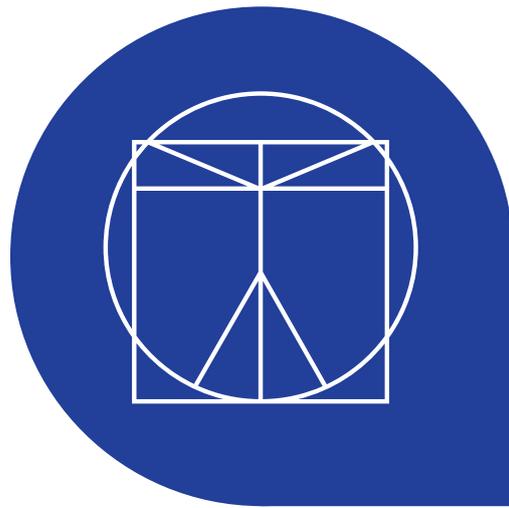




FH MÜNSTER
University of Applied Sciences



Behavioral Business Ethics

Eine Einführung in die Grundlagen

Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach (Hrsg.)

ITB

Institut für Technische Betriebswirtschaft
Institute of Business Administration & Engineering

ITB-Schriftenreihe
Band 4

Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen

Nach einer Einleitung in das Thema Behavioral Business Ethics folgen Erläuterungen zu ausgewählten Theorien, Effekten und Einflussfaktoren. Anschließend wird detailliert auf diese Einflussfaktoren eingegangen, die den sozialen Kontext prägen, in dem moralische Entscheidungen gefällt werden. Hier unterscheidet man grob zwischen personellen und organisationalen Einflussfaktoren, auf die in Kapitel 2 bzw. Kapitel 3 näher eingegangen wird. Das letzte Kapitel beinhaltet ausgewählte Cases. Durch diese aktuellen Fallbeispiele werden die zuvor behandelten Einflussfaktoren und Theorien praktisch veranschaulicht und geben dem Leser einen greifbaren Einblick in das komplexe, interdisziplinäre Thema der Behavioral Business Ethics.

Der Herausgeber

Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach lehrt und forscht seit 2001 am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) des Münster Centrum für Interdisziplinarität (MCI) der FH Münster und verantwortet dort das Fachgebiet „Unternehmensführung“.

Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Als interdisziplinäres Institut an der FH Münster verfolgt das ITB in Lehre, Weiterbildung und Forschung den Brückenschlag zwischen betriebswirtschaftlichem Denken und technischer Umsetzung. Durch die starke Vernetzung mit der regionalen und überregionalen Wirtschaft wird dabei ein hoher Anwendungsbezug sichergestellt.



Behavioral Business Ethics

Eine Einführung in die Grundlagen

Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach (Herausgeber)

ITB-Schriftenreihe

Herausgeber

FH Münster, Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Band 4

Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen

Klaus-Ulrich Remmerbach (Herausgeber)

Verlag

FH Münster

Layout

Klaus-Ulrich Remmerbach

Kai Schulze Althoff

Druck

Digital Print Group O. Schimek GmbH
Neuwieder Straße 17, 90411 Nürnberg

ISBN: 978-3-947263-09-7

Copyright 2019

FH Münster
University of Applied Sciences

Hüfferstraße 27
48149 Münster

verlag@fh-muenster.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung des Neudrucks bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers sowie des Verfassers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vorwort

Jeden Tag kommen neue bizarre Details zu Skandalen aus Wirtschaft und Politik an das Tageslicht. Sei es im Dieseldgate der deutschen Automobilindustrie, bzgl. Geldwäsche-Geschäften im Bankensektor oder zu Korruption und „Gefälligkeiten“ in nahezu jeder Branche und fast jedem einzelnen Land. Auch die globale politisch-gesellschaftliche Situation (der sog. Institutionelle Kontext), in der „Fake-News“ alltäglich sind und Populismus voranschreitet ist zurzeit „aufgewühlt“. Bei jedem der Skandale und den oft so fragwürdigen Entscheidungen von z. B. Managern und anderen Personen stellen sich uns Fragen: Warum handeln die Personen so, wie sie handeln? Was sind die Einflussfaktoren, die zu diesem oft unmoralischen Handeln führen? Genau damit wollen wir uns in diesem vierten Band der ITB-Schriftenreihe beschäftigen:

„Behavioral Business Ethics“

Eingeteilt ist dieses Buch in 4 Kapitel. Zu Beginn leiten wir in die Behavioral Business Ethics ein und mit Erläuterungen zu ausgewählten Theorien, Effekten und den besagten Einflussfaktoren schließt das 1. Kapitel. Anschließend wird auf diese Einflussfaktoren – die den sog. sozialen Kontext prägen, in dem moralische Entscheidungen gefällt werden – in den weiteren Kapiteln detailliert eingegangen. So behandelt Kapitel 2 den Block der „personellen Einflussfaktoren“ und hierbei wird vor allem die Neuroethik mit ihren Theorien und Herausforderungen vorgestellt. Kapitel 3 setzt sich mit den „organisationalen Einflussfaktoren“ und deren Einwirken auf moralisches Handeln auseinander.

Das letzte Kapitel beinhaltet ausgewählte Cases. Durch diese aktuellen Fallbeispiele in einer konkreten, unmittelbaren Situation werden die zuvor behandelten Einflussfaktoren und Theorien sehr praktisch veranschaulicht und ihre Macht auf das moralische Können und Dürfen des Einzelnen erkennbar werden. Die Autoren sind mit dieser Agenda unserer Publikation bestrebt, allen interessierten Lesern eine verständliche und hoffentlich zugleich interessante Möglichkeit zu bieten, sich umfassend in das hoch aktuelle, komplexe wie interdisziplinäre Thema der Behavioral Business Ethics einzuarbeiten.

Die Co-Autoren dieser Publikation sind Masterstudierende am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) der FH Münster, die sich durch besonderes Engagement und Leistung in den entsprechenden Seminaren sowie umfangreiche Recherche auf diesem Themenfeld zur Mitwirkung qualifiziert haben.

Bedanken möchte ich mich bei meinen Wegbegleitern. Mein besonderer Dank gilt Herrn Schulze Althoff für sein außerordentliches Engagement in der Fertigstellung und Koordination dieses Bandes.

Steinfurt, im September 2019

Klaus-Ulrich Remmerbach

Inhaltsübersicht

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
I Einführung.....	1
Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach, Niklas Püllen	
Behavioral Business Ethics	3
II Personelle Einflussfaktoren.....	43
Steffen Gerdes, Hendrik Plogmaker	
Moralisches Urteilen und Handeln aus neuroethischer Perspektive	45
III Organisationale Einflussfaktoren.....	103
Sinan Everest, Luis Alexander Kaufhold	
Organisatorischer Kontext und sein Einfluss auf moralisches	
Handeln in Unternehmen	105
IV Cases zur Behavioral Business Ethics	151
Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach, Edvard Baltin, Gabriel Siring	
Abbildungsverzeichnis.....	212
Tabellenverzeichnis.....	215
Literaturverzeichnis	216
Stichwortverzeichnis.....	254
Kurzporträt der Autoren.....	258

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
<u>I - Einführung</u>	1
Behavioral Business Ethics	3
1 Einleitung	4
2 Behavioral Business Ethics – warum wir so handeln, wie wir handeln.....	7
3 Ausgewählte Theorieansätze.....	16
3.1 Rationalitätsmodell der Unehrlichkeit	16
3.2 Fraud Triangle Model.....	18
3.3 Fudge Factor Theory	21
3.4 Broken-Windows-Theory	23
3.5 4-Komponenten Modell.....	24
4 Einflussfaktoren moralischen Handelns	26
4.1 Personelle Einflussfaktoren	26
4.2 Organisationale Einflussfaktoren	28
5 Ausgewählte Effekte der Behavioral Ethics	31
5.1 Moral Dumbfounding	31
5.2 Moral Hazard	32
5.3 Moral Intensity	33
5.4 Moral Licensing.....	35
5.5 Ethical Blindness	37
6 Fazit	39
<u>II - Personelle Einflussfaktoren</u>	43
Moralisches Urteilen und Handeln aus neuroethischer Perspektive	45
1 Einleitung	46
2 Neuroethik – Geltungsbereich und zugrundeliegende Definition.....	47
3 Fundamentale moralphilosophische Positionen als Grundlage der Neuroethik.....	48
3.1 Teleologie und Utilitarismus.....	48
3.2 Deontologie und Kategorischer Imperativ.....	50
3.3 Rationalistische Moralphilosophie	52
3.3.1 Kant	52
3.3.2 Kohlbergs Theorie der Moralentwicklung	54

3.4	Sensualistische Moralphilosophie.....	59
3.4.1	Hume.....	59
3.4.2	Haidt's Social Intuitionist Model	61
3.5	Naturalistischer Fehlschuss.....	67
4	Der moralische Entscheidungsfindungsprozess aus neuroethischer Perspektive	69
4.1	Das Beispiel Phineas Gage	69
4.2	Beteiligte Gehirnareale	71
4.3	Beteiligte Neurotransmitter	76
4.4	Rolle der Spiegelneuronen	81
5	Dual Process Theory	83
5.1	Automatischer und manueller Modus	85
5.2	Evolutionäre Einflüsse	87
5.3	Zusammenspiel von manuellem und automatischem Modus.....	90
6	Herausforderungen der Neuroethik	93
6.1	Messbare Moral: Unabsehbare Konsequenzen der Erkenntnisse	93
6.2	Neuro-Enhancement und Moral-Doping.....	96
7	Bedeutung der Neuroethik für die Behavioral Business Ethics.....	101
	III - Organisationale Einflussfaktoren	103
	Organisatorischer Kontext und sein Einfluss auf moralisches Handeln in Unternehmen	105
1	Organisation und Ethik.....	107
1.1	Status Quo.....	108
1.1.1	Recht als kompensierender Mechanismus.....	108
1.1.1.1	Gesetzliche Regelungen in der heutigen Zeit...	109
1.1.1.2	Warum gesetzliche Regelungen allein nicht ausreichen	110
1.1.2	Monologische Ethik	110
1.1.2.1	Corporate Social Responsibility.....	111
1.1.2.2	Corporate Citizenship	113
1.1.2.3	Corporate Governance	113
1.1.2.4	Warum Konzepte der monologischen Ethik nicht ausreichen	114
1.1.3	Diskursive Ethik.....	115
1.1.3.1	Merkmale der Diskursethik	116
1.1.3.2	Widerspricht die Diskursethik wirtschaftlichen Zielen von Unternehmen?	117

2	Moralisches Handeln in Unternehmen	118
2.1	Kontextfaktoren moralischen Handelns	118
2.1.1	Social environment	119
2.1.2	Government / legal environment	119
2.1.3	Work environment	119
2.1.4	Professional environment	120
2.1.5	Personal environment.....	120
2.1.6	Individual attributes.....	120
2.2	Kategorien unmoralischen Handelns in Unternehmen	120
2.3	Unmoralisches Verhalten als Karrierebaustein?	122
2.3.1	Kurzfristiger Karriereschub	123
2.3.2	Langfristiger Erfolg	124
2.4	Ausgewählte Effekte unmoralischen Handelns in Unternehmen.....	125
2.4.1	Motivated Blindness	125
2.4.2	Indirect Blindness	126
2.4.3	Bystander-Effekt.....	127
2.4.4	Statusdenken.....	128
2.4.5	Illusion der eigenen Vorteilhaftigkeit und Moral.....	129
2.4.6	Mitläufertum.....	130
3	Institutionelles und organisatorisches Framing	131
4	Ausgewählte organisatorische Kontextfaktoren	136
4.1	Human Resource Management	136
4.1.1	Einstellungs- und Entlassungsverfahren	136
4.1.2	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung	138
4.2	Führungsverhalten und Kommunikation	140
4.2.1	Attention Focusing und Anreizsysteme	143
4.2.2	Leistungsbewertungen	145
4.3	Präventive Kontrollsysteme	146
4.4	Physisches Arbeitsumfeld.....	149
5	Fazit	149
	<u>IV - Cases zur Behavioral Business Ethics</u>	151
1	Typische Verhaltensmuster	155
2	Airbus.....	157
2.1	Historie der Skandale in Kürze	158
2.2	„Bullshit Castle“	158
2.3	Eurofighter Affäre.....	159

2.3.1	Gegengeschäfte	160
2.3.2	Untersuchungsausschuss	162
2.4	Schmiergeldzahlungen in Österreich.....	163
2.5	Eurofighter Ablösung	165
2.5.1	Technische Probleme.....	165
2.5.2	Die Ablösung	166
2.6	Der Egyptair Deal	166
3	Boeing 737 Max – der neue Ford Pinto?	168
3.1	Die wirtschaftliche Seite.....	168
3.2	Alternativlosigkeit der Betreiber?	169
3.3	Die technische Seite	169
3.4	Die politische Seite	175
3.5	Kein Ende in Sicht	177
3.6	Boeing CEO flüchtet von Hauptversammlung und baut Rechtsabteilung um	179
4	Deutsche Automobil-Industrie	180
4.1	Dieselgate – eine never ending story ohne happy end?	180
4.2	Porsche.....	180
4.2.1	Deutschland ist nicht USA.....	181
4.2.2	US-Diesel in Deutschland verkauft.....	183
4.2.3	Erste Verhaftungen.....	184
4.2.4	Porsche bekennt sich schuldig	187
4.3	Mercedes	187
4.4	Bosch.....	189
4.4.1	Entwickler bemerken die illegale Abschalteneinrichtung.....	189
4.4.2	Auslieferungen.....	190
4.4.3	Mitarbeiter verlangt Stellungnahme.....	190
4.4.4	Parallelen zum Fall Bay Area Rapid Transit?	192
4.4.5	Kartellvorwürfe.....	193
4.4.6	Bosch akzeptiert 90 Millionen € Strafe	193
4.5	Macht der Konzerne in Deutschland?.....	194
5	Deutsche Bank.....	195
5.1	Warnungen wurden ignoriert	195
5.2	Vorwürfe werden abgestritten.....	196
5.3	Das Resultat	197
6	Das Dilemma von Vittel.....	198

7	Nordkoreanische Zwangsarbeiter in der EU	199
7.1	Die erste mediale Präsenz.....	199
7.2	Die „Lauge Koch“	200
8	Dambruch in Brasilien und wie der TÜV Süd die Bedenken des Einzelnen ignorierte	201
8.1	Der Unfall kam nicht ohne Vorhersage	202
8.2	Bedenken des Einzelnen werden ignoriert	204
8.3	Probleme der Probleme	205
8.4	Was nicht passt wird passend gemacht	206
8.5	Die Tragödie	208
9	Berateraffäre der Bundeswehr	209

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ARAC	Aviation Rulemaking Advisory Committee
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BART	Bay Area Rapid Transit
BASA	Bilateral Air Safety Agreement
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BBE	Behavioral Business Ethics
BMW	Bayerische Motoren Werke
BWL	Betriebswirtschaftslehre
BZÖ	Bündnis Zukunft Österreich
Bzw.	Beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CDI	Common Rail Direct Injection
CEO	Chief Executive Officer
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
EADS	European Aeronautic Defense and Space
Ebd.	Ebenda
Ehem.	Ehemaliger
Engl.	Englisch
EPA	Environmental Protection Agency
Etc.	Et cetera

EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FAA	Federal Aviation Administration
FH	Fachhochschule
FMRT	Funktionelle Magnetresonanztomographie
FPÖ	Freiheitliche Partei Österreichs
Gm.	Gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	Grade Point Average
HRM	Human Resource Management
ldgF.	In der geltenden Fassung
I. d. R.	In der Regel
IDR	Issuer Default ratings – das langfristige Emittentenrating
I. d. S.	In diesem Sinne
I. O.	In Ordnung
I. S. e.	Im Sinne einer/eines
IAT	Impliziter Assoziationstest
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
Kfz	Kraftfahrzeug
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Mio.	Million
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarden
Neo	New engine option

O. g.	Oben genannt
PublG	Publizitätsgesetz
QEEG	quantitativen Elektroenzephalographie
S.	Seite
S. o.	Siehe oben
S. S.	Siehe Seite
S. u.	Siehe unten
SFO	Serious Fraud Office
SMO	Strategy and Marketing Organization
SMORC	Simple Model of Rational Crime
TDI	Turbocharged Direct Injection/Turbocharged Diesel Injection
TU	Technische Universität
U. U.	Unter Umständen
U. z.	Und zwar
U.a.	Unter anderem
VmPFC	Ventromedialen präfrontalen Cortex
Vsl.	Voraussichtlich
VW	Volkswagen
Z. B.	Zum Beispiel

I – Einführung

Behavioral Business Ethics

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Behavioral Business Ethics – warum wir so handeln, wie wir handeln	7
3	Ausgewählte Theorieansätze	16
3.1	Rationalitätsmodell der Unehrlichkeit	16
3.2	Fraud Triangle Model.....	18
3.3	Fudge Factor Theory	21
3.4	Broken-Windows-Theory	23
3.5	4-Komponenten Modell.....	24
4	Einflussfaktoren moralischen Handelns	26
4.1	Personelle Einflussfaktoren	26
4.2	Organisationale Einflussfaktoren	28
5	Ausgewählte Effekte der Behavioral Ethics	31
5.1	Moral Dumbfounding	31
5.2	Moral Hazard	32
5.3	Moral Intensity	33
5.4	Moral Licensing.....	35
5.5	Ethical Blindness	37
6	Fazit	39

1 Einleitung

„Jeder Mensch schließt von sich auf andere und vergisst, dass es noch anständige Menschen gibt“

Heinrich Zille

„Was wäre, wenn das alle täten?“ Was ist so kompliziert, sich an dieser einfachen (moralischen) Frage zu orientieren? Bekanntermaßen hat Kant für seine universelle Maxime einen zweistufigen Tauglichkeitstest mitgegeben:¹

- Kann man die Maxime widerspruchsfrei als allgemeines Gesetz denken?
- Können alle Menschen das vernünftigerweise wollen?

„Ich werde lügen, wenn es mir in der Situation zweckmäßig erscheint“ besteht den Tauglichkeitstest nicht – und dennoch lügen wir im Durchschnitt 200 Mal am Tag. Es gibt gute Menschen, es gibt schlechte Menschen und es gibt „Menschen, die so sind wie die meisten Menschen“. Um diesen Durchschnittsmenschen geht es im Folgenden. Wenn es also in diesem Buch um „den“ Menschen, „den“ Entscheider geht, dann adressieren wir den „normalen Durchschnittsmenschen“, der durchaus mit einem Gewissen und moralischem Empfinden ausgestattet ist, dem es offenbar nicht leicht fällt, sich in jeder Situation an die Maximen und Regeln der sog. normativen Ethik zu halten.² Wir beschäftigen uns mit dem moralischen Handeln in der Wirklichkeit.

Das Ansehen von Managern in der Gesellschaft ist schlecht.³ Im Vertrauensindex der GfK werden Unternehmer nur noch von Bankern und Politikern unterboten⁴. Die im Finanzsektor Tätigen scheinen in besonderem Maße anfällig zu sein für „so sind nun einmal die Spielregeln“ oder das sich selbst freisprechende „wenn ich es nicht mache, macht es halt ein anderer“.⁵ Seit Anfang der 90er Jahre wurden so z. B. die sog. Cum-Ex oder Cum-Cum-Geschäfte von deutschen Banken betrieben mit einem Schaden für den deutschen Fiskus von mehr als 30 Mrd. €. Es wird gegen mehr als 100 Banken, darunter auch Landesbanken, ermittelt.⁶ Wissen über das moralisch Gebotene führt nicht kausal zu moralischem Handeln („**Intention-**

¹ Vgl. Hürter 2018, S. 26.

² Zur Einführung in die Ethik und zur normativen Ethik vgl. Remmerbach 2015, S. 5ff & 75ff.

³ Vgl. beispielhaft Faltin 2019, Bode 2018 und Jakobs 2016.

⁴ Vgl. Remmerbach 2016, S. 29ff.

⁵ Vgl. Luyendijk 2015, vgl. auch Laabs, 2018.

⁶ Vgl. auch Lühr/Burkatzki 2008.

Behaviour-Gap⁷). Die Beziehung zwischen Erkenntnis und folgerichtigem Handeln ist bekanntermaßen eine komplizierte. (Gigerenzer)

Auch **Compliance-Programme** stoßen in der Wirklichkeit an ihre Grenzen⁷, wie in Deutschland beispielsweise VW und Siemens „eindrucksvoll“ gezeigt haben.⁸ Wettbewerbsdruck fördert unmoralisches Verhalten; diesen Beweis haben die beiden adressierten Branchen angetreten. Generell ist zu lesen:

„Das Spektrum der Verstöße reicht von kleinen Dienststreisesünden über massive Interessenskollisionen, Büroliebschaften samt Aufstiegshilfen und unelegante Abgänge bis zur eiteln Selbstoptimierung ...“⁹ „Es findet sich halt immer etwas. Mal ist es der Beitrag zum Rotary Club, den die Firma, wider die Usancen, übernimmt, mal die Flugreise mit der Ehefrau oder die vom Unternehmen gecaterete Geburtstagsfeier“¹⁰

Ein geeignetes Zwischen-Resümee?:

„Aber die Empirie zeigt wohl, dass die Durchschnittsmoral der Menschen – jedenfalls in unserem Kultur- und Zivilisationskreis – nicht entscheidend veränderbar ist: Die Egozentriertheit der individuellen Präferenzen ist ein ziemlich sicheres anthropologisches Datum. An diesem Datum ist der empirische Sozialismus als staatliches Großprojekt gescheitert.“¹¹

Die nach wie vor aktuellen Vorkommnisse rund um den Volkswagen-Konzern und dem „Dieselgate“ insgesamt werden in Kapitel 4 (s. u.; S. 180) in Weiterführung an Remmerbach/David (2016)¹² ausführlich behandelt. Über Konzern-Tochter Audi beispielsweise ist nunmehr zu erfahren:

„Erst betrogen, dann gelogen: Audi-Manager haben Behörden und Kunden selbst dann noch getäuscht, als der Abgasskandal längst aufgeflogen war. Im Oktober 2018 verhängt die Staatsanwaltschaft München ein Bußgeld von 800 Millionen Euro gegen Audi. Insgesamt muss Audi bislang für die Folgen des Dieselskandals 3,4 Milliarden Euro aufwenden.“¹³

⁷ Vgl. Odenthal 2012, <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-betrueger-denken-kritische-reflexionen-zu-betrieblichen-compliance-massnahmen>, abgerufen am: 12.06.2019.

⁸ Vgl. Klawitter 2019, im Spiegel 4/2019, S.64f.

⁹ Student 2019, S. 92.

¹⁰ Ebd., S. 95.

¹¹ Schäfer 2018, in WiSt 5/2018, S. 45.

¹² Vgl. Remmerbach/David 2016, S. 497-526.

¹³ Dohmen/Hage/Hawranek 2019, S. 64-71; dort ist auch die Chronologie der Abgasaffäre bei Audi nachzulesen, vgl. auch Hägler 2019, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/audi-abgasskandal-gedicht-manipulation-1.4506504>, abgerufen am: 07.07.2019 und Stiftung Warentest 2019, <https://www.test.de/Abgasskandal-4918330-5092247/>, abgerufen am:

Die Automobilbranche liefert uns mit dem „Ford Pinto“ ein älteres und zum Klassiker gewordenes Beispiel, an denen sehr viele Aspekte und Einflussfaktoren der Behavioral Business Ethics „veranschaulicht“ werden können.

Fallbeispiel: Ford Pinto

Im Jahr 1970 kam der Pinto als neues Modell des Autobauers Ford auf den Markt. Bei ca. 40 vorläufigen Crashtests konnte damals festgestellt werden, dass der Benzintank im hinteren Teil des Fahrzeuges bei einem Auffahrunfall mit hoher Wahrscheinlichkeit explodiert.¹⁴ Die Insassen würden in diesem Fall verbrennen. Nach dieser Erkenntnis wurde bei Ford folgende Kosten-Nutzenrechnung aufgestellt:

Eine Nachrüstung zur Verhinderung von Todesfällen kostet bei ca. 12,5 Mio. Fahrzeugen 137 Mio. \$ (11 \$ je Fahrzeug). Demgegenüber rechnet Ford folgende Kosten für den Fall eines Unfalls:

- 180 Menschen sterben á 200.000 \$
- 180 Mensch verletzen sich schwer á 67.000 \$
- 2.100 Fahrzeuge verbrennen á 700 \$

Insgesamt kalkuliert Ford also mit Kosten von 50 Mio. \$, falls sie das Fahrzeug nicht umrüsten. Ford entschied sich (ökonomisch-rational) gegen die Nachrüstung der Fahrzeuge. Insgesamt verbrannten damals 500 - 900 Personen. Erst als im August 1978 drei Jugendliche bei ihrem Unfall verbrennen, wird bei Ford die Produktion gestoppt.

Im Verlauf dieses Buchs werden wir auf die situativen Einflussfaktoren, die damals zu obigem Entscheidungsprozess geführt haben, näher eingehen und vereinzelt auch das Beispiel des Ford Pinto erneut aufgreifen. Es wird sichtbar werden, dass unser erwähnter „Durchschnittsmensch“ gehandelt und entschieden hat.

07.07.2019 und Auto Bild 2019, <https://www.autobild.de/artikel/vw-abgasskandal-aktuelle-news-und-updates-6077591.html>, abgerufen am: 07.07.2019.

¹⁴ Vgl. Dowie 1977, <https://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness/>, abgerufen am: 02.05.2019, hier und im Folgenden.

2 Behavioral Business Ethics – warum wir so handeln, wie wir handeln

Darum geht es:

“Behavioral ethics is the study of why people make the ethical and unethical decisions that they do. ... Behavioral ethics is different from traditional philosophy. Instead of focusing on how people ought to behave, behavioral ethics studies why people act as they do. ... Research in behavioral ethics finds that people are far from completely rational. Most ethical choices are made intuitively, ... unconsciously influenced by internal biases, ... and by situational factors that they do not even notice. So, behavioral ethics seeks to understand why even people with the best intentions can make poor ethical choices.”^{15 16}

Wir können daher folgende Gleichung aufstellen:

$$B = f(P, E)$$

Moral *“Behavior is a function of the person and their environment”¹⁷*

Die **Behavioral Business Ethics** folgt der experimentellen Forschungsmethodik¹⁸ mit dem Ziel, das tatsächliche (un-)moralische Handeln von Entscheidungsträgern, von Menschen in ihrer Unternehmensumwelt zu erfassen. Sie ist insofern eine sog. **angewandte Ethik**¹⁹ als sie sich mit den spezifisch ethischen Fragen im Bereich Wirtschaft auseinandersetzt sowie eine sog. **situative Ethik**, als sie Verhalten nicht normativ zu begründen, sondern vielmehr Verhalten aus den konkreten situativen Gegebenheiten zu ergründen versucht.²⁰ So ist die Behavioral Business Ethics schließlich zudem eine **deskriptive Ethik** – eine beschreibende Ethik – und dabei höchst interdisziplinär. Insb. aus der Evolutions-, Sozio- und Systembiologie, Neurologie, Neurobiowissenschaften, evolutionäre Anthropologie, Sozial- und Entwicklungspsychologie, der empirischen Moralforschung sowie der experimentellen Ethik-Forschung sind zahlreiche empirische Befunde, Erkenntnisse und Zusammenhänge erarbeitet worden.²¹

¹⁵ Ethics Unwrapped 2019a, <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/behavioral-ethics>, abgerufen am: 28.02.2019.

¹⁶ Bazerman/Gino 2012, S. 43.

¹⁷ Holzwarth 2019, <https://www.behavioraleconomics.com/the-three-laws-of-human-behavior/>, abgerufen am 09.06.2019.

¹⁸ Vgl. Irlenbusch/Neschen/Walkowitz 2011, S. 30ff.

¹⁹ Zur Kritik an diesem Verständnis vgl. Thielemann 2000, S. 37-68.

²⁰ Vgl. Cremer/Tenbrunsel 2017, S. 18, vgl. auch Mazar/Gneezy/Samson 2019, S. 2-16.

²¹ Beispielhaft seien genannt: Baumeister/Bushman 2016, Achouri 2017, insb. S. 62 ff., Damasio 2004, Greene 2014, Tomasello 2018, De Waal, 2016, De Waal 2019, De Waal

Die folgende Abbildung 1 in Anlehnung an De Cremer stellt die unterschiedlichen Kategorien bzw. Perspektiven der Ethik inkl. ihrer Unterbereiche und deren Zusammenspiel dar²². So ist die Behavioral Business Ethics auch in dieser Interpretation ein Teil der angewandten Ethik, mit Einflüssen aus der moralischen Psychologie und der allgemeinen Forschung zu Verhalten in Unternehmen. Nicht zu vernachlässigen ist, dass die experimentelle Philosophie und die soziale Psychologie sowie andere Verhaltens- und Sozialwissenschaften die Behavioral Business Ethics ebenfalls sowohl indirekt wie auch direkt beeinflussen.

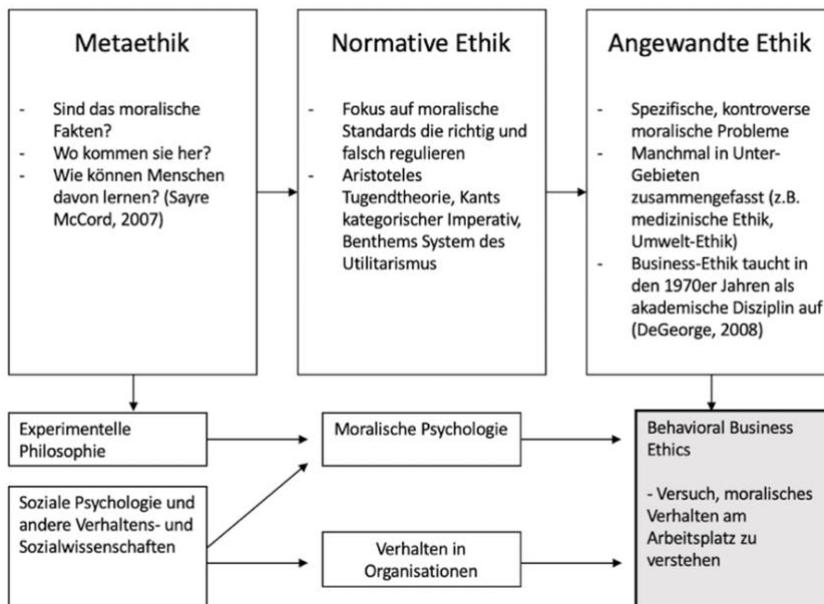


Abbildung 1: Einordnung der Behavioral Business Ethics in bestehende Kategorien²³

Häufig treten ethische Fragestellungen in direktem Zusammenhang mit einem sog. **ethischen Dilemma** auf. Grundsätzlich bezeichnet ein Dilemma eine Situation, in der die handelnde Person zwischen 2 gleichermaßen schwierigen Optionen

2002, Aßländer/Dietzfelbinger/Lin-Hi 2011, Horn/Mata/Pachur 2019, De Waal 2009, Graham et al. 2011, Curry 2019, <https://behavioralscientist.org/whats-wrong-with-moral-foundations-theory-and-how-to-get-moral-psychology-right/>, abgerufen am: 31.03.2019, Bloom 2013, <https://behavioralscientist.org/babies-and-the-science-of-morality/>, abgerufen am: 31.03.2019, Kis 2014, <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/was-ist-wirtschaftsethik>, abgerufen am: 12.06.19, Oakley 2008, Swaab 2013, Ariely 2010, Jünger 1997, Newberg/Halpern 2019, Young 2015, Hofmann et al. 2014.

²² Vgl. Cremer/Tenbrunsel 2017, S. 18f.

²³ Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Cremer/Tenbrunsel 2017, S. 18.

entscheiden muss, kurz: eine Zwickmühle.²⁴ In ethischen Dilemma-Situationen gibt es keine richtigen Entscheidungen, wie das bekannte Trolley-Dilemma (s. u.; S. 79) anschaulich verdeutlicht. Wie würden Sie entscheiden, wenn ein Zug auf einem Gleis fährt, auf dem 5 Personen liegen, und Sie die Möglichkeit hätten die Weiche auf ein Gleis umzustellen, auf dem sich nur 1 Person befindet? Auf diese und anderen Varianten unterschiedlicher Dilemma-Situationen und auf die dann wirkenden Einflussfaktoren wird in Kapitel 2 (s. u.; S. 43) ausführlich eingegangen.²⁵

Die aktuelle Relevanz zeigt sich in den Diskussionen über die „ethische Programmierung“²⁶ selbstfahrender Autos. Mit der stetigen Weiterentwicklung autonomen Fahrens stellt sich die Frage, wie das „Fahrzeug entscheiden“ soll, wenn beide Alternativen einen Unfall mit Personenschaden zur Folge hätten. Wen soll das Auto im Falle des Falles überfahren? 3 ältere Menschen oder einen Jungen? Eine klassische Dilemma-Situation.

Folgende synoptische Zusammenfassung ausgewählter zentraler „Evidences“ der Behavioral Ethics bildet das Fundament für die weiteren Ausführungen dieses Bandes:

- **Moralisches Handeln** und Urteilen ist nicht rein vernunftgesteuert; Gefühle spielen eine bedeutende Rolle. Viele Laborstudien, in denen Probanden häufig mit moralischen Dilemmata („Zwickmühlen“) konfrontiert werden, zeigen dies. Schon Kleinkinder im Alter zwischen 1 und 2 Jahren unterscheiden klar zwischen Gut und Böse, ohne lange darüber nachzudenken. Sie scheinen einfach intuitiv zu „wissen“, was falsch ist, z. B. durch spontanen Widerwillen oder Ekel.
- Evolutionsbiologen wie Anthropologen sehen die Wurzeln der Moral in der Evolution und sprechen von einem sog. angeborenen moralischen Kern bzw. einer genuinen Moral: sie hat weniger als es die normative Ethik postuliert (s. Kant) mit Vernunft oder Kalkül zu tun als vielmehr mit Gefühl und Intuition (Kritiker dieser Position sprechen von einer sog. „Biologisierung menschlichen Handelns“).
- Folglich muss Moral nicht anerzogen, sozialisiert werden – vielmehr darf sie nicht aberzogen werden; als Grundgefühl, als moralischer Kern ist sie bereits vorhanden. Jenseits kultureller Diversität und jeweiligem Kontext existiert diese Grunddisposition („**Core of Morality**“, s. u.; S. 59)
- Wenn vergleichbares Verhalten bei Tieren und Menschen nachweisbar ist, ist dies ein belastbares Indiz für genetische Dispositionen. Verhaltensstudien, in denen das Verhalten von Menschenaffen mit Kleinkindern verglichen wurde, zeigen: Moral ist eine Adaption an die

²⁴ Vgl. Remmerbach/Lauterborn 2016, S. 371ff.

²⁵ Vgl. Sverrum 2010, <http://ethify.org/content/ethisches-dilemma-was-ist-das-eigentlich>, abgerufen am: 01.06.2019.

²⁶ Vgl. hier und im Folgenden: Zeit Online 2019a, <https://www.zeit.de/news/2018-10/24/wen-ueberfahren-moralisches-dilemma-auch-bei-autonomen-autos-181024-99-513267>, abgerufen am: 01.06.2019.

frühzeitliche Lebensweise. Menschen sind in dem Sinne „interdependent“ (Tomasello) als sie beim Essensammeln und Jagen aufeinander angewiesen waren. Nur in der Gruppe gelang es zu Überleben. Das Wohlbefinden der anderen in der eigenen „Ingroup“ war vor diesem Hintergrund von natürlichem Interesse, da man von den Gruppenmitgliedern abhängig war. Moralisches kooperierendes Handeln ist kein Produkt vernunftorientierter Überlegungen, sondern Überlebensinteresse menschlicher Genetik.

- Die daraus entstandene Kooperation ist neben der Mutation und der Selektion die 3. Säule der Evolution. Kooperation (und in der weiteren menschlichen Entwicklung wichtige moralische Kategorien wie **Fairness** und **Reziprozität**^{27 28}) entwickelte sich als evolutionäre Notwendigkeit: Frühmenschen überlebten nur in Gruppen, sie waren voneinander abhängig, es war schlichtweg unausweichlich, anderen Gruppenmitgliedern zu helfen, mit denen sie in persönlichem Kontakt standen. Hierin ist auch begründet, dass auch wir (noch) heutzutage eine besonders ausgeprägte moralische Sensibilität gegenüber unserer Familie und unseren Freunden besitzen. Es ist das biologische Ziel der Moral, Zusammenarbeit zu fördern und evolutionär bedingt, Mitglieder der eigenen Gruppe zu bevorzugen (durch das Prinzip der Reziprozität – tit for tat – wird der Kreis derjenigen, die wir in unsere Moral einbeziehen, dann zu einem sozialen Moralprinzip hin erweitert).

Unmoralisches Handeln kann aus (banalen) Umständen resultieren, so z. B.:

- **Interessenkonflikte:** gerade im beruflichen Kontext häufig eine fundamentale Entscheidungssituation: wir befinden uns sehr häufig in Situationen mit Interessenkonflikten: unsere eigenen (legitimen) Interessen können uns blind dafür machen, die Interessen anderer überhaupt zu erkennen oder sie angemessen fair zu berücksichtigen und ihnen in unserem Entscheidungskalkül Platz zu geben.
- **Konformität:** wir richten unser Verhalten am unethischen Verhalten anderer aus und passen es diesen an, wenn „es in Ordnung ist, wenn man das hier so macht“.
- Der berühmte eine „faule Apfel“ im Korb reicht häufig aus, das Verhalten der ganzen Gruppe (Abteilung, Team) zu infizieren.
- Stichwort „lügen“: wir lügen um so häufiger, wenn wir meinen, damit anderen zu nützen oder sie zu schützen und in besonderem Maße, wenn wir die Verantwortung hierfür teilen können. Vorsicht vor dem ersten Schritt: ein einmaliges Lügen senkt die Hemmschwelle für weitere.
- Sozialer Konsens: wir verhalten uns um so unmoralischer, je weniger unsere Bezugsgruppe („**peer group**“) unser Fehlverhalten missbilligt oder sanktioniert

²⁷ Vgl. Hildebrand 2016, S. 469-497.

²⁸ Vgl. Sigmund/Fehr/Nowak 2002, S. 52-59.

- Sozialer Beweis („**social proof**“), soziale Akzeptanz: a) wenn wir andere unserer Gruppe betrügen sehen, betrügen auch wir selber deutlich häufiger („**reminder of dishonesty**“); b) social proof: wenn wir hingegen jemanden aus einer Outgroup betrügen sehen, betrügen wir selbst nicht („**reminder of honesty**“).
- Vergeltung: Aufgrund der hohen genetischen Ähnlichkeit zwischen Menschen und Schimpansen zeigen Experimente, dass beide ein angeborenes Gerechtigkeitsgefühl besitzen sowie ein biologisch verankertes Grundbedürfnis, missbrauchtes Vertrauen zu bestrafen, selbst wenn diese Bestrafung uns etwas kostet. Vergeltung und Vertrauen sind 2 Seiten derselben Medaille.
- Von der Gruppe zum Kollektiv, System Markt (konstitutiv: mehrere Verkäufer und Käufer): der Marktplatz erleichtert unmoralisches Handeln, weil die Folgen eigener Entscheidungen nicht sichtbar sind.²⁹ Die Handelnden gehen Kompromisse bei ihren ethischen Standards ein und lassen „5e gerade sein“, weil sie 1. potentielle Schuldgefühle mit Beteiligten teilen können, weil sie 2. erleben, dass auch die anderen Transaktionspartner wie sie „keine Heiligen“ sind und weil sie sich schließlich 3. mit dem Klassiker „wenn ich es nicht mache macht es ein anderer“ auf traditionell deutsche Weise zu rechtfertigen wissen.
- Umfeld: z. B. Zeitdruck, finanzieller Druck, kompetitives Umfeld (typischer Kontext Wirtschaft) fördern unethisches Verhalten.
- Wer sich unbeobachtet fühlt handelt unmoralischer.
- Physische Verfassung: Moral ist wie ein Muskel, der trainiert werden muss („**Moral Stretching**“); trainieren wir ihn nicht wird er schwächer. Wer erschöpft ist, dem fehlt die Disziplin, er handelt unmoralischer.
- Der Handelnde selbst: ein überhöhtes Selbstbild (gelegentlich im Management anzutreffen) erleichtert ethische „Flexibilität“, das schlechte Gewissen findet schlichtweg kein Gehör.
- **Traits** (Persönlichkeitsmerkmale), wie beispielsweise Unzuverlässigkeit, Sozialisierungsdefizite, hohe Beeinflussbarkeit, instabile familiäre Verhältnisse oder auch geringes Selbstbewusstsein machen anfällig für unmoralisches Handeln. Kreative Menschen betrügen häufiger; sie können leichter, phantasievoller den Betrug rationalisieren.
- Weiterhin personale Ebene: je weniger nahe wir unseren „Opfern“ stehen und – verstärkend – je weniger wir die Folgen unseres Handelns erfassen („**Locus of Control**“) desto unmoralischer verhalten wir uns.
- Der oben bereits erwähnte „spontane Widerwillen“: moralisches Fehlverhalten löst körperlichen Abscheu aus. Wir haben in der Evolution gelernt, dieses Angewidertsein, diese biologische Schutzfunktion vor z. B. giftiger Nahrung auf unseren sozialen Kontext zu übertragen und der Ekel vor Unmoral in Form von z. B. Betrug, Denunzierung, Demütigung lässt

²⁹ Vgl. Falk/Szech 2013, S. 707-711.

uns auf „natürliche“ Art intuitiv, spontan verwerfliches Verhalten als solches erkennen (aus diesem körperlichen Abscheu in uns ist es z. B. nachgewiesen, dass simples Händewaschen Schuldgefühle reduziert).³⁰

Was sind die Einflussfaktoren auf das moralische Handeln? Wie ist der situative Kontext strukturiert, der als Rahmen („**Frame**“) in toxischer Ausprägung kognitive und situative Restriktionen schafft, die unmoralisches Handeln geradezu befördern?^{31 32}

Es gibt inzwischen zahlreiche Studienergebnisse zu den unterschiedlichsten Kontextfaktoren, die auf moralisches Handeln einwirken.³³ Grundlegend ist die Meta-Studie von Kish-Gephart et al. zu unethischem Verhalten am Arbeitsplatz.³⁴ Dazu haben die Autoren 136 Studien ausgewertet mit insgesamt 43.914 Teilnehmern. Sie haben zur Beantwortung obiger Frage eine Clusterung in 3 Einflusskategorien des Konstrukts **Kontext** vorgenommen, die als „Grundgerüst“ in vielen weiteren empirischen Studien³⁵ dienen:

1. **Personelle Faktoren.** Sind es z. B. bestimmte Charaktereigenschaften, die zu unmoralischem Handeln verleiten?³⁶ Wir wissen aus der empirischen Forschung, dass bei Einzelentscheidungen kognitive Begrenzungen^{37 38}, soziale Präferenzen (z. B. Fairness aber auch Neid) sowie Verhaltensanomalien (**Biases**) die moralische Entscheidungsfindung hin zu einem „**Misbehaving**“ (Thaler) verzerren können.³⁹ Die sog. **Neuroethik** hat in jüngerer Zeit mit ihren neurowissenschaftlichen Forschungsergebnissen neue Erkenntnisse aufzeigen können, wie Menschen realiter moralische Fragestellungen entscheiden und wie stark beispielsweise Emotionen dabei beteiligt sind.⁴⁰

„Umwelt und Gene wirken in einem komplexen Ursachengewebe zusammen, das Zusammenspiel von Vererbung und Erziehung ist ausschlaggebend. Bei jemandem mit einem von Natur aus freundlichen, liebevollen Wesen wären ungeheuer starke Umwelteinflüsse erforderlich, um machiavellistisches Verhalten

³⁰ Vgl. Graham et al. 2012, S. 13f.

³¹ Vgl. Remmerbach/David 2016, S. 498f.

³² Vgl. <http://www.relio.de/topics/artikeluebersicht/businessethics.html>, abgerufen am: 22.02.2019.

³³ Vgl. Remmerbach/David 2016, S. 499ff.

³⁴ Vgl. Kish-Gephart/Harrison/Trevino 2010, S. 1-31.

³⁵ Vgl. u. a. Prentice 2014, S. 325-265.

³⁶ Vgl. Wicks/Parmar 2009, S. 4ff.

³⁷ Vgl. Hermann 2014, S. 127-142.

³⁸ Vgl. Andow 2016, S. 904-911.

³⁹ Vgl. Fahr/Wiebe 2014, S. 137-167.

⁴⁰ Vgl. Völker 2018, S. 21ff.

hervorzurufen. Bei anderen mit ungünstigen Gen-Cocktails ergibt es sich fast zwangsläufig⁴¹ (B. Oakley)

2. **Institutionelle Faktoren.** Gemeint ist hiermit der gesellschaftliche Kontext mit seinen Meinungen, Werten und Gewohnheiten, in denen Unternehmen ja eingebettet sind. Dabei kann es in Demokratien mit ihrer Meinungsfreiheit durchaus bunt zugehen. So ist beispielsweise der frühere Formel-1-Boss Bernie Ecclestone der Ansicht:

„Wenn jemand ein Maschinengewehr hätte und Putin erschießen wollte, würde ich mich vor ihn stellen. Ich hätte gern, dass er Europa regiert. Ich bin kein Befürworter der Demokratie. Man braucht einen Diktator. Als Diktator sagst du: 'So mache ich das.' In einer Demokratie wird alles verwässert.“⁴²

Unternehmen als soziale Institutionen existieren nicht im Naturschutzgebiet, sondern haben wie andere soziale Institutionen auch der Gemeinschaft, der Gesellschaft etwas Sinnvolles mitzubringen. Unternehmen können zu moralischen Themen, die die Gesellschaft beschäftigen – etwa Menschenrechtsverletzungen von Staaten, in denen diese Unternehmen tätig sind – nicht einfach ein „I’m not aware of that“ praktizieren nach dem Motto „die einen machen Politik, die anderen machen Geschäfte“.⁴³

Sind es daher äußere Bedingungen, die den Akteur in seiner Entscheidung beeinflussen? Sind in diesem Kontext-Part mit den „Instrumenten“ wie z. B. der Erziehung oder des Rechtssystems nicht die klassischen Methoden der „**Moralsteuerung**“ von außen verortet? Wie rigide „Moralsteuerung“ praktiziert werden kann zeigt beispielsweise Saudi-Arabien 2019 mit 43 Hinrichtungen bis Ende März durch Köpfen mit dem Schwert, Steinigungen und Kreuzigungen für u. a. Ehebruch, Zauberei oder Abfall des Glaubens.

„Das ist die bestürzende Erkenntnis aus der Lektüre der Protokolle über das Töten und Sterben. Nicht im Menschen ist die Moral begründet, die sein Handeln bestimmt, sie liegt in den Strukturen, die ihn umgeben. Ändern sich diese, ist grundsätzlich alles möglich, auch das absolute Grauen.“⁴⁴ (Der Spiegel 2011)

⁴¹ Oakley 2008

⁴² Focus Online 2019a, https://www.focus.de/sport/formel1/man-braucht-einen-diktator-bernie-ecclestone-lobt-putin-und-kritisiert-demokratie_id_10911332.html, abgerufen am: 10.07.2019.

⁴³ Vgl. Erling/Seibel/Vetter 2019, S. 32f.

⁴⁴ Der Spiegel 2011, S. 49

- 3. Organisationale Faktoren.** Unternehmen sind soziale Gebilde. In Unternehmen handeln und entscheiden häufig Gruppen anstelle Individuen, und Gruppen verhalten sich deutlich rationaler, egoistischer und mit höherer Bereitschaft zum Lügen als Individuen.⁴⁵ Weiterhin: was trägt die Unternehmenskultur und das ethische Klima zur ethischen Entscheidung bei? In diesem Kontext spielen u. a. die sog. Mechanismen der Moralverdrängung eine wichtige Rolle.^{46 47 48}

Alle 3 Einflusskategorien bilden mit ihren jeweils konkreten Ausprägungen und ihrem Zusammenwirken das, was als „**unmittelbare Situation**“ des Entscheidenden beschrieben werden kann. Wir werden im Folgenden in den einzelnen Kapiteln intensiv auf die personellen und organisationalen Kontextfaktoren eingehen. An dieser Stelle seien exemplarisch 4 unmittelbare Situationen mit den typischen situativen moralischen Verhaltensmustern vorgestellt:

- Menschen orientieren sich am Verhalten anderer. Wenn das Benchmark-Verhalten gegen gültige Normen verstößt führt das eigene Beobachten des Verhaltens der anderen dazu, auch selbst gegen die gültigen Normen zu verstoßen.⁴⁹
- Ein einziger der berühmten sog. „faulen Äpfel“ einer kohärenten Gruppe reicht bereits aus, auf das unmoralische Handeln der gesamten Gruppe einzuwirken.⁵⁰
- der Klassiker von Asch: **sozialer Druck** beeinflusst menschliches Verhalten. Ein signifikanter Anteil der Menschen passt in der Gruppe seine Entscheidung der Mehrheitsentscheidung selbst dann an (Konformität), wenn diese als falsch erkannt ist.⁵¹
- Kooperation ist ein menschliches Grundbedürfnis. Menschen haben den starken Willen, sich mit einer Gruppe zu identifizieren, **Empathie** ist Voraussetzung hierfür. Auch Fairness ist wie Kooperation solch ein Grundbedürfnis, also unabhängig von Eigeninteresse und Empathie.

⁴⁵ Vgl. Grunewald 2017, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/mara-grunewald-gruppen-entscheiden-unethischer-als-einzelpersonen-372281.html>, abgerufen am: 01.06.2019.

⁴⁶ Vgl. Hübscher 2010, S. 75ff.

⁴⁷ Vgl. Weaver/Brown 2017, S. 143-173.

⁴⁸ Vgl. Tyler 2017, S. 173-201.

⁴⁹ Vgl. Cialdini/Reno/Kallgreen (1990), S. 1015-1026.

⁵⁰ Vgl. Gino/Aval/Ariely 2009, S. 393-398.

⁵¹ Vgl. Asch 1955, S. 31-35.

Jeder hat das Bestreben, Mitglied eines sich fair gebenden Systems zu sein.⁵²

Es kann deshalb bereits festgehalten werden, dass unmoralisches Handeln eben nicht ausschließlich von individuellen Charakteristika (Alter, Geschlecht, moralischer Entwicklungsstand usw.) abhängig ist, sondern ganz erheblich von externen Einflussgrößen geframt wird, auf die der Entscheider im Wesentlichen gar keinen Einfluss hat. Es ist also aus Sicht der Behavioral Business Ethics gerechtfertigt, sich intensiv mit diesen Restriktionen auseinandersetzen. So wie Simon mit seinem Konzept der sog. „**Bounded Rationality**“⁵³ der begrenzten Rationalität, dem Paradigma des homo oeconomicus entgegentrat und verdeutlichte, dass wir in der Wirklichkeit häufig auf Basis von **Heuristiken** anstelle ständiger Nutzenoptimierungen meist „lediglich“ befriedigende Lösungen („**Satisficing**“) suchen, so ist in Anlehnung hieran die „**Bounded Ethicality**“⁵⁴ der passende Ausdruck dafür, dass wir häufig nicht so moralisch handeln (können), wie wir es möchten. Wir sind mit einem „Wollen (Absicht) - Können (Handlung) - Gap“ konfrontiert, das uns unabhängig unserer guten Absichten unmoralisch handeln lässt.

„Die experimentellen Resultate zeigen, dass Menschen nicht unbedingt eine generelle Disposition zu unethischem Verhalten haben. Unethisches Verhalten entsteht häufig deshalb, weil Menschen situationsabhängig zu Verhaltensweisen neigen, denen sie sich nur schwer entziehen können und die zum Teil sogar der bewussten Kontrolle durch den Verstand entzogen sind.“⁵⁵

Dieses Anerkennen realer moralischer Entscheidungsstrukturen und -prozesse durch die Behavioral Business Ethics hat selbstverständlich gravierende Konsequenzen für ein Ethikverständnis, das den Entscheider als selbstbestimmten Menschen betrachtet, der vor sich und anderen Rechenschaft über sein Tun und Lassen – über die Folgen, daher auch **Folgenethik** – ablegen kann. Eine solche **Verantwortungsethik** setzt zwingend

- die Zurechenbarkeit von Handlungen und
- die Zurechnungsfähigkeit des Handelnden

voraus. In diesem Verständnis fallen Unternehmensentscheidungen auf den Entscheidungs- und Verantwortungsträger zurück. Die Behavioral Business Ethics verzichtet auf die zwingend notwendige Prämisse der Verantwortungsethik, nämlich eines freien selbstbestimmten moralischen Subjekts mit seinen Kompetenzen zum Reflektieren und Analysieren sowie der Fähigkeit, moralische Urteile überhaupt zu fällen. An diesem Punkt wird die Unterscheidung zwischen normativer und deskriptiver Ethik besonders deutlich.

⁵² Vgl. Benkler 2011.

⁵³ Vgl. Herdes/v. Düllen 2016, S. 274.

⁵⁴ Vgl. Bazerman/Gino 2012, S. 21ff.

⁵⁵ Irlenbusch et al. 2011, S. 35.

3 Ausgewählte Theorieansätze

Mit dem Thema der Behavioral Business Ethics – dem (un)moralischem Handeln sowie den dazugehörigen Einflussfaktoren – beschäftigen sich Wirtschafts-Wissenschaftler, Soziologen und andere Forschungsbereiche (s. o.) aktuell intensiv. In diesem Kapitel werden einige grundlegende Theorieansätze dargestellt.

3.1 Rationalitätsmodell der Unehrllichkeit

Die erste der ausgewählten Theorien ist das Modell des amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträgers Gary Becker: das Rationalitätsmodell der Unehrllichkeit bzw.: **SMORC** – simple Model of Rational Crime. Das „einfache Modell rationalen Verbrechens“⁵⁶ ist nichts anderes als eine klassische Kosten-Nutzen-Betrachtung (**Trade-Off**): Wie hoch ist der bewertete Nutzen der Unehrllichkeit gegenüber den Kosten für den Fall, erwischt zu werden?⁵⁷

Die 3 Entscheidungsparameter dieses Modells lauten somit:

- Wie hoch ist die „Belohnung“ unehrlichen Handelns?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, erwischt zu werden?
- Wie hoch wäre im Falle des „Erwischt-werdens“ die zu erwartende Strafe?

Auf politischer Ebene scheinen 2 bekannte Staatsoberhäupter nach diesem Modell zu kalkulieren. Zu Wladimir Putin stellte die deutsche Nobelpreisträgerin Herta Müller schon 2015 Folgendes fest:

„Er wurde schon 100 Mal beim Lügen erwischt, er wird nach jeder Lüge entlarvt, und er lügt trotzdem weiter. Er tritt mir damit zu nahe. Als würde er einen wirklich bedrängen und für schwachsinnig halten. Und man kann dem nichts entgegensetzen.“⁵⁸

Übertroffen wird Putin noch von Donald Trump: 15-mal pro Tag soll der amerikanische Staatspräsident allein im Jahr 2018 gelogen oder zumindest etwas Unwahres gesagt oder geschrieben haben.⁵⁹ Die Washington Post geht sogar noch einen Schritt weiter. Die US-amerikanische Zeitung hat eine Internet-Seite

⁵⁶ Vgl. Ariely 2015, S. 12.

⁵⁷ Vgl. Becker 1976, S. 1-15.

⁵⁸ Seibel 2015, <https://www.welt.de/kultur/article138087231/Putins-Dreistigkeit-beleidigt-meinen-Verstand.html> abgerufen am: 07.04.2019.

⁵⁹ Vgl. Kraft 2019, <https://www.stern.de/politik/ausland/donald-trump-ist-ein-luegner--seine-waehler-vertrauen-ihm-aber-trotzdem-8580424.html>, abgerufen am: 07.04.2019.

eingrichtet, auf welcher Trumps eigene „Fake-News“ entlarvt, statistisch erfasst und richtiggestellt werden. Diese Website zählte zum Stichtag 31.03.2019 in 801 Tagen Amtszeit unglaubliche 9.451 Lügen respektive Unwahrheiten.⁶⁰

Zu Beckers Rationalitätsmodell: in beiden Beispielen hat das unehrliche Handeln der beiden Staatsoberhäupter keine gravierenden Folgen. Die Belohnung der Lüge erfolgt meistens in Form gesteigerter Beliebtheit bei den eigenen Wählern. Die Wahrscheinlichkeit erwischt zu werden ist zwar häufig relativ hoch, die zu erwartende Strafe allerdings nicht vorhanden. Die Kosten-Nutzen-Betrachtung fällt somit zugunsten unehrlichen Handelns aus.

Korruption entsteht nach Forschungen der Wissenschaftlerin Tanja Rabl nach einem sehr vergleichbaren Kalkül. Folgende Abbildung 2 zeigt ihr Model zum Entscheidungsablauf korrupten Handelns:⁶¹

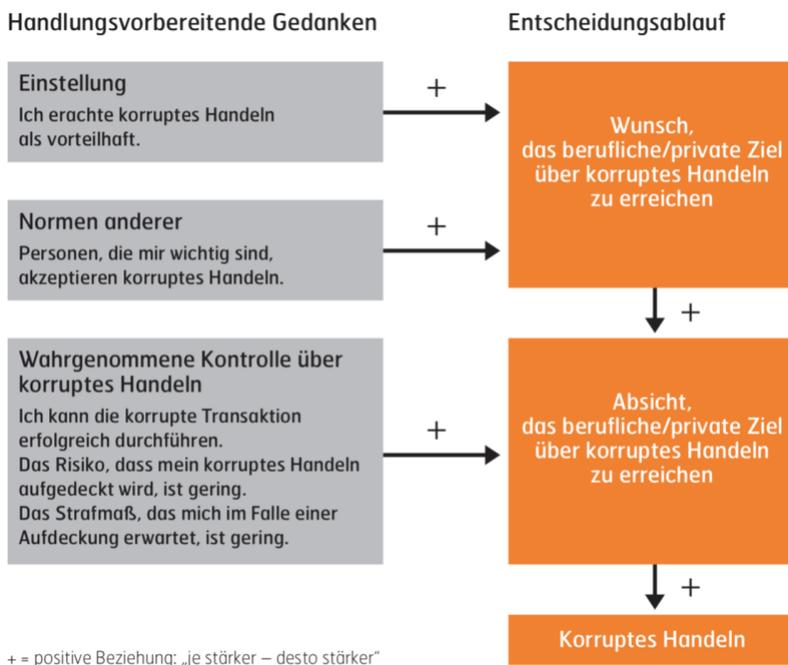


Abbildung 2: Kalküle im Entscheidungsablauf korrupt handelnder Akteure⁶²

Nachdem in diesem Modell in den ersten beiden „Schritten“ (grau hinterlegt) vom jeweils Handelnden seine eigene sowie die Einstellung anderer abgeprüft und diese „positiv“ evaluiert wurden, entsteht die Motivation, das eigene Ziel durch korruptes

⁶⁰ Vgl. The Washington Post 2019, https://www.washingtonpost.com/graphics/politics/trump-claims-database/?noredirect=on&utm_term=.fc7bd9098aeb, abgerufen am: 07.04.2019.

⁶¹ Vgl. Rabl 2008, S. 152.

⁶² Vgl. Abländer/Dietzfelbinger/Lin-Hi 2011, S. 21.

Handeln zu erreichen. Ab diesem Zeitpunkt greift das Rationalitätsmodell von Becker:

- Ich kann die korrupte Transaktion erfolgreich durchführen (Belohnung)
- Das Risiko, dass mein korruptes Handeln aufgedeckt wird, ist gering (Wahrscheinlichkeit, erwischt zu werden)
- Das Strafmaß, das mich im Falle einer Aufdeckung erwartet, ist gering (zu erwartende Strafe)

Im Falle einer positiven Kosten-Nutzen-Betrachtung fällt konsequent die rationale Entscheidung, korrupt zu handeln.

3.2 Fraud Triangle Model

Die von D.R. Cressey 1973 aufgestellte Theorie zum sog. „**Fraud Triangle**“, („Betrugsdreieck“), beschreibt in seiner ursprünglichen Idee das Zusammenspiel dreier Faktoren, die in ihrem Zusammenspiel Wirtschaftsstraftaten fördern.⁶³ Diese sind in Abbildung 3 dargestellt:

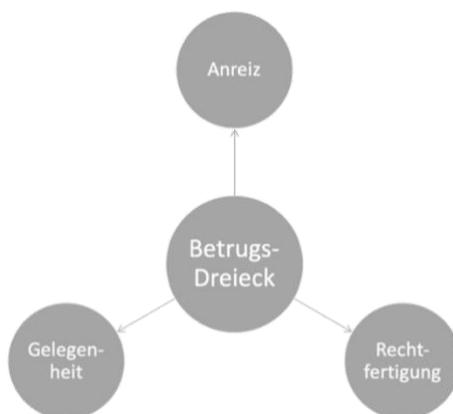


Abbildung 3: Das Betrugsdreieck⁶⁴

Der erste Faktor innerhalb dieses Modells ist der Anreiz (**Incentive**) „vom Pfad der Tugend“ abzuweichen; in vielen Entscheidungssituationen in Unternehmen ist der motivationsauslösende Stimulus empfundener Druck jeglicher Art. Häufig haben unmoralische Handlungen daher ihren Ursprung darin, dass Ziele sehr hoch und/oder der Handlungsrahmen (Frame) für den Betroffenen sehr eng gesteckt

⁶³ Vgl. The AuditFactory 2007, <http://www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org/impressum.html>, abgerufen am: 10.04.2019.

⁶⁴ Eigene Darstellung.

sind. Das klassische Beispiel Ford Pinto (s. o.; S. 6) sowie Dieselgate (s. u.; S. 180) veranschaulichen dies: die Ingenieure erhielten nur sehr wenig Zeit für die Entwicklung (Zeitdruck ist ein sehr zentraler Verhaltenstreiber) und hatten in ihren damaligen Vorsitzenden eine starke Autoritätsperson an der Spitze ihres Unternehmens.

Faktor 2 im Betrugsdreieck ist die Gelegenheit (**Opportunity**) zu unmoralischem Verhalten.

Dan Ariely führte hierzu ein interessantes Experiment durch:⁶⁵ gemeinsam mit Kollegen führte Ariely am MIT (Massachusetts Institute of Technology) seinen bekannten **Matrix-Test** in diversen Varianten mit Studenten durch. Der Aufbau des Tests war dabei immer der gleiche: Die Probanden erhielten zum Testbeginn ein Blatt mit 20 unterschiedlichen Matrizen, aufgebaut wie beispielhaft in Abbildung 4 zu sehen:

104	180	211	506	216	117	987	639	1217
601	189	201	517	210	122	715	582	6169
521	487	310	821	117	187	414	568	158
			821	817	279	215	428	212
487	481	305	817	216	244	986	188	118
582	506	428	812	185	187	988	178	988
836	519	457	915	811	689	118	188	118
			817	818	194	141	188	188
898	107	119	681	182	181	815	885	111
121	811	888	888	581	181	488	218	288
711	888	882	835	581	121	888	817	187
812	888	882	518	518	121	912	888	817
888	811	112	688	114	218	817	187	188
511	118	117	882	114	718	118	118	218
988	815	188	118	818	117	812	111	188
118	111	117	888	882	121	118	118	118
811	107	104	104	181	218	814	887	112
817	107	217	114	181	114	118	118	117
109	171	182	711	818	111	104	114	117
817	109	618	818	818	888	817	818	817
						105	118	188
						144	118	118
						117	118	188

Abbildung 4: Matrix-Test von Ariely⁶⁶

Die Aufgabe bestand darin (ebenfalls immer identisch), innerhalb der Matrix 2 Zahlen zu finden, die gemeinsam den Wert 10 ergeben. Insgesamt hatten die Studenten 5 Minuten Zeit, um so viele Matrizen wie möglich zu lösen. Ab diesem Zeitpunkt variiert das Experiment in den unterschiedlichen Ausführungen. Hierzu mehr im nächsten Kapitel auf S. 21 (Fudge Factor Theorie).

Um den Faktor der Gelegenheit in Cresseys Fraud Triangle zu untermauern, passt folgende Experiment-Fortführung Arielys et al. sehr gut: Den Studenten wurde mitgeteilt, dass sie für jede gelöste Matrize 50 Cent erhalten (von Anfang an wurden die Studenten damit gelockt, dass sie in 5 Minuten 10 \$ verdienen könnten). Die Teilnehmer der sog. Kontrollgruppe mussten nach Ablauf der 5 Minuten zur Versuchsleiterin, gaben das Blatt mit den Matrizen ab und bekamen dann z. B. gesagt: „Sie haben 4 Aufgaben gelöst“. Mit 2 \$ mehr im Portemonnaie war für sie das Experiment beendet. Die sog. Schredder-Gruppe hingegen bekam die Anweisung, nach Ablauf der Zeit die richtigen Lösungen zu zählen, das Aufgabenblatt (und somit den Beweis) direkt „zu schreddern“ (nicht mehr

⁶⁵ Vgl. Ariely 2015 hier und im Folgenden.

⁶⁶ Vgl. ebd., S. 27.

kontrollierbar zu machen) und die Anzahl der richtig gelösten Matrizen der Versuchsleiterin mitzuteilen, um anschließend das Geld zu erhalten.

„Was würden Sie selbst tun, wenn Sie in der Schredder-Gruppe wären? Würden Sie schummeln? Und wenn ja, in welchem Maße?“⁶⁷

Bei der Auswertung des Experiments konnte, wie zu vermuten, ein statistischer Unterschied der durchschnittlichen Anzahl richtig gelöster Matrizen festgestellt werden. So lösten die Probanden der Kontrollgruppe durchschnittlich 4 Matrizen, die der Schredder-Gruppe durchschnittlich 6. Letztere nutzten somit die Gelegenheit zu „schummeln“ nach dem Motto „Gelegenheit macht Diebe“

Die dritte Komponente des Fraud Triangle Modells nach Cressey ist die der Rechtfertigung der jeweiligen Handlung (**Rationalization**), sowohl gegenüber sich selbst oder z. B. Gruppenmitgliedern als auch gegenüber Außenstehenden. Sicher haben Sie Sätze wie „Das war ja nur zum Wohl des Unternehmens“, „Das stand mir zu“ oder „Das machen doch alle so“⁶⁸ schon mal gehört. Wie muss der situative Kontext gestaltet sein, dass solche Rechtfertigungen besonders gut funktionieren? Intern: eine Unternehmenskultur und „Vorbilder“, die zeigen, dass man sich ohnehin nicht an Compliance-Richtlinien halten muss. Extern: eine Form der Marktbearbeitung, wie sie in einigen Teilen der Welt unumgänglich ist, d.h. nur durch Korruption lassen sich diese „Zielmärkte“ bearbeiten. Mit den genannten oder ähnlichen Gedanken bzw. Aussagen als Ausdruck eines funktionierenden Mechanismus der Moralverdrängung werden Schuldgefühle reduziert. So sind die handelnden Personen in der Lage, ihre Taten zu legitimieren. Damit schließt sich dann gewissermaßen das Fraud Triangle.

Die „positive“ Kombination aller 3 Komponenten – d.h. ein Umfeld bzw. ein spezifischer situativer Kontext, in dem alle drei Kriterien gegeben bzw. erfüllt sind – führt nach Cressey rational zu unmoralischen, ggf. kriminellen Handlungen.

⁶⁷ Vgl. Ariely 2015, S. 28.

⁶⁸ Vgl. Knörzer 2015, <https://www.apriori.de/fraud-triangle/>, abgerufen am: 29.04.2019.

3.3 Fudge Factor Theory

Die Theorien von D.R. Cressy und vor allem von Gary Becker setzen einen vollkommen rational denkenden, ständig nutzenmaximierenden Entscheider voraus, den „homo oeconomicus“. Wie wir wissen denkt und handelt der „normale Durchschnittsmensch“ (homo sapiens) anders.⁶⁹ Mit diesem Grundverständnis entwickelte Ariely seine „Schummelfaktor-Theorie“, hierzu folgendes Experiment:

In dem oben erläuterten Matrix-Text wurden für weitere Experimente verschiedene Variablen geändert. Den Versuchsleitern ging es darum herauszufinden, „welche Kräfte die Menschen motivieren, mehr oder weniger zu betrügen“⁷⁰. Zunächst wurde der Faktor Anreiz verändert, in dem der auszuzahlende Geldbetrag für jede gelöste Matrix nun variierte. Es wurden Tests mit 25 Cent, 50 Cent, 1 \$, 2 \$, 5 \$ bis hin zu 10 \$ je richtiger Lösung durchgeführt. Nach Beckers Rationalitätsmodell hätte die Unehrlichkeit der Probanden proportional zum Geldbetrag steigen müssen (höherer Nutzen), dargestellt in Abbildung 5:

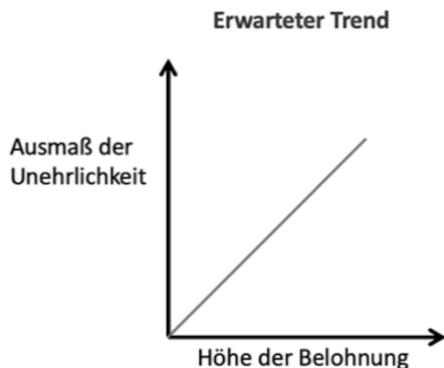


Abbildung 5: Erwarteter Trend nach dem Rationalitätsmodell⁷¹

In diesem Experiment konnte allerdings kein Anstieg der Unehrlichkeit zwischen den einzelnen Geldbeträgen festgestellt werden. Tatsächlich war beim Maximalbetrag von 10 \$ das Ausmaß der Unehrlichkeit sogar geringer, wie in Abbildung 6 dargestellt:

⁶⁹ Vgl. Ariely 2015 hier und im Folgenden.

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 29.

⁷¹ Eigene Darstellung.

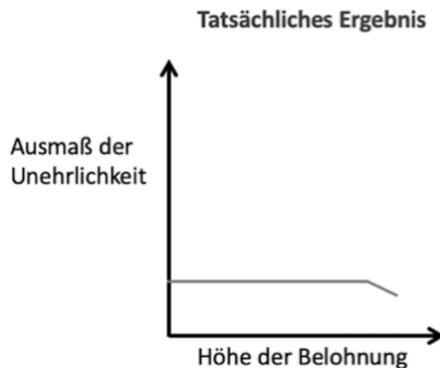


Abbildung 6: Tatsächliches Ergebnis der Experimente von Ariely et al.⁷²

“We came up with this idea of a fudge factor, which means that people have two goals: We have a goal to look at ourselves in the mirror and feel good about ourselves, and we have a goal to cheat and benefit from cheating. And we find that there’s a balance between these two goals. That is, we cheat up to the level that we would find it comfortable [to still feel good about ourselves].”⁷³ (Ariely)

Gm. den experimentellen Ergebnissen geht der Durchschnittsmensch beim Schummeln an die Grenze zwischen persönlicher Gewinnmaximierung und der Wahrung des eigenen Selbstbildes. „Im Grunde schummeln wir bis zu dem Punkt, der es uns erlaubt, das Selbstbild eines einigermaßen ehrlichen Menschen zu bewahren.“⁷⁴

Nachdem Ariely et al. mit der Fudge Factor Theory aufzeigen konnten, dass weniger einzelne Kriminelle und pathologische Betrüger gänzlich unethisch handeln, sondern „nahezu alle Durchschnittsmenschen nur ein bisschen schummeln“, zeigen die Ergebnisse der folgenden empirischen Studie, wie Deutsche zu „kleinen Schummeleien“ stehen⁷⁵:

- 62 % finden kleine Betrügereien inkl. Versicherungsbetrug in Ordnung
- 29 % finden es nicht i. O., Dienstleister schwarz zu beschäftigen
- 26 % finden es nicht i. O., Einkünfte aus dem Ausland nicht zu verzollen
- 10 % finden es nicht i. O., seine Steuererklärung wissentlich falsch auszufüllen

⁷² Eigene Darstellung.

⁷³ Ariely 2009, <https://www.wired.com/2009/02/ted-1/>, abgerufen am: 02.05.2019.

⁷⁴ Vgl. Ariely 2015, S. 34.

⁷⁵ Vgl. Welt am Sonntag, 2015, S. 42.

Schwarzarbeit kostet nach einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft deutsche Unternehmen jährlich 300 Mrd. €. ⁷⁶ Dennoch bestätigt ein Großteil der deutschen Bevölkerung (71%), dass Schwarzarbeit für sie in Ordnung ist. Durch diese breite Akzeptanz in der Gesellschaft (situativer institutioneller Kontext) fällt es den Personen in diesem Kontext vermutlich leichter, so zu handeln, wie sie handeln.

Ein der Fudge Factor Theory ähnliches Konzept ist die sog. **Self-Concept Maintenance Theorie**. Sie besagt, dass Menschen einen innerlichen Kompromiss zwischen ihren eigennützigen und ihren moralischen Tendenzen suchen. Als Beispiel sei hier angeführt, dass Menschen trotz einer zu erwartenden Straffreiheit bei unmoralischem Handeln nur bis zu einem gewissen Grad dieses Potential ausschöpfen, sich ansonsten moralisch zulasten eines geringeren Eigennutzens verhalten. ⁷⁷

3.4 Broken-Windows-Theory

Die ebenfalls aus der Kriminologie stammende **Broken-Windows-Theory** besagt, dass das erste zerbrochene Fenster ausreicht, um am Ende ein ganzes Viertel zu kippen. Daher sollten zerbrochene Fensterscheiben schnellstmöglich repariert werden, um die weitere Zerstörung eines Stadtviertels zu verhindern. ⁷⁸ Andersherum: Ist die erste Scheibe erstmal eingeschlagen oder befindet sich in einem Viertel ein illegales Graffiti an den Wänden ⁷⁹ fällt es den Menschen in diesem Umfeld leichter, unmoralisch zu handeln.

Bekannt geworden ist diese Theorie durch die sog. „Zero-Tolerance“ Strategie der New Yorker Polizei, eingesetzt ab dem Jahre 1994. ⁸⁰ Damals sorgten der neu gewählte Bürgermeister Rudolph Guliani und sein verantwortlicher Polizei Chef William Braton dafür, dass bereits bei niedrigsten Ordnungswidrigkeiten hart durchgegriffen wurde. Ziel war es, bei der Bevölkerung für ein höheres Sicherheitsgefühl zu sorgen, eine höhere Dichte an Kontrollen herzustellen und somit allgemein den Broken-Windows-Effekt zu vermeiden. Der Erfolg gab ihnen

⁷⁶ Vgl. Enste 2019, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/dominik-h-enste-300-milliarden-euro-umsatzverluste-durch-schwarzarbeit-415152.html>, abgerufen am: 04.04.2019.

⁷⁷ Vgl. Mazar/Amir/Ariely 2008, S. 634f.

⁷⁸ Vgl. Hermann/Laue 2003, S. 108f.

⁷⁹ Vgl. Wilson/Kelling 1982, <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>, abgerufen am: 30.04.2019.

⁸⁰ Vgl. Rossner 2006-2019, http://www.krimlex.de/artikel.php?BUCHSTABE=&KL_ID=235, abgerufen am: 30.04.2019.

