

*Erik J. Pelters*

*Unternehmensethik:  
Much Ado About Nothing?  
Überlegungen für eine  
effektive Umsetzung*

**Dissertation**

2025

Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität Budapest  
Interdisziplinäre Doktorschule  
Leiterin / Leiter der Doktorschule

*Erik J. Pelters*

*Unternehmensethik:  
Much Ado About Nothing?  
Überlegungen für eine  
effektive Umsetzung*

Betreuer:

*Dr. habil. Georg Trautnitz*

Promotionsausschuss

Vorsitzende:

*Prof. Dr. Stefan Okruch*

*Prof. Dr. Ellen Bos (Zusatzmitglied)*

Gutachter:

*Prof. Dr. Till Talaulicar*

*Dr. habil Tim Alexander Herberger*

Mitglieder:

*PD Dr. Michael Gerten*

*Prof. Dr. Dr. h.c. Herbert Küpper*

*Dr. Heinrich Kreft (Zusatzmitglied)*

*Dr. Christina Griessler (Zusatzmitglied)*

31. August 2025

## Danksagung

Einer ganzen Reihe an Personen verdanke ich die Entstehung der vorliegenden Dissertation.

Der größte Dank gilt meiner Partnerin Marlene, die den Entstehungsprozess ungefiltert miterlebt hat und mit ihrem Verständnis und ihrer Geduld der Rückhalt war, ohne den diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Meiner Tochter Anna, durch die ich eine mir zuvor unbekannte Quelle der Motivation gefunden habe.

Meinen Eltern möchte ich für ihre bedingungslose Unterstützung danken, die ich mir selbst zum Vorbild für meine Tochter nehme.

Meinen Geschwistern, auf die der kleine Bruder immer zählen kann.

Meinem Doktorvater Dr. habil. Georg Trautnitz, dessen Expertise und Vertrauen meine Arbeit entscheidend geprägt haben und der mir in den gemeinsamen Jahren unserer Zusammenarbeit an der AUB zum Mentor geworden ist.

Danken möchte ich auch meinen PhD-Gefährten, die zu guten Freunden geworden sind. Die gemeinsamen Diskussionen, die gegenseitige Motivation und das geteilte Durchhaltevermögen haben diese Zeit enorm bereichert. Das gleiche gilt für die zahlreichen Forschenden, mit denen ich mich im Rahmen von Seminaren, Konferenzen oder informellen Treffen über meine Arbeit austauschen durfte.

Mein Dank gilt ebenso der Verwaltung der AUB, deren verlässliche Unterstützung und unkomplizierte Zusammenarbeit ich zu schätzen weiß.

Ein besonderer Dank gilt den teilnehmenden Unternehmen der empirischen Untersuchung, ohne deren Offenheit und Kooperationsbereitschaft die vorliegende Arbeit in dieser Form nicht zustande gekommen wäre.

Allen genannten Personen und Gruppen möchte ich meinen Dank für ihre Unterstützung zum Ausdruck bringen.

Vielen herzlichen Dank!



Erik J. Pelters, Wien, den 31. August 2025

# Inhaltsverzeichnis

<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	<i>i</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>iii</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	<i>vi</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>vii</i>
<b>1 Einleitendes Kapitel</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung der Arbeit</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Forschungsfragen</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Gang der Arbeit</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen einer effektiven Unternehmensethik</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Begriffliche Grundlagen: Von Werten über Normen zu Moral und Ethik</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Normatives Fundament einer effektiven Unternehmensethik</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Die Anwendungsproblematik bestehender wirtschafts- und unternehmensethischer Konzeptionen am Beispiel der wirtschaftsethischen Ansätze von Karl Homann und Peter Ulrich</b> .....	<b>15</b>
2.3.1 Karl Homann: Wirtschaftsethik als Ethik mit ökonomischer Methode.....	16
2.3.2 Peter Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik .....	18
2.3.3 Kritische Würdigung: Zwischen operationaler Diffusität und strategischer Instrumentalisierung.....	20
<b>2.4 Grundlagen einer kantischen Unternehmensethik</b> .....	<b>21</b>
2.4.1 Autonomieideal anhand der kantischen Grundprinzipien und des kategorischen Imperativs .....	22
2.4.2 Autonomie und Recht .....	28
2.4.3 Kantische Wirtschaftsethik am Beispiel der konstitutiven Wirtschaftsethik von Georg Trautnitz.....	31
2.4.4 Kantische Unternehmensethik.....	38
<b>2.5 Wie lassen sich Regeln und Autonomie im Unternehmenskontext vereinen?</b> .....	<b>52</b>
<b>3. Institutionalisation von Unternehmensethik</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 Compliance und Integrität als Grundpfeiler der Institutionalisation von Unternehmensethik</b> .....	<b>56</b>
3.1.1 Compliance.....	56
3.1.2 Integrität.....	59
3.1.3 Synthese von Compliance- und Integritätsansätzen .....	66
<b>3.2 Instrumente zur Institutionalisation eines kantischen Ethikprogramms</b> .....	<b>71</b>
3.2.1 Verhaltenskodex .....	73
3.2.2 Ethikbeauftragte/Ethikkommission .....	88
3.2.3 Schulungen und Ethiktrainings.....	90
3.2.4 Ethische Führung.....	96
3.2.5 Monitoring.....	99
3.2.6 Meldekanäle, Whistleblowing und Prozesse zum Umgang mit Fehlverhalten.....	101
3.2.7 Anreizsysteme .....	102
<b>3.3 Informale Einflusskomponente auf die Umsetzung ethischer Normen: Ethische Unternehmenskultur</b> .....	<b>104</b>

<b>4</b>	<b><i>Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens</i></b> .....	<b>112</b>
4.1	<b>Über die Notwendigkeit einer neuen unternehmensethischen Grundkategorie: Moralische Qualität</b> .....	<b>112</b>
4.2	<b>Moralische Qualität eines Unternehmens als zweidimensionales Konstrukt</b> ..	<b>113</b>
4.2.1	Einführung.....	113
4.2.2	Erste Dimension: In der Unternehmensmaxime verankertes normatives Potential .....	119
4.2.3	Zweite Dimension: Realisierungsgrad des normativen Potentials .....	122
4.3	<b>Verfahren zu Beurteilung der moralischen Qualität eines Unternehmens</b> .....	<b>124</b>
<b>5</b>	<b><i>Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens</i></b> .....	<b>128</b>
5.1	<b>Erfassung des normativen Potentials (Verhaltenskodex)</b> .....	<b>128</b>
5.1.1	Normgehalt.....	129
5.1.2	Präferenzbasierte und sanktionsbasierte Implementierung: Persuasion versus negative Sanktion....	131
5.1.3	Themengebiete .....	133
5.1.4	Eindringlichkeit .....	135
5.1.5	Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung und Hilfestellungen bei der Umsetzung.....	136
5.1.6	Prozesse zur Anzeige von Verstößen sowie zum Umgang mit Verstößen .....	137
5.1.7	Verpflichtungsverhältnisse.....	139
5.2	<b>Erfassung der Realisierungsstufen des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten (Fragebogen)</b> .....	<b>141</b>
5.2.1	Konzeptionelle Grundlage: Das Corporate Ethical Virtues-Modell.....	141
5.2.2	Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ) .....	144
<b>6</b>	<b><i>Empirische Untersuchung</i></b> .....	<b>154</b>
6.1	<b>Untersuchungsrahmen</b> .....	<b>154</b>
6.1.1	Qualitative Inhaltsanalyse der Verhaltenskodizes .....	155
6.1.2	Erfassung der Umsetzung des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten.....	155
6.1.2.1	Soziodemographische Fragen und Pretest .....	156
6.1.2.2	Fragebogen für die empirische Untersuchung in Unternehmen A .....	157
6.1.2.3	Fragebogen für die empirische Untersuchung in Unternehmen B .....	161
6.2	<b>Ergebnisse der Kodexanalyse</b> .....	<b>165</b>
6.2.1	Codierungsergebnisse für Unternehmen A .....	165
6.2.2	Codierungsergebnisse für Unternehmen B .....	181
6.2.3	Wie integer sind die DAX 40-Unternehmen? .....	192
6.3	<b>Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung</b> .....	<b>197</b>
6.3.1	Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung für Unternehmen A.....	198
6.3.1.1	Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung mit L&C-Beteiligung .....	198
6.3.1.2	Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung ohne L&C-Beteiligung .....	230
6.3.2	Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung: Unternehmen B .....	262
<b>7</b>	<b><i>Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik</i></b> .....	<b>287</b>
7.1	<b>Beantwortung der Forschungsfragen</b> .....	<b>287</b>
7.2	<b>Ableitung von Gestaltungsempfehlungen</b> .....	<b>295</b>
7.2.1	Gestaltungsempfehlungen für den Verhaltenskodex .....	295
7.2.1.1	Kodexspezifische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen A.....	297
7.2.1.2	Kodexspezifische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen B.....	298

7.2.2 Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis .....	299
7.2.2.1 Praktische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen A .....	299
7.2.2.2 Praktische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen B .....	302
<b>8 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>306</b>
<b>8.1 Zusammenfassung .....</b>	<b>306</b>
<b>8.2 Ausblick .....</b>	<b>307</b>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>viii</i>
<i>Appendix: Erklärung zur Dissertation .....</i>	<i>xxxiv</i>

**Abkürzungsverzeichnis**

<b>AP</b>	Ansprechpartner
<b>AUB</b>	Andrássy Universität Budapest
<b>BWL</b>	Betriebswirtschaftslehre
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>CEV</b>	Corporate Ethical Virtues scale
<b>CID</b>	Corporate internal decision structure
<b>CG</b>	Corporate Governance
<b>COC</b>	Code of Conduct
<b>COE</b>	Code of Ethics
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DAX</b>	Deutscher Aktienindex
<b>d. h.</b>	das heißt
<b>ebd.</b>	ebenda
<b>ESG</b>	Environmental, Social und Governance
<b>f.</b>	folgender/e/s
<b>ff.</b>	fortfolgender/e/s
<b>FK</b>	Führungskräfte
<b>FMQ</b>	Fragebogen zur moralischen Qualität in Unternehmen
<b>F&amp;E</b>	Forschung & Entwicklung
<b>ggf.</b>	gegebenenfalls
<b>GMS</b>	Grundlegung zur Metaphysik der Sitten
<b>GVV</b>	Giving Voice to Values
<b>HinSchG</b>	Hinweisgeberschutzgesetz
<b>HR</b>	Human Resources (Personalwesen)

## Abkürzungsverzeichnis

<b>inkl.</b>	inklusive
<b>insb.</b>	insbesondere
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>Kap.</b>	Kapitel
<b>KI</b>	Kategorischer Imperativ
<b>KpV</b>	Kritik der praktischen Vernunft
<b>L&amp;C</b>	Legal & Compliance
<b>MA</b>	Mitarbeitende
<b>MS</b>	Metaphysik der Sitten
<b>NGO</b>	Nichtregierungsorganisation
<b>pp</b>	Prozentpunkte
<b>Q&amp;A</b>	Questions and Answers
<b>sog.</b>	sogenannter/e/s
<b>u. a.</b>	unter anderem
<b>UE</b>	Unternehmensethik
<b>vgl.</b>	Vergleiche
<b>VK</b>	Verhaltenskodex
<b>WE</b>	Wirtschaftsethik
<b>z. B.</b>	Zum Beispiel

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gang der Arbeit.....	8
Abbildung 2: Werteviereck .....	10
Abbildung 3: Verhaltensbewertung einer normativen Unternehmensethik .....	13
Abbildung 4: Konstitutive Wirtschaftsethik (1/2).....	35
Abbildung 5: Konstitutive Wirtschaftsethik (2/2).....	36
Abbildung 6: Orientierungsfragen zur ethischen Entscheidungsfindung.....	84
Abbildung 7: Prozessuale Hauptkomponenten moralischen Verhaltens .....	92
Abbildung 8: Prozessuale Hauptkomponenten moralischen Verhaltens (Wiederholung).....	107
Abbildung 9: Moralische Qualität eines Unternehmens .....	126
Abbildung 10: Normgehalt Kodex Unternehmen A .....	166
Abbildung 11: Verhältnis Persuasionen zu negativen Sanktionen Unternehmen A.....	167
Abbildung 12: Häufigkeit Themengebiete Unternehmen A .....	168
Abbildung 13: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen A .....	169
Abbildung 14: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen A .....	172
Abbildung 15: Aufteilung der Hilfestellungen Unternehmen A .....	175
Abbildung 16: Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung Unternehmen A .....	176
Abbildung 17: Prozesse zur Anzeige von Verstößen Unternehmen A .....	177
Abbildung 18: Prozesse zum Umgang mit Verstößen Unternehmen A.....	178
Abbildung 19: Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden Unternehmen A.....	178
Abbildung 20: Verpflichtungen von Mitarbeitenden Unternehmen A .....	180
Abbildung 21: Normgehalt Kodex Unternehmen B.....	181
Abbildung 22: Verhältnis Persuasionen zu negativen Sanktionen Unternehmen B .....	182
Abbildung 23: Häufigkeit Themengebiete Unternehmen B .....	183
Abbildung 24: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen B.....	184
Abbildung 25: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen B.....	186
Abbildung 26: Aufteilung der Hilfestellungen Unternehmen B .....	187
Abbildung 27: Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung Unternehmen B .....	188
Abbildung 28: Prozesse zur Anzeige von Verstößen Unternehmen B .....	188
Abbildung 29: Prozesse zum Umgang mit Verstößen Unternehmen B.....	189
Abbildung 30: Verpflichtung gegenüber Mitarbeitenden Unternehmen B.....	190
Abbildung 31: Verpflichtung von Mitarbeitenden Unternehmen B .....	191
Abbildung 32: Frage 1 Unternehmen A (mit L&C).....	199
Abbildung 33: Frage 2 Unternehmen A (mit L&C).....	200
Abbildung 34: Frage 3 Unternehmen A (mit L&C).....	201
Abbildung 35: Frage 4 Unternehmen A (mit L&C).....	202
Abbildung 36: Frage 5 Unternehmen A (mit L&C).....	203
Abbildung 37: Frage 6 Unternehmen A (mit L&C).....	204
Abbildung 38: Frage 7 Unternehmen A (mit L&C).....	205
Abbildung 39: Frage 8 Unternehmen A (mit L&C).....	206
Abbildung 40: Frage 9 Unternehmen A (mit L&C).....	207
Abbildung 41: Frage 10 Unternehmen A (mit L&C).....	208
Abbildung 42: Frage 11 Unternehmen A (mit L&C).....	210
Abbildung 43: Frage 12 Unternehmen A (mit L&C).....	211

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 44: Frage 13 Unternehmen A (mit L&C).....	213
Abbildung 45: Frage 14 Unternehmen A (mit L&C).....	214
Abbildung 46: Frage 15 Unternehmen A (mit L&C).....	215
Abbildung 47: Frage 16 Unternehmen A (mit L&C).....	216
Abbildung 48: Frage 17 Unternehmen A (mit L&C).....	217
Abbildung 49: Frage 18 Unternehmen A (mit L&C).....	219
Abbildung 50: Frage 19 Unternehmen A (mit L&C).....	220
Abbildung 51: Frage 20 Unternehmen A (mit L&C).....	221
Abbildung 52: Frage 21 Unternehmen A (mit L&C).....	222
Abbildung 53: Frage 22 Unternehmen A (mit L&C).....	224
Abbildung 54: Frage 23 Unternehmen A (mit L&C).....	225
Abbildung 55: Frage 24 Unternehmen A (mit L&C).....	226
Abbildung 56: Frage 25 Unternehmen A (mit L&C).....	227
Abbildung 57: Frage 26 Unternehmen A (mit L&C).....	228
Abbildung 58: Frage 27 Unternehmen A (mit L&C).....	229
Abbildung 59: Frage 1 Unternehmen A (ohne L&C).....	231
Abbildung 60: Frage 2 Unternehmen A (ohne L&C).....	232
Abbildung 61: Frage 3 Unternehmen A (ohne L&C).....	233
Abbildung 62: Frage 4 Unternehmen A (ohne L&C).....	234
Abbildung 63: Frage 5 Unternehmen A (ohne L&C).....	235
Abbildung 64: Frage 6 Unternehmen A (ohne L&C).....	236
Abbildung 65: Frage 7 Unternehmen A (ohne L&C).....	237
Abbildung 66: Frage 8 Unternehmen A (ohne L&C).....	238
Abbildung 67: Frage 9 Unternehmen A (ohne L&C).....	239
Abbildung 68: Frage 10 Unternehmen A (ohne L&C).....	240
Abbildung 69: Frage 11 Unternehmen A (ohne L&C).....	241
Abbildung 70: Frage 12 Unternehmen A (ohne L&C).....	242
Abbildung 71: Frage 13 Unternehmen A (ohne L&C).....	244
Abbildung 72: Frage 14 Unternehmen A (ohne L&C).....	245
Abbildung 73: Frage 15 Unternehmen A (ohne L&C).....	246
Abbildung 74: Frage 16 Unternehmen A (ohne L&C).....	247
Abbildung 75: Frage 17 Unternehmen A (ohne L&C).....	249
Abbildung 76: Frage 18 Unternehmen A (ohne L&C).....	250
Abbildung 77: Frage 19 Unternehmen A (ohne L&C).....	251
Abbildung 78: Frage 20 Unternehmen A (ohne L&C).....	253
Abbildung 79: Frage 21 Unternehmen A (ohne L&C).....	254
Abbildung 80: Frage 22 Unternehmen A (ohne L&C).....	256
Abbildung 81: Frage 23 Unternehmen A (ohne L&C).....	257
Abbildung 82: Frage 24 Unternehmen A (ohne L&C).....	259
Abbildung 83: Frage 25 Unternehmen A (ohne L&C).....	260
Abbildung 84: Frage 26 Unternehmen A (ohne L&C).....	261
Abbildung 85: Frage 27 Unternehmen A (ohne L&C).....	262
Abbildung 86: Frage 1 Unternehmen B.....	263
Abbildung 87: Frage 2 Unternehmen B.....	264
Abbildung 88: Frage 3 Unternehmen B.....	265

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 89: Frage 4 Unternehmen B .....	266
Abbildung 90: Frage 5 Unternehmen B .....	267
Abbildung 91: Frage 6 Unternehmen B .....	268
Abbildung 92: Frage 7 Unternehmen B .....	269
Abbildung 93: Frage 8 Unternehmen B .....	270
Abbildung 94: Frage 9 Unternehmen B .....	271
Abbildung 95: Frage 10 Unternehmen B .....	272
Abbildung 96: Frage 11 Unternehmen B .....	273
Abbildung 97: Frage 12 Unternehmen B .....	274
Abbildung 98: Frage 13 Unternehmen B .....	275
Abbildung 99: Frage 14 Unternehmen B .....	276
Abbildung 100: Frage 15 Unternehmen B .....	277
Abbildung 101: Frage 16 Unternehmen B .....	278
Abbildung 102: Frage 17 Unternehmen B .....	279
Abbildung 103: Frage 18 Unternehmen B .....	280
Abbildung 104: Frage 19 Unternehmen B .....	281
Abbildung 105: Frage 20 Unternehmen B .....	282
Abbildung 106: Frage 21 Unternehmen B .....	283
Abbildung 107: Frage 22 Unternehmen B .....	284
Abbildung 108: Frage 23 Unternehmen B .....	285
Abbildung 109: Frage 24 Unternehmen B .....	285
Abbildung 110: Frage 25 Unternehmen B .....	286
Abbildung 111: Moralische Qualität der Unternehmen A und B .....	294

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Fehlvorstellungen von Autonomie .....	54
Tabelle 2: Integrativer Ansatz zur Institutionalisierung von Unternehmensethik .....	70
Tabelle 3: Sechs Schritte des „Giving Voice to Values“-Ansatzes.....	93
Tabelle 4: Beispielszenario für den „Giving Voice to Values“-Ansatz .....	94
Tabelle 5: Aufgaben einer ethischen Führungskraft .....	98
Tabelle 6: Unternehmensethik als eindimensionaler Prozess .....	114
Tabelle 7: Normarten.....	130
Tabelle 8: Persuasion versus negative Sanktion.....	132
Tabelle 9: Themengebiete in Verhaltenskodizes.....	134
Tabelle 10: Instrumente zur Kodexvermittlung und Hilfestellungen.....	137
Tabelle 11: Prozesse zur Anzeige sowie zum Umgang mit Verstößen.....	138
Tabelle 12: Verpflichtungsverhältnisse.....	140
Tabelle 13: Codierung von Verpflichtungsverhältnissen.....	141
Tabelle 14: Dimensionen der ethischen Kultur .....	142
Tabelle 15: Corporate Ethical Virtues Model Scale Short-Form Items .....	143
Tabelle 16: Die Dimension der Klarheit im FMQ .....	145
Tabelle 17: Die Dimension der Unterstützbarkeit im FMQ.....	146
Tabelle 18: Die Dimension der Umsetzbarkeit im FMQ .....	147
Tabelle 19: Die Dimension der Diskutierbarkeit im FMQ.....	148
Tabelle 20: Die Dimensionen der Übereinstimmung mit den Vorgesetzten bzw. mit der Geschäftsführung im FMQ.....	148
Tabelle 21: Die Dimension der Transparenz im FMQ.....	149
Tabelle 22: Die Dimension der Sanktionierbarkeit im FMQ.....	150
Tabelle 23: Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ).....	150
Tabelle 24: Empirische Untersuchung .....	154
Tabelle 25: Soziodemographische Fragen im FMQ.....	156
Tabelle 26: Im Fragebogen integrierte Definitionen.....	157
Tabelle 27: Für Unternehmen A ergänzte Fragen im FMQ .....	158
Tabelle 28: Für Unternehmen B ergänzte Fragen im FMQ .....	162
Tabelle 29: Social Integrity im Verhaltenskodex von Unternehmen A .....	288
Tabelle 30: Social Integrity im Verhaltenskodex von Unternehmen B .....	289
Tabelle 31: Störfaktoren einer Realisierung von Social Integrity Unternehmen A .....	292
Tabelle 32: Störfaktoren einer Realisierung von Social Integrity Unternehmen B .....	293

Abstract

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit greift eine gesellschaftliche Skepsis gegenüber der Wirksamkeit von Unternehmensethik auf und zeigt auf Grundlage der kantischen Ethik, wie unternehmensethische Maßnahmen durch normative Fundierung gestärkt und in der Praxis wirksam verankert werden können. Dazu wird ein Konzept einer Unternehmensethik nach Kant entwickelt, das praxisorientierte Ansätze für eine effektive Umsetzung in Unternehmen liefert. Im Zentrum steht ein integrativer Ansatz zur Institutionalisierung von Unternehmensethik, der auf einer Synthese von Compliance und Integrität basiert. Daraus wird ein kantisches Ethikprogramm abgeleitet, das sieben zentrale Komponenten umfasst: Verhaltenskodex, Ethikbeauftragte bzw. Ethikkommission, Schulungen und Ethiktrainings, ethische Führung, Monitoring, Meldekanäle und Whistleblowing-Verfahren sowie An- und Abreizsysteme.

Ergänzend wird die moralische Qualität eines Unternehmens als zweidimensionales Konstrukt konzeptualisiert, das einerseits das normative Potenzial der Unternehmensmaximen und andererseits die Realisierungsstufen dieses Potenzials in der Praxis erfasst, gemessen am kantischen Autonomieideal. Die empirische Untersuchung erfolgte praxisnah in Zusammenarbeit mit DAX-40-Unternehmen im Rahmen eines Mixed-Methods-Designs. Das normative Potenzial wurde mittels qualitativer Inhaltsanalyse der Verhaltenskodizes erhoben, während die Realisierung in der Praxis durch eine eigens entwickelte Mitarbeitendenbefragung (Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen, FMQ) erfasst wurde.

Die Ergebnisse zeigen, dass in den Kodizes die normativen Grundorientierungen Legal Compliance, Social Compliance und Social Integrity verankert sind, nicht jedoch Moral Integrity. In der Unternehmenspraxis werden bislang vor allem Legal und Social Compliance realisiert. Ansätze zu Social Integrity sind zwar erkennbar und teilweise weit fortgeschritten, ihre konsequente Umsetzung wird jedoch durch verschiedene Faktoren gehemmt. Gleichwohl lassen sich in den Unternehmen klare Bestrebungen nachweisen, die auf eine zunehmende Integritätsorientierung hindeuten. Auf Basis dieser Befunde werden praxisnahe Gestaltungsempfehlungen formuliert, die Unternehmen bei der wirksamen Verankerung einer normativ fundierten Unternehmensethik nach Kant unterstützen sollen.

## 1 Einleitendes Kapitel

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den Beweggründen, die den Ausschlag für die Entstehung dieses Dissertationsprojekts gegeben haben und gibt einen Überblick über den Zweck, Ziele und den Aufbau der Arbeit.

### 1.1 Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung der Arbeit

In den vergangenen Jahrzehnten hat das Streben nach moralisch verantwortlichem Handeln in Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Böhm et al. 2022, 835 f.). Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Digital Responsibility (CDR), Environmental, Social, and Governance (ESG), Nachhaltigkeitsstrategien und Diversity-Initiativen prägen längst nicht mehr nur die theoretische Debatte, sondern sind zu festen Bestandteilen von Geschäftsberichten, Marketingkampagnen und öffentlichen Auftritten geworden (vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1096). Auf dem Papier markieren diese Entwicklungen einen Wandel: Unternehmen wollen sich als moralische Akteure darstellen, die nicht allein ökonomischen Erfolg, sondern auch gesellschaftlichen Nutzen und ökologische Verantwortung anstreben (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 35).<sup>1</sup>

Doch bei genauerem Hinsehen bleibt dieser ethische Diskurs häufig normativ leer. Unternehmensethik (UE) wird in der Praxis vielfach vor allem als Instrument zur Risikominimierung, Imagepflege oder Legitimation gegenüber Stakeholdern genutzt – und damit wirtschaftlichen Zielen untergeordnet (vgl. Dietzfelbinger, 2015: 195). Das normative Potential, moralisch begründete Maßstäbe unabhängig vom ökonomischen Nutzen zu setzen, bleibt dabei weitgehend ungenutzt (vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1106). Dieses Spannungsfeld zwischen normativem Anspruch und funktionalem Nutzen zeigt sich insb. darin, dass viele Unternehmen Ethikinstrumente wie Verhaltenskodizes, ESG-Ratings oder CSR-Aktivitäten primär als Mittel zum Zweck verstehen.

Verfechter des Shareholder-Value-Ansatzes sehen Unternehmen primär in der Pflicht, Gewinne für Anteilseigner zu maximieren und nicht, um moralische Ideale zu verwirklichen (vgl. Jensen, 2001).<sup>2</sup> Ethische Überlegungen seien nur dann relevant, wenn sie dem Unternehmenswert dienen (vgl. Jensen, 2001: 299). Unternehmensethik wird deshalb oft als Einschränkung wahrgenommen, nicht als handlungsleitende Kraft (vgl. Solomon, 1992: 318). Aßländer und

---

<sup>1</sup> Die Einordnung eines Unternehmens als moralischer Akteur wird in Kapitel 2.4.4 angeführt und in Kapitel 4.2.1 ausführlich diskutiert.

<sup>2</sup> Vater dieser Ansicht ist Milton Friedman mit seinem berühmten Zitat: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman, 1970: 32).

Brink (2008: 109) sprechen von einer „offensichtlichen Lücke“ zwischen der Vielzahl von Konzepten und der ethischen Begründungspflicht, warum Unternehmen überhaupt moralische Verantwortung übernehmen sollten. Unternehmensethik bleibt häufig entpolitisiert und entmoralisiert: Statt moralische Orientierung zu geben, reduziert sie sich auf Managementtechniken zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Solomon, 1992: 318 f). Die Forschung zur UE unterliegt weniger einer „wissenschaftlichen Theoriebildung“, sondern nährt sich vorwiegend aus Beobachtungen über das „faktische Verhalten von Unternehmen“ (Abländer/Brink, 2008: 107 f.).

Besonders kritisch wird dies in der Literatur unter den Begriffen *Greenwashing* und *Whitewashing* diskutiert (vgl. Laufer, 2003: 254). Gemeint sind Strategien, bei denen Unternehmen nach außen hin ein umweltfreundliches (*Greenwashing*) oder ethisches Image (*Whitewashing*) pflegen, ohne dass dies durch substanzielle Veränderungen im Kerngeschäft gedeckt ist. Dabei bleiben formale Ethikstrukturen (z. B. Verhaltenskodizes) von der tatsächlichen Unternehmenspraxis abgekoppelt (vgl. Meyer/Rowan, 1977: 357; Bromley/Powell, 2012: 489). Diese *Entkopplung* von Formal- und Aktivitätsstruktur ermöglicht es Unternehmen, widersprüchliche Erwartungen – wie den Spagat zwischen Profitinteresse und moralischen Ansprüchen – zu balancieren (vgl. Kühl, 2020: 133).

Diese Entwicklung hat zu einer grundlegenden Skepsis gegenüber Unternehmensethik geführt, die im Titel dieser Arbeit als Provokation aufgegriffen wird: *Much Ado About Nothing?*. Ist die Unternehmensethik tatsächlich der moralische Kompass moderner Unternehmen – oder bloß ein normatives Vakuum, gefüllt mit leeren Versprechen und vagen Prinzipien? Wenn unternehmensethische Maßnahmen weder klar definiert noch verbindlich umgesetzt werden, bleiben sie eine Fassade, die Anspruchsgruppen moralisches Handeln nur vortäuscht. Verharren wir in diesem Stadium, dann kann Unternehmensethik nichts weiter sein als eine Shakespeare'sche Inszenierung, die, im Sinne des Titels der vorliegenden Arbeit, „viel Lärm um nichts“ ist – eine Bühne für Rhetorik ohne reale Konsequenzen.

Ein zentrales Problem dabei ist die normative Gehaltlosigkeit von Unternehmensethik (vgl. Tenbrunsel/Smith-Crowe, 2008: 548 ff). Es fehlt ein universeller Orientierungsmaßstab, der Unternehmen hilft, moralische Prinzipien in die Wertschöpfungsprozesse zu integrieren. Ohne ein solches normatives Fundament bleiben ethische Maßnahmen inkonsistent, inkohärent und letztlich wirkungslos (ebd.: 548). Die Forschung fordert deshalb eine Unternehmensethik „mit Inhalt“ (Pohling et al., 2016: 450). Nur damit kann das „normative Vakuum“ (Schwartz, 2005: 27) durch klare, beobachtbare oder messbare Kriterien gefüllt werden.

Ein weiteres Problem liegt in der begrifflichen Unschärfe, die sich in der Forschung zeigt. Anders als in der deutschsprachigen Literatur, gibt es im Englischen keine systematische Ebenentrennung von *Ethik* und *Moral*. Daher ist es im Englischen korrekt „von *unethical behaviour* zu sprechen und damit dasselbe wie *immoral behaviour* zu meinen, da mit *ethics* (...) neben der akademischen Disziplin auch die *morality*, d. h. die gegebene Sittlichkeit einer Person oder eine Gruppe gemeint ist“ (Hübner, 2010: 5). Auch begründen Studien die synonyme Verwendung von *ethical* und *moral* oft pragmatisch damit, dass sie gängige Praxis sei (vgl. Pohling et al., 2016: 450).

Dies führt dazu, dass Begriffe wie *ethisches Verhalten* häufig inflationär für alles verwendet werden, was gesellschaftlich wünschenswert erscheint, ohne dass klar ist, worauf diese Zuschreibung basiert. Statt einer klaren moralischen Argumentation wird oft nur auf sozial akzeptiertes Verhalten oder gesetzliche Vorgaben verwiesen (vgl. Jones, 1991: 366 f.). Im allgemeinen Sprachgebrauch wird aber auch Verhalten als ethisch bezeichnet, das aus individueller Sicht wünschens-, lobenswert und normgerecht ist, was dann aber richtigerweise als moralisches Verhalten zu bezeichnen ist (vgl. Hübner, 2010: 5).<sup>3</sup>

Die normative Gehaltlosigkeit der Unternehmensethik wird durch Erkenntnisse aus der Verhaltensethik begünstigt. Während sich Unternehmensethik im Idealfall auf die Reflexion und die Implementierung moralischer Grundsätze in die Unternehmensstruktur bezieht (vgl. Talaulicar, 2006: 7), untersucht die Verhaltensethik primär, wie sich die Menschen im Arbeitsumfeld tatsächlich verhalten. Die Verhaltensethik zeigt, dass ethisches Verhalten nicht allein individuell determiniert ist, sondern auch von Kontext, sozialen Normen und Anreizen abhängt (vgl. Bazerman/Tenbrunsel, 2011). Normative Fragen werden in der Wissenschaft und der Praxis dabei jedoch kaum gestellt (vgl. Abländer/Brink, 2008: 107 f.; Bowie, 2017: 25).

In diesem Zusammenhang neigen Menschen nach Scharding und Warren (2024: 340) dazu, übliches, allgemein anerkanntes oder sozial erwünschtes Verhalten automatisch als ethisch einzustufen, ohne kritisch zu prüfen, warum es moralisch gerechtfertigt ist. Ethik verkommt so zu einer reaktiven Haltung: Sie beschränkt sich auf Imitation, statt eigenständige moralische Reflexion zu fördern (vgl. Scharding/Warren, 2024: 332, 348). In der Folge bleibt ethisches Verhalten oberflächlich und kurzfristig, ohne nachhaltige moralische Urteilsfähigkeit zu entwickeln (vgl. Reynolds, 2006). Scharding und Warren (2024: 332) kritisieren zudem, dass gängige Normen Menschen nicht durch vernünftige Argumente überzeugen oder in deren

---

<sup>3</sup> Die Adjektive *ethisch* bzw. *unethisch* bedeuten nichts anderes als „zur Ethik gehörig“ bzw. „nicht zur Ethik gehörig“ (vgl. Hübner, 2010: 5).

Formulierung einbeziehen. Nur wer versteht, warum ein Verhalten moralisch richtig ist, kann in neuen Situationen konsistent handeln (vgl. Reynolds, 2006: 744; Stansbury/Barry, 2007: 253; Scharding/Warren, 2024: 348).

Die vorliegende Arbeit greift diese Problematik auf und untersucht praxisnah und in Zusammenarbeit mit DAX 40-Unternehmen, wie Unternehmensethik mehr sein kann als eine Symbolpolitik. Dazu muss die Unternehmensethik von einer rein deskriptiven zu einer normativ informierten Perspektive wechseln, weg von der Beobachtung faktischen Verhaltens, hin zu klaren Vorgaben, was moralisch geboten ist (vgl. Scharding/Warren, 2024: 349), ohne dabei die faktischen Möglichkeiten einer praktischen Umsetzung dieser Vorgabe aus den Augen zu verlieren. Ziel ist es, die effektive Umsetzung von Unternehmensethik aus einer normativ informierten Perspektive heraus zu betrachten, indem das kantische Autonomieideal als Orientierungsmaßstab herangezogen wird (vgl. Trautnitz, 2021: 83 ff.). Nur so kann Unternehmensethik nicht nur formale Strukturen schaffen, sondern tatsächlich individuelles moralisches Bewusstsein fördern, Entscheidungen leiten und gleichzeitig Unternehmen zu glaubwürdigen moralischen Akteuren machen (vgl. Scharding/Warren, 2024: 349).

Damit leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Überwindung der „ethische[n] Maßstabslosigkeit“ (Rusche, 2020: 106) und stellt sich der Herausforderung, Unternehmensethik nicht nur als rhetorische Strategie, sondern als inhaltlich fundierte moralische Orientierung zu gestalten. Im Ergebnis beantwortet die Arbeit die Frage, wie aus einer bloßen Symbolpolitik eine substantielle Ethik werden kann und liefert Unternehmen konkrete Ansatzpunkte, um moralisches Handeln in der Unternehmenspraxis nachhaltig zu verankern.

## **1.2 Forschungsfragen**

Um Unternehmen konkrete Gestaltungsempfehlungen für die effektive Umsetzung von Unternehmensethik geben zu können, wird im theoretischen Teil ein besonderes Augenmerk auf die Grundlagen einer kantischen Unternehmensethik gelegt. Auf dieser Basis werden anschließend konkrete Bausteine für ein kantisches Ethikprogramm erarbeitet. Die kantische Ethik gilt traditionell als ein moralisches Ideal, das seinen normativen Anspruch aus einer rein rationalen Begründung schöpft und damit bewusst ohne Rückgriff auf empirische Zwecke und Nutzenargumentationen auskommt. Unternehmenspraxis hingegen ist in hohem Maße von empirischen Gegebenheiten geprägt: wirtschaftlichen Sachzwängen, Interessen verschiedenster Stakeholder sowie komplexen Macht- und Entscheidungsstrukturen. Diese Diskrepanz wirft die

Frage auf, wie ein so streng an Prinzipien der Pflicht und Autonomie orientiertes Ethikkonzept in einem organisationalen Kontext überhaupt realisiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund zielt die Arbeit darauf ab, diesen vermeintlichen Gegensatz zwischen dem universalistischen, nicht empirisch begründeten moralischen Anspruch der kantischen Ethik und den praktischen Anforderungen moderner Unternehmensführung zu überbrücken. Die erste Forschungsfrage ist daher die Leitfrage für den theoretischen Teil der Arbeit und lautet wie folgt:

- *Forschungsfrage 1: Wie kann die kantische Ethik praxisnah in Unternehmensstrukturen und -prozesse integriert werden, um die effektive Umsetzung von Unternehmensethik zu fördern?*

Indem die Arbeit die theoretischen Grundlagen der kantischen Ethik systematisch aufbereitet und in Beziehung zu organisationalen Strukturen und Steuerungsinstrumenten setzt, soll gezeigt werden, wie die moralischen Anforderungen der kantischen Ethik auch in der Unternehmenspraxis operationalisiert werden können. So soll ein Beitrag geleistet werden, die Diskrepanz zwischen normativer Theorie und betrieblicher Realität zu verringern.

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung ist die Frage, wie Unternehmen selbst Einfluss auf die Verwirklichung moralischer Prinzipien nehmen. Dazu wird zunächst untersucht, in welchem Umfang normatives Potential in der Formalstruktur von Unternehmen verankert ist. Daraus ergibt sich folgende zweite Forschungsfrage:

- *Forschungsfrage 2: Welches normative Potential lässt sich in der Unternehmensstruktur nachweisen?*

Für die Beantwortung reicht die bloße Erfassung formaler Strukturen nicht aus, da deklarierte Werte und formale Regelwerke (Formalstruktur) nicht hinreichend mit dem tatsächlichen Verhalten der Unternehmensakteure (Aktivitätsstruktur) verknüpft sind. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, diese innere und äußere Ausrichtung systematisch miteinander in Beziehung zu setzen. Kodifizierte Vorgaben garantieren nicht automatisch deren praktische Umsetzung.

Um diese Lücke zu adressieren, untersucht der empirische Teil der Arbeit weiterhin, inwieweit das in der Formalstruktur festgestellte normative Potential in das tatsächliche Verhalten der Unternehmensakteure einfließt. Mitarbeitende nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein: Sie sind am besten in der Lage einzuschätzen, welche Regeln und Werte tatsächlich gelebt werden und

wo Diskrepanzen zwischen propagierten Leitlinien und realem Handeln bestehen.<sup>4</sup> Daraus ergibt sich die dritte Forschungsfrage:

- *Forschungsfrage 3: Inwiefern wird das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential im tatsächlichen Verhalten der Mitarbeitenden realisiert?*

Die Beantwortung der Forschungsfragen zwei und drei liefert die empirische Grundlage zur Bewertung, ob und wie stark das normative Potential einer Unternehmensstruktur in gelebtes Verhalten übersetzt wird. Aufbauend darauf richtet sich der dritte Teil der Untersuchung auf die Ursachen dieser (Nicht-)Realisierung. Hierbei werden folgende Forschungsfragen formuliert:

- *Forschungsfrage 4: Welche Faktoren innerhalb des Unternehmens sind dafür verantwortlich, dass das normative Potential im Verhalten der Mitarbeitenden (nicht) realisiert wird?*
  - *Forschungsfrage 4.1: Wenn das normative Potential im Verhalten nachweisbar ist, welche Faktoren fördern diese Umsetzung?*
  - *Forschungsfrage 4.2: Wenn das normative Potential nicht nachweisbar ist, welche Faktoren behindern dessen Umsetzung?*

Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen es, konkrete Schwachstellen zu identifizieren und daraus gezielte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Ziel ist es, unternehmensethische Prinzipien nicht nur formal zu verankern, sondern als gelebte Praxis nachhaltig zu etablieren.

### 1.3 Gang der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt acht Kapitel, die in fünf übergeordnete Bereiche unterteilt sind, um den Forschungsprozess systematisch darzustellen: Kontext, Begründungsebene, Konzeptualisierung, Operationalisierung, Empirie und Auswertung.

Zu Beginn wurde im *Kontext* (Kapitel 1) die Problemstellung der Arbeit erläutert, gefolgt von der Zielsetzung, der Formulierung der Forschungsfragen sowie einem Überblick über den Aufbau der Arbeit.

Der *theoretische Teil auf der Begründungsebene* (Kapitel 2 und Kapitel 3) legt zunächst die Grundlagen einer kantischen Unternehmensethik (UE) dar. Kapitel 2 widmet sich dabei der

---

<sup>4</sup> Je enger eine Anspruchsgruppe mit dem Unternehmen verwoben ist, desto eher ist sie in der Lage einschätzen zu können, inwiefern das nach außen propagierte Bild tatsächlichen Einzug in die Praxis hält. Vor allem NGOs sind sehr darauf bedacht, diese Informationslücken zu schließen, aber auch Medien und letztendlich jeder Konsument nehmen Anteil daran, diesen Abgleich sichtbar zu machen.

theoretischen Fundierung dieser Ethik, während Kapitel 3 untersucht, wie eine kantische UE institutionell im Unternehmen verankert werden kann.

Darauf aufbauend folgt die *Konzeptualisierung* (Kapitel 4). Hier wird die moralische Qualität eines Unternehmens aus einer kantischen Perspektive definiert und ein Konzept entwickelt, das diese Qualität systematisch erfasst.

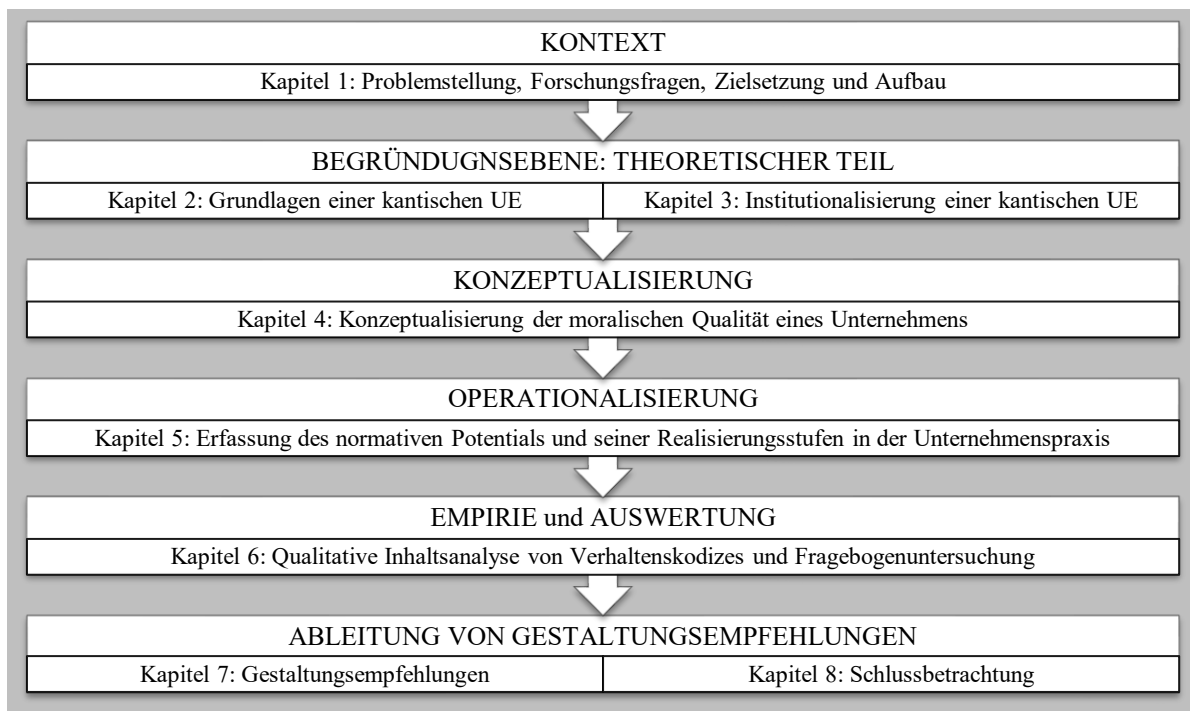
Die nächste Stufe bildet die *Operationalisierung* (Kapitel 5). Ziel ist es hier, das normative Potential einer kantischen Unternehmensethik in konkrete Kriterien und Realisierungsstufen zu überführen, die in der Unternehmenspraxis überprüfbar sind.

Im Bereich der *Empirie* (Kapitel 6) werden diese Kriterien anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse von Verhaltenskodizes sowie einer Fragebogenerhebung untersucht, um zu prüfen, wie sich die theoretischen Überlegungen in der Praxis niederschlagen. Die Ergebnisse werden anschließend dargestellt und ausgewertet.

Anhand der in Kapitel 6 erfolgten Auswertung werden in Kapitel 7 die Forschungsfragen beantwortet und auf der Grundlage konkrete *Gestaltungsempfehlungen* für Unternehmen entwickelt. Abschließend bietet Kapitel 8 eine zusammenfassende Schlussbetrachtung, in der die zentralen Erkenntnisse reflektiert und offene Fragen für zukünftige Forschung diskutiert werden.

Insgesamt folgt die Arbeit damit einem systematischen Aufbau, der von der theoretischen Begründung über die praktische Umsetzung bis hin zur empirischen Prüfung und Auswertung reicht.

Abbildung 1: Gang der Arbeit



*Quelle: eigene Darstellung*

## **2 Theoretische Grundlagen einer effektiven Unternehmensethik**

### **2.1 Begriffliche Grundlagen: Von Werten über Normen zu Moral und Ethik**

*Werte* sind moralisch erstrebenswerte Eigenschaften, die das Denken, Fühlen und Handeln von Individuen und Gemeinschaften leiten. Sie entstehen innerhalb sozialer Kontexte, stiften Identität, Orientierung und fördern die Ausbildung gemeinsamer Kulturen, sofern sie von einer Mehrheit geteilt werden. Wertvorstellungen prägen individuelle Denkmuster, Überzeugungen, Handlungsweisen und bilden somit die Grundlage für die Bewertung eigenen und fremden Verhaltens (vgl. Noll, 2013: 28). Sie liefern Sinn und Orientierung, indem sie als erstrebenswerte Zustände fungieren (vgl. Noll, 2013: 29). Dabei ändert sich je nach Situation die taktgebende Wertvorstellung. Diese begründet sich auf unterschiedlich geprägten Motiven, die entweder das Resultat eines bewusst oder unbewusst gefühlten Mangels (Problem) ist, oder sich an der Verfolgung eines erstrebenswerten/gewünschten Ziels (Ideals) ausrichtet. Ihr Einfluss ist situationsabhängig, getrieben von individuellen Motiven oder gesellschaftlichen Zielsetzungen (vgl. Schwartz, 1992: 4 f.). So werden Werte zur zentralen Triebkraft menschlichen Handelns und bilden die Basis für moralische Urteile.

Im unternehmerischen Kontext differenziert Wieland (vgl. 2006: 3 f.) Werte in vier Dimensionen: Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte. Nur eine ausgewogene Berücksichtigung aller Dimensionen ermöglicht eine glaubwürdige und konsistente moralische Reputation des Unternehmens.

Abbildung 2: Werteviereck



Quelle: Wieland (2006: 3)

Allerdings lassen sich v. a. moralische Werte wie Integrität<sup>5</sup> oder Fairness kaum objektiv messen, da ihre Bedeutung von subjektiven Einschätzungen abhängt. Beispielsweise variiert das Verständnis von *Fairness* zwischen Individuen und Kulturen erheblich, wodurch diese Werte stets nur annähernd erfasst werden können. Praktisch werden daher häufig Indikatoren oder Befragungen genutzt, um moralische Werte indirekt messbar zu machen – stets im Bewusstsein, dass diese Annäherungen unscharf bleiben (vgl. van den Berg et al., 2022: 2).

„Werte konkretisieren sich in Normen“ (Noll, 2013: 30) und finden sich in Regeln, Maßstäben und Richtlinien. *Normen* sind Sätze mit präskriptivem Inhalt, die ein bestimmtes Verhalten vorschreiben oder untersagen, mit dem Ziel, ein geordnetes und geregeltes Zusammenleben der Menschen zu erleichtern, sowie Hilfestellung für verantwortliches Handeln zu geben.<sup>6</sup> Hierbei handelt es nicht um die Beschreibung von Ist-Zuständen, sondern um Aufforderungen, die gewünschte Soll-Zustände sicherstellen möchten. Der Inhalt einer Norm betrifft das normierte Verhalten, die Normadressaten (z. B. jede Person, Mitarbeitende eines Unternehmens), die Anwendungsbedingungen (z. B. immer, niemals, unter allen Umständen, unter keinen Umständen), die Art der Normierung der Handlung (z. B. ist richtig zu tun, ist falsch zu tun, ist geboten, ist verboten) und den Grad der Dringlichkeit einer Norm (z. B. es wird strengstens

<sup>5</sup> Inwiefern Integrität mehr ist als ein moralischer Wert, wird in Kap. 3.1.2 ausführlich diskutiert.

<sup>6</sup> Je nach Ausmaß des präskriptiven Inhalts, lassen sich mehrere Normausprägungen unterscheiden (z. B. Regeln, Prinzipien). Diese Normausprägungen werden in Kap. 3.2.1 und in Kap. 5.1 aufgegriffen und erläutert.

geboten, es wird empfohlen). Normen machen einen Anspruch auf Verbindlichkeit geltend, sodass ihre Einhaltung belohnt wird (z. B. Lob, Bonus) und ihre Nichteinhaltung bestraft wird (z. B. Abmahnung, Kündigung).

Gemeinsam konstituieren Werte und Normen die Moral einer Gesellschaft. *Moral* bezeichnet die Gesamtheit der in einer sozialen Einheit als verbindlich anerkannten Normen, nach denen Handlungen bewertet werden (vgl. Steinmann/Löhr, 1994: 8). Über die Bewertung hinaus besitzt das geltende Werte- und Normengefüge einen handlungsleitenden Charakter (vgl. Küpper, 2006: 13). *Moral* ist kultur- und gruppenspezifisch und erhebt keinen Anspruch auf universelle Gültigkeit (vgl. Homann/Lütge, 2005: 12).

Im Unterschied dazu ist *Ethik* die wissenschaftliche Reflexion und systematische Begründung moralischer Normen (vgl. Birnbacher, 2007: 2). Während *Moral* faktisch beschreibt, was Menschen in einer Gemeinschaft für richtig halten, fragt *Ethik*, was Menschen tun sollten, und entwickelt Prinzipien, die moralische Urteile begründen können (vgl. Beauchamp/Bowie, 2001: 1). *Ethik* stellt demnach den konzeptionellen Rahmen bereit, auf dessen Basis *Moral* reflektiert, begründet und systematisch bewertet wird (vgl. Homann, 2014: 153 ff.).

Je nach methodischer Herangehensweise unterscheidet die philosophische Literatur drei Hauptbereiche der *Ethik*:

Die *Metaethik* befasst sich mit den begrifflichen und erkenntnistheoretischen Grundlagen moralischer Aussagen und fragt nach deren Status, Wahrheit und Begründbarkeit (vgl. Birnbacher, 2007: 15).

Die *deskriptive Ethik* beschreibt empirisch, welche moralischen Überzeugungen und Verhaltensweisen in unterschiedlichen Gesellschaften tatsächlich bestehen, ohne diese zu bewerten. Ihr Ziel ist die Analyse der moralischen Realität (vgl. Birnbacher, 2007: 16).

*Normative Ethik* geht über die reine Beschreibung hinaus und entwickelt Maßstäbe dafür, wie sich Menschen verhalten sollen, um moralisch richtig zu handeln. Im Zentrum steht die Formulierung und Begründung von allgemeingültigen moralischen Prinzipien (z. B. Kategorischer Imperativ, Utilitätsprinzip), die – im Sinne eines moralischen Soll-Zustands – vorgeben, was als moralisch richtig oder falsch gilt. Diese Prinzipien bilden den moralischen Maßstab, anhand dessen individuelles und kollektives Handeln systematisch bewertet bzw. moralisch legitimiert werden kann. Damit zielt normative *Ethik* auf Orientierung: Sie sollen ermöglichen, Entscheidungen, aus denen Handlungen resultieren, systematisch moralisch bewerten zu können, um die individuelle moralische Entscheidungsfindung anzuleiten.

In Kapitel 1 wurde bereits thematisiert, dass unternehmensethische Programme oft in einem normativen Vakuum verbleiben. Ohne eine explizite ethische Fundierung besteht die Gefahr, Werte wie *Fairness* würden zu bloßen Schlagwörtern. Erst durch eine normative Ethik kann Unternehmensethik operationalisiert und verbindlich begründet werden. Sie liefert die Grundlage, anhand der unternehmerisches Handeln moralisch legitimiert werden kann (vgl. Ferrell et al., 2018: 6).

## 2.2 Normatives Fundament einer effektiven Unternehmensethik

Normativität ist für die Konzeption und Umsetzung einer effektiven Unternehmensethik unverzichtbar. Je nach Fokus lassen sich normative Ethiken in deontologische<sup>7</sup>, konsequentialistische und tugendethische Ansätze unterscheiden (vgl. Crane/Matten, 2007: 98 ff.). Deontologische Ethiken – prominent vertreten durch Immanuel Kant – knüpfen moralische Bewertungen unmittelbar an die Befolgung von Prinzipien und Pflichten an, und erst sekundär bzw. durch diese Prinzipien vermittelt an die Betrachtung von Handlungsfolgen. Hier liegt der moralische Wert einer Handlung in der zugrunde liegenden *Maxime*, also dem Motiv (vgl. Kant, AA IV). Tugendethiken – etwa nach Aristoteles – legen den moralischen Wert auf die charakterliche Haltung der Handelnden (vgl. Hursthouse, 1999: 28). Konsequentialistische Ethiken, wie der Utilitarismus, bemessen die Moralität einer Handlung dagegen unmittelbar anhand ihrer Folgen: Moralisch richtig ist, was das größtmögliche Wohl für die größtmögliche Zahl schafft (vgl. Mill, 1863: 9; Crane/Matten, 2007: 104).

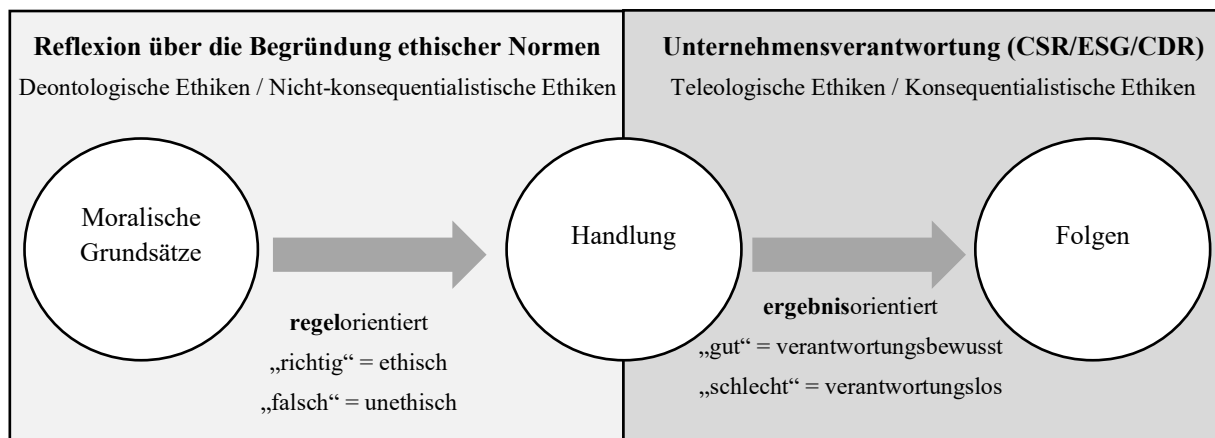
Unternehmensethik überträgt die Prinzipien allgemeiner Ethik auf den spezifischen Kontext wirtschaftlicher Organisationen (vgl. McKinney et al., 2010: 506). In der Literatur werden unter Unternehmensethik zumeist alle im Unternehmen implementierten Maßnahmen zur Förderung ethischer Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sowie zur Verhinderung unethischer Verhaltensweisen verstanden, wobei sich der Begriff nach wie vor einer einheitlichen Definition entzieht (vgl. McKinney et al., 2010: 506; Weber/Wasieleski, 2013: 614; Garegnani et al., 2015: 552). Eine Unternehmensethik normativ aufzuladen erfordert die Festlegung ethischer Maßstäbe, die als Leitlinien für unternehmerisches Handeln dienen (vgl. Ferrell et al., 2018: 4).

Abbildung 3 verdeutlicht, dass Unternehmensethik sowohl aus einer regelorientierten (deontologischen) Perspektive als auch aus einer ergebnisorientierten (teleologischen) Perspektive betrachtet werden kann.

---

<sup>7</sup> Der Begriff "deontologisch" leitet sich vom griechischen Wort "deon" ab, das "Pflicht" oder "Verpflichtung" bedeutet. Daher werden deontologische Ethiken auch als Pflicht(en)ethiken bezeichnet.

Abbildung 3: Verhaltensbewertung einer normativen Unternehmensethik



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brunk (2012: 553)

Die deontologische Perspektive stellt die Reflexion über moralische Grundsätze und Normen in den Vordergrund, aus denen abgeleitet wird, welche Handlungen als *richtig* oder *falsch* und welche Handlungsfolgen als *gut* oder *schlecht* zu beurteilen sind. Dieses Denken ist insbesondere durch die kantische Ethik geprägt, die fordert, dass moralische Urteile auf allgemeinen und universell gültigen Prinzipien beruhen. Dabei wird die Maxime der Handlung, als subjektives Prinzip des Wollens, in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Kant, AA IV). Diskursethische Ansätze (z. B. Habermas, 1992) ergänzen diesen Zugang, indem sie betonen, dass ethische Normen in einem argumentativen Diskurs gerechtfertigt werden müssen. Die moralische Beurteilung erfolgt regelerorientiert: Solange sich das Verhalten der Unternehmensakteure an den vorgegebenen Normen orientiert, handeln diese *richtig (ethisch)*. Entsprechend wird das Verhalten als *falsch (unethisch)* eingestuft, wenn es gegen diese Normvorgaben verstößt. Diese Normen gelten universell, ohne Ausnahme und damit unabhängig von den spezifischen Umständen oder den Konsequenzen einer Handlung.

Die teleologische Perspektive bietet eine praktische Herangehensweise an moralische Entscheidungen, indem sie den moralischen Wert einer Handlung anhand ihrer Konsequenzen antizipiert und beurteilt.<sup>8</sup> Eine teleologische Bewertung basiert auf der Betrachtung der möglichen Konsequenzen der Befolgung einer bestimmten Regel oder Handlung oder der Wahl eines alternativen Weges und versucht vorherzusagen, wie viel Gutes oder Schlechtes sich aus beiden Ereignissen ergeben wird. Die teleologische Perspektive beinhaltet die Berücksichtigung wahrgenommener Konsequenzen, ihrer Wahrscheinlichkeit, Erwünschtheit und der Schwere positiver oder negativer Auswirkungen für die abschließende Beurteilung.

<sup>8</sup> Daher wird die teleologische Ethik auch als konsequentialistische Ethik bezeichnet.

Dabei erfolgen Handlungen ergebnisorientiert und sind auf das Erreichen eines bestimmten Gutes oder Ziels (Telos) ausgerichtet. Klassisch vertreten wird dieser Ansatz durch den Utilitarismus von Bentham und Mill (vgl. Mill, 1863). Im Utilitarismus ist eine Handlung moralisch, wenn sie das größtmögliche Glück bzw. den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Anzahl an Menschen erwirkt. Im utilitaristischen Denken ist der moralische Entscheidungsträger verpflichtet, das optimale Gleichgewicht zwischen Schaden und Wohl zu finden und so das bestmögliche Ergebnis für alle Betroffenen zu erzielen. Im Gegensatz zur Deontologie konzentriert sich der Utilitarismus daher auf die breiteren sozialen Auswirkungen auf die Gesellschaft, anstatt den Fokus auf das Individuum zu legen (vgl. Crane/Matten, 2007: 93). Dabei gilt es, nicht nur die Konsequenzen von Handlungen zu berücksichtigen, sondern auch Verantwortung für die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Personen, das Unternehmen selbst und die Umwelt zu übernehmen. *Das Gute zu tun* heißt hierbei, *verantwortungsbewusst* zu handeln. Wer *Schlechtes tut*, handelt *verantwortungslos*. Verantwortungsbewusstes Verhalten umfasst die Anerkennung und Übernahme von Pflichten und Verpflichtungen gegenüber der Anspruchsgruppen eines Unternehmens sowie die Berücksichtigung der langfristigen Auswirkungen von eigenen und Unternehmensentscheidungen auf die Unternehmensumwelt. Ansätze wie CSR, ESG oder CDR übertragen dieses Denken auf den Unternehmenskontext und fordern Verantwortung für soziale und ökologische Auswirkungen (vgl. Crane/Matten, 2007: 98; Pelters, 2021a: 75 ff.). Verantwortung wird dabei als Verpflichtung gegenüber Stakeholdern verstanden, wobei neben der Unternehmensführung auch Mitarbeitende, Investoren, NGOs und staatliche Regulierungen Einfluss auf die Ausgestaltung einer Unternehmensethik nehmen (vgl. Ferrell et al., 2018: 4).

Die Reflexion über die Begründung ethischer Normen ist in der Unternehmensethik unterrepräsentiert und wird insb. in der Unternehmenspraxis zunehmend durch die Frage ersetzt, welcher Verantwortung ein Unternehmen für die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf seine Anspruchsgruppen gerecht werden soll. Da sich verantwortungsbewusstes Verhalten auf die Anerkennung von Pflichten und Verpflichtungen gegenüber Stakeholdern begründet, richtet sich das Verhalten der Unternehmensakteure verstärkt nach Normen, die den Erwartungshaltungen der externen Unternehmensumwelt entspringen. Im Unterschied zur Unternehmensethik wird das Konzept der Unternehmensverantwortung instrumentell verstanden und verfolgt Eigeninteressen (vgl. Carroll/Shabana, 2010: 85 f.). Unternehmensethik geht über die Übernahme von Verantwortung für soziale und ökologische Auswirkungen hinaus, indem sie die moralischen Grundlagen unternehmerischen Handelns

selbst reflektiert und normative Prinzipien in die strategischen Entscheidungsprozesse und Organisationsstrukturen einzubetten versucht (vgl. Ulrich, 2008: 77).

Um einen Ausgleich zwischen ethischen und verantwortungsbewussten Orientierungen zu schaffen, wird in der vorliegenden Dissertation die Begriffsbestimmung Talaulicars (2006: 7) übernommen, der Unternehmensethik als „Reflexionen über die Begründung unternehmensethischer Normen und deren Geltendmachung in der unternehmerischen Praxis“ definiert. Damit einher geht die Sensibilisierung für die Notwendigkeit, strukturelle und organisationskulturelle Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich moralische Reflexion in Unternehmen entfalten kann (vgl. Steinmann/Löhr, 1992: 28).

Ein rein deontologischer Ansatz bleibt in der Praxis oft abstrakt, da er dazu tendiert, konkrete Auswirkungen und Stakeholderinteressen auszublenden und sich deshalb schwer in betriebliche Steuerungssysteme integrieren lässt (vgl. Solomon, 1992: 328; Kaptein, 2008: 926). Erst durch die Integration teleologischer Elemente entsteht eine wirksame Unternehmensethik, die sowohl normativ fundiert als auch praxisorientiert ist (vgl. Donaldson/Dunfee, 1994: 261). Studien zeigen, dass moralische Reflexion allein nicht ausreicht, um tatsächliches Verhalten zu beeinflussen; erforderlich sind Strukturen wie Ethikprogramme, Kodizes und Trainings, die moralische Prinzipien in Handlungsroutinen übersetzen (vgl. Kaptein, 2008: 926). Dabei ist eine mehrdimensionale Betrachtung notwendig: Deontologische Prinzipien bilden das moralische Fundament, während konsequentialistische Elemente für die Praxisrelevanz und Wirksamkeit sorgen.

### **2.3 Die Anwendungsproblematik bestehender wirtschafts- und unternehmensethischer Konzeptionen am Beispiel der wirtschaftsethischen Ansätze von Karl Homann und Peter Ulrich**

Bevor im Folgenden zwei verschiedene Ansätze von Wirtschafts- und Unternehmensethik vorgestellt werden, ist zunächst das Verhältnis zwischen Wirtschaftsethik und Unternehmensethik zu klären. Wirtschaftsethik ist traditionell auf der makroökonomischen Ebene verortet und untersucht ethische Fragestellungen im Zusammenhang mit Wirtschaftssystemen, Märkten, Regierungspolitiken sowie Fragen sozialer Gerechtigkeit (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 28 ff.; Pies/Hielscher, 2011: 116 f.). Sie betrachtet wirtschaftliches Handeln also stets in einem umfassenden institutionellen und gesellschaftlichen Kontext. Dabei werden auch Rahmenbedingungen analysiert, die für ein verantwortliches und moralisch vertretbares Wirtschaften erforderlich sind.

Demgegenüber bewegt sich Unternehmensethik auf der mikroökonomischen Ebene. Ihr Fokus liegt auf den ethischen Entscheidungen, Verhaltensweisen und Strukturen einzelner

Unternehmen und ihrer Akteure (vgl. Ulrich, 2008: 77). Sie thematisiert insb. die Verantwortung von Unternehmen gegenüber Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft insgesamt sowie weiteren Anspruchsgruppen und entwickelt dabei konkrete Instrumente wie Verhaltenskodizes oder Ethikprogramme zur Förderung ethischen Handelns im Unternehmensalltag (vgl. Kaptein, 2008: 982).

Während die Wirtschaftsethik somit eher Rahmenbedingungen und Strukturen des Wirtschaftssystems reflektiert und beurteilt, konzentriert sich die Unternehmensethik auf Fragen der Gestaltung von Führungsprozessen, Unternehmensstrategien und Organisationskulturen (vgl. Brink, 2018: 24 ff.). Trotz dieser unterschiedlichen Perspektiven sind beide Ansätze eng verbunden: Die Unternehmensethik nutzt Konzepte und Prinzipien der Wirtschaftsethik, um Unternehmen Orientierung für moralisch verantwortliches Handeln zu geben.

Im deutschsprachigen Raum sind Karl Homann und Peter Ulrich die prominentesten Vertreter von Ansätzen zur Verankerung ethischer Maßstäbe in der Wirtschaft bzw. in Unternehmen. Im Folgenden werden die Ansätze beider Autoren hinsichtlich ihrer normativen Grundlagen, ihrer Steuerungsmechanismen und ihres Moralverständnisses untersucht, einschließlich der jeweils geäußerten Kritik an ihrer praktischen Umsetzbarkeit.

### **2.3.1 Karl Homann: Wirtschaftsethik als Ethik mit ökonomischer Methode**

Homann<sup>9</sup> (vgl. 1994; 1998) vertritt einen wirtschaftsethischen Ansatz mit ökonomischer Methode nach dem Vorbild Adam Smiths, wonach der gesellschaftliche Gesamtnutzen durch das individuelle und nutzenmaximierende Gewinnstreben der Wirtschaftssubjekte erreicht wird. Die Interessen anderer sieht Homann als gegebene Restriktionen, die beachtet werden müssen, wenn eine soziale Ordnung überhaupt zustande kommen soll. Damit sind sie als Instrumente zur Realisierung der eigenen Interessen aufzufassen (vgl. Homann/Suchanek, 2000: 188).

Bei Homann sind die Träger moralischer Normativität nicht die handelnden Individuen, sondern eine abstrakte „Metaebene“ (vgl. Homann, 1998), „auf der ein hypothetisch angenommener Konsens zwischen ausnahmslos allen Beteiligten quasi von selbst die grundlegenden normativen Rechte entstehen lässt, die für ein Zusammenleben von Menschen in Freiheit nötig sind“ (Trautnitz, 2008a: 155).<sup>10</sup> Damit wird die für alle Wettbewerber

---

<sup>9</sup> Neben Homann sind Ingo Pies, Andreas Suchanek und Christoph Lütge weitere Vertreter einer ökonomischen Ethik.

<sup>10</sup> *Quasi von selbst* spiegelt einen zentralen Kritikpunkt am Ansatz Homanns wider, da Homann in seinem wirtschaftsethischen Ansatz nicht abschließend begründen kann, worauf sich die Spielregeln einer

verbindliche Rahmenordnung zum „systematische[n] Ort der Moral“ (Homann, 1998: 35). Aufgrund der ökonomischen Rationalität betrachtet Homann eine Verhaltenssteuerung über individuelle moralische Appelle als dysfunktional, da nicht-ökonomische Werte im Wettbewerbsdruck ausgesondert werden, um den eigenen Marktanteil nicht zu gefährden (vgl. Trautnitz, 2008b). Nicht-ökonomische Werte werden in Form von moralisch verträglichen Anreizsystemen über die Rahmenordnung normativ ins Spielgeschehen eingebracht (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 47 ff.). Die Herausforderung läge darin, die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens so zu gestalten, dass individuelles Handeln zu einem gesellschaftlich erwünschten Ergebnis gelangt (ebd.: 35). Moralisch verträglich sind Anreizsysteme dann, wenn sie Individuen und Unternehmen von der alleinigen Verantwortung für moralisches Handeln entlasten<sup>11</sup>, ökonomische Zwänge innerhalb der Wettbewerbslogik pragmatisch berücksichtigen und ethisches Verhalten zu einem wirtschaftlichen Vorteil führt.<sup>12</sup> Ethisches Verhalten in Märkten ist nur dann systematisch möglich, wenn die marktwirtschaftlichen Spielregeln und Anreizsysteme für alle Unternehmen bzw. Wettbewerber gleichermaßen gelten, von diesen akzeptiert werden und ihre Einhaltung zum Wohle aller beiträgt. In Homanns Konzept ist Moral nicht handlungsleitend im engeren Sinne, sondern das Ergebnis von Rahmenbedingungen, die individuelles Gewinnstreben moralisch kanalisieren.

Homann betont, dass unternehmerisches Handeln innerhalb einer Rahmenordnung ethisch neutral sei, solange keine Ordnungsdefizite (z. B. Gesetzeslücken, Defizite im Kontrollsystem) vorliegen. Da eine Rahmenordnung aus praktischen und systematischen Gründen nie vollständig und lückenlos ausgestaltet sein kann, ist es die Aufgabe eines moralisch verantwortlichen Unternehmens diese Defizite durch eigenes Handeln provisorisch aufzufangen, die zuständigen Stellen auf diese hinzuweisen und mitzuarbeiten, diese Defizite abzubauen (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 64 ff.). Für Homann hat die Unternehmensethik daher nur eine „subsidiäre Funktion“ (Trautnitz, 2008b: 71). Trautnitz kritisiert, dass Defizite innerhalb institutioneller Rahmensetzungen, insb. in globalisierten Märkten, nicht nur punktuell, sondern regelmäßig und flächendeckend auftreten, sodass „ökonomisch rationales Handeln zunehmend um eine kommunikative Komponente erweitert werden muss“ (Trautnitz, 2008b: Seite). Der konzeptionelle Fokus auf die Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems

---

Rahmenordnung begründen. Das Konzept einer Ethik mit ökonomischer Methode und der damit verbundene methodische Individualismus schließt die Begründung von Spielregeln auf Moralität aus, jedoch entspringen die Spielregeln auch nicht dem individuellen Nutzenkalkül, da die Interessen anderer Berücksichtigung finden (wenn auch nur indirekt in Form gegebener Restriktionen der individuellen Nutzenmaximierung).

<sup>11</sup> Beispielsweise soll die Verantwortung fair produzierte und gehandelte Produkte zu kaufen, nicht beim Kunden liegen, sondern Staaten und Unternehmen sollten dafür Sorge tragen, faire Handelspraktiken durchzusetzen.

<sup>12</sup> Zum Beispiel trägt die Aussicht auf Steuervorteile für Unternehmen mit CO<sub>2</sub>-Zertifikat einen Teil dazu bei, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren und so eine Win-Win-Situation zu generieren.

bietet keinerlei praktische Lösungsvorschläge für den Umgang mit moralischen Dilemmasituationen im Unternehmensalltag. Dadurch reduziert Homann die normative Diskussion auf Fragen institutioneller Effizienz und funktionalisiert moralische Werte zu einer Anreizethik. Der Fokus auf Institutionen kann als „Entlastungsmoral“ missverstanden werden, bei der Moral durch bloße Nutzenmaximierung ersetzt und die individuelle Verantwortung für moralische Reflexion verkürzt wird (vgl. Ulrich, 2008: 85 ff.). Dabei kritisiert Ulrich Ansätze wie die von Homann vertretene „Ethik mit ökonomischer Methode“, weil diese Moral auf die Rolle äußerer Anreizsysteme reduziere und so die Verantwortung für moralisches Urteilen und Handeln an institutionelle Rahmenbedingungen auslagere (ebd: 38). Eine solche Sichtweise greife zu kurz, da sie individuelle und organisationale Moralität nur als Nebenprodukt ökonomisch rationalen Handelns versteht (ebd.: 40).

### **2.3.2 Peter Ulrich: Integrative Wirtschaftsethik**

Im Gegensatz zur Konzeption von Homann sieht Ulrich unternehmerisches Handeln nicht vollständig durch den Wettbewerb determiniert. Wirtschaftliches Handeln soll an der Idee einer vernünftigen Lebenspraxis ausgerichtet werden, die über rein ökonomische Rationalität hinausgeht (vgl. Ulrich, 2008: 39 ff.). Zwischen ökonomischen und ethischen Ansprüchen bestehen situative Handlungsspielräume, die von Unternehmen eigenverantwortlich ausgestaltet werden können (vgl. Hansen/Schrader, 2005: 375). Ebenfalls geht Ulrich davon aus, dass es vernunftbegabten Individuen möglich ist, Werte und Normen für unternehmerisches Handeln zu begründen. Das Individuum wird nicht nur als homo oeconomicus gesehen, sondern ihm wird vielmehr die Fähigkeit zugetraut, in Übereinstimmung mit als gerechtfertigt anerkannten Normen zu handeln. Das Verfahren für die Gewinnung solcher moralischer Normen ist der ethische Diskurs, hinter dem folgende Überlegung steht: Um ein Problem zu lösen, in dem die Ansprüche und Interessen verschiedener Beteiligter aufeinander stoßen, hat wohl jene Lösung den Anspruch, *gut* und *richtig* zu sein, der irgendwie alle Beteiligten zustimmen können. Der Begründungsprozess unterliegt dabei strengen Kriterien, z. B. die Teilnahme aller Betroffenen an der Kommunikation, Zwanglosigkeit (keine Sanktionen), Sachkompetenz der Beteiligten, Unvoreingenommenheit gegenüber anderen Meinungen. Aufgrund der erfahrbaren Tatsache in der Praxis, dass nicht alle Betroffenen an dem Kommunikationsprozess teilnehmen können (z. B. zukünftige Generationen), bedarf die kommunikative Ethik der Ergänzung der Verantwortungsethik. Ulrich erhebt diesen idealen Diskurs zum Primat aller unternehmerischen Entscheidungen. Im Rahmen kommunikativer Verständigungsprozesse sollen mit allen Stakeholdern die Formalziele des Unternehmens festgelegt werden, welche von den Betroffenen als legitim angesehen werden:

„Unternehmerische Verantwortung ist dialogisch wahrzunehmen und bedeutet, allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen Red’ und Antwort zu stehen“ (Steinmann/Löhr, 1994: 73).

Peter Ulrich (vgl. 2008; 2009) vertritt einen wirtschaftsethischen Ansatz, der explizit über die ökonomische Rationalität hinausgeht und auf eine „integrative Wirtschaftsethik“ zielt. Für ihn ist Wirtschaftsethik keine Anreizethik oder ein Instrument zur Effizienzsteigerung, sondern ein kritischer Diskurs über die legitime Gestaltung der Wirtschaftsordnung und das verantwortliche Handeln von Unternehmen (vgl. Ulrich, 2008: 23; 2009: 52). Nach Ulrich darf Ethik nicht bloß als Funktion der Ökonomie verstanden werden, sondern muss als eigenständige normative Reflexion etabliert werden, die wirtschaftliches Handeln in den Horizont gesellschaftlicher Verantwortung stellt (vgl. Ulrich, 2008: 21 f.). Er versteht Moral als vernunftbasierte Selbstbindung der Akteure an allgemein akzeptable Prinzipien – jenseits bloßer Effizienzüberlegungen.

Zentrale normative Orientierung ist für Ulrich das Prinzip der Legitimität: Wirtschaftliches Handeln ist nicht allein nach ökonomischem Erfolg, sondern nach seiner moralischen Rechtfertigung im demokratischen Gemeinwesen zu beurteilen (vgl. Ulrich, 2008: 30). Der Zweck von Wirtschaftsethik besteht darin, die „blinde[n] Flecken“ (Ulrich, 2008: 35) rein ökonomischer Rationalität offenzulegen und zu korrigieren, indem sie Fragen nach Gerechtigkeit, Menschenwürde und Gemeinwohl systematisch reflektiert (ebd.: 35 f.).

Damit fordert Ulrich eine integrative Wirtschaftsethik, die drei Ebenen verbindet: die normative Diskursethik als Begründungsebene, die Ordnungsethik zur Gestaltung gerechter Institutionen und eine Handlungsethik für verantwortliches individuelles und organisationales Handeln (vgl. Ulrich, 2008: 42 ff.). Unternehmen werden damit nicht aus ihrer moralischen Verantwortung entlassen, sondern sollen ihre Geschäftspraktiken im Lichte universalisierbarer moralischer Prinzipien reflektieren (vgl. Ulrich, 2008: 45). Moralisches Handeln darf nicht nur als Reaktion auf institutionelle Vorgaben verstanden werden, sondern ist Teil unternehmerischer Identität und Kultur.

In der Forschung wird hinsichtlich Ulrichs Ansatz kritisch angemerkt, dass er zwar eine hohe normative Dichte bietet, aber wenig konkrete Instrumente für den unternehmerischen Alltag liefert und Gefahr läuft, bei idealistischen Forderungen ohne praktische Anwendbarkeit zu verbleiben (vgl. Pies, 2016: 25 f.). Zudem wird diskutiert, ob Unternehmen tatsächlich über die Ressourcen und Kompetenzen verfügen, umfassende moralische Diskurse zu führen, oder ob damit eine Überforderung verbunden ist (vgl. Brink, 2011: 92). Es bleibt unklar, wie der

Übergang vom Diskurs zur konkreten Entscheidungs- und Unternehmenspraxis gelingen soll (vgl. Brink, 2011: 83 ff.).

Gleichwohl gilt Ulrichs Ansatz als wichtiges Gegengewicht zu rein funktionalistischen Modellen, da er den Anspruch verteidigt, wirtschaftliches Handeln nicht nur effizient, sondern auch gerecht und gemeinwohlorientiert zu gestalten (vgl. Ulrich, 2008: 48 ff.).

### **2.3.3 Kritische Würdigung: Zwischen operativer Diffusität und strategischer Instrumentalisierung**

Die vorgestellten wirtschaftsethischen Ansätze von Karl Homann und Peter Ulrich verdeutlichen auf unterschiedliche Weise die Herausforderungen einer praxisorientierten und zugleich normativ tragfähigen Unternehmensethik. Während Homann Unternehmensethik primär als Problem der Rahmenordnung versteht und ethische Fragen damit weitgehend auf die Gestaltung institutioneller Rahmenbedingungen verlagert, bleibt offen, wie Unternehmen innerhalb dieses Rahmens selbst konkret moralisch verantwortlich handeln sollen.<sup>13</sup> Die Gefahr einer rein strategischen Instrumentalisierung von Ethik ist hier nicht von der Hand zu weisen, da moralisches Handeln im Unternehmen selbst weitgehend durch ökonomische Rationalität motiviert wird (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 60 f.).

Demgegenüber kritisiert Peter Ulrich (2008: 61 ff.) mit seiner integrativen Wirtschaftsethik eine einseitig ökonomische Verkürzung und fordert eine grundlegende moralische Reflexion ökonomischen Handelns. Allerdings bleibt Ulrichs Ansatz nach eigener Einschätzung „operational diffus“, da sich daraus nur schwer konkrete Handlungsanleitungen für Unternehmen und Führungskräfte ableiten lassen (vgl. Ulrich, 2008: 78). Diese fehlende Operationalisierbarkeit erschwert die Umsetzung der hohen normativen Ansprüche im unternehmerischen Alltag.

Zusammenfassend zeigt sich eine Spannung zwischen einerseits pragmatisch-operationalen, aber potentiell instrumentellen Konzepten (Homann)<sup>14</sup> und andererseits normativ anspruchsvollen, aber schwer anwendbaren Konzepten (Ulrich).<sup>15</sup> Beide Ansätze liefern wertvolle Impulse, bleiben jedoch in ihrer praktischen Umsetzung für Unternehmen begrenzt, da sie entweder als zu abstrakt und idealistisch, oder als zu instrumentell und ökonomistisch gelten.

---

<sup>13</sup> Daher muss sich Homann mit dem Vorwurf auseinandersetzen, seine Ansatz sei lediglich eine Moralersatzdebatte.

<sup>14</sup> In diese Kategorie wirtschafts- und unternehmensethischer Konzeptionen lässt sich die Governanceethik von Josef Wieland (vgl. 2004) einordnen.

<sup>15</sup> In diese Kategorie von wirtschafts- und unternehmensethischer Konzeptionen lässt sich die Republikanische Unternehmensethik von Horst Steinmann und Andreas Löhr (vgl. 1994) einordnen.

Diese Defizite machen deutlich, dass ein neuer Ansatz erforderlich ist, der moralische Prinzipien nicht nur abstrakt postuliert, sondern sie auch innerhalb von Unternehmen so implementierbar macht, dass sie als selbstbindende Orientierung für individuelles und organisationales Handeln wirken können.

#### **2.4 Grundlagen einer kantischen Unternehmensethik**

In diesem Kapitel wird mit der kantischen Unternehmensethik ein Ansatz vorgestellt, der die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen versucht, indem er sowohl normative Fundierung als auch praktische Umsetzbarkeit in Einklang bringt. Im Vorfeld dieses Kapitels ist hervorzuheben, dass der Philosoph Immanuel Kant (1724–1804) selbst weder eine spezifische Wirtschafts- oder Unternehmensethik entwickelt noch eine Theorie wirtschaftlichen Handelns oder der Rolle von Unternehmen ausgearbeitet hat. Dennoch bietet seine Moralphilosophie zentrale normative Leitlinien, aus denen sich tragfähige Prinzipien für eine Wirtschafts- und Unternehmensethik ableiten lassen (vgl. Allison, 1990; Bowie, 2017).

Wird im weiteren Verlauf des Textes von *kantischer Wirtschaftsethik* oder *kantischer Unternehmensethik* gesprochen, ist damit eine Wirtschaftsethik oder Unternehmensethik gemeint, die sich an der Moralphilosophie Kants orientiert.<sup>16</sup>

Die normativen Grundlagen dieser Ethik hat Kant in der *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (im Folgenden GMS) ausgearbeitet (vgl. Kant, AA IV).<sup>17</sup> Zentral ist dabei die strikte Trennung zwischen Moralität und Empirie: Für Kant beruhen moralische Gesetze ausschließlich auf Vernunft, nicht auf empirischen Bedingungen oder Konsequenzen (vgl. Kant, AA IV: 389; Schönecker/Wood, 2013: 12). Für ihn sind moralische Prinzipien apriorisch, d. h. sie können durch reine Vernunft unabhängig von Erfahrung erkannt werden. Folglich, und das sei an dieser Stelle hervorgehoben, stellen die im weiteren Verlauf der Arbeit vorgestellten Maßnahmen, die eine kantische Wirtschafts- und Unternehmensethik operationalisieren, immer pragmatische Realisierungsbedingungen dar – das kantische Autonomieideal selbst bleibt jedoch bedingungslos und unverfügbar.

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Grundprinzipien der kantischen Ethik konzentrieren sich auf die Inhalte der GMS.<sup>18</sup> Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Autonomiebegriff,

---

<sup>16</sup> Das gilt ebenfalls für jegliche Begriffe, die mit *kantisch\** verbunden werden (z. B. kantisches Ethikprogramm).

<sup>17</sup> Die Zitation von Kant folgt der Akademie-Ausgabe (Kants gesammelte Schriften, hrsg. von der Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften, ab 1900), die in Philosophie und Ethik als Standard gilt. Verweise erfolgen daher mit Band- und Seitenzahl (z. B. Kant, AA IV: 421).

<sup>18</sup> Neben der GMS ist die Kritik der praktischen Vernunft (KpV) eine weitere grundlegende Schrift Kants. Beide Werke befassen sich mit der Moralphilosophie, allerdings mit der Setzung unterschiedlicher Schwerpunkte. Während die GMS die Autonomie und den damit einhergehenden kategorischen Imperativ als zentrale Begriffe

da die Autonomie bzw. die Selbstgesetzlichkeit für Kant die Grundvoraussetzung für moralisches Handeln ist. Gezeigt wird, wie Kants Autonomieideal als Grundlage einer moralischen Gesetzgebung fungiert und welche Bedeutung der Autonomiegedanke für interpersonale Verhältnisse hat (vgl. Kap. 2.4.1). Das anschließende Kapitel 2.4.2 widmet sich der konstitutiven Interdependenz von Autonomie und Recht. In den Teilkapiteln 2.4.3 und 2.4.4 erfolgt die Synthese aus moralischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Überlegungen, indem dargelegt wird, wie eine Wirtschafts- (2.4.3) und Unternehmensethik (2.4.4) mit dem moralischen Prinzip des kantischen Autonomieideals in Einklang gebracht werden kann.

### **2.4.1 Autonomieideal anhand der kantischen Grundprinzipien und des kategorischen Imperativs**

Im Mittelpunkt der kantischen Ethik steht der Autonomiebegriff. Moralische Autonomie bedeutet, dass der Mensch seinen Willen nach selbstgesetzten, rationalen Prinzipien bestimmt (vgl. Kant, AA IV: 431; Wood, 1999). Kant leitet dieses Ideal direkt aus der menschlichen Vernunft ab. Demnach besitzt jeder Mensch als Vernunftwesen die Fähigkeit, unabhängig von empirischen Neigungen moralische Prinzipien zu erkennen und ihnen zu folgen (vgl. Guyer, 2000; Schönecker, 2013: 949). Moralität begründet sich in dieser Freiheit des Willens und äußert sich darin, nicht bloß aus Neigung, sondern aus Pflicht zu handeln (vgl. Kant, AA IV: 400).

Der Begriff des Freiheitswesens betont den immer vorhandenen freien Willen und das praktische Können, das eigene Handeln selbst zu begrenzen (vgl. Kant, AA IV: 394). Zwar ist das Vernunftwesen in der Lage, stets vernünftig zu handeln, doch als endliches Wesen wird es faktisch nicht immer ausschließlich durch die Vernunft bestimmt (vgl. Schönecker/Wood, 2013: 90 ff.). Moralität unterscheidet sich dabei von Moral: Ein Individuum kann sich selbst von einer gesellschaftlichen Moralvorstellung emanzipieren, wenn es das eigene Handeln kritisch prüft. Moralität bedeutet geistige Freiheit gegenüber empirischen Bedürfnissen und äußeren Umständen – also Freiheit in der apriorischen Verstandeswelt, unabhängig von allen sinnlichen Bestimmungsgründen (vgl. Kant, AA IV: 447). Damit wird Autonomie zur

---

hervorhebt, steht bei der KpV das Sittengesetz als Faktum der Vernunft im Vordergrund. In der KpV bezeichnet Kant das Bewusstsein des „Grundgesetzes [als] ein Faktum der Vernunft“ (Kant, AA V: 31). Mit dieser Aussage meint Kant, dass das Bewusstsein des moralischen Gesetzes (des kategorischen Imperativs) unmittelbar und selbstverständlich in der Vernunft vorhanden ist, ohne dass es eines Beweises oder einer weiteren Begründung bedarf. Es ist ein Faktum – eine Gegebenheit –, dass die menschliche Vernunft das moralische Gesetz erkennt und als bindend empfindet. Allerdings weist Kants Faktum-Aussage bis heute Interpretationsspielraum auf. Da die Implementierung einer Wirtschafts- und Unternehmensethik primär auf den normativen Grundlagen der Moralität basiert, bietet die GMS die geeignetere Grundlage, um die Prinzipien einer moralisch orientierten Ethik in den Wirtschaftskontext zu übertragen. Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der KpV und dem Vergleich zwischen KpV und GMS vgl. Kant (AA V) und Puls (2016).

inhaltlichen Füllung von Moralität, deren Ursprung ebenso wie beim Begriff der Sittlichkeit in der Freiheit liegt (vgl. Bowie, 2017: 44). Nur wenn alle vernünftigen Wesen in ihrem Handeln unbedingt frei sind, können sie dem moralischen Anspruch genügen (vgl. Kant, AA IV: 447 f.). „Sitte“ beschreibt dabei jene in einer Gemeinschaft entstandenen, verbindlichen Handlungsnormen (vgl. Homann/Blome-Drees, 1992: 15 f.).

Nach Kant ist der reine, gute Wille das Einzige, was uneingeschränkt gut genannt werden kann, selbst wenn die Absicht der Umsetzung unter „Aufbietung aller [verfügbaren] Mittel“ (Kant, AA IV: 394) unerfüllt bleiben müsse. Der moralische Wert liegt somit nicht in den äußeren Folgen einer Handlung, sondern in den Maximen, nach denen sie beschlossen wird, und zwar unabhängig von äußeren Zwecken (vgl. Kant, AA IV: 399). Maximen orientieren sich an Grundsätzen: Entscheidungen werden nicht willkürlich gefällt, sondern erfahren, als höchster praktischer Grundsatz, in ähnlichen Situationen eine Wiederholung. Dabei kennt der Mensch zwei Motivklassen: Maximen, bei denen Neigungen Vorrang haben, und solche, in denen die Pflicht das Handeln bestimmt. Letzteres ist Ausdruck von Tugend, deren strikte Einhaltung Selbstachtung erzeugt. Moralisch handelt nur, wer die Pflicht über die Neigung stellt, unabhängig davon, ob die Handlung der Pflicht gemäß einer Neigung entspricht oder ihr entgegenläuft. Erst wenn die Handlung aus der Neigung und nur durch Zufall aus Pflicht erfolgt, besteht keine Moral. Erfolgt diese sogar aus Neigung gegen die Pflicht, handelt die Person pflichtverletzend und damit unsittlich (vgl. Schönecker/Wood, 2013: 99 f.).

Dieses Pflichtverständnis konkretisiert Kant im kategorischen Imperativ (KI). Der KI ist das zentrale Moralprinzip der kantischen Ethik und Ausdruck der Autonomie. Kant verwendet drei Formulierungsformen des KI. In seiner bekanntesten Formulierung lautet er:

*„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.“ (Kant, AA IV: 421).*

Gemäß dieser Universalisierungsformel des KI ist moralisches Handeln nur autonom, wenn die zugrunde liegende Maxime widerspruchsfrei als allgemeines Gesetz gedacht und/oder gewollt ist (vgl. O’Neill, 1989: 83 f.).<sup>19</sup> Dabei ist der Wille selbstgesetzgebend und zugleich dem selbstgegebenen Gesetz unterworfen, was Kant als Autonomie des Willens bezeichnet (vgl.

<sup>19</sup> Kant führt als Beispiel folgende Maxime an: „Es ist moralisch zulässig, ein Versprechen mit der Absicht zu machen, dieses zu brechen.“ Kant fragt dann, ob eine solche Maxime zu einem universellen Gesetz werden könnte. Die Antwort lautet „nein“, da diese Maxime sich selbst widerspricht. Wenn jeder ein Versprechen brechen könnte, würden niemals Versprechen gemacht werden. Wenn eine solche Maxime verallgemeinert würde, würde der Begriff des Versprechens an sich keinen Sinn ergeben (vgl. Kant, AA IV: 422 f.). Daher sei es nach Kant verboten, Maximen zu verallgemeinern, die sich selbst widersprechen (vgl. Bowie, 2017: 9). Deshalb ist es falsch ein Versprechen zu brechen, da diese Handlung nicht verallgemeinert werden kann. Wenn eine Person nach einem Prinzip handeln würde, dem unmöglich jeder folgen könnte, wäre die Handlung dieser Person falsch.

Kant, AA IV: 431). Diese Selbstgesetzgebung entspricht der *positiven Freiheit* (vgl. O'Neill, 1989: 53; Puls, 2016: 27). Hierbei setzt sich die Person die Moralität als oberste Maxime und nur wenn eine Person die Autonomie des Willens als obersten Wert anerkennt, besteht ein vernunftgemäßer Vorrang der Moral. Sie ist vollkommen ungebunden von allen inhaltlich gefüllten, materiellen Triebfedern, da jeglicher Handlung aus Pflicht unbedingt und ohne Grund alles materielle Prinzip entzogen wird.<sup>20</sup> Die Unabhängigkeit von subjektiver Neigung und äußeren Einflüssen bezeichnet Kant als *negative Freiheit* (vgl. O'Neill, 1989: 53; Puls, 2016: 30). Nur diese Freiheit macht echte Autonomie möglich. Zugleich ist Autonomie mehr als bloße Freiheit: Sie bedeutet, aus Vernunft moralische Gesetze aufzustellen und danach zu handeln.

Wesentlich für moralisches Handeln ist für Kant, nicht nur pflichtgemäß, sondern aus Pflicht zu handeln. „Pflicht ist die Notwendigkeit einer Handlung aus Achtung fürs Gesetz“ (Kant, AA IV: 400). Objektiv stimmt eine pflichtgemäße Handlung mit dem Moralgesetz überein<sup>21</sup>, subjektiv handelt man aus Achtung vor dem selbst auferlegten Gesetz (vgl. Kant, AA IV: 312).<sup>22</sup> Nur wer aus Achtung vor dem Gesetz handelt, handelt moralisch. Die Achtung selbst ist kein Gefühl wie jedes andere, sondern das einzige Gefühl, das direkt aus der Vernunft hervorgeht und moralisches Handeln motiviert (vgl. Scarano, 2011: 126 f.).

Der gute und freie Wille, über den jeder Mensch unabhängig von Bildung oder sozialer Prägung verfügen kann, erzeugt durch die Freiheit Bindung (vgl. Trautnitz, 2008b: 220). Daher trägt der Einzelne in seiner Freiheit immer auch die Verantwortung und Pflicht, diese Freiheit immer und überall zu achten (vgl. Trautnitz, 2016: 38).

Diese universelle Pflicht gilt für alle Menschen gleichermaßen, unabhängig von Bildung oder sozialem Status, und gründet in der individuellen Fähigkeit, moralisch zu urteilen. Von einem gleichberechtigten und freiheitlichen Gemeinwesen kann nur gesprochen werden, wenn der Mensch unbedingt davor geschützt wird, durch den Staat oder seine Mitbürger als bloßes Objekt unterdrückt und damit vollständig der Macht eines anderen unterworfen zu werden (vgl. Starck, 1999: Rn. 16).<sup>23</sup> In diesem Verständnis liegt der Ursprung der Menschenwürde, die Kant als

<sup>20</sup> Etwaige Bindung an materielle Inhalte bzw. an empirische Gegebenheiten zeuge von Heteronomie bzw. Fremdbestimmung des Willens.

<sup>21</sup> Moralische Gesetze sind demnach nicht subjektiv, sondern objektiv und für alle rationalen Wesen gleichermaßen gültig.

<sup>22</sup> Ein Handeln entgegen der Pflicht entspräche hiernach einem unmoralischen Handeln. Die äußere Handlung ist in sich unmoralisch, weil eine Person mit moralischer Motivation eine (gegenteilige) Handlung durchführen würde. Für sich genommen kann eine äußere Handlung allein im Hinblick auf die Frage beurteilt werden, ob sie unmoralisch ist oder einem Handeln gemäß der Pflicht entspricht; die Einschätzung, ob eine Handlung aus Pflicht erfolgt, bleibt dem Individuum vorbehalten.

<sup>23</sup> Im Grundgesetz ist die Würde des Menschen verankert: „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlicher Gewalt“ (Art. 1 Abs. 1 GG).

„Würde eines vernünftigen Wesens“ bezeichnet (Kant, AA IV: 434). Demnach besitzt jeder Mensch einen absoluten Wert, der nicht gegen anderes aufgewogen werden kann, weil er vernunftfähig und damit autonom ist (vgl. Kant, AA IV: 434; vgl. auch Höffe, 2010: 123 f.). Die Würde zeichnet den Menschen dadurch als Mensch aus, als dass er nicht auf einen Wert für etwas anderes reduzierbar ist (vgl. Kant, AA IV: 462).<sup>24</sup> Daher könne der Mensch von Natur aus niemals einem ihm fremden Zweck unterworfen werden. Darin offenbart sich mit der Selbstzweckformel eine zweite Formulierung des KI:

*„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant, AA IV: 429).*

Kant argumentiert, dass sobald ein Mensch einen anderen bloß als Mittel für seine eigenen Zwecke missbraucht, er zugleich die „Würde eines vernünftigen Wesens“ (Kant, AA IV: 434) verletzt (vgl. Kant, AA IV: 428). Sobald der Selbstzweck übersehen oder gar bewusst außer Acht gelassen wird und der Mensch nur noch als bloßes Mittel dient, wird die Person von einem Subjekt zu einem Objekt abgewertet. Die freie Zwecksetzung einer anderen Person findet hierbei keine Beachtung, vielmehr wird der Andere auf den bloßen Nutzenwert reduziert. Die Würde begründet die Pflicht, andere nie bloß als Mittel zu behandeln, sondern immer auch als Zwecke an sich selbst (vgl. Kant, AA IV: 433; Kersting, 2004: 107 f.).<sup>25</sup>

Daraus ergibt sich die Pflicht, den freien Willen anderer anzuerkennen. Moralische Achtung ist dabei Ausdruck dieser Anerkennung. Jeder Mensch soll nicht nur sich selbst, sondern auch andere als „Zwecke an sich“ achten (vgl. Kant, AA IV: 462).

Damit ist Achtung vor anderen die Erweiterung der Selbstachtung. In gleicher Weise wie der Mensch sich selbst als „Zweck an sich“ (Kant, AA IV: 433) zu achten hat, so hat er auch alle anderen Menschen zu achten, da sie ebenfalls „Zwecke an sich“ sind. Normativer Bezugspunkt der Achtung ist hier „die Anerkennung einer Würde an anderen Menschen, d. h. eines Werts, der keinen Preis hat, kein Äquivalent, wohingegen das Objekt der Wertschätzung ausgetauscht werden könnte“ (Kant, AA IV: 462). Fehlende Wertschätzung sei mit Verachtung gleichzusetzen. Daher schulden wir jedem anderen die universelle moralische Achtung, und jeder andere schuldet sie uns.

Für Kant ist die Würde des Menschen und ihre Wurzel, die Autonomie, der genuine Gegenstand unbedingter Achtung und Grundlage von „Interpersonalität“ (Trautnitz, 2008b: 67). Nicht mehr

<sup>24</sup> Dieser Ansicht folgend ist ausnahmslos *jeder* Mensch unendlich viel wert und damit unbezahlbar (vgl. Bowie, 2017: 43).

<sup>25</sup> Solange der Selbstzweck einer Person im Vordergrund steht, sei neben dem reinen, bedingungslosen, der Moralität entsprechenden Selbstzweck auch das „Brauchen der Person“ als Mittel erlaubt.

der Einzelne in seiner Moralität, sondern die zwischen den Einzelnen angesiedelte Sittlichkeit rückt dabei in den Vordergrund.<sup>26</sup> So entsteht eine wechselseitige moralische Verpflichtung. Diese macht aus dem Menschen ein Vernunft- und Freiheitswesen, das nicht isoliert, sondern in einer idealen Gemeinschaft autonomer Wesen lebt (vgl. Timmermann, 2007: 118 ff.). Setzte sich jede Person diese Handlungsweise als oberste Maxime und handelte stets und unbedingt sittlich, entspräche dies dem Erreichen einer sittlichen Gemeinschaft, in der sich jede Person ihrer Moralität bewusst wäre. Das Autonomieprinzip wäre dann nicht mehr nur die formale Grundlage der Moralität, sondern der Zustand der moralischen Vervollkommnung und gleichzusetzen mit dem Autonomieideal. Das Autonomieideal beschreibt schließlich den Zustand, in dem ein Wesen vollständig nach selbstgesetzten moralischen Gesetzen handelt, ausschließlich aus Achtung vor dem Gesetz. In diesem idealen Zustand ist der Wille vollkommen autonom und frei von allen äußeren und inneren Zwängen. Die universelle und unbedingte Umsetzung des Autonomieideals auf der Welt bezeichnet Kant als das Erreichen des „Reich[s] der Zwecke“ (Kant, AA IV: 437), eine sittliche Gemeinschaft freier, vernünftiger Wesen (vgl. ebd.), das die dritte Formulierung des KI kennzeichnet:

*„Handle so, als ob du durch deine Maximen jederzeit ein gesetzgebendes Glied im allgemeinen Reich der Zwecke wärst.“ (Kant, AA IV: 437).*

Kant beschreibt das *Reich der Zwecke* als eine ideale Gemeinschaft, in der alle rationalen Wesen sowohl Gesetzgeber als auch dem Gesetz unterworfen sind (Kant, AA IV: 437; Hill, 1992: 58 ff.). Der Interpretation Hills folgend, besagt diese Formulierung des KI, dass jedes Individuum so handeln sollte, als wäre es das Mitglied eines idealen Reiches der Zwecke, in dem es gleichzeitig Untertan und Souverän wäre (vgl. Hill, 1992: 58 ff.). Als Untertan unterliegt jeder Mensch den moralischen Gesetzen. Das bedeutet, dass er seine Handlungen so gestaltet, dass sie mit den Prinzipien der Moral übereinstimmen. Gleichzeitig ist jeder Mensch durch seine Vernunft befähigt, diese moralischen Gesetze autonom zu erkennen und zu formulieren. Dies macht ihn zu einem selbstgesetzgebenden Wesen, einem Souverän, der nicht durch äußere Instanzen, sondern durch die eigene Vernunft moralisch geleitet wird (ebd.). Im Reich der Zwecke besteht eine gegenseitige Verpflichtung rationaler Wesen, moralische Gesetze sowohl zu respektieren als auch autonom zu formulieren. Durch die Achtung und Anerkennung der Freiheit und Würde aller wird Moralität zur gelebten Sittlichkeit. So entsteht das moralische

---

<sup>26</sup> Durch den von Kant vermittelten, universellen Charakter, spielt es dabei keine Rolle, ob es sich um private oder geschäftliche Beziehungen handelt. Die Forderung der unbedingten Einhaltung von Freiheit, Würde und Achtung gegenüber sich und gegenüber einem Interaktionspartner bleibt dieselbe.

Ideal einer Gemeinschaft, in der alle aus Vernunft handeln und damit zugleich das Recht aller wahren, niemals bloß Mittel, sondern immer auch Zweck an sich zu sein.

Nach Rawls (1996: 283 f.) liegt die Bedeutung der kantischen Ethik weniger in der bloßen Allgemeinheit moralischer Prinzipien, sondern darin, dass diese Prinzipien Resultate von Vernunftentscheidungen freier und gleicher Individuen sind. Unternehmen können – folgt man Bowie (vgl. 2017: 31 f.) – als Vereinigungen solcher rationaler Wesen verstanden werden. Das moralische Ideal ist dann ein Zustand, in dem alle Beteiligten sich ihrer moralischen Verantwortung bewusst sind und aus Achtung vor dem Gesetz handeln, nicht aus Furcht vor Sanktion oder Hoffnung auf Belohnung.<sup>27</sup>

Das eigene Ich kennzeichnet die Ursache der Entscheidungsgrundlage für moralische Handlungen, die nur auf Basis individueller Freiheit getroffen werden können. Dabei erfüllt das Handeln kein anderes Motiv als die gefühlte Notwendigkeit, das zum Prinzip erhobene Sollen, welches in jeder Situation vorliegen muss, innerhalb einer eigenen Gesetzgebung immer und überall zu verfolgen. Der sich daraus ergebende KI gebietet allen endlichen vernunftbegabten Wesen – also Personen – ihre Handlungen daraufhin zu prüfen, ob sie einer für alle, jederzeit und ohne Ausnahme geltenden Maxime folgen und ob dabei das moralische Recht aller betroffenen Menschen, auch als Selbstzweck, also nicht als bloßes Mittel zu einem anderen Zweck behandelt zu werden, berücksichtigt wird. Innerhalb des Mittel-Zweck-Verhältnisses ist ausschließlich der Verstand für die Auswahl des Mittels zuständig. Hierbei bilden Freiheit und Sittlichkeit die Gründe für Achtung und Würde. Doch das Wissen um sittliches Vernunftverhalten führt nicht automatisch zu dessen bedingungslosem Einhalten in jeder Situation. Das Problem liegt darin, dass durch den unbedingten Gehorsam gegenüber dem eigenen Ich, Moralität nur aus dem Individuum selbst heraus geschehen kann. Wo äußere Umstände einen Menschen daran hindern, seine Pflicht zu tun, oder wo sittliches Handeln keinen sichtbaren Erfolg bringt, kommt es für die Beurteilung des Handelns nur auf den guten Willen an (vgl. Kant, AA IV: 397). Er allein entscheidet über die moralische Qualität eines Menschen. Allein durch das Mensch-sein beansprucht diese Verhaltensgrundlage bedingungslose und universelle Gültigkeit. Dieses Loslösen kann nur vom Individuum selbst ausgehen und niemals von einer außenstehenden Partei auferlegt werden. Daher dient die autonome, innere Selbstverpflichtung, auch lediglich als Appell zu einem sittlichen Verhalten.

---

<sup>27</sup> Gleichzeitig betonen Autoren wie Altman (2007), dass bei Kant und Rawls nicht die Gemeinschaft selbst moralisch handelt, sondern dass die Gemeinschaft aus moralischen Individuen besteht; Verantwortung bleibt daher stets beim Einzelnen. Dies gilt auch für Unternehmen: Sie sind nicht selbst moralische Subjekte, sondern soziale Gefüge, in denen Individuen handeln (vgl. Bowie, 2017).

Die bedingungslose Befolgung des kantischen Autonomieideals bleibt damit vorerst Wunschdenken.

Das Autonomieideal bleibt daher die zentrale normative Leitidee einer kantischen Wirtschafts- und Unternehmensethik: Wirtschaftliches Handeln ist dann moralisch, wenn es aus selbstgesetzten, vernünftigen Maximen erfolgt, die auch für andere gelten können, und wenn andere Menschen immer zugleich als Zwecke, niemals bloß als Mittel behandelt werden (vgl. Kant, AA IV; Kersting, 2004; Allison, 1990). Diese Orientierung an der Autonomie ist das ethische Korrektiv für unternehmerisches Handeln in modernen Märkten (vgl. Wood, 1999; Bowie, 2017).

### 2.4.2 Autonomie und Recht

In diesem Kapitel wird erläutert, warum das juridische Recht in Form einer heteronom-faktischen Sicherstellung durch eine dritte Instanz bislang notwendig ist, um individuelle Freiheit und Autonomie zu gewährleisten.

Die Frage nach dem Verhältnis von Autonomie und Recht wird in der philosophischen Tradition seit Kant und Fichte intensiv diskutiert. Zentral ist dabei die Ansicht, dass Recht notwendig wird, weil Menschen ihrer eigenen Moralität nicht immer sicher sind. Die Pluralität postmoderner Gesellschaften und die Individualisierung von Werten führen zu einem Dissens über moralische Grundlagen (vgl. Kersting, 1984: 15 f.). Ohne verbindliches Recht fehlt den Individuen eine objektive Handlungsorientierung und Sicherheit.

Legitimiert durch die Freiheit, hat jede einzelne Person das Unrecht<sup>28</sup>, gemäß des eigenen Willens wirken zu dürfen, da das Wollen und Wirken untrennbar miteinander verbunden sind (Fichte, 1962, I/3: 220 f.). Um diese Freiheit faktisch zu schützen, bedarf es eines rechtlichen Rahmens (von Manz, 2005: 152). Solange die sittliche Gemeinschaft unvollendet bleibt, ist eine Rechtsgemeinschaft erforderlich, die die äußeren Bedingungen für individuelle Freiheit sichert, wenn notwendig auch durch staatlichen Zwang (Fichte, 1962, I/3: 320). Das Funktionieren steht dabei im Vordergrund, nicht die Motivation des Handelns. Die Rechtsgemeinschaft bildet neben der Moralität eine zweite Ebene der Interpersonalität, ist moralisch aber weit unter dem Funktionieren einer ethischen Gemeinschaft angesiedelt, in der alles Handeln intrinsisch motiviert ist. Dennoch soll individuelle Freiheit herrschen, beschränkt auf die Bedingungen der Möglichkeit allgemeiner Freiheit (ebd.). Gemäß Fichte muss hierzu jeder seine Freiheit auf

---

<sup>28</sup> Fichte definiert das Unrecht als „absolutes Recht der Person, in der Sinnenwelt *nur Ursache* [...] zu sein“ (ebd. 113) und liefert damit die „Grundlegung für eine Konzeption von Grundrechten“ (von Manz, 2005: 152). Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Begriff des Unrechts sowie der Einschränkung der Absolutheit des Rechts aufgrund der Notwendigkeit des Rechtsprinzips vgl. von Manz (2005: 151 f.)

dieselbe Stufe begrenzen, um ein gemeinsames Zusammenleben zu ermöglichen. Dabei geht es dem Recht um die äußere Handlungsfreiheit, während Moral auf die innere Gesinnung zielt.

Nach Kant ist das Recht „der Inbegriff der Bedingungen, unter denen die Willkür des einen mit der Willkür des anderen unter einem allgemeinen Gesetze der Freiheit zusammen vereinigt werden kann“ (Kant, AA VI: 230). Er sieht Rechtlichkeit als eingeschränkte Moralität und notwendige Bedingung für die Ausübung der Autonomie. Doch es besteht ein Unterschied zwischen der (heteronomen) Pflicht, die einem Individuum von außen auferlegt wird und der autonomen Pflicht, welche sich das Individuum selbst auferlegt. Da Moralität nur aus dem Individuum selbst heraus geschehen kann, kann die Aufforderung zu einem sittlichen Verhalten lediglich als Appell erfolgen (vgl. Hattler, 2010: 36). Daher strebt Fichte einen Weg an, das Recht unmittelbar aus dem Begriff der Freiheit zu begründen, ohne Moralität vorauszusetzen (vgl. Fichte, 1962, I/3: 220 f.).

Das Prinzip der Rechtlichkeit verbindet dabei vorpositives Recht – also die Idee eines gerechten Rechts – mit dem positiven Recht, das in Gesetzen und Normen konkretisiert wird (vgl. Kirste, 2021: 17).<sup>29</sup> Auf der ideellen Ebene ist die Freiheit unbegrenzt, erst im faktischen Handeln wird sie durch die notwendige Begrenzung zur Rechtsfrage. Jeder muss seine Freiheit so begrenzen, dass auch andere frei sein können (Fichte, 1962, I/3: 320). Anders als gemäß des kategorischen Imperativs nach Kant, folgt aus dieser apriorischen gedanklichen Leistung keine moralische Verpflichtung, ein anderes Individuum auf empirischer Ebene als ein solches anzuerkennen.

Nach Trautnitz (2008b: 285 f.) entsteht ein Rechtsverhältnis bereits durch die Erkenntnis der Existenz eines Anderen. Diese Einsicht begrenzt den eigenen Willen und schafft ein apriorisches, wechselseitiges Aufforderungsverhältnis (Trautnitz, 2008b: 289 f., 298 ff.).<sup>30</sup> Dieses Verhältnis ist nicht Produkt der Willkür, sondern konstituiert das Individuum erst als freies, soziales Wesen. Auch mit dem besten moralischen Willen können Individuen den normativen Anspruch einer apriorischen, wechselseitigen Anerkennung faktisch nicht wirksam machen. Das erfordert die Notwendigkeit der Schaffung einer Grenze, welche garantiert, dass Individuen sich innerhalb der Begrenzung frei bewegen können. Da Individuen diese Grenze nicht selbst wirksam setzen können, bedarf es einer dritten, unabhängigen Instanz, die als

<sup>29</sup> Normen sind dann positiv, wenn sie von staatlichen (z. B. Parlament) oder supranationalen Institutionen (z. B. Europäische Union) formal – in Form eines Gesetzgebungsprozesses – erlassen und durchgesetzt werden. Die Einhaltung der Normen wird durch staatliche (z. B. Polizei, Gerichte) oder überstaatliche Organe (z. B. Europäische Kommission) sichergestellt. Bei Nichteinhaltung drohen rechtliche Sanktionen oder andere Konsequenzen.

<sup>30</sup> Apriori bedeutet dabei, dass diese Einsicht kein Produkt der Willkür ist, sondern erst in Relation zu einem Anderen das Dasein als fertiges Individuum ermöglicht (vgl. Trautnitz, 2008b: 289 f.). Sie ist frei von raumzeitlichen Strukturierungen.

faktische Grenze wirkt und dadurch individuelle Freiheit sichert (Fichte, 1962, I/3: 347). Die gedankliche Verstandesleistung besteht darin, die Grenze als etwas Fremdes wahrzunehmen, welche die Individuen aber zeitgleich in ihrer Freiheit bestätigt (vgl. Trautnitz, 2008b: 286 f.).

Freiheit wird materiell erst durch rechtlich geschützte Verfügung über den eigenen Körper und über Eigentum realisiert (vgl. Kant, AA VI: 245). Eigentum garantiert, dass man Dinge aus der Hand geben kann, ohne die rechtliche Verfügungsmacht zu verlieren (§ 903 BGB). Der Besitz dagegen ist nur faktisch und vergeht, sobald die Sache nicht mehr gehalten wird (§ 854 BGB). Damit ermöglicht Eigentum die Differenzierung zwischen faktischer und ideeller Verfügungsmacht, die für Handlungsfreiheit notwendig ist (von Manz, 2005: 152).

Das Recht ist nach Fichte reziprok: Es verpflichtet die Individuen, die Freiheit der Anderen mitzudenken und die eigene Freiheit darauf zu begrenzen (Fichte, 1962, I/3, 320). Diese symmetrische Anerkennung wird durch Verträge konkretisiert, in denen die unterschiedlichen Willensrichtungen abgestimmt werden (vgl. Luhmann, 1993/1995: 92; Trautnitz, 2008b: 331). Wichtig bleibe aber: Die Würde des Menschen dürfe niemals Teil eines Tauschgeschäftes sein.

Fichte unterscheidet außerdem zwischen formaler Freiheit – verstanden als Abwesenheit von Zwang – und materieller Freiheit, die sich auf die Reflexion über die Bedingungen der Freiheit bezieht (Fichte, 1962, I/3: 132). Kein Rechtssystem kann langfristig bestehen, wenn die Individuen nicht selbst moralisch handeln. Böckenförde formuliert deshalb sein berühmtes Diktum: Ein freiheitlicher Staat „lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann“ (Böckenförde, 1991: 112 f.)

Autonomie und Recht stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander. Das Recht soll die äußeren Bedingungen schaffen, unter denen Individuen ihre Autonomie verwirklichen können (vgl. Kant, AA VI: 230).<sup>31</sup> Umgekehrt fordert das Recht, dass Freiheit so ausgeübt wird, dass sie die Freiheit anderer nicht verletzt. Die Beschränkung individueller Freiheit auf eine gemeinsame Stufe allgemeiner Freiheit sichert die Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung und damit das friedliche Zusammenleben.<sup>32</sup> Hierzu muss das Recht verbindliche Grenzen setzen, die Individuen den geschützten Rahmen aufzeigen, innerhalb dessen sie selbstbestimmt

---

<sup>31</sup> In Deutschland begründen sich Grundrechte wie die Meinungsfreiheit, die Religionsfreiheit und die Versammlungsfreiheit auf der Autonomieidee und sind Ausdruck des Schutzes der individuellen Autonomie eines jeden Individuums. Weitere Beispiele sind das Vertragsrecht (Vertragsfreiheit als die Möglichkeit der freien Festlegung der Vertragsbedingungen zwischen beiden Vertragsparteien) und das Selbstbestimmungsrecht (insb. im medizinischen Kontext). Auf supranationaler Ebene sind die internationalen Menschenrechte die konstitutive Grundlage für den Schutz der Freiheiten, die für die Ausübung von Autonomie notwendig sind.

<sup>32</sup> Gängige Beispiele rechtlicher Regelungen sind Verkehrsregeln, Strafgesetze oder der Verbraucherschutz.

Entscheidungen treffen können, solange sie die Rechte anderer respektieren (vgl. Habermas, 1992: 150).

Vor dem Hintergrund sich wandelnder moralischer Wertgrundlagen und gesellschaftlicher Entwicklungen muss das Recht flexibel bleiben und zugleich den Kern vernunftrechtlicher Prinzipien schützen, der die Freiheit und Würde jedes Individuums garantiert (vgl. Kant, AA VI: 231). So übernimmt das Recht eine konstitutive Funktion für die Interpersonalität und damit auch für wirtschaftliches Denken und Handeln (vgl. Trautnitz, 2008: 286 f.). Letztlich beschränkt die Legalität nur äußeres Handeln, nicht aber innere Motive (vgl. Altman, 2007: 260).

Bis zur Verwirklichung einer sittlichen Gemeinschaft muss der Staat auf Makroebene durch das Recht die Handlungsfreiheit jedes Einzelnen garantieren. Erst dann kann auf Mesoebene (Unternehmen) und Mikroebene (Individuen) die wechselseitige Achtung des Selbstzwecks Grundlage einer moralischen Wirtschafts- und Sozialordnung sein.

### **2.4.3 Kantische Wirtschaftsethik am Beispiel der konstitutiven Wirtschaftsethik von Georg Trautnitz**

Im Zuge der Wertschöpfung kommt zum Verhältnis zwischen Moralität und Rechtlichkeit die Komponente der Wirtschaftlichkeit hinzu. In diesem Teilkapitel wird anhand der konstitutiven Wirtschaftsethik nach Georg Trautnitz vorgestellt, wie eine Wirtschaftsethik aufgebaut sein sollte, um den moralischen Anforderungen des kantischen Autonomieideals gerecht zu werden.

Mit der Wirtschaftsethik löst sich die Arbeit von der GMS. Wie zu Beginn des Kapitels 2.4 erwähnt, hat Kant keine eigene Wirtschaftsethik entwickelt. Dennoch verlangt das von Kant postulierte Universalitätsprinzip des Autonomieideals (vgl. Kapitel 2.4.1), dass ausnahmslos alle Handlungen, einschließlich der ökonomischen, dem absoluten moralischen Anspruch entsprechen sollen (vgl. Trautnitz, 2008b: 319). Trautnitz bringt diesen absoluten Vorrang der Moralität über das Ökonomische prägnant auf den Punkt:

„Das Ökonomische kann (...) keinerlei Einschränkung der Moralität oder auch nur eine Gleichstellung neben ihr beanspruchen. (...) Moralität bezieht sich *unmittelbar* allein auf Gesinnungen/Willenshaltungen und erst durch diese hindurch auch auf die Handlungen, die aus ihnen hervorgehen.“ (Trautnitz, 2008b: 321)

Trautnitz' Ansatz baut dabei auf der von Fichte angeführten Trennung von Moralität und Rechtlichkeit auf (vgl. Fichte, 1962, I/3). Moralität bedeutet bei Fichte wie bei Kant, dass der Mensch aus freier Einsicht in das sittliche Gesetz handelt – als innere Pflicht, das Gute um seiner selbst willen zu tun. Rechtlichkeit hingegen regelt das äußere Verhalten in der

Gesellschaft, um die Freiheit aller zu sichern, und basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit (vgl. Fichte, 1962 I/3; Trautnitz, 2008b: 234 ff.).<sup>33</sup>

Ausgehend von diesen transzendentalphilosophischen Grundlagen fordert Trautnitz für eine konstitutive Wirtschaftsethik, dass wirtschaftliches Handeln stets moralisch verantwortbar und zugleich rechtlich geregelt sein muss. *Wirtschaftlichkeit*, betrachtet als das Streben nach Effizienz und Gewinn (vgl. Siebert, 2008: 14 f.), darf nicht im Widerspruch zu Moralität und Rechtlichkeit stehen. *Moralität* basiert auf der Pflichtethik Kants (vgl. Kant, AA IV): Moralische Gesetze sind aus der Vernunft abgeleitet, gelten unabhängig von äußeren Bedingungen, universell und unveränderlich. *Recht* hingegen wird von Institutionen gesetzt, durch Zwang durchgesetzt und ermöglicht erst ein geordnetes, faires Wirtschaftssystem (vgl. Habermas, 1992; Trautnitz, 2008b: 324). Damit bildet *Rechtlichkeit* die entscheidende normative Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Moralität. Das Recht setzt Schranken, die Willkür und Machtmissbrauch verhindern, individuelle Freiheit sichern und gleichzeitig die kollektive Sicherheit aller Marktteilnehmenden gewährleisten (vgl. Goldschmidt, 2004: 245 ff.; Trautnitz, 2008b: 330 f.). Wirtschaftliche Akteure können in diesem Rahmen ihre Interessen verfolgen, sind aber gleichzeitig an gesetzliche Regelungen gebunden, die eine gerechte und funktionierende Marktwirtschaft sicherstellen.

Übertragen auf die Wirtschaftsethik bildet die Rechtlichkeit den Rahmen für wirtschaftliches Handeln, indem sie klare Vorschriften und Gesetze vorgibt, die festlegen, wie Akteure agieren dürfen. Möchten wirtschaftliche Akteure ein Teil des Wirtschaftssystems werden, so müssen sie rechtliche Schranken akzeptieren, die die individuelle Autonomie und die kollektive Sicherheit aller Marktteilnehmenden schützen. Diese Schranken sorgen dafür, dass der Markt nicht von Willkür, Machtmissbrauch oder unlauterem Verhalten dominiert wird. Die Gesetze dienen dazu, die Rechte und Freiheiten aller Marktteilnehmenden zu respektieren, fördern die gerechte Verteilung von Ressourcen und verhindern Willkür und Machtmissbrauch in der Wirtschaft.<sup>34</sup> Diese Rechte sind entscheidend, damit wirtschaftliche Akteure in einem stabilen und vertrauenswürdigen Umfeld agieren können.

---

<sup>33</sup> Fichtes Ansatz zur Trennung von Moralität und Rechtlichkeit zeigt sich klar in seiner *Grundlage des Naturrechts* (vgl. Fichte, 1962: I/3). Dort unterscheidet er zwischen dem, was der Mensch freiwillig aus moralischer Überzeugung tut (Moralität), und dem, was durch gesellschaftliche Gesetze reguliert werden muss, um die Freiheit aller zu gewährleisten (Rechtlichkeit). Rechtliche Verpflichtungen entstehen also aus dem Bedürfnis, das äußere Zusammenleben zu regeln, während moralische Verpflichtungen aus dem inneren Bewusstsein der Pflicht heraus entspringen.

<sup>34</sup> Diese rechtlichen Schranken betreffen verschiedene Bereiche wie Vertragsrecht, Eigentumsrecht, Arbeitsrecht und Wettbewerbsrecht, Umweltschutzgesetze und Steuervorschriften.

Mit dem Konzept der konstitutiven Wirtschaftsethik liefert Georg Trautnitz eigenständige Prinzipien einer Wirtschaftsethik, die die systematischen Grundlagen der kantischen Ethik in das Verhältnis zwischen Wirtschaftlichkeit, Rechtlichkeit und Moralität einflechten. Das Fundament seiner Ethik formuliert Trautnitz in dem Werk „Normative Grundlagen der Wirtschaftsethik. Ein Beitrag zur Bestimmung ihres Ausgangsparadigmas“ (2008b).<sup>35</sup>

Die Wirtschaft ist das „System der Marktbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren“ (Trautnitz, 2008b: 319 f.; vgl. hierzu auch Haase et al., 2015: 218). Die faktische Sicherstellung individueller Freiheit gewährleistet eine freie Interaktion zwischen Individuen und stellt die Rahmenbedingungen, welche für einen Markt vorausgesetzt werden müssen. Die formale Freiheit auf Grundlage der reinen Marktwirtschaft einerseits und die materielle Freiheit auf Grundlage der Sozialstaatsidee (vgl. Fichte, 1962 I/3: 320 ff.; Goldschmidt, 2004) andererseits, bilden die Voraussetzung des Wirtschaftens zur Bedürfnisbefriedigung. Ökonomik ist die wissenschaftliche Disziplin, die sich mit den Prozessen des Wirtschaftens, also der Produktion, Verteilung und dem Konsum von Gütern und Dienstleistungen, beschäftigt. Sie untersucht, wie Individuen, Unternehmen und Staaten Entscheidungen im Umgang mit knappen Ressourcen treffen, um die größtmögliche Bedürfnisbefriedigung zu erreichen (vgl. Siebert, 2008). In der wissenschaftlichen Reflexion werden zwei Ausprägungen der Ökonomik unterschieden. Während sich die reale Ökonomik auf die Beobachtung und Analyse realer, empirischer Daten in Wirtschaftssystemen konzentriert, befasst sich die idealtypische Ökonomik mit der Modellierung von idealisierten ökonomischen Zuständen und setzt Annahmen voraus, die in der Realität nicht immer vollständig vorhanden sind. Betrachtet man die Ökonomik als Wirtschaft, macht erst der eigene Blickwinkel aus einem bestimmten Sachverhalt ein ökonomisches Problem, welches darin besteht, dass prinzipiell alle Gegebenheiten der realen Welt aus dem Blickwinkel der individuellen Bedürfnisbefriedigung analysiert werden können (vgl. Trautnitz, 2008: 320). Diese Methode der Weltbetrachtung wird in der Ökonomik einem idealtypischen Modell eines Individuums zugeschrieben, dem sog. homo oeconomicus, dessen gegebene Präferenzen Wertschätzungsrelationen ermöglichen.<sup>36</sup> Dabei sind Präferenzen subjektive Vorlieben, Wünsche oder Neigungen, die sich auf persönliche Vorzüge beziehen. Eine systematisch argumentierende, idealtypische Ökonomik kann ein freies Verhalten des

---

<sup>35</sup> Für die visuelle Darstellung der konstitutiven Wirtschaftsethik wird – mit freundlicher Genehmigung des Autors – auf Inhalte der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmensethik“ zurückgegriffen, die Trautnitz im Wintersemester 2024/25 an der Andrassy Universität Budapest (AUB) gehalten hat, da die gezeigten Abbildungen bislang nicht anderweitig veröffentlicht wurden. Anhand dieser Abbildungen wird im Folgenden das Grundkonzept der konstitutiven Wirtschaftsethik erläutert.

<sup>36</sup> Der homo oeconomicus unterliegt folgenden Annahmen: Rationales Denken und Verhalten gemäß Präferenzen, Streben nach Nutzen- und Gewinnmaximierung, vollständige Informationslage und ein funktionierender Wettbewerb.

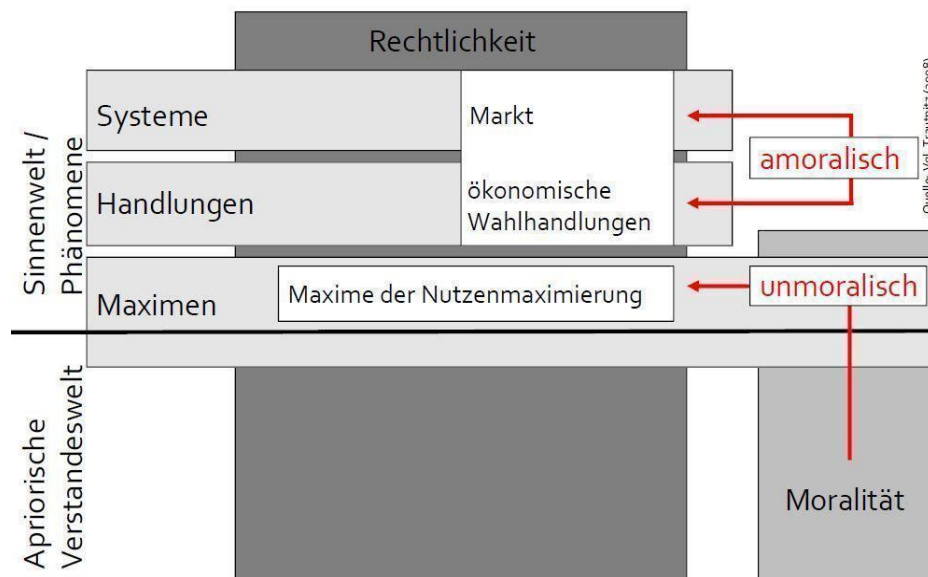
Individuums gegenüber seiner eigenen Präferenzen somit aus axiomatischen Gründen nicht abbilden. Stattdessen müsse Ökonomik als Wissenschaft betrachtet werden, die stets mit Bedürfnissen verflochten ist. Ansonsten würde keine motivationale Bedingung für die Wirtschaftlichkeit bestehen. Diese Ansicht des Modells hält Trautnitz für unvollständig, da Präferenzen zwar vorliegen, aber mit den Maximen noch eine Entscheidungsebene über den Präferenzen existiert (vgl. Trautnitz, 2008: 257; 2016: 28 f.).<sup>37</sup> Als selbstgesetzte, bewusste und individuelle Handlungsgrundsätze strukturieren und rationalisieren Maximen die Präferenzen, indem sie festlegen, welche Präferenzen akzeptiert, umgesetzt oder unterdrückt werden sollten. Da Präferenzen oft mit individuellen Bedürfnissen oder Vorlieben verbunden sind, gelten sie als veränderlich und subjektiv, sodass ihnen ein kurzfristiger Charakter zugeschrieben wird. Bei Maximen ist dies abhängig davon, ob es sich um moralische oder subjektive Maximen handelt (vgl. Timmermann, 2007: 38 f.). Moralische Maximen sind dabei universell gültig, während subjektive Maximen wandelbar und von individuellen Vorlieben geprägt sind.

Der Schlüssel zur Moralität ist, dass Maximen so beschaffen sein müssen, dass sie als allgemeingültige Gesetze für alle rationalen Wesen dienen können, also universelle Anwendbarkeit finden. Da sich Moralität unmittelbar allein auf innere Willenshaltungen einer konkreten Person bezieht, können die sich aus diesen Willenshaltungen ergebenden Handlungsfolgen in der Sinnenwelt moralisch nicht unmittelbar bewertet werden. Sie sind folglich als amoralisch einzustufen (vgl. Trautnitz, 2008: 321). Moralität findet hauptsächlich in der apriorischen Verstandeswelt statt, während das Recht in der Sinnenwelt operiert. Daher sind die Moralität und die Rechtssphäre getrennt voneinander zu betrachten. Eine Schnittstelle stellen die Maximen dar, die beide Welten berühren; es entsteht eine innerliche Festlegung, die den inneren Gedankenbeschluss in der Verstandeswelt als motivationale Grundlage für eine spätere, sichtbare Handlung in der Sinnenwelt festigt.

---

<sup>37</sup> Für eine tiefergehende und kritische Auseinandersetzung mit der axiomatischen Perspektive des homo oeconomicus vgl. Trautnitz (2008: 235 ff., 319 f.; 2016: 27 ff.).

Abbildung 4: Konstitutive Wirtschaftsethik (1/2)



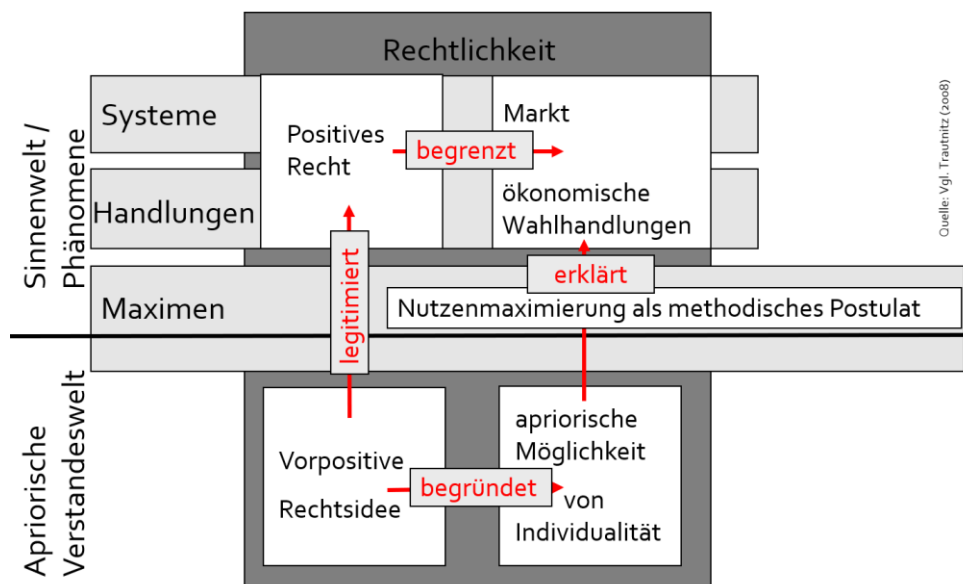
Quelle: Skript der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmensethik“ (Trautnitz, 2024: 90)

Für Trautnitz bilden Maximen, Handlungen und Systeme die beschreibenden Kategorien der wirtschaftsethischen Grundlage. Die Kategorien an sich sind deskriptiv, erst der Inhalt lädt diese normativ auf. Maximen bilden die Stufe unterhalb der Handlung und sind dieser vorgelagert. Durch den Bezug zur Sinnlichkeit und zu konkreten Menschen, kann die Maxime, als subjektiver Grundsatz des Wollens, nicht rein geistig sein (vgl. Schönecker, 2013: 99). Die Maxime ist einem dabei nicht fremd, sondern strukturiert als Produkt der genetischen Struktur die eigene Freiheit. Die Person als sinnliches Wesen ist ein Nutzenmaximierer und muss dabei stets zwischen verschiedenen Alternativen bzw. Begehren abwägen. Solange sie die Befriedigung individueller Bedürfnisse nicht zum Selbstzweck macht, bleiben ökonomische Wahlhandlungen moralisch unbedenklich (vgl. Trautnitz, 2008: 323). Erst wenn sich konkrete Personen die Nutzenmaximierung als oberste Maxime setzen und das Gewinnstreben allein aus Neigung erfolgt, „so wollen und handeln sie unmoralisch“ (Trautnitz, 2008: 321). Setzen sich Personen dagegen die Moralität als oberste Maxime, entspringen ihre inneren Einstellungen dem Prinzip der Autonomie aus Vernunft. Moralität und Nutzenmaximierung sind ihrer Motivation nach nicht vereinbar. Aus der Beobachtung einzelner Handlungen lässt sich allerdings nicht unmittelbar erkennen, ob sie moralisch motiviert sind bzw. welche Maxime ihnen zugrunde liegt (vgl. Trautnitz, 2008: 322).

In Bezug auf die Wirtschaftsethik wird die Verbindung von Handlungen und Maximen deutlich. Handlungen sind sinnlich strukturierte, raumzeitlich fassbare Einzelvorgänge und gedacht als Ergebnis einer freien Entscheidung (vgl. Gäfgen, 1991: 173). Im Alltag existieren bestimmte

empirische sowie einstellungsunabhängige Regelmäßigkeiten in Form eines geordneten Netzes an Handlungsvorgängen, die auch dann auftreten, wenn es einen Wechsel der Individuen gibt (vgl. Trautnitz, 2008). Solche automatischen Systeme ineinandergreifender wirtschaftlicher Handlungen beinhalten Vorgaben, die das Handeln des Individuums beeinflussen, auf die es aber nicht unmittelbar einwirken kann. Wie bei Handlungen (= phänomenologische Einzelvorgänge) ist auch bei Systemen (= phänomenologische Gesamtvorgänge) die dahinterliegende Intention nicht beobachtbar, daher liegt sie außerhalb der moralischen Wertung und ist ebenfalls als amoralisch einzustufen (vgl. Trautnitz, 2008: 321). Wirtschaftliche Handlungen sind weder moralisch gut noch schlecht an sich; sie werden moralisch durch die zugrunde liegenden Maximen (vgl. Trautnitz, 2008: 324 f.). Den Orientierungsmaßstab für eine normative Bewertung von Wirtschaft kann folglich nur das Recht in seiner vorpositiven-positiven Doppelgestalt bilden, wie im Folgenden ausgeführt wird.

