

ÖNB Projekt Nr. 12939:

Management und Ethik in österreichischen Unternehmen. Empirische Analyse der ökonomischen und ethischen Entscheidungsgrundlagen.

ao. Univ.-Prof. DDr. Roman Brandtweiner

Dr. Michael Litschka

MMag. Michaela Suske

Projektkurzbericht

1. Inhalte und Vorgehensweise

Die Reintegration ethischer Konzepte in die Theorie und Praxis des Managements ist seit Jahren eine wichtige Forderung aus der Forschung (z.B. Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre) und Praxis (z.B. von ManagerInnen, die mit moralischen Dilemmasituationen in ihrem Alltagsgeschäft konfrontiert sind). Trotzdem wissen wir immer noch nicht genau, wie die theoretischen Erkenntnisse dieses Gebiets und das tatsächliche Verhalten von Führungskräften zusammenhängen. Dieses Projekt war einer empirischen Erhebung möglicher Interdependenzen zwischen ethischen Konzepten und Managemententscheidungen gewidmet. Zwei Forschungsfragen leiteten die Studie an:

- Welche alternativen Entscheidungsgrundlagen (im Vergleich zur ökonomischen Rationalität) verwenden Führungskräfte, die mit ethischen Dilemmasituationen konfrontiert sind?
- Welche strukturelle Barrieren für ethisches Entscheiden existieren in den analysierten Unternehmen?

Wir untersuchten, wie weit das Konzept der ökonomischen Rationalität als eine wichtige methodologische Basis der BWL und Mikroökonomik reicht, wenn reale Managementprozesse und -entscheidungen betroffen sind. Das ist umso wichtiger, da neuere Erkenntnisse verschiedener Disziplinen zeigen, dass Menschen auf einer viel umfassenderen Basis von Rationalität handeln, als es in der Ökonomik bislang zum Tragen kommt. Diese Basis umfasst z.B. Reziprozität, Fairness und Altruismus neben rein strategischen Entscheidungsprozessen, womit traditionelle „Rational Choice“ Modelle und Entscheidungstheorien in BWL und Ökonomik erweitert werden müssten.

Der theoretische Hintergrund des Projekts bezieht sich u.a. auf den „Capability Approach“ Amartya Sens, sowie auf die von der empirischen Ökonomik und den dazu gehörenden spieltheoretischen Experimenten festgestellte mangelnde Reichweite von Rational Choice Modellen.

Im Theorieteil haben wir daher nach einer Beschreibung der verschiedenen Rational-Choice Modelle in BWL und VWL den Ansatz Sens beschrieben und verschiedene Theorien der Unternehmensethik herangezogen, um Inhalte für die quantitative

Erhebung zu erhalten. Bisherige empirische Untersuchungen ökonomischer (Management-) Entscheidungen sowie verschiedene Experimente der Spieltheorie zu diesem Thema verschafften uns weiteres Material für unsere eigene Erhebung. Als zentrale zusätzliche Entscheidungselemente haben wir aus dieser Literaturstudie die Faktoren Fairness, Altruismus und Reziprozität identifiziert, die wir auch im Rahmen der Online Befragung verwendet haben.

Die empirische Vorgehensweise war eine qualitative Vorerhebung bei Wissenschaftlern und Führungskräften, woran eine quantitative Online-Erhebung mittels Szenarienfragen schloss. Bei den Expertengesprächen (n=14) wurden v.a. jene strukturellen Probleme in Unternehmen, die ethisches Handeln erschweren sowie die typischen Dilemmasituationen im Managementalltag adressiert. Die Erkenntnisse aus dieser Vorerhebung flossen in die Online-Erhebung bei österreichischen Führungskräften ein, die 415 auswertbare Fragebögen ergab. Die Besonderheit dieser Erhebung war die Verwendung einer Szenarientechnik, d.h. die Führungskräfte mussten realistische Szenarien im Management aufgrund deren ethischen Gehalts beurteilen. Diese auf der Beschreibung von Dilemmasituationen beruhende Erhebungstechnik sollte die den Managemententscheidungen zugrundeliegenden Werthaltungen und Verhaltensmuster aufzeigen. In einer Synthese haben wir Theorie, qualitative Vorstudie und Online-Erhebung so aufbereitet, dass die beiden Forschungsfragen beantwortet werden.

