

# WIRTSCHAFT UND ETHIK

## Individualmoral

# Mehr Sein als Schein

**Unternehmensleitbilder und Werte-Kodizes gehören bei vielen Unternehmen heute schon zum Standard. Die Herausforderung liegt darin, formulierte Versprechen im Unternehmensalltag tatsächlich zu leben. Regeln, Vorschriften und Kontrollen allein reichen dabei nicht aus.**

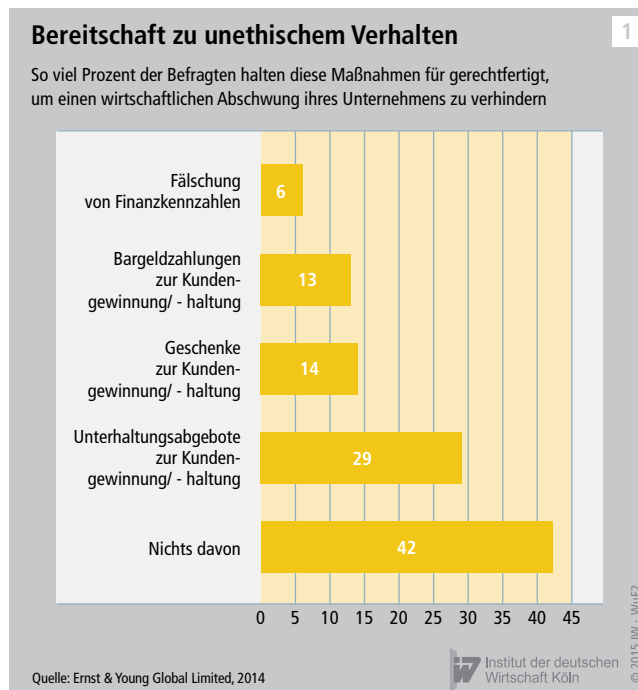
Die Weltfußballverband FIFA macht es vor: Auf der Internetseite beschreibt die FIFA ihre Nachhaltigkeitsstrategie, bekennt sich zur ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und spricht sich für Fairplay aus. Wie passen diese freiwilligen Verpflichtungen mit einem ausgewachsenen Korruptionsskandal zusammen? Es zeigt sich, dass wohlklingende Versprechungen nicht ausreichen, um ethisches Verhalten zu gewährleisten.

Dies bestätigt auch eine weltweite Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young zur Korruption in Unternehmen. Trotz staatlicher Anti-Korruptionsgesetze und vieler Korruptionsrichtlinien in Unternehmen, besteht noch immer eine Bereitschaft zu unethischem Verhalten bei einzelnen Akteuren. Immerhin 6 Prozent der 2.719 Befragten würden Finanzkennzahlen fälschen, wenn sie dadurch einen wirtschaftlichen Abschwung ihres Unternehmens verhindern können (Grafik). Weitere 13 Prozent halten Bargeldzahlungen für ein geeignetes Mittel, 14 Prozent greifen zu Geschenken und 29 Prozent setzen Unterhaltungsangebote ein, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

Mit der Formulierung von Leitbildern und Mission Statements ist es also nicht getan. Es geht vielmehr darum, die Versprechungen im Unternehmensalltag zu leben und die Unternehmenswerte für Mitarbeiter, Kunden und weitere Stakeholder spürbar zu machen. Wertemanagement muss deshalb verstärkt als Führungs- und Managementaufgabe verstanden werden. Denn eine tiefgreifende Verankerung von Werten in

der Unternehmenskultur kann nur gelingen, wenn sie von Führungskräften vorgelebt und umgesetzt werden.

66 Prozent der Führungskräfte sind dabei der Ansicht schon wertorientiert zu führen, aber nur 4 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich wertorientiert geführt. In praxisorientierten Diskursen und Schulungen lassen sich Wege zur Überwindung der Kommunikationsschwierigkeiten erarbeiten und der eigene innere Kompass lässt sich neu ausrichten.