Abbildung 5: Konstitutive Wirtschaftsethik (2/2)



Quelle: Skript der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmensethik“ (Trautnitz, 2024: 90)

Das ökonomische Prinzip, als populärste Ansicht der wirtschaftlichen Funktionsweise, stuft den Menschen als homo oeconomicus ein (vgl. Trautnitz, 2016: 27). Als Nutzenmaximierer wird er stets seinem höchsten Trieb Folge leisten, ungeachtet dessen, ob er hierzu Menschen als bloßes Mittel missbraucht oder nicht. Der Opportunist schränkt durch sein Handeln aus Selbstzweck auch die Freiheit anderer ein, um den eigenen Nutzen zu maximieren. Eine apriorische Möglichkeit der Erklärung ökonomischer Wahlhandlungen ist die Nutzenmaximierung als methodisches Postulat, welches ausschließlich in den Grenzen umgesetzt werden darf, die das

Recht vorgibt (vgl. Trautnitz, 2008: 244).<sup>38</sup> Voraussetzung dafür ist die staatliche Beschränkung ökonomischer Wahlhandlungen. Die vorpositive Rechtsidee begründet in der wechselseitigen Anerkennung die apriorische Möglichkeit von Individualität und individueller Handlungsfreiheit (vgl. Trautnitz, 2008: 234). Aus wirtschaftlicher Sicht hat jede Person Bedürfnisse und möchte diese befriedigen. Das durch die vorpositive Rechtsidee legitimierte positive Recht gewährleistet hier den Zusatz, dass jeder die bedingte Berechtigung besitzt, seine individuellen Bedürfnisse unter Anerkennung und Einhaltung der Freiheit des Anderen befriedigen zu können (vgl. Trautnitz, 2008: 234; vgl. hierzu auch Habermas, 1992). Dazu ermöglicht es ökonomische Wahlhandlungen unter der Einschränkung, dass alle die empirisch-faktische Handlungsfreiheit besitzen, zur Bedürfnisbefriedigung am Markt teilhaben zu dürfen. Solange dabei die allgemeine Handlungsfreiheit nicht unterbunden wird, legitimiert das positive Recht – anders als aus der moralischen Sichtweise – jegliche Ausprägung in der Individualität der privaten Zwecksetzung (vgl. Trautnitz, 2008: 324 f).<sup>39</sup> Eigennutz ist darin eingeschlossen.

Die in Kapitel 2.4.2 angeführten Begriffe des Eigentums und der Vertragsfreiheit sind direkte Ermöglichungsbedingungen für Tauschbeziehungen auf Märkten (vgl. Trautnitz, 2008: 330). Nicht zuletzt ermöglicht erst das Recht das systemische Funktionieren von Wirtschaft, indem es den verbindlichen Rechtsrahmen individueller Handlungen normativ definiert und faktisch sicherstellt, unabhängig der Absichten der Akteure. Mit der faktischen Freiheit der Verfolgung individueller Wertorientierungen durch Teilnahme am wirtschaftlichen System, sichert das Recht gleichzeitig die Möglichkeit, die Teilnahme verweigern zu können. Es obliegt der freien Entscheidung des Individuums sich unabhängig der Funktionszwänge der freien Selbstentfaltung zu widmen (vgl. Trautnitz, 2008: 329, 331).

Als apriorische Bedingung menschlicher Existenz gestattet das Rechtsprinzip, das ökonomische Prinzip zu rechtfertigen und damit zugleich seine notwendigen Grenzen zu bestimmen (vgl. Trautnitz, 2008: 324). Die Wirtschaftlichkeit ist legitim, solange sie sich diesen Grenzen unterordnet. Auf Grundlage des Primats der praktischen Vernunft begründet und begrenzt die konstitutive Wirtschaftsethik die „systemische Logik der Ökonomie“ (Trautnitz, 2008: 102).

---

<sup>38</sup> In der Wissenschaftstheorie können methodische Postulate Annahmen sein, die bestimmte empirische oder theoretische Untersuchungen leiten, ohne selbst direkt überprüfbar zu sein. Sie sind notwendig, um wissenschaftliche Theorien und Methoden kohärent zu gestalten.

<sup>39</sup> „Das Recht ist in moralischer Hinsicht blind.“ (Trautnitz, 2008b: 325). Daher kann sich das Recht einzig an der normativen Orientierung der individuelle Handlungsfreiheit ausrichten.

#### 2.4.4 Kantische Unternehmensethik

Überträgt man die im vorherigen Teilkapitel dargelegte Notwendigkeit einer normativen Begrenzung der Wirtschaft auf die Mesoebene, gilt es im nächsten Schritt zu erarbeiten, wie eine kantische Unternehmensethik konzipiert sein muss, um die Entfaltung individueller Moralität auch auf Unternehmensebene zu ermöglichen.

Die kantische Unternehmensethik befasst sich mit der Frage, wie die theoretischen Prinzipien der kantischen Ethik in die Praxis von Unternehmen übertragen werden können. Während die kantische Wirtschaftsethik die Gestaltung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen adressiert (vgl. Lütge, 2013), beschäftigt sich die Unternehmensethik nach Kant mit der Frage, wie Unternehmen als Akteure innerhalb des Wirtschaftssystems moralisch verantwortlich handeln können. Zentral ist dabei Kants Auffassung, dass allein der Wert der Autonomie entscheidend ist; alles Weitere, etwa Unternehmensrichtlinien und institutionelle Rahmenbedingungen, sind Mittel zur Verwirklichung dieses Ideals (vgl. Trautnitz, 2021).

Einflussreich für die Übertragung kantischer Ethik auf Unternehmen ist insbesondere der US-amerikanische Philosoph Norman Bowie. Laut ihm müsse der KI als Ausdruck der Autonomie Grundlage unternehmerischen Handelns sein (vgl. Bowie, 2017).<sup>40</sup> Um moralisches Handeln ihrer Mitglieder bzw. Mitarbeitenden zu fördern, müssten Unternehmen den KI in ihre Strukturen, Entscheidungsprozesse und Richtlinien integrieren. Dies wirft die Frage auf, ob Unternehmen selbst als moralische Akteure gelten können oder lediglich als Rahmengeber für individuelles Handeln fungieren.<sup>41</sup>

Kant begründet seine Ethik auf der Autonomie des moralischen Subjekts und damit auf individueller Ebene. Daher verweisen Kritiker darauf, dass Kants Ethik auf der Autonomie individueller moralischer Subjekte basiert und deshalb nur Einzelpersonen moralisch verantwortlich macht. Unternehmensrichtlinien könnten daher keine eigenständigen moralischen Wertungen tragen, sondern lediglich die Individuen, die diese anwenden (vgl. Altman, 2007: 255). Dieser Argumentation folgend sollte die moralische Verantwortung für Unternehmensrichtlinien bei den Einzelpersonen liegen, die diese Richtlinien befolgen, und

---

<sup>40</sup> Bowies Ansatz basiert auf wissenschaftlichen Berichten von u. a. Herman, Hill, Korsgaard, O'Neill und Wood.

<sup>41</sup> Dabei ist es wichtig, zwischen moralischen Akteuren und moralischen Personen zu differenzieren. Die Bezeichnung einer *moralischen Person* bzw. eines *moralischen Subjekts* ist Wesen vorbehalten, die über eine Würde verfügen (vgl. Neuhäuser, 2011). Als rechtliches und wirtschaftliches Konstrukt kann ein Unternehmen keine moralische Person sein.

nicht beim Unternehmen.<sup>42</sup> Das schließe kollektive Verantwortung bzw. Unternehmensverantwortung aus.

Jedoch erfüllen Unternehmen eine Reihe von Bedingungen, anhand derer ihnen eine moralische Verantwortungsfähigkeit und damit der Status eines *moralischen Akteurs* zugeschrieben werden kann. So übernehmen Unternehmen Verantwortung für gesellschaftliche und ökologische Folgen ihres Handelns. Außerdem sind Unternehmen in der Lage, ihre Strukturen, Richtlinien und Entscheidungsprozesse bewusst an moralischen Prinzipien auszurichten (vgl. Donaldson/Dunfee, 1994; Garriga/Melé, 2004: 52), was zur Formulierung einer „Gruppenmaxime“ (MacArthur, 2019: 918) führt, für die das Unternehmen moralisch verantwortlich gemacht werden kann.<sup>43</sup> Auf der Grundlage dieser Verantwortung können Unternehmen im öffentlichen Diskurs moralische Vorwürfe gemacht werden und die Unternehmen wiederum können Stellung zu diesen Vorwürfen beziehen, „sie verstehen also offensichtlich die Sprache der Moral“ (Neuhäuser, 2011: 133). Jüngere Studien unterstützen diese Ansicht von Unternehmen als moralische Akteure mit Rechten und Pflichten (vgl. Scharding, 2015; Bowie, 2017: 107).

Richtlinien und Strukturen sind dabei zentrale Instrumente, da sie die Rahmenbedingungen schaffen, die individuelles moralisches Handeln fördern oder behindern können (vgl. Bowie, 2017: 109). Unternehmen haben die Pflicht, Bedingungen zu schaffen, die ihren Mitgliedern autonome und moralisch begründete Entscheidungen ermöglichen. Zwar bleibt moralisches Handeln immer an das Individuum gebunden, doch beeinflussen Unternehmensstrukturen entscheidend, ob und wie Individuen ihre Autonomie ausleben können (vgl. Goodpaster/Matthews, 1982: 133; Altman, 2007: 255). Das birgt die Gefahr, dass die strukturellen Voraussetzungen des Unternehmens die Möglichkeit einer autonomen Entscheidungsfindung untergraben, was einen Verstoß gegen die Universalisierungsformel des KI darstellt. Wenn sich Unternehmensstrukturen und -richtlinien daraufhin überprüfen lassen, ob diese gegen eine der Formulierungen des KI verstößt, kann der KI verwendet werden, um die Strukturen und Richtlinien moralisch zu reflektieren (vgl. Bowie, 2017: 111).<sup>44</sup> Die Anerkennung von Unternehmen als moralische Akteure ermöglicht eine moralische Bewertung im Sinne Kants. Nicht das Unternehmen an sich wird dabei bewertet, sondern die im

<sup>42</sup> Die Annahme würde zu einer Entkopplung der moralischen Verantwortung zwischen den Erstellern und den Umsetzern einer Richtlinie führen.

<sup>43</sup> Kapitel 4.2 setzt sich explizit mit der Fragestellung zwischen individueller und kollektiver Verantwortung auseinander.

<sup>44</sup> So verstoße bspw. eine Unternehmensrichtlinie, die Frauen für dieselbe Arbeit weniger als Männern bezahlt, gegen die Menschheitszweckformel und sei daher als unmoralisch anzusehen (vgl. Bowie, 2017: 109).

Unternehmen implementierten Richtlinien und Strukturen, nach denen die Unternehmensakteure ihr Handeln ausrichten sollen (ebd.: 117).

Der KI dient in der Unternehmensethik nach Bowie als praktisches Prüfungsinstrument, anhand dessen Einzelpersonen ihre Maximen für eine vorgeschlagene Handlung auf ihre moralische Zulässigkeit hin überprüfen können.<sup>45</sup> Zudem ermöglicht es der KI, die relevanten Merkmale einer Situation für eine ethische Entscheidungsfindung zu identifizieren (vgl. Smith/Dubbink, 2011: 209; Bowie, 2017: 18).

Anhand der drei Formulierungen des KI wird im Folgenden untersucht, welchen Anforderungen die Akteure im Unternehmensalltag gerecht werden müssen, um ihr eigenes Handeln moralischer zu gestalten und welche Rahmenbedingungen das Unternehmen stellen muss, um seinen Akteuren moralisches Handeln zu ermöglichen.

### 1. Universalisierungsformel:

*„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant, AA IV: 421).*

Gemäß der Universalisierungsformel ist eine Handlung moralisch, wenn ihre Maxime den Universalisierungstest besteht – d. h. wenn sie ohne Widerspruch als allgemeines Gesetz gewollt werden kann (vgl. Allison, 1990; Bowie, 2017: 9 f.; Smith/Dubbink, 2011: 209). Ein kantisch geprägter Manager würde bei jeder Entscheidung fragen, ob die Maxime, auf der eine Entscheidung basiert, den Universalisierbarkeitstest des KI besteht. Ist dies der Fall, wäre die Entscheidung moralisch zulässig (vgl. Bowie, 2017: 9). Diese Abwägung geht in beide Richtungen. Der KI ist ein Mittel, um die Maximen zu rechtfertigen, nach der eine Person handelt, aber auch um eine Weigerung zu rechtfertigen, nach bestimmten Maximen zu handeln, weil sie gegen den KI verstoßen und daher moralisch nicht gerechtfertigt werden können (vgl. Bowie, 2017: 16). Bowie führt das Beispiel der Verallgemeinerung des Prinzips des Vertragsbruchs an, um die Überprüfung einer Maxime anhand der Universalisierungsformel des KI zu testen (vgl. Bowie, 2017: 10).<sup>46</sup> Wenn jeder das Prinzip des Vertragsbruchs befolge, wäre es unmöglich, dass Verträge überhaupt als gültige Verpflichtungen angesehen würden.

<sup>45</sup> Es ist wichtig hervorzuheben, dass der KI mehr ist als lediglich ein Anwendungstest. Die Anwendung des KI als Test ist in sich bereits die moralische Forderung, die der KI stellt. Schließlich heißt es in der Universalisierungsformel „(...) Maxime, **durch** die du (...) wollen kannst“ und „nicht (...) Maxime, **von** der du (...) wollen kannst“. Die praktische Anwendung des KI ist daher keine philosophische Leistung mehr.

<sup>46</sup> Ein Vertrag ist eine Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Parteien, die normalerweise gesetzlich durchsetzbar ist und die Durchführung oder Nichtdurchführung einer bestimmten Sache vorsieht. Ein Vertrag ist eine der formelleren Möglichkeiten, ein Versprechen abzugeben. Die Einstellung von Mitarbeitern, die Verwendung von Krediten, die Bestellung und Lieferung von Waren und das Konzept der Garantie, um nur einige zu nennen, nutzen alle Verträge (vgl. Bowie, 2017: 10).

Verträge könnten dann keine verlässlichen Verpflichtungen mehr darstellen, was das Konzept von Vertrauen und Verbindlichkeit in Verträge zerstören und das Prinzip des Vertragsbruchs, wenn es verallgemeinert würde, die Existenz von Verträgen und deren Wirksamkeit vollständig untergrübe. Die Maxime des Vertragsbruchs stellt somit einen performativen (oder logischen) Widerspruch dar, da die Maxime, Verträge zu brechen, nicht als allgemeines Gesetz gewollt werden kann, ohne ihre eigene Grundlage zu zerstören (vgl. Bowie, 2017: 10).<sup>47</sup> Ein performativer Widerspruch tritt auf, wenn eine Maxime, als allgemeines Gesetz gedacht, die Vorstellung ihrer eigenen Anwendung unmöglich macht (vgl. Kant, AA IV; Allison, 1990; Wood, 1999). Der performative Widerspruch ist folglich ein Widerspruch in der Vorstellung.<sup>48</sup> Da der Widerspruch die logische Konsistenz der Maxime selbst betrifft, d. h. diese in sich widersprüchlich ist, spricht man von einem „Selbstwiderspruch“ (Bowie, 2017: 27).

Der pragmatische Widerspruch ist eine spätere Unterscheidung, die v. a. von Christine Korsgaard (1996) eingeführt wurde, um Kants Konzept der Universalität auf praktische Handlungskonsequenzen anzuwenden. Demnach entstehe ein pragmatischer Widerspruch, wenn man sich wünscht, dass die Maxime in bestimmten Fällen angewendet wird, aber in anderen nicht, weil sie dem eigenen Wohl entgegensteht (vgl. Korsgaard, 1996). Hier geht es um einen Widerspruch der Maxime mit dem rationalen Willen des Individuums. Korsgaard betont, dass ein pragmatischer Widerspruch entsteht, wenn der Wille, eine Maxime als allgemeines Gesetz zu wollen, im Widerspruch zu einem anderen vernünftigen Willen des Individuums steht. Zum Beispiel könnte eine Person die Maxime haben, niemandem in Not zu helfen, aber gleichzeitig wünschen, dass andere ihr helfen, wenn sie selbst in Not ist. Hier liegt kein logischer Widerspruch vor, aber der Wille des Individuums ist pragmatisch widersprüchlich, da es die universelle Maxime nicht im eigenen Interesse gutheißen kann (vgl. Korsgaard, 1996: 78).<sup>49</sup> Wenn eine Maxime dagegen unter einem Widerspruch im Wollen leidet, kann der Akteur nicht konsequent wollen, dass die Maxime universell gilt – selbst wenn

<sup>47</sup> Das entsprechende Szenario lässt sich beliebig auf andere Szenarien wie z. B. Versprechen abgeben bzw. Lügen, Diebstahl, aber auch simplere Szenarien wie z. B. das Anstellen in einer Warteschlange anwenden (vgl. Bowie, 2017: 10 f.).

<sup>48</sup> Wenn jeder lügt, wird das Konzept von Vertrauen und Versprechen bedeutungslos, und somit kann niemand mehr erfolgreich lügen. Der Widerspruch ist „in der Vorstellung“, weil das allgemeine Gesetz, das aus der Maxime resultiert, unlogisch wäre.

<sup>49</sup> Kant hat den Begriff des pragmatischen Widerspruchs nicht verwendet, sondern zwischen vollkommenen und unvollkommenen Pflichten unterschieden. Vollkommene Pflichten sind Pflichten, die wir immer erfüllen müssen, während unvollkommene Pflichten solche Pflichten sind, die wir immer haben und manchmal, aber nicht immer, erfüllen müssen (vgl. Kant, AA IV; Bowie, 2017: 28). So darf man beispielsweise nicht lügen (vollkommene Pflicht), aber muss sich gegenüber anderen nicht immer wohlwollend verhalten (unvollkommene Pflicht) (vgl. Bowie, 2017: 28). Während die Verletzung einer vollkommenen Pflicht einen logischen Widerspruch darstellt, beinhalten Verstöße gegen Maximen für unvollkommene Pflichten keinen Widerspruch in der Maxime selbst, sondern einen Widerspruch im Willen desjenigen, der die Maxime vertritt (ebd.).

es theoretisch für alle Akteure möglich ist, das Ziel zu erreichen, indem sie die durch die Maxime festgelegte Handlung ausführen (vgl. Scharding, 2019: 931).<sup>50</sup>

Der Universalisierbarkeitstest des KI lässt sich nach Bowie auf nahezu alle Wettbewerbssituationen übertragen (vgl. Bowie, 2017: 12). Zwar ist die Marktwirtschaft ein System des wirtschaftlichen Wettbewerbs, aber selbst Wettbewerbsaktivitäten sind auf regulierende Maßnahmen angewiesen, ohne die die Stabilität und Fairness im Wettbewerb nicht gewährleistet werden könne (vgl. Bowie, 2017: 12).<sup>51</sup> Sehr spezifisch zeigt es Tobey Scharding, die die Universalisierungsformel des KI anwendet, um die Ethik verschiedener Investitionen in riskante Finanzinstrumente zu untersuchen. Dabei unterscheidet sie zwischen jenen Investitionen, die unvorsichtig sind, und jenen Investitionen, die unmoralisch sind (vgl. Scharding, 2015: 244). Unvorsichtig sind laut Scharding Investitionspraktiken dann, „wenn sie nicht ausreichende Vorkehrungen treffen, um das langfristige Gedeihen des Unternehmens zu sichern“ (Scharding, 2015: 244), aber sie „sind im kantischen Sinne unmoralisch, wenn sie die Zerstörung des Finanzsystems riskieren, von dem die Unternehmen abhängen“ (Scharding, 2015: 244). Diese Art von Investitionen oder die Maxime, die sie erlaubt, beinhalten einen Widerspruch im Willen (vgl. Bowie, 2017: 29).

Trotz all dieser Anwendungsbeispiele bestehen Einwände gegenüber der Übertragbarkeit der kantischen Ethik auf den Unternehmenskontext. Ein allgemeiner Kritikpunkt an der Universalisierungsformel des KI besteht darin, dass eine Person, die eine vermeintlich unmoralische Handlung rechtfertigen möchte, die Maxime so formulieren könne, dass die vermeintlich unmoralische Handlung den Test des KI erfolgreich bestehen würde (Bowie, 2017: 19). Wie kann der KI also einen Menschen, der unethisch handeln möchte, davon überzeugen, ethisch zu handeln? Die simple Antwort lautet: gar nicht! Im Sinne Bowies ist die kantische Ethik für diejenigen gedacht, die Hilfe dabei suchen, das Richtige zu tun, und nicht darauf ausgelegt, Menschen mit unethischen Motiven davon abzuhalten, das Falsche zu tun (vgl. Bowie, 2017: 20).<sup>52</sup> Letzteres ist Aufgabe des Rechtsprinzips (vgl. Kapitel 2.4.2).

Ein weiterer allgemeiner Kritikpunkt betrifft die scheinbare Starrheit absoluter moralischer Regeln. Nach dieser Auffassung würde die Unternehmensethik aus einer Reihe absoluter

---

<sup>50</sup> Diese Widersprüche zeigen, dass Akteure versuchen, sich von moralischen Standards zu lösen, die sie von anderen erwarten. Das Versagen, sich an diese Standards zu halten, die man von anderen erwartet, ist das Wesen unmoralischen Handelns in der kantischen Ethik (vgl. Scharding, 2019: 931).

<sup>51</sup> Dazu gehört es beispielsweise Eigentumsrechte zu schützen, Verträge durchzusetzen und Streitigkeiten zu schlichten (vgl. Bowie, 2017: 12).

<sup>52</sup> Wie in Kapitel 2.4.1 hervorgehoben ist moralisches Handeln nach Kant Ausdruck der vernünftigen Natur des Menschen. Unmoralisch sein zu wollen, heißt unvernünftig sein zu wollen, und unvernünftig sein zu wollen, heißt, die Freiheit selbst zu leugnen.

Regeln bestehen, denen die Wirtschaft und die innerhalb des Wirtschaftssystems agierenden Unternehmen ausnahmslos zu folgen haben. Doch ist der KI nur absolut in dem Sinne, dass, wenn die Maxime für eine Handlung nicht mit dem KI übereinstimmt, diese Handlung bedingungslos falsch ist, was bedeutet, dass diese Handlung kategorisch, und damit absolut abzulehnen ist (vgl. Bowie, 2017: 14). Aber es gibt oftmals eine Reihe von alternativen Maximen, die den Test durch den KI bestehen können. Ist dies der Fall, dann ist die Person moralisch frei, jede beliebige Alternative zu wählen. Die Auswahl hängt davon ab, welche Maxime unter den gegebenen Umständen bzw. in der spezifischen Situation am geeignetsten ist (vgl. Bowie, 2017: 16). Daher weist auch Kants KI eine Flexibilität in seiner ethischen Anwendung auf und zeigt, dass er nicht rein dazu gedacht ist, moralische Regeln direkt und situationsunabhängig auf bestimmte Fragen der Unternehmensethik anzuwenden (vgl. Bowie, 2017: 14).<sup>53</sup>

Allgemeine Kritik besteht auch in Bezug auf die Anwendbarkeit allgemeingültiger Prinzipien auf den spezifischen Unternehmenskontext und in dem Vorwurf, Prinzipien seien unvollständige Aussagen allgemeiner moralischer Verpflichtungen und bieten daher wenig praktische Anleitung, wenn Akteure mit komplexen Problemen unter neuen (möglicherweise unvorhergesehenen) Umständen konfrontiert werden. Nach Smith und Dubbink (vgl. 2011: 209) besteht die Rolle der Verallgemeinerung von Maximen nicht in der direkten Übertragung allgemeingültiger Prinzipien auf bestimmte Situationen, sondern darin, die ethische Entscheidungsfindung anzuleiten. Sie sehen in der kantischen Ethik einen wichtigen Unterschied zwischen Rechtfertigung und Anwendung und führen an, dass Kant „sich eher auf die Notwendigkeit der Anwendung [konzentriert] als darauf, welche Anwendungsurteile gefällt werden sollten“ (Smith/Dubbink, 2011: 210). Demnach erkenne Kant für die Anwendung der Prinzipien an, dass die Umstände der Anwendung berücksichtigt werden müssen (vgl. Bowie, 2017: 17). Dennoch sind auch allgemeingültige Prinzipien in situativen Kontexten relevant, da sie eine Reflexion über das Motiv hinter einer Handlung anbieten. Nach Kant bestimmt das Motiv bzw. die Maxime, ob eine Handlung wirklich moralisch ist. Daher lässt sich anhand der allgemeingültigen Prinzipien kontextunabhängig überprüfen, ob die Intention der in einer spezifischen Situation beabsichtigten Handlung moralisch ist.<sup>54</sup>

Die Herausforderung in der Anwendung des Universalisierbarkeitstests besteht darin, herauszufinden, wie man die richtige Maxime für eine Handlung formuliert, um sie anhand des

---

<sup>53</sup> Darüber hinaus hängt die Entscheidung, welche der zulässigen Grundsätze man annimmt, von der Situation ab. Der Kontext spielt nach Bowies Interpretation Kants eine Rolle in seiner Theorie (vgl. Bowie, 2017: 15).

<sup>54</sup> „Eine Handlung, die durch Täuschung mit der Absicht gekennzeichnet ist, die Treue zu untergraben, wird immer als Grund gegen diese Handlung dienen“ (Smith/Dubbink, 2011: 207).

KI zu überprüfen (vgl. Bowie, 2017: 19). Sowohl Wood (vgl. 2008) als auch Herman (vgl. 1993) identifizieren bei Kant das moralische Urteilsvermögen als zentrale Fähigkeit zur Bestimmung einer angemessenen Maxime. Es sensibilisiert die Wahrnehmung des Entscheiders in der gegebenen Situation und ermöglicht ihm, diejenigen Elemente seiner Umstände oder seiner geplanten Handlung zu identifizieren, die moralische Aufmerksamkeit („moral salience“ bzw. „moral attentiveness“) erfordern (vgl. Herman, 1993: 77; Reynolds, 2008: 1028).

Mit Hilfe des moralischen Urteilsvermögens empfiehlt Herman, ausführlich beschriebene Maximen zu bewerten, die alle moralisch relevanten Phänomene umfassen, die wiederum mit den zu prüfenden Handlungen verbunden sind (Herman, 1993: 211).<sup>55</sup> Dadurch könne ermittelt werden, in welchen Fällen die universellen moralischen Gesetze anwendbar sind und in welchen Fällen nicht. Schwartz definiert das moralische Urteilsvermögen als „die Bestimmung der ethisch angemessensten Handlungsweise unter den [gegebenen] Alternativen“ (Schwartz, 2016: 767). Dieses Urteilsvermögen könne durch „Erfahrung“ (Wood, 2008: 64) bzw. „moralische Erziehung“ (Herman, 1993: 77) entwickelt und geschärft werden. Auf Unternehmensebene obliegt der Unternehmensführung die Aufgabe Strukturen zu schaffen, die das moralische Urteilsvermögen ihrer Mitarbeitenden fördern.

Um die Komplexität der Maximenbestimmung – und damit die Entscheidungsfindung – zu reduzieren, teilt Scharding die Analyse der zu überprüfenden Unternehmenshandlungen systematisch in drei Schritte ein: „action“ A, „circumstances“ C und „end“ E. Anhand dieser Schritte können Unternehmensaktivitäten in ihre Einzelteile zerlegt und in einer kontextspezifischen Maxime neu zusammengestellt werden, sodass diese nach den Kriterien des KI bewertet werden können (vgl. Scharding, 2019: 938).<sup>56</sup> Im ersten Schritt wird eine zu überprüfende Handlung A aus der Perspektive der involvierten Unternehmensakteure festgelegt.<sup>57</sup> In Abhängigkeit der Anzahl an involvierten Akteuren sowie der Komplexität der Unternehmensentscheidungen ergeben sich mehrere Handlungsalternativen (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, (...)) und daraus resultierende „proto-maxims“ (Scharding, 2019: 938). Scharding versteht darunter Vorstufen moralischer Maximen, eben Prototypen, die als erste Orientierungshilfe dienen, auf deren Basis moralische Entscheidungen getroffen und reflektiert werden können. Im zweiten

<sup>55</sup> Diese Maxime ist informativer, scheint aber auch hinsichtlich ihrer Universalisierbarkeit schwieriger zu bewerten zu sein (vgl. Scharding, 2019: 938).

<sup>56</sup> Scharding betrachtet die Maximenbestimmung aus der Sicht eines Unternehmensethikers, der die Unternehmenshandlungen von außen betrachtet und bewertet, also nicht selbst im Entscheidungsprozess involviert ist (vgl. Scharding, 2019: 938).

<sup>57</sup> Damit umgeht die Vorgehensweise die Kritik Altmans, dass die kantische Ethik lediglich auf individuelle und nicht auf kollektive Unternehmensentscheidungen anwendbar sei (vgl. Altman, 2007: 221).

Schritt werden die Umstände C für jede Handlungsalternative angegeben, denen die Akteure ausgesetzt sind. Dabei gibt es sowohl offensichtliche Umstände, die charakteristisch mit Geschäftstätigkeiten verbunden sind (z. B. Umgang mit staatlichen Regulierungsfragen, Wettbewerb mit anderen Unternehmen), als auch andere für die Entscheidung relevante bzw. „wahrhaftige“ (Rawls, 2000: 168) Umstände. Dazu gehört ein Gespür für den ethischen (Unternehmens-)Kontext, in dem die Mitarbeitenden in Bezug auf bestimmte ethik-relevante Einstellungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen sozialisiert werden (vgl. Weber, 1995) und in dem die potentielle Handlung erfolgen soll (vgl. Treviño, 1986: 602).<sup>58</sup> Im dritten Schritt wird das Ziel E jeder einzelnen Handlung angegeben. Zu den klassischen Unternehmenszielen, die mit Geschäftstätigkeiten verfolgt werden, gehören die Gewinnmaximierung (vgl. Porter, 1980), die Förderung des Unternehmenswachstums und die Erhöhung von Marktanteilen (vgl. Henderson, 1979), Kundenzufriedenheit und Produktqualität (vgl. Kotler/Keller, 2009), die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (vgl. Treviño/Weaver, 2003), Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung (vgl. Carrol, 1991) sowie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Bindung an das Unternehmen (vgl. Pfeffer, 1998). Diese Unternehmensziele treffen auf die individuellen Ziele, die ein jeder Mitarbeitende verfolgt. Dazu gehören die Karriereentwicklung (vgl. London, 1983), die Kompetenzentwicklung (vgl. Locke/Latham, 2002), die Selbstverwirklichung (vgl. Maslow, 1943), die Wertschätzung und Anerkennung (vgl. Herzberg, 1966), die Erreichung von Leistungszielen (vgl. Drucker, 1954), der Auf- und Ausbau von Netzwerken (vgl. Granovetter, 1973), oder das Erreichen einer Work-Life-Balance (vgl. Greenhaus/Beutell, 1985). Diese Vielzahl an unternehmerischen und individuellen Zieldimensionen zeigen die Komplexität auf, unter der Unternehmensakteure ihre Entscheidungen abzuwägen haben. Um die Maxime aus diesen Einzelteilen wiederherzustellen, müsse jeweils eine der Protomaximen genommen und zu einer zu bewertenden Handlung kombiniert werden: „Handlung A wird unter den Umständen C ausgeführt, um Ziel E zu erreichen“ (Scharдинг, 2019: 938). Die Bewertung der Maximen gibt den Akteuren Informationen über die moralische Angemessenheit ihrer Beiträge zu ethisch fragwürdigen Geschäftsaktivitäten.<sup>59</sup>

Die Formulierung einer angemessenen Maxime im Unternehmenskontext wird im Vergleich zur allgemeinen Praxis dadurch erleichtert, dass das Wirtschaftssystem durch explizite und implizite Regeln und Normen bestimmt wird (vgl. Bowie, 2017: 22). Das oben angeführte Beispiel einer Vertragsverletzung demonstriert, wie die Maximenbestimmung mittels der

---

<sup>58</sup> Mit dem ethischen Kontext wird sich in Kapitel 3 intensiv auseinandergesetzt.

<sup>59</sup> Für ein konkretes Anwendungsbeispiel vgl. Scharдинг (2019: 939 f.).

Universalisierungsformel des KI in der praktischen Unternehmensethik funktioniert, indem die Regeln des KI innerhalb der Geschäftspraxis angewandt werden. Die allgemein geltende Maxime „Schließe keinen Vertrag mit der Absicht ab, diesen zu brechen“, trifft im spezifischen Wirtschaftskontext auf die situationsabhängigen Anforderungen moralischer Aufmerksamkeit (z. B. unterschiedliche Vertragspartner, Umstände, unter denen ein Vertrag geschlossen wird, Vertragsklauseln). Das eigene Urteilsvermögen muss darüber entscheiden, ob ein tatsächlicher Vertragsbruch unter den gegebenen Umständen moralisch zulässig sein kann (vgl. Bowie, 2017: 22); dass er aber bei Vertragsschluss von vornherein beabsichtigt sein darf, schließt der KI kategorisch aus.

Die Universalisierungsformel ist neben der Menschheitszweckformel/Selbstzweckformel und der „Reich der Zwecke“-Formel eine von drei Strategien, die die Kantische Ethik bietet, um moralische Handlungen zu reflektieren. Da die unterschiedlichen Strategien in ihrer Wirksamkeit als äquivalent angesehen werden (vgl. Scharding, 2019: 931), beschränken sich Autoren wie Scharding (2019) auf die Anwendung der Universalisierungsformel. Dagegen zeigt Herman auf, wie die Forderung der Menschheitszweckformel, Menschen immer auch als Selbstzweck zu betrachten, innerhalb der Universalisierungsformel helfen kann, die Überlegungen und Handlungen von Akteuren unter den innerhalb des jeweiligen Unternehmenskontexts gegebenen Umständen anzuleiten (vgl. Herman, 1993: 86). Die nachfolgende Betrachtung zeigt, dass die Umsetzung der Selbstzweckformel im Unternehmenskontext nicht nur individuelle Moralität erfordert, sondern strukturelle Voraussetzungen hat. Dabei wird deutlich, dass eine außenstehende Person Handlungen anderer anhand der Selbstzweckformel oft besser objektiv bewerten kann als mit der Universalisierungsformel, da letztere stärker von subjektiver Interpretation abhängt (vgl. Smith/Dubbink, 2011: 209).

## 2. Menschheitszweckformel/Selbstzweckformel:

*„Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ (Kant, AA IV: 429).*

Kants normative Forderung, dass die „Person eines jeden andern“ immer auch als Selbstzweck behandelt werden muss, erfordert eine Reflexion darüber, wie andere Menschen behandelt werden sollten und wie nicht (vgl. Smith/Dubbink, 2011: 209). Wenn man Kants Forderung als Grundsatz für die eigene Lebens- und Handlungsweise betrachtet, dann leitet dieser Grundsatz das Verhalten und es lässt sich relativ einfach empirisch feststellen, ob jemand gemäß diesem Grundsatz handelt oder nicht (vgl. Bowie, 2017: 18). Das unterstütze nicht nur bei der ethischen

Entscheidungsfindung, sondern mache Handlungen begründbar oder disqualifiziert sie als unmoralisch (ebd.).

Im Unternehmenskontext konkretisiert sich die Selbstzweckformel u. a. durch das Verbot von Zwang („coercion“) und Täuschung („deception“), die die beiden wesentlichen Arten von Verletzungen der Autonomie sind und die einem moralischen Individuum durch unmoralische Handlungen anderer widerfahren können (vgl. Korsgaard, 1996: 140 f.; Bowie, 2017: 47 f.).<sup>60</sup>

Korsgaard unterscheidet zwischen individuellem und institutionellem *Zwang*. Individueller Zwang umfasst etwa Drohungen oder psychologischen Druck, durch den die Entscheidungsfreiheit des Gegenübers unterlaufen wird (vgl. Korsgaard, 1996: 141).<sup>61</sup> Institutioneller Zwang ist subtiler, da er aus strukturellen Machtverhältnissen (und damit sozialen und wirtschaftlichen Abhängigkeiten) resultiert, die Betroffene faktisch in ihrer Autonomie einschränken (vgl. Wood, 1999: 8).

*Täuschung* wiederum bedeutet, durch Lügen, Verschweigen oder Verzerrungen rationale Entscheidungen anderer aufgrund von Informationsasymmetrien zu verhindern – und damit „die Vernunft des Gegenübers als bloßes Mittel“ zu missbrauchen (Korsgaard, 1996: 140 f.).

In beiden Fällen hindern die von außen auferlegten Einflüsse die betroffene Person daran, jene Entscheidungen zu treffen, die sie getroffen hätte, existierten diese Einflüsse nicht (vgl. Bowie, 2017: 48).

Beide, Zwang und Täuschung, verletzen sowohl die Selbstzweckformel als auch das Konzept negativer Freiheit: Nur wenn Individuen nicht durch äußeren Druck oder Desinformation gesteuert werden, können sie autonom entscheiden (vgl. O’Neill, 1989: 53; Puls, 2016: 30).<sup>62</sup> Kantisch betrachtet sind Einschränkungen von Freiheit nur legitim, wenn sie unmoralischen Willen begrenzen, um die Autonomie aller zu sichern (vgl. Bowie, 2017: 53).

---

<sup>60</sup> Handlungen darauf zu überprüfen, ob diese Zwang oder Täuschung unterliegen, schenkt der Anwendung der Selbstzweckformel Objektivität im Hinblick auf die Bewertung von Handlungen, da jeder in etwa eine ähnliche Vorstellung von Zwang und Täuschung besitzt.

<sup>61</sup> Ein fiktives Beispiel aus dem Unternehmenskontext wäre ein Vorgesetzter, der seinen Mitarbeitenden unter Druck setzt Überstunden zu leisten, um ein dringendes Projekt rechtzeitig abzuschließen, ohne dafür eine Vergütung anzubieten. Weigert sich der Mitarbeitende, droht der Vorgesetzte mit negativen Konsequenzen (z. B. schlechte Bewertung, Jobverlust), schürt Erwartungen („alle im Team machen Überstunden“), stellt fiktive Belohnungen in Aussicht (zukünftige Gehalterhöhungen oder Beförderungen), manipuliert (emotionale Erpressung) oder verwehrt den Zugang zu wichtigen Ressourcen. Egal welche Option der Vorgesetzte wählt, er missbraucht damit seine Machtposition, um den Mitarbeitenden zu einer Handlung zu drängen, die nicht seinem Willen entspricht.

<sup>62</sup> Wood (1999) und Scharding (2019) stimmen grundsätzlich mit diesen zwei Formen der Autonomieverletzung überein, verwenden allerdings die Bezeichnungen *Ausbeutung* („exploitation“) und *Betrug* („fraud“). Während der Begriff *Täuschung* nahezu deckungsgleich ausgelegt wird, spiegelt der Begriff *Ausbeutung* das Ausnutzen eines bestehenden Machtgefälles aus Autorensicht besser wider als *Zwang*.

Doch Bowie (2017: 48) kritisiert, dass sich die Ökonomik oft auf die formale Freiwilligkeit von Verträgen stützt, ohne strukturelle Zwangs- oder Täuschungsbedingungen ausreichend zu hinterfragen. Die Annahme, Vertragsparteien handelten immer frei und vollständig informiert, ist angesichts realer Informationsasymmetrien und Machtgefälle naiv. Unternehmensskandale zeigen, dass zur Wahrung der negativen Freiheit zusätzliche Maßnahmen nötig sind, um Zwangsbedingungen den Nährboden zu entziehen und Informationsasymmetrien abzubauen, z. B. transparente Entscheidungsprozesse und institutionelle Sicherungen gegen Machtmissbrauch (vgl. Bowie, 2017: 53).

Im Unternehmenskontext bezieht Bowie (vgl. 2017: 47 f., 84) die Selbstzweckformel auf alle Stakeholder: z. B. Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer, Investoren, Gesellschaft und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Keine dieser Gruppen darf als bloßes Mittel behandelt werden. Die daraus folgende starke Anlehnung an den Stakeholder-Value-Ansatz (vgl. Freeman, 1984: 25 f.) verpflichtet Unternehmen, die legitimen Interessen aller Anspruchsgruppen zu respektieren und in den Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.<sup>63</sup> Bowie geht es dabei insb. um die Einhaltung der Menschenwürde, Gerechtigkeit und Fairness (vgl. Bowie, 2017: 85). Es sollte nicht sein, dass bei allen Entscheidungen die Interessen einzelner Stakeholder Vorrang haben, oder die bloße Anzahl einer involvierten Anspruchsgruppe ausschlaggebend für die zu treffende Entscheidung ist (vgl. Bowie, 2017: 84).<sup>64</sup>

Für die Praxis ist eine Unterscheidung in Stakeholder mit Verträgen und Stakeholder mit Ansprüchen notwendig, deren Erwartungen nicht immer rechtlich fixiert sind (vgl. Carroll/Shabana, 2010: 89). Erstere fallen unter das Vertragsrecht. Stakeholder mit Verträgen stehen in einer freiwillig initiierten Vertragsbeziehung mit dem Unternehmen. Die Vertragsinhalte beruhen auf gegenseitigen Vereinbarungen und enthalten konkret definierte Rechte und Pflichten. Verträge sind rechtlich einklagbar, wenn eine Partei (durch Zwang oder Täuschung) gegen die Vertragsinhalte verstößt.<sup>65</sup> Im Sinne der Vertragsfreiheit ist die Umsetzung der Selbstzweckformel für Stakeholder mit Verträgen eindeutig definiert und daher für beide Vertragsparteien transparent umsetzbar. Zu den Stakeholdern mit Verträgen gehören

---

<sup>63</sup> Der Stakeholder-Value-Ansatz steht im starken Kontrast zum Shareholder-Value-Ansatz, indem die Interessen der Eigentümer oder Aktionäre Priorität haben. Für eine umfassende Einführung vgl. Freeman (1984).

<sup>64</sup> Letzteres widerspricht eindeutig dem utilitaristischen Grundgedanken. Eine Entscheidung soll getroffen werden, weil diese moralisch verantwortbar ist, nicht weil die größte Anspruchsgruppe den meisten Druck auf die Entscheider ausübt.

<sup>65</sup> Ausnahmen bestehen, wenn der Vertrag an sich die rechtlichen Voraussetzungen nicht erfüllt, oder die strittigen Vereinbarungen nicht oder unklar dokumentiert worden sind (vgl. Farnsworth, 2004).

u. a. alle internen Stakeholder (geregelt über Arbeitsverträge<sup>66</sup>), aber auch Kunden (Kauf- oder Dienstleistungsverträge), Lieferanten (Lieferverträge) oder Investoren (Verträge über Kapitalanlagen).

Stakeholder mit Ansprüchen dagegen haben keine direkten Verträge mit dem Unternehmen, können aber rechtliche, moralische oder gesellschaftliche Ansprüche geltend machen. Diese Ansprüche können gesetzlich geregelt sein oder aus der Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft resultieren. Ob ein Anspruch einklagbar ist, ist abhängig von seiner Rechtsgrundlage. Kann sich ein Anspruch auf positives Recht berufen, ist dieser Anspruch faktisch durchsetzbar. Diese rechtliche Grundlage entfällt bei moralischen oder gesellschaftlichen Ansprüchen. Gesellschaftliche Ansprüche beruhen auf Erwartungen, die von der Gesellschaft oder einer Gemeinschaft als Ganzes an Unternehmen gestellt werden (z. B. Umweltverantwortung, Transparenz, Schaffung von Arbeitsplätzen). Diese Ansprüche können implizit oder explizit sein und sind oft auf gesellschaftliche Konventionen und Werte, kulturelle und soziale Normen oder institutionelle Rahmenbedingungen zurückzuführen (vgl. Carroll/Shabana, 2010). Die Ansprüche unterliegen keiner rechtlichen Bindung, können allerdings durch andere Mechanismen wie öffentlicher Kritik und dem dadurch drohenden Reputationsverlust Druck auf Unternehmen ausüben. Hier greifen rechtliche Grauzonen.<sup>67</sup> Das Fehlen einer Vertragsgrundlage in Verbindung mit den unterschiedlichen Ansprüchen, denen ein Unternehmen gerecht werden soll, erschwert die Bedingungen der Umsetzung der Selbstzweckformel für alle Stakeholder. Auf Unternehmensseite liegt die Herausforderung in der Identifikation der Erwartungshaltungen bzw. der Ansprüche, die die unterschiedlichen Stakeholder an das Unternehmen stellen. Dagegen besteht für die jeweiligen Stakeholder die Herausforderung darin auch gehört zu werden. Zu den Stakeholdern mit Ansprüchen gehören u. a. Regulierungsbehörden (erheben Ansprüche auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften), die Gesellschaft (erhebt Anspruch auf z. B. umweltbewusstes Handeln), Anwohner und Gemeinden (erheben Anspruch auf Rücksichtnahme bei Umwelteinflüssen), nichtvertragliche Kunden oder Betroffene (erheben Schadensersatzansprüche bei Fehlverhalten) und Nichtregierungsorganisationen (erheben moralische Ansprüche, die aus gesellschaftlicher Verantwortung resultieren). Diese Differenz erschwert die einheitliche Anwendung der Selbstzweckformel im Unternehmen.

---

<sup>66</sup> Zu den definierten Rechten innerhalb eines Arbeitsvertrags gehören z. B. Gehalt und Arbeitszeit, zu den Pflichten gehört z. B. die Arbeitsleistung, die der Arbeitgeber vom Arbeitnehmenden erwartet).

<sup>67</sup> Auf diese rechtlichen Grauzonen wird in Kapitel 3.1.1 näher eingegangen.

Die Gewährleistung der negativen Freiheit ist das Minimum, das eine Kantische Unternehmensethik im Unternehmenskontext umsetzen muss, um moralisches Handeln zu ermöglichen. O'Neill (1989: 53) weist jedoch darauf hin, dass bloße negative Freiheit nicht genügt. Moralisch verantwortliches Handeln erfordert auch positive Freiheit, d. h. die Fähigkeit zur Selbstgesetzgebung. Unternehmen müssen daher Strukturen schaffen, die Mitarbeitende und andere Stakeholder befähigen, autonome, reflektierte Entscheidungen zu treffen (vgl. Puls, 2016: 27). Dazu gehören z. B. Schulungen zur moralischen Urteilsfähigkeit, offene Kommunikationswege und faire Beteiligungsstrukturen (vgl. Bowie, 2017: 85).

Die Aufforderung, positive Freiheit zu ermöglichen – also Selbstgesetzgebung im Sinne Kants – stellt die praktische Umsetzung der dritten Formulierung des kategorischen Imperativs („Reich der Zwecke“-Formel) dar.

### 3. Reich der Zwecke-Formel:

*„Handle so, als ob du durch deine Maximen jederzeit ein gesetzgebendes Glied im allgemeinen Reich der Zwecke wärst“ (Kant, AA IV: 437).*

In einer an Hill (1992: 74) angelehnten Formulierung wird dies konkreter gefasst:

*„Handle so, als wärst du ein Mitglied eines idealen Reiches der Zwecke, in dem du gleichzeitig Untertan und Souverän wärst.“*

Das bedeutet, dass jedes vernünftige Wesen sich so verhalten soll, als ob es durch seine Maximen selbst Gesetze für ein moralisches Gemeinwesen schafft (vgl. Kant, AA IV). Übertragen auf den Unternehmenskontext folgt daraus die Forderung, Mitarbeitende aktiv an den Strukturen zu beteiligen, an die sie im Arbeitsalltag gebunden sind. Unternehmen sollten daher Betroffene an der Ausgestaltung von Richtlinien und Prozessen beteiligen oder ihnen zumindest die Möglichkeit zur Billigung geben, bevor diese umgesetzt werden (Bowie, 2017: 84). Bowie spricht hier von einer notwendigen „Demokratisierung des Arbeitsplatzes“, die eine Unternehmensführung nach kantischen Prinzipien auszeichnen soll (ebd.).

Zudem sollten Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die es Individuen ermöglichen, eigene moralische Prinzipien zu entwickeln und anzuwenden. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, die auf Eigenverantwortung und ethischer Reflexion basiert (vgl. Bowie, 2005: 60). Ziel ist es, Mitarbeitende in ihrer Fähigkeit zu stärken, frei und unabhängig zu handeln, was sowohl ein besseres Arbeitsumfeld schafft als auch eine nachhaltigere Unternehmensführung fördert.

Wie bereits Hattler (2010: 36) betont, kann Moralität nur aus dem Individuum selbst heraus entstehen. Die Aufforderung zu sittlichem Verhalten bleibt somit ein Appell an die moralische Urteilsfähigkeit der einzelnen Akteure.<sup>68</sup> Folglich ist die praktische Umsetzung des KI keine rein technische Maßnahme, sondern betrifft die individuelle Willensbildung und moralische Reflexion. Der kategorische Imperativ *findet* somit im Denken der Adressaten statt.

Eine Kantische Unternehmensethik stellt die Anwendung des KI in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen. Ziel ist es, Unternehmensakteure so auszustatten – durch Ressourcen, Kompetenzen und Strukturen –, dass sie universalisierbare Maximen selbstgesetzgebend entwickeln und dabei die Menschenwürde aller Stakeholder achten können.

Nach Kant ist moralisches Handeln ausschließlich durch Pflicht motiviert; es wird nicht aus Neigung oder Eigeninteresse vollzogen, sondern allein deshalb, weil es moralisch geboten ist (vgl. Altman, 2007: 239; Bowie, 2017: 125). Wirtschaftlicher Erfolg darf daher kein Kriterium moralischer Entscheidungen sein, da „der Mensch (und die Moral) nicht bloß als Mittel zum Zweck benutzt werden darf“ (Dietzfelbinger, 2015: 59). Funktionale Argumente, wie die Verbesserung der Reputation, sind für die moralische Motivation daher irrelevant.

Jedoch führt eine moralisch konsistente Unternehmensethik, die sich am KI orientiert, mittel- bis langfristig auch zu ökonomischen Vorteilen (vgl. Bowie, 1998: 53), etwa durch Vertrauen und Reputation bei Stakeholdern (vgl. Fombrun/Shanley, 1990: 240 f.; Schwartz/Carroll, 2003: 510 ff.; Porter/Kramer, 2006: 84 f.). Diese Vorteile äußern sich in stärkerer Kundenbindung (vgl. Schwartz/Carroll, 2003: 510 f.; Maak/Pless, 2006: 101 ff.) oder einer höheren Attraktivität als Arbeitgeber (vgl. Maak/Pless, 2006: 101 ff.). Vertrauen wirkt dabei auch intern: Es fördert die Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und beugt der symbolischen Entkopplung („Decoupling“) von Ethikrichtlinien und tatsächlichem Verhalten vor (vgl. Treviño/Nelson, 2016: 141 ff.). Zudem stärkt die Integration ethischer Werte in den Alltag das moralische Bewusstsein, wodurch Fehlverhalten und Skandale präventiv reduziert werden (vgl. Paine, 1994: 110 ff.).

Eine Unternehmensethik, die sich auf Kants Autonomieideal begründet, dient somit nicht nur als „Korrektiv gegenüber einem einseitig verstandenen Ökonomismus“, sondern kann – wie Dietzfelbinger (2015: 60) betont – auch zu „messbaren Erfolgskennzahlen“ führen. Ethik und wirtschaftlicher Erfolg stehen daher nicht im Widerspruch; vielmehr kann moralisches Handeln Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg sein.

---

<sup>68</sup> Vgl. Kap. 2.4.2.

### **2.5 Wie lassen sich Regeln und Autonomie im Unternehmenskontext vereinen?**

Da das Ziel der vorliegenden Arbeit darin besteht, Unternehmen Gestaltungsempfehlungen für die effektive Umsetzung von Unternehmensethik zu liefern, sind Unternehmen, insb. die für die Erstellung und Implementierung der unternehmensethischen Maßnahmen zuständigen Unternehmensakteure (z. B. Geschäftsführung, Compliance-Abteilung), zentrale Adressaten dieser Arbeit.

Im nachfolgenden Teilkapitel wird diskutiert, wie Regeln und Autonomie im Unternehmenskontext miteinander in Einklang gebracht werden können. In diesem Rahmen werden auch verbreitete Fehlvorstellungen von Autonomie aufgeklärt.

Auf den ersten Blick scheinen Regeln und Autonomie unvereinbar zu sein. Regeln werden häufig als Einschränkung individueller Freiheit verstanden, während Autonomie die Fähigkeit zur Selbstgesetzgebung gemäß des eigenen freien Willens ist. Der vermeintliche Widerspruch zwischen Regeln und Autonomie ist zentral für eine Kantische Unternehmensethik. Denn gerade im Unternehmenskontext zeigt sich jedoch, dass Regeln der Autonomie nicht entgegenstehen müssen. Vielmehr können sie deren praktische Entfaltung erst ermöglichen, indem sie Orientierung durch gemeinsame Maßstäbe für moralisches Handeln etablieren und die moralische Reflexion nicht nur initial anstoßen sondern inhaltlich zunächst auch anleiten.

Nach Kant ist Autonomie nicht gleichbedeutend mit vollkommener Regellosigkeit, sondern bedeutet, dass Regeln aus der Vernunft *selbst* hervorgehen und nicht bloß äußerlich auferlegt werden (Kant, AA VI: 380). In einer diskursethischen Interpretation würde dieser Vernunftsprung von Regeln über eine diskursive Deliberation aller Diskursteilnehmer erreicht bzw. operationalisiert. Übertragen auf Unternehmen bedeutet dies, dass moralische Selbststeuerung nicht in einem normfreien Raum geschieht. Vielmehr bedarf sie klarer Prinzipien, die das Handeln orientieren. Diese Prinzipien werden im Unternehmenskontext häufig in Form von Verhaltenskodizes, Leitbildern oder Ethikrichtlinien institutionalisiert (vgl. Weaver/Treviño, 1999: 317; vgl. Kaptein, 2015: 414).

Regeln können – bei entsprechender Ausgestaltung – hier eine doppelte Funktion erfüllen: Einerseits schützen sie die negative Freiheit, indem sie Grenzen festlegen, welche wiederum vor einem Missbrauch der Autonomie durch willkürliche Eingriffe schützen. Damit können Regeln sicherstellen, dass die Autonomie eines Einzelnen weder die Autonomie oder die Rechte anderer einschränkt, noch durch Unternehmensvorgaben einseitig eingeschränkt wird. In diesem Sinne können Regeln die individuelle Freiheit des Einzelnen vor übermäßigen Eingriffen durch Organisationen schützen – ähnlich wie verfassungsrechtlich garantierte

Grundrechte den Einzelnen vor staatlichen Eingriffen in seine Freiheitssphäre bewahren. Im Ergebnis kann diese Funktion von Regeln zu einer erhöhten Fairness und Gerechtigkeit für alle Mitglieder innerhalb einer (Unternehmens-)Gemeinschaft führen. Andererseits können entsprechende Regeln auch die positive Freiheit fördern, indem sie Mitarbeitende dazu anleiten, ihr eigenes Handeln im Licht moralischer Prinzipien zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren und dadurch selbst Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen (vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1108; vgl. Bowie, 2017: 99 ff.). Damit können Regeln in einem Autonomiekonzept zumindest als Leitplanken der Selbstbestimmung dienen.

Aus der Perspektive einer kantischen (Unternehmens-)Ethik, die den Autonomiebegriff in ihr Zentrum stellt, sollen Regeln und Verhaltensstandards im Unternehmen Teil einer gemeinsamen Selbstverpflichtung der Unternehmensmitglieder sein, statt bloße Fremdvorgaben der Geschäftsführung (vgl. Bowie, 2017: 37 ff.). Akzeptanz und Wirkung von Regeln werden gestärkt, wenn sie aus einem partizipativen Prozess hervorgehen (z. B. ethische Diskurse, deliberative Verfahren).<sup>69</sup> Wenn Mitarbeitende an Formulierung, Reflexion und regelmäßiger Überarbeitung von Verhaltensstandards mitwirken, entsteht ein kollektives Verständnis dessen, was mit *richtigem* Verhalten gemeint ist (vgl. Wieland, 2001: 115 ff.). Dadurch wird aus einem von außen vorgegebenen Regelwerk ein gemeinsamer, reflektierter Konsens – ein Ausdruck kollektiver Autonomie (vgl. Ulrich, 2008: 203 ff.). In diesem Sinn beschreibt Bowie (2017: 104) eine „Kantian moral firm“ als Unternehmen, das Regeln nicht als blinden Zwang versteht, sondern als Mittel zur Verwirklichung gemeinsam geteilter Werte. Autonome Mitarbeitende, die stärker in Unternehmensentscheidungen involviert sind, haben eine stärkere intrinsische Motivation und sind eher dazu bereit, Regelvorgaben aus eigenem Interesse und Überzeugung einzuhalten (vgl. Deci/Ryan, 1985).

Im kantischen Verständnis haben Regeln eine pädagogische und eine heuristische Funktion. Im Unternehmen sollen sie die moralische Autonomie der Mitarbeitenden unterstützen, nicht ersetzen (vgl. Bowie, 2017: 74 ff.). Sie sind nicht bloß statische Anweisungen, sondern können dynamische Lernprozesse anstoßen. Durch Fallbeispiele, Dialogformate oder Dilemma-Trainings wird die moralische Urteilsfähigkeit der Mitarbeitenden geschult (vgl. Kaptein, 2015: 415).<sup>70</sup> Regeln sollen die Handlungsspielräume bewusst gestalten, anstatt sie mechanisch einzuengen (vgl. Kaptein, 2017: 20 f). Dadurch fördern sie die Überprüfung der eigenen Maximen und unterstützen die Ausbildung moralischer Autonomie (vgl. Hill, 2000: 96 ff.).

---

<sup>69</sup> Im Kontrast zu einer strikten top-down Vorgabe durch die Geschäftsführung.

<sup>70</sup> Für konkrete Beispiele vgl. Kapitel 3.2.3.

Darin zeigt sich die angezielte Verbindung von Regelvorgaben und Autonomie: Mitarbeitende lernen, Regeln nicht blind zu befolgen, sondern deren Sinn kritisch zu reflektieren.

Das setzt die Bereitschaft eines Unternehmens voraus, ihren Mitarbeitenden diesen autonomen Anwendungsspielraum bei der Umsetzung von Regelvorgaben zu gewähren. Dieser Bereitschaft wirken verbreitete Fehlvorstellungen entgegen, die sich um den Autonomiebegriff ranken. In der nachfolgenden Tabelle 1 werden diese Vorstellungen aufgegriffen und einer kritischen Reflexion unterzogen, um die bestehende Skepsis gegenüber der Gewährung autonomer Spielräume für die Mitarbeitenden auszuräumen.

Tabelle 1: Fehlvorstellungen von Autonomie

Fehlvorstellung	Gegenargument	Wissenschaftliche Quelle
<b>Autonomie führt zu Chaos und Planlosigkeit</b>	Autonomie meint „Selbstgesetzlichkeit“, nicht Willkür. Autonomie erfordert klare Zielvorgaben und gemeinsame Ausrichtung (Alignment), damit selbstbestimmtes Handeln auf gemeinsame Ergebnisse hinarbeitet.	Gagné/Deci (2005): Self-determination theory and work motivation, in: <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 26(4), 331–362.
<b>Autonomie braucht keine Führung</b>	Autonomie bedeutet nicht, dass Führung überflüssig wird. Tatsächlich ändert sich der Anspruch an Führungskräfte. Sie übernehmen neue Rollen als Mentoren, Unterstützer und Rahmenschaffende, um ihre Mitarbeitenden zu einer moralischen Selbststeuerung zu befähigen (z. B. durch die Übertragung von Verantwortung, Bereitstellung von Ressourcen).	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior, in: <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 53(6), 1024–1037.
<b>Autonomie bedeutet Handeln ohne Berücksichtigung von Konsequenzen – im negativen Fall springt die Führungskraft ein</b>	Autonomie geht per Definition mit einem Grad an Selbstbestimmung, Selbststeuerung und Entscheidungsfreiheit einher. Autonomie umfasst Verantwortung für eigene Entscheidungen und deren Konsequenzen – positive wie negative.	Zimmermann, J. (2011). Autonomie in der Organisation – eine organisationssoziologische Perspektive, in: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.), <i>Managementforschung</i> , 21, Wiesbaden: Gabler, 253–292.
<b>Autonomie bedeutet völlige Unabhängigkeit</b>	Autonomie findet stets in einem sozialen, normativen und organisationalen Kontext statt. Sie ist keine absolute Unabhängigkeit, sondern verantwortliche Selbstbestimmung innerhalb gegebener Strukturen.	Korsgaard, C. (1996): <i>The Sources of Normativity</i> , Cambridge University Press.
<b>Autonomie ist egoistisch</b>	Autonomie kann durch moralische Prinzipien und Gemeinwohlorientierung motiviert sein, sie bedeutet nicht Egoismus, sondern verantwortliche Selbstgesetzgebung.	Kant, I. (1797/1907). Die Metaphysik der Sitten. Erster Teil: Metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre, in: <i>Kants gesammelte Schriften</i> (Akademie-Ausgabe, Bd. VI, Berlin: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften, 203–372.
<b>Autonomie schließt Zusammenarbeit aus</b>	Autonomes Handeln und kooperative Zusammenarbeit schließen sich nicht aus. Im Gegenteil: Autonomie ermöglicht sinnvolle Kooperation auf Augenhöhe.	Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, in: <i>Academy of Management Annals</i> , 3(1), 317–375.

Quelle: eigene Darstellung

Da Unternehmen den Spielregeln des Wirtschaftssystems unterliegen (inkl. gesetzlicher Vorgaben und anderer Erwartungshaltungen) besteht im Zuge einer Institutionalisierung von Unternehmensethik die Notwendigkeit, sowohl regelorientierte verbindliche Standards zu setzen (*Compliance*) als auch zugleich Prozesse zur Förderung eigenständigen moralischen Urteilens zu etablieren (*Integrity*) (vgl. Paine, 1994: 106 f.).

### 3. Institutionalisierung von Unternehmensethik

Die Institutionalisierung von Unternehmensethik ist ein mehrdimensionaler Prozess, der weit über das bloße Formulieren von Regeln hinausgeht. Sie umfasst die Integration moralischer Überlegungen in betriebliche Entscheidungsprozesse sowie Mechanismen zur kontinuierlichen Überwachung und Reflexion (vgl. Treviño et al., 2014: 640). Ziel ist es dabei, sowohl nach innen – durch die Förderung von moralischem Verhalten der Mitarbeitenden – als auch nach außen – durch die Stärkung organisationaler Legitimität – glaubwürdige und tragfähige ethische Standards zu etablieren (vgl. Kaptein, 2008: 924).

#### 3.1 Compliance und Integrität als Grundpfeiler der Institutionalisierung von Unternehmensethik

Die effektive Umsetzung einer Unternehmensethik bedarf einer systematischen Verankerung innerhalb der Organisationsstrukturen. Zwei zentrale Elemente in diesem Prozess sind *Compliance* und *Integrität*, die als fundamentale Bausteine dienen, um den moralischen Anforderungen der Kantischen Ethik gerecht zu werden.<sup>71</sup> Compliance und Integrität stehen dabei für zwei etablierte Implementierungsansätze, die unterschiedliche, aber miteinander verknüpfte Ziele verfolgen.

Dieses Kapitel untersucht, wie Compliance und Integrität als duale Säulen genutzt werden können, um die Kantische Ethik als Leitbild für unternehmerisches Handeln zu implementieren. Besonderes Augenmerk wird auf die Frage gelegt, wie sich beide Dimensionen in einem kohärenten Ethikprogramm miteinander verbinden lassen, um sowohl den Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems als auch den moralischen Anforderungen des KI gerecht zu werden.

##### 3.1.1 Compliance

Der Begriff Compliance wird im deutschsprachigen Raum in der Regel mit Regeltreue übersetzt (vgl. Huber, 2013: 37). Auch alternative Übersetzungen wie Einhaltung, Befolgung oder Konformität verdeutlichen den regelorientierten Charakter des Konzepts (vgl. Schöttl/Ranisch, 2016: 314). Im deutschen Sprachgebrauch hat sich der englische Begriff weitgehend in eingedeutschter Form etabliert.

---

<sup>71</sup> Maßgeblichen Einfluss darauf hatte der von Lynn Sharp Paine im Jahre 1994 veröffentlichten Beitrag *Managing for Organizational Integrity*, der Unternehmen den Impuls liefern soll, sich nicht auf bloße Compliance zu beschränken, sondern den Integritätsgedanken miteinzubeziehen.

## Institutionalisierung von Unternehmensethik

---

Unter dem Dachbegriff lassen sich zwei zentrale Ausprägungen unterscheiden: *Legal Compliance* und *Social Compliance*.

*Compliance im engeren Sinne* bzw. *Legal Compliance* bedeutet die Einhaltung aller geltenden Gesetze und rechtlichen Vorschriften, national wie international (vgl. Huber, 2013: 37).<sup>72</sup> Ziel ist die Vermeidung von Rechtsverstößen, um gravierende Folgen wie Strafzahlungen, Haftstrafen, Schadensersatzforderungen oder Reputationsverluste abzuwenden (vgl. Kremer, 2010: 6). In ethischer Perspektive gilt *Legal Compliance* als Ausdruck einer *Minimalmoral* (vgl. Kuhlmann, 2016: 44). Diese bezieht sich vor allem auf negative Pflichten – wie das Verbot von Eigentumsdelikten, Körperverletzungen oder Vertragsbrüchen.<sup>73</sup> Der Fokus liegt hier auf der Einhaltung rechtlich geforderter Mindeststandards.

*Compliance im weiteren Sinne* bzw. *Social Compliance* geht darüber hinaus: Sie umfasst die freiwillige Einhaltung gesellschaftlicher Erwartungen und Standards, die von Anspruchsgruppen wie Kunden, NGOs, Investoren oder Mitarbeitenden formuliert werden (vgl. Baumann-Pauly et al., 2017: 772).<sup>74</sup> Diese Standards sind häufig nicht gesetzlich verpflichtend, sondern entstehen durch freiwillige Selbstverpflichtungen, Brancheninitiativen oder internationale Leitlinien – etwa die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) (vgl. Muchlinski, 2001: 31).<sup>75</sup> Sie gelten als *Soft Law*, da sie formal nicht rechtsverbindlich sind, „aber hinsichtlich der Gültigkeit gesetzesähnlichen Charakter“ haben, da Verstöße erhebliche Reputationsschäden nach sich ziehen können (Schöttl/Ranisch, 2016: 312). Das bedeutet, dass Unternehmen über die Rechtspflichten hinaus in ihren Maßnahmen weiche Steuerungsmechanismen berücksichtigen. Diese Normen sind zwar nicht rechtsverbindlich, haben aber einen gesetzesähnlichen Charakter deshalb, da die Auswirkungen von Non-Compliance, zumindest im Hinblick auf die Reputationsschäden, ähnlich ausfallen wie bei tatsächlichen Rechtsverstößen. Werden solche sozialen Normen verletzt, drohen

---

<sup>72</sup> Darunter fallen alle gesetzlichen Vorschriften, Verordnungen und rechtliche Bestimmungen, z. B. Steuergesetze, arbeitsrechtliche Bestimmungen und Offenlegungspflichten. Im Hinblick auf die Einhaltung von *Legal Compliance* sehen sich Unternehmen in erster Linie mit der Herausforderung konfrontiert, all diejenigen Gesetze zu identifizieren, an die sie sich zu halten haben, was insb. für global agierende Unternehmen eine große Herausforderung darstellt. Unternehmen müssen sich mit nationalen, regionalen und lokalen Gesetzen auseinandersetzen, die von Steuergesetzen über Umweltauflagen bis hin zu Arbeitsrecht reichen. Zudem unterliegen verschiedene Branchen spezifischen Vorschriften und Normen.

<sup>73</sup> Zum Beispiel erfüllt ein Unternehmen, das sich an das Arbeitsrecht hält, Korruption vermeidet und Datenschutzvorgaben einhält, die Anforderungen der *Legal Compliance*.

<sup>74</sup> Dazu gehören u. a. die Forderung nach Menschenrechtsstandards in globalen Lieferketten (z. B. keine Kinderarbeit), Nachhaltigkeitsanforderungen (z. B. ökologische Produktion, Klimaschutz, Ressourcenschonung), Diversitäts- und Inklusionsziele, Transparenzforderungen (z. B. CSR-Berichte nach GRI oder EU-CSR) und Datenschutz.

<sup>75</sup> Weitere Beispiele sind die UN-Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte, die Bekenntnisse zur Internationalen Menschenrechtscharta und zum Global Compact der Vereinten Nationen.

Unternehmen Umsatzverluste, der Abzug von Investoren oder schlimmstenfalls der Verlust der „Licence to Operate“ (vgl. Locke et al., 2009: 6).

Paine (1994: 113) fasst Compliance prägnant als „Konformität mit extern auferlegten Standards“ zusammen – mit dem Ziel, Fehlverhalten und mögliche Sanktionen zu vermeiden. Dabei wird Compliance häufig als systematischer organisatorischer Prozess verstanden, der sowohl gesetzliche Regelwerke als auch interne Richtlinien umfasst (vgl. Hauschka/Besch, 2010: 21; Vetter, 2013: 4 f.; Kaptein, 2015: 416). Während gesetzliche Vorschriften Verstöße staatlich sanktionieren, beruhen interne Verhaltensrichtlinien (z. B. in Form eines Verhaltenskodex) auf unternehmenseigenen Vorgaben. Entscheidend ist, dass Compliance nicht nur auf das geschriebene Recht („letter of law“) abzielt, sondern auch den dahinterstehenden Geist des Gesetzes („spirit of law“) und gesellschaftliche Erwartungen einbeziehen kann (vgl. Steinmann/Olbrich, 1998).

Gleichwohl wird Compliance vielfach als rein legalistisches, werteneutrales Instrument verstanden, das regelkonformes Verhalten primär über extrinsische Motivationsfaktoren wie Sanktionen oder materielle Anreize erzwingen soll (vgl. Perlman et al., 2023: 825). Im Rahmen eines Compliance-Ansatzes erfahren die außerhalb des Gesetzes liegenden Normen nur dann Berücksichtigung, wenn diese ein relevantes ökonomisches Risiko darstellen. Compliance dient dann v. a. als Abwehrmaßnahme um Unternehmensrisiken zu minimieren und Haftungsgefahren vorzubeugen (vgl. Paine, 1994: 113: „prevent criminal misconduct“).

*Legal Compliance* ist dabei klar messbar: Ein Abgleich von Unternehmenshandeln mit geltenden Gesetzen zeigt, ob Regeltreue besteht. Bei *Social Compliance* ist die Bewertung komplexer: Hier wird geprüft, ob das Verhalten gesellschaftlichen Erwartungen entspricht, auch wenn diese nicht rechtlich kodifiziert sind (vgl. Egels-Zandén, 2007). Für die Compliance-Bewertung selbst ist dabei nicht entscheidend, aus welcher Maxime eine Handlung erfolgt, sondern ob sie mit extern auferlegten Standards übereinstimmt.

Theoretisch ist es möglich, dass ein Unternehmen freiwillige soziale Standards (Social Compliance) erfüllt, gleichzeitig aber gegen gesetzliche Vorgaben (Legal Compliance) verstößt – etwa durch Zahlung über Tariflöhne bei gleichzeitigen Verstößen gegen Umwelt- oder Steuerrecht. Praktisch bleibt dies jedoch problematisch, da soziale Verantwortung ohne rechtliche Konformität an Glaubwürdigkeit verliert. Umgekehrt ist Legal Compliance ohne Social Compliance realistischer und häufiger: Unternehmen halten Gesetze ein, vernachlässigen jedoch weitergehende ethische Standards wie faire Löhne oder menschenwürdige Arbeitszeiten. Zwar lässt sich analytisch zwischen beiden trennen, normativ

und praktisch führt dies jedoch zu Spannungen, da Verstöße gegen Gesetze trotz sozialer Standards ethisch inkohärent bleiben.

### 3.1.2 Integrität

Im Unternehmenskontext ist Integrität<sup>76</sup> eine der am häufigsten genannten menschlichen Eigenschaften, sowohl in der Literatur (vgl. Audi/Murphy, 2006: 3) als auch in der Praxis (vgl. Pelters, 2023). Dennoch entzieht sich der Begriff einer einheitlichen Definition und wird im wissenschaftlichen wie praktischen Diskurs unterschiedlich verwendet (vgl. Pelters, 2023). Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die philosophische Perspektive und fragen danach, was es bedeutet, eine Person von Integrität zu sein. Dabei wird Integrität einerseits als formale Beziehung zu sich selbst verstanden, andererseits wird sie mit moralischem Handeln und den normativen Einschränkungen, denen integrires Handeln unterliegt, verbunden.

Integrität als formale Beziehung zu sich selbst äußert sich in Selbstintegration und Verhaltenskonsistenz. Selbstintegration bedeutet v. a. die Intaktheit und Unbestechlichkeit des eigenen Selbst und ist somit stark an die Subjektivität des Individuums gebunden. Ragatz und Duska argumentieren, dass Integrität ein Gefühl ist, „mit sich selbst im Reinen zu sein“ (Ragatz/Duska, 2010: 301). Eine integre Person verfügt demnach über die Willensstärke, für ihre Überzeugungen einzustehen und entsprechend zu handeln, selbst wenn äußere Einflüsse oder Widerstände dies infrage stellen (vgl. Bigelow/Pargetter, 2007: 42 f.).<sup>77</sup> Das schließt die Bereitschaft ein, die damit verbundenen Konsequenzen zu tragen, selbst wenn dies zum persönlichen Nachteil führen sollte (vgl. Maak, 2008; Martin et al., 2013). Persönlich integer handelt, wer seine subjektiven Überzeugungen, Werte und Motive nicht nur äußert, sondern aktiv danach lebt. Diese Übereinstimmung von Worten und Taten wird als Verhaltenskonsistenz bezeichnet (vgl. Cox et al., 2003; Paine, 2005).

Beide Konzepte – Selbstintegration und Verhaltenskonsistenz – sind formaler Art und enthalten keine inhaltliche moralische Bewertung. Deshalb kann eine Person als integer gelten, selbst wenn ihre Überzeugungen moralisch fragwürdig sind (vgl. McFall, 1987).<sup>78</sup> Ein Beispiel dafür ist der in der Forschung oft zitierte Mafiaboss, der sich strikt an den Ehrenkodex seiner Organisation hält, obwohl seine Handlungen moralisch abzulehnen sind (vgl. Cox et al., 2003).

---

<sup>76</sup> Das Wort *Integrität* stammt von dem lateinischen Wort *integritas* ab und bedeutet wörtlich übersetzt *Unversehrtheit* oder *Reinheit*.

<sup>77</sup> Darin eingeschlossen ist die in Kapitel 2.4.1 besprochene Loslösung von allen materiell gefüllten Triebfedern. Dabei unterliegt weder die Intention noch die Handlung einer Wertung, ob diese angemessen, wertvoll, gerecht oder weise ist.

<sup>78</sup> McFalls Ansicht nach kann eine Person, die aus einem moralisch fragwürdigen Prinzip heraus handelt und moralisch verwerfliche Dinge tut, persönliche Integrität besitzen, auch wenn sie keine moralische Integrität besitzt (vgl. McFall, 1987).

Seine Integrität zeigt sich in der kompromisslosen Einhaltung dieses Kodex, selbst unter Druck oder bei persönlichen Risiken.<sup>79</sup> Dieser Widerspruch zeigt die Differenz zwischen persönlicher Integrität und moralischer Universalität.<sup>80</sup> Die Betrachtung von Integrität als moralischem Wert ist deshalb problematisch, weil sie keine objektive Bewertung moralischer Inhalte zulässt (vgl. Williams, 1981).

Trotzdem spielt eine moralische Grundprägung eine Rolle, wenn einer anderen Person Integrität zugeschrieben wird. Nach McFall beeinflussen die eigenen moralischen Vorstellungen diese Zuschreibung (vgl. McFall, 1987: 11). McFall unterscheidet daher zwischen persönlicher und moralischer Integrität (vgl. McFall, 1987: 14). Persönliche Integrität ist eine notwendige Bedingung für moralische Integrität, da sie die Kohärenz und die Authentizität der Überzeugungen sichert. Ohne sie fehlt die Stabilität für moralisches Handeln. Doch moralische Integrität geht weiter: Sie verlangt, dass Überzeugungen moralisch gerechtfertigt und universalisierbar sind (vgl. Audi/Murphy, 2006). Das erfordert Reflexion darüber, ob eigene Werte mit moralischen Prinzipien wie dem KI oder universellen Menschenrechten vereinbar sind (vgl. Hill, 2000). Integrität bedeutet also, sich moralischen Prinzipien unterzuordnen und nicht nur subjektiv stimmig zu handeln (vgl. Calhoun, 1995).

Für Monga (2016: 419) bildet die Verpflichtung zu vernunftgemäßen moralischen Prinzipien den Kern von Integrität. Ashford (2000: 421) betont, dass Integrität verlangt, sich dieser moralischen Verpflichtungen bewusst zu sein und danach zu handeln. Dabei hat Integrität selbst keinen festen moralischen Inhalt (vgl. Rosenbaum, 2015: 20). Williams unterstützt diese Ansicht (vgl. Williams, 1981: 49). Rosenbaum argumentiert, Integrität sei an sich amoralisch und müsse an eine normative Determinante wie die kantische Ethik gekoppelt werden, um moralische Urteile zu ermöglichen (vgl. Rosenbaum, 2015: 22; vgl. hierzu auch Audi/Murphy, 2006: 8 f). In einer kantischen Auslegung bedeutet Integrität die Übereinstimmung der eigenen Maximen und Handlungen mit den moralischen Anforderungen des KI.<sup>81</sup>

In der Literatur wird zudem diskutiert, ob Integrität eine Tugend ist oder lediglich eine Eigenschaft. Während Eigenschaften neutral beschreiben, setzen Tugenden normative Maßstäbe. Zum Beispiel betrachten Martin et al. (2013) es als Eigenschaft, ehrlich zu sein und gleichzeitig über ein ausgeprägtes Maß an moralischer Orientierung zu verfügen. Williams (vgl.

<sup>79</sup> Entsprechend zieht Rosenbaum in Betracht, dass sogar ein Selbstmordattentäter eine Person von Integrität sein könnte (vgl. Rosenbaum, 2015: 103 f.).

<sup>80</sup> Im kantischen Sinne würde dies bedeuten, dass die Maximen des Mafiabosses nicht universalisierbar sind, damit gegen die Universalisierbarkeitsformel des KI verstößt, und daher nicht moralisch gerechtfertigt werden können. In Anlehnung an Kap. 2.4.2 ist dies auch nicht mit der Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung vereinbar.

<sup>81</sup> Da hier die persönliche Integrität mit der moralischen Integrität inhaltlich übereinstimmen, ist eine Differenzierung des Integritätsbegriff obsolet.

1981: 49) sieht Integrität als menschliche Eigenschaft und lehnt ab, Integrität als Tugend zu verstehen, da ihr eine charakteristische Motivationsdimension fehle (im Gegensatz zu einer Tugend wie z. B. Großzügigkeit).

Da es für Cox et al. (2003) unmöglich erscheint, Integrität auf eine Tugend zu reduzieren<sup>82</sup>, schlagen sie vor, Integrität als Cluster-Konzept zu verstehen, das verschiedene Tugenden wie *Authentizität* (z. B. Cox et al. 2003), *Ehrlichkeit* (z. B. McFall, 1987; Solomon, 1999; Treviño et al., 2000; vgl. Ragatz/Duska, 2010), *Gerechtigkeit* (z. B. Audi/Murphy, 2006; Bowie, 2017), *Empathie* (z. B. Badaracco/Ellsworth, 1992; Koehn, 2005), *Fairness* (z. B. Murphy, 1999; Parry/Proctor-Thomson, 2002), *Vertrauenswürdigkeit* (z. B. Treviño et al. 2000; Paine, 2005) und *Transparenz* (z. B. Kaptein, 2015) in sich vereint.<sup>83</sup> Je nach Situation werden unterschiedliche Tugenden relevant und tragen so zu integren Handlungen bei. Badaracco und Ellsworth (1992: 29) sprechen dabei von Tugenden, die ein Gefühl von „moral soundness“ vermitteln. Parry und Proctor-Thomson (vgl. 2002) knüpfen daran an und fordern, dass Integrität auf einem moralisch vertretbaren Wertesystem basieren sollte. Solomon (1992, 1999) sieht Integrität als „Supertugend“, die verschiedene Tugenden bündelt und hilft, bei moralischen Konflikten den Überblick zu bewahren. Ragatz und Duska (2010) betonen, dass ein Versprechen, integer zu handeln, letztlich ein Versprechen zu moralischem Handeln ist.<sup>84</sup>

Allerdings bleibt der Begriff in dieser breiten Auslegung unscharf. Audi und Murphy (2006: 8) kritisieren, dass Integritätszuschreibungen auf Basis solcher Konzepte zu unklar sind, um eindeutige moralische Urteile zu ermöglichen. Eigenständige Integritätszuschreibungen, insb. in Form eines Cluster-Konzepts oder einer Supertugend, haben daher wenig praktischen oder intellektuellen Wert (vgl. Audi/Murphy, 2006: 11).<sup>85</sup> Sie schlagen vor, Integrität nur ergänzend zu spezifischeren moralischen Begriffen aus Theorien wie dem Kantianismus oder Utilitarismus zu verwenden. Erst dadurch lässt sich eine klare moralische Bewertung von Personen und Organisationen vornehmen. In diesem Sinne wird im Folgenden das Integritätskonzept an die Kantische Ethik angebunden.

<sup>82</sup> Um dies zu können, müsse eine Rangfolge der angeführten moralischen Werte existieren, nach der beispielsweise Ehrlichkeit die Integrität mehr fördere als Transparenz oder umgekehrt. Eine solche Rangfolge gibt es nicht, wobei gerade Ehrlichkeit in der Literatur eng mit dem Begriff der Integrität verbunden wird (vgl. Ragatz/Duska, 2010, Martin et al., 2013).

<sup>83</sup> Zar enthält die Liste die in Verbindung mit Integrität am meistzitierten Tugenden, allerdings kann beliebig erweitert werden, da in der Literatur deutlich mehr Tugenden mit dem Integritätsbegriff in Verbindung gebracht werden.

<sup>84</sup> Deshalb betrachten Ragatz und Duska Verhaltenskodizes, die sich auf Ehre oder Würde beziehen, als dem übergeordneten Wert der Integrität entsprechend (vgl. Ragatz/Duska, 2010).

<sup>85</sup> Ein Verhaltenskodex, der die Adressaten dazu auffordert, mit Integrität zu agieren, sagt im Prinzip alles und nichts aus.

Kant verwendet den Integritätsbegriff nicht explizit in seiner Ethik, jedoch lassen sich aus seinen Schriften, insb. aus der *KpV* (Kant, AA, V) und der *MS* (Kant, AA, VI), Aspekte ableiten, die sich auf das Konzept von Integrität übertragen lassen. Im Kantischen Sinne ist Integrität das Ergebnis einer moralischen Lebensführung oder moralischen Reife, die sich auf die Einhaltung der moralischen Anforderungen des KI stützt. Dabei ist Integrität ein intrinsischer Bestandteil moralischer Autonomie und ergibt sich aus der Pflicht zum Handeln nach universalisierbaren Prinzipien (Kant, AA V: 27). Sie spiegelt Autonomie wider, da Integrität verlangt, dass Individuen eigene moralische Prinzipien formulieren und konsequent danach handeln (vgl. Korsgaard, 1996: 101). Integrität setzt voraus, dass Individuen nach Prinzipien handeln, die sie als moralisch richtig anerkennen – selbst wenn dies persönliche oder geschäftliche Nachteile mit sich bringt (vgl. Audi/Murphy, 2006: 17). Sie ist eng verbunden mit der Pflicht, denn eine integre Person handelt aus Pflicht, nicht aus Neigung oder äußeren Anreizen („pflichtgemäß“). Integrität erfordert, den KI als Grundlage aller Entscheidungen anzuerkennen und sich nicht von persönlichen Vorteilen oder äußeren Umständen ablenken zu lassen.

Das moralische Handeln ist dabei nicht durch äußere Konsequenzen motiviert, sondern durch die Achtung vor dem moralischen Gesetz (GMS, AA IV: 400). Integrität steht somit für die Einheit und Selbstachtung einer Person, die durch moralisches Handeln gewahrt wird. Laut Kant ist Selbstachtung eine Pflicht gegenüber sich selbst: „Die Achtung, die ich gegen andere äußere, entspringt aus der Pflicht, welche ich gegen mich selbst habe.“ (Kant, AA VI: 449). Ein Mensch mit Integrität wahrt diese Selbstachtung, indem er sich als freies, vernunftgemäßes, moralisches Wesen versteht und entsprechend handelt.

Wie in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert, betont Kant die Bedeutung der Maxime als Grundsatz für moralisches Handeln im Rahmen des KI. Auch für Integrität spielt die eigene Maxime eine entscheidende Rolle, da sie die grundlegenden moralischen Prinzipien, Werte und Überzeugungen repräsentiert, nach denen eine Person ihr Leben führt und Entscheidungen trifft, die mit diesen Überzeugungen übereinstimmen. Die Maxime dient als Leitfaden und Richtschnur für das Handeln einer Person und definiert, was für sie moralisch richtig oder falsch ist. Eine klare und kohärente Maxime trägt somit zur Konsistenz im Verhalten bei. Wenn eine Person ihre Maxime kennt und danach handelt, zeigt sie Integrität, indem sie Handlungen mit Überzeugungen und Werten in Einklang bringt. Die Formulierung einer eigenen Maxime erfordert Selbstreflexion und Selbstbewusstsein, was ein tieferes Verständnis für sich selbst fördert und die persönliche Integrität stärkt. Eine fest verankerte Maxime kann einer Person helfen, in schwierigen Situationen standhaft zu bleiben und moralischen Versuchungen zu widerstehen. Sie wirkt wie ein moralischer Kompass, der selbst unter Druck Orientierung gibt.

Abgeleitet aus der Kantischen Ethik lässt sich Integrität als Ausdruck autonomer Selbstbindung verstehen. Im Sinne von Korsgaard (1996: 101) bedeutet dies, dass Individuen (oder Unternehmen) sich selbst moralische Normen setzen und daran festhalten. Integrität ist in diesem moralischen Kontext eine Haltung der inneren Kohärenz und Verpflichtung gegenüber dem moralischen Gesetz. Eine Person mit Integrität bewahrt die Kohärenz zwischen Handeln und den moralischen Prinzipien, die sie als vernunftgemäß anerkennt. Die bedingungslose Verpflichtung zu diesen Prinzipien ist Voraussetzung für Integrität. *Das Richtige zu tun* bedeutet hier, im Einklang mit dem KI zu handeln, Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen und die Konsequenzen zu akzeptieren. Das Bekenntnis zu den moralischen Anforderungen des KI und das entsprechende Handeln sind für andere nur aus dem Verhalten erkennbar. Nach Trautnitzs Konzept der konstitutiven Wirtschaftsethik (vgl. Trautnitz, 2008b) besteht die Herausforderung darin, dass zwar Handlungen für Außenstehende sichtbar sind, aber nur die handelnde Person selbst beurteilen kann, ob diese mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen.

In seinen Schriften hebt Kant Tugenden hervor, die eng mit Integrität verbunden sind (vgl. Kant, AA IV). Für ihn sind Tugenden weniger Selbstzweck als vielmehr Werkzeuge, um integrires Handeln sicherzustellen. Sie unterliegen einem moralischen Imperativ und sind Ausdruck des Pflichtbewusstseins, sich gemäß den Anforderungen des KI zu verhalten.<sup>86</sup> Im Konzept der konstitutiven Wirtschaftsethik bilden Tugenden (und die durch sie geförderte Integrität) eine Brücke zwischen der Maxime und der Handlung.

Kant unterscheidet zwischen vollkommenen Tugenden, die auf bedingungslosen Pflichten beruhen und strikt gelten, und unvollkommenen Tugenden, die situationsabhängig sind und Flexibilität erlauben (vgl. Kant, AA VI). Vollkommene Tugenden, wie Wahrhaftigkeit oder Gerechtigkeit, sind negativ formuliert und konzentrieren sich auf die Vermeidung moralischer Fehler (z. B. „Lüge nicht“, „Betrüge nicht“). Diese Pflichten gelten universell und ausnahmslos, da ihre Verletzung einen logischen Widerspruch im moralischen Gesetz erzeugen würde.

Vollkommene Tugenden wie die *Wahrhaftigkeit* stehen in direktem Einklang mit dem KI, da Lügen etwa die Basis rationaler Interaktion bzw. Interpersonalität untergraben (vgl. Kant, AA IV). Die vollkommene Tugend der *Gerechtigkeit* bedeutet, anderen nichts vorzuenthalten, was ihnen zusteht<sup>87</sup> (vgl. Kant, AA IV), während die vollkommene Tugend der *Selbstachtung* erfordert, die eigene Würde als moralisches Wesen zu respektieren (vgl. Kant, AA VI).

---

<sup>86</sup> Im Gegensatz zu Tugendethikern wie Aristoteles, die Tugenden als zentrale Elemente ihrer Ethik betrachten.

<sup>87</sup> Dazu gehört bspw. auch die Einhaltung von Verträgen.

Unvollkommene Tugenden wie Empathie, moralischer Mut oder Wohltätigkeit sind positiv formuliert und fördern das Gute. Sie drücken Ideale aus, die nicht in jeder Situation erfüllt werden müssen, wie etwa Mitgefühl oder Dankbarkeit. Sie verlangen eine Abwägung der Umstände. Eine Verletzung führt nicht direkt zu einem logischen Widerspruch, sondern zu einer Schwächung moralischer Prinzipien. *Empathie* (vgl. Kant, AA VI: 457) unterstützt die moralische Pflicht, anderen zu helfen, und steht im Einklang mit der Menschheitszweckformel des KI. Was Tugendethiker wie Bigelow und Pargetter (2007) unter Willensstärke einordnen, bezeichnet Kant als (moralischen) *Mut* (vgl. Kant, VI). Dabei geht es ihm nicht um eine körperliche Tapferkeit, sondern um die moralische Stärke, auch gegen sinnliche Neigungen oder äußere Einflüsse gemäß den moralischen Anforderungen des KI zu handeln.<sup>88</sup> *Bescheidenheit* ist für Kant eine Form der Selbstbeherrschung, da sie hilft, Neigungen und egoistische Triebe zu kontrollieren, die der Moralität entgegenstehen könnten (vgl. Kant, AA, VII). Sie unterstützt die Entwicklung des guten Willens und den Gehorsam gegenüber dem moralischen Gesetz. *Wohltätigkeit* ist die Tugend, anderen zu helfen und ihre Wohlfahrt zu fördern, soweit es die eigenen Möglichkeiten erlauben (vgl. Kant, AA VI: 452). *Dankbarkeit* ist die Tugend, auf empfangene Wohltaten angemessen zu reagieren (vgl. Kant, AA VI: 454).

Vollkommene Tugenden bilden die konstitutive Grundlage für unvollkommene Tugenden. Ohne Wahrhaftigkeit, Gerechtigkeit oder Selbstachtung wäre die Verwirklichung von Wohltätigkeit oder Mitgefühl nicht möglich, da die moralische Integrität des Handelnden fehlt. Die von Kant explizit genannten Tugenden stellen keine abschließende Aufzählung dar (vgl. Wood, 2008).<sup>89</sup> In der MS deutet Kant an, dass der KI die Grundlage ist, aus der Maximen und damit auch moralische Tugenden abgeleitet werden:

„Das Gesetz der Sittlichkeit verlangt die Einschränkung der Selbstliebe durch die Achtung für die Menschheit in unserer eigenen Person wie in der Person jedes anderen. (...) Die Gesetze der Tugend setzen (...) eine bestimmte Maxime voraus, die aus der Form des Gesetzes selbst [dem KI] hervorgeht.“ (Kant, 1797: 395 f.).

Kant sieht Tugenden nicht als starres System. Moderne Kant-Interpreten wie Korsgaard (vgl. 1996), Herman (vgl. 1993), O’Neill (vgl. 2015) oder Wood (vgl. 2008) greifen diesen Gedanken auf und postulieren, dass sich aus dem KI neue Tugenden ableiten lassen, die sich an veränderte moralische Kontexte anpassen. Für Korsgaard (vgl. 1996) ist die Autonomie der zentrale Bezugspunkt, aus dem sich Tugenden entwickeln. Herman (vgl. 1993) versteht Tugenden als spezifische Anwendungen des moralischen Gesetzes, die durch Reflexion weiterentwickelt

<sup>88</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.4.1 zu positiver und negativer Freiheit.

<sup>89</sup> Sie gehören jedoch zu den zentralen und am häufigsten diskutierten Tugenden und dienen als Orientierungspunkte, um die Unterschiede zwischen vollkommenen und unvollkommenen Tugenden hervorzuheben.

werden. Nach O'Neill (2015) sind Tugenden konkrete Anwendungen universalisierbarer Prinzipien, abhängig von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Wood geht einen Schritt weiter und argumentiert, dass Kants Ansatz flexibel genug ist, um auch neue gesellschaftliche oder technologische Herausforderungen zu berücksichtigen (vgl. Wood, 2008: 254 ff.).

Demgegenüber wird kritisiert, dass durch platonische Einflüsse<sup>90</sup> in der Ethik universelle Prinzipien oft über die konkrete Umsetzung gestellt werden, wodurch Integrität als praktische Kohärenz im Handeln vernachlässigt wird (vgl. Rosenbaum, 2015: 22, 28 ff.).<sup>91</sup> Integrität verbindet universelle Prinzipien mit individueller Umsetzung. Rosenbaum beschreibt Integrität pragmatisch als Balance zwischen der Treue zu Prinzipien und der Anpassung an konkrete Herausforderungen (vgl. Rosenbaum, 2015: 23 f., 27, 41). Integrität ist so Ausdruck praktischer Autonomie: die Fähigkeit und Verpflichtung, sich selbst moralische Prinzipien zu setzen und diese konsistent umzusetzen (vgl. Korsgaard, 1996: 101).

In der Kantischen Ethik ist Integrität kein Zusatz, sondern grundlegend für moralisches Handeln. Wer nicht integritätsgeleitet handelt, kann auch nicht als autonomes Subjekt im Sinne der Pflichtethik gelten. Damit ist die Autonomie die inhaltliche Füllung der Moralität. Ohne Integrität ist autonomes Handeln nicht möglich. Hierin liegt der Unterschied zur Moralität: Moralität ist das objektive Streben nach der Umsetzung des moralischen Gesetzes, während Integrität die subjektive Beständigkeit ist, diese Prinzipien im eigenen Leben zu verwirklichen.<sup>92</sup> Rosenbaum sieht Integrität nicht als apriorisches Ideal, sondern als kontextsensitive, anwendbare Theorie der Moralität (vgl. Rosenbaum, 2015: 34, 65). Für ihn handelt eine integre Person nach den eigenen Wertvorstellungen, angepasst an die Bedingungen der Umgebung:

„Eine integre Person zu sein bedeutet, angesichts der eigenen Wertvorstellungen und der (...) Bedingungen der eigenen Umgebung das Beste zu geben“ (Rosenbaum, 2015: 106).

Im Unternehmenskontext beschreibt Paine Integrität als die Qualität moralischer Selbststeuerung (vgl. Paine, 1994: 113; 2005: 247). Um der angesprochenen notwendigen

<sup>90</sup> Der Platonismus verfolgt eine strikte Trennung zwischen der idealen, unveränderlichen Welt der Ideen und der unvollkommenen physischen Welt.

<sup>91</sup> Das gilt für den Utilitarismus (Stichwort: „größtmögliche Glück für die größtmögliche Zahl“, unabhängig von der Integrität des Einzelnen), die Tugendethik (Betonung von ideale Tugenden, die losgelöst von den inneren Konflikten und Herausforderungen individueller moralischer Akteure betrachtet werden) und die Deontologie (Fokus auf der Befolgung universeller moralischer Gesetze wie dem KI, nicht auf der kohärenten Umsetzung dieser moralischen Anforderungen durch das Individuum).

<sup>92</sup> Moralität basiert auf den allgemeingültigen Gesetzen der praktischen Vernunft, die für alle rationalen Wesen im Sinne einer objektiven Norm gelten. Damit unterliegt die Moralität einem universellen Anspruch und gilt losgelöst von allen empirischen Gegebenheiten aus der Sinnenwelt.

Berücksichtigung des situativen Kontextes gerecht zu werden, wird die Begriffsbestimmung Paines um Rosenbaums Zusatz der *Kontextsensitivität* erweitert (vgl. Rosenbaum, 2015: 34).

Damit wird Integrität in der vorliegenden Arbeit verstanden als die Qualität der moralischen Selbststeuerung unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen. Um dem von Audi und Murphy beklagten normativen Vakuum eigenständiger Integritätszuschreibungen entgegenzuwirken und moralische Urteile zu ermöglichen, muss die Integrität zusätzlich an eine normative Determinante gekoppelt werden (vgl. Audi/Murphy, 2006: 11; Rosenbaum, 2015: 22). In einer kantischen Auslegung wird Integrität daher als die Übereinstimmung der eigenen Maximen und Handlungen mit den moralischen Anforderungen des KI unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen definiert.<sup>93</sup>

Integrität ist ein kontinuierlicher Prozess und steht bei jeder zu treffenden Entscheidung stets aufs Neue zur Disposition (vgl. Cox et al., 2003: 41). Daher muss sie im Rahmen einer „Selbstüberwachung“ stets reflektiert und überprüft werden (vgl. Pugmire, 2005). Unternehmen können diesen Prozess unterstützen, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, die reflektiertes und verantwortungsvolles Handeln fördern. Hier zeigt sich der Übergang von individueller zu organisationaler Integrität. Die Erweiterung des Begriffs Integrität von einer individuellen zu einer organisationalen Integrität erfordert, dass moralische Prinzipien, die Individuen zugeschrieben werden, auf die Strukturen, Prozesse und das Verhalten von Organisationen übertragen werden (vgl. Kaptein, 1998: 854; Palanski/Yammarino, 2007).

Diese Erkenntnisse implizieren, dass ein Top Management, dem die organisationale Integrität am Herzen liegt, sich sowohl auf die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Personen in ihren Unternehmen als auch auf die Schaffung der organisationalen Bedingungen konzentrieren sollten, die für eine moralische Selbstverwaltung erforderlich sind (vgl. Paine, 2005: 249). Paine (1994: 106) argumentiert, dass in einem auf Integrität basierenden Ansatz „Ethik alles mit Management zu tun hat“, da sie die Kultur eines Unternehmens widerspiegelt.

### **3.1.3 Synthese von Compliance- und Integritätsansätzen**

Im Rahmen der Implementierung eines Ethikprogramms im Unternehmen lassen sich zwei Strategien unterscheiden: der regelbasierte Compliance-Ansatz und der wertebasierte Integritätsansatz. Beide verfolgen das Ziel, moralisch verantwortliches Verhalten in

---

<sup>93</sup> Im Unterschied zu Compliance beschränkt sich der Wirkungsbereich von Integrität nicht auf den Unternehmenskontext, sondern durchdringt das Arbeits-, Gesellschafts- und Privatleben. Integrität ist allgegenwärtig (vgl. Ragatz/Duska, 2010: 301).

Unternehmen zu fördern, unterscheiden sich jedoch in ihren Mechanismen und Schwerpunkten deutlich (vgl. Paine, 1994: 106; Kaptein, 2015: 415; Treviño/Nelson, 2017: 209 f.).

Der *Compliance-Ansatz* ist in erster Linie präventiv und restriktiv ausgerichtet. Er beruht auf der Annahme, dass normabweichendes Verhalten primär aus Unwissenheit oder mangelndem Bewusstsein für Sanktionen resultiert (vgl. Kaptein, 2015: 416). Nash (1990: 126) formuliert dies folgendermaßen:

„Ethik-relevante Probleme in Unternehmen treten entweder in Situationen auf, in denen jemand nicht weiß welche Handlung richtig oder falsch ist, oder in Situationen, in denen jemand die richtige Handlung kennt, jedoch nicht entsprechend handelt“.

Der Compliance-Ansatz betrachtet Menschen als *homo oeconomicus*, die extrinsisch motiviert werden müssen (vgl. Göbel, 2016: 226 f.). Daher baut der Compliance-Ansatz auf klaren Regeln, Standards und Gesetzen auf, deren Einhaltung durch formale Strukturen (*hard controls*) wie einem Verhaltenskodex, Compliance-Ausschüssen und Sanktionsmechanismen sichergestellt wird (vgl. Weaver et al., 1999a: 42; Kaptein, 2009: 262). Zentral ist bspw. die Einrichtung eines Bestrafungssystems für gesetzeswidriges und unethisches Verhalten sowie die Möglichkeit, Verstöße anonym über Ethik-Hotlines zu melden (vgl. Treviño et al., 1999: 131; Treviño et al., 2006: 960). Das Ziel ist die Prävention sowie die Aufdeckung und Ahndung von Regelverstößen, wobei der Fokus auf der Einschränkung diskretionärer Handlungsspielräume liegt, um das Risiko von Fehlverhalten zu minimieren. Begleitend können Schulungen stattfinden, in denen die Mitarbeitenden über geltende Gesetze und interne Regelwerke informiert werden, während E-Learnings dazu dienen können, das Wissen darüber regelmäßig zu überprüfen (vgl. Treviño/Nelson, 2017: 209 ff.). Ein Monitoring-System trägt zur Aufdeckung oder Prävention von Fehlverhalten bei (vgl. Kaptein, 2009: 262).

Auf der informalen/kulturellen Ebene (*soft controls*) wird der Compliance-Ansatz dadurch gestützt, dass Führungskräfte eine Vorbildfunktion übernehmen, indem sie selbst die Einhaltung der Regeln praktizieren (vgl. Treviño et al., 2000: 131). Die Mitarbeitenden werden explizit zur Befolgung dieser Regeln verpflichtet, was zu einem Gefühl von Sicherheit beitragen soll. Verstöße werden sanktioniert, sodass eine klare Botschaft entsteht: Regelverletzungen werden nicht toleriert (vgl. Paine, 1994: 111). Ziel ist es, durch diese Struktur ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden bewusst an Regeln halten, auch aus Angst vor Sanktionen (vgl. Weaver/Treviño, 1999: 317 f.).

In Deutschland ist die Ausgestaltung von Compliance-Ansätzen rechtlich nicht im Detail normiert. Daher besitzen Unternehmen relativ große Freiräume, eigene Regeln und Richtlinien

festzulegen (vgl. Kopp, 2008: 432; Vetter, 2013: 3). Viele Unternehmen orientieren sich jedoch insb. an gesetzlichen Anforderungen als Mindeststandard. Diese pragmatische Vorgehensweise führt dazu, dass ethisches Verhalten in der Unternehmenspraxis häufig auf die Einhaltung externer Erwartungen reduziert bleibt und damit primär im Stadium der Compliance verharrt (vgl. Treviño/Nelson, 2021: 20).

Demgegenüber zielt der *Integritätsansatz* stärker auf die Förderung der moralischen Selbststeuerung und die Vermittlung von Werten und Prinzipien ab (vgl. Paine, 1994: 111 ff.; Weaver et al., 1999b: 541; Treviño et al., 2006: 952; Kaptein, 2015: 416). Im Zentrum steht hier nicht allein das regelkonforme Verhalten, sondern das Streben danach, aus Überzeugung moralisch richtig zu handeln. Dies spiegelt sich bereits in den formalen Strukturen wider: Neben einem Verhaltenskodex, der explizit auf Zweck, Werte und moralische Grundsätze ausgerichtet ist, gibt es Ethikbeauftragte bzw. Ethikkommissionen, die (schwierige) moralische Fragen diskutieren, sowie Belohnungssysteme, die ethisches Verhalten positiv würdigen (vgl. Weaver et al., 1999a: 42 f.). Ethiktrainings zielen darauf ab, Mitarbeitende für den Sinngehalt der zugrunde liegenden Werte zu inspirieren (vgl. Kaptein, 2009: 263). E-Learnings fördern darüber hinaus die Fähigkeit, moralische Dilemmata eigenständig zu reflektieren (vgl. Treviño/Nelson, 2017: 211). Der Integritätsansatz sieht Menschen als komplexes soziales Wesen mit Eigeninteressen, Idealen und Werten (vgl. Göbel, 2016: 226 f.).<sup>94</sup> Alle Instrumente wollen Rahmenbedingungen schaffen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ethische Fragen eigenständig zu reflektieren und moralisch begründete Entscheidungen zu treffen. Mit einem Integritätsansatz legt das Unternehmen Wert auf intrinsische Motivationsfaktoren, während extrinsische Motivationsfaktoren nur eine untergeordnete Rolle spielen. Das Monitoring konzentriert sich weniger auf Kontrolle als vielmehr auf die Beobachtung von Informationsflüssen, um moralisches Verhalten konstruktiv zu unterstützen (vgl. Kaptein, 2009: 263; Meyer/Li, 2025: 498).<sup>95</sup>

Auch die informellen Mechanismen sind auf Integrität ausgerichtet: Führungskräfte leben die zugrunde liegenden Werte und moralischen Grundsätze vor, wodurch sie als moralische

<sup>94</sup> Dieser Aspekt verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen der Verfolgung von Eigeninteressen und der Befolgung moralischer Grundprinzipien ( im Falle der Anwendung der kantischen Ethik die bedingungslose Befolgung des Autonomieideals), dem Entscheidungsträger in der Unternehmenspraxis unterliegen. Dem kantischen Ideal folgend gäbe es diesen Konflikt gar nicht, da jegliche materiell gefüllten Triebfedern keinerlei Auswirkungen auf die Wahl der Maxime nehmen. In der gelebten Sinnenwelt hingegen unterliegt jede Entscheidung auf das Neue dem Spannungsfeld zwischen der Befriedigung sinnlichen Begehrens und der Befolgung des sittlich Gebotenen.

<sup>95</sup> Integritätsmanagement baut auf der Einsicht auf, dass Integrität nicht nur individuelle Charakterstärke, sondern auch strukturelle Unterstützung verlangt (vgl. Perlman et al., 2023: 157). Dennoch bleibt der Versuch, Integrität vollständig zu managen, eine Illusion: Zu starke Vorgaben können Ablehnung hervorrufen und werden als Bevormundung erlebt (vgl. Pohlmann et al., 2017: 89). Daher gilt es, Freiräume für moralische Selbststeuerung zu schaffen, ohne auf sinnvolle Prävention und Kontrolle zu verzichten.

Vorbilder wirken (vgl. Treviño et al., 2000: 131). Die Mitarbeitenden sollen sich selbstständig mit diesen Grundsätzen identifizieren, was ein Gefühl von Autonomie und innerer Verpflichtung fördert (vgl. Paine, 1994: 112 f.). Moralisches Verhalten wird anerkannt und wertgeschätzt, nicht nur bestraft oder belohnt. Ziel ist es, ein Umfeld zu schaffen, in der Mitarbeitende auch in schwierigen Situationen das moralisch Richtige tun, nicht aus Angst vor Strafe, sondern aus eigener Überzeugung (vgl. Kaptein, 2015: 417; vgl. Perlman, 2023: 155).

Inzwischen hat sich ein Forschungszweig etabliert, der Compliance und Integrität nicht mehr als Dichotomie (vgl. z. B. Rossouw/Vuuren, 2003), sondern als komplementäre Enden eines Kontinuums betrachtet (vgl. Gilman, 1999; Jeurissen, 2004; Maesschalck, 2004; /Barry, 2007; Adelstein/Clegg, 2016; Geddes, 2017: 426; Calderón et al., 2018; Pelters, 2021b; Trautnitz, 2021). Der entscheidende Unterschied liegt nicht in den eingesetzten Instrumenten, sondern im Steuerungsansatz: Compliance beschränkt sich auf detaillierte Vorgaben und Sanktionen, während Integrität auf moralische Autonomie und Wertereflexion setzt (vgl. Jeurissen, 2004: 22). Tabelle 2 veranschaulicht diese unterschiedlichen Schwerpunkte.

Tabelle 2: Integrativer Ansatz zur Institutionalisierung von Unternehmensethik

		Möglichkeiten zur Geltendmachung ethischer Normen im Unternehmen	
		Compliance (einschränkend/regelbasiert)	Integrität (ermöglichend/wertebasiert)
Kombination an Mechanismen	Formale Strukturen („hard controls“)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kodex mit Regeln und Standards zur Einschränkung diskretionärer Spielräume</li> <li>2. Compliance-Ausschuss, in dem Verstöße behandelt werden</li> <li>3. Bestrafungssystem für gesetzeswidriges und unethisches Verhalten</li> <li>4. Ethik-Hotline zur Meldung von Verstößen</li> <li>5. Schulungen, in denen Gesetze, Regeln und Standards erklärt werden</li> <li>6. E-Learnings, bei denen das Wissen über Regeln, Standards und Gesetze getestet wird</li> <li>7. Monitoring zur Prävention oder Aufdeckung von Fehlverhalten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kodex mit Zweck, Werten und moralischen Grundsätzen zur Ermöglichung moralischer Selbststeuerung</li> <li>2. Ethikbeauftragter/Ethikkommission, mit dem/in der moralische Dilemmata diskutiert werden</li> <li>3. Belohnungssystem für ethisches Verhalten<sup>96</sup></li> <li>4. Ethikberatungsstelle für Fragen zu ethischen Themen</li> <li>5. Schulungen, in denen der Zweck, die Werte und die moralischen Grundsätze inspiriert werden</li> <li>6. E-Learnings, bei denen Fähigkeiten zum Umgang mit moralischen Dilemmata entwickelt werden</li> <li>7. Monitoring der Informationsflüsse zur Förderung moralischen Verhaltens</li> </ol>
	Informale Strukturen/Kultur („soft controls“)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Vorbildfunktion von Führungskräften ist dem Vorleben der Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Standards gewidmet</li> <li>2. Die Mitarbeitenden sind den Gesetzen, Regeln und Standards verpflichtet</li> <li>3. Mitarbeitende fühlen sich geschützt</li> <li>4. Gesetzeswidriges und unethisches Verhalten wird diskutiert</li> <li>5. Gesetzeswidriges und unethisches Verhalten wird bestraft</li> <li>6. Mitarbeitende lernen aus moralischen Fragen, um in zukünftigen Situationen Fehler zu vermeiden</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Vorbildfunktion von Führungskräften ist dem Zweck, den Werten und den moralischen Grundsätzen gewidmet</li> <li>2. Die Mitarbeitenden fühlen sich dem Zweck, den Werten und den moralischen Grundsätzen verpflichtet</li> <li>3. Mitarbeitende fühlen sich autonom</li> <li>4. Moralisches Verhalten wird diskutiert</li> <li>5. Ethisches Verhalten wird wertgeschätzt</li> <li>6. Mitarbeitende lernen aus moralischen Fragen, um in zukünftigen Situationen das moralisch Richtige zu tun</li> </ol>

Quelle: ergänzte eigene Darstellung von Constantinescu/Kaptein (2020: 161)

Daher schlagen die Autoren dieses Forschungszweigs einen integrativen Ansatz bzw. eine Synthese vor, bei dem sich Compliance- und Integritätsansätze nicht gegenseitig ausschließen, sondern sinnvoll ergänzen. Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Unternehmensethik besonders dann effektiv ist, wenn sie diese Synthese vornehmen (vgl. Treviño et al., 1999: 148; Jeurissen, 2004: 21; Adelstein/Clegg, 2016: 158). Compliance bietet den äußeren Rahmen, Integrität gibt ihm inhaltliche Tiefe. Ohne Integrität bleibt Compliance oberflächlich und

<sup>96</sup> Belohnt werden kann in diesem Zusammenhang nur *ethisches Verhalten* und nicht *moralisches Verhalten*, da nach Kant nur das Individuum selbst festlegen kann, ob das eigene Verhalten moralisch legitimiert ist oder nicht. Nur ethisches Verhalten bietet die Bewertungsmaßstäbe, nach welchen das Verhalten objektiv bewertet werden kann.

formal<sup>97</sup>, doch ohne Compliance birgt Integrität rechtliche Risiken (vgl. Treviño/Nelson, 2021: 25). Eine Synthese beider Ansätze sichert sowohl die Einhaltung rechtlicher (und gesellschaftlicher) Standards (Compliance) und fördert die Reflexion über deren Sinn und moralische Fundierung (vgl. Paine, 1994: 113; Treviño/Nelson, 2021: 26). Dies entspricht auch einer kantischen Perspektive, wonach Regeln nicht die Autonomie beschneiden, sondern Orientierung geben und moralische Selbstbestimmung ermöglichen.

### **3.2 Instrumente zur Institutionalisierung eines kantischen Ethikprogramms**

Das in diesem Teilkapitel vorgestellte kantische Ethikprogramm geht über die Synthese von Compliance und Integrität hinaus, indem Überlegungen angestellt werden, wie Integrität nicht nur wertebasiert und auf innerer Überzeugung begründet werden kann, sondern sich dem obersten moralischen Prinzip des KI verpflichtet.<sup>98</sup>

Viele moderne Unternehmen implementieren Ethikprogramme, um moralisches Verhalten zu fördern, Risiken zu minimieren und Vertrauen bei Stakeholdern aufzubauen. Doch wie Reynolds und Bowie (2004: 288) zeigen, erfüllen populäre Instrumente wie punktbasierte „Ethikspiele“ oft nicht die Anforderungen einer kantischen Ethik: Sie legen fest, was „richtig“ ist, anstatt moralische Urteilsfähigkeit und autonome Reflexion der Mitarbeitenden zu stärken. Die Existenz vorgegebener Lösungen beschränkt zudem die offene Diskussion und das Finden eigenständiger, moralisch vertretbarer Lösungen – zentrale Elemente einer kantischen Ethik, die auf Autonomie und Vernunft setzt.

Ein Ethikprogramm selbst ist dabei weder moralisch noch unmoralisch, sondern kann nach Altman (2007: 259) nur daran gemessen werden, ob es Individuen dazu bewegt, sich moralisch zu verhalten. Unternehmen können – wie Gesetze – Strukturen schaffen, die moralisches Verhalten fördern oder behindern, ohne selbst moralische Akteure zu sein (vgl. Bowie, 2017: 56). Zwar ähneln Unternehmensrichtlinien Maximen, doch die Entscheidung, diesen zu folgen, bleibt eine autonome Leistung der Mitarbeitenden. Damit liegt die moralische Verantwortung letztlich beim Individuum.

Reynolds und Bowie (2004: 286 ff.) identifizieren drei Prinzipien, die ein kantisch begründetes Ethikprogramm erfüllen muss, um moralisch legitimiert zu sein:

---

<sup>97</sup> Schließlich geht es nicht bloß darum, Rechtsvorgaben zu erfüllen, sondern das Handeln in Bezug auf seine moralische Legitimation zu hinterfragen (vgl. Roth, 2006: 48).

<sup>98</sup> Die Compliance-orientierte Ausrichtung eines Ethikprogramms wird dabei weitestgehend ignoriert, da die Bestandteile eines Compliance-Programms bereits Gegenstand zahlreicher Studien sind. Empirische Studien zeigen, dass Unternehmen i. d. R. eine starke Compliance-Orientierung besitzen und der Fokus dieser Arbeit auf die Ermöglichung moralischen Verhaltens liegt. Nichtsdestotrotz bleibt die Berücksichtigung Compliance-orientierter Inhalte notwendiger Bestandteil eines Ethikprogramms.

1. Es muss aus dem richtigen Grund eingeführt werden – nämlich, weil es das moralisch Richtige ist, nicht (nur) aus Kalkül;
2. Es muss den freien Willen der Adressaten respektieren;
3. Es soll in einem von allen Betroffenen akzeptierten Prozess entwickelt werden.

Diese Prinzipien schließen nicht aus, dass ein Ethikprogramm gleichzeitig Geschäftsvorteile bringt. Doch die moralische Rechtfertigung bleibt davon unabhängig. In vielen Organisationen bilden Verhaltenskodizes das Fundament solcher Programme. Ihre Wirksamkeit für die Förderung von Integrität und moralischer Reflexion ist empirisch nachgewiesen (vgl. Erwin, 2011: 545; Schwartz, 2013: 41; Remišová et al., 2019: 159).

Zentrale Bestandteile eines kantischen Ethikprogramms sind laut Reynolds und Bowie (2004):

- Förderung der moralischen Reflexion statt bloßer Verhaltensvorgaben;
- Maßnahmen, die frei angenommen werden können, statt erzwungen zu werden;
- klare Orientierung an universalisierten Maximen, die prinzipiell von allen akzeptiert werden können (vgl. hierzu auch Bowie, 2017: 56).

Ein wichtiges Ziel ist die Integration von Compliance (Vermeidung unmoralischen Verhaltens) und Integrität (aktive Förderung moralischen Verhaltens). Compliance allein reicht nicht aus, da sie primär auf Pflichterfüllung durch Kontrolle abzielt (vgl. Kaptein, 2015: 414). Ein integriertes Ethikprogramm orientiert sich zusätzlich an Werten und Tugenden, wodurch Mitarbeitende moralisch zur Selbststeuerung befähigt werden (ebd.). Hoekstra und Kaptein (vgl. 2021: 131) argumentieren, dass Integritätsprogramme selbst dann eine innere Kohärenz („Wholeness“) besitzen müssen: Fehlen einzelne Normen, leidet die Integrität des Programms. Integrität ist also graduell und kein absoluter Zustand. Dies unterstreicht, dass ein Ethikprogramm nicht durch formale Existenz legitimiert ist, sondern durch die Art seiner normativen Fundierung.

Zudem fordern sie, dass ein Ethikprogramm nicht nur externen Normen (z. B. Gesetzen) folgen darf, sondern aus der Idee der Integrität selbst heraus entwickelt wird (ebd.: 130). Nur so könne es zur moralischen Identität der Organisation beitragen und nicht bloß zur Einhaltung von Vorschriften.

Bowie (vgl. 2017: 78) hebt hervor, dass ein kantisches Ethikprogramm auch über die Mitarbeiterbeziehung hinauswirken muss: Ein Unternehmen soll alle Stakeholder nicht täuschen oder unter Druck setzen, sondern durch faire Strukturen positive Freiheit ermöglichen und so moralische Selbststeuerung unterstützen.

Insgesamt zeigt sich, dass ein Ethikprogramm im Sinne Kants keine bloße Sammlung von Regeln ist. Es ist ein System, das Mitarbeitende zur Reflexion, Selbstbestimmung und moralischen Urteilskraft anleitet und dadurch einen Beitrag zur autonomen Verantwortungsübernahme leistet.

Anhand dieser Kriterien werden im Folgenden die Instrumente zur Institutionalisierung eines kantischen Ethikprogramms vorgestellt.

### **3.2.1 Verhaltenskodex**

Die Formulierung eines Verhaltenskodex (VK) stellt ein weitverbreitetes Instrument unternehmerischer Selbstregulierung dar. Unternehmen verfolgen damit das Ziel, moralischen Herausforderungen im Alltagsgeschäft wirksam zu begegnen (vgl. De Waegeneer et al., 2016: 587).<sup>99</sup> Dabei geht es einerseits um die formale Festlegung verbindlicher Normen, andererseits um die Förderung moralischer Selbststeuerung bei den Kodexadressaten (insb. der Mitarbeitenden). Talaulicar (2006: 1) sieht Verhaltenskodizes als „Dokumente, die in schriftlicher Form Handlungsgrundsätze (Normen) beschreiben, die über moralische Relevanz verfügen und für das Unternehmen verbindlich sein sollen.“ Typischerweise leiten sich diese Normen aus dem unternehmenseigenen Wertesystem ab und geben den Kodexadressaten Orientierung für ihre Entscheidungen (vgl. Schwartz 2001: 248; Kaptein 2015: 416). Gemeinsam – und deutlich normativer – definieren die Autoren einen VK als „ein umfassendes und formales Dokument, welches eine Zusammenstellung an von und für das Unternehmen entwickelten Vorschriften enthält, um gegenwärtiges und zukünftiges Verhalten in multiplen Situationen (...) zu steuern“ (Kaptein/Schwartz, 2008: 113). Aaronson und Reeves (2002: 6) ergänzen, dass Verhaltenskodizes Werte, Einstellungen und Normvorstellungen formalisieren, „die dazu bestimmt sind, das Verhalten ihrer Adressaten zu normieren, zu fördern und anzuleiten.“

Trotz ihres expliziten Charakters unterliegen Verhaltenskodizes keiner normativen Reflektion (vgl. Schwartz, 2005: 27). In Wissenschaft und Praxis besteht weitgehend Konsens darüber, dass Verhaltenskodizes hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Anwendung als grundsätzlich („prima facie“) ethisch gelten (ebd.: 27).

---

<sup>99</sup> Verhaltenskodizes sind auch geläufig unter den Bezeichnungen Unternehmensleitlinien, Unternehmensrichtlinien, Führungsgrundsätze, unternehmensethischer Kodex, Ethikkodizes oder den eingedeutschten englischen Begriffen Codes of Conduct, Business Conduct Guidelines, oder Codes of Ethics.

Nach Talaulicar erfüllen Verhaltenskodizes vier elementare Funktionen: die Ethisierungsfunktion, die Koordinationsfunktion, die Legitimierungsfunktion sowie die Deregulierungsfunktion.

Die *Ethisierungsfunktion* ist die originäre Aufgabe eines Verhaltenskodex. Aus moralphilosophischer Perspektive soll der Kodex dazu beitragen, die moralische Qualität innerhalb des Unternehmens zu verbessern, indem die Kodexadressaten häufiger moralisch legitimierte Entscheidungen treffen (vgl. Talaulicar, 2006: 126). Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung von Regelvorgaben, sondern um eine ethische Selbstverpflichtung. Integrität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die Adressaten nicht bloß aus Angst vor Sanktionen korrekt verhalten, sondern aus innerer Überzeugung und freiwilliger Einsicht (vgl. Schöttl/Ranisch, 2016). Die Ethisierungsfunktion basiert auf der Annahme, dass die Vermittlung (sozialer) Normen das Verhalten beeinflussen kann, indem sie die ethische Entscheidungsfindung leitet, insbesondere in Dilemmasituationen (vgl. Huang/Wu, 1994; Erwin, 2011: 535).<sup>100</sup>

Durch die Implementierung eines Kodex verdeutlicht das Unternehmen, welche ethischen Normen als relevant erachtet werden. Dies fördert die moralische Sensibilisierung (ethische Sensibilisierungsfunktion). Auch wenn abstrakte Prinzipien nicht direkt handlungsleitend sind, bieten sie Orientierung und bilden die Grundlage für moralische Urteile (ethische Begründungsfunktion). Wird der Kodex als verbindlich wahrgenommen, steigt die Motivation, moralisches Verhalten auch gegen wirtschaftliche Zielkonflikte durchzusetzen (ethische Selektionsfunktion). Zudem erleichtert der Kodex die moralische Handlungsausführung. Mitarbeitende können sich bei Konflikten auf das Grundsatzdokument berufen und so ihre Entscheidungen gegenüber Dritten besser rechtfertigen (ethische Realisationsfunktion). Die unternehmensexterne Kommunikation solcher Grundsätze signalisiert darüber hinaus, dass das Unternehmen seine Handlungen an moralischen Maßstäben messen lässt (vgl. Schwartz, 2005).

Aus organisationstheoretischer Sicht dient der Kodex in seiner *Koordinationsfunktion* als Instrument zur Verhaltenssteuerung in komplexen, arbeitsteilig organisierten Unternehmensstrukturen (vgl. Talaulicar, 2006: 128 f.). Durch die Festlegung allgemeingültiger Normen sollen Einzelhandlungen der Kodexadressaten auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden. Dies erhöht die Handlungssicherheit und minimiert Unsicherheiten (vgl. Paine, 2000: 320 f.). Kodizes enthalten oft explizite Vorschriften und Verbote, die in stabilen Umfeldern mit vorhersehbaren Problemen gut funktionieren. In dynamischen,

---

<sup>100</sup> Für eine Übersicht über die Bestandteile des ethischen Entscheidungsfindungsprozesses s. Kap. 3.2.3.

komplexen Entscheidungssituationen kann diese Striktheit jedoch hinderlich sein, da sie den notwendigen Ermessensspielraum einschränkt (vgl. Talaulicar, 2006: 130). Daher ist abzuwägen, wie engmaschig die Handlungsvorgaben formuliert werden sollen. Neben expliziten Regeln können auch implizite Normen wie gemeinsame Werte und Ziele eine koordinierende Wirkung entfalten und Orientierung bieten (ebd.).

Aus gesellschaftlicher Perspektive dient die *Legitimierungsfunktion* der Darstellung ethischer Verantwortung gegenüber externen Anspruchsgruppen wie Staat, Öffentlichkeit oder Kunden (vgl. Talaulicar, 2006: 131). Unternehmen versuchen, durch ethische Kodizes gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern und somit den Zugang zu notwendigen Ressourcen langfristig zu erhalten (ebd.).

Ein Konflikt kann entstehen wenn Unternehmen Verhaltenskodizes primär als PR-Maßnahme einsetzen, um nach außen moralisches Handeln zu signalisieren ohne dieses intern umzusetzen. Eine solche Entkopplung von Formalstruktur (Kodexinhalt) und Aktivitätsstruktur (gelebte Praxis) wird als Symbolpolitik kritisiert (vgl. Talaulicar, 2006: 133). In diesem Fall wird der Kodex institutionalisiert, ohne dass er eine funktionale Wirkung entfaltet (vgl. Bondy et al., 2004: 465).

Aus rechtlicher Perspektive zeigt sich die *Deregulierungsfunktion* in der Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Einhaltung ethischer Standards. Diese Selbstregulierung soll staatliche Eingriffe überflüssig machen (vgl. Talaulicar, 2006: 137). Sie entfaltet jedoch nur dann Wirkung, wenn sie mit der Ethisierungsfunktion verknüpft ist. Andernfalls bleibt sie rein formal.

Die Ethisierungs- und Koordinationsfunktionen richten sich primär an interne Zielgruppen, insb. an die Mitarbeitenden. Die Legitimierungs- und Deregulierungsfunktionen hingegen adressieren externe Anspruchsgruppen wie Öffentlichkeit, Regulierungsbehörden oder Kunden (vgl. Talaulicar, 2006: 131). Im Idealfall bedient der Verhaltenskodex alle Funktionen gleichmäßig und in einer Art und Weise, die Konflikte zwischen den einzelnen Funktionen vermeidet. In der Praxis zeigt sich oft eine Verschiebung der Gewichtung. Insbesondere zwischen der Legitimierungs- und der Ethisierungsfunktion kann ein Spannungsverhältnis entstehen, wenn ethische Kommunikation nicht mit ethischer Praxis übereinstimmt. Unternehmen folgen dann keiner rational-instrumentellen Logik mehr, sondern orientieren sich an institutionalisierten Erwartungen. Dies kann dazu führen, dass Kodizes ohne reflektierte Implementierung übernommen werden – als bloßes Symbol für verantwortungsvolles Handeln (vgl. Talaulicar, 2006: 136). Faktisch erfolgt eine Entkopplung von Formal- und

Aktivitätsstruktur.<sup>101</sup> Diese Strategie funktioniert für Unternehmen nur dann, wenn das bloße Vorhandensein eines Verhaltenskodex ausreicht, um die gesellschaftliche Stellung des Unternehmens zu sichern bzw. die soziale Akzeptanz des Unternehmens zu steigern und damit relevanten Anspruchsgruppen eine vermeintliche Moralität des Unternehmens zu signalisieren, auch wenn sich diese Maßnahme auf ihren symbolischen Beitrag reduziert und mit keinen substantiellen Veränderungen des Unternehmensgeschehens verbunden ist (Bondy et al., 2004: 465). Von der Verbreitung einer Strukturmaßnahme kann folglich nicht zwangsläufig auf ihre Institutionalisierung geschlossen werden (vgl. Talaulicar, 2006: 136). Ein Konflikt zwischen der Ethisierungs- und der Legitimierungsfunktion ist daher eventuell von außen gar nicht sichtbar, praktisch aber vorhanden (vgl. Talaulicar, 2006: 133).

Empirische Studien belegen eine inhaltliche Konvergenz der Verhaltenskodizes multinational tätiger Unternehmen. Dabei überwiegen Inhalte, die auf die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Vorschriften (Compliance) ausgerichtet sind, insb. in Bezug auf die thematische Gewichtung sowie die Eindringlichkeit der behandelten Inhalte (vgl. Sharbatoghlie et al., 2013; Weber/Wasieleski, 2013: 615; Pelters, 2021b; 2023: 94; Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung).<sup>102</sup> Unternehmen übernehmen solche Strukturen häufig, um den an sie gerichteten Erwartungen hinsichtlich verantwortungsvoller Unternehmensführung zu genügen. In ihrer formalen Ausgestaltung ähneln sich die Kodizes dadurch zunehmend.

Eine zentrale Ursache dieser Angleichung ist im sog. institutionellen Isomorphismus zu sehen, dem unternehmensethische Maßnahmen wie Verhaltenskodizes unterliegen. Isomorphie liegt dann vor, wenn sich Organisationen in ihren formalen Strukturen und Praktiken aufgrund regulatorischer, normativer oder mimetischer Einflüsse einander annähern, um Legitimität zu erlangen und unternehmerische Unsicherheit zu reduzieren (vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 150 ff.). Dieser Prozess kann durch äußeren Zwang (z. B. staatliche Vorgaben), durch die Nachahmung als erfolgreich wahrgenommener Unternehmen (mimetische Isomorphie) oder durch normative Erwartungen (z. B. durch Berufsverbände oder Fachstandards) entstehen (vgl. DiMaggio/Powell, 1983: 150 ff.). DiMaggio und Powell (1983) weisen darauf hin, dass sich diese Ursachen in der Praxis oft nicht klar voneinander trennen lassen.

---

<sup>101</sup> Dass die Legitimität, die von formalen Strukturen ausgeht, von deren funktionaler Effizienz mitunter entkoppelt ist (oder zumindest durchaus entkoppelt sein kann) haben institutionalistische Arbeiten aufgezeigt (vgl. DiMaggio/Powell, 1983; Scott, 2003).

<sup>102</sup> Für einen umfassenden Überblick über die in Verhaltenskodizes behandelten Themengebiete und die starke Orientierung an Compliance-bezogenen Themengebieten innerhalb von Verhaltenskodizes siehe Babri et al. (2021: 80 ff.).

Auch Verhaltenskodizes sind von der zunehmenden Homogenisierung betroffen (vgl. Weber/Wasieleski, 2013: 615; vgl. Pelters, 2023: 94 f.). Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit setzt sich mit Unternehmen auseinander, die im Deutschen Aktienindex (DAX) gelistet sind. Daher beschränken sich die folgenden Ausführungen auf Treiber isomorpher Tendenzen innerhalb der Verhaltenskodizes der DAX 40-Unternehmen.<sup>103</sup> In Deutschland ist die Veröffentlichung eines Verhaltenskodex zwar formal freiwillig, jedoch erzeugen gesetzliche Anforderungen, regulatorische Entwicklungen und Stakeholder-Erwartungen erheblichen Handlungsdruck (vgl. Matten/Moon, 2020). Besonders große Unternehmen und international agierende Konzerne kommen kaum noch ohne einen öffentlich einsehbaren Verhaltenskodex aus (vgl. Pelters, 2023: 95).

Zu den relevanten regulatorischen Einflüssen zählen etwa das *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* (LkSG)<sup>104</sup> sowie der *Deutsche Corporate Governance Kodex* (DCGK).<sup>105</sup> Auf europäischer Ebene wirken die *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)<sup>106</sup>, die *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD)<sup>107</sup> und die *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS)<sup>108</sup> normierend auf die Gestaltung von Verhaltenskodizes ein.

Neben diesen (über-)staatlichen Regularien existieren internationale Standards und Soft Laws, die in Verhaltenskodizes zunehmend Berücksichtigung finden und normativen Einfluss auf die Konvergenz von Verhaltenskodizes ausüben. Dazu gehören u. a. der *UN Global Compact* (vgl. United Nations, 2025: o. S.)<sup>109</sup>, die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* (vgl.

<sup>103</sup> Für einen ausführlichen Nachweis der Konvergenz von Verhaltenskodizes multinationaler Unternehmen aus den USA und Deutschland unter Berücksichtigung der Besonderheit (fehlender) regulatorischer Maßnahmen vgl. Pelters (2023: 90 f.).

<sup>104</sup> Das LkSG verpflichtet Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden dazu, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten sicherzustellen. Die stärkere Einbindung von Lieferanten in den Verhaltenskodex bzw. ein zusätzlicher Verhaltenskodex nur für Lieferanten ist eine zentrale Maßnahme dieser Pflichten.

<sup>105</sup> Der DCGK empfiehlt börsennotierten Unternehmen die Veröffentlichung eines Verhaltenskodex, um ethische Standards und Compliance sicherzustellen (vgl. Pelters, 2023: 90 f.).

<sup>106</sup> Die CSRD verpflichtet Unternehmen zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen, wobei der Verhaltenskodex als wichtiger Bestandteil der Corporate Governance angesehen wird.

<sup>107</sup> Die CSDDD stellt weitergehende Anforderungen an Verhaltenskodizes für Unternehmen mit globalen Wertschöpfungsketten.

<sup>108</sup> Die ESRS sind einheitliche Regelungen, die Unternehmen in der EU klare Leitlinien für das Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten (ESG-Reporting) vorgeben. Obwohl der Fokus auf Nachhaltigkeitsberichten liegt, finden gerade die themenspezifischen Standards in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung Berücksichtigung in der Ausgestaltung von Verhaltenskodizes.

<sup>109</sup> Der UN Global Compact umfasst zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

OECD, 2023)<sup>110</sup>, die *ISO 26000* (vgl. DIN ISO 26000, 2011)<sup>111</sup>, die *ILO-Kernarbeitsnormen*<sup>112</sup> und die *UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte*.<sup>113</sup>

Unternehmen orientieren sich zusätzlich an branchenspezifischen Leitlinien, Selbstverpflichtungen oder Empfehlungen von Verbänden wie dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) oder der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK). Ein weiterer bedeutender Einflussfaktor ist der gesellschaftliche Druck – etwa durch Konsumenten, Investoren, Medien, NGOs oder die breite Öffentlichkeit.<sup>114</sup> Internationale Best Practices sowie nationale und internationale Rankings verstärken zudem mimetische Prozesse. Unternehmen übernehmen zunehmend etablierte Muster, die bei als erfolgreich angesehenen Wettbewerbern Anwendung finden.

Holder-Webb und Cohen (2012) kritisieren, dass sich in vielen Kodizes nahezu identische Formulierungen finden. Dies lasse darauf schließen, dass der Kodex in solchen Fällen vor allem eine symbolische Reaktion auf institutionellen Druck darstellt, anstatt Ausdruck einer echten, einsichtsgeleiteten unternehmensethischen Haltung zu sein.<sup>115</sup> Inwieweit sich dadurch eine Entkopplung der Legitimierungs- von der Ethisierungsfunktion ergibt, ist eine empirische Frage und steht im Zentrum der vorliegenden Untersuchung (vgl. Talaulicar, 2006: 134).

Unbestritten bleibt, dass extrinsische Motivation – insbesondere zur Erfüllung rechtlicher Anforderungen – einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung unternehmensethischer Maßnahmen ausübt. Daraus ergibt sich ein starkes Übergewicht der Legitimierungsfunktion. Häufig steht das Ziel im Vordergrund, rechtliche Konsequenzen zu vermeiden, während die Förderung ethischer Geschäftspraktiken in den Hintergrund tritt (vgl. Pelters, 2023: 99 ff.). Die Ethisierungsfunktion wird damit deutlich unterrepräsentiert. Zwar stellen Verhaltenskodizes per Definition normative Dokumente dar, doch mangelt es vielfach an einer kritischen Reflexion der moralischen Normativität. Eine solche Reflexion wäre jedoch notwendig, um der

<sup>110</sup> Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind ein Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Auftreten von Unternehmen und behandeln u. a. die Themen Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern.

<sup>111</sup> Die DIN ISO 26000 ist ein internationaler Leitfaden für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen mit den Kernthemen Unternehmensführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft.

<sup>112</sup> Die ILO-Kernarbeitsnormen setzen Mindeststandards für faire Arbeitsbedingungen.

<sup>113</sup> Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte stellen ein globales Instrument zur Behebung und Verhütung von Menschenrechtsverletzungen in Wirtschaftszusammenhängen dar.

<sup>114</sup> Beispiele für gesellschaftliche Erwartungen sind Nachhaltigkeit und Klimaschutz: Unternehmen müssen Klimaziele definieren und ökologische Verantwortung übernehmen; Diversität und Inklusion: Erwartung, dass Unternehmen ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld fördern; sowie Transparenz und Whistleblowing-Schutz: Gesellschaft und Investoren erwarten klare Mechanismen für Hinweisgebende (z. B. nach der EU-Whistleblower-Richtlinie).

<sup>115</sup> Vgl. hierzu auch Paine (1994) und Treviño et al. (1999).

Ethisierungsfunktion als originäre Aufgabe eines Kodex gerecht zu werden (vgl. Schwartz, 2002; Schwartz, 2005; Holder-Webb/Cohen, 2012).

