

Verantwortungsvolles Handeln im Unternehmen: die Rolle von kognitiven Verzerrungen und Selbsttäuschung bei ethischen Entscheidungen

Einleitung

Eine typische Reaktion bei der Beurteilung von Unternehmensskandalen ist die Vermutung, dass wenige unmoralisch¹ denkende und handelnde Manager, sogenannte „bad apples“ für unethisches oder kriminelles Handeln von Unternehmen verantwortlich sind.² Dahinter steht die Annahme von bewusstem und rationalem Handeln der Entscheider. Folgt man dieser Annahme, so können unmoralische Handlungen nur von Menschen mit unmoralischer Intention vollzogen werden. Folgerichtig setzen auch die Methoden wie Compliance- und Interne Kontrollsysteme (IKS) sowie Verhaltenskodizes, die in Unternehmen zur Sicherstellung des legalen und ethischen Handelns der Mitarbeiter und Entscheider implementiert werden, ein bewusstes, informiertes und rationales Handeln dieser Personen voraus. Dies spiegelt sich in den an Business Schools und Hochschulen gelehrt deskriptiven ethischen Entscheidungsmodellen wie dem kanonischen Modell von Rest (1986) wider, das weiter unten näher beschrieben wird. Hier setzen aber auch normative Ethiken an, die unternehmerisches Handeln im Einklang mit einem (religiösen) Wertesystem fordern. Die Frage stellt sich, ob das unterstellte Paradigma ethischen Entscheidens und Handelns im Unternehmen zutreffend ist. Im vorliegenden Beitrag wird eine ethische beziehungsweise unethische Entscheidung der pragmatischen Definition von Jones folgend verstanden als „a decision that is both legal or morally acceptable to the larger community. Conversely, an unethical decision is either illegal or morally unacceptable to the larger community.“³

Zweifel an der Gültigkeit der „bad apples“- Vermutung kommen immer dann auf, wenn das Handeln nicht zu den glaubwürdig vorgetragenen Überzeugungen des unethisch Handelnden passt. So reagieren angesehene Vertreter der Textilindustrie auf Vorwürfe bezüglich der Umwelt- und Sozialstandards der Produktionsbedingungen in Asien mit den folgenden stereotypischen Argumenten, die sich so oder ähnlich in Interviews und Unternehmensstellungen finden: 1) die Vertragspartner sind Zwischenhändler, die ihrerseits für die Organisation ordnungsgemäßer Produktionsbedingungen verantwortlich

¹ Die Begriffe moralisch und ethisch werden in dem vorliegenden Beitrag synonym verwendet.

² DAVID DE CREMER/ ANN. E. TENBRUNSEL (Hg), Behavioral Business Ethics. Shaping an Emerging Field, New York 2012.

³ THOMAS M. JONES, Ethical decision making by individuals in organizations. An issue contingent model. In: Academy of Management Review 16 (1991) 366-395, hier 367.

sind, 2) die Arbeits- und Umweltbedingungen der Produktion entsprechen den lokalen Gesetzen, entsprechend ist der lokale Gesetzgeber für die niedrigen Umwelt- und Sozialstandards verantwortlich, 3) die Kunden verlangen mit ihrer Zahlungsbereitschaft und Produktwünschen entsprechende Produktionsbedingungen.⁴ Die solchermaßen tolerierten und unterstützten Produktionsbedingungen stehen jedoch im Widerspruch zu dem Anspruch der meisten Unternehmen. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Robert Bosch GmbH, die traditionell für ihr starkes Wertesystem bekannt ist. Zuletzt wurde heftig kritisiert, dass Bosch für den Einsatz seiner Gefängnissicherheitstechnik in einem Land wirbt, in dem rechtsstaatliche Standards regelmäßig verletzt werden.⁵ Auch hier folgte der Hinweis auf den Handel mit Zwischenhändlern.⁶

Dieser hier vorliegende Beitrag vertritt die These, dass psychologische Prozesse wie kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung bei der Wahrnehmung von Situationen und der Entscheidungsfindung dazu führen können, dass Menschen mit moralischen Werten und Überzeugungen im Unternehmen unethisch handeln. So vermag z.B. ein Mitarbeiter, der sich in seinen Überzeugungen von einem religiösen Wertesystem leiten lässt, dieses nur dann in seinem Handeln im Unternehmen umzusetzen, wenn ihm die ethische Dimension von Entscheidungen bewusst ist und er die Entscheidungen überlegt und informiert trifft. Die Forschungsbeiträge zu Behavioral Ethics untersuchen und berichten von kognitiven Prozessen, die dazu führen, dass Menschen gegen ihre moralischen Überzeugungen handeln.⁷ Allerdings ist in der Behavioral Ethics-Literatur bis heute nicht der Versuch unternommen worden, ein umfassendes Modell ethischen Handelns unter Berücksichtigung von psychologischen Prozessen, die Menschen gegen ihre moralische Überzeugung handeln lassen, zu formulieren. Erst mit einem solchen Modell ist es jedoch möglich, die Maßnahmen zur Förderung des ethischen Verhaltens und zur Verhinderung von unethischem Verhalten im Unternehmen auf ihre Tauglichkeit hin zu untersuchen. Der vorliegende Beitrag formuliert ein solches umfassendes Modell. Zunächst wird jedoch ein kurzer Überblick über die existierenden ethischen Entscheidungsmodelle gegeben und die wesentlichen psychologischen Mechanismen identifiziert, die nach Erkenntnissen der bisherigen Literatur zu unmoralischen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen von eigentlich moralischen Menschen führen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und

⁴ Entsprechende Zitate finden sich zum Beispiel in dem Dokumentarfilm von CHRISTIAN JENTZSCH und MICHAEL HÖFT „Der Preis der Blue-Jeans“, Deutschland 2012.

⁵ CHRISTOPH GIESEN/ MAX HÄGLER, Hochspannung. In Süddeutsche Zeitung vom 8.-9. Dezember 2012, 30.

⁶ Ebd., 30.

⁷ CREMER/ TENBRUNSEL, Behavioral Business Ethics. ANN E. TENBRUNSEL/ DAVID M. MESSICK, Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. In: Social Justice Research 55 (2004) 684-707. LINDA KLEBE TREVIÑO/ GARY R. WEAVER/ SCOTT J. REYNOLDS, Behavioral ethics in organizations: A review. In: Journal of Management 32 (2006) 951-990.

den Vorarbeiten in der Literatur wird ein konzeptionelles Modell ethischen Entscheidens entwickelt. Bei der Diskussion der Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld und in der Person des Entscheiders auf den Entscheidungsprozess werden erste Ansätze geliefert, den Einfluss verschiedener Elemente der Management und Compliance-Struktur auf ethische Unternehmensentscheidungen zu beurteilen.

1. Deskriptive Theorien ethischen Entscheidens im Unternehmenskontext

Das von Rest⁸ entwickelte Modell beschreibt einen vierstufigen ethischen Entscheidungsprozess, den ein Mensch durchläuft, bevor er eine Handlung ausführt. Der ethische Entscheidungsprozess beginnt damit (Stufe 1), dass der Mensch das ethische Problem wahrnimmt („recognize moral issue“). Das Erkennen des Problems beinhaltet zwei Aspekte. Erstens muss der Entscheider erkennen, dass er im Entscheidungsprozess die Wahl zwischen mindestens zwei Alternativen hat und zweitens, dass sein Verhalten Auswirkungen auf andere Personen haben kann. Schließlich wird (2) ein moralisches Urteil gefällt und (3) eine moralische Absicht etabliert, die auf der vierten und letzten Stufe zu moralischem Handeln führt. Das Modell basiert damit auf der Annahme, dass eine ethische Entscheidung bewusst und rational getroffen wird. Damasio⁹ argumentiert in einer Erweiterung der Prämissen von Rest¹⁰, dass ethisches Denken von Emotionen und Vernunft gesteuert wird. Die Erweiterung des bewussten rationalen ethischen Entscheidungsprozesses um eine intuitive unbewusste Ebene findet sich explizit in der dualen Prozesstheorie von Stanovich/West¹¹ und Haidt¹².

1.1 Bewusstes und unbewusstes ethisches Entscheiden

Die Möglichkeiten des Zusammenspiels von bewussten und unbewussten ethischen bzw. unethischen Verhalten zeigen sich in der Arbeit von Tenbrunsel/Smith-Crowe¹³. Tenbrunsel/Smith-Crowe¹⁴ differenzieren die in

⁸ JAMES R. REST, *Moral Development. Advances in Research and Theory*, New York 1986, 5-7.

⁹ ANTONIA DAMASIO, *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*, New York 1994.

¹⁰ REST, *Moral Development*.

¹¹ KEITH E. STANOVICH/ RICHARD F. WEST, *Individual differences in moral reasoning: Implications for the rationality debate?* In: *Behavioral and Brain Science* 23 (2000) 654-726.

¹² JONATHAN HAIDT, *The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment*. In: *Psychological Review* 108 (2001) 814-834.

¹³ ANN E. TENBRUNSEL/ KRISTIN SMITH-CROWE, *Ethical Decision Making: Where we've been and where we're going*. In: *The Academy of Management Annals* 2 (2008) 545-607.

¹⁴ Ebd., 553.

Tabelle 1 dargestellten vier möglichen Verhaltensweisen als Ergebnis eines ethischen Entscheidungsprozesses.

Verhaltensweisen	Ethisch	Unethisch
Bewusst	(1) <i>Bewusstes ethisches Verhalten</i> : Der Mensch erkennt das ethische Problem und handelt bewusst ethisch.	(2) <i>Bewusstes unethisches Verhalten</i> : Der Mensch erkennt das ethische Problem und verhält sich dennoch unethisch.
Unbewusst	(3) <i>Unbewusstes ethisches Verhalten</i> : Der Mensch erkennt das ethische Problem nicht, verhält sich jedoch unbewusst ethisch.	(4) <i>Unbewusstes unethisches Verhalten</i> : Der Mensch erkennt das ethische Problem nicht. In dem Fall glaubt er ethisch zu handeln, obwohl er es nicht tut.

Tabelle 1: Vier mögliche Verhaltensweisen als Ergebnis ethischer Entscheidungsprozesse.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tenbrunsel/Smith-Crowe.¹⁵

Für die vorliegende Untersuchung ist insbesondere der vierte Quadrant in Tabelle 1 von Relevanz, da das hier entwickelte Modell eine Erklärung für das unethische Verhalten von Mitarbeitern bietet, die vordergründig glauben, ethisch zu handeln und deshalb durch entsprechende Maßnahmen im Unternehmen anders angesprochen werden müssen.

Warum ist diese Differenzierung von Bedeutung? Nach Rest¹⁶ kann ein Mensch den ethischen Entscheidungsprozess nur dann durchlaufen, wenn er das ethische Problem erkennt. Studien zeigen jedoch, dass Menschen aufgrund von beschränkten kognitiven Informationsverarbeitungsprozessen und den daraus resultierenden Fehlern und Verzerrungen in der Wahrnehmung ein ethisches Problem oftmals nicht identifizieren und somit auch nicht in die darauffolgenden Stufen übergehen können.¹⁷ Obwohl sich die vier Prozessstufen gegenseitig beeinflussen, gehen sie nicht zwangsläufig ineinander über. Daher ist

¹⁵ Ebd., 553.