IW-Position Nr. 69 – Dominik H. Enste: Markt und Moral – Eine ordnungsethische Reflexion

IW-Position Nr. 70 – Dominik H. Enste / Julia Wildner: Mensch und Moral – Eine individuelle ethische Reflexion

## Denkschrift der Evangelischen Kirche Hannoveraner Textexegese

Die neue Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) „Solidarität und Selbstbestimmung im Wandel der Arbeitswelt“ gibt Rätsel auf: Während der Presstext skandalisiert, enthält die Langfassung wichtige und richtige Erkenntnisse.

In der Pressemitteilung der EKD vom 28. April heißt es: „Die Denkschrift kritisiert die gewachsene soziale Ungleichheit. Zwar sei die Lage auf dem Arbeitsmarkt insgesamt erfreulich. Gleichzeitig sei die Zahl atypischer und prekärer Beschäftigungsverhältnisse angestiegen. Die Folge sei das Anwachsen eines Niedriglohnssektors. Als problematisch bezeichnet die Denkschrift die unterschiedliche Entwicklung von Kapital- und Arbeitseinkommen sowie die gestiegene Einkommensungleichheit“. So weit, so erwartbar – doch in der Langfassung liest man ganz andere Aussagen:

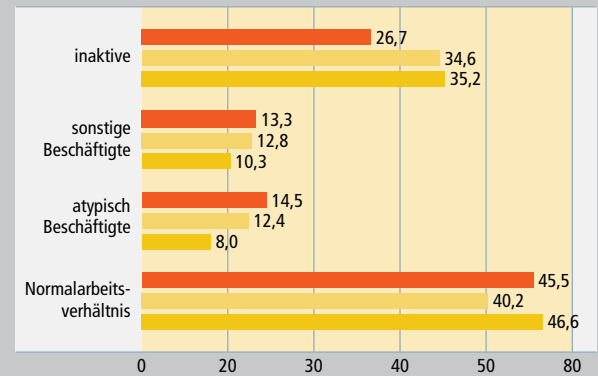
„Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis ist in Deutschland weiterhin dominant. Atypische Beschäftigung ist nicht pauschal mit prekärer Beschäftigung gleichzusetzen.“ (45/46) Richtig: Der Anteil der Normalarbeitsverhältnisse ist seit 2005, als die Hartz-Gesetze in Kraft getreten sind, bis zum Jahr 2013 um rund 5 Prozentpunkte auf derzeit rund 46 Prozent angestiegen (Grafik). In dieser Zeit entstanden fast 2 Millionen neue Normalarbeitsverhältnisse und mehr als 0,8 Millionen „atypische“ Beschäftigungsverhältnisse. Der Anteil der atypisch Beschäftigten ist in den letzten 20 Jahren sogar von knapp 15 Prozent auf 8 Prozent zurückgegangen. Die flexiblen Beschäftigungsformen verdrängen daher nicht das Normalarbeitsverhältnis, sondern ziehen zusätzliche erwerbsfähige Personen in den Arbeitsmarkt hinein.

„Der auf hohem Niveau verharrende Niedriglohnsektor stellt in Deutschland eine große politische Herausforderung dar.“ (107) Richtig: Der Niedriglohnsektor steigt im Trend nicht mehr an. Seine Einstiegsfunktion für Menschen mit geringer Qualifikation und Arbeitslose ist aber eminent wichtig, denn zwischen 2005 und 2012 haben mehr als die Hälfte aller in eine neue Beschäftigung einmündenden Arbeitslosen den Einstieg über den Niedriglohnsektor geschafft. Auch die Zahl der Langzeitarbeitslosen ist seit 2007 um rund 700.000 gesunken.

### Bevölkerung nach Erwerbsstatus

Angaben in Prozent

■ 1993 ■ 2005 ■ 2013



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

2

Wenn Langzeitarbeitslose einen Arbeitsplatz finden, dann geschieht dies überdurchschnittlich häufig im Niedriglohnsektor. Und mehr als jeder vierte Einkommensbezieher ist 2011 aus der untersten Einkommensschicht zumindest in die nächsthöhere aufgestiegen.