Recht. Der Psychologe Zimbardo stellte hierfür im Jahre 1969 ein interessantes Experiment auf:

Fallbeispiel: Broken-Windows-Theory

Im New Yorker Stadtteil Bronx stellte Zimbardo einen normalen PKW ab. Das Auto hatte kein Kennzeichen, war älterer Generation, die Motorhaube war geöffnet. Schnell begannen die Menschen noch nützliche Teile zu entwenden und wenig später das gesamte Auto mutwillig zu zerstören. Den gleichen Versuchsaufbau unternahm Zimbardo dann im zweiten Teil seines Experiments in Palo Alto. Die Stadt in Kalifornien ist bekannt für ihre soziale und strukturelle Intaktheit. Eine ganze Woche lang stand das Auto unberührt auf der Stelle. Als dann Zimbardo selbst begann, das Auto zu beschädigen hielt sich auch die restliche Bevölkerung nicht mehr zurück und sie begannen ebenfalls mit der Zerstörung.⁸¹

Genau an dieser Stelle kann der Bogen zur Behavioral Business Ethics gespannt werden: bei Anwendung der Broken-Windows-Theory haben Unternehmen moralisches Handeln nicht nur zu predigen und potenzielle Strafen nicht nur anzudrohen, sondern bereits geringfügigste Verstöße der Mitarbeiter zu sanktionieren. Durch die direkte Intervention wird vermieden, dass sich die Anfangsverstöße inkrementell zu einem schwerwiegenden Fehlverhalten aufbauen.⁸² Wir sehen hier eine Analogie zum sog. **Slippery Slope Effekt**, welcher (zunächst harmlose) Entscheidungen als Beginn eines möglichen (negativen) Trends betrachtet.⁸³ Bildhaft gesprochen müsste die Unternehmensleitung das erste Graffiti an der Wand schnellstmöglich entfernen, um gravierendere unmoralische Delikte zu vermeiden. Teil zwei von Zimbardos Experiment zeigt, dass Menschen in einer intakten Umgebung (unbeschmierte bzw. gereinigte Wand) gar nicht erst in Versuchung geraten, unmoralisch zu handeln.

3.5 4-Komponenten Modell

„Auf einer hoch entwickelten Stufe moralisch urteilen zu können oder empathisch in einer Situation zu reagieren bedeutet nicht automatisch, dass in einer konkreten Situation auch moralisch angemessen gehandelt wird, selbst wenn auf der Basis des Urteils erkannt wird, was das moralisch Richtige wäre.“⁸⁴

⁸¹ Vgl. Baier 2010, <https://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-verwaerloste-strassen-verwaerloste-sitten-1.722121>, abgerufen am: 30.04.2019.

⁸² Vgl. Prentice 2015, S. 57f.

⁸³ Vgl. BBC 2014, <http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/slipperslope.shtml>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁸⁴ Gutzwiller-Helfenfinger 2013, S. 29.

Auf Basis dieser Annahme entwickelte J. Rest sein sog. 4-Komponenten Modell. Es soll „die Lücke zwischen Wissen, Können und Handeln“⁸⁵ in Bezug auf Moralität erklären und besser verständlich machen. Abbildung 7 zeigt die vier Stufen und wie sie aufeinander aufbauen:

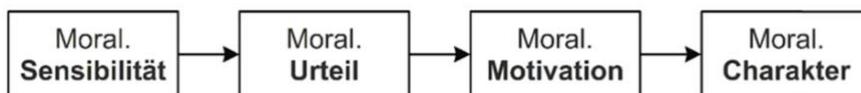


Abbildung 7: 4-Komponentenmodell des moralischen Handelns nach Rest⁸⁶

Das Modell ist in 4 aufeinander aufbauende Komponenten unterteilt und soll zusammen das gesamtheitliche moralische Handeln abbilden. Die moralische Sensibilität bildet den Anfang eines moralischen Handlungsprozesses. So geht es zu Beginn einer jeden Handlung um die Frage, welche (moralisch fragwürdigen) Konsequenzen aus dem eigenen Handeln für welche Parteien oder Personen resultieren könnten. Wie beeinflussen meine intendierten Taten das Wohlergehen anderer?

Meist ergeben sich aus dieser Frage mehrere Handlungsoptionen. Die Entscheidung darüber, welche die moralisch richtige wäre (moralisches Ideal), bildet die zweite Komponente, das moralische Urteil. Aus den bisherigen Theorien und vor allem aus unseren eigenen täglichen Handlungen und Entscheidungen wissen wir, dass der Durchschnittsmensch bis zu diesem Punkt moralisch durchaus sensibilisiert ist. Sehr häufig wissen wir, wie „die richtige“ Handlung auszusehen hätte. Meist lassen sehr viele Einflussfaktoren allerdings nicht die nötige moralische Motivation aufkommen. Rest beschreibt diese dritte Komponente seines Modells damit, dass „moralische Werte vor allen anderen involvierten, konkurrierenden Werten bevorzugt“⁸⁷ werden müssen, wenn das eigene moralische Ideal erfüllt werden soll. Sollte diese moralische Motivation jedoch erweckt sein, fehlt zum tatsächlichen Vollzug eigenen moralischen Handelns noch die vierte Komponente, der moralische Charakter. Rest bezeichnet ihn als die faktische „Ausführung und Umsetzung und hängt sowohl von der Ich-Stärke als auch von den sozialen und psychologischen Fähigkeiten ab.“⁸⁸

Die holistische Betrachtung der einzelnen sequentiellen Prozessphasen veranschaulicht, wie komplex der innere Prozess bis hin zu einer moralischen Handlung ist – und er weist damit zugleich die „Soll-Bruchstellen“ auf. Nur wer eine Antenne für Moral und final die Stärke besitzt, diese Gedanken auch in die Tat umzusetzen, handelt moralisch.

⁸⁵ Vgl. Gutzwiller-Helfenfinger 2013, S. 29.

⁸⁶ Vgl. ebd.

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 29f.

⁸⁸ Vgl. ebd.

4 Einflussfaktoren moralischen Handelns

Im zweiten Kapitel dieses Beitrags wurde bereits einleitend auf die 3 Kategorien von Einflussfaktoren moralischen Handelns eingegangen. Sie wirken situativ ursächlich auf das Handeln von Menschen, die sich oftmals nur mit größten Anstrengungen dem bestimmenden Einfluss widersetzen können. Die folgenden Hauptkapitel II (s. u.; S. 44) und III (s. u.; S. 104) werden sich umfangreich und in der Tiefe mit den personellen und organisationalen Einflussfaktoren auseinandersetzen. Wir werden in diesem einführenden Kapitel zur Behavioral Business Ethics kurz Schwerpunkte in den einzelnen Kontextblöcken aufzeigen.

4.1 Personelle Einflussfaktoren

Generell bilden in dieser Kategorie selbstverständlich alle Effekte, die auf **Selbsttäuschung** – definiert als das Nichtwissen über die Prozesse, die uns dazu führen, unsere Meinungen und Urteile zu bilden⁸⁹ – und kognitive Verzerrungen zurückzuführen sind, eine zentrale Rolle. Wir werden im Folgenden auf ausgewählte Biases (dt. kognitive Verzerrungen) eingehen, die zu unmoralischem Handeln führen können – und die sich nur unzureichend bewusst kontrollieren lassen.

*„Ein **Bias** ist eine systematisch auftretende kognitive Verzerrung, welche unbewusst womöglich jede einzelne Phase der menschlichen Informationsverarbeitung, nämlich die Wahrnehmung, die Informationsverarbeitung selbst oder die Entscheidung bzw. Urteil beeinflusst.“⁹⁰*

Der durch Kahneman & Tversky geprägte Begriff beschreibt eine Situation, in der durch die Anwendung einer Heuristik eine kognitive Verzerrung auftritt. Der Grund hierfür ist, dass die Voraussetzungen für die Anwendung der gewählten Heuristik nicht mehr gegeben sind. Die handelnde Person hätte anstelle einer unbewussten und intuitiven (System 1) eine bewusste und mit voller Aufmerksamkeit bedachte (System 2) Entscheidung treffen sollen.⁹¹

Ca. 20.000 Entscheidungen treffen wir laut dem Münchener Hirnforscher Ernst Pöppel jeden Tag, einen Großteil davon unbewusst.⁹² Wir sind deshalb notgedrungen häufig im System 1 - Modus, unter Zeitdruck, nutzen deshalb

⁸⁹ Vgl. Tenbrunsel/Messick 2004, S. 225.

⁹⁰ Herdes/van Düllen 2016, S. 255.

⁹¹ Zum Thema Heuristiken & Biases vgl. Herdes/van Düllen 2016, S. 237ff.

⁹² Vgl. Tönnesmann 2008, <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/zeitdruck-im-job-20-000-blitzentscheidungen-pro-tag/5445178.html>, abgerufen am 30.04.2019.

kognitive Abkürzungsstrategien (**Heuristiken**), um überhaupt zu entscheiden – und sind daher anfällig für Biases.

Overconfidence Bias

Der **Overconfidence Bias** sagt aus, dass Menschen dazu neigen, sich selbst, d.h. ihre eigenen Fähigkeiten sowie Fertigkeiten zu überschätzen. So bezeichnete sich US-Präsident Donald Trump am 10.7.2019 über sein Lieblingsmedium Twitter (mit 62 Mio. Follower):

„so großartig aussehendes und kluges, ein wahrhaft stabiles Genie!“⁹³

Bezogen auf ethische Fragestellungen besteht somit die Gefahr, die moralische Sensibilität (s. o.) unzureichend zu entwickeln in dem (verzerrten) Bewusstsein, allein aufgrund seines eigenen „guten“ Charakters richtig zu handeln. Eine kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass ca. 50% der befragten Manager sich selbst bzgl. ethischer Orientierung zu den oberen 10% zählen. Dieses zu große Vertrauen in sich selbst und das eigene moralische Handeln führen zu unreflektiertem Verhalten und erschwert das Herausbilden eines moralischen Charakters (s. o.).⁹⁴

Der sog. **Self-Serving Bias** bezeichnet u. a. die Tendenz, sich aus der Masse an Informationen solche herauszufiltern, die unserem eigenen Interesse am meisten nutzen und unser Selbstbild bestätigend stärken. Wir treffen in diesem Entscheidungsmodus (meist unbewusst) Entscheidungen, die primär uns persönlich nutzen – in den Augen anderer wirken sie womöglich jedoch als egoistisch und, sofern von der Entscheidung persönlich betroffen, als z. B. unkooperativ und i. d. S. unmoralisch.⁹⁵

Ganz ähnlich wirkt der **Confirmation Bias**, der Bestätigungsfehler. Dieser beschreibt die Tendenz, aktiv nur nach den „Beweisen“, Bestätigungen zu suchen, die bereits vorhandene Überzeugungen oder Hypothesen unterstützen.⁹⁶

Studien zeigen, dass wir ein Gespür dafür haben und bei anderen Menschen sehr schnell erkennen, wenn diese dem Self-Serving Bias unterliegen. Ihn an uns selber festzustellen fällt uns dagegen gewissermaßen per Definition (self serving, confirmation) schwer. Aus diesem Grunde gelingt es insb. dem ideologischen

⁹³ Welt 2019a, <https://www.welt.de/politik/ausland/article196723273/Donald-Trump-faehrt-vor-Medienkonferenz-schwere-Geschuetze-auf.html?wtrid=socialmedia.email.sharebutton>, abgerufen am: 11.07.2019.

⁹⁴ Vgl. Ethics Unwrapped 2019b, <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/overconfidence-bias>, abgerufen am: 03.05.2019.

⁹⁵ Vgl. Ethics Unwrapped 2019c, <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/self-serving-bias>, abgerufen am: 03.05.2019.

⁹⁶ Vgl. Prentice 2015, S. 61.

Moralisten aufgrund seines blinden Flecks nicht, die eigenen Handlungen als unmoralisch zu empfinden, obwohl sie es sein mögen.⁹⁷

Hindsight Bias

„Ich hab’s ja gleich gesagt“ oder „Das musste ja so kommen“ sind typische Sätze, die wir alle schon einmal gehört haben. Häufig sind sie ein Indiz für den sog. **Hindsight Bias** (Rückschaufehler). Diese kognitive Verzerrung beschreibt die systematisch falsche Erinnerung an zuvor gemachte Vorhersagen, nachdem wir vom tatsächlichen Ausgang der Situation erfahren haben. Dies geschieht häufig unbewusst, wird jedoch auch bewusst als Schuldzuweisung eingesetzt. Konstitutiv am Hindsight Bias ist, dass er Lernen aus Fehlern und falschen Annahmen verhindert und somit das Ignoranzniveau verstärkt.⁹⁸

Omission Bias

Dieser Bias beschreibt die Tendenz, dass Schäden, die durch eine Handlung verursacht wurden als gravierender eingestuft werden als Schäden durch Unterlassung.⁹⁹ Das bereits erwähnte Trolley-Dilemma (s. u.; S. 79) stellt erneut ein gutes Beispiel dar. In einer Variante besteht für die handelnde Person die Option, den fahrenden Zug durch Schubsen eines „dicken Mannes“ von einer Brücke aufzuhalten, um so das Leben der 5 Personen auf den Gleisen zu retten. Eine Befragung zu diesem Szenario ergab, dass lediglich 18% der Testpersonen zu dieser aktiven Handlung bereit gewesen wären. Besonders ausgeprägt ist dieser Bias im ostasiatischen Raum. In Teilen Chinas besteht z. B. die Annahme, „dass der Mensch unfähig ist, über die unmittelbaren Konsequenzen seines Handelns hinauszusehen.“¹⁰⁰

4.2 Organisationale Einflussfaktoren

Organisationen sind soziale Gebilde. Führung, Struktur- wie Prozessorganisation, Unternehmenskultur bilden den unternehmensinternen Frame. Ergebnis der empirischen Organisationsforschung wie der Sozialpsychologie sind evidenzbasierte Verhaltenstreiber im organisationsspezifischem Kontext.

⁹⁷ Vgl. Prentice 2015, S. 61.

⁹⁸ Vgl. Mai 2007-2019, <https://karrierebibel.de/hindsight-bias/>, abgerufen am: 03.05.2019.

⁹⁹ Vgl. Caviola 2014, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4197737/>, abgerufen am: 01.06.2019.

¹⁰⁰ Vgl. Jimenez 2014, <https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article127672231/Wie-Menschen-moralische-Entscheidungen-treffen.html>, abgerufen am: 27.04.2019.

3 markante Effekte werden adressiert:

Groupthink

Einer der bekanntesten Effekte innerhalb von Gruppen ist der sog. **Groupthink** (Gruppendenken).¹⁰¹ Bei sehr starker Gruppenkohäsion übersteigt der Wille nach Loyalität und Harmonie das Streben nach der richtigen Entscheidung. Die Gruppenmitglieder glauben fest an die Kompetenz und Moral der Gruppe und schließen gegenteilige Meinungen oder Einsprüche aus. Es entsteht die Illusion der Einstimmigkeit. Häufig führt dies zu (moralisch) extremeren Entscheidungen der Gruppe (risky shift), die Einzelmitglieder individuell so nicht getroffen hätten. Groupthink kann zu einer Verschlechterung moralischen Urteilens und Verhaltens führen, da der Kant'sche freie Wille und das unabhängige Urteil des Einzelnen „auf der Strecke“ bleiben.¹⁰²

Ganz generell führt uns das Phänomen „Gruppe“ zum sog. **moralischen Paradoxon**. Die Kleingruppe hat evolutionär Kooperation und moralische Zuneigung als pragmatische Überlebensstrategie entwickeln lassen, andererseits ist es genau die Mitgliedschaft in einer Gruppe, die uns zu unmoralischem Handeln verführt oder gar „zwingt“. Es sind im sozialen Rahmen (Kontext) eben Gruppen bzw.:

- Teams,
- Cliquen,
- Clans,
- Gemeinschaften,
- Kollektive,
- Vereine,
- die eigene Sippschaft,
- die eigene Abteilung,
- der eigene Verband,
- die eigene Fraktion,
- die eigene Mannschaft,
- die eigene Belegschaft,
- die eigene Status-Klasse
- usw. (Google bietet für „verwandte Begriffe für Gruppe“ 40,2 Mio. Ergebnisse)

sowie deren inhärenten Effekte, die „groupgeframt“ hinter moralischen Konflikten stehen unmoralisches Handeln zutage treten lassen.

¹⁰¹ Zur vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Thema Gruppe vgl. Sundarp, 2016, S. 161ff.

¹⁰² Vgl. Ethics Unwrapped 2019d, <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/groupthink>, abgerufen am 03.05.2019.

Ingroup-/ Outgroup

Wir alle befinden uns in verschiedenen sog. **In-Groups**, d.h. einer Gruppe von Menschen, der wir uns aufgrund eines bestimmten Kriteriums zugehörig fühlen; sei es aufgrund von Religion, Geographie, Geschlecht oder weil ich in einer bestimmten Unternehmung arbeite. Alle anderen meiner Gruppe nicht zugehörigen Personen befinden sich daher in der sog. **Out-Group**. Der Effekt besagt, dass wir dazu neigen, die Mitglieder meiner In-Group gegenüber der Out-Group unkritisch positiver zu behandeln. Auch bzgl. der (moralischen) Urteilsfindung entscheiden wir zwischen diesen beiden Gruppen unterschiedlich, zum Nachteil der Out-Group. Es ist zu erwähnen, dass unmoralisches Handeln zunimmt, wenn dieser Effekt die individuelle Reflexion vor Vollzug einer Handlung ersetzt.¹⁰³

Evaluability Bias

Wenn im beruflichen Alltag ein Vorschlag gemacht wird, müssen häufig bestimmte Kennzahlen oder andere Größen zur Bewertung der Idee bestimmt werden. Wenn es uns der situative Kontext nicht erlaubt, diese Evaluation oder Einschätzung vorzunehmen, wird häufig der gesamte Vorschlag und somit meist auch das eigentliche Ziel verworfen. Und genau an dieser Stelle tritt der besagte Bias auf: nur weil bestimmte Parameter auf dem Weg zum Ziel schwierig oder gar nicht bewertbar sind, kann das eigentliche Ziel dennoch richtig und sinnvoll sein. Ein gutes Beispiel stellt hier das Spenden für wohltätige Zwecke dar: Meist wird deshalb nicht gespendet, weil nur schwierig einsehbar ist, ob oder wie die (meist finanziellen) Spenden ihren Zielort bzw. ihr Zielobjekt tatsächlich erreichen; der „Bewertbarkeits-Fehler“ schlägt zu. Wenn das eigentliche Ziel allerdings darin besteht, Verbesserung des Wohlergehens von z. B. Mensch oder Tier herbeizuführen, sollten die Schwierigkeiten bei der empirischen Forschung kein Hindernis darstellen.¹⁰⁴

Locus of Control

Wenn die situativen Hürden für moralisches Verhalten sehr oder zu hoch sind, dann liegt die Ursache für Fehlverhalten nicht an der mangelnden Absicht oder fehlenden Willens (wir unterstellen unserem Durchschnittsmenschen keine grundlegende Disposition zu unmoralischem Handeln), sondern an den Umständen, der unmittelbaren Situation. Es kommt bei Anwendung dieser evidenzbasierten Schlussfolgerung daher darauf an, den Handlungskontext so zu gestalten, dass moralisches Handeln ermöglicht und gefördert wird. Eine toxische Ausprägung

¹⁰³ Vgl. Ethics Unwrapped 2019e, <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/in-groupout-group>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁰⁴ Vgl. Caviola/Mannino 2013, <https://effektiveraltruismus.de/blog/wie-wir-unsere-ziele-verwerfen/>, abgerufen am: 02.06.2019.

hingegen wird dem sog. Locus of Control geschaffen, dem sich viele Mitarbeiter unterworfen fühlen und dem wir uns kurz zuwenden.

Es werden 2 Formen unterschieden: der (internal) **Locus of Control** ist die Überzeugung der handelnden Person, die Kontrolle über sich selbst und das Ergebnis getroffener Entscheidungen zu besitzen.¹⁰⁵ Ich bin „Herr der Lage“ und vertraue in meine Fähigkeiten, sodass ich Einfluss auf „den Verlauf der Dinge“ nehmen kann.

Das Gegenteil ist der sog. external Locus of Control, welchen Menschen i. d. R. zu vermeiden suchen. In dieser Ausprägung ist die handelnde Person nämlich der Überzeugung, dass sich die Kontrolle außerhalb des Individuums befindet, der Ausgang einer Situation hänge nicht mehr vom Willen des Handelnden, sondern von äußeren Einflüssen und Umweltfaktoren ab. Häufig wird dann davon gesprochen, dass „Schicksal, Zufallsumstände oder (...) Kontrolle von mächtigen Anderen“¹⁰⁶ ursächlich und damit schuld an ethischen Missständen sind. „Mein Handeln hätte nichts geändert“, „so war das eben“ oder „es war unmöglich, nicht zu folgen“ sind häufig nichts Anderes als Moralverdrängungsansätze.

5 Ausgewählte Effekte der Behavioral Ethics

Da wir vom Durchschnittsmenschen ausgehen und die Menschen so nehmen wie sie sind treten in der Wirklichkeit Phänomene (un)moralischen Handelns auf, die in der normativen Ethik keine Berücksichtigung finden. 5 typische Verhaltensmuster werden dargestellt.

5.1 Moral Dumbfounding

Im Rahmen seines „Social intuitionist model“ (ausführlich in Kapitel II, S. 61ff.) beschreibt Haidt das Phänomen des **Moral Dumbfounding**. Nach Haidt werden moralische Entscheidungen ausschließlich intuitiv, emotional getroffen. Erst später wird der kognitive Teil des Gehirns aktiviert, um den Beurteilungsweg zu validieren. Da gefällte Urteile nicht rückgängig gemacht werden können, wird bei einem „falschen“ Ergebnis nicht das Ergebnis angezweifelt, sondern die Entscheidungsgrundlage so modelliert, das beides konsequent ist. Fällt es uns nach dem gefällten Urteil schwer, unsere Entscheidung rational zu begründen

¹⁰⁵ Vgl. Stangl 2019a, <https://lexikon.stangl.eu/94/kontrollueberzeugung/>, abgerufen am: 04.05.2019.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.

sprechen wir von Moral Dumbfounding.¹⁰⁷ Haidt gibt hierfür mehrere Beispiele, zum Verständnis seien an dieser Stelle 2 genannt:

- *„Ein Familien-Hund starb bei einem Autounfall vor dem eigenen Haus. Die Familie hatte gehört, dass Hunde-Fleisch lecker sein soll, also bereiteten sie den Hund zu und aßen ihn.“*¹⁰⁸
- *„Ein Bruder und eine Schwester mochten es, sich gegenseitig auf den Mund zu küssen. Wenn sie allein waren suchten sie sich ein Versteck und küssten sich leidenschaftlich.“*¹⁰⁹

Wie sieht Ihr moralisches Urteil zu diesen beiden „**Verbrechen ohne Opfer**“ (Beteiligte einverstanden, kein Beteiligter geschädigt) aus?¹¹⁰ Und wie ihre Begründung? Sie werden feststellen, dass die Bewertungen der Situationen eindeutig ausfallen, es allerdings schwierig ist, rationale Gründe für die moralische Begründung zu benennen.

5.2 Moral Hazard

Der Effekt des **Moral Hazard** („sittliche Gefährdung“) tritt dann auf, wenn der Handelnde im Falle eines Schadens oder Verlusts nicht selber haften muss bzw. keine persönlichen Konsequenzen zu erwarten hat. Im Alltag ist diese spezifische Form unmoralischen Handelns häufig im Zusammenhang mit Versicherungen der Fall. Studien belegen, dass Vollkasko-Versicherte risikoreicher fahren, da im Falle eines Unfalls keine Kosten auf den Fahrer zu kommen.¹¹¹

Auch verschiedene Finanz-, Wirtschafts- bzw. Banken Krisen sind aufgrund dieses Effekts entstanden bzw. wurden verstärkt. Da z. B. Investment- Banker und Aktienhändler bei sehr risikoreichen erfolgreichen Trades zwar einen sehr hohen Gewinn in Form einer Provision zu erwarten haben, hingegen bei Fehlentscheidungen grundsätzlich der Arbeitgeber (oder wie in der jüngeren Vergangenheit der Staat) haftet und für den Schaden aufkommt, gibt es keine rationale Motivation, geringere Risiken einzugehen. Durch die Entkoppelung der Verursachung von der Belohnung bzw. Bestrafung haben die Banker etwas gelernt; u. z., dass sie mit ihrem Fehlverhalten durchkommen, dass sich rücksichtsloses Verhalten zulasten anderer lohnt.

¹⁰⁷ Vgl. Prentice 2014, S. 59.

¹⁰⁸ Haidt/Koller/Dias 1993.

¹⁰⁹ Ebd.

¹¹⁰ Vgl. Holzmann 2019, S. 116f und Kis, 2016, <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/moral-verbote>, abgerufen am: 12.06.2019.

¹¹¹ Vgl. Mai 2007-2019, <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik/#Was-ist-ein-Moral-Hazard-Dilemma>, abgerufen am 14.03.2019.

Die Kosten für entstandene Schäden trägt das Kollektiv, häufig das jeweilige Unternehmen, die Gesellschaft oder im Beispiel der Versicherungen alle anderen Versicherten. Es werden 2 unterschiedliche Varianten des Moral Hazard unterschieden: Der sog. Ex-Ante (lat. im Voraus) Moral Hazard beschreibt genau den in den Beispielen erläuterten Effekt, dass sich vor Eintreten eines potenziellen Schadens die „ist ja egal“- Haltung beim Handelnden einstellt, da mit keinen persönlichen Konsequenzen zu rechnen ist.¹¹²

Der gegenteilige Ex-Post (lat. im Nachhinein) Moral Hazard tritt dann auf, wenn der Schaden bereits eingetreten ist und gar nicht versucht wird, diesen zu begrenzen, da es für den Verursacher keinen Unterschied macht („Die Versicherung zahlt ja sowieso“). Auch dieses Verhalten ist im Sinne der Allgemeinheit unethisch, da die Kosten von allen Mitgliedern der jeweiligen „Solidargemeinschaft“ getragen werden müssen.

Der Widerspruch zwischen Verantwortungsübernahme zu moralischem Handeln einerseits und sanktionsfreies Verstoßen gegen die Regeln andererseits erzeugt die sog. **Rationalitätsfalle**; sie beschreibt den Widerspruch zwischen „Kollektiv“- und Individual-Rationalität. Es ist für den homo oeconomicus absolut ökonomisch rational, seinen Eigennutzen zu Lasten der Gemeinschaft zu maximieren, da die anderen Nutzenmaximierer sich ebenso verhalten und er im Falle moralischen Handelns „der einzig Dumme“ im Spiel ist. Ein aktuelles Beispiel für Moral Hazard stellt der Klimaschutz dar: Wenn nicht im Kollektiv wirksame Maßnahmen gegen den Klimawandel ergriffen werden, erscheint es für den Einzelnen vollkommen unvernünftig und ökonomisch irrational, Einschränkungen und ggf. höhere Kosten in Kauf zu nehmen.¹¹³

5.3 Moral Intensity

Unehrlich zu sein, zu lügen oder ganz allgemein unmoralisches Handeln muss nicht immer schwerwiegende Folgen haben. Antworte ich z. B. auf die Frage „Wie geht es Dir?“ nicht mit der Wahrheit hat dies eine andere moralische Intensität als z. B. korruptes Handeln zur Gewinnung eines Auftrags für mein Unternehmen.¹¹⁴ Auch die berühmte „Notlüge“ als Absage z. B. für meine Freitagsabends-Verabredung

¹¹² Vgl. Universität Rostock 2010, https://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/VWL/Lehrstuhl_Finanzwissenschaft/Unterlagen_Lehrveranstaltungen/Master/Finanzwissenschaft_I/Vorlesung/Sommersemester_2010/Kapitel_7.3.pdf, abgerufen am: 04.05.2019, hier und im Folgenden.

¹¹³ Vgl. Der Spiegel 2007, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/kompromiss-von-heiligendamm-klimaschutz-in-der-diplomatie-falle-a-487287.html>, abgerufen am: 04.05.2019.

¹¹⁴ Vgl. Holzmann 2019, S. 109f.

hat eine andere moralische Qualität, ist weniger moralisch intensiv (wenngleich eine Lüge) als beispielsweise das Abladen von Giftmüll in einem Fluss; nicht zuletzt da die Anzahl der Betroffenen viel größer ist.¹¹⁵

T. M. Jones (1991) hat ein Modell der **Moral Intensity** mit insgesamt 6 Dimensionen entwickelt¹¹⁶:

1. Magnitude of consequences (Ausmaß der Konsequenzen)
2. Social consensus (Übereinstimmung mit dem sozialen Umfeld)
3. Probability of effect (Wahrscheinlichkeit, mit der die Wirkung eintritt)
4. Temporal immediacy (zeitliche Nähe/Ferne, mit der die Wirkung eintritt)
5. Proximity (Grad der Betroffenheit)
6. Concentration of effect (Ausmaß von Effekten bzw. Anzahl von Betroffenen)

Aufgrund des menschlichen Konsistenzstrebens und des reziproken Verhaltens möchten sich „Menschen, die so sind wie die meisten Menschen“ grundsätzlich moralisch verhalten. Eine moralische Entscheidung ist allerdings nicht selten ein Kompromiss aus Eigeninteresse und ethischen Prinzipien. Um diesem Dilemma zu entgehen, wird bei einer moralischen Intensität von Null die moralischen Komponente einer Situation ausgeblendet, so dass der Handelnde sich fälschlicherweise im Glauben befindet, sich moralisch zu verhalten.¹¹⁷ Das Ausblenden der moralischen Komponente geschieht, indem in der Praxis die Wahrheit vermieden wird, Lügen erzählt und Geheimnisse vor uns selbst bewahrt werden. Diese Erscheinung ist implizit konstant und allgegenwärtig im Leben akzeptiert.¹¹⁸

Ein Beispiel für eine niedrig verankerte Moral Intensity liefert uns wiederum die Deutsche Bank, die sich im Rahmen ihres radikalen Umbruchs von 18.000 Mitarbeitern trennt.

„Insgesamt 18 000 Mitarbeiter müssen die Deutsche Bank verlassen – drei von ihnen müssen sich um ihre Zukunft jedoch keine allzu großen Sorgen machen. ... Insgesamt rund 26 Millionen Euro stehen ihnen zu. Ritchie, der bislang auch Vizechef des Instituts ist, bekommt die höchste Zahlung: Ihm stehen elf Millionen Euro zu. Matherat käme auf etwa neun Millionen, Strauß wegen der geringen Restlaufzeit seines Vertrags auf rund sechs Millionen

¹¹⁵ Vgl. Kish-Gephart et al. 2010, S.5.

¹¹⁶ Vgl. Trevino/Weaver/Reynolds 2006, S. 953f.

¹¹⁷ Vgl. Tenbrunsel/Messick 2004, S. 225f.

¹¹⁸ Vgl. Scheppele 1984, S.538f.

*Euro.*¹¹⁹ „Schwere Zeiten bei der Deutschen Bank. Dutzende Mitarbeiter hätten am Montagmorgen das Deutsche-Bank-Gebäude im Londoner Finanzviertel verlassen, einige hätten geweint Ausgerechnet in diesen turbulenten Zeiten bestellten sich die Chefs der Londoner Dependence einen teuren Schneider ins Büro. Kein guter Zeitpunkt.“¹²⁰

Sobald jedoch einer dieser 6 Indikatoren zur Bewertung der moralischen Intensität einer Entscheidung an Gewichtung gewinnt, steigt die moralische Intensität in der Entscheidung. Jones setzt reflektiertes Abwägen moralintensiver Entscheidungen voraus und geht selbst davon aus, dass mit zunehmender moralischer Intensität unmoralisches Handeln reduziert wird: durch die wachsende Wahrscheinlichkeit negativer Konsequenzen für andere steigt das Verantwortungsbewusstsein der handelnden Person. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Entscheidungsfindung und macht unmoralisches Verhalten unwahrscheinlicher.¹²¹

5.4 Moral Licensing

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Art inneres (mentales) Konto für Moral. Sie sind bestrebt, dieses dauerhaft zumindest im Gleichgewicht zu halten, um sich nicht als unmoralische Person (negativer Kontensaldo) wahrzunehmen. Jede „gute“ Tat verschafft Ihnen einen Kredit (**Moral Credit**, den Sie gegen eine weniger moralische Handlung gegenrechnen (können). Dies wird **Moral Licensing** genannt. Andersherum: nach einer unmoralischen oder „schlechten“ Entscheidung, mit der das mentale Konto Moral „ins Minus rutscht“ folgt eine gute Tat - wenngleich diese häufig nicht einmal rational motiviert ist (**Moral Credentials**).¹²² Das Konto ist danach in jedem Fall wieder ausgeglichen oder gar im Plus. Gönnerhafte Patriarchen sind Meister im Moral Licensing und reagieren deshalb häufig besonders schroff auf kritische Stimmen, da sie mit sich selbst stets im reinen sind und sich für moralisch halten.

Wissenschaftler der Stanford University (Merrit et al., 2010) fassten diesen Effekt folgendermaßen zusammen:

¹¹⁹ Bild 2019, <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/deutsche-bank-vorstaende-kassieren-26-millionen-euro-abfindung-63192790.bild.html?wtmc=ml.shr>, abgerufen am: 10.07.2019.

¹²⁰ Finanzen100 2019, https://www.finanzen100.de/finanznachrichten/boerse/3000-mitarbeiter-gefeuert-aber-deutsche-bank-chefs-lassen-teuren-schneider-kommen_H1600800560_10912443/, abgerufen am: 10.07.2019.

¹²¹ Vgl. Kish-Gephart et al. 2010, S. 5.

¹²² Vgl. Rettig 2011, <https://www.alltagsforschung.de/licensing-effect-gute-taten-fatale-folgen/>, abgerufen am 29.03.2019.

“Past good deeds can liberate individuals to engage in behaviors that are immoral, unethical, or otherwise problematic, behaviors that they would otherwise avoid for fear of feeling or appearing immoral.”¹²³

Fallbeispiel: Vorurteile bei der Stellenbesetzung

Untersuchungen zeigen, dass unmoralische Entscheidungen groteskerweise tatsächlich sehr häufig mit vorangegangenen zunächst positiven Handlungen zusammenhängen. Die Psychologen Monin und Miller (2001) von der Princeton University konnten dies mit folgendem Experiment belegen:¹²⁴

Insgesamt 132 Teilnehmer bekamen die fiktive Aufgabe, eine Stelle bei einem großen Beratungs-Unternehmen zu besetzen. Dabei hatten sie die Auswahl zwischen 5 Bewerbern. Es lagen jeweils ein Foto und neben dem Namen der Person auch Angaben zum College, dem Notendurchschnitt („GPA“) und dem Studiengang („Major“) vor. Die vierte Person war klar für die ausgeschriebene Stelle „designed“. Der Studiengang passte perfekt und der Notendurchschnitt war von allen am besten. Während alle anderen Bewerber „weiße Männer“ waren, ist Kandidat 4 ein sog. „African American“. Ca. 83% entschieden sich auch tatsächlich für den sog. „Star-Bewerber“ (Star-Applicant).

Im Anschluss an die Bewerberauswahl bekamen die Teilnehmer im Verlauf des Experiments ein weiteres Szenario, in welchem es erneut um die Besetzung einer Stelle ging. Dieses Mal in einem Polizei-Revier mit Sitz in einer Stadt mit ausschließlich weißen Männern, in dessen Umgebung rassistische Witze keine Seltenheit sind. Die Teilnehmer mussten nun bewerten, ob die Stelle für Personen einer bestimmten Herkunft besser geeignet ist. Eine 7-Punkte-Skala reichte von „Ja, viel besser für Schwarze geeignet“ bis hin zu „Ja, viel besser für Weiße geeignet“. Die Mitte der Skala stand somit für „die Herkunft ist für die Besetzung der Stelle nicht von Bedeutung“; die offensichtlich politisch korrekte Antwort. Die Ergebnisse bestätigten den Effekt des „moral licensing“:

Gegenüber der Vergleichsgruppe, welche Teil 1 des Experiments (Besetzung der Stelle im Consulting) nicht absolvierte, präferierten die Teilnehmer des vollständigen Experiments im zweiten Szenario signifikant eher den „Weißen“ zur Besetzung der Vakanz im Polizeirevier. Warum? Die Antwort liegt in der Besetzung der ersten Stelle durch den African American. Die Teilnehmer hatten sich und den Versuchsleitern so ja schon bewiesen, dass sie nicht rassistisch sind (moral credit). Die gesellschaftspolitisch inkorrekte Antwort fiel ihnen darauf hin leichter. Anders formuliert: durch vorerst politisch korrektes Verhalten erlaubt sich der Einzelne im

¹²³ Merrit et al. 2010.

¹²⁴ Vgl. Monin/Miller 2001 hier und im Folgenden.

Anschluss eine eindeutig rassistische Entscheidung; sein Konto Moral ist dadurch im Saldo, d.h. in Summe aus Plus und Minus nicht ins Minus geraten.

Fallbeispiel: Kauf von Bioprodukten

Wer der Ansicht ist, dass jeder Käufer von „Bio-Produkten“ von Grund auf ökologiebewusst „gut“ ist, der täuscht sich. Die Wissenschaftler Mazar und Zhong zeigten mit ihrem Experiment auf, dass gar das Gegenteil der Fall sein kann.¹²⁵

156 Studenten der Universität Toronto wurden in 2 Gruppen aufgeteilt und mussten mit einem Budget von 25 € fiktiv in 2 unterschiedlichen Stores einkaufen. Das Sortiment für Gruppe 1 beinhaltete 9 ökologische und 3 konventionelle Artikel (ökologischer Store), für Gruppe 2 war der Store genau andersherum aufgebaut (3 ökologische, 9 konventionelle Artikel).

Im weiteren Verlauf des Experiments sollten die Teilnehmer in klassischer „Diktator-Spiel“-Manier¹²⁶ 6 € zwischen sich und einem unbekanntem Mitspieler aufteilen. Das Ergebnis dieses Versuchs bestätigt den Effekt des „moral-licensing“:

Während die „Einkäufer“ des konventionellen Stores bereit waren, dem unbekanntem Mitspieler durchschnittlich 2,18 € abzugeben, teilten die Kunden des ökologischen Stores ihrem Pendant nur 1,76 € zu. Mazar und Zhong schließen daraus, dass die „gute Tat“ des ökologisch bewussten Einkaufens die Teilnehmer in der Folge-Aktion weniger moralisch bzw. altruistisch handeln lassen; der Kauf von Bio-Produkten macht egoistisch.¹²⁷

5.5 Ethical Blindness

Ein intensiv recherchierter und dokumentierter Effekt der Behavioral Business Ethics ist die sog. **Ethical Blindness**. Die ethische Blindheit, meist resultierend aus dem **Ethical Fading** (ethisches Verblässen), beinhaltet nach Palazzo et al. 3 wesentliche Aspekte¹²⁸:

1. Die handelnden Personen weichen in der Entscheidungsfindung von ihren eigenen Werten und Prinzipien ab.
2. Dieses Abweichen von der eigenen Norm wird nicht bewusst wahrgenommen. Ethical blindness ist zumeist temporär, kontingent, situativ real. Sobald das ethical blindness erzeugende stets starre Umfeld (Rigid Frame) verlassen wird oder sich selbst ändert, wird es den handelnden Personen möglich werden, sich ihre wahren authentischen

¹²⁵ Vgl. Mazar/Zhong 2010, S. 494-498.

¹²⁶ Vgl. Hildebrand 2016, S. 484f.

¹²⁷ Vgl. Rettig 2011, <https://www.alltagsforschung.de/licensing-effect-gute-taten-fatale-folgen/>, abgerufen am 05.04.2019.

¹²⁸ Vgl. Palazzo/Krings/Hoffrage 2010, S. 325 und Remmerbach/David, 2016, S.498-502.

Werte in Erinnerung zu rufen und auch nach diesen kontingent, situativ real zu leben und zu agieren. Ändert sich der Kontext, ändert sich das Niveau moralischen Verhaltens.

3. Die handelnden Personen sind sich im Stadium der Blindheit nicht über die Abweichung zur eigenen inneren Einstellung bewusst.

Alle 3 Aspekte werden in einem Experiment des Psychologen Philip Zimbardo gut sichtbar:

Fallbeispiel: Stanford Prison Experiment

Wie „funktionieren“ Menschen unter Gefängnisbedingungen? Diese Frage stellte sich Zimbardo und konzeptionierte eins der bekanntesten, zum Klassiker der Sozialpsychologie gewordenen Experiment der Sozialpsychologie: Im Keller der Stanford Universität teilt er 24 Studenten „aus gutem Hause“ in 2 Gruppen auf. Die einen wurden zu Wärtern, die anderen zu Häftlingen. Die Häftlinge wurden in realistische Zellen mit Gittern untergebracht, ausschließlich bekleidet mit einem Krankenhaushemd. Die Wärter bekamen Uniformen, Gummiknüppel und Sonnenbrillen. Geplant war eine Versuchsdauer von 2 Wochen.¹²⁹ Nach nur 6 Tagen musste das Experiment abgebrochen werden. Was war geschehen? In nur sehr kurzer Zeit nahmen die Wärter ihre Rolle so gut an, dass sie immer sadistischer und grausamer zu den Häftlingen wurden, welche in der Konsequenz psychisch nicht mehr Stand halten konnten.¹³⁰

„Jeder von uns kann sich in ein sadistisches Monster verwandeln. Es kommt nur auf die Umstände an.“¹³¹

Im Nachhinein sagte einer der Wärter, dass er während seiner Taten im Experiment keinerlei Bedauern, auch keine Schuld gespürt habe (ethical blindness). Erst nach dem Versuchsabbruch und beim späteren Nachdenken wurde ihm klar, was er getan hatte. Der Frame war so wirkungsmächtig, dass der Versuchsteilnehmer – Studierender der Elite-Universität Stanford – seine eigenen Werte und Prinzipien unbewusst verlassen hatte. Erst im Nachgang, im „neuen“ situativen Kontext, fiel ihm auf, wie makaber seine Handlungen waren. Er war Opfer der Ethical Blindness.¹³²

Kommen wir zurück zu unserem Beispiel des Ford Pinto¹³³: der seinerzeitige Frame war durch mehrere Faktoren äußerst rigide.¹³⁴

Ford-intern galten für Rückruf-Kampagnen die Kriterien der Fehler-Häufigkeit sowie eindeutige Zuordnung zwischen Fehler und Ursache. Da beides nicht gegeben war,

¹²⁹ Vgl. Bazerman/Gino 2012, S. 17.

¹³⁰ Vgl. Palazzo et al. 2010, S. 324f.

¹³¹ Brink 2017, https://www.deutschlandfunkkultur.de/philip-zimbardo-der-luzifer-effekt-wie-man-der.1270.de.html?dram:article_id=391736, abgerufen am 02.05.2019.

¹³² Vgl. Palazzo et al. 2010, S.324f.

¹³³ Vgl. Dowie 1977, <https://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness/>, abgerufen am 02.05.2019.

¹³⁴ Vgl. Palazzo et al. 2010, S. 324f.

sah der damalige Ingenieur D. G. – der zudem für über 100 aktive Rückruf-Kampagnen verantwortlich war; hohe Komplexität – richtlinienkonform gar keinen Anlass, das Modell Pinto zurückzurufen. Verschärfend kamen sehr hoher interner Erfolgsdruck, rigide technische Vorgaben sowie der damalige Zeitgeist, dass Sicherheit bei einem Autokauf nicht an erster Stelle steht (institutioneller Einfluss), hinzu.

G. fragte sich mit zeitlichem Abstand, wo in diesem Case seine eigenen Werte geblieben waren (Aspekt 1) und weshalb er erst nach erfolgtem Weggang in der Lage gewesen war, seine moralisch kritisch zu bewertendes Handeln wahrzunehmen (Aspekt 3).¹³⁵

Da neben G. weitere Techniker bei Ford dem selben Frame ausgesetzt waren, herrschte hohe Gruppenkonformität. Es darf davon ausgegangen werden, dass keineswegs lediglich einzelne bedingungslos gehorsame „faule Äpfel“ („bad people“) am Werk waren. Vermutlich waren zumindest einige der damaligen Mitarbeiter und Kollegen Durchschnittsmenschen und von daher in ihrem Frame dem Effekt der Ethical Blindness ausgesetzt mit der praktischen Konsequenz „**good people do bad things**“.

6 Fazit

Moralische Entscheidungen sind stets kontingent. Der situative Kontext (Frame), in dem sich moralisches Urteilen und Handeln vollzieht, macht es denjenigen Entscheidern, die „so sind wie die meisten Menschen“ häufig sehr schwer, sich tatsächlich moralisch zu verhalten. Generell gilt wohl:

„Je höher qualifiziert die Arbeitskräfte sind und je besser die Situation auf dem Arbeitsmarkt für sie aussieht, desto leichter wird es, im Job auf die eigenen Wertvorstellungen achtzugeben“¹³⁶

Die 3 Kategorien von Einflussfaktoren i. S. v. Verhaltenstreibern in der spezifischen Entscheidungssituation wurden aufgezeigt und einige moralische Verhaltensmuster sowie Theorieentwürfe der Behavioral Business Ethics veranschaulicht.

Wie könnten Lösungsansätze aussehen? Welche Ansatzpunkte wären geeignet, das moralische Entscheidungsniveau zu erhöhen und das faktische moralische Handeln zu fördern?

Wenn wie in der Behavioral Business Ethics auf experimentell-empirischer Basis verhaltensbestimmende Faktoren aufgedeckt werden, die sich in der Wirklichkeit bewährt haben, wird auf diese Weise die Grundlage gelegt, fundierte Vorschläge für eine Moral fördernde Gestaltung des Entscheidungskontextes unterbreiten zu

¹³⁵ Vgl. Gioia 1992, S. 379-389.

¹³⁶ Weinhardt 2019, S. 29.

können. Grundsätzlich müssen wir hierbei die Unterscheidung von internen (personellen) und externen (organisationalen) Einflussfaktoren beibehalten.

Intern: psychologische Prozesse können dazu führen, die Wirklichkeit kognitiv verzerrt wahrzunehmen und Mitarbeiter trotz Ihrer grundsätzlichen moralischen Orientierung derart framen, dass sie sich unmoralisch im Unternehmen verhalten. Gleichwohl wie fundamental ist selbstverständlich das Niveau der individuellen moralischen Kompetenz nicht ohne Einfluss auf moralisches Verhalten – und der Anfang von allem. Ein moralischer Kompass erfüllt seine Funktion eben als Kompass i. S. e. Orientierungshilfe für moralische Entscheidungen. **Moralische Kompetenz** fußt auf Charakter und moralischer Sensitivität, meint die Fähigkeit, moralische Kategorien bei der Entscheidung einzubringen aber auch über seine eigenen Werte zu reflektieren und die moralischen Auswirkungen eigenen Urteilens und Handelns nicht außer Acht zu lassen. Studien zur Moralentwicklung belegen, dass Wissen um moralisch wünschenswertes Verhalten nicht kausal zu tatsächlich moralisch wünschenswertem Verhalten führen. Die notwendige moralische Motivation ist individuell; ein Mindestmaß an motivationaler moralischer Kraft unerlässlich.

Demut, Bewusstsein über das Einwirken kognitiver Verzerrungen auf meine Entscheidungsarchitektur, die Auseinandersetzung mit stets vorhandenen Optionen sowie kritische Distanz sind stets wünschenswerte Verhaltenstreiber. Das bewusste (An)Trainieren moralisch angemessener Urteilsfindung durch wiederholtes Konfrontieren mit ethischen Dilemmata stärkt die Fähigkeit, eigene Urteile begründen zu können und dafür Verantwortung zu übernehmen. Moral kann man lernen.

Extern. Wenn der rigide Frame das Problem ist, ist ein Frame, der Freiheit zulässt und das Bemühen um redliches, anständiges und faires Miteinander im Unternehmen nicht bereits im Keim erstickt ganz offensichtlich die Lösung. Kluges Konditionieren der Mitarbeiter durch eine Anreizsteuerung, welche moralisches Verhalten belohnt und unmoralisches zur Vermeidung sog. Freerider-Effekte konsequent bestraft, ist deshalb sehr wirksam, da wir wissen, dass Menschen aufgrund des sog. **Incentive Super Responsiveness Effektes** sehr empfindlich auf Anreize reagieren. Mit Setzen von Anreizen ist behutsam umzugehen, da durch **Anreizsteuerung** das menschliche Bestreben um Verlustvermeidung (**Loss Aversion**) verstärkt wird – mit unerwünschten Konsequenzen für die Unternehmenskultur und das moralische Niveau in der Unternehmung. Wenn Mitarbeiter davon ausgehen, dass sie persönliche Risiken eingehen, wenn sie sagen was sie denken werden sie nicht sagen, was sie denken. Ein Diskurs um die beste Lösung kommt nicht zustande, die Mitarbeiter folgen im „vorausseilenden Gehorsam“ der Tages-Direktive, um nicht sanktioniert zu werden und in einen sog. „Loss Frame“ zu geraten. Sofern die Mitarbeiter so sind wie die meisten Menschen werden sie sich nur dann ehrlich äußern, wenn die Opportunitätskosten für sie persönlich gering sind; wenn es sich also für sie auszahlt („Gain Frame“), Risiken einzugehen und offen seine Meinung zu äußern. Ehrlichkeit wird zum Kalkül rationaler Trade Off-Überlegungen.

Ein weiteres sinnvolles Führungsmotiv ist das Personalisieren von Verantwortung, da es moralische Verpflichtung adressiert und die Diffusion von Verantwortung (**Diffusion of Responsibility**) verhindert.

Last but not least benötigt selbstverständlich auch der Vorgesetzte selbst moralische Kompetenz. An ihn sind die Ansprüche aufgrund seiner Vorbildfunktion besonders hoch. Führung ist daher stets Konditionierung, weil sie implizit über Belohnung und Bestrafung Anreize setzt. Mitarbeiter lernen somit ihr Verhalten am Verhalten ihres Vorgesetzten auszurichten. Idealerweise ist der Vorgesetzte ein Vorbild für Integrität.

II – Personelle Einflussfaktoren

Steffen Gerdes, Hendrik Plogmaker

Moralisches Urteilen und Handeln aus neuroethischer Perspektive

Inhalt

1	Einleitung	46
2	Neuroethik – Geltungsbereich und zugrundeliegende Definition	47
3	Fundamentale moralphilosophische Positionen als Grundlage der Neuroethik.....	48
3.1	Teleologie und Utilitarismus.....	48
3.2	Deontologie und Kategorischer Imperativ.....	50
3.3	Rationalistische Moralphilosophie	52
3.3.1	Kant	52
3.3.2	Kohlbergs Theorie der Moralentwicklung	54
3.4	Sensualistische Moralphilosophie.....	59
3.4.1	Hume	59
3.4.2	Haidt’s Social Intuitionist Model	61
3.5	Naturalistischer Fehlschuss	67
4	Der moralische Entscheidungsfindungsprozess aus neuroethischer Perspektive	69
4.1	Das Beispiel Phineas Gage	69
4.2	Beteiligte Gehirnareale	71
4.3	Beteiligte Neurotransmitter	76
4.4	Rolle der Spiegelneuronen	81
5	Dual Process Theory	83
5.1	Automatischer und manueller Modus	85
5.2	Evolutionäre Einflüsse	87
5.3	Zusammenspiel von manuellem und automatischem Modus	90
6	Herausforderungen der Neuroethik	93
6.1	Messbare Moral: Unabsehbare Konsequenzen der Erkenntnisse	93
6.2	Neuro-Enhancement und Moral-Doping	96
7	Bedeutung der Neuroethik für die Behavioral Business Ethics.....	101

1 Einleitung

„Ich habe schlechte Neuigkeiten. Ich wurde zum Tode verurteilt, zusammen mit Gustave G. Wir haben uns nicht für die SS verpflichtet, und so haben sie uns zu Tode verurteilt. Wir sterben lieber, als unser Gewissen mit solchen Gräueltaten zu beschmutzen.“¹³⁷

Diesen Satz, bei dem es sich um ein bemerkenswertes Beispiel rationaler Motivation handelt, schrieb ein von den Nationalsozialisten zum Tode verurteilter Bauernjunge in einem Brief an seine Eltern.¹³⁸ Um verstehen zu können, wie genau Prozesse des moralischen Urteilens ablaufen, haben Neuroethiker, Philosophen, Mediziner und Psychologen in den letzten Jahren intensiv zum Thema Moral und Gehirn geforscht.¹³⁹ Es geht darum, die Vorgänge im Gehirn zu beschreiben und unterschiedliche Modelle zur moralischen Entscheidungsfindung zu erläutern.

Selbstverständlich spielen in der Kategorie personeller Einflussfaktoren nicht allein neurologische Aspekte eine Rolle. Individuen unterliegen z. B. im Verlauf ihrer Entwicklung verschiedenen Faktoren, die Einfluss auf ihr Moralverhalten haben. Die Ablehnung eines Kindes durch die Eltern (rejecting parenthood) oder das Aufwachsen in einem verarmten sozialen Milieu liefern einen entscheidenden Beitrag, ob jemand antisoziales Verhalten zeigt.¹⁴⁰ Moralische Entscheidungen unterliegen neben der Sozialisation evolutionären wie genetischen Dispositionen bzw. entspringen der menschlichen Natur. Sie haben somit einen sozial darwinistischen Charakter inhärent, weil sie zum Überleben der eigenen Spezies notwendig sind. Kleine Kinder besitzen beispielsweise bereits die Voraussetzung für moralisches Handeln. Sie verfügen über Empathie und können schon im Alter von 2 Jahren traurige Eltern oder Spielkameraden trösten. Weiterhin hängen Entscheidungen mit dem Erwerb von Erfahrungen zusammen und basieren auf Lernen, Abschauen und Nachmachen von anderen. Moral ist demnach kontextbedingt. Weiterhin spielt die kognitive Reife eine Rolle dafür, wie moralische Urteile gefällt und vor allem wie sie im Anschluss begründet werden,¹⁴¹ weil für einige moralische Entscheidungen ein tiefergehendes Verständnis für die Tragweite der Handlung und die damit einhergehenden Konsequenzen vorhanden sein muss.

Die Neuroethik hat gerade in jüngster Zeit wichtige Erkenntnisse über die Vorgänge und Mechanismen realer moralischer Entscheidungsfindung gewonnen, weshalb wir uns im Folgenden intensiver damit auseinandersetzen. Auf die beim Stichwort Entscheidungsfindung stets zu beachtenden Biases wurde bereits im Vorkapitel (s. o.; S. 26ff.) eingegangen.

¹³⁷ Foot 1957, in: Jimenez 2014, <https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article127672231/Wie-Menschen-moralische-Entscheidungen-treffen.html>, abgerufen am: 27.04.2019.

¹³⁸ Vgl. ebd.

¹³⁹ Vgl. Leefmann/ Levallois/Hildt 2016, S. 12f.

¹⁴⁰ Vgl. Hyde/Shaw/Moilanen. 2009, S. 6f.

¹⁴¹ Vgl. Damon 1999, S. 62.

2 Neuroethik – Geltungsbereich und zugrundeliegende Definition

Die **Neuroethik** ist eine noch junge Disziplin der Bioethik, wodurch sie starken Entwicklungssprüngen und Neuausrichtungen, insb. durch die zugrundeliegenden Neurowissenschaften, unterworfen ist.¹⁴² Im besonderen Maße wird dies durch Weiterentwicklungen im Bereich der Bildgebung und dadurch entstandene, neue Erkenntnisse über die Funktionen einzelner Gehirnareale deutlich.¹⁴³

Die Neuroethik trat als einzelnes Forschungsgebiet ab 2002 in Erscheinung. In eben jenem Jahr fand ein Kongress mit dem Titel „Neuroethics: Mapping the field“ in Stanford statt, welcher als Grundstein für das Fachgebiet gilt.¹⁴⁴

Der Begriff der Neuroethik wird nach wie vor kontrovers diskutiert.¹⁴⁵ Es lassen sich hierbei 2 verschiedene Themengebiete differenzieren.¹⁴⁶ Zum einen ist die Ethik der Neurowissenschaften zu nennen. Diese beschäftigt sich mit der ethischen Dimension bei der Erstellung und Durchführung von Studien in den Neurowissenschaften. Ebenso werden die potenziellen ethischen und sozialen Einflüsse, den die Auswertung dieser Studien haben können, untersucht. Durch die besondere Bedeutung des Gehirns für den Menschen und dessen Persönlichkeit sind Eingriffe in dieses „Zentralorgan“ besonders heikel und ethisch diskussionswürdig.¹⁴⁷ Für die Behavioral Business Ethics ist dieses Themengebiet gleichwohl nicht relevant.

Der 2. Forschungsbereich ist die Neurowissenschaft der Ethik. Diese beleuchtet die grundlegenden Fragen der Ethik mit den modernen Methoden der Neurowissenschaft:

- *„Hat der Mensch einen freien Willen?“*
- *Welche Einflüsse wirken sich auf die ethischen Entscheidungen von Menschen aus?*
- *Wie und vor allem wo im Gehirn werden diese Entscheidungen getroffen?“*¹⁴⁸

¹⁴² Vgl. Clausen 2008, S. 287.

¹⁴³ Vgl. Robertson/Voegtlin/Maak 2016, S. 679.

¹⁴⁴ Vgl. Clausen 2008, S. 287.

¹⁴⁵ Vgl. Müller et al. 2018, S. 94.

¹⁴⁶ Vgl. Roskies 2002, S. 21.

¹⁴⁷ Vgl. Clausen 2008, S. 3.

¹⁴⁸ Roskies 2002, S. 21.

Neuroethik lässt sich demnach definieren als

„Forschungsfeld, dass die kognitiven und neuronalen Mechanismen untersucht, die der moralischen Entscheidungsfindung zugrunde liegen. Zu diesen gehören die Art und Weise wie ethische Agenten denken, wie das Gehirn Stimuli verarbeitet, die eine ethische Dimension besitzen und welche Bereiche des Gehirns mit ethischem Verhalten in Verbindung stehen.“¹⁴⁹

Mit diesem Verständnis von Neuroethik wenden wir uns den folgenden Themen zu.

3 Fundamentale moralphilosophische Positionen als Grundlage der Neuroethik

Um besser zu verstehen, wie sich die Moralphilosophie hin zur heutigen Neuroethik entwickelt hat, wird ein knapper Überblick über die moralischen Strömungen des Utilitarismus und der Deontologie gegeben.¹⁵⁰ Zudem werden die beiden für die gegenwärtige neuroethische Forschung relevanten Paradigmen der Rationalisten und Sensualisten vorgestellt.¹⁵¹

3.1 Teleologie und Utilitarismus

Der **Utilitarismus**, als Teil der teleologischen Ethikauffassung (altgriechisch *télos* für ‚Ziel‘ oder ‚Ende‘ und *lógos* für ‚Lehre‘), beinhaltet das Grundprinzip:

„Ein Handelnder sollte eine Handlung genau dann ausführen, wenn durch sie ein maximaler Gesamtnutzen über sämtliche Betroffenen hinweg erreicht wird.“¹⁵²

Das Prinzip geht auf die britischen Philosophen Jeremy Bentham (1748-1832) und John Stuart Mill (1806-1873) zurück. Es soll das Glücksempfinden aller Wesen maximiert werden, welches sich aus der Differenz von positiven und negativen Empfindungen, ob physisch oder psychischer Art, ergibt (Greatest Happiness Principle). Benthams Satz:

¹⁴⁹ Reynolds 2006, S. 738.

¹⁵⁰ Diese moralphilosophischen Konzepte werden ausführlicher in Remmerbach 2015, S. 77-82 erläutert.

¹⁵¹ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 73 und Greene et al. 2001, S. 2105.

¹⁵² Hübner 2018, S. 213, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

"[...]it is the greatest happiness of the greatest number that is the measure of right and wrong [...] – das größte Glück für die größte Anzahl an Menschen ist das Maß für Recht und Unrecht."¹⁵³

wurde zum Axiom des Utilitarismus. Bei dieser Aussage geht es nicht um ein klassisches Maximierungsproblem, wie es in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre (BWL) häufig anzutreffen ist. Es geht also nicht darum, in welchem Fall die Glückssumme über alle Betroffenen am höchsten ist, sondern um die „greatest happiness“, die auf alle Betroffenen zu beziehen ist.¹⁵⁴ Diese Ethikauffassung wird häufig auch **Konsequentialismus** genannt, da es stets um die Konsequenz der Handlung geht.

Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre eignet sich der Utilitarismus als normativer Führungsstil, da er stets das Gemeinwohl in den Fokus setzt. Das Gemeinwohl bedeutet in diesem Kontext, die Unternehmung als Ganzes und die Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft zu berücksichtigen.¹⁵⁵ Somit hat in der BWL diese Sichtweise teilweise als Multi-Stakeholder-Ansatz Einzug gefunden, da hier die Ansprüche aller Stakeholder berücksichtigt werden. Dagegen steht die Aussage des amerikanischen Ökonom Milton Friedman, überzeugter Vertreter einer Shareholder-Maxime: „Die einzige Verantwortung, die Unternehmen haben, ist ihren Profit zu steigern.“ Die Gewinnorientierung sichert den Fortbestand des Unternehmens, was wiederum für Arbeitsplätze und Steuereinnahmen sorgt und somit im Interesse des Gemeinwesens sein sollte. Dabei werden aber Interessen einzelner wie z. B. die der Arbeitnehmer ggf. vernachlässigt.¹⁵⁶

Es wird beim Utilitarismus zwischen Akt- und Regel-Utilitarismus unterschieden.

„Akt-Utilitarismus“:

Eine Handlung ist genau dann richtig, wenn diese Handlung selbst als einzelner Akt einen maximalen Gesamtnutzen erzielt.“¹⁵⁷

„Regel-Utilitarismus“:

Eine Handlung ist genau dann richtig, wenn die entsprechende Regel bei allgemeiner Befolgung einen maximalen Gesamtnutzen erzielen würde.“¹⁵⁸

¹⁵³ Bruns/Hart 1977, S. 393.

¹⁵⁴ Vgl. Hübner 2018, S. 214, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁵⁵ Vgl. Remmerbach, 2015, S. 80.

¹⁵⁶ Vgl. Leusch et al. 2016, https://www.deutschlandfunk.de/wirtschaftsethik-und-menschenrechte-die-interessen-aller.1148.de.html?dram:article_id=354573, abgerufen am: 09.04.2019.

¹⁵⁷ Hübner 2018, S. 215, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁵⁸ Ebd.

Die normative Differenz der 2 Konzepte wird schnell durch ein einfaches Beispiel deutlich:

Stellen Sie sich einen Diebstahl einer kleinen Geldsumme vor. Bei dem Opfer entsteht lediglich ein geringer und zu verkraftender Schaden, da dieser vermögend ist. Der Täter hingegen erhält einen merklichen Nutzen, da er und seine Familie sehr arm sind und das gestohlene Geld benötigen. Diese einzelne Handlung gilt es nach dem Prinzip des Akt-Utilitarismus zu fördern, weil sich dabei das Gemeinwohl erhöht. Beim Regel-Utilitarismus ist diese Handlung verboten. Wenn Diebstahl für alle Individuen erlaubt wäre, würde der Gemeinnutzen durch z. B. Vertrauensverlust und Untergrabung sozialer Verhältnisse sinken.¹⁵⁹

Im Utilitarismus geht es „[...] um die Förderung des Guten, genauer: um die Förderung des Wohlbefindens der Menschen (bzw. aller empfindungsfähigen Wesen)“.¹⁶⁰ Hierbei sind jedoch die Folgen einer Handlung häufig nicht vollumfassend abschätzbar. Zudem bestehen unterschiedliche Vorstellungen über das „Gute“ oder das „Wohlbefinden“ von Menschen, was zu unterschiedlichen moralischen Urteilen führen kann.

3.2 Deontologie und Kategorischer Imperativ

Die gegensätzliche moralphilosophische, ethische Auffassung ist die sog. **Deontologie**.¹⁶¹ Das Wort entstammt dem altgriechischen und bedeutet „deon“, das Erforderliche, das Schickliche, das Geschuldete und „lógos“ die Lehre. Als Synonym für Deontologie oder deontologische Ethik werden häufig auch die Begriffe **Pflichtethik** und **Gebotsethik** verwendet. Ihr Hauptvertreter ist Immanuel Kant, aber auch Habermas und Rawls haben wichtige Beiträge zu dieser Strömung geliefert. Die Deontologie stellt im Gegensatz zur Teleologie nicht die Konsequenz bzw. das Ziel in den Vordergrund, sondern die Handlung selbst. Moralisches Verhalten wird demnach an dem Punkt der Entscheidung bewertet und nicht anhand der Absichten oder Konsequenzen.¹⁶²

Im Kontext des oben genannten Beispiels – des reichen Mannes, der von einem armen Menschen zum Wohle seiner Familie bestohlen wird – ist das deontologische Gebot: Stehlen ist kategorisch falsch und untersagt. Auch wenn der

¹⁵⁹ Vgl. Hübner 2018, S. 215, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁶⁰ Vgl. Schroth 2016, S. 8.

¹⁶¹ Vgl. Remmerbach 2015, S. 25.

¹⁶² Vgl. Hübner 2018, S. 90, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

Reiche den Schaden nicht wahrnimmt und der Arme und seine Familie darauf angewiesen sind.

Der Königsberger Philosoph Immanuel Kant hat hierfür einen treffenden Satz formuliert, seinen **kategorischen Imperativ**:

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“¹⁶³

Diesem Zitat folgend kann niemand wollen, dass das Bestehen von Menschen zu einem allgemein gültigen Gesetz wird. Diese kantsche Forderung nach Universalisierbarkeit wird häufig durch Gedankenspiele zu entkräften versucht. So kann bei der Entscheidung zur Berufswahl eine Person behaupten, sie wolle Landwirt werden. Gemäß der Aussage von Kant muss darauf die Überlegung folgen: was wäre, wenn jeder Landwirt werden würde. Demnach würde es bald, da jeder Landwirt wird, keine Ärzte mehr geben, woraufhin viele Menschen sterben müssten – und das wäre natürlich nicht gewollt. Dieses Gedankenspiel zeigt, dass die Argumente insofern inkonsistent sind, da keine der beiden Entscheidungen Allgemeingültigkeit erlangen kann. Wenn jeder oder keiner Landwirt wird – keines von beiden ist ein erstrebenswerter Zustand.¹⁶⁴

Deontologische Entscheidungen basieren auf den Grundprinzipien „freier Wille“ und „Pflicht“. Der Wille des Menschen entstammt der Vernunft und gestattet es ihm, nach den eigenen Prinzipien zu handeln. „Der gute Wille, welcher ‚allein durch das Wollen‘ [...] gut ist, entspringt dahingegen ausschließlich der Vernunft“ – wobei Kant den guten Willen auch als praktische Vernunft bezeichnet.¹⁶⁵ Die Pflicht ist bei Kant.

„... die Notwendigkeit einer Handlung aus Achtung fürs Gesetz“¹⁶⁶

Kant meint dabei keine staatlich formulierten Gesetze, sondern Sittengesetze, welche der Vernunft entstammen.

„Damit der Wille des Menschen aber gut ist, darf er nicht von seinen Neigungen bestimmt sein, sondern allein aus der Pflicht.“¹⁶⁷

Zusammenfassend: zielt die Deontologie in ihren Ausprägungen auf die Handlung an sich ab. Diese soll der Vernunft entspringen und so universalisierbar sein, dass sie zum allgemeingültigen Gesetz werde. Im Extremfall könnte diese Auffassung dazu führen, dass es auf: „Fiat Justitia, pereat mundus – Gerechtigkeit soll walten, auch wenn die Welt darüber zugrunde geht“ hinausliefe. Deontologen formulieren ihre Imperative nicht in unmittelbarer Rücksicht auf die menschliche Natur oder auf wünschenswerte Normative moralische Urteile sind sehr häufig mit einer der beiden

¹⁶³ Kant 1781, S. 421.

¹⁶⁴ Vgl. Hübner 2018, S. 156f, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁶⁵ Vgl. Nöthen 2011, S. 8.

¹⁶⁶ Kant 1781, S. 400.

¹⁶⁷ Nöthen 2011, S. 9.

Theorien (Teleologie versus Deontologie) verknüpft und deshalb für das Verständnis der nachfolgenden Modelle relevant. Menschen fällen ihre Urteile meist entweder in Hinblick auf die Handlung an sich oder unter Berücksichtigung der Konsequenzen.

3.3 Rationalistische Moralphilosophie

Jetzt, da einige wichtige moralphilosophische Grundbegriffe und Ausprägungen geklärt sind, (s. o.) widmen wir uns in diesem Abschnitt der für die Behavioral Business Ethics bedeutenden Strömung der Rationalisten. Es wird dargelegt, wie moralische Entscheidungen aus rationalistischer Perspektive aufgefasst und begründet werden und welche Rolle kognitive Prozesse bei moralischen Entscheidungen haben.

3.3.1 Kant



Abbildung 8: Immanuel Kant porträtiert von Gottlieb Doebler¹⁶⁸

Rationalisten sind der Auffassung, dass nur rational begründete und aus der Vernunft resultierende Urteile es möglich machen, moralische Probleme zu einer Lösung hinzuführen. Individuen wiegen in ihrem Alltag ständig Argumente gegeneinander ab und vergleichen Überzeugungen. Ebenfalls ist in Gemeinschaften der Diskurs und die argumentatorische Auseinandersetzung Teil einer moralischen Praxis. Moralische Urteile müssen zwangsläufig auf Argumenten beruhen, damit sie inhaltlich gestützt und so überprüfbar sind. Moralische Urteile sind somit nicht das Ergebnis von Sinneseindrücken, sondern ergeben sich aus der

¹⁶⁸ Vgl. Philisovieth, <http://www.philosovieth.de/kant-bilder/bilddaten.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Vernunft. So ist es insb. bei Disputen über ein moralisches Urteil relevant, rational geprägte Argumente auszutauschen. Dieser Austausch dient dazu, die Konsistenz des Urteils zu überprüfen und den Diskurspartner durch den Dialog von der eigenen Auffassung zu überzeugen. Nur so kann bei Uneinigkeit überhaupt ein allgemeingültiges moralisches Urteil erreicht werden.

Im Sensualismus, der gegenläufigen Strömung zum Rationalismus, wird dem Gegenüber, der eine andere Auffassung über ein moralisches Urteil besitzt, eine Beeinträchtigung seines moralischen Sinnes vorgeworfen, da er augenscheinlich nicht richtig über den Sachverhalt urteilen kann. Ihm fehlt nach dieser Auffassung das Gefühl für Moral. Eine solche Auffassung kann nicht zielführend sein, da es so keine Hoffnung auf Einigung zwischen den Parteien geben wird.¹⁶⁹

Für den Rationalisten Kant gelten Entscheidungen nur dann als moralisch, wenn sie auf moralischen, aus der Vernunft abgeleiteten Regeln beruhen. So gilt eine Handlung, wenn sie rein aus Sympathie ausgeführt wird, nicht als moralisch.¹⁷⁰ Den Rationalisten reicht das „Bauchgefühl“ eben nicht aus. Erst wenn Erkenntnis und Einsicht der zugrundeliegenden Prinzipien vorliegen, also ein Verhalten nicht aus einem Gefühl resultiert, macht das den Menschen zu einem moralischen Geschöpf.¹⁷¹ Dazu ist es wichtig, seinen eigenen Verstand zu benutzen oder wie Kant sagt: „Habe den Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“¹⁷² Viele normative Ethiker vertreten die rationalistische Moralauffassung, da sie es als ihre Aufgabe betrachten, mit vernünftigen Argumenten für Inhalte moralischer Art zu werben, wie etwa die Begründung allgemeiner Maximen oder die Rechtfertigung explizierter Einzelfälle mit Hilfe rationaler Argumente und Beobachtungen.¹⁷³

In der rationalistisch geprägten Moralphilosophie werden moralisches Wissen und moralische Urteile somit durch Denkprozesse erreicht.¹⁷⁴ ¹⁷⁵ Das rationalistische Modell, wie in Abbildung 9 dargestellt, bezieht Emotionen oder Intuitionen zwar als Einflussfaktor in das Überlegen und Denken mit ein. Das moralische Urteil wird jedoch ohne den Einflussfaktor der Emotionen gefällt.

“Affective forces are involved in moral decisions, but affect is neither moral nor immoral. When the affective arousal is channeled into moral directions,

¹⁶⁹ Vgl. Hübner 2018, S. 83, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁷⁰ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 73.

¹⁷¹ Vgl. Ayan 2017, S. 227.

¹⁷² Kant 1784, S. 481.

¹⁷³ Vgl. Hübner 2018, S. 84, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁷⁴ Vgl. Kohlberg 1969a, S. 347-480.

¹⁷⁵ Vgl. Piaget 1965, S. 123-205.

*it is moral; when it is not so channeled, it is not. The moral channeling mechanisms themselves are cognitive.*¹⁷⁶

Die emotionalen/intuitiven Kräfte sind an moralischen Entscheidungen beteiligt, aber Intuition ist weder moralisch noch unmoralisch. Wenn die emotionale Erregung in eine moralische Richtung gelenkt wird, ist sie moralisch; wenn sie nicht so gelenkt wird, ist sie es nicht. Die moralischen Kanalisierungsmechanismen selbst sind kognitiv.¹⁷⁷

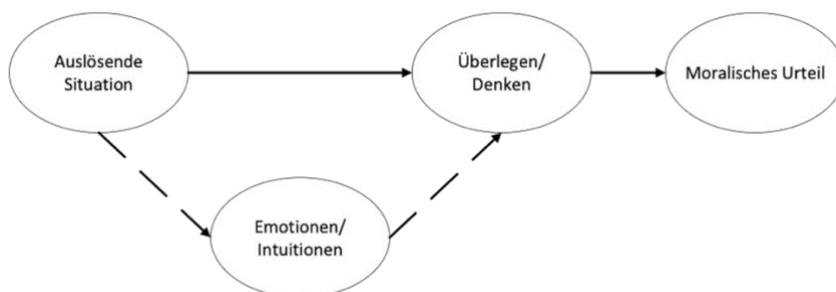


Abbildung 9: Rationalistische Modell¹⁷⁸

Jede Art von **moralischen Dilemma** – also eine Zwangslage oder Situation, in der sich jemand befindet, insb. wenn er zwischen zwei in gleicher Weise schwierigen oder unangenehmen Dingen wählen soll oder muss¹⁷⁹ – kann eine solche auslösende Situation sein. Sie wird im obigen Modell durch kognitive Prozesse zu einem moralischen Urteil kanalisiert. Wie dieses Modell hinsichtlich der neurologischen Erkenntnisse zu betrachten ist wird in Kap. 5 (s. u.; S. 83) näher betrachtet.

3.3.2 Kohlbergs Theorie der Moralentwicklung

Der US-amerikanische Psychologe Lawrence **Kohlberg** (1927-1987) hat sich ähnlich wie sein Kollege Jean Piaget (1896-1980) mit der Moralität und der moralischen Entwicklung von Menschen, insb. Kindern befasst. Von Interesse war dabei die Erfassung der individuellen Moralentwicklung von Menschen in unterschiedlichen Lebensabschnitten sowie die aus der individuellen Entwicklung resultierende Moralkompetenz und die damit einhergehende rational hergeleitete

¹⁷⁶ Kohlberg 1971, S. 230f.

¹⁷⁷ Vgl. Kohlberg 1971, S. 230f.

¹⁷⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Haidt 2001, S. 815.