¹⁶ REST, Moral Development, 5.

¹⁷ DOLLY CHUGH/ MAX H. BAZERMAN, Bounded Awareness. What you fail to see can hurt you. In: *Mind & Society* 6 (2007) 1-18. DOLLY CHUGH/ MAX H. BAZERMAN/ MAHZARIN R. BANAJI, Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In: DON A. MOORE ET AL. (Hg.), *Conflicts of interest: problems and solutions from law, medicine and organizational settings*, London 2005, 74-95.

es möglich, dass der Mensch eine Stufe bewältigt, jedoch die darauffolgende nicht. So kann der Mensch zum Beispiel ein moralisches Problem erkennen und ein moralisch richtiges Urteil bilden und dennoch eine unmoralische Handlung begehen.¹⁸

In der Literatur finden sich zunehmend Beiträge, die aufbauend auf dem Modell von Rest¹⁹ persönliche und situative Einflussfaktoren im ethischen Entscheidungsmodell berücksichtigen.²⁰ So erweitert Jones²¹ die Einflussfaktoren um die moralische Intensität eines Problems. Je stärker die moralische Intensität eines Problems, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich der Mensch des ethischen Aspekts bewusst ist, und desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser sich ethisch verhalten wird.

1.2 Das theoretische Konzept des ethischen Verblässens nach Tenbrunsel/Messick

Die Rolle der kognitiven Prozesse im Zuge ethischer Entscheidungen, die von den Forschungsbeiträgen im Feld der Behavioral Ethics herausgestellt werden, finden sich im theoretischen Konzept des ethischen Verblässens („ethical fading“) von Tenbrunsel/Messick²². Dieses Konzept basiert seinerseits auf der Idee des moralischen Rückzugs („moral disengagement“) von Bandura.²³ Tenbrunsel/Messick²⁴ entwickeln einen dreistufigen Prozess, der die Ursachen für das ethische Verblässen erklären soll: Bestimmte Umweltbedingungen (Stufe 1) begünstigen Selbsttäuschung (Stufe 2), die Selbsttäuschung beeinflusst, welcher Entscheidungsrahmen (Stufe 3) gewählt wird. Ein Entscheidungsrahmen wird als eine Entscheidungssituation definiert, mit der der Entscheider glaubt konfrontiert zu sein.²⁵ Ein Mensch kann z.B. einen ethischen, wirtschaftlichen, rechtlichen oder persönlichen Entscheidungsrahmen annehmen. In dem Prozess wird Selbsttäuschung als die entscheidende Ursache für ethisches Verblässen aufgeführt. Eine ethische Entscheidung beinhaltet oft-

¹⁸ JONES, Ethical decision, 386.

¹⁹ REST, Moral Development.

²⁰ Siehe JONES, Ethical decision. LINDA KLEBE TREVIÑO, Ethical Decision Making in Organizations: A Persons Situation Interactionist Model. In: The Academy of Management Review 11 (1986) 601-617; ROBERT C. FORD/ WOODROW D. RICHARDSON, Ethical Decision Making: A Review of Empirical Literature. In: Journal of Business Ethics 13 (1994) 205-221; MICHAEL BOMMER ET AL., A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making. In: Journal of Business Ethics 6 (1987) 265-280.

²¹ JONES, Ethical decision.

²² TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 223.

²³ ALBERT BANDURA, Moral Disengagement in the Preparation of Inhumanities. In: Personality and Social Psychology Review 3 (1999) 193-209.

²⁴ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 226.

²⁵ DAVID M. MESSICK, Alternative Logics for decision making in social settings. In: Journal of Economic Behavior and Organization 39 (1999) 11-30.

mals eine Abwägung zwischen dem Eigeninteresse und ethischen Prinzipien. Wenn Selbsttäuschung vorliegt, wird der ethische Aspekt des Problems ausgeblendet. Das führt dazu, dass einerseits die Entscheidung zugunsten des Eigeninteresses getroffen werden kann und andererseits das Gefühl beibehalten wird, mit seinen ethischen Überzeugungen im Einklang zu sein. Tenbrunsel/Messick²⁶ identifizieren vier Formen der Selbsttäuschung, die unethisches Verhalten begünstigen: (1) Euphemismen („language euphemism“) sind verschleiende Geschichten, die Menschen sich selbst bezüglich ihrer unethischen Handlungen erzählen. Sie können unethisches Verhalten fördern, indem sie die ethische Bedeutsamkeit einer Handlung verbergen. Dadurch kann ein wirtschaftlicher Entscheidungsrahmen angenommen werden, der im Entscheidungsprozess eine Kosten-Nutzen-Analyse auslöst. Beispiele für Euphemismen im Unternehmenskontext sind „creative accounting“ oder „right sizing“. Der Begriff „creative accounting“ beschönigt ethisch fragwürdige Bilanzierungspraktiken, die z.B. Korruption und Bestechung verdecken. Der Begriff „right sizing“ wird im Zusammenhang mit Personalabbau bei Restrukturierungs- oder Rationalisierungsmaßnahmen verwendet. Beide Ausdrücke verschleiern den Verstoß gegen ethische Normen und begünstigen unethisches Verhalten. (2) Der Slippery Slope Effekt („slippery slope effect“) stellt eine Form der Selbsttäuschung dar und bezieht sich auf zwei psychologische Mechanismen, die bildlich ein unaufhaltsames Abgleiten auf einer rutschigen Schräge (slippery slope) in unethisches Verhalten begünstigen. Der erste Mechanismus besteht aus Wiederholungen von unethischen Handlungen, die zu ethischem Abstumpfen führen, so dass die ethische Dimension bei Entscheidungen nicht erkannt wird. Der zweite Mechanismus wird als Induktionsmechanismus bezeichnet. Dabei werden vergangene Handlungen und Praktiken als Maßstab für neue Handlungen gesetzt. Wenn eine Handlung mit der Zeit schrittweise in einem geringen Maße unethischer wird, führt eine Reihe von vielen kleinen Schritten zu deutlich unethischem Verhalten, ohne dass dies dem Entscheider bewusst wird. (3) Der Fehler in der wahrgenommenen Kausalität („error in perceptual causation“) umfasst drei mögliche Effekte. Zum ersten Effekt gehört die Attributionsverzerrung, bei der ethisch fragwürdige Umstände eher Personen als Systemen zugeschrieben werden. Der zweite und dritte Effekt bezieht sich auf das Wegschieben moralischer Verantwortung sowie eigennützige Motive bei der Zuweisung von Schuld. (4) Die Fehler, die durch den notwendigerweise immer subjektiven Standpunkt hervorgerufen werden („the constraint representation of our self“), beschreibt die Tatsache, dass bei der Beurteilung der Grundlagen des Entscheidungsprozesses eine rein objektive Grundhaltung nicht möglich ist.

Das Konzept des ethischen Verblässens von Tenbrunsel/Messick bleibt nicht ohne Kritik. Ein zentrales Problem des Ansatzes ist die versäumte Trennung zwischen kognitiven Verzerrungen und Selbsttäuschung. So behaupten

²⁶ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 226.

Tenbrunsel/Messick²⁷, dass Menschen durch Selbsttäuschung an Lügen glauben, die sie sich selbst erzählen, mit dem Ziel, ihre unethischen Handlungen zu rechtfertigen. Jedoch sind drei der von Tenbrunsel/Messick genannten Formen der Selbsttäuschung, „Fehler in der wahrgenommenen Kausalität“, „Fehler, die durch eine subjektive Sichtweise hervorgerufen werden“ und der „Slippery Slope Effekt“ psychologische Vorgänge, die Folgen eines in seiner Rationalität beschränkten kognitiven Informationsverarbeitungsprozesses sind. Beispielsweise nehmen Menschen kausale Zusammenhänge oftmals fehlerhaft wahr, weil sie Informationen nur begrenzt erkennen und verarbeiten können.²⁸ Hinter diesen Formen der Selbsttäuschung steht kein persönliches Motiv sich selbst zu belügen. In ihrem Konzept unterscheiden Tenbrunsel/Messick nicht zwischen Verzerrungen, die aufgrund von kognitiven Beschränkungen entstehen und Selbsttäuschung, die als ein kognitiver Prozess eigennütziges Verhalten erlaubt und gleichzeitig das moralische Selbstbild aufrechterhält. Als weitere Einflussfaktoren auf das unbewusste unethische Verhalten nennen Tenbrunsel/Messick²⁹ Umweltbedingungen. Damit vernachlässigen sie jedoch die in der Literatur als bedeutsam für den ethischen Entscheidungsprozess herausgearbeiteten persönlichen Faktoren und die Problemkonstellation, insbesondere die moralische Intensität des Problems.³⁰ Eine umfassende Betrachtung der Faktoren ist jedoch dann relevant, wenn Lösungswege herausgearbeitet werden sollen, um den Prozess des ethischen Verblässens zu reduzieren.

2. Ein ethisches Entscheidungsmodell unter Berücksichtigung von Selbsttäuschung und kognitiven Verzerrungen

Das folgende Modell beschreibt aufbauend auf Tenbrunsel/Messick³¹ die unterschiedlichen Einflussfaktoren und kognitiven Mechanismen, die das ethische Bewusstsein, die darauffolgende Entscheidungsfindung und schließlich die Handlung hinsichtlich ihrer Moralität beeinflussen. Das Modell unterscheidet zwischen der Außenwelt und der Innenwelt. Die Außenwelt stellt den objektiv wahrnehmbaren Bereich dar und lässt sich in zwei Abschnitte einteilen: Einflussfaktoren als Inputs, die auf den ethischen Entscheidungsprozess wirken sowie das Verhalten als Output des Entscheidungsprozesses. Zu der Innenwelt gehören der ethische Entscheidungsprozess als ein kognitiver Vorgang und alle individuellen Merkmale einer Person, die den Prozess beeinflussen. Die Einflussfaktoren können in äußere und innere Faktoren unterschieden

²⁷ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 225.

²⁸ CHUGH/ BAZERMAN, Bounded Awareness, 1-18.

²⁹ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 225.

³⁰ JONES, Ethical decision. TREVIÑO, Ethical Decision Making in Organizations. SHELBY D. HUNT/ SCOTT VITELL, A General Theory of Marketing Ethics. In: Journal of Macromarketing 6/5 (1986) 5-16.