Reynolds und Bowie (2004: 276) kritisieren das weitgehende Fehlen einer moralisch-normativen Diskussion über das Verhältnis von Verhaltenskodizes und Moralthorie (vgl. hierzu auch Starr, 1983: 100). Aufbauend auf dieser Beobachtung formulieren sie drei Grundsätze, die ein Ethikprogramm – und daher auch ein Verhaltenskodex – erfüllen sollte, um im Sinne Kants moralisch gerechtfertigt und damit normativ aufgeladen zu sein. Diese Grundsätze werden im Folgenden erläutert und mit praktischen Gestaltungsansätzen unterfüttert.

**1. Grundsatz: Förderung moralischen Verhaltens als oberste Maxime der Implementierung des Verhaltenskodex** (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 284)

Ein Verhaltenskodex sollte das moralische Verhalten seiner Adressaten fördern und sich an der Maxime orientieren, „das Richtige zu tun“ (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 284). L’Etang (1992: 737) sieht die kantische Ethik als besonders geeignet an, den moralischen Gehalt eines Verhaltenskodex zu beurteilen. Im kantischen Sinne ist nicht das Ergebnis, sondern die Absicht entscheidend: Ein Unternehmen sollte den Kodex aus freiem, gutem Willen heraus implementieren, weil es moralisch geboten ist (vgl. Trautnitz, 2008: 220).<sup>116</sup>

Ein solcher normativer Kodex dient der Ausdrucksform unternehmerischer Verantwortung. Seine Einführung erfolgt aus intrinsischer Motivation – selbst wenn wirtschaftliche Nachteile entstehen.<sup>117</sup> Ein solcher ethisch motivierter Kodex sollte den Adressaten signalisieren, dass sein Hauptzweck darin besteht, moralisches Verhalten zu ermöglichen und zu fördern (vgl. Lindsay et al., 1996: 393 f.). Im Gegensatz dazu gilt ein Kodex, der allein der Imagepflege dient, als unmoralisch (vgl. L’Etang, 1992: 738).

Diese normative Perspektive steht im Gegensatz zur instrumentellen Sichtweise, wie sie Bondy et al. (vgl. 2004: 449) beschreiben. Die instrumentelle Perspektive begreift Verhaltenskodizes als strategisches Steuerungsinstrument, um wirtschaftlich motivierte Ziele zu erfüllen.<sup>118</sup> Zu diesen Zielen gehören u. a. die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (z. B. für die US-Börsennotierung), die Verhinderung von Gesetzesverstößen, die Verhinderung von

<sup>116</sup> Einen Verhaltenskodex aus dem richtigen Grund einzuführen, schließt die Erzielung eines Geschäftsvorteils nicht aus.

<sup>117</sup> Zum Beispiel kann sich ein Unternehmen dazu verpflichten, faire Arbeitsbedingungen entlang seiner Lieferkette zu gewährleisten, auch wenn dies höhere Kosten verursacht.

<sup>118</sup> Zum Beispiel kann ein Unternehmen ein Verhaltenskodex einführen, um Geldstrafen wegen Korruptionsvergehen zu vermeiden und Investorenvertrauen zu sichern.

unethischem Verhalten, die Vermeidung von finanziellen oder (gesellschaftlichem) Reputations- und Legitimationsverlusten, die Erzielung eines finanziellen oder Reputations- und Legitimationsgewinns, die Verbesserung der Rentabilität des Unternehmens oder die Förderung ethischen Verhaltens der Kodexadressaten (vgl. Bondy et al., 2004: 449 f.; Holder-Webb/Cohen, 2012; Weber/Wasieleski, 2013: 614; Garegnani et al., 2015: 552; Schach/Christoph, 2015: 21).<sup>119</sup>

Auch wenn die moralische Dimension des Kodex zentral ist, zeigt sich in der Praxis ein deutlicher Einfluss extrinsischer Motivationsfaktoren. Diese führen dazu, dass die Ethisierungsfunktion zugunsten der Legitimations- und Compliance-Funktion zurücktritt (vgl. Schwartz, 2002, 2005; Holder-Webb/Cohen, 2012).

Neuere Definitionen betonen, dass Kodizes ethische und rechtliche Herausforderungen adressieren, denen Mitarbeitende ausgesetzt sind und die dabei die Grundwerte des Unternehmens widerspiegeln sollen (vgl. Treviño et al., 2014: 638). Erwin (vgl. 2011: 536) formuliert normativ, dass ein Kodex das Verhalten der Mitarbeitenden durch die Förderung ethischer Geschäftspraktiken lenken und gleichzeitig rechtliche Risiken minimieren soll.

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, eignet sich das Konzept der Integrität als praxisnahe Ausprägung der kantischen Ethik. Da unternehmerisches Handeln stets in einem Kontext stattfindet, ist die Berücksichtigung situativer Gegebenheiten entscheidend (vgl. Rosenbaum, 2015: 34, 65). Dies schränkt den Spielraum für intrinsische Werteorientierung ein, da Unternehmen unter wachsendem Druck stehen, zahlreiche externe Erwartungen zu erfüllen.

Dennoch belegen aktuelle Studien eine verstärkte Integration wertebasierter Elemente in Verhaltenskodizes, insbesondere im Zuge von ESG- bzw. USG-Initiativen (vgl. Pelters, 2021b: 163; Pelters, 2023: 101). Neben Compliance-Themen spiegeln Kodizes zunehmend auch allgemeine Werte wie Transparenz, Fairness und Ehrlichkeit sowie berufsbezogene Tugenden wie Kundenorientierung, Verantwortung und Diskretion (vgl. Gaumnitz/Lere, 2002: 41; Kaptein, 2004: 25).

Ein gut gestalteter Kodex definiert diese Werte präzise und leitet daraus konkrete Verhaltenserwartungen ab. Ziel ist es, die Adressaten zu einem Verhalten zu ermutigen, das im Einklang mit den genannten Werten steht. In einer vergleichenden Analyse identifizierte Schwartz (2005: 31) universelle moralische Werte, die „trotz Unterschieden in Kultur, Religion, Zeit und Umständen ihre Bedeutung behalten“ (Schwartz, 2005: 31):

---

<sup>119</sup> In Abhängigkeit des situativen Kontextes und der damit einhergehenden extrinsischen Motivationsfaktoren können die angestrebten Zieldimensionen variieren oder neue hinzukommen.

Vertrauenswürdigkeit, Respekt, Verantwortung, Fairness, Fürsorge und Bürgersinn („Governance“).

Ein Verhaltenskodex, der diese universellen Werte konsequent integriert, bietet den Adressaten eine verlässliche ethische Orientierung. In moralischen Entscheidungssituationen können sie ihr Handeln an diesen Werten messen und ggf. korrigieren. So stärkt der Kodex nicht nur das individuelle Urteilsvermögen, sondern auch die moralische Kompetenz im Unternehmen insgesamt.

**2. Grundsatz: Der Verhaltenskodex muss den freien Willen der Kodexadressaten respektieren** (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285).

Ein wirksamer VK muss den freien Willen der Adressaten achten (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285). Verhaltenskodizes sind naturgemäß auf unternehmerische Belange ausgerichtet. Innerhalb dieser Grenzen besitzt ein Unternehmen legitimerweise das Recht spezifischere Kriterien festzulegen, die für angemessenes Handeln im jeweiligen Verantwortungsbereich maßgeblich sind. Gleichzeitig muss ein VK ausreichend Raum für individuelle Maximen lassen und der autonomen Entscheidungsfähigkeit der Akteure Rechnung tragen (vgl. Talaulicar, 2006: 158).

Ein Verhaltenskodex, der den freien Willen respektiert, ermöglicht die Vereinbarkeit zwischen normativen Vorgaben und persönlichen moralischen Überzeugungen. Ziel ist es, nicht bloß Regelkonformität zu erzwingen, sondern die individuelle moralische Urteilskraft zu aktivieren. Ein ethisch fundierter VK inspiriert und unterstützt Mitarbeitende dabei, moralisch tragfähige Entscheidungen im Berufsalltag zu treffen. Frühere Kodizes fungierten häufig als detaillierte Regelwerke, die vor allem der Einhaltung rechtlicher und interner Vorgaben dienten (vgl. Schwartz, 2001: 247). Derartige rigide Systeme, die Mitarbeitende lediglich als Mittel zur Zielerreichung behandeln – etwa zur Wahrung der Reputation – untergraben die moralische Autonomie (vgl. Bowie, 2017: 55 f.). Stattdessen ist eine mitgestaltende Partizipation der Mitarbeitenden sinnvoll, um Zustimmung und Identifikation mit dem Ethikprogramm zu fördern.

Ein Kodex, der ausschließlich durch Drohungen wie Kündigung oder Strafen operiert, widerspricht dem Prinzip der Willensfreiheit. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Verstöße gegen ethische Normen sanktionsfrei bleiben sollen. Vielmehr muss Moral von innen heraus motiviert sein, also aus dem Wunsch der Individuen entspringen, richtig zu handeln. Ein ethisch sensibler VK fungiert deshalb weniger als Zwangsinstrument denn als moralischer Kompass (vgl. Schwartz, 2000: 176).

„Kodizes enthalten Normen, die bestimmte Handlungsweisen gebieten, verbieten oder erlauben“ (Talaulicar, 2007: 755). Kodexnormen lassen sich qualitativ in Regeln und Prinzipien einteilen, da beide Normen abweichende Eigenschaften in Hinblick auf ihre Struktur, ihre charakteristische Form der Anwendung und ihr Kollisionsverhalten aufweisen (vgl. Talaulicar, 2006: 296; 2007: 756).<sup>120</sup> Die normative Intensität solcher Normen variiert – von präskriptiven Regeln bis hin zu flexiblen Prinzipien (vgl. Pelters, 2023: 92).

*Regeln* sind definitive Gebote oder Verbote, die in spezifischen Entscheidungssituationen strikt zu befolgen sind, wenn die Anwendungsvoraussetzungen der Regel erfüllt sind (vgl. Talaulicar, 2006: 301 f.).<sup>121</sup> Eine Regel ist binär gültig (vgl. Talaulicar, 2007: 758), d. h., in einer entsprechenden praktischen Entscheidungssituation ist sie durch den Normadressaten „entweder ganz oder gar nicht zu befolgen“ (Talaulicar, 2006: 357). Eine Regel nur weitestgehend zu erfüllen ist unmöglich (ebd.: 305, 357). Wenn bspw. ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden verbietet, Bargeld von Geschäftspartnern anzunehmen, kann man in einer entsprechenden Situation das Bargeld entweder ablehnen (und dadurch die Regel einhalten) oder es annehmen (und dadurch gegen die Regel verstoßen). Darin offenbart sich der strukturelle „Alles-oder-Nichts“-Charakter von Regeln (Dworkin, 1990: 58).<sup>122</sup> Ein Regelverstoß lässt keinen Ermessensspielraum zu und kollidiert somit mit der kantischen Vorstellung moralischer Autonomie.

Im Gegensatz dazu sind *Prinzipien* keine definitiven Gebote, sondern fordern die Approximation von als Ideal beschriebener Zustände (vgl. Talaulicar, 2006: 329; 2007: 758).<sup>123</sup> Da die vollständige Verwirklichung eines Prinzips i. d. R. durch widerstreitende Normen begrenzt ist, können Prinzipien nur entweder gar nicht oder graduell erfüllt werden (vgl. Talaulicar, 2007: 757 f.). Die Beschränkung auf eine graduelle Erfüllung kennzeichnet den Prinzipien innewohnenden strukturellen „Mehr-oder-weniger-Charakter“ (Talaulicar, 2006:

<sup>120</sup> In Kapitel 5.1 werden im Zuge der Operationalisierung die Kodexnormen der Regeln und Prinzipien um die Kodexnorm *schwache Norm* ergänzt, um Inhalte zu erfassen, die zwar explizite Handlungsaufforderungen darstellen, aber durch eine moralische Aufladung zu einer Handlung verleiten (sollen).

<sup>121</sup> Den Prozess, in dem ein Normadressat überprüft, ob die Anwendungsvoraussetzungen einer Regel in einer bestimmten Problemsituation vorliegen, bezeichnet Talaulicar als Subsumtionsverfahren (für eine detaillierte Erläuterung vgl. Talaulicar (2006: 312 f.; 2007: 756).

<sup>122</sup> Sollte der Fall eintreten, dass zwei oder mehrere Regeln in einer Entscheidungssituation die Anwendungsvoraussetzungen zwar erfüllen, ihr inhaltlicher Widerspruch aber in unvereinbare Handlungsvorgaben münden würde, muss eine weitere Norm darüber bestimmen welche Regel Vorrang hat, um diesen Regelkonflikt aufzulösen (vgl. Talaulicar, 2007: 757).

<sup>123</sup> Talaulicar führt neben Integrität auch Fairness und Aufrichtigkeit als Beispiele für als Ideal beschriebene Zustände an, wobei sich anhand der Ausführungen in Kapitel 3.1.2 aus kantischer Sicht Aufrichtigkeit als vollkommene Tugend und Fairness als unvollkommene Tugend einordnen lassen, die beide Werkzeuge darstellen, um (moralische) Integrität zu erreichen bzw. sich dem Autonomieideal anzunähern (vgl. Talaulicar, 2007: 758). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird sich auf die Autonomie als das zu approximierende Ideal konzentriert.

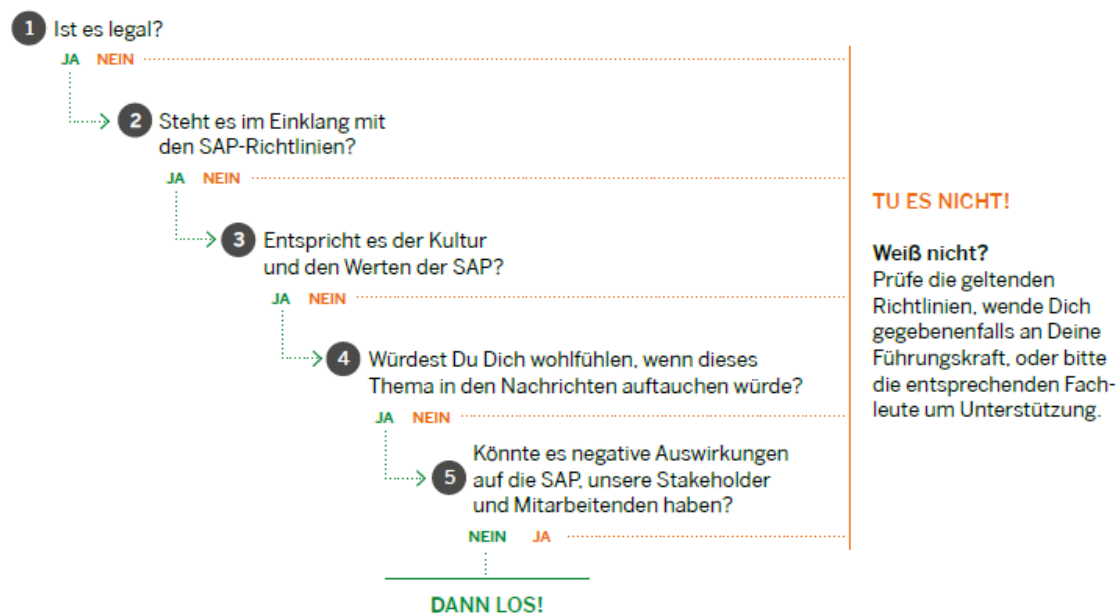
305). Prinzipien geben verbindliche normative Leitlinien vor, lassen dem Normadressaten im Hinblick auf die Umsetzung jedoch einen Spielraum offen, in dem dieser Entscheidungen nach eigenem Ermessen treffen kann (vgl. Talaulicar, 2007: 757). Über die reine Feststellung der Normgültigkeit hinaus, muss der Normadressat in einer spezifischen Entscheidungssituation unter Berücksichtigung der faktischen und normativen Anwendungsumstände – also kontextsensitiv – abwägen, inwieweit diese Umstände die Verwirklichung des Prinzips zulassen bzw. das konkret gebotene Ausmaß der Prinzipienrealisierung festlegen (vgl. Talaulicar, 2006: 329). In Situationen, in denen mehrere Prinzipien konkurrieren, ist eine Abwägung ihrer relativen Gewichtung notwendig – bezogen auf die voraussichtlichen Konsequenzen unterschiedlicher Handlungsoptionen (vgl. Talaulicar, 2006: 329; 2007: 757 f.). Diese Abwägung ist in jeder Situation neu zu ermitteln.

Prinzipien bieten Orientierung, ohne konkrete Lösungen zu diktieren. Daraus ergibt sich der Vorteil einer größeren Anwendbarkeit, aber auch die Gefahr der Überforderung bei unklaren Situationen (vgl. Talaulicar, 2006: 305, 329; 2007: 757). Prinzipien fordern daher ein höheres Maß an moralischer Urteilsfähigkeit des Normadressaten bei der Auslegung der Kodexnormen (vgl. Warren, 1993: 188).

Regeln sind hingegen nur in klar abgrenzbaren Fällen sinnvoll, in denen eindeutige Handlungsvorgaben notwendig sind (vgl. Pelters, 2023). Ein ausschließlich regelbasierter VK eignet sich daher allenfalls zur Sicherung von Mindeststandards. Für integriertes Verhalten ist jedoch die moralische Urteilskraft der Individuen essenziell. Kodizes, die auf Prinzipien beruhen, wahren die Autonomie der Adressaten, da sie Raum für individuelle Entscheidungen lassen und dadurch moralisches Engagement fördern (vgl. Schwartz, 2016). Erst das Einräumen eines Ermessensspielraums respektiert den freien Willen der Kodexadressaten.

Die Formulierung von Prinzipien innerhalb eines VK sollte durch didaktische Elemente unterstützt werden – etwa durch Fallbeispiele, Q&As, Verweise auf Richtlinien und Schulungsmaterialien. Diese Ressourcen fördern das moralische Urteilsvermögen und ermöglichen eine praxisnahe Anwendung der Kodexnormen. Da jedoch kein Kodex sämtliche Situationen abdecken kann, ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden mit ethischen Entscheidungsmodellen auszustatten, um ethisch komplexe Dilemmata eigenständig bewältigen zu können. Inspiration dafür liefern die in Abbildung 6 dargestellten Orientierungsfragen, die SAP in ihrem Verhaltenskodex integriert hat.

Abbildung 6: Orientierungsfragen zur ethischen Entscheidungsfindung



Quelle: SAP SE (2023: 9)

Schließlich ist festzuhalten, dass Kodizes zwar normative Leitplanken setzen, aber auf die Urteilskraft ihrer Adressaten angewiesen bleiben (vgl. Talaulicar, 2006: 159). Sie begrenzen die individuelle Autonomie, tun dies jedoch nicht über Gebühr, sondern innerhalb legitimer unternehmerischer Rahmenbedingungen (vgl. Warren, 1993: 188)

Durch die Integration prinzipienbasierter Normen und flankierender Unterstützungsmaßnahmen entwickeln sich Verhaltenskodizes zunehmend zu praxisrelevanten Orientierungsinstrumenten. Sie dienen den Adressaten als wiederholt nutzbare Ressource, um in moralisch herausfordernden Situationen auf relevante Informationen zurückzugreifen und fundierte ethische Entscheidungen zu treffen (vgl. Kaptein, 2004; Treviño et al., 2014).

Die Geltendmachung eines Verhaltenskodex kann grundsätzlich in zwei strategische Ansätze unterteilt werden: eine präferenzbasierte und eine restriktionsbasierte Implementierung (vgl. Talaulicar, 2006: 401 ff.).

Der Ansatz der *präferenzbasierten Implementierung* geht davon aus, dass die moralischen Präferenzen der Kodexadressaten nicht als gegeben vorausgesetzt werden können (vgl. Talaulicar, 2006: 401 f.). Ziel ist es daher, deren Einsicht in die Notwendigkeit und Angemessenheit der Kodexnormen zu fördern und so freiwillige Normbefolgung zu ermöglichen (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 10). Ein zentrales Instrument ist die *Persuasion*: Kommunikationsmaßnahmen sollen über argumentative

Überzeugung die ethische Legitimität des VK bzw. die Sinnhaftigkeit der Normeinhaltung verdeutlichen (vgl. Wieland, 2004: 33; Talaulicar, 2006: 411).

Die Effektivität von Persuasion hängt dabei maßgeblich ab von der Einbindung der Adressaten in die kodexbezogene Kommunikation, der Begründungstiefe der Normen, der Glaubwürdigkeit der Kommunikatoren sowie der Wiedererkennbarkeit des praktischen Nutzens der Norm (vgl. Talaulicar, 2006: 412). Bei erfolgreicher Überzeugung kann ein hohes Maß an Normakzeptanz entstehen, das nicht nur zur Befolgung, sondern auch zur aktiven Weiterverbreitung im organisationalen Umfeld beiträgt.

Im Gegensatz dazu setzt die restriktionsbasierte Implementierung voraus, dass die Präferenzen der Kodexadressaten bereits gebildet sind – jedoch nicht notwendigerweise im Einklang mit den Kodexnormen. Daher wird die Handlungssituation so gestaltet, dass die Einhaltung der Normen trotz möglicherweise konträrer Präferenzen attraktiver erscheint (vgl. Talaulicar, 2006: 459).

Im engeren Sinne erfolgt dies durch die Androhung oder Anwendung von Sanktionen. Diese beinhalten z. B. Disziplinarmaßnahmen wie Abmahnungen, Geldstrafen oder Kündigungen. Sanktionen wirken als gezielte Benachteiligung im Falle eines Normverstößes, ausgeübt durch eine autorisierte Instanz (vgl. Talaulicar, 2006: 471; Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 11). Diese Bestrafungen stellen einen Nachteil dar, der einem Normbrecher (dem Sanktionsobjekt) in Reaktion auf seinen Normbruch durch eine entsprechend autorisierte Instanz (das Sanktionssubjekt) intentional auferlegt wird. Ziel ist nicht Einsicht, sondern Verhaltenssteuerung durch Konsequenzmechanismen.

Verhaltenskodizes können entweder regelbasiert oder prinzipienorientiert ausgestaltet sein. Regelbasierte Kodizes bieten klare Anweisungen, sind aber weniger flexibel. Prinzipienbasierte Kodizes erlauben hingegen situativ angemessenere Interpretationen und fördern die moralische Urteilskraft (vgl. Kaptein, 2004; Erwin, 2011). Die Wahl zwischen einer präferenz- oder restriktionsbasierten Implementierung steht dabei in enger Wechselwirkung mit der Form der Normgestaltung.

In der Praxis finden sich häufig Mischformen dieser Idealtypen. Die Entscheidung über eine geeignete Kombination von Normentyp und Implementierungsstrategie sollte daher kontextabhängig getroffen werden und sich an der konkreten normativen Herausforderung orientieren (vgl. Talaulicar, 2006: 474).

Eine zweckmäßige Kodexgestaltung erfordert somit eine sorgfältige Analyse der zu regelnden Problemlagen sowie der institutionellen, kulturellen und kommunikativen Rahmenbedingungen, unter denen der Kodex wirksam werden soll.

**3. Grundsatz: Der Verhaltenskodex muss so formuliert sein, als ob er von allen gebilligt worden wäre** (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285).

Ein Verhaltenskodex gilt aus kantischer Perspektive nur dann als legitim, wenn seine Normen so formuliert sind, dass sie von allen vernünftigen Personen rational gebilligt werden könnten. Diese Zustimmung erfordert, dass die enthaltenen Regeln nicht autoritär oder willkürlich auferlegt, sondern in ihrer Struktur so angelegt sind, dass sie verallgemeinerbar und mit den individuellen moralischen Maximen vereinbar sind (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285; Taulicar, 2006: 158). Aus dieser Perspektive sind nur solche Normen moralisch vertretbar, die allgemeiner Zustimmung fähig sind und somit nicht zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb des Unternehmens differenzieren.

Ein kantisch orientierter Verhaltenskodex betrachtet seine Adressaten nicht lediglich als Rezipienten, sondern bindet sie aktiv in die Entwicklung und Fortschreibung der Kodexinhalte ein (vgl. Kaptein, 2011c: 245; Bowie, 2017). Durch partizipative Prozesse, bei denen Mitarbeitende unterschiedlicher Hierarchieebenen in die Normsetzung eingebunden sind, erhöht sich die Identifikation mit den Normen, die intrinsische Überzeugung von deren moralischer Signifikanz und die Verpflichtung, diese einzuhalten (vgl. Weaver/Treviño, 2001: 130; Tyler/Blader, 2005: 115). Dies schafft nicht nur Transparenz über moralische Erwartungen, sondern verhindert auch, dass der Kodex als formales oder gar autoritär verordnetes Regelwerk wahrgenommen wird. In der aktiven Auseinandersetzung mit moralischen Prinzipien und unternehmensspezifischen Dilemmata entsteht ein geteiltes moralisches Verständnis, das zugleich die individuelle moralische Urteilskraft stärkt.

Die Einbindung aller Adressaten bedeutet außerdem, dass moralische Gleichbehandlung gewährleistet sein muss. Ein Verhaltenskodex, der diese Gleichbehandlung unterläuft, etwa durch implizite oder explizite Privilegierung bestimmter Gruppen, widerspricht sowohl der Idee der universellen Gültigkeit als auch der moralischen Autonomie der Beteiligten.<sup>124</sup> Kants Forderung, dass Individuen autonom bleiben und in der Lage sein sollten, sich das moralische Gesetz selbst zu geben, anstatt es von außen heteronom auferlegt zu bekommen, hat direkte Implikationen für die Gestaltung von Kodizes: Sie sollten so angelegt sein, dass sie nicht nur

---

<sup>124</sup> Für eine solche Anwendung disqualifiziere sich bspw. eine Norm, die es der Geschäftsführung erlaube, private Geschenke von Geschäftspartnern anzunehmen, Mitarbeitenden allerdings nicht. Die universalisierbare Alternative wäre die Kodexnorm, dass niemand im Unternehmen private Geschenke annehmen darf.

theoretisch von allen akzeptiert werden könnten, sondern auch faktisch von allen mitgestaltet werden (vgl. L'Etang, 1992). Daraus folgt, dass Mitarbeitende auf allen Ebenen eines Unternehmens grundsätzlich als gleichermaßen qualifiziert gelten, moralische Urteile zu fällen – unabhängig von ihrer formalen Position.

Durch regelmäßig institutionalisierte Feedbackschleifen, also Mechanismen zur Überprüfung und Anpassung der Kodexinhalte durch Mitarbeitende, lassen sich die Inhalte dynamisch an veränderte praktische Herausforderungen anpassen. Gleichzeitig erhöhen solche Prozesse die Bereitschaft zur Normbefolgung und stärken die Relevanz des Kodex im betrieblichen Alltag. Ein solcher Kodex wird nicht nur als Regelwerk, sondern als ethisch orientierter Rahmen verstanden, der auf die kollektive Vernunft und geteilte Werte aller Beteiligten rekurriert. Damit wird er zu einem wirksamen Instrument moralischer Orientierung (vgl. Donaldson, 1996).

Als zentrales Element eines unternehmensethischen Gesamtsystems bildet der Kodex das normative Fundament, auf dem weitere Maßnahmen wie Schulungen, Monitoring, Whistleblower-Systeme oder Belohnungs- und Sanktionsmechanismen aufbauen (vgl. Erwin, 2011: 545; Park/Blenkinsopp, 2013: 521; Schwartz, 2013: 41; Kaptein, 2015: 420; Remišová et al., 2019: 159). Trotz der Vielzahl an Studien zur inhaltlichen Ausgestaltung von Kodizes untersuchen bislang nur wenige die qualitative Beschaffenheit dieser Inhalte im Hinblick auf ihre ethische Wirkung bzw. intrinsische Qualität (vgl. Garegnani et al., 2015: 553). Zwar zeigen viele Untersuchungen, dass ein Kodex positive Effekte auf moralisches Verhalten haben und damit die moralische Qualität unternehmerischen Handelns erhöhen kann<sup>125</sup>, doch weisen diese Studien auch darauf hin, dass das bloße Vorhandensein eines Kodex nicht ausreicht. Entscheidend ist dessen Einbettung in die Unternehmenskultur, seine Kommunikation und Sanktionierbarkeit (vgl. Sims, 1991: 502 f.; Kaptein/Schwartz, 2008: 120; Remišová et al., 2019). Kaptein (2011: 245) hebt hervor, dass insbesondere der Grad der organisationalen Verankerung eines Kodex den stärksten Einfluss auf das tatsächliche Verhalten der Mitarbeitenden hat. Kodizes sind daher nicht als starre Dokumente zu verstehen, sondern als komplexe, sozial eingebettete und sinnstiftende Prozesse (vgl. Statler/Oliver, 2016: 91). Ihr ethisches Potential kann nur dann ausgeschöpft werden, wenn sie überzeugend kommuniziert, verstanden, kulturell eingebettet und durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden (vgl. Weaver/Treviño, 1999).

Allerdings besteht weiterhin ein Mangel an empirischer Forschung, die sich gezielt auf kodexspezifische Merkmale konzentriert, welche moralisches Verhalten kontextsensibel und

---

<sup>125</sup> Für einen detaillierten Überblick siehe Talaulicar (2006: 175 ff.).

systematisch fördern können. Zwar existiert inzwischen eine Vielzahl an Studien zur Wirkung von Verhaltenskodizes auf individuelles oder organisationales Verhalten, doch divergieren deren konzeptionelle Grundlagen und Erhebungsmethoden stark, was die Vergleichbarkeit und Aussagekraft der Ergebnisse begrenzt. Ethik wird in diesen Studien je nach Untersuchung unterschiedlich definiert – etwa als Wahrnehmung, Entscheidung, Handlung, Einstellung oder Normverständnis – und bleibt somit in ihrer Wirkungsperspektive fragmentiert (vgl. Kaptein, 2015). Eine normativ-reflexive Auseinandersetzung mit dem Verhaltenskodex als moralisches Steuerungsinstrument bleibt deshalb weiterhin notwendig, um sein volles ethisches Potential als zentralen Bestandteil unternehmensethischer Praxis zu entfalten.

### **3.2.2 Ethikbeauftragte/Ethikkommission**

Ein an der Moralphilosophie Kants orientierter Ethikbeauftragter bzw. eine aus mehreren Ethikbeauftragten bestehende Ethikkommission sollten nicht bloß formale Kontrollinstanzen sein, sondern vor allem von dem Wunsch getragen werden, moralisch handeln zu wollen – ihr guter Wille muss dabei eindeutig erkennbar sein (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285 f.).<sup>126</sup> Das bedeutet, dass diese Funktionsträger als Mentoren und Trainer agieren sollten anstatt autoritär oder paternalistisch Regeln durchzusetzen.

Darüber hinaus ist entscheidend, dass die Existenz solcher Rollen nicht nur als Reaktion auf gesetzliche Vorgaben, Markterwartungen oder PR-Erwägungen dient, sondern als Ausdruck einer aufrichtigen Überzeugung, dass moralisches Handeln ein notwendiger Bestandteil guter Unternehmensführung ist (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 286). Deutlich sichtbar wird dieser gute Wille in den Stellenbeschreibungen, Kommunikationsformaten und den Diskursen über Moral und Integrität innerhalb des Unternehmens.

Ein Ethikbeauftragter nimmt in Unternehmen eine zentrale Rolle ein, die weit über die bloße Überwachung von Regelkonformität hinausgeht. Seine Funktionen dienen gleichermaßen der Prävention von Fehlverhalten wie auch der Förderung moralischer Selbstbestimmung der Mitarbeitenden. Als zentrale Ansprechperson für ethische Fragen sorgt er dafür, dass moralische Überlegungen systematisch in Entscheidungsprozesse integriert werden (vgl. Treviño et al., 1999: 133). Eine wesentliche Aufgabe liegt in der Prävention ethischer Verstöße:

---

<sup>126</sup> In der Unternehmenspraxis variiert die Begriffsbezeichnung. In der Unternehmenspraxis geläufig ist ebenfalls die Bezeichnung des Compliance-Beauftragten, wobei in der vorliegenden Arbeit extra die Bezeichnung *Ethikbeauftragte* verwendet wurde, um sich von der bloßen Compliance-Orientierung zu lösen. Ein entsprechendes Pendant zur Ethikkommission wäre die Compliance-Abteilung (CO) oder die Legal & Compliance-Abteilung (L&C).

Durch Schulungen, individuelle Beratung und begleitende Überwachung unterstützt er das frühzeitige Erkennen und Vermeiden von Risiken (vgl. Weaver et al., 1999a: 42).

Darüber hinaus fungiert der Ethikbeauftragte als vertrauensbildende Instanz. Mitarbeitende können sich mit ihren moralischen Bedenken an ihn wenden, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen, was die offene Diskussion von Wertekonflikten erleichtert (vgl. Treviño/Brown, 2004: 73). Gleichzeitig stärkt er die moralische Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, indem er in Workshops und Dialogformaten die Fähigkeit zur Reflexion und Urteilsbildung fördert (vgl. Bowie, 2017: 101 ff.). Auch Partizipation und Diskurs spielen hierbei eine wichtige Rolle: Im Sinne der kantischen Ethik schafft er über Ethikkommissionen, Beschwerdekanaäle oder Dialogplattformen Möglichkeiten, Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen (vgl. Neuhäuser, 2018: 211 ff.).

Im Umgang mit Fehlverhalten setzt der Ethikbeauftragte auf autonomiefördernde Sanktionen. Verstöße werden nicht nur sanktioniert, sondern in ethischen Fallbesprechungen aufgearbeitet, um Lernprozesse zu ermöglichen und langfristig eine wertorientierte Unternehmenskultur zu stärken. Damit verbindet er Überwachung und Durchsetzung ethischer Standards mit einem präventiven und pädagogischen Anspruch: Einerseits achtet er darauf, dass Richtlinien eingehalten werden, andererseits nutzt er Verstöße als Anlass zur Reflexion und Weiterentwicklung.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Schulung und Sensibilisierung. Der Ethikbeauftragte organisiert Programme, die das Bewusstsein für ethische Fragestellungen schärfen, die Anwendung moralischer Prinzipien im Alltag erleichtern und so die moralische Selbststeuerung der Mitarbeitenden fördern. Schließlich gehört auch die regelmäßige Berichterstattung an die Unternehmensleitung zu seinen Kernaufgaben. Auf diese Weise wird die Wirksamkeit des Ethikprogramms überprüft, transparent gemacht und strategisch weiterentwickelt.

In einem kantisch fundierten Ethikprogramm übernimmt der Ethikbeauftragte eine doppelte Rolle: Einerseits sorgt er für die strukturelle Verankerung ethischer Prinzipien, indem er Verhaltensstandards konsequent an universalisierbaren Prinzipien misst (vgl. Scharding, 2015: 54 ff.; Kaptein, 2015: 415). Andererseits stärkt er die individuelle moralische Urteilsfähigkeit, indem er Mitarbeitende bei schwierigen ethischen Entscheidungen begleitet und so deren Fähigkeit zur autonomen Reflexion und Selbststeuerung fördert (vgl. Maak/Pless, 2006: 103).

Darüber hinaus wirkt der Ethikbeauftragte aktiv an der Entwicklung, Institutionalisierung und kontinuierlichen Überarbeitung der Verhaltensstandards mit. Seine zentrale Aufgabe besteht darin sicherzustellen, dass regulatorische Vorgaben und unternehmerische Entscheidungen

nicht nur an internen Interessen ausgerichtet sind, sondern mit den Prinzipien des kategorischen Imperativs übereinstimmen. Damit fungiert er als objektive Kontrollinstanz, die unabhängig von wirtschaftlichen Erwägungen die Einhaltung ethischer Standards gewährleistet (vgl. Kaptein, 2015: 415).

Konkret überwacht der Ethikbeauftragte die normative Ausrichtung der Kodizes, indem er deren Kohärenz mit kantischen Grundsätzen prüft und, falls erforderlich, Anpassungsprozesse anstößt. Auf diese Weise unterscheidet sich seine Funktion grundlegend von klassischen Compliance-Programmen, die primär auf Regelverstöße und deren Sanktionierung fokussieren. Anstatt ein System der reinen Abschreckung aufzubauen, schafft der Ethikbeauftragte Strukturen, die Mitarbeitende befähigen, aus moralischer Überzeugung zu handeln – und nicht allein aus Angst vor Strafe (vgl. Paine, 1994: 112).

Durch Trainings, Beratung und den offenen Diskurs trägt der Ethikbeauftragte dazu bei, dass Integrität nicht nur als individuelles Ideal verstanden, sondern auch organisatorisch verankert wird (vgl. Bowie, 2017:105 ff.; Maak/Pless, 2006: 103). Diese Verbindung aus individueller und organisationaler Ebene ist notwendig, weil Forschung zeigt, dass die persönliche Integrität der Organisationsmitglieder allein nicht genügt, sondern auch strukturelle Maßnahmen wie Schulungen, klare Kommunikationswege und ein unterstützendes Führungsklima erforderlich sind (vgl. Weaver et al., 1999a: 42; Treviño et al., 1999: 133).

### **3.2.3 Schulungen und Ethiktrainings**

Als strukturierte Aktivitäten spielen Schulungen und Ethiktrainings eine entscheidende Rolle bei der Implementierung ethischer Werte im Unternehmen und bilden die Grundlage für die Verankerung einer werteorientierten und vertrauensvollen Arbeitsumgebung, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich moralisch zu verhalten (vgl. Treviño/Nelson, 2021). Ethisches Lernen ist ein lebenslanger Prozess und geschieht nicht durch Auswendiglernen („Tu dies, tu das nicht.“) (vgl. Smith/Kouchaki, 2021: 135). Ethiktrainings in Unternehmen sollen die moralische Reflexion der Mitarbeitenden fördern und somit die Effektivität von Ethikprogrammen, insb. im Hinblick auf die Ethisierungsfunktion steigern (vgl. Schwartz, 2020).

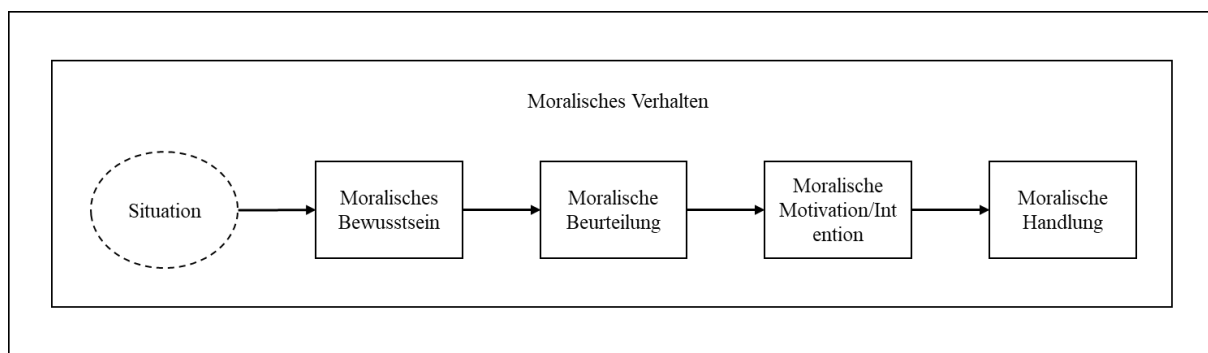
Allgemein dienen Schulungen und Trainings in Unternehmen der systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeitenden (vgl. Lichtenberger, 1999). Dabei fördert die Personalentwicklung die Handlungskompetenz, die Aspekte wie situativ-individuelle Handlungsfähigkeit (Können), Handlungsbereitschaft (Wollen) und Zuständigkeit für eine Aufgabe (Dürfen) umfasst.

Kant verlangt, dass Ethiktraining auf dem gutem und freiem Willen basiert (vgl. Reynolds/Bowie, 2004). Im Gegensatz zu anderen Ressourcen (z. B. Zeit, Ausstattung) ist der gute und freie Wille nichts, was den Mitarbeitenden erst vonseiten des Unternehmens übertragen werden muss, sondern allen Menschen als originäres Element ihrer Menschlichkeit innewohnt (vgl. hierzu Kapitel 2.3.1). Daher soll das Ethiktraining dazu dienen, den guten Willen zu aktivieren und ihn darin zu bestärken, die ethische Entscheidungsfindung anzuleiten (vgl. Talaulicar, 2006: 29). Erst wenn eine Person „die Fähigkeit zur Vernunft und die Fähigkeit, rein aus Pflichtgefühl zu handeln [besitzt], kann sie Gegenstand von Lob und Tadel sein“ (Altman, 2007: 260). Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist es, ein Bewusstsein für ethische Herausforderungen zu schaffen und die Entscheidungsfähigkeit zu verbessern (vgl. Rest, 1986; Jones, 1991; Treviño/Nelson, 2021). Neben der moralischen Aufmerksamkeit bzw. dem moralischen Bewusstsein wurde in Kapitel 2.3.4 das moralische Urteilsvermögen als zentrale Fähigkeit zur Bestimmung einer angemessenen Maxime im Rahmen der ethischen Entscheidungsfindung herausgestellt (vgl. Herman, 1993; Wood, 2008). Ein effektives Ethiktraining sollte den Mitarbeitenden dieses moralische Urteilsvermögen vermitteln, um sie in die Lage zu versetzen, die Maximenbestimmung selbst(gesetzgebend) durchführen zu können (vgl. Scharding, 2019). Das Ethiktraining dient dazu, die moralische Urteilsfähigkeit der Mitarbeitenden zu schärfen, ethische Dilemmata besser zu bewältigen und eine wertebasierte Arbeitsumgebung zu fördern, in der Mitarbeitende Entscheidungen treffen können, die sich auf ihrem freien Willen begründen (vgl. Treviño/Nelson, 2021).

Eine weitere Forderung, die sich aus der kantischen Ethik ableiten lässt, ist, dass das Ethiktraining den freien Willen der Unternehmensakteure respektieren möge (vgl. Reynolds/Bowie, 2004). Ethiktraining soll nicht dazu da sein, den Unternehmensakteuren festgelegte Lösungsmuster für hypothetische Konfliktsituationen einzuprogrammieren, die diese im Anwendungsfall abzurufen haben. In diesem Falle wäre in einer bestimmten Situation nur das richtig, was die Geschäftsführung (als für die Setzung der Verhaltensstandards zuständige Instanz) vorgibt und nicht das, was gemäß Kant in einem objektiven Sinne richtig ist (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 288). Stattdessen sollte sich das Ethiktraining auf die Verbesserung der moralischen Entscheidungskompetenz konzentrieren, damit eine Person jede beliebige Situation auf der Grundlage universeller moralischer Prinzipien einordnen, beurteilen und anhand dieser Beurteilung das eigene Handeln (selbst)bestimmen kann. Dafür sollen Mitarbeitende für ethische Fragestellungen sensibilisiert werden, sodass diese ethische Probleme erkennen, verstehen und richtig einordnen können (vgl. Schwartz, 2020: 499).

Bezogen auf das Prozessmodell moralischen Handelns von Rest (vgl. 1986, 1994, 1999), erstreckt sich moralisches Verhalten über vier Phasen, in denen (a) die Situation von den Unternehmensakteuren überhaupt als ethisch relevant wahrgenommen wird („moral awareness“), (b) sie in diesen Situationen die moralisch angemessene Handlungsalternative bestimmen können („moral judgment“), (c) sie die Intention bzw. Motivation besitzen, die als richtig erkannte Handlungsalternative auszuwählen und in die Tat umzusetzen („moral motivation/intention“) und (d) sie diese Handlung (auch gegen Widerstand) tatsächlich durchführen („moral action“) (vgl. Rest, 1986: 3 f., 1994: 23 ff., 1999: 89; Talaulicar, 2006: 127; vgl. Schwartz, 2020: 499). Um die eigene Entscheidungsfindung zu strukturieren, ist es wichtig, sich mit den unterschiedlichen prozessualen Hauptkomponenten moralischen Verhaltens vertraut zu machen (vgl. Plumlee et al., 2014). Die Ethisierungsfunktion kann sich auf jede dieser vier Modellkomponenten beziehen und mithin in jeder Phase moralischen Verhaltens wirksam werden (vgl. Talaulicar, 2006: 127).

Abbildung 7: Prozessuale Hauptkomponenten moralischen Verhaltens



*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Talaulicar (2006: 127) und Schwartz (2020: 499) nach dem Prozessmodell moralischen Handelns von Rest (1986: 3 f., 1994: 23 ff., 1999: 89)*

Dementsprechend sollte sich das Ethiktraining nicht nur auf das Auswendiglernen von Richtlinien und Gesetzen konzentrieren, sondern auch Diskussionen über ethische Philosophie und, das Erzählen persönlicher Geschichten, Rollenspiele und Brainstorming umfassen. Solche Aktivitäten trainieren und stärken den freien Willen und können auch Gelegenheiten für Mitarbeitende geben, sich zur Ethik der Organisation zu äußern, und eine Atmosphäre schaffen, in der solche Beiträge geschätzt werden (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 287).

Im Folgenden wird mit „Giving Voice to Values“ (zu Deutsch etwa: Werten eine Stimme geben) ein praktischer Schulungsansatz vorgestellt, der aufzeigt, wie moralische Werte einen Orientierungsanker für die Formulierung der eigenen Handlungsmaxime innerhalb des ethischen Entscheidungsfindungsprozesses bilden kann.

Giving Voice to Values (GVV) ist ein von der Wirtschaftsethikerin Mary Gentile entwickelter unternehmensethischer Ansatz (vgl. Gentile, 2010). Er basiert auf der Annahme, dass Unternehmensakteure anhand konkreter Beispiele Strategien trainieren können, ihre moralischen Werte in realistischen Geschäftsszenarien durchzusetzen, insb. in kritischen Dilemmasituationen. Mithilfe des GVV-Ansatzes soll Unternehmensakteuren das Selbstvertrauen, die Fähigkeiten und die moralische Stärke vermittelt werden, das zu tun, von dem sie bereits wissen, dass es richtig ist (und ihre moralischen Werte nicht korrumpiert) (vgl. Arce/Gentile, 2015). GVV konzentriert sich auf positive Beispiele, wie Individuen am Arbeitsplatz ihren moralischen Werten Ausdruck verleihen können (vgl. Drumwright et al., 2015: 445). Dabei orientiert sich die Szenarioanalyse an sechs Schritten, die in Tabelle 3 aufgeführt sind. Anhand dieser sechs Schritte soll ein Ergebnis festgelegt werden, das im besten Fall eine Win-Win-Situation für den Entscheidungsträger und das Unternehmen schafft.

Tabelle 3: Sechs Schritte des „Giving Voice to Values“-Ansatzes

<b>1. Werte erkennen („Values“)</b>	Erfassung der moralischen Werte, die im gegebenen Szenario drohen, korrumpiert zu werden bzw. für die der Entscheidungsträger eintreten möchte
<b>2. Wahlmöglichkeiten durchdenken („Choice“)</b>	Aufzeigen der verschiedenen Wahlmöglichkeiten und ihrer Folgen, wie in der vorliegenden Dilemmasituation vorgegangen werden kann
<b>3. Einwände antizipieren („Normalization“)</b>	Antizipation möglicher Einwände und Floskeln
<b>4. Gegenargumente vorbereiten („Reasons &amp; Rationalization“)</b>	Anhand der antizipierten Einwände werden Gegenargumente vorbereitet, um im Falle einer Diskussion den eigenen Standpunkt verteidigen zu können
<b>5. Unterstützer suchen („Allies &amp; Enablers“)</b>	Andere Unternehmensakteure ausfindig machen, an die sich der Entscheidungsträger im Konfliktfall wenden kann (z. B. andere Mitarbeitende, Ethikkommission, Ethikbeauftragter, externe Ombudspersonen)
<b>6. Umsetzung („Action &amp; Voice“)</b>	Unter Berücksichtigung aller Informationen die moralisch richtige Handlung durchführen

*Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gentile (2010)*

Der GVV-Ansatz hilft dabei, den Umgang mit ethischen Dilemmasituationen zu standardisieren und senkt die Hemmschwelle, über die eigenen Wertvorstellungen zu sprechen, danach zu handeln oder offen mit dem Umfeld (z. B. anderen Mitarbeitenden, Vorgesetzten) über moralische Fragen oder Probleme zu sprechen (vgl. Gentile, 2010).

Ähnlich wie bei den sechs Schritten zu persönlichen ethischen Dilemmata kann die Verwendung von GVV als Grundlage für die Erörterung tatsächlicher Fälle im Rahmen von Ethikschulungen entscheidend sein, damit sie vorbereitet und motiviert sind, richtig zu handeln,

## Institutionalisierung von Unternehmensethik

wenn sie mit ihren eigenen realen ethischen (Dilemma-)Situationen konfrontiert werden (vgl. Schwartz, 2020: 508). Durch das GVV-Training werden Mitarbeitende in die Lage versetzt, innerhalb des ethischen Entscheidungsprozesses die aus ihrer moralischen Beurteilung resultierende Handlungsmaxime in tatsächliches Verhalten zu übertragen.

Das folgende Beispielszenario in Tabelle 4 veranschaulicht die Anwendung des GVV-Ansatzes und zeigt gleichzeitig, wie schnell ethische Dilemmasituationen im Unternehmenskontext auftreten können, die universelle moralische Werte beinhalten (vgl. Schwartz, 2005: 31).

Tabelle 4: Beispielszenario für den „Giving Voice to Values“-Ansatz

<b>GVV-Beispielszenario: Gerechtigkeit und Fairness in der Beförderungspraxis</b>	
<b>Situation</b>	<p>Frau Schmidt arbeitet als Teamleiterin in einem mittelständischen Unternehmen. Eine Führungsposition soll neu besetzt werden. Zwei Kandidaten stehen zur Auswahl: Herr Hansen, der mit der Geschäftsleitung gut befreundet ist, und Frau Lemke, die in den letzten Jahren exzellente Arbeit geleistet hat, aber weniger persönliche Beziehungen zur Geschäftsleitung hat.</p> <p>Die Geschäftsleitung macht deutlich, dass sie Herrn Hansen bevorzugt – obwohl Frau Schmidt überzeugt ist, dass Frau Lemke die gerechtere Wahl wäre, da sie die bessere Qualifikation und Leistung nachweist.</p>
<b>GVV-Ansatz zur Lösung</b>	
<b>1. Werte erkennen („Values“)</b>	Frau Schmidt erkennt, dass Gerechtigkeit und Fairness in der Personalentscheidung verletzt werden. Sie möchte, dass Leistung und nicht Beziehungen über Beförderungen entscheiden.
<b>2. Wahlmöglichkeiten durchdenken („Choice“)</b>	<p>Sie könnte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Die Entscheidung akzeptieren, um Konflikte mit der Abteilungsleiterin zu vermeiden</li> <li>b) Sich vorsichtig äußern, aber keinen Druck ausüben</li> <li>c) Eine fundierte Argumentation entwickeln und aktiv für Frau Lemke eintreten</li> </ul>
<b>3. Einwände antizipieren („Normalization“)</b>	<p>Mögliche Reaktionen der Abteilungsleiterin:</p> <p>„Das läuft hier immer so – Herr Hansen ist loyal und verlässlich.“</p> <p>„Frau Lemke ist gut, aber Herr Hansen passt besser in das Team.“</p> <p>„Das ist eine Entscheidung auf Führungsebene, du hast da wenig Einfluss.“</p>
<b>4. Gegenargumente vorbereiten („Reasons &amp; Rationalization“)</b>	<p>Frau Schmidt bereitet logische Argumente für eine faire Entscheidung vor:</p> <p>Leistungsprinzip: Eine Beförderung sollte auf Qualifikation und Erfolg basieren, nicht auf persönlichen Beziehungen.</p> <p>Gleichstellungs- und Diversitätsstrategie: Das Unternehmen hat sich Fairness und Chancengleichheit verpflichtet. Die Auswahl von Herrn Hansen könnte als Bevorzugung ausgelegt werden.</p>

## Institutionalisierung von Unternehmensethik

	Langfristige Motivation: Wenn Leistung nicht zählt, sinkt die Motivation anderer Mitarbeitenden, was wiederum zu Produktivitätsverlusten führt.
<b>5. Unterstützer suchen („Allies &amp; Enablers“)</b>	Frau Schmidt spricht mit der HR-Abteilung, um Richtlinien zur Beförderung zu prüfen. Sie sucht auch Unterstützung im Management, um Fairness als Grundwert zu betonen.
<b>6. Umsetzung („Action &amp; Voice“)</b>	Frau Schmidt präsentiert der Geschäftsführung eine objektive Bewertung der Kandidaten, die zeigt, dass Frau Lemke die bessere Wahl ist. Sie schlägt ein transparentes Beförderungsverfahren vor, das klare Kriterien wie Leistung, Führungskompetenz und Potential bewertet.
<b>(Mögliches) Ergebnis</b>	Nach einer Diskussion wird eine objektive Bewertung eingeführt, die Beziehungen als Entscheidungskriterium ausschließt. Frau Lemke erhält die Beförderung, und das Unternehmen setzt in Zukunft stärker auf transparente Karriereschritte.

*Quelle: eigene Darstellung.*

Noch realitätsnaher wird ein Training, wenn die Teilnehmenden einer Schulung persönliche ethische Dilemma vorstellen, mit dem diese tatsächlich am Arbeitsplatz konfrontiert worden sind (vgl. Sims/Felton, 2006). Die ethischen Dilemmata können komplex und herausfordernd sein, z. B. ob man Fehlverhalten eines Vorgesetzten melden soll, oder ob man Vorgesetzten oder Kunden kleinere Fehler offenlegen soll, wenn diese den Fehler höchstwahrscheinlich nicht bemerken würden (vgl. Schwartz, 2020: 507). Häufig beinhalten Dilemmasituationen eine moralische Versuchung, etwa wenn Mitarbeitende entscheiden müssen, ob sie Geschenke von Lieferanten oder eine Einladung zum Abendessen nach Feierabend annehmen, während der Arbeit persönlich im Internet surfen oder Spesenabrechnungen auffüllen. Ähnlich wie beim GVV-Ansatz sollen die Teilnehmenden für ihre persönliche Situation die Art des Dilemmas, mögliche Handlungsoptionen und das Ergebnis angeben. Im Anschluss wird in der Gruppe diskutiert, ob es zusätzliche Handlungsoptionen gegeben hätte und ob eine von diesen die ethisch angemessenere Alternative gewesen wäre. Am Ende sollen die jeweiligen Entscheidungsträger selbst reflektieren, wie sie mit ihrem Dilemma umgegangen sind, ob ihrer Meinung nach irgendwelche Widerstände moralisches Verhalten verhindert haben und ob sie heute anders handeln würden, wenn sie mit demselben Dilemma konfrontiert wären (vgl. Schwartz, 2020: 508). Die Nachstellung der jeweiligen ethischen Dilemmasituation kann auch in Form von Rollenspielen erfolgen, bei dem die Schulungsteilnehmenden die verschiedenen Rollen einnehmen, wie sie in der Dilemmasituation beschrieben werden (vgl. Gentile, 2010). Die Tatsache, dass Mitarbeitende echte Dilemmata diskutieren, mit denen ihre Kolleginnen und Kollegen konfrontiert sind, und dass der tatsächliche Entscheidungsträger während der Diskussion Fragen beantworten kann, erhöht die Relevanz dieser erfahrungsbasierten Bildungsübung nur noch.

Durch die Diskussion können Entscheidungsträger erkennen, warum sie nicht in der Lage waren, das zu tun, was sie für richtig hielten – aufgrund kognitiver Verzerrungen (z. B. Gehorsam gegenüber Autoritäten, Anpassung an andere, Inkrementalismus) oder moralischer Rationalisierungen (z. B. Ablehnung von Verantwortung, Leugnung des Schadens, Leugnung des Opfers). Indem sie verstehen, wie diese Widerstände mit ihrem eigenen ethischen Entscheidungsprozess in moralischen Situationen zusammenhängen, werden die Teilnehmenden besser darauf vorbereitet, in Zukunft unangemessene Formulierungen, Vorurteile und psychologische Tendenzen sowie moralische Rationalisierungen zu überwinden.

Schwartz empfiehlt, dass Unternehmensakteure im Arbeitsalltag eine Art ethisches Tagebuch führen, in das sie jede Situation dokumentieren, die eine moralische Beurteilung erfordert hat (vgl. Schwartz, 2020: 506). Für jede Situation solle vermerkt werden, in welchem Ausmaß sich die Akteure darüber im Klaren waren, dass es sich hierbei um eine ethische Entscheidungssituation handelte und welche (positiven oder negativen) Auswirkungen die jeweils getroffene Maßnahme auf andere nach sich gezogen hat. Das ethische Tagebuch ist ein simples aber effektives Mittel, um die moralische Aufmerksamkeit zu fördern (vgl. Herman, 1993; Reynolds, 2008) und zu veranschaulichen, dass alle Unternehmensakteure mit ethischen Entscheidungssituationen konfrontiert sind.

### **3.2.4 Ethische Führung**

Personen mit Weisungsbefugnis üben entscheidenden Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitarbeitenden aus (vgl. Litzky et al., 2006; Detert et al., 2007). Daher gilt ethische Führung als eine der Schlüsselkomponenten eines wirksamen Ethikmanagements (vgl. Perlman et al., 2023: 828). Das Top Management übernimmt die Verantwortung für den Inhalt von Verhaltensstandards und internen Unternehmensrichtlinien, die den Handlungsrahmen für alle Beschäftigten festlegen. Aufgrund begrenzter Ressourcen kann das Top Management die Einhaltung dieser Standards jedoch nicht flächendeckend überwachen, sodass mittleren Führungskräften eine tragende Rolle zukommt: Sie fungieren als Vermittler der vom Top Management definierten Werte und Erwartungen an die Mitarbeitenden und unterstützen deren Umsetzung im Arbeitsalltag (ebd.). Führungskräfte sind somit zentrale Akteure bei der Kommunikation und Implementierung der (im VK festgelegten) Verhaltensstandards (ebd.). Sie haben die Aufgabe, Mitarbeitende mit den nötigen Informationen und Kompetenzen auszustatten, um die moralischen Prinzipien des Unternehmens zu erkennen, zu verstehen und in ihrem Handeln umzusetzen.

Brown et al. (2005: 120) definieren ethische Führung als von der Führungskraft durch persönliches Handeln und in zwischenmenschlichen Beziehungen vorgelebtes, „normativ angemessenes Verhalten, und die Förderung eines solchen Verhaltens bei den Geführten durch wechselseitige Kommunikation, die Stärkung [ethischer Standards im direkten Arbeitsumfeld] und [der Unterstützung bei der moralischen] Entscheidungsfindung“ (Brown et al., 2005: 120). Die Autoren haben den Begriff *normativ angemessen* bewusst vage gehalten, da je nach Kontext ein anderes Verhalten als angemessen angesehen werden kann. Dieser Ansatz deckt sich mit der in Kapitel 3.1.2 festgelegten Definition von Integrität als die Qualität der moralischen Selbststeuerung unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen.

Es existiert keine einheitliche Definition darüber, was eine ethische Führungspersönlichkeit ausmacht. Nach Treviño et al. (2000, 2003) muss eine Führungskraft sowohl als moralische Person als auch als moralischer Manager wahrgenommen zu werden, um in den Augen der Geführten als ethische Führungskraft zu gelten.<sup>127</sup> Als moralische Person wird eine Führungskraft angesehen, wenn sie sich durch Integrität, Fairness, Ehrlichkeit und Prinzipientreue auszeichnet (vgl. Shakeel et al., 2019: 615). Als moralischer Manager wiederum fördert sie aktiv moralisches Verhalten im Unternehmen, kommuniziert klare Standards, lebt diese vor und nutzt Belohnungen und Sanktionen zur Verstärkung gewünschten Verhaltens (vgl. Treviño et al., 2000).

Ethische Führung bedeutet zudem, dass Führungskräfte nicht nur die Ergebnisse betrachten, sondern auch die Mittel und Zwecke hinter Entscheidungen reflektieren – im Sinne der kantischen Selbstzweckformel (vgl. Treviño et al., 2003: 19). Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeitenden Ressourcen wie Information, Zeit und Entscheidungsfreiheit zur Verfügung zu stellen, damit sie moralische Entscheidungen eigenständig treffen können (vgl. Bowie, 2017: 78). Dies schafft ein Umfeld, das die positive Freiheit der Mitarbeitenden stärkt und sie in moralischer Selbststeuerung unterstützt.

Anhand der Einteilung eines Ethikprogramms in Compliance- und integritätsorientierte Inhalte lassen sich die Aufgaben einer ethischen Führungskraft ableiten, um beide Ausprägungen im Unternehmen anzuleiten (vgl. Beerl et al., 2013: 61, 74).<sup>128</sup> Hauptaufgabe einer ethischen Führungskraft ist es, moralisch angemessenes Verhalten der Mitarbeitenden sicherstellen.

---

<sup>127</sup> Eine Führungskraft, die von den Mitarbeitenden verlangt, geltende Verhaltensstandards einzuhalten, sich selbst aber nicht daran hält, wird von den Geführten nicht als glaubwürdig, sondern vielmehr als heuchlerisch wahrgenommen werden. Hält sie sich dagegen an ethische Standards, legt aber keinen Wert darauf die Mitarbeitenden dazu in die Lage zu versetzen, diese ebenfalls einzuhalten, wird die Führungskraft bestenfalls als ethisch neutral eingestuft (vgl. Treviño et al. 2000: 134 f.).

<sup>128</sup> Vgl. hierzu Tabelle 2 in Kap. 3.1.3.

Tabelle 5: Aufgaben einer ethischen Führungskraft

	Mechanismen	Aufgaben
<b>Compliance</b> ↑ ↓ <b>Integrität</b>	Leitbilder, Richtlinien und Verhaltensstandards	Definition, Vermittlung sowie Überprüfung und ggf. Anpassung ethischer Standards Überprüfung und ggf. Anpassung ethischer Standards
	Ethikmechanismen	Operationalisierung ethischer Standards in Regelvorgaben Durchsetzung der Einhaltung der Regelvorgaben Überwachung, Aufdeckung und Sanktionierung von Regelverstößen
	Aversive Konsequenzen	Aufzeigen potentieller Sanktionen bei Regelverstößen Einnehmen einer Vorbildfunktion Geführte von der Notwendigkeit der Regeleinhaltung überzeugen
	Ethische Führung	Durchführung von Ethiktrainings und Schulungen Offene Diskussionsrunden mit den MA Einbeziehung ethischer Grundsätze in betriebliche, finanzielle und rechtliche Aktivitäten
	Offener Umgang mit ethischen Fragestellungen	Führungskräfte unterstützen MA und ergreifen niemals Vergeltungsmaßnahmen gegen MA um Informationen zu erhalten
	Unterstützende Konsequenzen	Offener Umgang mit ethischen Verfehlungen Führungskraft lobt, entschädigt oder stattet sie mit Privilegien aus für die Einhaltung ethischer Standards

Quelle: Perlman et al. (2023: 827)

Die *Compliance-basierten Aufgaben* zielen darauf ab, ethische Standards zu definieren und deren Einhaltung durch Überwachung und Sanktionen sicherzustellen (vgl. Perlman et al., 2023: 826). *Leitbilder, Richtlinien und Verhaltensstandards* dienen dabei als übergeordneter Orientierungsrahmen, in dem die ethischen Zielsetzungen und Grundsätze der Organisation verankert sind (vgl. Collis, 2016). Sie sollen regelmäßig überprüft und angepasst werden, um aktuellen Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Moynihan, 2005). Ethiktrainings konzentrieren sich auf die Vermittlung einzuhaltender Regelvorgaben. *Ethikmechanismen* wie Verfahren zur Kommunikation, Operationalisierung und Aktualisierung von Standards sowie zur Überwachung und Sanktionierung bei Verstößen gehören zum Aufgabenportfolio der Führungskraft (vgl. Perlman et al., 2023: 826). Sanktionen sollen sicherstellen, dass Mitarbeitende sich an die Regelvorgaben halten (vgl. Geddes, 2017). Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Risiko von Sanktionen Fehlverhalten reduziert und regelkonformes Verhalten stärkt (vgl. Kaptein et al., 2005).

Die *integritätsorientierten Aufgaben* legen den Fokus auf die Förderung moralischer Selbststeuerung bei den Mitarbeitenden und auf ethische Führung als gestaltende Kraft (vgl. Downe et al., 2016). Ethische Führung soll nicht nur verhindern, dass Mitarbeitende sich falsch verhalten, sondern sie (z. B. durch gezielte Ethiktrainings) vielmehr dazu befähigen, moralisch reflektierte Entscheidungen zu treffen, selbst in komplexen und unsicheren Situationen (vgl.

Lee et al., 2017: 54). Die Führungskraft ist darauf bedacht, die Geführten von der Sinnhaftigkeit der Regeleinhaltung zu überzeugen. Die Forschung zeigt, dass *ethische Führung* und die Übernahme einer Vorbildfunktion positive Effekte wie höhere Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und organisationales Engagement hat (vgl. Brown et al., 2005). Gleichzeitig reduziert sie unethisches Verhalten, auch wenn dies nicht zwangsläufig mit einer Zunahme moralischen Verhaltens einhergeht (vgl. Lee et al., 2017: 47). Ein wesentliches Merkmal integritätsorientierter Führung ist außerdem, durch einen *offenen Umgang mit ethischen Fragestellungen* Vertrauen aufzubauen und Mitarbeitende zu ermutigen, ethische Fragen ohne Angst vor negativen Konsequenzen anzusprechen (vgl. Kaptein, 2008, 2015; Downe et al., 2016). So entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem moralische Reflexion gefördert wird und Mitarbeitende Führungskräfte als erste Ansprechpartner wahrnehmen, wenn es um ethische Dilemmata geht (vgl. Perlman et al., 2023). Die ethische Führungskraft ist darauf bedacht, die Einhaltung ethischer Standards durch die Mitarbeitenden wertzuschätzen, zu loben oder zu belohnen („*supportive consequences*“).

Die Integrität einer Führungskraft spielt daher eine Schlüsselrolle beim Aufbau und der Pflege einer Unternehmenskultur, die offene Diskussionen über Moral und Ethik nicht nur zulässt, sondern aktiv wertschätzt (vgl. Zeng et al., 2020: 91). Explizite Gespräche über ethische Fragen stärken die wahrgenommene Integrität der Führungskraft und fördern das Vertrauen der Mitarbeitenden, sowohl in die Führungskraft als auch in das Unternehmen selbst.

Führungskräfte tragen eine doppelte Verantwortung: Sie gestalten nicht nur die formalen Regeln, sondern auch die Kultur, die Mitarbeitenden moralisches Verhalten ermöglicht und sie in ihrem autonomen, reflektierten Handeln stärkt. Damit leisten sie einen aktiven Beitrag zur Ethisierung des Arbeitsumfelds (vgl. Beeri et al., 2013: 74).

### **3.2.5 Monitoring**

Grundsätzlich handelt es sich beim Monitoring um einen proaktiven Ansatz, der darauf abzielt, potentielle Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Aus einer Compliance-Perspektive ist darunter die systematische Überwachung und Bewertung von Unternehmensprozessen und -praktiken zu verstehen, um die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben sicherzustellen (Legal Compliance). Geht der unternehmerische Anspruch über reine Legal Compliance hinaus, wird das Monitoring um zusätzliche Maßnahmen ergänzt, die sicherstellen sollen, dass die Aktivitäten des Unternehmens auch mit ethischen Standards und internen Leitlinien (Social Compliance) übereinstimmen (vgl. Weaver et al., 1999b: 541). Der zentrale Zweck von Compliance-Monitoring besteht darin,

Unregelmäßigkeiten – ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt – frühzeitig aufzudecken und zu korrigieren (vgl. Parker, 2002: 26). Im Vordergrund steht hier klar die Kontroll- und Steuerungsfunktion.

Die kantische Ethik setzt jedoch einen anderen Akzent: Sie versteht Monitoring nicht nur als Instrument zur Einhaltung von Regeln, sondern als Teil eines Prozesses, der Mitarbeitende dabei unterstützen soll, das moralisch Richtige zu erkennen und umzusetzen. Verstöße oder Defizite werden nicht (nur) sanktioniert, sondern als Ausgangspunkt für Reflexion und Verbesserung genutzt (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 289).

Die Forschung zeigt seit langem, dass ein Mangel an Informationen oder deren Fehlinterpretation zu Fehlverhalten führen kann (vgl. Palmer, 2012). Meyer und Li (2025: 489) argumentieren, dass Unternehmen, die Transparenz, kritisches Denken und offene Kommunikation fördern, eine Kultur schaffen, in der moralisches Verhalten begünstigt und Fehlverhalten reduziert wird. Monitoring zielt hierbei darauf ab, Strukturen und Prozesse zu etablieren, die die moralische Urteilskraft der Mitarbeitenden stärken, beispielsweise durch Ethiktrainings oder strukturierte Feedbackschleifen (vgl. Meyer/Li, 2025: 498). In diesem Sinne sollten Mitarbeitende ihre Arbeit selbst kontinuierlich überwachen und aktiv an Überprüfungen sowie Mitarbeiterbeurteilungen teilnehmen.

In einem integritätsorientierten Unternehmen ist Monitoring daher nicht ausschließlich als Kontrolle gedacht, sondern als Mittel zur Förderung moralischer Selbststeuerung. Dabei setzt das Unternehmen auf die moralische Urteilskraft der Mitarbeitenden statt ausschließlich auf formale Sanktionen (vgl. Kaptein, 2011). Um diese zu stärken, steht die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Regelmäßige Schulungen und Workshops sensibilisieren Mitarbeitende für ethische Herausforderungen und stärken ihre moralische Kompetenz (vgl. Treviño et al., 1999). Crane und Matten (2016: 183) heben hervor, dass ein solches Monitoring Vertrauen innerhalb und außerhalb des Unternehmens stärkt und so zu einer nachhaltigen Reputation beiträgt. Monitoring ist zudem ein dynamischer Prozess: Qualitätsethisch betrachtet, braucht es eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung von Ethikprogrammen; moralisch betrachtet muss dieser Prozess den Werten des Unternehmens entsprechen und inklusiv gestaltet sein (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 289). Dabei betonen Reynolds und Bowie (2004: 289), dass Monitoring nicht nur Top-down erfolgen darf: Mitarbeitende sollten auch ihre Sicht zur Wirksamkeit von Verhaltenskodex, Schulungen, Delegationsstrukturen und Kontrollmechanismen äußern können. Nur durch diese Form der

Partizipation kann ein Ethikprogramm sowohl die moralische Autonomie der Einzelnen respektieren als auch kollektive Werte im Unternehmen abbilden.

### **3.2.6 Meldekanäle, Whistleblowing und Prozesse zum Umgang mit Fehlverhalten**

Fehlverhalten wird in Unternehmen häufiger und v. a. früher von Mitarbeitenden entdeckt als von Wirtschaftsprüfern, Analysten oder den Medien (vgl. Dyck et al., 2010: 2214). Aus diesem Grund implementieren Unternehmen verschiedene Meldekanäle, um Mitarbeitenden sowie weiteren Stakeholdern eine sichere und vertrauliche Möglichkeit zu geben, ethische Bedenken oder Verstöße zu melden. Zu den gängigen Instrumenten zählen telefonische Hotlines, webbasierte Meldesysteme, spezielle E-Mail-Postfächer, Ombudspersonen sowie persönliche Anlaufstellen wie direkte Gespräche mit Vorgesetzten oder Compliance-Beauftragten (vgl. Soltes, 2020: 430). Ziel ist es, durch niederschwellige Meldewege ein Vertrauensumfeld zu schaffen, das ethische Reflexion fördert und Missstände frühzeitig aufdeckt. Die konkrete Auswahl hängt von Unternehmensgröße, -struktur und -kultur ab, entscheidend ist jedoch, dass diese Systeme Vertrauen aufbauen, bei Bedarf Anonymität gewährleisten können und effektiv zur Prävention und Aufarbeitung von Fehlverhalten beitragen.

Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal ist, ob Meldungen intern oder extern erfolgen. Interne Meldungen sollen Probleme innerhalb der Organisation lösen, bevor größerer Schaden entsteht. Whistleblowing im engeren Sinn bezeichnet dagegen die Meldung von vermutetem oder beobachtetem Fehlverhalten an externe Stellen wie Behörden, Medien oder NGOs. Martin und Rifkin (2004: 221) definieren Whistleblowing als prinzipiellen Widerspruch besorgter Mitarbeitender, deren Hauptmotivation das Aufdecken und Korrigieren von Missständen im öffentlichen Interesse ist. Zeng et al. (2020: 84) betonen, dass externe Meldungen häufig dann erfolgen, wenn interne Wege nicht existieren, als ineffektiv wahrgenommen werden oder Hinweisgebende Repressalien befürchten.

Eine wichtige Rolle für die Bereitschaft, Fehlverhalten zu melden, spielt dabei die Integrität von Führungskräften. Zeng et al. (2020: 89) zeigen, dass Mitarbeitende eher intern Bedenken äußern, wenn sie ihre Führungskraft als integer wahrnehmen, während mangelnde Integrität bei Vorgesetzten eher dazu führt, dass Missstände an externe Stellen gemeldet werden – unabhängig vom Ausmaß des beobachteten Fehlverhaltens.

Wie in Kapitel 3.2.1 festgehalten, sollte ein wirksamer VK alle Möglichkeiten und Kanäle integrieren, über die Bedenken geäußert werden können (vgl. Park/Blenkinsopp, 2013: 521; vgl. Kaptein, 2015: 420). Außerdem sollten Hinweisgebende erfahren, was nach einer Meldung passiert und dass sie vor Vergeltungsmaßnahmen geschützt sind. Vergeltung sollte dabei selbst

als Kodexverstoß gelten und klar sanktioniert werden (vgl. Wood, 2002: 153).<sup>129</sup> Konkrete Beispiele im VK helfen, subtilere Formen von Vergeltung zu erkennen.<sup>130</sup> Auf diese Weise tragen Kodizes dazu bei, Vertrauen aufzubauen, Transparenz zu stärken und die moralische Selbststeuerung der Mitarbeitenden zu fördern.

Aus kantischer Perspektive bestünde in einem *Reich der Zwecke* keine Notwendigkeit für die Implementierung anonymer Meldekanäle, da das Umfeld von gegenseitigem Respekt geprägt wäre und Bedenken offen und ohne Angst vor Nachteilen geäußert werden könnten. Eine Anonymisierung ist demnach abzulehnen, da anonyme Anschuldigungen den Betroffenen nicht genügend Respekt entgegenbringen (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 288). Dennoch sind anonyme Meldungen in der Realität oftmals notwendig, um Hinweisgebende vor Repressalien zu schützen, auch wenn sie die Aufklärung zeitaufwändiger und teurer machen (vgl. Soltes, 2020: 444). Der Verzicht auf anonyme Meldekanäle berge die Gefahr, Whistleblowing zu erschweren und Fehlverhalten zu vertuschen. Schließlich ist nicht klar, ob Unternehmen Verstöße tatsächlich aufdecken möchten. Ein kantisches Ethikprogramm erfordert daher ein Gleichgewicht zwischen Ideal und Pragmatismus, um die moralische Legitimität des Meldesystems nicht zu gefährden (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 289). Deshalb gilt als guter Standard, sowohl offene als auch anonyme Meldewege vorzusehen und diese in regelmäßigen Selbstevaluationsprozessen kritisch zu überprüfen. Nicht nur zu wissen, wie viele Vorfälle gemeldet wurden, sondern auch, in welchem Verhältnis diese offen bzw. anonymisiert geäußert wurden, stellt einen Indikator dar, ob die Hinweisgebenden den internen Meldekanälen Vertrauen schenken oder nicht.

### 3.2.7 Anreizsysteme

Anreizsysteme in Unternehmen dienen typischerweise dazu, durch Belohnungen oder (die Androhung von) Bestrafungen die Einhaltung der geltenden Verhaltensstandards sicherzustellen (vgl. Baucus/Beck-Dudley, 2005: 356 f.). Doch in einer kantischen Unternehmensethik nehmen Anreize, Belohnungen und Sanktionen eine komplexere Rolle ein. Denn nach Kant ist nicht das äußerlich richtige Verhalten entscheidend, sondern die Motivation, aus der heraus gehandelt wird. Moralisch wertvoll ist ein Handeln „aus Pflicht“, also aus Achtung vor dem moralischen Gesetz, nicht bloß „pflichtgemäß“, wenn eine Person eine

<sup>129</sup> Das deutsche Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) deckt sowohl interne als auch externe Meldungen ab und schützt Hinweisgebende vor möglichen Nachteilen. Das Gesetz gibt hinweisgebenden Personen das Wahlrecht, sich entweder an interne oder externe Meldestellen zu wenden, empfiehlt jedoch, bei der Möglichkeit einer effektiven internen Lösung und ohne Angst vor Repressalien, die interne Meldung zu bevorzugen.

<sup>130</sup> Zu möglichen Vergeltungsmaßnahmen gehören u. a. Drohung, Schikane oder Herabwürdigung, Aussetzung, Herabstufung oder Kündigung, Verweigerung von Leistungen, Verweigerung von Gehaltserhöhung, Bonus oder Beförderung (wenn diese ansonsten verdient wären), ungerechtfertigte negative Leistungsbeurteilung.

Handlung vornimmt, weil diese dafür belohnt wird oder Strafen vermeiden will (Kant, AA IV: 397); vgl. hierzu auch Altman, 2007: 260). Dementsprechend problematisiert eine kantische Unternehmensethik, moralisches Verhalten ausschließlich mit extrinsischen Anreizen wie finanziellen Boni zu fördern. Denn dies kann die moralische Gesinnung verfälschen und dazu führen, dass Mitarbeitende nicht aus Pflicht, sondern aus Eigeninteresse handeln (vgl. Bowie, 2017: 34).

Trotz dieser Skepsis gegenüber rein extrinsischen Anreizen erkennen Vertreter einer kantischen Unternehmensethik an, dass Anreizsysteme eine legitime Rolle spielen können, allerdings nicht als Hauptmotivatoren, sondern als Rahmenbedingungen, die die moralische Selbststeuerung unterstützen und faire Bedingungen schaffen (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 289). Das Ziel ist nicht, moralisches Verhalten zu *erkaufen*, sondern Mitarbeitenden zu helfen, moralische Einsicht zu entwickeln und selbst Verantwortung zu übernehmen.<sup>131</sup>

Kant erkennt die Notwendigkeit von Sanktionen insb. im rechtlichen Kontext an, um faire Handlungsbedingungen für alle Beteiligten zu gewährleisten damit Mitarbeitende vor Willkür geschützt werden und die Möglichkeit besitzen, Normverletzungen zu adressieren (vgl. Kapitel 2.4.2). Für Kant ist eine Bestrafung nur dann moralisch legitimiert, wenn sie als gerechte Reaktion auf schuldhaftes Fehlverhalten erfolgt und die Würde und Autonomie des Betroffenen achtet (vgl. Kant, AA VI: 331), nicht aber, wenn sie nur zur Abschreckung oder zur Machtsicherung eingesetzt wird (vgl. Höffe, 2007: 98). Sanktionen dürfen also nicht auf Demütigung oder Rache abzielen, sondern sollen Normbrechern respektvoll vermitteln, warum ihr Verhalten falsch war, und ihnen die Möglichkeit geben, ihre Haltung kritisch zu reflektieren.<sup>132</sup>

Ein Verhaltenskodex, der die moralische Selbststeuerung fördern will, sollte daher nicht nur Pflichten aufzählen oder drohende Sanktionen betonen. Stattdessen muss er klare moralische Prinzipien vermitteln, zur Reflexion anregen (z. B. durch Leitfragen, Fallbeispiele), Freiräume für eigenständige moralische Urteile zulassen und explizit begründen, warum bestimmte Handlungen als moralisch angemessen (vgl. Kaptein/Schwartz, 2008: 113). So wird moralische

---

<sup>131</sup> Zur Umsetzung können Schulungen, ethische Reflexionsgespräche (z. B. mit dem Vorgesetzten oder mit dem Ethikbeauftragten) oder Wiedergutmachungsmaßnahmen beitragen. Darauf aufbauend sollten im Bedarfsfall ethische Schulungen durchgeführt werden, um die betroffenen Personen für die ethische Bedeutung der Richtlinien zu sensibilisieren. Sie sollen die Mitarbeitenden dazu ermutigen, ihre moralische Verantwortung zu erkennen und sich aus rationaler Überzeugung an ethische Prinzipien zu halten, ganz im Sinne des Autonomiegedankens.

<sup>132</sup> In gravierenden Fällen sind Kündigung und rechtliche Schritte oftmals diejenige Lösung, die die Rationalität des Einzelnen am besten wahrt und respektiert.

Urteilsfähigkeit gefördert und die Mitarbeitenden können die Verhaltensstandards als Ausdruck ihrer eigenen Überzeugungen internalisieren.

Anreizsysteme sollten dabei nicht ausschließlich extrinsische Belohnungen bieten. Anerkennung, Feedback und Wertschätzung können wesentlich wirksamer sein, weil sie die intrinsische Motivation stärken (vgl. Bowie, 2017: 35). Dies deckt sich mit empirischen Studien, die zeigen, dass rein monetäre Anreize ethisches Verhalten nur oberflächlich stabilisieren, während Wertschätzung und Sinnvermittlung nachhaltiger wirken (vgl. Treviño et al., 2014: 637).

Für Kant ist ausschlaggebend, aus welcher Maxime heraus eine Handlung geschieht. Das Ergebnis allein ist moralisch irrelevant; entscheidend ist, ob die Maxime den moralischen Anforderungen des KI standhält (vgl. Altman, 2007: 260). Daher bleibt auch die moralische Bewertung von Fremdverhalten immer begrenzt, da die innere Motivation nicht vollständig sichtbar ist. Unternehmen dürfen jedoch nicht nur auf subjektive Moral setzen: Verstöße gegen freiwillige Unternehmensrichtlinien oder Gesetze fallen in den Bereich objektiv (un-)ethischen Verhaltens. Hier sind Sanktionen legitim, müssen aber so gestaltet sein, dass sie zugleich moralische Reflexion ermöglichen. Das Ziel ist nicht allein Abschreckung, sondern Einsicht, Wiedergutmachung und eine Stärkung der moralischen Integrität des Einzelnen (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 289).

### **3.3 Informale Einflusskomponente auf die Umsetzung ethischer Normen: Ethische Unternehmenskultur**

Die Zugehörigkeit zu einer Organisation prägt die moralische Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder, da die Umsetzung ethischer Handlungsmaßstäbe wesentlich vom organisationalen Kontext beeinflusst wird (vgl. Treviño, 1986; O'Fallon/Butterfield, 2005; Craft, 2013; Ferrero/Sison, 2014). Die in einem Unternehmen gelebten Werte und Normen bilden einen ethischen Rahmen, in dem Mitarbeitende sozialisiert werden und der ihre Einstellungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen formt (vgl. Weber, 1995). Der ethische Kontext bestimmt dabei, in welchem Ausmaß ethisch relevante Aspekte in Strukturen und Managementpraktiken verankert sind und so das Verhalten beeinflussen (vgl. Badaracco/Webb, 1995; Constantinescu/Kaptein, 2020: 161). Die Analyse des ethischen Kontextes schafft Verständnis dafür, warum sich Mitarbeitende in bestimmten Situationen ethisch oder unethisch verhalten (vgl. Treviño, 1986: 602; Treviño/Weaver, 2003; Treviño et al., 2006; Scharding, 2019: 938).

In der Literatur werden zur Analyse dieses Kontextes vor allem die Konzepte der „ethischen Kultur“ (vgl. Treviño/Weaver, 2003; Kaptein, 2008) und des „ethischen Klimas“ (vgl. Victor/Cullen, 1988; Arnaud, 2010) herangezogen (vgl. Bowie, 2017: 106). Eine Studie von Treviño et al. (1998) zeigt, dass beide Konstrukte das Verhalten beeinflussen, der Zusammenhang jedoch bei der ethischen Kultur stärker ausfällt. Während das ethische Klima vor allem die kollektive Wahrnehmung moralisch richtiger Verhaltensweisen widerspiegelt, umfasst die ethische Kultur auch formale Kontrollsysteme<sup>133</sup>, die gezielt auf Verhaltenssteuerung abzielen (vgl. Treviño et al., 1998; Kaptein, 2011).<sup>134</sup>

Unternehmenskultur allgemein beschreibt ein System geteilter Werte, Normen und Überzeugungen, das sowohl die interne Zusammenarbeit als auch die Außenwahrnehmung eines Unternehmens prägt und zugleich die Entscheidungsfindung sowie alltägliche Handlungen innerhalb der Organisation beeinflusst (vgl. Kuenzi et al., 2020).<sup>135</sup> Über die Zeit entsteht diese Kultur durch Interaktionen, Symbole, Rituale und Artefakte (vgl. Denison, 1996). Roy et al. (2024: 99) definieren die ethische Kultur „als einen Teilbereich der Unternehmenskultur, der die geteilten Werte, Normen und Überzeugungen darüber widerspiegelt, was angemessenes Verhalten darstellt und ethische oder unethische Entscheidungen in einem Organisationskontext bedingt“. Ethische Kultur bezeichnet die übergreifenden kulturellen Werte einer Organisation und wird durch ethische Prinzipien gestärkt (vgl. Kaptein, 2008). Sie offenbart, wie ethische Herausforderungen innerhalb einer Organisation auf individueller oder kollektiver Ebene internalisiert und verarbeitet werden und inwiefern sie ethisches bzw. unethisches Verhalten beeinflussen (vgl. Roy et al., 2024: 99). Damit stärkt sie individuelles moralisches Verhalten durch Prinzipien und Werte, die sich in formalen Strukturen etablieren, welche das Verhalten der Unternehmensakteure in Richtung moralischen Handelns und ethischer Entscheidungsfindung lenken sollen (vgl. Suh et al., 2018). Eine ethische Unternehmenskultur umfasst folglich nicht nur die tief verwurzelten moralischen Werte und Überzeugungen, die die ethischen Einstellungen am Arbeitsplatz beeinflussen, sondern auch die direkt beobachtbaren Erscheinungsformen der Kultur, insb. „jene Aspekte [des organisationalen Kontexts], die ethisches Verhalten fördern“ (DeBode et al., 2013: 461).

<sup>133</sup> Zu diesen Kontrollsystemen gehören beispielhaft genannt Regeln, Belohnungen und Normen.

<sup>134</sup> Nichtsdestotrotz zeigen Studien eine starke Korrelation zwischen ethischer Kultur und ethischem Klima (vgl. Treviño et al., 1998; Treviño/Weaver, 2003; Kaptein, 2011). Das ist wenig verwunderlich, da die Einstellungen der Mitarbeitenden in Bezug auf moralisches Verhalten einen positiven Einfluss erfahren (ethisches Klima), wenn die formalen Strukturen moralische Verhaltensweisen fördern (ethische Kultur) (vgl. Treviño/Weaver, 2003).

<sup>135</sup> Der Kulturbegriff ist stark von Hofstede geprägt worden, der die Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes [bezeichnet], die Mitglieder einer Gruppe (...) von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 2001: 4). Eine solche Programmierung umfasst spezielle Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die eine bestimmte Kultur charakterisieren.

Treviño et al. (1998: 453) sehen die ethische Kultur als „formales und informales Kontrollsystem (...), das (...) darauf ausgerichtet ist, das Verhalten [der Mitarbeitenden] zu beeinflussen“. Formale Systeme wie Verhaltenskodizes, Schulungen oder Belohnungen werden durch die Unternehmensführung gesteuert, während informale Systeme wie gelebte Rituale, Vorbilder und zwischenmenschliche Interaktionen eher einer Eigendynamik folgen, aber indirekt von formalen Systemen beeinflusst werden können (vgl. vgl. z. B. Treviño et al., 1998: 453; Kaptein, 2009). Studien belegen, dass Mitarbeitende moralischer handeln, wenn formale und informale Systeme konsistent moralische Standards fördern (vgl. Treviño et al., 1998: 453; Treviño/Weaver 2003; Ardichvili et al., 2009; Hiekkataipale/Lämsä, 2019). In diese Systeme fließen die Erfahrungen, Annahmen und Erwartungen der Organisationsmitglieder ein (vgl. Kaptein, 2009).

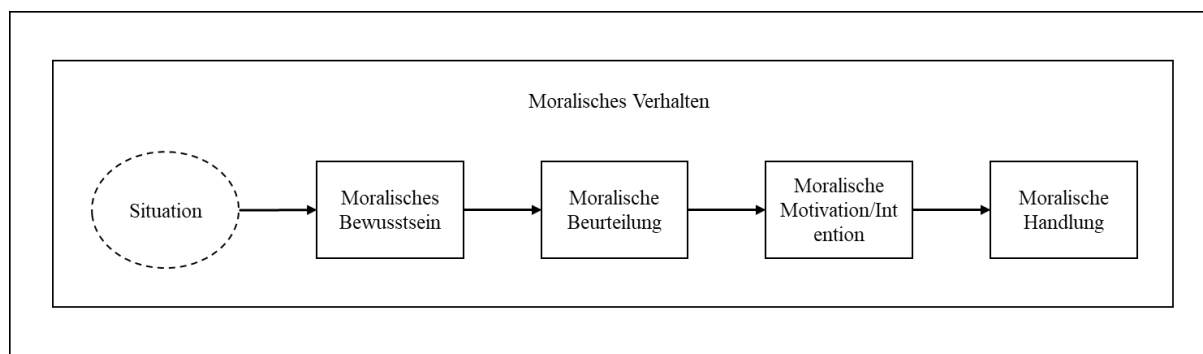
Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine ethisch geprägte Unternehmenskultur das ethische Verhalten der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflusst (vgl. Treviño et al., 1998; O’Fallon/Butterfield, 2005; Kaptein, 2011; Martin et al., 2013; Huhtala et al., 2015; Hiekkataipale/Lämsä, 2019; Roy et al., 2024), insb. im Hinblick auf die Vermeidung von unethischem Verhalten/Fehlverhalten (vgl. Park/Blenkinsopp, 2013; Shjaan Abalala et al., 2021).<sup>136</sup> Da in Kapitel 3.2.3 aufgezeigt wurde, dass jede Komponente des ethischen Entscheidungsfindungsprozesses Einfluss auf das moralische Verhalten nimmt, ist für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse, ob und inwiefern die ethische Kultur die Komponenten des ethischen Entscheidungsfindungsprozesses beeinflusst, so wie er im Vier-Komponenten-Modell nach Rest dargestellt ist (vgl. Rest, 1986: 3 f.; 1994: 23 ff.; 1999: 89).<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> Das wiederum führt u. a. zu einer gesteigerten Unternehmensperformance und verbesserten Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden (vgl. Gorondutse/Abdullah, 2016).

<sup>137</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3.

Abbildung 8: Prozessuale Hauptkomponenten moralischen Verhaltens (Wiederholung)



*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Talaulicar (2006: 127) und Schwartz (2020: 499) nach dem Prozessmodell moralischen Handelns von Rest (1986: 3 f.; 1994: 23 ff.; 1999: 89).*

Empirische Studien belegen den positiven Einfluss einer ethischen Unternehmenskultur auf alle vier Hauptkomponenten moralischen Verhaltens und damit auf den gesamten Prozess der ethischen Entscheidungsfindung (vgl. Apriliani et al., 2014). In diesem Zusammenhang identifiziert Singhapakdi (vgl. 1993: 414), dass Mitarbeitende, die innerhalb einer ethischen Unternehmenskultur agieren, über ein gesteigertes moralisches Bewusstsein verfügen und sie dadurch eher dazu in der Lage sind, ethisch irrelevante Situationen als solche zu erkennen. Zumindest einen indirekten Einfluss auf die moralische Urteilsfähigkeit ermitteln Douglas et al. (vgl. 2001: 111), da eine ethische Kultur den Idealismus derjenigen steigere, die innerhalb einer solchen agieren, wodurch auch die individuelle Bereitschaft wächst, das eigene Handeln nach moralischen Prinzipien auszurichten. Insbesondere quantitative Studien identifizieren einen starken Zusammenhang zwischen einer ethischen Unternehmenskultur und der Intention der Mitarbeitenden sich moralisch zu verhalten (vgl. Sweeney et al., 2010; Kaptein, 2011a; Ruiz-Palomino/Martínez-Cañas, 2014).<sup>138</sup> Das betrifft insb. die Verhinderung beabsichtigter Untätigkeit (vgl. Kaptein, 2011a), die Meldung von Fehlverhalten auf Teamlevel im Allgemeinen (vgl. Cabana/Kaptein, 2021) sowie im Speziellen die Nutzung einer Ethik-Hotline (vgl. Kaptein, 2011a) und die Absicht, Fehlverhalten offen (an das Top Management) zu melden, anstatt einen externen Whistleblowing-Kanal zu verwenden (vgl. Kaptein, 2011a). Der Zusammenhang zwischen einer ethischen Kultur und der ethischen Intention verstärkt sich, je größer der „person-organization fit“ (Chatman, 1989) ausfällt, d. h., je stärker die Werte und

<sup>138</sup> Bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen ethischer Kultur und ethischen Intentionen stützten sich Forscher auf Theorien wie die Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. Ajzen, 1991), die besagt, dass Absichten teilweise durch soziale Normen bestimmt werden, und die Theorie des sozialen Lernens (vgl. Bandura, 1971), die besagt, dass Individuen sich an ihrem sozialen Umfeld orientieren.

Verhaltensweisen einer Person mit denen der Organisation übereinstimmen (vgl. Ruiz-Palomino/Martínez-Cañas, 2014).

Um die Ethik der Unternehmenskultur zu untersuchen, hat Kaptein das Corporate Ethical Virtues (CEV)-Modell entwickelt (vgl. Kaptein, 2008), dessen praktische Anwendbarkeit mehrfach in empirischen Untersuchungen erwiesen wurde (z. B. Sweeney et al., 2010; Kaptein, 2011; Cabana/Kaptein, 2021).<sup>139</sup> Die Kernidee des CEV-Modells ist die Bewertung der ethischen Kultur einer Organisation, da diese moralische Einheiten darstellen (vgl. Kaptein 2008, 2016). Das Modell basiert auf dem Konzept der Tugendethik, das besagt, dass ethische Tugenden wünschenswerte betriebliche Dispositionen von Gruppen als moralische Akteure sind, die moralisch legitimes Verhalten fördern (und moralisch verwerfliches Verhalten verhindern), wenn ihre Präsenz im Unternehmen stark ist (vgl. Solomon, 1999, 2000). Die ethischen Tugenden sind in die Strategien, Strukturen und die Kultur von Organisationen eingebettet (vgl. Kaptein, 2015). Auf organisationaler Ebene zeigt sich Tugendhaftigkeit darin, inwiefern die ethische Kultur Mitarbeitende zu moralischem Handeln ermutigt und Fehlverhalten zu verhindern (vgl. Kaptein, 1998, 1999). Unternehmen können tugendhafte Praktiken aktiv entwickeln und aufrechterhalten, wodurch die individuelle moralische Handlungsfähigkeit so verbessert und gestärkt wird, dass sie zu einem moralischen Arbeitsumfeld beiträgt (vgl. Kaptein, 1998; Huhtala et al., 2013).

Auf informeller Ebene lässt sich eine ethische Unternehmenskultur nicht durch Zwang erwirken, sondern entsteht in einem Selbstprozess. Wertbezogene Erziehungsvorhaben seitens der Unternehmen überschreiten spürbar Grenzen und werden von Mitarbeitenden mit Ignoranz oder Reaktanz erwidert (vgl. Pohlmann et al., 2017: 89). Unternehmen sind lediglich dazu in der Lage, die Rahmenbedingungen dieses Prozesses festzulegen.

Die Ausgestaltung einer passenden Unternehmenskultur ist die formale Bedingung, mit der moralisch legitimes Verhalten in Unternehmen überhaupt erst möglich wird. Unternehmenskultur wird so zum Ort, an dem ethische Ansprüche in das Unternehmen eingetragen werden (vgl. Glauner, 2015: 238). In einer ethischen Unternehmenskultur sollten Steuerungsmechanismen ausgewogen eingesetzt werden. Formale Vorgaben können bei Überbetonung einerseits zu unflexiblen, bürokratischen Strukturen führen, mit der Folge, dass die Fülle der zu bewältigenden Aufgaben die positive Steuerungsentention in den Hintergrund rücken und einen erheblichen negativen Einfluss auf die Kultur ausüben (vgl. Schreiber, 2000:

---

<sup>139</sup> Auf die empirische Erfassung der ethischen Kultur wird in Kapitel 5.2 eingegangen.

98; Pierce, 2006: 34).<sup>140</sup> Andererseits verhelfen klare Vorgaben den Mitarbeitenden zu Handlungssicherheit. Weiterhin kann die ethische Kultur die Verantwortungsübernahme für Handlungen fördern und somit einen positiven Einfluss auf moralisch verantwortliches Handeln von Individuen (individuelle Ebene), aber auch von Gruppen (organisationale Ebene) haben, wenn eine starke Unternehmenskultur klare und zielgerichtete Signale an ihre Mitarbeitenden sendet. Wird die Verantwortung für Handlungen nicht eindeutig geregelt, sondern eher zerstreut, so ist dies für moralisch verantwortliches Handeln nicht förderlich.<sup>141</sup>

Bowie (2017) hebt hervor, dass Kultur mehr ist als die Summe individueller Einstellungen – sie ist Ausdruck geteilter Werte, Normen und Überzeugungen, die tief in den Strukturen einer Organisation verankert sind. Nach Kaptein (vgl. 2008, 2009) lässt sich eine ethische Kultur anhand von acht Dimensionen moralischer Tugenden abbilden, die als normative Grundlage und zugleich als praktisches Steuerungsinstrument für Unternehmensethik dienen.<sup>142</sup> Diese Dimensionen zeigen auf, dass ethische Kultur weit mehr bedeutet als die bloße persönliche Integrität einzelner Mitarbeitenden: Erst organisational verankerte Strukturen, Vorbilder und Prozesse ermöglichen ein konsistentes, moralisch verantwortliches Handeln (vgl. Kaptein, 2008: 923 ff.).

*Klarheit* ist die erste Dimension und beschreibt, wie konkret und verständlich moralische Verhaltenserwartungen formuliert sind (vgl. Kaptein, 2009: 263). Fehlverhalten entsteht häufig nicht aus bewusster Absicht, sondern weil Mitarbeitende nicht wissen, was erwartet wird – insbesondere, wenn sie aus anderen kulturellen Kontexten stammen (vgl. Kaptein, 2008: 924). Klar formulierte Ethikrichtlinien, leicht zugängliche Verhaltenskodizes sowie regelmäßige Schulungen schaffen hier Orientierung (vgl. Erwin, 2011: 533).

Die *Übereinstimmung mit den Vorgesetzten* und die *Übereinstimmung mit dem Top Management* betreffen die Vorbildfunktion der Führungskräfte und des Top Managements. Das Verhalten der Geführten orientiert sich stark am Verhalten der Führungskräfte (vgl. Schminke et al., 2005: 20). Wenn Führungskräfte die im Arbeitsumfeld einzuhaltenden Standards selbst missachten, sinkt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich an Regeln zu halten (vgl. Treviño et al., 2006: 960). Das gleiche gilt für das Verhalten des Top Managements. Ethische Führung fördert die ethische Identität der Organisation (vgl. Speers, 2016: 267), während unethisches

<sup>140</sup> Hinzu kommen normative Anforderungen, z. B. ein stark durch interne Kontrollen und Peer-Reviews geprägtes Arbeitsumfeld, Konkurrenzkämpfe oder Konformitäts- und Zeitdruck (vgl. Ponemon/Gabhart, 1993: 24 ff). Die Anforderungen können das Arbeitsumfeld enorm belasten, insbesondere durch die daraus resultierende starke Kontrolle und Überwachung der Mitarbeitenden.

<sup>141</sup> Sims (vgl. 1992: 653) sieht in einer nicht eindeutig geregelten Verantwortung ein großes Potential für die Entstehung von Gruppenentscheidungen, die er als Vorläufer unmoralischen Handelns sieht.

<sup>142</sup> Im Folgenden wird der Begriff der „Tugenddimension“ vereinfacht als „Dimension“ bezeichnet.

Verhalten auf Führungsebene strukturell destruktive Effekte entfaltet (vgl. DeBode et al., 2013: 304). Aus kantischer Perspektive lässt sich dies so begründen, dass Führungskräfte verpflichtet sind, „Unternehmenskulturen zu entwickeln, die Menschen dazu bewegen, das Richtige zu tun“ (Altman, 2007: 259). Studien belegen zudem, dass ethisches Führungsverhalten Vertrauen stärkt und moralische Normen verankert (vgl. Hunt et al., 1989: 81; Baker et al., 2006: 596). Mit gutem Beispiel voranzugehen und den Mitarbeitenden das gewünschte Verhalten vorzuleben, ist ein probates Mittel die Angestellten zu motivieren, an sie gestellte Verhaltenserwartungen einzuhalten.

*Durchführbarkeit* thematisiert die Frage, ob Mitarbeitende die Ressourcen haben, um den moralischen Anforderungen nachzukommen: Zeit, Budget, Handlungsspielräume oder Entscheidungskompetenzen sind essenziell (vgl. Kaptein, 1998: 856). Überlastung, Zeitdruck oder unrealistische Zielvorgaben führen häufig zu Normverstößen, selbst wenn Mitarbeitende eigentlich regelkonform handeln möchten (vgl. Kaptein, 2008: 925).

*Unterstützbarkeit* beschreibt, inwieweit das Unternehmen aktiv die Identifikation der Mitarbeitenden mit moralischen Standards fördert (vgl. Kaptein, 2009: 263). Eine Kultur, die moralisches Verhalten wertschätzt, stärkt intrinsische Motivation und Commitment (Tyler/Blader, 2005: 208). Umgekehrt schwächt fehlende Anerkennung oder eine als unfair empfundene Kultur die Bindung an moralische Prinzipien (vgl. Treviño/Nelson, 2011: 197).

*Transparenz* ist der Grad, an dem Handlungen und deren Konsequenzen für alle Beteiligten sichtbar sind – sowohl vertikal als auch horizontal (Kaptein, 2008: 926). Transparente Kommunikation verringert die Möglichkeiten für Fehlverhalten und zeigt klar auf, welche Folgen Verstöße haben können. So entsteht ein Umfeld, in dem Mitarbeitende Fehlverhalten eher erkennen und korrigieren (vgl. Kaptein, 2009: 263).

*Diskutierbarkeit* bedeutet, dass Mitarbeitende moralische Fragen offen ansprechen oder Fehlverhalten melden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (vgl. Kaptein, 2008: 927). Unternehmen sollten Räume schaffen, in denen Kritik, moralische Reflexion und Verbesserungsvorschläge erwünscht sind. Dies fördert Anpassungsfähigkeit und verhindert eine „blinde Gefolgschaft“ gegenüber Kodizes oder Managementvorgaben (vgl. Treviño et al., 2006: 967).

*Sanktionierbarkeit* schließlich beschreibt, dass die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt und Fehlverhalten sanktioniert wird (vgl. Kaptein, 2008: 927). Sanktionen verleihen Regeln normative Verbindlichkeit, während Anerkennung und Lob positive Motivation schaffen.

Beides sind Steuerungsinstrumente, die die Umsetzung der Verhaltensstandards stabilisieren (Treviño et al., 2006: 966).

Die Dimensionen verdeutlichen die inhaltliche Überschneidung der Bestandteile eines (kantischen) Ethikprogramms mit den formalen Aspekten, die eine ethische Kultur auszeichnen (ebd.). Die Erfassung der ethischen Kultur geht dabei einen Schritt weiter, indem sie abbildet, wie die formalen Strukturen vonseiten der Mitarbeitenden wahrgenommen werden und deren normativer Gehalt in der Unternehmenspraxis umgesetzt wird.<sup>143</sup> Sims legt Unternehmen daher nahe anzuerkennen, dass ein Verhaltenskodex allein nicht ausreicht, um sicherzustellen, dass sich die Kodexadressaten wie gewünscht verhalten. Vielmehr muss das Unternehmen seine Bemühungen auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer ethischen Kultur konzentrieren (vgl. Sims, 1991: 502 f.). Die Bestandteile eines kantischen Ethikprogramms sollten praktikable Instrumente darstellen, die eine ethische Unternehmenskultur prägen (vgl. Messikomer/Cirka, 2010; Erwin, 2011).

---

<sup>143</sup> Das liegt insb. in der Art und Weise, wie die ethische Kultur anhand des CEV-Modells empirisch erfasst wird. In Kapitel 5.2 wird sich intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt.

## 4 Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

### 4.1 Über die Notwendigkeit einer neuen unternehmensethischen Grundkategorie: Moralische Qualität

In der aktuellen Diskussion um Unternehmensethik dominieren Begriffe wie Compliance, CSR, ESG oder Integrität. Diese Konzepte bilden wertvolle Bausteine für verantwortungsvolles Wirtschaften, zeigen jedoch auch deutliche Begrenzungen: Sie bleiben vielfach in formalen Strukturen, programmatischen Selbstverpflichtungen oder punktuellen Maßnahmen verhaftet und schaffen es selten, die moralische Substanz unternehmerischen Handelns tiefgreifend zu transformieren (vgl. Palazzo/Scherer, 2006: 72 ff.).

Gerade deshalb drängt sich gemäß Trautnitz die Forderung nach einer neuen Grundkategorie auf, die nicht nur das Vorhandensein ethischer Programme oder Normen betrachtet, sondern deren inhaltliche moralische Qualität in den Mittelpunkt stellt (vgl. Trautnitz, 2021, insb. 78 ff.).<sup>144</sup> Eine solche Perspektive erlaubt es, UE nicht nur als Instrument zur Risikovermeidung oder Imagepflege zu verstehen, sondern als genuine Reflexion darüber, inwiefern Unternehmensentscheidungen und -strukturen tatsächlich moralisch verantwortbar sind (vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1104; vgl. Bowie, 2017: 29 ff.).

Der bisherige Fokus vieler Unternehmen auf Compliance-Programme zielt primär auf Regelkonformität und Vermeidung von Sanktionen (vgl. Weaver et al., 1999a: 42). Auch Integritätsprogramme, die auf persönliche Verantwortung und Werteklarheit setzen, geraten häufig in Gefahr, auf Selbstverpflichtungen und Leitbilder reduziert zu werden, deren moralische Substanz nicht weiter reflektiert wird (vgl. Paine, 1994: 111).

Die in diesem Kapitel eingeführte Kategorie der moralischen Qualität hingegen fragt, ob und warum die gewählten Regeln, Praktiken und Entscheidungen moralisch gerechtfertigt sind – und inwieweit die Regeln, Praktiken und Entscheidungen im Sinne einer kantischen Ethik den moralischen Ansprüchen des KI gerecht werden (vgl. Bowie, 2017: 34 ff.). So wird Ethik nicht lediglich funktionalisiert, sondern als Kernfrage unternehmerischer Verantwortung verstanden.

Mit dem Konzept moralischer Qualität wird eine normative Tiefendimension geschaffen, die Unternehmen zu einer kontinuierlichen Reflexion ihrer Ausrichtung verpflichtet. Dabei geht es darum, ob die Zwecke des Unternehmens moralisch legitimiert sind und nicht bloß betriebswirtschaftlich effizient erscheinen. Ebenso wird geprüft, ob Stakeholder als eigenständige moralische Subjekte anerkannt werden und nicht lediglich als Mittel zum Zweck

---

<sup>144</sup> Trautnitz führt in diesem Sinne in seinem Konzept einer zweidimensionalen Unternehmensethik den Begriff der *normativen Qualität* von Unternehmensethik ein (vgl. Trautnitz, 2021).

dienen (vgl. Kant, AA IV). Darüber hinaus wird betrachtet, ob die Unternehmensstruktur die moralische Urteilsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert oder diese durch rein hierarchische Steuerung behindert (vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1108). Auf diese Weise wird der Blick auf die inhaltliche Substanz von Entscheidungen und Strategien gelenkt, wodurch mehr gefordert wird als nur das formale Einhalten von Regeln.

Die Idee der moralischen Qualität stärkt die Perspektive, dass Unternehmen moralische Lernprozesse durch offene Diskurse über ethische Konflikte und durch Strukturen, die kritisches Hinterfragen fördern, etablieren (vgl. Weaver et al., 1999a: 47; vgl. Scherer/Palazzo, 2007: 1109). Moralische Qualität ist kein Zustand, sondern ein dynamischer Prozess des Hinterfragens, Lernens und Weiterentwickelns.

Die Einführung der Grundkategorie moralische Qualität bietet somit einen normativen Kompass, der über gängige Instrumente wie Compliance oder CSR hinausgeht. Sie ermöglicht es Unternehmen, nicht nur nach dem Wie von Ethikprogrammen zu fragen, sondern vor allem nach dem Warum – und so die moralische Substanz ihrer Entscheidungen und Strukturen kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

## **4.2 Moralische Qualität eines Unternehmens als zweidimensionales Konstrukt**

### **4.2.1 Einführung**

In der aktuellen Literatur, die sich an den Grundlagen des Neoinstitutionalismus orientiert, dominiert bislang eine Sicht auf UE als eindimensionaler Prozess mit unterschiedlichen Stufen, die ein Unternehmen realisieren kann (z. B. Zadek, 2005; Baumann-Pauly/Scherer, 2013). Demnach sei eine UE umso effektiver, je höher sich das Unternehmen auf der Stufenskala bewegt. Ein konkretes Beispiel veranschaulicht diese Überlegung: Ein VK, als zentrales Instrument zur Umsetzung von UE, lässt sich nach diesem Ansatz in einzelne Realisierungsstufen einteilen:

Tabelle 6: Unternehmensethik als eindimensionaler Prozess

Realisierungsstufen der Unternehmensethik	Beschreibung
<b>Stufe 1: Kein Kodex</b>	Die niedrigste Stufe stellen Unternehmen dar, die gänzlich auf einen VK verzichten und dahingehend keine Bestrebungen anstellen, das eigene Handeln moralischer gestalten zu wollen.
<b>Stufe 2: Kodex</b>	Auf der zweiten Stufe befinden sich Unternehmen, die formal einen VK besitzen, aber es versäumen, diesen mit geeigneten Maßnahmen im Unternehmensalltag zu implementieren. Dadurch kann sich keine positive Wirkung des Kodex auf das moralische Verhalten entfalten.
<b>Stufe 3: Kodeximplementierung</b>	Die dritte Stufe erreichen Unternehmen, die es schaffen, ihren VK durch geeignete Maßnahmen (z. B. Trainings und Schulungen, Ansprechpartner, Führungskräfte mit Vorbildfunktion) im Unternehmen zu implementieren. Je nach Unternehmen kommt es dabei zu Schwankungen innerhalb verschiedener Unternehmensprozesse oder Abteilungen, in denen die im Kodex aufgezeigten Maßnahmen mehr oder weniger umgesetzt werden. Dadurch entsteht ein Ungleichgewicht, welches die Effektivität des Kodex vermindert.
<b>Stufe 4: Kodeximplementierung in allen Prozessen</b>	Auf die vierte Stufe gelangen Unternehmen, denen es gelingt, ihren Kodex in allen Unternehmensprozessen zu implementieren. Durch die vollständige und gleichmäßige Implementierung wird eine einheitliche Umsetzung der im Kodex vorgegebenen Maßnahmen gewährleistet.
<b>Stufe 5: Unternehmensethik als ständiger Begleiter des Unternehmensalltags</b>	Die höchste Stufe ergibt sich aus der Verschmelzung zwischen Wertschöpfungskette und Unternehmensethik. Durch die Integration von Ethik als unternehmerisches Selbstverständnis in den Unternehmensalltag erfolgt jede Entscheidung im Einklang mit moralischen Überlegungen. Dadurch können die Kosten für die Steuerung und Überwachung von Maßnahmen zur Förderung moralischen Verhaltens erheblich reduziert werden.

*Quelle: Baumann-Pauly/Scherer (2013: 7 ff.)*

Die Realisierung der Stufen 1 und 2 sind durch einfache Überprüfung des Nichtvorhandenseins bzw. des Vorhandenseins eines VK schnell ermittelbar. Die Stufen 3 bis 5 dagegen bedürfen einer umfassenden, praktischen Untersuchung im Unternehmenskontext (z. B. anhand einer quantitativen Erhebung).<sup>145</sup> Allerdings lassen sich mit dieser Überprüfung lediglich Aussagen darüber treffen, ob und inwiefern die im VK vorgeschriebenen Inhalte umgesetzt werden, nicht ob die umzusetzenden Inhalte das normative Potential besitzen, das moralische Verhalten der Kodexadressaten (der Mitarbeitenden) zu fördern.

Im Zuge der Institutionalisierung einer kantischen Unternehmensethik ist es vielmehr notwendig, die Dimension des Realisierungsgrades um eine zweite Dimension zu ergänzen, die ermittelt, wie sehr sich die vorgeschriebenen Inhalte am Autonomieideal orientieren (vgl. dazu

<sup>145</sup> Wobei Stufe 5 eher als zu erstrebende Idealvorstellung anzusehen ist, da eine empirische Überprüfung nur schwer und allenfalls indirekt möglich wäre.

und im Folgenden: Trautnitz, 2021, insb. 82 ff.). Die Erfassung der moralischen Qualität eines Unternehmens erfordert die Abbildung des in der Unternehmensstruktur verankerten normativen Potentials und die Überprüfung des Realisierungsgrades dieses Potentials in der Unternehmenspraxis.

Die moralische Qualität wird damit zum zweidimensionalen Konstrukt. Dessen Betrachtung erfordert eine Auseinandersetzung mit zwei unterschiedlichen Auffassungen, wer im Unternehmenskontext Träger von Verantwortung sein kann, das Unternehmen selbst oder die einzelnen Mitarbeitenden. Daher wird im Folgenden zwischen der moralischen Qualität *von* Unternehmen – verstanden als moralischer Akteur – und der moralischen Qualität *in* Unternehmen – verstanden als moralische Qualität, die aus dem Handeln der einzelnen Mitarbeitenden hervorgeht – unterschieden.

Die Dimension der moralischen Qualität *von* Unternehmen betrachtet Unternehmen als eigenständige moralische Akteure, die als Ganzes für moralisch verantwortlich gehalten werden können, einschließlich ihrer Handlungen, Auswirkungen und Verantwortlichkeiten gegenüber Stakeholdern und der Gesellschaft (vgl. French, 1984; vgl. Scharding, 2015; vgl. Bowie, 2017; vgl. Neuhäuser, 2011, 2020). Neuhäuser (vgl. 2011: 90) argumentiert, dass Unternehmen selbst besser geeignet sind, den komplexen Verantwortungs- und Informationsstrukturen in einer globalisierten Wirtschaft gerecht zu werden. Diese Sichtweise beruht auf der Annahme, Unternehmen können, analog zu Individuen, als eigenständige Handlungseinheiten auftreten, die absichtsvoll, regelgeleitet und normativ orientiert agieren. Peter A. French (1984) legte mit seiner Theorie der "corporate moral agency" den Grundstein für diese Sichtweise. Ihm zufolge verfügen Unternehmen über eine interne Entscheidungsstruktur – die sog. corporate internal decision structure (CID) – die es ihnen erlaubt, kohärente, intentionale Handlungen zu vollziehen. Neuhäuser (2011, 2020) greift diese Argumentation auf und identifiziert in Verhaltenskodizes, Strategien und Berichten Ausdrucksformen organisationaler Intentionalität. Damit sind Unternehmen wie auch Individuen, in der Lage, rationale Entscheidungen zu treffen, Ziele zu verfolgen und ihr Handeln moralisch zu bewerten. Altman (2007: 254) betont, dass Unternehmen deshalb „dieselbe Art moralischer Verantwortung wie Menschen“ tragen, da sie in ihrer Entscheidungsfindung mögliche Auswirkungen reflektieren und normativ begründen können.

Ein weiteres zentrales Argument für die moralische Akteurshaftigkeit von Unternehmen ist das Phänomen der Verantwortungsdiffusion innerhalb organisatorischer Strukturen (vgl. Altman, 2007: 255). In komplexen Organisationen entstehen moralisch relevante Handlungen oftmals

nicht aus Einzelentscheidungen, sondern erst aus dem Zusammenwirken vieler Teilhandlungen. Dadurch lässt sich moralische Verantwortung nicht immer eindeutig auf individuelle Personen zurückführen.<sup>146</sup> Unternehmen als Organisationseinheiten erscheinen daher als geeignete Träger kollektiver Verantwortung. Diese kollektive Verantwortung zeigt sich insb. in moralisch reflektierten Entscheidungsprozessen, bei denen Organisationsmitglieder nicht lediglich als Mittel, sondern als Mitgestaltende rationaler Ziele und Prinzipien behandelt werden (vgl. Neuhäuser, 2011: 26 ff.). Unternehmen integrieren die Maximen einzelner Mitarbeitenden zu unternehmensspezifischen Unternehmensmaximen, die sich in Ethikprogrammen, Verhaltenskodizes und Wertestandards niederschlagen, die für das Unternehmen als Ganzes gelten (sollen) und als (verbindlicher) Orientierungsmaßstab für kollektives Handeln fungieren (vgl. Bowie, 2017). Für MacArthur (vgl. 2019: 918) ist es richtig, von einer Unternehmensmaxime zu sprechen, da die Mitglieder der Gruppe bei der Entscheidungsfindung einen deliberativen Standpunkt einnehmen, der sich von ihren Standpunkten als einzelne Individuen unterscheidet. Da Maximen für Kant die Grundlage moralischer Bewertung bilden, folge daraus, dass die Gruppe als Urheberin der Gruppenmaxime moralisch für ihr Handeln verantwortlich ist (vgl. MacArthur, 2019: 918).

Darüber hinaus verdeutlicht die gesellschaftliche Praxis und der darin vorherrschende konventionelle Sprachgebrauch, dass Unternehmen moralisch adressiert werden: Medien, Politik und Zivilgesellschaft üben regelmäßig Kritik an unternehmerischem Verhalten. Laut Neuhäuser (2011: 133) zeigt sich hierin, dass Unternehmen „die Sprache der Moral verstehen“ – etwa dann, wenn sie öffentlich Stellung zu moralischen Vorwürfen beziehen, unabhängig davon, ob die damals verantwortlichen Personen noch im Unternehmen tätig sind.<sup>147</sup>

Unternehmen erfüllen in der Realität die Bedingungen moralischer Verantwortung über ihre Funktion als Rechtspersonen hinaus (vgl. Neuhäuser, 2011: 140 ff.). Als Rechtssubjekte können sie Verträge schließen, klagen und verklagt sowie, zumindest in einigen Ländern, strafrechtlich verfolgt werden (z. B. im Fall unterlassener Aufsichtspflichten). Sie üben damit systematisch

---

<sup>146</sup> Die Verantwortungsdiffusion lässt sich gut am Beispiel des Abgasskandals („Dieselgate“) veranschaulichen, der im September 2015 öffentlich gemacht wurden. Im Bestreben ein wettbewerbsstarkes Dieselfahrzeug auf den Markt zu bringen, das die strengen Abgasnormen ohne Leistungsverlust und Verbrauchserhöhung erfüllt, hat die Volkswagen AG eine illegale Abschaltvorrichtung in der Motorsteuerung ihrer Dieselfahrzeuge verwendet. Dieser Betrug war das Resultat des Zusammenspiels der Handlungen zahlreicher Einzelakteure und Abteilungen, bei der jede beteiligte Abteilung/Person „nur ihren Job gemacht“ hat: Bspw. hat die Softwareentwicklung „nur“ die Software programmiert, weil sie den Auftrag hatten, die Grenzwerte einzuhalten, die Zulassungsabteilung hat „nur“ das Fahrzeug und die Unterlagen zur Prüfung eingereicht und das Top Management hat „nur“ auf schnelle Markteinführung gedrängt, ohne zu prüfen, ob die Testwerte technisch eingehalten werden. Letztlich haben alle mitgewirkt, aber niemand allein fühlt sich wirklich verantwortlich (Stichwort: organisierte Unverantwortlichkeit).

<sup>147</sup> Zum Zeitpunkt des Dieselskandals war Martin Winterkorn Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG. Er trat im September 2015 von dieser Position zurück, kurz nachdem die Abgasmanipulationen ans Licht gekommen waren. Ungeachtet einer individuellen Strafverfolgung wird das Unternehmen zur Verantwortung gezogen.

Einfluss auf ihre Stakeholder und das Gemeinwohl aus, was ihre moralische Relevanz weiter unterstreicht.

Kantisch gedacht stellt sich allerdings ein Problem: Nach Kant ist die Zuschreibung von Verantwortung durch andere kein hinreichendes Kriterium für moralische Verantwortung. Die Moralfähigkeit setzt vielmehr voraus, dass ein Akteur autonom handelt (vgl. Kant, AA IV). Die institutionelle Zurechnung moralischer Verantwortung – z. B. durch öffentliche Kritik oder rechtliche Sanktionen – ersetzt nicht die innere moralische Gesetzgebung. Daher kann die normative Zuschreibungspraxis, so plausibel sie erscheint, vom kantischen Standpunkt aus nicht automatisch die moralische Akteurhaftigkeit von Unternehmen begründen.

Die moralische Qualität *in* Unternehmen als zweite Dimension ergibt sich dagegen nicht allein aus seinen Strukturen, Regelwerken oder Programmen, sondern vor allem aus dem moralischen Handeln der einzelnen Mitglieder. Die Dimension der moralischen Qualität in Unternehmen betrachtet die Organisation als Gefüge von Individuen, in dem die Mitarbeitenden sich als moralische Personen mit eigenen moralischen Überzeugungen, Verantwortlichkeiten und Handlungsmaximen entwickeln und einbringen (vgl. Goodpaster/Matthews, 1982: 132 f.).

Im Zentrum dieser Perspektive steht die individuelle Maxime: die persönlichen moralischen Grundsätze und Prinzipien, die das Handeln der Mitarbeitenden leiten. Nach Kant sind diese Maximen Ausdruck der individuellen Autonomie: Menschen handeln moralisch, indem sie sich selbst Gesetze geben, nach denen sie handeln wollen (vgl. Kant, AA IV: 421). Diese individuellen Maximen können, müssen aber nicht, mit den Unternehmensmaximen übereinstimmen (vgl. Altman, 2007: 256).

Die moralische Qualität eines Unternehmens hängt wesentlich davon ab, in welchem Maß Mitarbeitende moralische Prinzipien in ihre Urteile, Entscheidungen und Handlungen einbeziehen. Sie entsteht nicht aus abstrakten Vorgaben, sondern aus gelebter Moralität im Alltag (vgl. Paine, 1994; Audi/Murphy, 2006; Kaptein, 2008). Wie Altman (2007: 256) betont, ist die moralische Qualität somit das Resultat der Summe individueller Entscheidungen und Überzeugungen innerhalb der Organisation.

Kant zufolge können allein vernunftbegabte Wesen, die aus Pflicht handeln, moralisch verantwortlich sein (vgl. Altman, 2007: 260). Unternehmen fehlt diese Fähigkeit: Sie haben kein Bewusstsein, können sich keine moralischen Gesetze selbst auferlegen und handeln nicht aus einem innerem Pflichtgefühl heraus (ebd.: 257). Zudem verfügen sie weder über Neigungen noch Eigeninteressen, die sie in Versuchung führen könnten, unmoralisch zu handeln (ebd.). Aus diesem Grund sieht Kant moralische Verantwortung ausschließlich auf individueller Ebene

(vgl. Neuhäuser, 2011: 134).<sup>148</sup> Die Bezeichnung als *moralische Person* ist laut Neuhäuser (2011: 133 f.) Wesen vorbehalten, die über Würde und moralische Rechte verfügen – Eigenschaften, die Unternehmen nicht besitzen.

Trotzdem können Unternehmen durch Strukturen, Leitbilder und Verhaltenskodizes Rahmenbedingungen schaffen, die moralisches Verhalten der Mitarbeitenden unterstützen oder hemmen (vgl. Altman, 2007: 259). Diese Standards wirken ähnlich wie Gesetze im Staat: Sie fördern oder begrenzen bestimmte Handlungen, schaffen jedoch nicht die subjektive Motivation zur Einhaltung. Die Motivation zur moralischen Handlung bleibt dem Individuum überlassen – sei es aus Pflichtbewusstsein, persönlicher Überzeugung von der Sinnhaftigkeit der Verhaltensstandards, der Aussicht auf Belohnung oder der Angst vor Sanktionen (vgl. Paine, 1994). Die Verhaltensstandards in Unternehmen (z. B. VK) sind in diesem Sinne praktische Prinzipien, die Orientierung geben. Ob diese Prinzipien tatsächlich befolgt werden, hängt jedoch von der freien Entscheidung der Mitarbeitenden ab (vgl. Altman, 2007: 259). Damit ist die moralische Qualität in Unternehmen untrennbar mit der Autonomie der Mitarbeitenden verbunden (vgl. Trautnitz, 2021). Nachhaltig regelkonformes Verhalten entsteht dann, wenn die Normadressaten von der Sinnhaftigkeit der Normen überzeugt sind (vgl. Wieland, 2004: 33). Nur wer davon überzeugt ist, dass es richtig ist, die geltenden Regeln einzuhalten, wird dies auch tun, selbst wenn die Person aus der Entscheidung persönliche Nachteile erfährt (vgl. Abländer, 2011: 350).

Zusammenfassend können Unternehmen moralische (Verhaltens-)Standards setzen und Strukturen zur Förderung moralischen Verhaltens etablieren (vgl. Kaptein, 2008). Doch die Verantwortung für die moralische Qualität liegt letztlich bei den einzelnen Mitarbeitenden, deren individuelle Maximen das Fundament moralischen Handelns bilden (vgl. Goodpaster/Matthews, 1982; Altman, 2007).

Die moralische Qualität eines Unternehmens ist damit kein eindimensionales Merkmal, sondern ein Zusammenspiel aus kollektiven, strukturellen Normen (Unternehmensmaximen) und den moralischen Überzeugungen und Entscheidungen der Mitarbeitenden (individuelle Maximen). Nur wenn beide Ebenen zusammenspielen, kann eine Unternehmensethik ihre Wirkung entfalten und sowohl das Unternehmen als moralischer Akteur als auch die einzelnen Mitarbeitenden als moralische Personen bzw. moralische Subjekte ernst genommen werden. Im Idealfall sind beide Maximen deckungsgleich.

---

<sup>148</sup> Dieser Argumentation folgend wäre eine Unternehmensethik aus kantischer Sicht eher eine Unternehmerethik bzw. Managerethik.

#### 4.2.2 Erste Dimension: In der Unternehmensmaxime verankertes normatives Potential

Die erste Dimension beschreibt die moralische Qualität von Unternehmen, gemessen am normativen Potential, das in seinen Strukturen und Verhaltensstandards verankert ist. Unternehmen transformieren die individuellen Maximen ihrer Mitglieder in kollektive Unternehmensmaximen, die in Ethikprogrammen, Verhaltenskodizes oder Wertestandards Ausdruck finden und als verbindliche Orientierung für gemeinsames Handeln dienen (vgl. Bowie, 2017: 156).

Dieses normative Potenzial spiegelt Kants Ideal der Autonomie wider, das einen Zustand vollständiger moralischer Selbstgesetzgebung beschreibt (vgl. Kant, AA VI: 379). Dieses Ideal dient als regulative Idee – ein moralisches Leitbild, das in der Praxis nur approximiert werden kann, aber den höchsten moralischen Anspruch formuliert: dass jedes Organisationsmitglied nicht bloß äußerlich konform handelt, sondern aus Einsicht in moralische Prinzipien (vgl. Korsgaard, 1996: 101). Die Realität postmoderner, pluraler Unternehmensgesellschaften erschwert die Realisierung eines solchen Ideals, da divergierende Wertvorstellungen der Beschäftigten eine gemeinsame moralische Basis infrage stellen (vgl. Wieland, 2004: 31 ff.). Daher unterliegt das Unternehmen rechtlichen Rahmenordnungen, die die äußere Handlungsfreiheit begrenzen, zugleich aber den Mitarbeitenden<sup>149</sup> innerhalb dieser Grenzen individuelle moralische Selbststeuerung ermöglichen (vgl. Wieland, 2004: 33).<sup>150</sup>

Fehlt jeglicher Bezug zum Autonomieideal, dominieren ausschließlich eigennützige Zwecke wie kurzfristige Profitmaximierung. Unternehmensethik wird dann rein funktional oder symbolisch verstanden („window dressing“), ohne reale normative Wirkung (vgl. Weaver et al., 1999b: 539). Das Unternehmen verfolgt das Ziel der sinnlichen Nutzenmaximierung, ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf betroffene Anspruchsgruppen. Unternehmensseitig herrscht purer Egoismus, da Mitarbeitenden lose Regeln vorgesetzt werden, die weder an extrinsische noch an intrinsische Motivationsfaktoren gekoppelt sind.

In der Praxis wird sich das normative Potenzial stets zwischen den beiden Extremen – dem Autonomieideal auf der einen und der sinnlichen Nutzenmaximierung auf der anderen Seite – bewegen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Steuerungsphilosophien eignen sich Compliance- und Integritätsansätze zur Ausprägung verschiedener Formen dieses Potenzials. Compliance

<sup>149</sup> Formal korrekt wäre die Bezeichnung *Normadressaten*, da sich die (im VK verankerten) Verhaltensstandards potentiell an alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens richten. Da der Hauptadressat eines VK allerdings die Mitarbeitenden sind (vgl. Pelters, 2021b; 2023) und sich die empirische Untersuchung (s. Kap. 6) auf die Befragung von Mitarbeitenden der DAX-Konzerne als Untersuchungsgruppe fokussiert, wird hier und im Folgenden Normadressaten und Mitarbeitende gleichgesetzt. Hinzu kommt, dass die DAX-Unternehmen oftmals eigene Verhaltenskodizes veröffentlichen, die sich gezielt an Geschäftspartner oder Lieferanten richten.

<sup>150</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.4.2.

schränkt durch detaillierte Vorgaben und Sanktionen diskretionäre Spielräume ein und setzt primär auf extrinsische Motivation, während Integrität die moralische Selbststeuerung fördert und intrinsische Motivation anspricht (vgl. Paine, 1994: 108). Ein wirksamer Verhaltenskodex balanciert daher diese Pole: Er enthält verbindliche Regeln, gewährt zugleich aber Freiräume, die „altruistische, kreative und idealistische Impulse fördern“ (Cooper, 1998: 163). Je größer der gewährte Entscheidungsspielraum, desto stärker nähert sich ein Unternehmen dem Autonomieideal. Umgekehrt schmälert eine strikte Fremdbestimmung das normative Potenzial (vgl. Kaptein/Wempe, 2002: 136). Folglich weist Integrität ein größeres normatives (Autonomie-)Potenzial auf und ist in einer autonomieorientierten Werthierarchie höher anzusiedeln als Compliance.

In Anlehnung an die in Kapitel 3.1 dargestellten Differenzierungen wird die normative Grundorientierung Compliance in *Legal Compliance* und *Social Compliance* unterteilt. Entsprechend erfolgt auch eine Untergliederung der normativen Grundorientierung Integrität in *Social Integrity* und *Moral Integrity*.<sup>151</sup>

In Anlehnung an Trautnitz (vgl. 2021: 83 ff.), werden im Folgenden diese vier normativen Grundorientierungen erläutert.<sup>152</sup>

*Legal Compliance* kennzeichnet Regelvorgaben mit dem Ziel gesetzliche Regulierungen einzuhalten. Der Fokus dieser Regelvorgaben liegt darin, sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden ausschließlich innerhalb des vorgegebenen Rechtsrahmens bewegen. Dabei soll die faktische Einhaltung der Legalität durch extrinsische Motivationsfaktoren gewährleistet werden, indem Regelkonformität belohnt und Regelabweichung sanktioniert wird. Intrinsische Motivationsfaktoren spielen keine Rolle. Der Fokus der Verhaltensstandards liegt auf deren Einhaltung, unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden von diesen überzeugt sind oder nicht. Die rein legalistische Ausrichtung, zusammen mit den weitestgehend heteronom auferlegten und verbindlichen Handlungsvorgaben ohne eigenen Entscheidungsspielraum (vgl. *Regeln* in Kap. 3.2.1) oder Verantwortungsübertragung, entspricht der geringsten Ausprägung des normativen Ideals der Autonomie, da eine Selbstbestimmung der Mitarbeitenden in den Vorgaben des Unternehmens keine Berücksichtigung findet.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Da in Wissenschaft und Unternehmenspraxis die eingedeutschten Begriffe *Legal Compliance* und *Social Compliance* etabliert sind, werden folgerichtig auch die Termini *Social Integrity* und *Moral Integrity* in gleicher Weise verwendet.

<sup>152</sup> Für die Motive, die hinter der jeweiligen normativen Grundorientierung liegen, vgl. Kap. 3.1.

<sup>153</sup> Das normative Ideal kann hier nicht bei „0“ liegen, da der Adressat selbst bei einer rein fremdbestimmten Handlungsvorgabe vonseiten des Unternehmens die Normbefolgung verweigern kann, unabhängig von damit einhergehenden Konsequenzen (vgl. Kleinfeld/Müller-Störr, 2010: 397).

*Social Compliance* geht über die reine Konformität mit gesetzlich auferlegten Standards hinaus, indem das Unternehmen eigene Regelvorgaben formuliert, die die Mitarbeitenden einzuhalten haben. Treibende Kraft der Implementierung dieser selbstauferlegten Regeln ist die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen und nationaler sowie internationaler Standards. Analog zu Legal Compliance, begründet sich Social Compliance auf eine stark heteronom orientierte Verhaltenssteuerung durch explizite Regelvorgaben ohne eigenen Ermessensspielraum, die an extrinsische Motivationsfaktoren gekoppelt sind und intrinsischen Motivationsfaktoren keine Bedeutung schenkt. Die normative Grundorientierung Social Compliance besitzt dennoch ein größeres normatives Potential, da die Erfüllung externer Erwartungshaltungen einen größeren Ermessensspielraum zulässt, während die Vorgaben bei Legal Compliance strikt determiniert sind.

Den Übergang zu Integrität bildet die normative Grundorientierung *Social Integrity*. Die Verhaltensstandards sind weiterhin geprägt von Regelvorgaben und extrinsischen Motivationsfaktoren. Allerdings legt das Unternehmen Wert darauf, dass die Mitarbeitenden (aufgrund guter Argumenten) von der Richtigkeit einer Normeinhaltung überzeugt und daher eher dazu bereit sind, diese einzuhalten. Neben Regeln ohne eigenen Entscheidungsspielraum, gewinnen Prinzipien zunehmend an Bedeutung.<sup>154</sup> Sie gewähren den Mitarbeitenden einen Entscheidungsspielraum im Hinblick auf die tatsächliche Umsetzung der Norm. Dieser entscheidet, ob er lediglich die in der Norm enthaltenen Minimalanforderung erfüllt oder die Handlung darüber hinaus geht. Um den Mitarbeitenden Orientierungshilfe bei der Normauslegung zu bieten, stellt das Unternehmen unterstützende Maßnahmen bereit (vgl. Kap. 3.2). Je ausgeprägter diese Maßnahmen ausfallen, desto eher sind die Mitarbeitenden in der Lage, diese Prinzipien moralisch verantwortlich umzusetzen (vgl. Schwartz, 2002: 28 f.). Daher sind Normvorgaben in Form von Prinzipien nur unter der Voraussetzung sinnvoll, dass diese durch die Mitarbeitenden interpretiert und umgesetzt werden können.

*Moral Integrity* verzichtet auf starre Regelvorgaben, sondern setzt primär auf die Formulierung von Prinzipien und eine selbstbestimmte Normauslegung durch die Mitarbeitenden. Dabei werden dem Mitarbeitenden umfassende Unterstützungsmaßnahmen vonseiten des Unternehmens zugesagt und höchster Wert auf die Persuasion der Mitarbeitenden gelegt. Da das Unternehmen in seinen Verhaltensstandards die moralische Selbststeuerung der Mitarbeitenden hervorhebt, spielen extrinsische Motivationsfaktoren höchstens eine

---

<sup>154</sup> Vgl. *Prinzipien* in Kap. 3.2.1.

untergeordnete Rolle.<sup>155</sup> Die Übertragung dieser Entscheidungsverantwortung signalisiert eine starke Orientierung am normativen Ideal des Autonomieprinzips.<sup>156</sup>

#### 4.2.3 Zweite Dimension: Realisierungsgrad des normativen Potentials

Die zweite Dimension fragt nach der moralischen Qualität in Unternehmen, gemessen daran, ob das in der Unternehmensmaxime verankerte normative Potential in der Alltagspraxis der Normadressaten tatsächlich realisiert wird (vgl. Kleinfeld/Müller-Störr, 2010: 397). Denn auch das größte, den Verhaltensstandards innewohnende, normative Potential bringt nichts, wenn die Standards nicht befolgt werden (vgl. Abländer, 2011: 350). Daher bildet die Abszisse der Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens (s. Kap. 4.3) den Realisierungsgrad des normativen Potentials ab. Die einzelnen normativen Grundorientierungen wurden nach organisationaler und personaler Ebene differenziert, da sich die Absichten und Zielsetzungen des Unternehmens nicht zwangsläufig mit denen der Mitarbeitenden decken.<sup>157</sup>

##### Organisationale Ebene:

*Keine Realisierung bzw. Entkopplung* des normativen Ideals liegt vor, wenn das in der Unternehmensmaxime verankerte normative Potential in der Aktivitätsstruktur des Unternehmens keinerlei Anwendung findet, d. h. unternehmensethische Überlegungen keine Rolle in der Unternehmenspraxis spielen. Die Wertschöpfung des Unternehmens erfolgt ohne Berücksichtigung unternehmensethischer Überlegungen.

