

# Ethische Infrastruktur ist ausbaufähig

Eine Umfrage der Wertekommission unter Führungskräften

Die ethische Infrastruktur in Unternehmen ist von großer Bedeutung: Sie begünstigt wertekonsistentes Verhalten und erlaubt es Führungskräften, ihre moralischen Überzeugungen wirksam und verantwortungsvoll umzusetzen. In manchen Unternehmen ist diese ethische Infrastruktur ausbaufähig. Wertebewusstes und ethisches Verhalten muss mit mehr Nachdruck eingefordert und unterstützt werden. Zu diesem Ergebnis kommt die Führungskräfte-Befragung 2019 der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München. Realisiert wurde die Studie

durch die PricewaterhouseCoopers GmbH. Die Befragung wurde 2019 zum elften Mal von der Wertekommission durchgeführt. In diesem Jahr haben 545 Führungskräfte aus Deutschland teilgenommen, davon rund 80 Prozent aus dem mittleren und oberen Management.

## Nur eingeschränkte Kontrolle

Die ethische Infrastruktur in Unternehmen umfasst die Aspekte der Unternehmenskultur, die darauf abzielen, unethisches Verhalten von Beschäftigten zu verhindern und ethisches Verhalten zu fördern. Auf die Frage:

„Haben Beschäftigte ausreichend Möglichkeiten zu erkennen, ob andere verantwortungsvoll handeln?“ geben fast 40 Prozent der Befragten an, dass es in ihren jeweiligen Unternehmen nur sehr eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten gibt, um Regelverstöße und unethisches Verhalten aufzudecken. Wenn also jemand etwas Unerlaubtes tut, kann dies nur schwer entdeckt werden. Für knapp 9 Prozent ist dies sogar explizit nicht möglich, heißt es in den Ergebnissen der Studie weiter. 37 Prozent der Befragten geben an, in ihrem Unternehmen sei dies eher möglich, knapp 15 Prozent sagen, dass dies stark zutrifft.

# „Unethisches Verhalten muss sanktioniert werden“

Fragen an Sven H. Korndörffer, Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission

### U Wie steht es um die Moral der Führungskräfte in Deutschland?

Grundsätzlich findet man in deutschen Unternehmen eine gute Ethikkultur vor. Dies konnte die diesjährige Befragung der Wertekommission klar belegen. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass sich viele Führungskräfte über Moralfragen recht selten Gedanken machen. Rund ein Viertel der Führungskräfte neigt in manchen Situationen sogar dazu, ihre moralischen Ansichten hinter andere Interessen zurückzustellen. Und rund ein Fünftel der Befragten offen-

baren eine zynische Grundhaltung, zu der typischerweise ein strikt eigennutzorientiertes Verhalten gehört. Dieser Befund ist definitiv besorgniserregend.

### U Wie kann eine ethische Infrastruktur im Unternehmen verankert werden?

Wichtig ist zunächst, dass insbesondere Führungskräfte für moralisch-ethische Fragestellungen regelmäßig sensibilisiert werden. Ge-

Rund 45 Prozent der Befragten geben an, ihr Unternehmen würde Regelverstöße meistens oder immer bestrafen. Rund 16 Prozent der Befragten geben hingegen an, dies sei in ihrem Unternehmen eher beziehungsweise überhaupt nicht der Fall, und 38 Prozent sagen, dies treffe allenfalls teilweise zu. Daraus lässt sich schließen: In vielen Unternehmen wird unethisches Verhalten bis zu einem gewissen Grad toleriert.

### Vertrauen als wichtigster Wert

Vertrauen wird erneut als wichtigster Wert angesehen, gefolgt von Verantwortung. Dabei wird der Abstand größer: Im Vergleich zu den Vorjahren geben deutlich mehr Führungskräfte Vertrauen als zentralen Unternehmenswert an, während Verantwortung weniger häufig genannt wird.

Führungskräfte der deutschen Wirtschaft sehen den digitalen Wandel erneut insgesamt

eher als Chance. Gleichzeitig setzen sich auch die skeptischen Einschätzungen aus dem Vorjahr fort. Gerade mit Blick auf die übergeordneten Ebenen (Gesellschaft, Wirtschaftsstandort und Arbeitswelt) werden teilweise auch deutliche Risiken gesehen, was dafür spricht, dass die Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt eine kontinuierliche Herausforderung bleibt.

Die Befragten attestieren ihren Unternehmen überwiegend eine ethische Kultur. Allerdings gibt etwa ein Viertel der Befragten an, die Kultur im Unternehmen sei nur eingeschränkt darauf ausgerichtet, unethisches Verhalten wirksam und nachhaltig zu verhindern.

Moralische Eigenschaften haben insgesamt einen hohen Wert für das Selbstbild der befragten Führungskräfte. Gleichzeitig spiegelt sich dies nur eingeschränkt im beruflichen Alltag wider. Nur rund ein Viertel der Befragten gibt an, regelmäßig über morali-

sche Sachverhalte nachzudenken und Situationen explizit auf moralische Fragen hin zu untersuchen. Zwar ist die erlebte Selbstwirksamkeit mit Blick auf moralische Überzeugungen insgesamt hoch, aber rund ein Fünftel der Befragten gibt an, die moralischen Überzeugungen im beruflichen Alltag nicht oder nur bedingt umsetzen zu können.

Die befragten Führungskräfte sind überwiegend integer und zeigen nur geringe Tendenzen, moralische Überzeugungen zu deaktivieren. Dennoch neigt ein Viertel der Führungskräfte dazu, in bestimmten Situationen moralische Ansichten zurückzustellen und ethisch fragwürdig zu agieren. Gleichzeitig lässt sich bei einem signifikanten Teil der Befragten eine zynische Grundhaltung ausmachen, wonach Menschen und Unternehmen grundsätzlich eigennützig handeln. gka.

nauso bedeutsam ist aber, dass Regelverstöße und unethisches Verhalten auch tatsächlich identifiziert und sanktioniert werden. Hier gibt es große Defizite in deutschen Unternehmen: Rund die Hälfte aller Befragten nimmt in ihren Unternehmen keine Kontroll- oder Sanktionsmaßnahmen bei unethischem Verhalten wahr. Während also die Erreichung ökonomischer Zielsetzungen sehr genau kontrolliert wird, gibt es für Moral und Ethik keine derartig ausgeprägten Anreiz- und Überwachungssysteme.

*U Was bedeutet „verantwortliches und ethisches Handeln“ heute für Unternehmen überhaupt?*

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wird ein eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte immer wichtiger. Je mehr Verantwortung sie übertragen bekommen, desto wichtiger sind gefestigte Handlungsprinzipien. Wird das ethische Verhalten weder kontrolliert noch sanktioniert, besteht die Gefahr, dass Unternehmen zukünftig noch häufiger in reputationschädigende Skandale verwickelt werden. Und dabei muss man sich immer klarmachen, dass sich die Wirksamkeit einer ethischen Unternehmenskultur weniger im Alltag, sondern insbesondere in he-

erausfordernden Situationen zeigt. Gerade für solche Situationen ist es also wichtig, ethische Grundsätze im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern fest zu verankern.



Sven H. Korndörffer ist Volkswirt und Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. Sie führt seit fast fünfzehn Jahren den Dialog über die Bedeutung von Werten in der Wirtschaft.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.