³¹ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading 225.

werden. Zu den äußeren Einflussfaktoren gehören die ethische Problemsituation und Umweltfaktoren. Die Problemsituation ist der Ausgangspunkt eines Entscheidungsprozesses und benennt ein Problem mit einer ethisch relevanten Dimension, das einer Handlung bedarf. Zu den Umweltfaktoren gehören grundsätzlich alle Aspekte, die aus der Außenwelt wirken. Der vorliegende Beitrag beschränkt sich auf die Umweltfaktoren im Unternehmenskontext (z.B. das Arbeitsumfeld). Die inneren Einflussfaktoren umfassen persönliche Faktoren wie die individuellen Eigenschaften (z.B. Charaktereigenschaften) einer Person. Der zentrale Entscheidungsprozess stellt eine Verbindung zwischen den Einflussfaktoren und dem Verhalten her. Der Prozess besteht aus zwei Stufen. Zunächst muss auf der Stufe des ethischen Bewusstseins die ethische Komponente eines Problems wahrgenommen werden, um schließlich zu einer Entscheidung zu kommen, die zu ethischem oder unethischem Verhalten führen kann.

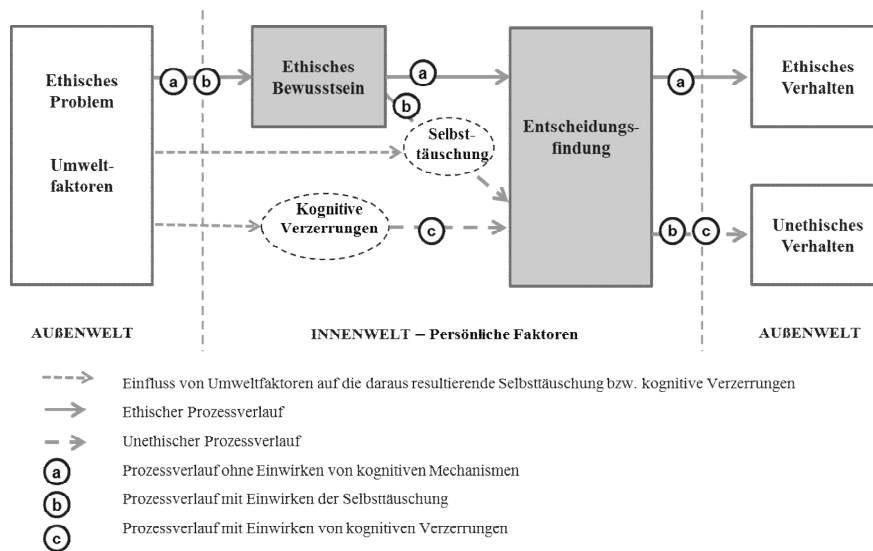


Abbildung 1: Modell des ethischen Entscheidungsprozesses.
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 1 zeigt das ethische Entscheidungsmodell und führt drei Prozesspfade auf, die von Einflussfaktoren und kognitiven Mechanismen bestimmt werden und schließlich in einem beobachtbaren Handeln der Person resultieren. Der Begriff „kognitive Mechanismen“ bezeichnet als Überbegriff die Mechanismen kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung im Entscheidungsmodell.

Mit der Beschreibung des ethischen Entscheidungsmodells werden Annahmen aufgestellt, die für die nachfolgende Untersuchung erforderlich sind: (1) Das ethische Bewusstsein und die Entscheidungsfindung werden beeinflusst von (i) dem ethischen Problem, (ii) Umweltfaktoren, (iii) persönlichen Faktoren und (iv) kognitiven Mechanismen, die in Wechselbeziehung zueinander stehen und moderiert von kognitiven und emotionalen Einflüssen in ethischem oder unethischem Handeln resultieren.³² (2) Umweltfaktoren können Selbsttäuschung bzw. kognitive Verzerrungen begünstigen.³³ (3) Umweltfaktoren, die Selbsttäuschung bzw. kognitive Verzerrungen auslösen, beeinflussen den Entscheidungsprozess hin zu einer unethischen Handlung, da die kognitiven Mechanismen das Bewusstsein für ethische Probleme ausschalten. (4) Das ethische Problem und die persönlichen Faktoren können auf eine Weise mit den Umweltfaktoren interagieren, dass sie die Wirkung der Umweltfaktoren auf kognitiven Mechanismen verstärken oder verringern. (5) Ein Entscheidungsprozess ohne das Einwirken von kognitiven Mechanismen führt zu ethischem Verhalten.

Aufgrund der oben genannten Annahmen sieht das Modell drei mögliche Prozessverläufe vor: Prozessverlauf (a) sieht keinen Einfluss der kognitiven Mechanismen vor. Vergleichbar zum ethischen Entscheidungsprozess von Rest³⁴ verläuft Prozess (a) so, dass die Umweltfaktoren ein ethisches Bewusstsein für das vorliegende Problem erzeugen. In diesem Fall wird sich der Mensch des ethischen Aspekts bewusst. Die darauf folgende Entscheidungsfindung führt zu einer ethischen Handlung.

Prozessverlauf (b) sieht ein Einwirken der Selbsttäuschung vor. Die Umweltfaktoren wirken so, dass das ethische Problem dem Menschen anfänglich bewusst ist. Wenn Selbsttäuschung eintritt, wird die ethische Komponente in der Entscheidungsfindung ausgeblendet und kann damit zu einer unethischen Handlung führen.

Im Prozessverlauf (c) wirken die kognitiven Verzerrungen auf den Entscheidungsprozess. Präziser formuliert wirken die vorliegenden Umweltfaktoren der Entscheidungssituation so, dass sie kognitive Verzerrungen in der Wahrnehmung des Problems hervorrufen. Somit wird dem Entscheider das ethische Problem nicht bewusst und kognitive Verzerrungen können zu einer unethischen Handlung führen.

Im Folgenden wird der Entscheidungsprozess bestehend aus dem ethischen Bewusstsein und der Entscheidungsfindung näher vorgestellt. Danach folgt die Analyse der kognitiven Verzerrungen, der Selbsttäuschung und der Einflussfaktoren, die auf den Prozess wirken.

³² ALBERT BANDURA, Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. In: *Journal of Moral Education* 31 (2002) 101-119 hier: 102.

³³ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading, 233; JONES, Ethical decision, 389.

³⁴ REST, Moral Development, 3-18.

2.2 Prozessstufen im ethischen Entscheidungsmodell

Zunächst werden die Prozessstufen (1) ethisches Bewusstsein und (2) ethische Entscheidungsfindung näher erläutert, um die Funktionsweise der kognitiven Mechanismen, die im Anschluss erklärt werden, besser zu verstehen.

2.2.1 Ethisches Bewusstsein

Ethisches Bewusstsein ist entscheidend für den Verlauf des ethischen Entscheidungsprozesses und wird als Vorstufe für ethisches Verhalten betrachtet.³⁵ Rest beschreibt ethisches Bewusstsein wie folgt: „A person may say to her/himself, ‘This is a moral problem’ or may think about some specific moral norm or principle that applies to the case. But this is neither necessary nor evitable. Minimally a person [...] realizes that she/he could do something that would affect the interests, welfare or expectations of other people.”³⁶ Nach Jones existiert ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem ethischen Bewusstsein und der Entscheidungsfindung. „For the moral decision making process to begin, a person must recognize the moral issues.“³⁷ Folglich wird sich der Mensch eher ethisch verhalten, wenn er das ethische Problem wahrnimmt. Sobald das Bewusstsein für den ethischen Aspekt fehlt, ist es wahrscheinlicher, dass der Mensch sich unethisch verhält. Nach Tenbrunsel/Smith-Crowe³⁸ handelt der Mensch dann unabsichtlich unethisch.

Ein Mensch kann sich ethisch verhalten, obwohl er sich des ethischen Problems nicht bewusst ist. Dies ist dann möglich, wenn er z.B. ein Problem aus einer wirtschaftlichen Perspektive löst und diese im Einklang mit dem ethischen Aspekt ist. Andererseits führt ein ethisches Bewusstsein nicht automatisch zu einer ethischen Handlung. Denn obwohl der Mensch das ethische Problem erkennt, muss er nicht eine ethische Entscheidung treffen und danach handeln.³⁹ Anknüpfend an das ethische Entscheidungsmodell von Rest⁴⁰ konnten Valentine/Fleischman⁴¹ keinen Zusammenhang zwischen einem ethischen Bewusstsein und einem ethischen Urteil feststellen.

2.2.2 Entscheidungsfindung

Im ethischen Entscheidungsprozess stellt die Entscheidungsfindung ein verbindendes Element zwischen den Einflussfaktoren und dem Verhalten dar.

³⁵ TREVIÑO/ WEAVER/ REYNOLDS, Behavioral ethics in organizations, 960.

³⁶ REST, Moral Development, 5.

³⁷ JONES, Ethical decision. 380.

³⁸ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE, Ethical Decision Making, 554.

³⁹ Ebd., 554.

⁴⁰ REST, Moral Development, 3-18.

⁴¹ SEAN VALENTINE/ GARY FLEISCHMAN, Ethical Reasoning in an Equitable Relief Innocent Spouse Context. In: Journal of Business Ethics 45 (2003) 325–339.

Diesem Beitrag liegt Tenbrunsel/Smith-Crowe⁴² folgend die Annahme zugrunde, dass eine Entscheidungsfindung sowohl rational als auch emotional intuitiv geleitet verlaufen kann. In der Entscheidungsfindung wird zwischen einem Prozess unterschieden, der das ethische Problem berücksichtigt und einem Prozess, der dieses Problem ausblendet. Dies hängt davon ab, ob kognitive Mechanismen wirken. Wenn kognitive Mechanismen nicht wirken, wird die ethische Komponente eines Problems im Prozess berücksichtigt. Die daraus resultierende Entscheidung führt zu ethischem Verhalten. Das ethische Bewusstsein kann jedoch von kognitiven Verzerrungen ausgeblendet werden, so dass in der darauffolgenden Entscheidungsfindung der ethische Aspekt nicht einbezogen wird. Des Weiteren, wie im Prozessverlauf (b) dargestellt, kann sich der Mensch des ethischen Problems anfänglich bewusst sein. Die Selbsttäuschung trübt das Bewusstsein jedoch ein. Als Folge setzt sich der Mensch in der Entscheidungsfindung mit dem ethischen Aspekt nicht auseinander und verhält sich unethisch.

2.3 Ursachen für unbewusst unethisches Verhalten

Die im Entscheidungsmodell relevanten Mechanismen kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung werden im Folgenden beschrieben.

2.3.1 Kognitive Verzerrungen im ethischen Entscheidungsmodell

Kognitive Verzerrungen werden von Hippel/Trivers⁴³ als Fehler und Heuristiken definiert, die aufgrund von beschränkten Informationsverarbeitungsprozessen entstehen, jedoch keine motivierende Gründe haben. Daher müssen sie deutlich von der Selbsttäuschung abgegrenzt werden: „It is important to note,[...], that not all biases in information processing are self-deceptive.”⁴⁴ Kognitive Verzerrungen im Entscheidungsprozess lassen sich auf das von Simon entwickelte Konzept der „bounded rationality“ zurückführen.⁴⁵ Nach diesem Konzept verfügt der Mensch nur über eingeschränkte kognitive Aufnahme- und Verarbeitungsprozesse. Diese führen oftmals zu systematischen Fehlern und Verzerrungen und lassen den Menschen nur bedingt rationale Entscheidungen treffen.