Die *Realisierungsstufe Legal Compliance* liegt vor, wenn das organisationale Verhalten allein auf die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenordnung ausgelegt ist, um staatliche Sanktionen zu vermeiden, die mit einem Gesetzesbruch einhergehen. Unternehmensethische Inhalte fließen allein dann in den Arbeitsalltag ein, wenn diese Bestandteil einer gesetzlichen Vorgabe sind. Die Umsetzung der starren Regelvorgaben erfolgt durch die Androhung und ggf. Umsetzung von aversiven Konsequenzen.

<sup>155</sup> Zum Beispiel in der Form, dass Mitarbeitende bei Fehlverhalten nicht sanktioniert werden, sich allerdings rechtfertigen müssen.

<sup>156</sup> Entspricht aber nicht dem Autonomieideal, da die Mitarbeitenden trotzdem auf Grundlage der vorgegebenen Verhaltensstandards des Unternehmens handeln und nicht vollständig selbstgesetzgebend.

<sup>157</sup> Während Organisationen in erster Linie kollektive Interessen verfolgen (z. B. ökonomische Zielsetzungen, Rechtssicherheit, Legitimität, Nachhaltigkeit), orientieren sich Mitarbeitende stärker an individuellen Überzeugungen, Wertvorstellungen und Handlungsspielräumen. Eine getrennte Betrachtung ermöglicht es daher, potenzielle Diskrepanzen zwischen den normativen Vorgaben der Organisation und den wahrgenommenen bzw. gelebten Orientierungen der Mitarbeitenden sichtbar zu machen und so Unterschiede zwischen institutioneller Setzung und individueller Umsetzung herauszuarbeiten.

## Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

Die *Realisierungsstufe Social Compliance* liegt vor, wenn das organisationale Verhalten auf die Einhaltung selbstaufgelegter Gesetzmäßigkeiten abzielt, die über das positive Recht hinausgehen. Das Verhalten begründet sich neben staatlichen Vorgaben als Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungshaltungen. Im Fokus unternehmensethischer Überlegungen steht die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen in Bezug auf moralisch aufgeladene Sachverhalte ist notwendig, um die Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit innerhalb der Gesellschaft aufrechtzuerhalten („license to operate“). Unternehmensethische Inhalte fließen allein dann in den Arbeitsalltag ein, wenn es ein funktionales Argument dafür gibt. Das betrifft insbesondere auch die Einhaltung nationaler und internationaler Standards. Analog zu Legal Compliance werden die starren Regelvorgaben bei Social Compliance durch die Aussicht auf Sanktionen und deren möglichen Umsetzung abgesichert.

Die *Realisierungsstufe Social Integrity* liegt vor, wenn im Arbeitsalltag persuasive Prozesse (z. B. Argumente, ethische Vorbildfunktion der Führungskraft) implementiert sind, die die Mitarbeitenden von der Notwendigkeit der Regeleinhaltung überzeugen.<sup>158</sup> Zwar liegt der Fokus weiterhin auf der Umsetzung expliziter Verhaltensvorgaben, allerdings gewähren die mit Prinzipien angereicherten Normvorgaben den Mitarbeitenden einen Entscheidungsspielraum im Hinblick auf ihre Umsetzung und unterstützen sie bei der Normauslegung (z. B. Belohnungssysteme, Ethiktraining, Ansprechpartner, Hilfestellungen).

Die *Realisierungsstufe Moral Integrity* liegt vor, wenn das Unternehmen im Arbeitsalltag den prinzipiengeleiteten Orientierungsrahmen stellt, in dem die Mitarbeitenden selbstgesetzgebend agieren können. Dabei wird den Mitarbeitenden jegliche Unterstützungsmaßnahme zur Verfügung gestellt (z. B. Hilfestellungen in Form von Ethiktrainings, Ansprechpartner). Dies betrifft insbesondere die Gewährung autonomer Entscheidungsspielräume.

### Personale Ebene:

*Keine Realisierung bzw. Entkopplung* des normativen Ideals liegt vor, wenn formale Normvorgaben keinerlei Eingang in die tatsächliche Aktivitätsstruktur erhalten. Da Formal- und Aktivitätsstruktur entkoppelt sind, besitzen Normvorgaben keinen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Mitarbeitenden.

---

<sup>158</sup> Damit verschieben sich die Präferenzen von der bloßen Verfolgung von Eigeninteressen hin zu einer stärkeren Berücksichtigung nicht-ökonomischer Kriterien wie Fairness, Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung oder Interpersonalität.

Die *Realisierungsstufe Legal Compliance* liegt vor, wenn das Verhalten der Mitarbeitenden auf die *Einhaltung der gesetzlichen Rahmenordnung* abzielt, der das Unternehmen unterliegt. Das Entscheidungsverhalten erfolgt als Reaktion auf eine strikte Regelvorgabe und wird durch extrinsische Motivationsfaktoren geleitet. Dabei bestimmen Eigeninteressen das Verhalten: Entweder möchte der Mitarbeitende durch die Einhaltung der geforderten Verhaltensstandards belohnt werden oder einer Bestrafung entgehen.

Die *Realisierungsstufe Social Compliance* liegt vor, wenn das Verhalten auf die Einhaltung der vom Unternehmen *selbstaufgelegten Gesetzmäßigkeiten* abzielt, die über das positive Recht hinausgehen. Auch hier orientiert sich das Entscheidungsverhalten an strikten Regelvorgaben und wird durch extrinsische Motivationsfaktoren gesteuert. Eigeninteressen prägen dabei das Handeln der Mitarbeitenden: Sie befolgen die geforderten Verhaltensstandards entweder, um Belohnungen zu erhalten, oder um Sanktionen zu vermeiden.

Die *Realisierungsstufe Social Integrity* liegt vor, wenn das Verhalten als Reaktion auf eine strikte Regelvorgabe erfolgt, dessen Umsetzung durch die Mitarbeitenden aber zunehmend von intrinsischen Motivationsfaktoren geleitet wird. Der oder die Mitarbeitende ist von der Sinnhaftigkeit der Norm überzeugt und daher bereit diese einzuhalten. Darüber hinaus besitzen sie Spielräume, in denen sie eigene Entscheidungen im Hinblick auf die Umsetzung von Normen treffen können.

Die *Realisierungsstufe Moral Integrity* liegt vor, wenn die Mitarbeitenden das Leitbild des moralisch verantwortlichen Organisationsmitglieds verfolgen (vgl. Wood, 1991: 709; Trautnitz, 2021: 74). Dabei agieren sie in einem selbstgesetzgebenden Sinne, jedoch innerhalb des vom Unternehmen vorgegebenen normativen Rahmens (vgl. Schwartz, 2002: 28 f.).

### **4.3 Verfahren zu Beurteilung der moralischen Qualität eines Unternehmens**

Würde die moralische Qualität eines Unternehmens isoliert aus der Perspektive des kantischen Autonomieideals betrachtet, so ließe sich festlegen, dass die moralische Qualität allein durch das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential determiniert wird. Diese Ansicht unterläge folgender Annahme:

*Je mehr sich das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential dem Autonomieideal annähert (Moral Integrity), desto höher ist die normative Qualität von Unternehmensethik und damit die moralische Qualität des Unternehmens.*

Dieser Einschätzung zufolge würde bereits ein hohes normatives Potential die moralische Qualität des Unternehmens erhöhen. Dabei handelt es sich jedoch um eine lediglich potenziell

## Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

---

abrufbare Leistung, deren praktische Umsetzung nicht gewährleistet ist. Das normative Potential umfasst die im Unternehmen verankerten Strukturen, die autonome Handlungsspielräume eröffnen und durch gezielte Förderung moralisches Verhalten im Arbeitsalltag unterstützen sollen. Ob dieses Potential tatsächlich wirksam wird, zeigt sich erst im konkreten Verhalten der Mitarbeitenden.

Würde dagegen eine rein praxisorientierte Perspektive eingenommen, setze sich die moralische Qualität eines Unternehmens allein aus der Orientierung am kantischen Autonomieideal im tatsächlichen Verhalten in der Unternehmenspraxis zusammen. Daraus ließe sich folgende Annahme ableiten:

*Je mehr das Verhalten der Mitarbeitenden dem Autonomieideal entspricht (Moral Integrity), desto höher ist die normative Qualität von Unternehmensethik und damit die moralische Qualität des Unternehmens.*

Allerdings ignoriert der isolierte Blick in die Unternehmenspraxis das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential, welches theoretisch im Unternehmenskontext abrufbar ist. Ohne diesen Vergleichsaspekt können keine aussagekräftigen Rückschlüsse auf die moralische Qualität des Unternehmens gezogen werden, da bestehende Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmenskontexts nicht berücksichtigt werden. Ohne die Kopplung an die strukturellen Vorgaben des Unternehmens kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob die moralische Qualität durch die Unternehmensstruktur gefördert bzw. gehemmt wird, oder allein auf die Moralität der Mitarbeitenden zurückzuführen ist.

Die Betrachtung nur einer der Dimensionen ist daher nicht zielführend. Folglich kann sich die moralische Qualität eines Unternehmens nur aus der Kombination beider Dimensionen zusammensetzen. Daraus bildet sich ein zweidimensionales Konstrukt mit dessen Hilfe die moralische Qualität eines Unternehmens aus dem Zusammenspiel zwischen dem in der Unternehmensstruktur verankerten normativen Potential und der Orientierung an diesem Potential im tatsächlichen Verhalten der Mitarbeitenden abgebildet werden kann (vgl. Trautnitz, 2021).

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

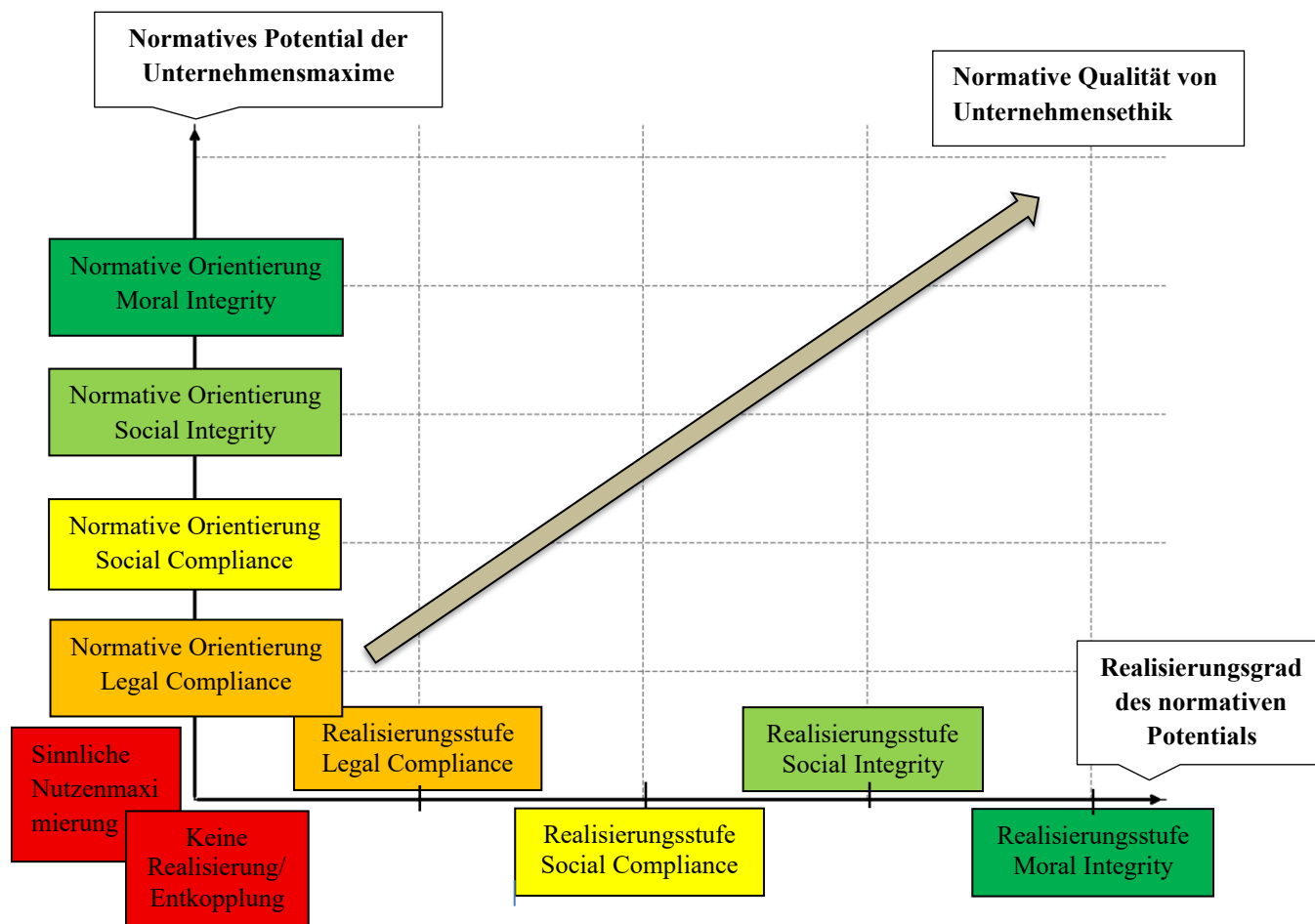
*Je mehr sich das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential dem Autonomieideal annähert (Moral Integrity) und je stärker sich das tatsächliche Verhalten der*

## Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

*Mitarbeitenden an diesem normativen Potential orientiert, desto höher ist die normative Qualität von Unternehmensethik und damit die moralische Qualität des Unternehmens.*

Auf dieser Grundlage ergibt sich folgendes theoretisches Konstrukt:

Abbildung 9: Moralische Qualität eines Unternehmens



*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trautnitz (2021: 82)*

Die Abbildung konzeptualisiert die moralische Qualität eines Unternehmens als zweidimensionales Gefüge aus dem normativen Potenzial der Unternehmensmaxime (vertikale Achse) und dem Realisierungsgrad dieses Potentials in der Unternehmenspraxis (horizontale Achse). Auf der vertikalen Achse sind die normativen Grundorientierungen verortet, die aus der Unternehmensmaxime abgeleitet werden. Die Skala reicht von *Legal Compliance* über *Social Compliance* und *Social Integrity* bis hin zu *Moral Integrity*. Je weiter man sich auf dieser Achse nach oben bewegt, desto stärker sind die unternehmensethischen Vorgaben am kantischen Autonomieideal ausgerichtet und desto höher ist die normative Aufladung der Unternehmensmaxime. Am unteren Rand ist – als theoretischer Kontrastpunkt – die *sinnliche*

## Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

---

*Nutzenmaximierung* markiert, die eine nicht-normative, rein nutzenorientierte Ausrichtung symbolisiert und damit das Gegenstück zu einer moralisch fundierten Maxime bildet.

Entlang der horizontalen Achse wird der Realisierungsgrad des normativen Potenzials in der Organisation abgetragen. Diese Achse beschreibt, in welchem Ausmaß die in der Unternehmensmaxime formulierten Orientierungen im gelebten Handeln, in Strukturen und Prozessen tatsächlich wirksam werden. Sie beginnt links mit *Keine Realisierung/Entkopplung* und führt über die Realisierungsstufen *Legal Compliance*, *Social Compliance* und *Social Integrity* bis zur voll entwickelten *Moral Integrity* ganz rechts. Je weiter rechts, desto höher ist die praktische Umsetzungstiefe; das heißt, desto deutlicher spiegeln sich die ethischen Vorgaben in Entscheidungen, Routinen und Verhalten der Mitarbeitenden wider.

Beide Achsen sind komplementär zu verstehen: Ein hohes normatives Potenzial auf der vertikalen Achse ohne entsprechende Realisierung auf der horizontalen Achse weist auf eine Anspruch-Praxis-Lücke hin; umgekehrt bleibt eine weitgehende Umsetzung rein regelbasierter Anforderungen ohne weiterführende normative Aufladung im Sinne des kantischen Autonomieideals ethisch begrenzt. Die diagonale Pfeildarstellung in der Abbildung visualisiert deshalb die gewünschte Entwicklungsrichtung: nach oben und nach rechts. Je weiter sich ein Unternehmen entlang dieser Diagonale bewegt, desto stärker orientieren sich seine unternehmensethischen Maßnahmen am Autonomieideal und desto substantieller werden sie normativ aufgeladen. In dieser Logik steigt mit der „normativen Qualität von Unternehmensethik“ – verstanden als Kombination aus anspruchsvoller Maxime und hoher Realisierung – zugleich die „moralische Qualität des Unternehmens“. Die Darstellung erlaubt es damit, jedes Unternehmen als Punkt im Feld zu verorten, die Distanz zwischen formuliertem Anspruch und gelebter Praxis zu identifizieren und gezielt die Hebel zu bestimmen, mit denen sowohl die normative Höhe der Maxime als auch deren Umsetzungstiefe gesteigert werden können.

Anhand dieser Konzeptualisierung lässt sich die moralische Qualität eines Unternehmens definieren als der Grad der in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Orientierung am kantischen Autonomieideal, der in der Unternehmenspraxis tatsächlich realisiert wird.

## 5 Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

### 5.1 Erfassung des normativen Potentials (Verhaltenskodex)

VK stellen ein zentrales Instrument zur Erfassung der unternehmensethischen Ausrichtung dar. Sie fungieren nicht nur als interne Steuerungsinstrumente für das Verhalten von Mitarbeitenden, sondern übernehmen durch ihre i. d. R. erfolgte Veröffentlichung auf den Unternehmenswebseiten auch eine kommunikative Brückenfunktion zwischen dem Unternehmen und seinen externen Stakeholdern. Sie ermöglichen somit eine Bewertung des in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Potentials (vgl. Singh, 2011: 389) – und damit die moralische Qualität von Unternehmen.

Die konkrete Ausgestaltung eines VK ist abhängig von der strategischen Zielsetzung des Unternehmens. So lassen sich Kodizes entweder stärker an Compliance-Zielen oder an einer Integritätsorientierung ausrichten. Diese Positionierung kann mithilfe qualitativer Inhaltsanalysen (vgl. Mayring/Fenzl, 2019) sichtbar gemacht und systematisch ausgewertet werden (vgl. Singh, 2011: 389). Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass viele der in der Literatur vorgeschlagenen Analysekriterien – etwa bei Helin und Sandström (2007: 256 ff.) – stark vom Untersuchungsrahmen abhängen und daher nur selektiv anwendbar sind.

Für die Erfassung der im VK verankerten normativen Grundorientierungen verwendet die vorliegende Arbeit den Codierungsleitfaden „*Methodische Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive*“ (Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung). Dieser Codierungsleitfaden wurde auf Basis einer induktiven und qualitativen Inhaltsanalyse von mehr als 60 Verhaltenskodizes multinationaler Unternehmen entwickelt und stellt eine Weiterentwicklung der Kriterien von Talaulicar (vgl. 2006) dar. Die erste Fassung geht auf die Arbeit von Trautnitz und Klimke (2013) zurück und wurde in mehreren Masterarbeiten, u. a. der des Autors, an den Verhaltenskodizes der DAX 30- bzw. DAX 40-Unternehmen erprobt und auf Basis dieser Erkenntnisse vom Autor der vorliegenden Arbeit an der AUB weiterentwickelt und auf nationale und internationale Verhaltenskodizes übertragen (vgl. Pelters, 2023).

Im Zentrum der Analyse der vorliegenden Arbeit steht der normative Gehalt der Verhaltenskodizes, die Strategien zur Implementierung der Kodexnormen, Unterstützungs- und Kommunikationsmaßnahmen, thematische Schwerpunkte sowie explizit formulierte Verpflichtungsverhältnisse gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung; vgl. hierzu auch Talaulicar, 2006). Die Analyseergebnisse bieten Einblick in die normativen Grundorientierungen, die innerhalb

des Kodex verankert sind, und eröffnen so Rückschlüsse auf die ethische Positionierung des Unternehmens.

Im Folgenden werden die einzelnen Analyseparameter vorgestellt und anhand von Beispielen Einblicke in die Codierung gegeben, die den Codierungsvorgang transparent gestalten und zum Nachahmen anregen sollen.<sup>159</sup>

### 5.1.1 Normgehalt

Verhaltenskodizes enthalten eine Vielzahl normativer Aussagen, die das Verhalten innerhalb eines Unternehmens (insb. das der Mitarbeitenden) lenken sollen. Diese normativen Aussagen werden meist in Form von Richtlinien formuliert und beinhalten Normen, die bestimmte Verhaltensstandards festlegen (vgl. Talaulicar, 2006: 159). Die Verbindlichkeit dieser Normen hängt dabei maßgeblich von ihrer sprachlichen und inhaltlichen Ausgestaltung ab: Je stärker und eindeutiger eine Norm formuliert ist, desto höher ist ihre verpflichtende Wirkung auf den Adressaten (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 6).

Wie in Kapitel 3.2.1 erläutert, erfolgt eine grundlegende Differenzierung zwischen Regeln und Prinzipien. Regeln sind durch einen sogenannten „*Alles-oder-nichts-Charakter*“ gekennzeichnet. Sie formulieren klare Verhaltensgebote oder -verbote, die vollständig befolgt werden müssen; eine teilweise Erfüllung ist nicht möglich und gilt als Regelverstoß (vgl. Talaulicar 2006: 301). Prinzipien hingegen weisen einen „*Mehr-oder-weniger-Charakter*“ auf: Sie enthalten ebenfalls normative Vorgaben, gewähren jedoch Ermessensspielräume bei der Umsetzung. Die Einhaltung von Prinzipien kann gestuft erfolgen und hängt oftmals vom situativen Kontext ab (vgl. ebd.: 305).<sup>160</sup>

<sup>159</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die angeführten Beispiele mehr Codierungen beinhalten als im Folgenden beschrieben. Die Codierungsbeispiele konzentrieren sich auf die Veranschaulichung der Codierungsweise des jeweiligen Analyse Kriteriums. In der Codierungspraxis wird jeder Satz dahingehend überprüft, ob weitere Analyse Kriterien greifen und codiert werden können. Für eine detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung vgl. Trautnitz/Pelters (Veröffentlichung in Vorbereitung).

<sup>160</sup> Die Unterscheidung zwischen Prinzipien und Regeln ist dabei nicht immer eindeutig und kann sich bereits aus einem einzigen Wort ergeben. So ist etwa die Formulierung: „Das Anbieten von Vorteilen für Geschäftspartner ist verboten.“ als Regel zu klassifizieren, da sie ein klares Verbot ohne Interpretationsspielraum enthält. Hingegen macht der Zusatz: „Das Anbieten von unangemessenen Vorteilen [...] ist verboten“ aus der Aussage ein Prinzip, da das Wort „unangemessen“ auslegungsbedürftig ist. Gleiches gilt für unbestimmte Begriffe wie „angemessener Rahmen“, „bescheidene Geschenke“ oder „im besten Interesse des Unternehmens“, die den Entscheidungsspielraum erweitern. Auch scheinbar stringente Aussagen wie: „Die Führungskraft ist verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass ihre Mitarbeitenden den Kodex einhalten.“ werden – trotz der Formulierung „ist verpflichtet“ – als Prinzip codiert, sofern keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen definiert sind. Fehlt es an einer klaren Operationalisierung der Verpflichtung, verbleibt ein Interpretationsspielraum, der die Aussage zur Prinzipiennorm macht. Nur wenn die kritischen Variablen im Nachsatz eindeutig erläutert werden – etwa durch Definitionen oder konkrete Maßnahmen – kann aus einem Prinzip eine Regel werden (vgl. hierzu Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 8 f.).

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

Neben diesen starken Normen enthalten Kodizes auch Formulierungen, die keine explizite Handlungsanweisung enthalten, aber dennoch normative Wirkung entfalten können. Solche Aussagen werden als *schwache Normen* bezeichnet (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 9). Sie enthalten i. d. R. moralisch relevante Inhalte, ohne ausdrücklich ein bestimmtes Verhalten einzufordern; die Verhaltensaufforderung ist implizit. Der normative Gehalt dieser Aussagen hängt stark von der Rezeption durch den Adressaten ab: Wird ein moralischer Impuls ausgelöst, der zur Reflexion oder Verhaltensanpassung führt, liegt eine schwache Norm vor – nicht lediglich eine neutrale Information (vgl. ebd.: 7 ff.).<sup>161</sup>

Tabelle 7: Normarten

Normarten	Handlungsaufforderung	Beispiel
<b>Regeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explizite Handlungsaufforderung</li> <li>• Verlangen klare und vollständige Befolgung</li> <li>• Nur vollständige Einhaltung oder vollständige Nichteinhaltung möglich</li> <li>• „Alles-oder-Nichts-Charakter“</li> </ul>	„Spenden zahlen wir weder an Einzelpersonen noch auf Privatkonten.“ (Fresenius Verhaltenskodex, 2021: 12)
<b>Prinzipien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explizite Handlungsaufforderung</li> <li>• Beinhalten eine verbindliche, aber interpretierbare Handlungsnorm.</li> <li>• Eine graduelle Erfüllung ist möglich</li> <li>• „Mehr-oder-weniger-Charakter“</li> </ul>	„Mit uns angebotenen Zuwendungen gehen wir gewissenhaft (...) um. (Fresenius Verhaltenskodex, 2021: 12)
<b>Schwache Normen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implizite Handlungsaufforderung</li> <li>• Bezogen auf moralische Aspekte</li> <li>• Handlungsaufforderung liegt im Ermessen des Kodexadressaten</li> </ul>	Wir bei Fresenius übernehmen Verantwortung für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung zum Wohl unserer Patienten. (Fresenius Verhaltenskodex, 2021: 15)
<b>Information (keine Norm)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur informativer Charakter ohne Normgehalt</li> <li>• Keine Handlungsaufforderung</li> </ul>	In mehr als 100 Jahren hat sich Fresenius von einem kleinen pharmazeutischen Betrieb zu einem weltweit tätigen Gesundheitskonzern entwickelt. (Fresenius Verhaltenskodex, 2021: 7)

*Quelle: Pelters (2023: 93) in Anlehnung an Talaulicar (2006) und Trautnitz/Pelters, (Veröffentlichung in Vorbereitung)*

Der Normgehalt wird nach folgendem Schema codiert:

*Eine Norm kann eine Regel, Prinzip oder schwache Norm sein. Eine doppelte Zuordnung (z. B. als Regel und als Prinzip) ist ausgeschlossen. Jeder (Halb-)Satz wird je nach Normgehalt als Regeln, Prinzip oder schwache Norm codiert. Halbsätze werden dann codiert, wenn sich der*

<sup>161</sup> Ein Beispiel für eine schwache Norm findet sich im Verhaltenskodex von Infineon: „Wir wollen im Wettbewerb mit der Qualität unserer Produkte und der Wertigkeit unserer Leistungen überzeugen – nicht durch den Einsatz unfairer Mittel.“ Diese Aussage enthält keine explizite Regelung, impliziert aber, dass Mitarbeitende sich wettbewerbskonform verhalten sollen. Ähnlich verhält es sich bei folgender Formulierung im BASF Compliance-Programm (2017: 12): „Die BASF engagiert sich intensiv für die Bekämpfung von Korruption jedweder Art.“ Zwar wird keine bestimmte Handlung verlangt, doch wird ein moralischer Standpunkt deutlich, der ein entsprechendes Verhalten nahelegt.

*Normgehalt innerhalb eines Satzes unterscheidet, insbesondere in Verbindung mit unterschiedlichen Themen. Besitzt ein Satz anstatt Normgehalt nur informativen Charakter, wird dieser als Information codiert (vgl. Tabelle 7). Information darf niemals als Norm codiert werden.*

Durch die differenzierte Ausgestaltung des Normgehalts tragen Verhaltenskodizes zur moralischen Selbststeuerung bei und fördern die ethische Orientierung im Unternehmensalltag. Indem sie nicht nur strikte Regeln, sondern auch wertebasierte Prinzipien und moralische Leitgedanken vermitteln, sprechen sie sowohl die Verstandes- als auch die Verantwortungsebene der Mitarbeitenden an.

Anhand des Verhältnisses von Regeln zu Prinzipien innerhalb eines VK lassen sich Einschätzungen darüber abgeben inwiefern das Unternehmen den Kodexadressaten autonome Spielräume gewährt.

### **5.1.2 Präferenzbasierte und sanktionsbasierte Implementierung: Persuasion versus negative Sanktion**

Ein zentrales Anliegen der Unternehmensethik ist die wirksame Implementierung von Kodexnormen. Wie in Kapitel 3.2.1 dargestellt, lassen sich zwei grundlegende Strategien unterscheiden, um die Normbefolgung im Unternehmenskontext zu fördern: die *präferenzbasierte* und die *restriktionsbasierte Implementierung* (vgl. Talaulicar, 2006: 401 ff.).

Die *präferenzbasierte Implementierung* geht davon aus, dass die Präferenzen der Normadressaten – also ihre Einstellungen und Überzeugungen – nicht fest vorgegeben sind, sondern durch gezielte Kommunikation und insbesondere durch Argumentation verändert werden können. Im Zentrum steht hier die *Persuasion*, verstanden als ein Prozess der Präferenzänderung infolge neuer Informationen über das Präferenzobjekt – in diesem Fall über die kodifizierten Normen eines Verhaltenskodex (Talaulicar, 2006: 411). Ziel ist es, die Normbefolgung nicht durch äußeren Druck, sondern durch *innere Überzeugung* zu sichern. Die Adressaten sollen von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Norm überzeugt werden. In Anlehnung an Jürgen Habermas wird dabei der "zwanglose Zwang des besseren Arguments" als idealtypisches Mittel angesehen, um legitime Zustimmung zu Normen zu erzeugen (Habermas, 1983: 131). Überzeugende Argumente sollen dabei die moralische Plausibilität und Gültigkeit des Kodex unterstreichen (vgl. Talaulicar, 2006: 411; Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 10).

Demgegenüber steht die *restriktionsbasierte Implementierung*, die sich auf die Modifikation der Handlungssituation der Normadressaten konzentriert. Anders als bei der Persuasion wird

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

hier nicht versucht, die Präferenzen selbst zu verändern, sondern das Verhalten durch die Setzung und Vollstreckung negativer Sanktionen zu lenken. *Negative Sanktionen* sind dabei als Nachteil zu verstehen, „[...] der einem Normbrecher (als dem Sanktionsobjekt) für seinen Normbruch durch eine entsprechend autorisierte Instanz (das Sanktionssubjekt) intentional auferlegt wird“ (Talaulicar, 2006: 533). Diese restriktionsbasierten Maßnahmen sollen die relative Attraktivität von Normverstößen verringern und damit kodexkonformes Verhalten wahrscheinlicher machen (ebd.: 471). Restriktionen erscheinen insbesondere dort erforderlich, wo von einer inneren Zustimmung zu den Normen nicht ausgegangen werden kann und konfligierende Eigeninteressen dominieren (vgl. Talaulicar, 2006: 459; Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 11).

In der Praxis lassen sich beide Strategien oft komplementär einsetzen. Während *Persuasion* auf die moralische Selbststeuerung und Autonomie der Mitarbeitenden zielt, sorgen *negative Sanktionen* für verlässliche Rahmenbedingungen in Fällen, in denen Überzeugung allein nicht ausreicht.

Tabelle 8: Persuasion versus negative Sanktion

Implementierungsstrategie	Definition	Beispiel
<b>Persuasion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präferenzen werden als nicht gegeben und veränderlich betrachtet</li> <li>• Argumente sollen den Normadressaten von der Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und Angemessenheit der Norm überzeugen</li> </ul>	<p>„Durch Einhaltung der Regeln des Verhaltenskodex tragen wir alle dazu bei, unseren in mehr als 100 Jahren erworbenen Ruf als vertrauenswürdiger Partner im Gesundheitswesen zu erhalten. So werden wir auch zukünftig erfolgreich sein.“ (Fresenius Verhaltenskodex, 2021: 4)</p>
<b>Negative Sanktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präferenzen werden als gegeben und unveränderlich betrachtet</li> <li>• Restriktionsbasierte Maßnahmen im engeren Sinne sind Setzung und Vollstreckung negativer Sanktionen, wobei die Handlungssituation der Normadressaten unter gegebenen Präferenzen derart variiert werden, dass eine Normbefolgung attraktiver erscheint</li> <li>• Typische Sanktionen sind strafrechtliche, zivilrechtliche und arbeitsrechtliche Maßnahmen, Kündigung, Ermahnungen (Abmahnungen,</li> </ul>	<p>„Gesetzesverstöße oder die Nichteinhaltung der Business Conduct Guidelines können zu ernststen Konsequenzen für unser Unternehmen und uns selbst führen. Diese Konsequenzen können sein ...</p> <p>... für jeden von uns:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsrechtliche Konsequenzen</li> <li>• Geldstrafen und Schadensersatz</li> <li>• Freiheitsstrafen</li> </ul> <p>... für unser Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschädigung der Reputation und der Marke Siemens sowie des Börsenwerts</li> <li>• Hohe Geldbußen und Schadensersatzklagen</li> <li>• Gewinnabschöpfung</li> </ul>

	Verwarnungen) oder Bußgeld-/Schadensersatzforderung.	• Ausschluss von öffentlichen und privaten Aufträgen“ (Siemens Business Conduct Guidelines, 2023: 11)
--	--	---

*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Talaulicar (2006); Pelters (2023); Trautnitz/Pelters (Veröffentlichung in Vorbereitung)*

Persuasionen und negative Sanktionen werden nach folgendem Schema codiert:

*Persuasionen und negative Sanktionen kommen nicht in jedem (Halb-)Satz vor und werden nur dann codiert, wenn der Kodex entsprechende Inhalte enthält. Manchmal verzichten Unternehmen ganz darauf. Das in Tabelle 8 angegebene Beispiel würde im Gesamten als Persuasion codiert werden, da der gesamte Abschnitt einen Aspekt darlegt, warum es sinnvoll ist, den Verhaltenskodex einzuhalten. Im angeführten Beispiel zur Codierung von negativen Sanktionen werden „Arbeitsrechtliche Konsequenzen“, „Geldstrafen und Schadensersatz“ sowie „Freiheitsstrafen“ separat voneinander als negative Sanktion codiert, da die Zuordnung „für jeden von uns“ eine direkte Bestrafung des Normbrechers inkludiert. Eine Besonderheit zeigt sich bei „Beschädigung der Reputation und der Marke Siemens sowie des Börsenwerts“, „Hohe Geldbußen und Schadensersatzklagen“, „Gewinnabschöpfung“ und dem „Ausschluss von öffentlichen und privaten Aufträgen“. Die hier angeführten Konsequenzen haben für den Normbrecher (i. d. R. den einzelnen Mitarbeitenden) keine unmittelbare Bestrafung zufolge, sondern werden vom Unternehmen selbst getragen. Daher werden dem Unternehmen selbst zugeordnete Sanktionen separat voneinander als Persuasion codiert; als ein gutes Argument zur Einhaltung der Kodexnormen.*

### 5.1.3 Themengebiete

De Waegeneer et al. (vgl. 2016: 589) betonen die Erfassung der innerhalb des Verhaltenskodex angeführten Themengebiete als Indikator für eine Einschätzung der normativen Grundorientierungen. Die zentrale Grundlage der thematischen Klassifikation ist die Einteilung in Themengebiete gemäß der *Methodische[n] Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive* (Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 14 ff.; vgl. hierzu auch Talaulicar, 2006: 207 ff.). Diese wurde um aktuelle und praxisrelevante Ergänzungen erweitert, insbesondere um die Kategorien „Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Umgang mit Hinweisen und Verdachtsfällen“ sowie „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“. In diesem Zuge wurde das bisherige Thema „Nachhaltigkeit, Sicherheit und Umweltschutz“ aus Gründen der begrifflichen Trennschärfe in „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ umbenannt. Die Erweiterung folgt den Empfehlungen aus jüngeren

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

empirischen Untersuchungen zu Kodexinhalten, die auf eine zunehmende Ausdifferenzierung der thematischen Schwerpunkte hinweisen (vgl. Babri et al. 2021; Pelters 2023: 93 f.).

Zur Bestimmung der normativen Grundorientierungen eines VK ist eine Einordnung der Themengebiete im Hinblick auf Compliance-orientierte bzw. integritätsorientierte Kontexte sinnvoll. Während sich einzelne Themenbereiche klar zuordnen lassen – etwa die „Einhaltung von Gesetzen“ als klassisch Compliance-orientiert (Thema 3) oder „Interpersonalität und Integrität“ als integritätsgeleitet (Thema 11) – lassen sich viele weitere Inhalte nur kontextabhängig bewerten (vgl. Pelters, 2023: 94).

Tabelle 9: Themengebiete in Verhaltenskodizes

Themengebiet	Beschreibung
<b>Thema 1: „Einhaltung des Kodex“</b>	Inhalte zur Verbesserung der Einhaltung des Verhaltenskodex
<b>Thema 2: „Individuelle Verantwortung“</b>	Inhalte, die sich explizit an jeden Einzelnen richten (z. B. „Jeder von uns muss...“)
<b>Thema 3: „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“</b>	Inhalte zur Verbesserung der Rechtskonformität
<b>Thema 4: „Verbot von Korruption“</b>	Inhalte zur Vermeidung korrupten Verhaltens
<b>Thema 5: „Vermeidung von Interessenkonflikten“</b>	Inhalte zur Vermeidung von Diskrepanzen zwischen den Interessen des Unternehmens und denen des Normadressaten
<b>Thema 6: „Umgang mit Unternehmenseigentum“</b>	Inhalte zur Vermeidung des Missbrauchs von Unternehmenseigentum (einschließlich geistigem Eigentum)
<b>Thema 7: „Verbot von Diskriminierung“</b>	Inhalte zur Vermeidung von Diskriminierung und zur Förderung von Fairness und Gleichberechtigung
<b>Thema 8: „Datenschutz“</b>	Inhalte zur Vermeidung von Datenlecks im Unternehmen oder zur Verbesserung des Datenschutzes der Stakeholder
<b>Thema 9: „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“</b>	Inhalte zur Verbesserung des Umweltschutzes, des Schutzes von Ressourcen sowie der Sicherheit der Bevölkerung
<b>Thema 10: „Schutz des freien und fairen Wettbewerbs“</b>	Inhalte zur Wahrung und Förderung der Chancengleichheit zwischen Wettbewerbern auf dem Markt
<b>Thema 11: „Interpersonalität und Integrität“</b>	Inhalte zur Förderung integren Verhaltens und der Qualität (zwischen-)menschlicher Interaktionen
<b>Thema 12: „Arbeits- und Gesundheitsschutz“</b>	Inhalte zur Gewährleistung einer sicheren Arbeitsumgebung für die Beschäftigten
<b>Thema 13: „Umgang mit Hinweisen und Verdachtsfällen“</b>	Inhalte, die sich mit dem Umgang mit Hinweisen und Verdachtsfällen auf Verstöße gegen Kodexnormen beschäftigen
<b>Thema 14: „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“</b>	Inhalte zur Einhaltung definierter Standards und Anforderungen, um zuverlässige, sichere und leistungsfähige Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen
<b>Thema 15: „Sonstige Themen“</b>	Themen, die keinem der vorhergehenden Themen zugeordnet werden können

*Quelle: ergänzte eigene Darstellung nach Trautnitz/Pelters (Veröffentlichung in Vorbereitung: 14 ff.) und Pelters (2023: 94)*

Die Themengebiete werden nach folgendem Schema codiert:

*Alle codierten Regeln, Prinzipien, schwachen Normen, Informationen, präferenz- und restriktionsbasierten Implementierungsmaßnahmen werden mindestens einem der in Tabelle 9 genannten Themengebiete zugeordnet. Sofern möglich, wird diese Zuordnung auch bei den anderen Analyseparametern vorgenommen. Kann ein (Halb-)Satz mehreren Themengebiete zugeordnet werden, werden alle relevanten Themengebiete separat codiert. Passt eines der vorgegebenen Themen nicht zum Inhalt, wird der codierte (Halb-)Satz dem Thema 15, „Sonstige Themen“, zugeordnet. Aus diesen sonstigen Themen entwickeln sich im Zeitverlauf neue, feste Themengebiete, sofern diese regelmäßig in vermehrter Anzahl auftreten.*

#### **5.1.4 Eindringlichkeit**

Eindringlichkeit ist ein neu eingeführtes Forschungskriterium (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 16), das bislang nur in einer empirischen Studie getestet wurde (vgl. Pelters, 2023: 94, 97). Ein Mangel an normativer Aufladung in Verhaltenskodizes schürt den Eindruck, der Verhaltenskodex sei eher eine rationale symbolische Reaktion auf externen Druck und weniger eine echte Absichtserklärung des Unternehmens (vgl. Holder-Webb/Cohen, 2012). Ein Verhaltenskodex verbleibt wirkungslos, wenn die angesprochenen Themen nicht mit Nachdruck behandelt werden. Daher wird deren Eindringlichkeit über die Anzahl der codierten Regeln, Persuasionen und negativen Sanktionen erfasst (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 16). „Je mehr codierte Regeln vorhanden sind, desto stärker ist die normative Aufladung eines Themas; je mehr Persuasionen codiert sind, desto mehr Wert legt ein Unternehmen darauf, seine Kodexadressaten von der Wichtigkeit [und Sinnhaftigkeit] eines Themas zu überzeugen; und je mehr negative Sanktionen codiert sind, desto strenger wird eine Nichteinhaltung [von themenspezifischen Kodexnormen] bestraft“ (Pelters, 2023: 94). Auf diese Weise lässt sich neben einer Rangfolge der Themen auch feststellen, auf welche Art und Weise das Unternehmen die Einhaltung der Kodexnormen sicherzustellen versucht.

Die Eindringlichkeit wird nach folgendem Schema codiert:

*Eine gesonderte Codierung der Eindringlichkeit ist nicht notwendig. Alle codierten Regeln, Persuasionen und negativen Sanktionen innerhalb jedes Themas werden einzeln (um eine Aussage über die Zusammensetzung der Eindringlichkeit zu treffen) und zusammen (um eine Aussage über die Gesamtanzahl der codierten Eindringlichkeiten über alle Themen hinweg zu treffen) addiert.*

### **5.1.5 Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung und Hilfestellungen bei der Umsetzung**

Ein zentraler Bestandteil der effektiven Implementierung eines Verhaltenskodex in Unternehmen ist dessen zielgerichtete Kommunikation. *Kommunikationsinstrumente zur Vermittlung des Kodex* sind alle Maßnahmen, die die Kenntnisnahme und das Verständnis der Kodexinhalte durch die Normadressaten – in der Regel die Mitarbeitenden – fördern (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 11 f.). Ziel ist es, die Reichweite und Intensität der Kommunikation messbar zu machen und gezielt Instrumente einzusetzen, die eine nachhaltige Verankerung des Kodex im organisatorischen Alltag unterstützen (vgl. Kaptein, 2015: 839). Die Erfassung der Kommunikationsinstrumente ermittelt, wie intensiv der Kodex kommuniziert wird und welche Instrumente zur Vermittlung des Kodex eingesetzt werden.

Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten zählen bspw. die Übermittlung des Kodex im Zuge des Einstellungsprozesses – etwa durch Beilage zum Arbeitsvertrag – oder die Vermittlung der Kodexinhalte im Rahmen von verpflichtenden Schulungen. Auch interne Newsletter, E-Learning-Formate oder visuelle Kommunikationsmittel wie Poster oder Intranetbeiträge gelten als bewährte Ansätze zur Erhöhung der Sichtbarkeit und Verankerung ethischer Normen (vgl. Paine, 1994: 111; Schwartz, 2002: 33).

Neben der Kommunikation sind begleitende *Hilfestellungen* ein wesentliches Element zur Unterstützung der normkonformen Umsetzung des Kodex (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 12). Diese Hilfestellungen beziehen sich auf unternehmensseitig bereitgestellte Strukturen, Ressourcen oder Prozesse, die Mitarbeitenden Orientierung und Unterstützung bei ethischen Entscheidungen bieten. Dazu zählen insbesondere benannte Ansprechpartner wie Führungskräfte, Compliance- oder Ethikbeauftragte sowie institutionalisierte Maßnahmen wie Schulungen<sup>162</sup>, Ethiktrainings oder Ethik-Hotlines (vgl. Weaver et al., 1999a: 43). In der vorliegenden Arbeit werden unter Hilfestellungen auch Beispielszenarien, Reflexionsfragen, „Questions and Answers“ (Q&A), Begriffserklärungen, schematische Darstellungen oder auch ein strukturiertes Stichwortverzeichnis im Kodex selbst codiert. Solche unterstützenden Elemente fördern nicht nur das Verständnis der Inhalte, sondern tragen wesentlich zur moralischen Selbststeuerung bei, indem sie normative Orientierungspunkte in konkreten Handlungssituationen bieten (vgl. Kaptein, 2008: 926).

---

<sup>162</sup> Im Unterschied zu den Instrumenten der Kodexvermittlung sind die Inhalte bzw. die einzuhaltenden Kodexnormen bereits bekannt; die Schulung im Rahmen einer Hilfestellungen zielt darauf ab, die Kodexadressaten bei der Umsetzung zu unterstützen.

Tabelle 10: Instrumente zur Kodexvermittlung und Hilfestellungen

Instrument	Definition	Beispiel
<b>Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung</b>	Alle Maßnahmen und Instrumente zur Vermittlung des Kodex und seiner Inhalte	„Unser Verhaltenskodex ist sowohl im Intranet als auch im Internet abrufbar.“ (Fresenius SE & Co. KGaA Verhaltenskodex, 2021: 19)
<b>Hilfestellungen</b>	Alle Maßnahmen zur Unterstützung der Kodexadressaten bei der Einhaltung der Kodexnormen	„Nutze unsere Compliance-Schulungen, um die wesentlichen rechtlichen Grenzen zu verstehen, und falls du Fragen oder Zweifel hast, wende dich an deine Führungskraft oder das Legal-Team.“ (Zalando, o. J.: 12)

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Codierung von Kommunikationsinstrumenten zur Kodexvermittlung und der Hilfestellungen richtet sich nach folgendem Schema:

*Wann immer ein Kommunikationsinstrument zur Kodexvermittlung angeführt wird, wird dieses codiert. Im in Tabelle 10 aufgeführten Beispiel werden „Intranet“ und „Internet“ separat als Kommunikationsinstrumente erfasst. Mit der Codierung von Hilfestellungen verhält es sich entsprechend. Im angeführten Beispiel werden „Compliance-Schulungen“, „deine Führungskraft“ und „Legal-Team“ separat als Hilfestellungen codiert. Letztere werden innerhalb der Hilfestellungen im Bereich „Ansprechpartner“ codiert.*

### 5.1.6 Prozesse zur Anzeige von Verstößen sowie zum Umgang mit Verstößen

Effektive Verhaltensstandards beinhalten klare Prozesse zur Meldung von Verstößen gegen geltende Verhaltensnormen und Prozesse, wie mit diesen Verstößen umgegangen wird. Unter den *Prozessen zur Anzeige von Verstößen* werden alle institutionellen Verfahren verstanden, die es ermöglichen, Verdachtsfälle oder tatsächliche Normverletzungen an entsprechende Stellen innerhalb des Unternehmens zu übermitteln. Solche Meldungen können sowohl als Selbstanzeige durch die normverletzende Person als auch durch Dritte erfolgen, die Kenntnis vom Verstoß haben – im letzteren Fall spricht man gemeinhin vom Whistleblowing (vgl. Near/Miceli, 1995: 681; Miceli et al., 2008: 4).

Die Wege zur Meldung sind in der Praxis vielfältig. Sie reichen von der Kontaktaufnahme mit Vorgesetzten, Fachabteilungen oder der Compliance-Abteilung bis hin zu formalisierten Kanälen wie internen Hotlines, Whistleblower-Systemen oder digitalen Hinweisgebersystemen, die häufig auch anonym nutzbar sind (vgl. Hess, 2007: 1784; Kaptein, 2011a: 513). Diese Strukturen sind nicht nur Ausdruck rechtlicher Anforderungen, sondern

fördern auch die Verantwortungsübernahme und ethische Selbstregulierung innerhalb der Organisation.

Der zweite Prozessbereich betrifft die *Prozesse zum Umgang mit Verstößen*. Hierunter fallen alle Maßnahmen, die nach Eingang einer Verdachtsanzeige ergriffen werden – von der formalen Untersuchung des Vorfalls über die mögliche Sanktionierung bis hin zur Prävention zukünftiger Verstöße durch Anpassung von Schulungen, Prozessen oder Richtlinien (vgl. Treviño et al., 1999: 136). Ein zentrales Element ist dabei der Schutz von Hinweisgebern vor möglichen Repressalien. Dieser Schutz ist nicht nur ethisch geboten, sondern rechtlich in vielen Ländern (z. B. durch die EU-Whistleblower-Richtlinie) verbindlich geregelt (vgl. Vandekerckhove, 2006: 73). Im besten Falle löst der Verstoß einen Prozess der Aufarbeitung aus, in dessen Zuge die unternehmerischen Instrumente kritisch überprüft und ggf. überarbeitet werden.

Zusammengefasst sind effektive Melde- und Aufarbeitungsprozesse essenziell für eine integre Unternehmenskultur und die institutionelle Absicherung moralischer Selbststeuerung (vgl. Kaptein, 2011b: 842 ff.). Sie ermöglichen es, moralische Prinzipien nicht nur zu formulieren, sondern im konkreten Fall wirksam umzusetzen.

Tabelle 11: Prozesse zur Anzeige sowie zum Umgang mit Verstößen

<b>Instrument</b>	<b>Definition</b>	<b>Beispiel</b>
<b>Prozesse zur Anzeige von Verstößen</b>	Alle Möglichkeiten zur Meldung von Verdachtsfällen oder Verstößen gegen die Kodexnormen	„Sie können Hinweise auf mögliches Fehlverhalten selbstverständlich auch unserer Tell Us Hotline oder unserer Ombudsperson melden.“ (Siemens Business Conduct Guidelines, 2023: 7)
<b>Prozesse zum Umgang mit Verstößen</b>	Alle Prozesse, die als Reaktion auf eine Verdachtsanzeige bzw. auf einen tatsächlichen Verstoß erfolgen Schutz der Hinweisgeber vor Repressalien Aufarbeitung des Vorfalls Überarbeitung bestehender Maßnahmen	„In jedem Fall wird Ihre Meldung fair, schnell und professionell geprüft. Dabei können die Hinweisgebenden anonym berichten und werden besonders geschützt.“ (Siemens Business Conduct Guidelines, 2023: 7)

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Codierung der Prozesse zur Anzeige von Verstößen sowie die Prozesse zum Umgang mit Verstößen richtet sich nach folgendem Schema:

*Die im Verhaltenskodex angeführten Prozesse zur Anzeige von Verstößen werden einzeln codiert (das Wort als kleinste Codiereinheit muss ggf. beachtet werden). Im Beispiel in Tabelle 11 werden „Tell Us Hotline“ und „Ombudsperson“ separat als zwei Prozesse zur Anzeige von*

*Verstößen codiert. Neben diesen Möglichkeiten an Meldekanälen wird unter diesem Analysekriterium auch erfasst, ob eine Meldung anonym erfolgen kann. Im zweiten Beispiel wird der erste Satz als Prozess zum Umgang mit Verstößen codiert. Im zweiten Satz wird der erste Halbsatz „Dabei können die Hinweisgebenden anonym berichten (...)“ als Prozess zur Anzeige von Verstößen und der zweite Halbsatz „(...) und werden besonders geschützt.“ als Prozess zum Umgang mit Verstößen codiert.*

### **5.1.7 Verpflichtungsverhältnisse**

In der Unternehmenspraxis werden Normvorgaben häufig in Form expliziter Erwartungen oder Richtlinien an spezifische Anspruchsgruppen gerichtet. Daraus ergeben sich Verpflichtungsverhältnisse, die jedoch i. d. R. einseitig aus Unternehmenssicht formuliert werden (vgl. Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung: 17). Solche Verpflichtungsverhältnisse können sich in zwei unterschiedliche Richtungen entfalten: Zum einen kann sich das Unternehmen gegenüber bestimmten Stakeholdern verpflichten – beispielsweise durch Selbstverpflichtungen im Rahmen von CSR –, zum anderen kann das Unternehmen Anforderungen an seine Anspruchsgruppen richten, etwa durch die Festlegung von Verhaltensstandards für Lieferanten oder Geschäftspartner (vgl. Talaulicar 2006: 223 f.; Trautnitz 2021: 17).<sup>163</sup>

Im Kontext unternehmensinterner Verhaltenskodizes nehmen die Beschäftigten eine zentrale Stellung ein, da sie nicht nur primäre Adressaten unternehmensethischer Vorgaben sind, sondern auch maßgeblich zur praktischen Umsetzung ethischer Prinzipien beitragen (vgl. Kaptein 2015: 1140). Darüber hinaus variiert die Einbeziehung weiterer Stakeholder u. a. je nach Unternehmensgröße, Branche und ethischer Ausrichtung. Die konkrete Ausgestaltung der Verpflichtungsverhältnisse ist somit sowohl Ausdruck unternehmensethischer Orientierung als auch strategischer Stakeholder-Management-Praxis (vgl. Freeman et al. 2007: 54).<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Einen Sonderfall stellen Verpflichtungen ohne Nennung einer Anspruchsgruppe dar (vgl. Tabelle 18).

<sup>164</sup> Für die vorliegende Arbeit sind nur die internen Verpflichtungsverhältnisse von Relevanz, sodass keine Berücksichtigung der Verpflichtungsverhältnisse gegenüber und von anderen externen Anspruchsgruppen erfolgt.

Tabelle 12: Verpflichtungsverhältnisse

Instrument	Definition	Beispiel
<b>Verpflichtung von Anspruchsgruppen</b>	Der Normgeber bzw. das Unternehmen verpflichtet andere Anspruchsgruppen (z. B. zur Einhaltung der Kodexinhalte)	„Bereits potenzielle Interessenkonflikte legen wir gegenüber unseren Vorgesetzten offen.“ (Fresenius SE & CO. KGaA Verhaltenskodex, 2021: 12)
<b>Verpflichtung gegenüber Anspruchsgruppen</b>	Der Normgeber bzw. das Unternehmen verpflichtet sich gegenüber anderen Anspruchsgruppe	„Der Schutz der körperlichen und mentalen Gesundheit sowie der Sicherheit unserer Mitarbeitenden hat höchste Priorität.“ (Siemens AG, 2023: 9)
<b>Selbstverpflichtung ohne Nennung einer Anspruchsgruppe</b>	Wenn sich das Unternehmen zur Einhaltung des eigenen Kodex verpflichtet oder bei seiner Selbstverpflichtung keine Anspruchsgruppe nennt, erfolgt eine Zuordnung ohne Nennung der Anspruchsgruppe	„Wir als Vorstand bekennen uns uneingeschränkt zu Compliance, d.h. zur Einhaltung geltenden Rechts, einschließlich der in unserem Verhaltenskodex enthaltenen Grundsätze“ (Fresenius SE & CO. KGaA, 2021: 3)

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Codierung der Verpflichtungsverhältnisse richtet sich nach folgendem Schema:

*Geht aus einem (Halb-)Satz eine eindeutige Verpflichtung von oder gegenüber einer Anspruchsgruppe hervor, wird diese codiert. Damit eine Verpflichtung überhaupt zustande kommen kann, muss mindestens eine schwache Norm vorliegen. Neben den Mitarbeitenden werden weitere Subkategorien induktiv aufgenommen, wann immer eine neue Anspruchsgruppe (z. B. Lieferanten, Geschäftspartner) auftritt. Entweder muss die Anspruchsgruppe explizit genannt werden, oder es muss durch den vorangegangenen oder nachfolgenden Teil des Kodex eindeutig sein, welche Anspruchsgruppe gemeint ist. Bei gegenseitigem Verpflichtungsverhältnis erfolgt eine Zuordnung in beide Kategorien (z. B. „wir verpflichten uns gegenüber ... und erwarten dasselbe von ihnen“). Wird innerhalb eines Kodex allgemein von „Wir“ gesprochen, wird zumeist vonseiten des Unternehmens festgelegt, wer damit gemeint ist. Eine Codierung der jeweiligen Anspruchsgruppen erfolgt aber nur, wenn sie in diesem Zusammenhang explizit genannt werden (z. B. „Wir als Vorstand bekennen uns...“). Betrachtet werden auch Verpflichtungsverhältnisse auf zweiter Ebene. Dies ist bspw. der Fall, wenn das Unternehmen die Führungskräfte zu einem bestimmten Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden auffordert. In diesem Fall wird eine Verpflichtung von Führungskräften und eine Verpflichtung gegenüber Mitarbeitenden codiert. Anhand dieser Aufschlüsselung lässt sich im Nachhinein feststellen, zu welchem Grad das Unternehmen bzw. die Geschäftsführung selbst Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen übernimmt, oder sie diese an z. B. Führungskräfte abgibt.*

Tabelle 13: Codierung von Verpflichtungsverhältnissen

**Wie codiert wird:** Geht aus einem (Halb-)Satz eine eindeutige Verpflichtung *von* oder *gegenüber einer Anspruchsgruppe* hervor, wird diese codiert. Damit eine Verpflichtung überhaupt zustande kommen kann, muss mindestens eine schwache Norm vorliegen. Neben den Mitarbeitenden werden weitere Subkategorien induktiv aufgenommen, wann immer eine neue Anspruchsgruppe (z. B. Lieferanten, Geschäftspartner) auftritt. Entweder muss die Anspruchsgruppe explizit genannt werden, oder es muss durch den vorangegangenen oder nachfolgenden Teil des Kodex eindeutig sein, welche Anspruchsgruppe gemeint ist. Bei gegenseitigem Verpflichtungsverhältnis erfolgt eine Zuordnung in beide Kategorien (z. B. „wir verpflichten uns gegenüber ... und erwarten dasselbe von ihnen“). Wird innerhalb eines Kodex allgemein von „Wir“ gesprochen, wird zumeist vonseiten des Unternehmens festgelegt, wer damit gemeint ist. Eine Codierung der jeweiligen Anspruchsgruppen erfolgt aber nur, wenn diese in diesem Zusammenhang explizit genannt werden (z. B. „Wir als Vorstand bekennen uns...“). Betrachtet werden auch Verpflichtungsverhältnisse auf zweiter Ebene. Dies ist bspw. der Fall, wenn das Unternehmen die Führungskräfte zu einem bestimmten Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden auffordert. In diesem Fall wird eine Verpflichtung von Führungskräften und eine Verpflichtung gegenüber Mitarbeitenden codiert. Anhand dieser Aufschlüsselung lässt sich im Nachhinein feststellen, zu welchem Grad das Unternehmen bzw. die Geschäftsführung selbst Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen übernimmt, oder sie diese an z. B. Führungskräfte abgibt.

*Quelle: eigene Darstellung*

## 5.2 Erfassung der Realisierungsstufen des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten (Fragebogen)

Die moralische Qualität im Unternehmens bemisst sich daran, inwieweit das in seiner Unternehmensmaxime verankerte normative Potential tatsächlich in der Alltagspraxis der Mitarbeitenden umgesetzt wird (vgl. Kleinfeld/Müller-Störr, 2010: 397).

Für die Feststellung dieser Umsetzung bietet eine quantitative Befragung mittels standardisiertem Fragebogen klare methodische Vorteile. Sie erlaubt es, individuelle Wahrnehmungen in einer strukturierten und messbaren Form zu erfassen, wodurch Vergleichbarkeit und statistische Auswertbarkeit gewährleistet werden. Zudem erlaubt sie, eine möglichst große Anzahl an Beschäftigten einzubeziehen und so ein repräsentatives Bild der gelebten ethischen Kultur zu gewinnen. Ein Fragebogen ist daher das geeignete Instrument, um sowohl die individuelle Wahrnehmung als auch die daraus ableitbaren kollektiven Muster zu erfassen und damit belastbare Aussagen über die Realisierung des normativen Potentials im Unternehmensalltag abzuleiten.

### 5.2.1 Konzeptionelle Grundlage: Das Corporate Ethical Virtues-Modell

In Kapitel 3.3 wurde das theoretische Konzept der ethischen Kultur vorgestellt und das CEV-Modell Kapteins (vgl. 2008, 2009) angeführt. Es begründet sich auf einer multidimensionalen

Konzeptualisierung der ethischen Organisationskultur, die acht Dimensionen umfasst (vgl. Kaptein, 2008: 923 ff.; vgl. hierzu auch Kapitel 3.3). Die Bedeutung der ethischen Kultur für das Modell setzt voraus, dass sich die Mitarbeitenden moralisch umso angemessener verhalten, je stärker jede der acht Tugenddimensionen ausgeprägt ist (vgl. Kaptein, 2015). In der nachfolgenden Tabelle 14 werden die einzelnen Dimensionen einer ethischen Kultur zusammengefasst.

Tabelle 14: Dimensionen der ethischen Kultur

<b>Tugenddimension</b>	<b>Definition</b>
<b>Klarheit</b>	Von den Mitarbeitenden wahrgenommenes Ausmaß, in dem Verhaltenserwartungen in der Organisation konkret und verständlich formuliert sind
<b>Übereinstimmung mit dem Top Management</b>	Wahrgenommenes Vorleben moralisch angemessenen Verhaltens durch das Top Management/die Geschäftsführung (Vorbildfunktion)
<b>Übereinstimmung mit Führungskräften</b>	Wahrgenommenes Vorleben moralisch angemessenen Verhaltens durch die Führungskräfte (Vorbildfunktion)
<b>Durchführbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß der von der Organisation bereitgestellten Ressourcen zur Einhaltung der Verhaltensstandards
<b>Unterstützbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, inwieweit das Unternehmen aktiv die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Verhaltensstandards fördert
<b>Transparenz</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, in dem Handlungen und deren Konsequenzen in der Organisation sichtbar sind
<b>Diskutierbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, in dem Mitarbeitende ethische Themen offen ansprechen oder Fehlverhalten melden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen
<b>Sanktionierbarkeit</b>	Ausmaß, in dem Mitarbeitende wahrnehmen, dass die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt und Verstöße sanktioniert werden.

*Quelle: vgl. Kaptein (2008: 923 ff.)*

Basierend auf der tugendbasierten Theorie der Unternehmensethik hat Kaptein das 58 Elemente umfassende CEV-Modell entwickelt, die gemeinsam die wahrgenommene ethische Kultur abbilden (ebd.).<sup>165</sup> Das CEV-Modell wurde in zahlreichen internationalen Studien empirisch getestet und validiert (z. B. Huhtala et al., 2011; Riivari et al., 2012; Huhtala et al., 2013;

<sup>165</sup> Die ethische Kultur einer Organisation beschreibt jene Rahmenbedingungen, die darauf abzielen, moralisch angemessenes Verhalten zu fördern und moralisch unangemessenes Verhalten zu unterbinden. Zentrale Bedeutung kommt dabei der wahrgenommenen ethischen Kultur zu – also jenen Aspekten des organisationalen Kontexts, die von Mitarbeitenden subjektiv erlebt und interpretiert werden. Im Fokus der empirischen Forschung steht dabei nicht vorrangig die objektive Ausgestaltung von Normen, Regeln oder Werten innerhalb einer Organisation, sondern die individuelle Wahrnehmung dieser Elemente durch die Beschäftigten (vgl. Treviño et al., 1998: 451; Kaptein, 2008: 923). Um diesen Umsetzungsgrad valide zu erfassen, ist es entscheidend, die wahrgenommene ethische Kultur zu erheben. Dabei ist es methodisch notwendig, die individuellen Wahrnehmungen aggregiert zu analysieren, um Rückschlüsse auf ein kollektives Kulturverständnis ziehen zu können. Wie DeBode et al. (2013: 295) kritisieren, verzichten viele Studien darauf, wodurch unklar bleibt, ob die Daten tatsächlich Aussagen über eine gemeinsam geteilte ethische Kultur zulassen oder lediglich subjektive Einzelmeinungen widerspiegeln. Erst durch die Aggregation auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene lassen sich kollektive Muster erkennen, die ein valides Bild der tatsächlichen kulturellen Verankerung ethischer Prinzipien im Unternehmen zeichnen (vgl. Kaptein, 2011b: 847 ff.).

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

Novelskaité, 2014; Huhtala et al., 2016; van Wyk/Badenhorst-Weiss, 2019; für eine Übersicht s. Roy et al., 2024: 105).

Eine verkürzte Version des 58 Elemente umfassenden CEV-Modells wurde von DeBode et al. (2013) entwickelt. Sie umfasst 32 Elemente mit denselben acht Dimensionen wie das ursprüngliche CEV-Modell. Die kürzere Version des CEV-Modells, die sog. „Short Form“ (CEV-SF) oder CEV-32, wurde ebenfalls in unabhängigen und kulturübergreifenden Studien validiert (vgl. Huhtala et al., 2018; Cabana/Kaptein, 2021; Toro-Arias et al., 2021; Huhtala et al., 2022). Im Vergleich zum ursprünglichen CEV-58 bietet das CEV-32 durch den geringeren Umfang bei gleichbleibender Aussagekraft die praktischere Ausgangslage für die Operationalisierung der vorliegenden Arbeit. In Tabelle 15 ist die CEV-32 Skala dargestellt (vgl. DeBode et al., 2013: 469 f.).<sup>166</sup>

Tabelle 15: Corporate Ethical Virtues Model Scale Short-Form Items

Dimension	Item
<b>Clarity</b>	1. The organization makes it sufficiently clear to me how I should conduct myself appropriately towards others within the organization. 7. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with confidential information responsibly. 8. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly. 10. In my immediate working environment, it is sufficiently clear how we are expected to conduct ourselves in a responsible way.
<b>Congruency of Supervisors</b>	11. My supervisor sets a good example in terms of ethical behavior. 12. My supervisor communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly. 14. My supervisor does as she/he says. 16. My supervisor is honest and reliable.
<b>Congruency of Top Management</b>	17. The conduct of the Board and Top Management reflects a shared set of norms and values. 18. The Board and Top Management sets a good example in terms of ethical behavior. 19. The Board and Top Management communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly. 20. The Board and Top Management would never authorize unethical or illegal conduct to meet business goals.
<b>Feasibility/Achievability</b>	21. I am not asked to do things that conflict with my conscience in my immediate working environment. 22. I do not have to sacrifice my personal norms and values in order to be successful in my organization. 25. I have adequate resources at my disposal to carry out my tasks responsibly. 26. I am not put under pressure to break the rules in my job.
<b>Supportability</b>	29. In my immediate working environment, everyone has the best interests of the organization at heart. 30. In my immediate working environment, a mutual relationship of trust

<sup>166</sup> Um die Inhalte unverfälscht widerzugeben, wird die CEV-32 Skala im englischen Original aufgeführt.

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

	<p>prevails between employees and management.</p> <p>31. In my immediate working environment, everyone takes the existing norms and standards seriously.</p> <p>32. In my immediate working environment, everyone treats one another with respect.</p>
<b>Transparency</b>	<p>33. If a colleague does something which is not permitted, my manager will find out about it.</p> <p>35. If my manager does something which is not permitted, someone in the organization will find out about it.</p> <p>38. In my immediate working environment, adequate checks are carried out to detect violations and unethical conduct.</p> <p>39. Management is aware of the type of incidents and unethical conduct that occur in my immediate working environment.</p>
<b>Discussability</b>	<p>42. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to discuss unethical conduct.</p> <p>43. In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously.</p> <p>44. In my immediate working environment, there is ample opportunity for discussing moral dilemmas.</p> <p>48. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to correct unethical conduct.</p>
<b>Sanctionability</b>	<p>51. In my immediate working environment, ethical conduct is valued highly.</p> <p>55. In my immediate working environment, ethical conduct is rewarded.</p> <p>56. In my immediate working environment, employees will be disciplined if they behave unethically.</p> <p>57. If I reported unethical conduct to management, I believe those involved would be disciplined fairly, regardless of their position.</p>

Note: All items are scored on a six-cell response format: 1 (*Strongly Disagree*), 2 (*Moderately Disagree*), 3, (*Slightly Disagree*), 4 (*Slightly Agree*), 5 (*Moderately Agree*), and 6 (*Strongly Agree*).<sup>167</sup>

*Quelle: DeBode et al. (2013: 469 f.)*

### 5.2.2 Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ)

Die Dimensionen des CEV-32 (vgl. DeBode et al., 2013: 469 f.) bilden die konzeptionelle Grundlage für den im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Fragebogen zur Beurteilung der moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ). Die Inhalte des FMQ wurden entsprechend dieser Dimensionen strukturiert und greifen deren zentrale ethische Kernaussagen auf. Gleichzeitig wurden sie hinsichtlich der spezifischen Anforderungen der vorliegenden Untersuchung sowie auf Grundlage der in dieser Arbeit erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse modifiziert. Diese Anpassungen erfolgten mit dem Ziel, eine kontextspezifische Operationalisierung zu gewährleisten, ohne dabei den grundlegenden ethischen Gehalt der Dimensionen zu verfälschen.

<sup>167</sup> Die Nummerierungen der einzelnen Aussagen geben wider, welche der 58 Aussagen aus dem ursprünglichen Modell die höchste Korrelation innerhalb der einzelnen Dimensionen aufwiesen.

Im folgenden Abschnitt werden die inhaltlichen Modifikationen für jede Dimension erläutert, um die methodische Herleitung des FMQ transparent darzustellen und die Anschlussfähigkeit an bestehende ethikbezogene Messinstrumente zu verdeutlichen.<sup>168</sup>

Wie in Kapitel 3.2.1 angeführt, kann auch der umfangreichste Verhaltenskodex nicht das Verhalten für jede Situation und jedes Themengebiet vorgeben. Daher gehen die Fragen innerhalb der Dimension der *Klarheit* über die Abfrage der Verhaltenserwartungen hinaus und konzentrieren sich auf eine Abbildung der normativen Grundorientierungen, ohne die Begriffe Compliance und Integrität zu benennen.

Tabelle 16: Die Dimension der Klarheit im FMQ<sup>169</sup>

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Clarity</b></p> <p>1. The organization makes it sufficiently clear to me how I should conduct myself appropriately towards others within the organization.</p> <p>7. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with confidential information responsibly.</p> <p>8. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly.</p> <p>10. In my immediate working environment, it is sufficiently clear how we are expected to conduct ourselves in a responsible way.</p>	<p><b>1. Glauben Sie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem direkten Arbeitsumfeld im Allgemeinen die Standards kennen, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten sollen?</b></p> <p>Ja Nein Ich bin mir nicht sicher Kann ich nicht beurteilen</p> <p><b>2. Die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers zielen darauf ab,...</b></p> <p>2.1 ...moralisches Verhalten zu ermöglichen. 2.2 ...unmoralisches Verhalten zu verhindern. 2.3 ...gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 2.4 ...die Reputation des Unternehmens zu steigern. 2.5 ...gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>3. Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?</b></p> <p>3.1 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, moralisches Verhalten zu ermöglichen. 3.2 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, unmoralisches Verhalten zu verhindern.</p>

<sup>168</sup> Ein zentrales methodisches Anliegen bei der Konzeption des Fragebogens war die Berücksichtigung der möglichen Verzerrung durch soziale Erwünschtheit. Dieser Effekt beschreibt die Tendenz von Befragten, in sozialen Situationen oder bei schriftlichen Erhebungen Antworten zu geben, die gesellschaftlich akzeptiert oder moralisch wünschenswert erscheinen, anstatt ihre tatsächlichen Einstellungen oder Verhaltensweisen preiszugeben (vgl. Paulhus, 1991). Insbesondere bei sensiblen Themen wie moralischen Urteilen oder der Einschätzung des eigenen Arbeitsumfelds kann dies zu einer systematischen Verfälschung der Daten führen (vgl. Fisher, 1993). Um diese Verzerrung zu minimieren, wurde bei der Gestaltung des Fragebogens auf eine explizite Nennung der normativen Grundorientierungen Compliance und Integrität verzichtet. Stattdessen wurde auf neutral formulierte Ausdrücke zurückgegriffen, die eher implizit moralische oder regelbezogene Einstellungen abfragen. Darüber hinaus wurde allen Teilnehmenden vollständige Anonymität zugesichert, um die Hemmschwelle zur ehrlichen Beantwortung zu senken und soziale Anpassungseffekte weiter zu reduzieren.

<sup>169</sup> Inhalte, die in der Tabelle keine Antwortmöglichkeiten oder Aussagen vorgeben, werden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala (*Stimme zu, Stimme eher zu, Weder noch, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu*) beantwortet. Um Verständnisproblemen vorzubeugen, wurden Begriffserklärungen in den Fragebogen integriert.

	<p>3.3 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen.</p> <p>3.4 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, die Reputation des Unternehmens zu steigern.</p> <p>3.5 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>4. Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren,...</b></p> <p>4.1 ...indem Regeln aufgestellt werden.</p> <p>4.2 ...indem Prinzipien aufgestellt werden.</p> <p>4.3 ...indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden.</p> <p>4.4 ...indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.</p> <p><b>5. Bei der Sicherstellung von moralischem Verhalten...</b></p> <p>5.1 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Regeln gesetzt werden.</p> <p>5.2 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Prinzipien gesetzt werden.</p> <p><b>6. Für meinen Arbeitgeber ist es wichtig,...</b></p> <p>6.1 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verhaltensstandards einhalten.</p> <p>6.2 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Normen und Werten der Verhaltensstandards überzeugt sind.</p>
--	--

*Quelle: eigene Darstellung*

In der Dimension der *Unterstützbarkeit* werden die Einstellungen der Mitarbeitenden gegenüber den Verhaltensstandards in den Vordergrund gestellt. Treiber ist die Frage, wie sehr die Mitarbeitenden von den Verhaltensstandards überzeugt (worden) sind. Schließlich entscheiden diese darüber, ob sie die Verhaltensstandards einhalten oder nicht (vgl. Kleinfeld/Müller-Störr, 2010: 397; Abländer, 2011: 350).

Tabelle 17: Die Dimension der Unterstützbarkeit im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Supportability</b></p> <p>29. In my immediate working environment, everyone has the best interests of the organization at heart.</p> <p>30. In my immediate working environment, a mutual relationship of trust prevails between employees and management.</p> <p>31. In my immediate working environment, everyone takes the existing norms and standards seriously.</p> <p>32. In my immediate working environment, everyone treats one another with respect.</p>	<p><b>7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>7.1 ...identifizieren sich mit den Verhaltensstandards.</p> <p>7.2 ... fühlen sich durch die Verhaltensstandards bevormundet.</p> <p><b>8. In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards im Allgemeinen eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen.</b></p>

*Quelle: eigene Darstellung*

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

Die Fragen in der Dimension der *Umsetzbarkeit* konzentrieren sich darauf herauszufinden, ob die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, die Verhaltensstandards einzuhalten. Dazu gehört neben der Vermittlung des Know-hows (z. B. in Schulungen) die Ausstattung mit den dazu notwendigen Ressourcen. Dem Gedanken des Autonomieideals folgend, wird zudem abgefragt, inwiefern die vonseiten des Unternehmens bereitgestellten Ressourcen auch moralisches Verhalten der Mitarbeitenden fördern. Zusätzlich wird erhoben, an wen oder was sich die Mitarbeitenden wenden können, wenn sie Hilfe bei der Einhaltung der Verhaltensstandards benötigen.

Tabelle 18: Die Dimension der Umsetzbarkeit im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Feasibility/Achievability</b></p> <p>21. I am not asked to do things that conflict with my conscience in my immediate working environment.</p> <p>22. I do not have to sacrifice my personal norms and values in order to be successful in my organization.</p> <p>25. I have adequate resources at my disposal to carry out my tasks responsibly.</p> <p>26. I am not put under pressure to break the rules in my job.</p>	<p><b>9. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>9.1 ...erhalten regelmäßige Schulungen zu den Verhaltensstandards.</p> <p>9.2 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>9.3 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um moralische Entscheidungen zu treffen.</p> <p><b>10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?</b></p> <p>Zeit</p> <p>Entscheidungsspielraum</p> <p>Budget</p> <p>Informationen</p> <p>Training</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einfügen</i>)</p> <p><b>11. Wenn ich bei der Arbeit unsicher bin, wie ich die Verhaltensstandards interpretieren und umsetzen soll, erhalte ich Unterstützung von:</b></p> <p>Kolleginnen und Kollegen</p> <p>Vorgesetzten</p> <p>Geschäftsführung</p> <p>Arbeitnehmersvertretung/Betriebsrat</p> <p>Schriftliche Dokumente</p> <p>Externe Ansprechpersonen</p> <p>(Anonyme) Support-Hotline</p> <p>Privates Umfeld</p> <p>Es gibt keine Unterstützung.</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einfügen</i>)</p>

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Fragen innerhalb der Dimension der *Diskutierbarkeit* drücken den in Kapitel 3.2.1 erläuterten Partizipationsgedanken aus, der notwendig ist, um den Mitarbeitenden eine

Selbstbestimmung einzuräumen, die die Akzeptanz der Verhaltensstandards begünstigt, wodurch wiederum die Einhaltung der Verhaltensstandards aus Überzeugung erfolgt.

Tabelle 19: Die Dimension der Diskutierbarkeit im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Discussability</b></p> <p>42. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to discuss unethical conduct.</p> <p>43. In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously.<sup>170</sup></p> <p>44. In my immediate working environment, there is ample opportunity for discussing moral dilemmas.</p> <p>48. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to correct unethical conduct.</p>	<p><b>12. In meinem direkten Arbeitsumfeld wird man dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen.</b></p> <p><b>13. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld sind in den Prozess eingebunden, in dem die Verhaltensstandards entwickelt oder überarbeitet werden.</b></p>

*Quelle: eigene Darstellung*

In Kapitel 3.2.4 wurde hervorgehoben, wie sehr das Verhalten von Personen mit Führungsverantwortung das Verhalten der Geführten prägt – sei es der direkte Vorgesetzte oder ein Mitglied der Geschäftsführung. Daher liegt ein Hauptaugenmerk in der *Dimension der Übereinstimmung mit den Vorgesetzten* bzw. der *Dimension der Übereinstimmung mit der Geschäftsführung* auf der Frage, inwiefern diese in ihrem Verhalten eine Vorbildfunktion einnehmen. Des Weiteren übernehmen sie eine Schlüsselrolle sowohl in der (überzeugenden) Vermittlung der einzuhaltenden Verhaltensstandards als auch im Hinblick auf die Überlassung von eigenen, autonomen, Entscheidungsspielräumen. Eine weitere Frage zielt darauf ab herauszufinden, ob dieser Entscheidungsspielraum – sofern es ihn denn gibt – dafür da ist moralische Entscheidungen zu treffen, was den Kern des kantischen Autonomieideals widerspiegelt. Für eine Vergleichbarkeit zwischen Vorgesetzten und Top Management/Geschäftsführung ist es wichtig, die identischen Fragen zu stellen.

Tabelle 20: Die Dimensionen der Übereinstimmung mit den Vorgesetzten bzw. mit der Geschäftsführung im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Congruency of Supervisors</b></p> <p>11. My supervisor sets a good example in terms of ethical behavior.</p> <p>12. My supervisor communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly.</p> <p>14. My supervisor does as she/he says.</p> <p>16. My supervisor is honest and reliable.</p>	<p><b>14. Vorgesetzte...</b></p> <p>14.1 ...kommunizieren klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>14.2 ...geben mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.</p> <p>14.3 ...geben mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.</p>

<sup>170</sup> Diese Frage wird als Frage 18.3 in der Dimension der Transparenz aufgenommen.

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

	14.4 ...gehen in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.
<b>Congruency of Top Management</b> 17. The conduct of the Board and Top Management reflects a shared set of norms and values. 18. The Board and Top Management sets a good example in terms of ethical behavior. 19. The Board and Top Management communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly. 20. The Board and Top Management would never authorize unethical or illegal conduct to meet business goals.	<b>15. Die Geschäftsführung...</b> 15.1 ...kommuniziert klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten. 15.2 ...gibt mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen. 15.3 ...gibt mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann. 15.4 ...geht in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Fragen innerhalb der Dimension der *Transparenz* vereinen Fragen zum Monitoring, dem Verständnis für die Tragweite eines Fehlverhaltens, Meldekanäle zur Anzeige von Verstößen und den Umgang mit Verdachtsfällen.

Tabelle 21: Die Dimension der Transparenz im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<b>Transparency</b> 33. If a colleague does something which is not permitted, my manager will find out about it. 35. If my manager does something which is not permitted, someone in the organization will find out about it. 38. In my immediate working environment, adequate checks are carried out to detect violations and unethical conduct. 39. Management is aware of the type of incidents and unethical conduct that occur in my immediate working environment.	<b>16. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 16.1 ...wird das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt. 16.2 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR DAS UNTERNEHMEN haben kann. 16.3 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR SIE SELBST haben kann. <b>17. Wie nehmen Sie die Häufigkeit von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr?</b> Sehr häufig Häufig Wenig Sehr wenig Gar nicht <b>18. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 18.1 ...wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über welche Kanäle sie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards melden können.

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

	<p>18.2 ...fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend vor Vergeltung geschützt, wenn sie Hinweise auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards weitergeben wollen.</p> <p>18.3 ...wird jeder Hinweis auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards ernst genommen.</p> <p><b>19. Kommt es in meinem direkten Arbeitsumfeld zu einer Nichteinhaltung der Verhaltensstandards, wird diese meiner Einschätzung nach...</b></p> <p>19.1 ...eher anonym gemeldet.</p> <p>19.2 ...eher offen gemeldet.</p> <p>19.3 ...eher gar nicht gemeldet.</p> <p>19.4 Kann ich nicht beurteilen</p>
--	---

*Quelle: eigene Darstellung*

Die Fragen innerhalb der Dimension der *Sanktionierbarkeit* beschäftigen sich damit, ob und wie die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt bzw. der Verstoß gegen die Verhaltensstandards bestraft wird.

Tabelle 22: Die Dimension der Sanktionierbarkeit im FMQ

Fragen aus dem CEV-32 (vgl. DeBode et al. 2013: 469 f.)	Fragen im FMQ
<p><b>Sanctionability</b></p> <p>51. In my immediate working environment, ethical conduct is valued highly.</p> <p>55. In my immediate working environment, ethical conduct is rewarded.</p> <p>56. In my immediate working environment, employees will be disciplined if they behave unethically.</p> <p>57. If I reported unethical conduct to management, I believe those involved would be disciplined fairly, regardless of their position.</p>	<p><b>20. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>20.1 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt.</p> <p>20.2 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestraft, wenn sie die Verhaltensstandards nicht einhalten.</p> <p>20.3 ...ist die Einhaltung der Verhaltensstandards eher durch Überzeugung als durch An- und Abreize (= Sanktionen im engeren Sinne) getrieben.</p> <p>20.4 ...müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtfertigen, wenn eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards festgestellt wird.</p>

*Quelle: eigene Darstellung*

In seiner Gesamtheit ergibt sich daraus der Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ):

Tabelle 23: Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ)

Dimension	Fragen im FMQ
Klarheit	<p><b>1. Glauben Sie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem direkten Arbeitsumfeld im Allgemeinen die Standards kennen, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten sollen?</b></p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>

	<p>Ich bin mir nicht sicher Kann ich nicht beurteilen</p> <p><b>2. Die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers zielen darauf ab,...</b></p> <p>2.1 ...moralisches Verhalten zu ermöglichen. 2.2 ...unmoralisches Verhalten zu verhindern. 2.3 ...gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 2.4 ...die Reputation des Unternehmens zu steigern. 2.5 ...gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>3. Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?</b></p> <p>3.1 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, moralisches Verhalten zu ermöglichen. 3.2 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, unmoralisches Verhalten zu verhindern. 3.3 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 3.4 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, die Reputation des Unternehmens zu steigern. 3.5 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>4. Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren,...</b></p> <p>4.1 ...indem Regeln aufgestellt werden. 4.2 ...indem Prinzipien aufgestellt werden. 4.3 ...indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden. 4.4 ...indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.</p> <p><b>5. Bei der Sicherstellung von moralischem Verhalten...</b></p> <p>5.1 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Regeln gesetzt werden. 5.2 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Prinzipien gesetzt werden.</p> <p><b>6. Für meinen Arbeitgeber ist es wichtig,...</b></p> <p>6.1 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verhaltensstandards einhalten. 6.2 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Normen und Werten der Verhaltensstandards überzeugt sind.</p>
Unterstützbarkeit	<p><b>7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>7.1 ...identifizieren sich mit den Verhaltensstandards. 7.2 ... fühlen sich durch die Verhaltensstandards bevormundet.</p> <p><b>8. In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards im Allgemeinen eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen.</b></p>
Umsetzbarkeit	<p><b>9. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>9.1 ...erhalten regelmäßige Schulungen zu den Verhaltensstandards. 9.2 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um die Verhaltensstandards einzuhalten. 9.3 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um moralische Entscheidungen zu treffen.</p> <p><b>10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?</b></p> <p>Zeit Entscheidungsspielraum Budget Informationen Training Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p> <p><b>11. Wenn ich bei der Arbeit unsicher bin, wie ich die Verhaltensstandards interpretieren und umsetzen soll, erhalte ich Unterstützung von:</b></p>

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

	<p>Kolleginnen und Kollegen  Vorgesetzten  Geschäftsführung  Arbeitnehmersvertretung/Betriebsrat  Schriftliche Dokumente  Externe Ansprechpersonen  (Anonyme) Support-Hotline  Privates Umfeld  Es gibt keine Unterstützung.  Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p>
<b>Diskutierbarkeit</b>	<p><b>12. In meinem direkten Arbeitsumfeld wird man dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen.</b>  <b>13. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld sind in den Prozess eingebunden, in dem die Verhaltensstandards entwickelt oder überarbeitet werden.</b></p>
<b>Übereinstimmung mit den Vorgesetzten</b>	<p><b>14. Vorgesetzte...</b>  14.1 ...kommunizieren klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.  14.2 ...geben mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.  14.3 ...geben mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.  14.4 ...gehen in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<b>Übereinstimmung mit der Geschäftsführung</b>	<p><b>15. Die Geschäftsführung...</b>  15.1 ...kommuniziert klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.  15.2 ...gibt mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.  15.3 ...gibt mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.  15.4 ...geht in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<b>Transparenz</b>	<p><b>16. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b>  16.1 ...wird das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt.  16.2 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR DAS UNTERNEHMEN haben kann.  16.3 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR SIE SELBST haben kann.  <b>17. Wie nehmen Sie die Häufigkeit von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr?</b>  Sehr häufig  Häufig  Wenig  Sehr wenig  Gar nicht  <b>18. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b>  18.1 ...wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über welche Kanäle sie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards melden können.  18.2 ...fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend vor Vergeltung geschützt, wenn sie Hinweise auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards weitergeben wollen.  18.3 ...wird jeder Hinweis auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards ernst genommen.  <b>19. Kommt es in meinem direkten Arbeitsumfeld zu einer Nichteinhaltung der Verhaltensstandards, wird diese meiner Einschätzung nach...</b></p>

## Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens

	19.1 ...eher anonym gemeldet. 19.2 ...eher offen gemeldet. 19.3 ...eher gar nicht gemeldet. 19.4 Kann ich nicht beurteilen
<b>Sanktionierbarkeit</b>	<b>20. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 20.1 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt. 20.2 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestraft, wenn sie die Verhaltensstandards nicht einhalten. 20.3 ...ist die Einhaltung der Verhaltensstandards eher durch Überzeugung als durch An- und Abreize (= Sanktionen im engeren Sinne) getrieben. 20.4 ...müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtfertigen, wenn eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards festgestellt wird.

Hinweis: Alle Fragen, die keine Antwortmöglichkeit vorgeben, werden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet (*Stimme zu, Stimme eher zu, Weder noch, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu*).

*Quelle: eigene Darstellung*

## 6 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung stellt einen Mixed-Methods-Ansatz dar und gliedert sich in zwei Untersuchungsteile, die getrennt voneinander ablaufen. Im ersten Teil der Untersuchung wird der Verhaltenskodex der teilnehmenden Unternehmen einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Der zweite Teil beinhaltet eine Fragebogenuntersuchung innerhalb der Unternehmen.

Tabelle 24: Empirische Untersuchung

Untersuchungsgegenstand	Methodik	Objekt bzw. Subjekt der Untersuchung	Theoretische Grundlage	Untersuchung im Unternehmen
<b>1. Teil:</b> Verankerung des ethischen Potentials im Verhaltenskodex	Qualitative Inhaltsanalyse mittels MAXQDA24 <sup>171</sup>	Verhaltenskodizes	Codierungsleitfaden „Methodische Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive (Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung),	Nein
<b>2. Teil:</b> Erfassung der tatsächlichen Realisierungsstufen normativer Grundorientierungen	Quantitative Befragung mittels Fragebogen	Mitarbeitende	Kaptein 2008; DeBode et al. 2013	Ja

*Quelle: eigene Darstellung*

### 6.1 Untersuchungsrahmen

Angefragt wurden für diese Untersuchung alle DAX 40-Unternehmen sowie alle mDAX-Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland und öffentlich zugänglichem bzw. codierfähigem Verhaltenskodex im Zeitraum zwischen dem 20.02.2023 und dem 14.11.2023 (DAX 40) bzw. im Zeitraum zwischen dem 06.03.2023 und dem 16.03.2023 (mDAX). Als Ansprechpartner dienten die direkt im Kodex oder auf der Homepage ausgewiesenen Kontaktpersonen bzw. die zuständige Compliance-Abteilung. Wenn keine Kontaktmöglichkeiten angegeben worden waren, erfolgte die Anfrage an die allgemeine Kontaktadresse des Unternehmens mit der Bitte um Weiterleitung. Die Erstanfrage erfolgte via Email und unternehmensspezifischem Begleitbrief, der für das Unternehmen relevante Informationen enthielt und in den bereits der

<sup>171</sup> Dabei handelt es sich um eine Software zur qualitativen Datenanalyse.

Link zum Fragebogen in deutscher und englischer Sprache integriert war. Ein erstes Kennenlernen und der weitere Austausch mit interessierten Unternehmen erfolgte über Videokonferenztools wie Microsoft Teams, via E-Mail und Telefonaten.

Im Ergebnis haben zwei große DAX 40-Unternehmen die Freigabe erhalten in größerem Umfang an der Untersuchung teilzunehmen, die aus Gründen der Anonymisierung im Folgenden als Unternehmen A und Unternehmen B bezeichnet werden.

Die Konstellation ist besonders, da Unternehmen A der Untersuchung zu einem Zeitpunkt beigetreten ist, an dem ihr Verhaltenskodex jüngst aktualisiert worden war. Unternehmen B hingegen sieht die Teilnahme als Chance, Verbesserungsvorschläge für seinen länger nicht aktualisierten Kodex zu erhalten, um die darauffolgende Version besser auszugestalten.

### **6.1.1 Qualitative Inhaltsanalyse der Verhaltenskodizes**

Durch die qualitative Inhaltsanalyse des jeweiligen Verhaltenskodex der beiden Unternehmen soll erfasst werden, welches normative Potential die beiden Unternehmen in ihrer Unternehmensstruktur verankert haben. Hierzu werden beide Kodizes in die Codierungssoftware MAXQDA24 übertragen und anhand der in Kapitel 5.1 vorgestellten Analyseparameter codiert.

Im Falle von Unternehmen A wurde dem Autor die aktualisierte Version des Verhaltenskodex vonseiten der Compliance-Verantwortlichen direkt zugeschickt, da die aktualisierte Version noch gar nicht auf der Unternehmenswebsite verfügbar war.

Der Verhaltenskodex von Unternehmen B konnte regulär über die Unternehmenswebsite heruntergeladen werden. Der Autor hat sich von den Compliance-Verantwortlichen versichern lassen, dass es sich dabei um die aktuell gültige Version des Kodex handelt.

### **6.1.2 Erfassung der Umsetzung des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten**

Die Erfassung der Umsetzung des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten erfolgt mit Hilfe des Fragebogens zur moralischen Qualität im Unternehmen. In Absprache mit beiden Unternehmen erfolgte die Durchführung der empirischen Fragebogenuntersuchung mithilfe der webbasierten Umfrageverwaltungssoftware Google Formulare, da dieses Tool in beiden Unternehmen bekannt ist und als intuitiv wahrgenommen wird, wichtige Faktoren, um die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen. Weiterhin wurden unternehmensspezifische Links zu den Fragebögen erstellt, auf die nur die Mitarbeitenden des jeweiligen Unternehmens zugreifen konnten. Die Verteilung der Fragebögen im Unternehmen erfolgte durch die jeweiligen Compliance-Verantwortlichen.

Bevor der FMQ jedoch an die Unternehmen übermittelt worden ist, wurde der Fragebogen um zusätzliche Inhalte ergänzt, einem Pretest unterzogen und auf Wunsch der Unternehmen um einzelne Fragen erweitert.

### 6.1.2.1 Soziodemographische Fragen und Pretest

Für die praktische Untersuchung wurde der Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen um soziodemographische Fragen ergänzt, um die Zusammensetzung der Stichprobe differenziert erfassen und die Ergebnisse gezielt nach Gruppen von Mitarbeitenden auswerten zu können. Hierzu wurden Angaben zur Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Frage 21), zur Bereichszuordnung (Frage 22), zur Einschätzung der Hierarchiestruktur (Frage 23) sowie zur Führungsverantwortung (Frage 24) erhoben. Zusätzlich bot eine offene Frage (Frage 25) die Möglichkeit, weitere Anmerkungen und Hinweise in Form einer Freitextantwort einzubringen. Diese Kontextinformationen ermöglichen es, potenzielle Einflussfaktoren wie Zugehörigkeitsdauer, Hierarchieebene oder Fachbereich zu berücksichtigen und Unterschiede im Antwortverhalten nachvollziehbar zu machen.

Tabelle 25: Soziodemographische Fragen im FMQ

<p><b>21. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig?</b>  weniger als 1 Jahr  1 Jahr - 3 Jahre  3 Jahre - 5 Jahre  länger als 5 Jahre</p> <p><b>22. In welchem Bereich arbeiten Sie?</b>  Finanz- und Rechnungswesen  Kundenservice  Vertrieb  Personalwesen  Informationstechnik (IT)  Management  Marketing  Produktion  Forschung und Entwicklung  Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p> <p><b>23. Wie würden Sie die Hierarchiestruktur in Ihrem Unternehmen einschätzen?</b>  Eher steile/strenge Hierarchien  Eher flache Hierarchien  Kann ich nicht beurteilen</p> <p><b>24. Haben Sie Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitenden?</b>  Ja  Nein</p> <p><b>25. Haben Sie weitere Anmerkungen und Hinweise?</b></p>
--

*Quelle: eigene Darstellung*

Da ein Pretest in der empirischen Sozialforschung ein etabliertes Verfahren zur Qualitätssicherung von Erhebungsinstrumenten darstellt (vgl. Bortz/Döring, 2006: 208; Schnell et al., 2018: 370 ff.), wurde der Fragebogen im Rahmen einer Voruntersuchung der eigentlichen Erhebung auf allgemeine Verständlichkeit, technische Umsetzbarkeit und potentielle Fehler geprüft (vgl. Porst, 2014: 116 ff). Dafür wurden alle 32 Mitarbeitenden der Verwaltung der AUB befragt, die sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung in einem Anstellungsverhältnis mit der Universität befunden haben.<sup>172</sup> Da der Autor zum Zeitpunkt der Untersuchung selbst als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der AUB tätig war, wurde das wissenschaftliche Personal vollständig aus der Untersuchung exkludiert, um jeglichem Befangenheitsrisiko beim Ausfüllen des Fragebogens oder im späteren Bewertungsverfahren vorzubeugen. Für die Voruntersuchung wurden spezifische Begriffe innerhalb des Fragebogens an den universitären Kontext angepasst (z. B. wurde *Geschäftsführung* durch *Universitätsleitung* ersetzt und *Unternehmen* durch *Universität*), inhaltlich blieb der Fragebogen unverändert. Am Ende des Fragebogens wurde um kritisches Feedback zur Verständlichkeit der Fragen gebeten.

Anhand dieses Feedbacks wurden Definitionen in den Fragebogen integriert, um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten. Die Definitionen sind in Tabelle 26 zusammengefasst.

Tabelle 26: Im Fragebogen integrierte Definitionen

Begriff	Definition
<b>Verhaltensstandards</b>	allgemeiner Oberbegriff für alle im Unternehmen geltenden Richtlinien, Grundsätze, Verhaltenskodizes (Codes of Conduct), etc.
<b>Moralisches Verhalten</b>	wie Menschen sich ihrer eigenen Überzeugung nach verhalten sollen
<b>Unmoralisches Verhalten</b>	wie Menschen sich ihrer eigenen Überzeugung nach <i>nicht</i> verhalten sollen
<b>Regeln</b>	„Alles-oder-nichts“-Charakter (nur vollständige Einhaltung oder vollständige Nichteinhaltung möglich)
<b>Prinzipien</b>	„Mehr-oder-weniger“-Charakter (graduelle Erfüllung ist möglich)
<b>Vorgesetzte</b>	Personen, die für andere verantwortlich sind und sicherstellen, dass die Arbeit ordnungsgemäß ausgeführt wird
<b>Geschäftsführung</b>	Im Falle des Fragebogens: Vorstand des Unternehmens
<b>Externe Verhaltensstandards</b>	Verhaltensstandards von Dritten (z. B. Geschäftspartner, Kunden)

*Quelle: eigene Darstellung*

### 6.1.2.2 Fragebogen für die empirische Untersuchung in Unternehmen A

Auf Wunsch von Unternehmen A wurde der MQF um die in Tabelle 27 aufgeführten Fragen ergänzt.

<sup>172</sup> Stichtag: 16.12.2022. Von den 32 angefragten Mitarbeitenden der Verwaltung haben acht den Fragebogen ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 25%.

Tabelle 27: Für Unternehmen A ergänzte Fragen im FMQ

<p><b>11. Ich verstehe die Verhaltensstandards und weiß, wie ich diese für mein Aufgabengebiet interpretieren muss.</b></p> <p>Ja Nein Ich bin mir nicht sicher</p>
<p><b>22. Wie verhalten Sie sich bezüglich der Anerkenntnis von externen Verhaltensstandards?</b></p> <p>22.1 Werden Verhaltensstandards Ihrer Kunden grundsätzlich anerkannt? 22.2 Müssen Lieferanten Ihre Verhaltensstandards akzeptieren? 22.3 Werden Prüfungen auf inhaltliche Vergleichbarkeit vorgenommen? 22.4 Kommt es zu gegenseitigen Anerkennnissen der Verhaltensstandards oder anderweitigen Vereinbarungen? 22.5 Würden Sie einen Mindeststandard (Standard) bei Verhaltensstandards begrüßen? 22.6 Keine der vorherigen Antworten (22.1 - 22.5) ist zutreffend.</p> <p><b>23. Was ist aus Ihrer Sicht der vorrangige Zweck der Compliance-Abteilung?</b></p> <p>23.1 Sicherstellung der Einhaltung von Recht und Gesetz sowie interner Regularien im Unternehmen 23.2 Ermittlung, Verfolgung und Ahndung von Fehlverhalten 23.3 Erfüllen der Erwartungen der Behörden und der staatlichen Aufsichtsorgane 23.4 Sicherung des Geschäftserfolgs 23.5 Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu moralisch verantwortlichen Organisationsmitgliedern</p>
<p><b>26. Wie lautet Ihr Abteilungskürzel?</b></p>

Hinweis: Die Platzierung der Fragen im Fragebogen erfolgte in Abstimmung mit dem Unternehmen. Dadurch weicht die Nummerierung im unternehmensspezifischen Fragebogen von derjenigen im FMQ ab. In der Tabelle ist jeweils die Nummerierung angegeben, die die betreffende Frage im tatsächlich verwendeten Fragebogen trägt.

*Quelle: eigene Darstellung*

Zusammen mit den neu eingefügten Fragen, ist folgender Fragebogen die Grundlage für die Mitarbeitendenbefragung in Unternehmen A:

<b>Fragebogen für die empirische Mitarbeitendenbefragung in Unternehmen A</b>
<p><b>1. Glauben Sie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem direkten Arbeitsumfeld im Allgemeinen die Standards kennen, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten sollen?</b></p> <p>Ja Nein Ich bin mir nicht sicher Kann ich nicht beurteilen</p> <p><b>2. Die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers zielen darauf ab,...</b></p> <p>2.1 ...moralisches Verhalten zu ermöglichen. 2.2 ...unmoralisches Verhalten zu verhindern. 2.3 ...gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 2.4 ...die Reputation des Unternehmens zu steigern. 2.5 ...gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>3. Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?</b></p> <p>3.1 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, moralisches Verhalten zu ermöglichen. 3.2 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, unmoralisches Verhalten zu verhindern. 3.3 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 3.4 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, die Reputation des Unternehmens zu steigern. 3.5 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>4. Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren,...</b></p> <p>4.1 ...indem Regeln aufgestellt werden.</p>

4.2 ...indem Prinzipien aufgestellt werden.

4.3 ...indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden.

4.4 ...indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.

**5. Bei der Sicherstellung von moralischem Verhalten...**

5.1 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Regeln gesetzt werden.

5.2 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Prinzipien gesetzt werden.

**6. Für meinen Arbeitgeber ist es wichtig,...**

6.1 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verhaltensstandards einhalten.

6.2 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Normen und Werten der Verhaltensstandards überzeugt sind.

**7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...**

7.1 ...identifizieren sich mit den Verhaltensstandards.

7.2 ... fühlen sich durch die Verhaltensstandards bevormundet.

**8. In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards im Allgemeinen eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen.**

**9. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...**

9.1 ...erhalten regelmäßige Schulungen zu den Verhaltensstandards.

9.2 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um die Verhaltensstandards einzuhalten.

9.3 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um moralische Entscheidungen zu treffen.

**10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?**

Zeit

Entscheidungsspielraum

Budget

Informationen

Training

Weitere (*Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen*)

**11. Ich verstehe die Verhaltensstandards und weiß, wie ich diese für mein Aufgabengebiet interpretieren muss.**

Ja

Nein

Ich bin mir nicht sicher

**12. Wenn ich bei der Arbeit unsicher bin, wie ich die Verhaltensstandards interpretieren und umsetzen soll, erhalte ich Unterstützung von:**

Kolleginnen und Kollegen

Vorgesetzten

Geschäftsführung

Arbeitnehmervertretung/Betriebsrat

Schriftliche Dokumente

Externe Ansprechpersonen

(Anonyme) Support-Hotline

Privates Umfeld

Es gibt keine Unterstützung.

Weitere (*Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen*)

**13. In meinem direkten Arbeitsumfeld wird man dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen.**

**14. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld sind in den Prozess eingebunden, in dem die Verhaltensstandards entwickelt oder überarbeitet werden.**

**15. Vorgesetzte...**

15.1 ...kommunizieren klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.

15.2 ...geben mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.

<p>15.3 ...geben mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.</p> <p>15.4 ...gehen in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<p><b>16. Die Geschäftsführung...</b></p> <p>16.1 ...kommuniziert klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>16.2 ...gibt mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.</p> <p>16.3 ...gibt mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.</p> <p>16.4 ...geht in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<p><b>17. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>17.1 ...wird das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt.</p> <p>17.2 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR DAS UNTERNEHMEN haben kann.</p> <p>17.3 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR SIE SELBST haben kann.</p> <p><b>18. Wie nehmen Sie die Häufigkeit von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr?</b></p> <p>Sehr häufig</p> <p>Häufig</p> <p>Wenig</p> <p>Sehr wenig</p> <p>Gar nicht</p> <p><b>19. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>19.1 ...wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über welche Kanäle sie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards melden können.</p> <p>19.2 ...fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend vor Vergeltung geschützt, wenn sie Hinweise auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards weitergeben wollen.</p> <p>19.3 ...wird jeder Hinweis auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards ernst genommen.</p> <p><b>20. Kommt es in meinem direkten Arbeitsumfeld zu einer Nichteinhaltung der Verhaltensstandards, wird diese meiner Einschätzung nach...</b></p> <p>20.1 ...eher anonym gemeldet.</p> <p>20.2 ...eher offen gemeldet.</p> <p>20.3 ...eher gar nicht gemeldet.</p> <p>20.4 Kann ich nicht beurteilen</p>
<p><b>21. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>21.1 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt.</p> <p>21.2 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestraft, wenn sie die Verhaltensstandards nicht einhalten.</p> <p>21.3 ...ist die Einhaltung der Verhaltensstandards eher durch Überzeugung als durch An- und Abreize (= Sanktionen im engeren Sinne) getrieben.</p> <p>21.4 ...müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtfertigen, wenn eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards festgestellt wird.</p>
<p><b>22. Wie verhalten Sie sich bezüglich der Anerkennung von externen Verhaltensstandards?</b></p> <p>22.1 Werden Verhaltensstandards Ihrer Kunden grundsätzlich anerkannt?</p> <p>22.2 Müssen Lieferanten Ihre Verhaltensstandards akzeptieren?</p> <p>22.3 Werden Prüfungen auf inhaltliche Vergleichbarkeit vorgenommen?</p> <p>22.4 Kommt es zu gegenseitigen Anerkennnissen der Verhaltensstandards oder anderweitigen Vereinbarungen?</p> <p>22.5 Würden Sie einen Mindeststandard (Standard) bei Verhaltensstandards begrüßen?</p> <p>22.6 Keine der vorherigen Antworten (22.1 - 22.5) ist zutreffend.</p> <p><b>23. Was ist aus Ihrer Sicht der vorrangige Zweck der Compliance-Abteilung?</b></p> <p>23.1 Sicherstellung der Einhaltung von Recht und Gesetz sowie interner Regularien im Unternehmen</p> <p>23.2 Ermittlung, Verfolgung und Ahndung von Fehlverhalten</p> <p>23.3 Erfüllen der Erwartungen der Behörden und der staatlichen Aufsichtsorgane</p> <p>23.4 Sicherung des Geschäftserfolgs</p>

23.5 Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu moralisch verantwortlichen Organisationsmitgliedern
<b>24. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig?</b> weniger als 1 Jahr 1 Jahr - 3 Jahre 3 Jahre - 5 Jahre länger als 5 Jahre
<b>25. In welchem Bereich arbeiten Sie?</b> Finanz- und Rechnungswesen Kundenservice Vertrieb Personalwesen Informationstechnik (IT) Management Marketing Produktion Forschung und Entwicklung Weitere ( <i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i> )
<del>(26. Wie lautet Ihr Abteilungskürzel?)<sup>173</sup></del>
<b>26. Wie würden Sie die Hierarchiestruktur in Ihrem Unternehmen einschätzen?</b> Eher steile/strenge Hierarchien Eher flache Hierarchien Kann ich nicht beurteilen
<b>27. Haben Sie Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitenden?</b> Ja Nein
<b>28. Haben Sie weitere Anmerkungen und Hinweise?</b>

Hinweis: Alle Fragen, die keine Antwortmöglichkeit vorgeben, werden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet (*Stimme zu, Stimme eher zu, Weder noch, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu*).

*Quelle: eigene Darstellung*

Der Fragebogen wurde innerhalb des Unternehmens in deutscher und englischer Sprache über die Compliance-Abteilung verteilt. Zusätzlich stellte Unternehmen A den Fragebogen in beiden Sprachversionen über das soziale Unternehmensnetzwerk Yammer zur Verfügung, auf das prinzipiell alle Mitarbeitenden – national wie international – zugreifen konnten. Im Verlauf der Erhebung wurden in enger Abstimmung mehrere Reminder durch die Compliance-Verantwortlichen über verschiedene interne Kommunikationskanäle versendet. Die Befragung fand im Zeitraum vom 08.08.2023 bis zum 23.11.2023 statt.

### 6.1.2.3 Fragebogen für die empirische Untersuchung in Unternehmen B

Bei Unternehmen B wurde im Vergleich zum ursprünglichen FMQ (vgl. Kap. 5.2.2) lediglich eine Frage ergänzt.<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Die Frage nach dem Abteilungskürzel ist aus Datenschutzgründen allein für das Unternehmen interessant und nicht Gegenstand der Auswertung. Damit bei der späteren Auswertung bei Frage 26 keine Lücke entsteht, wird die Frage so behandelt, es hätte es sie nicht gegeben (fortlaufende Durchnummerierung).

<sup>174</sup> Diese Frage ist identisch zu Frage 11 im Fragebogen von Unternehmen A.

Tabelle 28: Für Unternehmen B ergänzte Fragen im FMQ

**11. Ich verstehe die Verhaltensstandards und weiß, wie ich diese für mein Aufgabengebiet interpretieren muss.**

- Ja
- Nein
- Ich bin mir nicht sicher

Hinweis: Die Platzierung der Fragen im Fragebogen erfolgte in Abstimmung mit dem Unternehmen. Dadurch weicht die Nummerierung im unternehmensspezifischen Fragebogen von derjenigen im FMQ ab. In der Tabelle ist jeweils die Nummerierung angegeben, die die betreffende Frage im tatsächlich verwendeten Fragebogen trägt.

*Quelle: eigene Darstellung*

Zusammen mit der neu eingefügten Frage, ist folgender Fragebogen die Grundlage für die Mitarbeitendenbefragung in Unternehmen B:

**Fragebogen für die empirische Mitarbeitendenbefragung in Unternehmen B**

**1. Glauben Sie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem direkten Arbeitsumfeld im Allgemeinen die Standards kennen, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten sollen?**

- Ja
- Nein
- Ich bin mir nicht sicher
- Kann ich nicht beurteilen

**2. Die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers zielen darauf ab,...**

- 2.1 ...moralisches Verhalten zu ermöglichen.
- 2.2 ...unmoralisches Verhalten zu verhindern.
- 2.3 ...gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen.
- 2.4 ...die Reputation des Unternehmens zu steigern.
- 2.5 ...gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.

**3. Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?**

- 3.1 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, moralisches Verhalten zu ermöglichen.
- 3.2 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, unmoralisches Verhalten zu verhindern.
- 3.3 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen.
- 3.4 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, die Reputation des Unternehmens zu steigern.
- 3.5 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.

**4. Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren,...**

- 4.1 ...indem Regeln aufgestellt werden.
- 4.2 ...indem Prinzipien aufgestellt werden.
- 4.3 ...indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden.
- 4.4 ...indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.

**5. Bei der Sicherstellung von moralischem Verhalten...**

- 5.1 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Regeln gesetzt werden.
- 5.2 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Prinzipien gesetzt werden.

**6. Für meinen Arbeitgeber ist es wichtig,...**

- 6.1 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verhaltensstandards einhalten.
- 6.2 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Normen und Werten der Verhaltensstandards überzeugt sind.

**7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...**

- 7.1 ...identifizieren sich mit den Verhaltensstandards.
- 7.2 ... fühlen sich durch die Verhaltensstandards bevormundet.

<p><b>8. In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards im Allgemeinen eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen.</b></p>
<p><b>9. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>9.1 ...erhalten regelmäßige Schulungen zu den Verhaltensstandards.</p> <p>9.2 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>9.3 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um moralische Entscheidungen zu treffen.</p> <p><b>10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?</b></p> <p>Zeit</p> <p>Entscheidungsspielraum</p> <p>Budget</p> <p>Informationen</p> <p>Training</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p> <p><b>11. Ich verstehe die Verhaltensstandards und weiß, wie ich diese für mein Aufgabengebiet interpretieren muss.</b></p> <p>Ja</p> <p>Nein</p> <p>Ich bin mir nicht sicher</p> <p><b>12. Wenn ich bei der Arbeit unsicher bin, wie ich die Verhaltensstandards interpretieren und umsetzen soll, erhalte ich Unterstützung von:</b></p> <p>Kolleginnen und Kollegen</p> <p>Vorgesetzten</p> <p>Geschäftsführung</p> <p>Arbeitnehmervertretung/Betriebsrat</p> <p>Schriftliche Dokumente</p> <p>Externe Ansprechpersonen</p> <p>(Anonyme) Support-Hotline</p> <p>Privates Umfeld</p> <p>Es gibt keine Unterstützung.</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p>
<p><b>13. In meinem direkten Arbeitsumfeld wird man dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen.</b></p> <p><b>14. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld sind in den Prozess eingebunden, in dem die Verhaltensstandards entwickelt oder überarbeitet werden.</b></p>
<p><b>15. Vorgesetzte...</b></p> <p>15.1 ...kommunizieren klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>15.2 ...geben mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.</p> <p>15.3 ...geben mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.</p> <p>15.4 ...gehen in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<p><b>16. Die Geschäftsführung...</b></p> <p>16.1 ...kommuniziert klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>16.2 ...gibt mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen.</p> <p>16.3 ...gibt mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann.</p> <p>16.4 ...geht in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.</p>
<p><b>17. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>17.1 ...wird das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt.</p> <p>17.2 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR DAS UNTERNEHMEN haben kann.</p> <p>17.3 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR SIE SELBST haben kann.</p> <p><b>18. Wie nehmen Sie die Häufigkeit von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr?</b></p> <p>Sehr häufig</p>

Häufig

Wenig

Sehr wenig

Gar nicht

**19. In meinem direkten Arbeitsumfeld...**

19.1 ...wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über welche Kanäle sie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards melden können.

19.2 ...fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend vor Vergeltung geschützt, wenn sie Hinweise auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards weitergeben wollen.

19.3 ...wird jeder Hinweis auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards ernst genommen.

**20. Kommt es in meinem direkten Arbeitsumfeld zu einer Nichteinhaltung der Verhaltensstandards, wird diese meiner Einschätzung nach...**

20.1 ...eher anonym gemeldet.

20.2 ...eher offen gemeldet.

20.3 ...eher gar nicht gemeldet.

20.4 Kann ich nicht beurteilen

**21. In meinem direkten Arbeitsumfeld...**

21.1 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt.

21.2 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestraft, wenn sie die Verhaltensstandards nicht einhalten.

21.3 ...ist die Einhaltung der Verhaltensstandards eher durch Überzeugung als durch An- und Abreize (= Sanktionen im engeren Sinne) getrieben.

21.4 ...müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtfertigen, wenn eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards festgestellt wird.

**22. Wie lange sind Sie schon für das Unternehmen tätig?**

weniger als 1 Jahr

1 Jahr - 3 Jahre

3 Jahre - 5 Jahre

länger als 5 Jahre

**23. In welchem Bereich arbeiten Sie?**

Finanz- und Rechnungswesen

Kundenservice

Vertrieb

Personalwesen

Informationstechnik (IT)

Management

Marketing

Produktion

Forschung und Entwicklung

Weitere (*Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen*)

**24. Wie würden Sie die Hierarchiestruktur in Ihrem Unternehmen einschätzen?**

Eher steile/strenge Hierarchien

Eher flache Hierarchien

Kann ich nicht beurteilen

**25. Haben Sie Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitenden?**

Ja

Nein

**26. Haben Sie weitere Anmerkungen und Hinweise?**

Hinweis: Alle Fragen, die keine Antwortmöglichkeit vorgeben, werden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet (*Stimme zu, Stimme eher zu, Weder noch, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu*).

*Quelle: eigene Darstellung*

Unternehmen B entschied sich kurzfristig, den Fragebogen an 20 ausgewählte Mitarbeitende zu versenden, die nach Einschätzung der Compliance-Verantwortlichen einen repräsentativen Querschnitt des Unternehmens abbilden. Da alle ausgewählten Personen Deutsch sprechen, wurde in Unternehmen B ausschließlich die deutsche Version des Fragebogens verwendet. Die Untersuchungsgruppe war von Beginn an festgelegt und wurde nicht weiter geöffnet, sodass die Befragung in einem kompakten Zeitraum vom 19.04.2023 bis zum 02.05.2023 durchgeführt wurde.

## **6.2 Ergebnisse der Kodexanalyse**

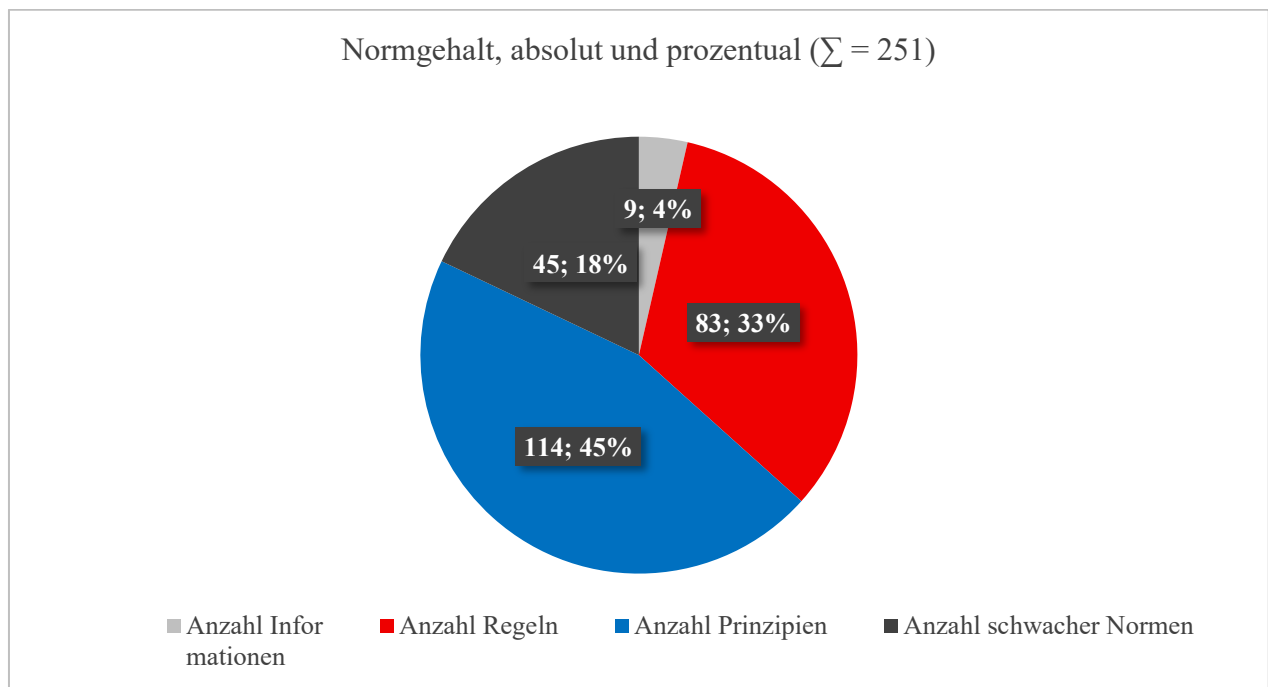
Die Ergebnisse der Kodexanalyse mittels MAXQDA24 wurden in Microsoft Excel übertragen und ausgewertet. Die Kernergebnisse werden im Folgenden als Diagramme visualisiert und diskutiert.

### **6.2.1 Codierungsergebnisse für Unternehmen A**

Zunächst wird der *Normgehalt* betrachtet: Von insgesamt 251 Codierungen in der Kategorie „Normgehalt“ sind 242 normativ aufgeladen, während nur 9 Sätze einen rein informativen Charakter besitzen. Dies entspricht einem Normgehalt von 96 %. Wird jedoch der Anteil *schwacher Normen* – also solcher, die lediglich eine implizite Handlungsaufforderung enthalten – abgezogen, reduziert sich der Normgehalt auf 78 %.

Von den 197 verbleibenden Codierungen mit Normgehalt entfallen 114 auf *Prinzipien* und 83 auf *Regeln*. Somit macht knapp die Hälfte (45%) des codierten Normgehalts Prinzipien aus, während rund ein Drittel auf Regeln entfällt. Im Allgemeinen arbeitet das Unternehmen somit überwiegend mit expliziten Handlungsaufforderungen. Bemerkenswert ist, dass fast jeder zweite normativ aufgeladene Satz als Prinzip formuliert ist, was den Adressaten einen potentiell größeren Entscheidungsspielraum eröffnet.

Abbildung 10: Normgehalt Kodex Unternehmen A

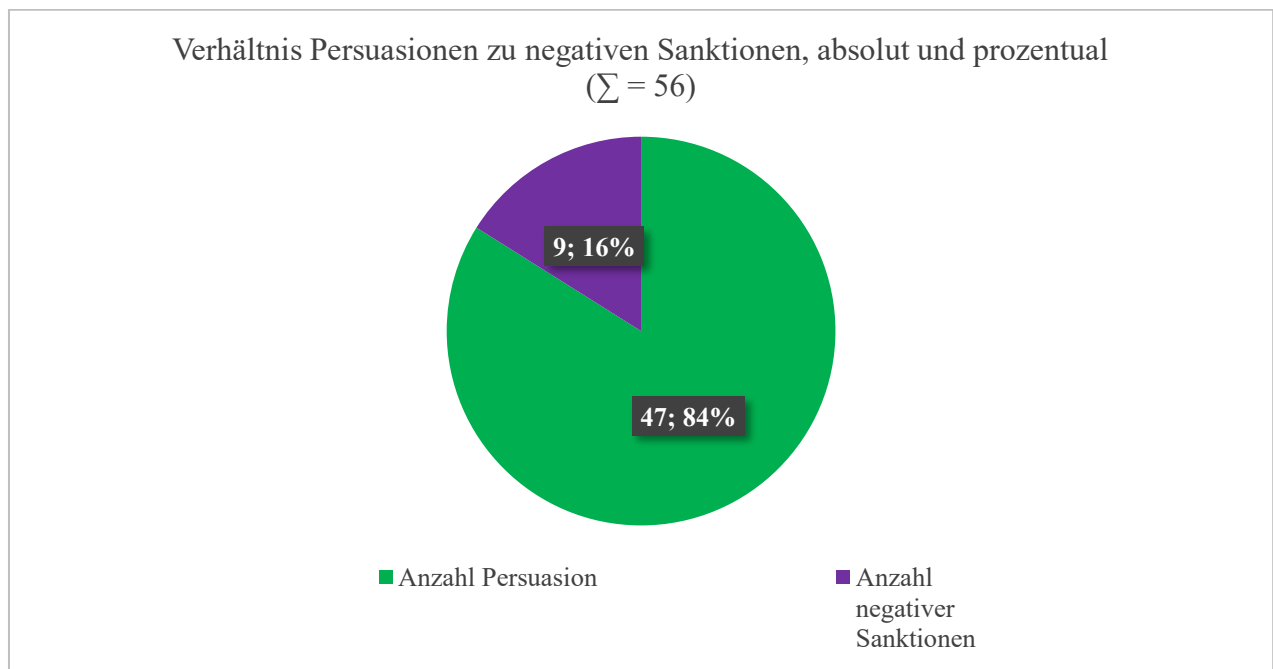


Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Schritt wird untersucht, auf welche Implementierungsstrategie der Kodex des Unternehmens abzielt: eine präferenzbasierte oder eine sanktionsbasierte Umsetzung. Dabei wird überprüft, ob das Unternehmen vor allem Wert darauf legt, die Mitarbeitenden durch gute Argumente von den Verhaltensstandards zu überzeugen und so ihre Präferenzen anzupassen (Persuasion), oder ob es von bestehenden Präferenzen ausgeht und die Normeinhaltung primär durch die Androhung und Durchsetzung von Sanktionen sicherstellen möchte.

Hierzu werden die im Kodex enthaltenen Formen der Persuasion den negativen Sanktionen gegenübergestellt. Während 47 Fälle von Persuasion identifiziert wurden, lassen sich lediglich 9 Fälle negativer Sanktionen finden. Dies entspricht einem Verhältnis von 84 % zu 16 %. Es zeigt sich somit, dass Unternehmen A seine Normen eher durch überzeugende Argumente als durch Drohungen zu implementieren versucht.

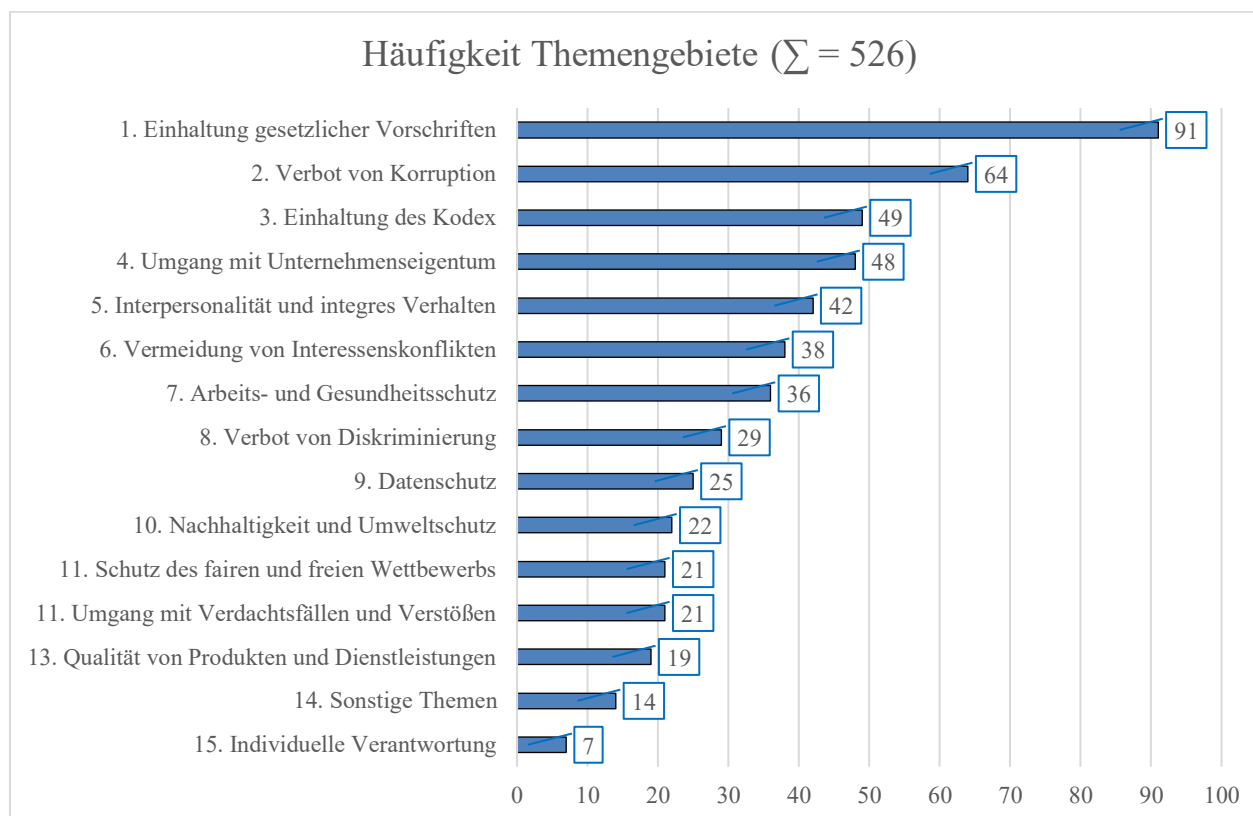
Abbildung 11: Verhältnis Persuasionen zu negativen Sanktionen Unternehmen A



*Quelle: eigene Darstellung*

Die im Kodex behandelten Themengebiete stellen einen wichtigen Indikator für die Abbildung der normativen Grundorientierungen dar. Daher dienen sie als Konstante, anhand derer verschiedene Analyseparameter geprüft werden. Dafür gilt es zunächst die Häufigkeit der Themengebiete festzuhalten. Das Balkendiagramm in Abbildung 12 zeigt, wie häufig bestimmte Themengebiete im Kodex vorkommen. Am häufigsten Bezug genommen wird auf die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (91 Bezugnahmen), gefolgt vom „Verbot von Korruption“ (64) und der „Einhaltung des Kodex“ (49). Die Top Fünf der behandelten Themen komplettiert der „Umgang mit Unternehmenseigentum“ (48) und „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (42). Dagegen sind die fünf Themengebiete mit den wenigsten Bezugnahmen „Individuelle Verantwortung“ (7), „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (19), „Umgang mit Verdachtsfällen und Verstößen“ (21), „Schutz des fairen und freien Wettbewerbs“ (21) sowie „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ (22), wobei „Sonstige Themen“ bei dieser Betrachtung ausgeklammert wurden.

Abbildung 12: Häufigkeit Themengebiete Unternehmen A



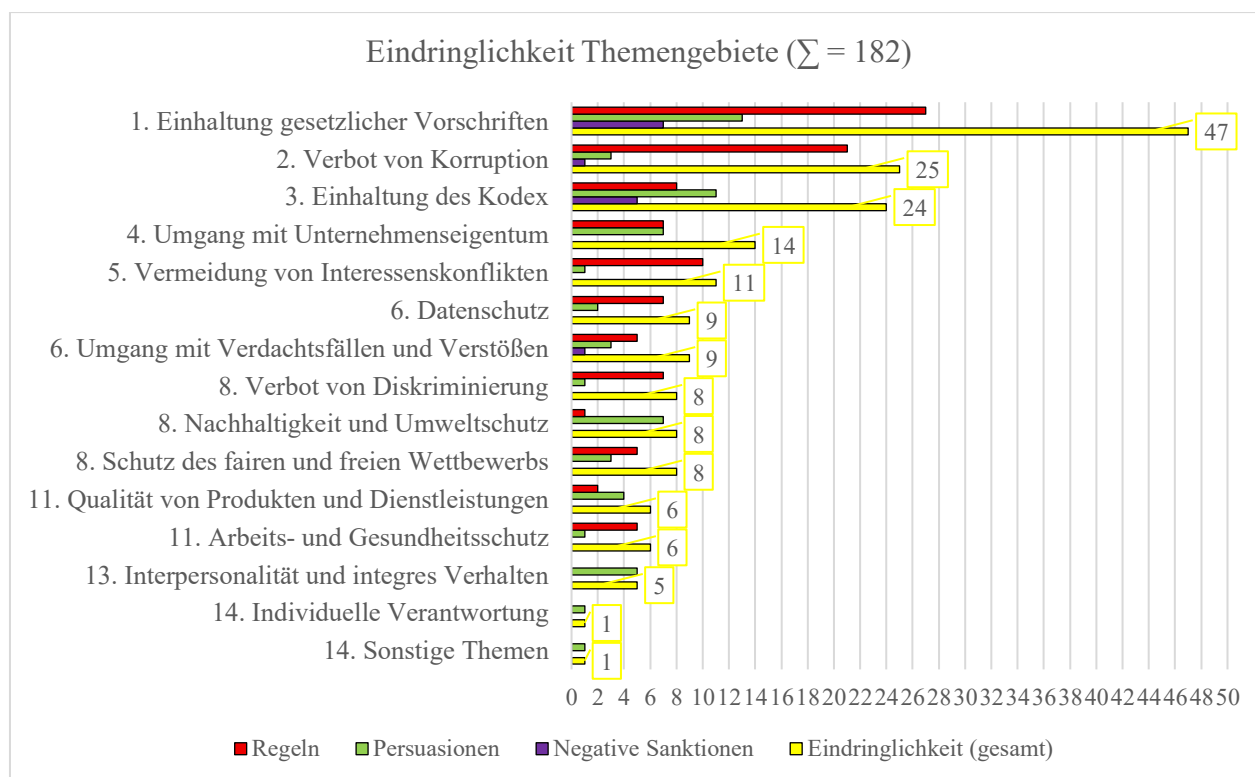
Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt zeichnet sich eine klare Hierarchie der Relevanz ab, wobei die rechtlich orientierten und „klassischen“ Compliance-Themen klar dominieren. Die Verteilung der Häufigkeiten innerhalb der Themengebiete deutet einen starken Fokus auf Legal Compliance an, da neben der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ das „Verbot von Korruption“ ebenfalls einer starken rechtlichen Reglementierung unterliegt. Das Themengebiet der „Einhaltung des Kodex“ wiederum ist ein erster Indikator für Social Compliance, da der Kodex gesellschaftliche Erwartungshaltungen bzw. internationale Standards berücksichtigt, die über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen (z. B. UN Global Compact und die Prinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation). Allerdings lässt sich allein auf der Grundlage der Anzahl an Bezugnahmen zum jeweiligen Themengebiet noch keine normative Grundorientierung festlegen. In Kapitel 4.2.2 wurde festgehalten, dass erst der Bezug zum Autonomieideal zeigt, ob der Verhaltenskodex ein normatives Potential besitzt, oder ob es sich dabei nur um eine reine Aneinanderreihung loser Regeln handelt, die weder mit Nachdruck verfolgt werden, noch an extrinsische und intrinsische Motivationsfaktoren gekoppelt sind und damit lediglich Symbolcharakter aufweisen, der über das unternehmerische Ziel der sinnlichen Nutzenmaximierung hinwegtäuschen soll (vgl. Weaver et al., 1999b: 539).

Daher wird im nächsten Schritt ermittelt, mit welcher Eindringlichkeit bzw. mit wie viel Nachdruck jedes Themengebiet verfolgt wird. Dafür wird ausgewertet wie viele Regeln,

Persuasionen und negative Sanktionen mit dem jeweiligen Themengebiet verknüpft sind, wobei Persuasionen auf eine Förderung der intrinsischen Motivation abzielen und negative Sanktionen auf extrinsische Motivationen. Die im Balkendiagramm in Abbildung 13 dargestellte Eindringlichkeit gibt Auskunft darüber, wie stark die genannten Themengebiete durchgesetzt oder betont werden.

Abbildung 13: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Am eindringlichsten formuliert ist die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (47), hier dominiert durch die höchste Anzahl an codierten Regeln (27), flankiert sowohl von den meisten Persuasionen (13) als auch von den meisten negativen Sanktionen (7). Es folgt das „Verbot von Korruption“ (25), wobei hier hervorzuheben ist, dass 21 von 25 codierten Eindringlichkeiten auf Regeln fallen, während Persuasionen (3) und negative Sanktionen (1) eine untergeordnete Rolle spielen. Platz drei im Hinblick auf die Eindringlichkeit belegt das Themengebiet „Einhaltung des Kodex“ (24), welches das ausgewogenste Verhältnis von Regeln (8), Persuasionen (11) und negative Sanktionen (5) aufweist. Dahinter folgt der Umgang mit Unternehmenseigentum (14), wobei hier bereits gänzlich auf negative Sanktionen verzichtet wird und die „Vermeidung von Interessenskonflikten“ (11), dessen Regelanteil (10) für sich genommen sogar die Anzahl an Regeln bei der „Einhaltung des Kodex“ (8) übersteigt.

Der Vergleich zwischen Häufigkeit und Eindringlichkeit bestätigt die Top Vier der im Kodex behandelten Themengebiete auch im Hinblick darauf, mit wie viel Nachdruck diese verfolgt werden. Auf dem fünften Platz wird „Interpersonalität und integrires Verhalten“ durch die „Vermeidung von Interessenkonflikten“ ersetzt. Das hat allerdings einen guten Grund. Für das Themengebiet „Interpersonalität und integrires Verhalten“ sollte keine Regel (oder negative Sanktion) codiert sein, da gemäß der kantischen Auslegung der vorliegenden Arbeit integrires Verhalten erst dann möglich ist, wenn die mitarbeitende Person innerhalb der Handlungsaufforderung einen eigenen Entscheidungsspielraum besitzt. Eine Regelvorgabe räumt diesen nicht ein und eine Einforderung integren Verhaltens unter Strafandrohung kann nie mehr darstellen als eine beschönigte Umschreibung für Social Compliance im Sinne der Einhaltung unternehmensinterner Regelvorgaben aus Angst vor Repressalien. Daher sollte „Interpersonalität und integrires Verhalten“ im Hinblick auf die Eindringlichkeit lediglich an Persuasionen gekoppelt sein, was dem Unternehmen hier zugutegehalten werden kann. Im Vergleich zu anderen Themengebieten fallen die fünf codierten Persuasionen bei 42 codierten Bezugnahmen allerdings negativ auf, da selbst die klassischen Compliance-Themen („Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ als Vertreter für *Legal Compliance* und „Einhaltung des Kodex“ als Vertreter für *Social Compliance*) mehr Persuasionen aufweisen als „weiche“ Themen wie „Interpersonalität und integrires Verhalten“.