¹⁷⁹ Vgl. Duden 2019, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dilemma#bedeutung>, abgerufen am: 22.05.2019.

Begründung für die moralische Entscheidung. Dazu wurden in Interviews mit einer Dauer von ca. 45 Minuten Versuchsteilnehmer aus allen Altersschichten von Kindern bis Erwachsenen mit Fallgeschichten konfrontiert. Diese beinhalteten i. d. R. moralische Dilemma, worin z. B. gesetzliche Vorgaben und Unversehrtheit von menschlichen Individuen gegenübergestellt werden.¹⁸⁰

Das wohl bekannteste Dilemma ist das sog. „**Heinz Dilemma**“:

„In einem fernen Land lag eine Frau, die an einer besonderen Krebsart erkrankt war, im Sterben. Es gab eine Medizin, von der die Ärzte glaubten, sie könne die Frau retten. Es handelte sich um eine besondere Form von Radium, die ein Apotheker in der gleichen Stadt erst kürzlich entdeckt hatte. Die Herstellung war teuer, doch der Apotheker verlangte zehnmal mehr dafür, als ihn die Produktion gekostet hatte. Er hatte 200 Dollar für das Radium bezahlt und verlangte 2000 Dollar für eine kleine Dosis des Medikaments. Heinz, der Ehemann der kranken Frau, suchte alle seine Bekannten auf, um sich das Geld auszuleihen, und er bemühte sich auch um eine Unterstützung durch die Behörden. Doch er bekam nur 1000 Dollar zusammen, also die Hälfte des verlangten Preises. Er erzählte dem Apotheker, daß seine Frau im Sterben lag, und bat, ihm die Medizin billiger zu verkaufen bzw. ihn den Rest später bezahlen zu lassen. Doch der Apotheker sagte: ‚Nein, ich habe das Mittel entdeckt, und ich will damit viel Geld verdienen.‘ – Heinz hat nun alle legalen Möglichkeiten erschöpft; er ist ganz verzweifelt und überlegt, ob er in die Apotheke einbrechen und das Medikament für seine Frau stehlen soll.“¹⁸¹

Aufgabe der Versuchsteilnehmer zu dem vorgelegten Dilemma war:

1. Eine Expertise über das Verhalten in diesem Fall abzugeben.
2. Eine Begründung dafür zu geben, warum sie sich so verhalten würden.

Durch die Auswertung der Interviews kam Kohlberg zu dem Schluss, Menschen durchlaufen unabhängig von Kultur oder Geschlecht feste Stufen in Bezug auf moralische Urteile, wobei es i. d. R. nicht möglich ist, Stufen zu überspringen. Zudem erreicht eine Vielzahl der Probanden die höchste Stufe der Moralentwicklung (s. u.) nicht.¹⁸²

Ein Beispiel der stufenspezifischen Argumentation zum Heinz Dilemma:

¹⁸⁰ Vgl. Hübner 2018, S. 26f, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁸¹ Kohlberg 1996b, S. 495.

¹⁸² Vgl. Hübner 2018, S. 27, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

„Stufe 1 Heinz sollte stehlen, weil seine Frau eine wichtige Person sein könnte. Heinz sollte nicht stehlen, denn dann wird er geschnappt, eingesperrt oder ins Gefängnis gesteckt.

Stufe 2 Heinz sollte stehlen, wenn er seine Frau braucht. Heinz sollte nicht stehlen, weil er ein zu hohes Risiko eingehen würde.

Stufe 3 Heinz sollte stehlen, weil er für seine Frau sorgen sollte. Heinz sollte nicht stehlen, weil es eigennützig ist, zu stehlen.“¹⁸³

...

Das Modell von Kohlberg gliedert sich in 3 Ebenen mit jeweils 2 Stufen. Innerhalb dieses Modells sind verschiedene Arten von moralischer Begründung für Dilemmata vorhanden:

Ebene	Stufe	Orientierung	Handlung	Beispiel
Prä-konventionelle Ebene	Stufe 1	Orientierung an Strafe und Gehorsam	Handlungen gut/böse: <ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von physischer Konsequenz • Werte: „Vermeidung von Strafe und Unterordnung unter Macht“ 	„Ich durfte den Kekes nicht essen, weil Mama geschimpft hat!“
	Stufe 2	Die instrumentelle relativistische Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Handlungen: Bedürfnisbefriedigung (meiner/anderer) • Zwischenmenschliche Beziehungen: Marktbeziehungen • Grundzüge von Fairness/Gegenseitigkeit und gerechte Verteilung, aber: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gegenseitigkeit = „eine Hand wäscht die andere“ 	„Holst du mir einen Kekes, gebe ich dir einen Schokoriegel!“
Konventionelle Ebenen	Stufe 3	Orientierung an personen-gebundener Zustimmung	<ul style="list-style-type: none"> • „Guter Junge /nettes Mädchen“-Modell • Hohe Anpassung an allgemeine Vorstellungen • Richtig ist, was die Mehrheit richtig findet • Beurteilung von Verhalten nach der Absicht • Richtiges Verhalten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gefallen oder Zustimmung der anderen 	„Wenn ich Kekse ausbebe, freut sich meine Clique!“

¹⁸³ Vgl. Becker 2011, S. 21.

	Stufe 4	Orientierung an Recht und Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Recht als Basis • Orientierungsrahmen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Autorität ○ Regeln ○ Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung • Richtige Verhalten = seine Pflicht tun 	„Wir dürfen die Kekse nicht essen, weil es ein Gesetz gibt, das es verbietet!“
Post-Konventionelle Ebene	Stufe 5	Die legalistische oder Sozialvertrag orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • „Richtige Handlung: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rechte und Standards sind getragen durch die Gesellschaft • Bewusstsein für Relativität der eigenen Meinung / Werthaltung <ul style="list-style-type: none"> ○ Recht = Frage von persönlicher Wertsetzung/Meinung ○ Betonung des legalistischen Standpunktes“ 	„Ich möchte den Kekse essen, aber bevor ich das tue, muss darüber abgestimmt werden!“
	Stufe 6	Orientierung an allgemeingültigen ethischen Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> • „Recht = Übereinstimmung mit den eigenen ethischen Prinzipien <ul style="list-style-type: none"> ○ Abstrakter und ethischer Natur ○ Universelles Prinzip der Gerechtigkeit, Gegenseitigkeit und Gleichheit der Menschenrechte und des Respektes vor der Würde des Menschen“ 	Aufgrund der Gerechtigkeit sollte es uns erlaubt sein Kekse zu essen! Wir essen jetzt Kekse, obwohl es nicht erlaubt ist!“

Tabelle 1: Ebenen der moralischen Entwicklung¹⁸⁴

„Kohlberg kritisiert an herkömmlichen Erziehungskonzepten, daß sie die Kinder entweder nur zu belehren, zu indoktrinieren und dressieren suchten oder daß sie, im anderen Extrem, einem unvertretbaren moralischen Relativismus verfielen, der jedem seine eigenen Überzeugungen lassen will, keine verbindlichen Werte setzt, und der dann doch hinterrücks wieder in autoritäre Steuerung verfällt.“¹⁸⁵

¹⁸⁴ Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Kohlberg 1969b, S. 373.

¹⁸⁵ Flitner 1980, S. 129.

Das Konzept von Kohlberg hingegen versucht die natürliche kognitiv-moralistische Entwicklung zu erfassen und soll so helfen, das angelegte Potential zur moralischen Entwicklung optimal zu entfalten.¹⁸⁶

Das Prinzip hinter Kohlbergs Theorie ist, dass Kinder in einer aktiven Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt die Regeln des menschlichen Zusammenlebens lernen und erkennen können, was moralisch gut und schlecht ist. So sollen sie gefördert werden „eine gerechte Welt zu entwerfen, in der die Menschenrechte, Menschenwürde, das Recht auf Leben und Freiheit von Gewalt für alle Menschen anerkannt wird.“¹⁸⁷

Die letzte Stufe der moralischen Reife erreichen Individuen, wenn sie in der Lage sind, moralische Entscheidungen auf der Grundlage eines zentralen kantianischen Prinzips zu rechtfertigen, wie z. B. der **Selbstzweckformel** („Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“). Aus dieser Perspektive sind Individuen auf den höchsten Entwicklungsstufen in der Lage, ihre moralischen Urteile mit klaren Prinzipien zu untermauern.¹⁸⁸

Somit geht das Modell von Kohlberg von einer Art moralischer Kompetenz aus, die ein jeder entwickeln kann. Nach Georg Linde ist **Moralkompetenz** „die Fähigkeit, moralische Probleme und Konflikte auf der Grundlage moralischer Prinzipien durch Denken und Diskutieren zu lösen, statt durch Gewalt, Betrug oder Unterwerfung unter die Führung durch Andere.“¹⁸⁹ Diese Kompetenz drückt sich in der Auseinandersetzung mit moralischen Fragestellungen darin aus, wie Individuen ihre moralische Entscheidungen fällen.

Weiterhin zeigt sich, dass Moral nach Kohlberg mit der kognitiven Entwicklung einhergeht. Moral ist somit zurückzuführen auf Denk- und Bewertungsprozesse (s. o.). Kohlberg nimmt dabei an, dass moralisches Urteilen einer Beurteilung von Handlungen vorrausgeht. Moralische Entscheidungen gehen jedoch, wie im folgenden Abschnitt aufgezeigt wird, häufig unbewusst und aus automatischen Prozessen hervor – den erwähnten Intuitionen. Für den Rationalisten Kohlberg bleibt jedoch das reflektierte moralische Handeln bzw. die kognitive Kanalisierung von moralischen Intuitionen der Regelfall.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Vgl. Flitner 1980, S. 129.

¹⁸⁷ Vgl. ebd.

¹⁸⁸ Vgl. Hauser et al. 2007, S. 1.

¹⁸⁹ Vgl. Stangl 2019b, <https://lexikon.stangl.eu/24245/moralkompetenz/> abgerufen am: 23.05.2019.

¹⁹⁰ Vgl. Becker 2011, S. 389.

3.4 Sensualistische Moralphilosophie

Wie bereits auf S. 52f. ausgeführt, besteht mit dem Sensualismus dem Rationalismus eine konträre Denkhaltung gegenüber. In den folgenden Abschnitten wird dargelegt, wie Sensualisten zu der Auffassung gelangen, dass moralische Urteile aus Intuitionen hervorgehen und welche Rolle rationale Begründungen in der sensualistischen Perspektive haben.

3.4.1 Hume

Die Sensualisten vertreten die Ansicht, dass Moral sich nicht aus rationalistischen Denkprozessen herleitet. Im **Sensualismus** werden moralische Normen durch einen sog. **moralischen Sinn** erkannt, wohingegen ihre moralischen Urteile auf Basis der praktischen Vernunft fällen. Einen moralischen Sinn zu erkennen, also eine moralische Bewertung im Sinne des Sensualismus vorzunehmen, ist eine Sache der Wahrnehmung, des Gespürs und der Empfindung.¹⁹¹

„Diese sensorischen Kompetenzen erschließen nicht allein die tatsächlichen Ereignisse, sondern auch deren normative Qualität, indem sie generalistisch die Gültigkeit einer allgemeinen Regel oder partikularistisch die Wertigkeit eines einzelnen Falles auffassen.“¹⁹²

Der Sensualismus wird deswegen auch häufig **Gefühlsethik** oder **Empfindungsethik** genannt. Im Englischen ist der Begriff „**Sentimentalism**“ geläufig.¹⁹³

Der bekannteste Vertreter der neuzeitlichen Sensualisten ist David Hume, auf den später noch im Zusammenhang mit dem naturalistischen Fehlschluss zurückgekommen wird (s. u.; S. 67). Hume und andere Sensualisten vereint die Ansicht, dass Vernunft und Wissen allein nicht ausreichen, um eine Handlung zu motivieren. Vielmehr müssen Individuen eine intrinsische Tendenz aufweisen, eine Handlung vorzunehmen. Man kann diese Tendenz auch „Wunsch“ nennen. Sie steht den kognitiven Urteilen gegenüber.¹⁹⁴

¹⁹¹ Vgl. Hübner 2018, S. 79, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

¹⁹² Ebd.

¹⁹³ Vgl. ebd.

¹⁹⁴ Vgl. Döring/Königs 2014, <https://philosophie-indebate.de/1929/schwerpunktbeitrag-was-laesst-uns-moralisch-handeln-zur-debatte-zwischen-internalisten-und-externalisten/>), abgerufen am: 23.04.2019.

Hume schreibt dazu, dass die Vernunft der Sklave der Leidenschaft ist. Er meint, dass unsere moralischen Entscheidungen von unseren Emotionen bestimmt werden. Moralische Urteile sind für den Menschen in erster Linie Erklärungen für emotionale Zustände, sie fühlen intuitiv, ob sie richtig oder falsch sind und ob bestimmte Zustände oder Eigenschaften gut oder schlecht sind.^{195 196}



Abbildung 10: David Hume; porträtiert von Allan Ramsay¹⁹⁷

Das sog. **moralische Empfinden** (engl. Sentiment) hat einen entscheidenden Einfluss auf moralische Urteile.¹⁹⁸ Dem gegenüber halten die Rationalisten daran fest, dass moralische Entscheidungen nur mit Hilfe von Argumentationen und Abwägungen gefällt werden können. Für sie kann ein moralisches Urteil nicht sensualistisch, also aus dem Gefühl heraus entstehen. Die Sensualisten halten dem wiederum ihrerseits entgegen, dass moralisches Verhalten eben nicht von intellektuellen Fähigkeiten, sondern von einer geeigneten Sensitivität abhängt.¹⁹⁹

Beispiel: Egoismus ist sensualistisch nicht darin begründet, dass die Bedürfnisse anderer Personen absichtlich übergangen werden. Vielmehr beruht das Verhalten eines Egoisten darauf, Bedürfnisse gar nicht erst wahrzunehmen. Egoistisches Verhalten resultiert nicht nur aus dem Unvermögen, fremde Wünsche zu erkennen und zu respektieren, es ist zugleich ein Wahrnehmungsdefizit (blinder Fleck), die

¹⁹⁵ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 73.

¹⁹⁶ Vgl. Hume 1740, S. 153.

¹⁹⁷ Vgl. Ramsay 1754, <https://www.nationalgalleries.org/art-and-artists/60610/david-hume-1711-1776-historian-and-philosopher-1754>, abgerufen am: 23.04.2019.

¹⁹⁸ Vgl. Ayan 2015, <https://www.zeit.de/wissen/2015-05/moral-werte-kultur-emotionen>, abgerufen am: 09.04.2019.

¹⁹⁹ Vgl. Hübner 2018, S. 83, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

im Wunsch des Gegenübers enthaltene moralische Bedeutung zu erspüren. Es fehlt dem Egoisten folglich das Gespür zum Wahrnehmen der moralischen Bedeutung der Wünsche anderer, nicht die intellektuelle Fähigkeit, eine Entscheidung mit Hilfe von Argumenten abzuwägen. Hervorzuheben ist in diesem Kontext die sog. **moralische Erfahrung**. Sie ergibt sich nicht aus rationalem Herleiten und Schlussfolgern, sondern aus der Entwicklung des Urteilvermögens und den Eigenschaften für zielgerichtetes Handeln aus Bedürfnissen und Überzeugungen heraus.²⁰⁰ Wie moralische Urteile aus der sensualistischen Perspektive hergeleitet werden kann durch Haidt's Social Intuitionist Model erklärt werden.

3.4.2 Haidt's Social Intuitionist Model

Der US-amerikanische Psychologe und Moralforscher Jonathan Haidt folgt der Auffassung, dass Moral vorrangig durch Intuition entsteht und erst zu einem späteren Zeitpunkt – ex post – die kognitive und rationale Begründung folgt.

Jeder Mensch besitzt ein **moralisches Fundament**, welches bei jedem in unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden ist. Dieses Fundament hat Auswirkungen auf unsere moralischen Entscheidungen. Es entsteht die **moralische Intuition**, die definiert ist als:

“The sudden appearance in consciousness, or at the fringe of consciousness, of an evaluative feeling (like-dislike, good-bad) about the character or actions of a person, without any conscious awareness of having gone through steps of search, weighing evidence, or inferring a conclusion.”²⁰¹

Das plötzliche Erscheinen eines wertenden Gefühls (mögen oder nicht) über den Charakter oder die Handlungen einer Person, ohne sich darüber bewusst zu sein, kennzeichnet eine moralische Intuition. Es trifft jedoch nicht zu, dass in moralischen Entscheidungen rationale Überlegungen gar keine Rolle übernehmen. Vielmehr beschränken sich rationale Überlegungen häufig auf die sozialen Anforderungen, um die eigenen moralischen Reaktionen nachträglich, ex post, argumentativ zu erklären oder zu verteidigen.²⁰²

Das von Haidt entwickelte „**Social Intuitionist Model**“ versucht die moralische Urteilsfindung von Personen zu beschreiben und ist in Abbildung 11 zu sehen.

²⁰⁰ Vgl. Hübner 2018, S. 83, <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.

²⁰¹ Haidt/Bjorklund 2008, S. 188.

²⁰² Vgl. Graham et al. 2012, S. 11.

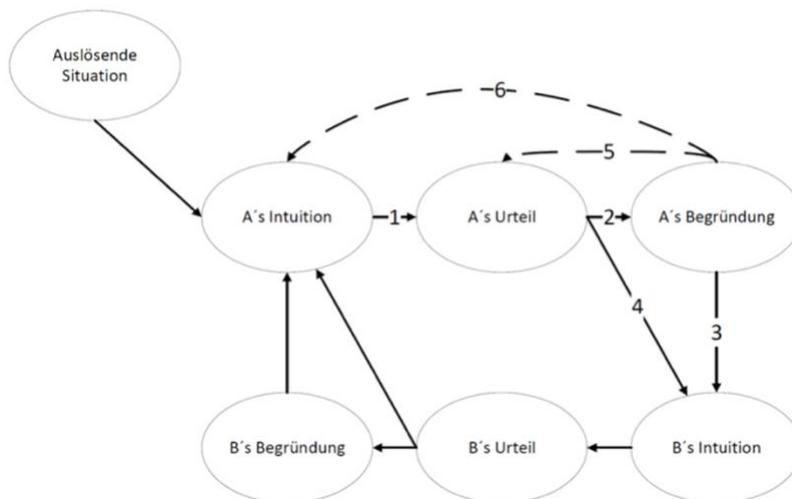


Abbildung 11: Social Intuitionist Model Of Moral Judgment²⁰³

Numerische Legende:

1. intuitives Urteil
2. nachträgliche Begründung
3. begründete Überzeugung
4. soziale Überzeugung
5. persönliche Begründung des Urteils
6. private Reflexion.²⁰⁴

Das Modell beschreibt, wie eine Person A in Interaktion mit einer anderen Person B zu einem moralischen Urteil kommt. In einer auslösenden Situation wird durch die moralische Intuition der Person A ein Urteil gefällt (1), dieses Urteil wird im Anschluss durch die Suche nach rationalen Argumenten zur Bestätigung des Urteils unterstützt (2). Das moralische Urteil wird, wenn nötig, im Anschluss verbal gegenüber anderen (z. B. Person B) verteidigt (3). Das Urteil oder seine Begründung wirken auf die Intuition von Person B ein (3,4). Die anschließende persönliche Begründung und Reflexion von Person A können unter Umständen spätere intuitive Entscheidungen beeinflussen (5,6). Das passiert jedoch nur, wenn die initiale Intuition bei einer Entscheidung schwach ausgeprägt ist.²⁰⁵

Das Modell wurde auf Grundlage moralisch anstößiger Anekdoten entwickelt, die bei Probanden eine ablehnende Haltung hervorriefen, wie die Geschichte von Mark und Julie:

²⁰³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Haidt 2001, S. 815.

²⁰⁴ Erläuterungen und Beweise zu den Verbindungen im Social Intuitionist model of moral Judgment werden in Haidt 2001, S. 818ff geliefert.

²⁰⁵ Vgl. Haidt 2001, S. 814f.

Geschwister am Strand

„Julie und Mark sind Geschwister. Sie reisen gemeinsam während der Sommerferien ihres Colleges durch Frankreich und verbringen eine Nacht alleine in einer Hütte in der Nähe eines Strandes. Da kommen sie auf die Idee, dass es interessant wäre und Spaß machen würde, wenn sie miteinander schliefen. Zumindest wäre es eine neue Erfahrung für beide. Julie nimmt die Pille und zur Sicherheit nutzt Mark auch noch ein Kondom. Beide genießen den Sex, aber entscheiden sich dazu, es nie zu wiederholen. Diese Nacht soll ihr gemeinsames Geheimnis bleiben und schweißt sie noch enger zusammen.“²⁰⁶

Die meisten Probanden lehnten die geschilderte Handlung „**Verbrechen ohne Opfer**“ intuitiv ab und hielten das Verhalten der beiden für falsch und lieferten als Begründung z. B., dass sie Inzucht ablehnen (gleichwohl Mark und Julie doppelt verhüteten und somit Inzucht vermieden wurde). Als weitere Begründung wurde argumentiert, dass es für die beiden Jugendlichen emotional negativ und seelisch belastend ist, sexuell zu interagieren – obwohl die Anekdote ausdrücklich darlegt, dass beide es genossen haben. Nachdem auch dieses Argument entkräftet wurde, antworteten viele Versuchsteilnehmer, dass Sie es nicht erklären könnten, aber wüssten, dass es falsch ist.²⁰⁷ Diese Argumentationsweise bezeichnet Haidt als **Moral Dumbfounding**.

Wie diese Intuition zustande kommt begründen Haidt und seine Kollegen mit den **moralischen Fundamenten**, von denen wir 6 näher vorstellen. Diese Fundamente kann man sich als Vorentwurf oder initiale Organisation des Gehirns vorstellen, welche nicht auf Erfahrungen beruhen, sondern genetisch veranlagt, also bei der Geburt bereits vorhanden. Dieser erste Entwurf wird durch eigene Erfahrungen im Nachgang gewissermaßen überarbeitet und ggf. verbessert.²⁰⁸ Menschen besitzen individuelle Präferenzen für bestimmte Fundamente, sie sind die vitalen Verhaltenstreiber.²⁰⁹

- **Fürsorge und Leid**

Alle Säugetiere stehen vor der Herausforderung, sich über einen längeren Zeitraum um ihre wehrlosen und somit gefährdeten Nachkommen zu kümmern. Insb. Menschenkinder sind für einen ungewöhnlich langen Zeitraum abhängig von der Fürsorge ihrer Eltern. Dabei ist es schwer vorstellbar, dass die Natur das Gehirn der Mutter nicht im Vorfeld für diese Aufgabe strukturiert hat und sie allein durch die kulturelle Prägung oder durch Versuch und Irrtum bewältigt wird. Denn gerade viele weibliche

²⁰⁶ Haidt 2001, S. 814f.

²⁰⁷ Vgl. ebd.

²⁰⁸ Vgl. Marcus 2004, S. 34-40.

²⁰⁹ Vgl. Wesel 2015, <http://www.wissensdialoge.de/moral>, abgerufen am: 23.04.2019.

Säugetiere haben eine ausgeprägte Intuition für das Leid, die Not und die Bedürftigkeit ihrer Nachkommen, die die Überlebenschancen ihrer Art erhöht. Allgemein sind Säugetiere jedoch in der Lage, nicht nur die Bedürftigkeit der eigenen Nachkommen zu erkennen, sondern erkennen auch die von nicht familiären Artgenossen.²¹⁰

- **Fairness und Reziprozität**

Ein weiteres moralisches Fundament ist Fairness und Reziprozität, auch Gegenseitigkeit genannt. Säugetiere stehen ständig vor der Möglichkeit, sich in Austauschsituation mit anderen zu begeben. Diese Situationen verlaufen häufig in einem sog. **Nullsummenspiel**, heißt eine Person gibt jemanden etwas und bekommt etwas zurück. Dabei kann es sich um einen materiellen oder einen ideellen Austausch handeln. Im idealen Fall sind solche Austausche fair, so dass beide Personen profitieren. Ist ein Austausch jedoch im Ungleichgewicht, also gibt eine Person mehr als sie zurückbekommt, fühlt sie sich unfair behandelt. In einem solchen Fall haben Personen, deren Gehirn außerhalb der Erfahrung so strukturiert ist, dass ihr moralisches Fundament sensibel auf Betrug und Kooperation reagiert den Vorteil, unfaire Situationen schneller einzuschätzen und abwenden zu können.²¹¹

- **Loyalität und Verrat**

Viele Säugetiere konkurrieren innerhalb ihrer Spezies um Territorien und Machtverhältnisse. Der Mensch nutzt für diesen Konkurrenzkampf neben seiner ausgeklügelten Sprache sogar Waffen. Denkt man an die unzähligen Kriege und gewaltvollen Konflikte auf der Welt wird deutlich, dass der Konkurrenzkampf für unsere Spezies sogar lebensbedrohlich werden kann. Diesbezüglich haben Menschen und andere Säugetiere einen Vorteil, wenn sich ihr Gehirn auf die Bildung von Koalitionen vorgeprägt hat. Beispielsweise kann dieses Verhalten gut bei Sportveranstaltungen beobachten, bei denen sich Menschen freiwillig einer kohäsiven Gruppe loyal gegenüber verhalten.²¹²

- **Autorität und Subversion**

Insbesondere Primaten und Menschen leben in einer von Dominanz geprägten Hierarchie. Dabei haben diejenigen, die durch ihre Vorstrukturierung im Gehirn effektiv innerhalb der Hierarchien navigieren und vorteilhafte Beziehungen nach oben und unten aufbauen können, einen Vorteil in gesellschaftlichen Gefügen.²¹³

²¹⁰ Vgl. Graham et al. 2012, S. 13.

²¹¹ Vgl. ebd.

²¹² Vgl. ebd.

²¹³ Vgl. ebd.

- **Heiligkeit und Abwertung**

Das fünfte Fundament ist das Heiligkeits- und Abwertungsfundament. Hier geht es insb. um Ideologien oder Ideenentwürfe von Menschen, die prägend und für sie unantastbar, nicht zu hinterfragen sind. Das können Ideologien wie Rassismus aber auch fundamentale Annahmen davon, was das eigene Leben schützt, sein. Das Gehirn hat dazu einen verhaltensgesteuerten Schutzmechanismus entwickelt, der sich durch Ekel oder Abscheu äußert, z. B. unser natürlicher Ekel vor vergorener Nahrung. Es hat eine moralische Qualität dann, wenn z. B. ablehnendes Verhalten gegenüber Immigranten stark vom eigenen verhaltensorientierten Immunsystem („behavioral immune system“) gesteuert wird.²¹⁴

- **Freiheit und Unterdrückung**

Das Freiheitsfundament wurde nachträglich von Haidt et al. dem Modell hinzugefügt. Dieses Fundament beschreibt das Bestreben, sich von Unterdrückung zu befreien und ungerechtfertigte Machtausübung und Freiheitseinschränkung zu unterbinden. Dies beinhaltet wirtschaftliche wie persönliche Freiheit.²¹⁵ Dieses Fundament ist nach Haidt stark mit Besitztum verknüpft. Besitzverhältnisse sind z. B. bereits im Tierreich bei Schimpansen zu finden, auch Kinder beschäftigen sich sehr stark mit Kategorien wie „meins“ und „deins“.²¹⁶

Für alle genannten Fundamente sind

- evolutionäre Herausforderungen,
- relevante Tugenden – Verhaltensweisen, die heutzutage als tugendhaft beschrieben werden,
- zugeordnete Emotionen und
- gegenwärtige Auslöser

zu benennen. Einige Indikatoren wurden bereits exemplarisch genannt, werden jedoch in der folgenden Tabelle nochmals synoptisch dargestellt.

²¹⁴ Vgl. Graham et al. 2012, S. 13f.

²¹⁵ Vgl. Gladdeb/Cleator 2018, S. 46.

²¹⁶ Vgl. Haidt 2014, S. 39.

Indikator Fundament	Evolutionäre Herausforderungen	Ursprüngliche Auslöser	Gegenwärtige Auslöser	Typische Emotionen	Relevante Tugenden
Fürsorge und Leid	Kinder schützen und für sie sorgen	Leiden, Not oder Bedürftigkeit der eigenen Kinder	Seehundbabys, niedliche Cartoon Charaktere	Mitleid	Fürsorge, Freundlichkeit
Fairness und Reziprozität	Von gegenseitigen Beziehungen profitieren	Betrug, Kooperation, Täuschung	Eheliche Treue, kaputte Münzenautomaten	Ärger, Dankbarkeit, Schuld	Fairness, Gerechtigkeit, Vertrauenswürdigkeit
Loyalität und Verrat	Zusammenhängende Koalitionen bilden	Bedrohung oder Herausforderung der Gruppe	Sportteams, Nationen	Gruppenstolz, Wut auf Verräter	Loyalität, Patriotismus, Selbstaufopferung
Autorität und Subversion	Vorteilhafte Beziehungen innerhalb von Hierarchien bilden	Zeichen von Dominanz und Unterwerfung	Chefs, angesehene Fachleute	Respekt, Angst	Gehorsam, Hochachtung
Heiligkeit und Abwertung	Verunreinigung vermeiden	Abfallprodukte, kranke Menschen	Ideen die tabu sind (Kommunismus, Rassismus)	Abscheu, Ekel	Mäßigung, Keuschheit, Frömmigkeit, Reinheit
Freiheit und Unterdrückung	Schutz gegen Tyrannei einzelner	Versuch Gruppe aggressiv zu dominieren	Nicht legitim angesehene Beschränkung der eigenen Freiheit	Gerechtfertigter Ärger, Reaktanz	Reziprozität, Proportionalität, „Karma“

Tabelle 2: Fundamente der Moral nach Haidt²¹⁷

Die Theorie der moralischen Fundamente und deren Einwirken auf moralisches Urteilen kann bildhaft mit dem Reiter eines Elefanten verglichen werden. „Das Tier lässt sich vom Reiter nur steuern, wenn es ihm genehm ist. Unsere Vernunft ist der Reiter, unsere Intuition ist der Elefant.“²¹⁸

Kognitiv, rational lernen wir viel über Moral, Moralkonzepte und moralische Entscheidungsprozesse. Nach Ansicht der Sensualisten ist moralisches Handeln

²¹⁷ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wesel 2015, <http://www.wissensdialoge.de/moral>, abgerufen am: 23.04.2019.

²¹⁸ Vgl. Haidt 2014, S. 39.

jedoch nur vorstellbar, wenn auch die Intuition mittels der uns eingepflanzten moralischen Fundamenten entwickelt ist.

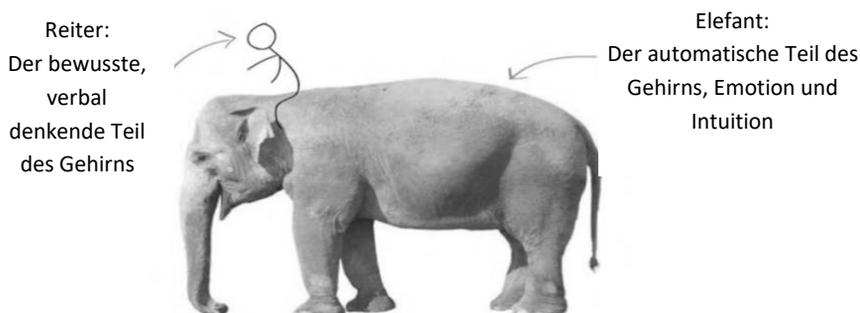


Abbildung 12: Der Elefant und sein Reiter²¹⁹

Zusammenfassend ist Haidt ähnlich wie Hume der Auffassung, dass es abseits rationaler Erklärungen, Herleitungen und Begründungen für Lösung moralischer Dilemmata tiefergehende Begründungen gibt, moralische Urteile herzuleiten. Gemeint ist die Intuition, die durch die Fundamente der Moral sowie durch Erfahrungswissen beeinflusst wird.

Diese moralischen Fundamente und das Social Intuitionist Model – in dem die i. d. R. intuitiv gefällten Urteile ex post begründet, rationalisiert werden – zeigen den Prozess, wie Individuen ihre Entscheidungen fällen und begründen. Es wird zum einen gezeigt, auf welcher Grundlage Intuitive Urteile zustande kommen (Fundamente) und zum anderen, warum Individuen trotz der primär intuitiven Urteilsfindung rationale Begründungen für ihr Urteil liefern können.

Die dargelegten Grundlagen des Rationalismus und Sensualismus sind für das Verständnis der nachfolgenden Modelle (s. u.; S. 83) relevant, da aus neuroethischer Perspektive moralische Urteile aus rational-kognitiven wie aus emotional-intuitiven Prozessen hervorgehen.

3.5 Naturalistischer Fehlschluss

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Folgekapitel ist der sog. naturalistische Fehlschluss. Die Grundlage des **naturalistischen Fehlschlusses** geht auf das „Gesetz von Hume“, dem sog. Sein-Sollen Fehlschluss zurück. Hume schreibt in seinem Buch „A Treatise of Human Nature“, dass aus bloßen Fakten keine Normen folgen. Solch ein Fehlschluss wäre: „Männer sind von Natur aus stärker als Frauen, deshalb sollten sie auch ein größeres Stimmrecht besitzen“. Im Gebiet der sozialen Interaktion werden so Normen festgesetzt, die aus einer

²¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dirksen 2012, S. 126.

natürlichen Vorbedingung hervorgehen. Es ergibt sich folglich, dass von einem natürlichen Sein auf das gesellschaftliche Soll geschlossen wird. Ein solcher Schluss ist nicht zulässig. Aus natürlichen (indikativen) Prädikaten folgen keine moralischen (imperative) Prädikate. Aus Sein folgt nicht Sollen.²²⁰ Also ist das, was ist, nicht gleichzusetzen mit der moralischen Maxime, was sein soll. Ob ein Verhalten „natürlich“ ist oder nicht, sagt nichts über seine ethische Legitimität aus. Diese Entscheidung bedarf einer eigenständigen Begründung, die nicht aus der Natur folgt. Diese Kontroverse spielt bis in die gegenwärtigen Diskussionen der Neuroethik hinein. Greene et al. (s. u.; S. 83) beansprucht z. B. für sich, von einem „zerebralen Sein“, ein „moralisches Sollen“ ableiten zu können.²²¹ Ob es sich hierbei um einen Naturalistischen Fehlschluss handelt, wird kontrovers diskutiert.²²²

²²⁰ Vgl. Hume 1740, S. 241f.

²²¹ Vgl. Müller et al. 2018, S. 98 und Greene 2003, S. 847.

²²² Vgl. Gracia Calandín 2016, S. 813ff und Curry 2006, S. 236.

4 Der moralische Entscheidungsfindungsprozess aus neuroethischer Perspektive

Nach der Erläuterung der beiden grundsätzlichen Standpunkte, die seit Jahrhunderten diskutiert werden, folgt in diesem Kapitel die neurologische Betrachtung des Entscheidungsfindungsprozesses.

4.1 Das Beispiel Phineas Gage

Eine Besonderheit des moralischen Entscheidungsfindungsprozesses lässt sich anschaulich am Fall des Phineas Gage darstellen. **Phineas Gage** war ein Bahnarbeiter, welcher 1848 im Alter von 25 Jahren bei einem Unfall eine schwere Kopfverletzung erlitten hat.



Abbildung 13: Phineas Gage mit der Eisenstange, die seinen Schädel durchbohrte²²³

Er wollte im Zuge von Gleisarbeiten ein Loch zur Sprengung vorbereiten, hatte allerdings vergessen Sand einzufüllen, bevor er mit einer Eisenstange zum Verdichten ansetzte. Daraufhin explodierte die Sprengladung und die Eisenstange bohrte sich unterhalb der linken Wange in seinen Kopf, zerstörte auf seinem Weg ein Auge und drang oberhalb der Stirn wieder aus dem Schädel heraus.

²²³ Vgl. Twomey 2010, <https://www.smithsonianmag.com/history/phineas-gage-neurosciences-most-famous-patient-11390067/>, abgerufen am: 24.05.2019.



Abbildung 14: Der Weg der Eisenstange durch den Kopf von Phineas Gage²²⁴

Dabei zerstörte die Eisenstange zwar Teile des Gehirns und landete meterweit hinter ihm, trotzdem konnte er nach kurzer Zeit wieder aufstehen. Zur Verblüffung aller Beteiligten war er außerdem in der Lage, die Unfallstelle auf eigenen Beinen zu verlassen. Nach wenigen Monaten hatte er sich von dem Vorfall erholt.

Seine kognitiven Fähigkeiten wie Sprechen, Lernen und Denken waren genauso ausgeprägt wie zuvor. Auch seine Erinnerungen hatten keinerlei Schaden genommen, er erkannte kurz nach dem Unfall den ihn behandelnden Arzt auf Anhieb wieder. Ganz anders verhielt es sich jedoch mit seiner Persönlichkeit. Aus Sicht des Arztes wurde das Gleichgewicht zwischen seinen intellektuellen Fähigkeiten und seinen tierischen Neigungen zerstört. Laut seinen Vorgesetzten war Gage früher einer der fähigsten und verantwortungsbewusstesten Vorarbeiter, doch nach dem Unfall hatte sich sein Verhalten so stark verändert, dass sie ihm seine alte Position nicht wieder ausüben lassen konnten. Er zeigte sich nunmehr unruhig, respektlos, launisch und konnte seine Ungeduld kaum bändigen. Pläne, die er für die Zukunft schmiedete, wurden vielfach wieder verworfen, noch ehe er sie umzusetzen begann. Am schwerwiegendsten war seine Veränderung hinsichtlich seiner Zuverlässigkeit: Auf seine Abmachungen war kein Verlass mehr.²²⁵

In starkem Kontrast hierzu stehen die Beschreibungen seines Charakters vor seinem Unfall: Gage war ein, wenn auch ungebildeter, ausgeglichener Mensch, kluger Geschäftsmann und gewissenhaft in der Ausübung seiner Tätigkeiten. Er war sozial sehr gut angepasst und war sowohl bei Mitmenschen in seinem Alter sowie Älteren sehr beliebt.²²⁶ Die charakterlichen Veränderungen nach dem Unfall

²²⁴ Vgl. Harlow 1868, S. 21.

²²⁵ Vgl. ebd., S. 7.

²²⁶ Vgl. Dimasio et al. 1994, S. 1102.

waren so gravierend, dass seine Freunde und Bekannte sagten, dass er nicht mehr der Phineas Gage sei.²²⁷

Nach seinem Tod wurde Phineas Gage nicht obduziert, doch John Harlow, der behandelnde Arzt, hat dafür gesorgt, dass sein Schädel ausgegraben und für die Nachwelt erhalten wurde. Ebendiesen Schädel nutzten Antonio und Hanna Dimasio im Jahre 1994, um den Fall mit moderner Technik zu rekonstruieren. Sie konzentrierten sich dabei auf die Hirnareale, die durch die Eisenstange zerstört wurden und wie diese das Verhalten von Menschen beeinflussen.²²⁸

Diese Untersuchung legte den Grundstein für die Erforschung der neurologischen Grundlagen für die rationale Entscheidungsfindung sowie die Kontrolle von Emotionen, welche auch dem moralischen Entscheidungsfindungsprozess zugrunde liegen. Die Ergebnisse dieser Forschung werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels aufgezeigt.

4.2 Beteiligte Gehirnareale²²⁹

Das Ziel der **Neurowissenschaften** ist es, Gehirnaktivitäten den Kognitionen, Emotionen und dem Verhalten zuzuordnen.²³⁰ Durch die Weiterentwicklung verschiedener Technologien ist es möglich geworden auch komplexere Prozesse wie eben die moralische Entscheidungsfindung mit den Gehirnströmen zu verknüpfen²³¹ Dies gestaltet sich als äußerst aufwändig, da die Gehirnareale in verschiedenen Prozessphasen unterschiedliche Funktionen einnehmen und somit ein eindeutiger Zusammenhang schwierig abzuleiten ist.²³²

Deshalb waren verschiedenste Experimente notwendig, bis die moralische Entscheidungsfindung konsistent mit einzelnen Gehirnregionen in Verbindung gebracht werden konnte. Des Weiteren führen Unterschiede im Versuchsaufbau zu Veränderungen der an dem Entscheidungsprozess beteiligten Bereiche des Gehirns. Aufgrund dessen ist davon auszugehen, dass ein Netzwerk von verschiedenen Arealen im Gehirn für diese Entscheidungen zuständig ist und je nach Fragestellung unterschiedlich aktiviert wird.²³³

Bei der bisherigen Erforschung der Gehirnaktivitäten wurden 2 verschiedene Arten von Fragestellungen genutzt. Zum einen a) mussten sich die Probanden in einer

²²⁷ Vgl. Harlow 1868, S. 6-7.

²²⁸ Vgl. Dimasio et al. 1994, S. 1102.

²²⁹ Für ein Verständnis der Grundlagen der Neurologie vgl. Remmerbach 2016, S. 49-69.

²³⁰ Vgl. Robertson et al. 2016, S. 679.

²³¹ Vgl. ebd., S. 682.

²³² Vgl. Lieberman 2006, S. 260 und Garrigan/Adlam/Langdon 2016, S. 88.

²³³ Vgl. Fumagalli/Priori 2012, S. 2018.

hypothetischen Situation für eine Handlungsalternative entscheiden (z. B. Trolley-Dilemma, s. u.; S. 79), zum anderen wurde gefragt, b) ob eine Handlung in einer Situation angemessen ist oder nicht (z. B. Geschwister am Strand, s. o.; S. 63). Demnach wird nach a) **moral response decision tasks** (MRD) und b) **moral evaluation tasks** (ME) unterschieden. Dies ist ein Beispiel für einen Unterschied in der Fragestellung, welcher zu Veränderungen der gezeigten Gehirnaktivitäten führt. Zum einen geht es darum, sein eigenes Verhalten in einer Situation abzuwägen. Zum anderen das Verhalten von anderen zu beurteilen.²³⁴

Wie genau erlangen Forscher Erkenntnisse darüber, welche Hirnareale, in welcher Form für die Entscheidungsfindung verantwortlich sind? Hierfür vergleichen sie das Verhalten von unbeeinträchtigten Probanden mit dem von Versuchspersonen, bei denen das zu untersuchende Hirnareal nicht in den Entscheidungsprozess eingreifen kann. Die Gruppe der beeinträchtigten Probanden kann entweder aus Menschen bestehen, bei denen das Areal dauerhaft geschädigt ist oder aus gesunden Probanden, bei denen das Areal temporär mit Hilfe von transkranieller Magnetstimulation deaktiviert wird. Aus den Unterschieden im gezeigten Verhalten werden folglich die Funktionen der Hirnareale abgeleitet.²³⁵

Es kann nicht nur das gezeigte Verhalten beobachtet werden, sondern auch direkt ein Blick auf die Prozesse im Gehirn geworfen werden. Dies wird durch **funktionelle Magnetresonanztomographie**(fMRT) ermöglicht, welche erhöhte Durchblutung in einzelnen Bereichen des Gehirns sichtbar macht und so Rückschlüsse auf deren Aktivierung zulässt. Ein Vorteil dieser Methodik besteht u. a. darin, dass die so erzielten Ergebnisse nicht durch die Probanden an sozial gewünschtes Verhalten angepasst werden können, da die zugrundeliegenden Prozesse nicht der bewussten Kontrolle unterliegen.

Das Beispiel einer Studie, die die Rolle der **Amygdala** und des **ventromedialen präfrontalen Cortex** (vmPFC) bei der Entscheidungsfindung näher untersucht hat, soll dies verdeutlichen:

Bei diesem Experiment wurden die Probanden in 2 Gruppen eingeteilt. Die eine hatte eine beschädigte Amygdala, die andere einen beschädigten vmPFC. Eine 3. Kontrollgruppe bestand aus gesunden Versuchsteilnehmern. Allen Gruppen wurde die sog. **Iowa Gambling Task** gestellt, bei der der Proband zum wiederholten Male aus 4 verschiedenen Kartenstapeln Karten ziehen musste.

2 dieser Stapel bestanden aus Karten, bei denen der Versuchsteilnehmer einen kleinen Gewinn oder einen kleinen Verlust erhielt, insgesamt aber ein positives Ergebnis erzielte. Die anderen beiden Stapel sorgten für größere Gewinne und Verluste, führten in Summe aber zu einem negativen Gesamtergebnis. Diese

²³⁴ Vgl. Garrigan et al. 2016, S. 88.

²³⁵ Vgl. hierzu bspw. Tassy et al. 2011, S. 282-288.

Rahmenbedingungen waren den Probanden vor dem Experiment jedoch nicht bewusst.

Die Resultate zeigen, dass Personen mit einem gesunden Gehirn auf Dauer lernen, die gewinnbringenden Stapel zu nutzen und die anderen zu meiden. Demgegenüber trat dieser Lerneffekt weder bei den Probanden mit der beschädigten Amygdala noch einem beschädigten vmPFC auf.²³⁶

Hieraus lässt sich ableiten, dass die Verknüpfung von Entscheidungen mit negativen und positiven Konsequenzen bei diesen Personen nicht oder nur eingeschränkt funktioniert. Für die emotionalen Reaktionen ist die Amygdala zuständig und der vmPFC verarbeitet diese dann in der Entscheidungsfindung. Ist eines der beiden Areale gestört, können die Informationen nicht mehr richtig eingebunden werden.²³⁷

Für die moralische Entscheidungsfindung resultiert aus dieser und anderen Studien, dass Aktivitäten im vmPFC und der Amygdala auf eine emotionale Beurteilung und Verarbeitung der Situation hindeuten.

Die folgende Abbildung zeigt als Zusammenfassung weitere beteiligte Gehirnareale sowie die entsprechenden Funktionen während der moralischen Entscheidungsfindung.

²³⁶ Vgl. Bechara et al. 1999, S. 5480-5842.

²³⁷ Vgl. Gupta et al. 2011, S. 768-769.

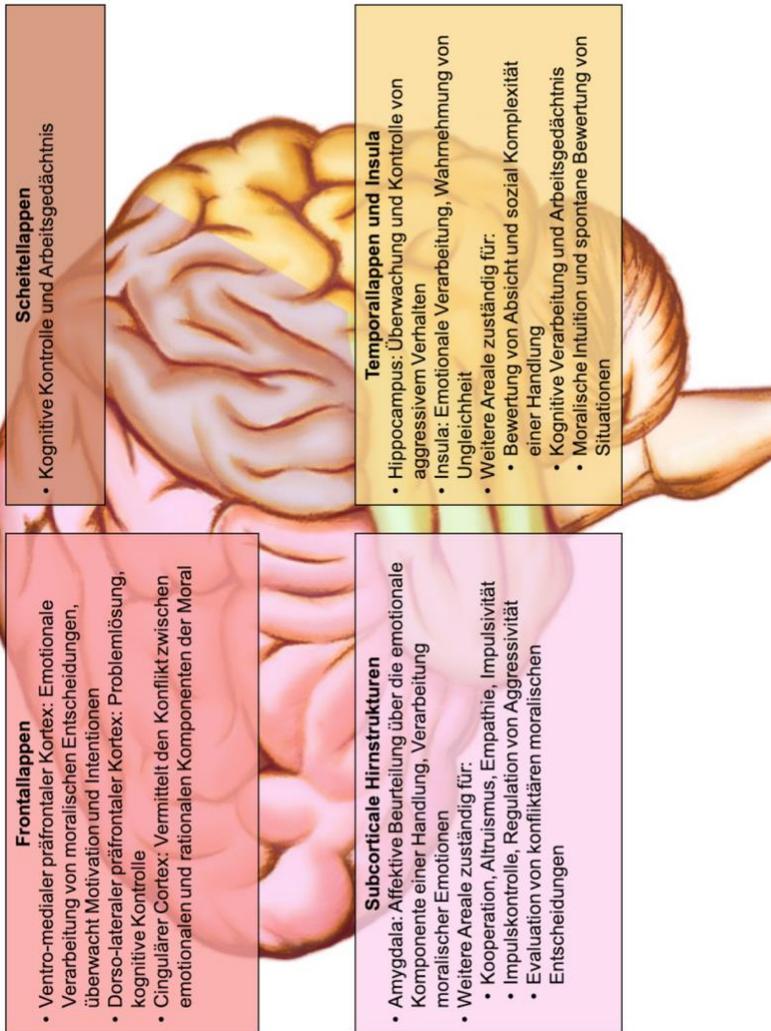


Abbildung 15: Beteiligte Gehirnareale und deren Funktionen bei moralischen Entscheidungen²³⁸

Neben dem ventromedialen präfrontalen Cortex und der Amygdala wurde der **dorsolateralen präfrontalen Cortex** (dlPFC) vielfach in Experimenten hinsichtlich seiner Rolle in der moralischen Entscheidungsfindung untersucht. Frühere Studien

²³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fumagalli/Priori 2012, S. 2015 und Alzheimer Forschung Initiative e.V., <https://www.alzheimer-forschung.de/alzheimer/wasistalzheimer-/veraenderungen-im-gehirn/anatomie-des-gehirns/>, abgerufen am: 23.05.2019.

legten nahe, dass der dlPFC insbesondere bei rationalen Entscheidungen aktiv ist.²³⁹

Folgendes Experiment stellt diese Ansicht über die Rolle des dlPFC in Frage:

Tassy et al.²⁴⁰ baten 2 Gruppen von Probanden, verschiedene moralische Dilemmata zu beurteilen. Dabei verwendeten sie z. B. das Trolley-Dilemma (s. u.; S. 79) sowie weitere eigene Fragestellungen, die sowohl moral response decision tasks als auch moral evaluation tasks enthielten. Während der Beurteilung wurde bei der ersten Gruppe die Aktivität des dorsolateralen präfrontalen Cortex unterbunden. Die zweite Gruppe erhielt eine sog. SHAM Stimulation des gleichen Areals. Bei dieser Art der Stimulation erhält der Proband das Gefühl einer transkraniellen Magnetstimulation, ohne dass signifikante Ströme eingesetzt werden und so auch keine Beeinträchtigung des Areals hervorgerufen wird.²⁴¹ Hierdurch soll eine bewusste oder unterbewusste Beeinflussung des Experiments durch den Probanden ausgeschlossen werden.

Die Ergebnisse des Experiments zeigten eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für utilitaristische Urteile in der ersten Gruppe (mit dem deaktivierten dlPFC) bei moral evaluation tasks. Dies deutet auf eine rationale Entscheidung hin. Bei moral response decision tasks führte die Magnetstimulation zu einem genau gegenteiligen Effekt und das auch nur bei Dilemmata mit einem hohen internen Konfliktpotential. Tassy et al. folgerten hieraus, dass der dlPFC zwar Teil eines neuronalen Systems ist, das die rationale Kontrolle über affektive Reaktionen steuert, dieses aber nur bei moral response decision tasks aktiv ist. Des Weiteren werden den Autoren zufolge im dlPFC intuitive Emotionen gegen komplexe soziale Emotionen (bspw. die Mitglieder der eigenen Gruppe zu schützen) abgewogen (vgl. hierzu auch das Crying Baby Dilemma auf S. 83).

Diese Studie zeigt zum einen den direktiven Einfluss der gewählten Fragestellung, zum anderen die Komplexität der Verknüpfung einzelner Areale mit spezifischen Funktionen im Gehirn.²⁴² Für die Neuroethik ergibt sich hieraus die Schlussfolgerung, dass die Ergebnisse der Neurowissenschaften und deren

²³⁹ Vgl. Greene et al. 2001, S. 2105-2108.

²⁴⁰ Vgl. Tassy et al. 2011, S. 282-288.

²⁴¹ Vgl. Anon 2019, https://www.neuroelectrics.com/wiki/index.php/About_Sham_and_Double-blind_experiments, abgerufen am: 08.04.2019.

²⁴² Es ist an dieser Stelle festzuhalten, dass die Neurowissenschaften in diesem Bereich rasante Fortschritte machen und wie schon erwähnt, bisherige Ergebnisse immer wieder auf den Prüfstand gestellt und revidiert werden. Des Weiteren werden aktuell noch zahlreiche verschiedene Ansätze in Experimenten genutzt, um die zugrundeliegenden neuronalen Aktivitäten während moralischer Entscheidungen zu untersuchen, wodurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt wird.

Verknüpfung zu bestimmten Verhaltensweisen zunächst kritisch zu hinterfragen, sensibel zu nutzen und vor allem durch weitere Experimente zu überprüfen sind.

4.3 Beteiligte Neurotransmitter

Neben den verschiedenen beteiligten Gehirnarealen beeinflussen auch die ausgeschütteten Hormone, welche z.T. als Neurotransmitter fungieren, den Entscheidungsfindungsprozess. **Neurotransmitter** sind „Substanzen, die an Synapsen bei Erregung [...] freigesetzt werden und [...] erregende oder hemmende Potenziale auslösen.“²⁴³ Sie dienen also der Übertragung von Signalen im Gehirn. Dadurch schaffen Sie einen Kontext, der gewisse Entscheidungen in Bezug auf moralische Dilemmata wahrscheinlicher macht.²⁴⁴ Ein besonderer Fokus lag bei der Erforschung in diesem Zusammenhang auf **Oxytocin** und **Serotonin**. Im nachfolgenden Kapitel wird ihr Einfluss auf die moralische Entscheidungsfindung anhand der durchgeführten Experimente dargestellt und erläutert.

Paul Zak beschäftigt sich mit der Erforschung von **Oxytocin** und dessen Einfluss auf das menschliche Verhalten.²⁴⁵ Das folgende Experiment unter Verwendung des sog. Ultimatum-Spiels²⁴⁶ ist beispielhaft für seine Forschung:

Fallbeispiel: Das Ultimatum-Spiel:

Das aus der praktischen Anwendung der Spieltheorie für Wirtschafts- und Verhaltensforschung stammende Ultimatumspiel konnte mit den Theorien über den **Homo Oeconomicus** (rationaler, zeitkonsistenter Nutzenmaximierer) aufräumen und befreit von Annahmen über das Menschenbild das Korrektiv des **Homo Reciprocans** (Menschen als bedingt kooperative Akteure) belegen. Danach bestätigen zahllose Experimente, dass der Mensch (excl. des i. d. R. 20 % nicht übersteigenden Anteils stets vorhandener Free Rider) sehr wohl auf die Bedürfnisse seiner Umgebung achtet, was im erwähnten Kohlberg'schen Modell die Ebenen zwei und drei wiederspiegeln würde.

Ein Proband A bekommt 10 € und soll daraufhin entscheiden, wieviel er davon mit Proband B teilen möchte. Proband B kann dann entscheiden, ob er das Angebot von Proband A annimmt oder ablehnt. Nimmt er an, dürfen beide Probanden das Geld behalten, lehnt er ab, gehen beide Probanden leer aus. Bei einer rein rationalen Entscheidung eines homo oeconomicus müsste Proband B alle

²⁴³ Vgl. Birbaumer/Schmidt 2010, S. 814.

²⁴⁴ Vgl. Wiseman 2016, S. 87.

²⁴⁵ Vgl. Claremont Graduate University, <https://www.cgu.edu/people/paul-zak/>, aufgerufen am: 29.05.2019.

²⁴⁶ Vgl. Hildebrand 2016, S. 485.

Angebote über 0 € annehmen, da auch ein kleiner Betrag besser ist als kein Geld zu bekommen. Studien belegen jedoch, dass kleine Beträge eher abgelehnt als akzeptiert werden.²⁴⁷ Die untere Grenze, ab der Beträge i. d. R. abgelehnt werden, liegt in etwa bei 25% des Gesamtbetrages.²⁴⁸ Die Ablehnung von, als unfair empfundenen, Angeboten befriedigt das Bedürfnis nach Gerechtigkeit, da im Anschluss beide Spieler kein Geld bekommen, was wiederum als gerecht betrachtet wird.²⁴⁹

Zur Untersuchung des Einflusses von Oxytocin wurde den Probanden vor und nach dem Experiment Blut abgenommen. Die Interaktion der beiden Probanden wurde über einen Computer durchgeführt, um andere Einflussfaktoren zu minimieren. Diese Abwandlung des Experiments hatte folgende Besonderheit: Der Betrag, den Proband A an Proband B sendet, wird während der Übertragung verdreifacht. Anschließend konnte Proband B einen Betrag an Proband A zurücksenden.²⁵⁰ Zum besseren Verständnis des Experiments wird der Ablauf in der folgenden Abbildung visualisiert.

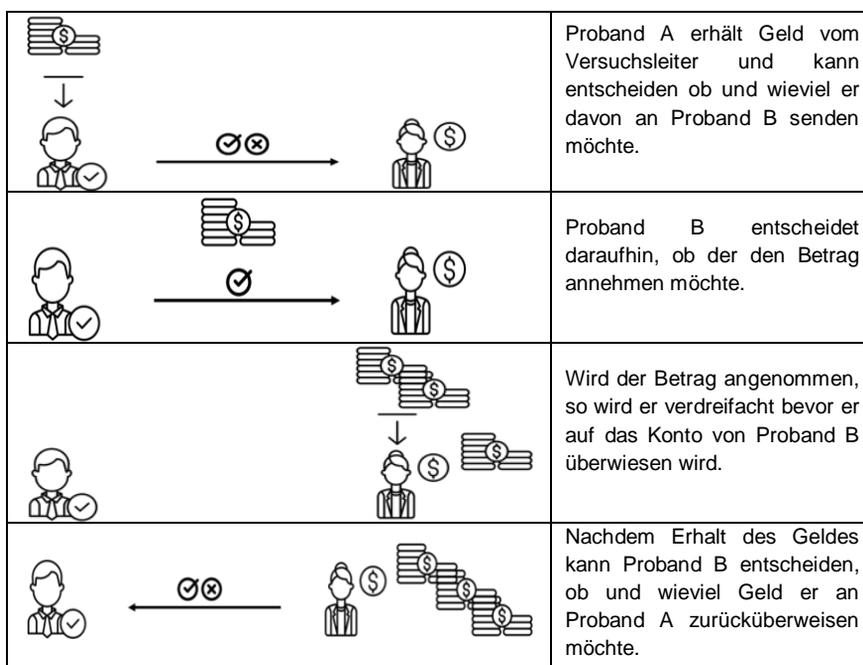


Abbildung 16: Ablauf des Ultimatum-Spiels in abgewandelter Form²⁵¹

²⁴⁷ Vgl. Fehr/Fischbacher 2003, S. 785-786.

²⁴⁸ Vgl. Keltner et al. 2014, S. 440.

²⁴⁹ Vgl. Siegel/Crockett 2013, S. 46.

²⁵⁰ Vgl. Zak/Kurzban/Matzner 2005, S. 523.

²⁵¹ Eigene Darstellung.

Je höher der Betrag war, den Proband B erhalten hat, desto größer war der Anstieg seines Oxytocin-Spiegels und desto höher war der Betrag, den er bereit war, an Proband A zurückzusenden. Zak folgert hieraus, dass das erhaltene Geld als Beweis des Vertrauens ein Signal an das Gehirn sendet, Oxytocin zu produzieren und dieses wiederum dazu führt, dass vertrauensvoller gehandelt und mehr Geld an den Probanden A zurückgesendet wird.²⁵²

Zur Überprüfung dieser Hypothese führte Zak ein weiteres Experiment durch, indem direkt auf den Oxytocin-Spiegel eingewirkt wurde. Dafür wurde den Probanden über ein Nasenspray Oxytocin induziert. Als Resultat sendete sowohl Proband A mehr Geld an Proband B als auch umgekehrt. Der Anteil der Probanden A, die das gesamte erhaltene Geld an Proband B sendeten, konnte verdoppelt werden.²⁵³

Als Schlussfolgerung hieraus folgte, dass Oxytocin einen direkten Einfluss auf das Vertrauen in andere Personen hat und über das Vertrauen auch auf das ethische Verhalten. Zusätzlich zur Steigerung des Vertrauens erhöht Oxytocin im übrigen auch die Großzügigkeit von Menschen. Dies konnte in weiteren Experimenten von ihm und seinen Kollegen nachgewiesen werden, in denen sie wiederum das Ultimatum Spiel nutzten. Dabei waren Probanden unter dem Einfluss von Oxytocin um 80% großzügiger als solche, die ein Placebo bekommen hatten.²⁵⁴

Bei Menschen mit dem Williams-Syndrom (als Versuchsgruppe sozusagen) lassen sich die Auswirkungen von Oxytocin besonders deutlich beobachten, da sie durch die Krankheit einen dauerhaft erhöhten Oxytocin-Spiegel aufweisen. Sie sind in besonderem Maße an anderen Menschen interessiert und zeigen sich außerordentlich empathisch.²⁵⁵

Aufgrund seiner großen Bandbreite unterschiedlichster Beteiligungen in zahlreichen Prozessen des Körpers – von Schlaf über Stimmung und Appetit bis zur Verdauung – wurde auch die Wirkung von Serotonin auf den moralischen Entscheidungsfindungsprozess untersucht (durch diese Variabilität ist es jedoch schwierig, den Einfluss auf exakt einen Prozess zu definieren).²⁵⁶

Dieser Aufgabe hat sich nichts desto trotz Molly Crockett angenommen. Sie konzentrierte sich darauf, wie sich Veränderungen des Serotonin-Spiegels auf die Beurteilung von Verhalten, insb. in Bezug auf die beiden moralischen Kategorien Fairness oder Schädigung anderer Menschen auswirkt. Hierzu nutzte sie in ihren Experimenten das zum Klassiker gewordene Trolley-Dilemma, welches in den folgenden beiden Abbildungen veranschaulicht wird.

²⁵² Vgl. Zak et al. 2005, S. 526.

²⁵³ Vgl. Zak 2011, S. 62.

²⁵⁴ Vgl. Zak/Stanton/Ahmadi 2007, S. 3.

²⁵⁵ Vgl. Wildermuth 2017, S. 264.

²⁵⁶ Vgl. Wiseman 2016, S. 95.

Trolley-Dilemma:

- **Variante 1:** „Ist es zulässig, 1 Menschen von einer Fußgängerbrücke auf die Gleise zu stoßen, um einen sich bewegenden Zug zu stoppen und so 5 Menschen weiter hinten auf den Gleisen zu retten?“

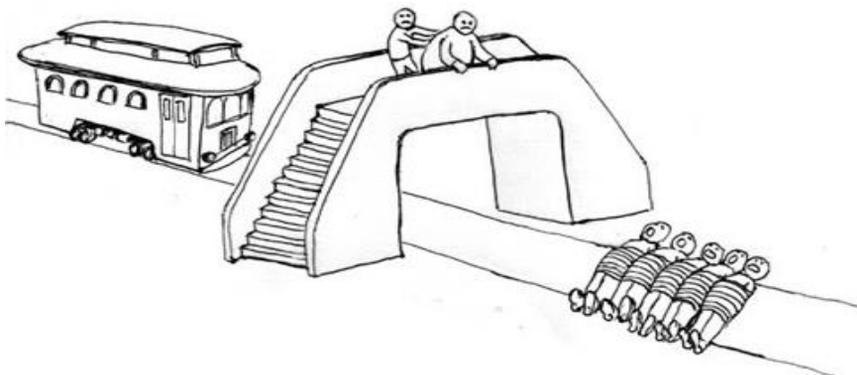


Abbildung 17: Variante 1 des Trolley-Dilemma²⁵⁷

- **Variante 2:** „Ist es zulässig, einen Hebel zu betätigen, der den fahrenden Zug auf ein anderes Gleis umleitet, auf dem sich nur 1 Person befindet und diese statt der anderen 5 getötet wird?“²⁵⁸

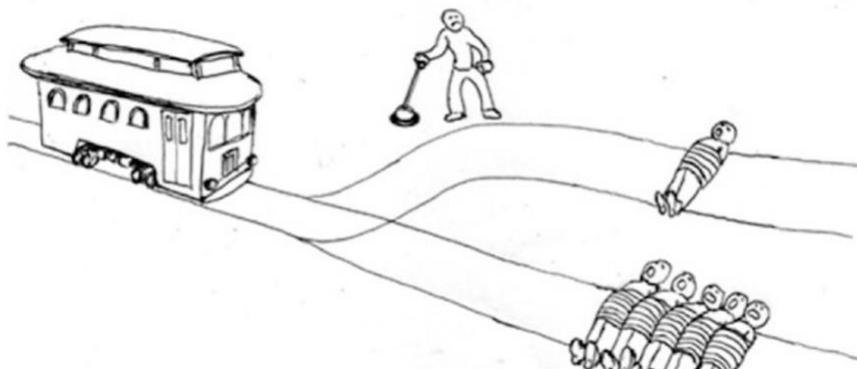


Abbildung 18: Variante 2 des Trolley-Dilemma²⁵⁹

²⁵⁷ Vgl. Bühler 2017, <https://www.br.de/puls/themen/netz/philosophische-memes-memes-kolumne-100.html>, abgerufen am: 15.04.2019.

²⁵⁸ Vgl. Greene et al. 2001, S. 2105.

²⁵⁹ Vgl. Bühler, <https://sites.google.com/site/has233aw/the-trolley-problem>, abgerufen am: 15.04.2019.

Vor dem Experiment wurden die Probanden in 2 Gruppen (A und B) eingeteilt. Bei Gruppe A der Probanden wurde mithilfe eines Nasensprays der Serotonin-Spiegel erhöht. Gruppe B bekam ein Placebo. Daraus resultierte in Gruppe A eine verstärkte Ablehnung der Schädigung des Einzelnen zur Rettung der 5 anderen. Dieser Effekt war umso stärker, je empathischer die Probanden schon vor dem Experiment (moralisches Fundament) waren.²⁶⁰

Außer der Steigerung der Aversion gegenüber der Schädigung anderer Personen lässt sich durch Serotonin auch die Wahrnehmung von Gerechtigkeit bzw. Fairness beeinflussen: durch Behandlung mit Citalopram – einem Antidepressivum, welches den Serotonin-Spiegel anhebt – konnte eigennütziges Verhalten der Probanden in einer Abwandlung des Gefangenendilemmas signifikant reduziert werden.²⁶¹

Das Gefangenendilemma:²⁶²

In diesem Dilemma werden 2 Komplizen unabhängig voneinander bezüglich einer Straftat, die sie gemeinsam begangen haben, befragt. Da der Polizei der letzte endgültige Beweis fehlt, sind sie auf die Aussagen der Gefangenen angewiesen. Für diese stellt sich jetzt die Frage, ob sie mit der Polizei kooperieren sollen und den jeweils anderen ausliefern oder ob sie schweigen und somit riskieren, vom anderen verraten zu werden. Der folgenden Matrix können die möglichen Ausgänge dieses Dilemmas entnommen werden.²⁶³

		Gefangener A	
		Gestehen	Nicht gestehen
Gefangener B	Gestehen	Gefangener A: 8 Jahre Gefangener B: 8 Jahre	Gefangener A: 0 Jahre Gefangener B: 10 Jahre
	Nicht gestehen	Gefangener A: 10 Jahre Gefangener B: 0 Jahre	Gefangener A: 1 Jahr Gefangener B: 1 Jahr

Tabelle 3: Mögliche Ausgänge des Gefangenendilemmas²⁶⁴

Bezogen auf die Kooperation brachte eine Reduktion des Serotonin-Spiegels einen genau gegenteiligen Effekt zur zuvor durchgeführten Erhöhung.²⁶⁵ Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Serotoninfunktion mit positiven sozialen

²⁶⁰ Vgl. Crockett et al. 2010a, S. 17434.

²⁶¹ Vgl. Tse/Bond 2002, S. 220.

²⁶² Vgl. Hildebrand 2016, S. 481.

²⁶³ Vgl. Rasmusen 2005, S. 21.

²⁶⁴ Vgl. ebd.

²⁶⁵ Vgl. Wood et al. 2006, S. 1080.

Präferenzen zusammenhängt, d.h. mit der positiven Bewertung der Ergebnisse anderer.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Serotoninfunktion mit positiven sozialen Präferenzen zusammenhängt, d.h. mit der positiven Bewertung der Ergebnisse anderer.

In Bezug auf negative **Reziprozität** und **Fairness** wurde die Auswirkung von Serotonin ebenfalls mit dem bereits dargestellten Ultimatum-Spiel untersucht. Crockett fand hierbei heraus, dass bei einem niedrigen Serotonin-Spiegel die Probanden eher dazu neigten, ein niedriges Angebot abzulehnen als Menschen mit einem unveränderten Serotonin -Spiegel.²⁶⁶ Wiederum konnte der Effekt umgekehrt werden, sobald bei einer Gruppe der Probanden der Serotonin-Spiegel künstlich angehoben wurde, d.h. sie nahmen nun auch niedrige Angebote an.²⁶⁷

4.4 Rolle der Spiegelneuronen

Die **Spiegelneuronen** wurden zufällig im Rahmen von Experimenten an Makaken entdeckt. Das eigentliche Ziel der Untersuchung war die Erforschung der neuronalen Aktivierungen im Gehirn der Affen, wenn sie eine Bewegung, wie z. B. das Greifen nach Nüssen, ausführten. Allerdings konnten dieselben Aktivitäten im Gehirn auch bei einer reinen Beobachtung der gleichen Handlungen durch die Makaken nachgewiesen werden. Aufgrund dieser Spiegelung der Handlung auf neuronaler Ebene wurden die entsprechenden Neuronen treffenderweise Spiegelneuronen genannt.²⁶⁸ Dieser Vorgang geschieht unbewusst und ist nicht mit einem aktiven Denkprozess verknüpft.²⁶⁹ Es ist anzumerken, dass die Spiegelneuronen keine eigene Neuronen-Art darstellen, sondern sich dadurch unterscheiden, dass sie sowohl bei der aktiven Durchführung einer Handlung als auch bei der bloßen Beobachtung derselben aktiv werden.²⁷⁰

Zunächst erfolgte die Erforschung der menschlichen Spiegelneuronen, ebenfalls beschränkt auf motorische Handlungen. Damit die gleichen Untersuchungen auf das Konstrukt Empathie ausgeweitet werden konnten, war es notwendig, die Emotionen mit den jeweiligen spezifischen neuronalen Aktivitäten zu verknüpfen.²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. Crockett et al. 2008, S. 1739.

²⁶⁷ Vgl. Crockett et al. 2010b, S. 859.

²⁶⁸ Vgl. Rizzolatti et al. 1996, S. 134.

²⁶⁹ Vgl. Häusser 2012, S. 327.

²⁷⁰ Vgl. ebd., S. 331.

²⁷¹ Vgl. ebd., S. 328.

Ekel war eine der ersten Emotionen, bei denen dies gelungen ist. Es konnte mit Aktivitäten in der Amygdala und der Insula in Verbindung gebracht werden.²⁷² Nach dieser Entdeckung wurden Probanden Bilder von angewiderten Menschen gezeigt und gleichzeitig wurden ihre Gehirnaktivitäten aufgezeichnet. Die Amygdala zeigte hierbei keine besondere Aktivität, die Insula hingegen schon. Dies lässt darauf schließen, dass nur in der Insula, nicht aber in der Amygdala, Spiegelneuronen vorhanden sind.²⁷³

Aus Experimenten mit Probanden, bei denen der Bereich der Insula geschädigt war und die keinen Ekel empfinden bzw. bei anderen wahrnehmen konnten, konnte geschlussfolgert werden, dass die Insula eine entscheidende Rolle bei dieser Emotion spielt.²⁷⁴

Es wird vermutet, dass sich die Spiegelneuronen nicht nur in den für die Motorik und den Emotionen zuständigen Arealen des Gehirns befinden, sondern sich bis in das Sprachzentrum erstrecken. Das Erkennen und Anpassen an die Motorik und die Emotionen des gegenüber findet dabei in drei Stufen statt:

„1. Das individuelle Erleben spiegelt die Neuronenaktivierung passiv wieder, in einem »Resonanz« genannten Zustand.

2. Die Aktivierung umfasst eine spontane und unwillkürliche Wiederholung des beobachteten Verhaltens und der Emotionen, z. B. bei Episoden emotionaler Ansteckung.

3. Der Beobachter entkoppelt seine Spiegelneuronenrepräsentationen. Sie oder er versteht, dass die Repräsentationen die kognitiven und emotionalen Attribute der beobachteten Personen sind. Mit anderen Worten: Sie oder er hat seine Repräsentationen objektiviert und sie dann auf ihre Quelle projiziert.²⁷⁵

Die 3. Stufe ist beim Menschen einzigartig und unterscheidet ihn von den Primaten und dem dort gezeigten Verhalten bzgl. Spiegelneuronen.²⁷⁶

Für die soziale Interaktion sind die schnelle Verarbeitung des Gemütszustandes des Gegenübers und das Erkennen seiner Absichten von zentraler Bedeutung.²⁷⁷ Darüber hinaus scheinen die Spiegelneuronen auch einen entscheidenden Einfluss auf die moralische Entscheidungsfindung zu haben. Forscher um Iacoboni haben ebendieses untersucht. Hierzu zeichneten sie die Gehirnaktivitäten von Probanden auf, während diese andere Menschen beobachteten, welche Schmerzen

²⁷² Vgl. Wicker et al. 2003, S. 658.

²⁷³ Vgl. Rizzolatti/Sinigaglia 2008, S. 184.

²⁷⁴ Vgl. ebd., S. 181.

²⁷⁵ Young 2008, S. 37.

²⁷⁶ Vgl. ebd., S. 38.

²⁷⁷ Vgl. Häusser 2012, S. 329.

ausgesetzt waren. Einen Monat später wurden dieselben Probanden gebeten, folgendes Dilemma zu beurteilen und sich für eine Handlungsalternative zu entscheiden.²⁷⁸

Crying Baby Dilemma:

„Feindliche Soldaten haben die Stadt übernommen und erhielten die Anweisung alle noch lebenden Zivilisten zu töten. Sie verstecken sich mit anderen Überlebenden der Stadt in einem Keller eines großen Gebäudes. Von draußen dringen die Stimmen der plündernden Soldaten hinein. Ihr Kind fängt laut an zu schreien und Sie legen ihre Hand auf den Mund des Kindes, um den Schrei zu unterdrücken. Entfernen Sie die Hand von dem Mund, werden alle Menschen im Keller entdeckt und getötet, behalten Sie sie dort, ersticken Sie ihr Kind. Ist es angemessen das Kind zu ersticken, um die anderen Einwohner der Stadt zu retten?“²⁷⁹

Bei der Auswertung der Messergebnisse konnte ein Zusammenhang zwischen der Reaktion auf die Beobachtung der Menschen, die gerade Schmerzen erleiden und der Aversion, anderen Menschen Schaden zuzufügen, nachgewiesen werden. Je stärker sie auf die Schmerzen der Menschen reagierten, desto abgeneigter waren sie, andere Menschen zu verletzen bzw. bezogen auf obiges ethisches Dilemma, das Kind zu töten.²⁸⁰

5 Dual Process Theory

Die neuroethischen Erkenntnisse ließen den Diskurs zwischen den Rationalisten und Sentimentalisten hinsichtlich der Grundlage moralischer Entscheidungsfindung neu aufflammen. Sowohl für die eine als auch für die andere These lassen sich neue Argumente finden.

Cushman et al.²⁸¹ stellten beispielsweise die These auf, dass die bestimmende Kraft für die moralische Entscheidung von der Art des angewendeten moralischen Prinzips abhängig ist. Zur Überprüfung dieser These wurde folgendes Experiment durchgeführt, welches auf einer Abwandlung des Trolley-Dilemma basiert. Mithilfe dessen sollten 3 grundlegende moralische Prinzipien untersucht werden:

²⁷⁸ Vgl. Moore/Conway/Iacoboni 2017, S. 3-5.

²⁷⁹ Greene et al. 2004, S. 390.