⁴² TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE, Ethical Decision Making, 552-555.

⁴³ WILLIAM VON HIPPEL/ ROBERT TRIVERS, The evolution and psychology of self-deception. In: Behavioral and Brain Science 34 (2011) 1-56.

⁴⁴ Ebd., 2.

⁴⁵ HERBERT A. SIMON, A Behavioral Model of Rational Choice. In: Quarterly Journal of Economics 69 (1995) 99-118.

Formen kognitiver Verzerrungen	Kernthese	Autor
(1) Unterschätzung des Risikos	Kleine Risiken werden von Menschen überbewertet und mäßige bis große Risiken unterschätzt.	Kahneman/Tversky ⁴⁶
(2) Korruptierungseffekte	Intrinsisch motivierte Handlungen werden durch extrinsische Motivation verdrängt.	Deci/Ryan ⁴⁷
(3) Fokussierung auf ein Ziel bzw. Fokussierung auf mehrere Ziele	Fokussierung auf ein Ziel führt dazu, dass Menschen blind gegenüber ethischen Problemen sind. Bei einer Fokussierung auf mehrere Ziele tendieren Menschen dazu, qualitative Ziele zugunsten von quantitativen Zielen zu vernachlässigen.	Chugh/Bazerman ⁴⁸ Ordóñez et al. ⁴⁹

Tabelle 2: Übersicht über die Formen kognitiver Verzerrungen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Im ethischen Entscheidungsmodell wird angenommen, dass kognitive Verzerrungen das Bewusstsein für wichtige und leicht verfügbare Informationen beschränken. Nach Chugh/Bazerman ist das Bewusstsein beschränkt, wenn Menschen in einem Entscheidungsprozess wichtige und leicht zugängliche Informationen nicht sehen, suchen, verwenden oder mit anderen teilen.⁵⁰ Der Mensch ist nicht fähig alle ihm verfügbaren Informationen zu erkennen, aufzunehmen und zu verarbeiten, so dass er die für die Lösung relevanten Infor-

⁴⁶ DANIEL KAHNEMAN/ AMOS TVERSKY, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (1979) 263-291.

⁴⁷ EDWARD L. DECI/ RICHARD M. RYAN, The Support of Autonomy and the Control of Behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987) 1024-1037.

⁴⁸ CHUGH/ BAZERMAN, Bounded Awareness, 6-8.

⁴⁹ LISA D. ORDÓÑEZ ET AL., Goals Gone Wild: the Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. In: *Academy of Management Perspectives* 23 (2009) 6-16.

⁵⁰ CHUGH/ BAZERMAN, Bounded Awareness, 3.

mationen womöglich vernachlässigt. Dies ist ein Indikator dafür, dass kognitive Verzerrungen außerhalb des menschlichen Bewusstseins auftreten und somit maßgeblich dazu beitragen, die ethische Dimension einer Situation außer Acht zu lassen. Welche Informationen aufgenommen werden, hängt vom Informationsstimulus und von der eigenen internen Darstellung des Problems ab.⁵¹

Äußere und innere Einflussfaktoren können kognitive Verzerrungen erzeugen und verstärken, indem sie z.B. beeinflussen, welche Informationen der Mensch wahrnimmt und wie er das Problem interpretiert. In der Literatur werden unterschiedliche Formen kognitiver Verzerrungen und Fehler diskutiert, die ursächlich für unbewusstes unethisches Verhalten sind. In Tabelle 2 werden Formen kognitiver Verzerrungen vorgestellt. Es sei angemerkt, dass die Tabelle lediglich eine Auswahl an Formen kognitiver Verzerrungen beinhaltet und nicht den gesamten Umfang an möglichen kognitiven Verzerrungen umfasst.

2.3.2 *Selbsttäuschung im ethischen Entscheidungsmodell*

Selbsttäuschung wird als eine kognitive Verzerrung bezeichnet, die aus zielgerichteten Beweggründen entsteht.⁵² „Self-deception... is akin to failure to tell the self the whole truth.“⁵³ Selbsttäuschung ist das Ergebnis von Verzerrungen im Entscheidungsprozess, die die eigenen Ziele und Motive widerspiegeln. Solche Täuschungen beinhalten Geheimnisse, die die Menschen vor sich selbst haben sowie Lügen, die sie sich selbst erzählen und die Verdrängung der Wahrheit.⁵⁴ Kognitive Verzerrungen können als Selbsttäuschung bezeichnet werden, wenn erwünschte Informationen unerwünschten Informationen vorgezogen werden, in einer Form, die auch die persönlichen Ziele des Menschen reflektiert.⁵⁵ Diese Form von Verzerrung soll einen bestimmten Zweck erfüllen. Selbsttäuschung im Rahmen eines ethischen Kontextes wird auch als moralischer Rückzug bezeichnet,⁵⁶ welche auf die kognitive Dissonanz zurückzuführen ist.⁵⁷ Die kognitive Dissonanz entsteht, sobald eine Diskrepanz zwischen den eigenen Verhaltensweisen einerseits und Werten und Überzeugungen andererseits besteht.⁵⁸ In der Entwicklung des moralischen Selbst formen Menschen persönliche Maßstäbe für ethisches und unethisches Verhalten.

⁵¹ BOMMER ET AL., A Behavioral Model of Ethical and Decision Making.

⁵² HIPPEL/ TRIVERS, The evolution and psychology of self-deception, 7.

⁵³ Ebd., 7.

⁵⁴ SISSELA BOK, Secrets: on the ethics of concealment and revelation, New York 1982, 60.

⁵⁵ HIPPEL/ TRIVERS, The evolution and psychology of self-deception, 7.

⁵⁶ BANDURA, Moral Disengagement in the Preparation of Inhumanities, 193-194.

⁵⁷ LISA L. SHU/ FRANCESCO GINO/ MAX H. BAZERMAN, Ethical Discrepancy: Changing our Attitudes to Resolve Moral Dissonance. In: DE CREMER/ TENBRUNSEL (Hg.) Behavioral Business Ethics: Shaping an Emerging Field, New York 2012, 221-240.

⁵⁸ LEON FESTINGER, A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford 1957.

Grundsätzlich sind Menschen stets bestrebt ein positives Selbstkonzept zu erhalten und zu fördern.⁵⁹ In diesem Zusammenhang dienen die eigenen Maßstäbe dem Selbstregulierungsprozess, in dem Menschen ihr Verhalten beobachten und es in Bezug auf die eigenen ethischen Maßstäbe beurteilen.⁶⁰ Verhalten, das den Maßstäben entspricht, löst Zufriedenheit aus. Hingegen hat das Verhalten, das gegen die Maßstäbe verstößt, eine Selbstzensur zur Folge, in der es zur Selbstverurteilung und zur Selbstbestrafung kommt. Aufgrund dieses Selbstregulierungsprozesses verhalten sich Menschen in der Regel im Einklang mit den eigenen ethischen Maßstäben.⁶¹ Wenn eine Lücke zwischen den eigenen ethischen Maßstäben und dem Verhalten entsteht, können Menschen entweder ihr Verhalten an die ethischen Maßstäbe anpassen oder ihre ethischen Maßstäbe verändern. Die Selbsttäuschung verändert die Sichtweise auf das eigene unethische Verhalten, um die kognitive Dissonanz zu verringern. Dadurch werden schädliche Handlungen als ethisch akzeptabel gewertet, so dass Menschen mit gleichen ethischen Maßstäben einen unterschiedlichen Grad an ethischem Verhalten erkennen lassen. Damit ist Selbsttäuschung nach Bandura ein Mechanismus, der die Selbstbestrafung und somit den Selbstregulierungsprozess deaktiviert.⁶²

Trotz der wichtigen Bedeutung von Selbsttäuschung im ethischen Entscheidungsmodell, ist die Bewusstseinssebene, auf der sich Selbsttäuschung abspielt, in der Literatur bislang wenig erforscht.⁶³ Nach Detert et al.⁶⁴ ist es zurzeit unklar, ob Selbsttäuschung dem ethischen Bewusstsein, ethischen Urteilen oder beidem zugeordnet werden kann. Dem ethischen Entscheidungsprozess des beschriebenen Entscheidungsmodells liegt die Annahme zugrunde, dass Selbsttäuschung eingreift, nachdem der Mensch das ethische Problem erkannt hat. In diesem Fall kann angenommen werden, dass die Selbsttäuschung durch moralischen Rückzug auf einer bewussten Ebene stattfindet und dass der Mensch das wahrgenommene ethische Problem wegrationalisiert. Der Mensch ist sich der ethischen Dimension anfänglich bewusst, verdrängt diese jedoch im Verlauf der Entscheidungsfindung durch die Selbsttäuschung, so dass diese Dimension bei der Entscheidung nicht berücksichtigt wird.

⁵⁹ BENOÎT MONIN/ ALEXANDER H. JORDAN, The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective. In: Chapter to appear in DARCIA F. NARVAEZ/ DANIEL LAPSLEY (Hg.), *Moral Self, Identity and Character: Prospects for a New Field of Study*, New York 2009, 10; CHUGH/BAZERMAN, *Bounded Awareness*, 7.

⁶⁰ BANDURA, *Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency*, 102.
⁶¹ Ebd., 102.

⁶² BANDURA, *Moral Disengagement in the Preparation of Inhumanities*, 194.

⁶³ ALBERT BANDURA, *Self-deception: A paradox revisited*. Open Peer Commentary zu Hippel und Trivers: The evolution and psychology of self-deception. In: *Behavioral and Brain Science*, 34 (2011) 16-17; TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE, *Ethical Decision Making*, 588.

⁶⁴ JAMES R. DETERT/ LINDA KLEBE TREVINO/ VICKI SWEITZER, *Moral Disengagement*. In: *Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. In: *Journal of Applied Psychology* 93 (2008) 374-391.

Formen der Selbsttäuschung	Kernthese	Autor
(1) Verschieben von Verantwortung	Unethisches Verhalten wird durch Verschieben von Verantwortung auf Anordnung von Autoritäten akzeptabel gemacht.	Bandura ⁶⁵
(2) Zuschreibung von Schuld	Unethisches Verhalten wird entschuldigt, indem die Schuld den Umständen oder anderen Personen zugeschrieben wird.	Bandura ⁶⁶
(3) Illusion der eigenen Vorteilhaftigkeit und Moralität	Menschen halten sich selbst für besonders einfühlsam, aufmerksam, gerecht. Menschen sehen und schätzen sich ethischer ein, als der Durchschnitt.	Chugh/Bazerman ⁶⁷
(4) Entmenschlichung	Unethisches Verhalten wird gerechtfertigt, indem Mitmenschen bewusst als gefühllose, hoffnungslose und minderwertige Wesen gesehen werden.	Bandura ⁶⁸

Tabelle 3: Übersicht über die Formen der Selbsttäuschung.
Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Bok⁶⁹ ist Selbsttäuschung ein paradoxes Phänomen, denn sich selbst zu täuschen, setzt voraus zu wissen, dass das, woran man glaubt, nicht wahr ist. Nach Bandura⁷⁰ entsteht beim Selbsttäuschungsprozess eine Spaltung des Selbst. Davon wird ein Selbst ins Unbewusste transformiert. Da Bandura folgend mehrere Bewusstseins Ebenen existieren, kann die Spaltung des Selbst ein bewusstes Selbst, ein teilweise unbewusstes Selbst und ein zutiefst unbewusst-

⁶⁵ BANDURA, Self-deception: A paradox revisited, 196.