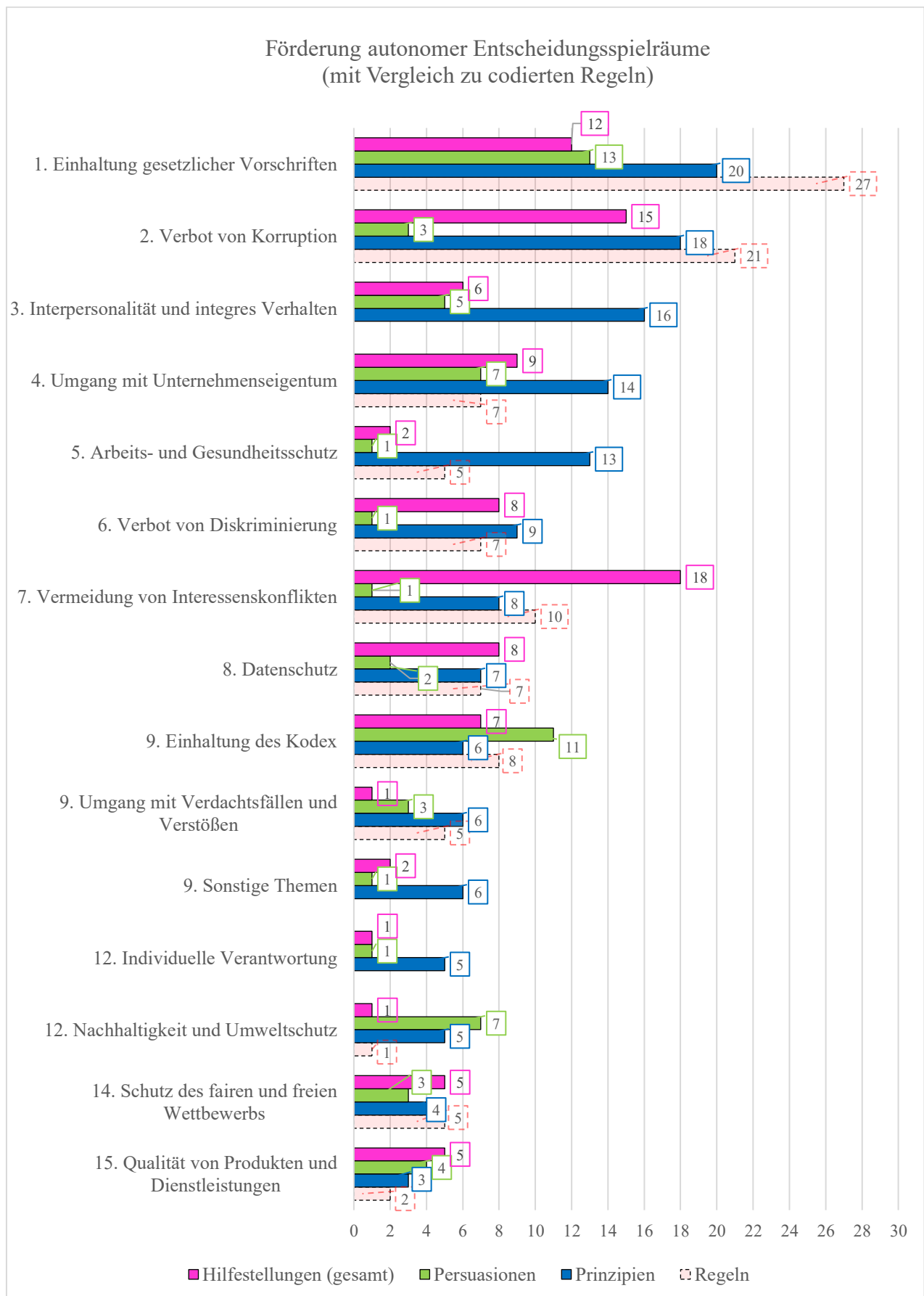
Der Kern von Integrität liegt darin Mitarbeitenden zu ermöglichen, in ethisch relevanten Situationen eigenständige und moralisch angemessene Entscheidungen zu treffen. Daher ist ein zentraler Aspekt des hier bearbeiteten Forschungsdesiderats herauszufinden, ob und in welcher Weise die Mitarbeitenden seitens des Unternehmens in die Lage versetzt werden, autonome Entscheidungen zu treffen. Für die Überprüfung der Kodexinhalte auf die normativen Grundorientierungen Social Integrity und Moral Integrity gilt es weitere Analyseparameter zu berücksichtigen.

Erste Anzeichen für Social Integrity liefert der hohe Prinzipienanteil von 45% (vgl. Abb. 10) und das Verhältnis von Persuasionen (84%) zu negativen Sanktionen (16%) (vgl. Abb. 11). Allerdings wurde in Kapitel 4.2.2 dargestellt, dass Normvorgaben in Form von Prinzipien nur unter der Voraussetzung sinnvoll sind, dass diese durch die Mitarbeitenden interpretiert und umgesetzt werden können.

Daher wird im Folgenden überprüft, wie viel autonomer Entscheidungsspielraum den Mitarbeitenden innerhalb der Themengebiete überlassen wird (abgebildet anhand der codierten Prinzipien) und wie sehr diese vonseiten des Unternehmens in ihrer Entscheidungsfindung

unterstützt werden. Damit Prinzipien die Adressaten nicht überfordern, werden sie bestenfalls durch Hilfestellungen (konkrete Unterstützungsmaßnahmen) und Persuasionen (Appelle und Begründungen) flankiert. Das Ziel des Unternehmens sollte es sein, die Mitarbeitenden so gut wie möglich in ihrem individuellen Prozess der ethischen Entscheidungsfindung zu unterstützen. Das Balkendiagramm in Abbildung 14 stellt diese Konstellation dar, sortiert nach der Anzahl der Prinzipien in absteigender Reihenfolge.

Abbildung 14: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen A



*Quelle: eigene Darstellung*

Prinzipien verbinden eine explizite Handlungsaufforderung mit einer Autonomiegewährung, da sie den Entscheidungsträgern keine strikt determinierten Handlungen vorschreiben, sondern Raum für eigene moralische Urteile lassen. Daher ist es verwunderlich, dass das Themengebiet der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ die höchste Anzahl an Prinzipien (20) besitzt, da ein Verhalten entweder dem Gesetz entsprechen oder gegen dieses verstoßen kann. Dieses Themengebiet ist demnach per Definition nicht prinzipienoffen, wird allerdings durch noch mehr Regeln (27) abgesichert. Wie viel Wert das Unternehmen tatsächlich auf die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ legt, zeigen die umfassenden Unterstützungs- (12) und Überzeugungsmaßnahmen (13), die das rechtskonforme Verhalten der Mitarbeitenden im Unternehmenskontext sicherstellen sollen. Ähnliches gilt für das „Verbot von Korruption“ (18 Prinzipien). Bei der richtigen Auslegung des Entscheidungsspielraums sollen 15 Hilfestellungen unterstützen, auf Überzeugungsarbeit wird hingegen wenig Wert gelegt (3 Persuasionen).

Die dritthäufigsten Prinzipien (16) entfallen auf „Interpersonalität und integrires Verhalten“, also gezielt Inhalte zur Förderung integren Verhaltens und der Qualität (zwischen-)menschlicher Interaktionen. Dieses Themengebiet ist stark auf individuelle Abwägungen angewiesen und auf eine autonome moralische Urteilsbildung ausgerichtet. Da dieses Themengebiet keiner rechtlichen Absicherung unterliegt, ist die Unterstützung vonseiten des Unternehmens bei der individuellen Entscheidungsfindung besonders wichtig. Zwar sind sechs Hilfestellungen und fünf Persuasionen mit dem Themengebiet verbunden, allerdings fallen die unternehmerischen Bestrebungen, Hilfestellungen oder Überzeugungsarbeit zu leisten für „Interpersonalität und integrires Verhalten“ deutlich geringer aus als für stark Compliance-orientierte Themengebiete. Hier zeigt sich eine eher prinzipiengeleitete Selbststeuerung, die nur mit wenigen Hilfestellungen abgesichert wird. Daher läuft das Themengebiet „Interpersonalität und integrires Verhalten“ Gefahr, den vorhandenen autonomen Entscheidungsspielraum nicht ausnutzen zu können, da die Mitarbeitenden nicht dazu in die Lage versetzt werden, diesen Entscheidungsspielraum richtig zu interpretieren.

Wenig autonomen Entscheidungsspielraum räumt das Unternehmen den Kodexadressaten bei den Themengebieten „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (3), „Schutz des fairen und freien Wettbewerbs“ (4), „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ (5) und „Individuelle Verantwortung“ (5) ein, wobei letzteres mit jeweils einer Hilfestellung bzw. Persuasion kaum unternehmerische Unterstützung findet.

Werden die Hilfestellungen und Persuasionen kumuliert betrachtet, ergibt sich folgende Reihenfolge der seitens des Unternehmens unterstützenswertesten Themengebiete:

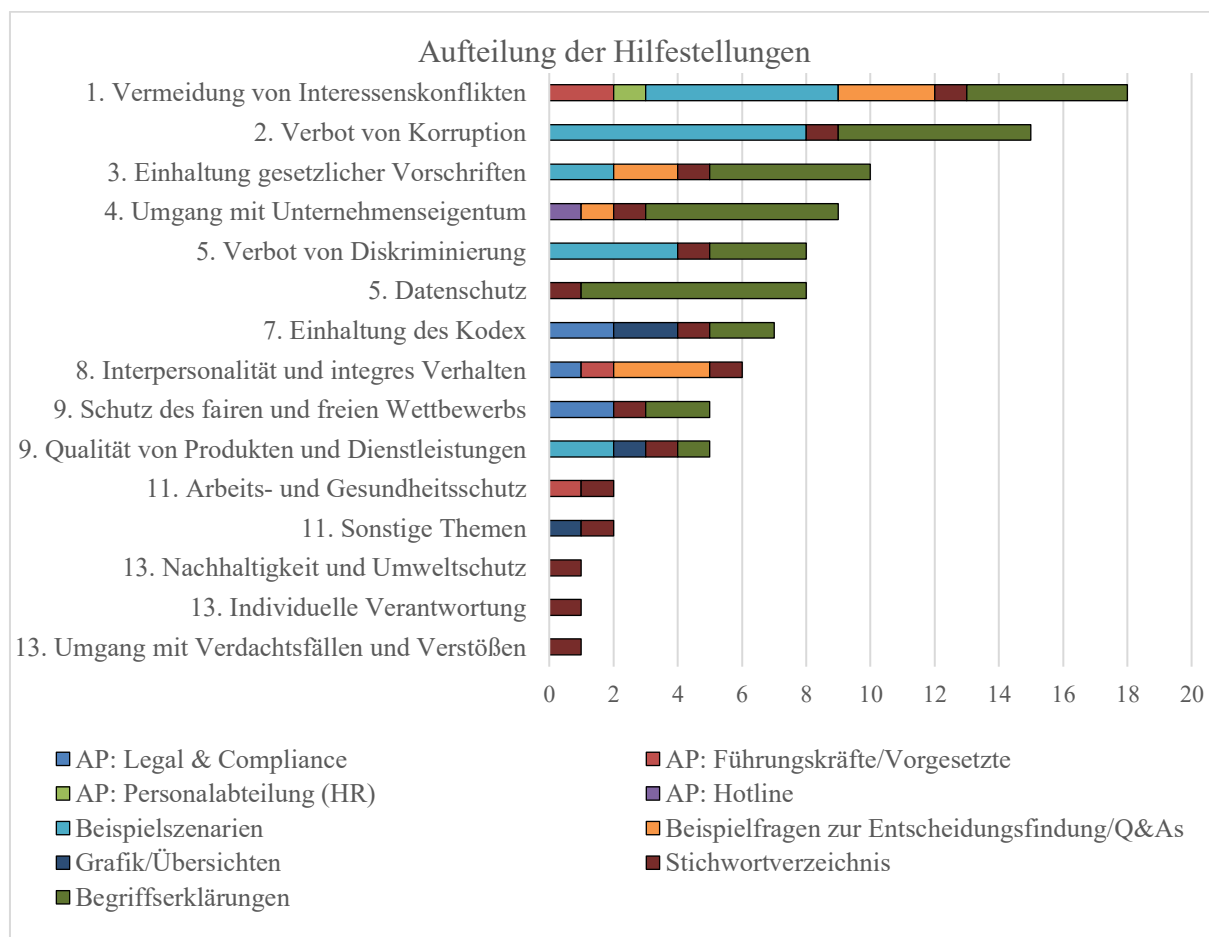
1. Einhaltung gesetzliche Vorschriften (25)
2. Vermeidung von Interessenkonflikten (19)
3. Verbot von Korruption (18)
4. Einhaltung des Kodex (18)
5. Umgang mit Unternehmenseigentum (16)

Zum Vergleich hier noch einmal gesondert aufgeführt die Top Fünf Themengebiete mit dem potentiell meisten Entscheidungsspielraum, abgebildet anhand der codierten Prinzipien:

1. Einhaltung gesetzliche Vorschriften (20)
2. Verbot von Korruption (18)
3. Interpersonalität und integrires Verhalten (16)
4. Umgang mit Unternehmenseigentum (14)
5. Arbeits- und Gesundheitsschutz (13)

Die meisten Hilfestellungen zur Entscheidungsunterstützung (s. Abbildung 15; dabei gilt: 1 = eine im Kodex aufgeführte Hilfestellung) sind an das Themengebiet „Vermeidung von Interessenkonflikten“ angeknüpft (18) – ein Hinweis darauf, dass hier komplexe Abwägungen nötig sind, die nicht allein durch Regeln oder Prinzipien steuerbar sind. Bei lediglich einer codierten Persuasion und fünf Prinzipien zu acht Regeln, scheint das Unternehmen den Fokus darauf zu legen, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, wie sich Interessenkonflikte vermeiden lassen ohne zu begründen, warum dies wichtig ist.

Abbildung 15: Aufteilung der Hilfestellungen Unternehmen A



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Aufschlüsselung der Hilfestellungen liefert einen interessanten Vergleich zwischen qualitativen und quantitativen Unterstützungsmechanismen, die das Unternehmen zur Förderung der Einhaltung der jeweiligen Themengebiete im Verhaltenskodex ausgewiesen hat. Dabei beziehen sich qualitative Hilfestellungen auf persönliche Ansprechpartner und quantitative Hilfestellungen auf verschriftlichtes Material, welches bei der Umsetzung der Kodexnormen im jeweiligen Themengebiet Unterstützung leisten soll. Das am Ende des Kodex aufgeführte Stichwortverzeichnis soll Mitarbeitenden ein schnelles Auffinden der entsprechenden Themengebiete anhand von Kernbegriffen ermöglichen. Da das Verzeichnis sämtliche Themengebiete abdeckt, wurde es über alle Themengebiete hinweg als Hilfestellung codiert.

Im Themengebiet „Vermeidung von Interessenkonflikten“ wird neben Beispielfragen zur Entscheidungsfindung und Begriffserklärungen auch dahingehend unterstützt, dass bei Unsicherheit entweder die Führungskräfte/Vorgesetzten oder die Personalabteilung (HR) als Ansprechpartner deklariert werden.

## Empirische Untersuchung

Sowohl die Hilfestellungen zur „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ als auch diejenigen zum „Verbot von Korruption“ sind im Hinblick auf die Bedeutung, die das Unternehmen den beiden Themengebieten beimisst, beschränkt auf verschriftliche Informationen, ohne Nennung eines Ansprechpartners.

Wie schon bei der „Vermeidung von Interessenkonflikten“ sind die Führungskräfte/Vorgesetzten ebenfalls bei Fragen zu „Interpersonalität und integres Verhalten“ sowie zum „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ ausgewiesene Ansprechpartner.

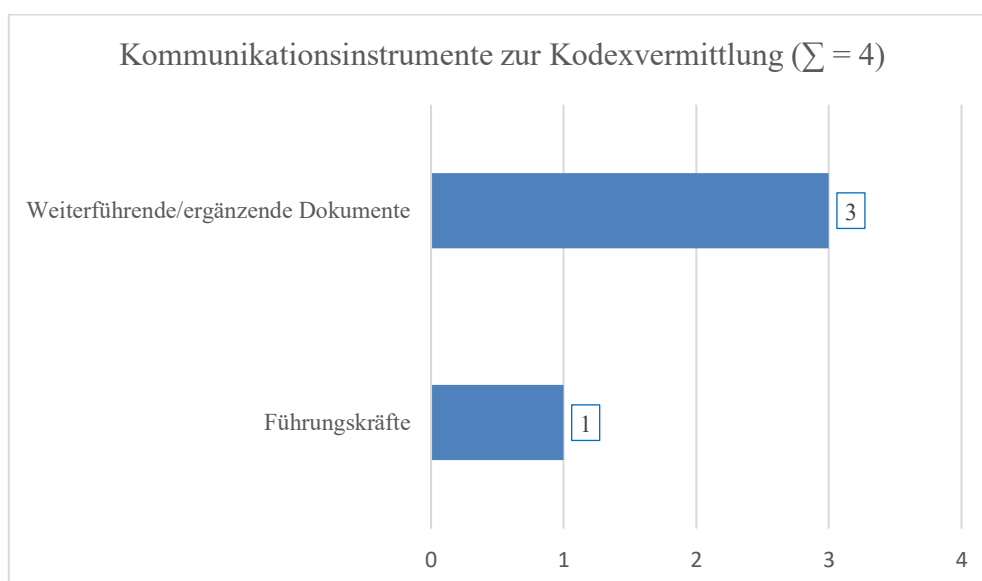
Das Legal & Compliance (L&C) Team ist dagegen Ansprechpartner bei Fragen zur „Einhaltung des Kodex“, „Interpersonalität und integres Verhalten“ und den „Schutz des fairen und freien Wettbewerbs“.

Bei Fragen zum Umgang mit Unternehmenseigentum kann eine entsprechende Hotline kontaktiert werden.

Auffällig ist, dass innerhalb des Kodex von Unternehmen A keinerlei Schulung oder Training erwähnt wird.

Kommunikationsinstrumente zur Vermittlung des Kodex sind nur wenige im Dokument vermerkt (s. Abbildung 16). Neben Verweisen auf weiterführende Dokumente werden die Führungskräfte/Vorgesetzten als Kodexvermittler aufgeführt.

Abbildung 16: Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung Unternehmen A

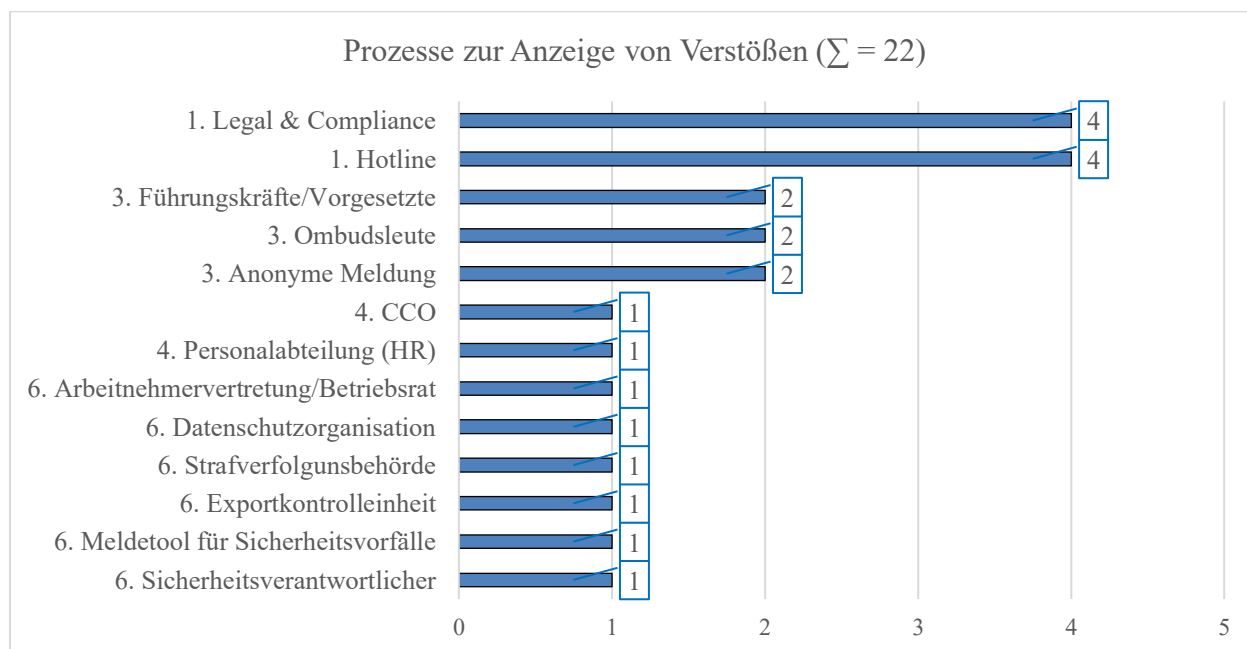


Quelle: eigene Darstellung

Die in Abbildung 17 dargestellten Prozesse zur Anzeige von Verstößen enthalten vielfältige Meldekanäle. Am häufigsten genannt wird Legal & Compliance (4) und die Hotline (4).

Dahinter folgen die Führungskräfte/Vorgesetzten (2), Ombudsleute (2) sowie die Möglichkeit der anonymen Meldung (2). Hervorzuhebende Einzelnennungen umfassen eine direkte Meldung an den Chief Compliance Officer (CCO), die Personalabteilung (HR) oder die Arbeitnehmervertretung/den Betriebsrat. Die Mitarbeitenden können daher unterschiedlichste Meldekanäle innerhalb und außerhalb des Unternehmens wählen, um Verstöße zu melden, bei Bedarf auch anonym.

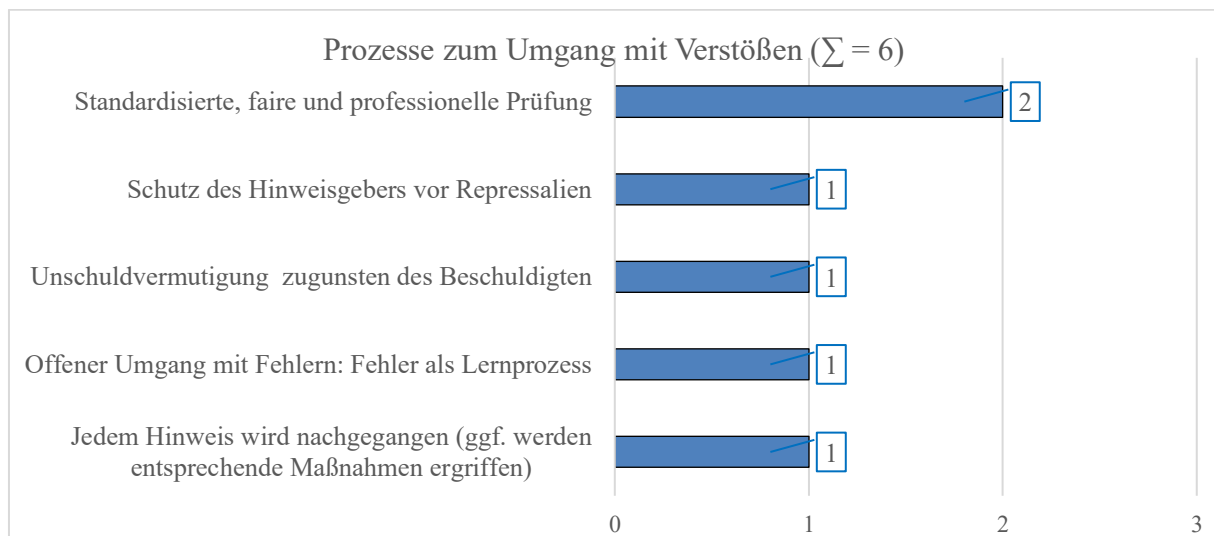
Abbildung 17: Prozesse zur Anzeige von Verstößen Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Die in Abbildung 18 dargestellten Prozesse zum Umgang mit Verstößen decken den Prozess von der Anzeige eines Verstoßes bis zum Abschluss des Prüfungsverfahrens ab. Zweifach hervorgehoben wird dabei die standardisierte, faire und professionelle Prüfung, die sowohl den Hinweisgeber vor Repressalien schützt (1) – was essentiell ist um ein vertrauensvolles Umfeld zu etablieren, in dem sich Mitarbeitende trauen, auch bei zukünftigen Verstößen Meldung zu erstatten (vgl. Kap. 3.2.6) – als auch die beschuldigte Person nicht vorverurteilt (1). Dabei hilft der offene Umgang mit Fehlern (1). Damit die Mitarbeitenden die Meldekanäle ernst nehmen, ist es wichtig zu zeigen, dass jede Meldung geprüft wird und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen getroffen werden (1). In Bezug darauf, wie diese Maßnahmen aussehen könnten, bleibt der Verhaltenskodex vage.

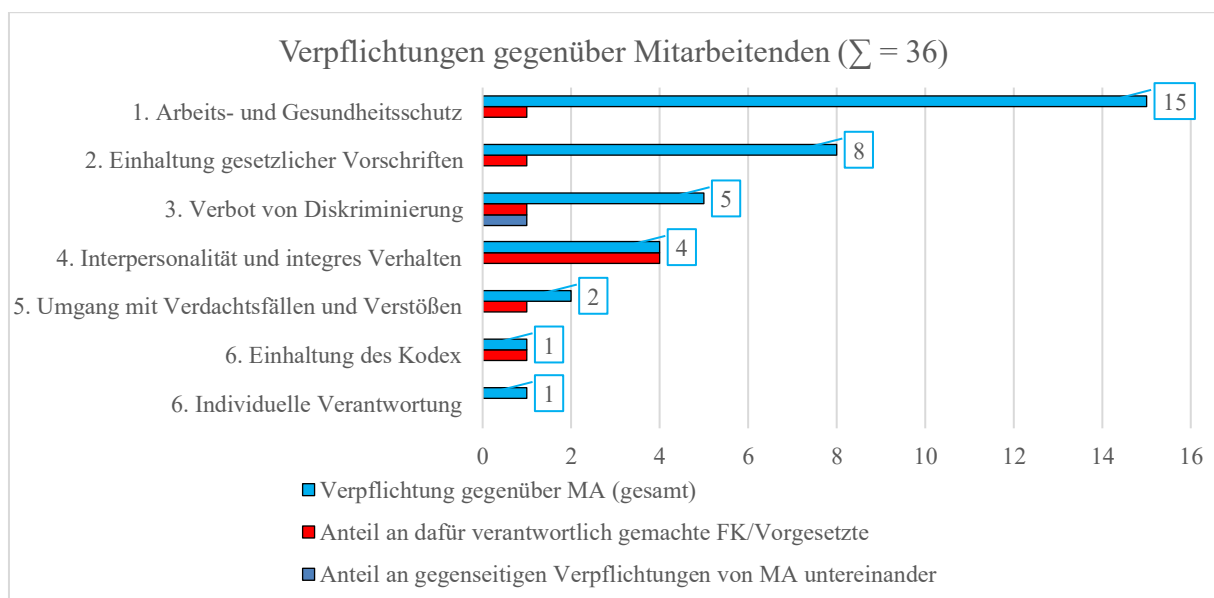
Abbildung 18: Prozesse zum Umgang mit Verstößen Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Für die vorliegende Arbeit ist bzgl. der Verpflichtungsverhältnisse von besonderem Interesse, wie die Verpflichtungen *gegenüber Mitarbeitenden* ausfällt. Daher werden in Abbildung 19 die Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden aufgeführt, sofern es innerhalb eines Themengebiets zu einer entsprechenden Nennung kommt. Dabei wird unterschieden zwischen Verpflichtungen innerhalb derer sich das Unternehmen direkt gegenüber den Mitarbeitenden verpflichtet, und Verpflichtungen, bei denen das Unternehmen die Führungskräfte/Vorgesetzten zu einem Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden verpflichtet sowie gegenseitigen Verpflichtungen von Mitarbeitenden untereinander.

Abbildung 19: Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden Unternehmen A



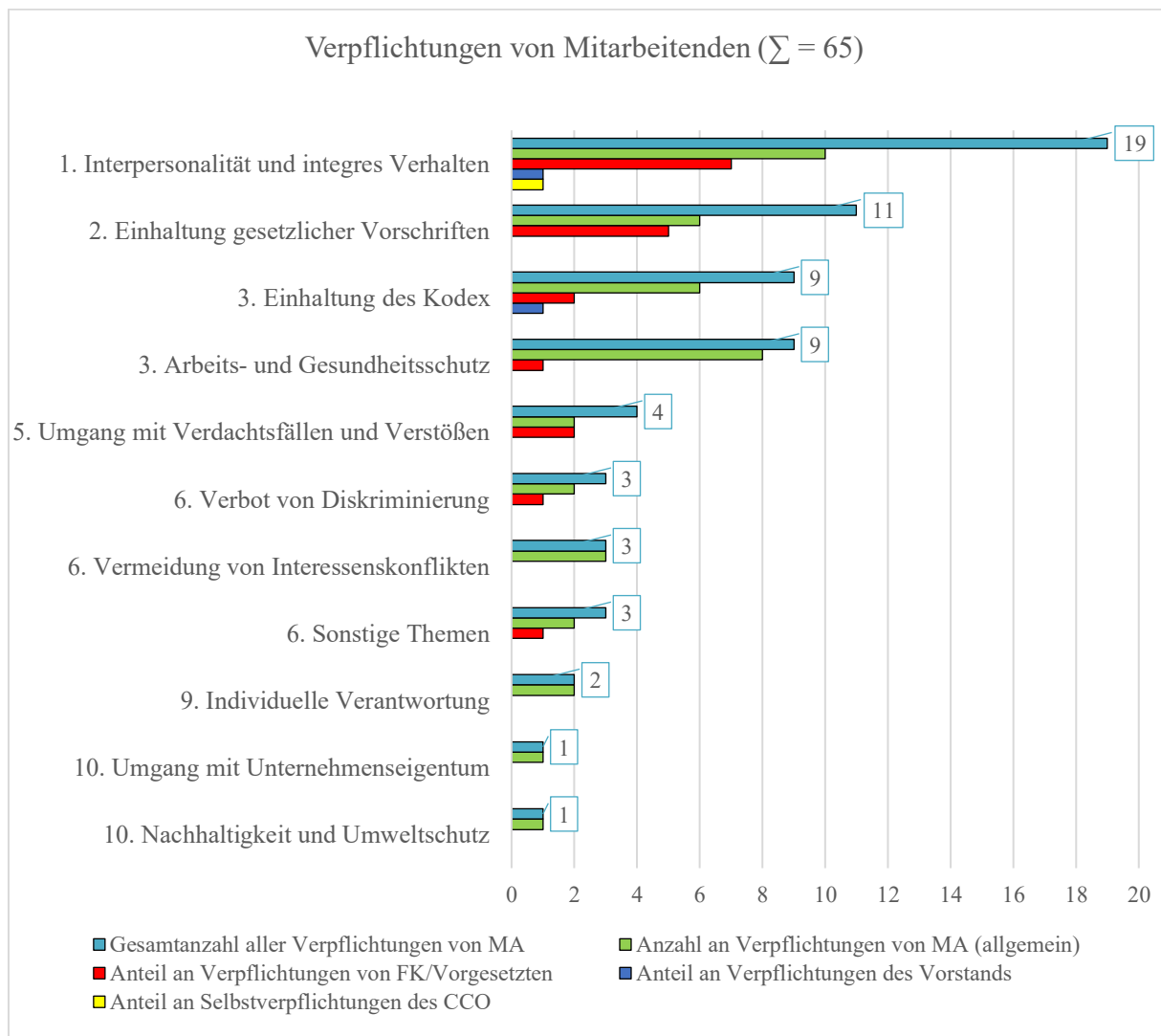
Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurden 36 Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden codiert. Die meisten Verpflichtungen entfallen dabei auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz (15), wobei zu erwähnen ist, dass die Codierungen bei der Hälfte der Fälle ebenfalls eine Codierung der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ beinhaltet, was im Umkehrschluss heißt, dass sich das Unternehmen dazu verpflichtet, die gesetzlich geltenden Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten. Die wenigen Überzeugungs- (1) und Unterstützungsmaßnahmen (2) in diesem Themengebiet spiegeln dieses Verpflichtungsverhältnis nicht wider.

Eine Sonderrolle nehmen die Führungskräfte/Vorgesetzten ein. Bei sechs von sieben Themengebieten mit Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden, werden die Führungskräfte/Vorgesetzten vom Unternehmen dazu verpflichtet, ein bestimmtes Verhalten gegenüber ihren Geführten zu zeigen. Beim Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ ist dies in vier von vier Verpflichtungsverhältnissen der Fall. Damit wälzt das Unternehmen die Gesamtverantwortung für Förderung von integrem Verhalten der Mitarbeitenden auf die Führungskräfte/Vorgesetzten ab. Inhaltlich geht es dabei um die Schaffung eines vertrauensvollen Arbeitsumfelds, der Ausübung einer Führungsfunktion sowie der Übernahme einer Fürsorge- und Sorgfaltspflicht. Das unterstreicht die Bedeutung des in Kapitel 3.2.4 vorgestellten Instruments der ethischen Führung für die effektive Umsetzung eines (kantischen) Ethikprogramms, wirft im Umkehrschluss aber auch die Frage auf, was das Unternehmen selbst dazu beiträgt.

Im Kodex von Unternehmen A wurden insgesamt 65 Verpflichtungen *von* Mitarbeitenden codiert. Abbildung 20 zeigt eine überraschende Verteilung dieser Verpflichtungen im Hinblick auf die Zuordnung zu den jeweiligen Themengebieten.

Abbildung 20: Verpflichtungen von Mitarbeitenden Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Die größte Gesamtanzahl an Verpflichtungen von Mitarbeitenden entfällt auf das Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (19), die sich zusammensetzt aus 10 Verpflichtungen von Mitarbeitenden im Allgemeinen, sieben Verpflichtungen von FK/Vorgesetzten<sup>175</sup> und jeweils eine Verpflichtung des Vorstands bzw. einer Selbstverpflichtung von CCO-Seite. Der Satz im Kodex, in dem sowohl alle Mitarbeitenden im Allgemeinen, die Führungskräfte, der Vorstand und die CCO-Seite verpflichtet werden, entfällt dabei allerdings auf eine schwache Norm, die alle Angesprochenen nur indirekt und allgemein dazu aufruft, sich im Unternehmenskontext integer zu verhalten. Im Kontrast dazu steht die zweite Verpflichtungscodierung mit Vorstandseteiligung bzgl. der „Einhaltung des Kodex“,

<sup>175</sup> Die unterschiedliche Anzahl an Codierungen der Verpflichtungen von FK im Vergleich zu den Verpflichtungen gegenüber MA, welche auf FK fallen, ergibt sich daraus, dass bei den Verpflichtungen von FK nicht jedes Mal die Geführten als Begünstigte benannt werden.

in der alle Mitarbeitende, Führungskräfte und der Vorstand dazu aufgefordert werden, den Verhaltenskodex zur Grundlage ihres geschäftlichen Handelns zu machen (Prinzip). Noch zwei codierte Verpflichtungen von Mitarbeitenden mehr hat die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (11), bei denen zur Hälfte die Führungskräfte und Vorgesetzten in die Pflicht genommen werden.

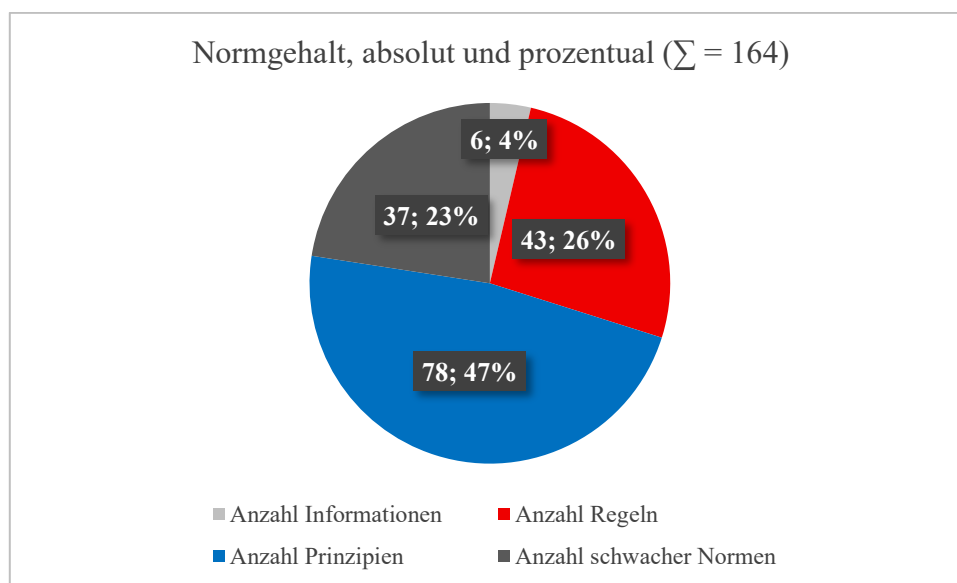
### 6.2.2 Codierungsergebnisse für Unternehmen B

Analog zu Unternehmen A werden im Folgenden die Codierungsergebnisse für Unternehmen B vorgestellt.

Auch hier wird zunächst der *Normgehalt* betrachtet: Von insgesamt 164 codierten Sätzen in der Kategorie „Normgehalt“ sind 158 normativ aufgeladen, während nur 6 Sätze einen rein informativen Charakter besitzen. Dies entspricht einem Normgehalt von 96 %.

Wird jedoch der Anteil *schwacher Normen* – also solcher, die lediglich eine implizite Handlungsaufforderung enthalten – abgezogen, reduziert sich der Normgehalt auf 73 %. Von den 121 verbleibenden Codierungen mit Normgehalt entfallen 78 auf *Prinzipien* und 43 auf *Regeln*. Somit machen Prinzipien knapp die Hälfte (47 %) des codierten Normgehalts aus, während 26 % auf Regeln entfallen. Im Allgemeinen arbeitet das Unternehmen somit überwiegend mit expliziten Handlungsaufforderungen. Bemerkenswert ist, dass fast jeder zweite normativ aufgeladene Satz als Prinzip formuliert ist, was den Adressaten einen potentiell größeren Entscheidungsspielraum eröffnet.

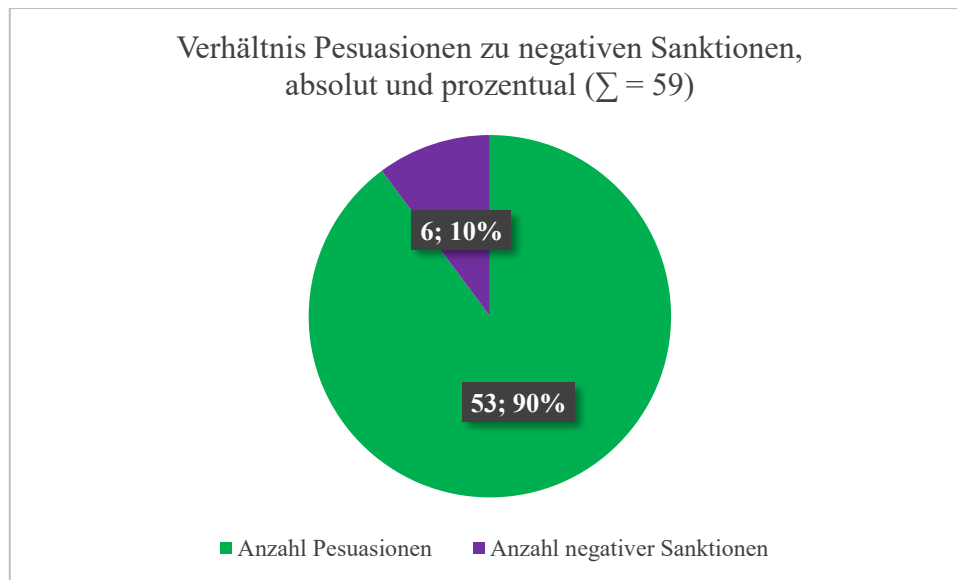
Abbildung 21: Normgehalt Kodex Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die Verteilung zwischen Persuasionen und negativen Sanktionen fällt bei Unternehmen B deutlich aus. Während 53 Fälle von Persuasion identifiziert wurden, lassen sich lediglich 6 Fälle negativer Sanktionen finden. Dies entspricht einem Verhältnis von 90 % zu 10 %. Im Allgemeinen zeigt sich somit, dass auch Unternehmen B seine Normen eher durch überzeugende Argumente als durch Drohungen zu implementieren versucht.

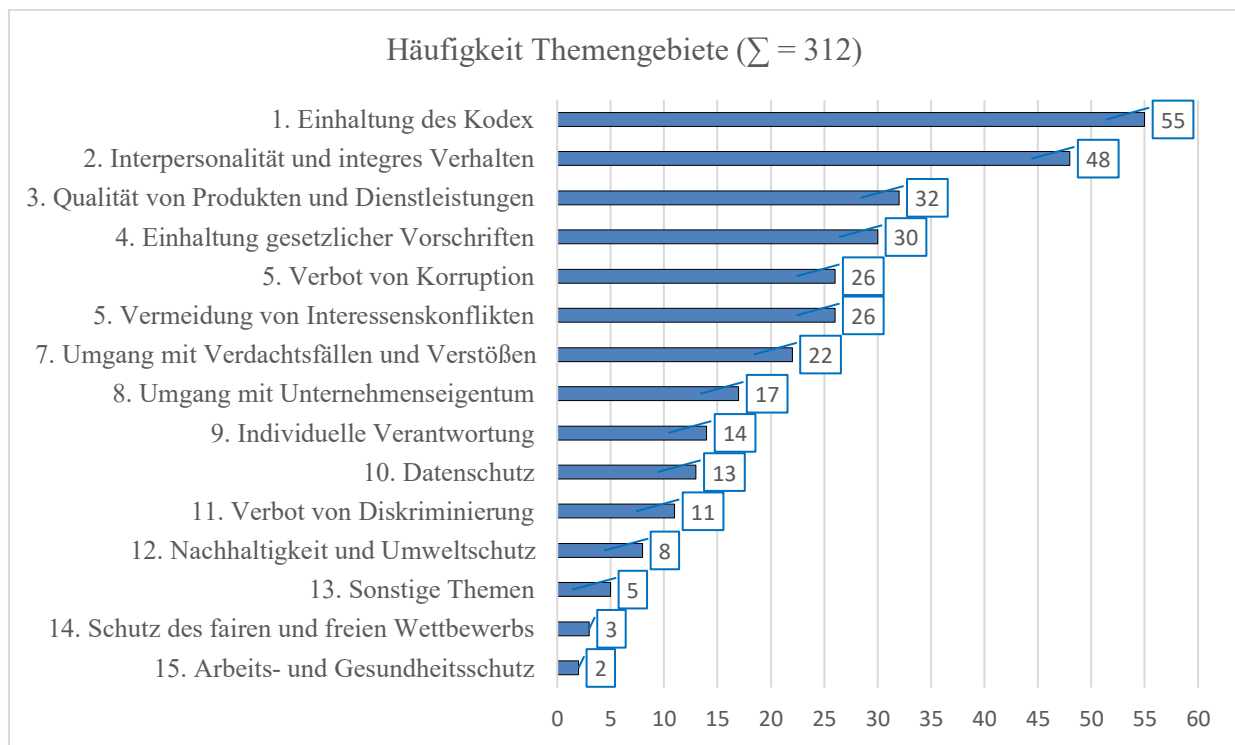
Abbildung 22: Verhältnis Persuasionen zu negativen Sanktionen Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Das Balkendiagramm in Abbildung 23 zeigt, wie häufig bestimmte Themengebiete im Kodex von Unternehmen B vorkommen. Am häufigsten Bezug genommen wird auf die „Einhaltung des Kodex“ (55 Bezugnahmen), dicht gefolgt von „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (50). Dahinter folgen die „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (32), die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (30) und gleichauf das „Verbot von Korruption“ (26) sowie die „Vermeidung von Interessenkonflikten“ (26). Die Themengebiete mit den wenigsten Bezugnahmen sind „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (2), Schutz des fairen und freien Wettbewerbs (3), „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ (8), das „Verbot von Diskriminierung“ (11) und „Datenschutz“ (13), wobei „Sonstige Themen“ bei dieser Betrachtung ausgeklammert wurden.

Abbildung 23: Häufigkeit Themengebiete Unternehmen B

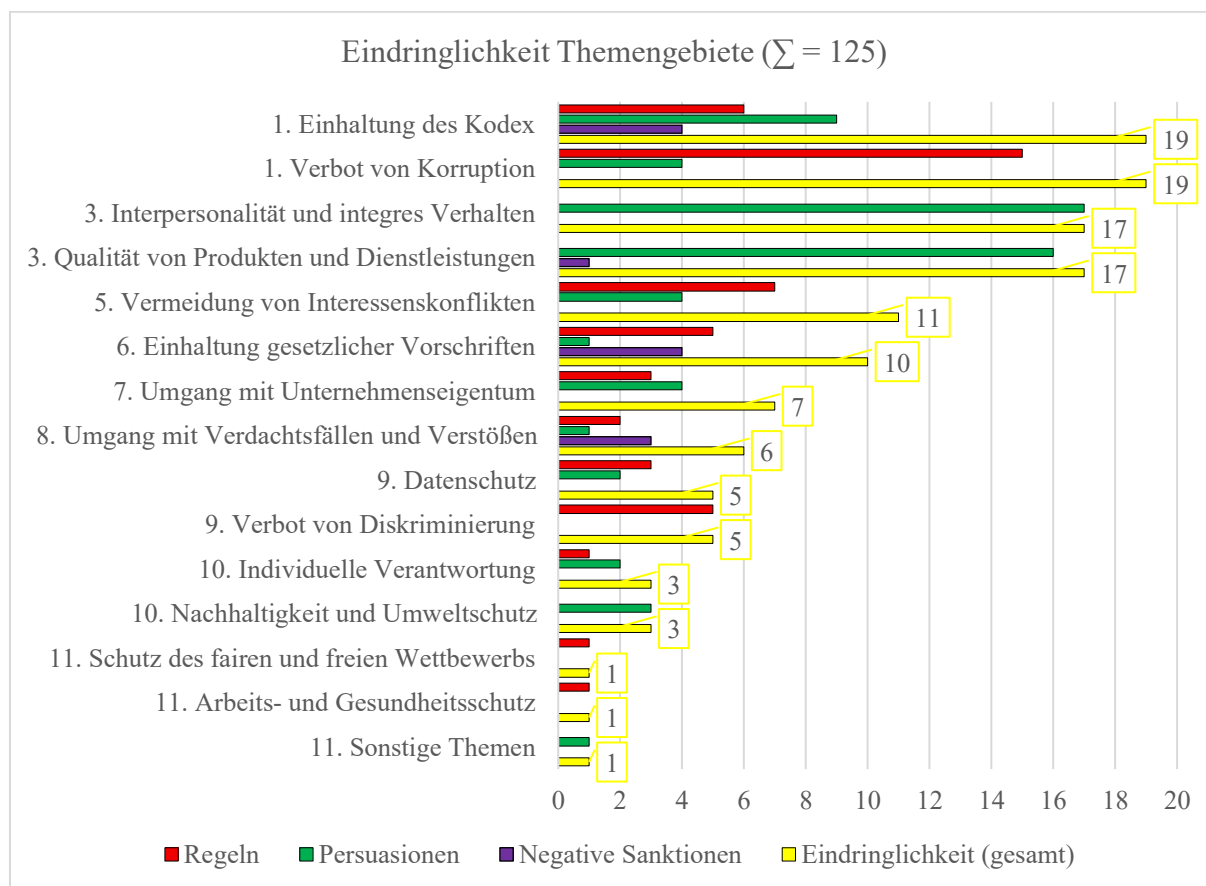


Quelle: eigene Darstellung

Der thematische Fokus von Unternehmen B liegt mit der „Einhaltung des Kodex“ (55) auf Social Compliance. Dahinter folgt mit „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (48) ein Themengebiet, das sich speziell mit der Förderung integren Verhaltens und der Qualität zwischenmenschlicher Interaktionen beschäftigt. Definitiv wird sich hier von Compliance gelöst und der Integrität zugewandt. Die klassischen Compliance-Thematiken folgen erst auf Platz vier („Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (30)) und fünf („Verbot von Korruption“ (26)).

Im nächsten Schritt wird anhand der Eindringlichkeit ermittelt, ob häufig genannte Themengebiete auch diejenigen sind, die mit Nachdruck verfolgt werden. Die im Balkendiagramm in Abbildung 24 dargestellte Eindringlichkeit gibt Auskunft darüber, wie stark die genannten Themengebiete durchgesetzt oder betont werden.

Abbildung 24: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen B



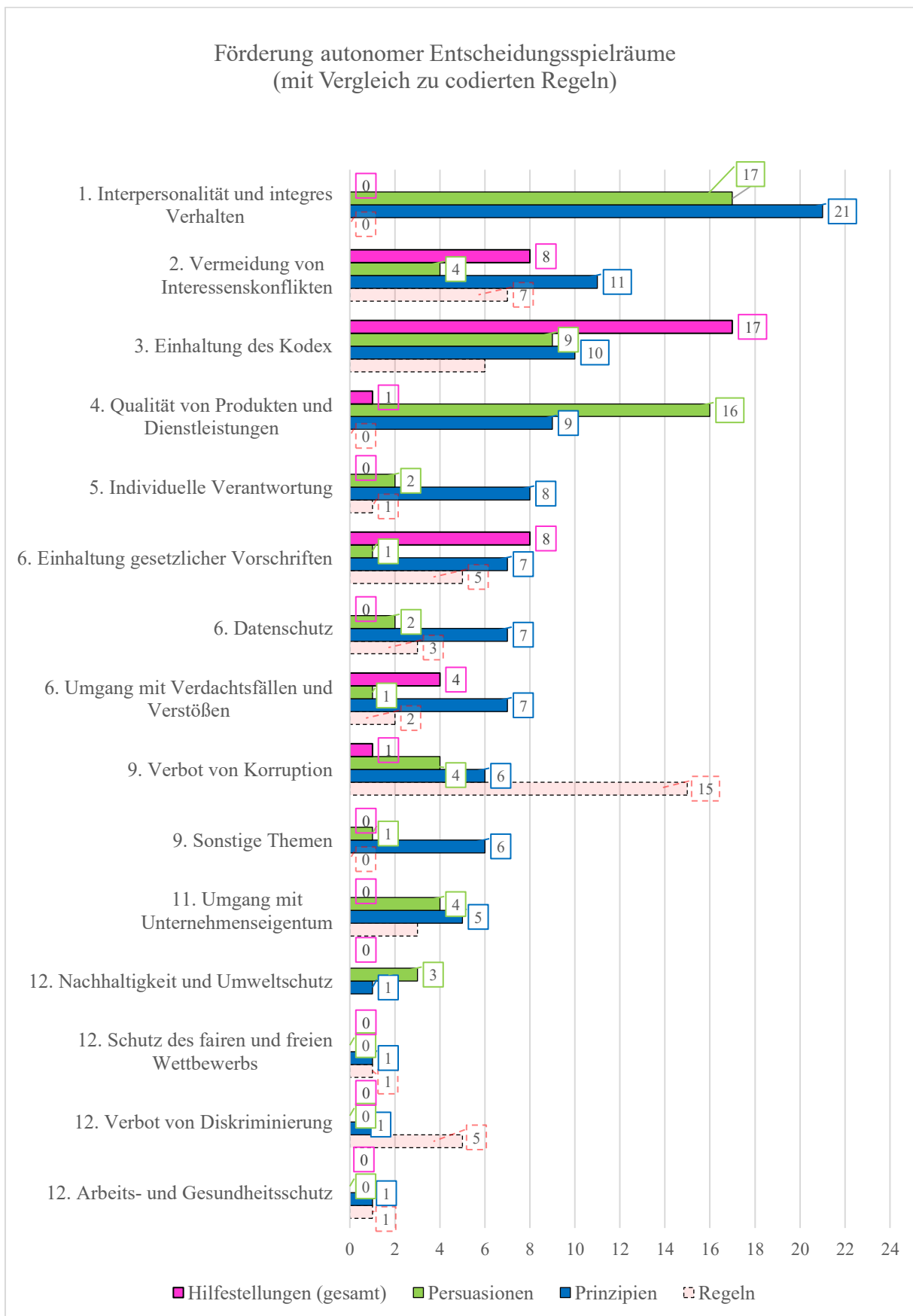
Nicht nur am häufigsten erwähnt, sondern auch am eindringlichsten formuliert ist „Einhaltung des Kodex“ (19), wobei das „Verbot von Korruption“ ebenfalls 19 codierte Eindringlichkeiten aufweist. „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (17) sowie die „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (17) folgen dahinter. Bezogen auf die Eindringlichkeit, setzt das Unternehmen einen stärkeren Fokus auf klassische Compliance-Themen wie Korruption als auf integriertes Verhalten. Dennoch bleibt „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ stark vertreten. Schließlich liegt es mit 17 codierten Persuasionen vor der „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (16) und der „Einhaltung des Kodex“ (6). Sortiert nach den vergebenen Regeln steht das „Verbot von Korruption“ an erster Stelle (15), gefolgt von der „Vermeidung von Interessenskonflikten“ (7), der „Einhaltung des Kodex“ (6) und der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (5). Negativ sanktioniert werden in gleichem Maße Verstöße gegen die „Einhaltung des Kodex“ (4) und gegen die „Einhaltung von Gesetzen“ (4). Knapp dahinter folgt der „Umgang mit Verdachtsfällen und Verstößen“ (3), was ein sicherer Indikator dafür ist, dass Verstöße gegen die angesprochenen Themengebiete auch tatsächlich sanktioniert werden. Die codierten Sanktionen zeigen, dass das Unternehmen B dort auf harte Regulierung setzt, wo

rechtliche Risiken bestehen. Darüber hinaus ist es dem Unternehmen ebenso wichtig, die im Kodex integrierten Regelungen einzuhalten, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Neben Regeln und Sanktionen ist es Unternehmen B hierbei wichtig, mittels Persuasionen die Mitarbeitenden von der Sinnhaftigkeit der Einhaltung des Kodex zu überzeugen. Besonders viel Wert auf Überzeugungsmaßnahmen legt Unternehmen B im Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ (17 codierte Persuasionen) und in Bezug auf die „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ (16 codierte Persuasionen).

Im nächsten Schritt gilt es zu ermitteln, ob das Themengebiet nicht nur überzeugend kommuniziert wird, sondern den Mitarbeitenden ausreichend Entscheidungsspielraum offenbart (Prinzipien) und diese im Rahmen der ethischen Entscheidungsfindung auf ausreichend Ressourcen und Unterstützungsmaßnahmen von Unternehmensseite (Hilfestellungen) bauen können.

Abbildung 25 weist das Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ mit Abstand als dasjenige Themengebiet mit dem größten Entscheidungsspielraum aus, gemessen an den codierten Prinzipien (21). Allerdings, und das ist sehr verwunderlich, gibt es vonseiten des Unternehmens keinerlei Unterstützungsmaßnahmen bei der Entscheidungsfindung im Hinblick auf integriertes Verhalten. Stattdessen konzentrieren sich die Hilfestellungen hauptsächlich auf die „Einhaltung des Kodex“ (17) und dahinter auf die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ (8) und die „Vermeidung von Interessenkonflikten“ (8). Insgesamt sind nur sechs von 15 Themengebieten überhaupt an mindestens eine Hilfestellung gekoppelt. Die Mitarbeitenden werden hier bei der Umsetzung der jeweiligen Themengebiete allein gelassen, was insb. bei weichen Themen wie „Interpersonalität und integriertes Verhalten“, die einen hohen Interpretationsspielraum erfordern, dazu führt, dass diese Themengebiete in der Unternehmenspraxis vernachlässigt oder falsch angewendet werden können.

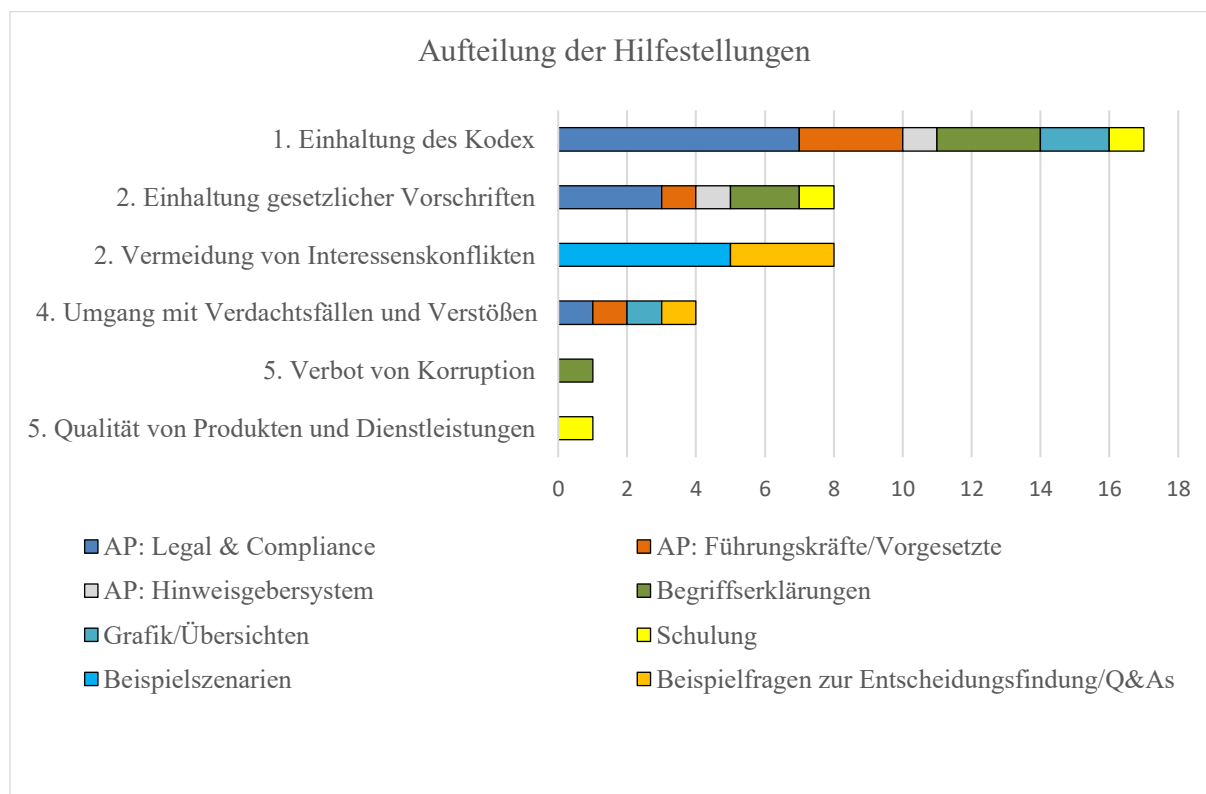
Abbildung 25: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die Aufteilung der Hilfestellungen in Abbildung 26 verdeutlicht, mit wie viel Nachdruck Unternehmen B die „Einhaltung des Kodex“ verfolgt.

Abbildung 26: Aufteilung der Hilfestellungen Unternehmen B

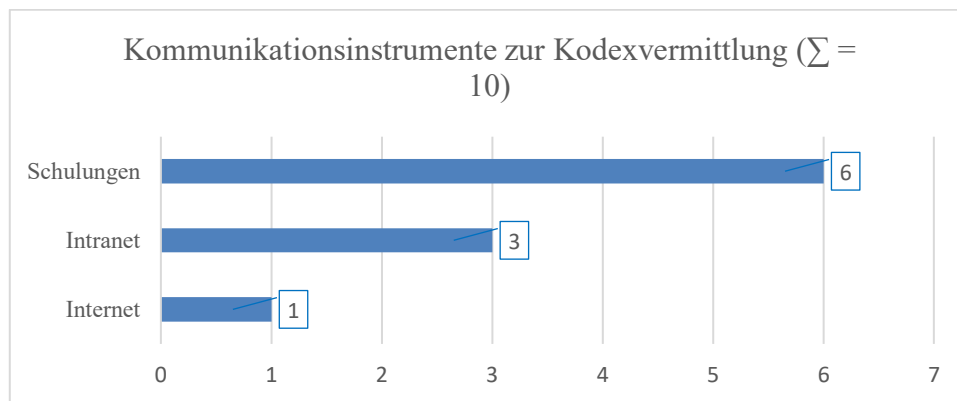


*Quelle: eigene Darstellung*

Allein sieben Mal werden hier L&C-Mitarbeitende als Ansprechpartner für Fragen angeführt, hinzu kommen drei Codierungen von Führungskräften als Ansprechpartner und eine Codierung des Hinweisgebersystems, welches Mitarbeitende bei Fragen um Rat bitten können. Ähnliches, wenn auch in reduzierter Form, gilt für die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ mit drei Codierungen von L&C-Mitarbeitenden und jeweils einer Codierung von Führungskräften als Ansprechpartner und einer Codierung des Hinweisgebersystems. Außerdem werden Schulungen als Hilfestellungen für die „Einhaltung des Kodex“, die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ und die „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ angeführt.

Die in Abbildung 27 dargestellten Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung zeigen, dass Unternehmen B bei der Vermittlung der Kodexinhalte sehr viel Wert auf Schulungen legt (6). Folglich ist es Unternehmen B laut Kodexanalyse im Hinblick auf ihre Schulungen wichtiger, die Mitarbeitenden über neue oder aktualisierte Inhalte zu informieren, als bei der Umsetzung bestehender Regelungen zu unterstützen.

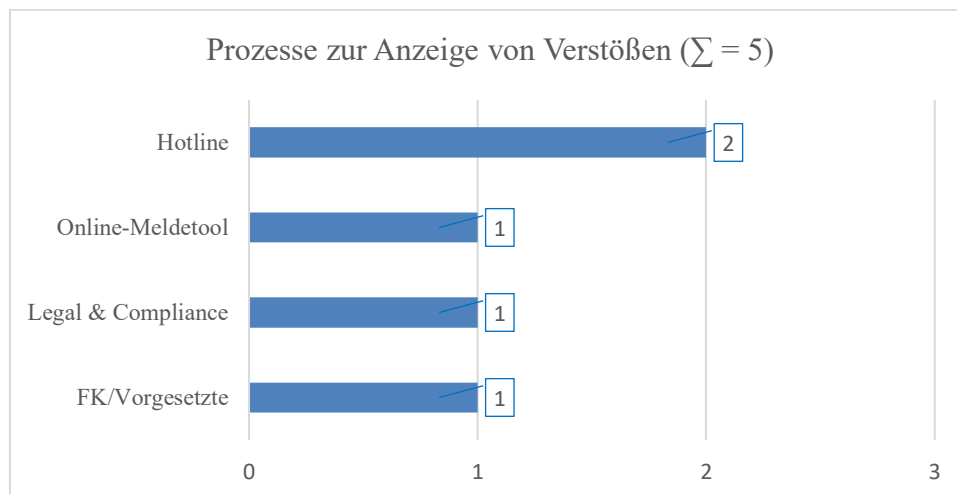
Abbildung 27: Kommunikationsinstrumente zur Kodexvermittlung Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die in Abbildung 28 dargestellten Prozesse zur Anzeige von Verstößen bei Unternehmen B sind begrenzt (5). Außerdem wird nicht explizit erwähnt, ob die Möglichkeit besteht, eine Meldung anonym zu tätigen. Darüber hinaus sollte zumindest eine Ansprechperson außerhalb des Unternehmens als Kontakt angegeben werden, um im Bedarfsfall auf eine neutrale Kontaktperson zurückgreifen zu können (vgl. Kap. 3.2.6).

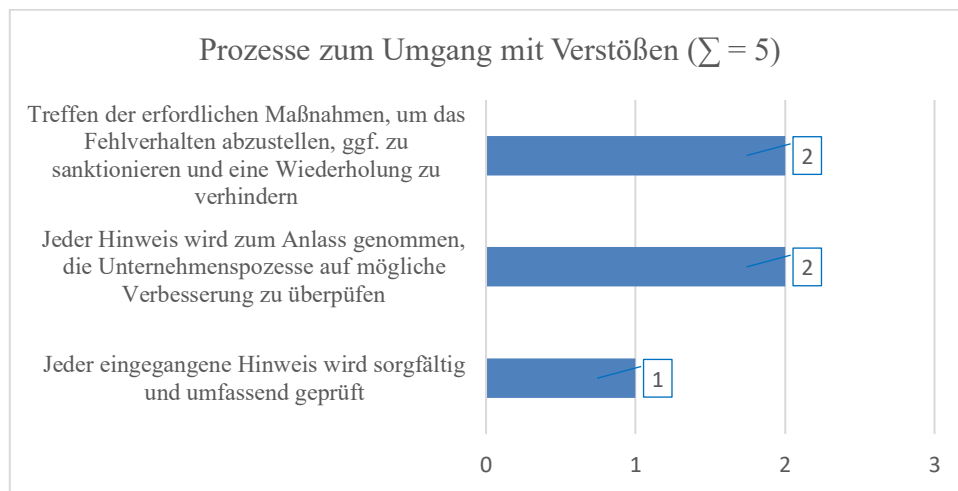
Abbildung 28: Prozesse zur Anzeige von Verstößen Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die in Abbildung 29 dargestellten Prozesse zum Umgang mit Verstößen enthalten das Versprechen, jeden eingegangenen Hinweis sorgfältig und umfassend zu überprüfen (1).

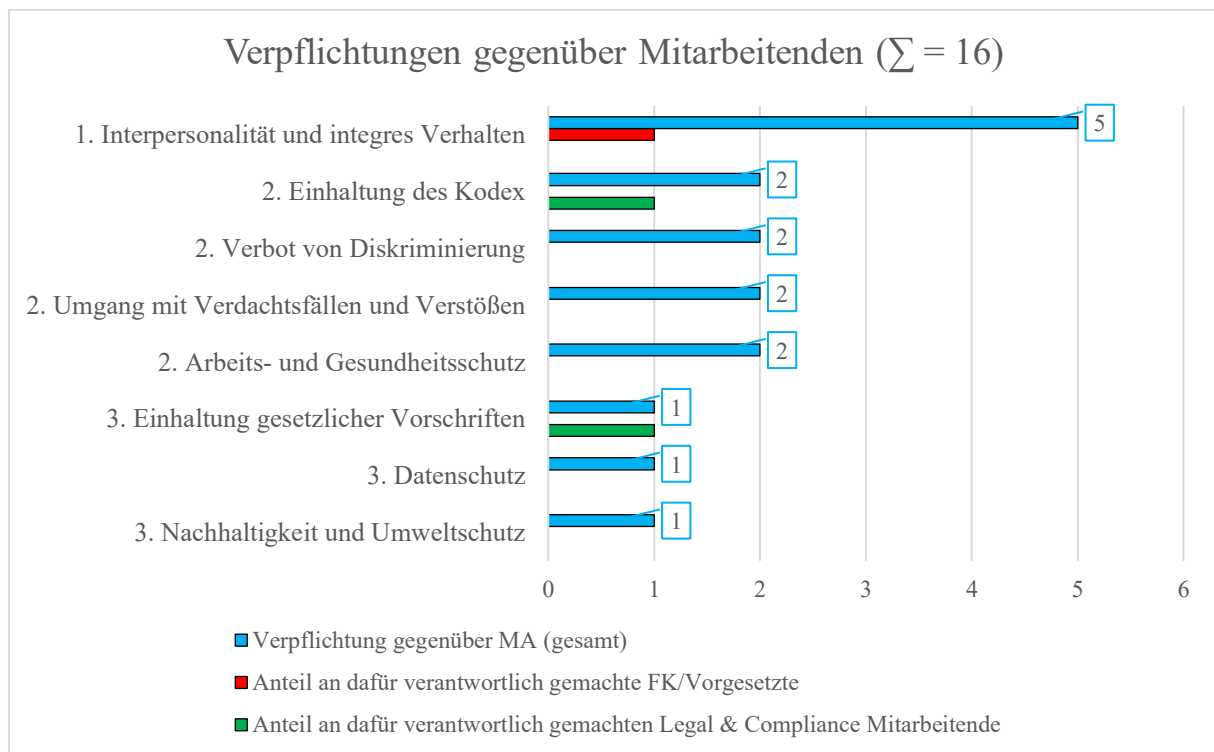
Abbildung 29: Prozesse zum Umgang mit Verstößen Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Bei den Verpflichtungen *gegenüber* Mitarbeitenden in Abbildung 30 ist überraschenderweise „Interpersonalität und integrires Verhalten“ mit fünf Verpflichtungen am häufigsten vertreten. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Aussagen des Vorstands in Bezug darauf, inwiefern integrires Verhalten im Unternehmenskontext den eigenen Mitarbeitenden zugutekommt. Ähnlich zu Unternehmen A – wenn auch in geringerem Ausmaß – wird die Führungskraft dazu verpflichtet, dass integrires Verhalten der Geführten sicherzustellen. Dagegen sind die L&C-Mitarbeitenden zuständig für die „Einhaltung des Kodex“ und der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“.

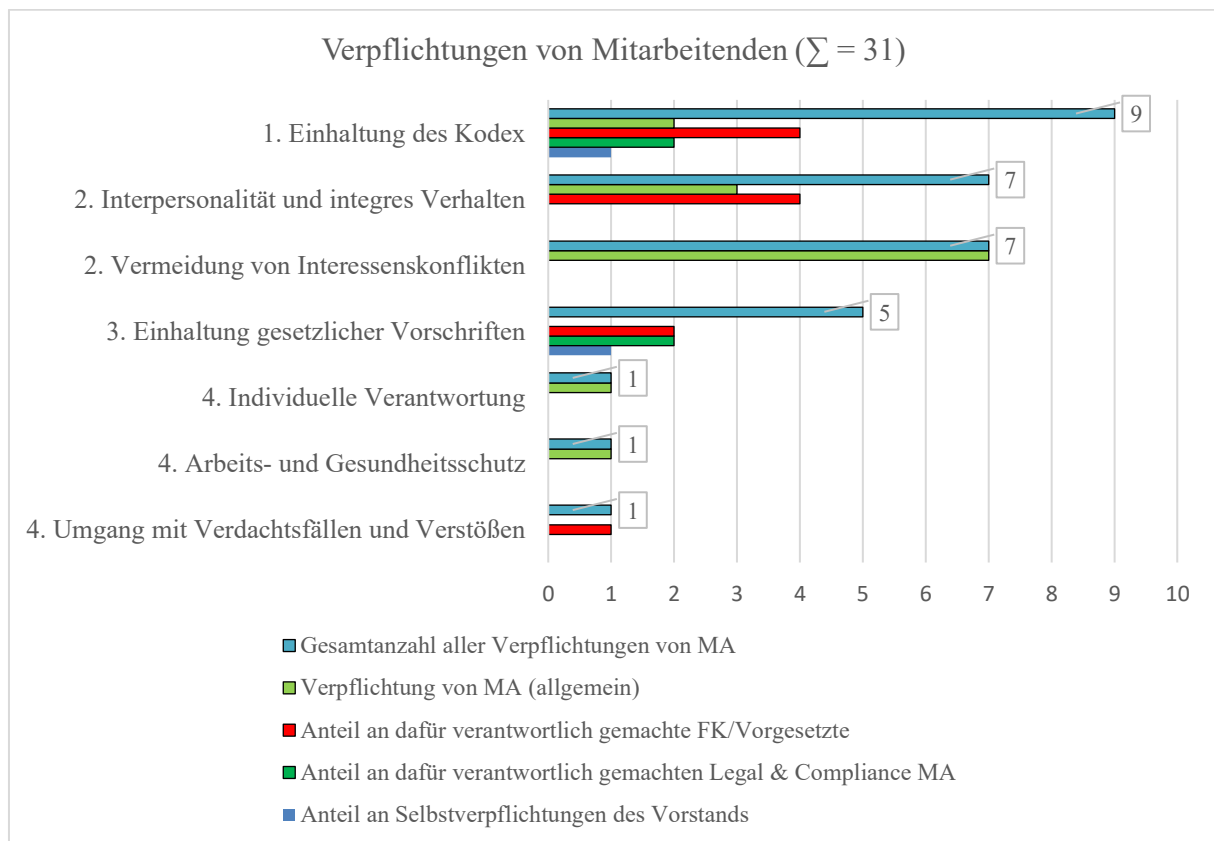
Abbildung 30: Verpflichtung gegenüber Mitarbeitenden Unternehmen B



*Quelle: eigene Darstellung*

Dass die „Einhaltung des Kodex“ ein großes Anliegen von Unternehmen B ist, zeigen auch die Verpflichtungen von Mitarbeitenden in Abbildung 31.

Abbildung 31: Verpflichtung von Mitarbeitenden Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Dieses Themengebiet hat nicht nur die größte Anzahl an Codierungen (9), es sind mit der Verpflichtung von MA im Allgemeinen (2), der Verpflichtung von FK/Vorgesetzten (4), der Verpflichtung von L&C-Mitarbeitenden (2) und einer Selbstverpflichtung des Vorstands auch die meisten internen Unternehmensakteure involviert. Dahinter folgt „Integrität und integriertes Verhalten“ (7). Dabei richten sich drei der Codierungen an die Mitarbeitenden im Allgemeinen und vier Codierungen an die Führungskräfte und Vorgesetzten. Die Ergebnisse heben die Schlüsselrolle hervor, die Führungskräfte durch die Einnahme einer Vorbildfunktion bei der Förderung von integrem Verhalten der Geführten einnehmen. Ebenfalls siebenfach werden Mitarbeitende im Hinblick auf die „Vermeidung von Interessenkonflikten“ verpflichtet, allerdings nur im Allgemeinen. Die fünf Codierungen bei den Verpflichtungen von Mitarbeitenden bzgl. der „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ teilen sich auf die Führungskräfte (2), die L&C-Mitarbeitenden (2) und eine Selbstverpflichtung des Vorstands auf. Der Fokus auf die „Einhaltung des Kodex“ und die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ wird dadurch verstärkt, dass dies die einzigen beiden Themengebiete sind, bei denen sich auch der Vorstand explizit zur Einhaltung verpflichtet.

### 6.2.3 Wie integer sind die DAX 40-Unternehmen?

Über die Kodizes von Unternehmen A und Unternehmen B hinweg offenbart die Analyse, dass Unternehmen v. a. dort auf harte Regulierung (Regeln und Sanktionen) setzen, wo rechtliche oder Reputationsrisiken bestehen. Gleichwohl sind es auch diese Regelungen, die vonseiten der Unternehmen mit den meisten Unterstützungsmaßnahmen versehen werden, sodass die Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Kodexvorgaben auf zahlreiche Hilfestellungen zurückgreifen können.

Für Unternehmen A und B zusammen ermittelt die Häufigkeitsanalyse der Themengebiete „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ eine hohe Anzahl an Gesamtcodierungen (90). Bezogen auf den Anteil aller Persuasionen liegt „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ sogar bei 32 %. Das heißt, fast ein Drittel der codierten Persuasionen möchten die Mitarbeitenden von der Sinnhaftigkeit integrierten Verhaltens im Unternehmenskontext überzeugen.<sup>176</sup>

Zudem verstehen es beide Unternehmen, integriertes Verhalten nicht mit Regelvorgaben oder unter Sanktionsandrohung einzufordern, sondern die Thematik prinzipiengeleitet im Kodex zu integrieren. Bezogen auf die Anzahl an codierten Prinzipien fallen die Anteile im Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ hoch aus (38,1 % bei Unternehmen A und 43,75 % bei Unternehmen B). Da in diesem Themengebiet allerdings in beiden Unternehmen keine Regel codiert ist, entfallen 61,9 % (Unternehmen A) bzw. 56,25 % (Unternehmen B) auf schwache Normen, die sich zwar auf moralische Aspekte beziehen, aber nur eine indirekte Handlungsaufforderung nach sich ziehen.<sup>177</sup> Folglich kommt Integrität bzw. integriertes Verhalten innerhalb des Kodex zwar häufig vor, besitzt allerdings nur wenig normative Aufladung.

Die Eindringlichkeitsanalyse zeigt, wie die Themengebiete durchgesetzt werden: mit klaren Regeln und Sanktionen bei rechtlich relevanten Feldern, aber mit bloßen Appellen bei wertorientierten Themen. Die Förderung autonomer Entscheidungsspielräume zeigt, dass die Unternehmen ihre Ressourcen eher an Compliance-orientierte Themengebiete koppeln, zum Beispiel um gesetzliche Vorschriften zu erfüllen oder externen Erwartungshaltungen zu entsprechen. Das legt nahe, dass organisationale Ethikprogramme im Kern stark regel- und risikoorientiert sind, während moralisch-kulturelle Aspekte eher symbolisch adressiert werden. Letztlich sind Appelle innerhalb des Kodex kostengünstig, während die Implementierung von Hilfestellungen zur Umsetzung mit Kosten verbunden ist.

<sup>176</sup> Bei Unternehmen B entfallen 13,6 % aller Eindringlichkeiten auf integriertes Verhalten.

<sup>177</sup> Eine *Information* im Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ wurde bei beiden Unternehmen nicht codiert.

Um zu überprüfen, ob Integrität in Verhaltenskodizes lediglich Symbolcharakter hat, wird im Folgenden eine Analyse über alle DAX 40-Kodizes hinweg vorgenommen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk darauf, ob und in welcher Form der Integritätsbegriff definiert wird. Schließlich können Unternehmen von ihren Mitarbeitenden nur dann ein bestimmtes Verhalten erwarten, wenn klar erkennbar ist, was unter Integrität zu verstehen ist. Dem (fehlenden) Inhalt der Unternehmen A und B nach, so wirkt es, sind die Mitarbeitenden im Hinblick auf die Definition und damit den Grad der Einhaltung von integrem Verhalten auf sich allein gestellt, was in komplexen Situationen zu Entscheidungsunsicherheit führen kann.

Zum Vergleich wird zunächst untersucht, wie Compliance innerhalb der DAX 40-Unternehmen definiert wird. Während die BMW Group ihren Kodex ausschließlich auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften beschränkt und dafür den Begriff der *Legal Compliance* verwendet („Der hier vorliegende Verhaltenskodex befasst sich ausschließlich mit der Beachtung der geltenden Rechtsvorschriften“, BMW Group, 2020: 21)<sup>178</sup>, gehen die meisten Unternehmen darüber hinaus. Sie verpflichten sich zusätzlich zur Einhaltung interner Richtlinien (z. B. Fresenius SE & Co. KGaA, 2021: 2) sowie nationaler Standards wie dem DCGK (z. B. Deutsche Telekom AG, 2022: 12) und internationaler Standards wie den OECD-Leitsätzen (z. B. Rheinmetall AG, 2022: 9).

Beim Übergang zum Begriff Integrität zeigt sich, dass die Abgrenzung zu Compliance oft unscharf ist. So verwendet Adidas die Kapitelüberschrift „Integrität unseres Geschäftsgebarens“ (Adidas AG, o. J.: 2), führt darunter jedoch klassische Compliance-Themen wie Korruptionsprävention oder Kartellrecht. Auch die Porsche Automobil Holding SE definiert Integrität in einer Formulierung, die der Compliance-Definition von Fresenius nahezu gleicht: „Achtung ethischer Grundsätze sowie von Gesetzen, sonstigen Rechtsnormen, Gesellschaftsrichtlinien und sonstigen unternehmensinternen Regelungen“ (Porsche Automobil Holding SE, 2022: 3; vgl. Fresenius SE & Co. KGaA, 2021: 4). Ähnlich setzt die Deutsche Bank Integrität faktisch mit Kodextreue gleich (Deutsche Bank Group, o. J.: 5).<sup>179</sup>

Auch bei anderen Unternehmen zeigt sich eine enge Verknüpfung von Compliance und Integrität. So verpflichtet sich die SAP SE auf ihrer Website und innerhalb des Kodex zu „den

<sup>178</sup> Allerdings signalisiert selbst die BMW Group innerhalb des Kodex die Wahrnehmung ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung, z. B. durch die Einhaltung der zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen, die eine freiwillige Initiative für Unternehmen darstellen, daher keine Rechtsverbindlichkeit aufweisen und genau genommen ein Beispiel für *Social Compliance* darstellen.

<sup>179</sup> Bei den DAX 40-Unternehmen kommt es – ob bewusst oder unbewusst – häufiger vor, dass der jeweils aktuell gültige Verhaltenskodex keine Datumsangabe besitzt. Das macht es für Außenstehende schwer nachvollziehbar, wann welche Änderungen im betroffenen Verhaltenskodex vorgenommen wurden, was aus Unternehmenssicht durchaus ein Vorteil darstellen kann.

höchsten Standards für ethisches geschäftliches Handeln“ (SAP SE, 2023: 4) und führt aus: „Wir möchten Geschäft und Integrität vereinen, indem wir das Richtige tun und sowohl dem Geist als auch dem Wortlaut der Gesetze aller Märkte, in denen wir tätig sind, folgen“ (SAP SE, 2025). Daran knüpft die Allianz an: „Integrität als Kernprinzip bestimmt die Art und Weise, wie wir unser Geschäft führen (...) Unser Anspruch ist es, über die bloße Einhaltung der Gesetze hinaus anzustreben, in jeder Situation das Richtige zu tun“ (Allianz SE, 2020: 10). Viele Unternehmen setzen Integrität also mit der Maxime gleich, „in jeder Situation das Richtige zu tun“; jene Maxime, die Reynolds und Bowie (vgl. 2004: 284) als ersten Grundsatz der Implementierung eines (kantisch geprägten) Verhaltenskodex vertreten (vgl. Kapitel 3.2.1). Adidas formuliert etwa: „Wir handeln mit Integrität, weil es das Richtige ist“ (adidas AG, o. J.: 4) und ergänzt: „Wir tun immer das Richtige – auch wenn der Schiedsrichter nicht hinsieht“ (adidas AG, o. J.: 4). Damit wird Integrität vorrangig als persönliche Haltung verstanden, die über bloße Regeltreue hinausgeht. Es zeigt sich eine Tendenz, Integrität mit moralisch „richtigen“ Entscheidungen gleichzusetzen, unabhängig davon, ob gesetzliche oder unternehmensinterne Regeln einschlägig sind. Für die Commerzbank ist Integrität „eine Grundüberzeugung im Einklang mit Werten und Regeln zu handeln, auch wenn niemand hinschaut. (...) Integrität ist das, was jeder von uns erwarten kann, da wir es selbst schon von uns erwarten.“ (Commerzbank AG, 2023: 6). Solche Entscheidungen erfolgen aus innerer Überzeugung und freiwilliger Einsicht (vgl. Schöttl/Ranisch, 2016) und führen zu einer Ethisierung des Arbeitsumfelds (vgl. Talaulicar, 2006: 126).

Diese normative Perspektive wird geschmälert, je stärker Integrität als strategisches Steuerungsinstrument genutzt wird (vgl. Bondy et al., 2004: 449). Innerhalb der DAX 40-Unternehmen wird Integrität in den Kodizes häufig als Mittel zum Zweck verstanden – etwa zur Sicherung von Reputation, Vertrauen oder Geschäftserfolg. So heißt es bei E.ON: „Es ist uns wichtig, stets integer zu handeln, um unseren guten Ruf und das Vertrauen, das wir im Laufe der Jahre gemeinsam aufgebaut haben, nicht zu verlieren.“ (E.ON SE, o. J.: 3). Merck formuliert: „Integrität sichert unsere Glaubwürdigkeit.“ (Merck KGaA, 2021: 12). Auch Bayer betont: „Compliance und Integrität schützen unsere weltweite Betriebserlaubnis“ (Bayer AG, 2019: 5). Andere Unternehmen betonen die enge Verbindung von Geschäftserfolg und Integrität. BASF erklärt: „Geschäftserfolg und Integrität gehen für uns bei BASF Hand in Hand“ (BASF SE, 2020: 14). Siemens formuliert es ähnlich: „Geschäftliche Erfolge erzielen wir durch ethisch verantwortungsvolles und zuverlässiges Handeln mit höchstem Anspruch an Integrität“ (Siemens AG, 2023: 9).

Zudem lässt sich aus den Kodizes ableiten, welche Themengebiete Unternehmen mit Integrität verbinden, etwa die „Vermeidung von Interessenkonflikten“, das „Verbot von Diskriminierung“<sup>180</sup> oder der „Schutz des fairen und freien Wettbewerbs“ (vgl. adidas AG, o. J. 4). Besonders auffällig ist die häufige Verbindung von Integrität und Interessenkonflikten. So fordert die BMW Group ihre Führungskräfte dazu auf, persönliche Interessenkonflikte zu vermeiden (BMW Group, 2020: 21), während SAP die Wahrung der Unternehmensinteressen als zentrales Ziel von Integrität bezeichnet (SAP SE, 2023: 36).

Wenn Compliance und Integrität in Konflikt geraten, räumen eine Reihe von DAX 40-Unternehmen eindeutig der Legal Compliance Vorrang ein. So betonen BMW, die Deutsche Bank, Infineon und die Porsche SE, dass rechtmäßiges Handeln immer höchste Priorität habe – auch dann, wenn dieses aus Sicht des Einzelnen als unzweckmäßig oder wirtschaftlich nachteilig erscheint (vgl. BMW Group, 2020: 7; Deutsche Bank Group, o. J.: 5; Infineon Technologies AG, 2023: 8; Porsche Automobil Holding SE, 2022: 2).

Nur wenige Unternehmen stellen den Primat der Ethik in den Vordergrund und setzen auf Eigenverantwortung und moralisches Urteilsvermögen. So betont Merck, Integrität bedeute auch, „Nein sagen zu können“, wenn Handlungen nicht im Einklang mit unseren Werten stehen“ (Merck KGaA, 2021: 12). Ähnlich formuliert es Siemens: „Wenn wir etwas für falsch halten, sollten wir es nicht tun“ (Siemens AG, 2023: 9). Mercedes-Benz knüpft Integrität an Situationen ohne klare Vorgaben und Interpretationsspielraum: „Integrität bedeutet, das Richtige zu tun. Das heißt: Wir halten uns an interne und externe Regeln, richten das eigene Handeln an unseren Unternehmensgrundsätzen aus und hören dabei auch auf unseren inneren Kompass“ (Mercedes-Benz Group AG, 2023: 11). Integrität heißt also auch, sich den äußeren Gegebenheiten zu entziehen, wenn diese mit dem eigenen moralischen Kompass – dem eigenen Urteilsvermögen – nicht vereinbar sind.<sup>181</sup> Darin eingeschlossen ist die Übernahme der Verantwortung für die daraus resultierenden Konsequenzen.

---

<sup>180</sup> Das im Zuge des „Richtigen“ angeführte Beispiel: „Wir respektieren unsere Konsumenten und Geschäftspartner und behandeln sie fair“ (adidas AG, o. J.: 4) orientiert sich am zweiten Grundsatz für die Ausgestaltung eines Verhaltenskodex (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 285), nach dem der Verhaltenskodex den freien Willen der Kodexadressaten respektieren soll (vgl. Kap. 3.2.1).

<sup>181</sup> Der Verweis darauf, das eigene Urteilsvermögen oder den gesunden Menschenverstand zu benutzen, wird allerdings auch von DAX 40-Unternehmen verwendet, die gänzlich auf die Begriffe „Integrität“ oder „integres Verhalten“ verzichten. „In allen geschäftlichen Situationen, in denen die rechtlichen Vorgaben oder dieser Verhaltenskodex unvollständig oder unklar erscheinen, setzen wir gesundes Urteilsvermögen und gesunden Menschenverstand ein.“ (HeidelbergCement AG, 2021: 19). Hier dient der Verweis mehr der unternehmerischen Absicherung.

Die Rheinmetall AG ist das einzige DAX 40-Unternehmen<sup>182</sup>, das explizite Definitionen sowohl für Compliance als auch für Integrität anführt. Während Compliance als „Einhaltung von Gesetzen, Unternehmensrichtlinien, aber auch freiwilligen Soft-Law-Standards“ definiert wird (Rheinmetall AG, 2022: 6), gilt Integrität als „Gesamtheit moralischer, ethischer und gesetzlicher Regeln, nach denen sich ein Unternehmen oder eine Person in ihrem persönlichen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Leben ausrichtet.“ (Rheinmetall AG, 2022: 13). Damit wird eine Differenzierung zwischen Compliance und Integrität sichtbar, die bei anderen Unternehmen verschimmt.<sup>183</sup>

Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass sich die in Kapitel 3.1.3 angeführten Ansätze Compliance und Integrität nicht gegenseitig ausschließen, sondern aufeinander aufbauen. Annette Kraus, CCO der Siemens AG, fasst dies im Verhaltenskodex wie folgt zusammen:

„Bei Siemens verbinden uns gemeinsame Werte und das Ziel, stets integer und verantwortungsvoll zu handeln. Die Basis hierfür bildet das Einhalten geltender Gesetze und interner Regeln.“ (Siemens AG, 2023: 6).

Compliance stellt somit die Grundvoraussetzung für integriertes Verhalten im Unternehmen dar. Diese Logik spiegelt sich auch in den normativen Grundorientierungen der moralischen Qualität eines Unternehmens wider, die in Kapitel 4.2 der vorliegenden Arbeit vorgestellt wurden (Legal Compliance, Social Compliance, Social Integrity, Moral Integrity). Demnach muss zunächst die Stufe der Legal Compliance erreicht werden, bevor Social Compliance möglich ist, darauf aufbauend Social Integrity und schließlich als höchste Stufe Moral Integrity. Mit jeder höheren Stufe in Richtung Moral Integrity steigt auch der Grad an Eigenverantwortung und Autonomie, der den Mitarbeitenden zugestanden wird.

Diese Entwicklung betont auch Olaf Schick, ehemaliger CCO der Daimler AG (2017-2020), im Hinblick auf den Verhaltenskodex:

„Unser Unternehmen setzt auf Regeln, die Orientierung geben. Wir möchten aber auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken – das muss auch im Kodex reflektiert werden.“ (Schick, 2018).

Genau darin liegt der Kern von moralischer Integrität: Im besten Falle soll sie den Mitarbeitenden ermöglichen, in ethisch relevanten Situationen eigenständige und moralisch angemessene Entscheidungen zu treffen. Der unternehmensseitige Appell, *das Richtige zu tun*, ohne diesen Appell an normative Determinanten (z. B. die kantische Ethik) zu koppeln, spricht

---

<sup>182</sup> Stichtag: 16.09.2023.

<sup>183</sup> Auch wenn sich die Definition von Integrität von der in Kapitel 3.1.2 eingeführten unterscheidet („Integrität als Qualität der moralischen Selbststeuerung unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen“), verdeutlicht sie die Bedeutung, die Integrität dem Individuum entgegenbringt.

dem Mitarbeitenden einerseits Entscheidungsspielraum zu, lenkt diesen jedoch automatisch auf die im Verhaltenskodex aufgeführten Regelvorgaben.

Insgesamt zeigt der angeführte Querschnitt über alle DAX 40-Unternehmen hinweg, dass Integrität in den Unternehmen unterschiedlich aufgefasst wird: teils als Wert<sup>184</sup>, teils als Mittel zur Erreichung von Unternehmenszielen oder als erweiterte Bezeichnung für Social Compliance. Die in mehreren Unternehmen bereits erfolgte Einführung der Unternehmensmaxime aus Integrität zu handeln, weil es *das Richtige ist*, birgt erhebliches normatives Potential, welches aktuell von strategischen Instrumentalisierungen beschränkt wird. Nur wenige begreifen Integrität als eigenständige moralische Ausrichtung, die Mitarbeitenden Eigenverantwortung und autonome Entscheidungsfreiheit in ethisch relevanten Situationen zugesteht.

### 6.3 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung

Um herauszufinden, wie viel des in der Unternehmensmaxime (Verhaltenskodex) verankerten normativen Potentials tatsächlich in der gelebten Unternehmenspraxis umgesetzt wird, werden im Folgenden die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchungen der jeweiligen Unternehmen ausgewertet.

Zur Sicherstellung der inhaltlichen Aussagekraft der erhobenen Daten wurde der Datensatz vor der Auswertung bereinigt. Dabei wurden alle Einträge in offenen Textfeldern entfernt, die lediglich aus inhaltsleeren Füllwörtern bestanden und keinen substantziellen Beitrag zur Beantwortung der jeweiligen Frage leisteten. Dies betraf insbesondere Fälle wie die Antwort „Nein“ auf offene Fragen (z. B. Frage 29: „Haben Sie weitere Anmerkungen und Hinweise?“), bei denen keine Eingabe erforderlich gewesen wäre.<sup>185</sup> Die Bereinigung erfolgte mit dem Ziel, die Datenqualität zu erhöhen und die Analyse auf tatsächlich gehaltvolle Rückmeldungen zu konzentrieren (vgl. Schnell et al., 2018). Alle nichtaussagekräftigen Antworten wurden als „keine Angabe“ vereinheitlicht.

Bei Frage 25 („In welchem Bereich arbeiten Sie?“) wurden spezifische Managementbereiche (z. B. Qualitätsmanagement, Produktlebenszyklusmanagement) allgemein zum Bereich

<sup>184</sup> Einige Unternehmen behandeln Integrität als Cluster-Konzept (vgl. Cox et al., 2003; s. Kap. 3.1.2), das verschiedene Tugenden und Werte umfasst. Genannt werden u. a. Achtsamkeit (z. B. Commerzbank, 2023: 6), Ehrlichkeit (z. B. Deutsche Bank AG, 2021: 2; Fresenius SE & Co. KGaA, 2021: 7; Merck KGaA, 2021: 12; SAP SE, 2023: 23), Glaubwürdigkeit (z. B. Deutsche Bank AG, 2021: 2; Merck KGaA, 2021: 12; SAP SE, 2023: 24), Transparenz (z. B. BMW Group, 2020: 26; SAP SE, 2023: 27), Verlässlichkeit (z. B. Continental AG, 2019: 2) oder Vertrauenswürdigkeit (z. B. Commerzbank, 2023: 6).

<sup>185</sup> Ein weiteres Beispiel ist die Frage „10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?“ und die dazugehörige Antwort: „Es fehlen keine Ressourcen“. Bei diesem Beispiel wiederum wurde eine Antwort wie „unsicher“ nicht bereinigt, da diese eine wichtige Information darstellen kann.

„Management“ zusammengefasst. Antworten, die keinem Bereich zugeordnet werden konnten (z. B. „Corporate Department“), wurden als „keine Angabe“ gewertet.

### **6.3.1 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung für Unternehmen A**

Für Unternehmen A gingen insgesamt 101 beantwortete Fragebögen ein, davon 65 in deutscher und 36 in englischer Sprache. Die Ergebnisse aus den englischen Fragebögen wurden ins Deutsche übersetzt und mit den Ergebnissen der deutschsprachigen Fragebögen zusammengeführt.<sup>186</sup> Die einzelnen Fragen werden im Folgenden visualisiert dargestellt und interpretiert.

Aus Gründen des Datenschutzes wird Frage 26 („Wie lautet Ihr Abteilungskürzel?“) nicht veröffentlicht. Im Rahmen der Auswertung diente diese Angabe ausschließlich dazu, im Bedarfsfall eine eindeutige Zuordnung zu den in Frage 25 angegebenen (Fach-)Bereichen vornehmen zu können. Relevanz erhielt die Abteilungsangabe somit nur dann, wenn sie für die Zuordnung zu einem Bereich notwendig war. Eine weitergehende Berücksichtigung erfolgte nicht, da die konkrete Entschlüsselung der Kürzel ausschließlich unternehmensintern möglich ist.

Bei der Zusammenführung der Bereichsangaben wurde der Fachbereich *Compliance* dem Bereich *Legal & Compliance* zugeordnet, da das Abteilungskürzel in der Regel „LC“ lautete. Eine Ausnahme bilden drei Einzelfälle, in denen ausschließlich „CO“ als Abteilungskürzel angegeben war. Auch wenn „Legal“ als alleiniger Fachbereich genannt wurde, lautete das Abteilungskürzel „LC“, sodass sämtliche betroffenen Mitarbeitenden dem Bereich *Legal & Compliance* zugeordnet wurden.

#### **6.3.1.1 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung mit L&C-Beteiligung**

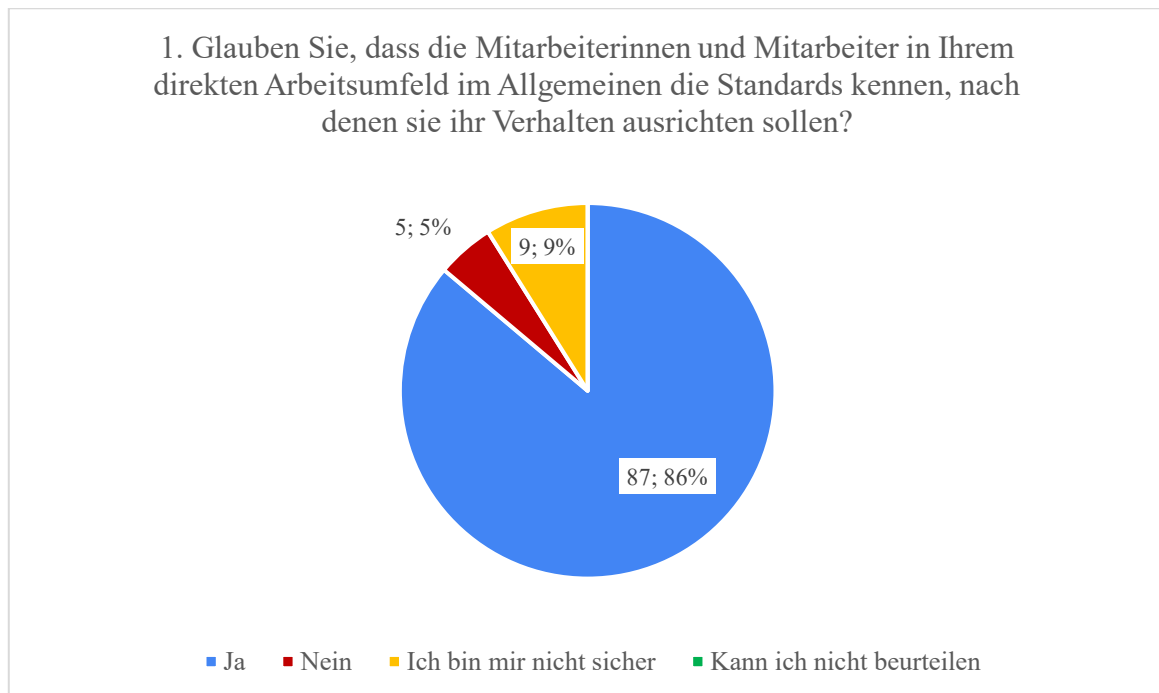
Da der Fragebogen über die Compliance-Abteilung des Stammsitzes an verteilt wurde, lag die Vermutung nahe, dass ein großer Anteil der befragten Mitarbeitenden aus dem Bereich L&C stammen würde. Daher werden die Ergebnisse von Unternehmen A in zweifacher Form dargestellt, einmal über alle Befragten hinweg, d. h. einschließlich der L&C-Mitarbeitenden (n = 101) und einmal ohne die L&C-Mitarbeitenden (n = 59)

Im Rahmen der Auswertung werden zunächst die Ergebnisse aller Mitarbeitenden vorgestellt.

---

<sup>186</sup> Zusätzlich erfolgte eine separate Betrachtung der englischen Antworten, um mögliche Unterschiede zwischen den Einschätzungen deutschsprachiger und englischsprachiger Mitarbeitender zu identifizieren. Sofern sich deutliche Abweichungen identifizieren lassen, wird darauf Bezug in der betreffenden Frage genommen.

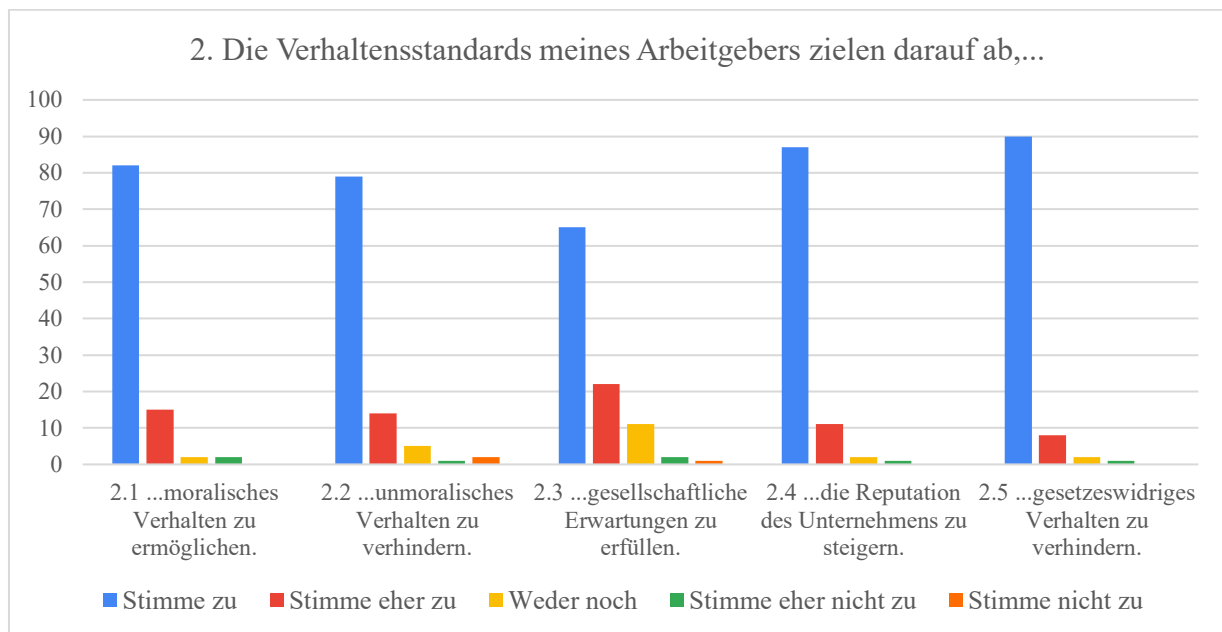
Abbildung 32: Frage 1 Unternehmen A (mit L&amp;C)



Quelle: eigene Darstellung<sup>187</sup>

Die überwiegende Mehrheit (86 %) hat den Eindruck, dass die Verhaltensstandards im Arbeitsumfeld bekannt sind. Das spricht grundsätzlich für eine gute Kommunikation und Verankerung der Kodexnormen im Unternehmen. Eine Minderheit weist jedoch auf mögliche Lücken hin: Standards könnten nicht überall einheitlich verstanden oder angewandt werden.

<sup>187</sup> Methodischer Hinweis: Die Wahrnehmung bezieht sich auf das direkte Arbeitsumfeld, nicht unbedingt auf das Gesamtunternehmen. Das bedeutet: lokal kann die Situation besser oder schlechter sein als im Durchschnitt.

Abbildung 33: Frage 2 Unternehmen A (mit L&C)<sup>188</sup>

*Quelle: eigene Darstellung*

In Frage 2 wird deutlich, dass die Verhaltensstandards im Unternehmen nicht nur bekannt sind, sondern ihre Zielrichtung den Mitarbeitenden überwiegend klar ist. Dabei liegt der Schwerpunkt vor allem auf Schutz- und Risikominimierung, weniger auf einem „positiven Gestaltungsbeitrag“. Die Standards werden in erster Linie als präventives und reputationsorientiertes Instrument verstanden.

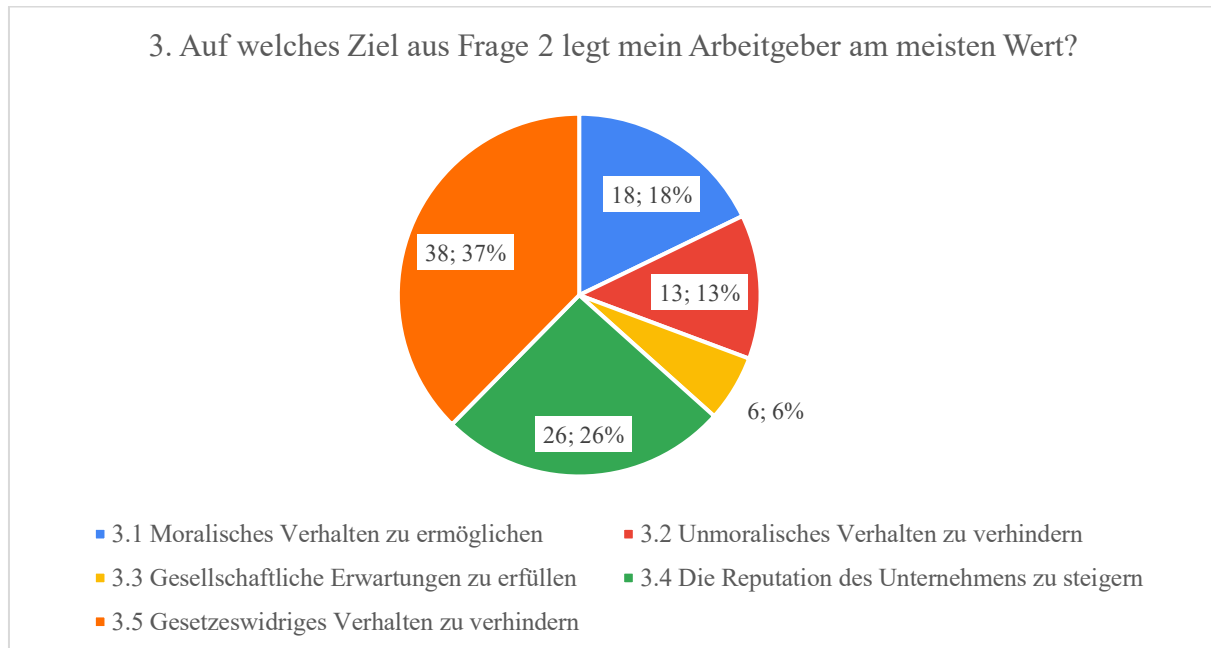
Die Mitarbeitenden sehen den zentralen Zweck der Standards insbesondere im Schutz: Sie sollen Gesetzesverstöße und unmoralisches Verhalten verhindern sowie die Unternehmensreputation sichern. Damit werden die Standards vor allem unter dem Motto „damit nichts schiefgeht“ wahrgenommen. Gesellschaftliche Erwartungen spielen hingegen eine deutlich geringere Rolle. Hier zeigt sich eine gewisse Distanz zwischen einem reinen Compliance-Fokus und weitergehenden Themen wie Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung oder den Erwartungen von Stakeholdern.

Insgesamt zeigt sich: Standards sind im Unternehmen präsent, werden jedoch eher als Pflicht denn als wertebasierte Orientierung verstanden. Diese starke Compliance-Kultur sorgt zwar für Regelkonformität, birgt jedoch das Risiko, dass Standards fast ausschließlich als

<sup>188</sup> Hinweis für dieses und alle folgenden Säulendiagramme: Die Säulen stellen Einzelnennungen der Mitarbeitenden dar, nicht Prozentsätze. Wird in der Auswertung von Prozentsätzen gesprochen, wurden diese auf Grundlage der abgegebenen Stimmen im Verhältnis zur Anzahl aller Befragten (im Falle von Unternehmen A: 101) errechnet.

„Schutzmechanismus“ wahrgenommen werden. Dadurch könnten Identifikation und intrinsische Motivation der Mitarbeitenden begrenzt bleiben.

Abbildung 34: Frage 3 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

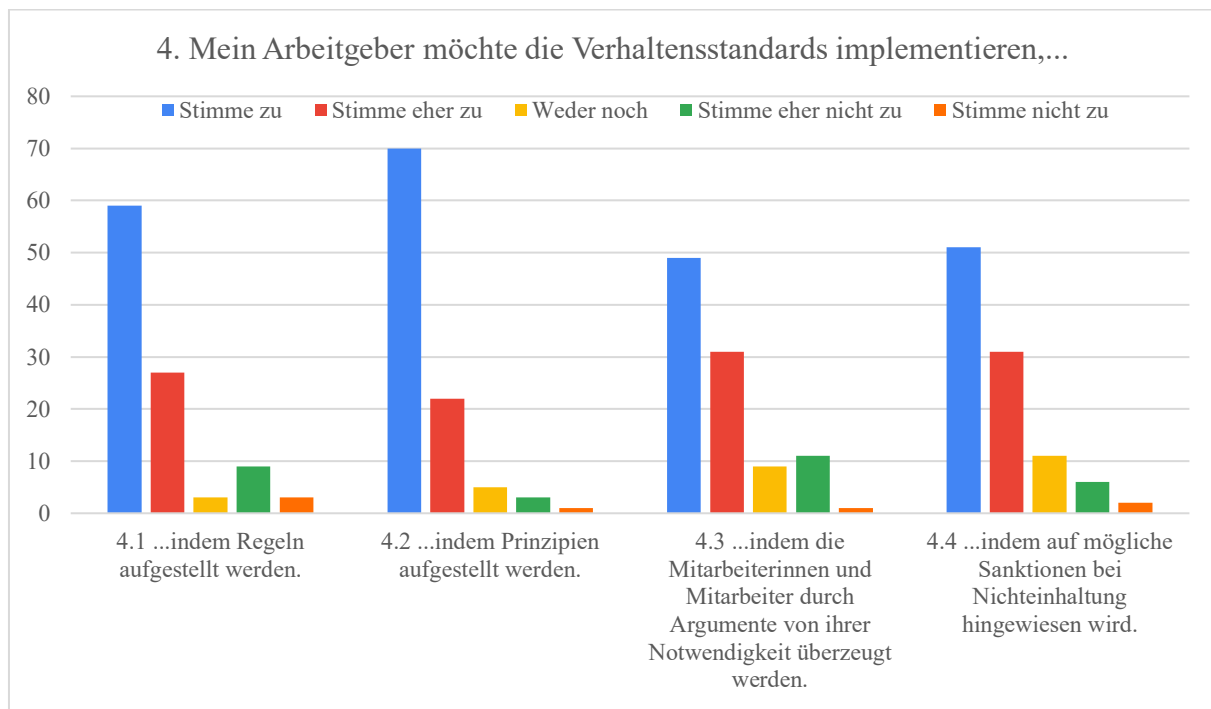
Frage 3 konkretisiert das Bild weiter: Die Mitarbeitenden sehen den Hauptschwerpunkt der Verhaltensstandards eindeutig in der Rechtskonformität, weniger in einem Werte- oder Gesellschaftsbezug. Damit bestätigt sich die hohe Zustimmung aus Frage 2, wonach die Standards vor allem der Sicherung von Compliance dienen.

An zweiter Stelle wird die Steigerung der Reputation des Unternehmens genannt (26 %), was zeigt, dass die Standards stark mit einem Außenwirkungszweck verknüpft sind. Aspekte wie die Ermöglichung moralischen Verhaltens (18 %) oder die Verhinderung unmoralischen Verhaltens (13 %) spielen zwar ebenfalls eine Rolle, fallen jedoch deutlich schwächer aus. Am wenigsten Gewicht haben gesellschaftliche Erwartungen: Nur 6 % der Mitarbeitenden sehen dies als Hauptziel. Damit bestätigt sich erneut der Befund, dass gesellschaftliche Verantwortung im Verständnis der Standards nur eine untergeordnete Bedeutung hat.

Insgesamt deutet dies auf eine stark regel- und risikoorientierte Unternehmenskultur hin. Diese Ausrichtung ist wirksam, wenn es um die Minimierung von Verstößen und den Schutz vor Skandalen geht. Gleichzeitig birgt sie jedoch die Gefahr, dass die positive Identifikationskraft von Standards verloren geht. Statt als Leitplanken für wertebasiertes Handeln werden sie primär als Pflicht verstanden, um Strafen und Reputationsschäden zu vermeiden. Von Mitarbeitenden,

die stärker intrinsisch motiviert sind oder Wert auf gesellschaftliche Verantwortung legen, könnte dies als zu enge Sichtweise empfunden werden.

Abbildung 35: Frage 4 Unternehmen A (mit L&C)



Quelle: eigene Darstellung

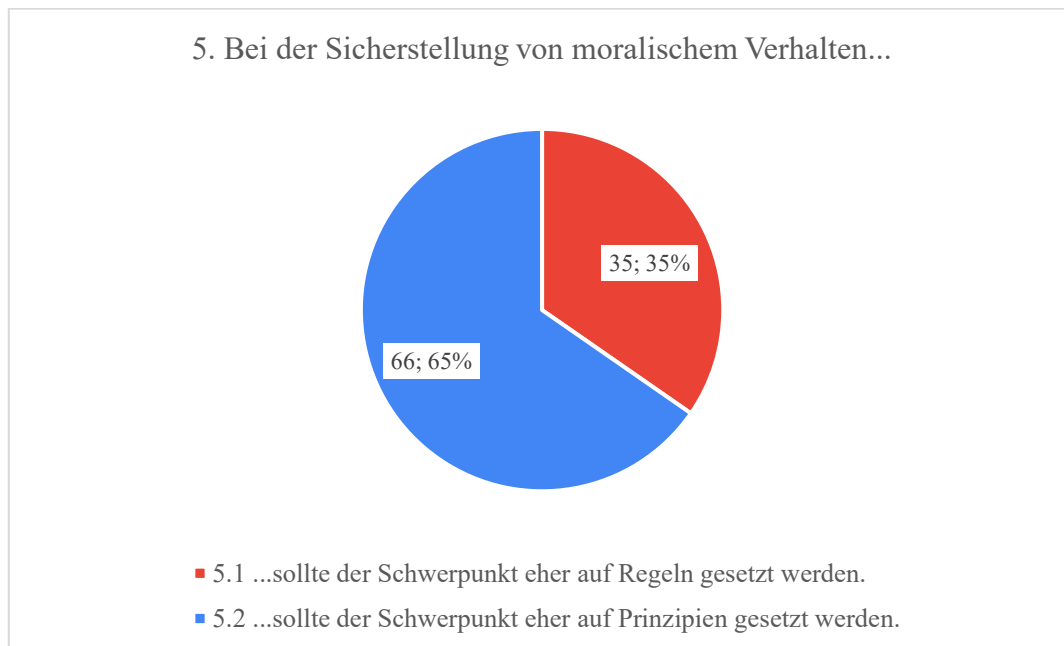
Alle vier Wege der Implementierung werden von der Mehrheit der Mitarbeitenden bestätigt – es handelt sich also nicht um ein „Entweder-oder“, sondern um eine Kombination verschiedener Ansätze. Am stärksten wahrgenommen werden die Prinzipien, was zeigt, dass Standards nicht nur als starre Regeln verstanden werden, sondern auch als wertebasierte Orientierung dienen. Auch die Überzeugung durch Argumente findet breite Zustimmung, was auf eine Kommunikationsstrategie hindeutet, die auf Einsicht und Verständlichkeit setzt.

Regeln und Sanktionen werden ebenfalls hoch bewertet. Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeitende eine Balance zwischen klaren Vorgaben und Überzeugungsarbeit erwarten. Insgesamt wird deutlich, dass es bei der Implementierung nicht allein auf Strenge durch Regeln und Sanktionen ankommt. Prinzipien und Überzeugung spielen mindestens eine ebenso große Rolle. Damit zeigt sich: Auch wenn die Standards insgesamt stark Compliance-getrieben wahrgenommen werden, setzt das Unternehmen nicht ausschließlich auf „harte Kontrolle“, sondern ebenso auf wertebasierte und kommunikative Vermittlung.

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Kodexanalyse. Die Mitarbeitenden erleben ein breites Maßnahmenbündel zur Implementierung, das sich aus Regeln, Prinzipien, Argumenten und Sanktionen zusammensetzt. Entscheidend wird jedoch sein, dass Prinzipien

und Überzeugung im Alltag tatsächlich erlebbar bleiben und nicht hinter die „harten“ Elemente zurückfallen. Andernfalls besteht das Risiko, dass Mitarbeitende v. a. Sanktionen und Regeln wahrnehmen und die positive Wirkung von Prinzipien in den Hintergrund tritt.

Abbildung 36: Frage 5 Unternehmen A (mit L&C)

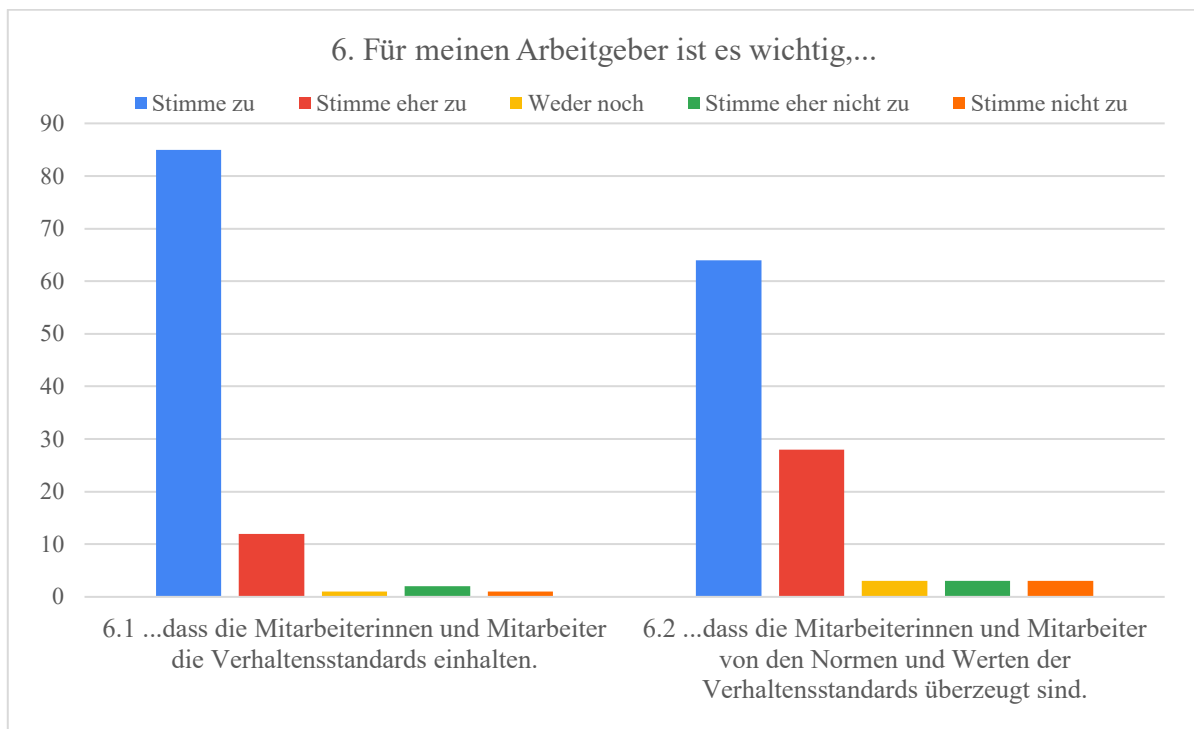


*Quelle: eigene Darstellung*

Eine deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden – fast zwei Drittel – ist der Ansicht, dass Prinzipien im Hinblick auf moralisches Verhalten wichtiger sind als Regeln. Zwar bleibt auch die regelbasierte Orientierung relevant, da immerhin rund ein Drittel der Befragten diese bevorzugt, doch der Schwerpunkt liegt klar auf wertebasierten Leitlinien statt auf starren Vorschriften.

Daraus lässt sich ableiten, dass die Mitarbeitenden zwar die Compliance-Funktion der Standards wahrnehmen, im Alltag jedoch eine stärkere Prinzipienorientierung ausdrücklich befürworten. Prinzipien werden dabei als flexibler, eigenverantwortlicher und wertorientierter wahrgenommen, während Regeln oft als starr gelten. Dies deutet darauf hin, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich bereit sind, mehr Verantwortung im moralischen Handeln zu übernehmen – vorausgesetzt, das Unternehmen räumt ihnen die notwendigen Freiräume ein.

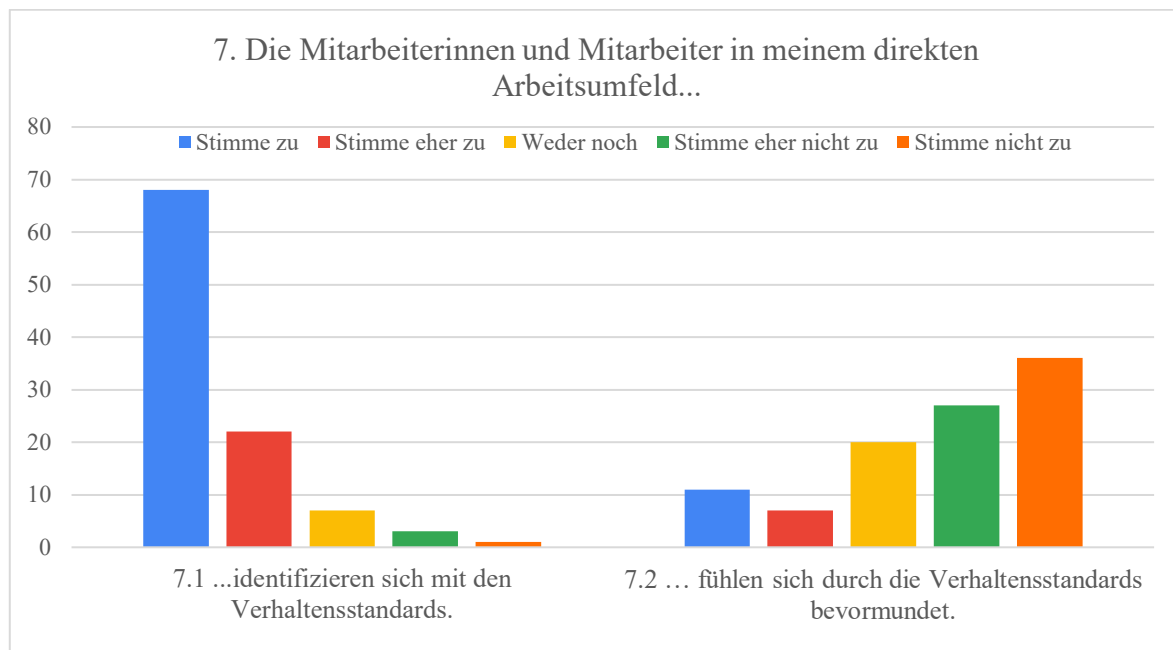
Abbildung 37: Frage 6 Unternehmen A (mit L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Mit einer Gesamtzustimmung von 96 % (davon 12 % schwache Zustimmung) zeigt sich in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden eindeutig: Der Arbeitgeber legt den größten Fokus auf die Einhaltung der Verhaltensstandards. Weniger stark, aber dennoch mit 91 % Gesamtzustimmung (davon 28 % schwache Zustimmung) deutlich, wird von den Mitarbeitenden wahrgenommen, dass das Unternehmen auch Wert darauf legt, sie von den Normen und Werten der Standards zu überzeugen. Werte spielen somit durchaus eine Rolle, stehen jedoch nicht an erster Stelle. Damit wird eine klare Hierarchie sichtbar: Primär geht es um Compliance im Sinne der Regelkonformität, erst sekundär um Wertevermittlung und innere Überzeugung. Dennoch decken sich die Ergebnisse mit den Ergebnissen der Kodexanalyse, in der insbesondere die klassischen Compliance-Thematiken (z. B. Rechtskonformität, Korruption) mit zahlreichen Persuasionen belegt sind.

Abbildung 38: Frage 7 Unternehmen A (mit L&amp;C)



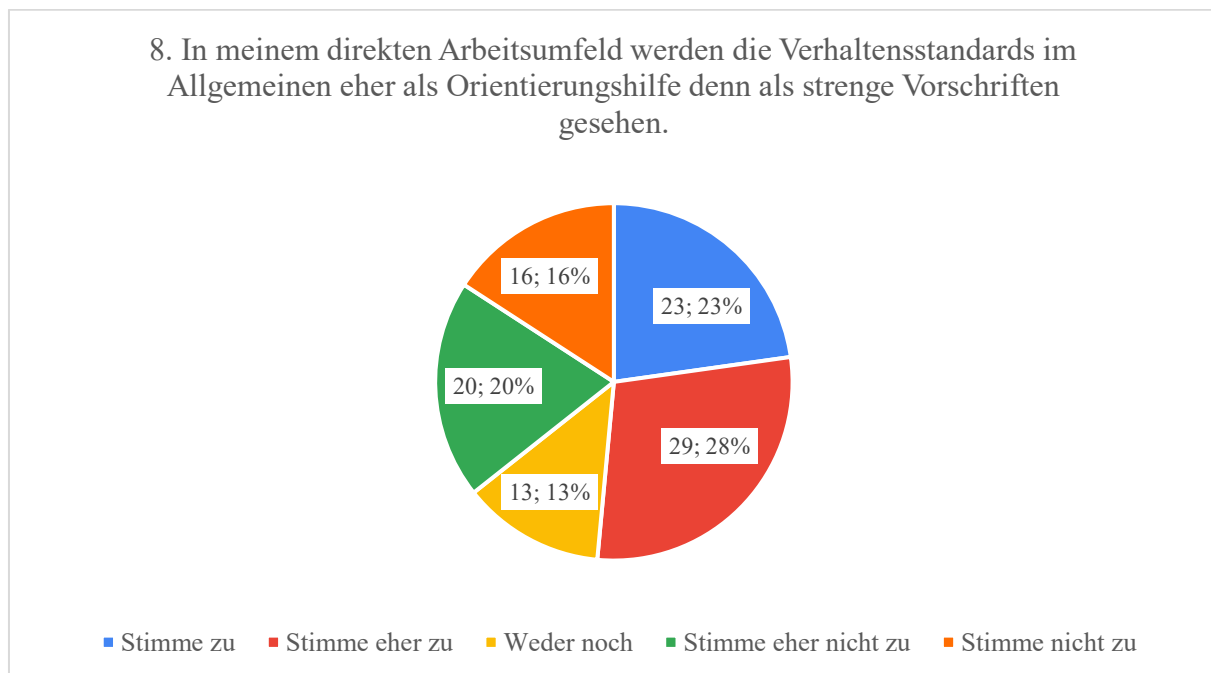
*Quelle: eigene Darstellung*

Die große Mehrheit der Mitarbeitenden identifiziert sich mit den Verhaltensstandards. Dies zeigt, dass die Standards nicht nur bekannt und befolgt werden, sondern auch Akzeptanz finden und mitgetragen werden. Die meisten Beschäftigten empfinden sie nicht als Einschränkung, sondern vielmehr als sinnvolle Orientierung im Arbeitsalltag. Ein relevanter Anteil von rund 18 % fühlt sich jedoch bevormundet – hier besteht die Gefahr, dass die Standards als zu strikt oder zu stark kontrollierend wahrgenommen werden.<sup>189</sup>

Insgesamt sind die Standards gut verankert und wirken nicht demotivierend. Das Risiko einer gefühlten Überregulierung betrifft lediglich eine Minderheit. Um auch diese stärker einzubinden, könnte das Unternehmen die Prinzipien- und Werteorientierung deutlicher betonen, anstatt auf Regeln zu setzen. Eine positive Kommunikation ist dabei zentral: Standards sollten nicht als Einschränkung, sondern als Unterstützung und Orientierung vermittelt werden. Gleichzeitig kann die Hervorhebung von Werten die Identifikation vertiefen und das Risiko eines Bevormundungsempfindens reduzieren.

<sup>189</sup> Grundsätzlich weichen die Ergebnisse des deutschen Fragebogens kaum von den Ergebnissen des englischen Fragebogens ab. Bei Frage 7.2 fällt jedoch auf, dass zehn von elf Zustimmungen und vier von sieben schwache Zustimmungen auf den englischen Fragebogen entfallen. Internationale Mitarbeitende scheinen sich durch die geltenden Regelvorgaben eher bevormundet zu fühlen als nationale. Der Unterschied könnte mit der Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede erklärt werden, nach der Deutsche klare Vorschriften und eine starke Planungsorientierung bevorzugen, um mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit umgehen zu können (vgl. Hofstede, 1980).

Abbildung 39: Frage 8 Unternehmen A (mit L&amp;C)



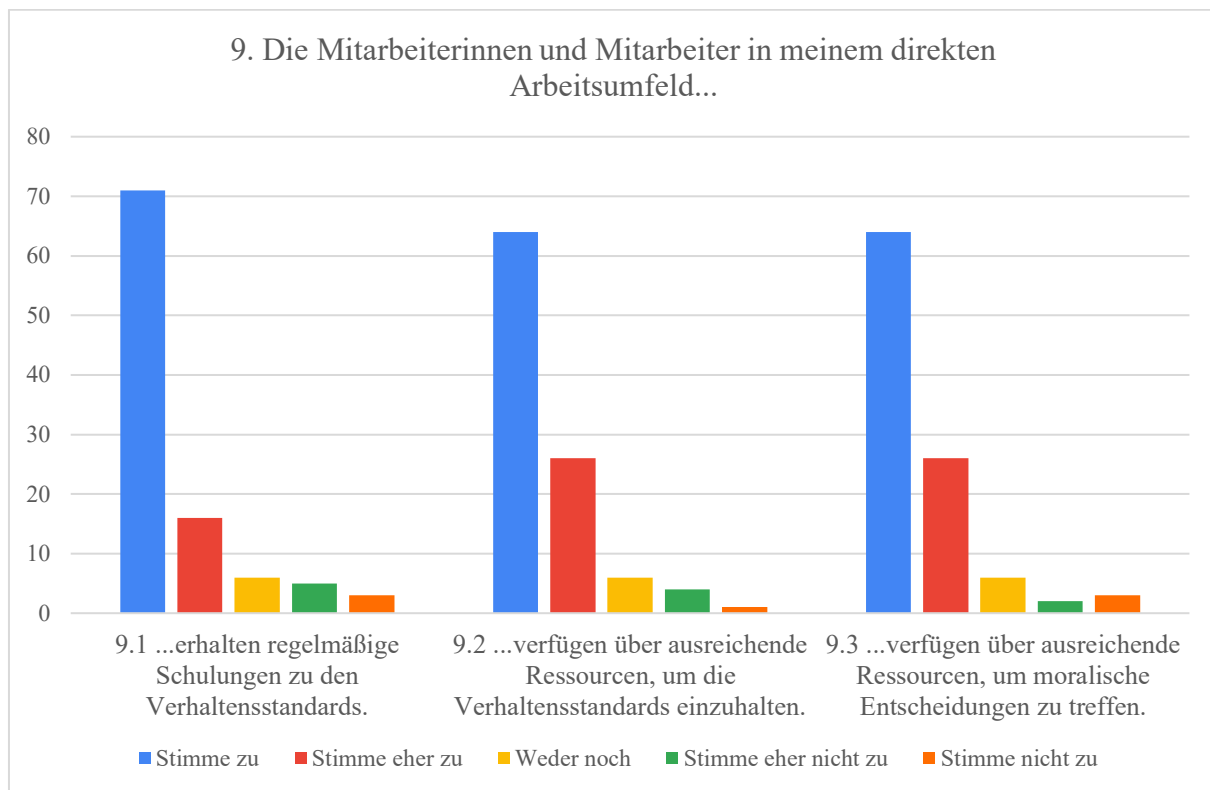
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Mehrheit der Mitarbeitenden versteht die Verhaltensstandards in erster Linie als Orientierungshilfe. Dies ist ein positives Signal, da es darauf hinweist, dass die Regelvorgaben nicht ausschließlich als Zwang wahrgenommen werden. Allerdings fällt die Zustimmung mit etwas mehr als 50 % vergleichsweise moderat aus. Über ein Drittel der Befragten betrachtet die Standards nicht primär als Orientierung, sondern stärker als strikte Vorschriften – ein Hinweis auf eine gespaltene Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens.

Dieses Spannungsfeld wird durch die Ergebnisse aus den Fragen 5 bis 8 verdeutlicht. In den Fragen 5 und 6 äußern die Mitarbeitenden den Wunsch nach einer stärkeren Prinzipien- und Werteorientierung, nehmen beim Arbeitgeber jedoch gleichzeitig einen deutlichen Fokus auf Regelbefolgung wahr. In Frage 7 zeigt sich, dass sich die Mehrheit zwar mit den Standards identifiziert und sie nicht als Bevormundung empfindet. Frage 8 differenziert dieses Bild jedoch: Zwar sehen viele die Standards als hilfreiche Orientierung, zugleich gibt es aber eine substantielle Gruppe, die sie als streng regulativ bewertet.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Unternehmen über eine solide Basis verfügt: Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden schätzt die Standards als nützliche Orientierung. Dennoch darf die Kritik an einer zu starken Formalität nicht übersehen werden, da rund 36 % der Befragten die Standards als zu strikt empfinden.

Abbildung 40: Frage 9 Unternehmen A (mit L&amp;C)



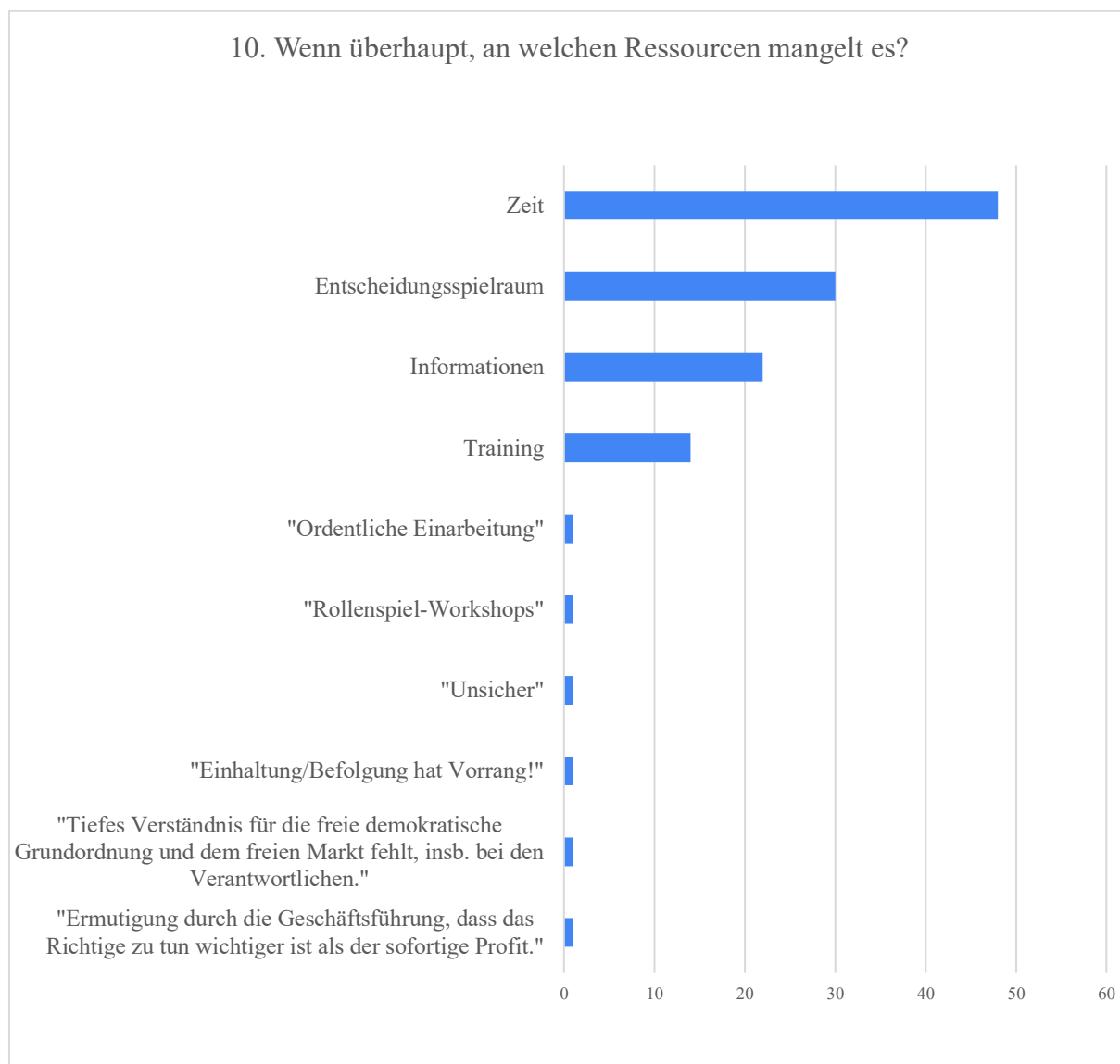
*Quelle: eigene Darstellung*

Die bestehenden Schulungen und Ressourcen werden von der großen Mehrheit der Mitarbeitenden als ausreichend wahrgenommen. Dies zeigt, dass die Standards nicht nur kommuniziert, sondern auch operativ unterstützt werden. Besonders die regelmäßigen Schulungen stechen hervor und tragen vermutlich maßgeblich zur hohen Bekanntheit der Standards bei, wie bereits in Frage 1 sichtbar wurde. Das stellt einen großen Kontrast zu den Ergebnisse der Kodexanalyse darstellt, in dem gänzlich auf den Bezug zu Schulungen verzichtet worden ist.

Auch die Ressourcenausstattung wird insgesamt überwiegend positiv bewertet. Einzelne kritische Stimmen – rund zehn Prozent – deuten jedoch darauf hin, dass es Bereiche oder Situationen gibt, in denen die Rahmenbedingungen nicht immer als ausreichend empfunden werden (vgl. Frage 10).

Das Unternehmen investiert damit erkennbar aktiv in Schulung und Ressourcenausstattung, was die positive Grundhaltung gegenüber den Standards unterstützt. Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden nicht nur verpflichtet, sondern auch befähigt, die Vorgaben umzusetzen. Die Minderheit, die Defizite wahrnimmt, sollte dennoch ernst genommen werden: Selbst vereinzelte Erfahrungen von Ressourcenmangel können die Glaubwürdigkeit und Umsetzung der Standards untergraben.