²⁸⁰ Vgl. Moore et al. 2017, S. 6-8.

²⁸¹ Vgl. Cushman/Young/Hauser 2006, S. 1082.

- **Aktions-Prinzip:** Leid, das durch Handeln verursacht wird ist schlimmer als Leid durch Unterlassung.²⁸²
- **Intentions-Prinzip:** Leid, das als Mittel zum Zweck dient, ist schlimmer als Leid, das vorhersehbar als Nebeneffekt der Zielerfüllung verursacht wird.
- **Kontakt-Prinzip:** Leid, das durch physischen Kontakt verursacht wird ist schlimmer als Leid, dass das Opfer ohne physischen Kontakt zugefügt wird.²⁸³

Für das Aktions-Prinzip sah das Trolley-Dilemma folgendermaßen aus:

Aktion: Ist es zulässig für Evan, einen Hebel zu betätigen, der einen Mann von einer Fußgängerbrücke auf die Gleise vor einen Zug fallen lässt, damit der Mann von dem Zug überrollt wird und diesen dabei so abbremst, dass 5 Menschen weiter hinten auf den Gleisen gerettet werden?²⁸⁴

Unterlassung: Ist es zulässig für Jeff, einen Hebel nicht zu betätigen, der einen Mann davor bewahren würde von einer Fußgängerbrücke auf die Gleise vor einen Zug zu fallen. Sollte Jeff den Hebel nicht betätigen, würde der Mann auf den Gleisen von dem Zug erfasst werden, dieser abgebremst und damit 5 Menschen gerettet werden.²⁸⁵

Bei der Auswertung des Experiments stand nicht die Antwort der Probanden im Fokus, sondern ob und wie sie diese Antwort begründen konnten. Beim Aktions-Prinzip gelang dies den meisten Probanden noch ohne Probleme. Im Anschluss an die folgende Fragestellung, die zur Analyse des Intentions- bzw. Kontakt-Prinzips diente, konnten nur noch eine Minderheit der Probanden ihre Begründung verbalisieren:

Intention/Kontakt: Ist es zulässig für Frank, einen Mann von einer Fußgängerbrücke vor einen fahrenden Zug auf die Gleise zu stoßen, um dadurch diesen Zug abzubremsen und 5 Menschen weiter hinten auf den Gleisen zu retten?²⁸⁶

Nebeneffekt/kein Kontakt: Ist es zulässig für Dennis, einen Hebel zu betätigen, der einen fahrenden Zug auf ein Nebengleis umleitet, um 5 Menschen auf dem Hauptgleis zu retten? Durch die Betätigung des Hebels wird jedoch 1 Mann von einer Fußgängerbrücke auf das Nebengleis vor den Zug gestoßen.²⁸⁷

²⁸² Vgl. Baron/Ritov 1994, S. 74.

²⁸³ Vgl. Greene et al. 2001, S. 2105-2108.

²⁸⁴ Vgl. Cushman et al. 2006, S. 1083.

²⁸⁵ Vgl. ebd.

²⁸⁶ Vgl. ebd.

²⁸⁷ Vgl. ebd.

Cushman et al. folgerten daraus, dass manche moralischen Prinzipien (bspw. Aktions-Prinzip) der bewussten Entscheidungsfindung zugänglich sind, andere (bspw. Intentions- und Kontakt-Prinzip) nicht.

Wie schon im Grundlagenkapitel erwähnt, bezeichnet Haidt diese moralischen Entscheidungen, welche im Nachhinein nur mit Mühe bewusst begründet werden können, als **Moral Dumbfounding**.²⁸⁸ Laut seiner These werden moralische Entscheidungen immer auf Basis von Emotionen getroffen und erst im Nachhinein mit einer rationalen Begründung versehen. Passend hierzu ist der Titel seines Buches:

*“The Emotional Dog and Its Rational Tail”*²⁸⁹

Diese Beschreibung des Verhältnisses zwischen den emotional-intuitiven und rational-bewussten Prozessen der Entscheidungsfindung legt den Fokus sehr stark auf den emotional-intuitiven Part. Eine detailliertere Auseinandersetzung, wie die Entscheidungsfindung von diesen beiden Prozessen beeinflusst wird und eine Verknüpfung mit den diesbezüglichen Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften liefert die **Dual-Process-Theory** von Greene.

5.1 Automatischer und manueller Modus

Dual Process Modelle sind außerhalb der moralischen Entscheidungsforschung weit verbreitet und viele gleichen sich darin, dass es einen schnellen und unbewussten Prozess (Typ 1) und einen langsamen, bewussten und abwägenden Prozess (Typ 2) gibt.²⁹⁰

Greene greift diese Idee der 2 Prozesse auf und zieht zur Erklärung einen Vergleich mit einer Digitalkamera heran. Diese besitzt einen automatischen und einen manuellen Modus. Mit dem automatischen Modus können schnell Bilder in akzeptabler Qualität geschossen werden. Will man jedoch das bestmögliche Bild und auf die äußeren Bedingungen angemessen reagieren, muss man manuelle Einstellungen vornehmen und sich mehr Zeit für die Aufnahme nehmen.

Der Aufbau der Dual-Process-Theory löst ein allgegenwärtiges Problem: Das Abwägen zwischen Flexibilität und Effizienz.²⁹¹

Der automatische Modus, auch emotional-intuitiv genannt, ist hoch effizient, aber nicht sehr flexibel. Demgegenüber steht der manuelle, rational-reflektive Modus, der ebendiese Flexibilität bietet, dabei aber nicht so effizient mit den Ressourcen des Gehirns umgeht. Fügt man diese beiden Modi zusammen und wendet sie je

²⁸⁸ Vgl. Haidt 2001, S. 814.

²⁸⁹ Ebd.

²⁹⁰ Vgl. Evans 2008, S. 256 und Kahneman 2012, S. 32-33.

²⁹¹ Vgl. Greene 2014, S. 696.

nach Situation richtig an, kann man jeweils die Vorteile nutzen und die Nachteile vermeiden.

Menschen haben eine Reihe automatischer Verhaltensweisen, wie z. B. Reflexe und Intuitionen. Viele von diesen basieren auf Emotionen, die uns bewusst sein können, deren Auslöser sich i. d. R. aber unserer bewussten Wahrnehmung entziehen. Im Alltag treffen wir einen Großteil unserer Entscheidungen im automatischen Modus.²⁹²

Zu dem manuellen Modus des Menschen gehören bewusste und häufig als aufwändig wahrgenommene Entscheidungsprozesse, die die Erreichung von langfristigen Zielen ermöglichen. Er umfasst das, was landläufig unter „Denken“ verstanden wird.²⁹³

Die Aktivitäten der Gehirnareale, die während der Bewertung von moralischen Dilemmata beobachtet werden können, stützen die Dual-Process-Theory. Während der Entscheidungsfindung sind sowohl solche Gehirnareale aktiv, die zur automatischen Verarbeitung von Emotionen (Amygdala und vmPFC) genutzt werden, als auch Areale, welche der manuellen komplexen Beurteilung und Abwägung verschiedener Inputs im Rahmen der Entscheidungsfindungen (dlPFC) dienen.

Den Grundstein für die Dual-Process-Theory bilden Greene's Experimente zu „persönlichen“ und „unpersönlichen“ Dilemmata. Auch dort wurde das Trolley-Dilemma in den in Kap. 4.3 (s. o.; S. 79) ausgeführten Varianten verwendet. In der 1. Variante musste entschieden werden, ob es akzeptabel ist, einen dicken Mann von einer Brücke zu stoßen und damit ein Leben für 5 andere zu opfern. In Variante 2 wurde durch einen Hebel eine Weiche verstellt, die den Zug auf ein anderes Gleis umleitet und so die 1 Person anstatt der 5 anderen tötet.

Bei Variante 1 entschied sich eine Mehrzahl der Probanden, dass dies nicht zulässig wäre, bei Variante 2, dass es zulässig wäre – dies, obwohl in beiden Fällen 1 Mensch für 5 andere geopfert wurde.

Greenes Erklärung hierfür lautet, dass Variante 1 einen persönlicheren Bezug hat und demnach eher die Emotionen anspricht. Demgegenüber ist dies in Variante 2 nicht der Fall, weshalb dort wird die Situation rational beurteilt wird. Daraus wiederum folgt, dass die Art des Dilemmas entscheidet, welcher der beiden Typen angesprochen wird.²⁹⁴

Während der Studie wurden, zusätzlich zur Analyse des Antwortverhaltens, auch die Gehirnaktivitäten der Probanden untersucht. Es wurde beobachtet, dass

²⁹² Vgl. Kahneman 2012, S. 37 und Bargh/Chartrand, 1999, S. 462 und Remmerbach et al., 2018.

²⁹³ Vgl. Greene 2014, S. 697.

²⁹⁴ Vgl. Waldmann/Nagel/Wiegmann 2012, S. 280.

Hirnregionen, die mit der Verarbeitung von Emotionen assoziiert werden, in Variante 1 des Dilemmas stärker aktiviert waren als in Variante 2. Umgekehrt zeigten sich verstärkte Aktivitäten in Regionen für rationale Entscheidungen bei Variante 2.²⁹⁵

Zur weiteren Überprüfung diente ein Experiment, in dem die persönliche Komponente weiter verstärkt wurde. Hierbei wurde das Crying Baby Dilemma (s. o.; S. 83) den Probanden vorgelegt.

Zur weiteren Überprüfung diente ein Experiment, in dem die persönliche Komponente weiter verstärkt wurde. Hierbei wurde das Crying Baby Dilemma den Probanden vorgelegt. Dieses Dilemma ist so aufgebaut, dass zur Maximierung des Gesamtnutzens aller Beteiligten die handelnde Person einen großen persönlichen Verstoß gegen seine Moralvorstellungen vornehmen muss. Dies führt dazu, dass die rationalen und emotionalen Prozesse gegeneinander ausgespielt werden. Probanden antworten in diesem Fall langsamer, da es für sie keinen offensichtlichen Konsens bezüglich einer Entscheidung gibt.

Aus diesen Beobachtungen schlussfolgert Greene einen Grundsatz seiner Theorie:

Das Prinzip der zentralen Spannung:

*Charakteristisch deontologische Urteile werden bevorzugt durch automatische-emotionale Reaktionen unterstützt, während charakteristische konsequentialistische Urteile bevorzugt durch bewusste Argumentation und verwandte Prozesse der kognitiven Kontrolle unterstützt werden.*²⁹⁶

Die hier von Greene als „charakteristisch konsequentialistisch“ bezeichneten Urteile umfassen u. a. den in Kap. 3 (s. o.; S. 48ff.) erläuterten Utilitarismus und bilden dementsprechend den Gegenpol zur Deontologie.

5.2 Evolutionäre Einflüsse

Aus Greene's Theorie ergibt sich die Frage, warum es für den Menschen überhaupt sinnvoll war, 2 verschiedene Arten der moralischen Entscheidungsfindung zu entwickeln. Des Weiteren kann durch seine Theorie nicht erklärt werden, warum beispielsweise auf das zuvor angesprochene Inzest-Dilemma der beiden Geschwister am Strand von Haidt (s. o.; S. 63) emotional reagiert wird, da es keine persönliche Komponente enthält.

²⁹⁵ Vgl. Greene et al. 2001, S. 2107.

²⁹⁶ Vgl. Greene 2014, S. 699.

Zur Erklärung dieses Verhaltens kann die Dual-Process-Theory um die Erkenntnisse der Evolutionspsychologie bzgl. moralischer Entscheidungen ergänzt werden.²⁹⁷ Diese bilden einen Rahmen, in den die Dual-Process-Theory eingebettet werden kann.

Dieser Rahmen basiert unter anderem darauf, dass die emotional-intuitiven Entscheidungen (Typ 1) eher in älteren Arealen des Gehirns getroffen werden und auch bei Tieren beobachtet werden können.

Insbesondere Frans de Waal hat sich der Erforschung des Sozialverhaltens von Primaten gewidmet und mit dem der Menschen verglichen. Hierzu führte er folgendes Experiment durch:

Nancy liebt Gurken und isst sie bei jeder Gelegenheit. Eines Tages sieht sie, wie Winnie eine Weintraube (welche sie beide lieber mögen als Gurken) und sie nur eine Gurke bekommt. Sofort wirft sie die Gurke auf den Boden und geht weg.²⁹⁸

Nancy und Winnie sind Kapuzineraffen. Nancy zeigt in diesem Experiment ein für diese Affen typisches Verhalten bei wahrgenommener Ungerechtigkeit.²⁹⁹ Neben dieser Reaktion auf Ungerechtigkeit gibt es noch weitere Verhaltensweisen wie Konfliktlösung, Reziprozität und Empathie, die eine Grundlage für moralisches Verhalten bei Tieren bilden.³⁰⁰

Hall und Brosnan vertreten die Ansicht, dass wir durch das Studium des Verhaltens der Tiere mehr über unser eigenes Verhalten erfahren können und uns auf diese Weise der Beantwortung der Frage nähern, warum wir manche moralischen Entscheidungen so treffen, wie wir es tun. Auch wenn das menschliche moralische System komplexer als das der Tiere ist, sind Gemeinsamkeiten in den Funktionen erkennbar. Möglicherweise führt dies auch zu einer Vergleichbarkeit in den Entscheidungen, die wir treffen. Dies ist ein Ansatz, die Wurzeln unserer eigenen Entscheidungen zu untersuchen.³⁰¹

Die **Emotionen der Moral** dienen den frühen Menschen – wie sozialen Tieren – dazu, die Zugehörigkeit zu den Mitgliedern ihrer Gruppe sowie der Gruppe als Ganzes zu stärken. Im Umkehrschluss werden Menschen, die nicht Teil der Gruppe sind, schlechter behandelt.³⁰² Des Weiteren hatten sie die Funktion, den Nutzen des Zusammenlebens zu maximieren und so das Fortbestehen zu sichern.³⁰³

²⁹⁷ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 77.

²⁹⁸ Vgl. Brosnan/Waal 2003, S. 297.

²⁹⁹ Vgl. ebd., S. 298.

³⁰⁰ Vgl. Hall/Brosnan 2016, S. 158.

³⁰¹ Vgl. ebd.

³⁰² Vgl. Waal 2008, S. 73.

³⁰³ Vgl. Fessler/Haley 2003, S. 8.

Menschen lebten Millionen von Jahren in kleinen sozialen Gruppen, davon 2 Millionen Jahre als eng zusammenarbeitende Jäger und Sammler. Hierdurch entwickelten sie biologische – insb. auch psychologische – Anpassungen, die die Kooperation förderten. Genau diese Mechanismen zur Lösung von Problemen, diese gemeinsamen Intuitionen und Ideen, sind Grundlage menschlicher Moral.³⁰⁴

Zu diesen psychologischen Mechanismen, welche die kooperativen sozialen Strukturen aufrechterhalten, gehören:

- Liebe, Empathie und Sympathie, die dazu führen, dass Individuen die Mitglieder ihrer Gruppe unterstützen
- Das Gefühl der Solidarität, wodurch Individuen die Gruppe als solche schützen
- Dankbarkeit, wodurch sich Individuen reziprok verhalten
- Vergebung, damit beschädigte soziale Beziehungen wieder repariert werden können
- Rache und Empörung, um Trittbrettfahrer und Betrüger zu bestrafen
- Scham und Schuld, die Individuen dazu verleiten ihre Fehler zu korrigieren³⁰⁵

Diese Normen sind nicht angeboren. Bei der Geburt ist vielmehr ein Lernschema im Menschen vorhanden, das vorgibt, welche Informationen aufgenommen werden sollen. Dieses Lernschema weist Ähnlichkeiten mit dem Lernschema auf, welches dem Erwerb der Sprache zugrunde liegt. Kinder können bei der Geburt noch keine Sprache sprechen, sind aber in der Lage, jede beliebige Sprache zu erlernen. Vergleichbar verhält es sich mit der Moral: Die Voraussetzungen sind von Geburt an vorhanden, moralische Regeln zu verinnerlichen und moralische Optionen abzuwägen und so die Moral der Gesellschaft anzunehmen.³⁰⁶

Dieser evolutionäre Ansatz erklärt jedoch nach wie vor noch nicht die zu Beginn aufgestellte Frage der Notwendigkeit zweier verschiedener Prozesse. Hierfür muss der Verwendungszweck der beiden Prozesse näher beleuchtet werden.

Die oben genannten primitiven Mechanismen funktionieren für kleine Gruppen von sozialen Wesen, wie beispielsweise die von Schimpansen, sehr gut. Das Zusammenleben beruht hier auf simplen Regeln und ist keinen komplexen moralischen Problemen ausgesetzt.³⁰⁷ Auch für und heutige Menschen in vergleichbaren Kontexten (Familie, Freunde, etc.) sind diese Mechanismen noch praktikabel. Im Gegensatz zu den Primaten haben Menschen einen sehr ausgeprägten Neocortex, welcher auch komplexe moralische Begründungen

³⁰⁴ Vgl. Curry 2016, S. 30.

³⁰⁵ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 78.

³⁰⁶ Vgl. Waal 2008, S. 185.

³⁰⁷ Vgl. Hall/Brosnan 2016, S. 157-176.

hervorbringen kann. Dies lässt darauf schließen, dass Menschen in ihrer Evolution auf moralische Probleme gestoßen sind, welche nicht mehr mit den primitiven Mechanismen hinreichend gelöst werden konnten und sie daraufhin diese Fähigkeiten entwickelt haben.³⁰⁸

Nicht nur in zeitlicher Hinsicht, während der Evolution gab es Unterschiede in der Entwicklung zwischen den beiden Prozessen, auch bei der Entwicklung einzelner Individuen lässt sich dies feststellen. Emotional-intuitive Entscheidungen können von jedem Menschen getroffen werden und die Fähigkeit hierzu verändert sich mit der Zeit kaum. Dies deckt sich auch mit dem **Social Intuitionist Model** von Haidt (s. o.; S. 61ff.). Dahingegen sind die rational-reflektiven Prozesse stark abhängig von den kognitiven Fähigkeiten einer Person und somit auch von der Entwicklung des Gehirns.³⁰⁹ Eben diese kognitiven Unterschiede hat Kohlberg in seinen Experimenten und Befragungen untersucht (s. o.; S. 54ff.).

Auch wenn Menschen im Laufe ihrer Entwicklung durch ihre steigenden kognitiven Fähigkeiten demnach in der Lage sind, bessere rational-reflektive moralische Entscheidungen zu treffen, nützt ihnen diese Fähigkeit nichts, solange sie nicht auch eingesetzt wird. In Situationen starker emotionaler Erregung werden auch Menschen mit ausgeprägten kognitiven Fähigkeiten irrationale moralische Entscheidungen treffen.³¹⁰

5.3 Zusammenspiel von manuellem und automatischem Modus

Neben der unterschiedlichen Arbeitsweise der Prozesse ist auch das Zusammenspiel der beiden entscheidend für das moralische Entscheiden und Verhalten von Menschen.

Ein von de Waal entwickeltes **Drei Ebenen Modell** erklärt aus seiner evolutionstheoretischen Sicht das Verhältnis von emotional-affektiven und rational-reflektiven moralischen Entscheidungen.

³⁰⁸ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 79.

³⁰⁹ Vgl. Evans 2008, S. 262.

³¹⁰ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 79.

Ebene	Beschreibung
1. Moralische Gefühle	Die menschliche Psychologie liefert „Bausteine“ der Moral, etwa die Fähigkeit zur Empathie, eine Neigung zur Reziprozität, einen Sinn für Fairness und die Fähigkeit Beziehungen harmonisch zu gestalten
2. Sozialer Druck	Es wird darauf beharrt, dass sich alle auf eine Weise verhalten, die das kooperative Gruppenleben begünstigt. Die Mittel dazu sind Belohnung, Strafe und Reputation.
3. Beurteilung und Überlegung	Internalisierung der Bedürfnisse und Ziele von anderen in einem Maße, dass diese Bedürfnisse und Ziele in unserer Beurteilung von Verhalten auftauchen, darunter auch das Verhalten anderer, das uns direkt betrifft. Das moralische Urteil ist selbstreflexiv (d.h. es leitet auch unser Verhalten) und häufig logisch überlegt.

Tabelle 4: Die drei Ebenen der Moral³¹¹

Moralische Gefühle bilden die Grundlage für die Existenz der oberen beiden Ebenen. Zu diesen Gefühlen gehören, wie erläutert, beispielsweise Empathie, Reziprozität und Fairness.

Die 1. Ebene scheint bei den nahen Verwandten des Menschen, den Primaten, noch gut entwickelt, wohingegen die darauffolgende Ebene des sozialen Drucks schon einige Unterschiede zum Menschen aufweist. Mit **sozialem Druck** ist hier der Einfluss auf jedes einzelne Mitglied der Gesellschaft hinsichtlich der Erreichung der gemeinsamen Ziele und der Einhaltung der allgemein akzeptierten sozialen Regeln gemeint. Dieser drückt sich z. B. darin aus, dass wir Taten loben, die zum Allgemeinwohl beitragen und solche missbilligen, die diesem schaden. Durch den Prozess der Sozialisation wird jedem Menschen ein Filter auferlegt, der die Wahrnehmung des eigenen und des erlebten Verhaltens beeinflusst und so das gewünschte Verhalten sicherstellt.³¹² Auffällig sind die Parallelen zur Studie von Tassy et al. (s. o.; S. 71ff.), welche dem dorsolateralen präfrontalen Cortex die

³¹¹ Vgl. Waal 2008, S. 187.

³¹² Vgl. ebd., S. 190.

Verarbeitung von komplexen sozialen Emotionen zuschreibt. Ebendiese greift de Waal hier mit seinem Konzept auch auf.

Die 3. Ebene differenziert den Menschen durch seine Abstraktion und Selbstreflexion endgültig von allen anderen Lebewesen. Auf dieser Ebene werden Beurteilungen von eigenem und fremdem Verhalten getroffen, indem die zugrundeliegenden Absichten und Überzeugungen bewertet werden. Aber auch diese Ebene ist von der Internalisierung der positiven und negativen Reaktionen auf unser Verhalten geprägt und somit von der 1. und 2. Ebene abhängig. Daraus resultiert eine hierarchische Beziehung zwischen den Ebenen.

Greene leitet aus seiner Theorie eigene Gesetzmäßigkeiten für das Zusammenspiel ab. Er hat beispielsweise 2 Auslöser identifiziert, die den emotional-intuitiven Prozess in Gang setzen. Diese entsprechen dem Intentions- und dem Kontakt-Prinzip aus der Studie von Cushman et al., welche zu Beginn des Kapitels dargestellt wurde. Greene hat darüber hinaus weitere Experimente mit Variationen des Trolley-Dilemmas durchgeführt, um seine These bezüglich des Kontakt-Prinzips zu untermauern.

Hierzu gab es 4 Versionen des **Trolley-Dilemmas**:

1. Den Mann von der Brücke auf die Gleise stoßen.
2. Den Mann mit einem Stab von der Brücke auf die Gleise stoßen.
3. Einen Hebel betätigen, der eine Falltür auslöst und den Mann auf die Gleise fallen lässt (Hebel direkt neben dem Mann).
4. Einen Hebel betätigen, der eine Falltür auslöst und den Mann auf die Gleise fallen lässt (Hebel weit entfernt).

Die Ergebnisse seiner Experimente zeigen, dass die Version mit dem Stab ähnlich bewertet wird wie das direkte Stoßen (also eher ablehnend) und die Version mit der Falltür in beiden Fällen eine eher zustimmende Reaktion hervorruft. Daraus folgert Greene, dass weder die Entfernung noch der physische Kontakt per se entscheidend sind, sondern erst ihre jeweilige Verknüpfung von Bedeutung ist.³¹³

Aus der Perspektive der Evolutionstheorie werden die emotional-intuitiven Entscheidungen für, wie zuvor bereits beschrieben, persönliche moralische Probleme mit realen Konsequenzen eingesetzt werden, da sie auch für diese entwickelt wurden. Dies konnte auch in Experimenten an Personen, welche eine Beschädigung von relevanten Gehirnarealen aufwiesen, bestätigt werden. Insbesondere simple Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Nahrung, Sex, Betrug, Gewalt etc., welche auch von Primaten und Kleinkindern als verwerflich beurteilt werden, aktivieren die emotional-intuitiven Prozesse.³¹⁴

³¹³ Vgl. Greene 2014, S. 708-710.

³¹⁴ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 80.

Die emotional-intuitiven Prozesse stellen aufgrund ihrer größeren Effizienz das Standard-System zur Entscheidungsfindung dar. Die rational-reflektiven Prozesse werden nur aktiviert, wenn

- die kognitiven Kapazitäten entwickelt sind,
- diese nicht anderweitig verwendet werden und
- ausreichend Zeit hierfür vorhanden ist.

Sie dienen dazu, die emotional-intuitiven Entscheidungen ggf. zu überschreiben und an den persönlichen langfristigen Interessen auszurichten. Darüber hinaus werden sie für Probleme eingesetzt, die nicht mehr mit der emotional-intuitiven Entscheidungsfindung gelöst werden können.³¹⁵

6 Herausforderungen der Neuroethik

Die Erkenntnisse der Neurologie stellen die Gesellschaft wie auch Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es stellt sich die Frage, wie mit diesen Erkenntnissen umgegangen werden soll und welche Bedeutung sie für die normativ ausgerichtete Wirtschaftsethik³¹⁶ haben. Weiterhin steht die Frage im Raum, wie auf Moral eingewirkt werden kann. Diese und einige andere Herausforderungen, die mit den gewonnenen Erkenntnissen einhergehen, werden wir in diesem Kapitel näher betrachtet.

6.1 Messbare Moral: Unabsehbare Konsequenzen der Erkenntnisse

Beim Rückblick auf die Wirtschaftsskandale der letzten Zeit wie der VW Abgasskandal³¹⁷, die Boeing 737 Max 8 Abstürze oder die Cum-Ex Geschäfte großer europäischer Banken (vgl. Kapitel IV, S. 151) muss zwangsläufig die Frage nach einem offensichtlichen Defizit moralischer Entscheidungsfindung von Unternehmen gestellt werden. Die Handlungen, die zu moralisch fragwürdigen Entscheidungen führen gehen Führungskräfte und Mitarbeiter zurück, die sich verpflichtet haben, den **Compliance Richtlinien** ihrer Unternehmung Folge zu leisten. Dennoch werden fortlaufend Fälle publik, in denen Mitarbeiter unmoralisch und entgegen der Vorschriften handeln. Deshalb müssen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen die Frage stellen, wie sie die Entscheidungsfindung „moralischer“ gestalten können. Ein naheliegender Ansatz ist die Nutzung aktueller Erkenntnisse der Wissenschaft wie der Neuroethik. Dazu können Test-, Messverfahren entwickelt werden, die die Moral von Einzelnen messbar machen.

³¹⁵ Vgl. Denton/Krebs 2017, S. 81.

³¹⁶ Vgl. Remmerbach 2015, S. 75ff.

³¹⁷ Vgl. Remmerbach/David 2016, S. 498-525.

Christof Zeiss z. B. forderte bereits im Jahr 2008, dass Manager ein „stabiles Wertekorsett“ für die Übernahme von Führungsaufgaben mitbringen müssen. Einige Indizien, die er vorschlägt, um ungeeignete Bewerber zu identifizieren sind:

- *„mehrfach kurze Verweildauern in den Unternehmen;*
- *der Erhalt extremer Abfindungen;*
- *unzutreffende Referenzangaben;*
- *Führerscheinenzug, etwa wegen Erreichens der Höchstpunktzahl im Verkehrsregister;*
- *Einreiseverbote in bestimmte Länder;*
- *Neigung zu öffentlichkeitswirksamen Ankündigungen und übergroßer Drang zu persönlichkeitsbezogener Publizität;*
- *Widersprüchlichkeit von Aussagen, nach innen wie nach außen.*³¹⁸

Unternehmen als soziale Akteure stehen unter öffentlichem Druck, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen und diesem halten sie nur Stand, wenn ihre Entscheidungen gesellschaftlichen Moralstandards entsprechen.³¹⁹ „Gute“ Manager könnten Vorbild sein, Standards vorleben und dazu beitragen, dass Entscheidungen im Unternehmen einem gewissen Moralstandard unterliegen. Durch die vorgestellten Erkenntnisse im Bereich der Neuroethik kann man die Forderung nach einem stabilen Wertekorsett daher weiter fassen. Wenn moralisches Verhalten durch moderne bildgebende neurologische Untersuchungen oder Experimente visualisierbar ist; warum sollten diese für die Besetzung einer Führungsposition nicht eingesetzt werden?

Wie bereits im Kap. 4 (s. o.; S. 69) gezeigt können mit der Konfrontation unterschiedlicher ethischer Dilemmata bestimmte Verhaltensweisen und Ausprägungen gemessen werden. So kann z. B. durch Greenes Experiment herausgefunden werden, in welchen Situationen ein Bewerber eher deontologische Urteile fällt und wann er utilitaristisch urteilt.

Kernelemente einer solchen allgemeinen „moralischen Messung“ sind:

- Die „**Moralität**“ des Individuums (moral agent)³²⁰, also inwieweit kann ein Individuum in einem deskriptiv bestimmten Moralsystem agieren, souverän in diesem navigieren und den resultierenden Anforderungen Folge leisten.

³¹⁸ Zeiss 2008, <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-586240-2.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

³¹⁹ Vgl. Aßländer 2010, S. 118.

³²⁰ Bei Individuen stellt sich häufig die Frage, ist dieses Individuum in der Lage sich moralischen Fragestellungen zu stellen. (z. B. Säuglinge, Primaten und Demenzerkrankte sind Kandidaten, bei denen es schwer fällt diese zu beurteilen) Auf die Moral Agent Theorie wir in diesem Buch nicht eingegangen.

- Der zweite Punkt umfasst die „**Ethizität**“ des Individuums (moral agent). Wie stellt sich dieses dem Moralsystem. Ob z. B. in kritischer Auseinandersetzung oder schweigender Duldung.

Diese beiden Fragen sind mit Hilfe von Versuchsanordnungen aber schwer zu erfassen.³²¹

Die recht neue Disziplin des **Neurorechts**³²² beschäftigt sich ebenfalls mit der Frage, wie man mit den Erkenntnissen umgeht, falls Moral und das Zustandekommen moralischer Urteile messbar werden. Der Fall von Grady Nelson beschreibt die Problematik:

Im Jahr 2005 ermordete der verurteilte Kindervergewaltiger Grady Nelson brutal seine Frau Angelina. Nachdem er 61 Mal auf sie eingestochen hatte, hinterließ er ein Metzgermesser in ihrem Gehirn. Nachdem er gefasst wurde, musste er sich vor einem Gericht in Florida für seine Tat verantworten. Nelsons Anwalt wollte Beweise einzubringen, die relevante Hirnanomalien für Nelsons Verhalten aufzeigen sollten. Er hielt das Verhalten seines Mandanten zwar nicht für entschuldigbar, doch sollten die Beweise eine Strafminderung herbeiführen. Diese Beweise für eine Hirnanomalie bei Nelsons wurden mit Hilfe des quantitativen Elektroenzephalographie (QEEG) - Verfahrens erstellt und von einem Neurowissenschaftler vorgetragen. Nelson wurde infolge der Beweisanhörung nicht zum Tode verurteilt. Die Jury entschied sich mit 7 zu 6 Stimmen gegen seine Hinrichtung. 2 der Geschworenen, die gegen die Hinrichtung von Nelson gestimmt hatten, erklärten der Presse im Anschluss an die Urteilsverkündung, dass die neurowissenschaftlichen QEEG-Beweise ihre Meinung geändert haben. Ohne diese neurologischen Beweise hätten sie für eine Verurteilung zum Tod votiert.³²³

Die Neurologie hat in diesem Fall dazu beigetragen, dass ein Mensch, der Hirnanomalien vorweist, durch ein bildgebendes Verfahren nicht zum Tode verurteilt wurde. Dieses Beispiel zeigt zudem, wie stark Menschen sich von solchen Testergebnissen überzeugen lassen und welche Dimension die Erkenntnisse der Neurologie für die Gesellschaft haben.³²⁴

Kann vor diesem Hintergrund argumentiert werden, dass Personen, die z. B. nachgewiesene Defizite in der Beurteilung von moralischen Dilemmata besitzen, nicht für Führungspositionen geeignet sind und deshalb nicht für die Ausübung von Führungsaufgaben in Betracht gezogen werden sollten?

Es leuchtet aufgrund der Tragweite unmittelbar ein, dass es nicht unumstritten ist, Eigenschaften, Dispositionen von Menschen in Bezug auf Moral zu messen – und vor allem zu bewerten. Denn auch eine moralisch schlechte Entscheidung kann eine gute Intention haben und eine moralisch gute Entscheidung kann mit

³²¹ Vgl. Christen 2009, S. 2.

³²² Vgl. Müller et al. 2018, S. 102.

³²³ Vgl. Owen et al. 2013, S. 1,5.

³²⁴ Vgl. Müller et al. 2018, S. 103.

schlechten Konsequenzen einhergehen; je nachdem, von welchem philosophischen Standpunkt argumentiert wird. Zudem ist die Frage nach deterministischer versus rational reflektierter Urteilsfindung nicht abschließend geklärt. Es bleibt ein Spannungsfeld, inwiefern der Mensch frei ist, moralisch zu urteilen oder ob sein moralisches Urteilen aufgrund seiner Intuition determiniert sind. Schließlich werden moralische Urteile im sozialen Kontext gefällt mit seinen beiden weiteren organisationalen und situativen Einflussfaktoren.

6.2 Neuro-Enhancement und Moral-Doping

Stellt eine Person für sich selbst fest oder bekommt z. B. in einem Mitarbeitergespräch mitgeteilt, dass er ein ausgeprägtes kognitives oder auch moralisches Defizit hat, ist er in einer leistungsgeprägten Gesellschaft häufig bereit, dieses Defizit auszugleichen. Das Forschungsgebiet **Neuro-Enhancement** beschäftigt sich mit Substanzen und Methoden, die Personen dazu in die Lage versetzen.

Der Begriff „Neuro-Enhancement“ meint die Zuführung psychoaktiver Substanzen zur Steigerung der geistigen Leistungsfähigkeit bei gesunden Menschen. Die Einnahme ist in allen Bereichen der Gesellschaft verbreitet. Nach einer Studie der DAK Krankenkassen nahmen im Jahr 2015 ca. 3 Mio. Deutsche Medikamente, um ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz zu erhöhen.³²⁵ Eine leistungssteigernde Wirkung wurde Substanzen wie Koffein, Methylphenidat, Amphetamine und Modafinil nachgewiesen, die Wirkung kann im Einzelfall jedoch sehr unterschiedlich ausfallen.³²⁶

Die geistige Leistungsfähigkeit umfasst nicht allein kognitive Leistungen, die hauptsächlich durch die oben genannten Substanzen erhöht werden, auch soziale Fähigkeiten wie das Aufbauen von Vertrauen, Mitgefühl oder Scham lassen sich durch die Zufuhr von Substanzen erhöhen und verringern.

Im Bereich der Moralforschung wurden besonders die Botenstoffe Serotonin und Oxytocin als wirkungsvoll identifiziert. So erhöht Oxytocin das Vertrauen von Menschen (s. o.; S. 76). Dieser Effekt trat nicht nur bei einer „natürlichen“ Oxytocin Ausschüttung – durch Berührungen oder Tanzen – auf, sogar auch bei künstlich zugeführtem Oxytocin durch einen Naseninhalator wurde Vertrauen messbar gesteigert.³²⁷ Im Rahmen von wirtschaftlichen Entscheidungen kann Oxytocin dabei

³²⁵ Vgl. DAK 2015, <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/gesundheitsreport-2015-1585966.html>, abgerufen am: 16.04.2019.

³²⁶ Vgl. Raum 2016, https://www.lgl.bayern.de/gesundheit/arzneimittel/warnungen_verbrauch_erinformationen/verbraucherinformationen/neuroenhancement.htm, abgerufen am: 16.04.2019.

³²⁷ Vgl. Zak 2012, S 60-62.

helfen, Misstrauen zwischen Vertragspartnern abbauen und so zu einer besseren Kooperation mit beiderseitigem Nutzen beitragen.³²⁸

Neben Oxytocin wird Serotonin eine relevante Rolle im Bereich des Moral-Doping zugewiesen. Serotonin fördert prosoziales Verhalten. Die Psychobiologin Molly Crockett konnte durch ihre Experimente nachweisen, dass Serotonin Einfluss auf unsere moralischen Urteile hat. Näher stellte sie fest, dass durch die Zufuhr von Serotonin über ein Antidepressivum die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, dass in dem oben genannten Trolley-Dilemma die Probanden den dicken Mann nicht von der Brücke stoßen, um die 5 Gleisarbeiter zu retten. Hervorzuheben ist jedoch, dass Serotonin das Verhalten beeinflusst aber eben nicht vollständig verändert. Es erhöht die Häufigkeit, für mitfühlendes Verhalten der Probanden.³²⁹ Nach Crockett fördert die Einnahme von Serotonin, wie bereits bekannt, Eigenschaften wie Selbstlosigkeit und erhöht die Kooperationsbereitschaft (s. o.; S. 76);³³⁰ Eigenschaften, die im Kontext von Teamarbeit einen enormen Vorteil mit sich bringen. Der amerikanische Psychologe Adam Grant hat dazu ein Model mit Kooperationsverhaltenstypen entwickelt.³³¹

Die vier **Kooperationsverhaltenstypen** lauten:

- **Nehmer**
sind auf ihren Vorteil bedacht und die Eigeninteressen stehen im Vordergrund ihrer Handlungen.
- **Tauscher**
geben eben so viel, wie sie vom Kooperationspartner bekommen. Andere müssen in Vorleistung gehen, um ein kooperatives Verhalten zu bekommen.
- **Fremdbezogene Geber**
beginnen freiwillig Kooperationsverhältnisse. Sie stellen die Kooperation aber ein, wenn sie sich ausgenutzt fühlen.
- **Selbstlose Geber**
helfen und kooperieren immer. Dabei besteht das Risiko, dass eigene Interessen nachrangig behandelt werden.³³²

Es wurde festgestellt, dass insbesondere Firmen mit einem hohen Mitarbeiteranteil vom Typ „fremdbezogener Geber“ produktiver sind als Firmen mit vorwiegend Mitarbeitertyp „Nehmer“. ³³³ Mit dieser Erkenntnis könnten Unternehmen bestrebt

³²⁸ Vgl. Marsh et al. 2017, <https://doi.org/10.1073/pnas.1705853114>, abgerufen am: 23.05.2019.

³²⁹ Vgl. Wildermuth 2017, S. 264.

³³⁰ Vgl. Siegel/Crockett 2013, S. 48.

³³¹ Vgl. Gant 2013.

³³² Vgl. TransKooption, <http://transkooption.com/>, abgerufen am: 24.04.2019.

³³³ Vgl. Kottmann/Smit 2014, S. 62f.

sein, mithilfe von „Doping“ durch Serotonin die freiwilligen Kooperationsverhältnisse und somit Gesamtproduktivität zu verbessern.

Weiterhin wurde herausgefunden, dass eine höhere Zugänglichkeit von Serotonin im Gehirn zu einer besseren Wahrnehmung von Angst und Glück im Gesicht anderer Menschen führt. Diese Steigerung umfasst nicht nur eine höhere Trefferrate bei der Beurteilung, sondern auch eine schnellere Erfassung, ob die betrachtete Person ängstlich oder glücklich ist.³³⁴ Für eine Führungskraft wäre es ohne Frage vorteilhaft frühzeitig zu erkennen, ob eine Aufgabe beim Angestellten Angst auslöst oder Freude bereitet.

Das Herzmedikament Propranolol hat ebenfalls “ eine deutliche Auswirkung auf die Moral der Probanden. Terbeck et al. stellten in einer Studie fest, dass Menschen, die dieses Medikament einnahmen, ihre bewusste moralische Einstellung zwar nicht veränderten, dennoch wurden ihre Vorurteile gegenüber Fremden unbewusst deutlich abgeschwächt.³³⁵ Für Personalchefs wäre eine offenerere Einstellung gegenüber potenziellen neuen Angestellten von Vorteil, da sie die Anwärter unvoreingenommener bewerten würden.³³⁶

Die Ergebnisse für Propranolol wurden mit Hilfe des „**Impliziter Assoziationstest**“ (IAT) erhoben, bei dem die Reaktionszeit und die mit dem Bild oder Wort verbundene Assoziation gemessen wird. Ein solcher Test kann auf

<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

abgerufen werden. Diese Art von Test dient dazu, die assoziativen Gehirnstrukturen zu identifizieren und individuelle Verschiedenheiten bei der automatischen Aktivierung von „evaluativen“ oder „semantischen Assoziationen“ zu messen.³³⁷ Wie in der unten gezeigten Abbildung 19 wird beispielsweise „Schön“ i. d. R. mit „Gut“ assoziiert.

³³⁴ Vgl. Harmer et al. 2003, S. 150.

³³⁵ Vgl. Terbeck et al. 2012, S. 422.

³³⁶ Vgl. Wildermuth 2017, S. 267.

³³⁷ Vgl. Gawronski/Conrey 2004, S. 118.



Abbildung 19: Impliziter Assoziationstest³³⁸

Dieses Testverfahren ist besser für die Erfassung von Vorurteilen gegenüber „Out-groups“ geeignet als Verfahren zur Erfassung expliziter Vorurteile,³³⁹ da „Menschen nicht immer sagen, was sie denken, weil sie es entweder nicht wollen oder nicht können.“³⁴⁰ Mögliche Gründe für eine falsche Antwort bei expliziten Tests können sein: Scham, Unwissenheit oder sozialer Druck. Diese Faktoren werden beim IAT weitestgehend ausgeschlossen.

Offensichtlich problematisch ist beim Moral-Doping der Eingriff in die Persönlichkeitsstruktur und Gehirnechemie, die mit der Einnahme von Propranolol oder anderen Substanzen einhergehen. Stanley Kubrick illustriert einen solchen Eingriff in die Persönlichkeit in seinem Film „A Clockwork Orange“, bei dem der aggressive Alex durch Medikamente und Konditionierung seine Aggressivität verliert und im Anschluss seiner Umwelt schutzlos ausgeliefert ist.³⁴¹ Zudem muss kritisch angeführt werden, dass Moral-Doping unser emotionales Leben korrumpieren kann, da es uns hindert, auf unsere gefühlsmäßigen Beweggründe angemessen zu reagieren.³⁴² Denn „was uns zum Menschen macht, ist unsere Freiheit zwischen Gut und Böse zu wählen, und es ist für die Gesellschaft genauso schlimm, oder vielleicht sogar noch schlimmer, Individuen [...]“ ob durch Neuro-Enhancer oder anderen Mitteln „[...] zu unterwürfiger Konformität zu zwingen“³⁴³

³³⁸ Eigene Abbildung, Probanden müssen möglichst schnell das in der Mitte gezeigte Wort oder Bild der linken oder rechten Kategorie zuordnen.

³³⁹ Vgl. Terbeck et al. 2012, S. 419.

³⁴⁰ Schnabel et al. 2018, <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/background/index.jsp>, abgerufen am: 23.04.2019.

³⁴¹ Vgl. Wildermuth 2017, S. 268.

³⁴² Vgl. Kahane 2011, S. 172.

³⁴³ Kahane 2011, <https://www.welt.de/debatte/die-welt-in-worten/article13455970/Das-moralische-Vermoegen-ist-kein-kaputtes-Uhrwerk.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Schließlich stellt sich im Bereich Neuro-Enhancement die Frage, ab wann es sich um Neuro-Enhancement handelt und wann man noch von einer Behandlung einer Krankheit oder Fehlfunktion spricht. Hierbei wird häufig der sog. gesunde Durchschnittsmensch als „biologischer Normalzustand“ gesehen – also ein statistisches Maß.³⁴⁴ Da Menschen natürlicherweise im Verlauf ihres Lebens Veränderungen unterliegen, wie der Abbau von kognitiven Kapazitäten im Alter und die sich verändernde Lebensbedingen, muss das „Normal“ in einem dynamischen Prozess ständig neu definiert werden. Es ist offen, ob Neuro-Enhancement zum neuen „Normal“ wird, damit die Menschheit in ihrer dynamischen, komplexen, vernetzten Welt bestehen kann.³⁴⁵ Diese transhumanistische³⁴⁶ Weltauffassung wird z. B. von David DeGrazia vertreten, der folgenden Möglichkeiten, des – wie er es nennt – „**Moral Bioenhancement**“ vorschlägt:

- Glukose als Mittel zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegen die Versuchung, etwas Falsches zu tun oder nicht mehr zu versuchen, das zu tun, was eine Person tun sollte.
- Selektive Serotonin-Wiederaufnahmehemmer als Mittel, um weniger geneigt zu sein, Menschen anzugreifen.
- Propranolol als Mittel zur Verringerung unbewusster rassistischer Verzerrungen
- Tiefenhirnstimulation (z. B. elektrische Stimulation der Amygdala) als Mittel zur Reduzierung der Aggressionen
- Neurofeedback zur Erhöhung der Sympathie und/oder zur Behandlung unsozialer Persönlichkeitsstörungen (Psychopathie).
- Auswahl von Embryonen, die ein Gen enthalten, das für eine größere Bereitschaft zum Altruismus kodiert.
- Genetische Eingriffe an Keimzellen, Embryonen oder Babys als Mittel zur Erreichung des o. g. Ziels.
- Embryonenselektion oder Gentechnik als Mittel zur Vermeidung oder Neutralisierung von Genen im Zusammenhang mit asozialen Persönlichkeitsstörungen.
- Eine der o. g. genannten Methoden, um eine stärkere Prädisposition für Fairness zu gewährleisten.
- Ein künstliches Chromosom, das mehrere Gene beinhaltet, die eine stärkere Prädispositionen für die Vielzahl von moralischen Tugenden kodieren.³⁴⁷

Diese Formen des Moral-Enhancement werden selbstverständlich kontrovers diskutiert und sind derzeit ohnehin hypothetisch, da viele von ihnen zurzeit nicht umsetzbar sind.

³⁴⁴ Vgl. Synofzik 2009, S. 92.

³⁴⁵ Vgl. Müller et al. 2018, S. 101.

³⁴⁶ Definition nach Julian Huxley UNESCO Generalsekretär: „Mensch, der Mensch bleibt, aber sich selbst durch Verwirklichung neuer Möglichkeiten von seiner und für seine menschliche Natur überwindet.“

³⁴⁷ Vgl. DeGrazia 2013, S. 362.

7 Bedeutung der Neuroethik für die Behavioral Business Ethics

Es sind Menschen, die in Unternehmen moralische oder unmoralische Entscheidungen treffen. Sie werden beeinflusst von äußeren Faktoren, doch sind es Sie, die diese Einflüsse verarbeiten und dementsprechend reagieren. Von daher sind die dargestellten Prozesse der individuellen moralischen Entscheidungsfindung von zentraler Bedeutung für die Behavioral Business Ethics.

Die Neurologie bietet die Möglichkeit, auch unbewusste Abläufe während der Entscheidungsfindung sichtbar zu machen und liefert so Erkenntnisse darüber, welche Treiber für Entscheidungen letztlich relevant sind. Diese unbewussten Prozesse können zum einen nicht bewusst gesteuert werden, weshalb sie auch nicht an sozial gewünschte Normen angepasst werden können (**Social Desirability Bias**). Zum anderen können sie z.T. auch nicht verbalisiert werden (was eine Untersuchung dieser Treiber bspw. durch Befragung sehr erschwert), beeinflussen aber grundlegend die moralischen Entscheidungen.

Hieraus resultiert einer der zentralen Beiträge der Neuroethik für die Behavioral Business Ethics: Der Beweis für die Rolle der Emotionen.

Für Schulungen im Bereich der Ethik und auch für die Gestaltung des beruflichen Kontextes ist dieser Aspekt zu berücksichtigen. Eine Schulung, die nur an den rationalen Verstand des Menschen appelliert und dem Mitarbeiter ausschließlich normative Regeln vorgibt, scheint wie die Wirklichkeit uns lehrt mäßig erfolversprechend.³⁴⁸ Vielmehr sollten Mitarbeiter darin unterrichtet werden, wie Emotionen und Intuitionen die moralischen Entscheidungen leiten und welche Hindernisse hierbei auf sie lauern. Insb. auf das Zusammenspiel von emotional-intuitiven und rational-reflektiven Prozessen sowie deren jeweiligen Stärken und Schwächen kann mit dem Lernen des Umgangs mit ethischen Dilemmata eingegangen werden.

Komplexe moralische Problemstellungen erfordern die Aktivierung der rational-reflektiven Prozesse und damit dies gelingen kann, muss der Mitarbeiter sich der ethischen Komponente seiner Entscheidung bewusst sein, die notwendige Zeit hierfür einplanen und auch die kognitiven Kapazitäten bereitstellen, also nicht anderweitig abgelenkt sein. Nur dann ist er in der Lage, die, von seinen Emotionen und Intuitionen bereits getroffene, Entscheidungen zu hinterfragen und mit bewussten Prinzipien zu überprüfen. Allerdings bleibt diese Vorgehensweise die Ausnahme, da die meisten Entscheidungen im emotional-intuitiven Prozess getroffen werden.³⁴⁹ Deshalb ist es essentiell, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Erkennen der ethischen Komponente zu lenken, um in der Lage zu sein, dann, wenn es notwendig ist, den rational-reflektiven Prozess einzuschalten.

Diese Aufgabe ist sehr komplex und stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Daher klingt es für Unternehmen verlockend, nur diejenigen Mitarbeiter zu

³⁴⁸ Vgl. Salvador/Folger 2009, S. 20.

³⁴⁹ Vgl. Greene 2014, S. 698.

Führungskräften zu befördern, die besonders rationale Entscheidungen treffen. Diese Eigenschaft durch Hirnscans zu überprüfen zu wollen ist ein reduktionistischer Ansatz, der aus einzelnen Hirnaktivitäten versucht, die Eignung für moralisches Verhalten abzuleiten. Aus den bisherigen Erkenntnissen kann dies nicht gelingen, da die Abläufe im Gehirn zu variabel sind und aus diesen keine allgemeingültigen Aussagen für das Verhalten von Menschen getroffen werden können.³⁵⁰ Auch die Verbesserung der moralischen Entscheidungen durch die genannten Neurotransmitter und andere Substanzen kann zwar das Verhalten beeinflussen, dabei bleiben die Konsequenzen, die ein flächendeckender Einsatz mit sich ziehen würde, jedoch unabsehbar.

Die weitere Forschung im Bereich der Neuroethik wird ein immer detailliertes Bild der individuellen Einflussfaktoren auf die persönliche Entscheidungsfindung erarbeiten. Auf dieser faktischen Grundlage können Mitarbeiter unterstützt werden, auch in schwierigen Situationen moralisch vertretbare Entscheidungen zu fällen.

³⁵⁰ Vgl. Robertson et al. 2016, S. 692.

III – Organisationale Einflussfaktoren

Sinan Everest und Luis Alexander Kaufhold

Organisatorischer Kontext und sein Einfluss auf moralisches Handeln in Unternehmen

Inhalt

1	Organisation und Ethik.....	107
1.1	Status Quo.....	108
1.1.1	Recht als kompensierender Mechanismus.....	108
1.1.1.1	Gesetzliche Regelungen in der heutigen Zeit...	109
1.1.1.2	Warum gesetzliche Regelungen allein nicht ausreichen	110
1.1.2	Monologische Ethik	110
1.1.2.1	Corporate Social Responsibility.....	111
1.1.2.2	Corporate Citizenship	113
1.1.2.3	Corporate Governance	113
1.1.2.4	Warum Konzepte der monologischen Ethik nicht ausreichen	114
1.1.3	Diskursive Ethik	115
1.1.3.1	Merkmale der Diskursethik	116
1.1.3.2	Widerspricht die Diskursethik wirtschaftlichen Zielen von Unternehmen?	117
2	Moralisches Handeln in Unternehmen	118
2.1	Kontextfaktoren moralischen Handelns	118
2.1.1	Social environment	119
2.1.2	Government / legal environment	119
2.1.3	Work environment	119
2.1.4	Professional environment	120
2.1.5	Personal environment.....	120
2.1.6	Individual attributes.....	120
2.2	Kategorien unmoralischen Handelns in Unternehmen	120
2.3	Unmoralisches Verhalten als Karrierebaustein?.....	122
2.3.1	Kurzfristiger Karriereschub	123

2.3.2	Langfristiger Erfolg	124
2.4	Ausgewählte Effekte unmoralischen Handelns in Unternehmen.....	125
2.4.1	Motivated Blindness	125
2.4.2	Indirect Blindness	126
2.4.3	Bystander-Effekt	127
2.4.4	Statusdenken.....	128
2.4.5	Illusion der eigenen Vorteilhaftigkeit und Moral.....	129
2.4.6	Mitläufertum.....	130
3	Institutionelles und organisatorisches Framing	131
4	Ausgewählte organisatorische Kontextfaktoren	136
4.1	Human Resource Management.....	136
4.1.1	Einstellungs- und Entlassungsverfahren	136
4.1.2	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung.....	138
4.2	Führungsverhalten und Kommunikation	140
4.2.1	Attention Focusing und Anreizsysteme	143
4.2.2	Leistungsbewertungen	145
4.3	Präventive Kontrollsysteme	146
4.4	Physisches Arbeitsumfeld.....	149
5	Fazit	149

1 Organisation und Ethik

„The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“

Milton Friedman

Diese Worte sind der Titel eines Artikels, der im Jahre 1970 von der New York Times veröffentlicht worden ist.

In diesem Artikel spricht Friedman davon, dass Verantwortung in jeglicher Hinsicht ausschließlich von Personen, nie von Institutionen übernommen werden könne. Darüber hinaus seien die Angestellten einer Unternehmung in der Pflicht, alles Erdenkliche für die Unternehmensziele, also der Maximierung des **Shareholder Value**, zu tun. Als Negativbeispiel sieht er einen Manager, der Geld für gemeinnützige Projekte spendet und damit die Rendite der Aktionäre schmälert. Selbstverständlich sei der Manager in der grundsätzlichen Pflicht, das bestmögliche Ergebnis für die Aktionäre zu generieren.³⁵¹

Diese und weitere Aspekte seiner Veröffentlichung haben in der Vergangenheit und bis heute für zahlreiche Diskussionen gesorgt. Um sowohl dem grundlegenden Verständnis der Nutzenmaximierung als auch den gestiegenen moralischen Anforderungen an Unternehmen gerecht zu werden hat sich in den letzten Jahren ein Trend etabliert, genau diese beiden Aspekte holistisch zu betrachten.³⁵²

Dazu werden Spiel- und Evolutionstheorien verwendet, um dem moralischen Handeln einen sinnvollen Beitrag zur Nutzenmaximierung im Unternehmen zu unterstellen und damit für mehr Akzeptanz und einer vereinfachten Etablierung zu sorgen. Als Stoßrichtungen gelten dabei einerseits die Umsatzerhöhung durch ein positives und nachhaltiges Unternehmens- bzw. Markenbildes, andererseits die Senkung von Transaktionskosten durch moralisches Handeln.³⁵³

³⁵¹ Vgl. Friedman 1970, S. 1.

³⁵² Vgl. Streeck 2007, S. 11.

³⁵³ Vgl. ebd., S. 11f.

1.1 Status Quo

Zum Status Quo:

„Der US-Präsident hat das Normverletzen zum Regierungsprogramm erhoben: die hemmungslose Provokation, die kalkulierte Demütigung, den Sittenverstoß, stets ... verbunden mit einer narzisstischen Attitüde und Feuerkraft“³⁵⁴ „Ein wenig Trump gibt es überall in der deutschen Wirtschaft. Zu Werten bekennt man sich gern, aber oft wahren Wirtschaftsprüfer vor allem ihre Interessen, solange das nicht sanktioniert wird. So haben sie es gelernt“³⁵⁵ „Viele ... bekommen dann anderswo noch eine Chance, denn das System kann bei Eignung des Schuldigen durchaus verzeihen.“³⁵⁶

Im Folgenden werden 3 grundsätzlich mögliche Ausprägungsformen der formalen Ethik, deren relevante Bestandteile wie Instrumente aufgezeigt und die Erfolgswirksamkeit betrachtet. Die formale Ethik zeichnet sich dadurch aus, dass sie „lediglich“ die richtige Vorgehensweise der Entscheidungsfindung vorgibt, allerdings obliegt es dem Handelnden selbst, situativ die richtigen Antworten darauf zu finden.³⁵⁷ Dabei zu unterscheiden sind:

- Nutzung von gesetzlichen Regelungen
- Monologische Moralgrundsätze
- Dialogische Moralgrundsätze

1.1.1 Recht als kompensierender Mechanismus

Dass der Staat bzw. der Gesetzgeber einen signifikanten Einfluss auf das moralische Werteverständnis und damit auf die Handlungsmaximen seiner Bürger hat ist unstrittig. Platon z. B. hat bereits 381 v. Chr. in seiner berühmten Politeia den Begriff der „Gerechtigkeit“ beschrieben, welcher als Basis der Zusammenführung von Ethik und Politik in den griechischen Denkstrukturen bekannt ist.³⁵⁸ In den vergangenen Jahrhunderten haben sich Philosophen wie beispielsweise Sokrates, Descartes, Hobbes oder Locke immer wieder mit Thesen und Systemen beschäftigt, Welchen in den Kontext der moralischen Verantwortung von Gesetzgebern eingegliedert werden können.³⁵⁹

³⁵⁴ Student 2019, S. 92.

³⁵⁵ Ebd., S. 96.

³⁵⁶ Ebd., S. 94.

³⁵⁷ Vgl. Forschner 1997, S. 74.

³⁵⁸ Vgl. Schweidler 2014, S. 21f.

³⁵⁹ Vgl. Rohls 1999, S. 46ff.

1.1.1.1 Gesetzliche Regelungen in der heutigen Zeit

Nach Schreyögg und Koch muss hinsichtlich des Staates bzw. des Gesetzgebers als „Treiber“ moralischen Handelns grundsätzlich zwischen 2 verschiedenen Ansätzen differenziert werden:

Zum einen gibt es die **externen Restriktionen** seitens des Gesetzgebers, welche als Rahmenbedingungen den grundsätzlichen unternehmerischen Handlungsspielraum eingrenzen, ohne dabei auf explizite Regelungen im Entscheidungsprozess innerhalb des Unternehmens selbst einzuwirken.³⁶⁰ Diese externen Beschränkungen können somit als Leitplanken für die darunterfallenden Organisationen oder Institutionen verstanden werden, welche sich insb. mit folgenden 4 Schwerpunkten beschäftigen:

- Verbraucherschutz
- Arbeitnehmerschutz
- Umweltschutz
- Publizitätspflicht³⁶¹

Zum anderen gibt es Beschränkungen, welche sich direkt auf die Regelungen im Entscheidungsprozess innerhalb eines Unternehmens beziehen und diese damit unmittelbar beeinflussen.³⁶² Dies erfolgt durch die verschiedenen etablierten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte, welche es den Arbeitnehmern erlauben, selbst direkten Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen. Darüber hinaus wird dies durch die Implementierung des Betriebsverfassungsgesetzes ergänzt, welches dem Betriebsrat erlaubt, auf verständigungsorientierte Prozesse verstärkt einwirken zu können.³⁶³ Demnach sind die Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetze etabliert worden, um einen Interessensausgleich zwischen Kapital und Arbeit nicht ausschließlich über Marktprozesse zu forcieren, sondern dies systematisch im Unternehmen zu verankern.

³⁶⁰ Vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 48.

³⁶¹ Vgl. ebd., S. 49ff.

³⁶² Vgl. ebd., S. 48f.

³⁶³ Vgl. ebd., S. 53f.

1.1.1.2 Warum gesetzliche Regelungen allein nicht ausreichen

Grundsätzlich ist das Implementieren von **gesetzlichen Regelungen** zur Förderung moralischen Verhaltens in Organisationen sinnvoll, allerdings wird aufgrund der Wirkungsweise dieses Vorgehens schnell klar, dass diese Systematik frühzeitig an ihre Grenzen stößt.

Insb. ist in Zeiten der Globalisierung eine ganzheitliche Betrachtung möglicher Gesetze erschwert und mit sehr hohen Kontrollkosten verbunden. Überdies sind menschliche Handlungen so facettenreich und komplex, dass diese nur oberflächlich justitiar beeinflusst und gesteuert werden können. Somit werden unmoralische Handlungen trotz bestehender Gesetzesregelungen begangen, wie u. a. einige Beispiele des Kapitels Cases (s. u.; S. 151) aufzeigen.³⁶⁴

Aus diesem Grund ist die Verantwortung für moralisch korrektes Verhalten auch von Unternehmen und Organisationen selbst sicherzustellen.

1.1.2 Monologische Ethik

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“³⁶⁵

Immanuel Kant

Bereits im Kapitel 3.2 (s. o.; S. 50) „Deontologie und kategorischer Imperativ“ begegnete uns dieses Zitat, der berühmte „**kategorische Imperativ**“ nach Immanuel Kant, der als Basis der monologischen Ethik bekannt ist.³⁶⁶ In diesem Sinne soll jedes Individuum selbst seine Entscheidungsgrundlagen und Handlungen dahingehend prüfen, ob dieses als allgemeine Gesetzmäßigkeit gelten kann.³⁶⁷ Demnach beschreibt die monologische Ethik ihren Standpunkt, dass ein Entscheidungsträger autonom einen allgemeingültigen Grundsatz für sämtliche davon betroffene Individuen festlegt. Im ökonomischen Kontext sind Ausdruck dieser Denkweise 3 bekannte Ansätze freiwilligen (autonomen) unternehmerischen sozialen Engagements:

³⁶⁴ Vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 55f.

³⁶⁵ Kant 1781, S. 421.

³⁶⁶ Vgl. Göbel 2016, S. 51.

³⁶⁷ Vgl. ebd., S. 51f.

Im Folgenden werden zunächst die Begriffe

- Corporate Social Responsibility,
- Corporate Citizenship und
- Corporate Governance

erläutert und voneinander abgegrenzt, um ein besseres Verständnis für mögliche Ausprägungsformen der monologischen Ethik von Unternehmen zu erhalten und zu prüfen, inwieweit dies ausreichend ist, um moralisches Handeln nachhaltig zu gewährleisten.³⁶⁸

1.1.2.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, welches seinen Ursprung in den 1950er Jahren in den USA hatte. Dabei ist insb. die folgende Definition von Bowen aus dem Jahre 1953 als Ursprung des Konzeptes bekannt:³⁶⁹

“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”³⁷⁰

Auch für Europa und insb. für Deutschland ist dies kein grundlegend neues Konzept, da CSR unter anderen Synonymen wie Stakeholder Corporate Responsibility, Corporate Responsibility oder Social Accountability usw. z. B. während der Umweltbewegungen der 1980er und 1990er Jahre breit diskutiert worden ist. So wurden in diesem Zeitraum vor allem auf die wachsenden gesellschaftlichen Erwartungen an und die sinkende Toleranz gegenüber der Gewinnmaximierung der Unternehmen aufmerksam gemacht.³⁷¹

Nichtsdestotrotz hat sich bis zum heutigen Tage keine allgemeingültige Begriffsdefinition zur CSR durchgesetzt, was u. a. an folgenden Begründungen liegt:³⁷²

- Aufgrund der zeitlich sehr langen Diskussion dieser Thematik gibt es eine schier unüberblickbare Anzahl an verschiedenen Definitionen, welche quasi nicht miteinander verglichen werden können.³⁷³

³⁶⁸ Vgl. Remmerbach 2015, S. 97ff.

³⁶⁹ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer 2005, S. 231.

³⁷⁰ Bowen 1953 S. 6.

³⁷¹ Vgl. BMAS, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-Welt/csr-in-der-welt-artikel.html>, abgerufen am: 25.05.2019.

³⁷² Vgl. Beckmann 2007, S. 6 und Kuhlen 2005, S. 7.

³⁷³ Vgl. Dahlsrud 2006 und van Marrewijk 2003, S. 96.

- Es besteht eine Vielzahl an verwandter und teilweise sogar synonym benutzter Begriffe, wie z. B. Corporate Citizenship, Corporate Sustainability, Corporate Governance, etc.³⁷⁴ Dies führt unweigerlich dazu, dass Begriffsgrenzen verschwimmen und eine genau abgegrenzte Definition zusätzlich erschwert wird.
- Im deutschsprachigen Raum können zusätzlich Übersetzungsschwierigkeiten entstehen. So wird CSR oftmals als "soziale Verantwortung von Unternehmen" übersetzt, wobei der englische Begriff „social“ ein allumfassendes gemeinnütziges Engagement beschreibt und somit eher als "Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung" übersetzt werden kann.³⁷⁵

Diese Schwierigkeiten bei der Definition des Begriffes CSR rühren vor allem daher, dass das grundsätzliche Konzept sehr komplex und facettenreich ist und ohne klar erkennbare Grenzen verwendet wird.³⁷⁶ So hat z. B. Dahlsrud in seiner Analyse der 37 am meisten verwendeten Definitionen von CSR herausgearbeitet, dass die folgenden 5 Begriffe immer wieder Verwendung finden:

- Umwelt
- Soziales
- Ökonomie
- Stakeholder
- Freiwilligkeit³⁷⁷

Wir folgen der Definition der Europäischen Union (EU), danach ist Corporate Social Responsibility:

„... ein Konzept, dass den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholder zu integrieren“³⁷⁸

Wirken kann die CSR nach innen selbstverständlich nur, wenn sie klar kommuniziert wird.³⁷⁹

³⁷⁴ Vgl. Bassen et al. 2005, S. 233 und Schwalbach/Schwerk 2007, S. 77.

³⁷⁵ Vgl. Gazdar et al. 2006, S. 17 und Schwalbach/Schwerk 2007, S. 77.

³⁷⁶ Vgl. Schwalbach/Schwerk 2007, S. 2.

³⁷⁷ Vgl. Dahlsrud 2006, S. 4.

³⁷⁸ Europäische Kommission 2001, S. 8.

³⁷⁹ Vgl. Philippe 2011, S. 123-130.

1.1.2.2 Corporate Citizenship

Ein weiteres Konzept der monologischen Ethik, ist die sog. **Corporate Citizenship**, auch CC genannt. Wie auch die CSR entstand der Begriff der CC zum Ende des 20. Jahrhunderts im angloamerikanischen Raum und wird in der Literatur oftmals als Synonym für die CSR verwendet. Im Gegensatz zur CSR ist die CC jedoch lediglich ein Konzept, welches ausschließlich nach außen gerichtet ist und kann somit als Teilbereich der CSR benannt werden.³⁸⁰

Gemeinhin wird die CC als eine Art Marketingstrategie verstanden, welche ein Unternehmen nach außen hin nachhaltig und reflektiert darstellt, um somit ein positives Gesamtbild zu erzeugen. Fifka hingegen bezeichnet die CC nicht als „...kurzlebigen Phänomen“³⁸¹ sondern als „...Ausdruck eines darin stattfindenden Wandels.“³⁸², welcher sich insb. in der langen Zeit, die diese Thematik bereits in den Unternehmen verweilt, manifestiert.³⁸³

In diesem Verständnis geht es demnach um ein **bürgerliches Engagement** von Unternehmen, welche die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen einbezieht und nicht ausschließlich das Primärinteresse der Unternehmung als Zielsetzung fokussiert.³⁸⁴

1.1.2.3 Corporate Governance

Corporate Governance, auch als CG bekannt, wird erst seit wenigen Jahren mit der Corporate Social Responsibility in Verbindung gebracht und hatte im ursprünglichen Sinne wenig Bezug zur CSR. Dies hat sich erst mit der Veränderung des Begriffsverständnisses in den letzten Jahren verändert.³⁸⁵

Wie bei der CSR haben sich auch für die CG im Laufe der Jahre verschiedene Definitionen etabliert, welche grundsätzlich in enge und weite Definitionen aufgeteilt werden können. Bei den engen Definitionen geht es insb. um die Einhaltung von Regeln, das Handeln im Sinne der **Stakeholder** des Unternehmens und um die Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle. Die weiten Definitionen beschäftigen

³⁸⁰ Vgl. Westebbe 1995, S. 13 und Schierenbeck/Wöhle 2008, S. 77, vgl. auch Schierenbeck/Wöhle 2016.

³⁸¹ Fifka 2011, S. 14.

³⁸² Ebd.

³⁸³ Vgl. ebd., S. 14f.

³⁸⁴ Vgl. Beschorner et al. 2010, S. 111.

³⁸⁵ Vgl. Schranz 2007, S. 26f und Schwalbach/Schwerk 2007, S. 71.

sich dagegen um die explizite Berücksichtigung aller Stakeholder und die entsprechende Erzielung eines Interessenausgleichs.³⁸⁶

Demnach besteht eine Verbindung zwischen der CSR und der CG vor allem aufgrund des allgegenwärtigen Konfliktes zwischen Shareholder- und Stakeholder-Denkansätzen.³⁸⁷

Zwischen einer wirksamen CG und CSR sollte eine komplementäre Beziehung bestehen.³⁸⁸ Als gute CG wird dabei eine Unternehmensführung beschrieben, welche Entscheidungen so trifft, dass trotz wechselseitiger Abhängigkeiten von Unternehmen und Gesellschaft beide Aspekte einen langfristigen Nutzen daraus ziehen können. Somit führt eine in diesem Sinne gestaltete CG zu einer starken Performance in ökologischer, aber auch in sozialer und ökonomischer Sicht.³⁸⁹ Abschließend kann festgehalten werden, dass die CG kein Synonym, sondern Teil einer CSR ist, um die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs positiv zu beeinflussen.³⁹⁰

1.1.2.4 Warum Konzepte der monologischen Ethik nicht ausreichen

Betrachtet man rein das Paradigma der monologischen Ethik insb. in Kombination mit Recht als zusätzlichen kompensierenden Mechanismus könnte man zu der Überzeugung gelangen, dass dies eine gute Basis zur Förderung moralischen Handelns in Unternehmen darstellt und einen entscheidenden Beitrag dazu leistet.

Da in der Behavioral Business Ethics von der Wirklichkeit ausgegangen wird, müssen die Grundprämissen der monologischen Ethik:

- Manager handeln aus sich selbst heraus, intrinsisch ohne mit den direkt betroffenen Individuen zu interagieren
- Manager entscheiden, was für diese „gut“ ist und
- Manager legen darauf basierend aus ihrer isolierten Position einen fairen Interessenausgleich für alle Betroffenen fest

kritisch hinterfragt werden.³⁹¹

Es besteht kein Austausch zwischen den Akteuren, die die Regeln festlegen und denen, die diese ausführen bzw. von diesen betroffen sind. Da wir auch bei

³⁸⁶ Vgl. Schwalbach/Schwerk 2007, S. 72f.

³⁸⁷ Vgl. Schranz 2007, S. 27 und Schwalbach/Schwerk, 2007, S. 10.

³⁸⁸ Vgl. Schwalbach/Schwerk 2007, S. 71.

³⁸⁹ Vgl. ebd., S. 1.

³⁹⁰ Vgl. ebd., S. 81.

³⁹¹ Vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 59.

Unternehmen von den Menschen ausgehen, die „so sind wie die meisten Menschen“ (Kahneman) sehen wir auch hierzu in dem Kapitel Cases (s. u.; S. 151), dass monologische Ethik-Konzepte in der Unternehmenswirklichkeit nur unvollständig greifen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang ein Blick auf den Führungsnachwuchs und seine Affinität zu den Anforderungen einer monologischen Ethik: mit Bezug zur Studie von Marwell und Ames aus dem Jahre 1981 lässt sich beispielsweise erkennen, dass Absolventen von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen eine erhöhte Bereitschaft zu egoistischen Verhalten besitzen.³⁹² Schon im Modell von Rest (s. o.; S. 24f.) wurde jedoch sichtbar, dass ohne „moralische Sensibilität“ kein moralisches Handeln erwachsen kann. In Marwells Studie zeigte sich, dass sich durchschnittlich 40-60% der Probanden dazu bereit erklärten, einen Geldbetrag für ein gemeinnütziges Projekt zu spenden. Ausschließlich die Teilgruppe der Wirtschaftsstudierenden hatte einen Anteil „Free Rider“ (Personen, die nie kooperieren) von sehr hohen 80%. Es ist bezeichnend, dass die Wirtschaftsstudierenden einen gleich hohen Anteil „Free Rider“ in der Gesamtgruppe erwarteten.³⁹³ Hinsichtlich der Tendenz von Wirtschaftsstudierenden zu unmoralischem Handeln gibt es mehrere Erklärungsansätze. Zum einen, dass Studiengänge mit vorwiegend wirtschaftlichen Hintergründen oftmals von materiell orientierten Individuen gewählt werden.³⁹⁴ Des Weiteren kann der stärker ausgeprägte Egoismus Folge des Sozialisationsprozesses im Rahmen des Studiums sein, da sich Studierende innerhalb der Wirtschaftswissenschaften detailliert mit ökonomischen Theorien beschäftigen, bei welchen der Eigennutzen bzw. die Nutzenmaximierung das präferierte Handlungskriterium ist und somit ein Betrügen anderer Personen rational sein kann. Ein passender Beleg dazu ist die Untersuchung von Frank et al. aus dem Jahre 1993, bei welcher ein Effekt auf unmoralisches Verhalten durch eine vorher gehörte Vorlesung mit Schwerpunkt auf Nutzenmaximierung und Spieltheorie nachgewiesen werden konnte (Priming).³⁹⁵

1.1.3 Diskursive Ethik

An den Grenzen der monologischen Ethik eröffnet eine **dialogische Ethik**, auch als **diskursive Ethik** oder **Diskursethik** bezeichnet, neue Möglichkeiten, die Betroffenen mit in die Festlegung einzubinden.

Der grundlegende Unterschied zur monologischen Ethik ist, dass die von den Regelungen Betroffenen im Dialog mit den Entscheidern stehen, wobei dies auf gleichberechtigter Ebene stattfindet. Dadurch ist gewährleistet, dass die

³⁹² Vgl. Marwell/Ames 1981, S. 295-310.

³⁹³ Vgl. ebd.

³⁹⁴ Vgl. Zinkhan/Biseil/Saxton 1989, S. 963-974.

³⁹⁵ Vgl. Frank/Gilovich/Regan 1993, S. 159-171.

durchzuführenden Regelungen von denjenigen mitbestimmt wird, die für die Ausübung auch verantwortlich sind. Damit wird zum einen die Partizipation der Mitarbeiter ermöglicht, was zu einer höheren Akzeptanz führt und zum anderen ist eine ganzheitliche, holistische Betrachtung der Einflussfaktoren gegeben.

1.1.3.1 Merkmale der Diskursethik

Zum besseren Verständnis über die Systematik der **Diskursethik** gibt es 6 konstitutive Elemente, die die Charakterisierung der diskursiven Ethik und deren Abgrenzung entsprechend hervorheben.