⁶⁶ Ebd., 196.

⁶⁷ CHUGH/BAZEMAN/BANAJI, Bounded ethicality as a psychological barrier to recognize conflicts of interest, 85-86.

⁶⁸ BANDURA, Moral Disengagement in the Preparation of Inhumanities, 200.

⁶⁹ BOK, Secrets: on the ethics of concealment and revelation, 68.

⁷⁰ BANDURA, Self-deception: A paradox revisited 16.

tes Selbst produzieren.⁷¹ Hippel/Trivers behaupten, dass Selbsttäuschung möglicherweise auf den bewussten und unbewussten Ebenen vorhanden ist und in der Tiefe, in der das Selbst getäuscht wird, variiert.⁷² Dabei führen einige Prozesse zu Täuschungen, die die bewussten und unbewussten Aspekte des Selbst berücksichtigen. Andere Prozesse betreffen nur die bewussten Aspekte des Selbst. Die in der Literatur genannten Formen der Selbsttäuschung werden in Tabelle 3 in einer Auswahl dargestellt.

2.4 Einflussfaktoren im ethischen Entscheidungsmodell

In diesem Abschnitt sollen das ethische Problem, die Umweltfaktoren und die persönlichen Faktoren als Einflussfaktoren auf den ethischen Entscheidungsprozess näher erläutert werden. Der Analyse des ethischen Problems liegt das Modell der moralischen Intensität nach Jones zugrunde.⁷³ Die persönlichen Faktoren werden mit Bezug auf die empirische Studie von Detert et al. analysiert.⁷⁴ Die Analyse der Umweltfaktoren erfolgt in Anlehnung an das theoretische Konzept von Bommer et al.⁷⁵

2.4.1 Ethisches Problem

Ein ethisches Problem ist ein Dilemma mit einer ethischen Komponente, das eine Reaktion erfordert.⁷⁶ Nach Jones⁷⁷ hat jedes ethische Problem eine moralische Intensität („moral intensity“). Moralische Intensität wird als ein Konstrukt definiert, das das Ausmaß eines ethischen Problems in einer gegebenen Situation umfasst. Weiterhin unterteilt Jones die Intensität in sechs Eigenschaften eines jeden ethischen Problems, die den ethischen Entscheidungsprozess beeinflussen: 1) Ausmaß der Folgen, 2) Übereinstimmung innerhalb der Gesellschaft, 3) Eintrittswahrscheinlichkeit des Effekts, 4) zeitliche Unmittelbarkeit, 5) Wirkung von Nähe, 6) Wirkung der Dichte.⁷⁸ Jede dieser Komponenten erhöht die moralische Intensität. So kann z. B. ein ethisches Problem, welches eine große physische Distanz zum Entscheider aufweist, von diesem als moralisch weniger bedeutend betrachtet werden, als ein Problem, das in unmittelbarer physischer Nähe auftritt.

⁷¹ Ebd., 16.

⁷² HIPPEL/ TRIVERS, The evolution and psychology of self-deception, 13.

⁷³ JONES, Ethical decision, 372.

⁷⁴ DETERT/ KLEBE TREVINO/ SWEITZER, Moral Disengagement, 374-391.

⁷⁵ BOMMER ET AL., A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making, 265-273. Die dargestellte Auswahl an persönlichen Faktoren und Umweltfaktoren spiegelt nicht den gesamten Umfang an vorhandenen Einflussfaktoren wider.

⁷⁶ JONES, Ethical decision, 372.

⁷⁷ Ebd., 371.

⁷⁸ Ebd., 374-378.

Die moralische Intensität eines Problems ist insbesondere in der Wirkung auf das ethische Bewusstsein relevant. Studien haben belegt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der moralischen Intensität und dem ethischen Bewusstsein besteht.⁷⁹ Der ethische Aspekt wird in einem Problem mit einer höheren moralischen Intensität öfter erkannt, als mit einer niedrigeren. Je höher die moralische Intensität bzw. je ausgeprägter die Eigenschaften der moralischen Intensität eines Problems, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Problem ins Bewusstsein gelangt und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Mensch eine ethische Handlung ausführen wird.⁸⁰

2.4.2 Persönliche Faktoren

Persönliche Faktoren umfassen alle Variablen, die in Bezug auf den Entscheider einzigartig sind. Detert et al.⁸¹ untersuchen vier individuelle Eigenschaften eines Menschen, die den Menschen mehr oder weniger anfällig für Selbsttäuschung machen. (1) Empathie: Rest (1986) definiert die Empathie als das Ausmaß, in dem eine Person die Bedürfnisse und Interessen von anderen bemerkt und sich um sie sorgt.⁸² Nach Detert et al. sind einige Personen eher prädisponiert Gefühle und Gedanken anderer zu erkennen und nachzuempfinden als andere.⁸³ Demnach können Personen, die ein hohes Maß an Empathie besitzen, die Anliegen von anderen eher berücksichtigen und sich kognitiv in deren Lage versetzen. Detert et al. sehen den Einfluss von Empathie auf eine unethische Entscheidung durch die Selbsttäuschung moderiert. Verfügt der Mensch über ein geringes Maß an Empathie, ist es wahrscheinlicher, dass er sich durch die Selbsttäuschung, z.B. in Form der Entmenschlichung, von der ethischen Problematik löst.⁸⁴ Dies wiederum führt zu einer höheren Wahrscheinlichkeit Entscheidungen zu treffen, die anderen schaden würden. In ihrer Untersuchung fanden Detert et al. einen negativen Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Empathie und der Wahrscheinlichkeit für Selbsttäuschung.⁸⁵ (2) Moralische Identität: Diese Eigenschaft beschreibt das Phänomen der Selbstwahrnehmung und wird definiert als ein relativ stabiles Selbstkonzept, das auf bestimmte moralische Eigenschaften aufbaut. Moralische Verpflichtungen sind für ein Selbstkonzept mit hoher moralischer Identi-

⁷⁹ Siehe: ANUSORN SINGHAPAKDI/ CHATRATHI P. RAO/ SCOTT J. VITELL, Ethical Decision Making: An Investigation of Services Marketing Professionals. In: Journal of Business Ethics 15 (1996) 635-644; JANET M. DUCKERICH ET AL., Moral Intensity and Managerial Problem Solving. In: Journal of Business Ethics 24 (2000) 29-38; KENNETH D. BUTTERFIELD, LINDA K. TREVIN/ GARY R. WEAVER, Moral awareness in business organizations. Influences of issue-related and social context factors. In: Human Relations 53 (2000) 981-1018.

⁸⁰ JONES, Ethical decision, 383.

⁸¹ DETERT/ KLEBE TREVINO/ SWEITZER, Moral Disengagement, 376-378.

⁸² REST, Moral Development, 7.

⁸³ DETERT/ KLEBE TREVINO/ SWEITZER, Moral Disengagement, 376.

⁸⁴ Ebd., 376.

⁸⁵ Ebd., 376.

tät sehr wichtig. Um das moralische Konzept der eigenen Person aufrecht zu erhalten, verhalten sich Menschen mit moralischer Identität ethisch.⁸⁶ Detert et al. zeigen, dass Menschen mit hoher moralischen Identität seltener unethisch handeln.⁸⁷ Ein Mensch, dessen Moral zentral für die eigene Person ist, ist weniger anfällig sich selbst zu täuschen, unethische Entscheidungen zu treffen und daraufhin unethisch zu handeln. (3) Kontrollüberzeugung: Dieser Faktor beschreibt die individuelle Wahrnehmung eines Menschen, in welchem Ausmaß er Kontrolle über Ereignisse in seinem Leben besitzt.⁸⁸ Es wird zwischen einer internen und einer externen Kontrollüberzeugung unterschieden. Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung stellen eher eine Verbindung zwischen dem eigenen Verhalten und dessen Konsequenzen her als Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung.⁸⁹ Aus diesem Grund werden Ersthäre eher Verantwortung für das ethische Handeln übernehmen und sich entsprechend den ethischen Normen verhalten. Die Studie von Detert et al. bestätigt die Hypothese, dass eine externe Kontrollüberzeugung die Wahrscheinlichkeit für Selbsttäuschung erhöht, z.B. indem Menschen Verantwortung verteilen oder auf andere verschieben.⁹⁰ (4) Zynismus: Der Begriff Zynismus als vierte Eigenschaft beschreibt eine Gruppe von Gefühlen, die insbesondere durch Frustration, Misstrauen, Enttäuschungen gegenüber anderen Personen, Gruppen und Ideologien gekennzeichnet ist.⁹¹ Die Untersuchung von Detert et al. zeigt, dass Zynismus Selbsttäuschung fördert, weil Menschen, die einen höheren Grad an Zynismus aufweisen, ein zugrundeliegendes Misstrauen gegenüber anderen Menschen aufweisen.⁹² So gehen zynische Menschen davon aus, dass jeder immer nur im Eigeninteresse handelt und sie verschieben Verantwortung somit von sich auf andere. Damit erhöht Zynismus die Wahrscheinlichkeit für den Prozess der Selbsttäuschung und trägt zu unethischem Verhalten bei.

In der Literatur werden weitere persönliche Faktoren identifiziert, die den ethischen Entscheidungsprozess beeinflussen. Jedoch werden diese in dem vorliegenden Beitrag nicht weiter betrachtet, da nur wenige und teilweise kontroverse Studien hinsichtlich ihres Einflusses auf den ethischen Entscheidungsprozess existieren.

⁸⁶ KARL AQUINO ET AL., A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanism of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 (2007) 385-392.

⁸⁷ DETERT/ KLEBE TREVIÑO/ SWEITZER, *Moral Disengagement*, 382.

⁸⁸ LINDA KLEBE TREVIÑO, Ethical Decision Making in Organizations: A Persons Situation Interactionist Model. In: *The Academy of Management Review* 11 (1986) 601-617.

⁸⁹ Ebd., 610.

⁹⁰ DETERT/ KLEBE TREVIÑO/ SWEITZER, *Moral Disengagement*, 382.

⁹¹ MICHELLE E. BROWN/ CHRISTINA CREGAN, Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. In: *Human Resource Management* 46 (2008) 667-686.

⁹² DETERT/ KLEBE TREVIÑO/ SWEITZER, *Moral Disengagement*, 378, 382.