2. Ergebnisse

Die Ergebnisse unserer Studie lassen sich in sechs Hauptpunkten zusammenfassen:

2.1 Österreichische Führungskräfte sind Rawl'sche Entscheidungstypen mit Kantischem Einschlag

Die befragten Manager(innen) sind keine Utilitaristen. Weder halten sie es für rational, ausschließlich den eigenen Nutzen zu maximieren, noch Managemententscheidungen ausschließlich nach dem persönlichen Nutzen zu treffen. Vielmehr handelt es sich um Rawl'sche und Kant'sche Personen: Sie halten es für rational, Fairness-Überlegungen in ihre Entscheidungen mit einzubeziehen und Erfahrung und Intuition als Entscheidungsgrundlagen zu verwenden. Genau dies sind Elemente, die John Rawls in seiner Theorie verwendet. Weiters spielt der kategorische Imperativ Kants eine womöglich größere Rolle als vermutet, v.a. in der Form „andere so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte“. Dies wird auch durch die qualitative Erhebung gestützt, in der diese Verhaltensweise als für Manager(innen) zentral dargestellt wurde. Die empfundene Pflicht als Führungskraft ist ebenfalls ein ganz prominent genanntes Entscheidungskriterium, das wir ebenfalls als Kant'sches Element identifizieren würden.

Weniger stark identifizieren sich die Respondent(inn)en mit so genannten Hume'schen Elementen: Persönliche Gefühle hinsichtlich Recht und Unrecht sind zwar wichtige Entscheidungskriterien bei ethischen Problemen, doch wird Mitgefühl kaum als Entscheidungsgrundlage gesehen.

Eher abgeschlagen findet sich neben dem Utilitaristen der privat- und der organisationsorientierte Typ (Relativist), der sein Handeln vor nahe stehenden

Personen oder im Unternehmen rechtfertigt und die Erwartungen seines jeweiligen Umfelds erfüllen möchte. Personen, die dies im Unternehmen tun, wurden auch in der qualitativen Studie als ethisch unreflektiert („Pyramidenkletterer“) bezeichnet.

Die durchgeführte Cluster-Analyse hat den Rawls-Kant Typ jedenfalls als einzig statistisch relevanten Typen herausgefiltert.

2.2 Commitment

Das Thema Commitment, also die Sorge für eine Gruppe von Menschen oder eine bestimmte Regel, ohne daraus einen persönlichen Nutzensgewinn ziehen zu können, ist ein zentraler Punkt des Capability Approach Amartya Sens. Wir haben diesen Punkt in einem der Szenarien verankert, das die Führungskräfte beurteilen sollten, Mehr als die Hälfte der Befragten findet dieses Szenario moralisch, mehr als ein Viertel eher moralisch. Die Zustimmung zu einem Verhalten, das Commitment aufweist (hier für die Regel: keine vorschnellen Entlassungen durchführen, auch wenn das eigene Gehalt, bzw. der eigene Bonus, sinken könnte), ist sehr hoch. Jene Personen, die dieses Verhalten nicht als moralisch empfinden (oder diesem eher gleichgültig gegenüber stehen), weisen auch signifikant niedrigere Zustimmungsraten bei den Fragen nach ethischen Dilemmasituationen auf, d.h. empfinden keine besondere Abneigung gegen z.B. Bonuszahlungen für kurzfristige Maßnahmen der Gewinnmaximierung. Wer hingegen ethische Dilemmasituationen als solche erkennt, empfindet auch das erwähnte Szenario als ethisch korrekte Entscheidung.

Allerdings sieht man in der Analyse des Commitment-Verhaltens der Führungskräfte das Auseinanderdriften von dem, was als ethisches Verhalten beurteilt wird und dem, was Führungskräfte nach Einschätzung der Respondent(inn)en tatsächlich tun. Während die Manager(innen) eine klare Zustimmung zur Entscheidung dieses Szenarios angeben, zweifeln sie an derselben ethischen Grundeinstellung anderer Führungspersonen. Diese würden sich laut Angaben mehrheitlich nicht wie der Manager im Szenario verhalten und die unethische Alternative wählen. Dies kann zwei Gründe haben: Man glaubt nicht an die Fähigkeit zu empathischen Verhalten auf Seite der anderen Menschen, oder man zweifelt an der praktischen Durchführbarkeit der ethischen Entscheidung unter Wettbewerbsdruck und ähnlichen strukturellen Problemen. Hier sehen wir eine Differenz zwischen Managementethik (Sozialisation, Rollenbild, Ausbildung können diese beeinflussen) und Rahmenordnungsethik (Anreizsysteme wie Bonuszahlungen, Wettbewerbsfaktoren, Hierarchien im Betrieb, um nur einige zu nennen). Beides wird vermutlich eine Rolle spielen - die Analyse des Szenarios wird hier nur einen Teil der Frage beantworten können. Künftige Forschungsprojekte müssten versuchen, diese Differenz besser herauszuarbeiten, als dies in diesem beschränkten Rahmen möglich war.