Abbildung 41: Frage 10 Unternehmen A (mit L&amp;C)



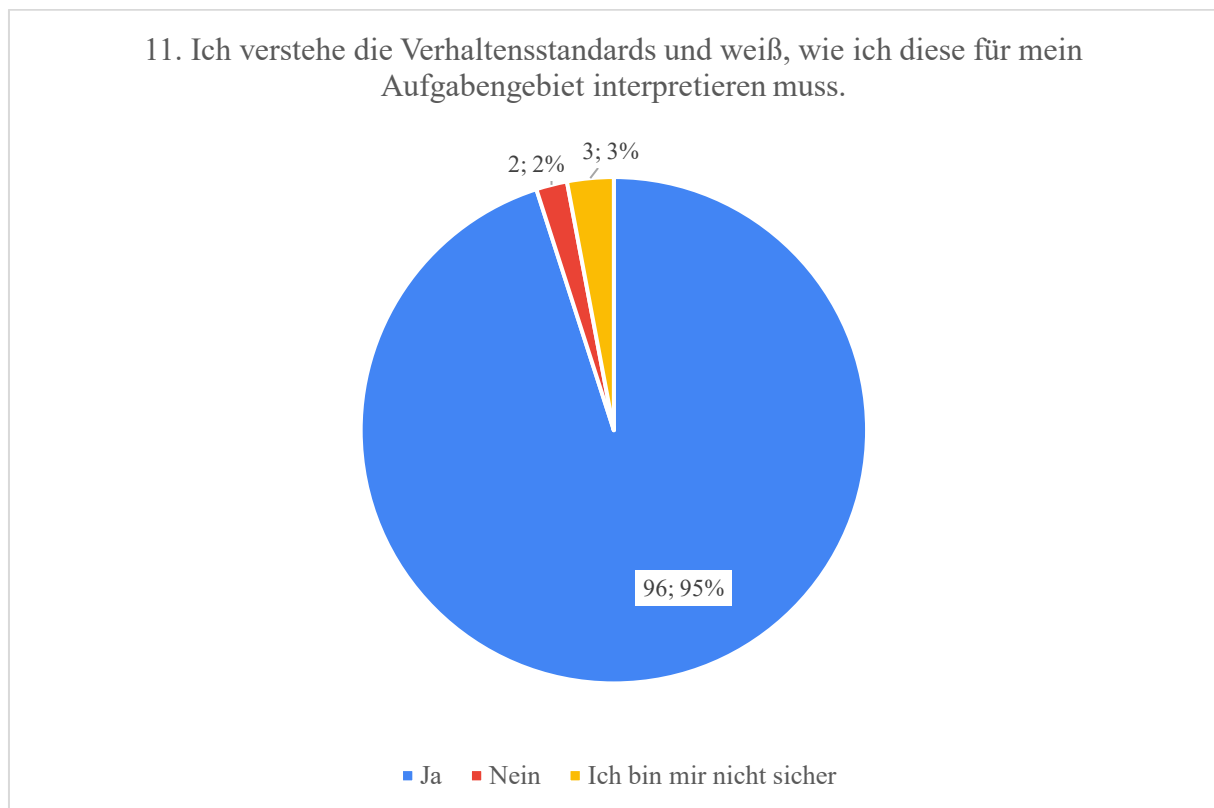
Quelle: eigene Darstellung

Zeitmangel wird von den Mitarbeitenden als die deutlich dominierende Ressourcenschwäche benannt. Zwar sind die Verhaltensstandards bekannt und grundsätzlich akzeptiert, ihre Umsetzung leidet jedoch spürbar unter Arbeitsverdichtung und Prioritätskonflikten. An zweiter Stelle der wahrgenommenen Engpässe steht der eingeschränkte Entscheidungsspielraum: Viele Mitarbeitende haben das Gefühl, nicht eigenständig nach den Standards handeln zu können – sei es aufgrund hierarchischer Strukturen, komplexer Prozesse oder fehlender Verantwortung. An dritter Stelle werden Informationsdefizite genannt. Trotz bestehender Schulungen (vgl. Frage 9) fehlt es im Alltag teilweise an konkreter Klarheit oder an leicht zugänglichen Informationen. Zwar spielen mangelnde Trainings ebenfalls eine Rolle, sie werden jedoch deutlich seltener als Hindernis angeführt.

Während die Ergebnisse zu Frage 9 Schulungen und Ressourcen insgesamt noch mehrheitlich positiv bewerten, zeichnet sich in Frage 10 ein differenzierteres Bild ab: Die Basis ist zwar vorhanden, doch kritische Engpässe bestehen vor allem bei Zeit, Autonomie und Informationszugang. Diese Ergebnisse fügen sich in die bereits in den Fragen 2, 3 und 6 erkennbare Tendenz ein, wonach der Schwerpunkt stark auf Compliance liegt: Die Mitarbeitenden sollen die Standards zwar einhalten, sehen sich in der praktischen Umsetzung jedoch organisatorisch eingeschränkt.

Die Analyse verdeutlicht, dass insbesondere Zeitdruck und fehlender Entscheidungsspielraum ernsthafte Hindernisse für eine gelebte Umsetzung der Standards darstellen. Werden diese unter Zeitmangel lediglich als „Pflichtübung“ abgearbeitet, verliert der Kodex seine Identifikationskraft. Darüber hinaus verweisen die offenen Kommentare auf ein Spannungsfeld zwischen Werten und ökonomischen Zielvorgaben. So kritisieren einzelne Stimmen ein mangelndes Verständnis der Führungskräfte für die Balance zwischen kurzfristigen Gewinnzielen und dem „richtigen Handeln“. Ein Mitarbeiter forderte explizit „Ermutigung durch die Geschäftsführung, dass das Richtige zu tun wichtiger ist als der sofortige Profit“. Eine weitere Rückmeldung hebt hervor, dass „tiefes Verständnis für die freie demokratische Grundordnung und den freien Markt insbesondere bei den Verantwortlichen“ fehle. Diese Aussagen machen deutlich, dass neben organisatorischen Barrieren auch grundlegende Werthaltungen und Prioritätensetzungen im Unternehmen kritisch reflektiert werden müssen.

Abbildung 42: Frage 11 Unternehmen A (mit L&amp;C)

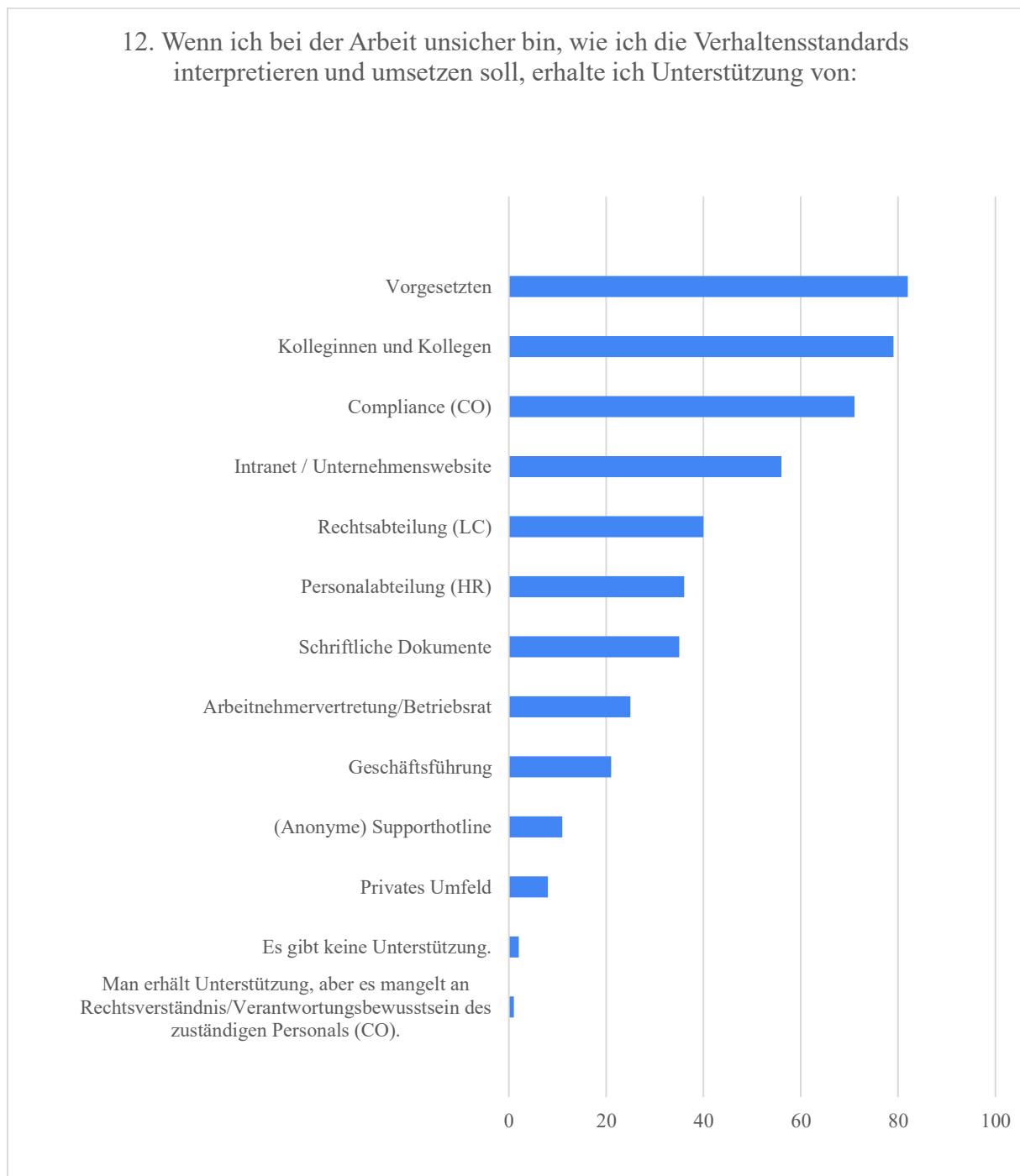


*Quelle: eigene Darstellung*

Ein überwältigender Großteil der Mitarbeitenden hat ein klares Verständnis davon, wie die Verhaltensstandards im eigenen Aufgabenbereich anzuwenden sind. Der Anteil an Unsicherheit oder Unklarheit liegt mit nur 5 % auf einem verschwindend geringen Niveau. Damit zeigt sich: Nicht nur die Bekanntheit der Standards (vgl. Frage 1), sondern auch ihre konkrete Umsetzungsfähigkeit auf individueller Ebene ist sehr stark ausgeprägt.

Gleichzeitig entsteht jedoch eine interessante Spannung: Obwohl die Mitarbeitenden die Standards klar verstehen, wurde in Frage 10 deutlich, dass es vor allem an praktischen Rahmenbedingungen mangelt. Die bestehenden Handlungshemmnisse sind daher nicht inhaltlicher, sondern organisatorischer Natur. Probleme ergeben sich weniger aus fehlendem Wissen, sondern vielmehr aus den Arbeitsbedingungen – Zeitdruck, eingeschränkte Autonomie und Prioritätskonflikte. Das bedeutet: Das Verstehen der Standards ist nicht das Problem, ihre Umsetzung im Alltag hingegen schon.

Abbildung 43: Frage 12 Unternehmen A (mit L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

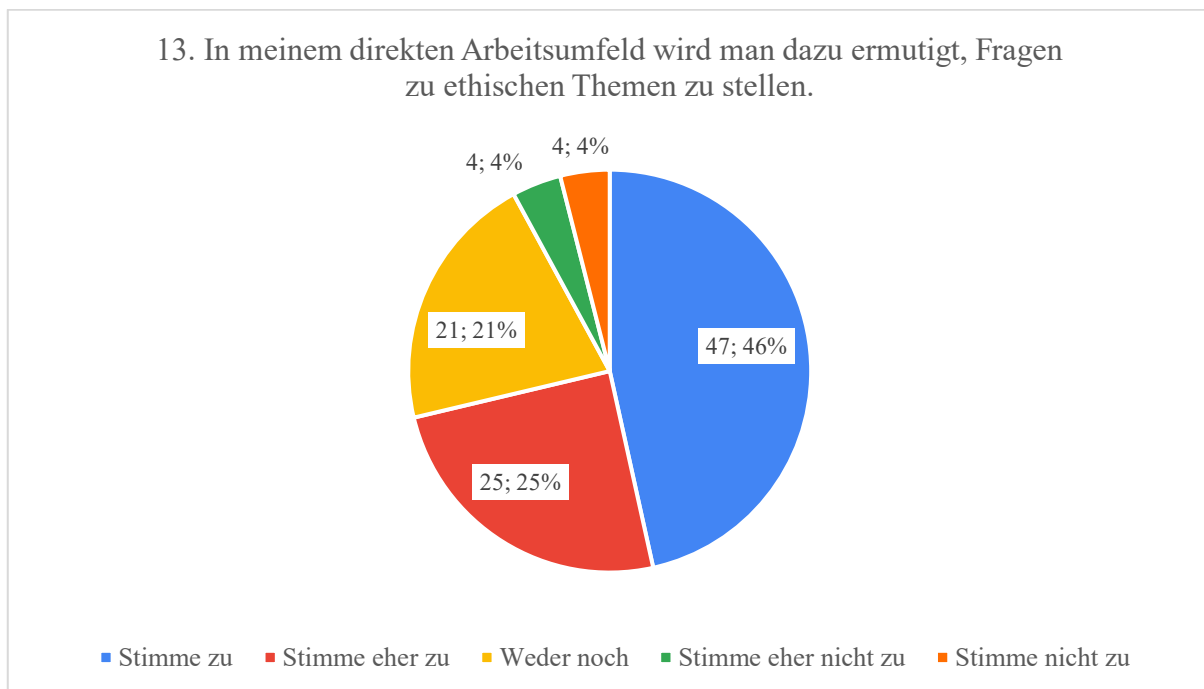
Für die Mitarbeitenden stellen vor allem die direkten Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen die wichtigsten Ansprechpartner dar. Dies weist auf eine stark ausgeprägte lokale Unterstützungskultur im unmittelbaren Arbeitsumfeld hin. Erst an zweiter Stelle folgen formale Stellen wie die Compliance-Abteilung, das Intranet oder die Rechtsabteilung. Damit wird deutlich, dass formale Unterstützungskanäle zwar vorhanden und auch genutzt werden, sie jedoch nicht die erste Anlaufstelle bilden.

Eine eher ergänzende Rolle nehmen HR, schriftliche Dokumente und der Betriebsrat ein, die das Unterstützungsnetz sinnvoll abrunden, ohne jedoch führend zu sein. Kaum genutzt werden hingegen die Geschäftsführung, Hotlines oder externe Stellen – die Mitarbeitenden suchen ihre Hilfe in erster Linie dort, wo sie unmittelbar in ihre Arbeitspraxis eingebettet ist. Positiv hervorzuheben ist zudem, dass nur sehr wenige Befragte angeben, überhaupt keine Unterstützung zu erhalten. Dies zeigt, dass das Unterstützungsnetz im Unternehmen grundsätzlich funktioniert.

Die Ergebnisse lassen sich gut in den Gesamtkontext der Befragung einordnen: In den Fragen 9 bis 11 wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden geschult sind und wissen, wie die Standards umzusetzen sind – ein Grund dafür, warum externe Unterstützung kaum erforderlich ist. In Frage 10 zeigte sich zudem, dass wahrgenommene Unterstützungsdefizite weniger am Zugang zu Ansprechpartnern liegen, sondern vielmehr an Ressourcen wie Zeit oder Entscheidungsspielraum. Auch die Ergebnisse der Fragen 7 und 8 bestätigen dieses Bild: Mitarbeitende identifizieren sich mehrheitlich mit den Standards und betrachten sie überwiegend als hilfreiche Orientierung. Die starke Unterstützung durch direkte Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen dürfte hierfür eine wesentliche Rolle spielen.

Insgesamt verfügt das Unternehmen somit über ein stabiles Unterstützungsnetz, das maßgeblich von informellen Kanälen im Arbeitsumfeld getragen und durch formale Stellen sinnvoll ergänzt wird.

Abbildung 44: Frage 13 Unternehmen A (mit L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

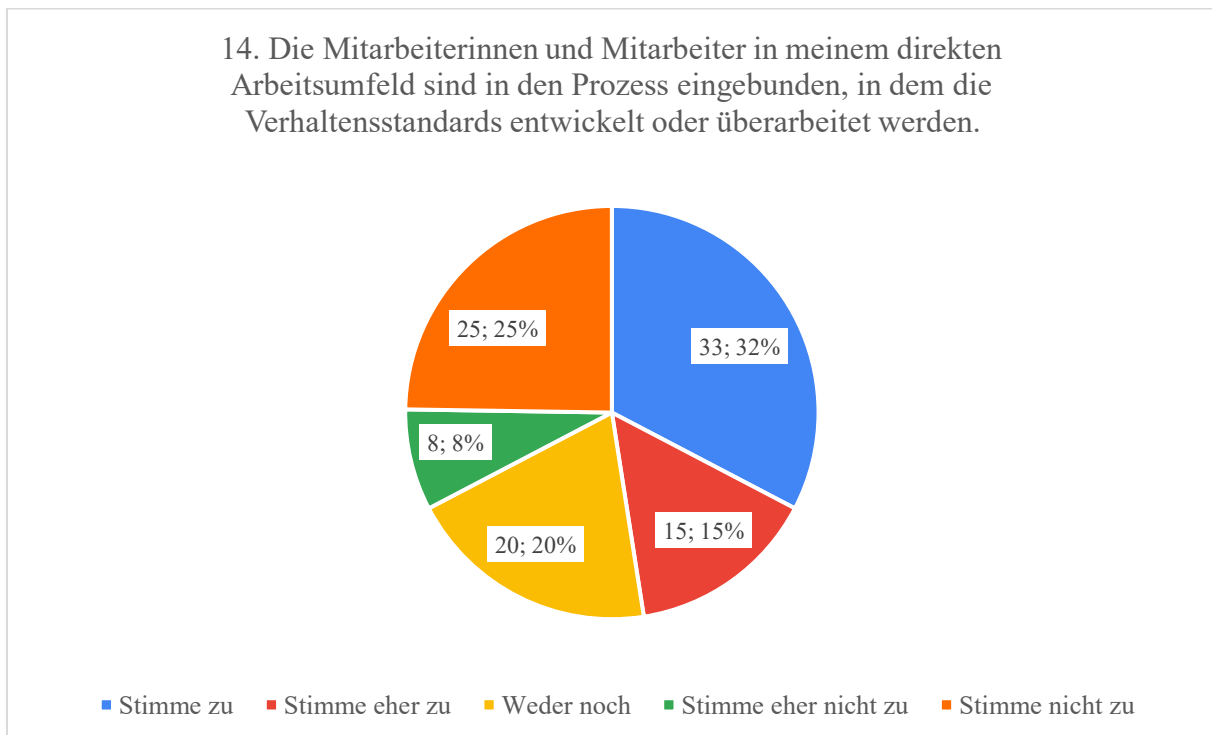
Über zwei Drittel der Mitarbeitenden fühlen sich ermutigt, Fragen zu ethischen Themen anzusprechen. Gleichzeitig weist der relativ hohe Neutralanteil von 21 % darauf hin, dass ein Teil der Belegschaft weder eine klare Förderung noch eindeutige Hürden erlebt – möglicherweise ein Hinweis auf ein eher schweigsames Klima, in dem über Ethik nicht aktiv gesprochen wird. Eine kleine Minderheit von 8 % fühlt sich ausdrücklich nicht ermutigt, was auf kulturelle oder hierarchische Barrieren schließen lässt.<sup>190</sup>

Die Ergebnisse lassen sich gut mit den vorherigen Fragen verknüpfen: In Frage 12 gaben die Mitarbeitenden an, dass sie bei Unsicherheiten vor allem Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen erhalten. Frage 13 zeigt nun, dass diese Dialogbereitschaft zwar grundsätzlich vorhanden ist, aber nicht durchgängig stark ausgeprägt wird. Auch die Ergebnisse aus den Fragen 7 und 8 sind in diesem Zusammenhang aufschlussreich: Zwar identifizieren sich die Mitarbeitenden mit den Standards, nehmen sie aber teils als hilfreiche Orientierung, teils als starre Vorschriften wahr. Ob die Standards als lebendige Prinzipien oder als rigide Regeln verstanden werden, hängt maßgeblich von der gelebten Dialogkultur ab.

<sup>190</sup> Im englischen Fragebogen fällt die Gesamtzustimmung mit über 83 % höher aus. Auffällig ist dabei, dass 75 % davon auf eine eindeutige Zustimmung fallen. Knapp 14 % sind unentschlossen und nur eine Person fühlt sich nicht dazu ermutigt, ethische Fragen zu stellen. Dieses Ergebnis eröffnet die Frage, ob und wenn ja, warum sich internationale Mitarbeitende im Arbeitsalltag eher zum ethischen Diskurs ermutigt fühlen als nationale Mitarbeitende.

Darüber hinaus spielt der in Frage 10 benannte Ressourcenmangel eine Rolle. Zeitdruck und eingeschränkter Entscheidungsspielraum können dazu führen, dass Mitarbeitende trotz bestehender Unsicherheiten weniger Fragen stellen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass im Unternehmen zwar eine grundsätzlich offene Kultur besteht, diese jedoch nicht durchgängig von einem starken Klima der Ermutigung getragen wird. Teilweise besteht die Befürchtung, dass Fragen zu ethischen Themen nicht ernst genommen oder sogar als Störung empfunden werden könnten.

Abbildung 45: Frage 14 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Knapp die Hälfte der Mitarbeitenden fühlt sich in die Weiterentwicklung der Verhaltensstandards eingebunden, während ein Drittel ausdrücklich das Gegenteil angibt und eine fehlende Beteiligung wahrnimmt. Weitere 20 % zeigen sich neutral, was darauf hindeutet, dass viele entweder keine direkten Berührungspunkte mit der Entwicklung der Standards haben oder nicht wissen, ob und wie eine Beteiligung überhaupt möglich ist.

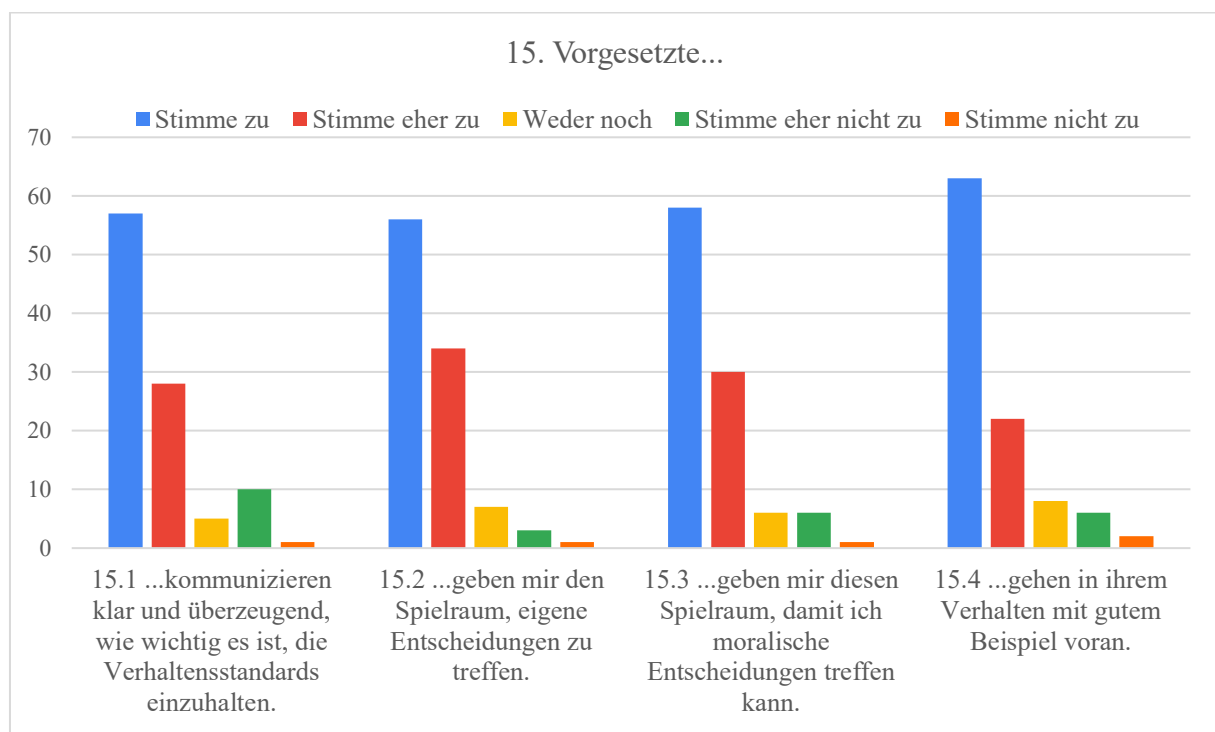
Dieses Ergebnis ähnelt den Befunden aus Frage 13: Zwar fühlen sich 71 % der Mitarbeitenden grundsätzlich ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen, doch diese Haltung ist nicht flächendeckend ausgeprägt. Auch im Hinblick auf die Partizipation zeigt sich also ein ähnliches Muster: Sie ist vorhanden, jedoch nicht konsistent. Eine Verbindung lässt sich zudem zu den Ergebnissen der Fragen 7 und 8 herstellen: Mitarbeitende identifizieren sich zwar mehrheitlich

## Empirische Untersuchung

mit den Standards, erleben diese jedoch teils auch als starre Vorschriften. Eine geringe Einbindung in die Weiterentwicklung könnte dazu beitragen, dass die Standards stärker als Top-down-Instrument wahrgenommen werden. Dies wird durch die Ergebnisse aus Frage 10 verstärkt, wo der eingeschränkte Entscheidungsspielraum als zentrales Ressourcendefizit benannt wurde.

Insgesamt wird deutlich, dass das Unternehmen zwar Partizipation betreibt, damit jedoch nur einen Teil der Belegschaft erreicht. Werden Standards überwiegend top-down entwickelt und nicht breit diskutiert, besteht die Gefahr, dass sie trotz hoher Bekanntheit (vgl. Frage 1) und Akzeptanz (vgl. Frage 7) als weniger verbindlich wahrgenommen werden. Eine stärkere Beteiligung könnte hingegen dazu beitragen, die Wahrnehmung der Standards als hilfreiche Orientierung (vgl. Frage 8) zu festigen und das Risiko eines Bevormundungsempfindens (vgl. Frage 7.2) zu verringern.

Abbildung 46: Frage 15 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

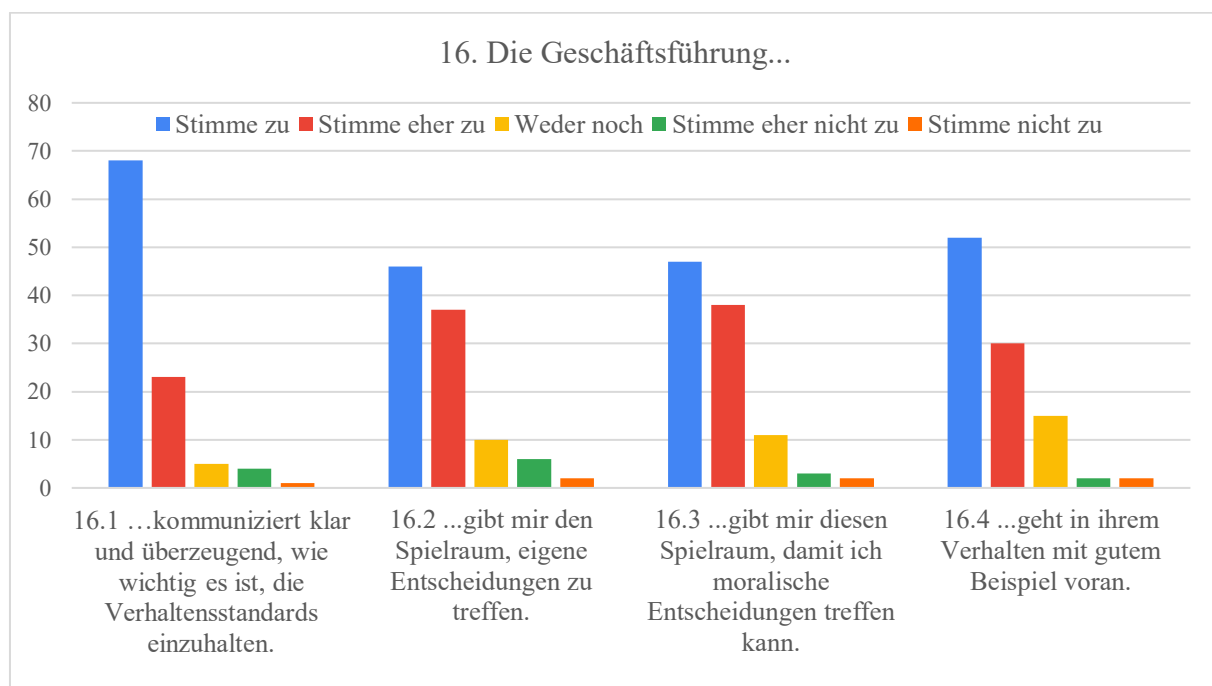
Die überwältigende Mehrheit der Mitarbeitenden empfindet ihre Vorgesetzten als klare Kommunikatoren, Ermöglicher von Entscheidungsspielräumen und glaubwürdige Vorbilder. Besonders hervorzuheben ist die Balance zwischen klarer Kommunikation und gewährter Autonomie: Standards werden also nicht nur „von oben vorgegeben“, sondern Führungskräfte schaffen auch Raum für eigenverantwortliches Handeln. Den höchsten Wert erreicht das

Vorbildverhalten – ein starker Indikator dafür, dass die Standards im Alltag tatsächlich gelebt werden.

Gleichzeitig machen die wenigen kritischen Stimmen (rund 10–15 %) deutlich, dass es auch Führungskräfte gibt, die diese Rolle weniger stark ausfüllen. In Frage 12 wurden Vorgesetzte bereits als wichtigste Anlaufstelle bei Unsicherheiten genannt, und Frage 15 bestätigt, dass sie diese Funktion im Großen und Ganzen gut wahrnehmen. Dennoch bleibt ein Spannungsfeld: In Frage 10 wurde ein Mangel an Entscheidungsspielraum als Ressourcendefizit benannt. Dies deutet darauf hin, dass zwar viele Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten Freiraum erleben, dieser aber nicht überall in gleichem Maße gegeben ist. Auch in Frage 14, wo nur knapp die Hälfte eine Einbindung in die Weiterentwicklung der Standards wahrnimmt, könnten gute Führungskräfte eine wichtige Brückenfunktion einnehmen und Partizipation gezielt fördern.

Insgesamt wird deutlich: Führungskräfte sind zentrale Multiplikatoren für die Verhaltensstandards. Sie kommunizieren, geben Handlungsspielraum und leben Standards sichtbar vor. Dieses hohe Vertrauen in Vorgesetzte ist ein starker kultureller Anker und trägt wesentlich dazu bei, dass die Standards insgesamt so hohe Akzeptanz finden (vgl. Frage 7). Gleichzeitig birgt die Unterschiedlichkeit zwischen den Führungskräften ein Risiko: In manchen Teams werden Standards als gelebte Praxis wahrgenommen, in anderen eher als formale Vorschrift.

Abbildung 47: Frage 16 Unternehmen A (mit L&C)



Quelle: eigene Darstellung

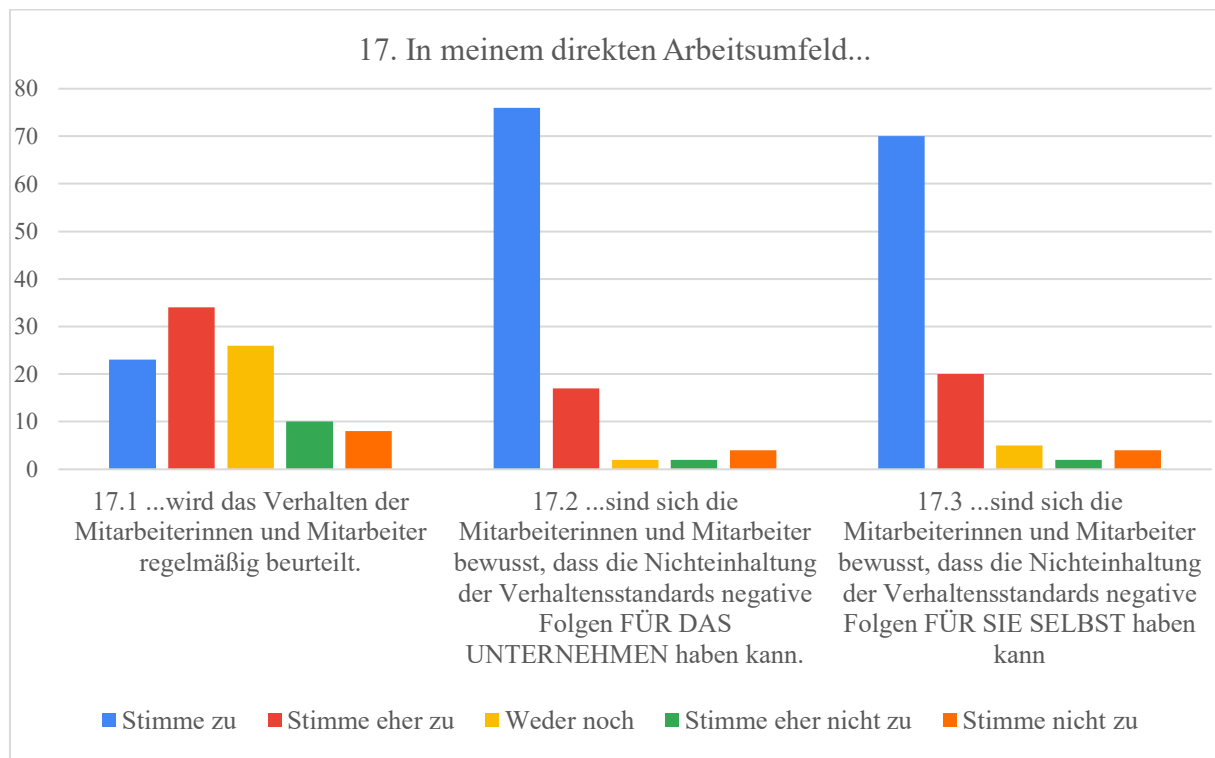
## Empirische Untersuchung

Die Geschäftsführung wird von den Mitarbeitenden als sehr überzeugend in der Kommunikation zur Bedeutung der Standards wahrgenommen – sogar stärker als die direkten Vorgesetzten (vgl. Frage 15.1). Bei der Gewährleistung autonomer Spielräume ist die Zustimmung ebenfalls hoch, wenn auch weniger eindeutig als bei den Vorgesetzten (vgl. Fragen 15.2 und 15.3). Damit wird die Geschäftsführung weniger als unmittelbarer Ermöglicher von Freiräumen gesehen. Vorgesetzte schneiden besser ab, wenn es um konkreten Handlungsspielraum und greifbare Vorbildfunktion geht. Dies verdeutlicht eine klassische Rollenverteilung: Die Geschäftsführung setzt Rahmen und Botschaften, während Vorgesetzte diese im Alltag praktisch umsetzen.

Die Vorbildfunktion der Geschäftsführung (vgl. Frage 16.4) wird überwiegend positiv bewertet, allerdings mit spürbar mehr Neutralität als bei den Vorgesetzten (vgl. Frage 15.4). Das zeigt, dass die Mitarbeitenden die Geschäftsführung zwar respektieren, sie aber etwas distanzierter wahrnehmen.

Insgesamt wird die Geschäftsführung als wichtige Botschafterin der Standards gesehen. Für die tägliche Umsetzung sind jedoch die Vorgesetzten entscheidender, da sie näher am Arbeitsalltag stehen und als stärkeres Vorbild wirken. Das Vertrauen in die Geschäftsführung ist solide, könnte aber durch mehr gelebte Sichtbarkeit und Authentizität noch gestärkt werden.

Abbildung 48: Frage 17 Unternehmen A (mit L&C)



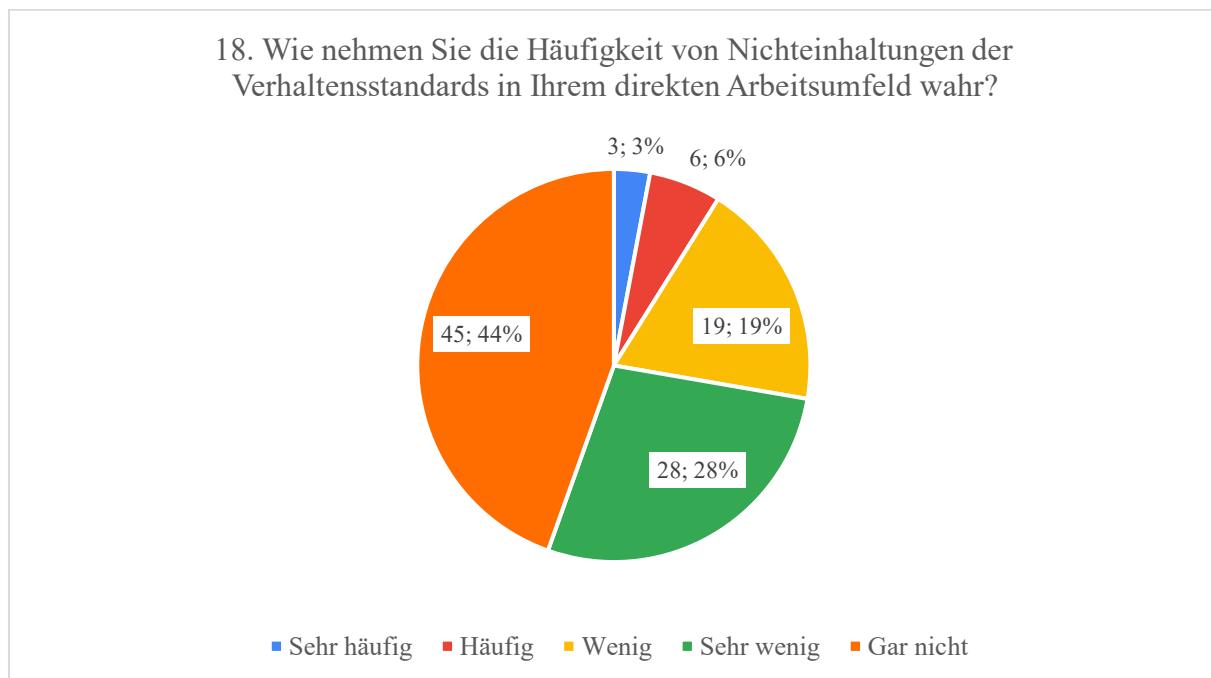
Quelle: eigene Darstellung

Die Mitarbeitenden sind sich sehr bewusst, dass Verstöße gegen die Verhaltensstandards sowohl für das Unternehmen – etwa in Form von Reputationsschäden, finanziellen Verlusten oder Risiken – als auch für sie persönlich Konsequenzen haben können, beispielsweise durch Sanktionen oder negative Auswirkungen auf die Karriere.

Bei der regelmäßigen Beurteilung von Verhalten zeigt sich jedoch ein gemischtes Bild: Nur knapp die Hälfte der Mitarbeitenden empfindet, dass ihr Verhalten tatsächlich regelmäßig bewertet wird. Ein Viertel äußert sich neutral, während fast ein Fünftel dies klar verneint. Das bedeutet: Die Konsequenzen sind den Mitarbeitenden zwar bewusst, doch Kontrolle und Feedback werden nicht als gleichmäßig praktiziert wahrgenommen.

Daraus ergibt sich ein Bild der Asymmetrie: hohe Sensibilität für Sanktionen, aber Unsicherheit über die Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit von Rückmeldungen. Dies fügt sich in die Ergebnisse vorheriger Fragen ein. In Frage 6 wurde deutlich, dass der Arbeitgeber großen Wert auf die Einhaltung legt – in Frage 17 zeigt sich, dass die Mitarbeitenden dies genauso wahrnehmen. Auch die Fragen 7 und 8 sind hier anschlussfähig: Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit den Standards, sehen sie aber teils als Orientierung, teils als Vorschrift. Das starke Bewusstsein für Konsequenzen könnte erklären, warum einige die Standards eher als „streng“ empfinden. Schließlich verdeutlichen die Fragen 15 und 16, dass Vorgesetzte und Geschäftsführung die Bedeutung der Standards klar kommunizieren – was in Frage 17 im Bewusstsein der Mitarbeitenden sichtbar wird.

Abbildung 49: Frage 18 Unternehmen A (mit L&amp;C)



Quelle: eigene Darstellung

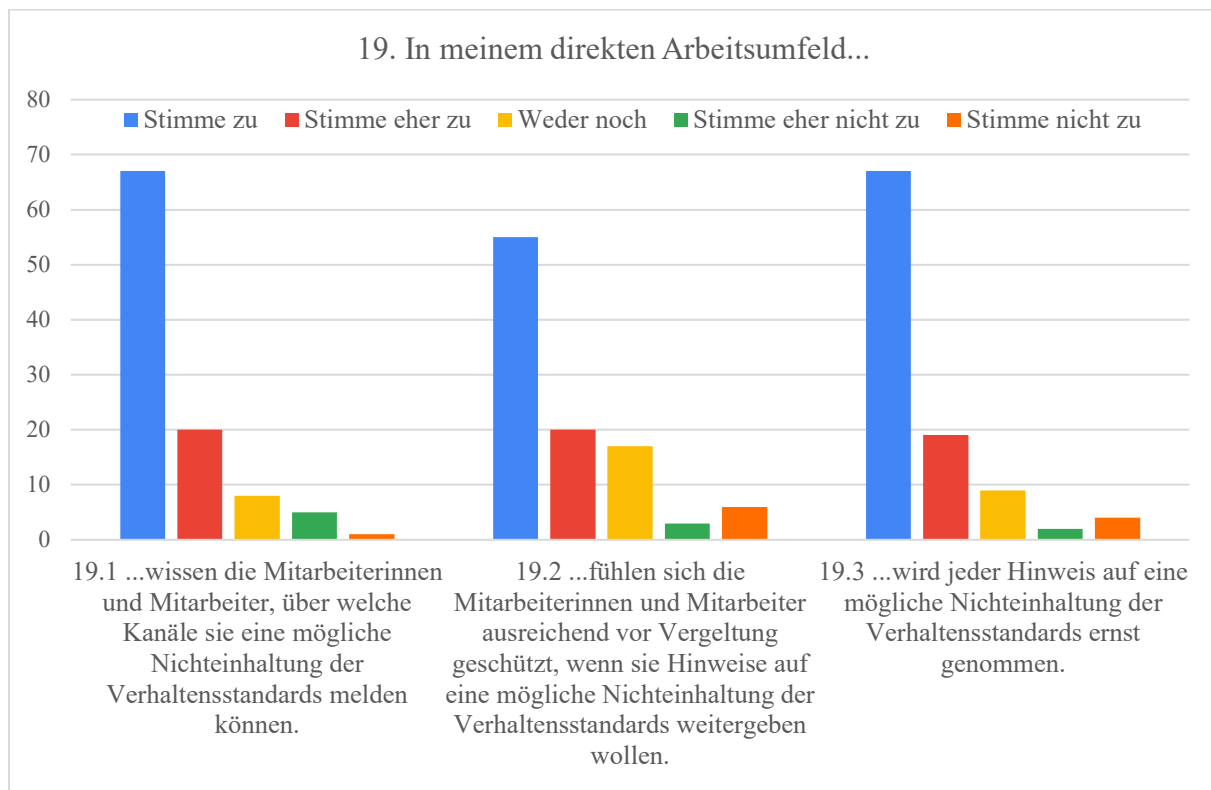
Die große Mehrheit der Mitarbeitenden erlebt kaum bis gar keine Verstöße im Arbeitsumfeld. Das spricht für eine funktionierende Kultur der Verhaltensstandards. Nur eine kleine Minderheit nimmt häufige Verstöße wahr, was auf Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen hindeuten könnte – etwa in Abteilungen mit höherem Druck, geringerer Führungskontrolle oder größeren Grauzonen. Die 19 % mit der Einschätzung „wenig“ verdeutlichen, dass es durchaus kleinere Regelverstöße gibt, diese jedoch nicht als gravierend wahrgenommen werden.

Ein Blick auf die Gesamtergebnisse zeigt klare Zusammenhänge: In Frage 17 wurde deutlich, dass sich die Mitarbeitenden der Konsequenzen von Nichteinhaltung sehr bewusst sind. In Frage 18 zeigt sich nun, dass Verstöße tatsächlich selten auftreten – vermutlich ein Ergebnis dieses hohen Bewusstseins. Auch die Fragen 7 und 8 passen ins Bild: Standards werden mehrheitlich als Orientierung und nicht als Bevormundung wahrgenommen, was die geringe Häufigkeit von Verstößen unterstützt. Gleichzeitig könnte der in Frage 10 genannte Mangel an Zeit und Entscheidungsspielraum dazu führen, dass in Einzelfällen Verstöße entstehen, ohne dass dies jedoch die Gesamtwahrnehmung prägt.

Kulturell bestätigen die Ergebnisse die bisherige Linie: Standards sind anerkannt, verstanden und werden weitgehend befolgt. Um die wenigen Auffälligkeiten zu adressieren, sollten insbesondere jene 9 % der Befragten, die „häufig“ oder „sehr häufig“ Verstöße wahrnehmen, näher betrachtet werden – beispielsweise durch Interviews oder Workshops. Ebenso könnte es hilfreich sein, die Mitarbeitenden, die nur „wenige“ Verstöße beobachten, gezielt nach

konkreten Situationen zu fragen, um Grauzonen sichtbar zu machen und präventiv zu bearbeiten.

Abbildung 50: Frage 19 Unternehmen A (mit L&C)



Quelle: eigene Darstellung

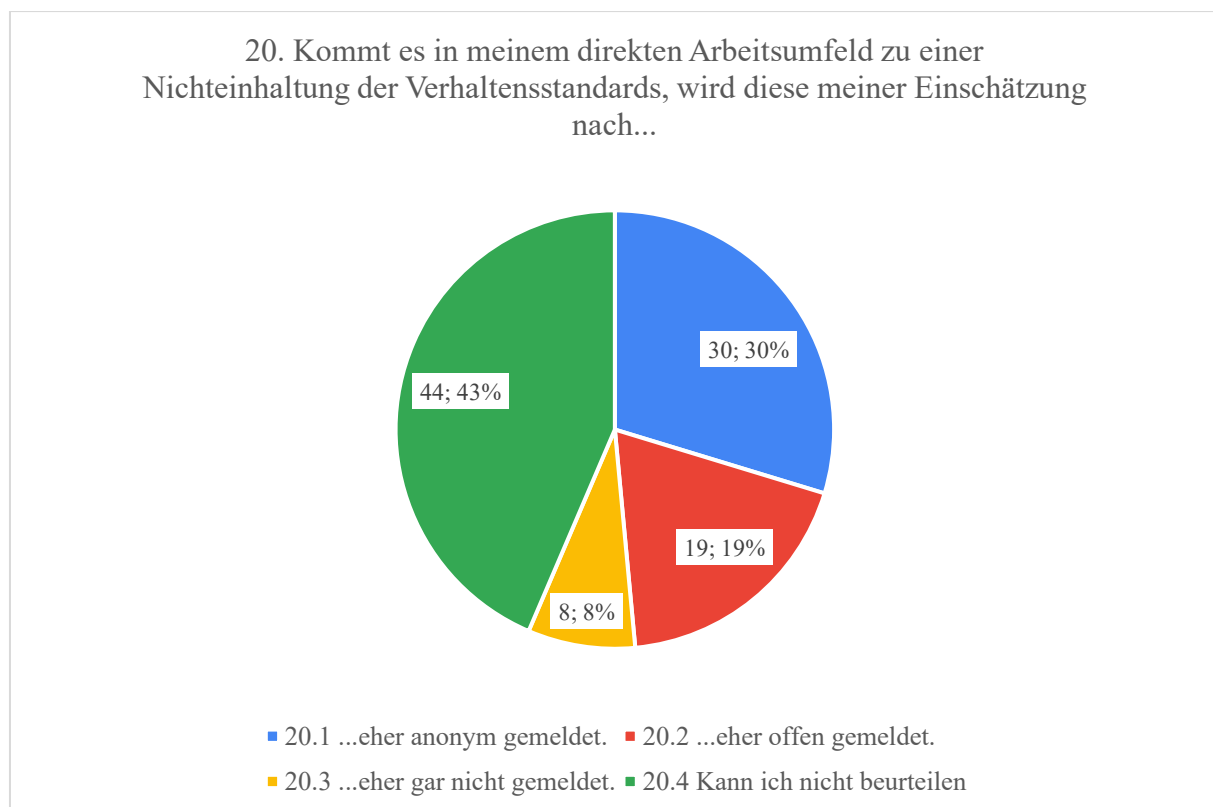
Die Mitarbeitenden haben ein sehr hohes Bewusstsein über die vorhandenen Meldekanäle. Das zeigt, dass die im Kodex aufgeführten Möglichkeiten nicht nur auf dem Papier existieren, sondern auch in der Unternehmenspraxis präsent sind – ein Hinweis auf eine gute Informationsarbeit. Deutlich schwächer fällt jedoch das Ergebnis beim wahrgenommenen Schutz vor Vergeltung aus: Mit kumuliert knapp 26 % ist sich rund ein Viertel der Befragten unsicher oder zweifelt daran, ausreichend vor Repressalien geschützt zu sein. Dies ist ein kritischer Punkt, da die Angst vor Nachteilen Mitarbeitende davon abhalten könnte, Meldungen vorzunehmen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch hohes Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Bearbeitung: Die Mehrheit glaubt, dass Hinweise ernst genommen und konsequent verfolgt werden.

Im Zusammenhang mit anderen Ergebnissen ergibt sich ein differenziertes Bild: In Frage 18 gaben 44 % der Mitarbeitenden an, gar keine Verstöße wahrzunehmen – möglicherweise werden deshalb auch nur wenige Meldungen abgegeben. Frage 12 zeigte zudem, dass Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen die wichtigsten Unterstützer sind. Das legt nahe,

dass Mitarbeitende im Zweifel lieber ihr informelles Umfeld nutzen, wenn sie zwar die Kanäle kennen, aber Angst vor Konsequenzen haben. Auch die Ergebnisse aus Frage 17 lassen sich einordnen: Das Bewusstsein für die Folgen von Verstößen ist stark ausgeprägt. Frage 19 ergänzt dies nun: Mitarbeitende wissen zwar, wo und wie sie Verstöße melden können, fühlen sich dabei aber nicht immer sicher.

Insgesamt ist positiv hervorzuheben, dass die Strukturen bekannt sind und das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit der Bearbeitung hoch ist. Das Risiko liegt jedoch im nur teilweise überzeugenden Schutz vor Vergeltung – ein mögliches Hemmnis für eine offene Hinweis-Kultur. Wenn Mitarbeitende Meldungen zwar für möglich, aber nicht für risikofrei halten, könnte sich eine „Schweigespирale“ entwickeln.

Abbildung 51: Frage 20 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

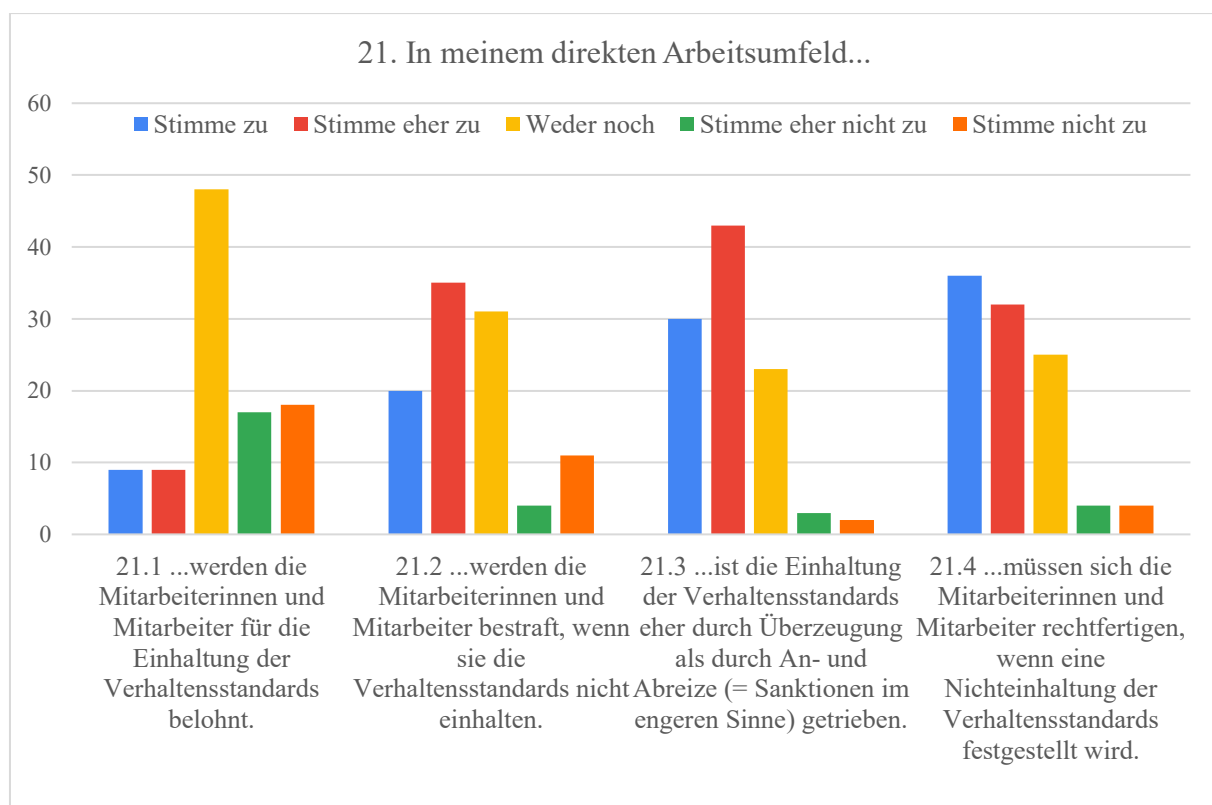
Ein hoher Anteil von 43 % der Befragten gab an, Meldungen von Nichteinhaltungen nicht beurteilen zu können. Dies deutet darauf hin, dass ein großer Teil der Mitarbeitenden bislang keine direkte Erfahrung mit Meldungen gemacht hat – was gut zu den Ergebnissen aus Frage 18 passt, wo die meisten angaben, dass Verstöße „gar nicht“ oder „selten“ vorkommen. Auffällig ist zudem das Verhältnis zwischen anonymen Meldungen (30 %) und offenen Meldungen (19 %). Dies bestätigt die Ergebnisse aus Frage 19.2: Obwohl die Meldekanäle

bekannt sind, fühlen sich nicht alle Mitarbeitenden ausreichend vor Vergeltung geschützt. Entsprechend besteht eine klare Präferenz für anonyme Meldungen.

Ein kleiner, aber relevanter Teil von 8 % glaubt, dass Verstöße gar nicht gemeldet werden. Darin liegt ein Risiko für die Compliance-Kultur, da Meldungen ein zentrales Element funktionierender Standards darstellen. Möglich ist aber auch, dass kleinere Verstöße lieber informell geklärt werden – etwa im direkten Austausch mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen, die bereits in Frage 12 als wichtigste Unterstützer genannt wurden.

Insgesamt zeigt sich: Die Strukturen für Meldungen sind bekannt und werden genutzt, doch der hohe Anteil an Unsicherheit und die deutliche Präferenz für Anonymität verdeutlichen kulturelle Hürden. Um hier gegenzusteuern, sollte das Unternehmen offene Meldungen gezielt fördern und die psychologische Sicherheit stärken, damit Mitarbeitende sich nicht zwingend auf anonyme Kanäle zurückziehen müssen. Zudem sollte der neutrale Bereich adressiert werden: Den 43 % der Mitarbeitenden, die keine Einschätzung haben, könnten anonymisierte Statistiken zu Anzahl, Bearbeitung und Ergebnissen von Meldungen mehr Transparenz und Vertrauen geben.

Abbildung 52: Frage 21 Unternehmen A (mit L&C)



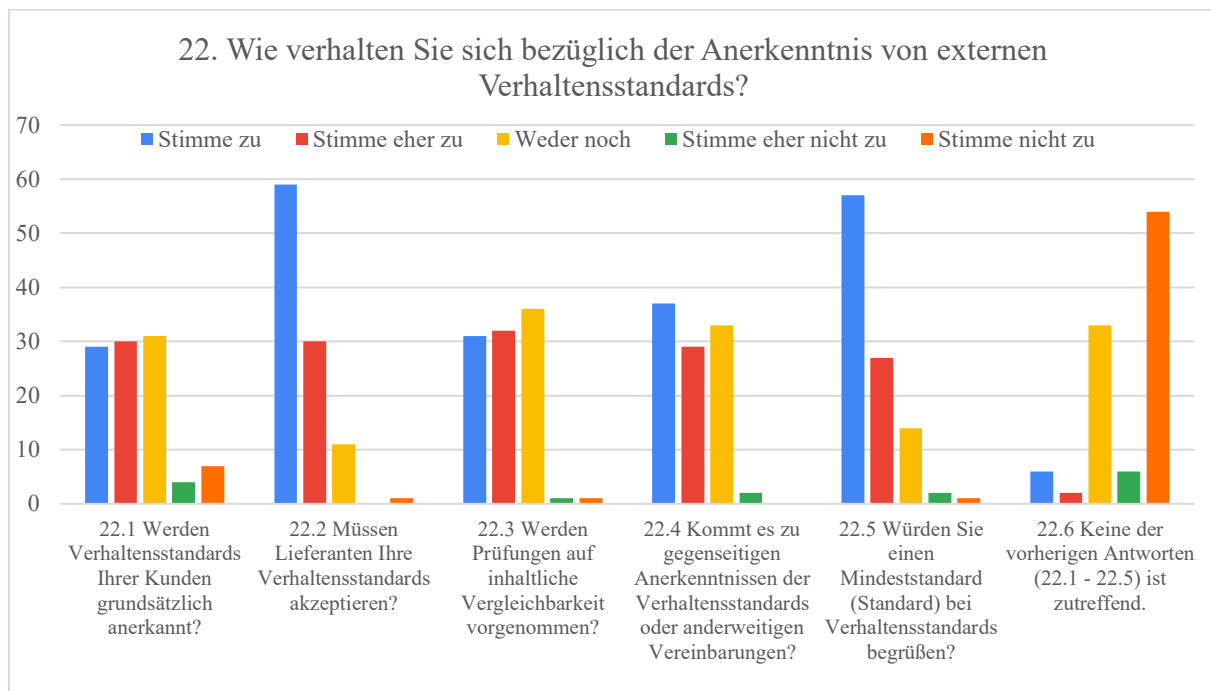
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Standards werden von den Mitarbeitenden in erster Linie als Pflicht verstanden, nicht als Leistung, die belohnt oder besonders gewürdigt wird. Sanktionen und Rechtfertigungen bei Verstößen sind hingegen deutlich präsent – Mitarbeitende müssen sich in solchen Fällen verantworten, und Konsequenzen sind sichtbar. Trotz dieser Asymmetrie betrachten die meisten Beschäftigten die Standards jedoch nicht als reines Druckinstrument, sondern sehen deren Einhaltung vor allem durch Überzeugung getragen. Dies ist ein positives Signal für eine gelebte Wertebasis im Unternehmen. Unterstützt wird diese Ansicht dadurch, dass sich Normbrecher eher für einen Verstoß rechtfertigen müssen, als dafür bestraft zu werden. Der in Frage 12 ersichtliche enge Austausch mit dem internen Arbeitsumfeld könnte einen Beitrag dazu leisten, dass kleinere Verstöße intern geregelt werden.

Gleichzeitig entsteht eine Spannung: Einerseits ist klar, dass Verstöße sanktioniert werden, andererseits gibt es kaum positive Verstärkung für vorbildliches Verhalten. Damit wirkt das System einseitig – mit starkem Fokus auf negative Anreize. Dieser Befund passt gut zu den Ergebnissen früherer Fragen: In Frage 6 wurde deutlich, dass der Arbeitgeber die Einhaltung von Standards betont, weniger jedoch die Überzeugung. Die Befragten selbst zeigen nun, dass sie die Standards dennoch eher aus innerer Überzeugung einhalten (21.3). Auch die Ergebnisse aus Frage 7 und 8 fügen sich ein: Standards werden mehrheitlich als Orientierung und nicht als Bevormundung erlebt. Schließlich bestätigt Frage 17, dass sich die Mitarbeitenden der Folgen von Nichteinhaltung bewusst sind – was sich in den Wahrnehmungen zu Sanktionen (21.2, 21.4) widerspiegelt.

Die Implikationen sind evident: Positiv ist, dass Standards stark über Überzeugung wirken und damit eine stabile Basis für wertebasiertes Handeln bilden. Kritisch ist jedoch, dass fehlende positive Verstärkung dazu führen könnte, dass Standards langfristig als „Selbstverständlichkeit“ wahrgenommen werden, ohne dass die Identifikation weiter wächst. Da Sanktionen und Rechtfertigungen präsenter sind als Belohnungen, besteht zudem die Gefahr, dass die Kultur stärker kontrollorientiert wirkt.

Abbildung 53: Frage 22 Unternehmen A (mit L&amp;C)



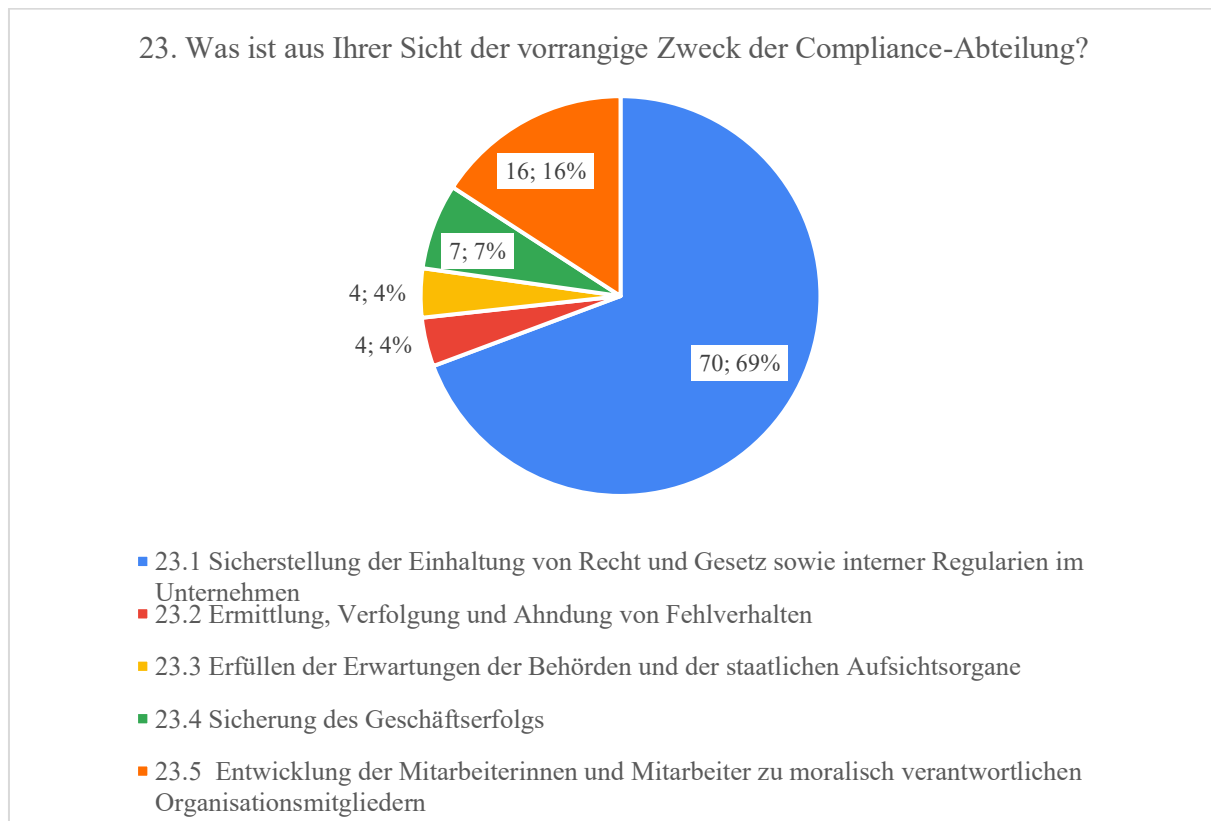
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu den externen Standards zeichnen ein differenziertes Bild. Kundenstandards (vgl. Frage 22.1) werden tendenziell anerkannt, jedoch nicht eindeutig, was auf eine uneinheitliche Praxis je nach Bereich hindeutet. Deutlich klarer ist die Haltung zu Lieferanten (vgl. Frage 22.2): Hier besteht eine klare Erwartung, dass diese die Standards akzeptieren – ein Hinweis auf die Top-down-Durchsetzung entlang der Wertschöpfungskette. Unsicherheiten zeigen sich hingegen bei den Aspekten Vergleichbarkeit und Wechselseitigkeit (vgl. Frage 22.3 und Frage 22.4): Viele Mitarbeitende scheinen wenig Einblick in diese Prozesse zu haben. Eine besonders hohe Zustimmung erhält dagegen die Forderung nach einem Mindeststandard (vgl. Frage 22.5), was auf ein starkes Bedürfnis nach einheitlichen Regeln und Klarheit im Umgang mit externen Partnern hinweist. Auffällig ist zudem der hohe Anteil an Antworten „keine der genannten“ (22.6), was Unsicherheit und Intransparenz im Hinblick auf externe Standards erkennen lässt.

Im Vergleich zu den vorherigen Fragen wird deutlich: Während die internen Standards gut verankert sind (Fragen 1–21), besteht bei der Integration in externe Beziehungen ein deutlich unschärferes Bild. Ähnlich wie in Frage 14, wo nur eine teilweise Beteiligung an der Entwicklung von Standards wahrgenommen wurde, zeigt sich auch hier: Viele wissen gar nicht, wie externe Standards behandelt werden. Parallelen ergeben sich zudem zu den Fragen 19 und 20, in denen Mitarbeitende Unsicherheit über Schutz und Abläufe bei Meldungen äußerten – auch hier fehlt es an Transparenz. Gleichzeitig bestätigt Frage 21, dass Standards intern stark

aus Überzeugung getragen werden. Bei externen Partnern hingegen wünschen sich die Mitarbeitenden offenbar klarere und verbindlichere Regelungen, insbesondere durch die Einführung eines Mindeststandards.

Abbildung 54: Frage 23 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

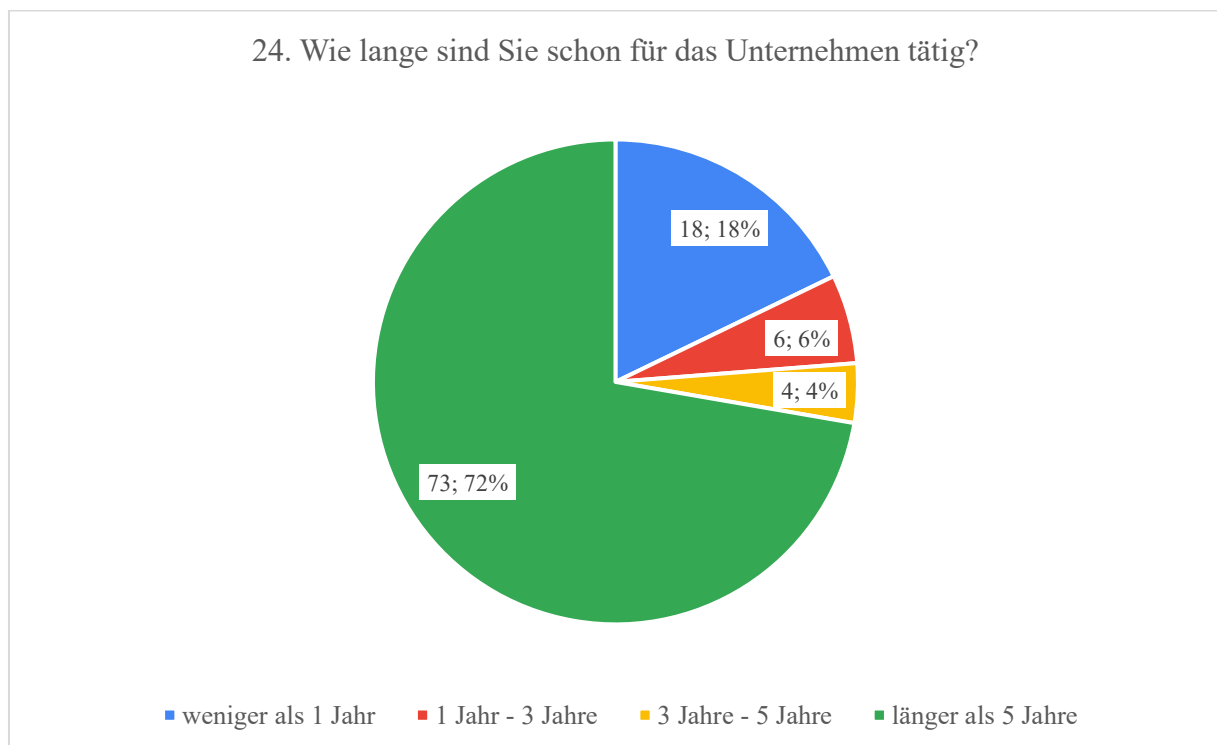
Die Antworten auf Frage 23 zeigen eine deutliche Dominanz von Compliance im engeren Sinn: Fast 70 % der Befragten sehen den Hauptzweck in der Sicherstellung von Rechts- und Regelkonformität. Werteorientierung spielt dagegen nur eine Nebenrolle – lediglich 16 % verbinden Compliance mit der Entwicklung von Mitarbeitenden zu verantwortungsvollen Organisationsmitgliedern. Die strafende Rolle ist schwach ausgeprägt: Nur 4 % assoziieren Compliance primär mit Ahndung. Damit wird Compliance weniger als „Polizei“ verstanden, sondern vielmehr als Kontrollinstanz. Geschäftserfolg (7 %) und die Erfüllung von Behörden-Erwartungen (4 %) werden ebenfalls kaum als Hauptaufgabe gesehen, was verdeutlicht, dass Compliance nicht primär strategisch, sondern überwiegend regelorientiert wahrgenommen wird.

Dieses Bild knüpft an die Ergebnisse anderer Fragen an: In Frage 6 wurde deutlich, dass der Arbeitgeber stark auf Einhaltung setzt – in Frage 23 zeigt sich, dass die Mitarbeitenden Compliance in genau diesem Sinne verstehen: als Sicherung von Regeln und Gesetzen. In Frage

5 sowie 21.3 äußerten die Mitarbeitenden hingegen den Wunsch, moralisches Verhalten stärker an Prinzipien und Überzeugung auszurichten. Diese Dimension – die Entwicklung von Werten – sehen jedoch nur wenige in der Rolle der Compliance-Abteilung (23.5). Auch die Ergebnisse zu Frage 22 bestätigen diesen Eindruck: Bei externen Standards herrscht Unsicherheit und der Wunsch nach klaren Mindeststandards. Auch hier wird Compliance primär als Regelwächter, nicht als kultureller Vermittler wahrgenommen.

Die Implikationen sind deutlich: Compliance wird stark „juristisch-technisch“ verstanden – mit Fokus auf Rechtskonformität und interne Regularien. Das Risiko besteht darin, dass die kulturelle Dimension und die Werteentwicklung deutlich unterbelichtet bleiben. Langfristig könnte dies verhindern, dass Standards aus intrinsischer Überzeugung gelebt werden. Gleichzeitig zeigt der Anteil von 16 %, die Compliance stärker kulturell und entwicklungsorientiert sehen, ein Potential für Perspektivenerweiterung.

Abbildung 55: Frage 24 Unternehmen A (mit L&C)



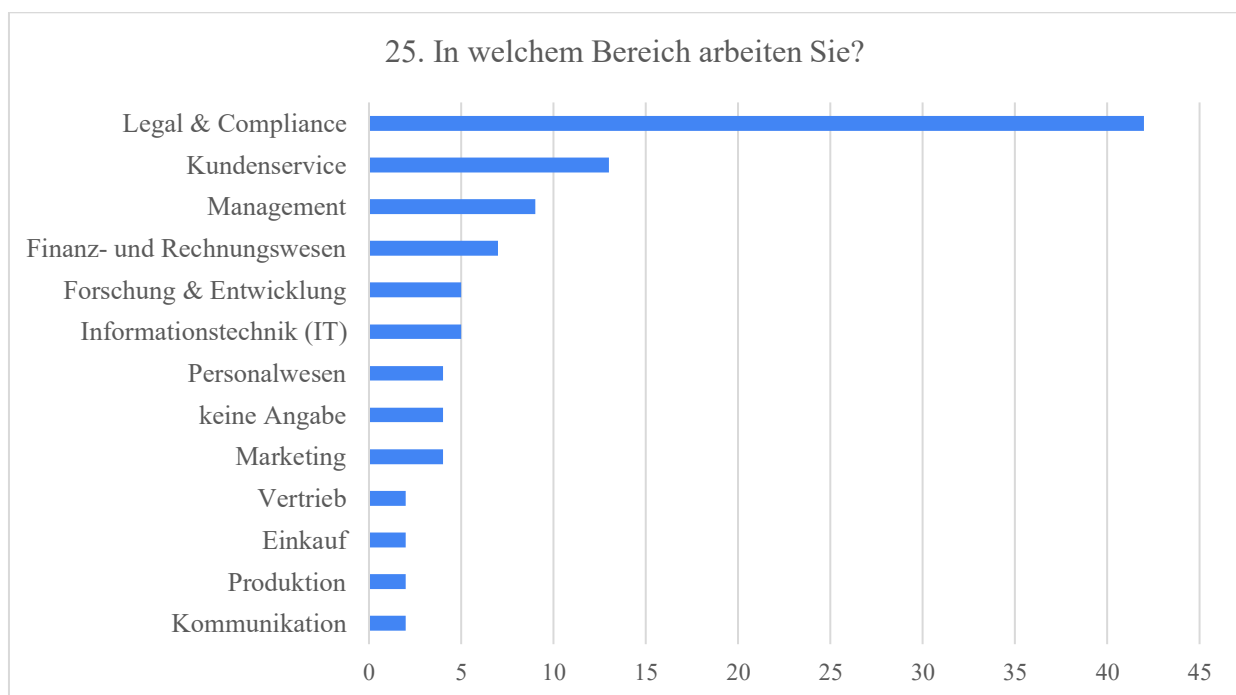
Quelle: eigene Darstellung

Über 70 % der Befragten sind seit mehr als fünf Jahren im Unternehmen tätig. Damit spiegeln die Ergebnisse vor allem die Sicht langjähriger Mitarbeitender wider. Neue Mitarbeitende sind deutlich unterrepräsentiert: Nur knapp ein Fünftel ist weniger als ein Jahr im Unternehmen, die mittleren Gruppen mit einer Zugehörigkeit von ein bis fünf Jahren fallen sehr klein aus.

Die Antworten zu den Fragen 11 bis 23 – etwa zur starken Verankerung der Standards, zur hohen Identifikation und zur geringen Wahrnehmung von Verstößen – könnten eng mit dieser langen Betriebszugehörigkeit zusammenhängen. Langjährige Mitarbeitende sind mit den Standards sozialisiert, vertraut und erleben sie als festen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Dies hat mehrere Implikationen: Positiv ist die langfristige Stabilität, da die Standards offenbar gut in die Kultur integriert sind und von den erfahrenen Mitarbeitenden überwiegend positiv bewertet werden. Gleichzeitig besteht das Risiko „blinder Flecken“: Die Sicht neuer Kolleginnen und Kollegen, die stärker auf Onboarding, Schulung und erste Erfahrungen angewiesen sind, könnte zu wenig sichtbar sein. Zudem stellt sich die Frage nach Generationenunterschieden – neue Mitarbeitende könnten andere Erwartungen an Werte, Dialogkultur und Compliance mitbringen.

Abbildung 56: Frage 25 Unternehmen A (mit L&C)



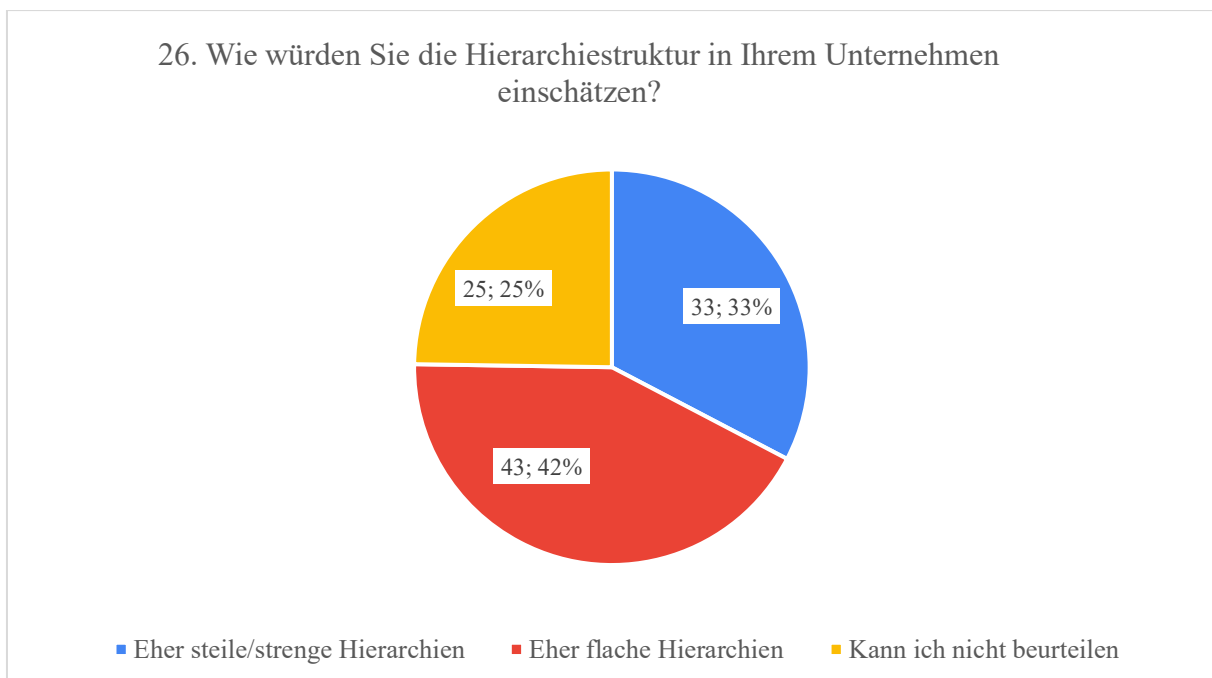
Quelle: eigene Darstellung

Fast die Hälfte der Befragten kommt aus dem Bereich Legal & Compliance. Die Umfrageergebnisse spiegeln damit stark die Perspektive jener wider, die täglich mit Standards arbeiten und teilweise direkt an deren Erstellung beteiligt sind. Kundenservice und Management bilden die zweitgrößten Gruppen und bringen andere Sichtweisen ein – etwa aus dem direkten Kundenkontakt oder aus Führungsverantwortung. Andere Bereiche wie F&E, IT, HR, Vertrieb, Produktion, Einkauf oder Kommunikation sind hingegen nur mit sehr kleinen Fallzahlen vertreten, sodass deren Sichtweise im Gesamtbild weniger stark abgebildet ist.

Dies wirkt sich auch auf die Ergebnisse einzelner Fragen aus: So erklärt sich etwa die deutliche Fokussierung in Frage 23, wonach Compliance v. a. als „Sicherstellung von Gesetzen und Regeln“ verstanden wird, auch durch die Überrepräsentation von Legal & Compliance-Mitarbeitenden. In Frage 10, wo Zeit- und Entscheidungsspielraum als Ressourcendefizite genannt wurden, könnte die Perspektive operativer Bereiche wie Kundenservice oder Produktion eine größere Rolle gespielt haben – ihre Stimmen sind allerdings zahlenmäßig schwächer vertreten. Zusammengenommen mit den Ergebnissen aus Frage 24, die eine überwiegend langjährige Betriebszugehörigkeit zeigt, wird deutlich: Die Befragung bildet vor allem die Sicht erfahrener, compliance-orientierter Mitarbeitender ab.

Dies führt zu einem klaren Befund: Die Ergebnisse der Umfrage sind stark von Legal & Compliance geprägt. Gleichzeitig zeigt die hohe Beteiligung aus diesem Bereich, dass das Thema dort hohe Relevanz und Engagement besitzt – ein positives Signal für die Verankerung von Standards. Die Ergebnisse liefern allerdings auch einen klaren Indikator dafür, dass gerade L&C Nachholbedarf an, wenn es darum geht, Mitarbeitende zu moralisch verantwortlichen Organisationsmitgliedern auszubilden.

Abbildung 57: Frage 26 Unternehmen A (mit L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

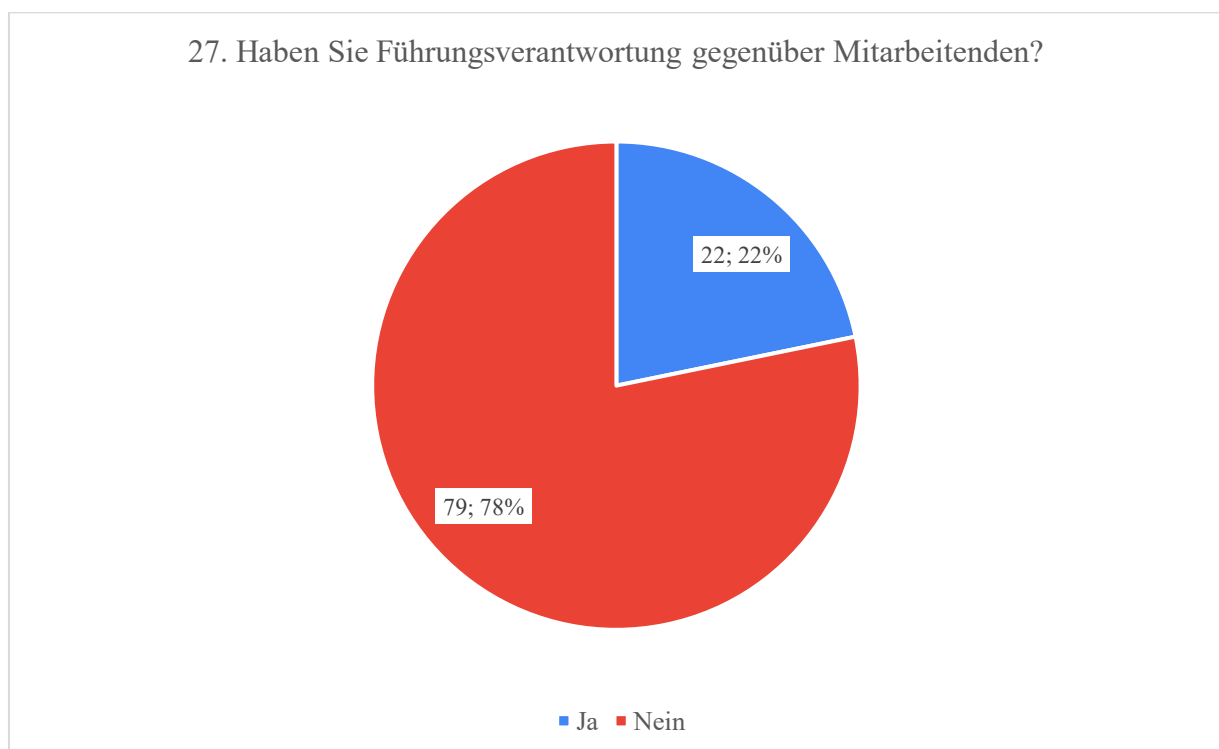
Die Frage zur Hierarchiestruktur ergibt ein ambivalentes Bild: 42 % der Befragten nehmen das Unternehmen als eher flach organisiert wahr, während ein Drittel (33 %) es als eher hierarchisch einstuft. Bemerkenswert ist zudem der hohe Anteil von 25 %, die keine Einschätzung abgeben

konnten. Dies könnte daran liegen, dass die Wahrnehmung stark vom jeweiligen Bereich abhängt oder dass Mitarbeitende in ihrem Arbeitsalltag wenig Berührung mit hierarchischen Strukturen außerhalb des eigenen Teams haben. Insgesamt spiegelt das Ergebnis somit ein uneinheitliches Erleben der Unternehmenskultur wider – in manchen Bereichen wird sie als flach wahrgenommen, in anderen deutlich hierarchischer.

Ein Zusammenhang zeigt sich mit den Ergebnissen aus Frage 10: Dort wurde fehlender Entscheidungsspielraum als Ressourcendefizit genannt, was in hierarchischer organisierten Bereichen besonders spürbar sein dürfte. Auch die Ergebnisse aus Frage 13 zur Dialogkultur lassen sich einordnen: Wenn über ein Fünftel der Belegschaft die Hierarchie nicht einschätzen kann, deutet dies möglicherweise auf eine eingeschränkte Transparenz oder eine schwache Kommunikation über organisatorische Strukturen hin.

Aus diesen Ergebnissen ergeben sich sowohl Risiken als auch Chancen. In stärker hierarchisch erlebten Bereichen könnte die psychologische Sicherheit geringer sein, was die Bereitschaft, Meldungen abzugeben (Fragen 19–20) oder in den Dialog zu treten (Frage 13), einschränken kann. Umgekehrt könnten flachere Bereiche als Best-Practice für eine offene Dialog- und Entscheidungskultur dienen.

Abbildung 58: Frage 27 Unternehmen A (mit L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Nur etwa ein Fünftel der Befragten hat Führungsverantwortung, während fast 80 % keine direkte Personalführung ausüben. Damit spiegeln die Ergebnisse der Befragung in erster Linie die Perspektive von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung wider.

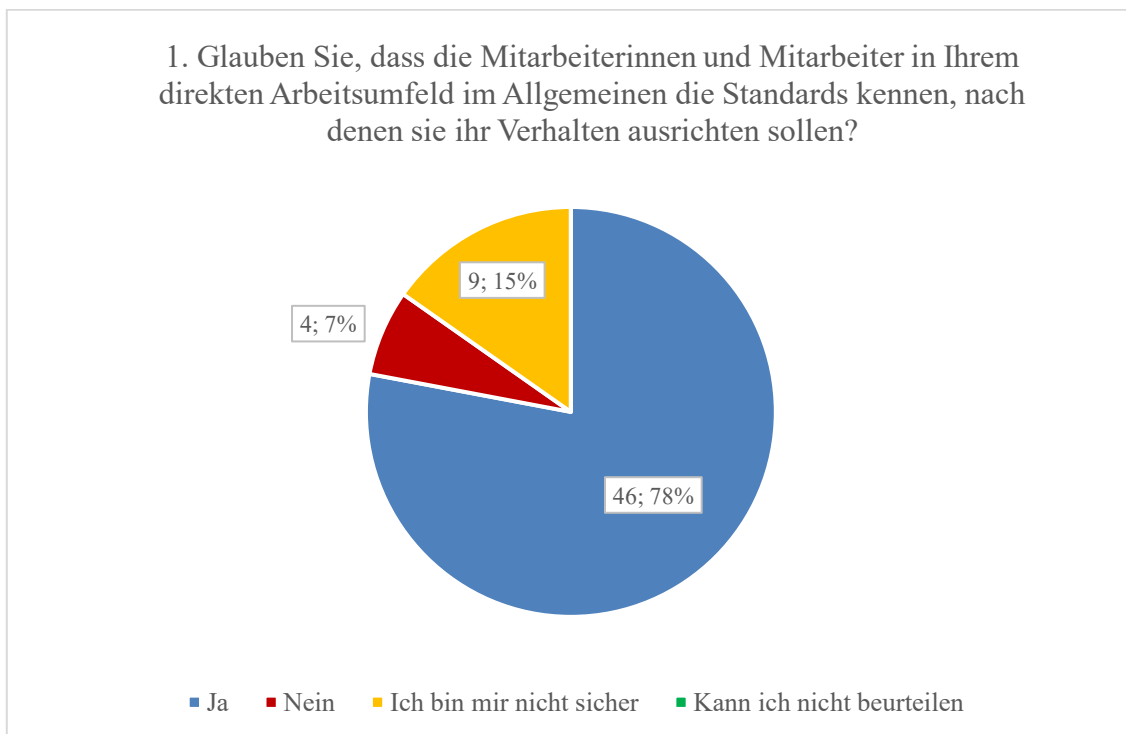
Dies ist ein wichtiger Befund, da in den Fragen 15 und 16 deutlich wurde, dass Führungskräfte – sowohl Vorgesetzte als auch die Geschäftsführung – eine zentrale Rolle bei der Vermittlung und Umsetzung der Standards spielen. Die positiven Bewertungen zu ihrer Rolle stammen jedoch überwiegend von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Das bedeutet: Es handelt sich dabei vor allem um Fremdwahrnehmungen, nicht um die Selbsteinschätzung der Führungskräfte.

Auch die Wahrnehmung von „flachen“ oder „steilen“ Strukturen hängt stark davon ab, ob jemand Führungsverantwortung trägt. Da 78 % der Befragten keine Führung haben, ist das Gesamtbild tendenziell „Bottom-up“ geprägt. Ähnliches gilt für Frage 23 zur Rolle der Compliance-Abteilung: Da die Einschätzungen vor allem von Nicht-Führungskräften stammen, wird Compliance stärker als „Regelwächter“ gesehen und weniger als „Kulturentwickler“.

#### **6.3.1.2 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung ohne L&C-Beteiligung**

Fast die Hälfte der Befragten (42 Mitarbeitende) stammt aus dem Bereich Legal & Compliance. Da Mitarbeitende aus diesem Bereich naturgemäß stärker mit den Verhaltensstandards vertraut sind, werden die Ergebnisse im Folgenden ohne die L&C-Beschäftigten dargestellt. Anschließend wird jeweils kurz aufgezeigt, ob und inwiefern sich die Resultate ohne L&C im Vergleich zu den Ergebnissen mit L&C unterscheidet.

Abbildung 59: Frage 1 Unternehmen A (ohne L&amp;C)

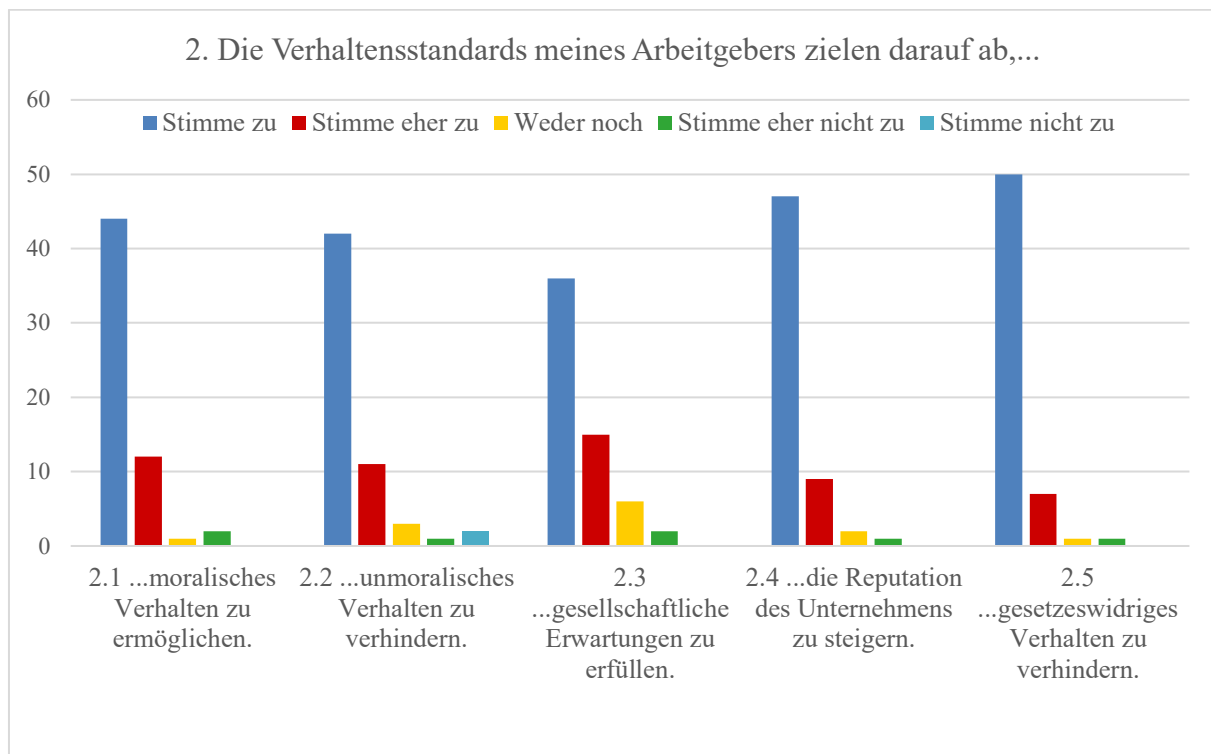


Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung zeigt deutliche Unterschiede zwischen L&C und den übrigen Unternehmensbereichen. Ohne die L&C-Mitarbeitenden sinkt die Zustimmung zu „Ja, die Standards sind bekannt“ von 86 % auf 78 %. Das verdeutlicht: L&C-Mitarbeitende sind sich wesentlich sicherer, dass die Standards im Arbeitsumfeld bekannt sind. Gleichzeitig steigt der Anteil der Antwort „Ich bin mir nicht sicher“ von 9 % auf 15 %, was auf eine größere Unklarheit in anderen Bereichen hinweist. Zudem erhöht sich der Anteil „Nein“ leicht von 5 % auf 7 %. Damit zeigt sich eine kleine, aber spürbare Gruppe außerhalb von L&C, die tatsächlich glaubt, dass Standards im Arbeitsumfeld nicht ausreichend bekannt sind.

Diese Unterschiede lassen sich als Bias-Effekt interpretieren: Mitarbeitende im Bereich L&C sind naturgemäß näher an den Standards, verfügen über mehr Wissen und Sicherheit und prägen dadurch ein optimistischeres Gesamtbild. In anderen Bereichen herrschen dagegen mehr Unsicherheit und leichte Skepsis, ob die Standards überall wirklich bekannt und verstanden sind.

Abbildung 60: Frage 2 Unternehmen A (ohne L&amp;C)

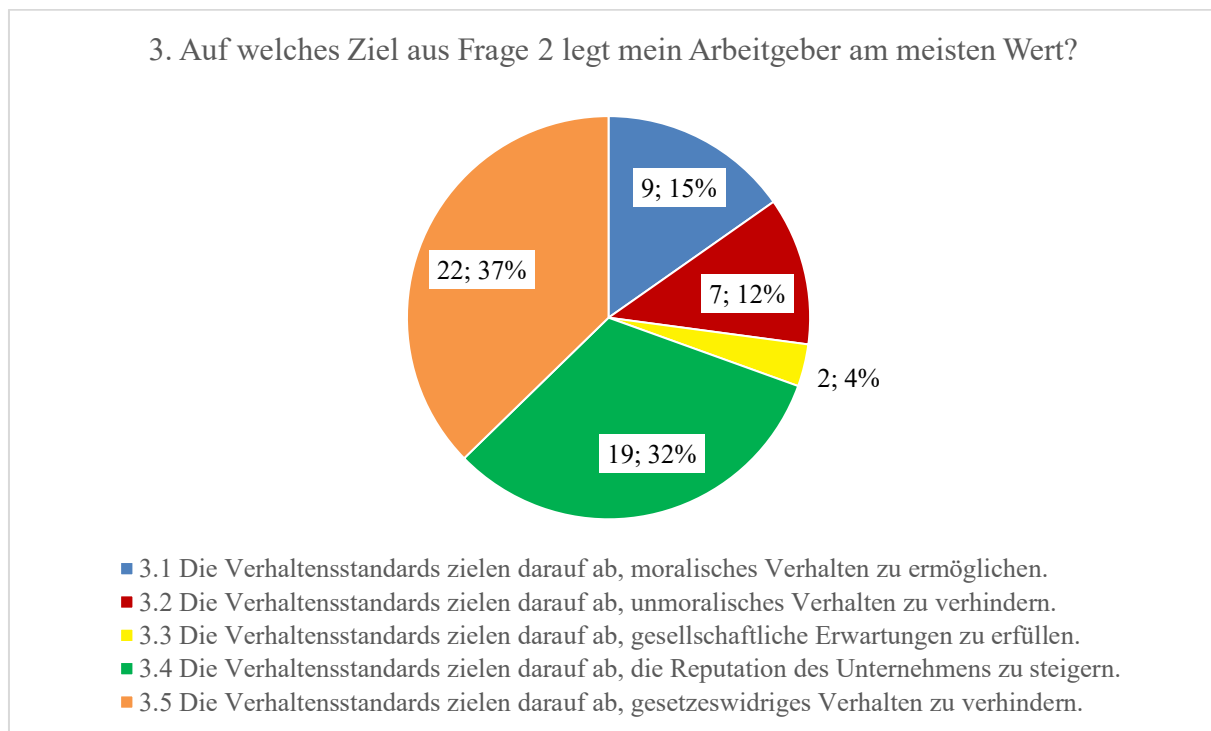


*Quelle: eigene Darstellung*

Ohne L&C sinkt die Zustimmung in allen fünf Items moderat (zwischen 3 und 7 %), bleibt jedoch weiterhin auf einem hohen Niveau. Auffällig ist, dass der Anteil an schwacher Zustimmung ohne L&C etwas höher liegt – beispielsweise bei Item 2.3 mit rund 27 % gegenüber 22 % inklusive L&C. Das deutet auf eine Verschiebung von starker zu moderater Zustimmung hin, nicht auf eine zunehmende Ablehnung. Neutral- oder Ablehnungswerte bleiben auch ohne L&C insgesamt niedrig, lediglich bei 2.3 (gesellschaftliche Erwartungen) etwas höher.

Inhaltlich verändert sich das Bild damit nur geringfügig. Erstens zeigt sich eine weniger kategorische, aber weiterhin klare Zustimmung, bei gleichbleibender Rangfolge der Ziele: Am stärksten werden 2.5 und 2.4 unterstützt, am schwächsten 2.3. Zweitens bleibt der Zweck „gesellschaftliche Erwartungen erfüllen“ auch ohne L&C das schwächste Ziel – wenn auch mehrheitlich positiv bewertet. Extern-soziale Legitimation ist in den Nicht-L&C-Bereichen also weniger stark verankert. Drittens lässt sich der Bias-Effekt klar einordnen: L&C verstärkt die Zustimmung, ändert aber nicht die Richtung. Der insgesamt hohe Optimismus wird also durch L&C verstärkt, die Grundtendenz teilen jedoch auch andere Bereiche.

Abbildung 61: Frage 3 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 3 zeigen sowohl mit als auch ohne L&C eine klare Dominanz, dass die Verhaltensstandards in erster Linie dazu da sind, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern. Mit L&C ( $n = 101$ ) geben 38 % dies als Hauptzweck der Standards an. Mit Abstand auf Platz zwei folgt die Steigerung der Reputation mit 26 %, gefolgt von „moralisches Verhalten ermöglichen“ (18 %), „unmoralisches Verhalten verhindern“ (13 %) und „gesellschaftliche Erwartungen erfüllen“ (6 %).

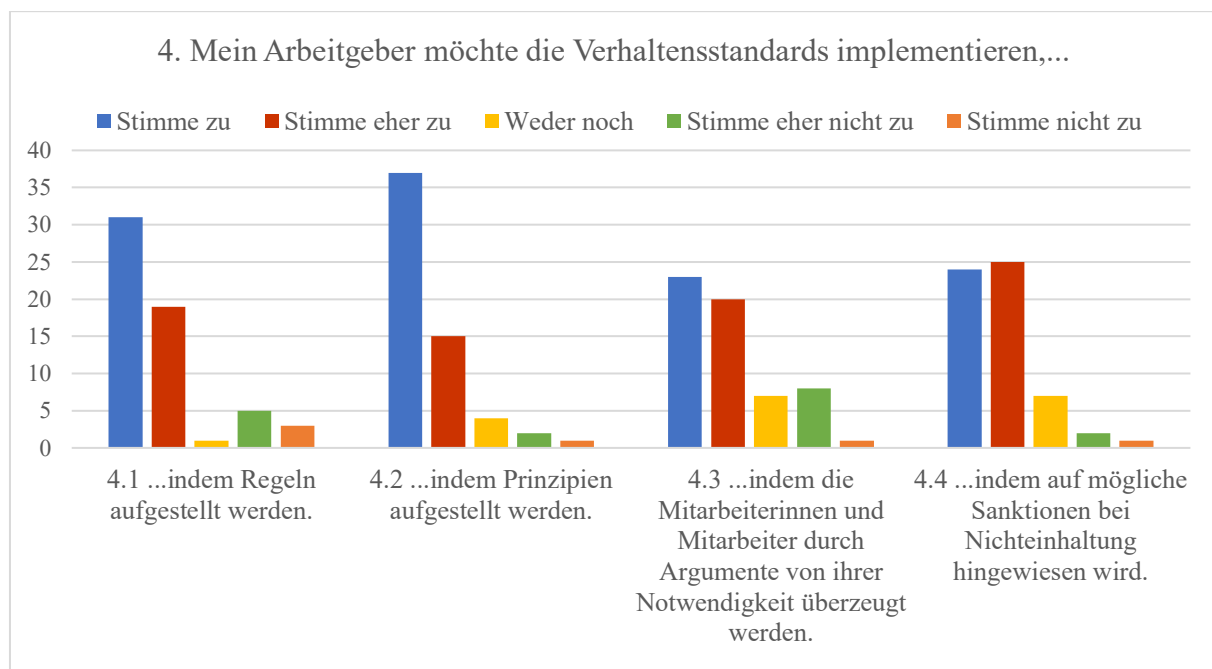
Ohne L&C ( $n = 59$ ) bleibt Rechtskonformität mit 37 % ebenso stark, doch die Reputation gewinnt deutlich an Gewicht (32 %). Damit rückt sie fast gleichauf mit der Rechtskonformität und wird klar stärker betont als in der Gesamtstichprobe. Die übrigen Zielrichtungen verlieren leicht an Bedeutung: „moralisches Verhalten ermöglichen“ (15 %), „unmoralisches Verhalten verhindern“ (12 %) und „gesellschaftliche Erwartungen erfüllen“ (4 %).

Die Interpretation zeigt drei Kernaussagen: Erstens bleibt Rechtskonformität in beiden Gruppen das zentrale Ziel. Dieses Verständnis ist also breit in der Organisation verankert. Zweitens rückt für Nicht-L&C-Bereiche die Reputation wesentlich stärker in den Vordergrund und wird nahezu gleichwertig mit Rechtskonformität gesehen. Standards werden hier offenbar eng mit Außenwirkung und Unternehmensimage verknüpft. Drittens spielen moralisches Verhalten, die Verhinderung unmoralischen Verhaltens und insbesondere gesellschaftliche Erwartungen nur

eine untergeordnete Rolle. Gerade letzteres bestätigt, was bereits in Frage 2 sichtbar wurde: Externe Legitimation hat in den operativen Bereichen kaum Relevanz.

Für das Unternehmen bedeutet dies: Die überproportionale Vertretung von L&C in der Befragung zieht die Gesamtwerte in Richtung Legal Compliance. Für die übrigen Mitarbeitenden ist hingegen Reputation fast ebenso zentral wie Rechtskonformität. Damit verbinden sie die Standards weniger mit moralischen oder gesellschaftlichen Ansprüchen, sondern stärker mit der Absicherung des Unternehmens nach außen.

Abbildung 62: Frage 4 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 4 zeigen ein klares Muster, unterscheiden sich jedoch je nachdem, ob die Antworten des Bereichs Legal & Compliance (L&C) berücksichtigt werden oder nicht.

Mit L&C (n = 101) ergibt sich ein insgesamt sehr positives Bild: 59 % stimmen der Implementierung über Regeln zu, 69 % über Prinzipien, 49 % über Überzeugung und 51 % über Sanktionen. Damit wird eine hohe Zustimmung über alle vier Wege sichtbar, am stärksten zu Prinzipien und Regeln.

Ohne L&C (n = 59) bleibt die Zustimmung zwar mehrheitlich bestehen, fällt aber spürbar schwächer aus. Regeln (53 %) und Prinzipien (63 %) verlieren jeweils rund sechs Prozentpunkte. Besonders stark ist der Rückgang bei Überzeugung (39 %, -10 pp) und Sanktionen (41 %, -10 pp). Das deutet darauf hin, dass Mitarbeitende außerhalb von L&C

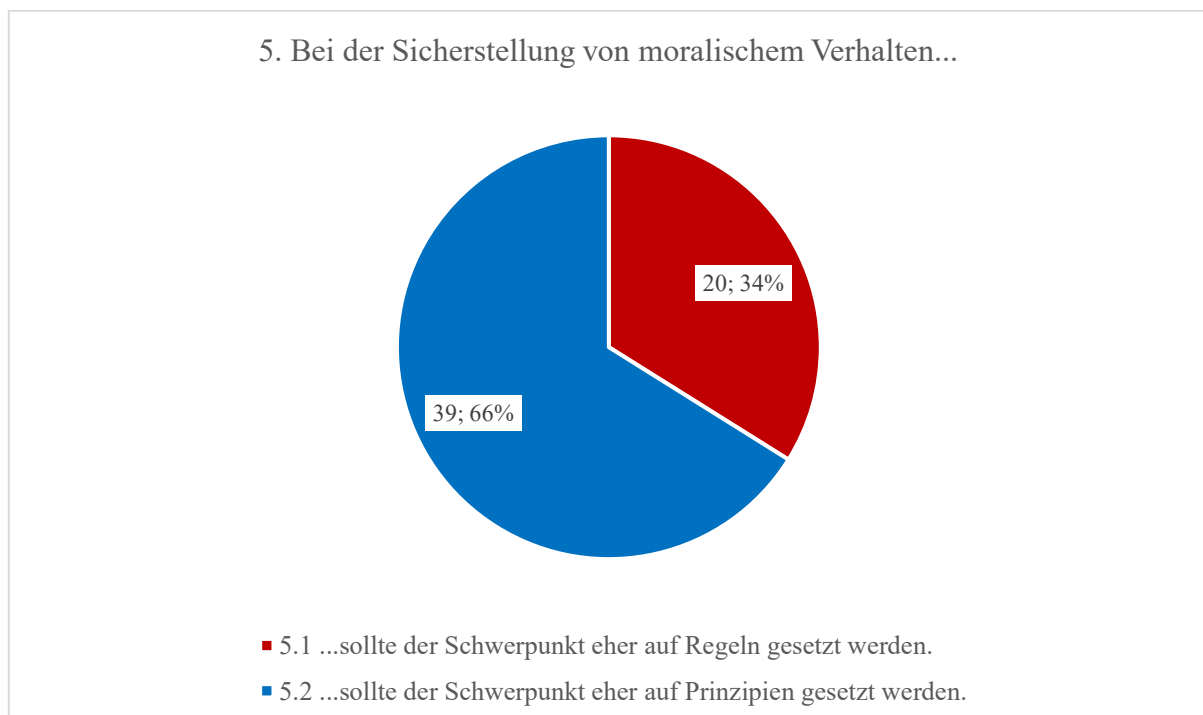
## Empirische Untersuchung

weniger daran glauben, dass Standards durch persuasive Prozesse (z. B. Argumente, Vorbilder) oder durch Sanktionen wirksam umgesetzt werden.

In der Interpretation zeigt sich damit eine stabile Grundtendenz: Prinzipien haben die höchste Zustimmung, gefolgt von Regeln, während Überzeugung und Sanktionen am schwächsten bewertet werden. Der Bias durch L&C wird deutlich: Mitarbeitende in diesem Bereich sehen Standards deutlich stärker implementiert – unabhängig vom jeweiligen Weg.

Für das Unternehmen lässt sich daraus schließen: Während L&C-Mitarbeitende ein sehr optimistisches Bild haben, zeigt die übrige Belegschaft eine vorsichtigeren Haltung. Vor allem der Aspekt „Überzeugung“ – also die Umsetzung über Vorbilder und Argumente – wird außerhalb von L&C weniger stark erlebt. Das Unternehmen sollte daher stärker verdeutlichen, wie Prinzipien im Alltag gelebt werden, wie Sanktionen tatsächlich angewendet werden und wo Überzeugung durch Führungspersonen erfahrbar ist. Mehr Alltagsnähe und konkrete Beispiele könnten helfen, die Glaubwürdigkeit der Implementierung zu erhöhen.

Abbildung 63: Frage 5 Unternehmen A (ohne L&C)



*eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 5 zeigen ein stabiles Bild – unabhängig davon, ob der Bereich Legal & Compliance (L&C) berücksichtigt wird oder nicht.

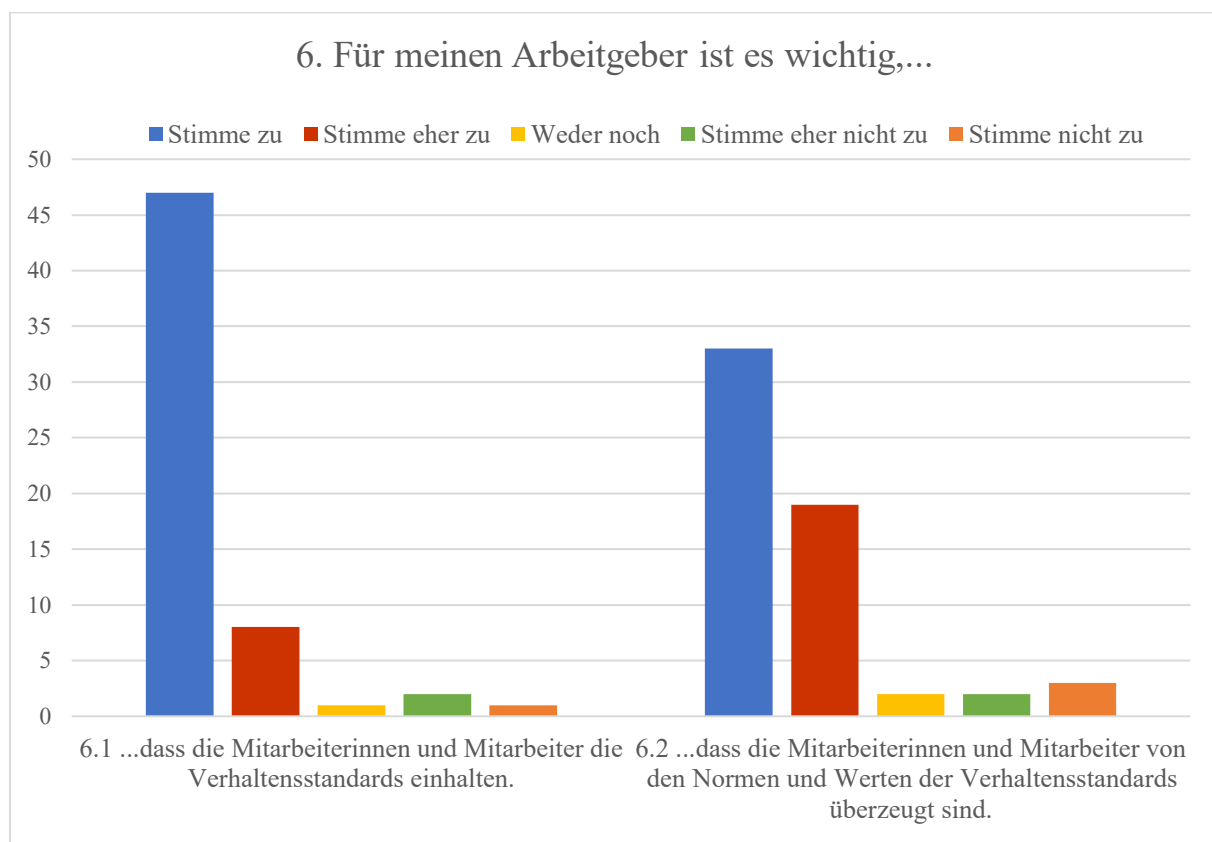
Mit L&C (n = 101) sprechen sich 65 % der Befragten für Prinzipien aus, während 35 % Regeln bevorzugen. Ohne L&C (n = 59) liegt das Verhältnis nahezu identisch bei 66 % zu 34 %. Damit

bestätigt sich eine klare Mehrheit zugunsten eines prinzipiengeleiteten Ansatzes, während immerhin ein gutes Drittel weiterhin Regeln favorisiert.

Die Interpretation zeigt, dass es hier keinen nennenswerten Bias durch L&C gibt. Die Präferenz für Prinzipien gegenüber Regeln bleibt in beiden Auswertungen stabil bei etwa zwei zu eins. Dieses Muster wird also organisationweit geteilt und ist nicht auf die Nähe von L&C-Mitarbeitenden zu den Standards zurückzuführen.

Für das Unternehmen ergibt sich daraus eine wichtige Implikation: Standards werden mehrheitlich als prinzipienorientiertes Orientierungssystem verstanden und nicht nur als starres Regelwerk. Diese Haltung ist unabhängig vom Bereich und könnte als gemeinsamer Anker genutzt werden, um die Weiterentwicklung in Richtung einer wertebasierten „Social Integrity“-Kultur voranzutreiben.

Abbildung 64: Frage 6 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 6 zeigen ein konsistentes Muster mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Einhaltung der Standards. Mit L&C (n = 101) stimmen rund 85 % der Befragten dieser Aussage zu, während 63 % auch die Überzeugung von den Werten betonen. Ohne L&C (n =

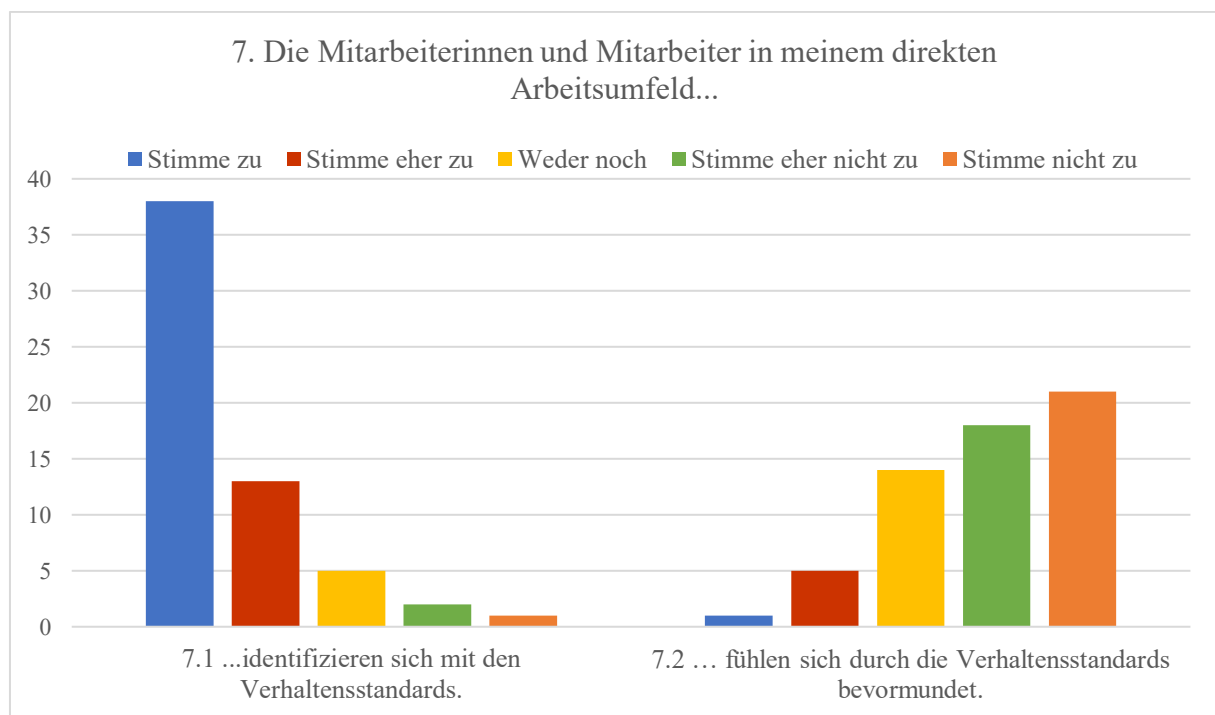
59) sinkt die Zustimmung leicht: 80 % sehen die Einhaltung als wichtig an, 56 % die innere Überzeugung.

Die Interpretation macht deutlich, dass es einen leichten, aber spürbaren Bias durch den Bereich Legal & Compliance gibt. L&C-Mitarbeitende sehen stärker, dass sowohl Einhaltung als auch Werteorientierung vom Arbeitgeber betont werden. Außerhalb von L&C ist dieses Vertrauen schwächer ausgeprägt, insbesondere im Hinblick auf die Förderung innerer Überzeugung. Dort wird das Unternehmen eher als regel- und pflichtorientiert wahrgenommen.

Das Grundmuster bleibt jedoch in beiden Gruppen gleich: Die Einhaltung der Standards hat Vorrang vor der Vermittlung von Werten. Damit bestätigt sich die Wahrnehmung, dass das Unternehmen insgesamt stärker „Compliance-driven“ als werteorientiert agiert.

Während L&C-Mitarbeitende dem Arbeitgeber ein sehr hohes Vertrauen in die Wichtigkeit sowohl der Einhaltung als auch der Wertevermittlung zuschreiben, ist dieses Vertrauen in der restlichen Belegschaft schwächer. In der Breite fehlt die Glaubwürdigkeit, dass die innere Überzeugung von Werten wirklich Priorität hat.

Abbildung 65: Frage 7 Unternehmen A (ohne L&C)



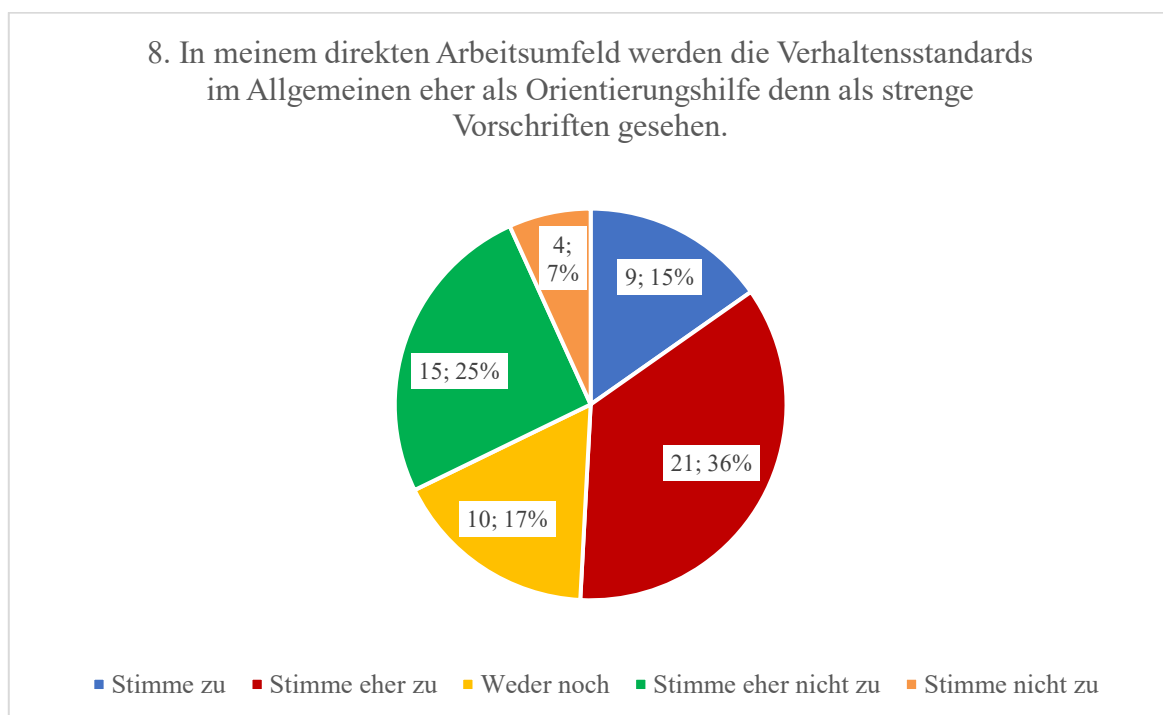
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 7 („Die Mitarbeitenden in meinem direkten Arbeitsumfeld ...“) zeigen ein insgesamt sehr positives Bild. Mit L&C (n = 101) identifizieren sich rund 90 % der

Befragten mit den Standards, ohne L&C (n = 59) sind es immer noch 86 %. Der Unterschied ist damit gering, die Identifikation mit den Standards ist organisationweit sehr hoch.

Auch die Wahrnehmung von Bevormundung fällt eher schwach aus. Mit L&C stimmen nur etwa 18 % der Aussage zu, dass Standards als Bevormundung empfunden werden, ohne L&C sinkt dieser Wert sogar auf rund 10 %. In beiden Gruppen lehnt die Mehrheit die Vorstellung der Bevormundung klar ab, wobei außerhalb von L&C etwas mehr Neutralität und mittlere Positionen vorkommen. Dies deutet auf eine nüchternere Wahrnehmung hin, ändert aber nichts am Grundmuster.

Abbildung 66: Frage 8 Unternehmen A (ohne L&C)



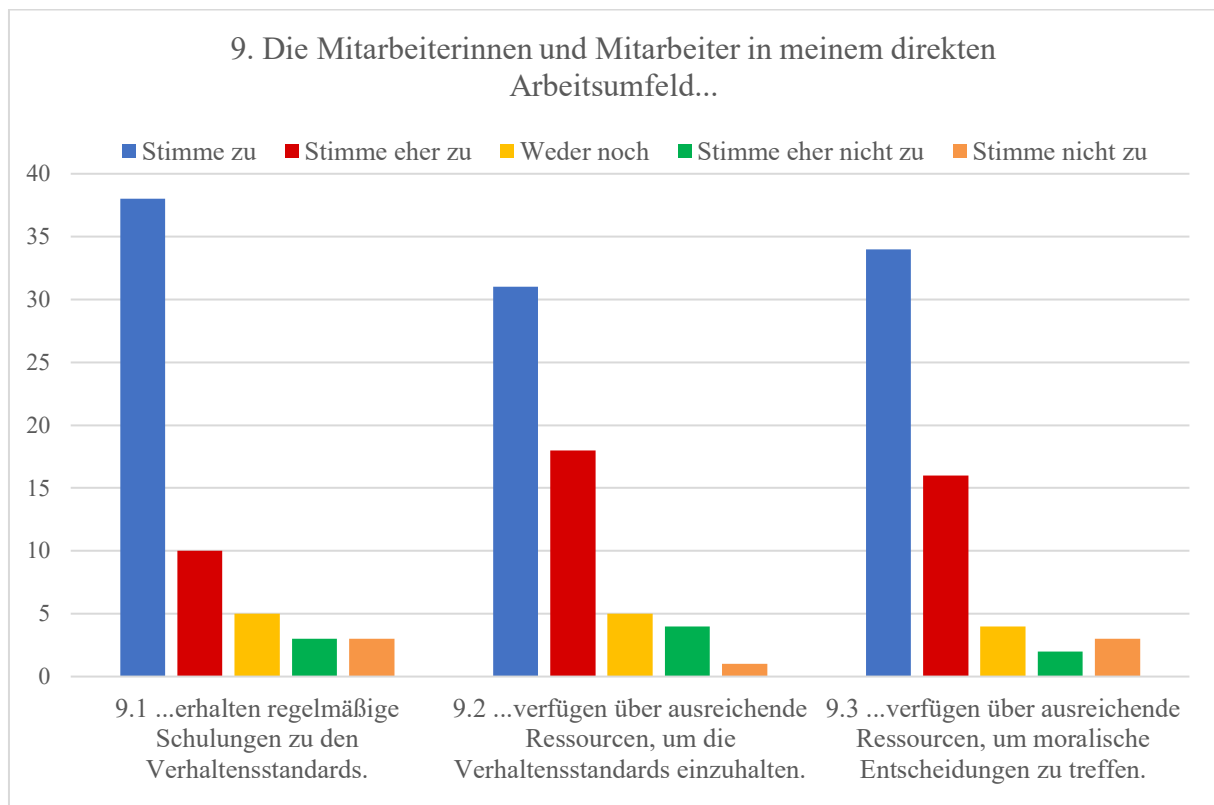
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 8 („In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen“) zeigen eine bemerkenswerte Konstanz: Sowohl mit L&C (n = 101) als auch ohne L&C (n = 59) liegt die Zustimmung bei rund 51 %. Damit sieht etwa die Hälfte der Befragten die Standards eher als Orientierungshilfe, während rund ein Drittel sie eher als strenge Vorschriften bewertet.

Die Unterschiede zeigen sich weniger in der Gesamtzustimmung als vielmehr in der Verteilung innerhalb der ablehnenden Gruppe. Mit L&C ist die Haltung strenger: Hier finden sich mehr Stimmen, die Standards klar als „strenge Vorschriften“ wahrnehmen. Ohne L&C verschiebt sich die Ablehnung stärker auf „Stimme eher nicht zu“ – also eine mildere Form. Das legt nahe,

dass Mitarbeitende außerhalb von L&C die Standards zwar nicht überwiegend als reine Orientierungshilfe erleben, sie aber auch nicht so strikt als Vorschriften deuten.

Abbildung 67: Frage 9 Unternehmen A (ohne L&C)

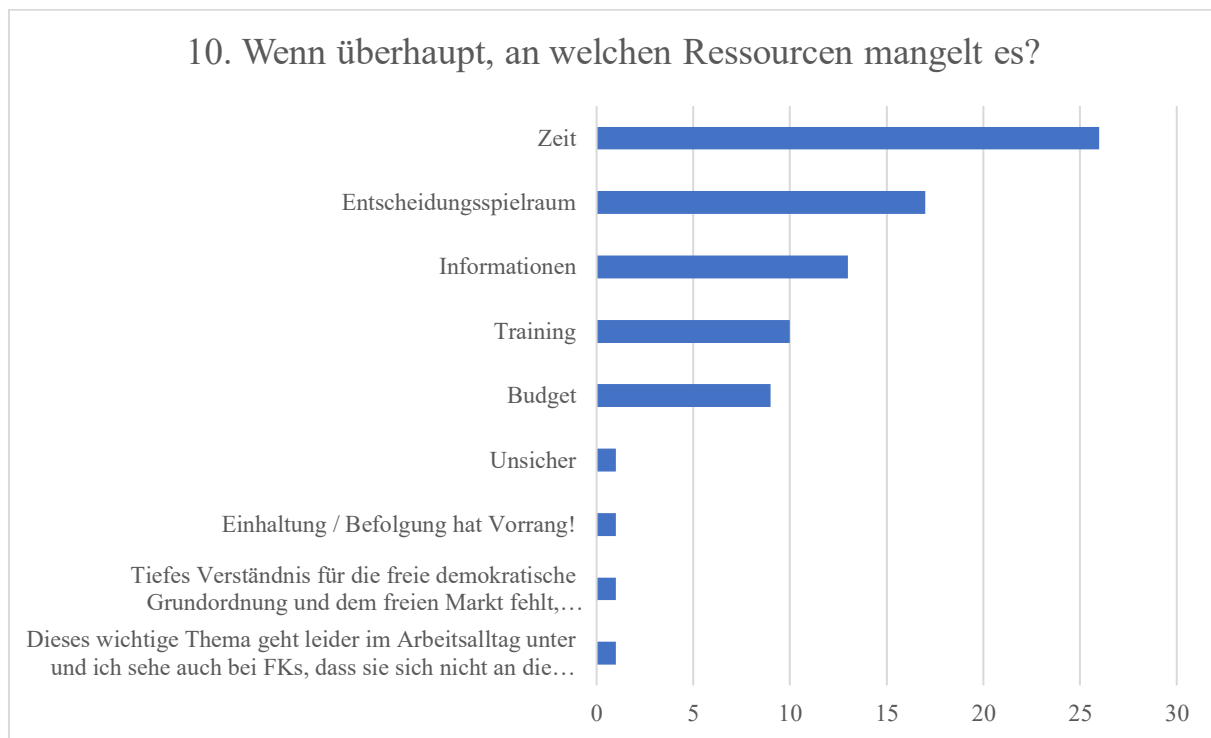


Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 9 („Die Mitarbeitenden in meinem direkten Arbeitsumfeld ...“) zeigen insgesamt sehr hohe Zustimmungswerte in beiden Gruppen, sowohl mit als auch ohne L&C. Mit L&C (n = 101) liegt die Zustimmung bei Schulungen zu Standards bei rund 87 %, bei Ressourcen zur Einhaltung bei etwa 90 % und ebenso hoch bei Ressourcen für moralische Entscheidungen. Ohne L&C (n = 59) bleibt die Zustimmung ebenfalls stark, wenn auch etwas schwächer: 81 % bei Schulungen, 84 % bei Ressourcen zur Einhaltung und 85 % bei Ressourcen für moralische Entscheidungen.

Damit zeigt sich ein konsistentes Muster: Auch ohne L&C bestätigt die Mehrheit klar, dass Schulungs- und Ressourcenangebote vorhanden sind. Der Unterschied liegt vor allem im Ausmaß der Zustimmung. Während L&C-Mitarbeitende die Angebote fast selbstverständlich wahrnehmen, ist die Zustimmung außerhalb des Compliance-Bereichs etwas moderater, mit leicht höheren Anteilen in den mittleren Kategorien („stimme eher zu“ oder „weder noch“).

Abbildung 68: Frage 10 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



Quelle: eigene Darstellung

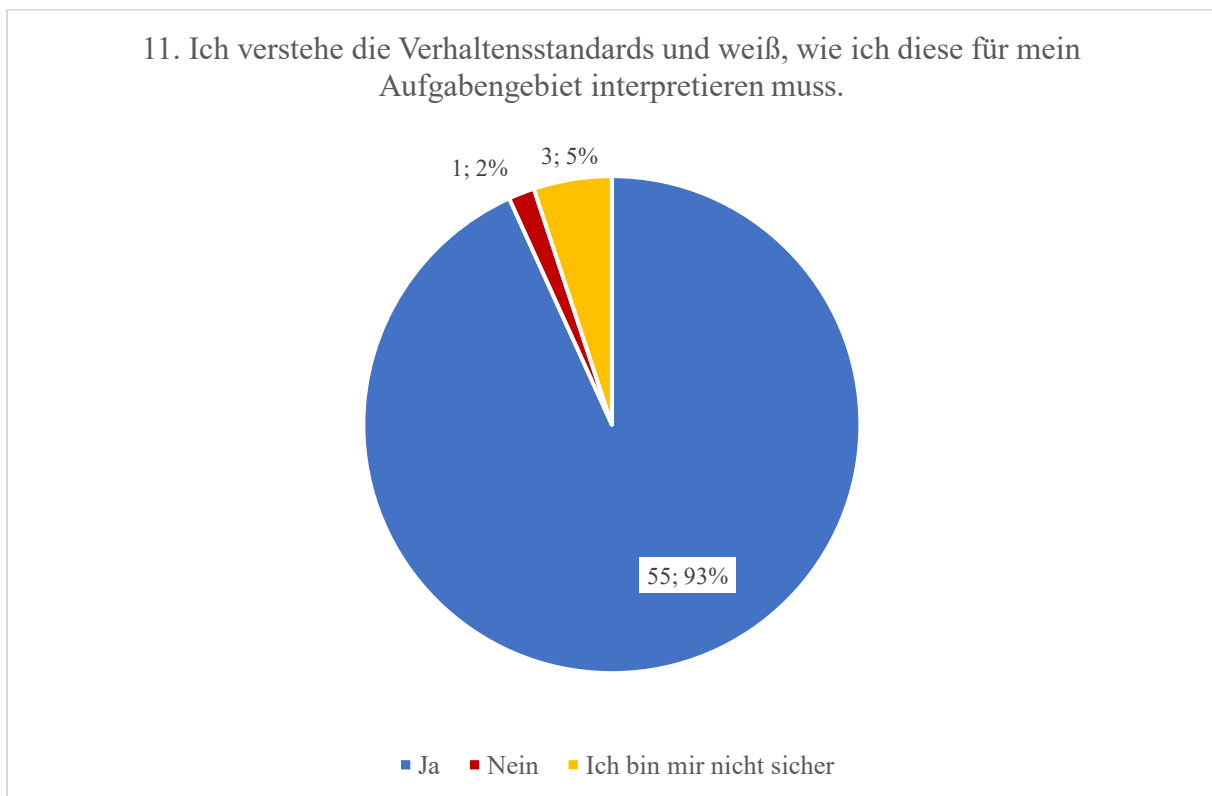
Die Gesamtauswertung der offenen Angaben zu fehlenden Ressourcen zeigt ein klares Muster: Mit L&C ( $n = 101$ ) haben 48 % der Mitarbeitenden Zeit als fehlende Ressource angegeben. Danach folgen fehlender Entscheidungsspielraum (30 %), Informationen (22 %) und Training (14 %). Weitere Hinweise – etwa zu Einarbeitung, Workshops oder allgemeiner Unsicherheit – wurden nur vereinzelt erwähnt.

In der Teilgruppe ohne L&C ( $n = 59$ ) ergibt sich ein sehr ähnliches Bild: Auch hier ist Zeit mit Abstand die am häufigsten genannte Ressource (44 %). Es folgen Entscheidungsspielraum (~17), Informationen (~13) und Training (~10). Auffällig ist jedoch ein neuer Aspekt: Budget (~9) taucht nur in dieser Teilgruppe auf und war in der Gesamtauswertung praktisch nicht relevant. Vereinzelt wurden außerdem Punkte wie „Einhaltung hat Vorrang“ oder politische bzw. strukturelle Aspekte genannt.

Die Interpretation macht drei Punkte deutlich: Erstens ist Zeit in beiden Gruppen die bei weitem wichtigste fehlende Ressource – ein Grundproblem, das unabhängig vom Bias der L&C-Mitarbeitenden besteht. Zweitens verschiebt sich die Gewichtung etwas: Ohne L&C sinken die relativen Nennungen zu Training und Informationen leicht, während der fehlende Entscheidungsspielraum stärker betont wird. Das legt nahe, dass Mitarbeitende außerhalb von L&C weniger unter fehlender Wissensvermittlung leiden, sondern stärker unter eingeschränkter Handlungsfreiheit. Drittens bringt die Nicht-L&C-Gruppe mit dem Thema Budget eine neue

Dimension ein: Für diese Bereiche scheint die materielle und finanzielle Ausstattung eine größere Rolle zu spielen.

Abbildung 69: Frage 11 Unternehmen A (ohne L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zeigen, dass das Verständnis der Verhaltensstandards im Unternehmen insgesamt auf einem sehr hohen Niveau liegt. Mit L&C (n = 101) geben 95 % an, die Standards zu verstehen, nur 2 % verneinen dies und 3 % sind unsicher. Das entspricht einem nahezu einhelligen Verständnis mit extrem hoher Zustimmung. Ohne L&C (n = 59) bleibt die Zustimmung ebenfalls sehr hoch: 93 % antworten mit „Ja“, 2 % mit „Nein“, während der Anteil der Unsicheren auf 5 % steigt.

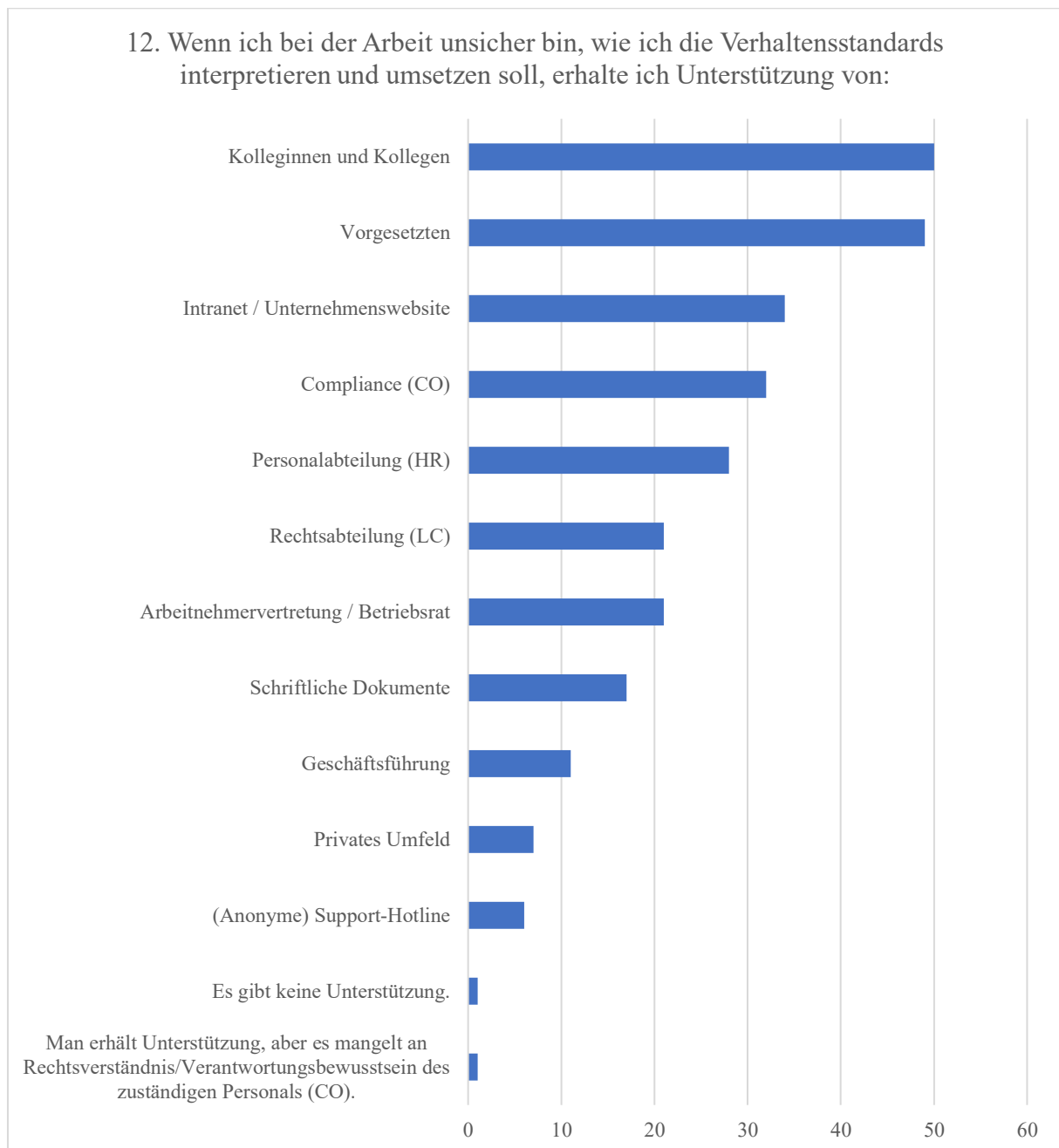
Damit wird deutlich: Durch die Herausnahme der L&C-Mitarbeitenden sinkt die Sicherheit leicht. Während mit L&C fast alle Befragten ein klares „Ja“ geben, zeigt sich außerhalb des Compliance-Bereichs eine etwas größere Unsicherheit (+2 pp). Dies deutet darauf hin, dass Mitarbeitende in anderen Bereichen weniger Routine oder Sicherheit im Umgang mit den Standards haben.