1. Die Basis der diskursiven Ethik ist ein **verständigungsorientiertes Handeln** der Unternehmensführung, die auch grundlegende Prinzipien wie Diskriminierungsverbote, Korruptionsausschluss oder auch Verfahrensvorschriften für den Umgang mit Konflikten kennen. Eine praktische Umsetzung wäre z. B. das Einrichten einer Ethikkommission oder eines Umweltschutzbeauftragten.³⁹⁶
2. Innerhalb der diskursiven Ethik ist es besonders wichtig, die Begriffe Ethik und Moral voneinander abzugrenzen. In diesen Fall ist die Ethik eine Reflexionslehre der Moral. Diese Unterscheidung ist deshalb so entscheidend, da ansonsten faktisch befolgte Normen der Moral nicht noch einmal kritisch hinterfragt und auf Richtig- und Nachhaltigkeit geprüft werden.³⁹⁷
3. Die dialogische Ausrichtung der Diskursethik bedeutet, dass im Konfliktfall stets der Dialog zwischen allen Betroffenen angestrebt werden sollte. Wünschenswert ist dabei ein „idealer Dialog“, welchen Habermas mit Unvoreingenommenheit, Zwanglosigkeit und Aufrichtigkeit definiert.³⁹⁸ Natürlich gibt es stets Grenzen, in welchen man sich bei der Lösungsfindung befindet, allerdings kann durch eine dialogische Herangehensweise ein gemeinsames Normenverständnis entstehen.
4. Für eine funktionierende **Diskursethik** ist es unerlässlich, einen systematischen Spielraum zur Entwicklung eines gemeinsamen **Werteverständnisses** aufzubauen und diesen nicht durch zu strikte gesetzliche oder marktwirtschaftliche Regeln einzudämmen. Demnach kann ein Dialog dann nicht zielführend sein, wenn das Ergebnis bereits durch vorherrschende Regelungen festgelegt ist und nicht geändert werden kann.³⁹⁹
5. Der Grad der „gelebten“ Orientierung an den festgelegten moralischen Grundsätzen hängt von der Einsicht und der Tragfähigkeit Ihrer Begründung ab und baut zu allererst auf der Selbstverpflichtung durch

³⁹⁶ Vgl. Steinmann/Löhr 1994, S. 76.

³⁹⁷ Vgl. ebd., S. 76f.

³⁹⁸ Vgl. Habermas 1981, S. 149f.

³⁹⁹ Vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 62f.

Überzeugung der handelnden Individuen auf. Überdies ist der Kontrollmechanismus zu beachten, welcher auch durch die Öffentlichkeit bedient wird. Dieser öffentliche Kontrollmechanismus hängt damit zusammen, dass auch ein negatives mediales Echo hinsichtlich unmoralischer Aktivitäten (z. B. durch Presse und/oder Käuferschichten) und ein damit beschädigtes Markenimage zu Absatzeinbrüchen führen kann.

6. Wichtig ist, dass die **Diskursethik** auf der Annahme basiert, dass moralisches Handeln der Individuen auf innerer Überzeugung und nicht auf einer niedergeschriebenen und vorgelegten Guideline, welche im Zweifelsfall noch durch externe monetäre Anreize begünstigt wird, entsteht. Dies ist der konzeptionelle Unterschied zu Systematiken wie z. B. der beschriebenen CSR.⁴⁰⁰

1.1.3.2 Widerspricht die Diskursethik wirtschaftlichen Zielen von Unternehmen?

Die Fundamentalkritik an der diskursiven Ethik ist, dass solche dialogisch geprägten Grundsätze und Konventionen den Zielsetzungen eines Wirtschaftsunternehmens widersprechen und demnach im globalen Wettbewerb keinen Bestand haben. Ein prominenter Verfechter dieser Theorie ist beispielsweise der bereits zitierte Nobelpreisträger Milton Friedman.⁴⁰¹ So behauptet Friedman in seinem Artikel u. a., dass es sinnvoller ist, wenn Unternehmen stets Gewinnmaximierung anstreben und damit den Shareholder Value für die Anteilseigner erhöhen. Darauf basierend können die Anteilseigner mit dem gestiegenen Value ja ihrerseits Mittel für moralische Aktivitäten oder Projekte verwenden, sodass dies in Summe für alle Beteiligten einen höheren Impact bedeuten würde.⁴⁰²

Die Konzeption einer diskursiven Ethik ist ohne Zweifel wünschenswert. Die Wirklichkeit zeigt allerdings die Grenzen dieses konsensorientierten moralischen Handelns auf. In Zeiten eines Wertelerativismus und dysfunktionaler Wirkungen der Globalisierung scheitert das Bemühen häufig bereits an der Konsensbildung.

⁴⁰⁰ Vgl. Schreyögg/Koch 2015, S. 64.

⁴⁰¹ Vgl. ebd., S. 63f.

⁴⁰² Vgl. Friedman, 1970.

2 Moralisches Handeln in Unternehmen

In diesem Kapitel stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Kontextfaktoren wirken in Organisationen auf die Mitarbeiter ein?
- Wie können die verschiedenen Arten von unmoralischen Verhalten kategorisiert werden?
- Ist unmoralisches Handeln womöglich ein Karriere-Booster?
- Welche ausgewählten Effekte unmoralischen Handelns in Organisationen sind unterscheidbar?

2.1 Kontextfaktoren moralischen Handelns

Folgendes Szenario: Sie sind Teil eines Projektes mit verschiedenen Kollegen ihrer Unternehmung und Sie arbeiten gemeinsam mit diesen auf ein erfolgreiches Ergebnis hin. Nun stehen Sie vor einer Entscheidung, welche moralisch aber auch unmoralisch getroffen werden kann. Entscheiden Sie unabhängig der Einflüsse durch die Gruppe oder gibt es Einflussfaktoren, welche sich signifikant – womöglich für Sie unbewusst – auf Ihren Entscheidungsprozess auswirken können? Bommer et al. kommen zu der Schlussfolgerung:

*“... this model must be viewed as a first attempt to identify and relate the various factors which influence managers’ decisions to act ethically or unethically...”*⁴⁰³

Die Versuchsleiter unterscheiden 6 Einflussfaktoren, welche den Entscheidungsprozess eines Individuums in einer Organisation/Gruppe beeinflussen. Das wiederum bedeutet, dass je nach Konstellation und Zusammenwirken dieser 6 Faktoren (spezifischer situativer Kontext) ein und dieselbe Person bei identischer Fragestellung zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen wird. Folgende Faktoren sind zu unterscheiden:

- Social environment
- Government / legal environment
- Work environment
- Professional environment
- Personal environment
- Individual attributes⁴⁰⁴

⁴⁰³ Bommer et al. 1987, S. 266. Neben dieser Unterscheidung gibt es alternative Modelle zur Differenzierung von Einflussfaktoren auf das moralische Verhalten in Organisationen; s. u. a. Detert/Trevino/Sweiter 2008, S. 374-391.

⁴⁰⁴ Vgl. Bommer et al. 1987, S. 266.

2.1.1 Social environment

Innerhalb der „**social environment**“ sind religiöse, humanistische, kulturelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen inbegriffen, welche sich je nach Ausprägung unterschiedlich stark auswirken. Der Einfluss dieser Werte hängt insb. im Unternehmenskontext davon ab, inwiefern diese auch mit der work und der professional environment (s. o.) zusammenhängen. So gibt es bei Managern nicht selten eine moralische „on-the-job“ und eine „off-the-job“ Sichtweise, die sich voneinander unterscheiden können. Dies bedeutet, dass im privaten Kontext eine stärkere Gewichtung des social environments bestehen kann, da sich die Führungskraft als Privatperson z. B. in der Rolle als Mutter bzw. Vater stärker damit identifiziert.⁴⁰⁵

2.1.2 Government / legal environment

Für Individuen selbst ist es i. d. R. so, dass diese vor Taten zurückschrecken, die als illegal gelten. Dies hängt nicht zwangsläufig damit zusammen, dass sie entsprechende rechtliche Konsequenzen fürchten, sondern vor allem mit der Hemmschwelle, etwas illegales zu tun und damit ein soziales Stigma zu übertreten. Durch dieses Phänomen wird der einzelnen Person bewusst, dass dieses Verhalten aus einem bestimmten Grund verboten ist und eine Verknüpfung zu der Unmoralität der Tat kann leichter hergestellt werden.⁴⁰⁶ Aus diesem Grund wirken gesetzliche Regelungen selbstverständlich direkt auf den Entscheidungsbereich von Managern in Unternehmen und dämpfen diese unter Umständen ein.

2.1.3 Work environment

Mit dem Begriff der **work environment** sind insb. Merkmale wie die übergreifenden Unternehmensziele, die Unternehmenskultur sowie die kommunizierte Unternehmenspolitik gemeint, welche Manager innerhalb Unternehmen entsprechend bei der Entscheidungsfindung beeinflussen.⁴⁰⁷

⁴⁰⁵ Vgl. Bommer et al. 1987, S. 268f.

⁴⁰⁶ Vgl. ebd., S. 269.

⁴⁰⁷ Vgl. ebd., S. 271.

2.1.4 Professional environment

Mit der **professional environment** eines Managers ist der institutionelle Kontext, in welchem er tätig ist und nicht die informelle Identifizierung einer Person als „professionell“ gemeint. In diesem Zusammenhang geht es darum, inwiefern Regelungen von Berufsverbänden oder z. B. auch etablierte Genehmigungsverfahren innerhalb einer Organisation auf den Entscheidungsprozess und damit auf das Handeln von Entscheidungsträgern innerhalb des sozialen Systems Unternehmung einwirken.⁴⁰⁸ So geschieht es immer wieder, dass Mitarbeiter zu unmoralischen Handeln „verführt“ werden, um beispielsweise komplexen und zeitraubenden Genehmigungsprozess aus dem Weg zu gehen.

2.1.5 Personal environment

Selbst die **personal environment** kann moralisches wie unmoralisches Verhalten im Beruf begünstigen. So wird z. B. ein privates Umfeld, das physische Erschöpfung und starke psychische Belastungen hervorbringt zu unmoralischem professionellen Handeln führen, da der „Muskel“ Moral und die Selbstdisziplin erschöpft sind.⁴⁰⁹

2.1.6 Individual attributes

Innerhalb der Kategorie der **individual attributes** werden vor allem das moralische Level, die persönlichen Ziele, der Mechanismus der Motivation, die Position/der Status, das Selbstverständnis, die Lebenserfahrung, die Persönlichkeit sowie demografische Merkmale zusammengefasst.⁴¹⁰ Diese Einflusskategorie wurde im Vorkapitel aus neuroethischer Perspektive intensiv behandelt.

2.2 Kategorien unmoralischen Handelns in Unternehmen

Es wird Bezug genommen auf die Unterscheidung zwischen bewussten und unbewussten ethischen Verhaltens, siehe folgenden Abbildung:

⁴⁰⁸ Vgl. Bommer et al. 1987, S. 269f.

⁴⁰⁹ Vgl. ebd., S. 272.

⁴¹⁰ Vgl. ebd., S. 273.

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

Abbildung 20: 4 Verhaltensoptionen als Ergebnis ethischer Entscheidungsprozesse⁴¹¹

Die jeweils bewusst oder unbewusst getroffenen Entscheidungen und deren zugehörigen Handlungen können aus unterschiedlichsten Perspektiven bewertet werden, beispielhaft aus den folgenden 3 normativen Begründungskontexten:

1. bei der utilitaristischen Perspektive (s. o.; S. 48ff.), welche grundsätzlich auf John Stuart Mill zurückzuführen ist, werden Handlungen danach beurteilt, welche Wirkungen diese auf das Wohl anderer Individuen zeigt.⁴¹² Velazquez et al. interpretieren darauf basierend, dass ein Verhalten, welches (A) ein Ergebnis nach sich zieht, dass nicht der Maximierung des Gesamtwohles der sozialen Gemeinschaft oder welches (b) ineffiziente Mittel und Ressourcen nutzt, um ein Ziel zu erreichen, als unethisch anzusehen sind.⁴¹³

2. Mit Bezug zur „Theory of Rights“⁴¹⁴, die Perspektive der individuellen Rechte der Beteiligten, unterscheiden Velazquez et al. danach, ob die persönlichen Rechte eines einzelnen respektiert worden sind. 5 Hauptprinzipien werden differenziert.⁴¹⁵

- The Right of Free Consent (Das Recht auf Entscheidungsfreiheit)
- The Right of Privacy (Das Recht auf Privatheit)
- The Right of Freedom of Conscience (Das Recht auf Gewissensfreiheit)
- The Right of Free Speech (Das Recht auf freie Rede)
- The Right of Due Process⁴¹⁶ (Das Recht auf faire Behandlung)

⁴¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tenbrunsel/Smith-Crowe 2018, S. 545-607.

⁴¹² Vgl. West 2006, S. 67f.

⁴¹³ Vgl. Velazquez/Moberg/Cavanagh 1983, S. 365f.

⁴¹⁴ Ebd., S. 366.

⁴¹⁵ Vgl. ebd.

⁴¹⁶ Vgl. ebd.

Die 3. Perspektive greift die Frage der Verteilungsgerechtigkeit auf. In diesem Zuge werden Entscheidungen anhand der Verteilung von Vor- und Nachteilen an die Beteiligten bewertet, wobei die Verteilung z. B. leistungs- oder nach dem Gleichheitsprinzip erfolgen kann. Generell sollte sich eine Führungskraft dabei an den Prinzipien Fairness und Unparteilichkeit orientieren.⁴¹⁷

Einen anderen Ansatz zur Kategorisierung unmoralischen Verhaltens in Organisationen bieten Moser und Hertel:

- *„Unmittelbares unethisches bzw. kriminelles Verhalten. Beispiele hierfür sind Diebstahl, Sabotage, Körperverletzung, Unterschlagung, sexuelle Belästigung.*
- *Unkooperatives Verhalten im Umgang mit Kollegen. Hierzu zählen Verhaltensweisen wie Mobbing, Informationen vorenthalten oder andere diskreditieren.*
- *Unethisches Verhalten höherer Ordnung. Hiermit meinen wir Verhalten, welches nicht direkt mit kriminellen oder unkollegialem Verhalten gleichzusetzen ist und damit auch nicht unbedingt den Interessen einer Organisation widersprechen muss, gleichwohl aber ebenfalls den anfänglich genannten utilitaristischen Prinzipien oder den Prinzipien individueller und kollektiver Gerechtigkeit widerspricht. Beispiele sind die unnötige Vernichtung von Arbeitsplätzen, die fortgesetzte Herstellung gesundheits- oder umweltschädlicher Produkte, die Vernichtung von Konkurrenzunternehmen u. ä.“⁴¹⁸*

2.3 Unmoralisches Verhalten als Karrierebaustein?

Verbessern diejenigen Mitarbeiter und Manager, die ausschließlich die wirtschaftlichen Ziele ihrer Organisation im Fokus haben und hierfür ggf. unmoralisches Handeln in Kauf nehmen („economy first“), ihre Karrierechancen, ihre Chance auf einen rascheren hierarchischen Aufstieg? Wäre dem so, wäre es vor dem Hintergrund der erwähnten „incentive responsiveness“ professionell rational, sich unmoralisch zu verhalten.

⁴¹⁷ Vgl. Moser/Hertel 1998, S. 4.

⁴¹⁸ Ebd., S. 5f.

2.3.1 Kurzfristiger Karriereschub

Ist es für die eigene Karriere förderlich, sich zumindest in bestimmten Situationen unmoralisch zu verhalten?⁴¹⁹

Bereits im Jahre 1962 wurde der Begriff der **Mikropolitik** von Tom Burns geprägt, der sie als Strategie oder Handlungsweise von Führungskräften beschrieb, um die eigene Macht aufrecht zu erhalten.⁴²⁰ Oswald Neuberger benannte im Zuge seiner Definition des Begriffes beispielsweise den Einsatz folgender Handlungen als mikropolitischen Verhalten:

- Verfälschung und Zurückhalten von Informationen
- Vernichtung von Informationsträgern und Unterlagen
- Bildung von intransparenten Interessengemeinschaften
- Kappen von Kommunikationskanälen und -möglichkeiten
- Erzeugung von Handlungsdruck
- Bewusstes Schnüren von Intrigen
- Etc.⁴²¹

Studien zeigen, dass diese Art kompetitiven Verhaltens durchaus kurzfristigen Erfolg bringen kann.⁴²² So zeigten beispielsweise Luthans et al. in ihrer Studie aus dem Jahre 1985, dass erfolgreiche Führungskräfte verstärkt zu Aktivitäten tendieren, welche Neuberger's Definition der Mikropolitik durchaus zuzuordnen sind.⁴²³ Es bildet sich eine Unternehmenskultur, in der Manager ihre Mitarbeiter lediglich aufgrund erbrachter Resultate beurteilen und bewerten. So steigt für die Mitarbeiter der Druck der Grenzmoral ggf. auch moralisch fragwürdige Entscheidungen in Kauf zu nehmen, wenn sie zu positiven Ergebnissen führen. Unmoralische Denkstrukturen und Handlungen bringen keine sichtlich negativen Ergebnisse mit sich. Dies wird als **Overyaluing Outcome** bezeichnet:

“Rewarding unethical decisions because they have good outcomes is a recipe for disaster over the long term.”⁴²⁴

⁴¹⁹ An dieser Stelle wird der Begriff „Karriereschub“ dabei als schnelles Erreichen eines hierarchischen Aufstiegs definiert.

⁴²⁰ Vgl. Burns 1962, S. 257ff.

⁴²¹ Vgl. Neuberger 1995, S. 124ff.

⁴²² Vgl. Dawes 1980, S. 169ff.

⁴²³ Vgl. Luthans/Rosenkrantz/Hennessey 1985.

⁴²⁴ Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 22.04.2019.

2.3.2 Langfristiger Erfolg

Langfristige Orientierung kann durch kooperative Verständigung unterstützt werden, da Mitarbeiter grundsätzlich in der Lage sind, zwischen kooperationswilligen und egoistischen Kollegen zu unterscheiden.⁴²⁵ Dies spricht dafür, dass durch den Gesamterfolg der Organisation bedingt durch kooperatives Verhalten auch die langfristigen Karrierechancen des Einzelnen steigen.⁴²⁶

Überdies zeigte die Studie von Barrick und Mount aus dem Jahr 1991, dass von den sog. „**big five**“ Persönlichkeitsmerkmalen lediglich die Gewissenhaftigkeit einen nachhaltigen Einfluss auf den beruflichen Erfolg ausweist.⁴²⁷ Dies leuchtet unmittelbar ein, denn gewissenhafte Mitarbeiter handeln verantwortlich und zuverlässig, planend, organisiert und überlegt, sorgfältig und somit effektiv. Die „big five“ sind im übrigen ein weitverbreitetes Modell zu 5 robusten Persönlichkeitsmerkmalen, zu denen neben der Gewissenhaftigkeit noch Offenheit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus gehören.^{428 429} Gesellt sich zur Gewissenhaftigkeit eine missbrauchsfreie Durchsetzungsfähigkeit, sind die Chancen besonders gut, eine Win-Win-Situation zwischen Unternehmenserfolg und individueller Karriere entwickeln zu können. Durchsetzungsfähigkeit meint „...Interessen, Ziele und Absichten wahrzunehmen, zu verfolgen und für sie einzustehen – auch gegen Widerstände“.⁴³⁰ Dies spricht dafür, dass durch Gesamterfolg der Organisation, bedingt durch kooperatives Verhalten, auch die langfristigen Karrierechancen der Einzelperson steigen kann.⁴³¹

Es ist schließlich wenig verwunderlich, dass nach Moser und Hertel die Tendenz zu unmoralischem Handeln im Verlauf der Karriere generell abnehmend ist. Dies ist neben der geringeren Nutzkraft unmoralischen Verhaltens insb. in der „Abnutzung“ und den Selbsterhaltungstendenzen der Organisation begründet.⁴³²

⁴²⁵ Vgl. Frank/Gilovich/Regan, 1993, S. 170

⁴²⁶ Vgl. Moser/Hertel 1998, S. 16f.

⁴²⁷ Vgl. Barrick/Mount 1991, S. 11ff und Remmerbach/Walther, 2016, S. 107ff.

⁴²⁸ Vgl. Piedmont/McCrae/Costa 1992, S. 75f.

⁴²⁹ Vgl. Barrick/Mount 1993, S. 114.

⁴³⁰ Vgl. Mai 2017a, <https://karrierebibel.de/durchsetzungsvermoegen-verbessern/>, abgerufen am: 28.05.2019.

⁴³¹ Vgl. Moser/Hertel 1998, S. 16f.

⁴³² Vgl. ebd., S. 17f.

2.4 Ausgewählte Effekte unmoralischen Handelns in Unternehmen

„Durch die Macht des sozialen Kontextes kann jedes Individuum zum Täter werden“. Diese Aussage basiert auf einer Auswertung von 25.000 Studien mit insgesamt ca. 8 Mio. Versuchspersonen, bei denen Psychologen zu dem Ergebnis gelangt sind, dass durch die **Macht des sozialen Kontextes** prinzipiell jedes Individuum zum Täter werden kann. Wir greifen den sozialen Kontext im Rahmen der organisatorischen Perspektive auf. Menschen interagieren in Unternehmen mit Kollegen, sie gehören einem Team, einer Abteilung – einer Gruppe an. Im Folgenden werden ausgewählter Gruppeneffekte, durch welche Individuen durch Gruppenzugehörigkeit so beeinflusst werden können, dass die normalerweise gesetzten Konventionen und Überzeugungen „über Bord geworfen werden“, dargestellt.⁴³³

2.4.1 Motivated Blindness

Der Effekt der **Motivated Blindness** wurde von Bazerman und Tenbrunsel beschrieben und sagt aus, dass Menschen Informationen dann nicht wahrnehmen, wenn es für sie vorteilhaft ist, diese Informationen auszublenden. Dadurch fallen u. U. relevante Komponenten aus der Bewertungs- respektive Entscheidungsmatrix, welche möglicherweise eine moralische Auseinandersetzung mit sich bringen würden, allerdings nicht als solche wahrgenommen werden. Aufgrund dieser Tatsache können unmoralische Entscheidungen getroffen werden ohne wahrzunehmen, dass dies eine moralische Komponente beinhaltet.⁴³⁴

In einem Interview sagte Tenbrunsel z. B.: „... as long as I can pass it along and make it somebody else’s responsibility, I no longer own that.“⁴³⁵ Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass ein Individuum dazu tendieren kann, die Verantwortlichkeit für eine moralische Fragestellung an eine nachgelagerte Instanz zu verlagern (solange eine solche vorhanden ist) und sich damit selbst „schadlos“ hält, unabhängig vom Ausgang der Situation. Daraus lässt sich ableiten, dass solange jemand anderes ebenfalls an der Entscheidungskette teilnimmt, dieser auch für die moralisch korrekte Ausführung sorgen kann.

⁴³³ Vgl. Sundarp 2016, S. 99ff.

⁴³⁴ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 24.04.2019.

⁴³⁵ Bartlett 2011, <https://www.chronicle.com/blogs/percolator/penn-state-motivated-blindness-and-the-dark-side-of-loyalty/27932>, abgerufen am: 24.04.2019.

Ein passendes Beispiel dazu findet sich u. a. in der Finanzkrise von 2008. In dieser Zeit haben unabhängige Rating-Agenturen verschiedenen Unternehmen AAA-Ratings gegeben, obwohl diese nicht begründet werden konnten. Sieht man dies nun im Kontext, dass die Rating-Agenturen von den Unternehmen beauftragt und bezahlt wurden und dass die Agenturen daran partizipieren, dass die Unternehmen gut bewertet werden, so entsteht der von Tenbrunsel beschriebene Effekt geradezu zwangsläufig. Die Rating-Agenturen sehen ihren eigenen Vorteil darin, viel Geld für eine gute Bewertung erhalten zu können und schieben die Pflicht, dass diese auch gerechtfertigt ist, auf die Unternehmen, die bewertet worden sind.⁴³⁶

Daraus resultierend hat sich eine finanzwirtschaftliche Blase gebildet, welche sich im Umkehrschluss für eine Krise mitverantwortlich gezeigt hat und aus moralischen Gesichtspunkten so nie hätte stattfinden dürfen.

2.4.2 Indirect Blindness

Der Effekt, den Bazerman als „**Indirect Blindness**“ bezeichnet, besagt, dass unmoralisches Verhalten durchaus, wenn auch in abgeschwächter Form, wahrgenommen wird, wenn dies auf eine dritte Partei „outgesourced“ wird; also die unmoralische Tätigkeit auf mehrere Schultern verteilt wird. Dies hat Bazerman durch folgendes Experiment bewiesen:

Ein Unternehmen hat ein Medikament gegen Krebs zu Selbstkosten von 2,50 \$ entwickelt und verkauft dieses für 3,00 \$. Allerdings wird es nur von wenigen Personen gekauft, da es nur von wenigen Personen eingenommen werden muss, diese benötigten es allerdings dringend.

Eine Versuchsgruppe wurde daraufhin mit Option A konfrontiert:

Damit das Unternehmen profitabel agieren kann hebt es den Verkaufspreis von 3,00 \$ auf 9,00 \$ an.

Eine andere Versuchsgruppe wurde mit Option B vertraut gemacht:

Das Unternehmen verkauft die Produktionsrechte an ein anderes Unternehmen mit geringerer Kostenstruktur. Diese Drittpartei vertreibt das Medikament trotz kostengünstigerer Produktionsbedingungen allerdings nun für 15,00 \$.

⁴³⁶ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 24.04.2019.

Weitere Informationen zu Hintergründen oder der Wahrnehmung anderer Personen werden den Probanden an dieser Stelle nicht mitgegeben, sodass ein Meinungsbild allein auf der semantischen Reaktion des Individuums basiert.

Befragt nach der moralischen Bewertung der Optionen A und B bewerteten die Probanden Option A als unmoralischer, obwohl A einen niedrigeren Preis für die Käufer bedeutet. Genau dies ist der Effekt von Indirect Blindness, indem unmoralisches Verhalten auf eine dritte Partei übertragen wird. Die Wirksamkeit der Indirect Blindness wird darüber hinaus noch durch intransparente Hintergründe verstärkt, die im o. a. Beispiel allerdings nicht einbezogen wurden.⁴³⁷ Durch diese Art der Verschleierung bilden sich ggf. komplexere Gebilde, welche für eine Person nicht immer transparent und wahrnehmbar sind und somit nicht eindeutig der eigenen Bewertungsmatrix zugeordnet werden können. Aus diesem Grund können verlagerte unmoralische Handlungen nicht immer eindeutig als solche wahrgenommen werden.

2.4.3 Bystander-Effekt

Der **Bystander-Effekt** tritt auf, wenn Menschen in Gruppen zusammenkommen, je größer die Gruppe, desto stärker der Effekt. Ein grausames Beispiel für den „Zuschauer-Effekt“ ist der Mord an Kitty Genovese aus dem Jahre 1964. Kitty Genovese erreichte damals ihren Parkplatz, unweit von ihrem Haus, als ihr Mörder Winston Moseley sich ihr näherte und auf die Frau einstach. Kitty rief um Hilfe, ihre Nachbarn haben dies gehört, es blieben sogar Passanten stehen oder Fenster öffneten sich. Allerdings half ihr niemand. Sie schleppte sich blutüberströmt zu ihrem Haus und ihr Täter verfolgte sie und vergewaltigte sie obendrein. Die New York Times schrieb daraufhin:

„Mehr als eine halbe Stunde lang schauten 38 achtbare, gesetzestreue Bürger in Queens zu, wie ein Mörder eine Frau in Kew Gardens belästigte und auf sie einstach.“⁴³⁸

Was sind die Gründe?:

- Studien belegen, dass mit steigender Anzahl Umstehender die Wahrscheinlichkeit abnimmt, das sich Jemand persönlich verantwortlich fühlt und z. B. zur Hilfe kommt. Je mehr Menschen anwesend sind, desto weniger bedrohlich wirkt eine Situation auf uns.

⁴³⁷ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 24.04.2019.

⁴³⁸ Mai 2009, <https://karrierebibel.de/bystander-effekt/>; abgerufen am: 24.04.2019.

- Des Weiteren begegnet uns der Effekt der **Gruppenignoranz**: Personen warten ab, bis ein anderer den ersten Schritt unternimmt.
- Außerdem greift **Verantwortungsdiffusion** um sich: sollen doch die anderen helfen, warum gerade ich? Möglicherweise tendieren Bystander auch dazu, die Situation so einzuschätzen, dass andere viel besser geeignet sind, um zur Hilfe zu eilen.⁴³⁹

2.4.4 Statusdenken

In „The Dark Side of Competition for Status“ haben Charness et al. im Jahre 2014 nachgewiesen, dass Status unmoralisches Handeln fördert. Innerhalb ihres Experiments wurde Versuchsteilnehmern 10 Runden lang Arbeitsaufgaben gestellt, die zu erledigen waren. Eine Rangliste zeigte während der Runden stets transparent, welche Person wie viele Aufgaben bereits erledigen konnte. Der Proband mit den meisten erledigten Aufgabenstellungen erhielt dabei Rang 1.⁴⁴⁰ Im Vergleich zur Kontrollgruppe, welche keine transparente Rangliste zur Verfügung hatte, zeigte sich, dass die persönlichen Leistungen der einzelnen Probanden in der Versuchsgruppe zwar anstiegen, die Probanden jedoch zu sabotierendem Verhalten gegenüber ihren „Konkurrenten“ neigten, wodurch die Gesamtarbeitsleistung des Teams erheblich reduziert wurde.⁴⁴¹

Entscheidend ist, dass andere, z. B. Kollegen, den Statusrang eigenständig wahrnehmen und einschätzen können. Dies kann mit Hilfe des sog. Statusspiels nachvollzogen werden: 4 Personen ziehen verdeckt eine Karte, welche mit den Nummern von 1 bis 4 nummeriert sind. Die gezogene Zahl repräsentiert ihren Status: je höher desto höher der Status. Bereits nach kurzer Zeit agieren die Probanden statusgeprimt mit typischen Status-Attitüden wie etwa:

- langsame und elegante Bewegungen mit aufrechter und stiller Kopfhaltung
- lockeres Zurücklehnen beim Sitzen
- kräftige und nicht zu leise Stimme
- beide Beine fest auf dem Boden und die Hände vor den Körper⁴⁴²,

u. z. unabhängig anderer Einflussfaktoren wie ihres Bildungsstands oder Kleidung. Außenstehende, die die Reihenfolge nicht kannten, waren so in der Lage, anhand der „Gesten der Macht“ hierarchische Strukturen zu identifizieren. Im Übrigen nutzen Menschen die sog. Statusintelligenz als Heuristik, etwa wenn sie den

⁴³⁹ Vgl. Mai 2009, <https://karrierebibel.de/bystander-effekt/>; abgerufen am: 24.04.2019.

⁴⁴⁰ Vgl. Charness/Masclot/Villeval 2014, S. 6ff.

⁴⁴¹ Vgl. ebd., S. 12ff.

⁴⁴² Vgl. Mai 2017b, <https://karrierebibel.de/status-quo/>, abgerufen am: 24.04.2019.

Aussagen eines Experten, etwa eines Arztes, a priori besondere Glaubwürdigkeit und Kompetenz konzidieren.

Folgendes Szenario beispielhaft: Sie arbeiten im Vertrieb eines Unternehmens, das eine Rangliste mit den Monatsumsätzen für alle transparent im Intranet darstellt und den verkaufsstärksten Mitarbeiter mit einem entsprechenden Boni zusätzlich ehrt. Seit wenigen Monaten haben Sie einen neuen Arbeitskollegen in ihrer Sales-Abteilung, der seit Beginn seiner Anstellung stets auf den ersten Platz des Rankings landet, wobei Sie sich in „Schlagdistanz“ bewegen. Sie kennen den „einen oder anderen Kunden“ Ihres Mitstreiters persönlich und könnten dort mit Ihrer Erfahrung und moralisch elastischen Aktionen Zusatzumsätze für sich selbst generieren. Außerdem ist bald eine Stelle in höherer hierarchischer Position neu zu besetzen, für die Sie sich geeignet halten und die Sie reizt. Eine Platz 1-Platzierung im abteilungsinternen Ranking wäre sicher nicht schädlich. Moral oder „einmal ist keinmal“?

2.4.5 Illusion der eigenen Vorteilhaftigkeit und Moral

Hinter diesem Effekt, welcher passenderweise als „**Self as Deserving**“ benannt wird, verbirgt sich, dass Menschen dazu neigen, sich selbst und das eigene Handeln als moralisch weniger verwerflich gegenüber anderen Individuen einzuschätzen – unabhängig davon, ob dies den Tatsachen entspricht.⁴⁴³

Dies fußt u. a. auf einer Studie von Hastorf und Cantril aus dem Jahre 1954, die Fangruppen zweier Fußballmannschaften unabhängig voneinander dasselbe Spiel gezeigt haben, wobei die jeweilige Fangruppe stets die gegnerische Mannschaft als unfairer und mit weniger Sportsgeist wahrgenommen hat.⁴⁴⁴

Bezieht man diesen Effekt auf das Zusammenarbeiten von Gruppen wie z. B. Abteilungen in Unternehmen, so kann diese Wahrnehmungsverzerrung dazu führen, dass Mitarbeiter ihre Kollegen der Outgroup als unmoralisch wahrnehmen, was wiederum dazu animieren würde, sich selbst unmoralischer zu verhalten, da dies in der eigenen Wahrnehmung stets in schwächerer Form ausgeprägt ist. Dieselben Überlegungen stellen die Mitglieder der Outgroup an. Dadurch kann es zu einem „Aufschaukeln“ dieses Effektes kommen. Schlimmstenfalls kommt es in einem solchen Klima des moralischen Wettbewerbs zu einer schleichenden Kettenreaktion und aus einer „Lappalie“ wie dem Mitnehmen eines Kugelschreibers wird über verschiedene Eskalationsstufen moralisch elastisches Verhalten zur Norm.

⁴⁴³ Vgl. Chugh/Bazerman/Banaji 2005, S. 85f.

⁴⁴⁴ Vgl. ebd.

2.4.6 Mitläufertum

Mitläufertum: sehen wir Kollegen, die unmoralisches Verhalten an den Tag legen, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass auch wir uns unmoralisch verhalten. Dieser Effekt ist besonders stark ausgeprägt, wenn die zuerst unmoralisch handelnde Person ein Vorbild, z. B. Vorgesetzter, für uns darstellt.⁴⁴⁵

Das Phänomen des Mitläufertums ist hinreichend empirisch belegt. KPMG hat in ihrer Befragung in der Schweiz aus dem Jahre 2013 aufgezeigt, dass 64% der befragten Unternehmensmitarbeiter zugaben, bereits unmoralische Entscheidungen getroffen zu haben. Dabei korreliert die Anzahl der zu unmoralischen Verhalten tendierenden Personen signifikant mit der Tatsache, ob diese bereits unmoralisches Handeln von anderen beobachten konnten. Je häufiger dies der Fall war, desto höher war die eigene Tendenz zu unmoralischen Entscheidungen.⁴⁴⁶

Der Klassiker hierzu ist das **Konformitätsexperiment von Asch** aus dem Jahre 1951. Innerhalb dieses Versuches wurden Testpersonen sowohl eine Referenz- als auch 3 Vergleichslinien gezeigt, wobei der Proband einschätzen sollte, welche der Vergleichs- mit der Referenzlinie in Länge übereinstimmt. Dazu gab es je Person 18 Schätzungen. Innerhalb der Kontrollgruppe gab es keinerlei instruierte Experimentteilnehmer, so dass der Proband seinen eigenen – offensichtlichen – Wahrnehmungen folgte mit einer Fehlerquote unter 1%. Innerhalb der Experimentalgruppe hingegen wurden alle Versuchsteilnehmer bis auf den Probanden instruiert, falsche Aussagen abzugeben. Es wurden erneut 18 Schätzungen abgegeben, wobei die zuvor instruierten Teilnehmer 12-mal ein richtiges und 6-mal wissentlich und einstimmig ein für jeden erkennbar falsches Ergebnis abgaben. Trotz der erkennbar falschen Antworten verhielten sich nunmehr 30% der Versuchspersonen gruppenkonform und stimmten der falschen Mehrheitsmeinung zu – entgegen ihrer eigenen Überzeugung und Wahrnehmung.⁴⁴⁷

Folgendes Szenario: Sie sind zu einem Meeting geladen, auf dem entschieden werden soll, welches ERP-System Ihr Unternehmen in Zukunft nutzen soll. Es werden verschiedene Systeme samt Vor- und Nachteilen separat vorgestellt; Sie sind gut vorbereitet und bilden sich ihr eigenes Urteil. Im Zuge der Entscheidungsfindung stellen Sie fest, dass sich alle anderen Sitzungsteilnehmer einstimmig für ein System aussprechen, das Sie nicht gewählt hätten. Beugen Sie sich der Gruppenkonformität?

⁴⁴⁵ Vgl. KPMG 1996, S. 22ff.

⁴⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁴⁷ Vgl. Asch 1951.

3 Institutionelles und organisatorisches Framing

Wir haben festgestellt, dass Individuen in Unternehmen zu Handlungen fähig sind, die unmoralisch sind. Die Wahrnehmung des Einzelnen wird durch starre bzw. rigide Frames so weit eingeschränkt, sodass das Umfeld nur noch aus einer einzigen Perspektive betrachtet wird – die ethische Dimension des Handelns gerät dabei oftmals in den „toten Winkel“ (engl: **Bounded Awareness**).⁴⁴⁸

Organisationen sind immer in einen übergreifenden gesellschaftlichen, dem sog. **institutionellen Kontext** eingebettet. Namensgebend sind sog. **Institutionen**, die geteilte Normen, Werte und Gewohnheiten einer Gesellschaft reflektieren und damit bestimmen, was richtig und möglich ist. Damit reicht der institutionelle Einfluss auch bis ins Innere der Unternehmen. Ein Beispiel für eine sehr einflussreiche Institution sind beispielsweise die Medien, die aktuelle Geschehnisse nicht nur dokumentieren, sondern diese auch bewerten.⁴⁴⁹

In Unternehmen, die als „Miniaturgesellschaften“ innerhalb des institutionellen Kontextes betrachtet werden können, entwickeln Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis über geteilte Normen, Werte und Überzeugungen. Zusammen bildet dies den tiefsten, unbewussten und damit grundlegenden Part einer Organisation: die **Unternehmenskultur**.⁴⁵⁰ Da dieses Werte- und Normensystem empirisch nur schwer erfassbar ist, beschränken sich Forscher oftmals auf den wahrnehmbaren Aspekt der Unternehmenskultur: das sog. **Organisationsklima**.⁴⁵¹ Kultur und Klima beeinflussen das individuelle Framing: der Mitarbeiter trifft seine Entscheidungen innerhalb des unternehmerischen Mikrokosmos, in dem simplifizierte und homogene Weltansichten bestehen.

Das am weitesten verbreitete Modell zur Beschreibung und Erfassung eines Organisationklimas entwickelten Victor und Cullen.⁴⁵² Sie operationalisieren das Konstrukt Klima durch zwei Dimensionen:

- Moralische Orientierung: Egoismus, Prinzipienorientierung und Fürsorge.
- Referenzgruppe: Individuum, Team/ Organisation, Gesellschaft.

Werden diese Dimensionen zu einem Modell kombiniert, lassen sich durch die jeweils drei Ausprägungen neun verschiedene Klimafacetten definieren.⁴⁵³ Die bereits angesprochene Meta-Studie von Kish-Gephart et al. hat sich an diesem

⁴⁴⁸ Vgl. Palazzo/Krings/Hoffrage 2011, S. 324-327.

⁴⁴⁹ Vgl. Sandhu 2012, S. 73f.

⁴⁵⁰ Vgl. Lies 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁵¹ Vgl. Eigenstetter/Trimpop 2009, S. 64ff.

⁴⁵² Vgl. ebd., S. 65f.

⁴⁵³ Vgl. Aßländer 2011, S. 223.

Modell orientiert und untersucht, wie sich die einzelnen moralischen Facetten auf das individuelle ethische Verhalten auswirken.⁴⁵⁴

Beispielsweise sind Mitglieder von Unternehmen, in denen intern ein aggressives **Wettbewerbsklima** gefördert wird, dazu geneigt, ihre Umgebung strikt in zwei Lager zu trennen: das eigene und das gegnerische. Auslöser kann z. B. ein starker Wettbewerbsdruck von außen sein. Dieses egoistische, einzelkämpferische Klima führt dabei erwiesenermaßen vermehrt zu unmoralischem Handeln.⁴⁵⁵ Konkurrenzkämpfe können jedoch nicht nur zwischen Einzelpersonen, sondern gleich als „Kleinkriege“ zwischen ganzen Abteilungen stattfinden. So können Konflikte zwischen Produktion und F&E-Abteilung entstehen, da die Fertigung so früh wie möglich anfangen möchte zu produzieren, um möglichst gleichmäßig ausgelastet zu sein, während die Forscher und Entwickler den Prototypen so lange wie möglich entwickeln und testen möchten, um ein ausgereiftes Produkt auf den Markt zu bringen. Diese Koordinationsprobleme führen früher oder später zu sog. Silodenken, das die Abteilungen gegeneinander arbeiten lässt. Damit wird die gesamte Organisation knapp sechsmal anfälliger für einen gestörten Informationsaustausch im Vergleich zu Unternehmen mit kooperierenden Abteilungen.⁴⁵⁶

In Firmen mit einem ausgeprägten **prinzipienorientierten Klima** werden Entscheidungen als legitim erachtet, wenn sie den formalen Richtlinien wie Gesetzen oder **Verhaltenskodizes** entsprechen. So werden die Organisation und ihre Anspruchsgruppen vor unmoralischem Handeln geschützt, indem klar kommuniziert wird, was nicht erwünscht bzw. unzulässig ist. Vermittelt wird dies z. B. durch Anreizsysteme, dem vorgelebten Verhalten der Führungspersonen oder informelle Normen. Letztere könnten z. B. lauten: „Zuspätkommen wird nicht toleriert.“. Beispielsweise wird in High-Tech-Firmen oft eine Kultur der Objektivität gelebt. Entscheidungen müssen auf „harten“ Fakten beruhen – ein stark wissenschaftlicher, rationalistischer Frame dominiert. Hier besteht das Risiko, dass alles nicht Messbare, wie ethische Prinzipien, ausgeblendet wird.

Analog sind Unternehmen, die die Aufmerksamkeit ihrer Beschäftigten auf das Wohlergehen von Stakeholdern lenken (also z. B. auf Kunden, die Gemeinschaft oder die Angestellten selbst), weniger anfällig für unmoralisches Verhalten.⁴⁵⁷

⁴⁵⁴ Vgl. Kish-Gephart et al. 2010, S. 7, 21 und Palazzo et al. 2011, S. 329. Hier und im Folgenden.

⁴⁵⁵ Vgl. Euwens 2018, <https://theorgproject.wordpress.com/2017/10/10/wie-unethisches-verhalten-in-unternehmen-entsteht>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁵⁶ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁵⁷ Vgl. Kish-Gephart et al. 2010, S. 7.

Im Übrigen tendieren insbesondere erfolgreiche Unternehmen zu einer vereinfachten und homogenen Wahrnehmung ihrer Umwelt (s. o.). Ihre Methoden der Marktbearbeitung orientieren sich an internen Spielregeln und der Firmenkultur und werden durch Erfolg „legitimiert“. Wiederholtes positives Feedback erlaubt es den Beschäftigten, **Routinen** zu entwickeln. Routinen wirken als Frames, da Tätigkeiten auf „Autopilot“, also im System-Modus 1, durchgeführt werden – es wird nicht mehr nach links und rechts gesehen. Damit liegt es auf der Hand, dass Mitarbeiter, die Routinen nutzen, anfällig für unmoralisches Handeln sind.⁴⁵⁸

Es gibt es verschiedene Ansätze, den „**ethischen Gehalt**“ von Organisationen zu messen. Gemäß des Modells von Kaptein & Dalen beispielsweise wird in diesem Zusammenhang das Ausmaß bestimmt, in dem folgende Tugenden und Werte implementiert wurden:

- Klarheit,
- Konsistenz,
- Sanktionierbarkeit,
- Machbarkeit,
- Unterstützung,
- Sichtbarkeit und
- Diskutierbarkeit.

Beispielsweise beschreibt der Grad der Sichtbarkeit das Ausmaß, in dem das Verhalten von Organisationsmitgliedern nachverfolgt werden kann (s. u.; S. 143ff.).⁴⁵⁹

Ferner gibt es eine Vielzahl von Rankingansätzen, die regelmäßig die Ethikorientierung von Unternehmen anhand verschiedener Kriterien bestimmen. Das **Ethisphere Institut** hat beispielsweise die Initiative „World’s Most Ethical Companies“ ins Leben gerufen, die Unternehmen anhand von fünf Kategorien bewertet (vgl. Abbildung 21). Eine dieser Kategorien ist z. B. das firmeninterne Ethik- und **Compliance-Programm**, dessen Qualität über ein Scoring in ausgewählten Unterkategorien (Grad der Umsetzung, Programmstruktur, Kommunikation und Training etc.) bestimmt wird und 35% des Gesamtergebnisses ausmacht.⁴⁶⁰

⁴⁵⁸ Vgl. Palazzo/Hoffrage, <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁴⁵⁹ Vgl. Eigenstetter/Trimpop 2009, S. 66ff.

⁴⁶⁰ Vgl. Ethisphere Institut 2019a, <https://ethisphere.com/2018-worlds-most-ethical-companies/>, abgerufen am: 04.06.2019 und Ethisphere Institut 2019b, <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/#methodology>, abgerufen am: 04.06.2019.



Abbildung 21: Bewertungskategorien im Selektionsprozess des Ethisphere Instituts⁴⁶¹

Grundsätzlich gilt: je nachdem, inwieweit der gesellschaftliche und der unternehmerische Kontext ideologisch übereinstimmen oder nicht, kann das Risiko der ethischen Blindheit entsprechend gesteigert oder gemindert werden.⁴⁶²

Es stellt sich die Frage, ob man sich gegen ethische Blindheit wappnen kann. Und wenn ja, wie? Wenn ein starrer Frame das Problem ist, das zu Ethical Blindness führt, wird ein flexibles **Framing** Teil der Lösung sein.⁴⁶³ Dabei sollten gedankenlose Routinen ausgeschaltet und die moralische Phantasie (engl.: **Moral Imagination**) eingeschaltet werden.

Die Voraussetzung ist **Achtsamkeit**. Frames entwickeln sich langsam und schleichen sich in unser Unterbewusstsein. Menschen sollten sich bewusst werden, dass sie sich in einem gesellschaftlichen und unternehmerischen Umfeld befinden, das zu kognitiven Verzerrungen führen kann. Sie sollten ihre bisherige Sicht auf die Dinge ständig daraufhin überprüfen, ob bestimmte Facetten eines Themas

⁴⁶¹ Vgl. Ethisphere Institut 2019b, <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/#methodology>, abgerufen am: 04.06.2019.

⁴⁶² Vgl. Mai 2016, <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁶³ Vgl. Palazzo et al. 2011, S. 334f.

ausgeblendet werden und kontinuierlich die eigenen Werte reflektieren. Darauf baut Moral Imagination auf. Dies bezeichnet die Fähigkeit, sich die verschiedenen Folgen seines Handelns vorzustellen und ihre möglichen negativen und positiven Auswirkungen auf das Umfeld zu reflektieren. Entscheidungen werden aus mehreren Perspektiven betrachtet, wobei die Fragestellung lautet: Wen oder was könnte mein Vorhaben beeinflussen? Sind die Folgen moralisch vertretbar oder nicht?⁴⁶⁴

Eng verbunden mit Moral Imagination ist das **Moral Stretching**. Dies bezeichnet das stetige Training des Charakters. Indem eigene Einstellungen und Werte kontinuierlich hinterfragt werden, wird der „moralische Muskel“ gestärkt. Wird der Muskel nicht regelmäßig trainiert, wird er schwächer – und gibt damit unethischem Verhalten eine Chance.⁴⁶⁵

Auf das Arbeitsumfeld bezogen bedeutet dies, dass alte Denkmuster aufgebrochen werden sollten. Manager könnten z. B. dazu angeregt werden, sich bei Entscheidungen nicht nur um das Wohlergehen des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen, sondern auch Stakeholderinteressen miteinzubeziehen. Begleitend zu diesen mentalen Struktur-umbrüchen sollte ein Klima geschaffen werden, in dem offene Diskussionen angeregt werden, um möglichst viele Blickwinkel einzubeziehen.

Außerhalb der Arbeit ist es sinnvoll, sich vom Kollegenkreis loszulösen und mehr Zeit mit unbeteiligten Außenstehenden zu verbringen. Deren (weitestgehend) neutrale Gedanken und Ratschläge helfen eine Distanz zur Arbeit aufzubauen und wirken als **soziales Korrektiv**. Dies kann hilfreich sein, um die Käseglocke des unternehmerischen Kontextes zu zertrümmern und Dinge ins richtige Licht zu rücken.⁴⁶⁶

Wir haben festgestellt, dass die Unternehmenskultur das Individuum in seinen Entscheidungen sehr stark beeinflussen kann. Damit nimmt sie eine zentrale Rolle für die Behavioral Business Ethics ein. Doch wie können wir diese Kultur beeinflussen, sodass unethisches Verhalten so gut wie möglich vermieden wird?

Es wurde bereits festgehalten, dass die Unternehmenskultur durch tieferliegende homogene Werte, Normen und Einstellungen verkörpert wird. Dieser kulturelle handlungsprägende Rahmen beeinflusst auch wahrnehmbare Artefakte einer

⁴⁶⁴ Vgl. Heath, 2016, <https://www.britannica.com/topic/moral-imagination>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁶⁵ Vgl. Palazzo/Hoffrage, <https://www.coursera.org/lecture/unethical-decision-making/7-1-mindfulness-and-moral-stretching-part-i-2VUL9>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁶⁶ Vgl. Mai 2016, <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik>, abgerufen am: 10.05.2019.

Organisation.⁴⁶⁷ Zu diesen Artefakten gehören z. B. bestimmte Ausdrucksformen, Verhaltensweisen oder Dresscodes, aber auch allgemeine Organisationsstrukturen und -prozesse. Dabei stehen besonders Artefakte wie die Kommunikation im Fokus, die gravierenden Einfluss auf moralisches Miteinander haben und den ethischen Gehalt eines Unternehmens maßgeblich bestimmen (s. o.). Diese Artefakte (oder auch Kontextfaktoren) müssen kritisch betrachtet werden, da sie nicht nur nach außen das Verhalten von Personen prägen, sondern gleichzeitig Stellschrauben sind, um die innenliegende Unternehmenskultur zu verändern.⁴⁶⁸

4 Ausgewählte organisatorische Kontextfaktoren

Im Folgenden werden einige der wichtigsten Kontextfaktoren näher betrachtet. Es wird sich herausstellen, dass die einzelnen Faktoren eng miteinander verwoben sind. Beispielsweise geht das Verhalten von Führungskräften mit verschiedenen Formen der Sanktionierung und Belohnung einher und beeinflusst zudem Leistungsbewertungen.

4.1 Human Resource Management

Die Verwaltung des unternehmerischen Personals ist eine wichtige Stellschraube zur Förderung moralischen Handelns. Unter diesen Bereich fallen u. a. das **Recruitment** und die generelle Ausgestaltung von **Arbeitsbeziehungen**.

4.1.1 Einstellungs- und Entlassungsverfahren

Einige Wirtschaftsbereiche, vor allem die Bau- und Immobilienbranche, die Finanzdienstleistungsbranche, aber auch der Handel scheinen überproportional von Wirtschaftskriminalität betroffen zu sein. Diese Branchen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit besonders anziehend, da einige Unternehmen schnelle, „unkomplizierte“ Gewinne durch unmoralisches Handeln zulassen.⁴⁶⁹

Personalverantwortliche und Führungskräfte suchen oftmals unbewusst nach potentiellen Mitarbeitern, die ähnliche Werte und Einstellungen wie die vorhandene

⁴⁶⁷ Vgl. Lies 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁶⁸ Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 247ff.

⁴⁶⁹ Vgl. Moser/Hertel 1998, S. 6-10.

Belegschaft aufweisen.⁴⁷⁰ Beispielsweise wurden beim insolventen US-Energiekonzern **Enron** nur die besten Absolventen der renommiertesten Hochschulen eingestellt – solche, die im kompetitiven Arbeitsumfeld des Unternehmens aufblühen würden. Schwerwiegende Bilanzfälschungen manövrierten Enron dennoch in den Bankrott und schufen damit einen der größten Unternehmensskandale in der Geschichte der USA. Hohe Fach- und Methodenkompetenzen allein garantieren keinen nachhaltigen Erfolg – ist die Firmenkultur vergiftet, können diese Fähigkeiten auch auf unmoralische Weise eingesetzt werden.⁴⁷¹

Auch die Art und Weise sowie die Gründe der Entlassung von Mitarbeitern geben viel Aufschluss über die herrschende Unternehmenskultur. Enron ging von der sozialdarwinistischen 20/70/10-Regel aus, die mehrere Unternehmen wie z. B. Yahoo anwenden: 20% der Angestellten sind hochmotivierte Leistungsträger, 70% sorgen dafür, dass der Betrieb läuft und 10% werden entlassen, da sie die von ihnen erwartete Leistung nicht erbringen können (häufig entließ Enron sogar mehr als 10% der Mitarbeiter). In einem firmeninternen Ranking, bei dem sich Mitarbeiter gegenseitig benoten, wurden kontinuierlich die besten und leistungsschwächsten Mitarbeiter ermittelt. Letztere wurden dann jährlich in einem sog. Rank and Yank-Prozess (auf Deutsch etwa: einen Rang zuordnen und entlassen) gekündigt. Ein mächtiges Werkzeug, um ein kompetitives Klima des Misstrauens zu schaffen.⁴⁷²

Um sich vor organisationsschädigenden Mitarbeitern zu schützen, werden im Rahmen von Einstellungsverfahren sog. **Integritätstests** (engl.: Integrity Tests) entwickelt.⁴⁷³ Diesen Tests liegt die Annahme zugrunde, dass bestimmte individuelle Faktoren einer Person (also Eigenschaften, Haltungen, Verhaltenstendenzen etc.) mit unmoralischem Handeln korrelieren. Bewerber haben bei solchen Tests einen Persönlichkeitsfragebogen auszufüllen, der z. B. Aufschluss über Gewissenhaftigkeit, Aggressivität und Impulsivität geben soll. In der Praxis haben sich diese Messinstrumente bewährt – doloses Verhalten kann valide vorhergesagt werden. Ende der 1990er Jahre wurden spezifisch deutschsprachige Skalen eingeführt, allerdings liegt die Einsatzhäufigkeit bei Bewerbungsverfahren unter 5%.⁴⁷⁴ Kritiker wenden ein, dass durch solche Tests lediglich Vermutungen angestellt werden – ob sich die Personen wirklich unmoralisch verhalten (werden), bleibe unsicher. In der betrieblichen Praxis seien das jeweilige Arbeitsumfeld, betriebliche Kontrollen und der sog. Bequemlichkeitsfaktor ausschlaggebend. Letzterer zeigt sich ggf. z. B. bei der

⁴⁷⁰ Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 251f. Hier und im Folgenden.

⁴⁷¹ Vgl. Antonakis/Bendahan/Jacquart 2011, S. 131-140.

⁴⁷² Vgl. Leipner 2013, <https://www.rundschau-online.de/ratgeber/verbraucher/karriere/-leistung-zaehlt-wettbewerb-neoliberalismus-personalpolitik-buch-2776580>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁷³ Vgl. Remmerbach 2015, S. 150ff.

⁴⁷⁴ Vgl. Moser/Hertel 1998, S. 10-17 und Webers 2010, S. 57.

täglichen Autofahrt zum Arbeitsplatz: negative Auswirkungen wie Umweltverschmutzung und erhöhte Kosten werden für mehr Komfort in Kauf genommen – auch wenn das Unternehmen mit dem Fahrrad genauso schnell zu erreichen wäre.⁴⁷⁵

4.1.2 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Weiterhin hat die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse erheblichen Einfluss auf arbeitnehmerseitiges Fehlverhalten. Mit Beginn der Beschäftigung setzt jeder Arbeitnehmer einen (ungeschriebenen) **psychologischen Vertrag** auf, bestehend aus Erwartungen über den gegenseitigen Leistungsaustausch. Vertragsinhalte können dabei interessante Arbeitsinhalte, ein angemessenes Gehalt und ein sicherer Arbeitsplatz sein. Wird der Vertrag aus Sicht des Beschäftigten verletzt, erodiert das Vertrauen in den Arbeitgeber nach und nach und wird irgendwann zu einer Bandbreite an unmoralischen Verhalten führen. Dieses wird entweder nicht als solches wahrgenommen oder, wenn es wahrgenommen wird, aufgrund der vorangegangenen wahrgenommenen Vertragsverletzung der anderen Partei als legitimiert betrachtet, um wieder „ins Gleichgewicht zu kommen“ (Anreiz-Beitrag-Theorie).⁴⁷⁶

Als eine besonders vertragsverletzende Komponente wird **Unsicherheit** in Bezug auf den Arbeitsplatz wahrgenommen. Dies führt zu unmoralischen Verhaltenstendenzen und betrifft nicht nur Beschäftigte, die sich um ihre Stelle sorgen, sondern auch jene, deren Arbeitsqualität gefährdet sein könnte.

Neben Unsicherheit ist **Fairness** – als menschliches Grundbedürfnis – ein weiterer maßgebender Einflussfaktor. Angestellte reagieren in höchstem Maße sensibel, wenn sie unfair behandelt werden. Wichtig ist nicht, ob etwas tatsächlich unfair ist, sondern ob der Arbeitnehmer etwas als unfair wahrnimmt. Die psychologische Gerechtigkeitsforschung bestätigt den Zusammenhang zwischen wahrgenommener Fairness und moralischem Verhalten.⁴⁷⁷ Gerechte Einstellungsverfahren und Leistungsbeurteilungen sind neben Aspekten wie Vergütung oder Arbeitszeiten die Schlüsselfaktoren, mit denen das HRM das Arbeitsklima beeinflussen kann (s. u.; S. 143).⁴⁷⁸

⁴⁷⁵ Vgl. Odenthal 2012, <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-betrueger-denken-kritische-reflexionen-zu-betrieblichen-compliance-massnahmen>, abgerufen am: 12.06.2019.

⁴⁷⁶ Vgl. KPMG 2014, S. 28ff. hier und im Folgenden.

⁴⁷⁷ Vgl. Eigenstetter/Trimpop 2009, S. 65.

⁴⁷⁸ Vgl. Lasakova/Remisova 2017, S. 339, 348.

Ohne ein Basisvertrauen werden sich Beschäftigte einer Organisation gegenüber nicht wohlwollend und integer verhalten. Dabei ist **Integrität** in Unternehmen eines der wichtigsten Schlagworte des 21. Jahrhunderts geworden. Nachdem die klassischen, lediglich auf die Regeleinhaltung ausgerichteten Systeme im Kampf gegen Skrupellosigkeit gescheitert sind, wurde in diesem Sinne der sog. **Integrity-Ansatz** propagiert.⁴⁷⁹ Dessen erstes Ziel ist es, Organisationsangehörige hinsichtlich Ethik und Moral zu sensibilisieren. Methoden sind z. B. Workshops oder Trainings, in denen verschiedene Dilemma-Situationen (s. o.; S. 55, 79, 80, 83) offen diskutiert werden dürfen. Indem die Problemstellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, wird die moralisch-kognitive Kompetenz der Mitarbeiter gestärkt.⁴⁸⁰

Durch Schaffen dieser ethischen Grundlage können Beschäftigte partizipativ ins Unternehmen eingebunden werden. Möglichkeiten der Integration bieten z. B. ein **partizipativer Führungsstil** und das gemeinsame Erarbeiten von unternehmenseigenen Leitwerten (s. u.; S. 142). Dies hat auch zur Folge, dass Angestellten mehr Eigenverantwortung übertragen werden kann, anstatt sie „stumpfsinnig“ Regeln befolgen zu lassen.

Der Integritäts-Ansatz zielt somit darauf ab, dass Mitarbeiter eine wertorientierte Grundhaltung einnehmen, die ihnen schädigendes Verhalten verwehrt. Er gründet auf dem Wissen, dass eine gelebte Ethik nicht allein durch Regelerfüllung, sondern vor allem auf Möglichkeiten der Partizipation, der Diskussion und auf eigenverantwortlichem Handeln basiert. Dabei wird generell davon ausgegangen, dass sich die Mehrheit der Organisationsmitglieder nicht intentional, sondern kontextbedingt unmoralisch verhalten.⁴⁸¹

Kritiker verweisen auf den Zeitpunkt der moralischen Erziehung bzw. Konditionierung: Untersuchungen haben gezeigt, dass das Grundgerüst der Persönlichkeit und damit auch der moralischen Identität bereits im Kinder- und Jugendalter ausgebildet wird. Ebenso wird in dieser Zeit die Wahrnehmung, Kontrolle und Korrektur des eigenen Verhaltens geprägt (s. z. B. das Kohlberg-Modell, s. o.; S. 54). Die Forderung nach einer ethischen Neuorientierung in späteren Lebensphasen sei demnach utopisch.⁴⁸² Kühl äußert sich beispielhaft wie folgt:

⁴⁷⁹ Vgl. Remmerbach 2015, S. 150ff. hier und im Folgenden.

⁴⁸⁰ Vgl. Brink 2019, <https://ethik-in-der-praxis.de/organisationsethik>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁸¹ Vgl. Webers 2010, S. 58f. und Eigenstetter/Trimpop 2009, S. 64.

⁴⁸² Vgl. Odenthal 2012 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-betrueger-denken-kritische-reflexionen-zu-betrieblichen-compliance-massnahmen>, abgerufen am: 12.06.2019 und Spektrum 2000, <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/primaere-sozialisation/11817>, abgerufen am: 10.05.19 und Nietsch/Weiffenbach, 2011, S.18ff.

„Moral funktioniert nicht wie eine Trivialmaschine, bei der man auf der einen Seite die Forderung nach moralgeleiteten Einstellungen hineinsteckt und dann auf der anderen Seite moralisches Handeln herauskommt.“⁴⁸³

Seiner Meinung nach erzeugen Integritätskampagnen genau das, was eigentlich vermieden werden soll: **Heuchelei**. Integrität werde zu einem abstrakten Objekt, dass vorgetäuscht werden muss, wenn man Karriere machen möchte.⁴⁸⁴

Wenn ein solches Vorgehen also überhaupt greift, dann nur mittel- bis langfristig. Aus diesem Grund wird aktuell eine Kombination des Integrity- und des Compliance-Ansatzes propagiert. Letzterer baut letztendlich auf Verboten auf und greift damit kurzfristig (s. o.; S. 122).⁴⁸⁵

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur durch den integrativen Ansatz zwar wünschenswert sei, aber nicht vor **kognitiven Verzerrungen** schütze. Bazerman & Tenbrunsel gehen sogar soweit, zu behaupten, dass alle bisherigen Bemühungen, Ethik in Unternehmen zu implementieren, vergebens waren. Vielmehr solle sichergestellt werden, dass Manager und Angestellte sich der Biases (s. o.; S. 26ff.) bewusst sind, die unmoralisches Handeln fördern können.⁴⁸⁶

Eine Stärkung von Integrität bedeutet gleichwohl eine Stärkung der Gemeinschaft als Mittel gegen die sog. „**Drift**“ – eine zielloses Umhertreiben in Gleichgültigkeit, Ungewissheit und Oberflächlichkeit.⁴⁸⁷

4.2 Führungsverhalten und Kommunikation

Es ist Allgemeingut, dass **Autoritätspersonen** Menschen stark beeinflussen. Man rufe sich nur die erschreckenden und zugleich aufschlussreichen Ergebnisse des **Milgram-Experiments** ins Gedächtnis, bei dem über 60% der Versuchspersonen so weit gegangen waren, einer anderen Versuchsperson für falsche Antworten tödliche Stromstöße zu verabreichen, weil eine Autoritätsperson im Laborkittel (Versuchsleiter) die Anweisung dazu gab. Der von der **Autorität** verursachte psychische Druck auf die Probanden wurde so groß, dass diese letztendlich ihre

⁴⁸³ Kühl 2018, S.3.

⁴⁸⁴ Vgl. ebd., S.2ff.

⁴⁸⁵ Vgl. Odenthal 2012, <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-betrueger-denken-kritische-reflexionen-zu-betrieblichen-compliance-massnahmen>, abgerufen am: 12.06.2019.

⁴⁸⁶ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁸⁷ Vgl. Vogt 2012, S. 4f.

ethischen Prinzipien vernachlässigten. Dieses reine Fokussieren auf den Vorgesetzten kann im Ernstfall so weit gehen, dass der ethische Aspekt vollständig ausgeblendet wird.⁴⁸⁸

Wir lernen in unserer Sozialisation von Kindesbeinen an, Autoritäten zu gehorchen – sei es den Eltern, Lehrern oder dem Trainer im Sportverein. Im Arbeitsumfeld ist es die Macht des Vorgesetzten, das Verhalten seiner Mitarbeiter zu sanktionieren oder zu belohnen, die den Ausschlag für blindes Gehorchen gibt. Angestellte in Unternehmen mit ausgeprägten und/oder verzweigten Hierarchien befinden sich oftmals in einem Spannungsfeld, das durch divergierende Interessen von Führungspersonen erzeugt wird. Auch Shareholder können negativ auf Manager und Belegschaft einwirken. Ein Paradigma des „Gewinnerzielens um jeden Preis“ führt zu einer „**Profit Only**“-Einstellung der Führungskräfte.⁴⁸⁹ Korruption, Bilanzfälschung usw. können Folge dieser autoritären Einflüsse sein.

Nutzen wir nochmals das Beispiel Enron. Der Energiekonzern band seine Angestellten an sich, indem er Aktienbezugsrechte vergab und allgemein dazu aufrief, in die Firma zu investieren. Beschäftigte wurden auf diese Weise zu Aktionären, die den Aktienkurs deshalb in die Höhe treiben wollten. Auch extern wurde Druck auf das US-Unternehmen ausgeübt. Die positive Reputation durch Wirtschaftspresse und Finanzanalytiker sollte um jeden Preis aufrechterhalten werden, um neue Investoren anzulocken. Enrons Führungszirkel fühlte sich dazu verpflichtet, weiterhin so rasant wie in den 1990er Erfolgswahren zu wachsen, auch wenn dies sehr schwierig war. Dies führte u. a. dazu, dass man es als ein probates Mittel erachtete, den Gewinn durch Pseudo-Partnerschaften künstlich zu steigern. Solche Partnerschaften waren in der Praxis Tochterfirmen, an die beliebig viele Waren und Dienstleistungen verkauft werden konnten, um daraus Gewinne zu generieren.⁴⁹⁰

Führungskräfte sollten sich ihrer **Vorbildfunktion** bewusst werden. Taten sprechen mehr als Worte – das Verhalten von Vorgesetzten dient Mitarbeitern als Referenzpunkt, um so zu handeln, wie es im Unternehmen erwünscht ist („Imitationslernen“). Dazu passt das „Schweigen der Manager“ etwa zu Menschenrechtsverletzungen in China so gar nicht ins Bild:

„Adidas-Chef Kasper Rorsted arrangiert sich mit Überwachung in China, die Schweizer Bank UBS beurlaubt einen Analysten, weil Peking es so möchte. Deutsche Konzerne schreiben sich Ethik in ihre Leitlinien, aber kuschen, wenn es konkret wird“⁴⁹¹

⁴⁸⁸ Vgl. Hauschild 2017, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/milgram-experiment-fast-jeder-wuerde-auf-befehl-foltern-a-1138728.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁸⁹ Vgl. Lasakova/Remisova 2017, S. 338f., S. 344.

⁴⁹⁰ Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 244ff.

⁴⁹¹ Erling et al. 2019, S. 32f.

Der Vorgesetzte demonstriert, ob die erwünschten Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden. Dies bedeutet, dass Vorgesetzte, die die Unternehmenskultur und damit das Mitarbeiterverhalten beeinflussen wollen, zuallererst bei sich selbst anfangen und diese Kultur „vorleben“ sollten.⁴⁹² Dabei steht vor allem die Führungsspitze im Brennpunkt: Ihr eigenes Verhalten beeinflusst top down das Verhalten der mittleren und unteren Führungsebenen und damit die ganze Firma.⁴⁹³

Wenn sich Vorgesetzte also nicht an ihre eigenen Standards und (Ziel-)vorgaben halten, werden Angestellte diesem Beispiel folgen und ggf. moralische Grenzen überschreiten.⁴⁹⁴ Studien zeigen, dass unmoralisches und rücksichtsloses Führungsverhalten individuelle Ressourcen von Mitarbeitern, wie z. B. Aufmerksamkeit, Selbstwertgefühl und den Glauben an Gerechtigkeit und die Relevanz ihrer Arbeit, vernichten kann.⁴⁹⁵

Möchte man im Unternehmen die Integrität fördern, haben zuallererst die Führungskräfte selbst ein Vorbild für Integrität zu sein. Der erwähnte Integritäts-Ansatz zielt darauf ab, die Organisationsmitglieder moralisch zu sensibilisieren und zu mehr Eigenverantwortung zu bewegen. Partizipation und Kommunikation spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle.⁴⁹⁶ Eine klare Kommunikation von Werten und akzeptierten bzw. nicht akzeptierten Verhaltensweisen ist daher förderlich, ein ethisches Klima zu schaffen.⁴⁹⁷

Partizipation bedeutet, dass Führungskräfte die Mitarbeiter (bis zu einem gewissen Grad) in den Entscheidungsprozess miteinbinden. Auf diese Weise wird eine offene Kommunikation angeregt, was nicht nur die Motivation fördert, sondern auch Fehlverhalten verringert und die Kooperationsbereitschaft steigert. Menschen befolgen Verhaltensregeln und Normen eher, wenn sie diese mitbestimmen dürfen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Online-Lexikon **Wikipedia**, das ein gemeinschaftlich geschaffenes System ist, das auf Diskussion und Normen aufbaut.⁴⁹⁸ Die Involvierung von Mitarbeitern muss sich jedoch nicht nur auf die Mitgestaltung von Regelsystemen (wie Ethikkodizes und Belohnungs- und Bestrafungssysteme) beschränken, sondern kann auch auf der globalen Unternehmensebene stattfinden. Die Geschäftsleitung kann z. B. dafür sorgen, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens bei der Belegschaft Rückhalt

⁴⁹² Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 249f.

⁴⁹³ Vgl. Lasakova/Remisova 2017, S. 227f.

⁴⁹⁴ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁴⁹⁵ Vgl. Lasakova/Remisova 2017, S. 348.

⁴⁹⁶ Vgl. Eigenstetter/Trimpop 2009, S. 64.

⁴⁹⁷ Vgl. Webers 2010, S. 58.

⁴⁹⁸ Vgl. FehrAdvice 2018 und KPMG 2014, S. 29.

findet, indem sie die Mitarbeiter beim sog. „**Purpose Finding**“ einbindet, also dem Prozess, in dem Sinn und Zweck einer Organisation reflektiert werden.⁴⁹⁹

Führungskräfte, die ein Klima schaffen, in dem offen diskutiert werden kann, machen starres Framing und damit auch Ethical Blindness weniger wahrscheinlich. Anstehende Entscheidungen und bestehende Dilemmata werden im Sinne eines flexiblen Framings aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet.⁵⁰⁰

Durch fehlende Kommunikation und mangelnde Partizipationsangebote kann es hingegen passieren, dass Fehlentwicklungen im Unternehmen unentdeckt bleiben. Derzeit führt z. B. die TU Dresden eine Studie zu dem Thema durch, wie sich verschiedene Verhaltensmuster im Bereich Führung auf das sog. **intentionale Schweigen**, also dem Verweigern einer offenen Kommunikation, auswirken.⁵⁰¹

4.2.1 Attention Focusing und Anreizsysteme

Lautet das Führungs- und Bewertungskriterium „finanzieller Erfolg“, werden Angestellte ihr gesamtes Handeln danach ausrichten, den Gewinn zu maximieren – ob dabei unmoralisch gehandelt wird, wird oftmals nicht mehr hinterfragt. Regeln für unmoralisches Handeln werden zu bloßen Hindernissen, sämtliche Handlungsspielräume werden ausgenutzt, um das Ziel zu erreichen. Besonders anfällig sind Unternehmen mit performance-basierten Belohnungssystemen, die den Angestellten für das Erreichen der Ziele Beförderungen, Boni oder ähnliches versprechen.

Erneut betrachten wir den ehemaligen US-Energieriesen Enron, der durch seine „Profit Only“-Mentalität ein selbstzerstörerisches Klima schuf. Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern wurden zu Public Events. Auf diese Weise wurden schwache Leistungen öffentlich verspottet, wogegen die leistungsstärksten Mitarbeiter mit außergewöhnlichen Boni honoriert wurden – sei es mit teuren Wochenendtrips, Sportwagen, großzügigen Urlaubsregelungen oder Aktienbezugsrechten. Letzteres stachelte die Aktionäre wiederum an, den Aktienkurs hochzuhalten. Wie genau die hohen Profite erwirtschaftet werden konnten, wurde nicht hinterfragt. **Rule-Stretching** – also das bewusste Umgehen, Umdeuten und Ignorieren von Regeln – wurde dadurch nicht nur toleriert, sondern gefördert. Durch dieses rein leistungsorientierte und einzelkämpferische Arbeitsklima wurden kurzfristig hohe Gewinne eingefahren, langfristig schadete sich das

⁴⁹⁹ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵⁰⁰ Vgl. Palazzo et al. 2011, S. 333f.

⁵⁰¹ Vgl. Wegge 2018, <https://tu-dresden.de/mn/psychologie/iaosp/wop/ressourcen-/dateien/forschungsprojekte/FIDES/fides-ii-2018?lang=de>, abgerufen am: 10.05.2019.

Unternehmen jedoch durch zunehmende unmoralische Regelüberschreitungen (Bilanzfälschung etc.) selbst.

Ein weiteres bekanntes Beispiel liefern die Autowerkstätten der nordamerikanischen Warenhauskette **Sears, Roebuck & Co.** Um die Autoreparatur zu beschleunigen, hatte sich das Management der Kette dafür entschieden, keine festen Stundenlöhne mehr zu zahlen. Stattdessen sollte den Mechanikern nur noch ein fixer Anteil von ca. 20% des ursprünglichen Lohns ausgezahlt werden, der Rest war leistungsabhängig. Das heißt je mehr Kraftfahrzeuge die Mechaniker reparierten und je mehr Aufträge sie generierten und abschlossen, desto mehr Lohn erhielten sie. Folge war jedoch nicht, dass die Reparaturrate stieg: viele Beschäftigte fühlten sich überfordert und verließen die Firma, während skrupellose Kfz-Mechaniker blieben oder neu angestellt wurden. Letztere gingen dazu über, unmoralische Praktiken einzusetzen und ihre Kunden zu betrügen, indem überflüssige Serviceleistungen und Ersatzteile verkauft wurden. Beispielsweise wurden Dinge repariert, die gar nicht defekt waren. Durch das Mehr an abgeschlossenen Aufträgen erhöhten die Mechaniker ihr Gehalt. Folge war ein Arbeitsklima, das unmoralisches Handeln förderte und dem Unternehmen Sears, Roebuck & Co massiv schadete, als der Skandal aufflog.⁵⁰²

Solche Beispiele sind keine Einzelfälle. Vor allem in Consultingfirmen und Anwaltskanzleien sind Anreizsysteme zu finden, die dazu verleiten, die bezahlten Stunden z. B. durch unnötig große und teure Projekte zu maximieren.⁵⁰³ Im Übrigen sind auch Studierende dagegen nicht gefeit: Studien zeigen, dass in Prüfungen öfter betrogen wurde, wenn die Studierenden leistungsabhängige, kompetitive Ziele hatten (z. B. besser zu sein als Kommilitonen).⁵⁰⁴

Aus diesen wenigen Beispielen kristallisiert sich heraus, dass es notwendig ist, die anvisierten Ziele kritisch zu reflektieren, da diese in Kombination mit Vergütungssystemen ein sehr effizientes Instrument zur Verhaltenssteuerung darstellen. Im Rahmen der **Zielvereinbarung** spielt der Spezifikationsgrad eine zentrale Rolle. Werden die Ziele zu konkret oder zu eindimensional formuliert, werden andere wichtige Dimensionen bei der Zielerreichung außer Acht gelassen. Dementgegen lassen zu vage Formulierungen wie „Tu dein Bestes.“ zu viel Interpretationsspielraum, wodurch individuelles Handeln nicht in die gewünschten Bahnen gelenkt wird.⁵⁰⁵ Zudem sind Mitarbeiter, wenn sie sich im Unklaren in Bezug

⁵⁰² Vgl. Frey/Osterloh 2018, S. 156f.