2.4.3 Umweltfaktoren

Umweltfaktoren beeinflussen den ethischen Entscheidungsprozess durch die gegebenen äußeren Umstände. Nach Monin/Jordan ist das Konzept des moralischen Selbst nicht stabil und charakterbezogen, sondern eher dynamisch und von situativen Faktoren beeinflusst.⁹³ Dadurch wird Moralität je nach Situation und Umfeld permanent neu definiert.⁹⁴ Bommer et al. entwickeln ein Modell mit Einflussfaktoren aus dem Unternehmenskontext, die auf den ethischen Entscheidungsprozess wirken.⁹⁵ Die Umweltfaktoren klassifizieren Bommer et al. in fünf Kategorien: (1) Soziale Werte, unter die auch die religiösen Werte fallen, die von Gesellschaftsmitgliedern geteilt werden. (2) Rechtliche Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter motivieren die Moralität, die hinter dem Gesetz steht, zu befolgen. (3) Das persönliche Umfeld als Einflussfaktor umfasst das Leben des Mitarbeiters außerhalb des Unternehmens. (4) Beruflicher Kontext: Das berufliche Umfeld beschreibt den institutionellen beruflichen Kontext, in dem ein Mitarbeiter handelt, einschließlich der geltenden Verhaltenskodizes. (5) Faktoren des Arbeitsumfelds wie Unternehmensziele und die Unternehmenskultur beeinflussen ebenfalls den ethischen Entscheidungsprozess.⁹⁶

3. Unternehmensinterne Systeme als Einflussfaktor auf kognitive Mechanismen

Dieser Teil beschäftigt sich mit der Identifikation und Analyse von Systemen, die Unternehmen einsetzen, um unethisches Verhalten von Mitarbeitern zu reduzieren. In der Analyse wird das Hauptaugenmerk auf das *unbewusste* unethische Verhalten gelegt und den Auswirkungen, die die betrachteten Systeme auf kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung und damit auf den ethischen Entscheidungsprozess haben. Salopp könnte man die folgende Untersuchung als Antwort auf die Frage betrachten, ob Unternehmen mit ihren Maßnahmen nicht den Teufel mit dem Belzebub austreiben. Die Analyse von unternehmensinternen Systemen basiert auf der konzeptionellen Theorie von Tenbrunsel et al.⁹⁷ Tenbrunsel et al. führen das Konzept der „ethical infrastructure“ ein, das aus Elementen der formellen und informellen Systeme sowie

⁹³ MONIN/ JORDAN, The Dynamic Moral Self. In: NARVAEZ/ LAPSLEY (Hg.), Moral Self, Identity and Character.

⁹⁴ SHU/ GINO/ BAZERMAN, Ethical Discrepancy In: DE CREMER/ TENBRUNSEL (Hg.) Behavioral Business Ethics.

⁹⁵ BOMMER ET AL., A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making, 266.

⁹⁶ Ebd.

⁹⁷ ANN E. TENBRUNSEL/ KRISTIN SMITH-CROWE/ ELIZABETH E. UMPHRESS, Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. In: Social Justice Research 16 (2003) 285-307.

einer Unternehmenskultur besteht.⁹⁸ Diese Elemente stellen Umweltfaktoren innerhalb eines Unternehmens dar, die den ethischen Entscheidungsprozess beeinflussen können.⁹⁹ Nach Tenbrunsel/Messick sind diese entscheidend im Prozess des ethischen Verblässens.¹⁰⁰

Die beiden ersten Elemente können zum einen nach Formalitätsgrad der Systeme (formell vs. informell) unterschieden werden und zum anderen nach Mechanismen, die zur Vermittlung der ethischen Prinzipien verwendet werden. Die Mechanismen umfassen Kommunikations-, Überwachungs- und Bestrafungssysteme.

Formelle Systeme sind Systeme, die dokumentiert und von einem unabhängigen Beobachter in ihrer Existenz und Ausgestaltung zu bezeugen sind.¹⁰¹ Formelle Kommunikationssysteme sind Systeme, die ethische Werte und Prinzipien eines Unternehmens offiziell kommunizieren. Dazu gehören z.B. Verhaltenskodizes, Unternehmensleitbilder und Ethikschulungen. Formelle Überwachungssysteme enthalten Programme, Strategien und Vorgehensweisen, die der Überwachung und Aufdeckung von ethischem und unethischem Verhalten dienen. Beispiele hierfür sind Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Ombudsmänner. Formelle Bestrafungssysteme sind offizielle Systeme innerhalb des Unternehmens, die ethisches bzw. unethisches Verhalten direkt mit formeller Belohnung bzw. Bestrafung verbinden. Dazu gehören u.a. eine leistungsabhängige Vergütung, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen.

Informelle Systeme sind dagegen vergleichbar mit subtilen Botschaften, die im Hinblick auf ethische und unethische Prinzipien versendet werden. Solche Botschaften können durch Druck von Arbeitskollegen, durch Beförderungs- und Entlassungsmuster, die mit den festgelegten Leistungskriterien inkonsistent sind oder durch informelle Gespräche über Ethik entstehen. Obwohl informelle Systeme sich von formellen Systemen hinsichtlich der Sichtbarkeit unterscheiden, finden sich hier die gleichen Mechanismen wieder, die ethische Werte vermitteln: Kommunikations-, Überwachungs- und Bestrafungssysteme. Es sei anzumerken, dass alle Systeme miteinander verknüpft sind, jedoch das ethische Verhalten unabhängig voneinander beeinflussen.¹⁰²

⁹⁸ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, *Building Houses on Rocks*, 286.

⁹⁹ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, *Building Houses on Rocks*, 266f

¹⁰⁰ TENBRUNSEL/ MESSICK, *Ethical Fading*, 234.

¹⁰¹ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, *Building Houses on Rocks*, 288.

¹⁰² Ebd. 288.

Formen formeller Systeme	Formen kognitiver Verzerrungen	Formen der Selbsttäuschung
<i>Kommunikationssysteme</i>		
(1) Verhaltenskodizes	- Fokussierung auf ein Ziel	- Zuschreibung von Schuld - Verschieben von Verantwortung
<i>Überwachungssysteme</i>		
(2) Zielvereinbarung	- Fokussierung auf mehrere Ziele	- Zuschreibung von Schuld - Verschieben von Verantwortung
<i>Bestrafungssysteme</i>		
(3) Bestrafungs- und Belohnungssysteme	- Korruptionseffekt - Fokussierung auf ein Ziel	- Zuschreibung von Schuld - Verschieben von Verantwortung

Tabelle 4: Übersicht über formelle Systeme als Einflussfaktoren auf Formen kognitiver Verzerrungen und der Selbsttäuschung.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Formelle Systeme im Unternehmen und die Auswirkung auf kognitive Mechanismen

Besonders interessant sind dabei formelle Systeme, da sie direkt Gegenstand von Managementmaßnahmen sein können. Im Folgenden wird je ein Beispiel für Kommunikations-, Überwachungs- und Bestrafungssysteme aufgegriffen, die zur Vermittlung von ethischen Prinzipien eingesetzt werden. Die drei Arten von formellen Systemen werden mit dem jeweils gewählten Beispiel in Tabelle 4 aufgeführt. Die möglichen Auswirkungen auf kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung werden in Tabelle 4 skizziert und nachfolgend genauer erläutert.

3.1.1 Formelle Kommunikationssysteme: Verhaltenskodizes

Verhaltenskodizes werden definiert als ein formelles und offizielles Dokument, das das gegenwärtige und zukünftige Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften im Hinblick auf unterschiedliche Belange gegenüber allen

Stakeholdern festlegt.¹⁰³ Zu den Vorteilen von Verhaltenskodizes gehören die Auseinandersetzung mit moralischen Fragen und die Stärkung der Fähigkeit unethischen Aufforderungen von Vorgesetzten und Kunden zu widerstehen. Des Weiteren geben solche Verhaltensrichtlinien einen Leitfaden für ethisches Verhalten.¹⁰⁴ Die Implementierung von Verhaltenskodizes hilft dem Unternehmen eigene Werte und Prinzipien zu kommunizieren und infolgedessen das Vertrauen der Mitarbeiter, von externen Stakeholdern und der Gesellschaft in das Unternehmen zu stärken.¹⁰⁵

Verhaltenskodizes und kognitive Verzerrungen

Verhaltensrichtlinien variieren in Länge, Form und Inhalt.¹⁰⁶ Wenn Verhaltensrichtlinien allgemeine Grundsätze festhalten, in denen nur grundlegende Werte eines Unternehmens aufgeführt werden, gehen sie auf wenige Problembereiche ein, denen ein Mitarbeiter ausgesetzt ist und schaffen für diese Bereiche nicht das notwendige ethische Bewusstsein. Erwin untersuchte den Zusammenhang zwischen der Qualität von Verhaltenskodizes und dem ethischen Verhalten von Mitarbeitern, wobei der Effekt u.a. daran gemessen wurde, ob die Kodizes alle zentralen Risikobereiche in einer gegebenen Industrie abdecken.¹⁰⁷ Erwin fand heraus, dass qualitativ hochwertige Verhaltensrichtlinien einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterführung haben. Wenn hingegen relevante Risikobereiche nicht abgedeckt sind, können Mitarbeiter die ethische Dimension in solchen Bereichen nicht erfassen und sich mit ihr auseinandersetzen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter unbewusst unethisch handeln.¹⁰⁸

Verhaltenskodizes und Selbsttäuschung

Obwohl Verhaltenskodizes ethisches Verhalten fördern sollen, können sie Selbsttäuschung in Form von Schuldzuweisung und dem Verschieben von Verantwortung begünstigen.

Menschen können sich in einer Problemsituation der ethischen Dimension bewusst sein. Dennoch kann Selbsttäuschung wirken, indem Mitarbeiter die moralische Verantwortung für ihr unethisches Verhalten auf die wenig konkreten und präzisen Richtlinien schieben. Allgemeingefasste Verhaltenskodizes, in denen nur grundlegende Werte eines Unternehmens aufgeführt werden,

¹⁰³ MUEL KAPTEIN/ MARK S. SCHWARTZ, 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 (2008) 111-127.

¹⁰⁴ GAEL McDONALD, Business Ethics: Practical Proposals for Organisations. In: Journal of Business Ethics 25 (2000) 169-184.

¹⁰⁵ GARY R. WEAVER, Corporate codes of ethics: Purpose, process, and content issues. In: Journal of Business Ethics, 32 (1993) 44-58.

¹⁰⁶ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, Building Houses on Rocks, 289.

¹⁰⁷ PATRICK M. ERWIN, Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance. In: Journal of Business Ethics 99 (2010) 535-548.

¹⁰⁸ Ebd. 535-548.

bieten viel Freiraum zur Interpretation von Richtlinien. Sie kommunizieren den Mitarbeitern, dass die Verantwortung im Handeln dem System des Unternehmens zugeschrieben werden kann und nicht dem Mitarbeiter selbst. Aus diesem Grund erleichtern sie eine eigennützige Auslegung bei der Zuweisung von Schuld.