Als wichtiges Hauptergebnis stellen wir fest, dass Commitment eine wichtige Rolle im Managementverhalten spielt, genauso, wie es Sen und andere Ökonomen und Philosophen auch immer theoretisch postuliert, bzw. Experimente festgestellt haben.

2.3 Reziproker Altruismus

Das Konzept des reziproken Altruismus modelliert ein Verhalten, das nur dann altruistisch ist, wenn eine Gegenleistung der anderen Person zu erwarten ist. Wir haben diesen Fall ebenfalls in einem Szenario verarbeitet, wobei die Managerin nur dann eine moralisch angesagte Handlung (Änderung der Unternehmenspolitik hinsichtlich fragwürdiger Geschäfte mit Diktaturen) durchführt, wenn eine Gegenleistung der Stakeholder (NGOs) sie und ihr Unternehmen in einem besseren Licht erscheinen lässt.

Die Mehrheit der Führungskräfte empfindet dieses Verhalten als eher unmoralisch. Scheinbar ist es nicht angebracht, sich eine Gegenleistung für eine Handlung zu erwarten, die andere Personen (Stakeholder) als ethisch selbstverständlich empfinden. Obwohl also reziproker Altruismus in der wirtschaftsethischen Literatur als „faires Verhalten“ bezeichnet wird, gilt dies weniger, wenn die zugrundeliegende Handlung (die „Vorleistung“) a priori ethisch wäre. Hier ist also Raum für weitere Forschungsansätze, die die verschiedenen Formen altruistischen und reziproken Verhaltens genauer.

Da bei unserer Befragung drei Viertel der Respondent(inn)en reziproken Altruismus als wahrscheinliches Verhalten von Führungskräften identifiziert haben, ist reziproker Altruismus offenbar ein Entscheidungsverhalten, das im Management gelebt wird (wenn es auch als nicht sonderlich ethisch empfunden wird). Auch hier erkennen wir die oben schon beschriebene Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung: die anderen Manager(innen) würden demnach mehrheitlich unethisch entscheiden.

Als weiteres Hauptergebnis sehen wir also ein gemischtes Resultat: ein angenommenes häufiges Vorkommen reziproken Verhaltens im Management, wobei dieses Verhalten aber umso unmoralischer beurteilt wird, je selbstverständlicher die zugrundeliegende Handlung erwartbar ist. Ist diese Handlung moralisch angezeigt, wird es also als eher unmoralisch empfunden, eine Gegenleistung zu verlangen, also reziprok altruistisch zu handeln.

2.4 Fairness

Fairness ist in allen Abschnitten dieser Studie ein präsent Thema: Fairnesskonzeptionen wurden aus theoretischer Perspektive dargestellt, waren zentrales Thema in den Expertengesprächen und wurden implizit und explizit an mehreren Stellen des Erhebungsbogens abgefragt.

Explizit wollten wir von den befragten Führungskräften wissen, welches Konzept von Fairness sie vertreten würden. Hier war das Ergebnis dahingehend, dass ein Rawls'sches Konzept von Fairness mit einer größtmöglichen Zuteilung von Grundfreiheiten und einer Chancengleichheit beim Start eines Lebens/einer Karriere die wichtigsten Kriterien waren. Auch die so genannte „skalare Verteilung von Verantwortung“ („wer objektiv weniger leisten kann, hat eine geringere Verantwortung“) wurde sehr häufig gewählt und passt in dieses Schema. Hier kommt eine doch egalitäre Einstellung der Manager(innen) zu Tage, die angesichts der Sozialisation im heutigen Berufsleben leicht überraschend ist. Die Leistungsorientierung kommt erst an vierter Stelle, wo die einfache skalare Verteilung („wer mehr arbeitet, bekommt auch mehr“) zu finden ist. Dieser folgt aber wieder ein

egalitäres Kriterium (das Rawls'sche Differenzkriterium), wonach Ungleichheiten in der Gesellschaft erlaubt sind, solange sie benachteiligten Gruppen helfen.