„Bis zum Jahr 2005 hat sich die Einkommensungleichheit vergrößert, gegenwärtig liegt Deutschland im Mittelfeld der OECD-Staaten.“ Tatsächlich ist die Einkommensungleichheit seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts trendmäßig nicht mehr gestiegen. Die Mittelschicht ist vergleichsweise stabil, eine aufgehende Schere zwischen Arm und Reich ist nicht zu beobachten. Mehr Menschen als vor zehn Jahren fühlen sich der Mittelschicht zugehörig. Die Konzentration der Vermögen war 2012 nicht höher als zehn Jahre zuvor.

Alles in allem findet auch die EKD: „Die Lage auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland ist sowohl absolut als auch relativ mit Blick auf die europäischen Nachbarn und die globale Entwicklung durchaus erfreulich“ (44). Umso mehr bleibt es das Geheimnis der Hannoveraner Kirchenleitung, warum zwischen Pressemeldung und Langfassung eine so tiefe Lücke klafft. Zuspitzung ist das Wesen von Pressemitteilungen, aber sie dürfen den Sinn nicht entstellen. Dann leidet die Glaubwürdigkeit der Institution, deren Handwerkszeug die kritische Exegese von Texten und deren Kapital Vertrauen ist.

Mitarbeiterüberwachung

# Kontrollierst Du noch oder vertraust Du schon?

**Während in manchen Firmen Arbeitszeit und -leistung genau kontrolliert wird, genießen Arbeitnehmer anderer Unternehmen mehr Flexibilität und Freiheit. Eine Studie zeigt, dass Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz weniger kontrolliert werden, eher vertrauen. Fraglich ist also, ob strenge Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen tatsächlich mehr nutzen als schaden.**

Das Thema Mitarbeiterkontrolle spielt für jedes Unternehmen in irgendeiner Form eine Rolle. Es geht dabei zum einen um die Messung der Arbeitsleistung und zum anderen darum, mögliches Fehlverhalten aufzudecken. Die Kontrolle der Mitarbeiter reicht dabei von der reinen Arbeitszeiterfassung bis hin zur expliziten Überwachung. Negativbeispiele in der Vergangenheit zeigen, dass es immer wieder Firmen gibt, die mit ihren Überwachungspraktiken gegen Datenschutz und Persönlichkeitsrechte verstoßen –beispielsweise der Bespitzlungsskandal des Discounters Lidl. Hier wurde das Personal systematisch per Video überwacht und man zählte sogar, wie oft ein Mitarbeiter die Toilette aufsuchte. Bisher ungekannte Überwachungsmethoden sind mittlerweile technisch möglich: So entwickeln Softwareunternehmen derzeit beispielsweise einen Stimmentest, der basierend auf Sprechweise und Tonlage analysiert, ob ein Angestellter gestresst ist oder gar kurz vorm Burn out steht. Mögen in Einzelfällen durch die Früherkennung einer Depression tragische Ereignisse wie der Germanwings-Absturz vermieden werden können, haben solch drastische Kontrollmaßnahmen doch enorme Nachteile: Sie verstoßen gegen den Datenschutz und zerstören unter Umständen das Vertrauen der Mitarbeiter.

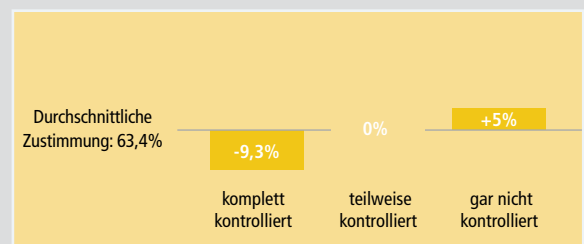
Eine Studie der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen zeigt, dass sich schon einfache Kontrollmaßnahmen negativ auf das grundsätzliche Vertrauen auswirken. Während in früheren Studien untersucht wurde, ob Kontrolle am Arbeitsplatz dem Vertrauen gegenüber Kollegen oder Vorgesetzten schadet, überprüften die Aachener Forscher den Zusammenhang zwischen der Kontrolle am jeweiligen Arbeitsplatz und dem generellen Vertrauen der betrachteten Personen. Dieses erfassten sie mit folgender Frage: „Würden Sie generell sagen, dass den meisten Menschen getraut werden kann oder dass man nicht vorsichtig genug im Umgang mit