⁵⁰³ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, aufgerufen am: 10.05.2019.

⁵⁰⁴ Vgl. De Cremer et al. 2011, S.3.

⁵⁰⁵ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, aufgerufen am: 10.05.2019.

auf Ziele befinden, knapp dreimal anfälliger für die Zurückhaltung und Manipulation wichtiger Informationen im Vergleich zu Firmen mit klar gesteckten Aufgaben.⁵⁰⁶

Bei mehrdimensionalen Zielen tendieren Mitarbeiter aufgrund von kognitiven Beschränkungen dazu, sich auf ein einzelnes Ziel zu konzentrieren. Dabei werden meist quantitative, also messbare Ziele wie z. B. Produktionsmengen, bevorzugt, während qualitative, wie z. B. ethische Ziele, eher ausgeblendet werden.⁵⁰⁷

Zudem können Zielvorgaben zu **Selbsttäuschung** führen. Die Verantwortung für unmoralisches Handeln wird auf „das System“ geschoben, insbesondere, wenn Ziele mangelhaft formuliert sind (s. o.).

Generell sollte ein Abgleich zwischen Zielsetzung und den gelebten (oder gewünschten) Leitwerten eines Unternehmens stattfinden. Ziele sind Referenzpunkte, die veranschaulichen, was im Unternehmen erwartet und belohnt wird, wobei die mit der Zielsetzung verbundenen Belohnungen Anreize für gewolltes Verhalten darstellen. Es ist moralisch wünschenswert, dass Vorgesetzte neben der Zielerreichung auch vermehrt vorbildliches Verhalten belohnen, um der restlichen Belegschaft zu signalisieren, welches Betragen im Arbeitsumfeld erwünscht ist – und dass es sich auszahlt.⁵⁰⁸ Außerdem sollten sich Führungskräfte bei der Zieljustierung in die Lage der zu führenden und damit zu beeinflussenden Mitarbeiter hineinversetzen und über deren mögliche Reaktionen nachdenken. Auf diese Weise können unbeabsichtigte negative Folgen abgewendet werden.⁵⁰⁹

4.2.2 Leistungsbewertungen

Ein besonderer Aspekt der Führung mit hohem Involvement der Betroffenen sind die regelmäßigen Leistungsbewertungen von Mitarbeitern. Die Beurteilung kann z. B. in Form von Gesprächen, Feedbackbögen oder als Manöverkritik stattfinden. Studien zeigen, dass individuelles Fehlverhalten ca. viermal wahrscheinlicher wird, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, ungerecht behandelt zu werden. Dies hat zur Folge, dass eigene Leistungsmaßstäbe gesetzt werden, nach denen das eigene

⁵⁰⁶ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵⁰⁷ Vgl. Fahr/Wiebe 2014, S. 23f.

⁵⁰⁸ Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 250 und Euwens 2018, <https://theorgproject.wordpress.com/2017/10/10/wie-unethisches-verhalten-in-unternehmen-entsteht>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵⁰⁹ Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, aufgerufen am: 10.05.2019.

Verhalten bewertet wird. Minimale Erfolge werden auf diese Weise künstlich aufgebauscht und unmoralisches Handeln schönegeredet.⁵¹⁰

4.3 Präventive Kontrollsysteme

Mit Compliance-Ansätzen wie auch mit **Corporate Governance** haben wir uns bereits auseinandergesetzt. In Deutschland wurde nach dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zudem der **Deutsche Corporate Governance Kodex** (DCGK) veröffentlicht.⁵¹¹

Das „Zauberwort“, um Regelkonformität zu gewährleisten, lautet **Transparenz**. Untersuchungen zeigen, dass sich Mitarbeiter seltener organisationschädigend verhalten, wenn der Aspekt der Transparenz in Arbeitsprozesse implementiert wird.⁵¹² Sobald jemand unter Beobachtung steht, werden nachweislich weniger Regeln verletzt. Dabei scheint es nicht einmal eine Rolle zu spielen, ob derjenige wirklich beobachtet wird oder sich nur beobachtet fühlt. In einem universitären Experiment wurde in der Kaffeeküche der psychologischen Fakultät ein Bild einer streng blickenden Augenpartie an die Wand gehängt. Das Ergebnis war verblüffend: In die Kaffeekasse wurde im Vergleich zur sonstigen, bildlosen Zeit 267% mehr Geld eingezahlt.⁵¹³ **Anonymität** hingegen, ob real oder nur „gefühl“, steigert die Wahrscheinlichkeit des Betrügens.⁵¹⁴

Eine generelle Möglichkeit, eine Wegguckmentalität im Unternehmen zu bekämpfen und mehr Transparenz zu schaffen, stellt das institutionalisierte **Whistleblowing** dar. Mitarbeiter können dazu innerbetriebliche, gebührenfreie Ethik-Hotlines anrufen und beobachtete Missstände oder allgemeine Gefahren melden. In jedem Fall sollte dem Anrufer Anonymität gewährleistet werden, da ansonsten ggf. sein Ruf und seine Karriere gefährdet werden könnten.⁵¹⁵

Außerdem scheint es sinnvoll, **Stand-Up-Meetings** zu veranstalten, in denen Vorgesetzte ihre Teams über aktuelle Stände aufrichtig und zeitnah informieren und

⁵¹⁰ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019 und Lasakova/Remisova 2017, S. 339, 348. Hier und im Folgenden.

⁵¹¹ Vgl. Webers 2010, S. 58. Hier und im Folgenden.

⁵¹² Vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011, <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵¹³ Vgl. Becker, 2006, <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/scharfer-blick-augen-plakate-schrecken-egoisten-ab-a-423887.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵¹⁴ Vgl. Prentice 2014, S. 339.

⁵¹⁵ Vgl. Brink 2019 und Remmerbach 2015, S. 85f. Hier und im Folgenden.

ihre Entscheidungen transparent erläutern. Auf diese Weise kann eine „Hinschaumentalität“ gefördert werden, was gleichzeitig internes Lügen um den Faktor 3 reduziert.⁵¹⁶

Außerbetrieblich werden inzwischen vermehrt transparente **Reputations- und Bewertungssysteme** genutzt. Auf Plattformen wie eBay, Amazon und Co. können Kunden, die mit den erbrachten Leistungen oder den generellen Umgangsformen eines Verkäufers unzufrieden sind, negative Bewertungen hinterlassen, um andere Kunden zu warnen. Auf diese Weise werden Händler für ihre moralfernen oder schlechten Leistungen bestraft, während Händler mit positiven Reputationen mit höheren Verkaufszahlen belohnt werden.⁵¹⁷

Um die Regeltreue aufrecht zu erhalten, ist es zum Standard geworden, **Kodizes** zu veröffentlichen. Allgemein lassen sich zwei verschiedene Kodexarten differenzieren:

- **Ethikkodizes** (sog. **Codes of Ethics**) kommunizieren grundlegende oder gewünschte Werte eines Unternehmens und beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitern aufgrund ihrer Unverbindlichkeit eher indirekt.
- **Verhaltenskodizes** (sog. **Codes of Conduct**) beeinflussen das Verhalten von Mitarbeitern direkt, indem konkrete Verhaltensvorschriften zum Umgang mit diversen Stakeholdern gegeben werden.

Überraschenderweise zeigte sich, dass erstere keinen Einfluss auf die Handlungsintentionen von Mitarbeitern haben.⁵¹⁸ Beispielsweise bewarb der Code of Ethics von Enron die Tugenden Kommunikation, Respekt, Integrität und Exzellenz. In der angst- und konkurrenzgetriebenen Unternehmenskultur wurde jedoch keine der vier Tugenden verwirklicht.⁵¹⁹

Es ist wahrscheinlich, dass die Qualität der Kodizes ein ausschlaggebender Faktor ist. Sind die Dokumente zu allgemein gehalten (wie häufig bei Codes of Ethics), gehen sie nur auf wenige Arbeitsbereiche ein, die Mitarbeiter negativ beeinflussen könnten. Angestellte können somit den ethischen Aspekt in solchen Bereichen ggf. nicht wahrnehmen und tendieren zu unbewusstem unmoralischem Handeln. Wird das ethische Problem jedoch erkannt, so kann es trotzdem passieren, dass die Beschäftigten die Verantwortung für ihr moralfernes Handeln auf die ungenauen, abstrakten Richtlinien schieben. Dementgegen klären qualitativ hochwertige

⁵¹⁶ Vgl. Backovic 2019, <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵¹⁷ Vgl. FehrAdvice 2018 und Riedl 2017, <https://idw-online.de/de/news668381>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵¹⁸ Vgl. Lasakova/Remisova 2017, S.339f.

⁵¹⁹ Vgl. Sims/Brinkmann 2003, S. 249f.

Kodizes über alle bedeutenden Risikobereiche einer Branche auf und wirken sich dadurch nachweisbar positiv auf das Mitarbeiterverhalten in problematischen Situationen aus.⁵²⁰ Dies könnte auch der Grund sein, warum die präzisere Variante der beiden Kodexarten, der Verhaltenskodex, mehr Anwendung findet.

Um nicht nur bloßes **Windowdressing** zu betreiben, empfiehlt sich mit Bezug auf die Broken-Window-Theorie (s. o.; S. 23f.) ein Null-Toleranz-Gebot gegenüber Richtlinienverstößen. Dazu sollten Führungskräfte bereits kleine Regelbrüche direkt ansprechen. Wenn kleine Regelüberschreitungen im Unternehmen wiederholt geduldet werden, werden Angestellte moralisch immer weiter abstumpfen. Ein solches Verhalten wird irgendwann als selbstverständlich erachtet und ebnet damit den Weg für größere Regelverletzungen – die moralische Hemmschwelle wird mit jedem Delikt inkrementell weiter verschoben. Die Betroffenen befinden sich auf einer rutschigen Bahn (engl.: slippery slope; s. o.; S. 24 an deren unterstem Ende ein großer Skandal auf sie wartet. Dabei kann der **Slippery Slope Effekt**, allgemeiner auch als Domino-Effekt bekannt, Wellen schlagen: Mitarbeiter, die mitbekommen, dass kleine Fehltritte geduldet werden, werden ein solches Verhalten mit großer Wahrscheinlichkeit übernehmen und gelangen selbst auf die rutschige Schräge.⁵²¹

In der Praxis scheint der alleinige Einsatz präventiver Kontroll- und Regeleinhaltungsmethoden zu scheitern. So ist das Ergebnis einer Studie der Unternehmensberatung EY nicht mehr überraschend: in Deutschland wäre jeder vierte Manager zu unmoralischem Handeln bereit – trotz strenger Compliance-Regeln.⁵²²

Ein Kritikpunkt ist, dass dieser Ansatz prinzipiell nur auf **Verboten** aufbaut. Damit greift er zwar kurzfristig, kann allerdings schnell in blinde Regelerfüllung umschlagen. Aus diesem Grund wird zurzeit eine Kombination aus Compliance- und Integrity-Ansatz beworben (s. o.; S. 139ff.). Ethik sollte in Unternehmen nicht nur zur Schau gestellt, sondern auch in der Firmenkultur verankert werden. Vordergründige Artefakte wie Ethikkodizes und Co. sollten nicht nur dazu dienen, die äußere Fassade einer Organisation aufzuhübschen, sondern haben nur dann einen Sinn, wenn sie auch „gelebt“ und auf die richtige Weise angewendet werden.⁵²³

⁵²⁰ Vgl. Fahr/Wiebe 2013, S. 21ff.

⁵²¹ Vgl. Euwens 2018, <https://theorgproject.wordpress.com/2017/10/10/wie-unethisches-verhalten-in-unternehmen-entsteht>, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵²² Vgl. Scholtes 2017, https://www.deutschlandfunk.de/studie-jeder-vierte-manager-wuerde-unethisch-handeln.769.de.html?dram:article_id=383174, abgerufen am: 10.05.2019.

⁵²³ Vgl. Kish-Gephart et al. 2010, S. 21.

4.4 Physisches Arbeitsumfeld

Auch die physische Arbeitsumgebung prägt das individuelle Verhalten. Schon die **Lichtverhältnisse** am Arbeitsplatz beeinflussen die Moral eines Beschäftigten. So macht Dunkelheit regelwidriges und unrechtes Handeln tendenziell wahrscheinlicher. Ein starkes Argument für gut ausgeleuchtete Büroräume.⁵²⁴

Weiterhin scheinen **Prestigeobjekte** und **Statussymbole** wie ein gehobener Firmenwagen, die Größe des (Einzel-)Büros oder auch ein breiter Schreibtischstuhl die Psyche zu verändern. Die Besitzer erleben ein Gefühl der Macht, das sie „enthemmt“ und damit auch die Bereitschaft steigen lässt, Regeln zu brechen. Machtinhaber tendieren zu eigennützigem Entscheidungen auf Kosten anderer.⁵²⁵ Nur Personen mit einer stark ausgeprägten moralischen Identität können den korumpierenden Einflüssen der Macht widerstehen.⁵²⁶

Wie bei dem Broken-Windows-Experiment belegt hat selbst ein unordentliches Arbeitsumfeld einen psychologischen Effekt: herumliegende Kaugummipapiere, Zigarettensammel, überfüllte Papierkörbe usw. werden von Angestellten als Indizien dafür gewertet, dass es toleriert wird, sich undiszipliniert und wenig gemeinschaftsorientiert zu verhalten, was sich zu Delikten mit größeren Auswirkungen entwickeln kann.

5 Fazit

Wirkmächtige institutionelle und organisatorische Kontexte können enormen Druck auf den einzelnen Mitarbeiter ausüben und seine erlebte Realität kognitiv verzerren. Einzelne Kontextfaktoren wie geltende Gesetze oder das Verhalten anderer Organisationsmitglieder können die individuelle Aufmerksamkeit so stark in ihren Bann ziehen, dass andere wichtige Aspekte wie die Moral unbewusst ausgeblendet werden. Moralisches Handeln wird damit nicht mehr von der Intention, sondern vom Handlungskontext bestimmt – kein Wollens-, sondern ein Könnens-Problem.⁵²⁷

Doch anstatt von dieser Erkenntnis zu schöpfen, propagieren Unternehmen zurzeit vielfach den Ansatz der Integrität als Allheilmittel gegen wirtschaftliche Skandale. Ergänzend zu den klassischen Compliance-Systemen zur Sicherung der Regeltreue werden vermehrt Bemühungen angestellt, die Mitarbeiter ethisch zu aktivieren und verstärkt einzubinden. Die Idee dahinter macht durchaus Sinn:

⁵²⁴ Vgl. Mai 2016, <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik>, abgerufen am: 10.05.2019. Hier und im Folgenden.

⁵²⁵ Vgl. Scholl 2015, <https://www.wissensdialoge.de/wie-beeinflusst-macht-moralisches-handeln-ein-ueberblick-ueber-die-forschung/>, abgerufen am: 03.06.2019.

⁵²⁶ Vgl. Weibler/Kuhn 2018, <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-zwischen-macht-und-moral-mythen-und-einsichten/>, abgerufen am: 03.06.2019.

⁵²⁷ Vgl. Schreck o.J., S. 2ff.

Kurzfristig soll moralentleertes Handeln durch Kontroll- und Bestrafungsmechanismen unterbunden werden, langfristig soll der moralentleerte Mensch durch Workshops und Co. mit Moral „aufgefüllt“ werden. Doch diese Idee bringt nur teilweise Erleuchtung. Grund ist mit Bezug zum Kohlberg'schen Modell der Moralentwicklung (s. o.; S. 54), dass es nicht jedem Mitarbeiter gelingt, seine moralische Kompetenz voll zu entwickeln und zur Stufe 3 vorzudringen. Es ist löblich und gewiss auch nützlich, dass Mitarbeiter stärker in Unternehmen integriert werden sollen und dass ein Umschwung von der monologischen zur diskursiven Ethik stattfindet. Dennoch wird eine ethische Sensibilisierung nicht ausreichen, um sich vor unmoralischem Handeln zu schützen.

Weiterhin ist es essenziell, verhaltensökonomische Erkenntnisse bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds anzuwenden. Um Mitarbeiter auf die gewünschte positive Weise zu beeinflussen, sollten daher nicht nur Hard Controls (wie Compliance-Systeme, Anreizsteuerung etc.), sondern eine Vielzahl weiterer verhaltensbeeinflussender Faktoren kritisch betrachtet werden. Es wäre geradezu fahrlässig, bei der Mitarbeiterführung auf die aufgezeigten Instrumente und Nudges zu verzichten.

IV – Cases zur Behavioral Business Ethics

Inhalt

1	Typische Verhaltensmuster	155
2	Airbus.....	157
2.1	Historie der Skandale in Kürze	158
2.2	„Bullshit Castle“	158
2.3	Eurofighter Affäre.....	159
2.3.1	Gegengeschäfte	160
2.3.2	Untersuchungsausschuss	162
2.4	Schmiergeldzahlungen in Österreich.....	163
2.5	Eurofighter Ablösung	165
2.5.1	Technische Probleme.....	165
2.5.2	Die Ablösung	166
2.6	Der Egyptair Deal	166
3	Boeing 737 Max – der neue Ford Pinto?	168
3.1	Die wirtschaftliche Seite.....	168
3.2	Alternativlosigkeit der Betreiber?	169
3.3	Die technische Seite	169
3.4	Die politische Seite	175
3.5	Kein Ende in Sicht	177
3.6	Boeing CEO flüchtet von Hauptversammlung und baut Rechtsabteilung um	179
4	Deutsche Automobil-Industrie.....	180
4.1	Dieselgate – eine never ending story ohne happy end?	180
4.2	Porsche.....	180
4.2.1	Deutschland ist nicht USA	181
4.2.2	US-Diesel in Deutschland verkauft.....	183
4.2.3	Erste Verhaftungen.....	184
4.2.4	Porsche bekennt sich schuldig	187
4.3	Mercedes	187
4.4	Bosch.....	189

4.4.1	Entwickler bemerken die illegale Abschalteneinrichtung.....	189
4.4.2	Auslieferungen.....	190
4.4.3	Mitarbeiter verlangt Stellungnahme.....	190
4.4.4	Parallelen zum Fall Bay Area Rapid Transit?	192
4.4.5	Kartellvorwürfe.....	193
4.4.6	Bosch akzeptiert 90 Millionen € Strafe	193
4.5	Macht der Konzerne in Deutschland?.....	194
5	Deutsche Bank.....	195
5.1	Warnungen wurden ignoriert	195
5.2	Vorwürfe werden abgestritten.....	196
5.3	Das Resultat	197
6	Das Dilemma von Vittel.....	198
7	Nordkoreanische Zwangsarbeiter in der EU	199
7.1	Die erste mediale Präsenz.....	199
7.2	Die „Lauge Koch“.....	200
8	Dammbbruch in Brasilien und wie der TÜV Süd die Bedenken des Einzelnen ignorierte	201
8.1	Der Unfall kam nicht ohne Vorhersage	202
8.2	Bedenken des Einzelnen werden ignoriert	204
8.3	Probleme der Probleme.....	205
8.4	Was nicht passt wird passend gemacht	206
8.5	Die Tragödie	208
9	Berateraffäre der Bundeswehr	209

1 Typische Verhaltensmuster

„Das ist das einzige Land, wo diejenigen, die erfolgreich sind und Werte schaffen, deswegen vor Gericht stehen“

Josef Ackermann⁵²⁸

„Ich schäme mich für die Rechtsstaatlichkeit in Deutschland“

Josef Ackermann⁵²⁹

„Was mir vorgeworfen wird, ist gelebte Praxis in Großkonzernen“

Thomas Middelhoff⁵³⁰

„Es liegt am System“

Franz Beckenbauer⁵³¹

Die im Folgenden dargestellten Cases beziehen sich auf die in den vorherigen Kapiteln behandelten Einflussfaktoren (un)moralischen Handelns in Unternehmen und sollen deren Wirkungsmacht anhand konkreter realer Verhaltensweisen von Unternehmen und deren Mitgliedern veranschaulichen, „greifbar“ – und so auf diese Weise evidenzbasiert die „Macht des sozialen Kontextes“ auf die Entscheidungsarchitektur des Einzelnen nachvollziehbar (wenngleich nicht „entschuldigbar“) machen. Sie fungieren somit gewissermaßen als empirische Fundierungen der Vorkapitel.

Es wird hierbei Bezug genommen auf Veröffentlichungen, die zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Bandes verfügbar und zugänglich sind. Dies geschieht in dem Bewusstsein, dass insb. laufende Verfahren keine Bewertung erlauben und speziell wörtliche Zitate bzw. Bezug auf individuelle Äußerungen von Beteiligten naturgemäß subjektiv sind – mit all der Macht des „human behavior“

Die ausgewählten Cases zeigen die typischen **Verhaltensmuster** (un)moralischen Verhaltens im wirtschaftlichen Kontext, in Unternehmen auf. Sie sind insofern als Muster zu verstehen, als sie kontingent – in dem jeweiligen Kontext – signifikant und reproduzierbar sind und somit mit einer vertretbaren Varianz prognostizierbar werden. Deshalb werden Parallelen, Analogien und ähnliche Verhaltensmuster (als

⁵²⁸ Während des Mannesmann-Prozesses, am: 22.04.2004.

⁵²⁹ Während des Kirsch-Prozesse, am: 18.11.2015.

⁵³⁰ Dierig 2014, <https://www.welt.de/wirtschaft/article134339739/Die-Hoehe-der-Strafe-bietet-einen-Fluchtanreiz.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁵³¹ Schmidt 2015, <https://www.bild.de/sport/fussball/franz-beckenbauer/ueber-das-system-der-fifa-41151046.bild.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

Beleg) in den Cases immer dann erkennbar, wenn sich die Strukturen der Entscheidungssituationen (die Entscheidungstreiber) – der situative Kontext – der einzelnen Cases ähnelt. Immer dann zeigt unser anfangs erwähnte „Durchschnittsmensch“ sein typisches Verhalten.

Hinsichtlich der jeweils konkreten „unmittelbaren Situation“ werden u. a. folgende (empirische) Verhaltensmuster in den Cases erkennbar:

- Wird dem Handelnden das ethische Dilemma bewusst und handelt er entgegen seinen wahren Überzeugungen greifen sog. „**Neutralisierungsstrategien**“ zum nachträglichen Dissonanzabbau. Die am häufigsten anzutreffende ist die Verneinung der eigenen Verantwortung „die Umstände waren schuld“
- Konformitätsdruck fördert unmoralisches Handeln
- Autoritärer und autokratischer Führungsstil erzeugen repressiven Druck, Aufgabe eigenständigen Denkens und Distanz, erzeugen Angst. Angst kommt in vielen Organisationen vor und fördert unmoralisches Handeln
- Eine übertriebene Unternehmenskultur (Ideologie) und übersteigertes Wir-Gefühl vermindern Individualität, führen zu klaren Richtig-Falsch-Weltsichten und machen nicht-konformes Handeln ohne persönliche Risiken nahezu unmöglich
- Unrealistische Zielsetzung gepaart mit kritikfeindlicher Unternehmenskultur ist eine toxische Gemengelage. Der hierdurch erzeugte „Druck der internen Situation“ fördert unmoralisches Handeln
- Starkes Internalisieren von „Dos and Don'ts“ der Organisation, z. B. durch lange Zugehörigkeit, machen blind für alternative Interpretationen der Wirklichkeit. Man handelt immer richtig
- Zeitdruck fördert unmoralisches Handeln
- Hohe Wettbewerbsintensität fördert unmoralisches Handeln
- Unmoralische Vorgesetzte und Vorbilder fördern unmoralisches Handeln
- Ein „**Escalation of Commitment**“ lässt einen als (ggf. inzwischen) falsch erkannten Weg zu Ende gehen
- Compliance Programme verhindern kein unmoralisches Handeln, wenn der situative Kontext dem entgegensteht
- Menschen sind ausgeprägt anreizkonditioniert. Wird unmoralisches Handeln belohnt oder zumindest toleriert fördert dies unmoralisches Handeln. Wird moralisches Handeln nicht belohnt oder gar sanktioniert fördert dies unmoralisches Handeln
- Mangelnde Distanz fördert Anpassungsbereitschaft. Unkritische Anpassungsbereitschaft fördert unmoralisches Handeln
- Mangelnde ethische Kompetenz (personale Disposition) fördert unmoralisches Handeln
- Wer sich unbeobachtet fühlt, der Ansicht ist, nicht identifiziert werden zu können, handelt unmoralischer
- Die Gelegenheit zur **Verantwortungsdiffusion** fördert unmoralisches Handeln

- Das Fragmentieren des Leistungserstellungs-, Dienstleistungsprozesses fördert unmoralisches Handeln
- Karriere macht nicht moralischer
- „Sprache ist Kleidung der Gedanken“: aggressive Wortwahl, Wettbewerb als Feind zu klassifizieren beeinflusst die Art und Weise des Denkens der Organisationsmitglieder. Einen Feind gilt es zu bekämpfen – der Zweck heiligt die Mittel
- Systeme wie Unternehmungen verlangen ein Mindestmaß an „**shared reality**“. Daraus entstehen sog. „**Frames**“ – Rahmungen, wie im sozial akzeptierten Kontext (des Unternehmens) die Welt zu „sehen“ ist. Dies ist unvermeidbar mit einem „toten Winkel“ (Palazzo) für alle Ereignisse außerhalb des Frames verbunden. Rigide Frames fördern systemkonformes, im Zweifel unmoralisches i. S. eigennutzfördernden Handelns
- Kleine, kleinste Schritte im zeitlichen Ablauf, sog. inkrementelle Veränderungen, hin zu unmoralischem (unmoralischerem) Verhalten werden vom Entscheider nicht bewusst kognitiv wahrgenommen – „ethical blindness“ –, ggf. überhaupt nicht einmal bemerkt – und so bewegt man sich in Richtung sozial akzeptierten wie eingeforderten konformen Verhaltens ohne dies zum Handlungs-Zeitpunkt reflektiert zu haben
- Der in Unternehmungen weitverbreitete „Locus of Control“-Effekt fördert unmoralisches Handeln

2 Airbus

Nicht nur in der Automobilindustrie und Finanz-Branche ist der Markt hart umkämpft, sondern auch in der Luftfahrt- und Rüstungsindustrie. Immer wieder werden Bestechungsskandale aufgedeckt. Dennoch ist das Einrichten einer hierfür eigens eingerichteten Abteilung ein besonderer Fall. Die Rede ist vom sog. „Bullshit Castle“ in Paris.

Die heutige **Airbus** Group fing 1970 als ein deutsch-französisches Gemeinschaftsprojekt, bestehend aus den Unternehmen Aérospatiale und Daimler-Benz Aerospace, an. 4 Jahre später schließt sich die spanische Construcciones Aeronáuticas der Gruppe an und 1979 ebenfalls der britische Luftfahrt- und Rüstungskonzern British Aerospace. Jede der 4 national geführten Firmen ist für bestimmte Produktionslinien zuständig. Im Jahre 1987 gelang Airbus der Durchbruch in der Entwicklung von Passagierflugzeugen. Ermöglicht wurde dieser

durch den Kurzstreckenjet A320, welcher als erstes Passagierflugzeug mit der Fly-by-Wire⁵³² Technologie ausgestattet war.⁵³³

26,3% der Anteilseigner des Unternehmens sind die Staaten Deutschland (11%), Frankreich (11,1%) und Spanien (4,2%).

2.1 Historie der Skandale in Kürze

Durch Geldwäscheskandale und Korruptionsaffären ist Airbus in den Schlagzeilen. Die beiden bekanntesten Fälle sind die Lieferung von Kampfflugzeugen des Typs **Eurofighter**-Typhoon an Österreich sowie der Deal für Verkehrsflugzeuge mit Egyptair und dessen Tochter Air Cairo.

Eine wichtige Rolle in diesem Fall spielt die Vertriebsabteilung aus Frankreich, die sog. Strategy and Marketing Organisation. Diese Abteilung wurde später aufgrund von Korruptionsaffären vom seinerzeitigen Vorstandsvorsitzenden Tim Enders als „Bullshit Castle“ bezeichnet.

2.2 „Bullshit Castle“

Die Abteilung Strategy and Marketing Organization – kurz SMO – war eine in Paris ansässige Abteilung von Airbus (ehemals EADS), dessen Hauptaufgabenfeld es war, den Verkauf an Kunden in „schwierigen Ländern“⁵³⁴ zu ermöglichen. Sie geht zurück auf das Jahr 2000, als Deutschland, Frankreich und Spanien den EADS Konzern gründeten. Die Abteilung ging aus einem aus Frankreich stammenden Vertriebsteam für besondere Aufträge hervor. Dieses Team verstand sich u. a. „gut“ im Verkauf von Militärjets an Länder, in denen Kampfflugzeuge als Machtsymbole gelten. Um diese Verkäufe abwickeln zu können, wurden Konstrukte geschaffen, die das Geld an die „richtige“ Position bringen, um die Deals abzuschließen. Ein entscheidender Teil dieses Konstruktes war die SMO, die die Aufgabe hatte, diese Deals zu ermöglichen, in Ländern, wo **Bestechung** und Korruption „Pflicht sind“.⁵³⁵ Diese Geschäfte liefen beispielsweise über Beraterverträge oder Briefkastenfirmen

⁵³² Bei der Fly-by-Wire Technologie werden die Steuersignale elektrisch, statt mechanisch, an die zu steuernden Komponenten geleitet. Dies ermöglicht eine einfache Wartung, aufgrund des Entfalls diverser Seilzüge, sowie eine bessere Anbindung an den Autopiloten.

⁵³³ Vgl. Süddeutsche Zeitung 2010, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/die-geschichte-von-airbus-erfolgsgeschichte-mit-problemen-1.516776>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵³⁴ Vgl. Becker/Sontheimer/Traufetter 2019, S. 62-64.

⁵³⁵ Pflicht i. d. S., dass sich bestimmte Positionen (bspw. ein General oder Minister) übergangen fühlen oder in ihrer Ehre gekränkt. Jeder möchte „ein Wörtchen mitreden“.

ab, die die Gelder dann weiterleiteten; teilweise mit genauen Anweisungen seitens Airbus, an wen exakt diese weitergeleitet werden sollten. Die am besten dokumentierten Fälle sind die sieben, im Jahre 2003 verkauften, Langstreckenflugzeuge des Typs A330 an Egyptair. Ebenfalls aufgedeckt sind die im Jahre 2004 verkauften Eurofighter an Österreich sowie der Verkauf diverser Modelle an die Tochterfirma von Egyptair – Air Cairo – in 2006.^{536 537}

Im Folgenden werden die beiden zuletzt genannten Fälle näher beschrieben.

2.3 Eurofighter Affäre

Die damalige österreichische Regierung beschloss die Anschaffung neuer Kampfflugzeuge (Eurofighter), um die veralteten Saab J 35 Draken aus dem Modelljahr 1963 abzulösen. Vorgesehen war der Kauf von 24 neuen Flugzeugen. Um die hohen Anschaffungskosten zu senken wurde die Bestellung nachträglich zuerst auf 18 Stück und im Nachhinein auf 15 Stück reduziert.⁵³⁸

Nach Aussage des Serious Fraud Office (SFO), einer britischen Strafverfolgungsbehörde, welche sich mit schweren Betrugsfällen befasst, kam es zu erheblichen Ungereimtheiten.⁵³⁹ Denn die erste Ausschreibung, welche stattfand, als der Eurofighter noch gar nicht vollständig entwickelt war, wurde storniert. In der folgenden Ausschreibung konnte die Eurofighter Jagdflugzeug GmbH, als Teil der Airbus Group, dennoch teilnehmen und den Auftrag für sich gewinnen.⁵⁴⁰

Laut dem SFO soll der für den britischen Anteilseigner des Eurofighter-Konsortiums BAE arbeitende österreichische Waffenlobbyist A.M. das Entscheidungsgremium so beeinflusst haben, dass es sich um entschied. Am 2. Juli 2002 fiel, bei einem Kanzlerfrühstück, die Entscheidung einstimmig zugunsten des Eurofighters, obwohl sich der Finanzminister sowie der Verteidigungsminister zuvor jeweils für andere Modelle ausgesprochen hatten.⁵⁴¹ Am 01. Juli 2003 wurde der Eurofighter-Vertrag in Höhe von 1,959 Mrd. € unterzeichnet. Bedingung für die Unterzeichnung war es, 200% des Kaufpreises durch sog. **Gegengeschäfte** zurückzuerhalten. Auf die Gegenschäfte wird später genauer eingegangen, denn 5 Jahre später, am 20. Oktober 2006, setzte der Nationalrat einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss zu diesem Fall ein (der erste von drei

⁵³⁶ Vgl. Buschmann et al. 2017, S. 64-72.

⁵³⁷ Vgl. Becker et al. 2019, S. 62-64.

⁵³⁸ Vgl. Fürweger 2012, S. 104-112.

⁵³⁹ Vgl. Airbus press release 2017, <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/press-release/press-release-airbus-parquet-national-financier-en.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁴⁰ Vgl. Fürweger 2012, S. 104-112.

⁵⁴¹ Vgl. ebd.

Untersuchungsausschüssen), der die aufgedeckten Unregelmäßigkeiten untersuchen sollte.⁵⁴²

Wie kam es überhaupt zur Auftragsvergabe zugunsten des Eurofighters, obwohl das Flugzeug sich zum Zeitpunkt der zweiten Ausschreibung weiterhin in der Entwicklungsphase befand und zudem deutlich teuer war als die alternativen Flugzeuge?

2.3.1 Gegengeschäfte

Wie bei Rüstungsgeschäften nicht unüblich, werden sog. Gegengeschäfte (im Fachjargon „Offset“ genannt) abgewickelt. Die Bedingung bei der Vergabe des Auftrags an die Eurofighter Jagdflugzeug GmbH waren Gegengeschäfte im Ausmaß von 200% des Kaufpreises, die die österreichische Wirtschaft ankurbeln sollten. Österreich erhielt durch diese Konstruktion bei Kauf der Jets den doppelten Betrag zurück. Diese Gegengeschäfte wurden von der EADS für die Eurofighter Jagdflugzeug GmbH gegen eine Zahlung in Höhe von 183 Mio. € übernommen. Da sich damals Gegengeschäfte im Wert von nur 1,8 € statt 4 Mrd. € abzeichneten, ging man deshalb von 35 Mio. € Vertragsstrafe für das nicht Zustandekommen der Gegengeschäfte aus.⁵⁴³ In Abbildung 22 wird die Konstruktion der Geldflüsse grafisch vereinfacht dargestellt.

Diese Zahlung war für die Ermittler verdächtig. Sie fragten sich, warum 183 Mio. € an die deutsche EADS überwiesen wurden. Die Antwort führt nach Deutschland. Der deutsche Teil der EADS, mit dem Vorsitzenden Tim Enders, hatte die damalige Vertriebsabteilung der EADS International – die heutige SMO –, bei der Abwicklung der Gegengeschäfte um Hilfe gebeten. Aus der Pariser Vertriebsabteilung kamen daher die beiden Vertriebsexperten K.-D. B. und M.W. (siehe blaue Box, oben links, Abbildung 22).

M.W. sollte sich um die Gegengeschäfte über die zyprische Firma Omesco kümmern. Dieses Zypernmodell wurde vom Vorstandsvorsitzenden Tim Enders bevorzugt. K.-D. B. kümmerte sich – als Geschäftsführer der eigens für Gegengeschäfte gegründeten Euro Business Development – um die Umsetzung. Kaum hatte K.-D. B. die Aufgabe angenommen, sprachen sich andere Eurofighter-Partner gegen den hohen deutschen Einfluss aus. Daraufhin wurde ein neues Unternehmen – die Vector Aerospace – gegründet. An diese reichte er die Aufgabe der Gegengeschäfte und den Großteil der Gelder weiter. Das Unternehmen hatte allerdings aus Sicht der österreichischen Strafverfolgung die Hauptaufgabe, Bestechungen durchzuführen, welche sich jedoch nicht nachweisen ließen.⁵⁴⁴

⁵⁴² Vgl. ORF 2017, <https://orf.at/v2/stories/2407577/2393596/>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁴³ Vgl. Buschmann et al. 2017, S. 64-72.

⁵⁴⁴ Vgl. Bayerisches Staatsministerium der Justiz, 2018, <https://www.justiz.bayern.de/gericht-e-und-behoerden/staatsanwaltschaft/muenchen-1/presse/2018/02.php>, abgerufen am: 23.05.2019.

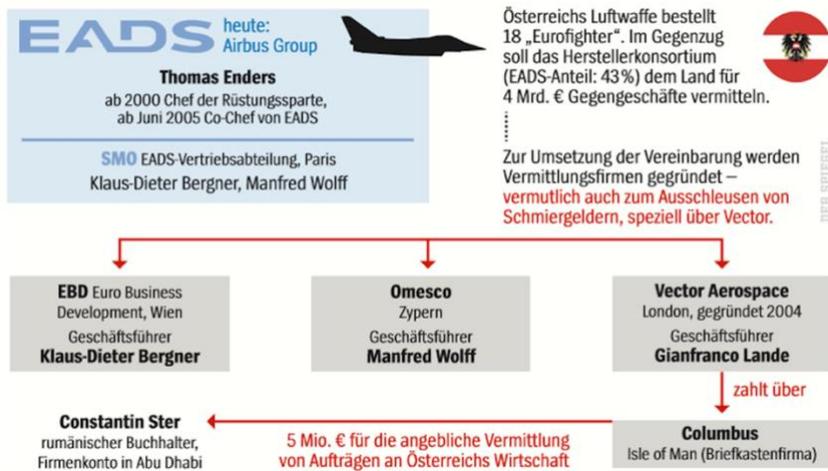


Abbildung 22: Eurofighter Bestechungskonstrukt⁵⁴⁵

Über eine auf der Isle of Man sitzende Briefkastenfirma – der Columbus Trade Services Limited – sollten weitere Gegengeschäfte abgewickelt werden.

Aufgrund der Vielzahl von Transaktionen und Firmenkonstrukten werden hier 3 der besser dokumentierten Vorgänge der „Geldwaschmaschine“ exemplarisch behandelt.

1. Am 18. April 2005 überwies Vector 2 (von 5) Mio. € an einen rumänischen Buchhalter – C.S. – der laut Spiegel angeblich die Aufgabe hatte, Gegengeschäfte für den Eurofighter abzuschließen. Vector holte das Geld unmittelbar zurück, da eine direkte Zahlung verdächtig gewesen wäre. Bevor die restlichen 3 Mio. € an den Buchhalter überwiesen wurden, flossen die Zahlungen über die Columbus Trade Services Limited, auf der Isle of Man. Im Folgenden gingen die 5 Mio. € an den Buchhalter. Der Buchhalter C.S. bestreitet, von den Vorgängen gewusst haben. Was nach einer Ausrede klingt, kann tatsächlich jedoch stimmen. Wie der Spiegel berichtet, wurde bei einem englischen Steuerberater ebenfalls ein Identitätsdiebstahl festgestellt. In einem von diesem Steuerberater angeblich unterschriebenen Papier wurde sein Name falsch geschrieben sowie Grammatikfehler im Text begangen. Dieser Steuerberater hatte eine Briefkastenfirma für einen Kunden aufgesetzt und einen Vertrag mit EADS in Paris unterschrieben. Später flossen 1 Mio. € von dieser Briefkastenfirma an einen Kunden mit „guten Beziehungen“ in Österreich.⁵⁴⁶

⁵⁴⁵ Vgl. Buschmann et al. 2017, S. 64-72.

⁵⁴⁶ Vgl. ebd.

Vector überwies zwischen 2005 und 2008 13,4 Mio. € für die "Vermittlung" mehrerer Gegengeschäfte an Columbus, die diese nur zum Schein ausgestellt hat. So behauptete Columbus, dem österreichischen Flugzeugzulieferer FACC Gegengeschäfte im Wert von 264 Mio. € vermittelt zu haben. Jedoch hat der Vorstandsvorsitzende von FACC – W.S. – bereits gegenüber dem ersten Untersuchungsausschuss von 2006 unter Wahrheitspflicht ausgesagt, dass er die Firma Columbus nicht kenne und dass die Geschäftsbeziehungen zwischen FACC und Airbus direkt und ohne Vermittler abliefen.⁵⁴⁷ Frage: Welche Funktionen hatte die Columbus Trade Services Limited in dem Geldflussgeflecht?

2. Vector zahlte zwischen 2005 und 2007 18,1 Mio. € an die, ebenfalls in Großbritannien ansässige, Centro Consult Limited. Auch dabei ging es hier um die Vermittlung von gegengeschäftsfähigen Aufträgen. Außerdem zog ein Waffenhändler und Lobbyist im Hintergrund die Fäden – W.S. – der „... nach Behördenerkenntnissen zumindest bis 2005 Alleingesellschafter der Centro Consult und zudem Hälfteigentümer von Vector Aerospace war“.⁵⁴⁸ W.S. wurde am 12. Oktober 2006 von der Staatsanwaltschaft Wien als Beschuldigter vernommen. Bei dieser Vernehmung wurde u. a. gefragt, um was für einen Vertrag es sich zwischen Vector Aerospace und Centro Consulting handele. Woraufhin W.S. sagte, dass er den Vertrag weder kenne noch unterschrieben habe. Auf die Frage, um was für Rechnungen es sich handelt (von Centro an Vector) und warum manche Gegengeschäfte doppelt verrechnet worden sind, antwortete er, dass er mit der Rechnungsauslegung nichts zu tun hat und sich nicht mit Gegengeschäften befasst.⁵⁴⁹

2.3.2 Untersuchungsausschuss

Die Ergebnisse des Untersuchungsausschusses sprechen für sich. In seinem Bericht zitiert dieser u. a. aus Abhörprotokollen und Verhören der Staatsanwaltschaft Wien. Diese stellt sich z. B. die Frage, warum zwischen 80 bis 100 Mio. € „verschwinden“ können.⁵⁵⁰ Die verdächtigten Lobbyisten K.-D.B., A.P. und W.S. sollen Teile dieser Gelder für Schmiergeldzahlungen abgezweigt und jeweils über das oben beschriebene Briefkasten-Konstrukt an die Empfänger

⁵⁴⁷ Vgl. Nikbakhsh 2017, <https://www.profil.at/wirtschaft/eurofighter-vector-airbus-chef-enders-8391098>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁴⁸ Vgl. ebd.

⁵⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁵⁰ Vgl. Sieber 2017, https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/II_01771/imfname_669781.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

verteilt haben, um so die Kaufentscheidung zu „beeinflussen“.⁵⁵¹ Ausgerechnet ein hochrangiges Mitglied des Briefkasten-Konstrukts – G.L., Geschäftsführer von Vector Aerospace – hat gegenüber der Staatsanwaltschaft Rom zugegeben, 84 Mio. € erhalten und Geld für das Eurofighter Konsortium gewaschen zu haben.⁵⁵²

2.4 Schmiergeldzahlungen in Österreich

Im Rahmen der Eurofighter-Anschaffung gab es enge Beziehungen zwischen Waffenlobbyisten und österreichischen Politikern. Durch den Untersuchungsausschuss wurden die Verflechtungen zwischen Lobbyisten und Beamten & Politikern aufgedeckt. Es wurden u. a. Zahlungen an Verwandte von Entscheidungsträgern, Scheinaufträge an Firmen von Politikern und verdecktes Sponsoring festgestellt.

Eine direkte Einflussnahme wurde bei mindestens 4 Beteiligten nachgewiesen:

E.W., Generalmajor und ehemaliger Weltmeister im militärischen Kunstflug, war von 2002 bis 2007 Kommandant der Luftstreitkräfte Österreichs. Am 06. April 2007 wurde eine Zahlung des Waffenlobbyisten E.S. in Höhe von 87.600 € an die Firma „Creativ Promotion“ öffentlich. Eigentümerin von „Creativ Promotion“ ist A.-M.F.-W., die Ehefrau des für die Einführung des Eurofighter zuständigen Generalmajors E.W.. Darüber hinaus ist der Hintergrund der Zahlung bemerkenswert, denn der zahlende E.S. ist nicht nur Waffenlobbyist, sondern auch Trauzeuge von E.W. Jeglicher Zusammenhang zwischen der Eurofighterbeschaffung, dem Ehepaar W. und Lobbyist E.S. wird bestritten. Am 10. Mai 2007 sagte E.W. vor dem Untersuchungsausschuss aus, dass es sich bei den 87.600 € um eine Anzahlung für ein Flugshow-Konzept gehandelt habe, welches er im Ruhestand realisieren wollte. Dieses Projekt habe sich aber nicht realisiert. Die Anzahlung daran hat er nie zurückgezahlt. Ein Geschenk soll es aber nicht gewesen sein, die Zahlung seien vielmehr als sog. „**stranded costs**“⁵⁵³ zu betrachten.⁵⁵⁴ E.W. wurde suspendiert und 2011 das Verfahren gegen ihn eingestellt, da sich ein rechtswidriges Verhalten nicht mit der erforderlichen Rechtssicherheit nachweisen ließ.⁵⁵⁵ „Im ‚Code of Business

⁵⁵¹ Vgl. Salzburger Nachrichten 2018, <https://www.sn.at/politik/innenpolitik/lobbyist-plattner-im-eurofighter-u-ausschuss-wortkarg-60940306>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁵² Vgl. Fürweger 2012, S. 104-112.

⁵⁵³ Der Begriff stranded costs stammt ursprünglich aus der Energieversorgungsbranche. Es handelt sich hierbei um Erlösminderungen für Investitionen die aufgrund der Deregulierung entstanden sind.

⁵⁵⁴ Vgl. ORF, https://news1.orf.at/07051012145/?href=https%3A%2F%2Fnews1.orf.at%2F070510-121-45%2F12144txt_story.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁵⁵ Vgl. Die Presse 2007, https://diepresse.com/home/innenpolitik/eurofighter/314181/Dawar-derEurofighterUAusschuss?direct=314105&_vl_backlink=/home/index.do&selChannel=414, abgerufen am: 23.05.2019.

Conduct' im Eurofighter-Vertrag jedoch ist festgehalten, dass von der Bieterseite an keine natürliche oder juristische Person, die an der Auftragsvergabe mitwirkt, Vorteile angeboten oder gewährt werden dürfen⁵⁵⁶.

Bei dem früheren Wahlkampfleiter der BZÖ, G.R. sind vom erwähnten Untersuchungsausschuss fragwürdige Zahlungen mit Verdacht auf Scheinrechnungen festgestellt worden. Im Zuge der Eurofighter-Beschaffung erhielt er zwischen 2002 und 2003 deutlich überhöhte Zahlungen an seine Firmen. So soll er, um seine Tätigkeiten zu entlohnen, einen Werbeauftrag in Höhe von rund 6,6 Mio. € über seine Agentur abgewickelt haben.⁵⁵⁷ Seine Frau E.R. hatte hierzu am Wiener Straflandesgericht ausgesagt, weigerte sich jedoch die gesamten Daten vorzulegen. Begründet hat sie dies mit folgender Aussage: „Einem ordentlichen Gericht werde ich alles vorlegen. Aber nicht dem Ausschuss“⁵⁵⁸ Vor dem Ausschuss bestätigte sie jedoch 3,2 Mio. € mit dem Werbeauftrag eingenommen zu haben.⁵⁵⁹ Auffällig ist, dass der Werbevertrag nur einen Auftragswert von 2,8 Mio. € hatte und die verbleibenden 3,7 Mio. € mündlich vereinbart worden seien.

Auch der frühere FPÖ Mitarbeiter K.L. soll von der EADS Geld erhalten haben. Der einstige Sekretär der Partei wurde laut Untersuchungsausschuss für politische Analysen bezahlt.⁵⁶⁰

Zusätzlich erhielt der Fußballverein Rapid Wien gut 4 Mio. € von EADS als Sponsoring. „Interessant ist die Causa, weil Ex-Verteidigungsminister N.D., der 2007 den Vergleich mit Eurofighter verhandelte, Mitglied des Rapid-Kuratoriums war“.⁵⁶¹

⁵⁵⁶ Vgl. Der Standard 2017, <https://derstandard.at/2837275/FAQ-Die-zehn-wichtigsten-Antworten>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁵⁷ Vgl. Der Standard 2007, <https://derstandard.at/2824535/Erika-Rumpold-Ich-habe-32-Millionen>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁵⁸ Vgl. ebd.

⁵⁵⁹ Vgl. ebd.

⁵⁶⁰ Vgl. Die Presse 2007, https://diepresse.com/home/innenpolitik/eurofighter/314181/Das-war-der-EurofighterUausschuss?direct=314105&_vl_backlink=/home/index.do&selChannel=414, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁶¹ Vgl. ebd.

2.5 Eurofighter Ablösung

Die Affäre um den Eurofighter geht weiter, diesmal in Deutschland. Die Bundeswehr hat massive technische Probleme mit dem Eurofighter. Laut NATO-Anforderungen sind lediglich 10 von 128 Kampffjets einsatzbereit, wovon lediglich 4 bewaffnet werden können. Für Krisenfälle sind der Nato 82 verfügbare Eurofighter gemeldet. (Stand 02.04.2018). Der Grund für die mangelnde Einsatzbereitschaft sind technische Probleme am Selbstschutzsystem „Dass“ sowie fehlende Waffen.⁵⁶² Dadurch wächst in den Streitkräften der Bundeswehr immer mehr die Unzufriedenheit, insb. bei der Luftwaffe. Piloten klagen über mangelnde Flugstunden und kündigten bereits ihren Dienst.⁵⁶³

2.5.1 Technische Probleme

Am Eurofighter sind gravierende Mängel vorhanden, welche den Einsatz der Jets verhindern. Nachfolgend werden 3 abnahmeverhindernde Fehler knapp erläutert.

1. Verbindungsnahte der Aufbaukonstruktion sind wegen eines Produktionsfehlers nicht richtig verbunden. Infolgedessen kann sich die Konstruktion des Jets verziehen und schlimmstenfalls auseinanderbrechen. Die Abnahme des Jets wurde daraufhin temporär eingestellt.⁵⁶⁴
2. Bohrungen zwischen dem Seitenleitwerk des Flugzeugs und dem Rumpf sind nicht spezifikationskonform korrekt gesenkt und entgratet worden. Somit kann eine "Schädigung der Struktur des Luftfahrzeugs" nicht ausgeschlossen werden.⁵⁶⁵
3. Zur Erkennung feindlicher Flugzeuge sind die Eurofighter mit Sensorik an den Flügeln ausgestattet. Diese sog. „Wing Pods“ sind ein zentrales Element des Selbstschutzsystems, welches bei jedem Einsatzflug aktiv ist. Die Wing Pods benötigen eine aktive Kühlung. „Vor rund einem halben Jahr [Ende 2017] entdeckte man, dass der Pod nicht mehr richtig gekühlt wird. An diesem Behälter [...] tritt Kühlflüssigkeit aus. Zwar konnten die

⁵⁶² Vgl. Gebauer 2018, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundeswehr-luftwaffe-hat-nur-vier-kampfbereite-eurofighter-a-1205641.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁶³ Vgl. Wiegold 2018, <https://augengeradeaus.net/2018/05/schwund-beim-eurofighter-eine-pilotin-erklaert-ihre-kuendigung/>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁶⁴ Vgl. Gebauer 2015, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/eurofighter-der-bundeswehr-neue-maengel-beim-kampffjet-a-1057456.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁶⁵ Ebd.

Techniker die defekten Pods an den Flügeln austauschen, allerdings brauchten sie ein bestimmtes Ersatzteil zum Abdichten des Kühlkreislaufs. Dies aber, so die ernüchternde Antwort der Industrie, ist derzeit nicht mehr lieferbar, weil der Hersteller verkauft worden ist. Die Luftwaffe hat davon nichts erfahren, nun muss man improvisieren.“⁵⁶⁶

2.5.2 Die Ablösung

Im Rahmen der bisherigen erfolgreichen bilateralen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Frankreich gaben beide Länder bekannt, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren. Das Ziel ist, eine gemeinsame europäische Verteidigungsunion aufzubauen. Im deutsch-französischen Programm FCAS⁵⁶⁷ sind alle Ziele hierzu festgelegt. Hierunter fällt u. a. ab 2040 den pannengeplagten Eurofighter namens Typhoon abzulösen. Federführend bei diesem Projekt sind Airbus und Dassault Aviation. Nach der Serie

- technischer Schwierigkeiten mit dem Eurofighter Typhoon und
- technischer Probleme mit dem A 400M, einem militärischen Transportflugzeug sowie
- den Schmiergeldskandalen

ist das erneute Vertrauen, welches man Airbus entgegenbringt, bemerkenswert.

2.6 Der Egyptair Deal

Im Jahr 2003 verkaufte Airbus an Egyptair 7 Langstreckenmaschinen vom Typ A 330 im Wert von knapp 1 Mrd. €. Dieses Geschäft war vor allem ein Erfolg gegenüber Boeing und sicherte Airbus Arbeitsplätze in den Werken Hamburg und Bremen.

3 Monate nach dem Verkauf schloss Airbus einen Beratervertrag mit einer libanesischen Firma namens „Samit International“ ab, an welche Airbus eine hohe Provision für den Kauf der Flugzeuge überwies. Es geht um die Frage nach dem Zweck des Beratervertrags. Spiegel und Mediapart rekonstruierten auf Basis von internen Unterlagen, wie Kontoauszügen, Verträgen und E-Mails den Fluss des Geldes:⁵⁶⁸ wie Abbildung 23 verdeutlicht, war das offensichtliche Ziel, eine verschleierte Transaktionskette aufzubauen. In dem Deal war vor allem (erneut) die SMO involviert, das von Enders titulierte „Bullshit Castle“, für die Enders selbst formal zuständig war.

⁵⁶⁶ Gebauer 2018, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundeswehr-luftwaffe-hat-nur-vier-kampfbereite-eurofighter-a-1205641.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁶⁷ Future Combat Air System (zu dt. etwa: zukünftiges Luftkampfsystem).

⁵⁶⁸ Vgl. Becker et al., 2019, S. 62-64.

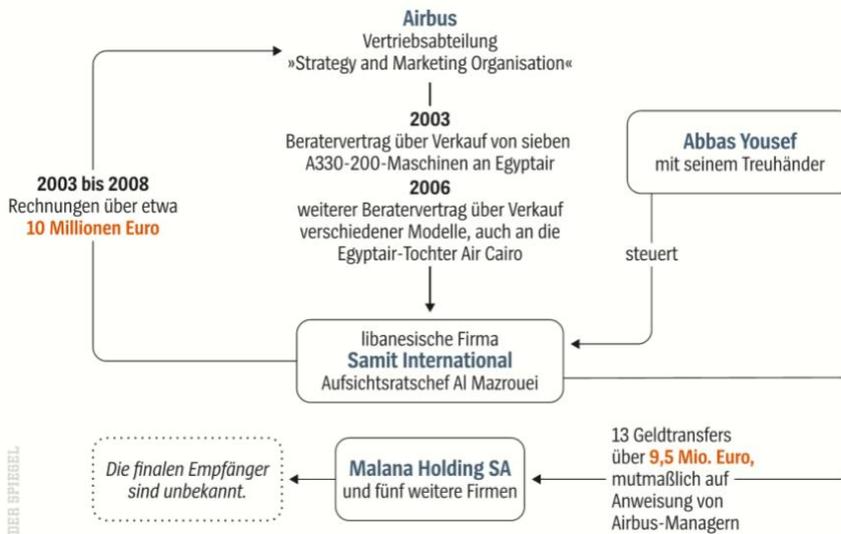


Abbildung 23: Egyptair Geldflusskonstrukt⁵⁶⁹

Vor dem Hintergrund der Beweisverwischung und Geldflussteuerung wurde ein Strohmännchen engagiert – A.Y., ein bekannter Vermittler für Waffengeschäfte. Dieser hatte die Aufgabe, das Geld (von den Beraterverträgen) an ägyptische Amtsträger weiterzuleiten, um den Deal einzufädeln und die Beziehungen zu Airbus nachhaltig zu stärken. Da die Beraterverträge jeweils erst nach Abschluss der jeweiligen Deals (2003 und 2006, siehe Abbildung 23) abgeschlossen wurden, entstanden Zweifel an der Beratertätigkeit. Wie diverse, dem Spiegel vorliegende, Dokumente nahelegen, besaß Airbus die Kontrolle über diejenigen Konten, über die die Gelder transferiert wurden. Samit International und A.Y. dienten als Treuhänder, um das Geld weiterzuleiten. Dieses Geld wurde an 6 Firmen weitergeleitet. Zu einer dieser Firmen nahm die Enthüllungsplattform Mediapart 2017 Kontakt auf. Der Geschäftsführer dieser Firma, der „Malana Holding SA“ bestritt Verbindungen zu Airbus, bestätigte aber Geschäfte mit A.Y.⁵⁷⁰

Die im Case „Airbus“ dokumentierten moralischen Fehlritte haben ganz offenbar mit Korruption zu tun. Der „Entscheidungsablauf korrupt handelnder Akteure“ wurde bereits in Abbildung 22 und Abbildung 23 auf S. 161, 167 dargestellt und erläutert. Wie gesehen, sind die Umstände, ist die „unmittelbare Situation“, ganz entscheidend für das Entstehen von Korruption.⁵⁷¹

⁵⁶⁹ Vgl. Becker et al., 2019, S. 62-64.

⁵⁷⁰ Vgl. ebd.

⁵⁷¹ Vgl. Litzcke et al. 2014, <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/498/file/Situative+Risikofaktoren+von+Korruption++Gelegenheit+alein+macht+keine+Diebe.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.

3 Boeing 737 Max – der neue Ford Pinto?

Die Boeing 737 ist ein seit 1967 in Serienproduktion gebautes Kurzstreckenflugzeug. Es ist das weltweit meistgebaute strahlgetriebene Verkehrsflugzeug. Sie gilt als zuverlässig und sicher. Sie wurde unter dem Namen 737 fortlaufend weiterentwickelt (in Fachsprache „grandfathering“) bis zur heutigen Evolutionsstufe 737-MAX.

Doch 2 Abstürze in jüngster Zeit, beide mit der neusten 737 MAX, haben Zweifel aufkommen lassen. Am 29. Oktober 2018 ist der Lion Air Flug JT610 mit einer nahezu neuen 737 MAX 8 fast unmittelbar nach dem Start abgestürzt. Alle 189 Insassen kamen ums Leben. Am 10. März 2019 ist der Ethiopian Airlines Flug ET302 ebenfalls mit einer fast neuen 737 MAX 8 ebenfalls unmittelbar nach dem Start abgestürzt. Alle 157 Insassen kamen ums Leben. Nach dem zweiten Absturz wurden am 11. März 2019 die ersten Flugverbote für den 737 MAX Flugzeugtyp verhängt.

Es sind auffällige Ähnlichkeiten zwischen den beiden Abstürzen vorhanden, so dass ggf. von einem systemischen Problem auszugehen ist. Die Gründe hierfür werden aus 3 Perspektiven geschildert: der wirtschaftlichen, der technischen sowie der politischen.

3.1 Die wirtschaftliche Seite

Die Konkurrenz zur Boeing 737 ist der Airbus A 320. Als sich im Jahr 2010 Airbus aufgrund von Budgetproblemen dazu entschieden hat, eine Neuentwicklung zugunsten eines Updates des A 320 abzusagen – dem heutigen A 320 neo – hatte **Boeing** kein wettbewerbsfähiges Konkurrenzprodukt mehr im Markt der Kurzstreckenflugzeuge. Die 737-800 ließ sich nicht einfach mit den neuen Triebwerken aufrüsten, sodass der Airbus A 320 neo ca. 15% sparsamer war als die 737. Durch dieses abrupte Auftreten der Konkurrenz musste Boeing reagieren. Der situative Druck auf Boeing, dem weltgrößten Verkehrsflugzeughersteller war enorm, denn ursprünglich wollte Boeing die 737 zugunsten einer Neuentwicklung (die bis zu 10 Jahren dauern kann) auslaufen lassen. Boeing lief Gefahr, einen Großteil seiner Marktanteile im Segment der Kurzstreckenflugzeuge an Airbus zu verlieren. Aus diesem Grund wurde die Entwicklung der 737 MAX 8, analog des Ford Pinto⁵⁷² (s. o.; S. 6) unter extrem hohen Zeit- und Kostendruck durchgeführt,

⁵⁷² Vgl. Zeit Online 1978, <https://www.zeit.de/1978/25/ein-toedliches-kalkuel/seite-4>, abgerufen am: 23.05.2019.

weshalb Boeing u. a. auch Teile ihrer Software von Subunternehmern in Indien erstellen ließ; von Programmierern mit einem Stundenlohn von 9 \$.⁵⁷³

3.2 Alternativlosigkeit der Betreiber?

Der derzeitige Markt für Kurzstreckenflugzeuge wird von 2 Anbietern bestimmt. Boeing und Airbus. Die Auftragsbücher von Airbus für den A 320 neo sind, trotz erweiterter Produktionslinie, über mehrere Jahre voll. So liegen Airbus für den A 320 neo über 6.500 Festbestellungen von über 103 Kunden vor.⁵⁷⁴ Die Abarbeitung dieser Bestellungen dauert mehrere Jahre, daher kann Airbus den (z.T. auch kurzfristigen) Bedarf nicht decken. Airlines mit akutem Bedarf weichen auf die 737 MAX 8 aus. Boeing kommt zu Gute, dass die Airbus A 320-Modelle nicht zur Flottenstrategie einiger Airlines passen.⁵⁷⁵ Um zudem Kosten in Punkto Schulungen und Wartung zu sparen, nutzen viele Airlines ein und dasselbe Flugzeugmodell. Beispiel Ryan Air: verfügt über 30 Flugzeuge des Typs 737-800 der alten Generation und hat 183 Flugzeuge des Typs 737-800 der alten und neuen Generation (MAX 8) in Bestellung.⁵⁷⁶

3.3 Die technische Seite

Die neuen Hauptkomponenten am Airbus A 320 neo (new engine option) waren moderne effiziente Triebwerke. Diese machten das Flugzeug deutlich sparsamer (bis zu 15%) und zugleich leiser. Doch diese Triebwerke („Leap“-Triebwerke des Herstellers CFM) passten nicht an die Boeing 737, sie waren deutlich zu groß (zu erkennen in Abbildung 24).

⁵⁷³ Vgl. Spiegel Online 2019a, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boeing-liess-software-fuer-737-max-in-indien-programmieren-a-1275277.html>, abgerufen am: 02.07.2019.

⁵⁷⁴ Vgl. Airbus press release 2019, <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/backgrounders/Backgrounder-Airbus-Commercial-Aircraft-A320neo-Customers-list-EN.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁷⁵ Vgl. Hecking 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boeing-737-max-und-die-airlines-abhaengig-vom-ungluecksflieger-a-1258549.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁷⁶ Vgl. Ryanair 2019, <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte>, abgerufen am: 23.05.2019.

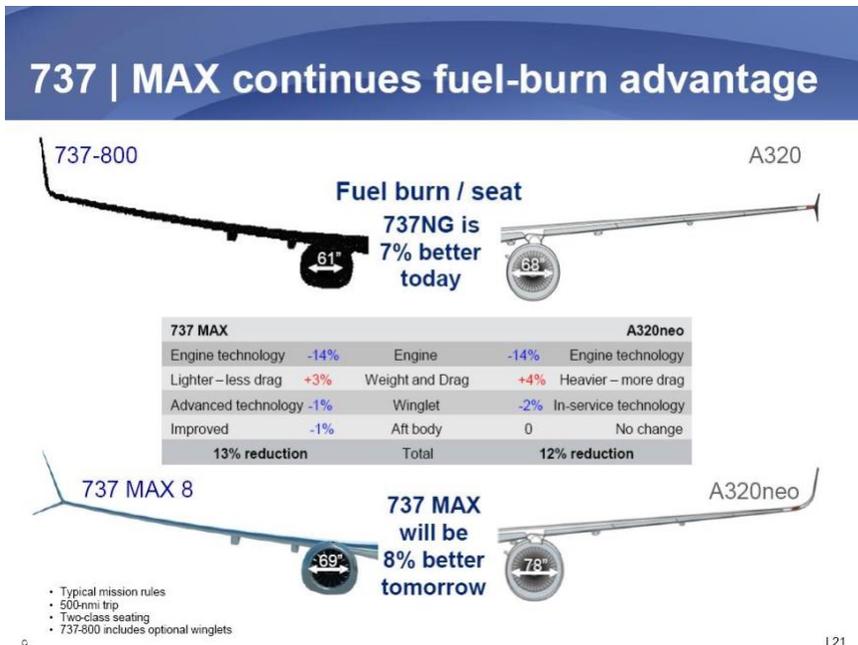


Abbildung 24: Airbus Triebwerke sind wesentlich größer als die der 737 Max 8 und 737-800.⁵⁷⁷

Aufgrund dieser konstruktionstechnischen Einschränkungen waren signifikante Änderungen an der 737 und dem Triebwerk notwendig, um die sparsameren Triebwerke zu nutzen. Die Triebwerke wurden in kürzerer Form, höher und deutlich weiter vorne am Flügel montiert als die herkömmlichen Triebwerke.

⁵⁷⁷ Vgl. Leehamnews 2012, <https://leehamnews.com/wp-content/uploads/2012/07/737-v-a320.jpg>, abgerufen am: 09.04.2019.

Varianten der Boeing 737

Modell 737 Max 8



Vorgängermodell 737-800



29.1.2016	Erstflug	31.7.1997
175	Passagierkapazität (max.)	189
39,5 m	Rumpflänge	39,5 m
35,9 m	Spannweite	34,3 m
82,2 t	Startgewicht (max.)	70,5 t
840 km/h	Reisegeschwindigkeit	830 km/h
2x CFM LEAP-1B	Triebwerke	2x CFM 56



dpa•29935

Quelle: Flug Revue, Boeing

Abbildung 25: 737 MAX 8 im direkten Vergleich mit der 737-800. Die neuen Triebwerke (links) sind deutlich größer und schwerer als die bisherigen Triebwerke (rechts).⁵⁷⁸

Die Folge war, dass der Schwerpunkt der Maschine weiter nach vorne rückte. Wie Abbildung 25 verdeutlicht, weichen die Proportionen der 737 MAX vom Vorgängermodell deutlich erkennbar ab. Da der Schwerpunkt nun deutlich weiter vorne ist, kam es in bestimmten Flugsituationen zu unerwünschtem, gefährlichem Auftrieb an den neuen Triebwerken. Dies wiederum bewirkte ein Hochziehen der Flugzeugnase. Um diesen unerwünschten Auftrieb, der zu einem Strömungsabriss⁵⁷⁹ führen kann, in den Griff zu bekommen, wurde ein „Ausgleichssystem“ entwickelt. Das sog. MCAS – Maneuvering Characteristics Augmentation System. Das System verstellt das Höhenleitwerk automatisch, um die Nase des Flugzeugs abzusenken, was jedoch zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit führt. Boeing hat jedoch dieses System den Piloten gegenüber verschwiegen.⁵⁸⁰ Dies, obwohl ein Boeing-Insider berichtet, es sei „einfacher und im Einklang mit der langgehegten Philosophie des Flugzeugherstellers, den Piloten im

⁵⁷⁸ Vgl. Stempel 2019, https://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id_85559058/boeing-737-max-nach-abstuerzen-verklagen-aktionaeere-den-flugzeugbauer.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁷⁹ Bei einem Strömungsabriss (englisch „stall“) kann der Luftstrom nicht mehr der Form des Flügels folgen. In Folge dessen reißt dieser ab. Es kommt zu einem Auftriebsverlust.

⁵⁸⁰ Vgl. Evers et al. 2019, S. 66-69.

Zentrum der Kontrolle im Cockpit zu belassen“.⁵⁸¹ Das Cockpit der 737 MAX 8 sollte deshalb so nah wie möglich an der seit 1968 gebauten Version sein, um den Airlines den Betrieb der 737 ohne große Umschulungen zu ermöglichen.⁵⁸² Durch das Verschweigen war es den Piloten jedoch nicht möglich, das Flugzeug sicher zu fliegen.⁵⁸³ Die Piloten haben folglich keine gesonderte Max 8 Schulung erhalten. Das MCAS griff ein, ohne dass sie davon wussten. Deswegen ist dieses Verschweigen als sicherheitskritisch einzustufen.

1 Jahr vor der Fertigstellung der Entwicklung der 737 Max Serie wurde die Ansteuerung des MCAS Systems deutlich riskanter gemacht.

“A year before the plane was finished, Boeing made the system more aggressive and riskier. While the original version relied on data from at least two types of sensors, the final version used just one, leaving the system without a critical safeguard. In both doomed flights, pilots struggled as a single damaged sensor sent the planes into irrecoverable nose-dives.”⁵⁸⁴

Das redundanzbasierte System wurde zugunsten des zu den beiden Abstürzen führenden, riskanteren Systems ersetzt. Selbst innerhalb der Entwicklungs- und Testabteilungen war niemandem das volle Ausmaß des MCAS Systems bekannt.

“But many people involved in building, testing and approving the system, known as MCAS, said they hadn’t fully understood the changes. Current and former employees at Boeing and the Federal Aviation Administration who spoke with The New York Times said they had assumed the system relied on more sensors and would rarely, if ever, activate.”⁵⁸⁵

Eine verständliche Erklärung der Funktionsweise des MCAS liefert ein kurzes Video, welches nach Einscannen des folgenden QR-Codes (Abbildung 26:) geöffnet wird.

⁵⁸¹ Kaiser 2019, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/boeing-737-max-autopilot-und-mcas-gegen-vertrauen-in-piloten-a-1258023.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁸² Vgl. ebd.

⁵⁸³ Um manuell einen Strömungsabriss zu vermeiden geben Piloten Schub, was zu einer Erhöhung der Geschwindigkeit führt und das Flugzeug wieder in eine sichere Lage bringt. Weil der Luftdruck in niedrigen Höhen deutlich höher ist als in oberen Luftlagen, ist auch die Kraft deutlich größer, die das Höhenruder benötigt, um gegen den Luftdruck zu arbeiten. Ab einem kritischen Punkt, dem sog. „Blowback“-Punkt ist dies nicht mehr möglich. Das Flugzeug stürzt ab.

⁵⁸⁴ Niclas et al. 2019, <https://www.nytimes.com/2019/06/01/business/boeing-737-max-crash.html>, abgerufen am: 12.09.2019.

⁵⁸⁵ Vgl. ebd.



Abbildung 26: QR-Code einscannen, um zur Animation der Funktionsweise des MCAS zu gelangen⁵⁸⁶

Das systemische Problem liegt in der Informationsquelle der Software. Warum? Die Software nutzt eine einzige Datenquelle zur Lageermittlung des Flugzeugs, den sog. Anstellwinkel. Auch in einem Airbus überwachen die Bordrechner den Anstellwinkel der Maschine, jedoch nutzt jeder A 320 ein redundanzbasiertes System aus 3 Sensoren. Beim A 320 werden diejenigen Werte verwendet, die mindestens 2 der Bordcomputer ermittelt haben. Bei dem MCAS System wird hingegen nur 1 einziger Sensor als Entscheidungsgrundlage genutzt.⁵⁸⁷ Es stehen die Fragen im Raum:

- Warum wurde seitens der Boeing kein redundantes System verwendet, wie es in der Branche üblich ist?
- Wieso wurde diese MCAS-Software von der Zulassungsbehörde abgenommen?

„Beginnend im Jahr 2005, haben die USA ihre Zertifizierungsrichtlinien für Flugzeuge geändert. Seither überwachen sich die Hersteller im Wesentlichen selbst. Ausgewählte Boeing-Angestellte sind von der Behörde autorisiert worden, in ihrem Namen [FAA] Zertifizierungen vorzunehmen. Eine von Boeing unabhängige Aufsicht und Risikoanalyse findet so gut wie nicht mehr statt. Der Grund dafür liegt auch darin, dass Flugzeuge immer komplexer werden.“⁵⁸⁸

Es ist der Flugaufsichtsbehörde folglich aufgrund mangelnden Faktenwissens nicht möglich, jede Änderung zu prüfen, die im Laufe der Evolution des Flugzeugs entstehen. Sie muss letztlich den Herstellern vertrauen. Es bleibt offen, weshalb die FAA nach dem ersten Absturz im Oktober 2018 folgende Fragen nicht gestellt hat:

⁵⁸⁶ Eigene Darstellung.

⁵⁸⁷ Vgl. Evers et al. 2019, S. 66-69.

⁵⁸⁸ Ebd.

- Warum wussten die Piloten nichts vom MCAS System?
- Warum stand nichts im Pilotenhandbuch zu dem MCAS System?
- Warum mussten die Piloten keine Zusatzausbildung durchlaufen, wenn sie die 737 MAX 8 flogen?
- Warum wurde die Software nach dem Absturz im Oktober 2018 nicht bereits umfassend upgedatet und die Piloten geschult?
- Warum wussten manche Piloten wie man das MCAS System abschaltet und andere nicht?
- Warum sind sicherheitsrelevante Sensoren für den Auftrieb am Flügel sowie eine Warnleuchte für diese aufpreispflichtig und daher von einigen Airlines aus Kostengründen nicht geordert?

Laut Boeing ist

„die Prozedur, gegen eine automatische Änderung der Trimmung anzusteuern [...], bekannt. So argumentierte Boeing ebenso wie Luftfahrtexperten auf die Frage, warum man eine Erwähnung des neuen MCAS im Pilotenhandbuch anfangs für überflüssig hielt. Trimmerad, Steuerknüppel, Knöpfe - die Instrumente sind klar zu sehen und teils auch zu hören.“⁵⁸⁹

Festzuhalten ist zum einen, dass diese Flugstabilisierungstechnik (Fachsprache: „Trimmsystem“, das MCAS ist solch ein Trimmsystem) der eigenen Firmenphilosophie Boeings widerspricht, den Piloten „im Zentrum der Kontrolle“ zu belassen.⁵⁹⁰ Der situative Druck, der auf den Boeing-Ingenieuren lastete, hat zum anderen dazu geführt, dass zwar substantielle Änderungen am Flugzeug⁵⁹¹ durchgeführt wurden ohne jedoch das Paradigma, „so nah wie möglich an der Ur-737 bleiben“ zu überarbeiten. Jeder 737 Pilot sollte die 737 MAX fliegen können. Da es üblich ist, gegen ein Trimmsystem anzusteuern, wurde dieses auch nicht erwähnt und die Piloten auf die veränderte Funktion in der 737 MAX 8 nicht

⁵⁸⁹ Kaiser 2019, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/boeing-737-max-autopilot-und-mcas-gegen-vertrauen-in-piloten-a-1258023.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹⁰ Die Firmenphilosophie von Boeing unterscheidet sich substantiell von der Airbus Philosophie. Airbus hat die „Fly-by-Wire“-Technologie mit dem A 320 in Großserie eingeführt. Im Gegensatz zur kompletten mechanisch/hydraulischen Ansteuerung, wie sie Boeing verwendet, setzte Airbus auf die mechanische Entkopplung zwischen Cockpit und Aktuatoren. Die Steuersignale werden elektrisch an die Servomotoren und Hydraulik weitergeleitet. Der Boardcomputer übernimmt dabei eine Hauptaufgabe, der Pilot ist somit eher der „Kontrollleur“ der Systeme als der eigentliche „Steuermann“.