3.1.2 Formelle Überwachungssysteme: Zielvereinbarung

Ein von Unternehmen oft implementiertes formelles System ist die Zielvereinbarung. Eine eindeutige und objektive Zielvereinbarung stellt ein gutes Instrument dar, um die Leistung von Mitarbeitern zu messen.¹⁰⁹ Nach Staw/Boettger zeigen vereinbarte Ziele auf, welches Verhalten angebracht und akzeptabel ist.¹¹⁰

Zielvereinbarung und Kognitive Verzerrungen

Ergebnisse von Studien zeigen, dass Zielvereinbarungen als Überwachungssysteme negative Effekte haben können.¹¹¹ Werden Ziele zu spezifisch gestellt, so werden andere wichtige Dimensionen bei der Erreichung der Ziele außer Acht gelassen.¹¹²

Andererseits sind Menschen bei mehrdimensionalen Zielen dazu geneigt, sich auf ein Ziel zu konzentrieren. Die Fokussierung auf mehrere Ziele ist aufgrund von kognitiven Beschränkungen nicht möglich, so dass Menschen qualitative Ziele (z.B. ethische) zugunsten von quantitativen Zielen (z.B. wirtschaftliche) aufgeben.¹¹³ Die Orientierung an quantitativen Zielen lässt qualitative Ziele verdrängen, so dass diese nicht auf die Stufe des ethischen Bewusstseins gelangen, in der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt werden und zu unethischem Verhalten führen.

Zielvereinbarung und Selbsttäuschung

Zielvereinbarungen als Überwachungssystem fördern Selbsttäuschung, da die Verantwortung und die Schuld für die unethischen Handlungen auf das vom Unternehmen vorgegebene System oder die Vorgesetzten geschoben werden

¹⁰⁹ LISA D. ORDÓÑEZ/ MAURICE E. SCHWEITZER/ ADAM D. GALINSKY/ MAX H. BAZERMAN, Goals Gone Wild: the Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. In: Academy of Management Perspectives 23 (2009) 6-16.

¹¹⁰ BARRY M. STAW /RICHARD D. BOETTGER, Task Revision: A Neglected Form of Work Performance. In: Academy of Management Journal 33 (1990) 534-559.

¹¹¹ JAMES Y. SHAH/ RON FRIEDMAN/ ARIE W. KRUGLANSKI, Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences. In: Journal of Personal and Psychology 83 (2002) 1261-1280.

¹¹² ORDÓÑEZ/ SCHWEITZER/ GALINSKY/ BAZERMAN, Goals Gone Wild, 5.

¹¹³ STEPHEN W. GILLILAND/ RONALD S. LANDIS, Quality and Quantity Goals in a Complex Decision Task. In: Journal of Applied Psychology 77 (1992) 672-681.

kann.¹¹⁴ Insbesondere, wenn Ziele oder Zielkombinationen unrealistisch gesetzt beziehungsweise schwer zu vereinen sind, resultiert daraus möglicherweise Selbsttäuschung, um die Ziele mit unethischem Handeln zu erreichen.

3.1.3 Formelle Bestrafungssysteme: Bestrafungs- und Belohnungssysteme

Bestrafungssysteme sind ein beliebtes Instrument, um das Verhalten der Mitarbeiter zu überwachen und sie zu motivieren.¹¹⁵ Ähnlich wie Bestrafungssysteme dienen Belohnungssysteme der Motivation und Überwachung von Mitarbeitern, um so ethisches Verhalten zu fördern.¹¹⁶

Bestrafungs- und Belohnungssysteme und kognitive Verzerrung

Belohnungen oder Bestrafungen können die Aufmerksamkeit und die Bedeutung einer Tätigkeit negativ beeinflussen. Dadurch sinkt die intrinsische Motivation dieser Tätigkeit nachzugehen.¹¹⁷ Wenn sich Menschen mit bestimmten moralischen Werten und Prinzipien aus einer intrinsischen Motivation ethisch verhalten, kann diese Motivation durch die Einführung von Bestrafungs- oder Belohnungssystemen negativ beeinflusst werden.¹¹⁸ Ergebnisse einer Studie von Tenbrunsel/Messick zeigen, dass schwache Bestrafungssysteme im ethischen Entscheidungsprozess zu einer Fokussierung auf wirtschaftliche Aspekte führen, da eigene ethische Werte und Prinzipien durch eine Kosten-Nutzen Analyse ersetzt werden, um der Bestrafung zu entkommen.¹¹⁹ In der Kosten-Nutzen Analyse wägt der Mensch zwischen dem entstehenden Eigennutzen und Kosten einer Handlung ab. Die ethische Dimension wird ihm nicht bewusst.

Belohnungssysteme sind oftmals auf die Erreichung eines Ziels ausgerichtet. Aufgrund der Fokussierung auf das Ziel ist es möglich, dass Menschen die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung nicht bewusst wahrnehmen und dadurch unbewusst unethisch handeln.¹²⁰

Bestrafungs- und Belohnungssysteme und Selbsttäuschung

Bestrafungs- und Belohnungssysteme können dazu führen, dass sich Menschen dem ethischen Aspekt einer Handlung bewusst sind, allerdings bei eige-

¹¹⁴ ROBERT B. CIALDINI, Social influence and the triple tumor structure of the organizational dishonesty. In: DAVID M. MESSICK/ ANN E. TENBRUNSEL (Hg.), Codes of Conduct Behavioral Research into Business Ethics, Russell Sage, New York 1996, 44-58.

¹¹⁵ ANN E. TENBRUNSEL/ DAVID M. MESSICK, Sanctioning Systems, Decision Frames and Corporation. In: Administrative Science Quarterly 17 (1999) 223-236.

¹¹⁶ TENBRUNSEL/ MESSICK, Ethical Fading; TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, Building Houses on Rocks, 288.

¹¹⁷ MAX H. BAZERMAN/ ANN. E. TENBRUNSEL, Blind Spots. Why we fail to do what's right and what to do about it, New Jersey 2011, 126.

¹¹⁸ BAZERMAN/ TENBRUNSEL, Blind Spots, 127.

¹¹⁹ TENBRUNSEL/ MESSICK, Sanctioning Systems, Decision Frames and Corporation, 697.

¹²⁰ BAZERMAN/ TENBRUNSEL, Blind Spots, 103-109.

nem Fehlverhalten sich selbst eigennützig täuschen, indem sie die Schuld und die Verantwortung für das eigene Fehlverhalten von sich auf das System schieben. Nach Cialdini verleiten Bestrafungssysteme dazu, die Verantwortung für das Verhalten im System und nicht im eigenen Fehlverhalten zu suchen.¹²¹

3.2 Analyse der Unternehmenskultur als Einflussfaktor auf kognitive Mechanismen

Auf der grundlegendsten Ebene der ethischen Infrastruktur befindet sich die Unternehmenskultur¹²², die informelle und formelle ethische Systeme einschließt. Schein (1985) definiert den Begriff Unternehmenskultur als Grundwerte und –überzeugungen, die Mitglieder eines Unternehmens teilen.¹²³ Die Unternehmenskultur gilt als der tiefste und unbewusste Teil einer Gruppe und beinhaltet u.a. beobachtbare Verhaltensweisen, Normen, Traditionen und Werte.¹²⁴ Verschiedene Studien finden einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Mitarbeitern und der Unternehmenskultur.¹²⁵ Die Unternehmenskultur kann auf das Verhalten Einfluss nehmen, weil es den Mitarbeitern unterschwellig signalisiert, welches Verhalten akzeptiert und belohnt wird und welches nicht.

Die nachfolgende Analyse der Unternehmenskultur beschränkt sich auf Euphemismen als Charakteristikum einer Unternehmenskultur, die nicht nur in der Alltagssprache allgegenwärtig sind, sondern auch in der Sprache von Organisationen. Euphemismen verschleiern den realen Charakter einer Situation und verharmlosen inakzeptables und schädliches Verhalten. Im Folgenden wird wie bei den formellen Systemen dargestellt, wie Euphemismen ethische Entscheidungen durch kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung beeinflussen.

¹²¹ ROBERT B. CIALDINI, Social influence and the triple tumor structure of the organizational dishonesty. In: DAVID M. MESSICK/ ANN E. TENBRUNSEL (Hg.), Codes of Conduct Behavioral Research into Business Ethics, Russell Sage, New York 1996, 44-58.

¹²² TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, Building Houses on Rocks verwenden den Begriff Unternehmensklima. Jedoch sehen sie die Begriffe Unternehmensklima und Unternehmenskultur als Synonyme (siehe 294). Der Begriff Unternehmenskultur wird in diesem Beitrag aufgrund seiner Gebräuchlichkeit bevorzugt.

¹²³ EDGAR H. SCHEIN, Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass Publishers, San Francisco 1985.

¹²⁴ Ebd., 6.

¹²⁵ TREVIÑO/ WEAVER/ REYNOLDS, Behavioral ethics in organizations; BRUCE J. TRACEY/ SCOTT I. TANNENBAUM/ MICHAEL J KAVANAGH, Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. In: Journal of Applied Psychology 80 (1995) 239-252; TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE/ UMPHRESS, Building Houses on Rocks, 294.

Euphemismen, kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung

Unternehmen können eine Problemsituation durch Euphemismen so kaschieren, dass bei der Verwendung solcher Begriffe den Mitarbeitern die ethische Dimension gar nicht bewusst wird. Euphemismen verzerren die reale Problemsituation, so dass Menschen das Risiko der vorgegebenen Situation falsch beurteilen und einschätzen. Sie erleichtern die Vorstellung von Sicherheit und verleiten zu selbstüberschätzendem Verhalten mit negativen Konsequenzen. Pillutla/Chen führten ein Experiment durch, in dem sie testeten, wie Studenten in einem sozialen Dilemma Entscheidungen treffen.¹²⁶ Sie fanden heraus, dass sich die Teilnehmer des Experiments weniger kooperativ verhalten, wenn ein Problem in einem wirtschaftlichen Kontext dargestellt wird, im Vergleich zu einer Problemsituation, die in einem nichtwirtschaftlichen Kontext gezeigt wird.¹²⁷ Die Geschichten, die den Teilnehmern erzählt werden und die Rollen, die sie einnehmen, haben einen systematischen Effekt auf individuelle Entscheidungen.¹²⁸

Euphemismen und Selbsttäuschung

Wenn Euphemismen in den im Unternehmen üblichen Sprachcodes vorliegen und der Mitarbeiter sich des ethischen Konflikts in der beschönigenden Begriffsverwendung bewusst wird, kann dies zu kognitiver Dissonanz führen, da die moralischen Werte des Mitarbeiters und die unethische Begriffsverwendung miteinander nicht zu vereinbaren sind. Dieses Störgefühl kann der Mitarbeiter beseitigen, indem er sich selbst hinsichtlich seiner Moralität täuscht. Mithilfe der Illusion der eigenen Vorteilhaftigkeit und Moralität betrachten sich Menschen als besonders einfühlsam, gerecht und schätzen sich ethischer ein, als der Durchschnitt. Folglich stimmen Verhalten und Werte wieder überein.