Fragt man hingegen direkt nach Gleichheit, z.B. mit dem Konzept „Gleichheit der Verteilung“ („das BIP wird auf alle Einwohner(innen) gleich verteilt), erhält man von den Führungskräften keine Zustimmung. Ähnliches gilt für die Gleichverteilung von Verantwortung („alle haben die gleiche Verantwortung für die Erwirtschaftung des BIP). Es kommt also offenbar darauf an, wie subtil nach egalitären Konzepten der Fairness gefragt wird und ob es ein Zusatzkriterium gibt, wie etwa Freiheit oder Chancengleichheit. Mit diesen Zusatzkriterien (die ja die meisten Fairnesstheorien auch verwenden) erweisen sich die Führungskräfte als Rawls'sche und egalitäre Menschen, die sich weniger nach Verträgen, Rechten und Regeln orientieren (bei Fragen der Fairness), sondern mehr an Sens Wahlmöglichkeiten („capabilities“) und Rawls' Gerechtigkeitskriterien.

Eine andere Möglichkeit, Fairness abzubilden, bieten der Ansatz Kahnemans und seine „Referenztransaktion“. Ein Szenario im Fragebogen versuchte dies, wobei eine nicht eindeutig moralische oder unmoralische Handlung im Zentrum steht. Obwohl man einem Händler (so das Szenario) das Recht zugestehen könnte, seine Preise anzuheben, sobald die Bedürftigen seiner Region staatlich unterstützt werden, scheint er eine Referenztransaktion (die bisherigen Preise seiner Waren in diesem Geschäft) zu verletzen. Zwar stellt er durch seine Aktion niemanden schlechter, doch nimmt er den Bedürftigen den Zusatznutzen der Subvention durch die erhöhten Preise wieder weg. Zudem wälzt er die Last der Unterstützung an die Gesellschaft (den Staat) über. Die befragten Manager(innen) empfinden dies als eher unfair, bzw. „moralisch neutral“ bis „eher unmoralisch“. Eine eindeutige Ablehnung seiner Handlung war nicht zu erwarten, aber es überrascht die Tendenz der Antworten doch etwas; zumindest zeigen sie die Wichtigkeit eines „Fairness-Ankers“, eben jenen der Referenztransaktion, an den sich auch Führungskräfte halten (sollen). Das Pareto-Kriterium ökonomischer Effizienz, das in diesem Szenario eingehalten wird, genügt nicht, um es als ethisch korrekt auszuweisen.

Wiederum glaubt die Mehrheit der Respondent(innen) nicht an die moralische Integrität der „anderen“ Manager(innen). Die meisten denken, Führungskräfte würden die Referenztransaktion nicht als relevante Entscheidungsgrundlage annehmen.

Dieses Hauptergebnis weist auf die Wichtigkeit von Fairness bei der Beurteilung von Managemententscheidungen hin. Während Rawls'sche und Sen'sche Kriterien der Fairness als wichtig angesehen werden und Ankerwerte der Fairness in Form von Referenztransaktionen Entscheidungsgrundlagen sind, bleibt das Unbehagen bezüglich des Verhaltens des jeweils Anderen bestehen; dieser/diese würde sich kaum an diesen Fairnesskriterien orientieren, so die Führungskräfte.

Die alternativen Entscheidungsgrundlagen (zur ökonomischen Rationalität und utilitaristischen Denkmustern) sind demnach:

- Rawlsianisch: Fairness-Überlegungen in Kombination mit Erfahrung und Intuition
- Commitment mit übergeordneten Regeln
- Referenzwerte für Fairness

- Reziproker Altruismus nur eingeschränkt (nicht, wenn die Gegenleistung für ein Verhalten erfolgen soll, das eigentlich moralisch selbstverständlich ist)

2.5 Einheitliche Sichtweise ethischer Dilemmasituationen

Dilemmasituationen im Managementalltag entstehen laut qualitativer Vorerhebung auf drei Stufen (die auch der traditionellen Einteilung der Wirtschaftsethik entspricht): der Individualebene, der Organisationsebene und der Rahmenordnung. Die wichtigsten Dilemmata sind demnach:

- auf Individualebene:
 - soziale Rollenkonflikte der Manager(innen) zwischen Karrieregetriebenheit („Pyramidenkletterer“, Profiteinkommen) und privatem Umfeld (politischer Standpunkt, Familienmeinung)
 - Prämienorientierung, die nachhaltige Entscheidungen behindert
 - Beeinflussung der Entscheidungen von außen (Gewerkschaft, Politik, Eigentümer) oder durch die Hierarchie
- auf Organisationsebene:
 - Ausnutzung des Informationsvorsprungs vor den Kunden
 - Benachteiligung lokaler Gruppen im internationalen Handel
 - Mangelnde Transparenz und Offenheit gegenüber Stakeholdern
 - Steigerung des Unternehmenswerts durch Entlassungen
 - Konflikte der „Triple Bottom Line“ (wirtschaftlich vs. sozial und ökologisch)
 - Auslagerung in Billiglohnländer bei sinkender Qualität
 - Überwachung der Mitarbeiter(innen) durch neue IKT
 - Kurzfristige Maximierungspotenziale statt langfristiger Strategie
- auf Rahmenordnungsebene:
 - Wettbewerbsdruck führt zu opportunistischem Verhalten
 - Personalabbau zur Kostensenkung statt Vollbeschäftigung
 - Freiheit der Marktwirtschaft steht oft Verantwortung der Unternehmen entgegen
 - Partikularinteressen statt kollektiver Vernunft

In den Expertengesprächen konnten aber auch strukturelle Ursachen für diese Dilemmasituationen angegeben werden, die erste Hinweise auf wirtschafts- und unternehmensethische Maßnahmen geben, wie die Probleme anzugehen wären.

- auf Individualebene:
 - Karrieregetriebenheit
 - Mangelnde Ausbildung in ethischer Reflexionskompetenz
 - Mangelnde Entscheidungskompetenz
 - schlechte Personalentscheidungen

Es müsste also gelten, die Ausbildung der Führungskräfte auf neue Beine zu stellen, eine Forderung, die (nicht nur) die Wirtschaftsethik seit vielen Jahren stellt. Auch die Manager(innen) selbst erkennen dieses Ausbildungsdefizit an und wünschen sich die Möglichkeit zur Weiterbildung in diesem Bereich. Die Führungskräfteentlohnung mittels Bonuszahlungen für kurzfristig wirksame Aktionen wird als ein zentrales

Problem erkannt, das ethisch fundierte Entscheidungen der Manager(innen) erschwert.

- auf Organisationsebene:
 - zentralistische und hierarchische Strukturen
 - kurzfristige Strategieausrichtung
 - Shareholder-Value Doktrin
 - Mangelnde glaubwürdige und exekutierbare Regeln
 - Mangelnde Orte für Ethik im Unternehmen

Hier wird die Wichtigkeit der Institutionalisierung von Ethik im Unternehmen erkannt. Ohne konkrete Orte im Unternehmen, an denen Ethik angesiedelt ist (sei es in den Richtlinien, in einem Kodex, bei einem Ethics Officer), wird es keine transparente, für alle Stakeholder nachvollziehbare und glaubwürdige Regeln des Wirtschaftens geben und werden Unternehmen dem steigenden Legitimationsdruck in der Öffentlichkeit nichts entgegensetzen können.

- Auf Rahmenordnungsebene:
 - Kapitalmarktorientierung
 - Wettbewerbsdruck
 - mangelnde kritische Öffentlichkeit
 - mangelnde ordnungspolitische Regeln

Strukturelle Barrieren für ethisches Entscheiden finden sich auch auf der Ebene der Rahmenordnung. So lässt sich z.B. die Kapitalmarktorientierung der Wirtschaft ebenso hinterfragen wie die Notwendigkeit eines so starken Wettbewerbsdrucks, wie er die letzten Jahre herrschte. Diese Punkte sind vor allem auch von Gesellschaft und Unternehmen mitgetragene Elemente der Rahmenordnung, die nicht naturgegeben sind, sondern auch politisch beeinflusst werden können. Dahingehend interpretieren wir auch die Kritik der Experten an mangelnden ordnungspolitischen Regeln, also fehlenden Gesetzen und Vorschriften. Diese müssen ja nicht immer als einschränkend empfunden werden, sondern können vielmehr auch Unsicherheiten wegnehmen, Transparenz erzeugen und Vertrauen in der Wirtschaft wieder herstellen.