⁵⁹¹ Die Flügelspannweite ist um knapp 1,5 Meter gewachsen, die Gesamthöhe ist um 20 cm gesunken, die Gesamtlänge des Flugzeugs wurde um 20 cm verlängert, die neuen Triebwerke sind deutlich größer und das Abfluggewicht wurde um 3 Tonnen erhöht. Vgl. Kiermeyer 2019, <https://fluege-info.de/2019/03/13/was-unterscheidet-die-boeing-737-max-8-von-anderen-737-versionen/>, abgerufen am: 23.05.2019.

hingewiesen. Dass man damit die Sicherheit der Passagiere zumindest gefährdet, hat man damit wissentlich in Kauf genommen. Die Fakten hierzu: Tonaufzeichnungen der Blackbox des Flugs „JT610“ lassen laut Hörzeugen ein eiliges Blättern im Handbuch hören.⁵⁹² Ein anderer Pilot ist zuvor mit diesem Flugzeug selbst geflogen. Einen Tag vor dem Unfall ist er sogar mit der verunglückten Maschine privat als Gast mitgeflogen und konnte die steuernden Piloten durch ein manuelles Abschalten die von MCAS helfen.⁵⁹³ Die Ankündigung eines Softwareupdates sowie umfassende Schulungen und Dokumentationen des MCAS kamen erst nach dem zweiten Absturz. Zudem wurde erst nach beiden Abstürzen angekündigt – in Folge des weltweiten Groundings⁵⁹⁴ – die Auftriebssensoren an den Flügeln inkl. der Warnlampe für diese nachzurüsten.⁵⁹⁵ Der CEO von Boeing ließ dazu verlauten, Boeing werde eine „ohnehin sichere Maschine noch sicherer machen“.⁵⁹⁶

3.4 Die politische Seite

Die Boeing 737 MAX 8 wurde von der US-Flugaufsicht FAA zugelassen. Da diese über kein Expertenwissen verfügt, wurde die Zertifizierung in die Hand der Hersteller gelegt. Am 08. März 2017 gab die FAA die 737 MAX 8 formal frei.

„Nur drei Wochen später, am 27. März 2017, gab auch die europäische Flugsicherheitsbehörde EASA ihre Zustimmung für den Einsatz des Flugzeugs bei europäischen Fluglinien. [...] Im Februar 2018 gab dann die FAA grünes Licht für das etwas größere Modell 737 Max 9. Die EASA zog hier im Oktober 2018 nach.“⁵⁹⁷

Die naheliegende Frage:

- Wie können Flugaufsichtsbehörden mehrerer Länder die Flugsicherheit in einem so kurzen Zeitraum prüfen?

⁵⁹² Vgl. Welt 2019b, <https://www.welt.de/vermischtes/article190558477/Absturz-Boeing-737-Zuletzt-ist-hektisches-Blaettern-im-Handbuch-zu-hoeren.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹³ Vgl. Reiche 2019, www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/boeing-737-max-8-pilot-rettet-ungluecksmaschine-einen-tag-vor-absturz-a-1258738.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹⁴ Ein sog. grounding ist ein Synonym für Flugverbot.

⁵⁹⁵ Vgl. Nicas/Kitroeff/Benner 2019, <https://www.nytimes.com/2019/03/21/business/boeing-safety-features-charge.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹⁶ Vgl. Boeing press release 2019, <https://www.bloomberg.com/press-releases/2019-03-19/letter-from-boeing-ceo-dennis-muilenburg-to-airlines-passengers-and-the-aviation-community-jtf191dz>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹⁷ Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article190544127/Boeing-und-die-EASA-Auch-Europa-uebersah-die-Gefahr-der-737-Max-8.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Die Antwort lautet: gar nicht. „Seit Mai 2011 ist nämlich ein bilaterales Abkommen zwischen den USA und Europa in Kraft, das die gegenseitige Anerkennung von Flugzeugzulassungen vorsieht.“⁵⁹⁸ Das sog. Bilateral Air Safety Agreement (**BASA**)⁵⁹⁹. Dieses Agreement ermöglicht den schnellen Einsatz der Flugzeuge auf Konkurrenzmärkten.

Die EASA hat auf Anfrage bestätigt, dass die ‚neuen Funktionen‘⁶⁰⁰ der 737 zwar präsentiert worden sind, jedoch keine Angaben zur MCAS-Prüfung gemacht wurden. Dies ist ein ziemlich starkes Indiz dafür, dass keine Detail-Prüfungen durchgeführt wurden. Die EASA ging offenbar von einer sorgsam Prüfung der FAA aus. Die EASA sowie die kanadischen Behörden kündigen nun an, die Trimmsoftware trotz bilateraler Abkommen gründlich selbst zu überprüfen, „selbst dann, wenn sie von der FAA zertifiziert wurde“.⁶⁰¹ Das Vertrauen in die amerikanische FAA scheint zumindest beeinträchtigt.

Die Frage, die dabei aufkommt ist:

- Warum ist die FAA mit ihren Tests so nachlässig geworden und lässt die Hersteller die Flugzeuge zum Großteil selber testen?⁶⁰²

Wie erwähnt, begann die FAA im Jahr 2011 mit Airlines und dem Hersteller Boeing zu kooperieren; denjenigen, die sie eigentlich selbst kontrollieren soll.^{603 604 605}

Im Jahr 2017 begann US-Präsident Donald Trump mit der Umsetzung seines Konzepts des sog. „schlanken Staates“. Dies führte zu massiven Deregulierungen in allen Wirtschaftsbereichen. So sagte Trump, „dass für jede neue Regelung zwei

⁵⁹⁸ Vgl. Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article190544127/Boeing-und-die-EASA-Auch-Europa-uebersah-die-Gefahr-der-737-Max-8.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁵⁹⁹ Vgl. EASA 2011, <https://www.easa.europa.eu/document-library/bilateral-agreements/eu-usa#group-easa-downloads>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁰ Vgl. Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article190544127/Boeing-und-die-EASA-Auch-Europa-uebersah-die-Gefahr-der-737-Max-8.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰¹ Ebd.

⁶⁰² Vgl. Gates 2019, <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/failed-certification-faa-missed-safety-issues-in-the-737-max-system-implicated-in-the-lion-air-crash/>, abgerufen am 27.06.2019

⁶⁰³ Vgl. Gacia 2019, <https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2019/03/18/did-trump-executive-orders-further-weaken-faa-oversight/#782286863ca7>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁴ Vgl. FAA 2017, https://www.faa.gov/aircraft/air_cert/design_approvals/media/CPI_guide.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁵ Vgl. Pitzke 2019, www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/donald-trump-boeing-max-737-und-die-us-flugaufsicht-faa-ausser-kontrolle-a-1258713.html, abgerufen am: 23.05.2019.

alte Regelungen aufgehoben werden müssen“.⁶⁰⁶ Mit dem Inkrafttreten der „Executive Order 13777“⁶⁰⁷ musste auch die FAA Regulierungen abbauen.

*„Executive Orders sind [...] Anweisungen des Präsidenten an Verwaltungsbeamte, wie sie Gesetze umsetzen sollen. Mit einem Executive Order, einem Präsidentendekret, kann der US-Präsident so Regelungen treffen, ohne die Zustimmung des Kongresses einholen zu müssen. [...] Executive Orders müssen nicht erst durch den Kongress bewilligt werden, um in Kraft zu treten und sind ebenso bindend wie Gesetze, die durch den Kongress bewilligt sind.“*⁶⁰⁸

Diese Aufgabe hat die FAA der ARAC zugewiesen, dem sog. „Aviation Rulemaking Advisory Committee“, welches trotz Widerständen innerhalb des Fachausschusses ca. 90 Vorschriften strich. Trotz Bedenken wurden diese Streichungen tatsächlich umgesetzt, wodurch die technischen Gründe der beiden Abstürze der 737 MAX 8 begünstigt wurden.⁶⁰⁹ So war es möglich, dass das MCAS die FAA passieren konnte ohne auf Redundanz und Zuverlässigkeit überprüft worden zu sein. Die Welt⁶¹⁰ geht in Recherchen so weit, dass die Flugaufsichtsbehörde die Warnungen von Boeing-Mitarbeitern an die vertrauliche Kontaktstelle der FAA ignorierte.

3.5 Kein Ende in Sicht

Es lagen zusätzlich neben dem Thema MCAS Qualitätsmängel bei der Verkabelung der Fluglagesensoren vor, die der Behörde bekannt waren. Boeing deaktivierte bei der 737 MAX 8 „im Unterschied zum Vorgänger zudem eine Warnfunktion, wenn die im Flugzeug eingebauten 2 Fluglagesensoren unterschiedliche Daten lieferten.“⁶¹¹ Dieses Feature war in der 737 MAX aufpreispflichtig.

⁶⁰⁶ Vgl. The White House 2017a, <https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/remarks-president-trump-deregulation/>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁷ Vgl. The White House 2017b, https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/memoranda/2017/final_draft_list_of_agencies_with_current_waivers_from_eo_13777.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁸ Ayyadi 2017, <https://www.morgenpost.de/berlin/article209443303/Wie-und-warum-kann-Donald-Trump-per-Dekret-regieren.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁰⁹ Vgl. Gacia 2019, <https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2019/03/18/did-trump-executive-orders-further-weaken-faa-oversight/#782286863ca7>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶¹⁰ Vgl. Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article192682387/Boeing-Probleme-mit-737-Max-weiten-sich-aus.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶¹¹ Vgl. ebd.

Die Piloten und Airlines sollen nichts von der Deaktivierung der Warnfunktion gewusst haben. Diese Informationen wurden erst nach den beiden Abstürzen bekannt gegeben. Das Wall Street Journal⁶¹² berichtete, dass sich die Inspektoren der FAA sich bereits über ein Jahr vor den Abstürzen mit dem MCAS befasst haben.

Nach den beiden Abstürzen der 737 MAX 8 ist noch kein Ende der Probleme bei Boeing in Sicht. Wie die New York Times⁶¹³ im April 2019 berichtet, wurden bei dem Flaggsschiff von Boeing, dem Dreamliner (auch bekannt als 787), gravierende Mängel festgestellt. Diese Mängel wurden den Airlines gegenüber verschwiegen. Einige Airlines fanden diese Mängel selbst heraus, und weigerten sich daraufhin, weitere Flugzeuge des Typs abzunehmen. Mängel wie z. B.:

- klemmende Hebel des Feuerlöschsystems,
- Luftpolsterfolie nahe der Steuerpedale,
- lose Schrauben am Triebwerk oder
- scharfkantige Metallteile in der Nähe der Kabel der Flugsteuerung

hätten zu fatalen Unfällen führen können.

Mitverursacht sind diese Mängel durch den hohen Bedarf an sparsamen Langstreckenflugzeugen einerseits und dem hohen Konkurrenzdruck durch Airbus andererseits, auf den Boeing zudem mit der Eröffnung eines neuen Werks in South Carolina reagierte. Die Herausforderung für Boeing: in South Carolina waren keine Facharbeiter vorhanden – wie am Werk in Seattle im Staat Washington. Deswegen mussten die Manager des Werks South Carolina an technischen Hochschulen ungeschultes Personal rekrutieren. Darüber hinaus galt die Direktive, keine gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter aus anderen Produktionswerken von Boeing anzustellen, da man keine Gewerkschaft im Werk South Carolina wollte.⁶¹⁴

In einer Branche, in der die Sicherheit die höchste Priorität hat, sind Spardiktate stets auf ihre moralische Tragfähigkeit zu überprüfen. Die Fehler und Probleme mit dem Dreamliner, der mehr als 3 Jahre vor der 737 MAX 8 auf den Markt kam, sind offenbar nicht vollständig zum Lernen genutzt worden. Mitarbeiter des Qualitätswesens, die Bedenken laut äußerten, wurden vielmehr entlassen.

“At the same time, Boeing said it was eliminating about a hundred quality control positions in North Charleston.”⁶¹⁵

⁶¹² Vgl. Pasztor 2019, <https://www.wsj.com/articles/boeings-enduring-puzzle-why-certain-safety-features-on-737-max-jets-were-turned-off-11556456400>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶¹³ Vgl. Kitroeff/Gelles 2019, <https://www.nytimes.com/2019/04/20/business/boeing-dreamliner-production-problems.html>, abgerufen am: 12.06.2019.

⁶¹⁴ Vgl. Sainato 2019, <https://www.theguardian.com/us-news/2019/may/03/boeing-union-workers-fired-south-carolina>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶¹⁵ Kitroeff/Gelles 2019, <https://www.nytimes.com/2019/04/20/business/boeing-dreamliner-production-problems.html>, abgerufen am: 12.06.2019.

Es bleibt die Frage mit höchster moralischer Dimension im Raum, ob – wie einige Experten ausführen – die beiden Abstürze der 737 MAX 8 hätten verhindert werden können, da sich bereits 1 Jahr vor den Abstürzen die FAA mit dem MCAS befasst und „grünes Licht“ gegeben hat.

3.6 Boeing CEO flüchtet von Hauptversammlung und baut Rechtsabteilung um

Am 30.04.2019 stellte Muilenburg, CEO und Chairman von Boeing, der Öffentlichkeit. Nach einer viertel Stunde brach er die Pressekonferenz ab und flüchtete aus dem Raum.⁶¹⁶

In Anbetracht der zu erwartenden Klagewellen gegen Boeing wird die Rechtsabteilung umgebaut. Der Chefjustiziar des Konzerns (J.M. Luttig, ein ehem. Bundesrichter) wird persönlicher Berater für Muilenburg sowie den Verwaltungsrat. Muilenburg bestreitet weiterhin jegliche Verantwortung für beide Abstürze und wiederholt stets, dass die Absturzursachen Verkettungen unglücklicher Ereignisse seien.

“The history of our industry shows most accidents are caused by a chain of events. This again is the case here, and we know we can break one of those chain links in these two accidents.”⁶¹⁷

Denis Muilenburg, nach beiden Abstürzen

sinngemäß im Deutschen:

„Die Geschichte unserer Branche zeigt, dass die meisten Unfälle durch eine Reihe von Ereignissen verursacht werden. Dies ist auch hier der Fall, und wir wissen, dass wir bei diesen beiden Unfällen eines dieser Kettenglieder brechen können.“

Konkret sieht er die Verantwortung bei der MCAS-Software (der eigenen Entwickler), falschem Pilotenverhalten sowie bei der FAA (die die das System abgenommen habe).⁶¹⁸ Um die 737 Max wieder in die Luft zu bekommen, müssen

⁶¹⁶ Vgl. Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article192822125/J-Michael-Luttig-wird-persoенlicher-Berater-von-Boeing-Chef-Muilenburg.html?wtrid=socialmedia.email.sharebutton>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶¹⁷ Muilenburg 2019, <http://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-update.page#/message>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶¹⁸ Vgl. Hegmann 2019, <https://www.welt.de/wirtschaft/article192822125/J-Michael-Luttig-wird-persoенlicher-Berater-von-Boeing-Chef-Muilenburg.html?wtrid=socialmedia.email.sharebutton>, abgerufen am: 23.05.2019.

alle Flugzeuge ein Update des MCAS erhalten. Allerdings ist es noch unklar wann dies der Fall sein wird, denn die FAA hat in Simulatortests (des Softwareupdates) am 26.06.2019 Fehler in der Steuerung des MCAS gefunden.⁶¹⁹ Unabhängig davon hat Boeing inzwischen für die Hinterbliebenen der 346 Todesopfer des Einsatzes der 737 Max einen Entschädigungsfonds in Höhe von 100 Mio. \$ aufgelegt.⁶²⁰

4 Deutsche Automobil-Industrie

Im Alltag fällt auf, dass zudem auch viele der sog. Skandale“ in der **Automobilindustrie** und der Finanzwelt aufgedeckt werden. Dies wirft die Frage auf, warum gerade in diesen Branchen offensichtlich unmoralisches Handeln vorzufinden ist. Der erwähnte Fall „Ford Pinto“⁶²¹ (s. o.; S. 6) ist an dieser Stelle ein „trauriges“ Vorzeigebeispiel. Einer der markantesten aktuellen Fälle unmoralischen Handelns ist seit 2015 in den Medien – und es werden fortlaufend neue Details öffentlich. Die Rede ist vom sog. „**Dieselgate**“, der weltweit Millionen Autofahrer betrifft – und es ist nicht leicht, mit den immer weiteren Ergebnissen investigativer Recherchen Schritt zu halten.

4.1 Dieselgate – eine never ending story ohne happy end?

Dieselgate, Dieselskandal oder auch Abgasskandal: um einen guten Einblick in die zeitliche Struktur des Dieselskandals (bis zum Stand am 07. August 2018) zu erhalten, ist die chronologische Aufarbeitung des NDR zu empfehlen. Hier werden die Erkenntnisse und Vorkommnisse in ihrer zeitlichen Reihenfolge nach dargestellt und Verweise auf betreffende Artikel zu den einzelnen Daten gemacht. (vgl. außerdem Remmerbach et al. 2016)⁶²²

4.2 Porsche

Die Verwicklung von **Audi** in den Dieselskandal ist mittlerweile belegt. Die 4,2 Liter V8-TDI und die 3,0 Liter V6-TDI Dieselaggregate weisen Abschalteinrichtungen

⁶¹⁹ Vgl. Tangel/Pasztor 2019, <https://www.wsj.com/articles/faa-finds-new-software-problem-in-boeings-737-max-11561596917>, abgerufen am: 27.06.2019.

⁶²⁰ Vgl. N-tv 2019a, <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Boeing-richtet-Hinterbliebenen-Fonds-ein-article21123954.html>, abgerufen am 04.07.2019.

⁶²¹ Vgl. Maring 2011, www.itas.kit.edu/pub/v/2011/mari11a.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶²² Vgl. Remmerbach/David 2016, S. 497-525.

auf⁶²³ und – wie inzwischen öffentlich wurde – hat Audi nicht nur eine, sondern insgesamt vier Abschaltvorrichtungen länger als bislang angenommen bis in das Jahr 2018 genutzt.⁶²⁴ Laut Porsche Entwicklungsvorstand Hatz sind die Messabweichungen der Audi Motoren jedoch auf „unglückliche Betrachtungen“ zurückzuführen. Nichtsdestotrotz sind im Zuge der Ermittlungen in den USA die genannten Motorvarianten vorerst als nicht zulässig eingestuft worden.⁶²⁵

Die genannten Diesel Motoren von Audi wurden ebenfalls von **Porsche** in den Modellen Macan (3.0 TDI) und Cayenne (4.2 TDI und 3.0 TDI) verbaut. Dass die Eingriffe in die Motorsteuerung der betreffenden Modelle zweifelhaft waren, ist Porsche Managern zwar bekannt gewesen; öffentlich wurde seitens Porsche jedoch stets die Unschuld beteuert, da Porsche lediglich als „Kunde“ der Konzernschwester Audi agiert habe und von einem regelkonformen Handeln ihres „Zulieferers“ Audi ausgegangen sei.⁶²⁶ Nachdem Porsche laut eigenen Angaben erst Ende 2015 von den Manipulationen erfahren habe, wurde jedoch ausschließlich in den USA der Verkauf der Dieselmotore eingestellt.

4.2.1 Deutschland ist nicht USA

Porsche hat „aus Sicht der Strafverfolger [...] den Fehler gemacht außerhalb der USA weiterhin Fahrzeuge mit Abschaltvorrichtung zu verkaufen.“⁶²⁷ Dies wird von Porsche strikt dementiert und Porsche äußerte sich auf diese Vorwürfe wie folgt: „Die Porsche AG geht davon aus, ihrer Aufsichtspflicht in der Vergangenheit umfassend nachgekommen zu sein“.⁶²⁸

Im Juni 2017 wurden durch einen Sachverständigen des Bundesverkehrsministeriums wie auch im Auftrag des Spiegel Abgastests durchgeführt. Es wurde bei einem aktuellen Cayenne Modell die sog.

⁶²³ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt 2018, https://www.kba.de/DE/Presse/Archiv/Abgasthematik/porsche_inhalt.html?nn=646098, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶²⁴ Vgl. Spiegel Online 2019b, <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasskandal-audi-manipulierte-dieselmotoren-staerker-als-bekannt-a-1275188.html>, abgerufen am: 02.07.2019.

⁶²⁵ Vgl. Keuchel 2019, S. 20.

⁶²⁶ Vgl. Dohmen/Hage 2019, <https://www.spiegel.de/plus/elektroantrieb-bei-porsche-der-macan-hat-ausgeroehrt-a-00000000-0002-0001-0000-000162534105>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶²⁷ Vgl. ebd.

⁶²⁸ Vgl. Dpa-AFX Wirtschaftsnachrichten GmbH 2019a, <https://www.dpa-afx.de/news/profeed/>, abgerufen am: 18.02.2019.

„Schadsoftware“ nachgewiesen. Durch gezielte Tests⁶²⁹ konnte nachgewiesen werden, dass das Fahrzeug einen besonderen Fahrmodus nutzt, wenn es in prüfähnlichen Bedingungen agiert. Daraufhin entwickelte der Sachverständige ein Programm, welches diesen Fahrmodus erkennen kann. Um genaue Belege für die Veränderungen an den Abgasen zu erhalten, wurde ein Porsche Cayenne daraufhin unter normalen Prüfbedingungen getestet. Während dieses Tests (ca. 20 min) befand sich das Fahrzeug durchgehend im sog. WU-Modus („Prüfstandmodus“). Hier wurden 48 mg Stickoxide pro km gemessen, was innerhalb der Zulassungskriterien für einen PKW in Europa liegt. Vor Durchführen eines zweiten Tests wurde die Vorderachse des Cayennes angehoben, was dem Fahrzeug eine reguläre Straßensituation suggerierte. Dies sorgte für einen Wechsel in den DS-Modus, welcher bei der regulären Fahrt genutzt wird. Bei Nutzung dieses Modus lagen die Stickstoffwerte mit 134 mg pro km um 68% über dem erlaubten Grenzwert. Porsche selbst ließ in einer Antwort auf die Konfrontation mit den gemessenen Werten durch den Spiegel verlauten: „Wir können uns diese Messwerte nicht erklären“.⁶³⁰

Der **VW-Konzern** teilte dem Spiegel zusätzlich mit, dass sie die Einschätzung des Spiegels, „dass es sich um eine unerlaubte Abschaltvorrichtung handelt, nicht teilen“.⁶³¹ Laut Prof. Führ, Sachverständiger für den parlamentarischen Untersuchungsausschuss des VW-Abgasskandals, handelt es sich hingegen um eine „**Abschaltvorrichtung**, die nach europäischem Recht verboten ist“.⁶³² Inzwischen hat sich der Vorstandsvorsitzende von VW, Herbert Diess, am 18. Juni 2019 in einer Talkshow vor Millionenpublikum wie folgt geäußert:

„Das, was wir gemacht haben war Betrug, ja.“⁶³³ Der Konzern ruderte nun für seinen Chef zurück. Die Betrugs-Aussage von Diess bei Lanz sei nicht

⁶²⁹ Vgl. Dohmen/Hawranek/Traufetter 2017, <https://www.spiegel.de/spiegel/porsche-cayenne-und-die-abgasgrenzwerte-schmutzige-tricks-auf-dem-pruefstand-a-1151425.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³⁰ Vgl. Dohmen/Hage 2019, <https://www.spiegel.de/plus/elektroantrieb-bei-porsche-der-macan-hat-ausgeroehrt-a-00000000-0002-0001-0000-000162534105>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³¹ Vgl. Dohmen et al. 2017, <https://www.spiegel.de/spiegel/porsche-cayenne-und-die-abgasgrenzwerte-schmutzige-tricks-auf-dem-pruefstand-a-1151425.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³² Vgl. ebd.

⁶³³ Keuchel/Votsmeier 2019, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/dieselskandal-talkshow-auftritt-von-vw-chef-diess-hat-juristische-folgen/24535874.html?ticket=ST-5817442-NBduqmx2IDhQD4u3onq6-ap3>, abgerufen am: 09.07.2019.

im „rechtstechnischen Sinne“ zu verstehen und ändere nichts an der rechtlichen Position von Volkswagen.“⁶³⁴

Bereits während der ersten Ermittlungen gegen Audi in den USA beauftragte Porsche seine Techniker und Ingenieure damit, die eigenen Macan und Cayenne Modelle unter Realbedingungen zu testen, um festzustellen, ob ein Einhalten der zulässigen Abgaswerte überhaupt möglich ist. Die Ergebnisse dieser internen Versuche wurden nicht an die deutschen Behörden weitergeleitet. Mittlerweile liegen die Messergebnisse allerdings dem Spiegel vor: Das ersuchte Einhalten der Abgasnorm ist demnach selbst unter besten Bedingungen nicht erreichbar.⁶³⁵

Im Juli 2017 teilte Porsche mit, selbst Unregelmäßigkeiten festgestellt und diese dem KBA dargelegt zu haben. Am selben Tage veranlasste Bundesverkehrsminister Dobrindt einen Rückruf von ca. 22.000 Cayenne (Typ 3,0 Liter Diesel) sowie ein sofortiges Zulassungsverbot dieser Modelle.⁶³⁶ Daraufhin ließ Porsche-Vorstandsvorsitzender Blume seinem Konzern-Kollegen, dem Audi-Vorstandsvorsitzenden, einen Brief zukommen, in welchem er Zahlungen von mindestens 200 Mio. € für zu erwartende zusätzlichen Kosten einforderte. Öffentlich wurde die Klärung, nach internen Auseinandersetzungen, nicht publiziert.⁶³⁷

4.2.2 US-Diesel in Deutschland verkauft

Im September 2017 veröffentlichte der Spiegel einen Artikel, in welchem beschrieben wird, wie Porsche trotz der Erkenntnisse auf legalem Wege Diesel-Modelle in Deutschland verkaufen konnte. Laut Spiegel-eigenen Recherchen wurden die in den USA nicht zugelassenen Modelle nach Europa reimportiert, wo sie nach europäischem Recht straßenverkehrstauglich umgerüstet wurden. Diese Umrüstungen bestätigte Porsche bereits 2017, verwies aber auf Grund der Anpassung an Europäische Gesetze auf rechtskonformes Verhalten.

⁶³⁴ Focus Online 2019b, https://www.focus.de/auto/bei-markus-lanz-eine-drei-wochen-alte-aussage-bei-lanz-wird-vw-chef-diess-nun-zum-verhaengnis_id_10909457.html, abgerufen am: 07.07.2019.

⁶³⁵ Vgl. Dohmen et al. 2017, <https://www.spiegel.de/spiegel/porsche-cayenne-und-die-abgasgrenzwerte-schmutzige-tricks-auf-dem-pruefstand-a-1151425.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³⁶ Vgl. Bundesregierung Presse 2017, https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/SocialMedia/Soundcloud/public/2017/07/PK-Porsche-Cayenne-von-BM-Dobrindt_335087942.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³⁷ Vgl. Ott 2018, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dieselskandal-porsche-zofft-sich-mit-audi-wegen-der-abgasaffaere-1.4041920>, abgerufen am: 23.05.2019.

Da eine Zulassung in Deutschland nach dem Zulassungsverbot nicht rechtens gewesen wäre, wurden die Fahrzeuge in anderen Europäischen Staaten angemeldet, bspw. in Litauen.

„Fakt ist: Dank der Begleitpapiere über eine Kurzzulassung [in einem Europäischen Mitgliedsstaat] müssen deutsche Behörden trotz Zulassungsverbot eine Fahrgenehmigung erteilen.“⁶³⁸

Die somit in Deutschland „legalisierten“ Modelle wurden daraufhin über „kleinere, nicht zu Porsche gehörende Händler“⁶³⁹ zu vergleichsweise günstigen Preisen verkauft. Entscheidungsträger von Porsche verwiesen hierzu auf die durchgeführten Umrüstungen⁶⁴⁰, u. a. das Aufspielen einer neuen Software. Bemerkenswert: zu diesem Zeitpunkt wurde überhaupt noch kein Software – Update vom KBA zugelassen.⁶⁴¹ Updates wurden vielmehr erst ab Mitte Oktober 2017 offiziell vom KBA freigegeben.⁶⁴²

4.2.3 Erste Verhaftungen

Nach Aussprechen des Zulassungsverbots wurden auf Anordnung der Staatsanwaltschaften München und Stuttgart im April 2018 die Porsche Zentrale und weitere Immobilien des Unternehmens durchsucht. Zusätzlich dazu wurde der Leiter der Motorenentwicklung aufgrund von Verdunkelungs- und Fluchtgefahr in Untersuchungshaft gebracht. 3 Monate später im Juli wurde er unter strengen Auflagen aus der Untersuchungshaft entlassen.^{643 644 645} Ebenfalls im Juni wegen Verdunkelungsgefahr verhaftet wurde der Audi Vorstandsvorsitzende Rupert

⁶³⁸ Dohmen/Hage/Hesse 2017, <https://magazin.spiegel.de/SP/2017/36/152926062/index.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶³⁹ Vgl. Dohmen/Hage/Hesse 2017, <https://magazin.spiegel.de/SP/2017/36/152926062/index.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁰ US-Fahrzeuge haben u. a. andere Abgasnormen, Scheinwerfer und andere Maßeinheiten. Diese US-spezifischen Teile wurden an EU-Normen angeglichen.

⁶⁴¹ Vgl. Dohmen/Hage/Hesse 2017, <https://magazin.spiegel.de/SP/2017/36/152926062/index.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴² Vgl. Porsche AG 2018, <https://newsroom.porsche.com/download/?id=dbea1161-2998-4458-b109-4617328b65e8&lang=de>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴³ Vgl. Zeit Online 2018b, <https://www.zeit.de/mobilitaet/2018-07/abgasskandal-porsche-diesel-manager-untersuchungshaft-haftbeschwerde-entlassung>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁴ Vgl. Reiche/dpa 2018, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/porsche-motorenenchef-kommt-aus-u-haft-frei-a-1219752.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁵ Vgl. Preuss 2018, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/porsche-manager-wegen-dieselskandal-in-untersuchungshaft-15551645.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Stadler. Er soll versucht haben, Zeugen oder Beschuldigte zu beeinflussen. Wie abgehörte Telefonate belegen, hat Stadler versucht, einen Mitarbeiter der sog. „**Diesel-Task-Force**“ zu beurlauben, da dieser bereits umfassend gegenüber den Ermittlern ausgesagt hat. Die interne Diesel-Task-Force hatte die Aufgabe herauszufinden, bei welchen Audi Modellen die Abgasnachbehandlung manipuliert worden ist.⁶⁴⁶

Nachdem Porsche entschieden hat, alle Diesel Modelle aus ihrem Produktangebot zu nehmen, kam im Herbst 2018 die offizielle Mitteilung, dass es keine neuen Dieselfahrzeuge aus dem Hause Porsche geben wird. Laut Vorstandsvorsitzendem Blume soll der Fokus stattdessen im Bereich der Hybrid- und Elektroantriebe liegen.^{647 648} Zusätzlich dazu verkündete das Unternehmen auf dem firmeneigenen Medien-Portal, dass Porsche die Verantwortung für alle verkauften Dieselfahrzeuge übernehmen werde; moralisch liege die „Schuld“ ausschließlich bei der Konzernschwester Audi als Hersteller des Motors.⁶⁴⁹

Im November 2018 kam es erstmals zu einem Urteil gegen Porsche. Eine Kundin forderte Schadensersatz für einen im Jahr 2014 erworbenen Porsche Cayenne mit Diesel Motor. Das Landesgericht Stuttgart forderte das Unternehmen auf, das Fahrzeug zurückzunehmen und Schadensersatz zu leisten. Porsche selbst will gegen das Urteil vorgehen in der Annahme, das Urteil sei rechtsfehlerhaft.⁶⁵⁰ Im Februar 2019 hat die Staatsanwaltschaft Stuttgart ein Ordnungswidrigkeitenverfahren gegen Porsche eingeleitet.^{651 652 653}

Innerhalb der EU gibt es Regelungen für Autohersteller, welche den max. durchschnittlichen CO₂-Ausstoß der neu zugelassenen Fahrzeuge eines Jahres

⁶⁴⁶ Vgl. Ott 2018, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgasskandal-audi-chef-wollte-offenbar-gegen-zeugen-vorgehen-1.4023415>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁷ Vgl. Stern 2018, <https://www.stern.de/wirtschaft/auto-bosse-bei-merkel--porsche-will-keine-diesel-fahrzeuge-mehr-bauen-8372422.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁸ Vgl. Treser/C. 2018, <https://www.bild.de/bild-plus/geld/wirtschaft/wirtschaft/ab-sofort-deutscher-autokonzern-baut-keine-diesel-mehr-57410668,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁴⁹ Vgl. Porsche AG 2018, <https://newsroom.porsche.com/download/?id=dbea1161-2998-4458-b109-4617328b65e8&lang=de>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁰ Vgl. Frahm 2018, <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/porsche-soll-dieselauto-zuruecknehmen-und-schadensersatz-zahlen-a-1236848.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵¹ Vgl. Dpa-AFX Wirtschaftsnachrichten GmbH 2019b, <https://www.dpa-afx.de/news/profeed/>, abgerufen am: 18.02.2019.

⁶⁵² Vgl. Frankfurter Allgemeine 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auto-verkehr/diesel-bussgeldverfahren-jetzt-auch-gegen-porsche-16048146.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵³ Vgl. Dohmen/Hage 2019, <https://www.spiegel.de/plus/elektroantrieb-bei-porsche-der-macan-hat-ausgeroehrt-a-00000000-0002-0001-0000-000162534105>, abgerufen am: 23.05.2019.

vorgeben.^{654 655} Der sog. Flottenverbrauch wird fortlaufend durch Gesetzesänderungen gesenkt, um langfristig umweltfreundlichere Automobile zu gewährleisten. Hierfür bieten sich, vor allem für Hersteller von großmotorigen Sportwagen (bspw. Porsche, Audi, BMW, etc.), Dieselfahrzeuge an. Durch den vergleichsweise geringen Verbrauch ermöglicht der Verkauf sparsamer (Diesel) Fahrzeuge Herstellern, bei anderen Modellen den vorgegebenen Ausstoß-Wert zu überschreiten.

Porsche hat gelernt: Im Januar 2019 erstattete Porsche beim KBA und den US-Umweltbehörden EPA Selbstanzeige. Untersuchungen hatten ergeben, dass die neuen Modelle der Porsche Legende 911 mehr Kraftstoff verbrauchen als angegeben – ob es sich um Betrug oder ein „Versehen“ seitens Porsche handelt, wird aktuell untersucht.^{656 657 658}

Nun veröffentlichte Ergebnisse von Abgasmessungen, die die Deutsche Umwelthilfe (DUH) zusammen mit dem Emissions-Kontroll-Institut (EKI) bei Dieselmotoren von Porsche und Audi im realen Betrieb auf der Straße durchgeführt haben, zeigen trotz Softwareupdates nach wie vor z.T. deutliche Überschreitungen:

„Ein getesteter Porsche Cayenne, Abgasnorm Euro 6, überschreitet mit durchschnittlich 191 mg NOx/km nach dem Softwareupdate den Grenzwert immer noch um das 2,4-fache. Der Porsche Cayenne mit dem Motor EA897evo und der Euronorm 6, für den maximal ein NOx-Ausstoß von 80 mg/km erlaubt ist, überschreitet den geltenden Grenzwert mit 340 Mikrogramm um das 4,2-fache. Im Sportmodus stößt das Fahrzeug bei gleicher Fahrweise und gleichen Randbedingungen zudem fast doppelt so viel NOx aus wie im normalen Fahrmodus. Der mit gleicher Motorengeneration (EA897evo) ausgestattete Audi SQ5 plus 3.0 TDI mit Euro 6 stieß durchschnittlich 441 mg NOx pro Kilometer bei Außentemperaturen zwischen vier und elf Grad Celsius aus. Das entspricht einer Grenzwertüberschreitung um das 5,5-fache.“⁶⁵⁹

⁶⁵⁴ Vgl. Kfz.net 2017, <https://www.kfz.net/autolexikon/flottenverbrauch/>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁵ Vgl. VDA, <https://www.vda.de/de/themen/umwelt-und-klima/co2-regulierung-bei-pkw-und-leichten-nfz/co2-regulierung-bei-pkw-und-leichten-nutzfahrzeugen.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁶ Vgl. Preuss 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/porsche-911-verdacht-auf-falschewerte-beim-spritverbrauch-16018912.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁷ Vgl. Dohmen/Hage 2019, <https://www.spiegel.de/plus/elektroantrieb-bei-porsche-der-macan-hat-ausgeroehrt-a-00000000-0002-0001-0000-000162534105>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁸ Vgl. Bundesregierung Presse 2017, https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/SocialMedia/So undcloud/public/2017/07/PK-Porsche-Cayenne-von-BMDobridnt_335087942.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁵⁹ Spiegel Online 2019c, <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasskandal-porsche-und-audi-ueberschreiten-grenzwerte-um-ein-vielfaches-a-1275362.html>, abgerufen am: 02.07.2019.

4.2.4 Porsche bekennt sich schuldig

Es bleibt Tatsache, dass Porsche bis Mai 2019 eine Manipulation zu keinem Zeitpunkt zugegeben hat. Trotz eindeutiger Beweise und Nachforschungen durch unabhängige Sachverständige sowie investigativen Recherchen des Spiegels beharrt Porsche auf seiner Vorrichtung zum Motorschutz. Diese Funktion als Motorschutz wird u. a. vom Leiter des Zentrums für Kfz-Elektronik und Verbrennungsmotoren der Hochschule Aschaffenburg – Prof. Dr.-Ing. Borgeest – als nicht plausibel erklärt.⁶⁶⁰

Am 07. Mai 2019 verhängt die Staatsanwaltschaft Stuttgart gegen Porsche ein Bußgeld in Höhe 535 Mio. €.

„Die Höhe der Strafe gegen Porsche setzt sich dabei aus zwei Teilen zusammen. Den größeren Teil von 531 Millionen muss der Hersteller bezahlen, damit wirtschaftliche Vorteile im Zusammenhang mit der Abgasmanipulation abgeschöpft werden. Die kleinere Summe von vier Millionen Euro entfällt auf die Ahndung der Ordnungswidrigkeit.“⁶⁶¹ „Die Anklagebehörde konstatierte eine fahrlässige Verletzung der Aufsichtspflicht in einer Entwicklungsabteilung des VW-Tochterunternehmens“.⁶⁶²

Porsche verzichtet auf Rechtsmittel; der Dieselskandal ist für Porsche damit aber nicht beigelegt. Staatsanwaltschaftliche Ermittlungen gegen einzelne Mitarbeiter sind derzeit noch laufend [Stand Mai 2019].

4.3 Mercedes

Auch der Daimlerkonzern ist mit seiner Marke **Mercedes** am Dieselskandal beteiligt. Beispiel:

„Emissionen auf Minimum reduziert? Das klang vielversprechend: ‘BlueTec reduziert die Emissionswerte unserer hochmodernen Dieselmotoren auf ein Minimum.’ So bewarb Mercedes seine C-Klasse (Modell C 220 BlueTec). Messungen zeigten das Gegenteil: Der Mercedes hat die erlaubten Stickoxid-Grenzwerte um das 28-fache überschritten, sagt die DUH. Von allen untersuchten Autos schnitt die C-Klasse damit am schlechtesten ab. Die Mercedes-Ansage – eine Werbelüge? Das ließ die DUH vor Gericht klären. Dort präsentierte Daimler eine erstaunliche Erklärung für sein

⁶⁶⁰ Vgl. Dohmen et al. 2017, <https://www.spiegel.de/spiegel/porsche-cayenne-und-die-abgasgrenzwerte-schmutzige-tricks-auf-dem-pruefstand-a-1151425.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁶¹ Geil et al. 2019, <https://www.zeit.de/mobilitaet/2019-05/dieselskandal-porsche-muss-535-millionen-euro-bussgeld-zahlen>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁶² Ebd.

*vollmundiges Versprechen: "Reduzierung auf ein Minimum" – das bezog sich nicht auf die sauberen Motoren der Konkurrenz. Gemeint war viel mehr: der Vergleich mit den anderen Mercedes-Motoren. Denn diese seien eben noch schmutziger. Dass illegale Abschaltvorrichtungen in dem Auto stecken, bestritt der Hersteller. Später bestätigte hingegen Bundesverkehrsminister Andreas Scheuer (CSU) intern die DUH-Untersuchungen: Drei Millionen Mercedes-Autos seien mit illegalen Abschaltvorrichtungen manipuliert worden.*⁶⁶³

Es wurde vom KBA bereits im Herbst 2018 eine unzulässige Abschaltvorrichtung in der Software entdeckt. Die vom KBA entdeckte Abschaltvorrichtung wurde – vermutlich heimlich – bei einem Softwareupdate entfernt.⁶⁶⁴ So hat Daimler durch eine angepasste Motorsteuerung die Temperatur von Kühlmittel und Motoröl auf dem Prüfstand verzögert, um die Stickoxide-Grenzwerte einzuhalten – diese fehlte nach dem Update.⁶⁶⁵ In den Medien wird vermutet, Daimler habe mit dem Update versucht, die Betrugssoftware heimlich zu entfernen. Das Verfahren gegen Daimler ist zu diesem Zeitpunkt nicht abgeschlossen. Betroffen sind ca. 60.000 Fahrzeuge des Modelltyps GLK 220 CDI mit der Abgasnorm Euro 5, die zwischen 2012 und 2015 produziert worden sind.^{666 667}

*„Das KBA will die Ermittlungen gegen Daimler nun ausweiten, da die angebliche Betrugssoftware in zwei Motoren (OM 642 und OM 651) eingesetzt wurde.“*⁶⁶⁸

Es bleibt abzuwarten, ob sich der VW Dieselskandal nun auch bei Daimler wiederholt.

⁶⁶³ Abrahamczyk 2019, https://www.t-online.de/auto/recht-und-verkehr/id_86072106/-knallharter-betrug-so-fuehren-autohersteller-ihre-kunden-hinters-licht.html, abgerufen am: 10.07.2019.

⁶⁶⁴ Vgl. Wehmeier 2019a, <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/daimler-verdaechtige-software-bei-suvs-konzern-trickst-weiter-61232818,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁶⁵ Vgl. ebd.

⁶⁶⁶ Vgl. ebd.

⁶⁶⁷ Vgl. Wehmeier 2019b, <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/neue-diesel-afaaere-zwangsrueckruf-gegen-daimler-62796534.bild.html>. angerufen am: 22.06.2019.

⁶⁶⁸ Vgl. Wehmeier 2019b, <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/neue-diesel-afaaere-zwangsrueckruf-gegen-daimler-62796534.bild.html>. angerufen am: 22.06.2019.

4.4 Bosch

Bosch lieferte die an der Manipulation beteiligten Komponenten, inkl. der Abschaltsoftware. Bosch war in Kenntnis darüber, auf welche Art und Weise „ihre“ Software genutzt werden konnte und wurde.⁶⁶⁹ Im Übrigen wurde die Software VW-„spezifikationskonform“ als „Akustikfunktion“ betitelt. Laut Informationen der WirtschaftsWoche⁶⁷⁰ vom 31.08.2018 sollte die sog. „Akustikfunktion“ „... so aussehen [...], dass wir [die Volkswagen AG] nicht erwischt werden“. „Wettbewerber sollten die Software nicht entdecken können, sie solle aber irgendwie physikalisch argumentierbar“⁶⁷¹ sein. Die Umbenennung der Abschaltsoftware in „Akustikfunktion“ ändert gleichwohl nichts an der Tatsache, dass eine Verbesserung der Abgaswerte durch eine automatische Prüfstandserkennung, dem sog. „Cycle Beat“, ein Rechtsverstoß ist.

4.4.1 Entwickler bemerken die illegale Abschalteinrichtung

Einige Softwareentwickler von Bosch stellten bereits 2007 fest, dass es sich bei der als „Akustikfunktion“ betitelten Abschaltvorrichtung um Abgasbetrug handele. Softwareentwickler mussten Code-Dokumentation bearbeiten, damit der offensichtliche „Cycle Beat“ nicht erkennbar ist.⁶⁷² Hierzu eine interne Email Bosch, Jahr 2007:

„Wie schlimm muss der [Cycle Beat] sein, dass wir hier sogar die Doku faken?“⁶⁷³

Im folgenden Jahr (2008) wurde in einer inoffiziellen E-Mail diese Akustikfunktion, durch einen Angestellten von Bosch, als „Zykluserkennung“ betitelt. Im Jahr 2009 bekamen weitere Bosch-Mitarbeiter Bedenken. Innerhalb einer E-Mail an Mitarbeiter von VW wurde daher angegeben, dass die Nutzung „bestimmter“ Software „nicht gesetzeskonform“ sei. Sie forderten daher VW alleine für etwaige rechtliche Belange zu haften, welche den Gebrauch dieser Module betreffen, was der Autobauer ablehnte – obwohl VW Auftraggeber war. Dieser Vorgang ging

⁶⁶⁹ Vgl. Seiwert/Reimann 2018, https://www.wiwo.de/my/unternehmen/auto/dass-wir-nicht-erwischt_werden_interne_e_mails_belasten_bosch_im_dieselskandal/22974296.html?ticket=ST-2995453-yo9C2mibMsdQxxc3gfsO-ap5, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁷⁰ Vgl. ebd.

⁶⁷¹ Vgl. ebd.

⁶⁷² Vgl. ebd.

⁶⁷³ Ebd.

schließlich an die Geschäftsführung von Bosch, die entschied, die Software an VW auszuliefern.⁶⁷⁴

4.4.2 Auslieferungen

Bosch-Manager diskutierten durchaus intern die Folgen einer Weigerung der Auslieferung der Software an VW: Sie beschlossen letztlich, ihre Bedenken zurückzustellen.⁶⁷⁵ „Es gebe derzeit mehrere Vorgänge dieser Art, schrieb ein Bosch-Manager im November 2009 an Kollegen: „Ich bitte Sie, die SW auszuliefern.“⁶⁷⁶

Die Frage, die im Raum steht:

- Warum hat Bosch trotz deutlicher Warnhinweise die Software ohne rechtliche Absicherung ausgeliefert?

Die moralische Dimension ist unstrittig: man war sich der rechtlichen Problematik der Software „Akustikfunktion“ früh bewusst, hat sich in diesem Dilemma für ein „Going on“ entschieden. Der Leitsatz der Robert Bosch GmbH lautet demgegenüber: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“.

4.4.3 Mitarbeiter verlangt Stellungnahme

Der Dieselskandal wurde im September 2015 publik. Einen Monat vor Bekanntwerden des Skandals warnte ein Bosch-Mitarbeiter auf einer firmeninternen Social Media Plattform mit deutlichen Worten vor dem „Etikettenschwindel“. Nach einigen weiteren Wortgefechten auf besagter Plattform eskalierte die Situation und dem Mitarbeiter wurde letztlich gekündigt. In einem Interview mit der *Zeit*⁶⁷⁷ berichtete dieser Mitarbeiter über die erlebte Unternehmenskultur.

⁶⁷⁴ Vgl. Seiwert/Reimann 2018, https://www.wiwo.de/my/unternehmen/auto/dass-wir-nicht-erwischt_werden_interne_e_mails_belasten_bosch_im_dieselskandal/22974296.html?ticket=ST-2995453-yo9C2mibMsdQxxc3gfsO-ap5, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁷⁵ Vgl. ebd.

⁶⁷⁶ Ebd.

⁶⁷⁷ Vgl. Claas 2019, <https://www.zeit.de/2019/15/bosch-dieselskandal-ingenieur-kuendigung-karsten-vom-bruch>, abgerufen am: 23.05.2019.

Im August 2015 äußerte der erwähnte Entwicklungsingenieur für Abgasnachbehandlung, gleichzeitig Betriebsratsmitglied, seine moralischen Bedenken. Er führte aus,

„dass sich die Industrie, mit den kleinstmöglichen Schritten immer nur um die Einhaltung bekanntermaßen unrealistischer Testprozeduren und Grenzwerte gekümmert hat. Hauptsache legal ... Wer als Ingenieur darüber hinaus gehen wollte, wurde zurückgepiffen.“⁶⁷⁸

Auf seine Bedenken hat die Geschäftsführung eindeutig geantwortet: „Wir haben den Diesel sehr weit gebracht und werden ihn weiter verbessern – und zwar noch sehr lange Zeit.“⁶⁷⁹

Die Antwort der Geschäftsführung wurde vom Ingenieur nicht akzeptiert, und er erwiderte auf der erwähnten Bosch-internen Social Media Plattform (für mehr als 10.000 Boschmitarbeiter ersichtlich):

„Wir wissen beide, dass außerhalb der Testzyklen zum Beispiel die AdBlue Dosierung gedrosselt wurde, weil man dort zu viel davon gebraucht hätte. Gerade hier entstehen aber die meisten Stickoxide. Und deswegen ist das ein ganz bewusster Etikettenschwindel, um es mal diplomatisch auszudrücken.“⁶⁸⁰

Nachdem der VW-Abgasbetrug öffentlich wurde, schrieb der Vorsitzende der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH – Volkmar Denner – die Mitarbeiter an, dass nun alle für die Vorteile des Diesel eintreten müssten. Diese Meldung konnte jedoch nicht mehr wie üblich auf der Plattform „Bosch Connect“ kommentiert werden, da man aus „Rücksicht auf Volkswagen“ die Situation wohl nicht weiter verschärfen wollte.⁶⁸⁰

Der zitierte Ingenieur schrieb Herrn Denner direkt und persönlich an: „Er finde es ‚sehr bedauerlich, dass wir als Unternehmen‘ die Technik ‚nicht davor schützen konnten, von mindestens einem Kunden in Misskredit gebracht zu werden.“⁶⁸¹

Der Vorsitzende der Geschäftsführung Denner formulierte schließlich persönlich einen neuen „Produktentwicklungskodex“. In diesem wurden die Mitarbeiter geschult, dass eine rein auf den Zyklus bezogene Optimierung nicht zulässig sei. Wichtig sei, „was auf der Straße aus dem Auspuff kommt.“^{682 683}

⁶⁷⁸ Claas 2019, <https://www.zeit.de/2019/15/bosch-dieselskandal-ingenieur-kuendigung-karsten-vom-bruch>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁷⁹ Vgl. ebd.

⁶⁸⁰ Vgl. ebd.

⁶⁸¹ Ebd.

⁶⁸² Vgl. ebd.

⁶⁸³ Vgl. Köste 2018, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.neue-abgastechnologie-bosch-ruft-ende-der-dieselkrise-aus.405fdcff-073f-4adc-99eb-109e7ba2d032.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Dem Ingenieur reicht dies nach wie vor nicht. Er entschloss sich, eine interne Gruppe (die sog. „Zukunftsschwärmer“) zu gründen, in der offen und konstruktiv diskutiert werden sollte. Nach mehreren Auseinandersetzungen wurde dem Ingenieur fristlos gekündigt.

4.4.4 Parallelen zum Fall Bay Area Rapid Transit?

Der Vorgang:

„Die Firma Bay Area Rapid Transit (BART) war mit dem automatischen Zugkontrollsystem für den Nahschnellverkehr an der San Francisco Bay befasst [...] Die drei Ingenieure Hjortsvang, Blankensee und Bruder hatten bereits in der Planungsphase auf schwerwiegende Systemmängel und qualitativ minderwertige Ausführung des Systems aufmerksam gemacht, das öffentlich als das weltbeste und sicherste angekündigt worden war – von Managern, die keinerlei Kenntnisse über Systemanalyse besaßen. Die Ingenieure hatten [...] ihre Vorgesetzten gewarnt und waren dann an den Vorstand herangetreten. Ein Vorstandsmitglied [...] hatte die Lokalpresse informiert. Firmenintern waren [...] die Ingenieure als ‚troublemakers‘ bezeichnet worden.“⁶⁸⁴

Und ihre Versuche wurden als übertrieben abgestempelt.

„Nach der Veröffentlichung wurden sie ohne Abfindung und Begründung entlassen. Der Fall erlangte für die Öffentlichkeit erst dann Bedeutung, als ein Zug aufgrund des Versagens des Sicherheitssystems verunglückte und es einige Verletzte gab. Aus einem ähnlichen Unfall während der Testphase und ohne Personen waren keinerlei Konsequenzen gezogen worden.“⁶⁸⁵

„Alle späteren unabhängigen Studien bestätigten die Berechnungen und Warnungen der Ingenieure. [...] BART bot den Ingenieuren einen außergerichtlichen Vergleich an, der für sie keineswegs besonders vorteilhaft war, aber von ihnen aufgrund ihrer finanziellen Notlage und ungesicherter Stellung angenommen wurde. BART-Manager behinderten sogar die Arbeitssuche eines der Betroffenen, indem sie ihn als ‚troublemaker‘ verunglimpften. [...] Sechs Jahre später erhielten die drei Ingenieure den ersten Preis der Vereinigung der Elektroingenieure für hervorragenden Dienst im öffentlichen Interesse in Gestalt je einer Urkunde und 750 \$!“⁶⁸⁶

⁶⁸⁴ Maring et al. 2011, www.itas.kit.edu/pub/v/2011/mari11a.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁸⁵ Board of Inquiry 1972, <https://archive.org/details/bart-derailment-1972>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁸⁶ Maring et al. 2011, www.itas.kit.edu/pub/v/2011/mari11a.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

Parallelen zum Fall des entlassenen Boschmitarbeiters drängen sich auf. Es wurde in Abwägung konkreter Dilemmata gegen Kosten verursachende technische Problembeseitigungen wie die Abgasnachbehandlung von Dieselmotoren, die Automatisierung eines Schienennetzes oder die Abstützung eines Damms (s. u.; S. 180ff., 192f., 201ff.) zugunsten ökonomischen Kalküls entschieden. Dies ist häufig zu beobachten: treffen ökonomische und soziale Normen aufeinander, obsiegen die ökonomischen. Solange ein Vorgang nicht als rechtswidrig bzw. illegal bewertet wird, werden ökonomische Ziele priorisiert. Diese rein formal juristische Bewertung macht es den Entscheidern offenbar schwer, der Moral in dem ja noch immer bestehenden Ethik-Dilemma eine faire Chance zu geben.

4.4.5 Kartellvorwürfe

Im Juli 2017 hat der Spiegel erstmals über das **Autokartell** berichtet. Dieses Kartell, bestehend aus Audi, BMW, Daimler, Porsche und Volkswagen sprach sich über den legalen Rahmen hinaus über Technologien ab. So wurde in den sog. „5er Kreisen“ u. a. beschlossen, dass keine Ottopartikelfilter verbaut werden und der Ad-Blue Tank eine gewisse Größe nicht überschreitet. Man wollte verhindern, dass jemand einen Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil durch den Verbau dieser Komponenten erhält.

Ein Partikelfilter für Ottomotoren kostet den Hersteller laut Experten zwischen 150-200 € pro Fahrzeug. Diese Kosten wollte man sich sparen.

Bei den Ad-Blue Tanks ist die Sache anders gelagert: die Kunden möchten keine weitere Flüssigkeit tanken, jedoch die geringeren Verbräuche der Dieselmotoren nutzen. Dies führte dazu, dass Hersteller den Ad-Blue Tank so auslegten, dass Kunden diese nicht selbst (bzw. ohne Aufwand) nachfüllen konnten. Die Nachfüllung sollte im Rahmen der Inspektionsintervalle (ca. 20-30 tausend Kilometer) geschehen.

4.4.6 Bosch akzeptiert 90 Millionen € Strafe

Für die Beteiligung am Dieselskandal wurde Bosch von der Staatsanwaltschaft Stuttgart wegen „fahrlässiger Verletzung der Aufsichtspflicht“ zu 90 Mio. € Strafe verurteilt. Diese Strafe möchte Bosch binnen sechs Wochen begleichen. Damit wäre das Ordnungswidrigkeitsverfahren gegen Bosch beendet. Da kein Einspruch gegen dieses Urteil geplant ist, bedeutet dies automatisch ein Schuldeingeständnis

seitens Bosch. Weitere Verfahren gegen einzelne Mitarbeiter laufen noch.^{687 688} Dieses von vielen Fachjuristen als niedrig eingestufte Urteil wurde von der Staatsanwaltschaft Stuttgart damit begründet, dass sich Bosch kooperativ verhalten hat und damit zur Aufklärung des Dieselskandals beigetragen hat. „Wohlbermerkt aber erst nachdem der Betrugsskandal ohnehin öffentlich geworden war.“^{689 690}

4.5 Macht der Konzerne in Deutschland?

Die Automobilbranche ist einer hohen Wettbewerbsintensität unterlegen. Dies ist ein zentraler Treiber für Hersteller, sich bis an den Grenzen der Legalität zu bewegen. Da die Automobilbranche eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft ist, wurde das Optimieren auf realitätsfremde, idealisierte Prüfzyklen von der Öffentlichkeit sowie von der Politik (sog. **institutionalisierter Kontext**) stillschweigend geduldet. Ohne das konsequente Eingreifen der US-Behörden wäre der Abgasskandal womöglich nicht öffentlich geworden. Zusätzlich dazu haben die USA deutlich restriktivere Prüfzyklen als die EU – und dort werden ebenfalls deutsche Fahrzeuge angeboten. Die dort angegebenen Verbräuche (bspw. im FTP 75 Zyklus) sind umgerechnet deutlich höher als die europäischen, aber dafür realitätsnah.

„Während demnach in Deutschland inzwischen 99 Prozent der Autos mit dem VW-Betrugsmotor EA 189 in der Werkstatt waren und das verpflichtende Software-Update erhalten haben, sind in einigen Ländern vor allem in Mittel- und Osteuropa noch nicht einmal die Hälfte aller betroffenen Fahrzeuge abgearbeitet. Schlusslicht ist mit einer Update-Quote von nur 37 Prozent Rumänien, gefolgt von Kroatien, [...] [mit] lediglich 46 Prozent [...]“⁶⁹¹

Auch hier liegt ein typisches Dilemma vor. In Deutschland wird den nicht-upgedateten Fahrzeugen die Betriebserlaubnis entzogen. Also müssen die Besitzer das Update zwangsweise installieren lassen, sofern diese weiter mit diesen

⁶⁸⁷ Vgl. Welt 2019c, <https://www.welt.de/newsticker/news1/article194018437/Diesel-Bosch-zahlt-im-Dieselskandal-90-Millionen-Euro-Bussgeld.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶⁸⁸ Vgl. Tagesschau 2019, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/bosch-strafe-101.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶⁸⁹ Vgl. Vetter 2019a, <https://www.welt.de/wirtschaft/article194078383/Dieselskandal-Diese-Strafe-zahlt-Bosch-aus-der-Portokasse.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶⁹⁰ Vgl. Tagesschau 2019, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/bosch-strafe-101.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶⁹¹ Vetter 2019b, <https://www.welt.de/wirtschaft/article194437663/Abgasskandal-Nur-in-Deutschland-nehmen-die-Autobauer-die-Diesel-Updates-ernst.html>, abgerufen am: 12.06.2019.

Fahrzeugen am Straßenverkehr teilnehmen möchten. Die Bedenken vieler Kunden, dass das Abgasrückführventil sowie der Partikelfilter eine Mehrbelastung und dadurch einen höheren Verschleiß erfahren, verleitet diese dazu, das Update nicht anzunehmen. Da diese Updates in anderen Ländern nicht so streng wie in Deutschland verfolgt werden, updaten die Kunden ihre Fahrzeuge nicht.

5 Deutsche Bank

Wie in der Automobilbranche ist in der Finanzindustrie die Wettbewerbsintensität und der damit einhergehende „**Druck der Grenz moral**“⁶⁹² entsprechend hoch. Die Konsequenzen sind sichtbar und belegt. Im Folgenden wird der „Geldwäscheskandal“ der **Danske Bank** und der involvierten Korrespondenzbanken, wie der Deutschen Bank, dokumentiert.

5.1 Warnungen wurden ignoriert

„Bis Ende 2015 war die Deutsche Bank Korrespondenzbank für die estnische Abteilung der dänischen Danske Bank und wickelte einen Großteil von über 200 Mrd. € aus dubiosen Quellen ab.“⁶⁹³

Allein für Deutschland geht es dabei um einen Betrag von mehr als 31 Mio. € in den Jahren 2007 bis 2011.⁶⁹⁴

H.W., ein einstiger Angestellter der Danske Bank und Whistleblower, welcher 7 Jahre lang die Handelsabteilung im Baltikum leitete, warnte ihm zufolge bereits viermal vor zwielichtigen Vor Mandanten in Estland.

„Er erzählte nun von E-Mail-Korrespondenzen mit Bankangestellten, die ihm versicherten, dass auf seine Warnungen reagiert werde.“⁶⁹⁵

Wie sich im Nachhinein herausstellte, entsprach das nicht der Wahrheit. Zudem hat die dänische Finanzaufsicht zu spät in diesen Fall eingegriffen.

⁶⁹² Vgl. Remmerbach 2015, S. 71-74.

⁶⁹³ Scholtes 2019, https://www.deutschlandfunk.de/deutsche-bank-der-danske-bank-geldwaesche-skandal-und-die.766.de.html?dram:article_id=440137, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁹⁴ Vgl. Althammer/Kartschall/Malcher 2019, <https://www.tagesschau.de/ausland/danske-bank-geldwaesche-101.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁹⁵ Vgl. Nordschleswiger 2019, <https://www.nordschleswiger.dk/de/daenemark-politik/whistleblower-danske-bank-hat-vier-warnungen-bewusst-missachtet>, abgerufen am: 23.05.2019.

„Diese habe trotz Warnungen von den Kollegen aus Estland und von der russischen Zentralbank nicht reagiert. Die Aufsichtsbehörden in Dänemark hätten sich damit herausgeredet, dass die Verantwortung bei der estnischen Finanzaufsicht liege.“⁶⁹⁶

Es ist jedoch nicht nur die Danske Bank, die in diesen Fall verwickelt ist – auch die **Deutsche Bank** ist involviert.

5.2 Vorwürfe werden abgestritten

Diese streitet die Geldwäschewürfe jedoch ab. „Die Deutsche Bank erklärte, sie sei als Korrespondenzbank nicht verpflichtet gewesen, die Kunden der Danske einzeln zu prüfen. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht bestätigt das. Sie [BaFin] weist aber darauf hin, dass Korrespondenzbanken kontrollieren müssten, ob ihre Bankpartner alle Prüfpflichten zur Prävention von **Geldwäsche** einhielten. Ob die Deutsche Bank dieser Pflicht gegenüber der Danske ausreichend nachgekommen ist, ist bislang ungeklärt“.⁶⁹⁷ Die Deutsche Bank wählt jedenfalls die Strategie „ich bin doch nur Kunde“. Wie in anderen Lebensbereichen auch wird die Verantwortung so auf andere verschoben bzw. mit ihnen geteilt (**Diffusion of Responsibility**). Hinzu gesellt sich die Tradition, so lange zu Vorwürfen bzw. Anschuldigungen zu schweigen, bis sie unwiderlegbar mit Fakten dokumentiert und öffentlich werden.

Auf der Homepage der Deutschen Bank gibt man sich bewusst moralisch verantwortungsvoll.⁶⁹⁸ Nichts desto trotz ist das Bankhaus in eine Reihe an dokumentierten Verstößen wie z. B. – ausdrücklich beispielhaft – Zins-Manipulationen, Goldpreis-Manipulationen, Geldwäsche sowie den an dieser Stelle aufgezeigten Danske-Skandal beteiligt. Mit Stand Mai 2019 wurde das Bankhaus zu 13 Mrd. € für Straf- und Entschädigungszahlungen verurteilt.⁶⁹⁹ Allein im Geschäftsjahr 2016 wies die Deutsche Bank diesbezügliche Rückstellungen in Höhe von 7,6 Mrd. € aus.⁷⁰⁰ – ein eindrucksvoller Beleg eigener Compliance-Ansprüche.

⁶⁹⁶ Nordschleswiger 2019, <https://www.nordschleswiger.dk/de/daenemark-politik/whistleblower-danske-bank-hat-vier-warnungen-bewusst-missachtet>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁹⁷ Vgl. Bergermann/Welp 2019, <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-aufsichtsrat-beauftragt-eigenes-gutachten-zum-danske-skandal/24127736.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁶⁹⁸ Vgl. Deutsche Bank AG 2019, <https://www.db.com/cr/index.htm>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁶⁹⁹ Vgl. Rei/Reuters 2018, <https://www.manager-magazin.de/fotostrecke/banken-straften-diese-behoerden-verlangen-die-hoechsten-bussen-fotostrecke-161835-19.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁰⁰ Vgl. Reuters 2019, <https://www.onvista.de/news/deutsche-bank-keine-rueckstellungen-fuer-danske-bank-und-geldwaesche-razzia-183678001>, abgerufen am: 23.05.2019.

Analog zu „Dieselgate“ waren es auch im Russlandskandal nicht deutsche oder europäischen Banken, die zur Aufklärung des Skandals beitrugen, sondern erneut US-amerikanischen Initiativen, in diesem Fall die US-Notenbank Fed, die das „Vorgehen aufdeckten“.⁷⁰¹ Die Deutsche Bank hat sich bei der BaFin zu dem Zeitpunkt gemeldet, als der Whistleblower der Danske Bank vor Gericht aussagte – die Anschuldigungen waren danach nach den belastbaren Aussagen des Whistleblowers nicht länger abzustreiten. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank v. Rohr äußerte sich in einem Interview gegenüber der FAZ hierzu folgendermaßen:

„Lassen Sie uns auf die Fakten schauen. Wir waren eine der Korrespondenzbanken und haben die Geschäftsbeziehung mit der estnischen Filiale der Danske Bank 2015 beendet, weil uns Transaktionen wiederholt verdächtig vorkamen. Eine Korrespondenzbank hat die Pflicht, die Transaktionen hinsichtlich Sanktionen und Verdachtsmomenten für Geldwäsche oder Terrorismusfinanzierung zu prüfen. Dafür stehen uns aber nur sehr begrenzt Informationen zur Verfügung. Die Hausbank, die für ihre Kunden eine Überweisung an die Korrespondenzbank weiterleitet, trägt daher die Hauptverantwortung. Die Danske Bank hat die Pflicht, ihre Kunden zu kennen, denn sie pflegt den direkten Kontakt. Dänemark ist in der EU, Estland ist ein Euroland; da müssen wir davon ausgehen können, dass die Bank nach vernünftigen Standards geführt wird und den regulatorischen Anforderungen entspricht.“⁷⁰²

Stellvertretender Vorstandsvorsitzende Karl von Rohr

5.3 Das Resultat

Auch wenn dieser Skandal mit dem heutigen Stand (Juli 2019) noch nicht aufgeklärt ist, sind die Resultate schon zu erkennen.

„Die Ratingagentur Fitch hat die Bonitätsnote des Geldhauses gesenkt. Das langfristige Emittentenrating (IDR) liegt nun bei, BBB'. Bis zum Ramschniveau fehlen nur noch zwei Stufen.“⁷⁰³

Eine Senkung der Bonitätsnote bedeutet ein Vertrauensverlust. Doch auf die jetzige Senkung könnte eine weitere folgen.⁷⁰⁴

⁷⁰¹ Vgl. Börse ARD <https://boerse.ard.de/aktien/die-skandale-der-deutschen-bank102.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁰² Braunberger/Kanning 2018, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-vorstand-von-rohr-jeder-schritt-nach-unten-tut-weh-15912633.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁰³ Wetzels 2019, https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article195048769/Deutsche-Bank-steht-kurz-vor-Ramschniveau.html, abgerufen am: 12.06.2019.

⁷⁰⁴ Vgl. ebd.

6 Das Dilemma von Vittel

Vittel ist eine französische Gemeinde mit knapp 5.200 Einwohnern. Bekannt ist die Gemeinde vor allem durch sein Thermalbad sowie das Vittel-Wasser – welches heute zum Konzern **Nestlé** gehört. 1969 ist Nestlé, um das Produktportfolio von Nahrungsmitteln zu erweitern und diversifizieren, in das Wassergeschäft eingestiegen. 1968 brachte Vittel eine Weltneuheit auf den Markt – Wasser in Plastikflaschen. 1969 hat Nestlé 30% an der französischen „Société Générale des Eaux Minérales de Vittel“ erworben, bis diese 1992 vollständig von Nestlé erworben wurde. Mittlerweile setzt Nestlé (Finanzbericht 2018) ca. 6,6 Mrd. € allein mit seiner Wassersparte um.⁷⁰⁵

Doch dieser hohe Umsatz fordert auch seinen Preis. Der Grundwasserspiegel in Vittel senkt sich jedes Jahr und es fehlen rund 1 Mio. Kubikmeter Wasser. Daraufhin kam es in Vittel immer wieder zu Protesten gegen Nestlé. Da Nestlé jedoch ca. 14 Mio. € Mineralwassersteuer jährlich zahlt, davon 4 Mio. € für den Haushalt der Gemeinde Vittel, ist der global agierende Konzern ein wichtiges wirtschaftliches Standbein in Vittel und der Umgebung.

Die beiden wirtschaftlichen Säulen Vittels sind der Tourismus und die Wasserabfüllung. Doch die zweite „Geldquelle“ Vittels – der Grundwasserspiegel – sinkt stetig, weil zu viel Wasser abgepumpt wird. Es liegt ein geradezu klassischer Zielkonflikt vor: Ökonomie vs. Ökologie. Nestlé ist durchaus bestrebt, dieses Dilemma anzugehen. Primär, da die Wasserqualität in Vittel für Nestlé geschäftsmodellbestimmend ist. Ergo engagiert sich Nestlé in Vittel. Mit seinem Agrivair-Programm unterstützt der Nahrungsmittelkonzern nachhaltige biologische Landwirtschaft. So stellt Nestlé beispielsweise Bauern rund um Vittel kostenlos 2.500 Hektar Land zur Verfügung, pflanzt Hecken und setzt Marienkäfer und Fledermäuse aus, um unerwünschte Insekten fernzuhalten. Die Tiermist der Bauern z. B. wird vor Ort abgeholt und kompostiert zurückgebracht, damit keine Gülle ins Grundwasser gelangt. Zusätzlich kümmert sich der Schweizer Global Food Player um die Pflege der Seitenbegrünung der Straßen oder der Golfplätze.⁷⁰⁶

Ein Abwandern von Nestlé aus Vittel hätte unstrittig Nachteile für die Gemeinden vor Ort sowie all denjenigen Arbeitsplätzen, die rund um den angestoßenen Umweltschutz entstanden sind.

⁷⁰⁵ Vgl. Nestlé AG 2018, https://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-de.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁰⁶ Vgl. Supp/Weiss 2019, S. 50-52.

7 Nordkoreanische Zwangsarbeiter in der EU

Nordkorea ist ein diktatorisch regierter Staat, der aufgrund seiner Atompolitik und massiver Menschenrechtsverletzungen auf diversen Sanktionslisten geführt wird.⁷⁰⁷

Nicht einmal das Dienstleistungsverbot der EU für nordkoreanische Dienstleister und die Beschränkung kommerzieller Tätigkeiten (gm. Art 17 VO 2017/1509 idgF.) konnten es jedoch verhindern, dass trotz Sanktionen seitens der EU nordkoreanische **Zwangsarbeiter**⁷⁰⁸ in Europa arbeiten. Ziel des nordkoreanischen Regimes ist es, dass Devisen in die Heimat geschickt werden.

7.1 Die erste mediale Präsenz

„Am 29. August 2014 kam es in der Danziger Crist-Werft zu einem tragischen Unfall: Bei Schweißarbeiten entzündete eine Stichflamme die Kleidung eines Schweißers. Seine Haut verbrannte zu 95 Prozent, der Mann starb am nächsten Tag im Krankenhaus. Die Untersuchungen des Unfalls brachten zahlreiche Verletzungen des Arbeitsrechts zutage. So arbeitete der Mann ohne Aufsicht und trug einen leicht entflammaren Stoff statt Schutzkleidung. Der eigentliche Skandal aber liegt in der Nationalität des Toten: Chon Kyongsu stammte aus Nordkorea.“⁷⁰⁹

Die Geschäfts-Konstruktion: Nicht die Crist-Werft ist der direkte Arbeitgeber des nordkoreanischen Arbeiters, sondern ein Subunternehmen. Dieses Subunternehmen ist ein Joint Venture zwischen polnischen und nordkoreanischen Unternehmen. Die nordkoreanischen Arbeiter werden von der Personalvermittlungsfirma Armex an Unternehmen in Polen vermittelt; so auch an die Crist-Werft. C.K., der verstorbene Nordkoreaner, war einer die vielen hundert nordkoreanischen Zwangsarbeiter in Polen.^{710 711}

Frage:

- Weshalb arbeiten nordkoreanische Zwangsarbeiter in einer polnischen Werft, die u. a. Schiffe der NATO-Staaten repariert und Kriegsschiffe für NATO-Staaten baut?

⁷⁰⁷ Vgl. Rat der europäischen Union 2017, S. 19-108.

⁷⁰⁸ Es dürfen nur parteitreue Personen im Ausland für den Führer der Volksrepublik arbeiten. Um nicht im Ausland zu fliehen, werden die Familien (sowie weitere Angehörige) als Garantie genommen. Sie müssen ihre Familien quasi als Pfand hinterlegen.

⁷⁰⁹ Voigt 2016, <https://www.tagesspiegel.de/politik/sklavenaehnliche-verhaeltnissen-zwangsarbeit-mitten-in-europa/13669314.html>, abgerufen am: 16.07.2019.

⁷¹⁰ Vgl. Boonen et al. 2016, <https://www.njb.nl/Uploads/2016/7/Final-report-Slaves-to-the-System.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷¹¹ Vgl. Pohlmann 2018, <https://heigos.hypotheses.org/9248>, abgerufen am: 23.05.2019.

Die Antwort auf diese Frage ist so einfach wie naheliegend: Um Geld zu sparen, werden personalintensive Aufträge in Niedriglohnländer vergeben. Da Polen Mitglied der EU ist, gehen Auftraggeber davon aus, dass im Niedriglohnland Polen geltendes Recht eingehalten wird. Darf man vom Auftraggeber verlangen oder erwarten, bei einem sehr „wettbewerbsfähigen“ Preis stutzig zu werden? Ein „Lehrstück“ ist das für die dänischen Streitkräfte gebaute Schiff „Lauge Koch“.

7.2 Die „Lauge Koch“

„Die dänischen Streitkräfte hatten 2013 die Karstensens Schiffswerft in Aalborg beauftragt, das neue Schiff [die „Lauge Koch“] zu bauen. Die Werft habe dann einen Teil des Auftrages an die Werft Crist in Polen weitergeleitet. [...] Der [dänische] TV-Sender [DR2] hat sich einen Zugang zu den Arbeitsverträgen der polnischen Werft verschafft und berichtete, dass rund 45 Nordkoreaner an zehn Schiffen in der Werft gearbeitet haben – hierunter auch das dänische Kriegsschiff.“⁷¹²

Die Vorwürfe gegen die dänischen Streitkräfte als Auftraggeber sowie gegen die Karstensens-Werft, „dass Zwangsarbeiter am dänischen Schiff gearbeitet hätten“⁷¹³, wurden vorerst dementiert. Erst nach der zuvor genannten Enthüllungsdokumentation von DR2 wurde dieser Vorwurf von den dänischen Streitkräften kommentiert.