Trotzdem bleibt das Niveau bemerkenswert hoch: Auch ohne die L&C-Mitarbeitenden verstehen 93 % die Standards. Damit ist klar, dass die Verhaltensstandards im Unternehmen

insgesamt gut bekannt und vermittelt sind – auch wenn sie nicht für alle Bereiche gleich greifbar erscheinen.

L&C-Mitarbeitende wirken zustimmungsstabilisierend und tragen zu einem nahezu perfekten Gesamtbild bei. Nimmt man ihre Perspektive heraus, wird sichtbar, dass in den übrigen Bereichen eine kleine Unsicherheit existiert, wie die Standards konkret auf das eigene Aufgabenfeld anzuwenden sind.

Abbildung 70: Frage 12 Unternehmen A (ohne L&C)



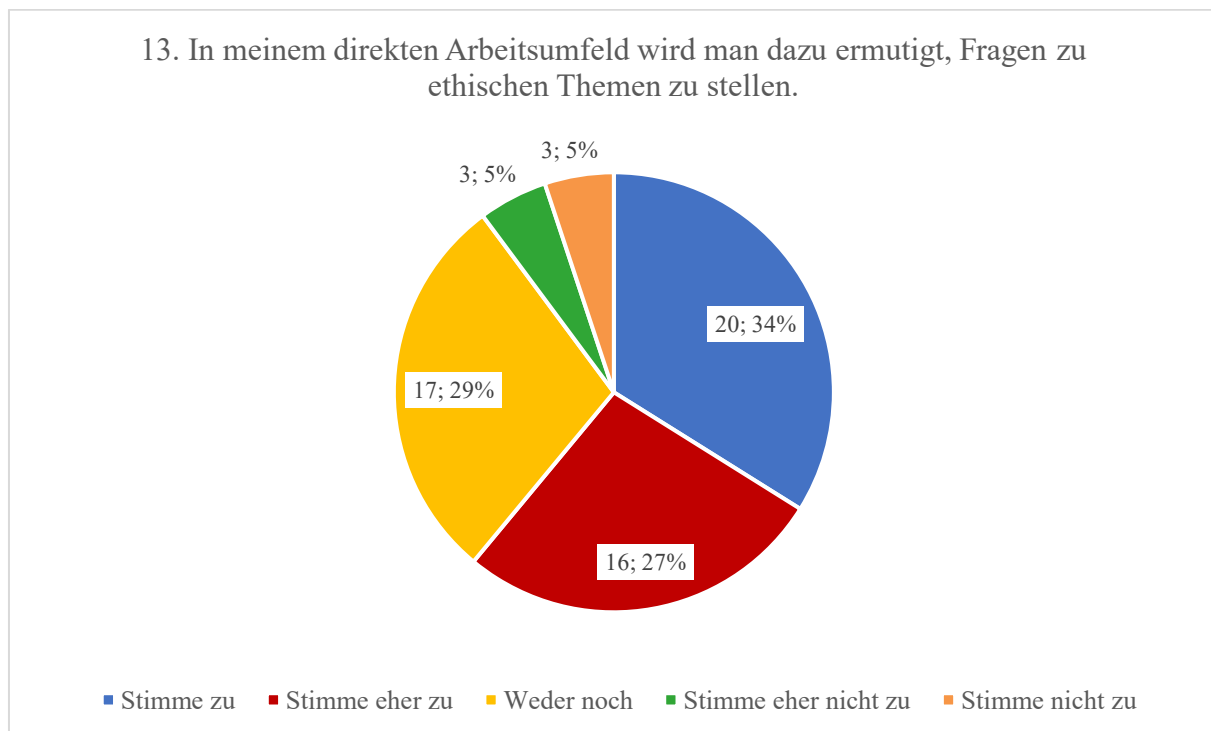
Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung von Frage 12 zeigt deutliche Unterschiede, je nachdem ob die Antworten der L&C-Mitarbeitenden einbezogen werden oder nicht. Mit L&C (n = 101) nennen die Befragten als wichtigste Unterstützungsquellen bei Unsicherheiten zu Verhaltensstandards vor allem Vorgesetzte (81 %), Kolleginnen und Kollegen (79 %) und die Compliance-Abteilung (71 %). Damit wird Compliance fast gleichrangig mit Führung und Peer-Ebene wahrgenommen. Weitere Quellen wie Intranet, Rechtsabteilung und HR liegen mit 40 bis 50 % deutlich dahinter, während Betriebsrat, Geschäftsführung oder schriftliche Dokumente nur eine mittlere Rolle spielen. Marginal bleiben Supporthotline oder privates Umfeld.

Ohne L&C (n = 59) verschiebt sich das Bild deutlich. Hier dominieren Kolleginnen und Kollegen (85 %) und Vorgesetzte (81 %) klar als primäre Anlaufstellen. An dritter Stelle folgt das Intranet (56 %), während die Compliance-Abteilung mit nur noch 53 % deutlich zurückfällt und sich nur knapp vor dem Intranet positioniert. HR, Rechtsabteilung und Betriebsrat gewinnen im Verhältnis etwas an Gewicht, bleiben aber sekundär.

Die Interpretation macht den Bias durch die Überrepräsentation von L&C-Mitarbeitenden klar sichtbar. Während die ursprüngliche Auswertung suggerierte, dass Compliance eine gleichwertige Hauptrolle neben Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen spielt, zeigt sich ohne L&C: Für die Mehrheit der Belegschaft ist die Peer-Ebene entscheidend. Kolleginnen und Kollegen sowie direkte Vorgesetzte werden als wichtigste Unterstützer wahrgenommen, während Compliance eher „eine Quelle unter vielen“ ist.

Abbildung 71: Frage 13 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



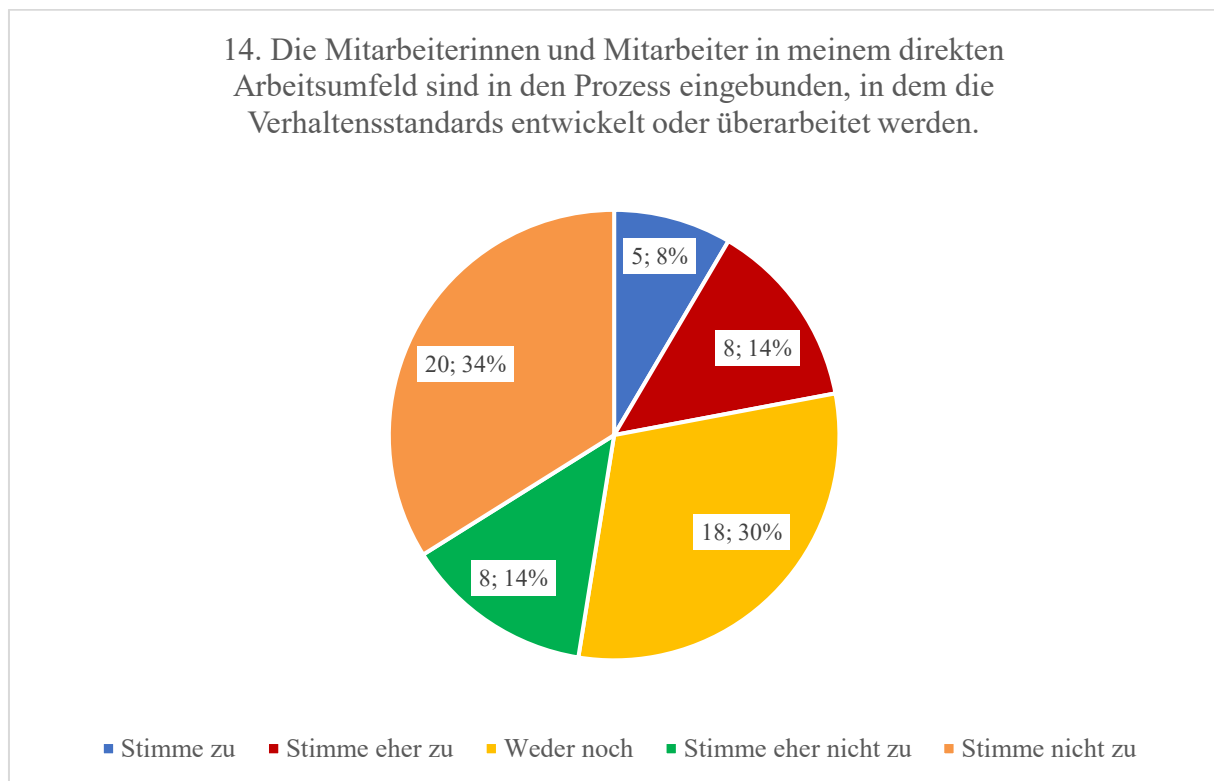
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Gesamtauswertung aller Befragten (inklusive L&C) zeigt ein klares Bild: 46 % stimmen der Aussage voll zu, 25 % eher zu. Damit empfinden fast drei Viertel der Mitarbeitenden (71 %) eine Ermutigung, ethische Fragen offen zu stellen. Nur eine kleine Minderheit von 8 % verneint dies.

Wird die Gruppe der L&C-Mitarbeitenden herausgerechnet, verändert sich das Bild spürbar. Der Anteil klarer Zustimmung („Stimme zu“) sinkt von 46 % auf 34 %, während „Stimme eher zu“ mit 27 % nahezu gleich bleibt. Auffällig ist vor allem der deutliche Anstieg neutraler Antworten („Weder noch“), die von 21 % auf 29 % wachsen. Gleichzeitig steigt die Ablehnung leicht von 8 % auf 10 %.

Der Vergleich macht deutlich: Ohne L&C ist die Ermutigung zu ethischen Fragen weniger eindeutig verankert. Während L&C-Mitarbeitende stärker überzeugt sind, dass entsprechende Fragestellungen ausdrücklich erwünscht sind, herrscht in anderen Unternehmensbereichen mehr Unsicherheit. Der Zuwachs in der neutralen Kategorie zeigt, dass viele nicht klar einschätzen können, ob sie wirklich zu ethischen Fragen ermutigt werden. Zudem deutet der leichte Anstieg bei der Ablehnung darauf hin, dass ein kleiner Teil der Belegschaft sogar das Gegenteil erlebt – nämlich, dass ethische Fragen nicht systematisch gefördert werden.

Abbildung 72: Frage 14 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



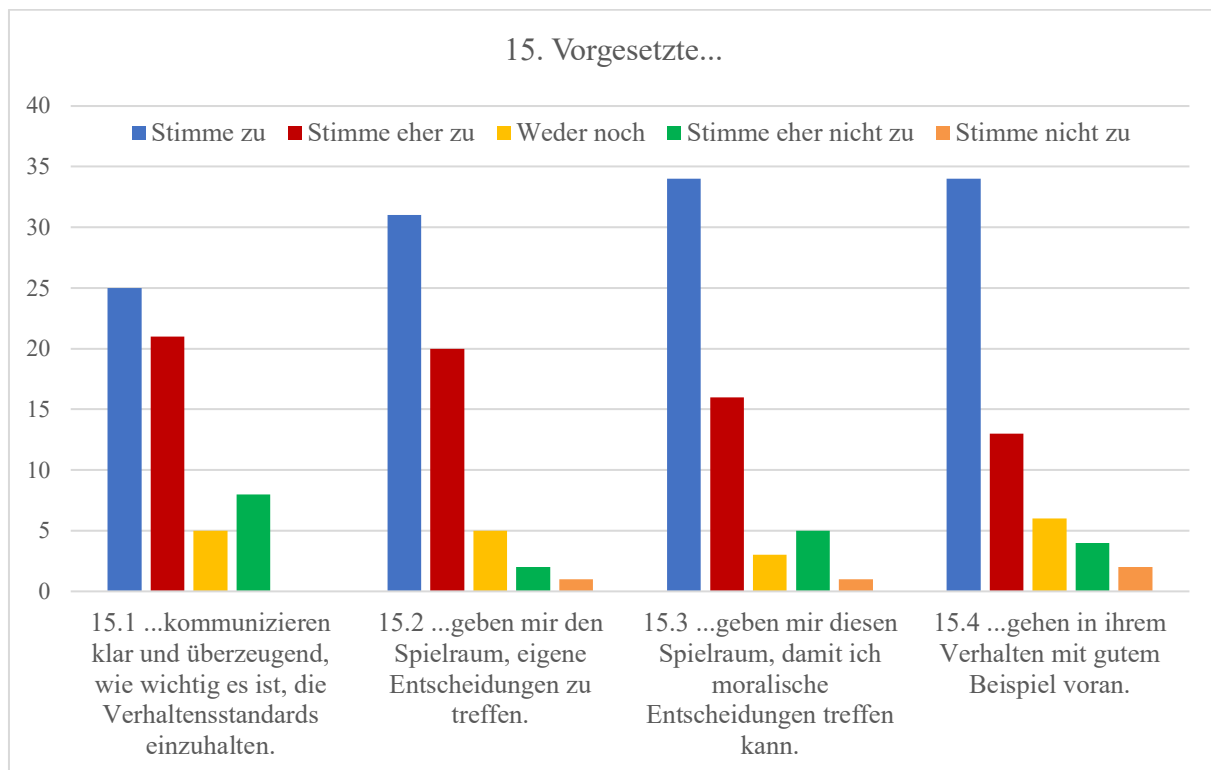
Quelle: eigene Darstellung

Der Vergleich der beiden Gruppen bei Frage 14 („Einbindung in den Prozess der Entwicklung bzw. Überarbeitung von Verhaltensstandards“) zeigt ein sehr unterschiedliches Bild. Inklusive der L&C-Mitarbeitenden stimmen 32 % voll und 15 % eher zu, sodass sich insgesamt knapp die Hälfte (47 %) eingebunden fühlt. Demgegenüber sehen ein Viertel (25 %) keinerlei Einbindung, während 20 % neutral antworten.

Ganz anders stellt sich die Lage in der übrigen Belegschaft dar: Ohne L&C sinkt die Zustimmung drastisch auf nur noch 22 % (8 % „stimme zu“ und 14 % „stimme eher zu“). Gleichzeitig steigt die Ablehnung deutlich an: Fast die Hälfte (48 %) gibt an, sich nicht eingebunden zu fühlen. Auch der Anteil neutraler Antworten wächst von 20 % auf 30 %, was auf Unsicherheit oder fehlende Sichtbarkeit des Prozesses schließen lässt.

Im direkten Vergleich wird damit klar: Während sich L&C-Mitarbeitende aufgabenbedingt stark in die Entwicklung und Überarbeitung der Standards einbezogen sehen, fehlt dieser Eindruck in anderen Unternehmensbereichen fast vollständig. Dies deutet auf eine deutliche Partizipations- und Transparenzlücke außerhalb der Compliance-Abteilung hin – Mitarbeitende fühlen sich nicht ausreichend in die Gestaltung eingebunden und erleben Standards eher als gesetzt denn als gemeinsam erarbeitet.

Abbildung 73: Frage 15 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Auswertung von Frage 15 zeigt, wie Vorgesetzte in Bezug auf Kommunikation, Entscheidungsfreiräume und Vorbildfunktion wahrgenommen werden. Insgesamt ergibt sich ein überwiegend positives Bild, wobei die Einschätzungen zwischen L&C-Mitarbeitenden und der übrigen Belegschaft teilweise deutlich variieren.

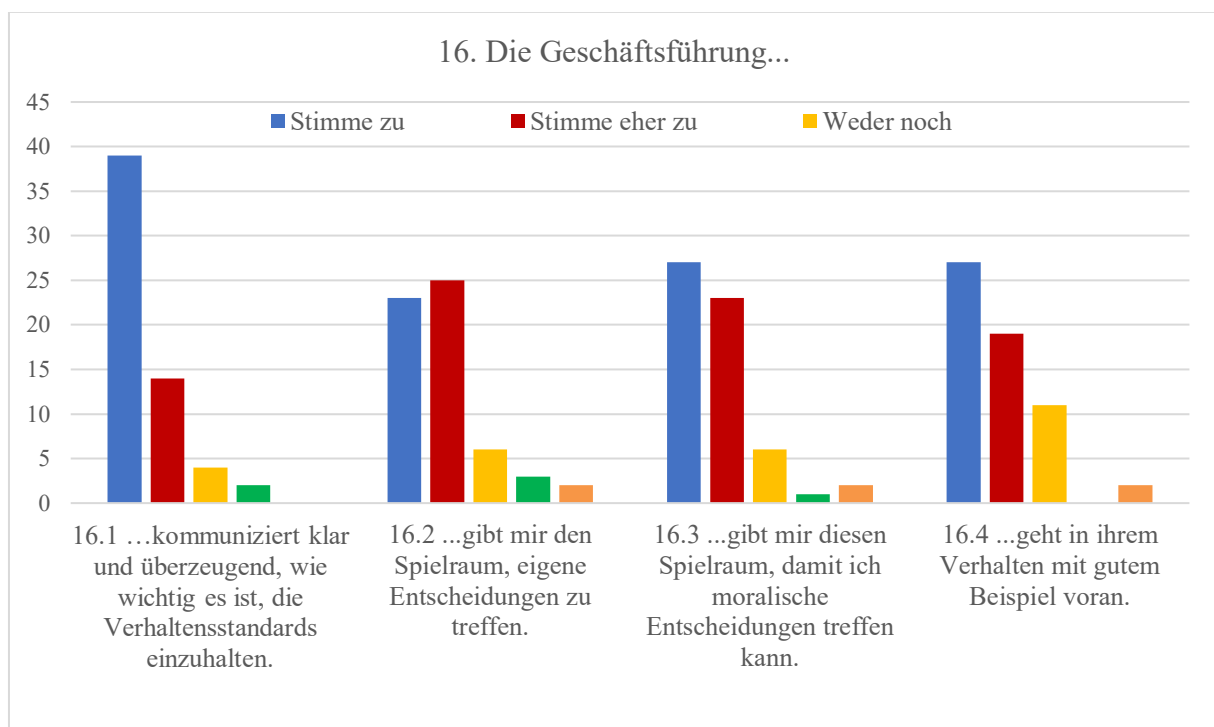
Mit L&C (n = 101) ergibt sich ein sehr starkes Zustimmungsniveau: Rund 56 % bestätigen, dass ihre Vorgesetzten klar und überzeugend kommunizieren, wie wichtig die Verhaltensstandards sind. Ähnlich hoch liegen die Werte beim gewährten Entscheidungsspielraum (55 % für eigene Entscheidungen, 57 % für moralische Entscheidungen). Besonders positiv wird die Vorbildfunktion bewertet, der 62 % zustimmen. In allen vier Items überwiegt die volle Zustimmung, was auf ein hohes Vertrauen in die Führungskräfte hinweist.

Ohne L&C (n = 59) bleibt die Wahrnehmung grundsätzlich positiv, doch das Bild ist weniger eindeutig. Der deutlichste Unterschied zeigt sich bei der Kommunikation: Nur noch 42 % stimmen voll zu (gegenüber 56 % mit L&C), während kritische Antworten („stimme eher nicht zu“ und „stimme nicht zu“) stärker vertreten sind. Bei den Spielräumen sind die Werte fast identisch (53–58 % Zustimmung), lediglich bei moralischen Entscheidungen äußern die Nicht-L&C-Mitarbeitenden etwas mehr Skepsis. Auch die Vorbildfunktion wird mit 58 %

Zustimmung weiterhin hoch eingeschätzt, wenn auch leicht schwächer als bei den L&C-Befragten.

Es zeigt sich, dass L&C-Mitarbeitende ihre Vorgesetzten deutlich positiver bewerten – insbesondere in Bezug auf die Überzeugungskraft der Kommunikation. Ohne L&C sinkt die Zustimmung moderat, und kritische Einschätzungen treten stärker hervor. Dennoch bleibt die Wahrnehmung insgesamt überwiegend positiv: Vorgesetzte werden sowohl mit als auch ohne L&C als Vorbilder und Ermöglicher von Entscheidungsfreiräumen wahrgenommen, wengleich die Kommunikation außerhalb der Compliance-Abteilung weniger überzeugend wirkt.

Abbildung 74: Frage 16 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Die Wahrnehmung der Geschäftsführung fällt insgesamt positiv aus, wobei die Unterschiede mit und ohne L&C-Mitarbeitenden vergleichsweise gering ausfallen.

Beim Punkt klare und überzeugende Kommunikation der Verhaltensstandards (vgl. Frage 16.1) ergibt sich nahezu kein Unterschied: Mit L&C stimmen 68 % klar zu, ohne L&C sind es 66 %. Auch die Verteilung auf die weiteren Antwortoptionen zeigt ein nahezu identisches Muster. Das deutet darauf hin, dass die Geschäftsführung unabhängig vom Bereich als starke Kommunikatorin wahrgenommen wird.

## Empirische Untersuchung

---

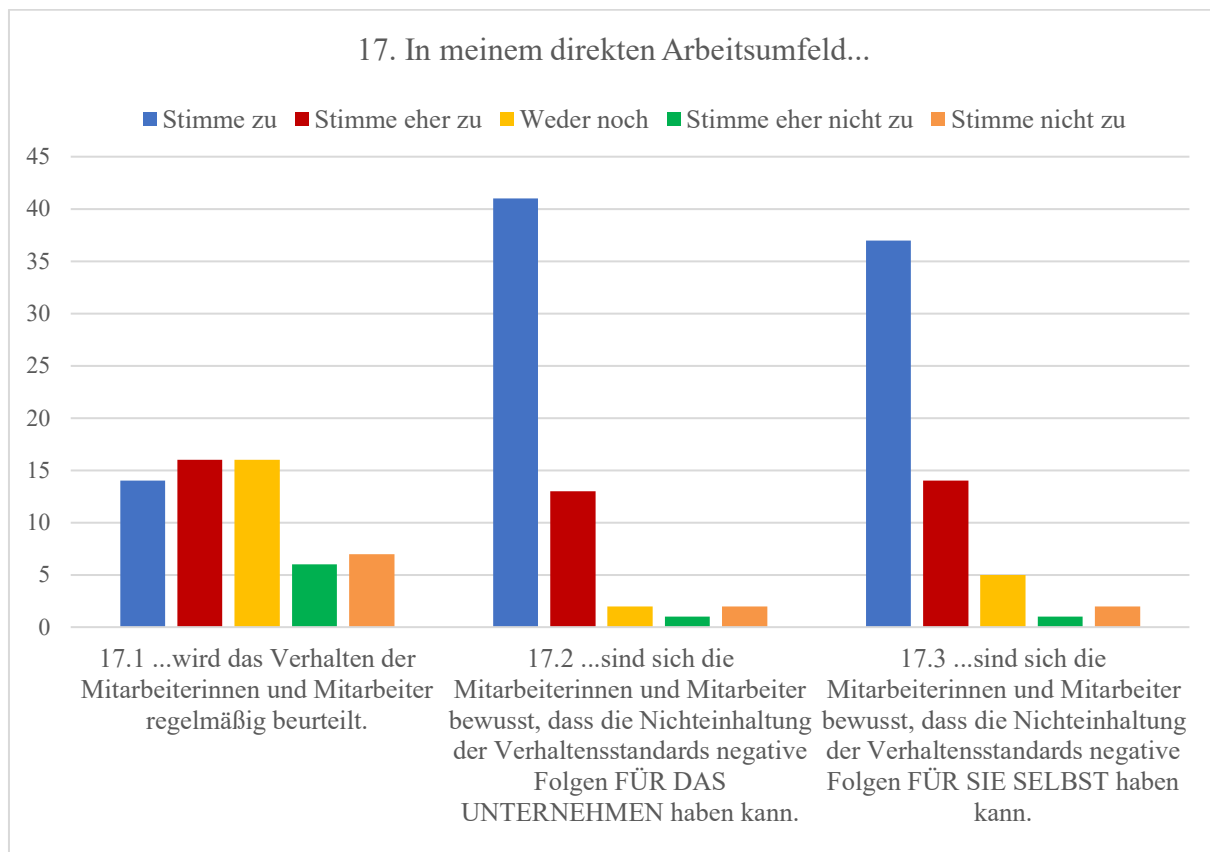
Anders verhält es sich beim Spielraum für eigene Entscheidungen (vgl. Frage 16.2): Mit L&C geben 46 % eine klare Zustimmung, während dieser Anteil ohne L&C auf 39 % sinkt. Zugleich steigt dort der Anteil der weicheren Zustimmung („stimme eher zu“) von 37 % auf 42 %. Damit zeigt sich keine grundsätzliche Ablehnung, sondern eher eine Verschiebung von „klar ja“ zu „eher ja“.

Beim Spielraum für moralische Entscheidungen (vgl. Frage 16.3) sind die Ergebnisse nahezu deckungsgleich: Mit L&C liegt die Zustimmung bei 47 %, ohne L&C bei 46 %. Auch die übrige Verteilung unterscheidet sich kaum.

Etwas stärker differenziert fällt die Einschätzung zur Vorbildfunktion der Geschäftsführung (16.4) aus: Mit L&C geben 51 % eine klare Zustimmung, ohne L&C nur noch 46 %. Gleichzeitig steigt in der Nicht-L&C-Gruppe der Anteil neutraler und kritischer Antworten leicht an.

Insgesamt ergibt sich damit folgendes Bild: Die Geschäftsführung wird in beiden Gruppen überwiegend positiv eingeschätzt, insbesondere in Bezug auf Kommunikation und moralische Orientierung. Ohne L&C ist die Haltung allerdings etwas zurückhaltender – klare Zustimmungen nehmen leicht ab, während „eher Zustimmung“ und neutrale Einschätzungen zunehmen. Das deutet auf eine insgesamt gute, aber in Teilen weniger überzeugende Wahrnehmung der Geschäftsführung außerhalb der Compliance-Abteilung hin.

Abbildung 75: Frage 17 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



Quelle: eigene Darstellung

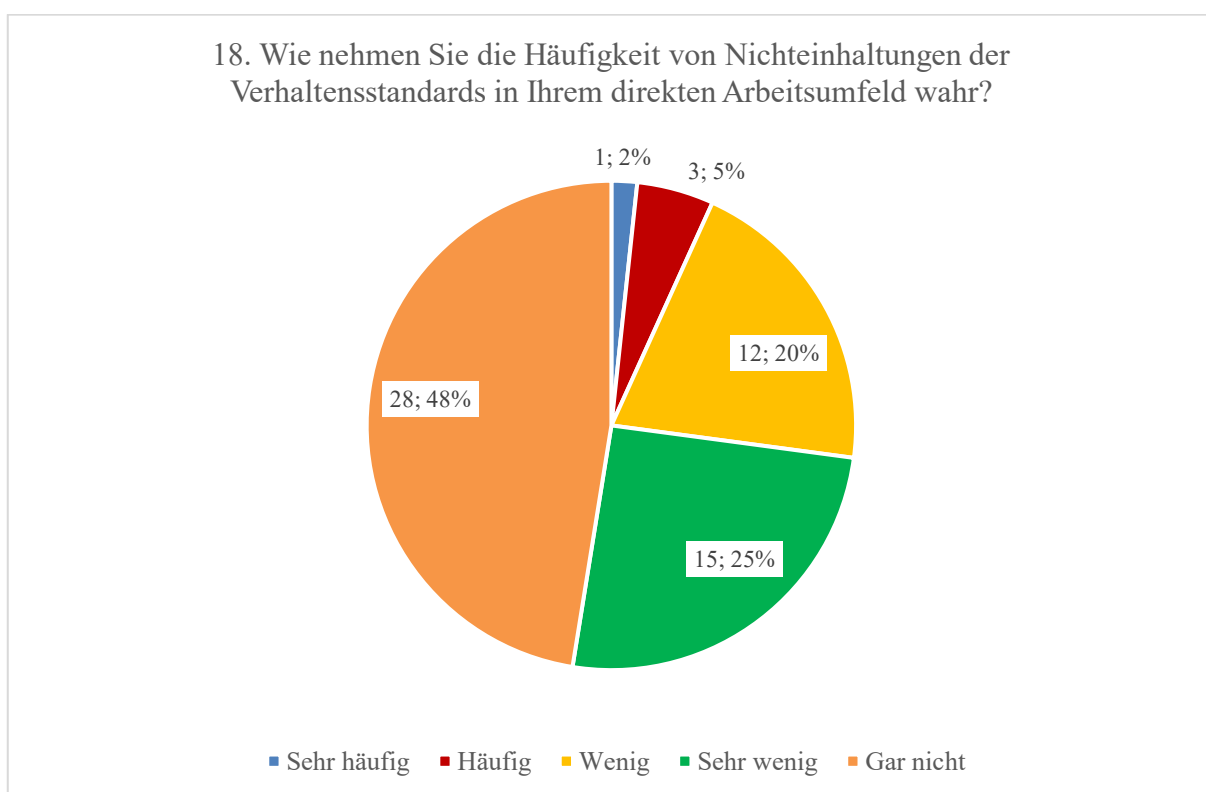
Bei der Frage 17, die sich mit der Wahrnehmung von Beurteilung und Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Standards befasst, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen L&C-Mitarbeitenden und der übrigen Belegschaft.

Beim Punkt regelmäßige Beurteilung des Verhaltens der Mitarbeitenden (vgl. Frage 17.1) ergibt sich mit L&C (n = 101) eine breite Streuung, wobei mit 57 % (davon 34 % schwache Zustimmung) die Mehrheit dennoch zustimmt. Ohne L&C (n = 59) fällt die Zustimmung auf 51 %. Zudem erhöht sich der Anteil an Ablehnung von 18 % (mit L&C) auf 22 (ohne L&C). Das zeigt, dass Mitarbeitende außerhalb von L&C weniger überzeugt, oder einfach weniger darüber informiert sind, dass Verhalten tatsächlich regelmäßig beurteilt wird.,

Beim Bewusstsein für negative Folgen auf Unternehmensebene (vgl. Frage 17.2) herrscht mit L&C (n = 101) ein fast geschlossener Konsens: 92 % entfallen auf Zustimmung (nur 17 % davon auf schwache Zustimmung), Gegenstimmen sind kaum vorhanden. Ohne L&C bleibt die Zustimmung zwar hoch (etwa 41 Nennungen), verliert jedoch an Deutlichkeit. Gleichzeitig treten mehr Stimmen in neutralen oder ablehnenden Kategorien auf. Damit wird klar: Auch in den Fachbereichen wird die Relevanz von Regelverstößen für das Unternehmen anerkannt, doch weniger homogen als im Compliance-Bereich.

Noch deutlicher wird der Unterschied beim Bewusstsein für negative Folgen auf individueller Ebene (vgl. Frage 17.3). Mit L&C (n = 101) liegt die Zustimmung bei 89 % (davon 20 % schwache Zustimmung), während Gegenstimmen kaum ins Gewicht fallen. Ohne L&C (n = 59) sinkt die Zustimmung auf 63 %. Das deutet darauf hin, dass Mitarbeitende außerhalb des Compliance-Bereichs persönliche Konsequenzen weniger stark wahrnehmen und den Fokus stärker auf mögliche Unternehmensfolgen legen. Eine Erkenntnis, die sich mit den Ergebnissen der Kodexanalyse deckt, in der negative Konsequenzen für das Unternehmen in Form einer Persuasionsmaßnahme implementiert sind.

Abbildung 76: Frage 18 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Wahrnehmung von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeitenden aus dem Bereich Legal & Compliance (L&C) und der übrigen Belegschaft.

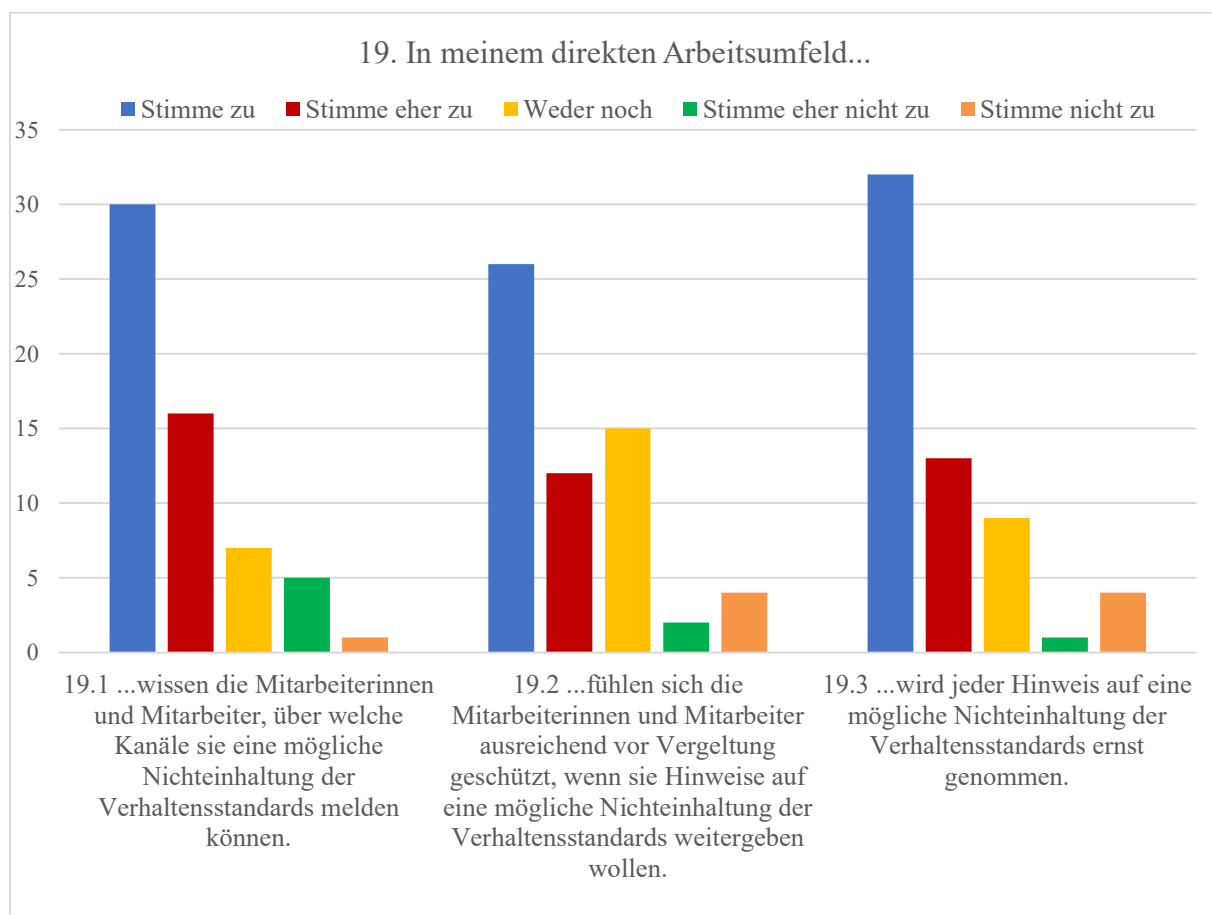
Die Ergebnisse unter Berücksichtigung von L&C (n = 101) deuten darauf hin, dass Abweichungen zwar registriert werden, aber nur in geringem Maße. So geben 3 % an, Nichteinhaltungen „sehr häufig“ zu beobachten, 6 % nennen „häufig“. Die Mehrheit verortet sich in den unteren Kategorien: 47 % sehen Nichteinhaltungen „wenig“ oder „sehr wenig“. Besonders auffällig ist jedoch der große Anteil von 44 %, die angeben, überhaupt keine Nichteinhaltungen wahrzunehmen. Dieses Bild deutet auf eine eher formalistische und

kontrollierte Sichtweise hin, bei der Standards als selbstverständlich eingehalten gelten und Abweichungen kaum thematisiert werden.

Ohne die Berücksichtigung von L&C (n = 59) verschiebt sich das Bild spürbar. Nur 2 % beobachten „sehr häufig“ und 5 % „häufig“ Nichteinhaltungen. Gleichzeitig sinkt jedoch der Anteil, der „gar keine“ Abweichungen wahrnimmt, auf 48 %. Stattdessen gewinnen die mittleren Kategorien an Bedeutung: 25 % nennen „sehr wenig“ und 20 % „wenig“. Damit entsteht ein differenzierteres Bild, in dem Nichteinhaltungen zwar nicht dominant, aber durchaus real vorhanden sind.

Mitarbeitende aus dem Bereich L&C nehmen Standards stärker als gegeben und selbstverständlich eingehalten wahr – vermutlich auch deshalb, weil sie selbst für deren Überwachung und Durchsetzung zuständig sind. In anderen Unternehmensbereichen hingegen werden kleinere Abweichungen und Grauzonen eher erkannt, was auf eine realistischere Alltagsperspektive hindeutet.

Abbildung 77: Frage 19 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

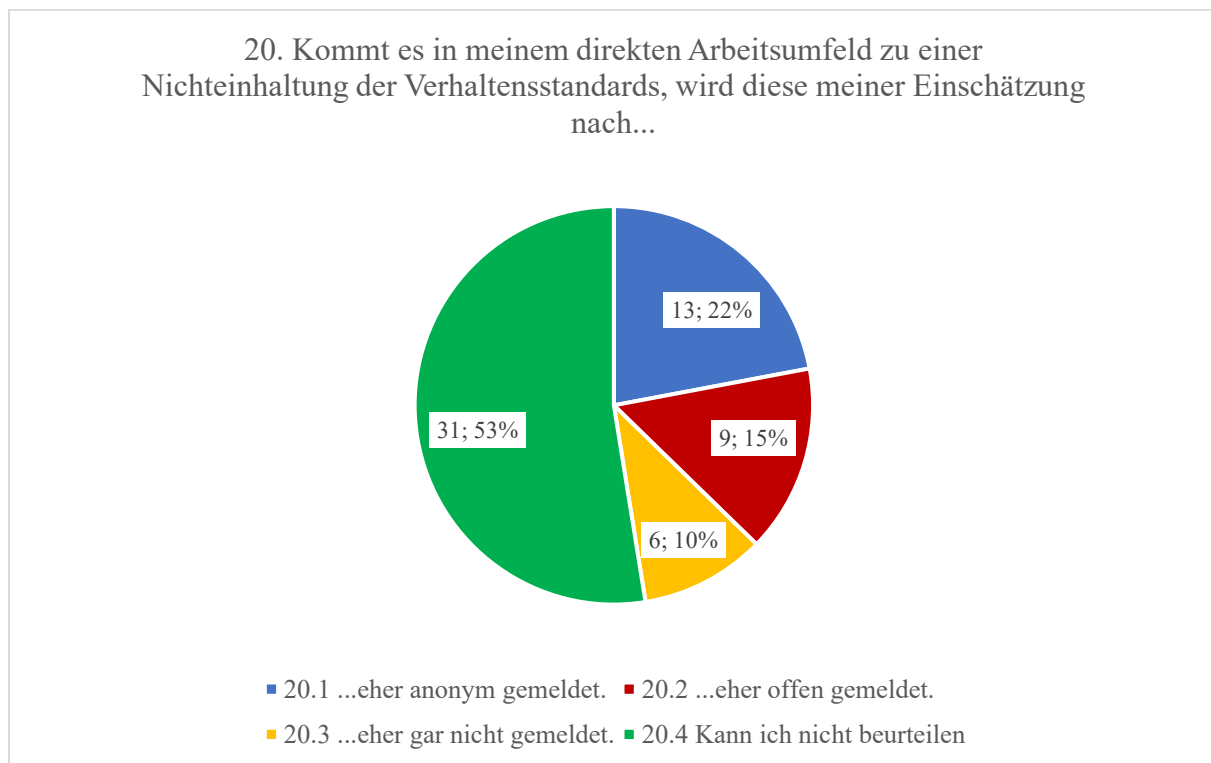
Die Wahrnehmung der Hinweisgeberprozesse zeigt deutliche Unterschiede zwischen L&C-Mitarbeitenden und der übrigen Belegschaft (vgl. Frage 19.1). Mit L&C (n = 101) ist das Wissen über vorhandene Meldekanäle klar ausgeprägt (86 % Zustimmung mit einem Anteil von 20 % schwacher Zustimmung). Ohne L&C (n = 59) ist die Gesamtzustimmung mit 78 % zwar weiterhin hoch, aber spürbar schwächer: Der Anteil schwacher Zustimmung steigt auf 27 %, der Anteil an Unsicherheit steigt von 8 % auf 12 % und der Anteil an Ablehnung steigt von 6 % auf 10 %. Das deutet darauf hin, dass das Wissen über Meldekanäle außerhalb des Compliance-Bereichs weniger stark verankert ist.

Bei der Frage nach dem Schutz vor möglichen Nachteilen für Hinweisgeber zeigt sich ein ähnliches Muster (vgl. Frage 19.2). Mit L&C ergibt (n = 101) sich eine Gesamtzustimmung von 74 % (davon 20 % schwache Zustimmung). Allerdings bleibt ein relevanter Anteil von knapp 18 % unentschieden oder skeptisch. Ohne L&C (n = 59) fällt die Zustimmung auf 64 %. Auffällig ist hier der größere Anteil an Unentschlossenen (25 %) sowie ein höherer Anteil an Ablehnung (8 %). Dies weist darauf hin, dass außerhalb von L&C deutlich mehr Zweifel bestehen, ob Hinweisgeber tatsächlich ausreichend geschützt sind – ein potentielles Vertrauensproblem.

Am positivsten wird in beiden Gruppen die Frage bewertet, ob Hinweise ernst genommen werden (vgl. Frage 19.3). Mit L&C (n = 101) überwiegt mit 85 % die Gesamtzustimmung sehr deutlich (davon 19 % schwache Zustimmung). Nur wenige äußern Skepsis. Auch ohne L&C (n = 59) bleibt die Wahrnehmung mehrheitlich positiv (76 % Gesamtzustimmung mit einem Anteil von 22 % auf schwacher Zustimmung). Allerdings steigt der Anteil an Unentschlossenen von 9 % auf 15 % und ablehnenden Stimmen von 6 % auf 7 %, sodass sich ein insgesamt schwächeres Vertrauen im Vergleich zu L&C zeigt.

Während L&C-Mitarbeitende die Hinweisprozesse insgesamt sehr positiv wahrnehmen, zeigt sich in den übrigen Unternehmensbereichen ein differenzierteres Bild: Zwar besteht nach wie vor eine mehrheitlich positive Bewertung, doch sind Wissen, Vertrauen und gefühlte Sicherheit weniger stark ausgeprägt. Besonders beim Thema Schutz vor Vergeltung gibt es außerhalb von L&C spürbare Zweifel, die auf eine Vertrauenslücke in der breiten Belegschaft hindeuten.

Abbildung 78: Frage 20 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

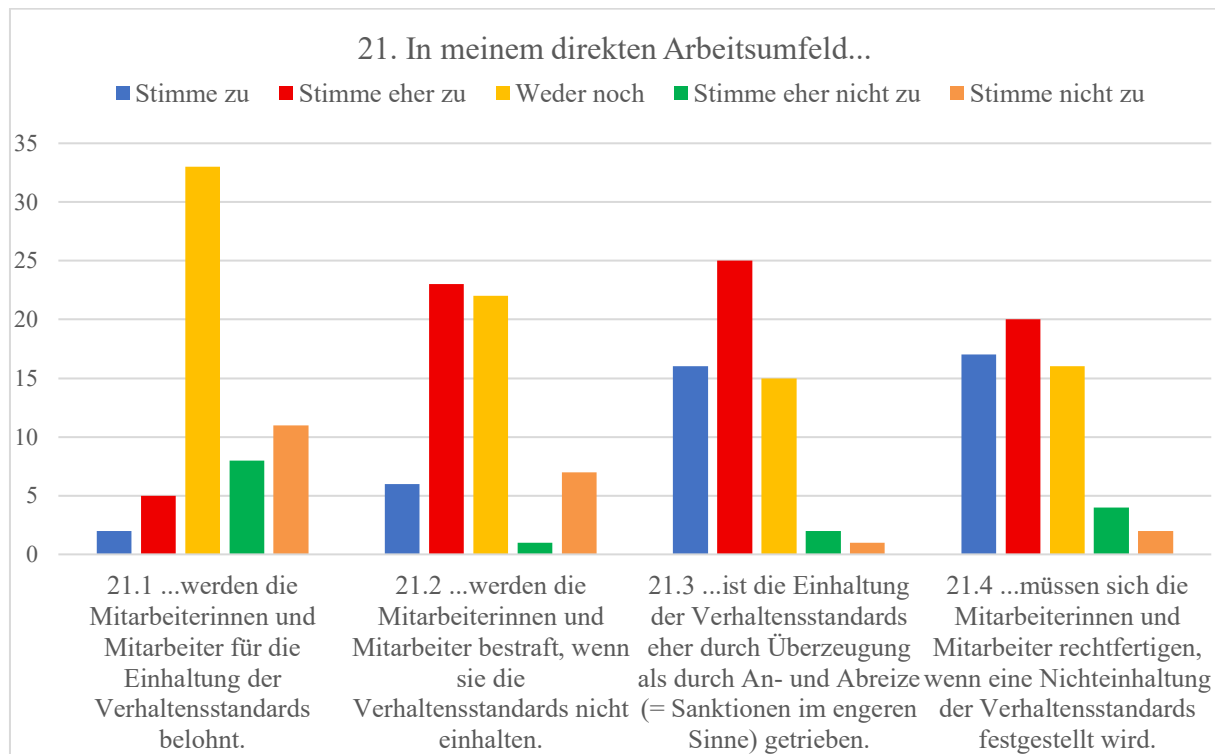
Mit L&C ( $n = 101$ ) geben 44 % der befragten Mitarbeitenden an nicht beurteilen zu können, ob und wie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards gemeldet wird. 30 % der Befragten gehen davon aus, dass Verstöße eher anonym gemeldet werden, während 19 % offene Meldungen vermuten. Nur eine kleine Minderheit (8 Mitarbeitende) ist der Ansicht, dass Verstöße gar nicht gemeldet würden. Insgesamt zeigt sich also eine Präferenz für anonyme Meldungen, wobei die größte Unsicherheit darin besteht, überhaupt einschätzen zu können, wie der Meldeprozess tatsächlich abläuft.

Auch ohne L&C ( $n = 59$ ) herrscht Unentschlossenheit (53 %). Anonyme Meldungen (8 %) werden etwas häufiger angenommen als offene (5 %). Nur 4 % der Mitarbeitenden gehen davon aus, dass Verstöße gar nicht gemeldet werden. Die Verteilung entspricht damit weitgehend dem Muster aus der Gesamtstichprobe, allerdings auf kleinerem Niveau.

In beiden Gruppen ist die Unsicherheit am größten: Ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden weiß nicht, wie mit Nichteinhaltungen konkret verfahren wird. Zwischen L&C und der übrigen Belegschaft bestehen dabei kaum Unterschiede. Dort, wo Einschätzungen vorhanden sind, überwiegt die Annahme, dass Verstöße eher anonym als offen gemeldet werden. Die Zahl derjenigen, die glauben, dass überhaupt nicht gemeldet wird, ist in beiden Gruppen gering.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Meldekultur insgesamt wenig transparent ist. Zwar wird überwiegend angenommen, dass Verstöße – wenn überhaupt – anonym gemeldet werden, doch für die Mehrheit bleibt das tatsächliche Vorgehen unklar.

Abbildung 79: Frage 21 Unternehmen A (ohne L&C)



Quelle: eigene Darstellung

Auf die Frage, ob die Einhaltung von Verhaltensstandards belohnt wird (vgl. Frage 21.1), dominiert sowohl mit ( $n = 101$ ) als auch ohne L&C ( $n = 59$ ) die Antwort „weder noch“ – mit 48 % in der Gruppe inkl. L&C und 56 % in der übrigen Belegschaft. Dies deutet auf erhebliche Unklarheit, ob es überhaupt Belohnungen für regelkonformes Verhalten gibt. Außerhalb von L&C treten jedoch zusätzlich mehr klare Ablehnungen auf (insgesamt 32 %), was auf eine stärker ausgeprägte Skepsis hinweist. Insgesamt wird Belohnung kaum wahrgenommen.

In beiden Gruppen besteht eine klare Mehrheit, dass Verstöße sanktioniert werden (vgl. Frage 21.2). Mit L&C sehen 54 % der Mitarbeitenden dies bestätigt, ohne L&C sind es 49 %. Allerdings fällt die Zustimmung in der übrigen Belegschaft schwächer aus, während gleichzeitig mehr Unsicherheit geäußert wird. Compliance-Mitarbeitende sind hier deutlich stärker sensibilisiert.

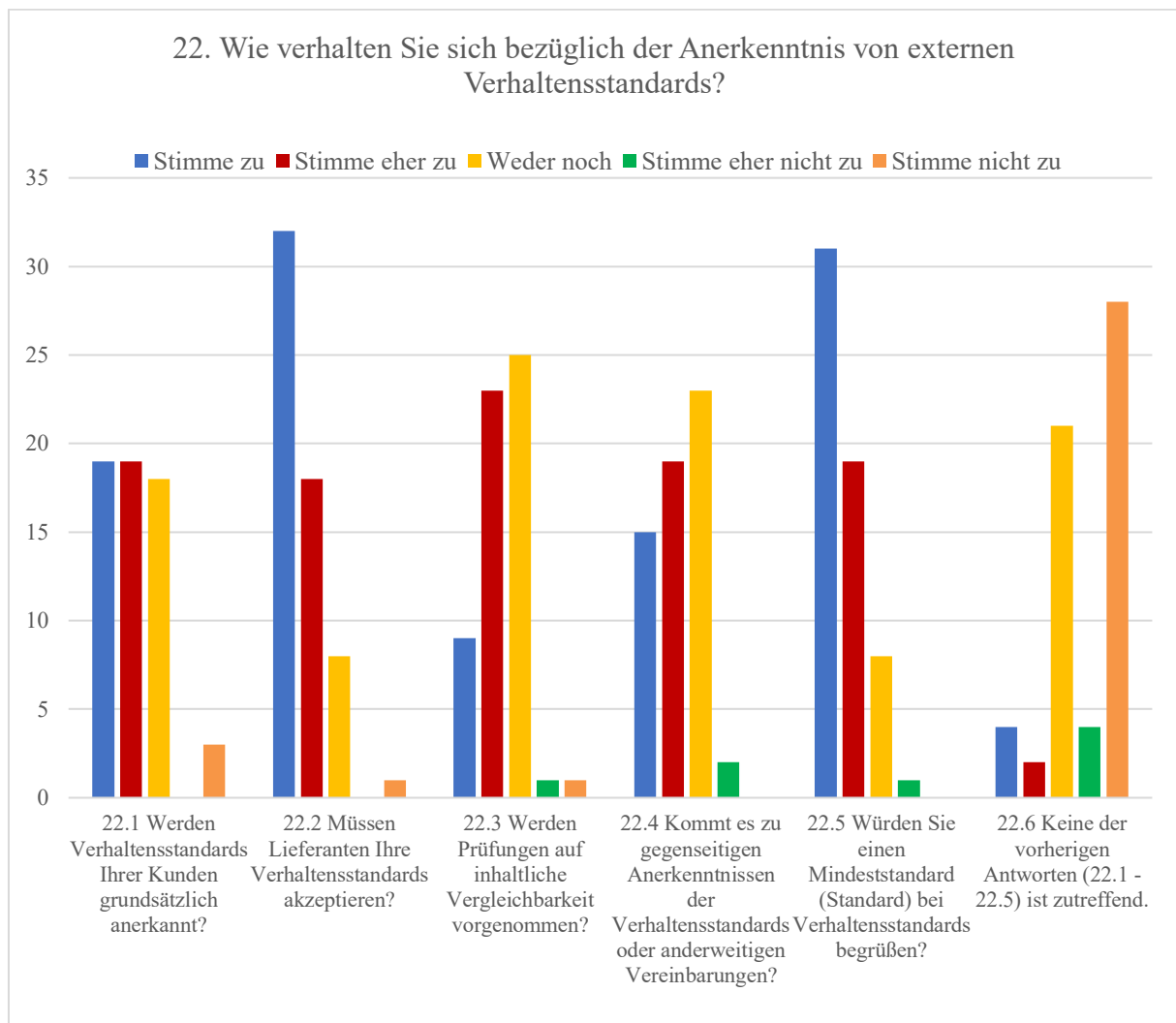
Während die Gruppe inkl. L&C mehrheitlich zustimmt (insgesamt 72 %), dass Standards vorrangig durch Überzeugung gesichert werden (vgl. Frage 21.3), fällt die Zustimmung außerhalb von L&C etwas geringer aus (69 %). Stattdessen steigt der Anteil der

Unentschlossenen (25 %), was auf Zweifel hindeutet, ob nicht doch eher Druck oder Sanktionen die Einhaltung sichern.

Auch bei der Frage, ob man sich bei Verstößen rechtfertigen muss (vgl. 21.4) , zeigt sich ein ähnliches Muster: In der L&C-Gruppe bejahen dies 68 % der Mitarbeitenden, in der übrigen Belegschaft 63 %. Zwar bleibt die Zustimmung mehrheitlich, doch ist sie weniger stark ausgeprägt und von mehr Neutralität begleitet.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass L&C-Mitarbeitende die Durchsetzung von Standards deutlich stärker und konsequenter wahrnehmen. Für sie stehen Sanktionen, Rechtfertigungspflichten und die Rolle von Überzeugung klar im Vordergrund. In der übrigen Belegschaft ist das Bild weniger eindeutig: Belohnungen werden kaum gesehen, Sanktionen erscheinen weniger präsent und der Einfluss von Überzeugung wird deutlich skeptischer beurteilt. Die fehlende Wahrnehmung einer Belohnung für die Einhaltung der Verhaltensstandards deckt sich mit den Ergebnissen der Kodexanalyse, in der ebenfalls kein Nachweis für eine solche gefunden worden ist. Insgesamt offenbart sich damit ein Bias durch L&C, das die Wahrnehmung der Durchsetzung schärfer und eindeutiger prägt als in anderen Unternehmensbereichen.

Abbildung 80: Frage 22 Unternehmen A (ohne L&amp;C)

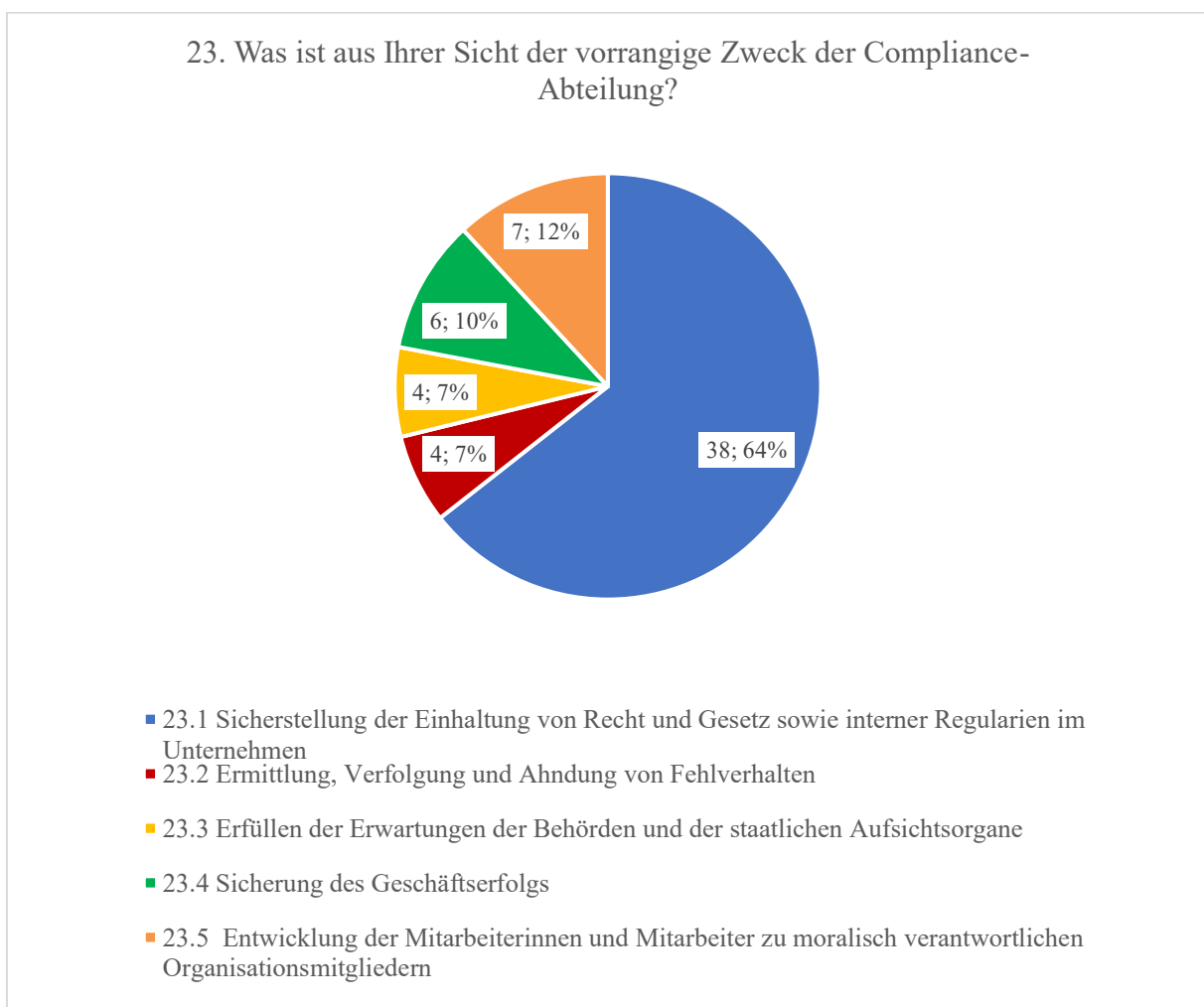


*Quelle: eigene Darstellung*

Mit L&C (n = 101) ergibt sich ein Schwerpunkt auf Durchsetzung und Standardisierung. Besonders stark ist mit 59 % die Zustimmung bei der Forderung, dass Lieferanten die Standards akzeptieren müssen (vgl. Frage 22.2) und mit ebenfalls 59 % beim Wunsch nach einem Mindeststandard (vgl. Frage 22.5). Hier zeigt sich ein klares Bedürfnis nach verbindlichen und einheitlichen Vorgaben. Weniger eindeutig ist die Haltung zu Kundenstandards (vgl. Frage 22.1) und zur gegenseitigen Anerkennung von Standards (vgl. Frage 22.4): Hier verteilt sich die Zustimmung stärker und rund 30 % der Mitarbeitenden sind unentschlossen, was auf Ambivalenz oder Unsicherheit hinweist. Auch bei den Vergleichbarkeitsprüfungen (vgl. Frage 22.3) überwiegt ein heterogenes Bild mit leichtem Überhang zur Zustimmung, gleichzeitig aber vielen Unentschiedenen. Auffällig ist außerdem der hohe Anteil von 54 %, die keine der vorherigen Antworten als passend wahrnehmen (vgl. Frage 22.6), was auf Lücken im Verständnis oder auf eine mangelnde Passung der Antwortoptionen zur realen Praxis hindeutet.

Ohne L&C (n = 59) wirkt das Bild insgesamt unsicherer und fragmentierter. Zwar bleibt die Zustimmung zu Lieferantenstandards und Mindeststandards auch hier mehrheitlich vorhanden (54 bzw. 53 % Zustimmung), doch ist sie schwächer ausgeprägt als mit L&C. Bei Kundenstandards und gegenseitiger Anerkennung verteilt sich die Zustimmung gleichmäßiger über alle Antwortoptionen, ohne klare Linie. Bei den Vergleichbarkeitsprüfungen dominiert die Unsicherheit: ca. 42 % der Mitarbeitenden sind unentschlossen, was auf Skepsis oder mangelnde Praxisnähe hinweist. Auch in dieser Teilgruppe fällt der sehr hohe Anteil von 47 % ins Gewicht, die keine Antwort als passend empfinden.

Abbildung 81: Frage 23 Unternehmen A (ohne L&C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Auswertung der Antworten zu Frage 23 zeigt ein klares Muster, das jedoch Unterschiede zwischen den beiden Gruppen aufweist.

Mit L&C (n = 101) dominiert eindeutig die Sicht, dass die Hauptaufgabe der Compliance-Abteilung die Sicherstellung der Einhaltung von Recht und Gesetz ist (69 %). Deutlich

## Empirische Untersuchung

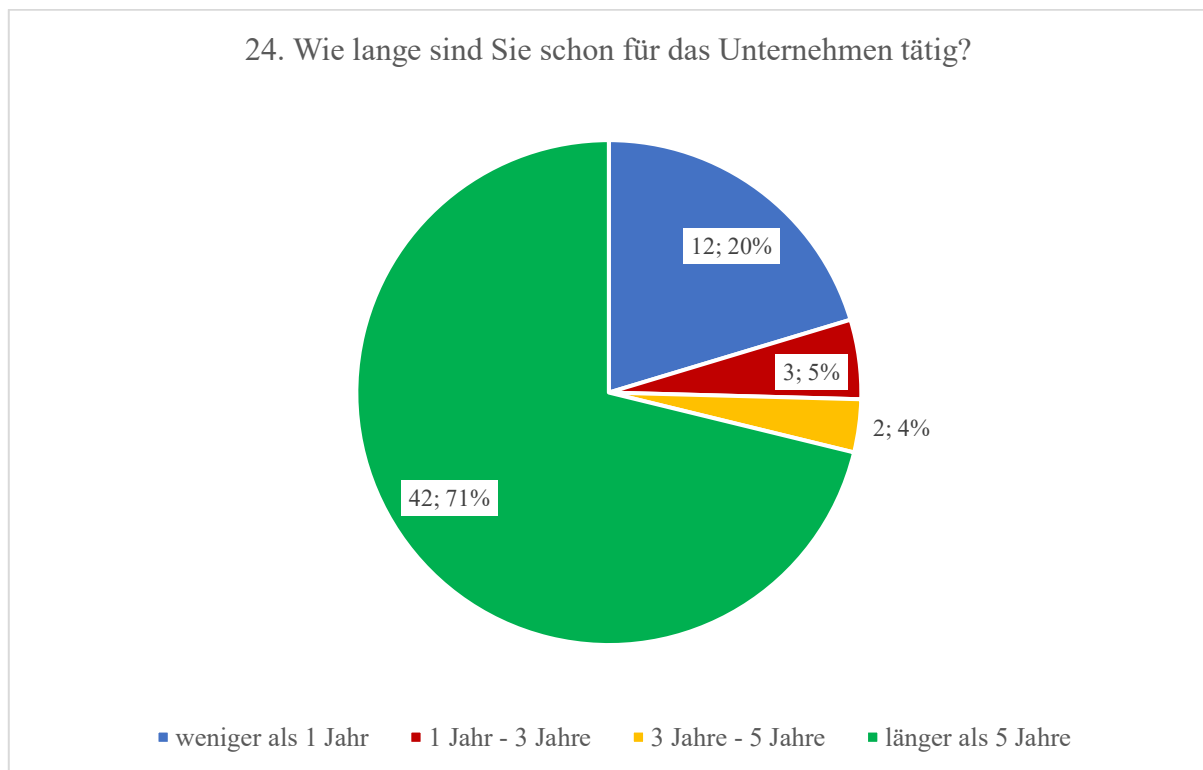
---

abgeschlagen folgt mit 16 % die Entwicklung der Mitarbeitenden zu moralischen verantwortlichen Organisationsmitgliedern. Alle übrigen Optionen – also die Förderung von Geschäftserfolg, die Unterstützung ethischen Verhaltens oder der Schutz der Reputation – liegen lediglich bei 4–7 % und spielen damit nur eine Nebenrolle.

Ohne L&C (n = 59) zeigt sich ein ähnliches, aber weniger einseitiges Bild. Auch hier dominiert die Rechts- und Gesetzesbefolgung mit 64 %, allerdings nicht ganz so stark wie in der Gesamtstichprobe. Im Unterschied dazu ist die Verteilung auf die weiteren Antwortoptionen breiter gestreut: Mitarbeiterentwicklung liegt bei 12 %, Schutz der Reputation bei 10 % und ethisches Verhalten sowie Geschäftserfolg jeweils bei 7 %.

Unabhängig von der Zugehörigkeit zu L&C wird Compliance primär als Instrument zur Sicherstellung rechtlicher und regulatorischer Anforderungen verstanden. Dieser enge Fokus ist bei L&C-Mitarbeitenden stark ausgeprägt, während andere Unternehmensbereiche ein etwas breiteres Verständnis erkennen lassen. Dort werden neben Rechtskonformität auch entwicklungsorientierte und strategische Dimensionen – wie Mitarbeiterförderung, Reputation oder Geschäftserfolg – stärker berücksichtigt. Dies deutet darauf hin, dass Compliance innerhalb der Organisation unterschiedlich interpretiert wird: im Kern regel- und gesetzestrieben, außerhalb von L&C aber offener für ergänzende, werte- und strategieorientierte Funktionen.

Abbildung 82: Frage 24 Unternehmen A (ohne L&amp;C)

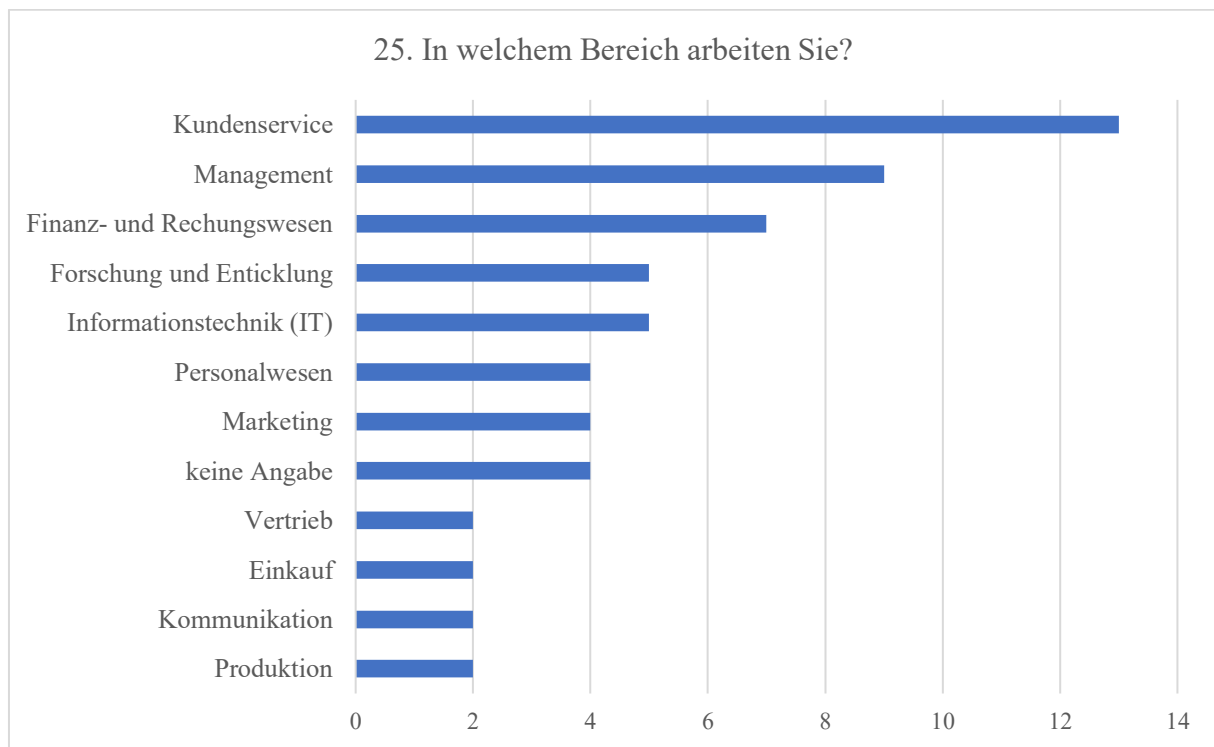


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Verteilung der Unternehmenszugehörigkeit zeigt in beiden Gruppen ein ähnliches Muster: Mit L&C ( $n = 101$ ) geben 72 % an, bereits länger als fünf Jahre im Unternehmen tätig zu sein. 18 % sind weniger als ein Jahr dabei, während 6 % eine Zugehörigkeit von ein bis drei Jahren und 4 % von drei bis fünf Jahren angeben.

Ohne L&C ( $n = 59$ ) ergibt sich ein sehr ähnliches Bild. Auch hier liegt die deutliche Mehrheit mit 71 % bei einer Betriebszugehörigkeit von über fünf Jahren. 20 % sind weniger als ein Jahr im Unternehmen, 5 % seit ein bis drei Jahren und 4 % seit drei bis fünf Jahren.

Abbildung 83: Frage 25 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



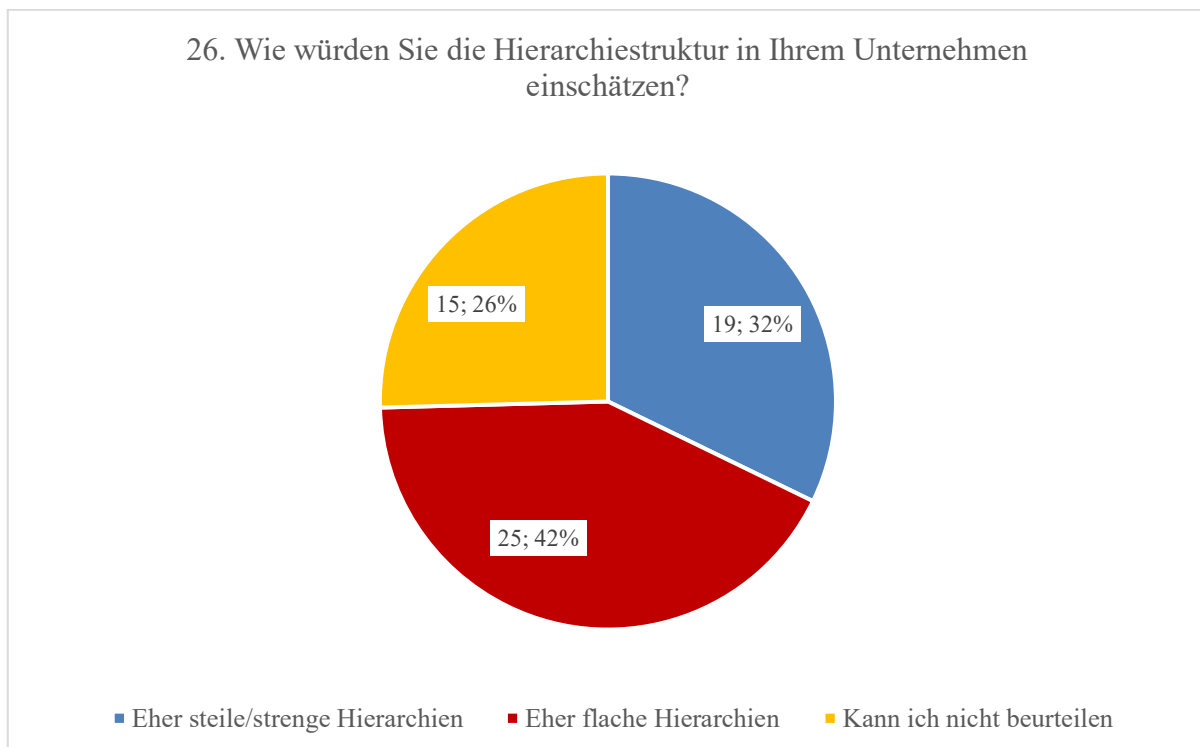
*Quelle: eigene Darstellung*

In der Gesamtauswertung mit L&C ( $n = 101$ ) zeigt sich ein stark verzerrtes Bild: Der Bereich Legal & Compliance dominiert mit knapp 42 % fast die Hälfte aller Antworten, während die übrigen Abteilungen deutlich in den Hintergrund treten. Erst durch die Herausnahme der L&C-Mitarbeitenden wird ein differenzierteres Bild sichtbar.

Ohne L&C ( $n = 59$ ) verteilt sich die Abteilungszugehörigkeit wesentlich gleichmäßiger: Der Kundenservice stellt mit 22 % den größten Bereich dar, gefolgt von Management (15 %) sowie Finanz- und Rechnungswesen (12 %). Forschung & Entwicklung und IT liegen mit jeweils etwa 8 % gleichauf.

Die Interpretation macht deutlich: Die starke Präsenz von L&C verzerrt die Gesamtdarstellung. Erst die getrennte Betrachtung zeigt, dass es in der übrigen Organisation eine relativ ausgewogene Verteilung zwischen Kundenservice, Management, Finanzen, F&E und IT gibt.

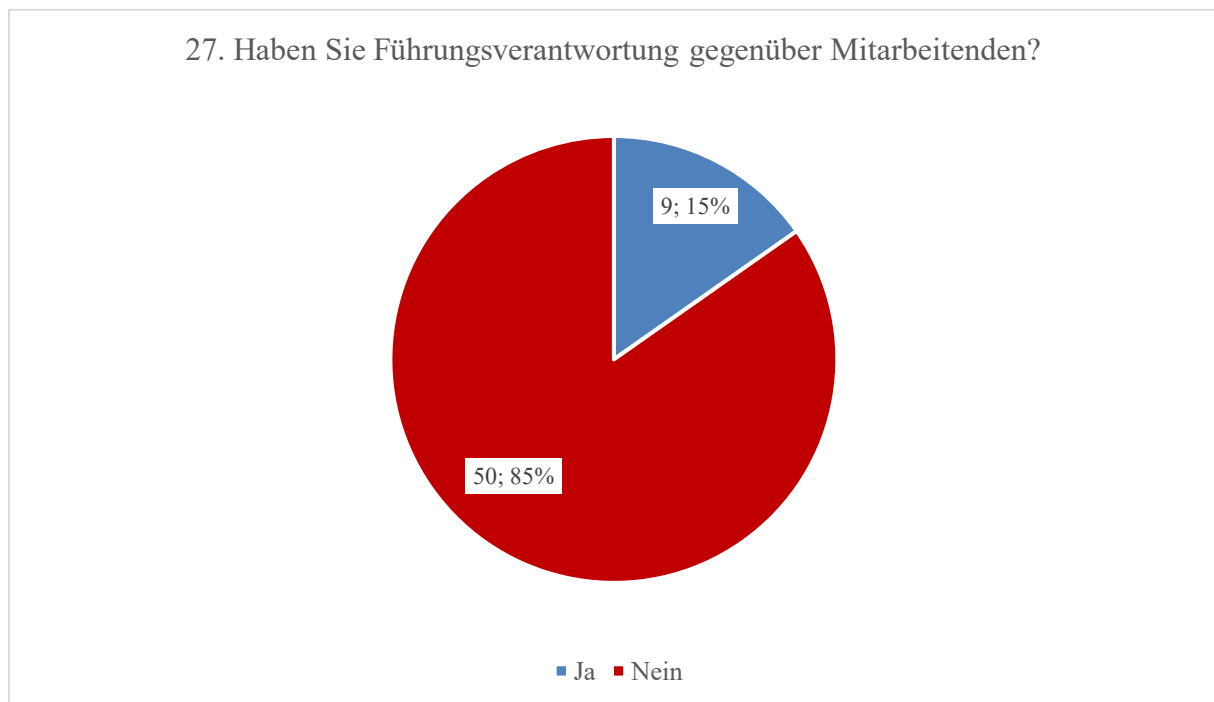
Abbildung 84: Frage 26 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Auswertung der Frage 26 zur Wahrnehmung der Hierarchiestruktur zeigt, dass sich das Bild mit und ohne L&C nahezu deckt. In der Gesamtauswertung mit L&C ( $n = 101$ ) geben 42 % der Befragten an, die Hierarchien als eher flach zu erleben, während 33 % sie als eher steil bzw. streng einschätzen. Ein Viertel (25 %) fühlt sich nicht in der Lage, dies zu beurteilen. In der Teilgruppe ohne L&C ( $n = 59$ ) ergibt sich ein sehr ähnliches Muster: 42 % nehmen die Hierarchien als flach wahr, 32 % als steil, und 26 % sind unentschieden.

Abbildung 85: Frage 27 Unternehmen A (ohne L&amp;C)



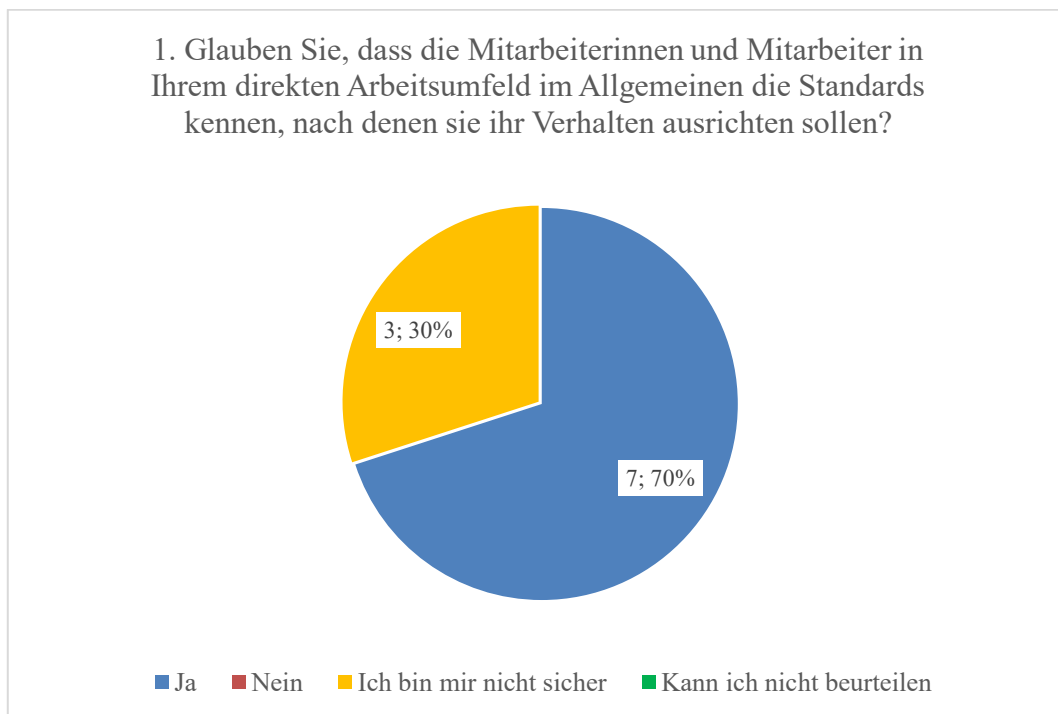
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zur Frage 27 („Haben Sie Führungsverantwortung gegenüber Mitarbeitenden?“) zeigen, dass in beiden Gruppen die deutliche Mehrheit keine Führungsverantwortung innehat. In der Gruppe mit L&C geben 22 % an, Führungsverantwortung zu tragen, während 78 % dies verneinen. In der Teilgruppe ohne L&C liegt der Anteil der Führungskräfte noch niedriger bei 15 %, während 85 % keine direkte Führungsverantwortung haben.

### 6.3.2 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung: Unternehmen B

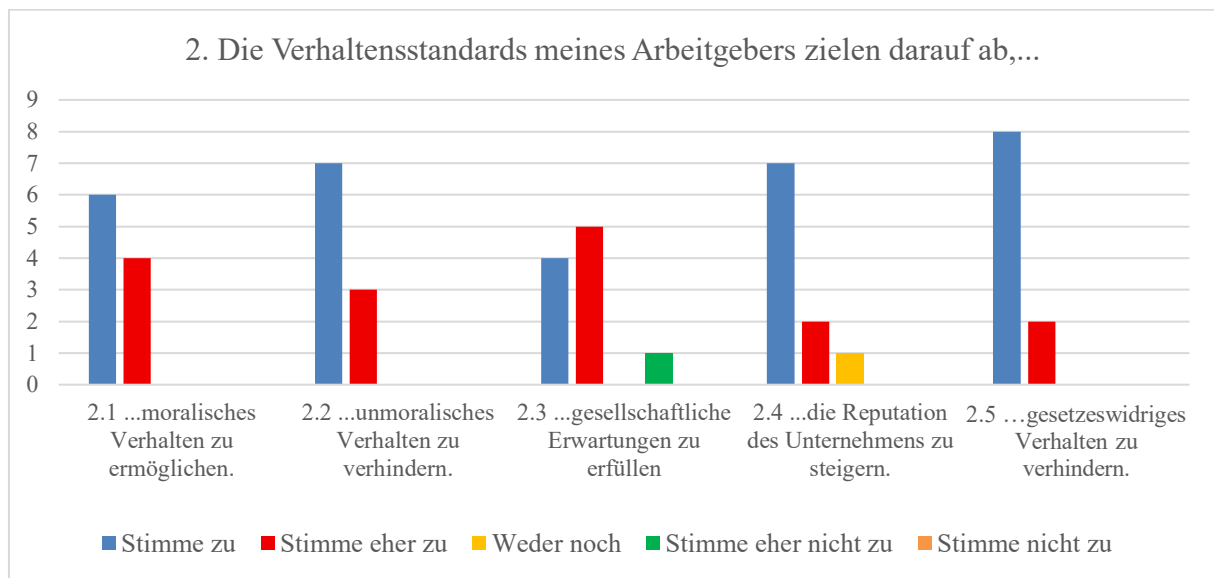
Von den 20 Mitarbeitenden aus Unternehmen B, die den Fragebogen durch die Compliance-Verantwortlichen erhalten haben, haben ihn zehn ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 50 %. Die Ergebnisse werden im Folgenden aufgeführt und diskutiert.

Abbildung 86: Frage 1 Unternehmen B



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Mehrheit der Mitarbeitenden (70 %) nimmt Standards im Arbeitsumfeld als bekannt wahr – ein grundsätzlich positives Signal. Gleichzeitig zeigt der relativ hohe Anteil an Unsicherheit von rund 30 %, dass die Kommunikation oder Verankerung dieser Standards nicht durchgängig ist. „Unsicher“ bedeutet dabei nicht zwingend, dass Standards fehlen, sondern vielmehr, dass ihre Sichtbarkeit, Verständlichkeit oder Anwendung im Alltag nicht immer eindeutig ist.

Abbildung 87: Frage 2 Unternehmen B<sup>191</sup>

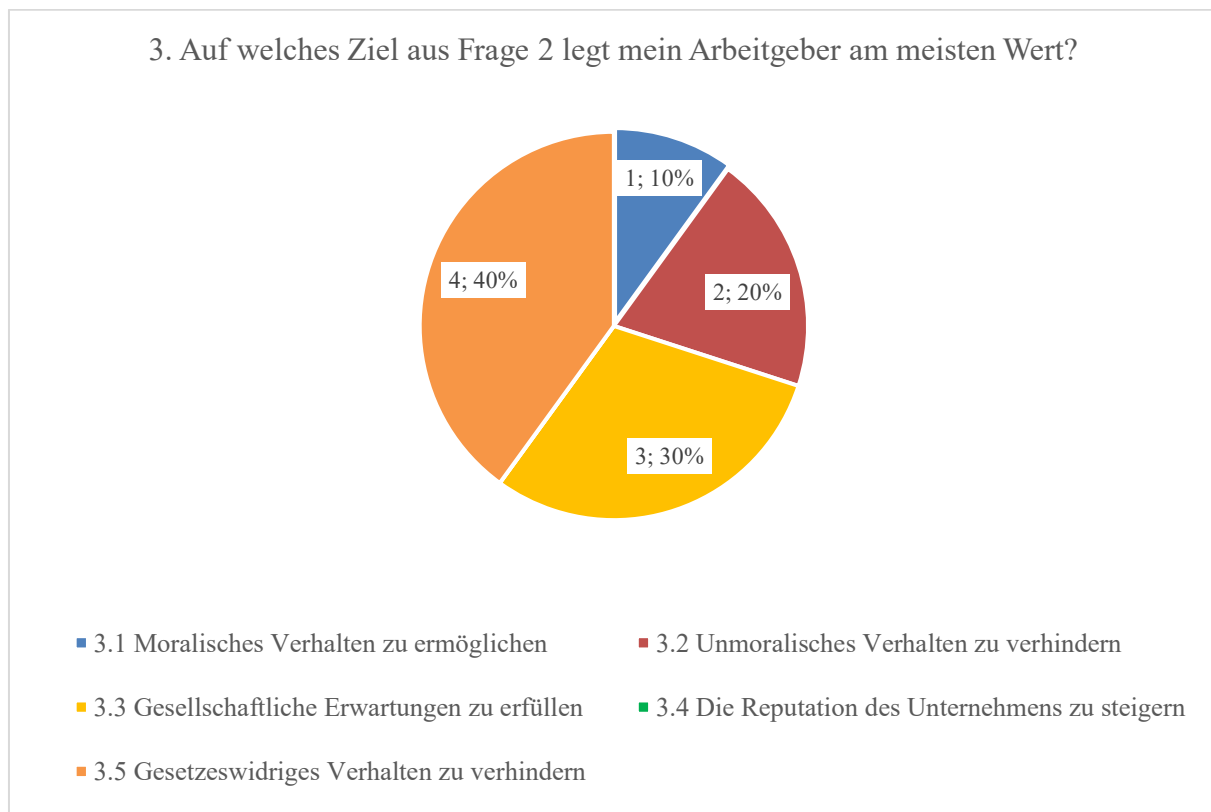
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zeigen eine sehr hohe Zustimmung zu den Kernfunktionen von Standards, nämlich moralisches Handeln zu fördern und unmoralisches Verhalten zu verhindern. Dies verdeutlicht, dass Standards im Unternehmen stark mit ethischem Handeln verbunden werden. Etwas schwächer fällt die Zustimmung bei der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen aus. Das deutet darauf hin, dass die Belegschaft Standards eher im unternehmensinternen Kontext verortet und weniger in einer breiten gesellschaftlichen Verantwortung. Gleichzeitig ist die Zustimmung zur Reputationssteigerung besonders hoch – Standards werden also auch als Instrument der Außenwirkung wahrgenommen.

Im Vergleich zu Frage 1 zeigt sich: Die Standards sind zwar einer großen Mehrheit (70 %) bekannt, werden jedoch sehr unterschiedlich interpretiert – von intrinsisch moralisch motiviert bis hin zu instrumentell reputationsorientiert.

<sup>191</sup> Hinweis für dieses und alle folgenden Säulendiagramme: Die Säulen stellen Einzelnennungen der Mitarbeitenden dar, nicht Prozentsätze. Wird in der Auswertung von Prozentsätzen gesprochen, sind diese auf Grundlage der abgegebenen Stimmen im Verhältnis zur Anzahl aller Befragten (im Falle von Unternehmen B: 10) errechnet worden.

Abbildung 88: Frage 3 Unternehmen B

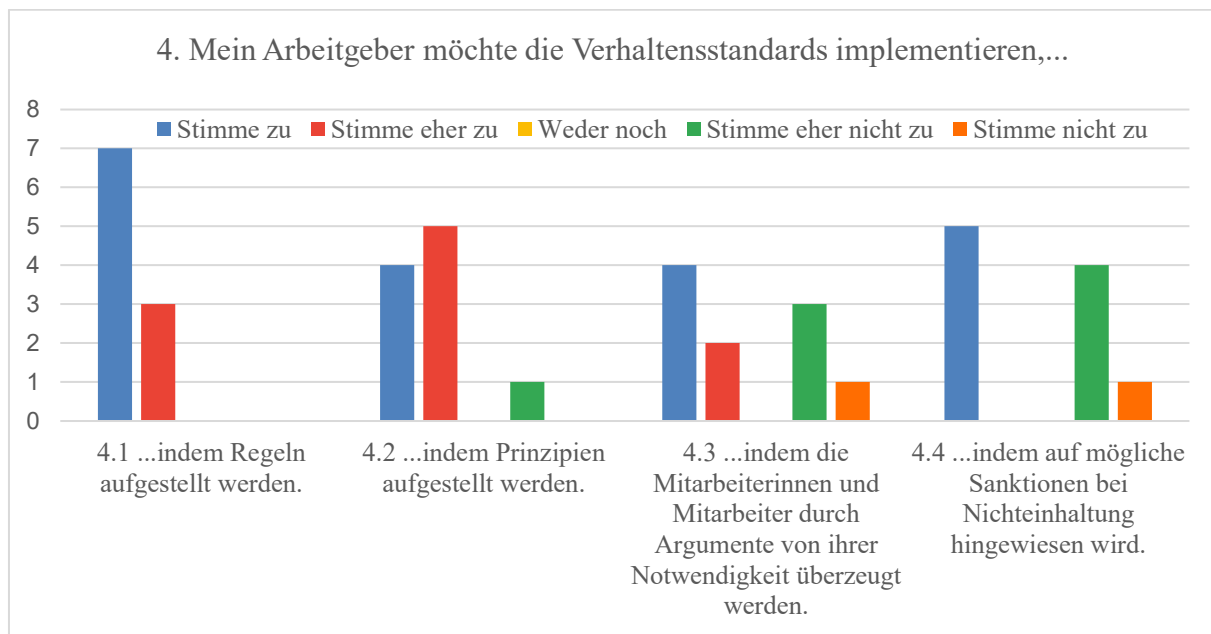


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Mehrheit der Mitarbeitenden sieht den Schwerpunkt von Standards in der Vermeidung von Gesetzesverstößen. Das deutet darauf hin, dass Standards vor allem als Compliance-Instrument verstanden werden. An zweiter Stelle wird die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen – etwa im Bereich CSR, Nachhaltigkeit oder Diversity – genannt. Damit verbinden Mitarbeitende Standards durchaus auch mit externer Verantwortung, und zwar stärker als noch in Frage 2, wo dieser Aspekt vergleichsweise schwach bewertet wurde. Die Förderung von moralischem Verhalten auf Basis intrinsischer Motivation spielt dagegen mit rund 10 % eine eher untergeordnete Rolle.

Im Vergleich zu Frage 1 zeigt sich hier ein deutlicher Schwerpunkt: Während dort 70 % angaben, dass Standards im Arbeitsumfeld bekannt seien, wird das Ziel von Standards in dieser Frage klar compliance-orientiert interpretiert. Das bedeutet, Standards sind zwar präsent, werden jedoch stärker als Regelwerk zur Vermeidung von Verstößen verstanden und weniger als Ausdruck gelebter Werte. Im Vergleich zu Frage 2 ergibt sich ebenfalls ein Unterschied: Dort erhielten Aussagen wie „moralisches Verhalten ermöglichen“ oder „Reputation steigern“ hohe Zustimmung. In der Priorisierung dieser Frage rutschen diese Aspekte jedoch ab – ein Hinweis darauf, dass Mitarbeitende zwischen dem, was Standards potentiell bewirken könnten, und dem, was das Unternehmen tatsächlich priorisiert, unterscheiden.

Abbildung 89: Frage 4 Unternehmen B

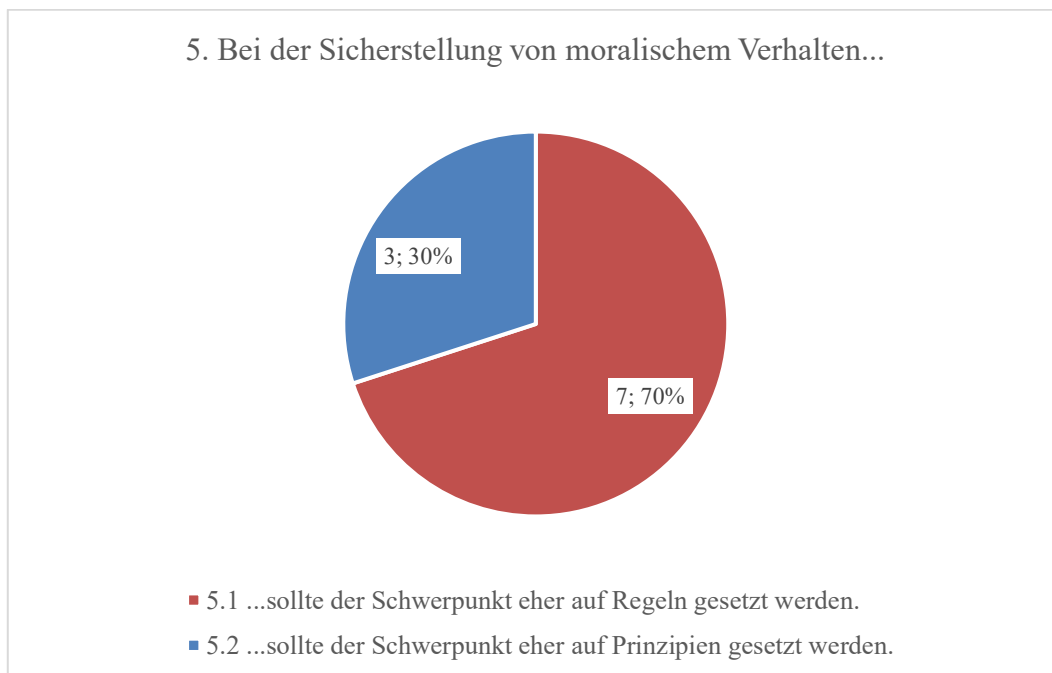


*Quelle: eigene Darstellung*

Der deutlichste Befund zeigt sich darin, dass das Aufstellen von Regeln (vgl. Frage 4.1) als der Hauptweg der Implementierung von Standards wahrgenommen wird. Dies deckt sich mit der starken Compliance-Orientierung aus Frage 3, wo die Verhinderung gesetzwidrigen Verhaltens als Hauptziel genannt wurde. Prinzipien (vgl. Frage 4.2) werden ebenfalls als wichtig erkannt, allerdings weniger eindeutig. Das deutet darauf hin, dass eine prinzipienorientierte Haltung zwar vorhanden ist, jedoch nicht als zentraler Treiber gilt. Deutlich schwächer fällt die Zustimmung zur Überzeugungsarbeit (vgl. Frage 4.3) aus: Nur etwa die Hälfte der Befragten sieht darin einen relevanten Ansatz, während die andere Hälfte nicht daran glaubt, dass Standards dialogisch vermittelt werden. Hier deutet sich eine Lücke in der Kulturarbeit an. Bei Sanktionen (vgl. 4.4) ergibt sich ein gespaltenes Bild – ein Teil der Belegschaft nimmt das Unternehmen als stark sanktionsorientiert wahr, ein anderer Teil gar nicht. Dies spricht für unterschiedliche Erfahrungen zwischen Teams und Fachbereichen.

Der Vergleich zu den vorherigen Fragen bestätigt dieses Muster: In Frage 1 wurde deutlich, dass Standards zwar bekannt sind, aber nicht für alle klar. In Frage 2 zeigte sich die Verbindung zu Moral und Reputation, während in Frage 3 die Vermeidung von Gesetzesverstößen als Hauptziel dominierte. Frage 4 fügt dieses Bild nun zusammen: Die Regel- und Sanktionsorientierung steht im Vordergrund, während die weichen Implementierungsansätze wie Prinzipien und Überzeugung in den Hintergrund treten.

Abbildung 90: Frage 5 Unternehmen B

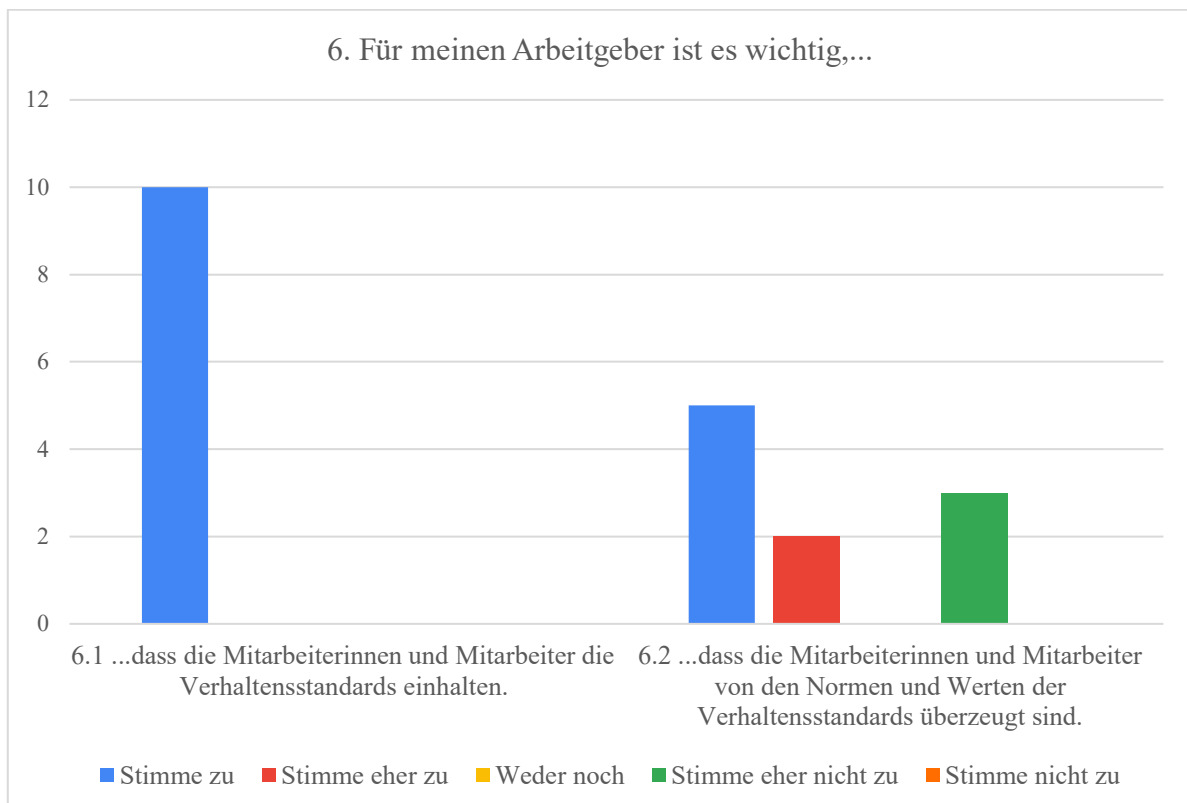


*Quelle: eigene Darstellung*

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (70 %) favorisiert eine regelbasierte Sicherstellung moralischen Verhaltens. Nur eine Minderheit setzt dagegen auf Prinzipienorientierung, also auf innere Werte, Leitbilder oder individuelle Urteilsfähigkeit. Im Vergleich zu Frage 4 zeigt sich damit eine Bestätigung des bereits erkennbaren Musters: Standards werden primär über Regeln und Sanktionen wahrgenommen, während Prinzipien und Überzeugung weniger Gewicht haben. Frage 5 verdeutlicht nun, dass dies nicht nur die organisatorische Ebene betrifft, sondern auch die persönlichen Präferenzen der Mitarbeitenden: Auch hier dominiert eindeutig die Regelorientierung. Ein Rückblick auf Frage 3 stützt dieses Bild, da dort das Hauptziel der Standards in der Rechtskonformität gesehen wurde – ein klares Indiz für die starke Compliance-Logik im Unternehmen, während eine wertebasierte Logik im Hintergrund bleibt.

Positiv ist, dass die Belegschaft Regeln als verlässliche Orientierung ansieht, was Klarheit schafft und Unsicherheit reduziert. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass Eigenverantwortung und moralische Reflexion geschwächt werden, wenn Prinzipien nur eine Nebenrolle spielen. Ein rein regelbasierter Ansatz sichert zwar Konformität, fördert aber nicht automatisch intrinsische Motivation oder ethisches Bewusstsein.

Abbildung 91: Frage 6 Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

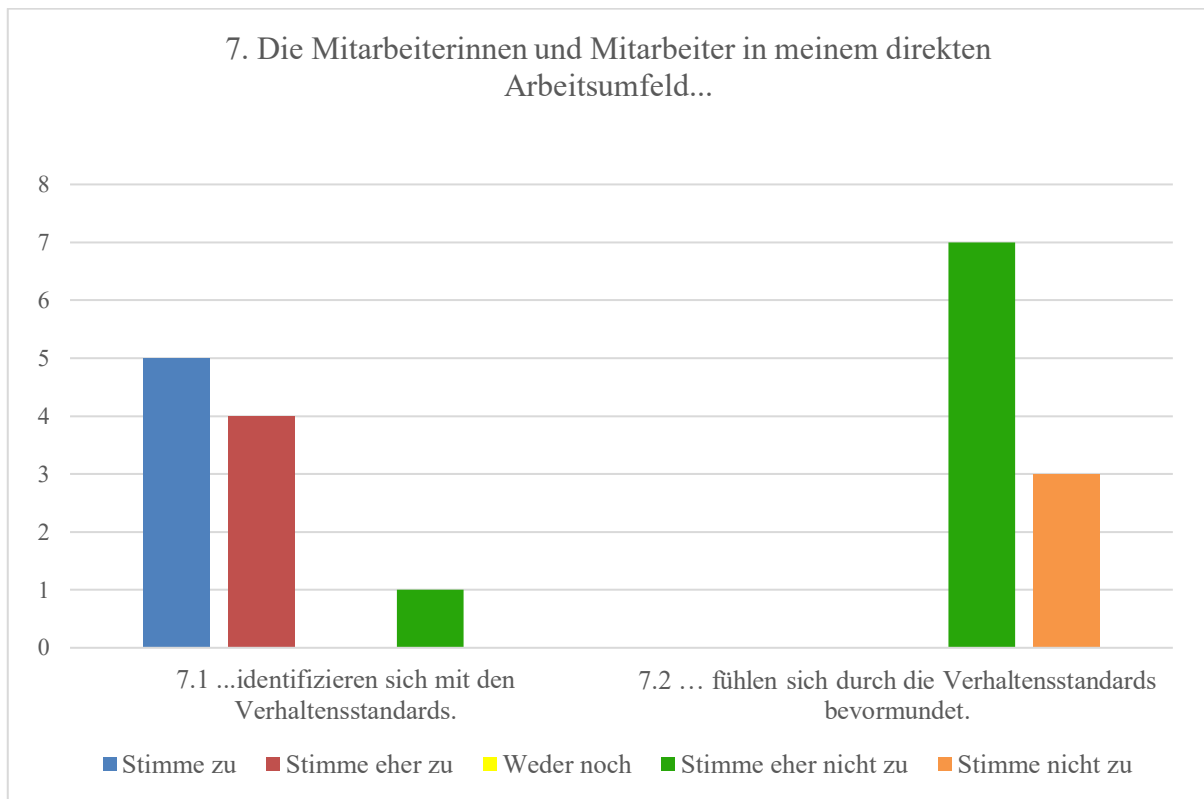
Die Ergebnisse zeichnen ein sehr klares Bild: In der Wahrnehmung der Mitarbeitenden legt das Unternehmen maximalen Wert auf die Einhaltung von Regeln – mit 100 % Zustimmung (vgl. Frage 6.1). Deutlich weniger stark wird hingegen wahrgenommen, dass der Arbeitgeber auch Wert auf die innere Überzeugung von Werten und Normen legt (vgl. Frage 6.2). Hier entsteht ein Bruch zwischen Compliance und Kultur beziehungsweise Überzeugung.

Der Vergleich mit den vorherigen Fragen unterstreicht dieses Muster. In Frage 3 wurde das Hauptziel der Standards im Verhindern von Gesetzesverstößen gesehen. Frage 4 zeigte, dass die Implementierung vor allem über Regeln und Sanktionen erfolgt. In Frage 5 sprach sich die Mehrheit für einen Schwerpunkt auf Regeln und nicht auf Prinzipien aus. Frage 6 bestätigt dies nun noch einmal eindeutig: Regelkonformität gilt als oberstes Ziel, während die Rolle der inneren Überzeugung zweitrangig bleibt. Damit verstärkt sich die Tendenz, dass Standards stark formalistisch verstanden werden und moralische oder wertebasierte Dimensionen im Hintergrund bleiben.

Der Arbeitgeber wird stark als auf Regeltreue und Compliance fokussiert wahrgenommen – was zwar für Klarheit sorgt, gleichzeitig jedoch die Kultur- und Werteorientierung schwächen kann. Wenn Werte und Normen nicht im gleichen Maße betont werden, besteht die Gefahr,

dass Mitarbeitende Standards eher aus äußerem Pflichtgefühl als aus innerer Motivation befolgen. Langfristig könnte dies die Authentizität der Unternehmenskultur beeinträchtigen: Regeln werden eingehalten, aber nicht unbedingt gelebt.

Abbildung 92: Frage 7 Unternehmen B



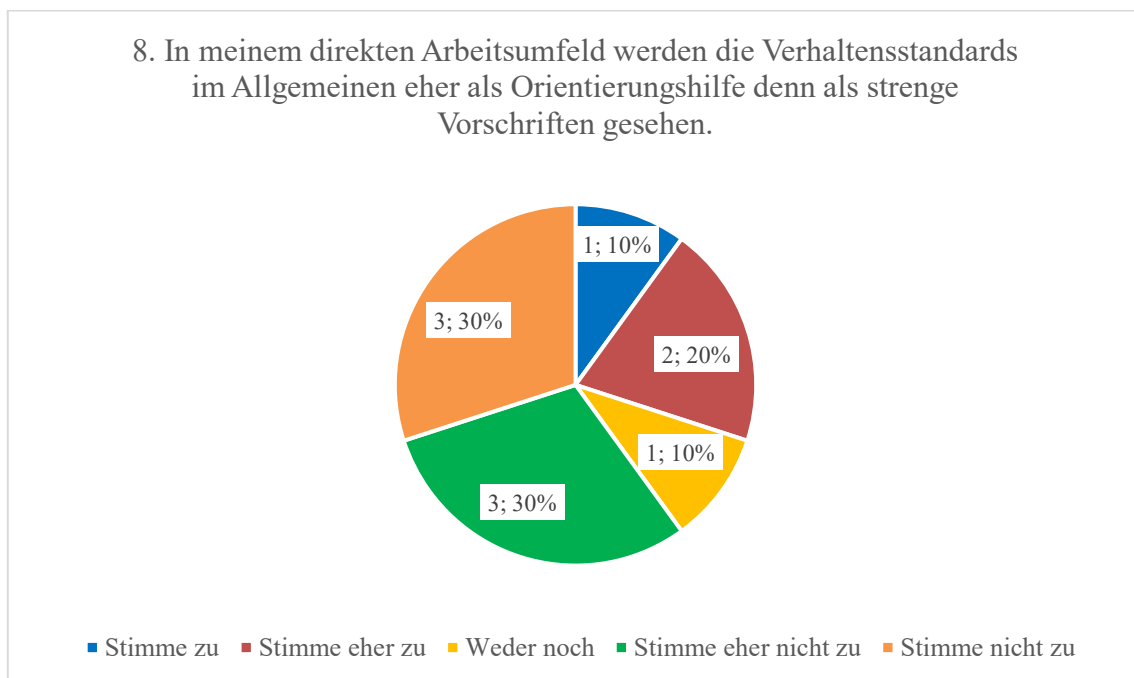
*Quelle: eigene Darstellung*

Positiv hervorzuheben ist, dass die große Mehrheit der Befragten eine Identifikation mit den Standards sieht. Das bedeutet, dass Mitarbeitende die Standards nicht als bloße Pflichten wahrnehmen, sondern als akzeptiert und anschlussfähig. Gleichzeitig fühlen sie sich dadurch nicht bevormundet – ein wichtiges Signal, dass Regeln trotz der starken Compliance-Ausrichtung (vgl. Frage 3 bis Frage 6) nicht als übermäßig restriktiv oder „von oben herab“ empfunden werden.

Im Vergleich zu Frage 6, wo die Einhaltung von Regeln klar im Fokus stand und die innere Überzeugung zweitrangig war, zeigt sich hier, dass auf Ebene der Wahrnehmung durchaus eine Identifikation mit den Standards besteht – auch wenn die Werteorientierung schwächer ausgeprägt bleibt. Ebenso interessant ist der Vergleich zu den Fragen 4 und 5: Obwohl Regeln und Sanktionen dominieren, empfinden die Mitarbeitenden die Standards nicht als Fremdbestimmung. Dies deutet darauf hin, dass eine gute Balance zwischen Klarheit durch Regeln und Akzeptanz im Alltag erreicht wurde.

Das Unternehmen verfügt offenbar über ein akzeptiertes Regelwerk, das von den Mitarbeitenden nicht als Zwang, sondern als hilfreiche Orientierung verstanden wird. Diese Akzeptanz bietet eine stabile Grundlage, um künftig stärker von der reinen Regelorientierung hin zu einer Prinzipien- und Werteorientierung überzugehen, ohne Gefahr zu laufen, auf Widerstand zu stoßen. Gleichzeitig sollte bedacht werden, dass die Akzeptanz gefährdet sein könnte, falls Regeln in Zukunft stärker durch Sanktionen als durch Erklärungen vermittelt werden – wie die gemischten Wahrnehmungen in Frage 4 andeuten.

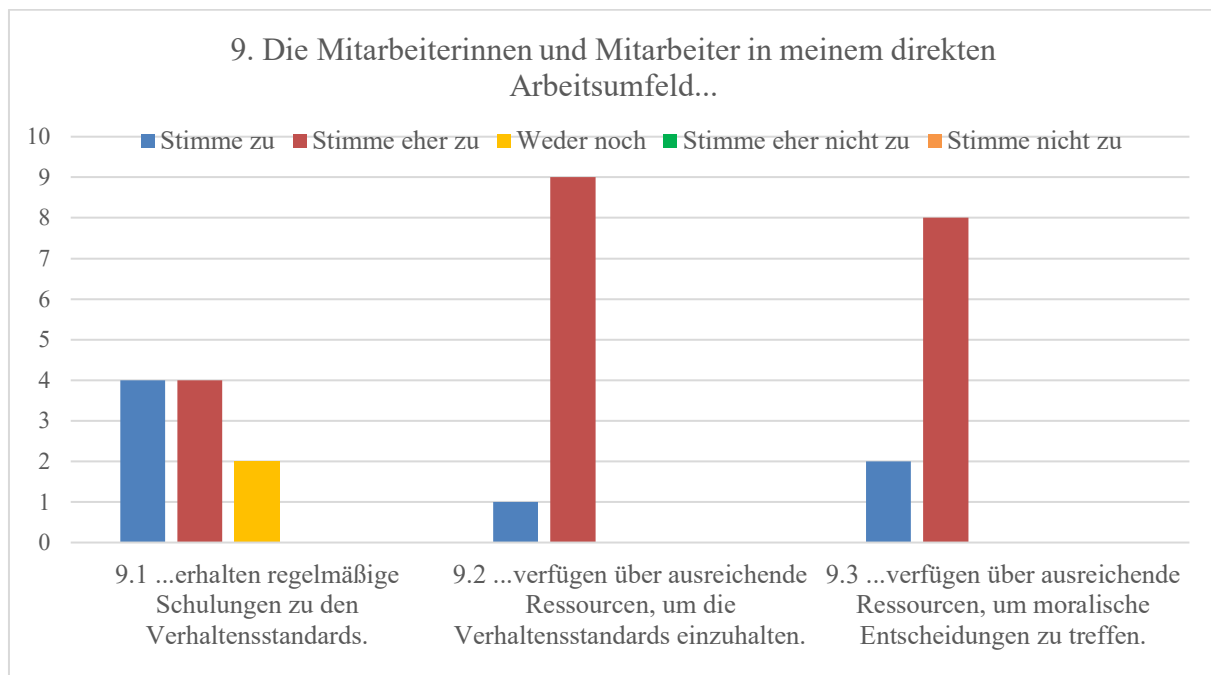
Abbildung 93: Frage 8 Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten nimmt die Verhaltensstandards nicht als Orientierungshilfe, sondern als strenge Vorschriften wahr. Damit bestätigt sich der Befund aus den Fragen 3 bis 6: Die Compliance- und Regelorientierung dominiert, während Prinzipien und die Funktion als Orientierungshilfe deutlich schwächer verankert sind. Im Vergleich zu Frage 7, in der eine hohe Identifikation mit den Standards und kein Gefühl der Bevormundung festgestellt wurde, zeigt sich in Frage 8 jedoch ein differenzierteres Bild. Zwar werden die Standards akzeptiert, im Alltag haben sie jedoch eher den Charakter einer Pflicht als den einer unterstützenden Leitlinie. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld: Mitarbeitende akzeptieren die Standards und empfinden sie nicht als Fremdbestimmung, sehen sie aber gleichzeitig nicht als aktive Hilfe, sondern eher als Vorgaben „von oben“. Es mangelt an positiver Sinnstiftung und Orientierung.

Abbildung 94: Frage 9 Unternehmen B

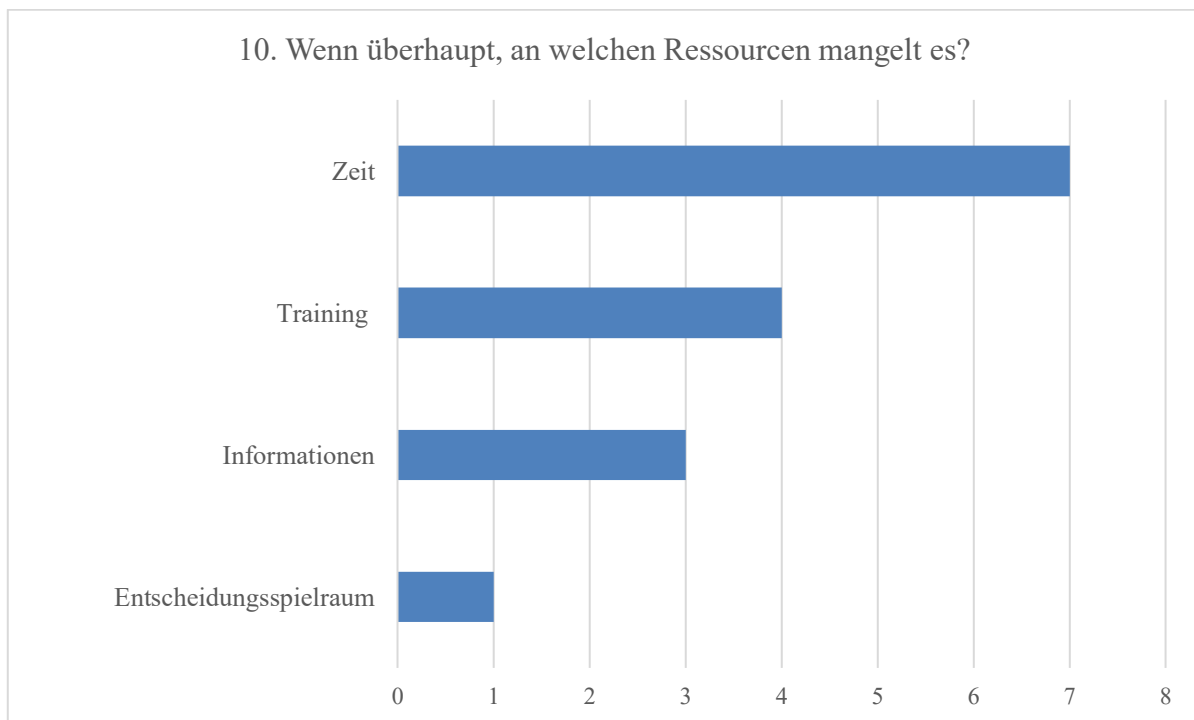


Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrheit der Befragten bestätigt, dass es regelmäßige Schulungen gibt. Gleichzeitig äußern jedoch rund 20 % Zweifel, was auf eine gewisse Uneinheitlichkeit zwischen Abteilungen oder Standorten hindeutet. Sehr klar ist hingegen die Zustimmung in Bezug auf die Ressourcen: Die Mitarbeitenden fühlen sich sowohl für die Einhaltung der Standards als auch für moralische Entscheidungen ausreichend ausgestattet. Dies ist ein positives Signal für die Umsetzbarkeit und spricht dafür, dass die Rahmenbedingungen insgesamt stimmen.

In Frage 6 wurde gezeigt, dass der Arbeitgeber den größten Wert auf die Einhaltung legt und weniger auf Überzeugung. Dazu passt, dass die Ressourcen für die Einhaltung sehr hoch eingeschätzt werden. In Frage 7 zeigte sich, dass Standards akzeptiert werden, ohne dass sich die Mitarbeitenden bevormundet fühlen – die gute Ressourcenausstattung verstärkt dieses positive Bild. Frage 8 wiederum machte deutlich, dass Standards stärker als Vorschriften und weniger als Orientierungshilfe wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, dass zwar Ressourcen vorhanden sind, die Sinnstiftungsfunktion der Standards jedoch schwächer ausgeprägt bleibt. Insgesamt deutet sich damit ein klares Muster an: Die organisatorischen Rahmenbedingungen – Ressourcen und Schulungen – sind überwiegend gegeben. Das Problem liegt weniger in der Machbarkeit, sondern vielmehr in der kulturellen Einbettung, also in Orientierung, Werten und Prinzipien.

Abbildung 95: Frage 10 Unternehmen B



*Quelle: eigene Darstellung*

Der deutlichste Befund aus den Ergebnissen ist, dass Zeitmangel die zentrale Ressourcenschwäche darstellt – und zwar stärker als fehlendes Training oder mangelnde Informationen. Zwar wird von einer nennenswerten Minderheit auch das Thema Training und Informationszugang bemängelt, was zu den Ergebnissen aus Frage 9 passt: Schulungen sind grundsätzlich vorhanden, finden jedoch nicht für alle gleich regelmäßig und umfassend statt. Der Entscheidungsspielraum hingegen wird kaum als Defizit gesehen. Das spricht dafür, dass Mitarbeitende Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen, in der Praxis aber eher durch Zeitdruck und fehlende Qualifizierung eingeschränkt sind.

Im Vergleich zu Frage 9 wird damit präzisiert, wo konkrete Engpässe gesehen werden: weniger in den Strukturen oder Ressourcen insgesamt, sondern vor allem in der verfügbaren Zeit und in der Schulungspraxis. Im Abgleich mit den Fragen 6 bis 8 zeigt sich zudem eine problematische Kombination: Standards werden eher als Vorschriften verstanden und nicht als Orientierungshilfe. In Verbindung mit Zeitmangel könnte dies bedeuten, dass Mitarbeitende zwar Regeln und Ressourcen haben, aber kaum Gelegenheit für Reflexion oder eine vertiefte Auseinandersetzung mit Werten finden.

Abbildung 96: Frage 11 Unternehmen B

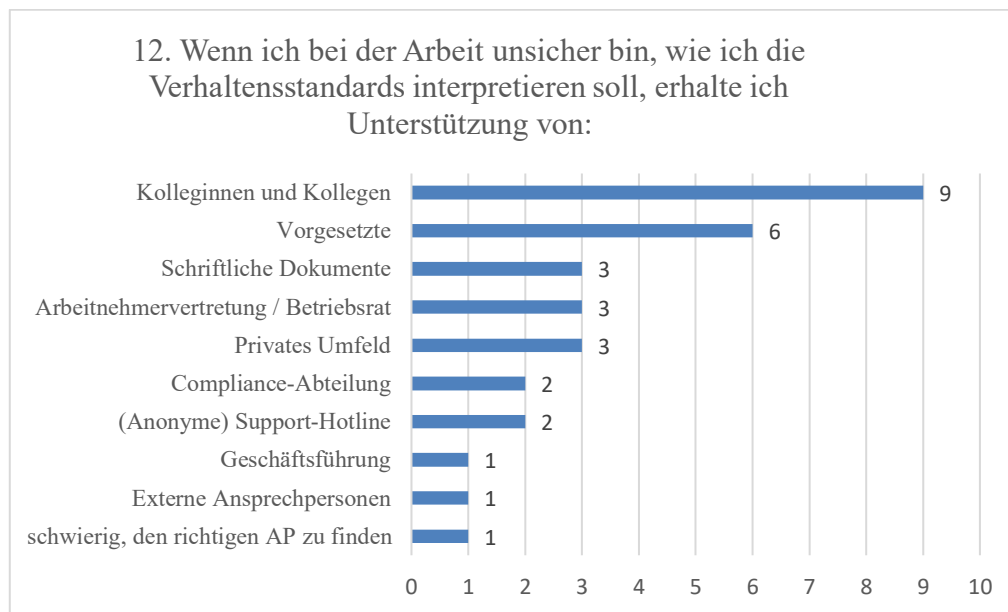


*Quelle: eigene Darstellung*

Das Ergebnis zeigt ein eindeutiges Bild: Das Verständnis der Standards und ihre Anwendbarkeit im eigenen Arbeitskontext sind durchgängig vorhanden. Damit unterscheidet sich dieses Resultat deutlich von Frage 1, in der noch 30 % unsicher waren, ob Kolleginnen und Kollegen die Standards kennen. Offenbar sind die Befragten selbst sicher in der Anwendung, zweifeln jedoch eher an der Klarheit im Team- oder Unternehmensumfeld. Auch der Vergleich zu den Fragen 6 bis 10 macht ein Muster sichtbar: Während die individuelle Klarheit hoch ist, liegen die Probleme eher auf der Ebene der organisationalen Umsetzung, der Schulungsfrequenz und der kulturellen Verankerung.

Für das Unternehmen bedeutet dies, dass es sich weniger um die grundsätzliche Verständlichkeit der Standards sorgen muss – diese scheint gewährleistet. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, die Standards mit Sinn aufzuladen, ihre Orientierungskraft zu stärken und sie stärker in Werte und Kultur einzubetten. Das Ergebnis unterstreicht somit erneut die starke Compliance-Orientierung: Die Standards sind bekannt, klar und umsetzbar – die offene Frage ist jedoch, ob sie auch tatsächlich „gelebt“ werden.

Abbildung 97: Frage 12 Unternehmen B

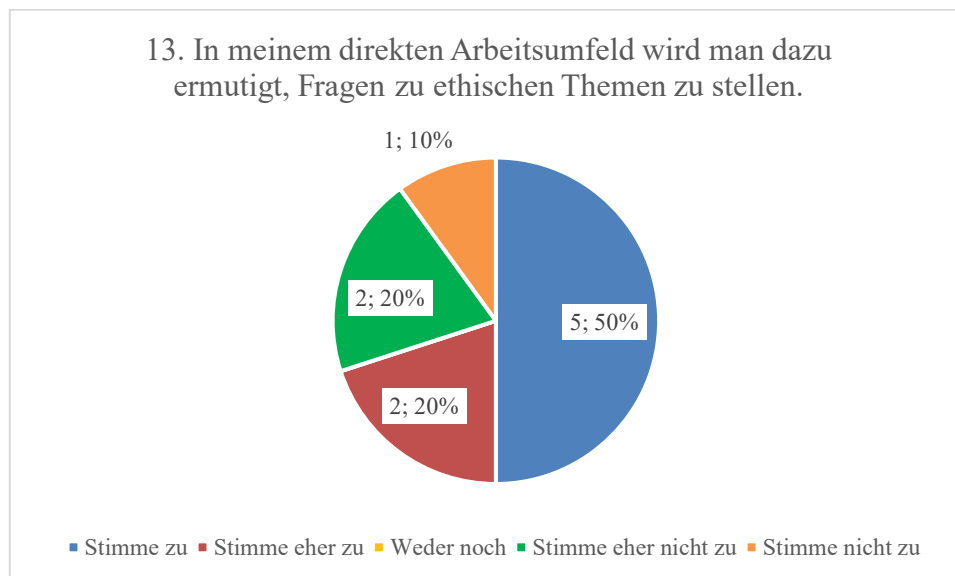


Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen eine klare Abhängigkeit von informellen und direkten Netzwerken: Bei Unsicherheit wenden sich Mitarbeitende vor allem an Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte. Das deutet auf eine sehr praktische und niederschwellige Hilfesuche hin. Formelle und institutionalisierte Stellen wie Compliance-Abteilung, Hotline oder Geschäftsführung spielen dagegen eine sehr geringe Rolle, was auf eine geringe Sichtbarkeit oder ein fehlendes Vertrauen in diese Kanäle schließen lässt. Der Einbezug des privaten Umfelds könnte ein Hinweis darauf sein, dass Unsicherheiten im Unternehmen nicht immer ausreichend aufgefangen werden.

Im Vergleich zu Frage 11, in der alle Mitarbeitenden angaben, die Standards zu verstehen, zeigt sich hier: Wenn dennoch Restunsicherheiten bestehen, greifen Mitarbeitende nicht auf formale Stellen zurück, sondern suchen Peer-Support. Der Abgleich mit den Fragen 6 bis 9 ergänzt dieses Bild: Dort wurde zwar eine klare Regelorientierung und eine gute Ressourcenausstattung deutlich, doch dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Ressourcen vor allem sozialer Natur sind und weniger institutionell abgesichert.

Abbildung 98: Frage 13 Unternehmen B

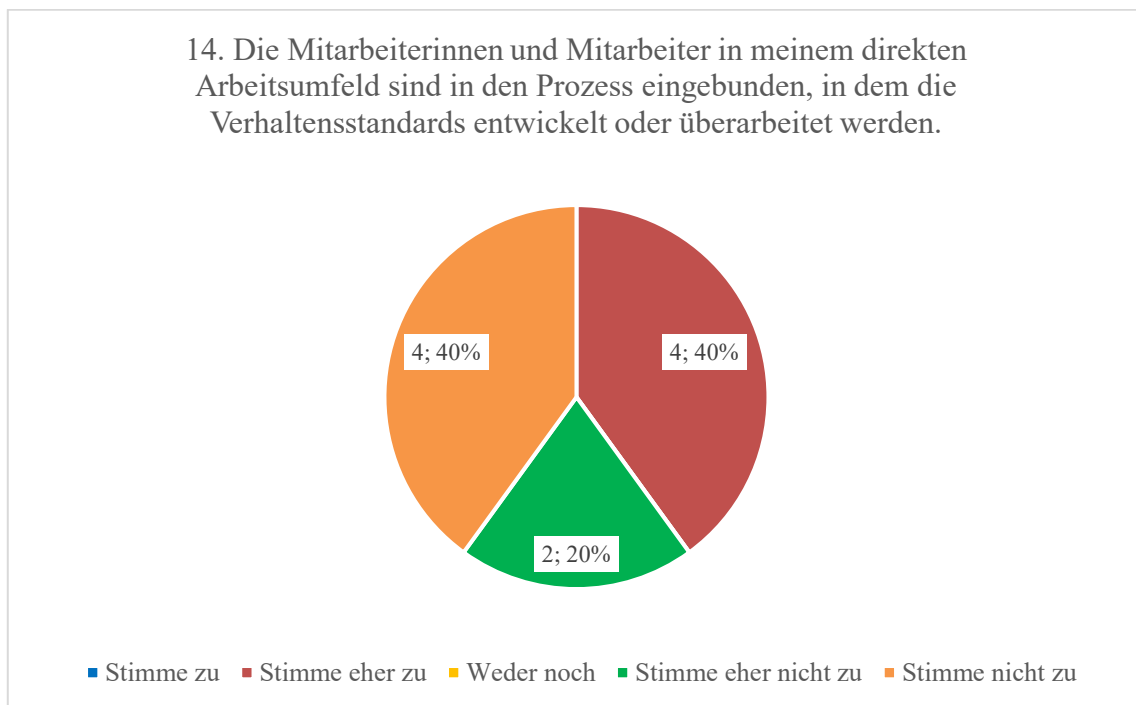


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Mehrheit der Befragten erlebt, dass sie ermutigt werden, ethische Fragen zu stellen – ein positives Signal für eine vorhandene Dialogkultur. Gleichzeitig empfindet jedoch fast ein Drittel das Gegenteil, was darauf hinweist, dass die Kultur im Unternehmen uneinheitlich gelebt wird.

Im Vergleich zu Frage 12, in der deutlich wurde, dass Mitarbeitende bei Unsicherheiten primär Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte und kaum formale Kanäle ansprechen, zeigt Frage 13 eine Ergänzung: In vielen Teams wird eine Vertrauenskultur geschaffen, in der Fragen gestellt werden dürfen, jedoch nicht flächendeckend.

Abbildung 99: Frage 14 Unternehmen B

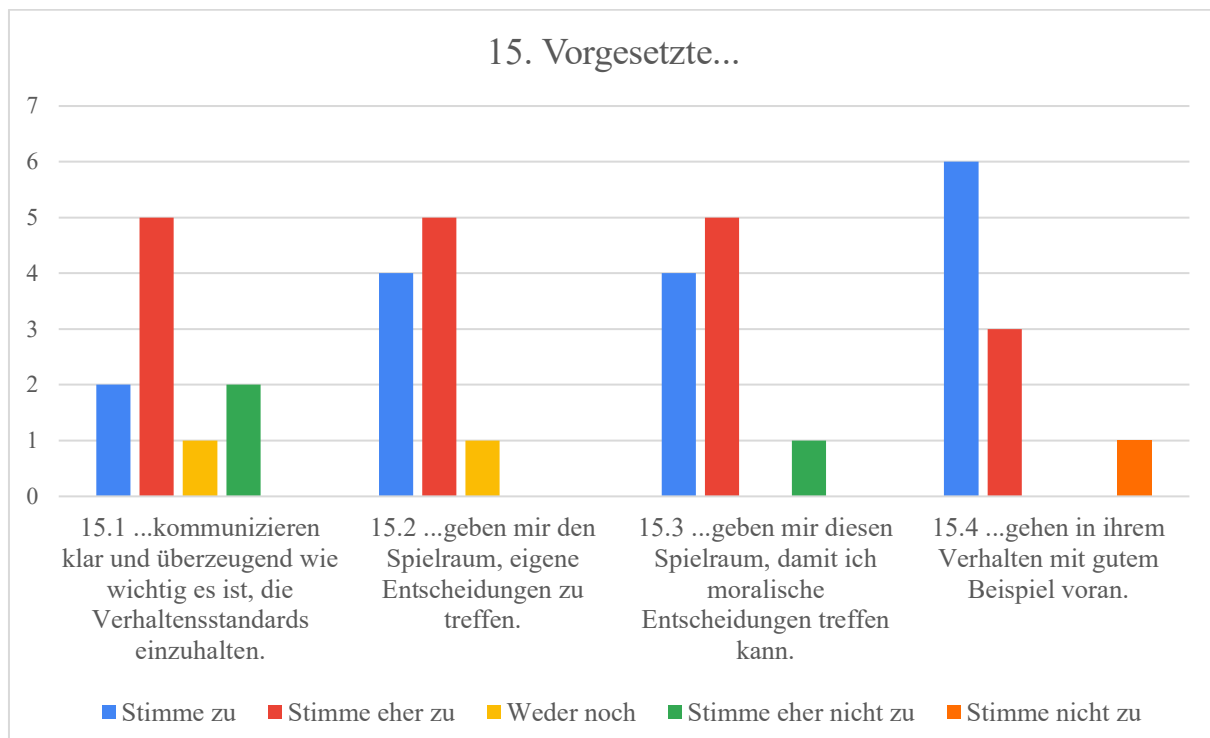


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Mehrheit der Befragten fühlt sich nicht in die Entwicklung oder Überarbeitung der Standards eingebunden. Zwar geben rund 40 % an, eine gewisse Einbindung zu erleben, Doch das Gesamtbild wirkt polarisiert: Mitarbeitende erleben entweder klare Beteiligung – oder gar keine.

Im Vergleich zu Frage 13, wo deutlich wurde, dass in vielen Teams Ermutigung besteht, Fragen zu stellen, zeigt Frage 14 eine klare Grenze: Offenheit im Dialog reicht nicht bis zur tatsächlichen Mitgestaltung. Der Abgleich mit den Fragen 6 bis 12 verstärkt dieses Bild. Standards werden vor allem als Vorschriften wahrgenommen (Frage 8) und in der Praxis durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte erklärt (Frage 12). Das fehlende Mitspracherecht bei der Entwicklung verstärkt den Eindruck, dass Standards „von oben“ kommen und eher implementiert als gemeinsam ausgehandelt werden. Die Standards erscheinen dadurch stärker als Fremdvorgabe denn als gemeinsam getragene Leitplanken.

Abbildung 100: Frage 15 Unternehmen B



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 15 zeichnen ein sehr positives Bild: Vorgesetzte geben ihren Mitarbeitenden sowohl bei allgemeinen als auch bei moralischen Entscheidungen spürbar Spielraum (vgl. Frage 15.2 und Frage 15.3).<sup>192</sup> Das deutet auf eine vertrauensvolle Führungskultur hin. Besonders erfreulich ist zudem, dass die Mehrheit der Befragten ihre Führungskräfte als Role Models erlebt (vgl. Frage 15.4) – ein zentraler Faktor für die Glaubwürdigkeit der Standards. Etwas schwächer fällt dagegen die Kommunikation der Wichtigkeit von Standards (vgl. Frage 15.1) aus: Während das Vorleben überzeugt, besteht in der verbalen Klarstellung noch Verbesserungspotential. Dies zeigt, dass Taten stärker wirken als Worte, die konsistente sprachliche Vermittlung jedoch nicht zu unterschätzen ist.

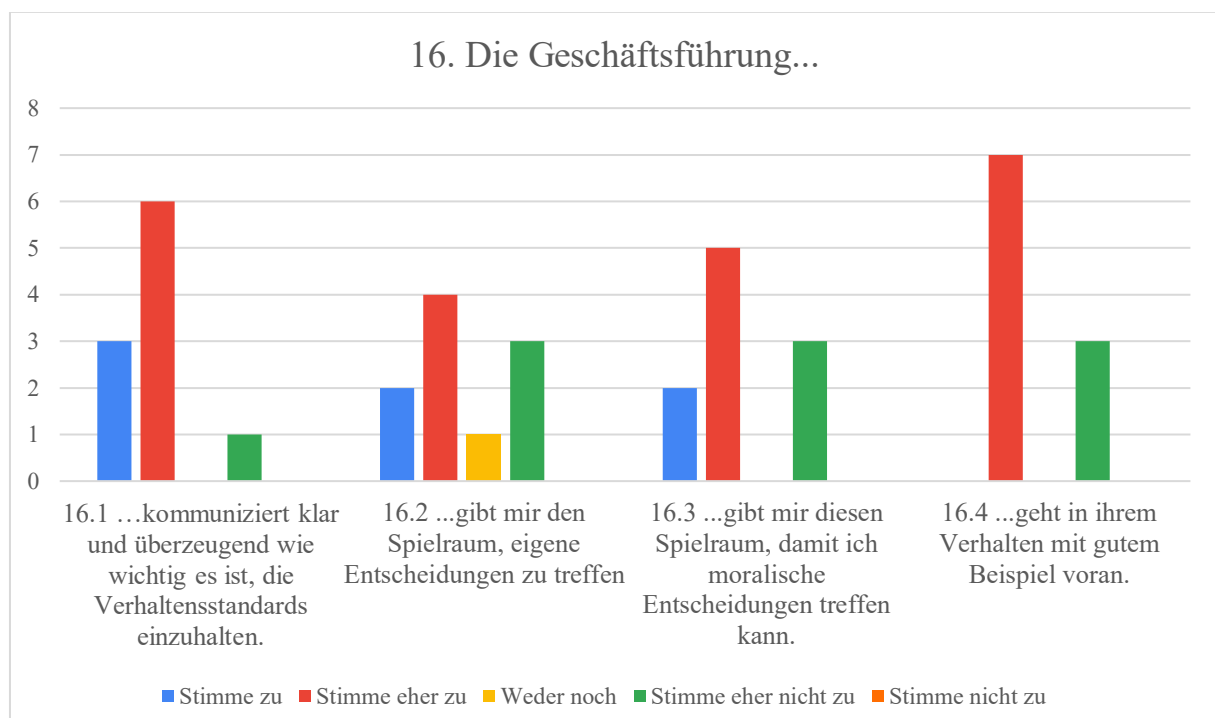
Der Vergleich mit den Fragen 12 bis 14 bestätigt dieses Bild. In Frage 12 zeigte sich, dass Mitarbeitende bei Unsicherheiten stark auf Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte setzen – die Führungskräfte sind also tragende Säulen der Orientierung. In Frage 13 wurde deutlich, dass die Ermutigung zu ethischen Fragen uneinheitlich ist – was gut dazu passt, dass nicht alle Vorgesetzte die Wichtigkeit von Standards aktiv kommunizieren. Und in Frage 14 kam heraus, dass sich Mitarbeitende kaum in die Entwicklung der Standards eingebunden fühlen. Dennoch

<sup>192</sup> Interessanterweise gibt es kaum Unterschiede im Antwortmuster zu Frage 15.2 und Frage 15.3. Die Mitarbeitenden bewerten eigenes Verhalten und moralisches Verhalten nahezu identisch.

schaffen Vorgesetzte durch Entscheidungsspielräume implizite Mitgestaltungsmöglichkeiten – die Beteiligung erfolgt also eher indirekt in der Anwendung als direkt in der Entwicklung.