Als Hauptergebnis sehen wir also eine ziemlich einheitliche Sichtweise ethischer Dilemmasituationen und der diese verursachenden Strukturprobleme auf verschiedenen Ebenen.

Auch in der quantitativen Erhebung finden sich einige dieser Themen wieder. So wurden kurzfristige (quartalsbezogene) Denkweisen der Führungskräfte, Pyramidenkletterer und organisatorische Gegebenheiten (Hierarchie oder Zentralismus) als hinderlich für ethisches Entscheiden identifiziert, ebenso eine nur an Profit und Dividenden orientierte Unternehmensstrategie und eine intransparente Kommunikation.

Zu letzterem haben wir auch ein Szenario entwickelt, das Maßnahmen einer Managerin über die Köpfe der Mitarbeiter(innen) hinweg und unter völliger Intransparenz beschreibt. Dieses Verhalten wird von den Führungskräften mit starker Mehrheit als unmoralisch beurteilt. Führungs- und Unternehmensethik im Verständnis der befragten österreichischen Manager(innen) verlangt nach

Transparenz solcher Maßnahmen, noch dazu, wo diese stark in die Privatsphäre der Mitarbeiter(innen) eingreifen.

2.6 Neue Strukturen für die Wirtschaft

All diese Probleme werden von den befragten Manager(innen) klar erkannt. Diese haben auch eine bestimmte Vorstellung davon, wie dem zu begegnen ist. Bei der Frage, was für sie ethische Unternehmensführung ist, heben sie die CSR-Sichtweise der Unternehmensführung als wichtigstes Element hervor, sprich das Unternehmen soll Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt übernehmen. Auch die integrative Sichtweise, wie sie Ulrich/Thielemann entwickelt haben, hat sich bei den österreichischen Manager(innen) durchgesetzt: So meint eine klare Mehrheit, man solle profitable, aber ethisch problematische Geschäfte unterlassen. Mit einigen Abstand folgt dann noch die Stakeholder-Sichtweise ethischer Unternehmensführung, also dass man Stakeholder-Interessen im Dialog ermitteln und in die Strategie mit einbeziehen soll. Spendenethik (karitative Sichtweise ethischer Unternehmensführung), Invisible-Hand Ansatz (kaufmännisches Handeln diene automatisch dem Gemeinwohl) und Unmöglichkeitstheorem (Ethik nur dort möglich, wo es der Markt erlaubt) spielen dagegen eine eher untergeordnete Rolle. All dies spricht dafür, dass die befragten Führungskräfte ein ethisch durchaus fundiertes Bild von Unternehmensführung vertreten.

Trotz dieses positiven Ergebnisses haben 58% der befragten Unternehmen kein Ethik-Instrument in ihrem Betrieb. Wenn es solche gibt, handelt es sich meist um Ethik Kodizes, Ethik Beauftragte und Ethik Kommissionen. Dabei würden sich die Manager(innen) vor allem wünschen, dass Ethik in der Unternehmenskultur und den Richtlinien des Unternehmens (weniger in der Leistungsbeurteilung und im Rechnungswesen) verankert wird.

Als letztes Hauptergebnis findet sich eine übereinstimmende Sichtweise österreichischer Führungskräfte, wie sie den genannten ethisch problematischen Strukturen der Wirtschaft begegnen würden. Die Führungskräfte wünschen sich neue Strukturen und Regeln, die diese Situationen verhindern könnten. Dazu gehören: Eine verstärkte Betonung der CSR-Sicht der Unternehmensführung hinsichtlich sozialer Verantwortung; die Legitimation von Geschäftsideen und -modellen in der Öffentlichkeit, bevor es zu moralischen Problemen kommen kann; der Einbezug von Stakeholder-Interessen in die Unternehmensstrategie; die vermehrte Verwendung von Ethik-Instrumenten in den Betrieben (Ethik Kodex, Ethik-Officer, etc.); Verankerung von Ethik in der Unternehmenskultur; Regeln, die Fehlverhalten auch sanktionieren.

Da aber z.B. weniger als die Hälfte der Befragten bislang auch nur ein einziges Ethik-Instrument in ihrem Unternehmen hat, läuft die Praxis diesen Wünschen noch klar hinterher.