Menschen sein kann?“ Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass diejenigen Personen, die am Arbeitsplatz weniger kontrolliert werden, generell eher Menschen sind, die stärker vertrauen. Abbildung 1 zeigt, dass ein höherer Grad an Kontrolle negativ korreliert mit dem Anteil der Menschen, die grundsätzlich eher vertrauen. Bei den Personen, die am Arbeitsplatz nicht kontrolliert werden, liegt der Anteil derjenigen, die vertrauen, um mehr als 14 Prozent höher als bei denjenigen, die komplett kontrolliert werden. Die Studie zeigt außerdem, dass Menschen, die ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können, signifikant häufiger angeben, generell zu vertrauen als die Personen, die täglich feste Arbeitszeiten haben (Abbildung 2).

Die Autoren der Studie geben allerdings zu bedenken, dass eine umgekehrte Kausalität ebenfalls möglich ist. Dies wiederum kann eine Chance für Unternehmen sein: Wer gern Mitarbeiter beschäftigen möchte, die über ein hohes Maß an Vertrauen verfügen, kann diese Arbeitskräfte gezielt durch flexible, selbstbestimmte Arbeitszeiten und den Verzicht auf strikte Kontrollmechanismen anlocken. Dies schafft nicht nur ein besseres Arbeitsklima, sondern spart auch die Kontrollkosten.

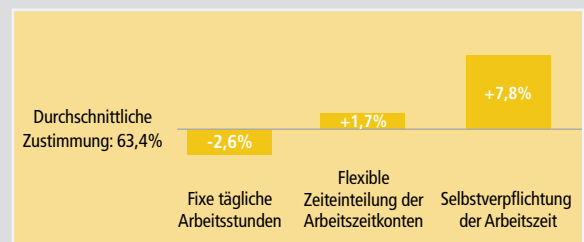
### Weniger stark kontrollierte Arbeitnehmer vertrauen mehr

Anteil der Arbeitnehmer, die vollständig oder eher vertrauen



### Vertrauen steigt mit der Arbeitszeitflexibilität

Anteil der Arbeitnehmer, die vollständig oder eher vertrauen



Quelle (Abbildung 1 und 2): Grund, Christian/Harbring, Christine (2012): Trust and Control at the Workplace – Evidence from Representative Samples of Employees in Europe. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 233, 5+6. Lucius & Lucius, Stuttgart.

## Vertrauen

## Auf die Probe gestellt

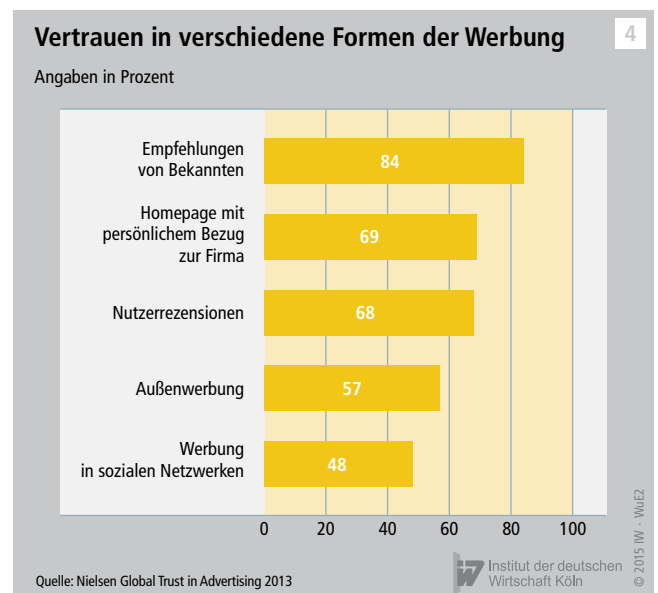
**Vertrauen ist der „Klebstoff der Gesellschaft“, weil es Interaktionen vereinfacht und in manchen Fällen sogar erst ermöglicht. Unser Alltag wird jedoch immer anonymer: Städte wachsen und Automatisierung und Digitalisierung erfassen immer mehr Lebensbereiche. Welche Auswirkungen hat das auf die Vertrauenskultur und wie gehen Gesellschaft und Wirtschaft damit um?**