Die Auswertung zeigt: Vorgesetzte nehmen eine Schlüsselrolle für die Akzeptanz und Umsetzung der Standards ein: Sie schaffen Vertrauen, wirken als Vorbilder und geben Freiräume. Kritisch anzusehen ist, dass die Kommunikation über die Standards hinterherhinkt. Es besteht die Gefahr, dass Standards zwar gelebt, aber nicht konsistent erklärt oder reflektiert werden. Gleichzeitig liegt hierin ein großes Potential: Die Stärke der Führungskräfte könnte genutzt werden, um Prinzipien- und Werteorientierung stärker in der Unternehmenskultur zu verankern.

Abbildung 101: Frage 16 Unternehmen B

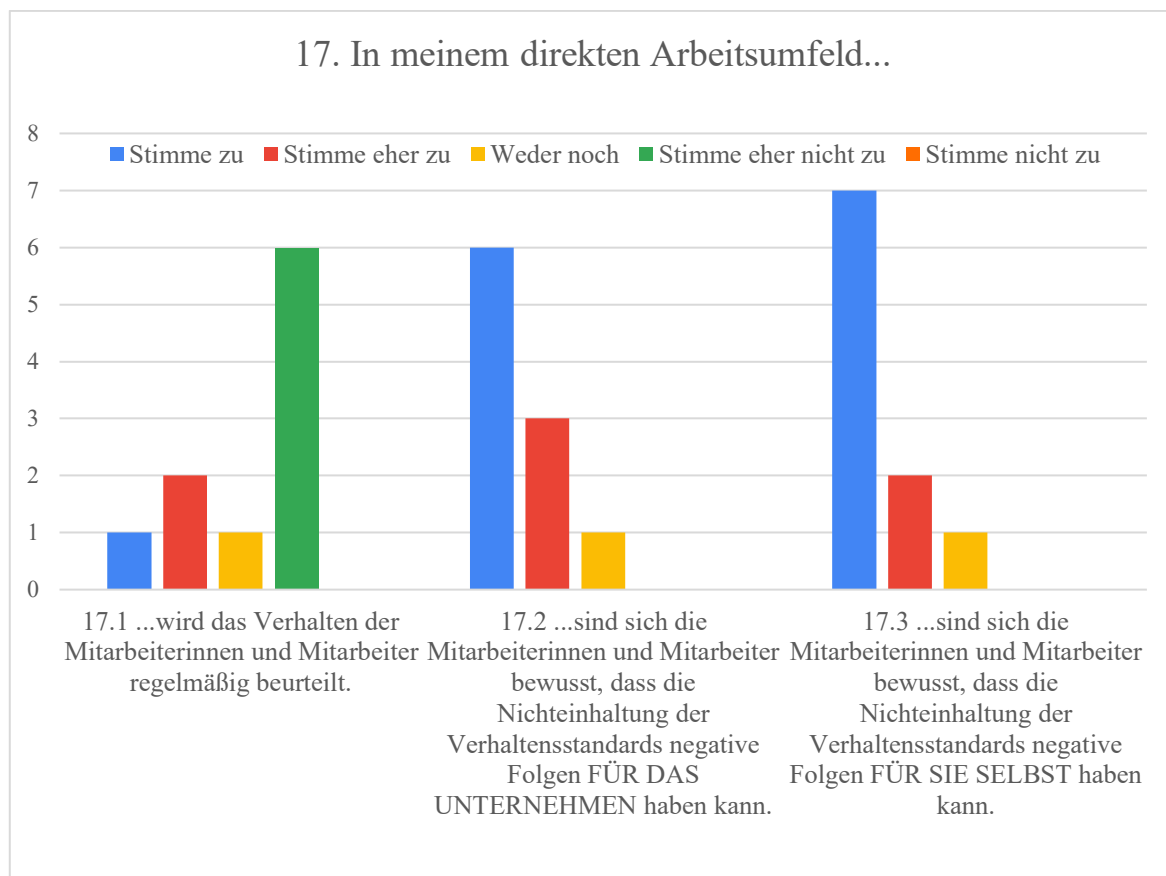


Die Geschäftsführung wird insgesamt positiv bewertet, insbesondere in den Bereichen Kommunikation (vgl. Frage 16.1) und Vorbildfunktion (vgl. Frage 16.4). Allerdings fällt die Zustimmung weniger stark aus als bei den direkten Vorgesetzten (vgl. Frage 15). Deutlich wird dies vor allem bei der Wahrnehmung von Entscheidungsspielräumen (vgl. Frage 16.2 und Frage 16.3): Während Vorgesetzte nach Einschätzung der Mitarbeitenden sehr klar Freiräume eröffnen, wird dies bei der Geschäftsführung deutlich schwächer oder widersprüchlicher gesehen.

Der Vergleich zu Frage 15 macht diesen Unterschied besonders sichtbar: Vorgesetzte erzielen hohe Zustimmung sowohl bei Spielraum als auch bei Vorbildfunktion, während der Geschäftsführung größere Skepsis entgegen gebracht wird. Hier zeigt sich die Distanz zur operativen Ebene. Auch im Rückgriff auf die Fragen 12 bis 14 bestätigt sich das Muster: Mitarbeitende orientieren sich bei Unsicherheiten vor allem an Kolleginnen und Kollegen und direkten Vorgesetzten, während formelle oder höhere Ebenen eine deutlich geringere Rolle spielen.

Die Geschäftsführung wird nicht als Hürde, sondern durchaus als unterstützend und vorbildlich wahrgenommen. Kritisch anzusehen ist das geringere Vertrauen in die Gewährung von Freiheiten für Entscheidungen, insbesondere für moralische Entscheidungen. Dies deutet auf ein Bild der Geschäftsführung hin, die Standards zwar kommuniziert, dabei aber stärker kontrollierend als befähigend wirkt. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass eine Kluft zwischen operativer und strategischer Ebene entsteht: Während Vorgesetzte als positive Anker gelten, wird die Geschäftsführung zurückhaltender wahrgenommen.

Abbildung 102: Frage 17 Unternehmen B

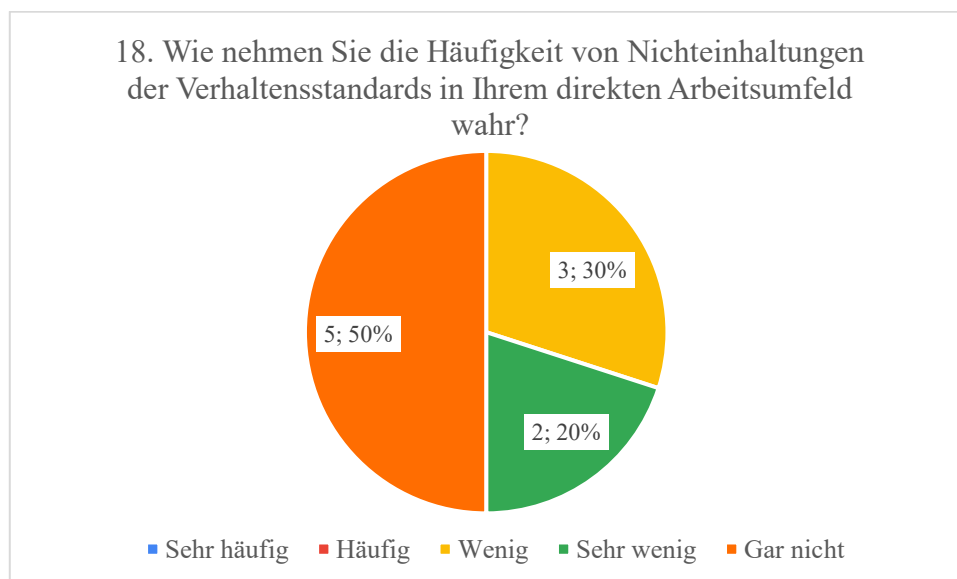


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zur Feedbackkultur (vgl. Frage 17.1) zeigen, dass Verhalten in den meisten Teams nicht regelmäßig beurteilt wird. Zwar werden die Standards beachtet, doch die Mechanismen für Rückmeldung und Reflexion sind schwach ausgeprägt. Gleichzeitig besteht jedoch ein sehr deutliches Bewusstsein über die Folgen von Nichteinhaltung (vgl. Frage 17.2 und Frage 17.3): Die Mitarbeitenden sehen klar sowohl die Konsequenzen auf Unternehmensebene als auch auf individueller Ebene.

Der Vergleich zu den Fragen 6 bis 8 verdeutlicht die Einordnung: Dort stand die Einhaltung der Standards als Pflicht oder Vorschrift im Vordergrund. Frage 17 ergänzt nun, dass die Mitarbeitenden die Folgen von Nichteinhaltung sehr klar erkennen, ihr Verhalten aber nicht durch kontinuierliches Feedback gesteuert wird. Auch im Vergleich zu den Fragen 15 und 16, die die Rolle von Vorgesetzten und Geschäftsführung beleuchteten, zeigt sich ein ähnliches Muster: Führungskräfte geben zwar Orientierung, doch systematische Bewertung oder regelmäßige Rückmeldung zum Verhalten bleiben aus.

Abbildung 103: Frage 18 Unternehmen B



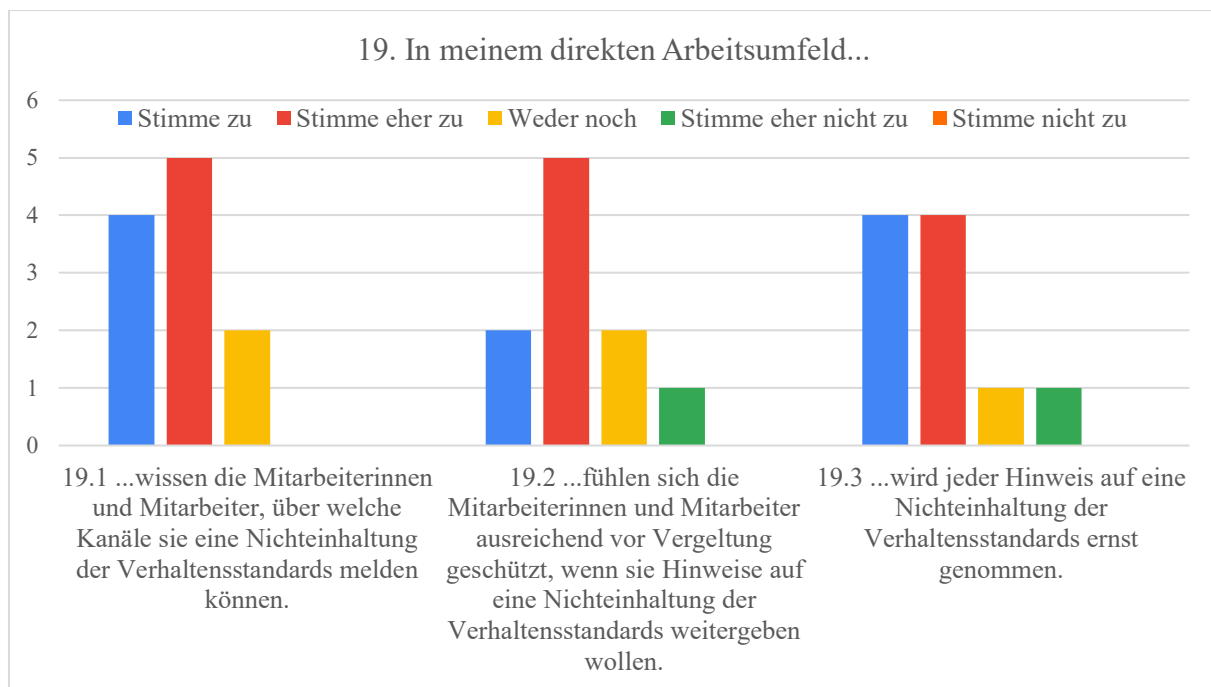
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 18 sind sehr positiv: Alle befragten Mitarbeitenden nehmen keine oder nur sehr wenige Verstöße gegen die Verhaltensstandards in ihrem Arbeitsumfeld wahr. Die Wahrnehmung ist damit stark konsistent – Nichteinhaltungen werden als seltene Ausnahmen betrachtet.

Im Vergleich zu Frage 17, in der alle Mitarbeitenden ein klares Bewusstsein über die möglichen Konsequenzen der Nichteinhaltung gezeigt hatten, wird hier deutlich: Dieses Bewusstsein geht offenbar mit einer hohen Regelkonformität einher. Der Abgleich mit den Fragen 6 bis 8 zeigt

zudem, dass Standards zwar vielfach als Vorschriften wahrgenommen werden, diese Strenge jedoch offensichtlich wirksam ist – Regelbrüche sind selten. Nicht auszuschließen ist, dass seltene Verstöße nicht unbedingt sichtbar oder thematisiert werden, da die Feedbackkultur (Frage 17.1) nur schwach ausgeprägt ist. Damit besteht das Risiko, dass einzelne Nichteinhaltungen „unter dem Radar“ bleiben.

Abbildung 104: Frage 19 Unternehmen B



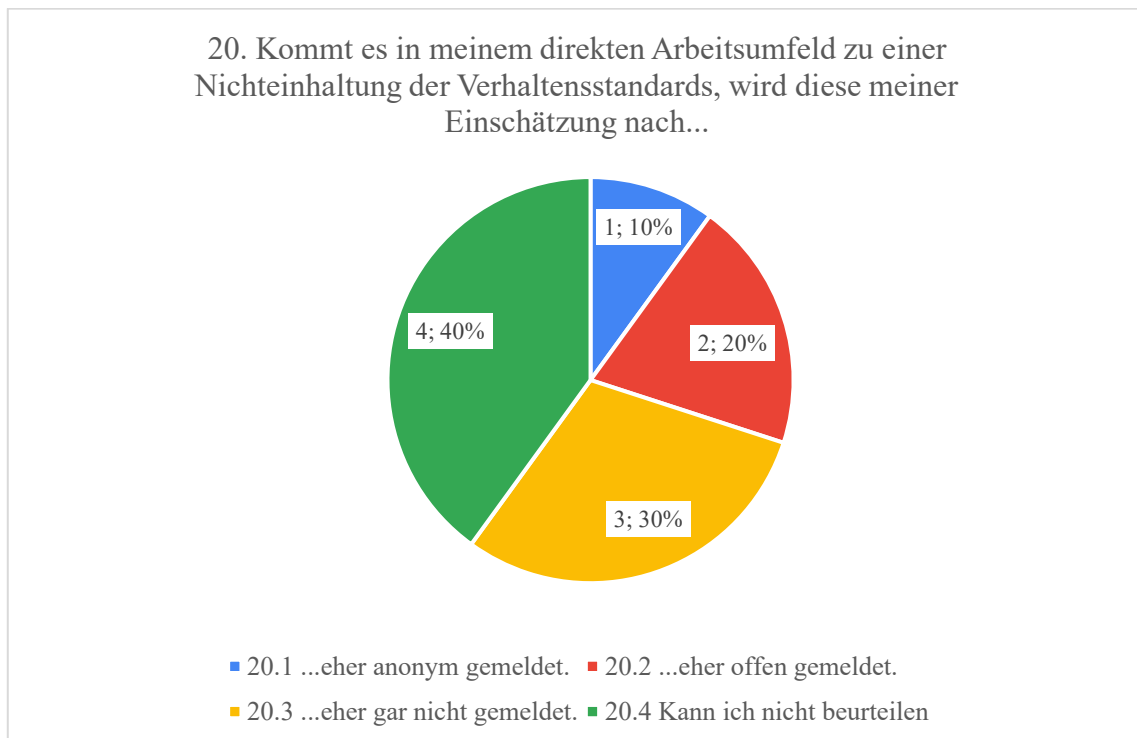
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 19 zeigen ein insgesamt positives Bild, zugleich aber auch einzelne Schwachstellen. Mit einer Zustimmung von 90 % (50 % davon mit schwacher Zustimmung) sind den Mitarbeitenden die Kanäle bekannt, über die sie Verstöße melden können (vgl. Frage 19.1). Damit ergänzt sich das Ergebnis aus Frage 18, wo Verstöße als selten eingeschätzt wurden. Beim Schutz vor Vergeltung (vgl. Frage 19.2) zeigt sich jedoch eine leichte Skepsis: Während die Mehrheit den Schutz wahrnimmt, fühlt sich eine kleine Gruppe nicht ausreichend sicher. Dies weist auf Vertrauenslücken im Hinweisgebersystem hin. Beim Ernstnehmen von Hinweisen (vgl. Frage 19.3) überwiegt ebenfalls die positive Wahrnehmung, auch wenn einzelne Zweifel bleiben.

Der Vergleich zu Frage 12 verdeutlicht das Muster: Mitarbeitende wenden sich bei Unsicherheiten primär an Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte, formale Kanäle spielen eine untergeordnete Rolle. Frage 19 bestätigt dieses Bild: Meldekanäle sind zwar bekannt, werden aber nicht als erste Wahl genutzt, da das Vertrauen nicht vollständig ausgeprägt ist. Im Zusammenspiel mit den Fragen 17 und 18 ergibt sich ein konsistentes Gesamtbild:

Mitarbeitende haben ein klares Bewusstsein für die Folgen, nehmen Verstöße als selten wahr und kennen die Meldewege – diese Strukturen sind gut etabliert, wirken aber nicht in allen Fällen durchgehend vertrauenswürdig.

Abbildung 105: Frage 20 Unternehmen B



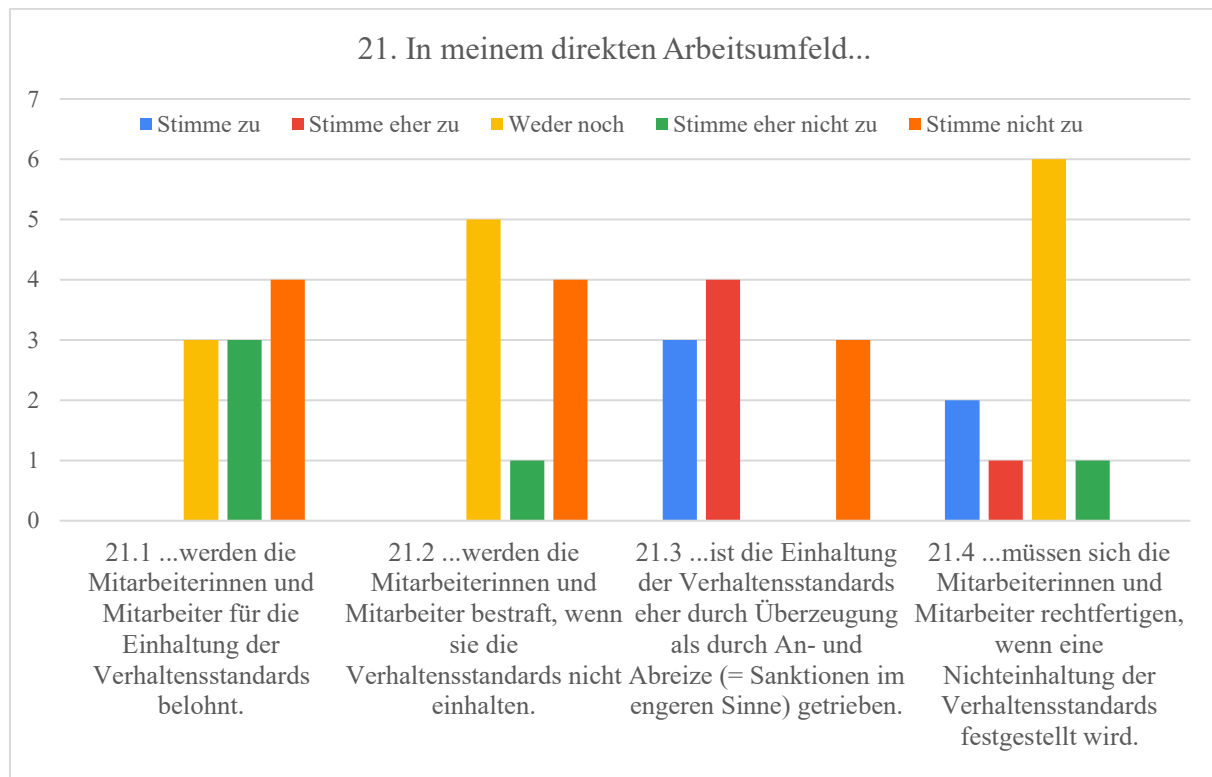
*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 20 machen eine Schwäche im Meldesystem deutlich. Nur 30 % der Befragten glauben, dass Verstöße offen oder anonym gemeldet werden. Gleichzeitig sind 30 % überzeugt, dass Verstöße gar nicht gemeldet werden. Weitere 40 % können die Situation nicht beurteilen, was wiederum auf Intransparenz schließen lässt: Diese Mitarbeitenden wissen schlicht nicht, wie mit Verstößen tatsächlich umgegangen wird.

Der Vergleich zu Frage 19 verdeutlicht diese Diskrepanz. Dort gaben die meisten an, die Meldekanäle zu kennen und dass Hinweise ernst genommen werden. Frage 20 zeigt nun jedoch: In der Praxis herrscht erhebliche Unsicherheit, und Meldungen werden als selten eingeschätzt. Das ist ein klares Signal für eine Vertrauens- und Anwendungslücke zwischen den vorhandenen Systemen und ihrer tatsächlichen Nutzung. Auch der Abgleich mit Frage 18 ist aufschlussreich: Verstöße werden ohnehin als selten wahrgenommen, was erklärt, warum viele Mitarbeitende keine Einschätzung abgeben können. Kritisch bleibt jedoch, dass dort, wo Verstöße auftreten, offenbar keine Kultur des offenen Meldens besteht. Das größte Risiko liegt darin, dass der Mangel an Vertrauen in das Meldesystem langfristig dazu führen könnte, dass ernsthafte Verstöße unterdrückt werden und das Unternehmen sich einer trügerischen Sicherheit hingibt.

Besonders kritisch ist der Bezug zur Kodexanalyse: Der Kodex weist nur wenige Meldekanäle auf, bietet keine Möglichkeit zur anonymen Meldung und sieht keine externe Ombudsperson vor. Dies verstärkt die Vertrauenslücken und unterstreicht den Handlungsbedarf beim Hinweisgebersystem.

Abbildung 106: Frage 21 Unternehmen B



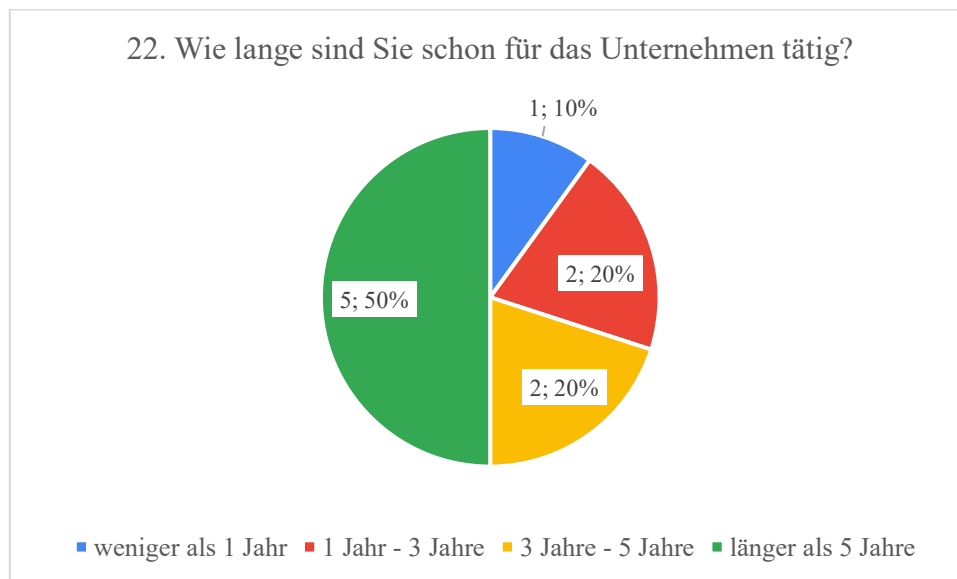
Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 21 zeigen, dass Mitarbeitende weder Belohnungen für positives Verhalten (vgl. Frage 21.1) noch Bestrafungen für Verstöße (vgl. Frage 21.2) wahrnehmen. Standards werden somit eher als Selbstverständlichkeit betrachtet und nicht als etwas, das incentiviert oder sanktioniert wird. Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass die Einhaltung auf innerer Überzeugung basiert – ein grundsätzlich positives Signal, wenn auch nicht flächendeckend (vgl. Frage 21.3). Unklarheit herrscht vor allem bei der Frage nach einer möglichen Rechtfertigungspflicht (vgl. Frage 21.4): Viele Befragte wissen nicht, ob man sich bei Verstößen rechtfertigen muss. Dies deutet auf eine fehlende Transparenz im Umgang mit Nichteinhaltungen hin.

Der Vergleich zu den Fragen 17 bis 20 unterstreicht dieses Bild. Dort zeigte sich, dass Mitarbeitende die Folgen von Nichteinhaltung sowohl für sich selbst als auch für das Unternehmen sehr klar sehen (Frage 17), Verstöße aber als selten wahrnehmen (Frage 18). Gleichzeitig wurde deutlich, dass Meldungen nicht konsistent erfolgen (Fragen 19–20). Frage

21 ergänzt dieses Muster: Auch bei Belohnungen, Sanktionen oder Rückmeldungen herrscht Unklarheit, sodass Standards zwar befolgt werden, jedoch nicht aktiv gesteuert werden.

Abbildung 107: Frage 22 Unternehmen B

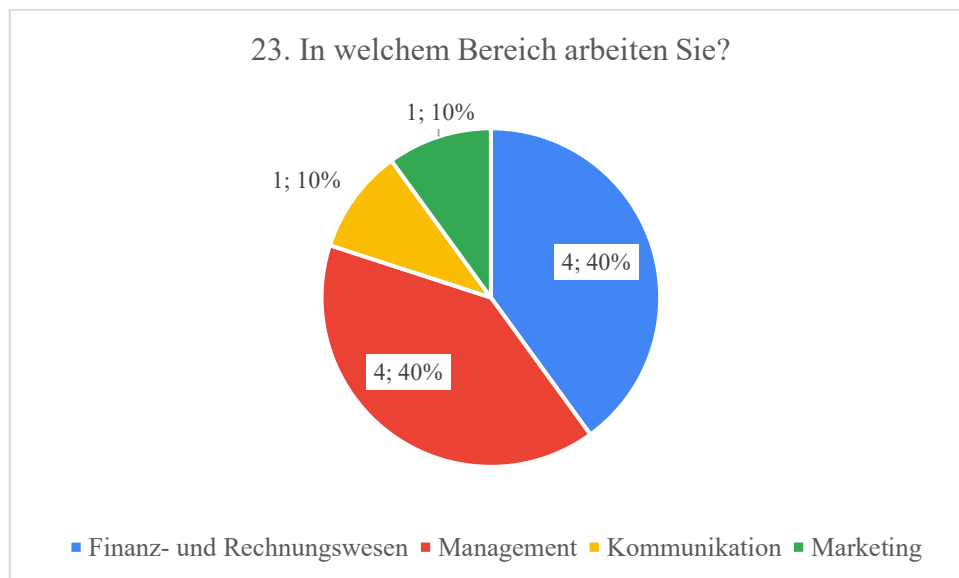


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 22 zeigen ein ausgewogenes Bild: Die Hälfte der Befragten arbeitet bereits länger als fünf Jahre im Unternehmen. Damit gibt es einen hohen Anteil an erfahrenen und langjährig eingebundenen Mitarbeitenden, die Stabilität und Kontinuität repräsentieren. Gleichzeitig besteht auch ein relevanter Anteil von 50 % Mitarbeitenden mit kürzerer Zugehörigkeit, darunter etwa 10 % mit sehr kurzer Betriebszugehörigkeit.

Im Vergleich zu den vorherigen Fragen (11–21) lassen sich daraus interessante Zusammenhänge ableiten. Die hohe Zustimmung beim Verständnis und bei der Einhaltung der Standards (Fragen 11 sowie 17–18) dürfte stark durch die langjährig Beschäftigten getragen sein, die die Standards bereits gut kennen und in der Praxis verinnerlicht haben. Unterschiede in der Werteorientierung, beim Feedback oder bei der Nutzung von Meldesystemen könnten teilweise auf die unterschiedlichen Perspektiven von neuen und erfahrenen Mitarbeitenden zurückzuführen sein: Neue Mitarbeitende orientieren sich tendenziell stärker an Regeln und formalen Strukturen, während langjährig Beschäftigte stärker von gelebter Erfahrung und informellen Orientierungen an Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen geprägt sind.

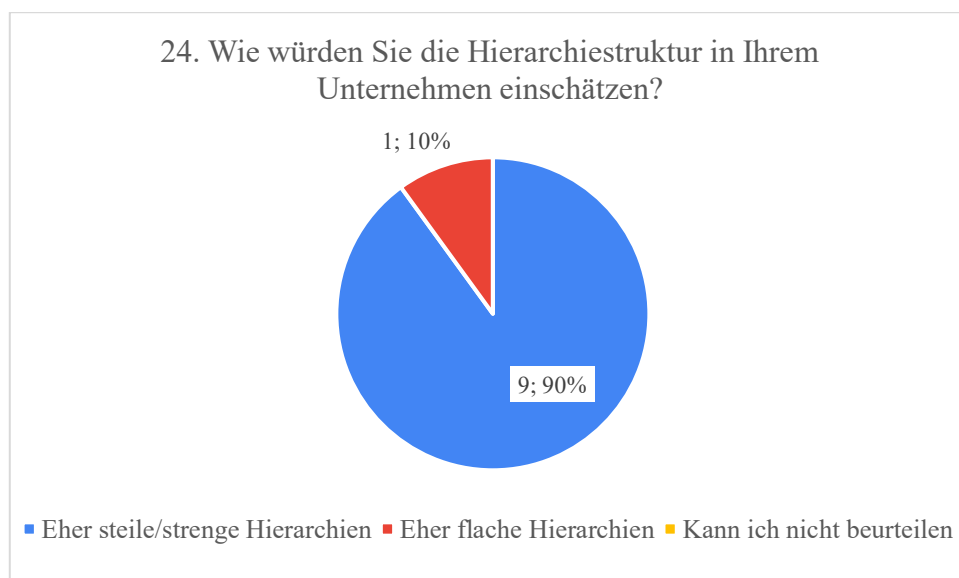
Abbildung 108: Frage 23 Unternehmen B



*Quelle: eigene Darstellung*

Die Zusammensetzung der Stichprobe ist klar auf das Finanzwesen und das Management fokussiert, die jeweils 40 % der Befragten ausmachen. Bereiche wie Kommunikation und Marketing sind dagegen nur am Rand vertreten. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der Fragen 1 bis 22 vor allem die Wahrnehmungen von „zahlen- und regelorientierten“ Mitarbeitenden widerspiegeln und weniger die Sichtweisen kreativer oder kommunikativer Tätigkeitsfelder.

Abbildung 109: Frage 24 Unternehmen B

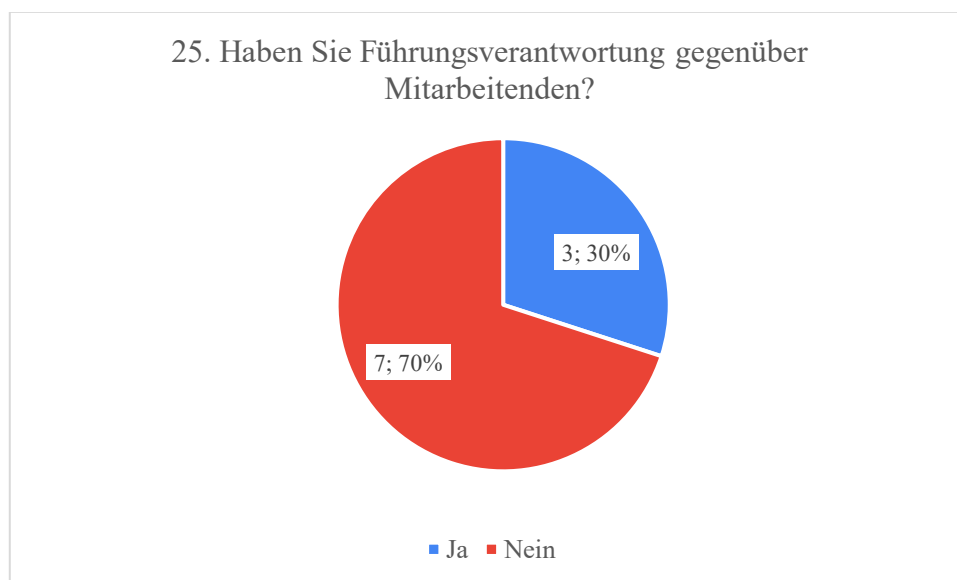


*Quelle: eigene Darstellung*

Die Ergebnisse zu Frage 24 zeichnen ein sehr eindeutiges Bild: Das Unternehmen wird klar als hierarchisch geprägt wahrgenommen. Nur eine Minderheit von rund 10 % sieht flachere Strukturen.

Im Vergleich zu den bisherigen Ergebnissen (vgl. Fragen 11–23) fügt sich dieses Ergebnis stimmig in das Gesamtbild ein. Die starke Regel- und Compliance-Orientierung (vgl. Fragen 3–8 sowie Fragen 17–21) passt gut zu einer ausgeprägten Hierarchiestruktur, da Hierarchien die Tendenz zu Vorschriften, Kontrolle und klaren Regeln verstärken. Gleichzeitig erklärt dies, warum Mitarbeitende bei Unsicherheiten primär Kolleginnen und Kollegen und direkte Vorgesetzte als Anlaufstellen nutzen (vgl. Frage 12) – in hierarchischen Systemen haben Linienvorgesetzte eine entscheidende Rolle. Auch die begrenzte Einbindung in die Entwicklung von Standards (vgl. Frage 14) erweist sich als konsistent mit einem stark hierarchischen Setting.

Abbildung 110: Frage 25 Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse zu Frage 25 zeigen, dass die Mehrheit der Befragten (70 %) keine Führungsverantwortung trägt, während ein kleinerer Teil (30 %) Führungskräfte sind. Damit spiegeln die Antworten in den Fragen 1 bis 24 überwiegend die Perspektive von Mitarbeitenden ohne disziplinarische Verantwortung wider.

Der Vergleich mit den Fragen 15 und 16 macht diesen Zusammenhang deutlich: Die positiven Bewertungen der direkten Vorgesetzten (vgl. Frage 15) dürften stärker von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung stammen und zeigen ein hohes Vertrauen in die direkte Führung. Die skeptischeren Einschätzungen zur Geschäftsführung (vgl. Frage 16) lassen sich hingegen gut als „Mitarbeiter-Blick“ deuten, weniger als Perspektive von Führungskräften. Auch bei den Ergebnissen zur Meldekultur und zu Konsequenzen (vgl. Fragen 17–21) ist dies relevant: Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung erleben diese Systeme eher „von außen“ und fühlen sich weniger eingebunden.

## 7 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Auf Grundlage der empirischen Untersuchungsergebnisse werden sowohl allgemeine als auch unternehmensspezifische Gestaltungsempfehlungen für die effektive Umsetzung von Unternehmensethik abgeleitet.

### 7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden die in Kapitel 1.2 gestellten Forschungsfragen aufgegriffen und anhand der Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit beantwortet.

- *Forschungsfrage 1: Wie kann die kantische Ethik praxisnah in Unternehmensstrukturen und -prozesse integriert werden, um die effektive Umsetzung von Unternehmensethik zu fördern?*

Um die kantische Ethik praxisnah in Unternehmensstrukturen und -prozesse zu integrieren, liefert Kapitel 2.4.4 zentrale Anhaltspunkte, wie unternehmensethische Maßnahmen anhand der drei Formulierungen des kategorischen Imperativs ausgerichtet werden können. Darauf aufbauend bietet der in Kapitel 3.1.3 dargestellte integrative Ansatz zur Institutionalisierung von Unternehmensethik ein normatives Grundgerüst für die Implementierung entsprechender Maßnahmen. Im Mittelpunkt steht die Etablierung eines kantischen Ethikprogramms (vgl. Kap. 3.2) mit seinen zentralen Instrumenten: Verhaltenskodex, Ethikbeauftragte bzw. Ethikkommission, Schulungen und Ethiktrainings, ethische Führung, Monitoring, Meldekanäle, Whistleblowing sowie Verfahren zum Umgang mit Fehlverhalten und passende Anreizsysteme. Unternehmen, die bereits ein Ethik- oder Compliance-Programm etabliert haben, können ihre bestehenden Strukturen und Prozesse anhand der dargelegten Empfehlungen überprüfen und so ihr Programm normativ fundieren und weiterentwickeln.

- *Forschungsfrage 2: Welches normative Potential lässt sich in der Unternehmensstruktur nachweisen?*

In der vorliegenden Arbeit wurde das normative Potential der Unternehmensstruktur anhand der innerhalb des Verhaltenskodex verankerten normativen Grundorientierungen abgebildet.

Am Beispiel der Eindringlichkeit in den Verhaltenskodizes der Unternehmen A und B (vgl. Abb. 13 für Unternehmen A und Abb. 24 für Unternehmen B) lassen sich für beide die normativen Grundorientierungen *Legal Compliance* und *Social Compliance* eindeutig nachweisen, da sowohl die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ bzw. „das Verbot von Korruption“ (als Vertreter für Legal Compliance) als auch die „Einhaltung des Kodex“ (als

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Vertreter für Social Compliance) nicht an lose Vorgaben gekoppelt, sondern mit Nachdruck und negativen Sanktionen behaftet sind.<sup>193</sup>

Für die normative Grundorientierung *Social Integrity* müssen weitere Kriterien erfüllt werden:

- Anreicherung der Regelvorgaben mit Prinzipien, die eigenen Entscheidungsspielraum ermöglichen
- Persuasionsbemühungen vonseiten des Unternehmens, um die Mitarbeitenden von der Richtigkeit und Sinnhaftigkeit der Normeinhaltung zu überzeugen
- Implementierung von unternehmerischen Strukturen, die den Mitarbeitenden Orientierungshilfe und Unterstützung bei der Umsetzung der Kodexnormen liefern sollen, insbesondere im Hinblick auf die Interpretation und Anwendung von Prinzipien

In den nachfolgenden Tabellen 29 (Unternehmen A) und 30 (Unternehmen B) werden diese Kriterien anhand der Ergebnisse der Kodexanalyse dargestellt und überprüft.

Tabelle 29: Social Integrity im Verhaltenskodex von Unternehmen A

Abbildung	Inhalt	Beobachtung
<b>Abb. 10 – Normgehalt Kodex</b>	45 % Prinzipien, 33 % Regeln, 18 % schwache Normen	Prinzipien dominieren → Mitarbeitende erhalten Orientierungsrahmen, nicht nur starre Regeln
<b>Abb. 11: Persuasion versus Sanktionen</b>	84 % Persuasion, 16 % Sanktionen	Überzeugung statt Drohung → ethische Argumentation im Vordergrund
<b>Abb. 14: Autonome Entscheidungsspielräume</b>	Viele Hilfen, Prinzipien und Q&As	Mitarbeitende werden befähigt, Vorgaben auszulegen
<b>Abb. 15: Aufteilung Hilfestellungen</b>	Breite Unterstützungsformen (HR, Hotline, Beispiele)	Fokus auf Unterstützung statt Kontrolle

*Quelle: eigene Darstellung*

<sup>193</sup> Anzumerken ist hier, dass sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B den Fokus im Bereich Social Compliance auf die Erfüllung überprüfbarer nationaler und internationaler Standards setzen, während weiche Themen wie „Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ nur mäßige Beachtung finden.

Tabelle 30: Social Integrity im Verhaltenskodex von Unternehmen B

Abbildung	Inhalt	Beobachtung
<b>Abb. 10 – Normgehalt Kodex</b>	47 % Prinzipien, 26 % Regeln, 23 % schwache Normen	Prinzipien dominieren → Mitarbeitende erhalten Orientierungsrahmen, nicht nur starre Regeln
<b>Abb. 11: Persuasion versus Sanktionen</b>	90 % Persuasion, 10 % Sanktionen	Überzeugung statt Drohung → ethische Argumentation im Vordergrund
<b>Abb. 14: Autonome Entscheidungsspielräume</b>	Viele Hilfen und Prinzipien, Q&As	Mitarbeitende werden befähigt, Vorgaben auszulegen
<b>Abb. 15: Aufteilung Hilfestellungen</b>	Breite Unterstützungsformen (Legal, Vorgesetzte, Schulungen)	Fokus auf Unterstützung statt Kontrolle

*Quelle: eigene Darstellung*

Die tabellarische Darstellung zeigt: Unternehmen A und Unternehmen B erfüllen beide die Kriterien, die die normative Grundorientierung *Social Integrity* bestätigen.

Trotz der erfassten Überzeugungs- und Unterstützungsmaßnahmen vonseiten der Unternehmen kann die normative Grundorientierung *Moral Integrity* für beide Unternehmen nicht nachgewiesen werden. *Moral Integrity* verzichtet vollständig auf starre Regelvorgaben und zeichnet sich durch eine vollständige prinzipiengeleitete Orientierung aus, die eine selbstbestimmte Normauslegung durch die Mitarbeitenden ermöglicht. Das ist in keinem der beiden Kodizes gegeben. Die Ergebnisse der Kodexanalyse zeigen, dass die Unternehmen innerhalb ihres Kodex Themengebiete wie die „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ behandeln, die nicht prinzipienoffen sind, per Definition keinen Entscheidungsspielraum im Hinblick auf ihre Umsetzung zulassen und *Moral Integrity* jegliche Grundlage entziehen.

Da *Moral Integrity* die moralische Selbststeuerung der Mitarbeitenden hervorhebt, spielen extrinsische Motivationsfaktoren dort höchstens eine untergeordnete Rolle. Sowohl bei Unternehmen A und Unternehmen B spielen extrinsische Motivationsfaktoren in Form von negativen Sanktionen insbesondere bei der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der Einhaltung des Kodex eine zentrale Rolle.

Die *Forschungsfrage 2* nach dem in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Potential lässt sich daher wie folgt beantworten: Innerhalb der Verhaltenskodizes von Unternehmen A und Unternehmen B konnten in beiden Fällen die normativen Grundorientierungen *Legal Compliance*, *Social Compliance* und *Social Integrity* nachgewiesen werden. Nicht nachgewiesen werden konnte die normative Grundorientierung *Moral Integrity*.

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Mit der Beantwortung der *Forschungsfrage 3* und *Forschungsfrage 4* wird nun überprüft, ob und welche der im Verhaltenskodex verankerten normativen Grundorientierungen in der Unternehmenspraxis tatsächlich realisiert werden.

- *Forschungsfrage 3: Inwiefern wird das in der Unternehmensstruktur verankerte normative Potential im tatsächlichen Verhalten der Mitarbeitenden realisiert?*
- *Forschungsfrage 4: Welche Faktoren innerhalb des Unternehmens sind dafür verantwortlich, dass das normative Potential im Verhalten der Mitarbeitenden (nicht) realisiert wird?*
  - *Forschungsfrage 4.1: Wenn das normative Potential im Verhalten nachweisbar ist, welche Faktoren fördern diese Umsetzung?*
  - *Forschungsfrage 4.2: Wenn das normative Potential nicht nachweisbar ist, welche Faktoren behindern dessen Umsetzung?*

Anhand der Antworten auf Frage 2 („Worauf zielen die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers ab?“), Frage 3 („Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?“) sowie der zu bewertenden Aussage in Frage 4 („Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren, indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.“) lässt sich überprüfen, ob Unternehmen A und Unternehmen B die normativen Grundorientierungen *Legal Compliance* und *Social Compliance* in ihrer Unternehmenspraxis realisieren.

Für Unternehmen A zeigen die Ergebnisse eine eindeutige Ausrichtung der Verhaltensstandards auf die Verhinderung gesetzeswidrigen Verhaltens: 89 % der Befragten stimmen diesem Ziel zu, wobei der Wert unter Einbezug schwacher Zustimmung sogar auf 97 % steigt (vgl. Abb. 33). 37 % der Mitarbeitenden nennen Rechtskonformität zudem als Hauptziel der Verhaltensstandards (vgl. Abb. 34). In Unternehmen B liegt die allgemeine Zustimmung bei 100 %, wobei 20 % auf schwache Zustimmung entfallen (vgl. Abb. 87). Auch hier geben 40 % der Befragten an, dass die Verhinderung von Gesetzesverstößen das zentrale Ziel der Verhaltensstandards darstellt.

Hinsichtlich der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen ergibt sich ein differenzierteres Bild. In Unternehmen A liegt die Gesamtzustimmung bei 86 % (64 % Zustimmung und 22 % schwache Zustimmung), wengleich nur 6 % dies als Hauptziel der Verhaltensstandards ansehen. In Unternehmen B zeigt sich eine hohe, jedoch zurückhaltendere Zustimmung: 40 % stimmen klar zu, 50 % schwach. Bemerkenswert ist, dass von den Zustimmungenden 30 % die

Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen als Hauptziel der Verhaltensstandards betrachten (vgl. Abb. 88).

Diese Ergebnisse korrespondieren mit den Befunden aus der Kodexanalyse. Für die Bestimmung der normativen Grundorientierungen *Legal Compliance* und *Social Compliance* ist jedoch zusätzlich zu prüfen, ob die im Verhaltenskodex verankerten extrinsischen Motivationsfaktoren auch in der Praxis wirksam werden. Während Belohnungen für regelkonformes Verhalten im Kodex keine Rolle spielen, wird dort insbesondere auf negative Sanktionen verwiesen. In Frage 4 bestätigen die Befragten beider Unternehmen, dass ihr Arbeitgeber auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung der Verhaltensstandards hinweist. Ebenso zeigt Frage 17.3, dass sich die Mitarbeitenden der negativen Konsequenzen für sich selbst bewusst sind, die ein Verstoß nach sich ziehen würde: In Unternehmen A stimmen 69 % zu (20 % schwach), in Unternehmen B 70 % (20 % schwach). Damit ist deutlich, dass die im Kodex verankerten Sanktionen den Mitarbeitenden bekannt sind. Unsicherheiten bestehen allerdings in der Wahrnehmung, ob diese Sanktionen im Ernstfall tatsächlich konsequent umgesetzt werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl in Unternehmen A als auch in Unternehmen B die Realisierung der Stufen *Legal Compliance* und *Social Compliance* in der Unternehmenspraxis eindeutig nachweisbar ist.

In den Ergebnissen der Fragebogenuntersuchung bestätigen sich einige Aspekte, die für eine Realisierung des in den Verhaltenskodizes der Unternehmen nachgewiesenen normativen Potentials in Form der Grundorientierung *Social Integrity* sprechen. In beiden Unternehmen ist dies insbesondere die starke Identifikation der Mitarbeitenden mit den Verhaltensstandards (Unternehmen A: Gesamtzustimmung 89 %; Unternehmen B: Gesamtzustimmung 90 %). Die Antworten zum Fragebogen weisen allerdings Faktoren auf, die eine Realisierung in der Unternehmenspraxis hemmt. Diese Faktoren werden nachfolgend in Tabelle 31 (Unternehmen A) und Tabelle 32 (Unternehmen B) unternehmensspezifisch dargestellt.

Tabelle 31: Störfaktoren einer Realisierung von Social Integrity Unternehmen A

Störfaktor	Nachweis und Begründung
MA nehmen die Verhaltensstandards mehr als Vorschriften denn als Orientierungshilfe wahr	36 % der MA sehen die Verhaltensstandards eher als strenge Vorschriften, während 13 % unentschlossen sind, ob die Standards ein Hilfsmittel für eigenverantwortliches Handeln oder ein Pflichtenheft darstellen. Das deutet auf eine gespaltene Wahrnehmung im Unternehmen hin.
MA beklagen einen fehlenden eigenen Entscheidungsspielraum	Knapp 30 % MA geben an, dass ihnen der notwendige Entscheidungsspielraum fehlt, um die Verhaltensstandards einhalten zu können. MA haben teilweise das Gefühl, nicht eigenständig nach Standards handeln zu können – sei es durch Hierarchien, Prozesse oder fehlende Verantwortung.
MA fühlen sich nicht in den Entstehungs- oder Überarbeitungsprozess der Verhaltensstandards eingebunden	Auch mit Einbezug der L&C Mitarbeitenden verneinen 25 % der MA diese Aussage (Gesamtablehnung 33 %); ohne L&C steigt die Ablehnung auf 34 %. (Gesamtablehnung 48 %) Hinzu kommen 20 % (ohne L&C sogar 30 %), die unsicher sind.
MA fühlen sich bei Meldungen von Verdachtsfällen nicht ausreichend vor Repressalien geschützt und bevorzugen eine anonyme Meldung	25 % der MA sind unsicher oder zweifeln daran, ausreichend vor Repressalien geschützt zu sein. Obwohl die Meldekanäle zur Anzeige von Verstößen bekannt sind, fühlen sich nicht alle ausreichend vor Vergeltung geschützt. Deshalb besteht eine Präferenz für Anonymität (30 %) und die Gefahr, dass Verstöße gar nicht gemeldet werden (8 %).

*Quelle: eigene Darstellung*

Tabelle 32: Störfaktoren einer Realisierung von Social Integrity Unternehmen B

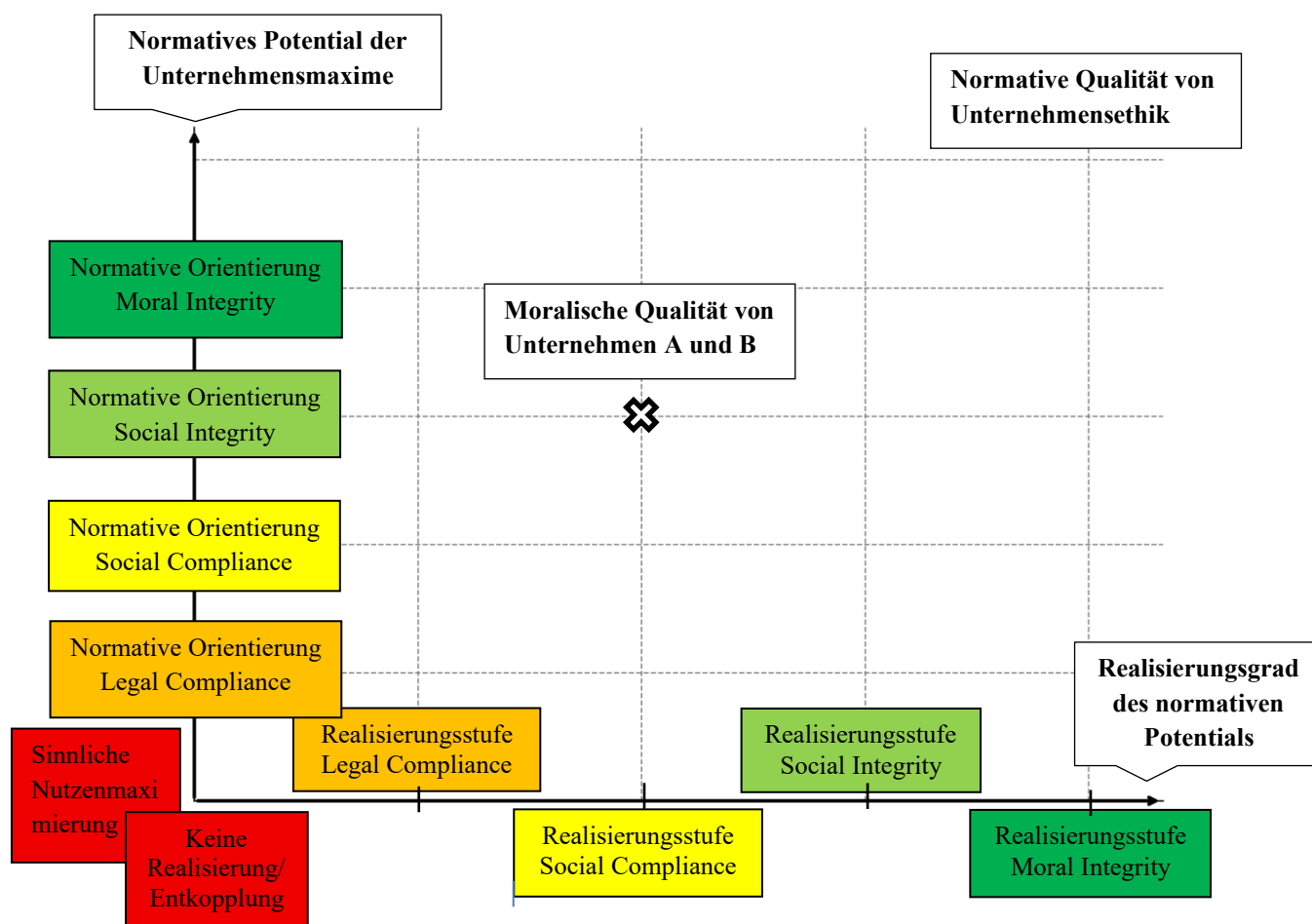
Störfaktor	Nachweis
MA haben nicht das Gefühl, dass der Arbeitgeber Wert darauf legt, dass diese von den Werten und Normen der Verhaltensstandards überzeugt sind	40 % der Mitarbeitenden nehmen nicht wahr, dass Standards dialogisch und persuasiv vermittelt werden. Zumindest für die befragten Mitarbeitenden hat dies keine negativen Auswirkungen auf ihre Identifikation mit den Verhaltensstandards. Die Wahrscheinlichkeit ist jedoch groß, dass die Wahrnehmung außerhalb der Untersuchungsgruppe eine andere ist.
MA mangelt es an Training	40 % der Mitarbeitenden geben einen Mangel an Training an (Frage 10), obwohl sie grundsätzlich regelmäßige Schulungen erhalten (Frage 9.1). Diese Schulungsdefizite und Informationslücken könnten Unterschiede zwischen Teams verstärken und die Konsistenz der Anwendung gefährden.
MA fühlen sich nicht in den Entstehungs- oder Überarbeitungsprozess der Verhaltensstandards eingebunden	Die MA sind gespaltenen Meinung im Hinblick auf ihre wahrgenommene Eingebundenheit in die Entwicklung und Überarbeitung der Verhaltensstandards. 40 % stimmen der Aussage schwach zu, wohingegen 60 % (davon 20 % schwach) keine Einbindung in den Prozess erfahren. Mehrheitlich fühlen sich die Mitarbeitenden nicht in die Entwicklung oder Überarbeitung der Standards eingebunden. Standards gelten vor allem als Vorschriften (Frage 8). Das fehlende Mitspracherecht bei der Entwicklung verstärkt das Bild: Standards kommen „von oben“ und werden eher implementiert als gemeinsam ausgehandelt.
MA fühlen sich im Arbeitsumfeld nicht dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen	Insgesamt 30 % der MA fühlen sich nicht dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen stellen zu können. Stattdessen wenden sich die MA bei Unsicherheit lieber an die Kolleginnen und Kollegen.
Wahrgenommene Kluft zwischen operativer und strategischer Ebene in der Wahrnehmung.	Die Wahrnehmung von Entscheidungsspielräumen (Frage 16.2 und 16.3) ist gespalten: Während Vorgesetzte sehr klar Freiräume bieten, sehen die Mitarbeitenden diese bei der Geschäftsführung weniger stark oder widersprüchlich und eher stärker kontrollierend als befähigend.
Fehlende Feedbackkultur	Verhalten wird in den meisten Teams nicht regelmäßig beurteilt – Standards werden zwar beachtet, aber Feedbackmechanismen sind schwach (60 % Gesamtablehnung einer regelmäßigen Beurteilung des Verhaltens der Mitarbeitenden). D. h. Vorgesetzte und Geschäftsführung geben zwar Orientierung, doch offenbar findet wenig systematische Bewertung oder Rückmeldung zum Verhalten statt (Frage 17.1).

*Quelle: eigene Darstellung*

Diese Störfaktoren führen dazu, dass die Stufe *Social Integrity* in der Unternehmenspraxis (noch) nicht realisiert wird. Konsequenterweise – auch unter Berücksichtigung der Nichterreicherung innerhalb der Unternehmensmaxime – kann auch die normative Grundorientierung *Moral Integrity* nicht nachgewiesen werden.

Die im Verhaltenskodex verankerte normative Grundorientierung *Social Integrity* und die Realisierungsstufe *Social Compliance* lassen sich anhand der in Kapitel 4.2.4 erarbeiteten Konzeptualisierung visuell darstellen.

Abbildung 111: Moralische Qualität der Unternehmen A und B



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trautnitz (2021: 82)

Die Abbildung stellt die moralische Qualität der Unternehmen A und B in einem zweidimensionalen Modell dar. Auf der vertikalen Achse ist das in den Unternehmensmaximen verankerte normative Potenzial abgebildet, das sich aus der Analyse der Verhaltenskodizes ergibt. Auf der horizontalen Achse wird der Realisierungsgrad dieses normativen Potentials in der Unternehmenspraxis dargestellt, wie er durch die Befragung der Mitarbeitenden erfasst wurde.

Die farblich markierten Kästen links zeigen die verschiedenen normativen Orientierungen (Legal Compliance, Social Compliance, Social Integrity, Moral Integrity), die in unterschiedlichem Maße in den Kodizes der Unternehmen verankert sind. Unten sind die entsprechenden Realisierungsstufen in der Praxis abgetragen.

Da sich die Ergebnisse von Unternehmen A und B überschneiden, markiert das Kreuz die Position der beiden Unternehmen innerhalb dieses Modells. Seine Lage verdeutlicht eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Das in den Kodizes der Unternehmen

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

verankerte normative Potenzial (also die in den Unternehmensmaximen niedergelegten Orientierungen) liegt höher als der Realisierungsgrad in der Praxis. Mit anderen Worten: Unternehmen A und B verfügen über eine in den Kodizes normativ aufgeladene Grundlage, die sich jedoch im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden nur teilweise widerspiegelt.

Die Abbildung macht somit sichtbar, dass Unternehmensethik in den untersuchten Fällen zwar auf konzeptioneller Ebene (Verhaltenskodizes) ambitioniert verankert ist, die praktische Umsetzung jedoch noch hinter diesen Ansprüchen zurückbleibt. Gerade die Diskrepanz, die durch die Position des Kreuzes visualisiert wird, verweist auf die zentrale Herausforderung: das vorhandene normative Potenzial konsequenter in die Unternehmenspraxis zu überführen.

### **7.2 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen**

Aus den Ergebnissen ergeben sich vielfältige Handlungsempfehlungen, die sowohl kurzfristige Maßnahmen als auch strukturelle Weiterentwicklungen betreffen. Hierbei ist zu beachten, dass es dabei nicht darum geht, den DAX 40-Unternehmen ein vollständig neues Ethikprogramm aufzudrängen, sondern darum, ihr bestehendes Programm anhand der dargelegten Gestaltungsempfehlungen zu ethisieren.

#### **7.2.1 Gestaltungsempfehlungen für den Verhaltenskodex**

Vorweg stellt sich die Frage, welchen Sinn eine zukünftige Integration der normativen Grundorientierung *Moral Integrity* überhaupt hat, wenn doch absehbar ist, dass sie zumindest im Hinblick auf die Ausgestaltung eines Verhaltenskodex kaum vollständig realisiert werden kann. Schon aus gesellschaftlichen, organisatorischen oder branchenspezifischen Gründen kann der Kodex nicht gänzlich auf Kontrolle, Absicherung und Sanktion verzichten. Elemente von *Legal Compliance* und *Social Compliance* sind somit unvermeidbar, da sie die Grundlage für Rechtssicherheit und Legitimität bilden.

Es wäre jedoch verkürzt, *Moral Integrity* als unerreichbar oder irrelevant für die Praxis abzutun. Das Ideal der *Moral Integrity* muss nicht in allen Themengebieten gleichermaßen realisiert werden, sondern insbesondere dort, wo Regeln an ihre Grenzen stoßen und individuelle Autonomie entscheidend ist. Dies betrifft etwa Fragen der Interpersonalität, integrires Verhalten im Alltag oder Entscheidungen in ethischen Grauzonen, die nicht allein durch Vorschriften oder Sanktionen steuerbar sind. Hier lebt integrires Verhalten wesentlich von der eigenverantwortlichen Entscheidung der Mitarbeitenden. Ob respektvoller Umgang, offene Kommunikation, verantwortungsvoller Ressourceneinsatz oder das Eingreifen bei Fehlverhalten tatsächlich gelebt werden, hängt weniger von der Existenz schriftlicher Standards ab, sondern vielmehr von der inneren Haltung der Mitarbeitenden. Diese Haltung lässt sich

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

zwar nicht erzwingen, wohl aber fördern – durch gezielte Unterstützungsmaßnahmen wie Trainings, Fallbeispiele oder Ansprechstellen sowie durch unternehmensseitige Überzeugungsarbeit, etwa in Form von Vorbildern in der Führung, positiver Verstärkung oder Dialogformaten.

Damit wird deutlich: Die Integration von Moral Integrity in das Unternehmensethos hat nicht die Funktion einer vollständigen, durchgängigen Realisierung, sondern vielmehr die eines richtungsweisenden Ideals. Sie markiert die Grenzen einer rein regel- und sanktionsbasierten Steuerung und verdeutlicht, wo stattdessen Orientierung durch Werte, Prinzipien und Überzeugung gefragt ist. Moral Integrity ist somit kein realistischer Endzustand für den gesamten Verhaltenskodex, sondern ein Ideal, das gerade in Bereichen wie Interpersonalität und alltäglichem Miteinander entscheidend dazu beitragen kann, dass Standards nicht nur eingehalten, sondern tatsächlich gelebt werden.

Beide untersuchten Unternehmen weisen in ihren Kodizes zwar einen hohen Anteil an Prinzipien auf, die starren Regelvorgaben haben jedoch weiterhin Bestand. Unternehmensseitig gewinnt der Verweis auf Integrität insbesondere dort an Bedeutung, wo die Verhaltenssteuerung durch Regelvorgaben an ihre Grenzen stößt. Die Auswertungsdiagramme zeigen, dass sich die Unternehmen darauf konzentrieren, ihre Mitarbeitenden davon zu überzeugen und zu befähigen, in unsicheren Entscheidungssituationen – insbesondere bei Themen mit endlichem Unternehmenseinfluss wie der „Vermeidung von Interessenkonflikten“ – im Sinne des Unternehmens die richtige Entscheidung zu treffen.

Für eine stärkere Integration von Moral Integrity bedarf es einer klareren Auseinandersetzung mit dem Begriff der Integrität. Nur wenn Mitarbeitende wissen, was unter Integrität und integres Verhalten konkret zu verstehen ist, können sie diesbezügliche Normvorgaben einordnen und anwenden. Zudem ist eine intensivere Befassung mit ethischer Entscheidungsfindung notwendig. Eine schnelle Umsetzungsmöglichkeit besteht beispielsweise in der Integration eines Modells zur ethischen Entscheidungsfindung (vgl. Abb. 6, Kap. 2.3.1).

Insgesamt sollten Unternehmen ihre Verhaltenskodizes daraufhin überprüfen, ob sie den drei Grundsätzen eines kantisch orientierten Kodex entsprechen (vgl. Reynolds/Bowie, 2004: 284 f.):

- 1. Grundsatz:** Förderung moralischen Verhaltens als oberste Maxime der Implementierung des Verhaltenskodex
- 2. Grundsatz:** Der Verhaltenskodex muss den freien Willen der Kodexadressaten respektieren

**3. Grundsatz:** Der Verhaltenskodex muss so formuliert sein, als ob er von allen gebilligt worden wäre

#### **7.2.1.1 Kodexspezifische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen A**

Eine zentrale Herausforderung besteht in der Balancierung der Kodexinhalte, insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis zwischen regel- und prinzipienorientierten Vorgaben. Mit Abstand am häufigsten thematisiert wird im Verhaltenskodex die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (91 Nennungen), gefolgt vom Verbot von Korruption (64). Diese Themengebiete weisen zugleich die höchste Eindringlichkeit auf (47 für „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ und 25 für „Verbot von Korruption“), was angesichts ihrer rechtlichen Bedeutung wenig überrascht. Bemerkenswert ist jedoch, dass gerade diese stark regelgebundenen Themengebiete nicht nur die meisten Regeln, sondern zugleich auch die höchste Anzahl an Prinzipien aufweisen – obwohl sie sich inhaltlich kaum für prinzipienoffene Gestaltungen eignen.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, Prinzipien aus diesen Bereichen abzuziehen und stattdessen auf Themengebiete zu übertragen, die bislang vergleichsweise wenig Beachtung finden. Dazu zählen etwa Nachhaltigkeit und Umweltschutz (22 %), der Schutz des fairen und freien Wettbewerbs (21 %) oder die Qualität von Produkten und Dienstleistungen (19 %). Verbesserungspotenzial bieten zudem die 18 % der als schwach codierten Normen, die zu klaren Prinzipien weiterentwickelt werden sollten, um die Kodexinhalte normativ stärker aufzuladen. Schwach formulierte Normen sind dabei nicht zwingend intendiert. Die bewusste Unterscheidung zwischen Regeln, Prinzipien und schwachen Normen eröffnet Kodex-Verantwortlichen die Möglichkeit, Verhaltensstandards auch sprachlich zu präzisieren.

Ein weiteres Spannungsfeld zeigt sich im Bereich Schulungen: Während diese im Verhaltenskodex keine Rolle spielen, gibt die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeitenden an, regelmäßig an Schulungen teilzunehmen. Hier gilt es, Konsistenz herzustellen und die Schulungen auch im Kodex auszuweisen. Darüber hinaus wünschen sich viele Mitarbeitende mehr ethischen Entscheidungsspielraum. Um diesem Bedürfnis zu entsprechen, sollten in den Verhaltenskodex konkrete Hilfestellungen integriert werden, die den Prozess ethischer Entscheidungsfindung unterstützen. Eine schnell umsetzbare Möglichkeit besteht in der Integration eines Modells zur ethischen Entscheidungsfindung (vgl. Abb. 6, Kap. 2.3.1).

Die Analyse der Verpflichtungen gegenüber und von Mitarbeitenden (vgl. Abb. 19 und 20) zeigt zudem, dass die Verantwortung für die Unterstützung integren Verhaltens nahezu ausschließlich auf die Führungskräfte übertragen wird. Eine explizite Verpflichtung des Unternehmens oder der Geschäftsführung ist im Verhaltenskodex nicht verankert.

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Zusätzlich haben Mitarbeitende auch selbst konkrete Gestaltungsempfehlungen für den Verhaltenskodex abgegeben. So wurde angeregt, dass der Kodex zumindest eine Seite enthalten sollte, auf der alle Vorstandsmitglieder ihre Zustimmung zu den Inhalten ausdrücklich dokumentieren. Darüber hinaus wurde der Wunsch geäußert, den Kodex – als „wichtigstes Dokument des Unternehmens“ – nicht im Verborgenen auf der Website zu platzieren, sondern ihn in der Kommunikation stärker hervorzuheben und den Anspruchsgruppen leicht zugänglich zu machen.

### **7.2.1.2 Kodexspezifische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen B**

Im Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ zeigt sich eine auffällige Diskrepanz: Zwar findet sich hier eine hohe Anzahl an Prinzipien und Persuasionsmaßnahmen, diese werden jedoch nicht durch konkrete Unterstützungsangebote des Unternehmens flankiert (vgl. Abb. 25). Dadurch entsteht der Eindruck einer eher symbolischen Verankerung. Erst die Integration expliziter Hilfestellungen in den Verhaltenskodex, die gezielt auf die Förderung integren Verhaltens der Mitarbeitenden ausgerichtet sind, könnte sicherstellen, dass dieses Themengebiet nicht nur formal präsent ist, sondern auch mit der erforderlichen Ernsthaftigkeit verfolgt wird. Bislang sind die Mitarbeitenden bei der Umsetzung weitgehend auf sich allein gestellt – ein Hinweis darauf, dass sie in der Praxis eher den Rat von Kolleginnen und Kollegen suchen.

Insgesamt beschränken sich die im Kodex verankerten Hilfestellungen auf sechs von vierzehn Themengebieten (ohne die Kategorie „Sonstige Themengebiete“). Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Sicherstellung der Kodexeinhaltung, gefolgt von Rechtskonformität und der Vermeidung von Interessenkonflikten. Dagegen bleiben zentrale Themen wie das Verbot von Diskriminierung, Nachhaltigkeit und Umweltschutz oder Arbeits- und Gesundheitsschutz gänzlich ohne unterstützende Maßnahmen. Deutlich wird damit eine starke Konzentration der Hilfestellungen auf klassische Compliance-Bereiche und auf den Schutz des Unternehmens vor Entscheidungen der Mitarbeitenden, die potenziell gegenläufig zu den Unternehmensinteressen sind.

Der Verhaltenskodex von Unternehmen B verdeutlicht zudem, dass der Umfang des eingeräumten Platzes für ein Themengebiet innerhalb des Kodex nicht automatisch dessen inhaltliche Unterstützung widerspiegelt. Ähnlich wie bei Unternehmen A überträgt auch hier die Geschäftsführung die Verantwortung auf die Führungskräfte, die Mitarbeitenden bei der Umsetzung integren Verhaltens zu unterstützen. Eine direkte Verpflichtung des Unternehmens bzw. der Geschäftsführung selbst ist dagegen nicht vorgesehen.

## **7.2.2 Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis**

Die nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen sind aus den Ergebnissen der Fragebogenuntersuchungen innerhalb der beiden Unternehmen abgeleitet. Aufgrund der starken Ähnlichkeiten in Bezug auf den Aufbau und die Ausgestaltung unternehmensethischer Maßnahmen innerhalb der DAX 40-Unternehmen liefern diese Empfehlungen wichtige Impulse für alle Unternehmen.

### **7.2.2.1 Praktische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen A**

Um die Wahrnehmung der Verhaltensstandards zu verbessern, sollte die Kommunikation stärker ausbalanciert werden. Bisher steht oft im Vordergrund, was durch die Verhaltensstandards verhindert wird. Zukünftig sollte ebenso betont werden, welcher positive Beitrag durch die Standards geleistet werden kann. Eine stärkere Integration von CSR- und ESG-Aspekten kann dazu beitragen, die Standards enger mit Nachhaltigkeit, sozialer Verantwortung und den Unternehmenswerten zu verbinden (vgl. Ergebnisse Frage 2). Entscheidend ist, Prinzipien in der Kommunikation klarer zu betonen und sichtbar zu machen, wie Unternehmenswerte in konkrete Standards übersetzt sind.

Ein zentrales Handlungsfeld ist die Stärkung der Prinzipienorientierung. Regeln bleiben notwendig – insbesondere für die Einhaltung rechtlicher Vorgaben –, sollten jedoch eher als Absicherung verstanden werden, während die Prinzipien den eigentlichen moralischen Kompass bilden (vgl. Frage 5). Um diese Orientierung zu fördern, empfiehlt es sich, Trainings mit praxisnahen Fallbeispielen („Ethical Dilemmas“) auszubauen. So kann die moralische Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeitenden gezielt gestärkt und die Anwendung der Standards in Grauzonen unterstützt werden (vgl. Frage 9).

Auch die Ressourcenperspektive ist entscheidend. Standards sollten stärker in reguläre Prozesse integriert werden, damit sie nicht als Zusatzbelastung wirken (vgl. Frage 10). Mitarbeitende benötigen klare Verantwortung und Entscheidungsspielräume, um eigenständig handeln zu können. Zentral ist dabei die Aufforderung, Mitarbeitenden die Verantwortung zu übertragen. Gleichzeitig gilt es, Informationsflüsse zu verbessern – etwa durch leicht zugängliche Guidelines, FAQs oder Modellen zur ethischen Entscheidungsfindung. Die Führungskräfte sind gefordert, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass gelebte Standards nicht hinter kurzfristigen Profiten zurückstehen dürfen. Eine sichtbare Ermutigung durch die Geschäftsführung wäre hier ein starkes Signal. Diese Forderung führt einer der Mitarbeitenden im Freitextbereich explizit an: Gewünscht ist eine Ermutigung durch die Geschäftsführung, dass das Richtige zu tun wichtiger ist, als kurzfristiger Profit.

Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Die Rolle der Führungskräfte ist dabei zentral. Sie sind für Mitarbeitende die wichtigsten Ansprechpartner und signalisieren maßgeblich, ob Nachfragen erwünscht sind (vgl. Frage 12). Deshalb sollten Führungskräfte durch gezielte Trainings befähigt werden, Standards konsistent zu vermitteln, im Alltag vorzuleben und aktiv zu signalisieren, dass Fragen willkommen sind (vgl. Frage 13). Ergänzend sollten Feedback-Schleifen etabliert werden, die regelmäßig erfassen, wie Führungskräfte ihre Rolle in Bezug auf die Standards ausfüllen (vgl. Frage 15). Die Geschäftsführung wiederum sollte ihre Vorbildfunktion stärker sichtbar machen – etwa durch eigene Entscheidungen, die Standards im Handeln verdeutlichen, sowie durch Dialogformate, die den direkten Austausch mit Mitarbeitenden fördern. Wichtig ist, die Rollenverteilung klarzustellen: Die Geschäftsführung gibt die Leitlinien vor, während die Vorgesetzten diese in den Alltag übersetzen (vgl. Frage 16).

Eine weitere Baustelle ist die Partizipation der Mitarbeitenden. Derzeit fühlen sie sich nur eingeschränkt in die Entwicklung und Weiterentwicklung der Standards eingebunden (vgl. Frage 14). Das Unternehmen sollte hier gezielt Feedback-Formate wie Workshops oder Online-Umfragen einsetzen, um Rückmeldungen systematisch einzuholen. Auch wenn nicht alle Mitarbeitenden direkt beteiligt sein können, muss Transparenz über die Entstehung und Überarbeitung der Verhaltensstandards geschaffen werden.

Die Feedback- und Sanktionskultur benötigt ebenfalls Stärkung. Aktuell liegt der Fokus stark auf Sanktionen und Folgen, während positive Verstärkung kaum erkennbar ist (vgl. Frage 17 und Frage 21). Um Standards stärker als Wertebasis statt als Pflicht zu positionieren, sollten vorbildliche Verhaltensweisen sichtbar anerkannt und belohnt werden – etwa in Teammeetings oder durch interne Auszeichnungen. Sanktionen bei Verstößen bleiben notwendig, sollten aber durch positive Anreize ergänzt werden, um ein Gleichgewicht herzustellen. Auch der Whistleblower-Schutz muss klarer kommuniziert werden: Mitarbeitende sollten wissen, dass Meldungen ernst genommen werden, dass Hinweisgebende keine Nachteile zu befürchten haben und dass auch anonyme bzw. vertrauliche Meldungen möglich sind. Vertrauen kann zudem gestärkt werden, indem positive Fälle transparent gemacht werden, in denen Meldungen Verbesserungen ermöglicht haben (vgl. Frage 19 und Frage 20).

Auf struktureller Ebene sollte die Rolle der Compliance-Abteilung erweitert werden – von der reinen „Regelwächterin“ hin zu einer kulturellen Leitstelle (Frage 23). Neben Gesetzen und Vorschriften sollten dort auch Werte, Dilemma-Situationen und kulturelle Aspekte im Vordergrund stehen. Eine engere Verzahnung mit HR und Leadership-Programmen kann dazu beitragen, Compliance stärker mit Personalentwicklung und Führungskultur zu verbinden.

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Bei den Rahmenbedingungen sind insbesondere Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit kurzer und langer Betriebszugehörigkeit (vgl. Frage 22) sowie zwischen Bereichen relevant (vgl. Frage 23–26). Neue Mitarbeitende sollten gezielt durch Onboarding- und Werteschulungen unterstützt und durch erfahrene Mitarbeitende als Mentoren begleitet werden. Eine segmentierte Auswertung kann zudem Unterschiede zwischen Compliance-nahen und operativen Bereichen sichtbar machen. Wichtig ist, die Ergebnisse transparent zu kommunizieren und klar zu machen, dass die aktuelle Auswertung eine überproportionale Compliance-Perspektive enthält.

Schließlich gilt es, die Hierarchiewahrnehmung aktiv zu bearbeiten (vgl. Frage 24–26). Strukturen sollten klarer kommuniziert und positive Beispiele aus dialogorientierten Bereichen sichtbar gemacht werden. Empowerment-Initiativen können helfen, auch in steilen Hierarchien Entscheidungsspielräume zu schaffen. Zudem sollte die Führungsebene stärker in zukünftige Befragungen eingebunden werden, um die Selbstwahrnehmung der Führung mit den Eindrücken der Mitarbeitenden abzugleichen (vgl. Frage 27).

Für das Unternehmen zeigt sich, dass die Wahrnehmung und Umsetzung von Standards in den Nicht-L&C-Bereichen weniger selbstverständlich sind als im Compliance-Bereich. Während L&C-Mitarbeitende Standards als gegeben voraussetzen, besteht in den übrigen Abteilungen ein deutlich größerer Bedarf an Kommunikation, Schulung und praxisnaher Vermittlung, um die Standards im Bewusstsein aller Mitarbeitenden zu verankern. Entscheidend ist, in der internen Kommunikation stärker das „Warum“ zu betonen – insbesondere die Verbindung zu Reputation und gesellschaftlichen Erwartungen. Konkrete Beispiele und praxisnahe Anwendungsfälle aus dem operativen Alltag können helfen, Zustimmung zu fördern und Standards als Orientierungshilfe statt als reines Regelwerk erlebbar zu machen. Gleichzeitig sollten Standards klarer mit den Unternehmenswerten und CSR-Strategien verknüpft werden, sodass ihre Bedeutung für Verantwortung und Kultur sichtbar wird.

Darüber hinaus ist die Art und Weise der Schulung ein zentraler Hebel. Während L&C-Mitarbeitende Wert auf formale Schulungen legen, wünschen andere Bereiche stärker praxisnahe Angebote, die sich konkret an ihrem Arbeitsalltag orientieren. Hier empfiehlt es sich, Micro-Trainings und kurze Lerneinheiten in den Arbeitsalltag zu integrieren, praxisnahe Materialien wie FAQs oder Entscheidungsbäume zur Verfügung zu stellen und eine differenzierte Schulungsarchitektur zu entwickeln, die auf unterschiedliche Fachbereiche zugeschnitten ist. Besonders wichtig ist, dass Trainings und Reflexionsarbeit fest in die Arbeitszeit eingeplant werden, damit sie nicht als Zusatzbelastung wahrgenommen werden.

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Standards sollten außerdem frühzeitig im Onboarding verankert werden, damit neue Mitarbeitende von Beginn an Orientierung erhalten.

Ein weiteres Kernthema betrifft die praktischen Rahmenbedingungen. Übergreifend werden fehlende Zeit und eingeschränkter Handlungsspielraum als größte Hürden benannt. Während L&C-Mitarbeitende hier vor allem formale Unterstützung einfordern, betonen andere Bereiche den Bedarf nach operativen Freiräumen, Ressourcen und Budget. Es ist daher wichtig, Prozesse so anzupassen, dass Zeit für Reflexion und Umsetzung von Standards fest eingeplant wird, Entscheidungsspielräume klarer kommuniziert und Ressourcen bereitgestellt werden. Führungskräfte sollten aktiv unterstützt werden, Handlungsspielräume zu eröffnen und Mitarbeitende zu ermutigen, Standards eigenverantwortlich umzusetzen.

Auch die Unternehmenskultur spielt eine entscheidende Rolle. Im Compliance-Bereich gilt es als selbstverständlich, ethische Fragen offen ansprechen zu dürfen; in anderen Abteilungen ist diese Offenheit jedoch weniger ausgeprägt. Dies sollte gezielt adressiert werden indem Führungskräfte ermutigt werden, ethische Themen regelmäßig in Meetings einzubringen und offene Fragen aktiv zuzulassen. Ergänzend könnten positive Beispiele kommuniziert werden, in denen Mitarbeitende erfolgreich schwierige Fragen aufgeworfen haben. Strukturell empfiehlt es sich, Trainings zur psychologischen Sicherheit einzuführen und unternehmensweite Leitlinien zu formulieren, die klarstellen, dass ethische Fragen ausdrücklich erwünscht sind. Offene Dialogformate (z. B. Workshops, Roundtables) sollten etabliert werden, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Standards im Team zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Insgesamt ergibt sich für das Unternehmen eine klare Priorisierung. Kurzfristig sollten Kommunikation und Führungskräftearbeit angepasst werden, um Standards sichtbarer und greifbarer zu machen. Mittelfristig gilt es, praxisnahe Schulungsformate aufzubauen, Ressourcen- und Zeitfragen verbindlich zu klären sowie Standards systematisch in Onboarding und Prozesse zu integrieren. Langfristig sollte eine Integritätskultur gestärkt werden, die über reine Legal Compliance hinausgeht und Standards nicht nur mit Reputation verbindet, sondern sie als Ausdruck gelebter Werte etabliert. Auf diese Weise kann das Unternehmen Standards zu einem positiven, wertebasierten Orientierungsrahmen entwickeln, der nicht nur die Einhaltung sicherstellt, sondern auch Identifikation und Überzeugung fördert.

### **7.2.2.2 Praktische Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen B**

Zunächst sollten die Standards regelmäßig sichtbar gemacht werden, etwa über das Intranet oder kurze Reminder in Teammeetings. Auch Führungskräfte sollten ermutigt werden,

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Standards aktiv im Alltag zu erwähnen und vorzuleben. Wichtig ist zudem, dass die Formulierungen praxisnah und eindeutig ausgearbeitet werden. Ergänzend empfiehlt es sich, Standards systematisch in Onboarding-Prozessen, Schulungen und regelmäßige Refresh-Sessions zu integrieren. Durch kurze Impulsbefragungen kann regelmäßig überprüft werden, ob die Standards allen Mitarbeitenden klar sind (vgl. Frage 1).

Ein zentrales Spannungsfeld zeigt sich darin, dass Standards einerseits als ethische Leitplanken anerkannt werden, andererseits aber eng mit Image und Außenwirkung verknüpft sind. Dies kann motivierend wirken, zugleich aber Skepsis hervorrufen („es geht nur ums Image“). Um hier gegenzusteuern, sollte in der internen Kommunikation stärker verdeutlicht werden, dass Standards nicht nur der Risikovermeidung, sondern auch einer positiven Werteorientierung dienen. Erfolgsbeispiele, in denen Standards zu verantwortungsvollem Handeln geführt haben, können diesen Mehrwert anschaulich machen. Strukturell sollten Standards enger mit den Unternehmenswerten verknüpft werden. Führungskräfte sollten befähigt werden, Standards nicht nur als „Muss-Regeln“, sondern als Orientierung für gutes, wertebasiertes Handeln zu vermitteln (vgl. Frage 2 und Frage 3).

Darüber hinaus sollte eine bessere Balance zwischen Regel- und Sanktionslogik sowie einer prinzipienorientierten Haltung geschaffen werden. Kurzfristige Maßnahmen liegen darin, Prinzipien und Werte in der Kommunikation sichtbar zu machen und durch Praxisbeispiele zu verdeutlichen, wie sie in schwierigen Situationen Orientierung geben. Strukturell sollten Schulungsprogramme ethische Dilemmata aktiv aufgreifen und Leitbilder sowie Unternehmenswerte stärker in Entscheidungsprozesse einbinden. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie sollten nicht nur Regeln durchsetzen, sondern auch Prinzipien erklären und im Alltag sichtbar machen (Frage 4 und Frage 5).

Um die Werteorientierung zu stärken, sollten Führungskräfte ermutigt werden, in Gesprächen nicht allein Regeln, sondern auch Werte und Normen zu thematisieren. Programme wie Workshops oder Diskussionsrunden zu ethischen Dilemmata können helfen, die innere Überzeugung zu fördern. Zudem sollte ein Monitoring eingeführt werden, das sichtbar macht, in welchem Maße Werteorientierung in den Unternehmensbereichen tatsächlich gelebt wird (vgl. Frage 6 und Frage 7). Standards sollten bewusst stärker als Orientierungshilfe dargestellt werden, etwa durch Formulierungen wie „Leitplanken“ statt „Vorschriften“. Regelmäßige Reflexionsrunden in Teams können dazu beitragen, den Orientierungscharakter zu stärken (vgl. Frage 8).

## Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

Auch die Ressourcen- und Schulungsfrage ist wesentlich. Kurzfristige Maßnahmen bestehen darin, Schulungen flächendeckend sicherzustellen und sie praxisnah sowie zeiteffizient zu gestalten – beispielsweise über Micro-Trainings oder Lerneinheiten im Arbeitsalltag. Strukturell sollten Trainings systematisch aufgebaut, stärker auf praktische Anwendung und Werteorientierung ausgerichtet und fest in die Arbeitszeit integriert werden. Ergänzend gilt es, Ressourcen für Dialogräume wie Workshops oder kollegiale Beratungen bereitzustellen. Ein Monitoring kann prüfen, ob Trainings tatsächlich regelmäßig und konsistent in allen Bereichen stattfinden (vgl. Frage 9 und Frage 10).

Positiv ist, dass Mitarbeitende die Anwendung der Standards bereits als selbstverständlich erleben. Dieses Ergebnis sollte intern sichtbar gemacht werden, etwa durch Best-Practice-Beispiele. Schulungen und Kommunikation können sich daher stärker auf Werte- und Prinzipienebene konzentrieren, ergänzt durch Reflexionsräume, in denen Teams die Anwendung in schwierigen Situationen diskutieren (vgl. Frage 11).

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Kultur des Ansprechens. Führungskräfte sollten gezielt ermutigt werden, ethische Themen regelmäßig in Meetings anzusprechen und offene Fragen aktiv zuzulassen. Eine unternehmensweite Leitlinie kann verdeutlichen, dass ethische Fragen ausdrücklich erwünscht sind. Trainings zur psychologischen Sicherheit sowie Ethik-Workshops können diese Kultur weiter festigen (vgl. Frage 13).

Zudem sollte die Partizipation gestärkt werden. Häufig fehlt es weniger an Mitwirkung als an Transparenz, wie Mitarbeitende bereits eingebunden sind. Kurzfristige Maßnahmen bestehen daher in klarer Kommunikation und niedrigschwelligen Feedbackmöglichkeiten, etwa kurzen Umfragen oder Kommentarfunktionen im Intranet. Strukturell empfiehlt es sich, partizipative Prozesse wie Workshops oder Review-Runden einzuführen, in denen Erfahrungen zur praktischen Anwendbarkeit der Standards gesammelt werden (vgl. Frage 14).

Auch die Rolle von Führungskräften und Geschäftsführung muss gestärkt werden. Vorgesetzte sollten Standards nicht nur vorleben, sondern auch klarer kommunizieren, etwa durch Praxisbeispiele im Alltag. Führungsprogramme können sie stärker als Multiplikatoren für Werteorientierung positionieren (vgl. Frage 15). Die Geschäftsführung wiederum sollte ihre kommunikative Nähe erhöhen (z. B. durch Dialogmöglichkeiten mit den Mitarbeitenden) und gezielt als Wertebotschafter auftreten (vgl. Frage 16).

Die Feedbackkultur sollte durch feste Feedbackroutinen gestärkt werden, etwa indem Standards in Mitarbeitergesprächen oder Team-Reviews regelmäßig aufgegriffen werden. Strukturell ist es sinnvoll, Feedbackprozesse systematisch in Zielvereinbarungen oder Kompetenzmodelle zu

### Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur effektiven Umsetzung von Unternehmensethik

integrieren. Dabei sollte nicht nur die Einhaltung geprüft, sondern positives Vorleben sichtbar gemacht werden (vgl. Frage 17).

Auch die Whistleblowing-Kultur braucht Stärkung: Schutz vor Vergeltung, Anonymität und Transparenz im Umgang mit Meldungen sollten deutlicher kommuniziert werden. Niedrigschwellige Kanäle, interne Kampagnen oder anonymisierte Erfahrungsberichte können Vertrauen fördern. Strukturell gilt es, regelmäßige Berichte über Meldungen und deren Bearbeitung einzuführen und den Schutz vor Nachteilen verbindlich in der Führungspraxis zu verankern (vgl. Frage 19 und Frage 20).

Darüber hinaus sollten Onboarding und Betriebszugehörigkeit stärker berücksichtigt werden. Neue Mitarbeitende sollten gezielt in Werte und Standards eingeführt werden, unterstützt durch Mentorenprogramme mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Regelmäßige Dialogformate können Wahrnehmungsunterschiede zwischen „Neuen“ und „Erfahrenen“ ausgleichen (vgl. Frage 22).

Schließlich ist eine differenzierte Perspektive nach Bereichen wichtig. Die Ergebnisse spiegeln stark die Sicht von Finanz- und Managementbereichen wider, während andere Funktionen weniger repräsentiert sind. Künftige Befragungen sollten proportionaler gestaltet und qualitative Methoden ergänzt werden, um ein ausgewogeneres Bild zu erhalten (vgl. Frage 23). In hierarchischen Strukturen sollten zudem Entscheidungsprozesse transparenter gemacht und Dialogräume trotz Hierarchie gefördert werden (vgl. Frage 24). Wichtig ist, bei künftigen Befragungen gezielt auch die Führungsperspektive einzubeziehen, um Abgleich und Weiterentwicklung sicherzustellen (vgl. Frage 25).

## **8 Schlussbetrachtung**

Die vorliegende Dissertation widmete sich der Frage, wie eine normative Unternehmensethik theoretisch fundiert und zugleich praxisnah in Unternehmen verankert werden kann. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und in ihrem wissenschaftlichen wie praktischen Gehalt reflektiert. Daran anschließend richtet sich der Blick nach vorn: Ein Ausblick zeigt auf, welche Implikationen sich für Forschung und Unternehmenspraxis ergeben und welche weiteren Entwicklungsmöglichkeiten zur Stärkung einer wirksamen Unternehmensethik bestehen.

### **8.1 Zusammenfassung**

Ein Blick auf die DAX-40-Unternehmen verdeutlicht, dass sich durchaus ein Ethikverständnis nach Kant in den Unternehmen finden lässt. So wird Mitarbeitenden durch Vorgesetzte und die Geschäftsführung signalisiert, dass es wichtiger ist, das Richtige zu tun, als kurzfristige Profite zu maximieren. Dennoch zeigt die Analyse, dass das in den Unternehmensmaximen verankerte normative Potenzial in der Praxis bislang nur unzureichend realisiert wird – insbesondere im Hinblick auf die tatsächlichen Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden. Gleichwohl wird in den Gesprächen deutlich, dass weder das Interesse noch die grundsätzliche Bereitschaft fehlen, Unternehmensethik ernst zu nehmen. Die zentrale Herausforderung besteht vielmehr darin, Theorie und Praxis enger miteinander zu verzahnen und das vorhandene normative Potenzial konsequenter in den Unternehmensalltag zu überführen.

Unternehmensethik darf nicht auf funktionale Compliance-Systeme reduziert werden, da diese keine genuine normative Orientierung ermöglichen. Eine kantische Unternehmensethik bietet hier eine tragfähige Alternative, indem sie eine Synthese von Compliance und Integrität realisiert. Nur durch die Institutionalisierung moralischer Selbststeuerung in den Strukturen und Prozessen von Unternehmen kann Unternehmensethik effektiv und zugleich normativ gehaltvoll umgesetzt werden.

Die Arbeit unterliegt Limitationen. Zum einen konnten lediglich zwei DAX-40-Unternehmen in die empirische Untersuchung einbezogen werden, wobei die geringe Größe der Untersuchungsgruppe im Unternehmen B die Aussagekraft zusätzlich einschränkt. Dies limitiert die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, auch wenn die inhaltliche Ausgestaltung der Verhaltenskodizes wichtige Einblicke liefert. Zum anderen bezieht sich das Verständnis moralischer Qualität im Unternehmen auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Diese Perspektive ist für die Analyse der Unternehmenskultur zwar zentral, kann jedoch von der

## Schlussbetrachtung

---

tatsächlichen Ausgestaltung und Wirksamkeit der Maßnahmen abweichen. Zudem ist Wahrnehmung veränderlich, weshalb eine möglichst präzise Abbildung der moralischen Qualität eine regelmäßige Erhebung erfordert – ähnlich wie es bei der Messung ethischer Kultur bereits praktiziert wird.

Der im Titel gewählte provokante Untertitel „*Much Ado About Nothing?*“ verweist auf die verbreitete Skepsis gegenüber der Wirksamkeit von Unternehmensethik. Die in dieser Arbeit entwickelten theoretischen Konzepte und empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass Unternehmensethik keineswegs „viel Lärm um nichts“ ist. Vielmehr eröffnen sich durch ihre normative Aufladung konkrete Ansatzpunkte für eine nachhaltige Institutionalisierung in der Praxis. Die vorgestellten Instrumente – vom Verhaltenskodex über Ethikbeauftragte und Schulungen bis hin zu Anreiz- und Sanktionssystemen – bilden zusammen ein kantisch fundiertes Ethikprogramm, das geeignet ist, Unternehmensethik wirksam zu implementieren. Damit wird deutlich, dass Unternehmensethik, richtig konzipiert und umgesetzt, kein symbolisches Feigenblatt darstellt, sondern ein handlungsleitendes und gestaltbares Element moderner Unternehmensführung.

### 8.2 Ausblick

Die vorliegende Analyse der Verhaltenskodizes der DAX 40-Unternehmen hat gezeigt, dass eine bloße Untersuchung des Schlagworts „Integrität“ nicht ausreicht, um die moralische Substanz unternehmerischer Ethikprogramme zu erfassen. Vielmehr ist für zukünftige Forschungen entscheidend, die zugrunde liegende Motivation der Unternehmen in den Blick zu nehmen: Verstehen sie Integrität als reinen Compliance-Mechanismus zur Risikovermeidung, als strategischen Wert zur Reputationssteigerung oder als genuinen Ausdruck moralischer Selbstbindung?

Damit verbunden stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von Compliance und Integrität: Wird Integrität in den Kodizes als übergeordnetes moralisches Prinzip dargestellt, das über reine Regelbefolgung hinausgeht, oder bleibt sie funktional an rechtliche Vorgaben gekoppelt? Besonders interessant ist hierbei, ob Unternehmen, die erklären, aus Integrität zu handeln, weil es „das Richtige ist“, diese Aussage durch explizite Verhaltensvorgaben, Beispiele oder thematische Verknüpfungen konkretisieren – oder ob Integrität lediglich als normativer Leitsatz im Raum steht, ohne Übersetzung in praktische Handlungsorientierungen.

Ein weiteres Forschungsfeld ergibt sich aus der Frage, welche Anpassungen ein Unternehmen im Kodex vornehmen müsste, um sich dem Ideal der moralischen Integrität im Sinne einer kantischen Unternehmensethik anzunähern. Hierbei könnte untersucht werden, ob und

## Schlussbetrachtung

---

inwiefern Unternehmen Räume für moralische Reflexion eröffnen, den Mitarbeitenden Autonomie bei der Anwendung von Kodexwerten einräumen oder auch Widersprüche zwischen ökonomischen Zielsetzungen und moralischen Ansprüchen transparent adressieren.

Zukünftige Kodexanalysen sollten daher nicht nur auf die Nennung von Integrität achten, sondern systematisch herausarbeiten, ob Integrität als moralischer Zweck, als strategischer Wert oder lediglich als rhetorische Floskel fungiert. Damit könnte ein differenziertes Bild entstehen, das Aufschluss darüber gibt, inwieweit DAX 40-Unternehmen tatsächlich normative Orientierung anbieten oder lediglich symbolische Unternehmensethik betreiben.

Der im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelte Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ) bietet Organisationen die Möglichkeit, die Wirksamkeit ihrer unternehmensethischen Maßnahmen jederzeit überprüfen zu können – sei es für die Organisation als Ganzes oder gezielt für einzelne Abteilungen, Fachbereiche oder Projektteams. Besonders wertvoll kann ein solches Verfahren im Nachgang von Verstößen gegen die Verhaltensstandards sein. Es ermöglicht, die Ursachen solcher Regelverletzungen zu identifizieren und auf dieser Basis geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um zukünftige Verstöße zu verhindern und die Unternehmenskultur nachhaltig zu stärken.

Die vorliegende Arbeit liefert Unternehmen einen praktischen Leitfaden, mit dem sie ihre moralische Qualität jederzeit und eigenständig überprüfen können. Dies kann einerseits durch eine regelmäßige Überprüfung der im Verhaltenskodex verankerten normativen Grundorientierungen erfolgen, beispielsweise im Rahmen von Aktualisierungen bestehender Richtlinien. Andererseits bietet sich die Möglichkeit, die wahrgenommene moralische Qualität im Unternehmen systematisch zu erfassen – sei es für die Organisation als Ganzes oder gezielt für einzelne Abteilungen, Fachbereiche oder Projektteams.

Der theoretische Beitrag dieser Arbeit liegt in der Entwicklung einer kantischen Unternehmensethik als eigenständigem Modell, das auf den Formulierungen des kategorischen Imperativs basiert. Praktisch wird ein praxisnahes Ethikprogramm mit sieben klar definierten Komponenten abgeleitet, das konkrete Umsetzungswege für Unternehmen aufzeigt. Damit verwandelt sich Unternehmensethik von einem häufig als „Much Ado About Nothing“ kritisierten Feld zu einem normativen Handlungsrahmen, der sowohl die Gesetzestreue (Compliance) als auch die moralische Selbststeuerung (Integrität) systematisch integriert.

**Literaturverzeichnis**

Aaronson, S. A., & Reeves, J. (2002). *Corporate responsibility in the global village: The role of public policy*, Washington, DC: National Policy Association.

Adelstein, J., & Clegg, S. (2016). Code of ethics: A stratified vehicle for compliance, in: *Journal of Business Ethics*, 138(1), 53–66.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Allison, H. E. (1990). *Kant's Theory of Freedom*, Cambridge: Cambridge University Press.

Altman, M. C. (2007). The Decomposition of the Corporate Body: What Kant Cannot Contribute to Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 74(3), 253–266.

Apriliani, T., Budiyanto, B., & Suhermin, S. (2014). The influence of ethical culture and ethical climate on ethical decision making of auditors, in: *International Journal of Business and Management Invention*, 3(6), 55–64.

Arce, D. G., & Gentile, M. C. (2015). Giving voice to values as a leverage point in business ethics education, in: *Journal of Business Ethics*, 131, 535–542.

Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the Ethical Climate Index, in: *Business & Society*, 49(2), 345–358.

Ashford, E. (2000). Utilitarianism, Integrity, and Partiality, in: *The Journal of Philosophy*, 97(8), 421–439.

Abländer, M. S. (Hrsg.). (2011). *Handbuch Wirtschaftsethik*, Weimar: Verlag J. B. Metzler.

Abländer, M. S., & Brink, A. (2008). Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess, in: Scherer, A. G./Patzner, M. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wiesbaden: Gabler, 103–124.

Babri, M., Davidson, B. & Helin, S. (2021). An updated classification of ethics codes, in: *Journal of Business Ethics*, 169(4), 679–699.

Badaracco, J. L., & Webb, A. P. (1995). Business ethics: A view from the trenches, in: *California Management Review*, 37(2), 8–28.

Badaracco, J. L., & Ellsworth, R. (1992). *Leadership and the quest for integrity*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, in: *Journal of Business Research*, 59(7), 849–857.
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Baucus, M. S., & Beck-Dudley, C. L. (2005). Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments, in: *Journal of Business Ethics*, 56, 355–370.
- Baumann-Pauly, D., Nolan, J., van Heerden, A., & Samway, M. (2017). Industry-Specific Multi-Stakeholder Initiatives That Govern Corporate Human Rights Standards: Legitimacy assessments, in: *Journal of Business Ethics*, 143, 771–787.
- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G. (2013). The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants, in: *Journal of Business Ethics*, 117, 1–17.
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (2001). *Ethical theory and business* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council, in: *Journal of Business Ethics*, 112(1), 59–78.
- Bigelow, J., & Pargetter, R. (2007). Integrity and autonomy, in: *American Philosophical Quarterly*, 44(1), 39–49.
- Birnbacher, D. (2007). *Ethik. Eine Einführung* (3., überarb. und erw. Auflage), München: C.H. Beck.
- Böckenförde, E.-W. (1991). *Staat, Gesellschaft, Freiheit. Studien zur Staatstheorie und zum Verfassungsrecht* (2. Aufl.), Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L., Jain, T., Karam, C., Kourula, A., Romani, L., Riaz, S., & Shaw, D. (2022). Ethics at the centre of global and local challenges: Thoughts on the future of business ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 180, 835–861.

- Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2004). The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study, in: *Business & Society Review*, 109(4), 449–477.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.), Springer.
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective* (2nd ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowie, N. E. (2005). Kantian Moral Theory and the Justice of Economic Systems, in: *Journal of Business Ethics*, 61(3), 287–298.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian Theory of Capitalism, in: *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 37–60.
- Brink, A. (2018). *Unternehmens- und Wirtschaftsethik. Grundlagen und praktische Anwendung* (3., überarb. Aufl.), Stuttgart: Kohlhammer.
- Brink, A. (2011). *Wirtschaftsethik*, München: Oldenbourg.
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World, in: *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brunk, K. H. (2012). Un/ethical Company and Brand Perceptions: Conceptualising and Operationalising Consumer Meanings, in: *Journal of Business Ethics*, 111, 551–565.
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2021). Team ethical cultures within an organization: A differentiation perspective on their existence and relevance, in: *Journal of Business Ethics*, 170(4), 761–780.
- Calderón, R., Piñero, C., & Redín, D. M. (2018). Can compliance restart integrity? Toward a harmonized approach, in: *Business Ethics: A European Review*, 27(5), 405–416.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice, in: *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, in: *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, in: *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2020). Ethics Management and Ethical Management: Mapping Criteria and Interventions to Support Responsible Management Practice, in: *Research Handbook of Responsible Management*, 155–174.
- Cooper, T. L. (1998). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role* (4th ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cox, D., La Caze, M., & Levine, M. P. (2003). *Integrity and the fragile self*, Aldershot: Ashgate.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011, in: *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2nd ed.), Oxford: Oxford University Press.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–84.
- de Bruin, B. (2015). *Ethics and the Global Financial Crisis: Why Incompetence is Worse Than Greed*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, in: *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation, in: *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993–1005.
- De Waegeneer, E., Van De Sompele, J., & Willem, A. (2016). Ethical codes in sports organisations: classification framework, content analysis, and the influence of content on code effectiveness, in: *Journal of Business Ethics*, 136(3), 587–598.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dietzfelbinger, D. (2015). Unternehmensethik als Legitimationsressource: Zur Kritik einer instrumentellen Vernunft, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16(2), 195–212.
- Donaldson, T. (1996). Values in tension: Ethics away from home, in: *Harvard Business Review*, 74(5), 48–62.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, in: *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A., & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments, in: *Journal of Business Ethics*, 34(2), 101–121.
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behaviour in public organizations: Is it rules or leadership?, in: *Public Administration Review*, 76(6), 898–909.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*, New York, NY: Harper & Row.
- Drumwright, M., Prentice, R. & Biasucci, C. (2015), Behavioral Ethics and Teaching Ethical Decision Making, in: *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13: 431–458.
- Dworkin, R. (1990). *Die Moral der Freiheit* (W. Krawietz, Hrsg.; H. Klenner & U. K. Preuß, Übers.), Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud?, in: *Journal of Finance*, 65(6), 2213–2253.
- Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: Behind the scenes at Chinese toy suppliers, in: *Journal of Business Ethics*, 75(1), 45–62.
- Erwin, P. M. (2011). Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance, in: *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535–548.
- Farnsworth, E. A. (2004). *Contracts* (4th ed.), New York: Aspen Publishers.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2018). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (11th ed.), Boston, MA: Cengage Learning.

- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics business literature (1980–2011), in: *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375–400.
- Fichte, J. G. (1962). Grundlage des Naturrechts nach den Prinzipien der Wissenschaftslehre (1796/97), in: Fichte, I. H. (Hrsg.), *Fichtes Werke* (Bd. I/3), Berlin: Walter de Gruyter, 1–471.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning, in: *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303–315.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- French, P. A. (1984). *Collective and Corporate Responsibility*, New York: Columbia University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, in: *The New York Times Magazine*, 32–33, 122–126.
- Gäfgen, K. (1991). *Das Recht in der Korrelation von Dogmatik und Ethik*, Berlin/New York: de Gruyter.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, in: *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Garegnani, G. M., Merlotti, E. P., & Russo, A. (2015). Scoring Firms' Codes of Ethics: An Explorative Study of Quality Drivers, in: *Journal of Business Ethics*, 126(4), 541–557.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, in: *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
- Gaumnitz, B. & Lere, J. (2002). Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States, in: *Journal of Business Ethics*, 35, 35–49.
- Geddes, B. (2017). Integrity: A virtue of institutions, in: *Public Integrity*, 19(5), 421–435.
- Gentile, M. C. (2010). *Giving voice to values: How to speak your mind when you know what's right*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Gilman, S. C. (1999). The integrity factor: Toward a new theory of ethical public service, in: *International Journal of Public Administration*, 22(3), 425–462.

- Glauner, F. (2015). *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goldschmidt, N. (2004). *Wirtschaft, Ordnung und Religion. Walter Eucken und die Krisen der modernen Gesellschaft*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Göbel, E. (2016). *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goodpaster, K. E., & Matthews Jr., J. B. (1982). Can a corporation have a conscience?, in: *Harvard Business Review*, 60(1), 132–141.
- Gorondutse, A. H., & Abdullah, H. H. (2016). Mediating effect of organizational culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance, in: *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 35–58.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, in: *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties, in: *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles, in: *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haase, M., Grosse, D., Homann, K., Koller, P., Koslowski, P., Neck, R., Peukert, H., Schramm, M., Stelzer, H., & Wiemeyer, J. (2015). Ethische Dimensionen von Marketingtheorien: Das Beispiel von Transaktionen und Beziehungen, in: Neck, R. (Hrsg.): *Wirtschaftsethische Perspektiven X: Wirtschaftsethik nach der Wirtschafts- und Finanzkrise (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 228/X)*, Berlin: Duncker & Humblot, 217–242.
- Habermas, J. (1992). *Faktizität und Geltung: Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hansen, U., & Schrader, U. (2005). Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65(4), 373–395.
- Hattler, J. (2010). Menschenwürde und Menschennatur, in: Thomas, H. & Hattler, J. (Hrsg.): *Der Appell des Humanen: Zum Streit um Naturrecht*, Heusenstamm: De Gruyter, 13–39.
- Helin, S., Sandström, J. (2007). An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 75, 253–271.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*, Cambridge, MA: Abt Books.

- Herman, B. (1993). *The practice of moral judgment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hess, D. (2007). A business ethics perspective on Sarbanes-Oxley and the organizational sentencing guidelines, in: *Michigan Law Review*, 105(8), 1781–1816.
- Hiekkataipale, M., & Lämsä, A.-M. (2019). (A)moral Agents in Organisations?: The Significance of Ethical Organisation Culture for Middle Managers' Exercise of Moral Agency in Ethical Problems, in: *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147–161.
- Hill, T. E. (2000). *Respect, pluralism, and justice: Kantian perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Hill, T. E., Jr. (1992). *Dignity and practical reason in Kant's moral theory*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2020). The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework in: *Public Integrity*, 23(2), 129–141.
- Höffe, O. (2007). *Kants Kritik der praktischen Vernunft. Eine Einführung* (2. Aufl.), München: C.H. Beck.
- Höffe, O. (2010). *Immanuel Kant* (6. Aufl.), München: C.H. Beck.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Kulturelle Konsequenzen: Internationale Unterschiede in arbeitsbezogenen Werten*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holder-Webb, L., & Cohen, J. (2012). The cut and paste society: Isomorphism in codes of ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 107 (4), 485–509.
- Homann, K., & Suchanek, A. (2000). *Ökonomik: Eine Einführung*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Homann, K. (2014). Wirtschaftsethik, in: Düwell, M., Hübenthal, C. & Werner, M. H. (Hrsg.), *Handbuch Ethik* (3., überarb. und erw. Aufl.), Stuttgart: J.B. Metzler, 153–163.
- Homann, K., & Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschaftsethik in der Marktwirtschaft*, Freiburg im Breisgau: Herder.
- Homann, K., & Lütge, C. (2005). *Einführung in die Wirtschaftsethik* (2., aktualisierte Aufl.), Tübingen: Mohr Siebeck.

- Homann, K. (1998). *Wirtschaftsethik. Die Marktwirtschaft als Ethik*, München: Wilhelm Fink.
- Homann, K. (1994). Wirtschaftsethik: Inwiefern ist die ökonomische Methode geeignet?, in: Steinmann, H. & Löhr, A. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 75–94.
- Huang, Y. H., & Wu, Y. C. (1994). Ethical decision-making: Examining the effects of ethical codes and organizational culture, in: *Journal of Business Ethics*, 13(5), 361–373.
- Huber, C. (2013). *Compliance: Rechtliche Grundlagen und Unternehmenspraxis*, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hübner, D. (2010). Theorie der Ethik, in: *Forschungsethik*, J.B. Metzler, Stuttgart, 1–40.
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organisational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years, in: *Journal of Business Ethics*, 177, 421–442.
- Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2018). The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups, in: *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 238–247.
- Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 335–352.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study, in: *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organizational culture as a context for managers' personal work goals, in: *Journal of Business Ethics*, 114, 265–282.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organizations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain, in: *Journal of Business Ethics*, 101, 231–247.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, in: *Journal of Marketing*, 53(3), 79–90.
- Hursthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Jensen, M. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: *European Financial Management*, 7, 297–317.

- Jeurissen, R. (2004). Institutional conditions of corporate citizenship, in: *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 87–96.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model, in: *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Kant, I. (1797/1907). Die Metaphysik der Sitten. Erster Teil: Metaphysische Anfangsgründe der Rechtslehre, in: *Kants gesammelte Schriften* (Akademie-Ausgabe, Bd. VI), Berlin: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften, 203–372.
- Kant, I. (1788/1908). Kritik der praktischen Vernunft, in: *Kants gesammelte Schriften* (Akademie-Ausgabe, Bd. V), Berlin: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften, 1–163.
- Kant, I. (1785/1903). Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: *Kants gesammelte Schriften* (Akademie-Ausgabe, Bd. IV), Berlin: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften, 385–463.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model, in: *Journal of Business Ethics*, 77(2), 111–127.
- Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory, in: *Journal of Business Ethics*, 144(2), 209–232.
- Kaptein, M. (2011a). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing, in: *Journal of Business Ethics*, 98, 513–530.
- Kaptein, M. (2011b). Understanding unethical behavior by unravelling ethical culture, in: *Human Relations*, 64, 843–869.
- Kaptein, M. (2011c). Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 99(2), 233–251.
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence, in: *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unravelling their multifaceted relationship, in: *Journal of Business Ethics*, 89, 261–281.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.

- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?, in: *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13–31.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management, in: *European Management Journal*, 17(6), 625–634.
- Kaptein, M. (1998). Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations, in: *Journal of Business Ethics*, 17(8), 853–869.
- Kersting, W. (2004). *Würde und Autonomie: Studien zu Kant und zur politischen Philosophie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kersting, W. (1984). *Die politische Philosophie des Gesellschaftsvertrags*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kirste, S. (2021). Naturrecht und Positives Recht, in: Hilgendorf, E., Joerden, J. C. (eds) *Handbuch Rechtsphilosophie*, J.B. Metzler, Stuttgart, 17–26.
- Kleinfeld, A., & Müller-Störr, C. (2010). Die Rolle von interner Kommunikation unter interaktiver Schulung für ein effektives Compliance-Management, in: Wieland, J., Steinmeyer, W., & Grüninger, C. (Hrsg.): *Handbuch Compliance-Management*, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 395–414.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset, in: *Journal of Business Ethics*, 58(1–3), 125–136.
- Kopp, H. (2008). Corporate Compliance – Begriff, Umfang und rechtliche Grundlagen, in: *Betriebs-Berater*, 63, 430–435.
- Korsgaard, C. M. (1996). *The Sources of Normativity*, New York: Cambridge University Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kremer, W. (2010). *Compliance-Management-Systeme*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kühl, S. (2020): *Brauchbare Illegalitäten. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kuhlmann, D. (2016). *Wirtschaftsethik und Compliance: Ethische Grundlagen wirksamer Regelbefolgung*, Baden-Baden: Nomos.

- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical climate, and unethical behavior, in: *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71.
- Küpper, W. (2006). *Organisation und Gesellschaft: Einführung in die Organisationssoziologie* (2., überarb. Aufl.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing, in: *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader–Follower Value Congruence, in: *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47–57.
- L'Etang, J. (1992). A Kantian approach to codes of ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 11(10), 737–744.
- Lindsay, R. M., Lindsay, L. M., & Irvine, V. B. (1996). Instilling ethical behavior in organizations: A survey of Canadian companies, in: *Journal of Business Ethics*, 15(4), 393–407.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors, in: *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey, in: *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, R., Rissing, B., & Pal, T. (2009). Complements or substitutes? Private codes, state regulation and the enforcement of labour standards in global supply chains, in: *British Journal of Industrial Relations*, 47(3), 479–504.
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation, in: *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- Luhmann, N. (1993/1995). *Das Recht der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft).
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective, in: *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- MacArthur, A. L. (2019). Kantian group agency, in: *Journal of Business Ethics*, 154(4), 917–927.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, in: *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maesschalck, J. (2004). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory, in: *Public Administration*, 82(2), 465–489.
- McFall, L. (1987). Integrity, in: *Ethics*, 98(1), 5–20.
- Martin, G., Keating, M.A., Resick, C.J., Szabo, E., Kwan, H.K., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures, in: *Leadership Quarterly*, 24(3), 445–461.
- Martin, B., & Rifkin, W. (2004). The dynamics of employee dissent: Whistle-blowers and organizational jiu-jitsu, in: *Public Organization Review*, 4(3), 221–238.
- Matten, D., & Moon, J. (2020). Reflections on the 2018 Decade Award: The Meaning and Dynamics of Corporate Social Responsibility, in: *Academy of Management Review*, 45(1), 7–28.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse, in: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer VS, 633–648.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*, New York: Routledge.
- McDonald, G. (1999). Business Ethics: Practical Proposals for Organizations, in: *Journal of Business Ethics*, 19, 143–158.
- McKinney, J. A., Emerson, M. S., & Neubert, J. M. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders, in: *Journal of Business Ethics*, 97(4), 505–516.
- Meyer, M. & Li, T. (2025). Can Good Information Prevent Misconduct? The Role of Organizational Epistemic Virtues for Ethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 197(3):489-504.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. London: Parker, Son, and Bourn.
- Monga, M. (2016). Integrity and its antecedent: A unified conceptual framework of integrity, in: *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 415–421.

- Moynihan, D. P. (2005). Goal-based learning and the future of performance management, in: *Public Administration Review*, 65(2), 203–216.
- Nash, L. L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Brighton, MA: Harvard Business Review Press.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing, in: *Academy of Management Review*, 20(3), 679–708.
- Neuhäuser, C. (2020). Moralische Unternehmen? Überlegungen zur ethischen Verantwortung kollektiver Akteure, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 21(3), 358–377.
- Neuhäuser, C. (2018). *Unternehmensethik und Autonomie*, Baden-Baden: Nomos.
- Neuhäuser, C. (2011). *Unternehmen als moralische Akteure*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Noll, B. (2013). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart: Mohr Siebeck.
- Novelskaitė, A. (2014). Exploring ethical organizational culture: Validation of measurement instrument in Lithuania, in: *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 156, 186–188.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003, in: *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- O'Neill, O. (2015). Virtue and autonomy, in: Slote, M. & Besser-Jones, L. (Eds.), *The Routledge companion to virtue ethics*, New York, NY: Routledge, 118–130
- O'Neill, O. (1989). *Constructions of reason: Explorations of Kant's practical philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Paine, L. S. (2005). Integrity, in: Werhane, P. H. & Freeman, R. E. (Eds.), *Blackwell encyclopedia of management: Business ethics* (Vol. 2), Malden, MA: Blackwell, 246–248.
- Paine, L. S. (2000). Does ethics pay?, in: *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 319–330.
- Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity, in: *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion, in: *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework, in: *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.

- Palmer, D. (2012): *Normal Organizational Wrongdoing: A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations*, Oxford: Oxford University Press
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2013). The Role of Ethical Leadership as a Protective Factor against Unethical Work Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 112(4), 521–532.
- Parker, C. (2002): *The Open Corporation: Effective Self-Regulation and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings, in: *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75–96.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias, in: J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Hrsg.), *Measures of personality and social psychological attitudes*, Academic Press, 17–59.
- Pelters, E. (2023). Empirical evidence for Hybridization of Corporate Social Responsibility, in: *Dynamic Relationships Management Journal*, 12(1), 87–105.
- Pelters, E. (2021a). Corporate Digital Responsibility—Understanding and Applying, in: T. Herberger and J. Dötsch (Eds.): *Digitalization, Digital Transformation and Sustainability in the Global Economy, Springer Proceedings in Business and Economics*, 71–84.
- Pelters, E. (2021b). Verhaltenskodex für die Mitglieder der Europäischen Kommission: Nur ein nach innen gerichteter Selbstschutzmechanismus?, in: Bucher, F., Dörstelmann, F. A., Mesarič, T., Pelters, E. & Pöhlmann, C. (Hrsg.): *Gegenwärtige Entwicklungen und Herausforderungen in der Europäischen Union – Die Rolle von Institutionen. Beiträge der 2. Interdisziplinären Konferenz für Nachwuchswissenschaftler an der Andrassy Universität Budapest 20.–21. November 2020*, Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 153–180.
- Perlman, B., Reddick, C. G., & Demir, T. (2023). Compliance and ethics in the public sector, in: *Public Integrity*, 25(8), 825–837.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pierce, J. L. (2006). Organizational culture and ethics: A review, in: *Journal of Business Ethics*, 65(1), 31–46.
- Pies, I., & Hielscher, S. (2011). Wirtschaftsethik, in: Kühne, A. (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Stuttgart: Metzler, 107–124.

- Pies, I. (2016). Wirtschaftsethik als Institutionenökonomik, in: Wieland, J., Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Wiesbaden: Springer, 19–28.
- Plumlee, G. L., Barrett, T. G., & Pearson, L. C. (2014). An examination of business ethics curriculum in AACSB-accredited business schools, in: *Journal of Business Ethics Education*, 11, 129–156.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S. & Strobel, A. (2016). What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making, in: *Journal of Business Ethics*, 137, 449–474.
- Pohlmann, S., Fandrich, T., & Lück, K. (2017). *Compliance-Management: Praxishandbuch für die Unternehmensführung*, München: C.H. Beck.
- Ponemon, L. A., & Gabhart, D. R. L. (1993). *Auditor independence: Issues, implications, and opportunities*, Sarasota, FL: American Accounting Association.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4., erw. Aufl.), Springer VS.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, in: *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY: Free Press.
- Pugmire, D. (2005). *Sound sentiments: Integrity in the emotional life*, Oxford: Oxford University Press.
- Puls, H. (2016). *Sittliches Bewusstsein und kategorischer Imperativ in Kants ›Grundlegung‹: Ein Kommentar zum dritten Abschnitt*, Berlin/Boston: De Gruyter.
- Ragatz, J. A., & Duska, R. (2010). Financial codes of ethics, in: J. R. Boatright (Ed.), *Finance ethics: Critical issues in theory and practice*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 297–324.
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust, in: *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.
- Rawls, J. (2000). *Eine Theorie der Gerechtigkeit* (4. Aufl., Übers. von H. Vetter), Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rawls, J. (1996). *Political liberalism* (Paperback ed.), New York: Columbia University Press.
- Remišová, A., Lašáková, A. & Kirchmayer, Z. (2019). Influence of Formal Ethics Program Components on Managerial Ethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 160, 151–166.

- Rest, J. R. (1999). Die Rolle des moralischen Urteilens im moralischen Handeln, in: Garz, D., Oser, F. & Althof, W. (Hrsg.), *Moralisches Urteil und Handeln*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 82–116.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and research, in: J. R. Rest, J. R. & Narváez, D. (Eds.), *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1–26.
- Rest J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*, New York, NY: Praeger.
- Rest J. R. (1984). The major components of morality, in: Kurtines, W. M., & Gewirtz, J. L. (Eds.): *Morality, moral behavior, and moral development*, New York, NY: John Wiley & Sons, 24–38.
- Reynolds, S. J., & Bowie, N. E. (2004). A Kantian Perspective on the Characteristics of Ethics Programs, in: *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 275–292.
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life?, in: *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027–1041.
- Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice, in: *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 737–748.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J., & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organizations and organizational innovativeness, in: *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310–331.
- Rosenbaum, S. E. (2015). *Recovering Integrity: Moral Thought in American Pragmatism*, Lanham, MD: Lexington Books.
- Rossouw, D., & Van Vuuren, L. (2003). *Business Ethics*, Oxford: Oxford University Press.
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research, in: *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138.
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit, in: *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95–108.
- Rusche, T. (2020). Methodische Schärfung der CSR-Diskussion, in: Stoll, B. & Herrmann, H. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft*, Opladen: Barbara Budrich Verlag, 105–121.

- Scarano, N. (2011). *Achtung für das moralische Gesetz: Eine Untersuchung zur Grundlegung der Moral bei Kant*, Freiburg/München: Verlag Karl Alber.
- Schach, J., & Christoph, K. (2015). *Compliance-Management-Systeme in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und Umsetzung im Unternehmen*, Wiesbaden: Springer Gabler
- Scharding, T. K. & Warren, D. E. (2024). When Are Norms Prescriptive? Understanding and Clarifying the Role of Norms in Behavioral Ethics Research, in: *Business Ethics Quarterly*, 34 (2), 331–364.
- Scharding, T. K. (2015). Kantian Business Ethics and the Morality of Requirements to Divest from Business, in: *Business and Society Review*, 120(1), 53–81.
- Scharding, T. (2019). Kantian business ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 159(4), 935–950.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective, in: *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition, in: *Public Integrity*, 21(6), 613–624.
- Sims, R. R., & Felton, E. L. (2006). Designing and Delivering Business Ethics Teaching and Learning, in: *Journal of Business Ethics*, 63, 297-312.
- Smith, I. H., & Kouchaki, M. (2021). Ethical learning: The workplace as a moral laboratory for character development, in: *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 277–322.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. Aufl.), De Gruyter Oldenbourg.
- Schönecker, D., & Wood, A. W. (2013). *Kants „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“: Ein einführender Kommentar* (4. Aufl.), Paderborn: Schöningh/UTB.
- Schöttl, L. & Ranisch, R. (2016). Compliance- und Integrity-Ansätze in der Unternehmensethik – Normorientierung ohne Werte oder Wertorientierung ohne Normen?, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 17, 311–326.
- Schreiber, H. (2000). *Unternehmenskultur und Ethik: Theoretische Grundlagen und praktische Konsequenzen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, in: *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.

- Schwartz, M. S. (2020). Teaching Behavioral Ethics: Overcoming the Key Impediments to Ethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 162(4), 835–850.
- Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach, in: *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755–776.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements, in: *Business Horizons*, 56(1), 39–50.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 59(1/2), 27–44.
- Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 41, 27–43.
- Schwartz, M. S. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour, in: *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247–262.
- Schwartz, M. (2000). Why Ethical Codes Constitute an Unconscionable Regression, in: *Journal of Business Ethics*, 23, 173–184.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, in: Zanna, M. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25), San Diego, CA: Academic Press, 1–65.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sharbatoghlie, A., Mosleh, M., & Shokatian, T. (2013). Exploring trends in the codes of ethics of the Fortune 100 and Global 100 corporations, in: *Journal of Management Development*, 32(7), 675–689.
- Shjaan Abalala, T., Abuhashesh, M., Masa'deh, R., & Al-Dmour, H. (2021). The effect of ethical leadership on organizational performance: A case study of Jordanian universities, in: *Journal of Management Development*, 40(2), 77–89.
- Singhapakdi, A. (1993). Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of machiavellianism and organizational ethical culture, in: *Journal of Business Ethics*, 12, 407–418.
- Siebert, H. (2008). *Ökonomische Theorie der Wirtschaftspolitik* (9., überarb. Aufl.), Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Sims, R. R. (1992). Linking groupthink to unethical behavior in organizations, in: *Journal of Business Ethics*, 11(9), 651–662.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics in: *Journal of Business Ethics*, 10(7), 493–506.
- Singh, J. B. (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: An empirical study, in: *Journal of Business Ethics*, 101, 385–395.
- Smith, J. & Dubbink, W. (2011). Understanding the Role of Moral Principles in Business Ethics: A Kantian Perspective, in: *Business Ethics Quarterly*, 21, 205–231.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How values become virtues*, Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics, in: *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339.
- Soltes, E. (2020). Paper Versus Practice: A Field Investigation of Integrity Hotlines, in: *Journal of Accounting Research*, 58: 429–472.
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control, in: *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239–61.
- Starck, C. (1999). Art. 1 GG. In M. Sachs (Hrsg.), *Grundgesetz: Kommentar* (2. Aufl., Rn. 1–71), München: C.H. Beck.
- Starr, W. C. (1983). Codes of Ethics – Towards a Rule-Utilitarian Justification, in: *Journal of Business Ethics*, 2, 99–106.
- Statler, M. & Oliver, D. (2016). The Moral of the Story: Re-framing Ethical Codes of Conduct as Narrative Processes, in: *Journal of Business Ethics*, 136(1), 89–100.
- Steinmann, H., & Löhr, A. (1994). *Unternehmensethik* (2., überarb. und erw. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinmann, H., & Olbrich, R. (1998). *Ethik im Unternehmen: Orientierungen für die Praxis*, Wiesbaden: Gabler.
- Suh, T., Shim, W., & Button, A. (2018). Building organizational virtuousness: The role of strategic corporate social responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, 153(2), 453–470.

- Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2010). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions, in: *Journal of Business Ethics*, 93(4), 531–551.
- Talaulicar, T. (2007). Normierungsansätze unternehmensethischer Kodizes, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59(6), 752–774.
- Talaulicar, T. (2006). *Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going, in: *Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607.
- Timmermann, J. (2007). *Kant's Groundwork of the Metaphysics of Morals: A commentary*, Cambridge/New York: Cambridge University Press.
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & Rodríguez-Córdoba, M. (2021). Measuring ethical organizational culture: Validation of the Spanish version of the shortened Corporate Ethical Virtues model, in: *Journal of Business Ethics*, 176, 551–574.
- Trautnitz, G., & Pelters, E. (Veröffentlichung in Vorbereitung). Methodische Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive.
- Trautnitz, G. (2024). *Skript der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmensethik“*, 90.
- Trautnitz, G. (2021). Die normative Qualität unternehmensethischer Maßnahmen – Konzeptionelle Grundüberlegungen und Ansätze zur empirischen Überprüfung, in: Herberger, T. (Hrsg.): *Transformation in den Wirtschaftswissenschaften*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 67–92.
- Trautnitz, G. (2016). Interpersonalität als Paradigma der Sozialwissenschaften? Versuch einer Überwindung des methodischen Individualismus im Ausgang der Descartes'schen Erkenntniskritik, in: *Zeitschrift für Kultur- und Kollektivwissenschaft*, 2(2), 11–42.
- Trautnitz, G. (2008a). Gewinnprinzip oder „moralische“ Unternehmensführung? Das Recht als die vergessene Kategorie der Unternehmensethik, in: Scherer, A. G., Patzer, M. (eds) *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Gabler, 145–167.
- Trautnitz, G. (2008b). *Normative Grundlagen der Wirtschaftsethik: Ein Beitrag zur Bestimmung ihres Ausgangsparadigmas*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Trautnitz, G. & Klimke, B. (2013): Richtlinien zur Codierung unternehmensethischer Kodizes, 1-20.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours, in: *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–76.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, in: *California Management Review*, 42, 128–142.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, in: *Human Relations*, 56, 5–37.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to Be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, in: *Academy of Management Executive*, 18(2), 69–81.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, in: *California Management Review*, 42, 128–142.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, in: *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, in: *California Management Review*, 41, 131–51.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical Behavior in Organizations, in: *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review in: *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (8th ed.). Wiley.
- Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.

- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ulrich, P. (2008). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (4., überarb. und erw. Aufl.), Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2009). *Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung* (3., überarb. Aufl.), Bern: Haupt.
- Vandekerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and organizational social responsibility: A global assessment* Aldershot: Ashgate.
- Van den Berg, T. G. C., Kroesen, M., & Chorus, C. G. (2022). Why are general moral values poor predictors of concrete moral behavior in everyday life? A conceptual analysis and empirical study, in: *Frontiers in Psychology*, 13, 1–20.
- Van Wyk, I., & Badenhorst-Weiss, J. (2019). Validity of the corporate ethical virtue model (CEV) in a South African context: A case study, in: *African Journal of Business Ethics*, 13(1), 12–36.
- Vetter, T. (2013). *Compliance-Management-Systeme*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- von Manz, T. (2005). *Recht, Moral und Freiheit. Zur Grundlegung einer liberalen Wirtschaftsethik*, Marburg: Metropolis.
- Warren, R. C. (1993). Codes of ethics: Bricks without straw, in: *Business Ethics: A European Review*, 2(4), 185–192.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. (1999a). Corporate Ethics Programs as Control Systems, in: *Academy of Management Journal*, 42(1), 41–57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999b). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices, in: *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552.
- Weber, J. (1995). Influences upon managerial moral decision making: Nature of the harm and magnitude of consequences, in: *Human Relations*, 48(1), 1–22.

- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique, in: *Journal of Business Ethics*, 112, 609–626.
- Wieland, J. (2006). Einführung eines Wertemanagementsystems (WMS), in: Wieland, J. (Hrsg.), *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg: Murmann, 3–34.
- Wieland, J. (2004). *Unternehmensethik und Corporate Governance*, München: Oldenbourg.
- Williams, B. (1981). *Moral luck: Philosophical papers 1973–1980*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, in: *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Wood, G. (2002). A Partnership Model of Corporate Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, 40(1), 61–73.
- Wood, A. W. (2008). *Kantian ethics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood, A. W. (1999). *Kant's Ethical Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Zadek, S. (2005). The Path to Corporate Responsibility, in: *Harvard Business Review*, 82(12), 125–132.
- Zeng, C., Kelly, S., & Goke, R. (2020). Exploring the Impacts of Leader Integrity and Ethics on Upward Dissent and Whistleblowing Intentions, in: *Communication Reports*, 33(2), 82–94.
- Zimmermann, J. (2011). Autonomie in der Organisation – eine organisationssoziologische Perspektive, in: Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.), *Managementforschung*, 21, Wiesbaden: Gabler, 253–292.

**Internetquellen**

Adidas AG (o. J.). Adidas Fairplay Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707128275/adidas-group/investors/corporate-governance/de/adidas\\_fair\\_play\\_code\\_of\\_conduct\\_deutsch\\_dx8vwp.pdf](https://res.cloudinary.com/confirmed-web/raw/upload/v1707128275/adidas-group/investors/corporate-governance/de/adidas_fair_play_code_of_conduct_deutsch_dx8vwp.pdf).

BASF SE (2020). Unser Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://www.basf.com/dam/jcr:cc597b21-3d78-30fe-a6ed-639ad20fcd7c/basf/www/global/documents/de/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2020/BASF\\_Verhaltenskodex.pdf](https://www.basf.com/dam/jcr:cc597b21-3d78-30fe-a6ed-639ad20fcd7c/basf/www/global/documents/de/investor-relations/calendar-and-publications/reports/2020/BASF_Verhaltenskodex.pdf).

BMW Group (2020). Verhaltenskodex. Compliance. Driving the right way, aufgerufen am 16.09.2023 unter:

[https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/company/downloads/de/2021/CCO\\_LCC\\_DE\\_Dezember2020\\_external.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/company/downloads/de/2021/CCO_LCC_DE_Dezember2020_external.pdf).

Deutsche Bank Group (o. J.). Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://investor-relations.db.com/files/documents/documents/verhaltenskodex.pdf?language\\_id=3&kid=verhaltenskodex.redirect-en.shortcut](https://investor-relations.db.com/files/documents/documents/verhaltenskodex.pdf?language_id=3&kid=verhaltenskodex.redirect-en.shortcut).

Deutsche Telekom AG (2022). Code of Conduct, aufgerufen am 16.09.2023 unter: <https://www.telekom.com/resource/blob/493852/bbe4d6af64a3f7f4cdb8f098b643a0a2/dl-code-of-conduct-data.pdf>.

DIN ISO 26000 (2011). *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung* (ISO 26000:2010), Beuth Verlag, Berlin, Wien, Zürich.

E.ON SE (2021). Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com-assets/documents/declaration-of-compliance/de/202109\\_EON\\_Verhaltenskodex.pdf](https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/eon-com-assets/documents/declaration-of-compliance/de/202109_EON_Verhaltenskodex.pdf).

Fresenius SE & Co. KGaA (2022). Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://www.fresenius.com/sites/default/files/2022-04/FRS\\_Verhaltenskodex\\_de\\_extern.pdf](https://www.fresenius.com/sites/default/files/2022-04/FRS_Verhaltenskodex_de_extern.pdf).

Infineon Technologies AG (2023). Business Conduct Guidelines. Infineon's Code of Ethics, aufgerufen am 16.09.2023 unter: <https://www.infineon.com/assets/row/public/documents/corporate/investors/corporate-governance/2023/2023-compliance-brochure-v01-00-de.pdf>.

Merck KGaA (2021). Was uns leitet. Der Merck-Verhaltenskodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: <https://www.merckgroup.com/company/responsibility/de/Verhaltenskodex.pdf>.

OECD (2023). *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln*, OECD Publishing, Paris.

Porsche Automobil Holding SE (2022). Verhaltensgrundsätze der Porsche Automobil Holding SE. Verhaltenskodex für Beschäftigte, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://www.porsche-se.com/fileadmin/downloads/investorrelations/Code\\_of\\_conduct/Verhaltenskodex\\_PorscheSE.pdf](https://www.porsche-se.com/fileadmin/downloads/investorrelations/Code_of_conduct/Verhaltenskodex_PorscheSE.pdf).

Rheinmetall AG (2022). Code of Conduct, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://www.rheinmetall.com/Rheinmetall%20Group/Unternehmen/Corporate\\_Governance/PDFs/Rheinmetall-AG-Code-of-Conduct-de-2023.pdf](https://www.rheinmetall.com/Rheinmetall%20Group/Unternehmen/Corporate_Governance/PDFs/Rheinmetall-AG-Code-of-Conduct-de-2023.pdf).

SAP SE (2023). Globale Ethik- und Geschäftsgrundsätze für Mitarbeitende, aufgerufen am 16.09.2023 unter: <https://www.sap.com/germany/documents/2022/11/62a58d78-507e-0010-bca6-c68f7e60039b.html>.

Siemens AG (2023). Siemens Business Conduct Guidelines. Transform the everyday, aufgerufen am 16.09.2023 unter: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:46d5a79e-f5fb-40d0-8198-e459f1ca5f87/siemens-business-conduct-guidelines.pdf>.

United Nations (2025). The Ten Principles of the UN Global Compact, aufgerufen am 19.02.2025 unter: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

Zalando Group (2022). Ethikkodex, aufgerufen am 16.09.2023 unter: [https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE\\_Verhaltenskodex\\_0.pdf](https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE_Verhaltenskodex_0.pdf).

**Appendix: Erklärung zur Dissertation****Name des Doktorkandidaten:** Erik J. Pelters**Anschrift:** Piaristengasse 9/1/4, 1080 Wien, Österreich**Teilprogramm:** Wirtschaftswissenschaften**Betreuerin/Betreuer:** Dr. habil. Georg Trautnitz

Ehrenwörtliche Erklärung zu meiner Dissertation mit dem Titel:

Unternehmensethik: Much Ado About Nothing?

Überlegungen für eine effektive Umsetzung

Hiermit erkläre ich, dass ich die beigelegte Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die beigelegte Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsverfahren vorausgegangen sind.

Es läuft gegen mich kein Verfahren zwecks Aberkennung des Dokortitels bzw. es wurde mir zuvor kein Dokortitel aberkannt.

Wien, 31.08.2025

Ort, Datum



Unterschrift