Des Weiteren können Euphemismen den von Bandura beschriebenen Entmenschlichungsprozess fördern.¹²⁹ Bei dieser Selbsttäuschung werden Mitmenschen bewusst als reine gefühllose Funktionseinheiten betrachtet. Beispielsweise bewerten Unternehmen die Leistung der Mitarbeiter, indem sie diese in A-, B- und C- Kategorien einteilen.¹³⁰ Wobei A-Mitarbeiter die leistungsfähigsten und C-Mitarbeiter mit der geringsten Leistung sind. Die Einteilung fördert die Selbsttäuschung in Form der Entmenschlichung, da nicht mehr über Menschen, sondern über C-Mitarbeiter als Funktionseinheiten geur-

¹²⁶ MADAN M. PILLUTLA/ XIAO-PING CHEN, Social Norms and Cooperation in Social Dilemmas: The Effects of Context and Feedbacks. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78 (1999) 81-103.

¹²⁷ PILLUTLA/ CHEN, Social Norms and Cooperation in Social Dilemmas, 99.

¹²⁸ Ebd., 99.

¹²⁹ BANDURA, Moral Disengagement in the Preparation of Inhumanities, 195.

¹³⁰ JÖRG KNOBLAUCH/ JÜRGEN KURZ, Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC Strategie nutzen, Frankfurt a. M. 2009.

teilt wird. Bei Entscheidungen, die ethische Konsequenzen haben wie z.B. Betriebsschließungen mit Massenentlassungen, können Euphemismen die Selbsttäuschung und in der Konsequenz eine unethische Handlung fördern, da die ethische Dimension der Entscheidung ausgeblendet wird.

3.3 Zusammenfassung des Modells

Aus der vorangegangenen Analyse geht hervor, dass Systeme, die das ethische Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen fördern sollen, aufgrund der durch die Maßnahmen ausgelösten psychologischen Vorgänge wie Selbsttäuschung und kognitive Verzerrungen, unethisches Verhalten sogar begünstigen. Bis jetzt wurden persönliche Faktoren und die Beschaffenheit des ethischen Problems bei der Beurteilung der Wirkung dieser Systeme nicht berücksichtigt. Diese weiteren Faktoren interagieren mit den durch die unternehmensinternen Systeme ausgelösten kognitiven Mechanismen.

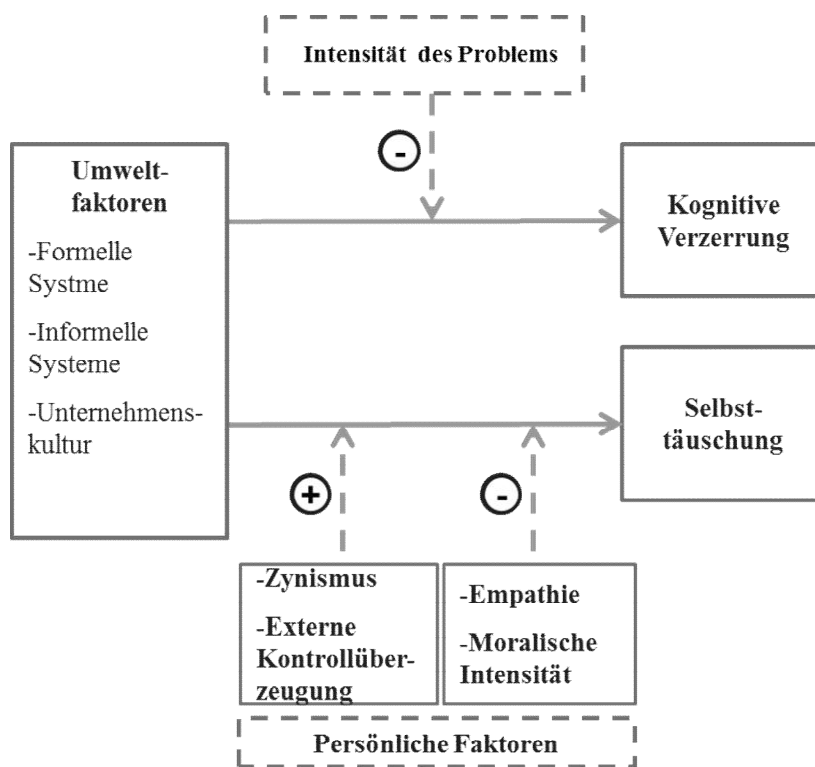


Abbildung 2: Zusammenfassung des Modells des ethischen Entscheidens.
Anmerkung: (+) verstärkend, (-) dämpfend.

Abbildung 2 stellt die Wirkung von Umweltfaktoren im Unternehmenskontext auf kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung dar. Formelle und informelle Systeme sowie die Unternehmenskultur erzeugen kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung und können so zu unbewusstem unethischen Verhalten führen. Die Intensität eines ethischen Problems und persönliche Faktoren können diesen Effekt verstärken oder dämpfen.

Die Analyse zeigte, dass formelle Systeme wie Verhaltenskodizes, Zielvereinbarungen sowie Bestrafungs- und Belohnungssysteme eine kognitive Verzerrung in Form einer Fokussierung auf ein quantitatives Ziel hervorrufen können. Hinsichtlich der Selbsttäuschung können solche Systeme ein Verschieben von Verantwortung und Zuschreibung von Schuld begünstigen, da Mitarbeiter die Verantwortung und Schuld für ihre unethischen Handlungen an andere Personen oder Systeme abgeben. Eine Unternehmenskultur kann kognitive Verzerrungen fördern, wenn diese die Verwendung von Euphemismen einsetzt. Euphemismen können Mitarbeiter dazu verleiten das mit ihrem Verhalten verbundene Risiko zu unterschätzen und somit unethisch zu handeln. Euphemismen begünstigen Selbsttäuschung, da sie die Illusion der eigenen Moralität und Vorteilhaftigkeit aufrechterhalten und zur Entmenschlichung führen können.

Die Intensität eines ethischen Problems kann den negativen Effekt von Umweltfaktoren auf kognitive Verzerrungen reduzieren. Je offensichtlicher die ethische Relevanz eines Problems ist, desto eher wird der Mitarbeiter das ethische Problem wahrnehmen und die Wahrscheinlichkeit, einer kognitiven Verzerrung zu unterliegen wird geringer.

Persönliche Eigenschaften eines Menschen können den Effekt von Umweltfaktoren auf die Selbsttäuschung reduzieren und verstärken. Die Studie von Detert et al.¹³¹ zeigt, dass ein ausgeprägter Zynismus und eine externe Kontrollüberzeugung den Effekt verstärken können. Je zynischer eine Person ist und je höher ihre externe Kontrollüberzeugung, desto eher wird die Selbsttäuschung z.B. in Form von Zuweisung von Schuld oder Entmenschlichung begünstigt. Andererseits fanden Detert et al.¹³² einen negativen Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Empathie und moralischer Identität und der Wahrscheinlichkeit für Selbsttäuschung. Ein hohes Maß an Empathie und einer moralischen Identität kann den negativen Effekt dämpfen, da die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Mitarbeiter durch die Selbsttäuschung, z.B. in Form der Entmenschlichung vom Problem löst und dadurch unethisch handelt, geringer ist.

¹³¹ DETERT/ KLEBE TREVINO/ SWEITZER, Moral Disengagement, 382.

¹³² Ebd., 382.

4. Diskussion und Schlussfolgerungen

Das vorgestellte Modell, das die Rolle von kognitiven Verzerrungen und Selbsttäuschung im ethischen Entscheidungsprozess analysiert, zeigt die Grenzen der üblichen Managementmaßnahmen zur Förderung ethischen Verhaltens im Unternehmen auf. Mit dem Modell wurden die Erkenntnisse aus der „Behavioral Ethics“-Forschung systematisch zusammengeführt und eine Alternative zu den Lehrbuchmodellen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die auf der Annahme des bewussten rationalen Entscheidens beruhen, aufgezeigt. Aber auch das vorgestellte Alternativmodell basiert auf Annahmen, die zugleich die Grenzen der Generalisierbarkeit des Modells darstellen. So wird im Modell angenommen, dass kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung grundsätzlich zu unethischem Verhalten führen. Obwohl kognitive Mechanismen die ethische Dimension eines Problems ausblenden können, resultiert die Entscheidung nicht zwangsläufig in unethischem Verhalten, da der Mensch fähig ist, sich auch unbewusst ethisch zu verhalten.¹³³ Das Entscheidungsmodell zeigt kognitive Faktoren, persönliche Faktoren und Umweltfaktoren auf, die auf den ethischen Entscheidungsprozess wirken. Jedoch funktionieren nach Wood/Bandura kognitive, persönliche und Umweltfaktoren als wechselwirkende Determinanten, die sowohl den Entscheidungsprozess als auch sich gegenseitig beeinflussen.¹³⁴ Dabei ist anzunehmen, dass sich die gegenseitige Beeinflussung in der Stärke unterscheidet und nicht gleichzeitig stattfindet. Welche Wechselwirkungen die einzelnen Faktoren untereinander haben und wie diese die kognitiven Mechanismen beeinflussen, wird durch das Modell unzureichend erklärt. Insgesamt sollte das Modell nicht als Endpunkt, sondern eher als Anfangspunkt für weitere Forschung auf diesem Gebiet verstanden werden.

Dennoch kristallisieren sich schon zum jetzigen Zeitpunkt einige Handlungsempfehlungen heraus. Detert et al. haben Risikofaktoren unter den persönlichen Faktoren aufgedeckt, die Selbsttäuschung hin zur Rechtfertigung unethischen Verhaltens begünstigen.¹³⁵ Diese Erkenntnisse könnten zur Ergänzung eines moralischen Integritätstests, wie er mit dem IBES für den deutschsprachigen Raum vorliegt, genutzt werden.¹³⁶

Aus einer gesellschaftlichen Perspektive sollte das Wertesystem schon früh durch Erziehung in einer Art geprägt werden, dass bestimmte persönliche Eigenschaften wie z.B. Empathie entwickelt werden und Eigenschaften wie Zynismus vermieden werden – eine Aufgabe, die zum Beispiel eine religiöse Erziehung oder Prägung bewirken könnte.

¹³³ TENBRUNSEL/ SMITH-CROWE, Ethical Decision Making, 579-582.

¹³⁴ ROBERT WOOD/ ALBERT BANDURA, Social Cognitive Theory of Organizational Management. In: Academy of Management Review 14 (1989) 361-384.

¹³⁵ DETERT/ KLEBE TREVINO/ SWEITZER, Moral Disengagement, 382-383.

¹³⁶ BERND MARCUS, Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES), Göttingen 2006.

Betrachtet man die unternehmensinternen Systeme zur Förderung des ethischen Verhaltens, so sollten diese zumindest untereinander konsistent sein. Damit können wesentliche Ansatzpunkte für die Selbsttäuschung der Mitarbeiter beseitigt werden. Zudem sollten die Systeme von den Mitarbeitern mitgestaltet werden. Wenn den Mitarbeitern bei dem Aufbau der Systeme die Intention klar wird, sollte es in geringerem Maß zu kognitiven Verzerrungen und Selbsttäuschung kommen.