In den meisten Lebensbereichen verlassen wir uns darauf, dass andere Menschen sich fair und anständig verhalten: etwa der Kollege am Arbeitsplatz oder der Koch im Restaurant. Mit verhaltensökonomischen Experimenten lassen sich die Voraussetzungen für Fairness erforschen. Sie zeigen, dass der Wunsch, positiv auf Mitmenschen zu wirken, ein starker Treiber ist. Wenn wir das Gefühl haben, dass niemand uns beobachtet, sinkt die Bereitschaft zu fairem Verhalten drastisch.

Auch die Anonymität unseres Gegenübers spielt eine wichtige Rolle: Menschen reagieren egoistischer, je geringer die empfundene soziale Nähe zum Gegenüber ist. Diese Nähe wird typischerweise von Faktoren wie gemeinsamer Nationalität, Berufsgruppe oder Religion bestimmt. Sogar kleine Hinweise auf die Identität des anderen, wie die Nennung des Nachnamens, haben in den Experimenten einen positiven Effekt. Je transparenter also die Situation und je homogener die Akteure, desto kooperativer ihr Verhalten. Die Erwartung von Fairness bildet wiederum die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen: Nur wenn wir davon ausgehen, dass es nicht missbraucht wird, sind wir bereit, uns auf andere zu verlassen.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für eine zunehmend anonyme Gesellschaft? Eine Untersuchung in Kanada hat gezeigt, dass die Bewohner großer Städte ihren Mitmenschen weniger vertrauen und überdies unglücklicher sind als die Menschen in kleinen Städten. Große, international tätige Unternehmen haben bei der länderübergreifenden Zusammenarbeit mit geringem Vertrauen innerhalb der virtuellen Teams zu kämpfen. Auch der Handel sieht sich in der Schwierigkeit, eine Vertrauensbasis zu seinen Kunden herzustellen, weil persönliche Interaktion besonders im E-Commerce selten oder gar nicht mehr stattfindet.

Die Anonymisierung stellt unsere Vertrauenskultur also auf die Probe. Es gibt jedoch Möglichkeiten, dieser Herausforderung zu begegnen. Im Onlinehandel zum Beispiel finden sich zahlreiche Vertrauenssignale, beispielsweise Live Chats und mit Identitäten hinterlegte Produktbewertungen. Einer Umfrage des Medienunternehmens Nielsen zufolge, verlassen sich potenzielle Kunden eher auf eine Empfehlung, je persönlicher sie sich angesprochen fühlen. 84 Prozent der Befragten schenken demnach Bekannten am meisten Glauben, 68 Prozent vertrauen Nutzerrezensionen auf Internetseiten und lediglich 48 Prozent der Werbung in sozialen Netzwerken (Grafik).



Eine andere Möglichkeit, der Entfremdung zu begegnen, ist in Großstädten zu beobachten. Dort entstehen Projekte wie Community Gardens, die kollektive Bewirtschaftung von Grünflächen, die die Menschen näher zusammen bringen und so das Vertrauen untereinander stärken können. Auch der Trend zur Sharing Economy, also zum Teilen, Leihen und Tauschen, ermöglicht soziale Kontakte. Ein bekanntes Beispiel ist das Onlineportal Airbnb, über das Privatpersonen ihre Wohnung Reisenden zur Verfügung stellen können. Der Erfolg solcher Plattformen wird ebenso wie im Onlinehandel stark von Nutzerbewertungen bestimmt. Neue Institutionen ermöglichen somit großen Gesellschaften, Nähe herzustellen und dadurch das Vertrauen und die Zufriedenheit zu stärken.