Der Brigadegeneral A.M.: sagte:

„Weil es eine große Werft ist, können wir nicht mit Sicherheit sagen, dass nicht auch nordkoreanischen Arbeiter ein paar kleinere Metallarbeiten unternommen haben.“⁷¹⁴

Eine von mehreren (dänischen) Parteien offiziell geforderte Stellungnahme wurde vom Verteidigungsminister Frederiksen abgelehnt. Nach einer Anfrage der dänischen Tageszeitung „Information“ wurde folgende Begründung gegeben:

„Es wäre ein Skandal, wenn nordkoreanische Zwangsarbeiter an unseren Schiffen in einem EU-Land wie Polen gearbeitet haben. Doch für mich ist es schwer zu sehen, was wir, Jahre nachdem das Schiff fertiggestellt wurde,

⁷¹² Vgl. Thulstrup 2017, <https://www.shz.de/deutschland-welt/politik/45-zwangsarbeiter-aus-nordkorea-bauten-an-daenischem-kriegsschiff-mit-id17921831.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷¹³ Vgl. Ritzau 2017, <https://nordschleswiger.dk/de/daenemark-politik-wirtschaft/verteidigungsminister-zur-anhoerung-einberufen>, abgerufen am 09.06.2019.

⁷¹⁴ Thulstrup 2017, <https://www.shz.de/deutschland-welt/politik/45-zwangsarbeiter-aus-nordkorea-bauten-an-daenischem-kriegsschiff-mit-id17921831.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

noch unternehmen können, um die Wahrheit dieser Vorwürfe zu überprüfen', so der Verteidigungsminister gegenüber „Information“.^{715 716}

Es ist zu fragen, in wieweit Staaten insb. als wirtschaftliche Auftraggeber moralisches Handeln durchzusetzen und zu kontrollieren haben. In Branchen wie der Fleischwirtschaft ist dies z. B. gängiger Standard. Bislang gibt es jedoch bei staatlichen Projekten keine sog. gesetzlich verankerte Nachunternehmerverantwortung. Zudem sind die angesprochenen Ansätze zu verantwortungsbewusstem Handeln wie bspw. die CSR (s. o.; S. 111ff.) Ausdruck des Bestrebens, das Diffundieren von Verantwortung an andere zu verhindern. Doch erneut bieten die hier aufgezeigten situativen Kontextfaktoren „Preisdruck“ und „ich bin ja nur Kunde“ einen Erklärungsansatz für faktisches Verhalten: Es wurden zugunsten niedriger Preise moralische Maßstäbe in den Hintergrund gerückt (**Ethical Fading**). Seitens des dänischen Staates (Auftraggeber) wurde auch kein Nachweis in der Zuliefererkette verlangt, um sicherzustellen, dass die Arbeiten gm. EU-Standards stattfinden. Der dänische Staat gab seinen Auftrag an eine dänische Werft, die wiederum aus Kostengründen Auftragspakete nach Polen weitergab, um zu erreichende target prices tatsächlich zu treffen – ein klassischer Interessenkonflikt zu Gunsten ökonomischer Prioritäten.

8 Dambruch in Brasilien und wie der TÜV Süd die Bedenken des Einzelnen ignorierte

25. Januar 2019: 186 Menschen kommen bei einem Dammunglück in Brasilien ums Leben, 122 gelten als vermisst (Stand 13.03.2019). „Der Erdwall in Brumadinho war 1976 für die Eisenerzmine Córrego do Feijão errichtet und über die Jahre in 11 Ausbaustufen immer weiter erhöht worden. Am 25. Januar war ein Teil des mittlerweile 89 Meter hohen Erdwalls an einem Rückhaltebecken eingestürzt.“⁷¹⁷

„Bereits im Jahr 2015 gab es im Bundesstaat Minas Gerais ein ähnliches Unglück. Bei der "Tragödie von Mariana" kam es in einem Eisenerzbergwerk zu einem Dambruch an einem Rückhaltebecken. Seinerzeit kamen 19 Menschen ums

⁷¹⁵ Thulstrup 2017, <https://www.shz.de/deutschland-welt/politik/45-zwangsarbeiter-aus-nordkorea-bauten-an-daenischem-kriegsschiff-mit-id17921831.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷¹⁶ Abrahamsen 2018, <https://www.information.dk/indland/2018/09/forsvarsministeriet-faar-kritik-sag-nordkoreanske-tvangsarbejdere>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷¹⁷ Vgl. Peitsmeier 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unglueck-in-brasilien-korruptionsvorwurfe-gegen-tuev-sued-16078812.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Leben.⁷¹⁸ Das Unternehmen, welche diesen Damm unterhalten hat, war ein Joint-Venture, an welchem Vale ebenfalls beteiligt war.⁷¹⁹ Das hohe Risiko des Damms war also einzuschätzen, auch für Vale. Der TÜV SÜD, „das Prüfunternehmen, das sich gern als Inbild deutscher Gründlichkeit geriert, war dafür verantwortlich, das Risiko einer Schlammlawine zu minimieren“.⁷²⁰ Doch bereits mehrere Monate vor dem Dambruch, wurde dem vorherigen Inspektionsunternehmen – Tractebel – aufgrund eines verweigerten Sicherheitszertifikates gekündigt.⁷²¹

8.1 Der Unfall kam nicht ohne Vorhersage

„Nach Unterlagen der Staatsanwaltschaft von Brumadinho, die dem Spiegel vorliegen, wussten die Verantwortlichen schon seit rund 15 Monaten – also seit November 2017 – über Sicherheitsprobleme bei dem Hügel aus Geröll, Minenresten und Schlamm Bescheid.“⁷²²

November 2017: Es wurde eine Fachtagung zum Bergbau in Belo Horizonte abgehalten, über die der Spiegel berichtet. Bei dieser Tagung, auf der u. a. über ein Scoringsystem für Bodenverflüssigung diskutiert worden ist, waren auch TÜV SÜD do Brazil Mitarbeiter anwesend. Im Vorangehen dieser Tagung wurden durch die Firma Potamos genaue Kennzahlen, welche die Risiken einer Bodenverflüssigung angeben, berechnet. Diese ergaben für den besagten Damm einen Wert von 1,06. Der Mindestwert für eine sichere Anlage lag jedoch bei 1,3. Da seitens Vale die Messungen zu ungenau waren, wurde im Anschluss an die Tagung durch den TÜV Süd ein Entwurf zur Überarbeitung der Messungen an Vale übergeben. Diesen wies das Unternehmen jedoch ab.

„Stattdessen sei beim TÜV Süd auf Drängen von Vale diskutiert worden, ob man den Mindestwert von 1,3 nicht absenken könne.“⁷²³

⁷¹⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung 2019, <https://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/bergbau-dambruch-in-brasilien-rettungskraefte-finden-fast-100-tote-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190131-99-792339>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷¹⁹ Vgl. Süddeutsche Zeitung 2019, <https://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/bergbau-dambruch-in-brasilien-rettungskraefte-finden-fast-100-tote-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190131-99-792339>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷²⁰ Vgl. Gude/Hecking/Schultz 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷²¹ Vgl. Spiegel Online 2019d, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/dambruch-in-brasilien-minenkonzern-vale-feuerte-prueffirma-vor-katastrophe-a-1256289.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷²² Vgl. Peitsmeier 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unglueck-in-brasilien-korruptionsvorwurfe-gegen-tuev-sued-16078812.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷²³ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

13. Mai 2018: Der Zeuge M.N. äußerte „massive Zweifel an der Sicherheit des späteren Katastrophendamms.“⁷²⁴ Laut einer E-Mail an andere Mitarbeiter des TÜV Süd wurde deutlich, dass die bevorstehende Begutachtung des besagten Damms B1 nicht positiv verlaufen werde.

„Daher können wir streng genommen die Stabilitätserklärung nicht unterschreiben, was den sofortigen Stillstand aller Aktivitäten der Mine Córrego do Feijão zur Folge hat.“⁷²⁵

Dies hätte für Vale enorme wirtschaftliche Folgen mit sich gebracht, da laut Angabe des Wall Street Journal allein durch diese Mine tägliche Umsätze von ca. einer Million Dollar im Jahr 2017 eingefahren worden sind.⁷²⁶

„Zum Abschluss schrieb M.N. [...] ‚Aber wie immer wird Vale uns gegen die Wand drängen und fragen: ‚Und wenn das nicht durchkommt, werden Sie [die Stabilitätserklärung] unterzeichnen oder nicht?‘“⁷²⁷

Laut Haftbefehl von A.C., einem Manager von Vale, bejahte sich diese Vermutung in einem späteren Treffen von beiden.⁷²⁸

Hier wird erneut das sog. **Ethical Fading** deutlich. Der Ingenieur M.N., der beim TÜV Süd do Brazil für die Zertifizierung der Dämme zuständig ist, hat Bedenken geäußert, gleichwohl nichts aktiv gegen diese bereits eindeutig festgestellten Sicherheitsrisiken getan. Er hat seine eigenen moralischen Konflikte in den Hintergrund gestellt und fügt sich dem Druck, der auf ihm liegt. Dieser Druck kann u. a. durch ein als sehr ausgeprägt empfundenenes **Abhängigkeitsverhältnis** zum Arbeitgeber dazu führen, dass man entgegen seiner eigenen moralischen Vorstellungen – unethisch – handelt (**Ethical Blindness**).

Hätte von den TÜV Ingenieuren verlangt werden können/dürfen, zumindest verdeckt Informationen weiterzugeben, die eine gründliche Untersuchung zur Folge gehabt und 189 Menschenleben gerettet hätten (**Secretly blow the whistle**)? Brasilien liegt laut Transparency International Deutschland auf dem 96. von 180 Plätzen (Stand 2017) des Korruptionsrankings – gleichauf mit Panama, Peru, Sambia und Co.⁷²⁹ In jedem Fall hätten die Ingenieure in diesem sozialgesellschaftlichen Kontext nicht ohne Gefahr für sich selbst handeln können. Eine

⁷²⁴ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷²⁵ Ebd.

⁷²⁶ The Wall Street Journal 2019, <https://www.wsj.com/articles/behind-vales-deadly-dam-collapse-multiple-warnings-that-went-unheeded-11551050768>, abgerufen am: 16.07.2019.

⁷²⁷ Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷²⁸ Vgl. Ebd.

⁷²⁹ Vgl. Transparency International Deutschland e.V. 2017, <https://www.transparency.de/cpi/cpi-2017/cpi-ranking-2017/?L=0>, abgerufen am: 23.05.2019.

moralisch fundierte Entscheidung wäre vermutlich dagegen gewesen, den Auftrag ab dem 13. Mai 2018, wo bereits massive Zweifel am Damm aufkamen (aber eben auch weitere Zertifizier-Aufträge von Vale), abzulehnen.

8.2 Bedenken des Einzelnen werden ignoriert

12. Juni 2018: Der TÜV Süd beurteilt den Damm B1 – trotz N.s Bedenken – als sicher.

Die Fragen, die sich stellen, sind:

- Warum nahm TÜV Süd Aufträge trotz Sicherheitsbedenken an?
- Waren die Expansionsziele zu hochgesteckt, um sie mit den vorhandenen Ressourcen erreichen zu können?

Ein Verständnis zur Beantwortung der Fragen lässt sich durch eine Analyse der Architektur des situativen Kontextes TÜV Süd entwickeln: laut Spiegel schrieb ein Mitarbeiter des TÜV Süd in Brasilien eine E-Mail an Mitarbeiter des TÜV Süd am 14. Mai 2018, er befürchte „es bestehe das Risiko, dass Vale einen noch ausstehenden Vertrag ‚als Erpressung benutzt‘“. ⁷³⁰ Der von ihm genannte Vertrag wurde kurze Zeit später von Vale unterzeichnet. In diesem sind neue Aufträge für den TÜV Süd abgeklärt mit einem Gesamtvolumina von ca. 2,4 Mio. €. Dieses Volumen bezieht sich auf die Überprüfung von 18 anderen Dämmen, welche von Vale betrieben werden. ⁷³¹ Der hinter den kritischen Zertifizierungen stehende „Anreiz“ ist der ambitionierte Expansionskurs. Der daraus resultierende immanente Druck (organisationaler Kontext) hat die Ingenieure dazu veranlasst, trotz eigener Bedenken den Damm zu zertifizieren.

15. Mai 2018: In einem Schreiben eines Mitarbeiters von TÜV Süd wird deutlich, dass Vale nicht weiter mit Potamos zusammenarbeiten wolle. Dies sah der Mitarbeiter als Möglichkeit selbst einzusteigen. So nennt er dies eine „Chance“ ⁷³² und äußert weiterhin, dass „das Geschäft mit der Vorbeugung von Verflüssigungen von Dämmen [...] noch ‚Raum für großes Wachstum‘“ ⁷³³ biete. Das bedeutet, dass die Risiken (u. a. die Bodenverflüssigung) dieser Erddämme nicht unbekannt waren.

⁷³⁰ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷³¹ Vgl. ebd.

⁷³² Vgl. ebd.

⁷³³ Vgl. ebd.

8.3 Probleme der Probleme

Juni 2018: Am Damm wurden sog. horizontale Bohrungen durchgeführt. Diese bewirken einen geregelten Auslauf des Wassers, was die Gefahr einer Bodenverflüssigung mindern soll.⁷³⁴ Im Dezember 2017 wurde dieser Entwurf vom TÜV Süd an Vale 2017 herangetragen. Zuvor wurde von Potamos ein anderes Konzept vorgeschlagen, welches ein Befestigen des Damms vorsah. Dieses wäre jedoch „zwei- bis dreimal teurer“ gewesen als die vom TÜV Süd vorgeschlagene Maßnahme“.⁷³⁵ Vale habe daraufhin das günstigere Konzept des TÜV Süd gewählt. Jedoch sind bei diesen Bohrungen Probleme aufgetreten. „Die vom TÜV Süd beauftragte Bohrfirma bohrte nach Aussage von M.N. mit zu hohem Wasserdruck, wodurch sich im Erdwall feine Risse gebildet hätten.“⁷³⁶ Die Bohrungen sind somit abgebrochen worden, da falsch durchgeführte Bohrungen das Risiko von Bodenverflüssigungen erhöhen. Frage:

- Warum wurde der Damm nicht auf feine Risse überprüft?

Nachträgliche Verbesserungsmaßnahmen wurden fehlerhaft bzw. nicht ausreichend gründlich durchgeführt⁷³⁷; auch wurden keine effektiven Absicherungsmaßnahmen wie eine Abstützung des Damms – wie von der Konkurrenz vom TÜV Süd vorgeschlagen – getroffen.⁷³⁸ Es wäre nur stimmig gewesen, wenn TÜV Süd, der eine bereits um den Faktor 2 bis 3 kostengünstigere Lösung als die Konkurrenz vorgeschlagen hatte,⁷³⁹ eine weitere Zertifizierung abgelehnt hätte. Er tat es nicht. Stattdessen wurde die Zusammenarbeit mit Vale fortgesetzt. Um den internen Expansionszielen zu entsprechen, wurden als risikobehaftet eingestufte, aber lukrative Aufträge angenommen.

Der Auftraggeber Vale vergab seine Aufträge unter der Bedingung der erfolgreichen Zertifizierung seiner Dämme.⁷⁴⁰ Folgeaufträge wurden nur bei entsprechender Konformität vergeben. Die zuvor an der Zertifizierung bzw. der

⁷³⁴ Bodenverflüssigung tritt meist bei wassergesättigten Bodenschichten auf. Diese Schichten haben keine Haftreibung mehr untereinander und bewegen sich. So können ganze Gebäude oder Dämme einfach weggespült werden.

⁷³⁵ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷³⁶ Vgl. ebd.

⁷³⁷ Vgl. ebd.

⁷³⁸ Vgl. ebd.

⁷³⁹ Vgl. ebd.

⁷⁴⁰ Vgl. Peitsmeier 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unglueck-in-brasilien-korruptionsvorwurfe-gegen-tuev-sued-16078812.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Absicherung der Dämme beteiligten Dienstleister Tractebel und Potamos wurden ausgewechselt.⁷⁴¹

8.4 Was nicht passt wird passend gemacht

26. September 2018: Erneut wurde seitens TÜV Süd die Stabilität des Dammes überprüft. Der zuvor genannte Mindest-Risikowert beträgt laut dieser Untersuchung nur noch 1,05. Durch die Herabsetzung des Wertes (von 1,3 auf 1,05) von 23%, ist der Damm mit einem Risikowert von 1,06 somit offiziell stabil. Erstaunlich ist jedoch, dass dieser Wert bereits auf der Tagung im November 2017 so vorgetragen wurde und trotz der Unfälle beim Bohren nicht angepasst wurde.⁷⁴²

Hier stellt sich vor allem folgende Frage:

- Warum wurde der Wert trotz der Unstimmigkeiten bei der Expertentagung (s. o.; S. 202f.) abgesenkt?

Die Antwort auf diese Frage lässt sich durch die Analyse der situativen Faktoren zum Zeitpunkt dieser Konferenz finden. So wurde der Damm im September erneut für sicher erklärt und erhielt daraufhin die Note B auf einer Skala von A = schlecht bis E = gut. Diese Bewertung ist laut TÜV Süd ausreichend und der Risikokategorie „niedrig“ zuzuordnen.

„Dass Damm B1 durchaus Mängel aufwies, dokumentierten die brasilianischen TÜV-Inspektoren indes schon. Drainage-Rinnen seien versandet [...] Die Wasserabflusswand sei rissig. Außerdem [...] [durchsetzt] von ‚Termiten- und Ameisenhügeln‘, von Wildwuchs am Hang und einer undichten Wasserleitung. Trotzdem seien die „brasilianischen Mindestanforderungen im Bereich der Sicherheit“ erfüllt.“⁷⁴³

Daraufhin empfahlen die TÜV Gutachter zur Erhöhung der Sicherheit der Anlage vor allem drei Punkte (von insgesamt 17 Verbesserungsvorschlägen):⁷⁴⁴

⁷⁴¹ Vgl. Vale 2012, http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minasgerais/atualizacoes_brumadinho/Documents/PDFs/Apresentação%20coletiva%2012%20fev.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁴² Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁴³ Vgl. ebd.

⁷⁴⁴ Vgl. ebd.

1. „Erschütterungen und Detonationen in unmittelbarer Umgebung zu vermeiden
2. Kein schweres Gerät im Bereich des Damms einzusetzen
3. Den Einbau zusätzlicher Messgeräte zur Kontrolle des Wasserdrucks⁷⁴⁵

Die konsequente Durchführung der Maßnahmen wäre faktisch einem Arbeitsstillstand gleichgekommen. In einer Fakten-Präsentation zur Sicherheit des Damms im September 2018 schreibt Vale zudem, dass Empfehlungen bei dieser Art von Berichten als Routine anzusehen seien und sich nicht auf unmittelbare Risikofaktoren bezögen.⁷⁴⁶

„Vale beteuerte später, dass 8 von den 17 Verbesserungen, die der TÜV Süd in seinem Gutachten gefordert habe, bis zum Tag der Katastrophe umgesetzt worden seien. [Der] Zeuge M. N. dagegen moniert die "Langsamkeit", mit der die Verbesserungen am Dammbau angegangen worden seien.

So habe Vale versprochen, den Dammbau, wie zuvor von Potamos gefordert, abzustützen. Umgesetzt worden sei dieser Plan aber nicht.“⁷⁴⁷

Spätestens am 11. Januar 2019 hätten alle bisher ignorierten Warnungen nicht mehr kleingeredet werden können, denn:

Es „zeigten Messgeräte in Dammbau B plötzlich Daten, die erneut auf einen ruckartigen Anstieg des Wasserpegels hindeuteten.“⁷⁴⁸

Auf diese Veränderung hin wurden die Zwischenräume der Messungen verkürzt. Dies bestätigen E-Mails eines TÜV Süd Mitarbeiters.⁷⁴⁹

⁷⁴⁵ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁴⁶ Vgl. Vale 2012, http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minasgerais/atualizacoes_brumadinho/Documents/PDFs/Apresentação%20coletiva%2012%20fev.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁴⁷ Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁴⁸ Ebd.

⁷⁴⁹ Vgl. ebd.

8.5 Die Tragödie

21. Januar 2019: Die Messintervalle werden auf fünf Minuten verkürzt. Wer dies veranlasst habe, sei nicht klar – dies zeigt jedoch, dass spätestens am 21. Januar Anzeichen eines möglichen bevorstehenden Dammszusammenbruchs erkannt wurden.

22. und 23. Januar 2019: Ingenieure von Vale sowie vom TÜV Süd do Brazil inspizierten nochmals den Damm und erneut keine Sicherheitsmängel konstatiert.⁷⁵⁰

9. Februar 2019: Nach dem Dammbbruch werden in einem vom Betreiber Vale beauftragten Gutachten die 46 am Damm installierten Messgeräte auf Konfigurationsfehler überprüft. Bei 4 von 46 Messgeräten wurden lt. Gutachten tatsächlich Konfigurationsfehler vorgefunden.⁷⁵¹ 42 Messgeräte waren folglich korrekt konfiguriert. Diese zeigten bereits am 11.01.2019 Werte an, die einen ruckartigen Anstieg des Wasserstandes dokumentierten. Womöglich aus Bedenken, die Minen nicht mehr betreiben zu können – in jedem Fall jedoch ohne Rücksicht auf bestehende eindeutige Messergebnisse, welche einen Zusammenbruch vorstellbar machten – wurden die Warnungen ignoriert. Um sich rechtlich „abzusichern“ und mit der normativen Kraft eines „unpassenden Ergebnisses“ wurden später mittels Gutachtens die Ergebnisse der korrekt konfigurierten 42 Messungen als fehlerhaft dokumentiert.⁷⁵²

4. März 2019: Der Vorstandsvorsitzende F. Schvartsman vom Dammbetreiber Vale ist nach „Empfehlungen“⁷⁵³ der Generalstaatsanwaltschaft und der Staatsanwaltschaft des Bundesstaats Minas Gerais zurückgetreten, da er als Dammbetreiber vom Sicherheitsrisiko wusste.⁷⁵⁴ Wie bereits in der Einleitung des Kapitels erwähnt, entzog Vale aufgrund eines verweigerten Sicherheitszertifikats der französischen Firma „Tractebel“ Folgeaufträge.⁷⁵⁵

⁷⁵⁰ Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷⁵¹ Vgl. IBPTECH 2019, S. 18-26.

⁷⁵² Vgl. Gude et al. 2019, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷⁵³ Vgl. Schvartsman 2019, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/fbio-schvartsman-chef-von-bergbaukonzern-vale-tritt-nach-damm-tragoedie-in-brasilien-zurueck/24059798.html?ticket=ST-2926115-U5FJG9y66Ekd2JLbJLE2-ap1>, abgerufen am: 09.06.2019.

⁷⁵⁴ Vgl. ebd.

⁷⁵⁵ Vgl. Reuters 2019, <https://de.reuters.com/article/brasilien-vale-idDEKCN1QM0PS>, abgerufen am: 23.05.2019.

14. März 2019: In einem Interview mit der FAZ sagte der Vorstandsvorsitzende des TÜV Süd A. Stepken „Wir haben das Vertrauen in das gegenwärtige brasilianische Prüfverfahren verloren“. ⁷⁵⁶ Weiterhin führt Stepken an, dass die vom TÜV Süd „zur Berechnung der Stabilität verwendete Methodik bei bislang acht Dämmen zu hinterfragen ist“. ⁷⁵⁷ Es bleibt die Frage im Raum, warum nicht spätestens ab dem 22. Januar gehandelt wurde – bevor 189 Menschen starben. Der im Raum stehende Vorwurf der Falschzertifizierung durch den TÜV Süd wird durch ein nachträgliches **Greenwashing** („Reinwaschen“) nicht aus der Welt geschaffen.

9 Berateraffäre der Bundeswehr

Die Berateraffäre rund um Frau **von der Leyen** wurde im Jahr 2018 Anfang August ausgelöst

„durch einen Bericht des Bundesrechnungshofs, der die Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit des Beraterinsatzes im Ministerium stark anzweifelte. In den Jahren 2015 und 2016 wurden dort mindestens 200 Mio. € Steuergelder für externe Beratungsdienstleistungen ausgegeben. Es stehen die Vorwürfe der Verschwendung von Steuereinnahmen und der Vetternwirtschaft im Raum.“ ⁷⁵⁸

Es wurden ohne Ausschreibung Aufträge an die Beratungsgesellschaft McKinsey, in der auch eines der Kinder von der Leyens tätig ist, sowie an Accenture vergeben. Nach Informationen des Focus erhielt die Firma Accenture für IT-Strategieberatung in den letzten 2 Jahren Millionen aus dem Bundeswehr-Etat. K.S., bis April 2018 Staatssekretärin des Bundesverteidigungsministeriums, setzte sich für Aufträge an Accenture ein. Zu hinterfragen ist womöglich die enge Beziehung zwischen K.S. und dem für die Aufträge verantwortlichen Accenture Manager S.N., dessen Kind ein Patenkind eines ehemaligen Abteilungsleiters für Planung im Ministerium ist. ^{759 760}

⁷⁵⁶ Vgl. Peitsmeier 2019, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/jetzt-spricht-tuev-sued-chef-axel-stepken-16089124.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁵⁷ Ebd.

⁷⁵⁸ Szymanski 2019, <https://www.sueddeutsche.de/politik/berater-afaere-verteidigungsministerium-freund-staatssekretaerin-1.4293274>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁵⁹ Vgl. Petersen 2019, <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/wegen-it-firma-neue-vorwuerfe-gegen-von-der-leyen-58769640,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁶⁰ Vgl. Schweppe 2019, <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus196043611/Berateraffae-re-Ploetzlich-broeckelt-von-der-Leyens-Brandmauer.html>, abgerufen am: 02.07.2019.

Von der Leyen gab gegenüber dem Bundestag an, erst im September 2018 vom Bundesrechnungshof von den illegalen Berateraufträgen erfahren zu haben. Fakt ist, dass sie bereits im Dezember 2017 und erneut im Januar 2018 von ihrer Staatssekretärin K.S. über rechtswidrige Aufträge informiert worden ist.⁷⁶¹ In der Mitteilung vom Januar 2018 geht es um Vetternwirtschaft von Beratern und Bundeswehrangehörigen. Diesen Hinweisen ging die Rechtsabteilung 5 Monate später nach. Warum nicht bereits ab Dezember 2017 Maßnahmen ergriffen worden sind, ist bis dato nicht geklärt.⁷⁶²

Eine Arbeitsgruppe im Verteidigungsministerium stellte im April 2019 fest, dass in 40% von insgesamt 468 Fällen die Dokumentation der Prüfung fehle, ob externe Fachleute überhaupt notwendig sind. „In zwei Dritteln der Fälle sei die Prüfung der Wirtschaftlichkeit nicht ausreichend dokumentiert worden.“⁷⁶³ Allerdings weisen die Prüfer der internen Arbeitsgruppe daraufhin, „dass aus der fehlenden Dokumentation nicht geschlossen werden kann, dass die Notwendigkeit von Beratern nicht gegeben war oder der Einsatz unwirtschaftlich gewesen sei.“⁷⁶⁴

Die Berateraffäre hätte bereits im Vorfeld verhindert werden können, wenn sich Frau von der Leyen an die vom Bundesrechnungshof verfassten Ratgeber zum „Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung“⁷⁶⁵ gehalten hätte. Diese öffentlich zugängliche, kostenlose Dokumentation enthält u. a. einen Leitfaden zum Einsatz von externen Beratern in der Bundesregierung⁷⁶⁶. Dieser Leitfaden mit 10 einfach abzuarbeitenden Prüfpunkten geht von „„Problem beschreiben und Ziel festlegen“ über „Notwendigkeit Berater Einsatz prüfen“ und „Wirtschaftlichkeit ermitteln“ bis zu „Leistung öffentlich ausschreiben“ und „gesamtes Verfahren dokumentieren.““⁷⁶⁷

„Wer sich an diese überschaubar komplexen Anforderungen halte, habe von den Rechnungsprüfern nichts zu befürchten, schreibt Engels: „Sie sind die beste Garantie gegen die Risiken einer Fehlleitung öffentlicher Mittel.““⁷⁶⁸

⁷⁶¹ Vgl. Petersen 2019, <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/berater-affaere-dieses-dokument-belastet-von-der-leyen-61095446.view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁶² Vgl. ebd.

⁷⁶³ Vgl. Zeit Online 2019, <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-04/ursula-von-der-leyen-berateraffaere-verteidigungsministerium-mckinsey-untersuchungen>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁶⁴ Vgl. ebd.

⁷⁶⁵ Vgl. Engels 2006, <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/langfassungen/2006-bwv-band-14-einsatz-externer-berater-in-der-bundesverwaltung>, abgerufen am: 29.06.2019.

⁷⁶⁶ Der Präsident des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung.

⁷⁶⁷ Vgl. Jungholt/Schweppes 2019, https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_politik/article190672471/Fehlerquote-inakzeptabel-hoch.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁶⁸ Ebd.

Bereits 2005, als von der Leyen erstmals Familienministerin wurde, verfünffachten sich innerhalb ihrer vierjährigen Amtszeit die Ausgaben für externen Sachverstand von 3,1 auf 15,5 Mio. €. ⁷⁶⁹ In Ihrem nächsten Amt als Bundesministerin für Arbeit und Soziales stiegen die Kosten ebenfalls drastisch an.

*„Das Arbeitsministerium gab demnach vor und nach von der Leyens Amtszeit jährlich zwischen 2,7 und 9,6 Mio.€ für Beratung und Unterstützung aus. Im Jahr ihres Amtsantrittes waren es 20,5 Mio.€ und in den folgenden Jahren 14,7 bis 27 Mio.. Und seit 2013, als von der Leyen Bundesministerin der Verteidigung wurde, sind die Beratungskosten auf über 200 Mio.€ gestiegen.“*⁷⁷⁰

Ein weiteres Beispiel steigender Ausgaben stellt die Reparatur der **Gorch Fock** dar. Aufgrund bewusst falsch ausgestellter Berichte⁷⁷¹ und (gegenüber von der Leyen) vorenthaltener Informationen sind die Kosten – die von von der Leyen als Ministerin zu verantworten sind – von 10 Mio. € auf derzeitige 135 Mio. € gestiegen.

*„Aus einem vertraulichen Bericht, der die Entscheidungsprozesse im Ministerium offenlegt, geht hervor, dass bereits im Januar 2018 die ‚Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers Elsflether Werft‘ in Zweifel gezogen wurde. In einem Entwurfspapier vom 24. Januar heißt es demnach: ‚Der Auftragnehmer ist mit der Dimension bereits jetzt überfordert.‘ Der Entscheidungsvorschlag sah den ‚Abbruch der Instandsetzung‘ vor. Von der Leyen wurden diese, wie auch andere, Information offenbar vorenthalten. In dem Entscheidungspapier, das die Ministerin wenig später, im März, als Grundlage hatte, waren ‚die vorhandenen Zweifel‘ an der Werft jedenfalls ‚nicht mehr enthalten‘, wie es im Bericht heißt. Zudem wurde nun die Fortsetzung der Arbeiten vorgeschlagen - mit der Elsflether Werft. Dieses Vorgehen wurde jetzt als ‚risikoarm‘ eingestuft. Innerhalb von drei Monaten hatten sich damit Kernaussagen ins Gegenteil verkehrt. Damit räumt das Verteidigungsministerium weitere schwerwiegende Versäumnisse bei der Sanierung der **Gorch Fock** ein.“*⁷⁷²

Das Parlament ist generell über die Einsatzbereitschaft (wie etwa des Schul- und Ausbildungsschiffes Gorch Fock) der Bundeswehr zu informieren. Als das Verteidigungsministerium den Bericht zur Einsatzbereitschaft der Hauptwaffensysteme der Bundeswehr vorlegen sollte, wurde dieser erstmalig als

⁷⁶⁹ Vgl. Haase/Schmidbauer 2019, <https://www.merkur.de/politik/berateraffaere-ignorierte-von-leyen-wichtige-hinweise-fdp-attackiert-cdu-politikerin-zr-11608944.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁷⁰ Welt 2019d, <https://www.welt.de/wirtschaft/article188272531/Ursula-von-der-Leyen-Auch-in-frueheren-Ministerien-explodierten-Kosten.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁷¹ Vgl. Szymanski 2019, <https://www.sueddeutsche.de/politik/gorch-fock-von-der-leyen-verteidigungsministerium-1.4400832>, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁷² Vgl. ebd.

„geheim“ eingestuft. Eine Sprecherin von der Leyens sagte gegenüber dem Redaktionsnetzwerk Deutschland:

„Eine Kenntnisnahme durch Unbefugte könnte die Sicherheitsinteressen der Bundesrepublik Deutschland und des Bündnisses schädigen.“⁷⁷³

Sofern man im verantwortungsvollen Umgang mit Steuergeldern eine moralische Dimension erkennen mag, bilden im „Unternehmen“ Verteidigungsministerium mangelnde Professionalität, Verstoß gegen Regeln zur Ausschreibung externer Berateraufträge, der im Raum stehende unangemessene Einfluss persönlicher Beziehungen sowie Defizite in der Vorbildfunktion eine ganz spezifische „unmittelbare Situation“ mangelnder kollektiver Verantwortlichkeit.

In der Zwischenzeit ist Frau von der Leyen von 28 Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union einstimmig mit Enthaltung der Bundesrepublik Deutschland zur EU – Kommissionspräsidentin vorgeschlagen und am 16.7.2019 vom Europaparlament gewählt worden. In den Medien wurde dies u. a. folgendermaßen kommentiert:

„Mit Ursula von der Leyen eine affärenbelastete Ministerin nach Brüssel zu entsenden, ist ein fatales Signal, das da lautet: Wer daheim seinen Laden nicht in den Griff bekommt, darf Europa fit für die Zukunft machen. Die Verteidigungsministerin steht in der politischen Verantwortung für das teure `Gorch Fock-Debakel, eine Bundeswehr, deren Ausrüstung einem Schrottplatz gleicht, und einen Skandal um millionenschwere Aufträge an externe Beratungs- und Dienstleistungskonzerne, die der Bundesrechnungshof als rechtswidrig einstufte. Das Signal an die Bevölkerung ist fatal: Wer sein Ministerium nicht im Griff hat, bekommt den wichtigsten Posten in der EU. Schlechte Leistung lohnt sich, wenn man die richtigen Kontakte hat. Was in der Privatwirtschaft ein Unding wäre, ist in der Politik Normalität.“⁷⁷⁴

⁷⁷³ Focus Online 2019c, https://www.focus.de/politik/deutschland/truppe-in-schlechtem-zustand-ploetzlich-verschluss-sache-von-der-leyen-macht-bundeswehr-bericht-zu-staatsgeheimnis_id_10435380.html, abgerufen am: 23.05.2019.

⁷⁷⁴ Vgl. N-tv 2019b, https://www.n-tv.de/politik/politik_kommentare/Merkels-Baerendienst-fuer-die-Demokratie-article21122386.html, abgerufen am: 04.07.2019, vgl. auch N-tv 2019c, <https://www.n-tv.de/politik/Versagen-befoerdert-die-Karriere-article21128226.html>, abgerufen am: 06.07.2019.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einordnung der Behavioral Business Ethics in bestehende Kategorien	8
Abbildung 2:	Kalküle im Entscheidungsablauf korrupt handelnder Akteure	17
Abbildung 3:	Das Betrugsdreieck	18
Abbildung 4:	Matrix-Test von Ariely	19
Abbildung 5:	Erwarteter Trend nach dem Rationalitätsmodell	21
Abbildung 6:	Tatsächliches Ergebnis der Experimente von Ariely et al.	22
Abbildung 7:	4-Komponentenmodell des moralischen Handelns nach Rest	25
Abbildung 8:	Immanuel Kant porträtiert von Gottlieb Doebler	52
Abbildung 9:	Rationalistische Modell	54
Abbildung 10:	David Hume; porträtiert von Allan Ramsay	60
Abbildung 11:	Social Intuitionist Model Of Moral Judgment	62
Abbildung 12:	Der Elefant und sein Reiter	67
Abbildung 13:	Phineas Gage mit der Eisenstange, die seinen Schädel durchbohrte	69
Abbildung 14:	Der Weg der Eisenstange durch den Kopf von Phineas Gage	70
Abbildung 15:	Beteiligte Gehirnareale und deren Funktionen bei moralischen Entscheidungen	74
Abbildung 16:	Ablauf des Ultimatum-Spiels in abgewandelter Form	77
Abbildung 17:	Variante 1 des Trolley-Dilemma	79
Abbildung 18:	Variante 2 des Trolley-Dilemma	79
Abbildung 19:	Impliziter Assoziationstest	99
Abbildung 20:	4 Verhaltensoptionen als Ergebnis ethischer Entscheidungsprozesse	121
Abbildung 21:	Bewertungskategorien im Selektionsprozess des Ethisphere Instituts	134

Abbildung 22:	Eurofighter Bestechungskonstrukt.....	161
Abbildung 23:	Egyptair Geldflusskonstrukt.....	167
Abbildung 24:	Airbus Triebwerke sind wesentlich größer als die der 737 Max 8 und 737-800.....	170
Abbildung 25:	737 MAX 8 im direkten Vergleich mit der 737-800. Die neuen Triebwerke (links) sind deutlich größer und schwerer als die bisherigen Triebwerke (rechts).	171
Abbildung 26:	QR-Code einscannen, um zur Animation der Funktionsweise des MCAS zu gelangen	173

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ebenen der moralischen Entwicklung	57
Tabelle 2:	Fundamente der Moral nach Haidt	66
Tabelle 3:	Mögliche Ausgänge des Gefangenendilemmas	80
Tabelle 4:	Die drei Ebenen der Moral.....	91

Literaturverzeichnis

- Abrahamczyk, M. (2019): „Knallharter Betrug – So führen Autohersteller ihre Kunden hinters Licht“, in: t-online.de, online verfügbar unter: https://www.t-online.de/auto/recht-und-verkehr/id_86072106/-knallharter-betrug-so-fuehren-autohersteller-ihre-kunden-hinters-licht.html, abgerufen am: 10.07.2019.
- Abrahamsen, S. (2018): „Forsvarsministeriet får kritik i sag om nordkoreanske tvangsarbejdere“, in: Information, online verfügbar unter: <https://www.information.dk/indland/2018/09/forsvarsministeriet-faar-kritik-sag-nordkoreanske-tvangsarbejdere>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Achouri, C. (2017): „Ist Kapitalismus gerecht? - Die menschliche Natur in Kapitalismus, Sozialismus und Evolution“, Stuttgart.
- Airbus press release (2017): „Airbus to cooperate with France’s Parquet National Financier in preliminary investigation“, in: airbus.com, online verfügbar unter: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/press-release/press-release-airbus-parquet-national-financier-en.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Airbus press release (2019): „Backgrounder-Airbus-Commercial-Aircraft-A320neo-Customers-list-EN“, in: airbus.com, online verfügbar unter: <https://www.airbus.com/content/dam/corporate-topics/publications/backgrounders/Backgrounder-Airbus-Commercial-Aircraft-A320neo-Customers-list-EN.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Althammer, R.; Kartschall, A.; Malcher, I. (2019): „Geldwäsche der Danske Bank: Millionen auf deutschen Firmenkonten“, in: Die Zeit, online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/danske-bank-geldwaesche-101.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Alzheimer Forschung Initiative e.V. (o.J.): „Medizinische Illustrationen - Anatomie des Gehirns“, in: alzheimer-forschung.de, online verfügbar unter: <https://www.alzheimer-forschung.de/alzheimer/wasistalzheimer/veraenderungen-im-gehirn/anatomie-des-gehirns/>, abgerufen am: 24.05.2019.
- Andow, J. (2016): „Reliable but not home free? - What framing effects mean for moral institutions“, in: Philosophical Psychology (29), London, S. 904-911.
- Anon (2019): „About Sham and Double-blind experiments“, in: Neuroelectrics Wiki, online verfügbar unter: https://www.neuroelectrics.com/wiki/index.php/About_Sham_and_Double-blind_experiments, abgerufen am: 08.04.2019.
- Antonikis, J.; Bendahan, S.; Jacquart, P. (2011): „The right person for the right mission: choosing and managing leaders“, in: Palazzo, G.; Wentland, M. (2011): „Responsible Management Practices for the 21st century“, Paris, S. 131-140.

- Ariely, D. (2009): „Dan Ariely on Why We Cheat“, in: wired.com, online verfügbar unter: <https://www.wired.com/2009/02/ted-1/>, abgerufen am: 02.05.2019.
- Ariely, D. (2010): „Fühlen nützt nichts, hilft aber“, München.
- Ariely, D. (2015): „Unerklärlich Ehrlich“ (1 Ausgabe), München.
- Aßländer, M. (2010): „Moral als Managementaufgabe“, in: Schuhmann, O.; Brink, A. B. (2010): „Unternehmensethik - Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft“, Marburg.
- Aßländer, M. S. (2011): „Handbuch Wirtschaftsethik“, in: Forum Wirtschaftsethik, Konstanz: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V.
- Aßländer, M.; Dietzfelbinger, D.; Lin-Hi, N. (2011): „Experimentelle Ökonomie“, in: Forum Wirtschaftsethik, Konstanz: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V.
- Asch, S. (1955): „Opinions and social pressure“, in: Scientific American (193), New York, S. 31-35.
- Asch, S. E. (1951): „Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgement“, Oxford.
- Auto Bild (2019): „Alle Infos zum Abgasskandal“, in: autobild.de, <https://www.autobild.de/artikel/vw-abgasskandal-aktuelle-news-und-updates-6077591.html>, abgerufen am: 07.07.2019.
- Ayan, S. (2015): „Geht gar nicht klar!“, in: Zeit Online, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wissen/2015-05/moral-werte-kultur-emotionen>, abgerufen am: 29.03.2019.
- Ayan, S. (2017): „Das relative Gute“, in: Ayan, S.; Hauser, M.; Newen, A. (2017): „Rätsel Mensch – Expeditionen im Grenzbereich von Philosophie und Hirnforschung“, Heidelberg, S. 225-232.
- Ayyadi, K. (2017): „Executive Order in den USA – Wie und warum kann Donald Trump per Dekret regieren?“, in: Berliner Morgenpost, Januar 30, 2017, online verfügbar unter: <https://www.morgenpost.de/berlin/article209443303/Wie-und-warum-kann-Donald-Trump-per-Dekret-regieren.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Backovic, L. (2019): „Dieselgate, Bilanzpfuscherei, Korruption - warum Mitarbeiter anfangen zu tricksen“, in: karriere.de, online verfügbar unter: <https://www.karriere.de/meine-skills/luegen-im-unternehmen-dieselgate-bilanzpfuscherei-korruption-warum-mitarbeiter-anfangen-zu-tricksen/24258924.html>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Baier, T. (2010): „Verwahrloste Straßen, verwahrloste Sitten“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-verwahrloste-strassen-verwahrloste-sitten-1.722121>, abgerufen am: 30.04.2019.

- Bargh, J. A.; Chartrand, T. L. (1999): „The Unbearable Automacity of Being“, in: *American Psychologist*“, New York: New York University, S. 462-479.
- Baron, J.; Ritov, I. (1994): „Omission bias, individual differences and normality. Organizational Behavior and Human Decision Making Processes“, Amsterdam, S. 74-85.
- Barrick, M. R.; Mount, M. K. (1991): „The big five personality dimensions and job Performance: A Meta-Analysis“, in: *Personnel Psychology*, 44 (1), Hoboken, S. 1-26.
- Barrick, M. R.; Mount, M. K. (1993): „Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance“, in: *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), Washington, S. 111-118.
- Bartlett, T. (2011): „Penn State, Motivated Blindness, and the Dark Side of Loyalty“, in: *The Chronicle of Higher Education*, online verfügbar unter: <https://www.chronicle.com/blogs/percolator/penn-state-motivated-blindness-and-the-dark-side-of-loyalty/27932>, abgerufen am 24.04.2019.
- Bartz, T. (2019): „Deutsche Bank informierte spät über Danske-Fall“, in: *Der Spiegel*, Nr. 07 vom 09. Februar 2019.
- Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005): „Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung“, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6 (2), Baden-Baden, S. 231-236.
- Baumeister, R.; Bushmann, B. (2016): „Social psychology and human nature“, (4. Ausgabe), Boston.
- Bayerisches Staatsministerium der Justiz (2018): „Bußgeld über 81,25 Millionen Euro gegen die Airbus Defence and Space GmbH“, online verfügbar unter: <https://www.justiz.bayern.de/gerichte-und-behoerden/staatsanwaltschaft/muenchen-1/presse/2018/02.php>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bazerman, M. H.; Gino, F. (2012): „Harvard Business School Working Knowledge“, online verfügbar unter: <https://hbswk.hbs.edu/item/behavioral-ethics-toward-a-deeper-understanding-of-moral-judgment-and-dishonesty>, abgerufen am: 02.04.2019.
- Bazerman, M. H.; Tenbrunsel, A. E. (2011): „Ethical Breakdowns“, online verfügbar unter: <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, abgerufen am 22.04.2019.
- BBC (2014): „The slippery slope“, in: *BBC.co.uk*, online verfügbar unter: <http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/slipperslope.shtml>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bechara, A., Damasio, H., Dimasio, A. R.; Lee, G. P. (1999): „Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-Making“, Iowa: Iowa College of Medicine.

- Becker, G. (2011): „Kohlberg und seine Kritiker – Die Aktualität von Kohlbergs Moralpsychologie“, Wiesbaden.
- Becker, G. S. (1976): „Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens“, Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, M. (2006): „Scharfer Blick - Augen-Plakate schrecken Egoisten ab“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/scharfer-blick-augen-plakate-schrecken-egoisten-ab-a-423887.html>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Becker, S.; Sontheimer, M.; Traufetter, G. (2019): „Schmieriges Erbe“, in: Der Spiegel, Nr. 14, Hamburg, S. 62-64.
- Beckmann, M. (2007): „Kreislaufwirtschafts- und Abfallrecht: Einführung in das Abfallrecht“, Berlin.
- Benkler, Y. (2011): „The Penguin and the Levitathan: How Cooperation triumphs over Self-Interest“, New York.
- Bergemann, M.; Welp, C. (2019): „Aufsichtsrat beauftragt eigenes Gutachten zum Danske-Skandal“, in: WirtschaftsWoche, online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-aufsichtsrat-beauftragt-eigenes-gutachten-zum-danske-skandal/24127736.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Beschorner, T.; Schmidt, M.; Vorbohle, K.; Schank, C. (2010): „Kooperation und Ethik“, München.
- Biener, H. (1973): „Gesetz über Rechnungslegung von Best. Unternehmen und Konzernen/Publg.) mit Begründung des Regierungsentwurfs“, Heidelberg.
- Bild (2019): „Massenentlassungen bei der Deutschen Bank, aber... Vorstände kassieren 26 Millionen Euro Abfindung“, in: bild.de, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/deutsche-bank-vorstaende-kassieren-26-millionen-euro-abfindung-63192790.bild.html?wtmc=ml.shr>, abgerufen am: 10.07.2019.
- Birbaumer, N.; Schmidt, R. F. (2010): „Biologische Psychologie“, Heidelberg.
- BKA.de (2007): „Was ist Korruption?“, in: BKA.de, online verfügbar unter: <https://www.bka.de/SharedDocs/FAQs/DE/Korruption/korruptionFrage01.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bloom, P. (2013): „Babies and the Science of Morality“, online verfügbar unter: <https://behavioralscientist.org/babies-and-the-science-of-morality/>, abgerufen am 03.05.2019.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: CSR auf globaler Ebene“, online verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-Welt/csr-in-der-welt-artikel.html>, abgerufen am: 25.05.2019.

- Board of Inquiry (1972): „Investigation of Derailment of BART Transit Vehicle at Fremont Station“, online verfügbar unter: <https://archive.org/details/bart-derailment-1972>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bode, T. (2018): „Die Diktatur der Konzerne“, Frankfurt a.M..
- Boeing press release (2019): „Letter from Boeing CEO Dennis Muilenburg to Airlines, Passenger“, in: bloomberg.com, online verfügbar unter: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2019-03-19/letter-from-boeing-ceo-dennis-muilenburg-to-airlines-passengers-and-the-aviation-community-jtf191dz>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bommer, M.; Gratto, C.; Gravander, Y.; Tuttle, M. (1987): „A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making“, Potsdam: Clarkson University, S. 266-273.
- Boonen, M.; Boonstra, K.; Breuker, R.; Chung, C.; van Gardingen, I.; Kwang-cheol, K.; Kyuwook, O.; van der Veere, A. (2016): „North Korean forced labour in the EU, the polish case: How the supply of a captive DPRK workforce fits our demand for cheap labour“, in: Leiden Asia Centre, online verfügbar unter: <https://www.njb.nl/Uploads/2016/7/Final-report-Slaves-to-the-System.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Börse ARD (o.J.): „Die Skandale der Deutschen Bank“, in: boerse.ard.de, online verfügbar unter: <https://boerse.ard.de/aktien/die-skandale-der-deutschen-bank102.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Bowen, H. R. (1953): „Social Responsibilities of the Businessman“, New York.
- Braunberger, G.; Kanning, T. (2018): „Jeder Schritt nach unten tut weh“, in: faz.net, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-vorstand-von-rohr-jeder-schritt-nach-unten-tut-weh-15912633.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Brink, A. (2019): „Organisationsethik“, online verfügbar unter: <https://ethik-in-der-praxis.de/organisationsethik/>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Brink, N. (2017): „Wie man der Manipulierbarkeit entkommt“, in: Deutschlandfunk.de, online verfügbar unter: https://www.deutschlandfunkkultur.de/philip-zimbardo-der-luzifer-effekt-wie-man-der.1270.de.html?dram:article_id=391736, abgerufen am: 02.05.2019.
- Brosnan, S. F.; Waal, F. B. M. d. (2003): „Monkeys reject unequal pay“, in: Nature, Issue Vol. 425, Atlanta.
- Bruns, J.; Hart, H. L. A. (1977): „The Collected Works of Jeremy Bentham“, London: University College London.
- Bühler, A. (2017): „Das "Trolley-Problem" Autonomes Fahren - Dilemma vorprogrammiert“, in: puls, online verfügbar unter:

<https://www.br.de/puls/themen/netz/philosophische-memes-memes-kolumne-100.html>, abgerufen am: 15.04.2019.

Bühler, A. (o.J.): „The Trolley Problem“, in: Alyssa´s Has233 Site, online verfügbar unter: <https://sites.google.com/site/has233aw/the-trolley-problem>, abgerufen am: 15.04.2019.

Bundesregierung Presse (2017): „Bundesregierung – Aktuelles – Zulassungsverbot für Porsche Cayenne“, in: bmvi.de, online verfügbar unter: https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/SocialMedia/Soundcloud/public/2017/07/PK-Porsche-Cayenne-von-BM-Dobrindt_335087942.html, abgerufen am: 23.05.2019.

Burns, T. (1962): „Micropolitics: Mechanism of Institutional Change“, Administrative Science Quarterly 6, New York: Cornell University.

Buschmann, R.; Dahlkamp, J.; Deckstein, D.; Latsch, G.; Prisacariu, C.; Schmitt, J.; Traufetter, G. (2017): „Meister Proper mit Problem“, in: Der Spiegel Nr. 41, Hannover.

Caviola, L.; Mannino, A. (2013): „Evaluability Bias: Wie wir unsere Ziele verwerfen“, in: Effektiver Altruismus, online verfügbar unter: <https://effektiveraltruismus.de/blog/wie-wir-unsere-ziele-verwerfen/>, abgerufen am: 02.06.2019.

Caviola, L.; Mannino, A.; Savulescu, J.; Faulmüller, N. (2014): „Cognitive biases can affect moral intuitions about cognitive enhancement“, in: *frontiers in Systems Neuroscience*, online verfügbar unter: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4197737/>, abgerufen am: 01.06.2019.

Charness, G.; Masclet, D.; Villeval, M. C. (2014): „The Dark Side of Competition for Status“, Santa Barbara: University of California.

Christen, M. (2009): „Experimente in der Ethik“, Zürich.

Chugh, D.; Bazerman, M. H.; Banaji, M. R. (2005): „Bounded Ethically as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest“, Cambridge: Harvard University.

Cialdini, R.; Reno, R.; Kallgreen, C. (1990): „A focus theory of normative conduct: Recycling to the concept of norms to reduce littering in public places“, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (58), Arizona: State University und Pennsylvania: State University.

Claas, T. (2019): „Er warnte früh vor dem Dieselbetrug. Später wurde ihm gekündigt. Ein Bericht vom Kulturkampf bei Bosch“, in: *Die Zeit*, S. 19-20, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2019/15/bosch-dieselskandal-ingenieur-kuendigung-karsten-vom-bruch>, abgerufen am: 23.05.2019.

Claremont Graduate University (o.J.): „Paul J. Zak - Professor of Economic Sciences, Psychology & Management, Director, Center for Neuroeconomics

Studies“, online verfügbar unter: <https://www.cgu.edu/people/paul-zak/>, abgerufen am: 29.05.2019.

- Clausen, J. (2008): „Neuroethik - Aktuelle Fragen im Spannungsfeld zwischen Neurowissenschaften und Ethik“, Freiburg.
- Cremer, D.; Tenbrunsel, A. E. (2017): „Behavioral Business Ethics Shaping an Emerging Field“ New York.
- Crockett, M. J.; Clark, L.; Hauser, M. D.; Robbins, T. W. (2010a): „Serotonin selective influences moral judgment and behavior through effects on harm aversion“, in: Psychological and Cognitive Sciences, S. 17433-17438.
- Crockett, M. J.; Clark, L.; Lieberman, M. D.; Tabibnia, G.; Robbins, T. W. (2010b): „Impulsive Choice and Altruistic Punishment Are Correlated and Increase in Tandem with Serotonin Depletion.“, Cambridge: University of Cambridge, S. 855-862.
- Crockett, M. J.; Clark, L.; Tabibnia, G.; Lieberman M. D.; Robbins, T. W. (2008): „Serotonin Modulates Behavioral Reactions to Unfairness“, in: Science, S. 1739, Cambridge: University of Cambridge und Los Angeles: University of California.
- Curry, O. S. (2006): „Who’s Afraid of the Naturalistic Fallacy?“, in: Evolutionary Psychology, Vol. 4, Oxford: Oxford University, S. 234-247.
- Curry, O. S. (2016): „Morality as Cooperation: A Problem-Centered Approach“, in: The Evolution of Morality, Oxford: Oxford University.
- Curry, O. S. (2019): „What’s Wrong with Moral Foundations Theory, and How to get Moral Psychology Right“, in: behavioralscientist.org, online verfügbar unter: <https://behavioralscientist.org/whats-wrong-with-moral-foundations-theory-and-how-to-get-moral-psychology-right/>, abgerufen am: 26.03.2019.
- Cushman, F.; Young, L.; Hauser, M. (2006): „The Role of Conscious Reasoning and Intuition in Moral Judgment - Testing Three Principles of Harm“, in: Psychological Science – Vol. 17, Cambridge: Harvard University, S. 1082-1089.
- Dahlsrud, A. (2006): „How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions“, Trondheim.
- DAK (2015): „Doping im Job nimmt deutlich zu“, in: DAK-Studie, online verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundes-themen/gesundheitsreport-2015-1585966.html>, abgerufen am: 16.04.2019.
- Damasio, A. (2004): „Descartes Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn“, (9. Ausgabe), Berlin.
- Damon, W. (1999): „Die Moralentwicklung von Kindern“, in: Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg, S. 62.

- Dawes, R. M. (1980): „Social Dilemmas“, in: Annual Review of Psychology, Vol. 31, Oregon: University of Oregon.
- De Cremer, D.; van Dick, R.; Tenbrunsel, A.; Pillutla, M.; Murnighan, J. K. (2011): „Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A Behavioral Business Ethics Approach“, in: British Journal of Management, Vol.22, Frankfurt, S.1-4.
- De Waal, F. (2002): „Tree of Origin: What Primate Behavior Can Tell Us about Human Social Evolution“, Harvard: Harvard University Press.
- De Waal, F. (2009): „Der Affe in uns“, München.
- De Waal, F. (2016): „Primates and Philosophers: How Morality Evolved“, Princeton: Princeton University Press.
- De Waal, F. (2019): „Der Mensch, der Bonobo und die Zehn Gebote“ (4. Ausgabe), Stuttgart.
- DeGrazia, D. (2013): „Moral enhancement, freedom, and what we (should) value in moral behavior“, in: Journal of Medical Ethics, 25 Januar, London, S. 361-368.
- Denton, K. K.; Krebs, D. L. (2017): „Rational and Emotional Sources of Moral Decision-Making: an Evolutionary-Developmental Account“, in: Evolutionary Psychological Science, Los Angeles und Vancouver, S. 72-85.
- Der Spiegel (2007): „Klimaschutz in der Diplomatie-Falle“, in: Spiegel.de, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/komprommiss-von-heiligendam-klimaschutz-in-der-diplomatie-falle-a-487287.html>, abgerufen am: 04.05.2019.
- Der Standard (2007): „Erika Rumpold: „Ich habe 3,2 Millionen Euro verdient““, in: Der Standard, online verfügbar unter: <https://derstandard.at/2824535/Erika-Rumpold-Ich-habe-32-Millionen> , abgerufen am: 23.05.2019.
- Der Standard (2017): „FAQ: Die zehn wichtigsten Antworten zum Eurofighter – Eurofighter“, in: Der Standard, online verfügbar unter: <https://derstandard.at/2837275/FAQ-Die-zehn-wichtigsten-Antworten>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Detert, J. R.; Trevino, L. K.; Sweiter, V. (2008): „Moral Disengagement. Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes.“ in: Journal of Applied Psychology 93, New York: Cornell University, S. 374-391.
- Deutsche Bank AG (2019): „Verantwortung“, in: db.com, online verfügbar unter: <https://www.db.com/cr/index.htm>, abgerufen am: 09.06.2019
- Die Presse (2007): „Das war der Eurofighter-U-Ausschuss“, in: Die Presse, online verfügbar unter: <https://diepresse.com/home/innenpolitik/eurofighter/314181/Das-war-der-EurofighterUAus->

schluss?direct=314105&_vl_backlink=/home/index.do&selChannel=414,
abgerufen am: 23.05.2019.

Die Presse (2017): „Eurofighter: EADS sponserte Rapid 4,05 Mio. Euro“, in: Die Presse, online verfügbar unter: https://diepresse.com/home/innenpolitik/5213166/Eurofighter_EADS-sponsorte-Rapid-405-Mio-Euro, abgerufen am: 23.05.2019.

Dierig, C. (2014): „Die Höhe der Strafe bietet einen Fluchtanreiz“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article134339739/Die-Hoehe-der-Strafe-bietet-einen-Fluchtanreiz.html>, abgerufen am: 09.06.2019.

Dimasio, H.; Grabowski, T.; Frank, R.; Galaburda A. M.; Damasio A. R. (1994): „The Return of Phineas Gage: Clues About the Brain from the Skull of a Famous Patient“, in: Science, 20. Mai, Washington, S. 1102-1105.

Dirksen, J. (2012): „Design for how people learn“, Berkeley.

Dohmen, F.; Hage, S. (2019): „Ausgeröhrt“, in: Der Spiegel, Nr. 9, S. 74-77, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/plus/elektroantrieb-bei-porsche-der-macan-hat-ausgeroehrt-a-00000000-0002-0001-0000-000162534105>, abgerufen am: 23.05.2019.

Dohmen, F.; Hage, S.; Hawranek, D. (2019): „Der Skandal im Skandal“, in: Der Spiegel, Nr. 28 vom: 6.7.2019, Hamburg, S. 64-71.

Dohmen, F.; Hage, S.; Hesse, M. (2017): „Cayenne auf Umwegen“, in: Der Spiegel, Nr. 36, online verfügbar unter: <https://magazin.spiegel.de/SP/2017/36/152926062/index.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Dohmen, F.; Hawranek, D.; Traufetter, G. (2017): „Abgas-Tricks auch beim neuen Porsche Cayenne“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasskandal-neuer-porsche-cayenne-mit-hohen-abgaswerten-bei-tuev-test-a-1151396.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Dohmen, F.; Hawranek, D.; Traufetter, G. (2017): „Porsche Cayenne und die Abgasgrenzwerte - Schmutzige Tricks auf dem Prüfstand“, in: Spiegel Online, Nr. 24, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/spiegel/porsche-cayenne-und-die-abgasgrenzwerteschmutzige-tricks-auf-dem-pruefstand-a-1151425.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Döring, S.; Königs, P. (2014): „Schwerpunktbeitrag: Was lässt uns moralisch handeln? Zur Debatte zwischen Internalisten und Externalisten“, in: Philosophie indebate, online verfügbar unter: <https://philosophie-indebate.de/1929/schwerpunktbeitrag-was-laesst-uns-moralisch-handeln-zur-debatte-zwischen-internalisten-und-externalisten/>, abgerufen am: 23.04.2019.

- Dowie, M. (1977): „Pinto Madness“, in: Mother Jones, online verfügbar unter: <https://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness/>, abgerufen am: 02.05.2019.
- Dpa-AFX- Wirtschaftsnachrichten GmbH (2019a): „WDH/Diesel-Bußgeldverfahren jetzt auch gegen Porsche“, online verfügbar unter: <https://www.dpa-afx.de/news/profeed/>, abgerufen am: 18.02.2019.
- Dpa-AFX- Wirtschaftsnachrichten GmbH (2019b): „Überblick Unternehmen“, in: dpa-afx.de, online verfügbar unter: <https://www.dpa-afx.de/news/profeed/>, abgerufen am: 18.02.2019.
- Duden (2019): „Stichwort Dilemma“, in: duden.de, online verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dilemma#bedeutung>, abgerufen am: 22.05.2019.
- EASA (2011): „Validation Improvement Roadmap“, in: easa.europa.eu, online verfügbar unter: <https://www.easa.europa.eu/document-library/bilateral-agreements/eu-usa#group-easa-downloads>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Eigenstetter, M.; Trimpop, R. (2009): „Ethisches Klima in Organisationen: Ansätze und Messinstrumente“, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 4/2009, Berlin.
- Engels, D. (2006): „Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung: Empfehlungen des Präsidenten des Bundesrechnungshofes als Bundesbeauftragter für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung zum Einsatz externer Berater in der Bundesverwaltung“, in: Bundesrechnungshof.de, online verfügbar unter: <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/produkte/gutachten-berichte-bwv/gutachten-bwv-schriftenreihe/langfassungen/2006-bwv-band-14-einsatz-externer-berater-in-der-bundesverwaltung>, abgerufen am: 29.06.2019.
- Enste, D. (2019): „300 Milliarden Euro Umsatzverluste durch Schwarzarbeit“, online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/dominik-h-enste-300-milliarden-euro-umsatzverluste-durch-schwarzarbeit-415152.html>, abgerufen am: 04.04.2019.
- Erling, J.; Seibel, K., Vetter, P. (2019): „Das Schweigen der Manager“, in: Welt am Sonntag Kompakt, Nr. 25 vom: 23.06.2019, Berlin, S. 32f.
- Ethics Unwrapped (2019a): „Ethics Unwrapped“, in: ethicsunwrapped.utexas.edu, online verfügbar unter: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/behavioral-ethics>, abgerufen am: 28.02.2019.
- Ethics Unwrapped (2019b): „Overconfidence Bias“, in: ethicsunwrapped.utexas.edu, online verfügbar unter: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/overconfidence-bias>, abgerufen am: 03.05.2019.

- Ethics Unwrapped (2019c): „Self-Serving Bias“, in: [ethicsunwrapped.utexas.edu](https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/self-serving-bias), online verfügbar unter: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/self-serving-bias>, abgerufen am: 03.05.2019.
- Ethics Unwrapped (2019d): „Groupthink“, in: [ethicsunwrapped.utexas.edu](https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/groupthink), online verfügbar unter: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/groupthink>, abgerufen am: 03.05.2019.
- Ethics Unwrapped (2019e): „In-group Out-group“, in: [ethicsunwrapped.utexas.edu](https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/in-group-out-group), online verfügbar unter: <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary/in-group-out-group>, abgerufen am: 03.05.2019.
- Ethisphere Institute (2019a): „The 2019 World’s Most Ethical Companies Honoree List“, online verfügbar unter: <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>, abgerufen am 05.04.2019.
- Ethisphere Institute (2019b): „The Methodology Behind the Selection Process“, in: [Ethisphere.com](https://www.worldsmoethicalcompanies.com/#methodology), online verfügbar unter: <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/#methodology>, abgerufen am: 04.06.2019.
- Europäische Kommission (2001): „Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“.
- Euwens, F. (2018): „Wie Man Unethisches Verhalten In Unternehmen Verhindert“, in: [theorgproject.wordpress.com](https://theorgproject.wordpress.com/2017/10/10/wie-unethisches-verhalten-in-unternehmen-entsteht), online verfügbar unter: <https://theorgproject.wordpress.com/2017/10/10/wie-unethisches-verhalten-in-unternehmen-entsteht>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Evans, J. S. B. T. (2008): „Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition“, *Annual Review of Psychology* – Vol. 59, Plymouth: University of Plymouth, S. 255-278.
- Evers, M.; Deckstein, D.; Müller, M.-U.; Traufetter, G. (2019): „Das Ende der Unverwundbarkeit“, in: *Der Spiegel*, Nr. 12, Hamburg.
- FAA (2017): „The FAA and industry guide to product certification“, in: [faa.gov](https://www.faa.gov/aircraft/air_cert/design_approvals/media/CPI_guide.pdf), online verfügbar unter: https://www.faa.gov/aircraft/air_cert/design_approvals/media/CPI_guide.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.
- Fahr, R.; Wiebe, E. (2014): „Verantwortungsvolles Handeln in Unternehmen. Die Rolle von kognitiven Verzerrungen und Selbsttäuschung bei ethischen Entscheidungen“, in: Stosch, K. v. (2014): „Wirtschaftsethik interreligiös“, Paderborn, S. 137-166.
- Falk, A.; Szech, N. (2013): „Morals and Markets“, New York, S.707-711.
- Faltin, G. (2019): „David gegen Goliath“, Freiburg.
- Fehr, E.; Fischbacher, U. (2003): „The Nature of Human Altruism“, 23 Oktober, Zürich, S. 785-791.

- FehrAdvice (2018): „The penguin and the leviathan“, Cambridge: Harvard University.
- Fessler, D. M.; Haley, K. J. (2003): „The Strategy of Affect: Emotions in Human Cooperation - Genetic and Cultural Evolution of Cooperation“, S. 8.
- Fifka, M. (2011): „Corporate Citizenship in Deutschland und den USA: Gemeinsamkeiten und Unterschiede im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potential eines transatlantischen Transfers“, Heidelberg, S. 14f.
- Finanzen100 (2019): „3000 Mitarbeiter gefeuert, aber Deutsche-Bank-Chefs lassen teuren Schneider kommen“, in: finanzen100.de, online verfügbar unter: https://www.finanzen100.de/finanznachrichten/boerse/3000-mitarbeiter-gefeuert-aber-deutsche-bank-chefs-lassen-teuren-schneider-kommen_H1600800560_10912443/, abgerufen am: 10.07.2019.
- Flitner, E. (1980): „Zur Entwicklung des moralischen Urteils: Gegensätze zwischen den Theorien Kohlbergs und Piagets“, in: Sozialpädagogische Blätter 5, Potsdam: Universität Potsdam, S. 129-136.
- Focus Online (2019a): „Man braucht einen Diktator“ – Bernie Ecclestone träumt von einem Diktator und will, dass Putin Europa regiert“, in: focus.de, online verfügbar unter: https://www.focus.de/sport/formel1/man-braucht-einen-diktator-bernie-ecclestone-lobt-putin-und-kritisiert-demokratie_id_10911332.html, abgerufen am: 10.07.2019
- Focus Online (2019b): „Bei Markus Lanz – Eine 3 Wochen alte Aussage bei Lanz könnte VW-Chef Diess nun zum Verhängnis werden“, in: focus.de, online verfügbar unter: https://www.focus.de/auto/bei-markus-lanz-eine-drei-wochen-alte-aussage-bei-lanz-wird-vw-chef-diess-nun-zum-verhaengnis_id_10909457.html, abgerufen am: 07.07.2019
- Focus Online (2019c): „Von der Leyen macht Zustandsbericht der Bundeswehr zur geheimen Verschlusssache“, in: focus.de, online verfügbar unter: https://www.focus.de/politik/deutschland/truppe-in-schlechtem-zustand-ploetzlich-verschlusssache-von-der-leyen-macht-bundeswehr-bericht-zu-staatsgeheimnis_id_10435380.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Forschner, M. (1997): „Formale Ethik – materiale Ethik“, in: Lexikon der Ethik, 5. Auflage, München, S. 74f.
- Frahm, C. (2018): „Fahrerin gewinnt vor Gericht Porsche muss erstmals manipulierten Diesel zurücknehmen“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/porsche-soll-dieselauto-zuruecknehmen-und-schadensersatz-zahlen-a-1236848.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Frank, R. H.; Gilovich, T.; Regan, D. T. (1993): „Does studying economics inhibit cooperation?“, in: Journal of Economic Perspectives 7, S. 159-171.

- Frankfurter Allgemeine (2019): „Bußgeldverfahren jetzt auch gegen Porsche“, in: faz.net, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auto-verkehr/diesel-bussgeldverfahren-jetzt-auch-gegen-porsche-16048146.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Frey, B.S.; Osterloh, M. (2000): „Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können“, Heidelberg, S. 156.
- Friedman, M. (1970): „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, New York: New York Times Magazine, S. 1.
- Fumagalli, M.; Priori, A. (2012): „Functional and clinical neuroanatomy of morality“, in: Brain - A Journal of Neurology, Vol. 135, Oxford: Oxford University, S. 2006-2021.
- Fürweger, W. (2012): „KHG: Die Grasser-Story“, Wien.
- Gacia, M. (2019): „Did Trump Executive Orders Further Weaken FAA Oversight?“, in: forbes.com, online verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/marisagarcia/2019/03/18/did-trump-executive-orders-further-weaken-faa-oversight/#782286863ca7>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Gant, A. (2013): „Give and Take“, New York.
- Garrigan, B.; Adlam, A. L.; Langdon, P. E. (2016): „The neuronal correlates of moral decision-making: A systematic review and meta-analysis of moral evaluations and response decision judgements“, in: Brain and Cognition.
- Gates, D. (2019): „Flawed analysis, failed oversight: How Boeing, FAA certified the suspect 737 MAX flight control system“, in: The Seattle Times, online verfügbar unter: <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/failed-certification-faa-missed-safety-issues-in-the-737-max-system-implicated-in-the-lion-air-crash/>, abgerufen am: 27.06.2019.
- Gawronski, B.; Conrey, F. R. (2004): „Der Implizite Assoziationstest als Maß automatisch aktivierter Assoziationen: Reichweite und Grenzen“, in: Psychologische Rundschau, Washington, S. 118-126.
- Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K. R.; Vaseghi, S. (2006): „Erfolgsfaktor Verantwortung“, Heidelberg.
- Gebauer, M (2015): „Neue Mängel beim Kampfjet „Eurofighter““, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/eurofighter-der-bundeswehr-neue-maengel-beim-kampfjet-a-1057456.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Gebauer, M. (2018): „Luftwaffe hat nur vier kampfbereite „Eurofighter““, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/bundeswehr-luftwaffe-hat-nur-vier-kampfbereite-eurofighter-a-1205641.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Geil, K.; Zeit Online; dpa; AFP; Reuters (2019): „Porsche muss 535 Millionen Euro Bußgeld zahlen“, in: Zeit Online, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/mobilitaet/2019-05/dieselskandal-porsche-muss-535-millionen-euro-bussgeld-zahlen>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Gino, F.; Aval, S.; Ariely, D. (2009): „Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel“, in: *Psychological Science* (20), North Carolina: University of North Carolina, S. 393-398.
- Gioia, A. (1992): „Pinto fires and personal ethics: A script analysis of missed opportunities“, *Journal of Business Ethics* (11), Pennsylvania: State University.
- Gladdeb, P. R.; Cleator, A. (2018): „Slow Life History Strategy Predicts Six Moral Foundations“, in: *The Journal of the Evolutionary Studies Consortium*, Georgia: State University, S. 43-63.
- Göbel, E. (2016): „Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung“, Konstanz.
- Gracia Calandín, J. (2016): „Does Joshua Greene’s Dual Process Theory of Moral Judgment“, in: *PENSAMIENTO*, Vol. 72, Valencia, S. 809-826.
- Graham, J.; Haidt, J.; Koleva, S. P.; Motyl, M.; Iyer, R.; Wojcik, S.; Ditto, P. H. (2012): „Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism“, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Washington.
- Graham, J.; Nosek, B. A.; Haidt, J.; Iyer, R.; Koleva, S.; Ditto, P. (2011): „Mapping the moral domain“, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (101), Washington, S. 366-385.
- Greene, J. (2003): „From neural ‘is’ to moral ‘ought’: what are the moral implications of neuroscientific moral psychology?“, in: *Nature Neuroscience*, Heidelberg, S. 847-850.
- Greene, J. (2014): „Moral tribes: emotion, reason, and the gap between us and them“, New York.
- Greene, J. D. (2014): „Beyond Point-and-Shoot Morality: Why Cognitive (Neuro)Science Matters for Ethics“, in: *Ethics* Vol. 124, Chicago, S. 695-726.
- Greene, J. D.; Nystrom, L. E.; Engell, A. D.; Darley, J. M.; Cohen, J. D. (2004): „The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment“, in: *Neuron*, 14 Oktober, Princeton, S. 389-400.
- Greene, J. D.; Sommerville, R. B.; Nyström, L. E.; Darley, J. M.; Cohen, J. D. (2001): „An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgement“, in: *Science* Vol. 293, 14 September, Princeton: University Princeton, S. 2105-2108.
- Greene, J.; Cohen, J. (2004): „For the law, neuroscience changes nothing and everything“, Princeton: University Princeton.

- Grunewald, M. (2017): „Gruppen entscheiden unethischer als Einzelpersonen“, in: IW-Kurzberichte (84), online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/mara-grunewald-gruppen-entscheiden-unethischer-als-einzelpersonen-372281.html>, abgerufen am: 01.06.2019.
- Gude, H.; Hecking, C.; Schultz, S. (2019): „Tödliche Schlammlawine in Brasilien - Interne Dokumente belasten TÜV Süd“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/brasilien-interne-dokumente-belasten-tuev-sued-bei-toedlicher-schlammlawine-a-1256199.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Gupta, R.; Koscik, T. R.; Bechara, A.; Tranel, D. (2011): „The amygdala and decision-making“, Iowa: University of Iowa.
- Gutzwiller-Helfenfinger, E. (2013): „Moralität in alltäglichen Konsumsituation: eine entwicklungspsychologische Perspektive“, Essen: Universität Essen.
- Haase, K.; Schmidbauer, A. (2019): „Berateraffäre: Ignorierte von der Leyen wichtige Hinweise? FDP attackiert die CDU-Politikerin“, in: Merkur.de, online verfügbar unter: <https://www.merkur.de/politik/berateraffaere-ignorierte-von-leyen-wichtige-hinweise-fdp-attackiert-cdu-politikerin-zr-11608944.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Habermas, J. (1981): „Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung“, Berlin.
- Hägl, M. (2019): „Manipulieren und drüber dichten“, in: sueddeutsche.de, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/audi-abgasskandal-gedicht-manipulation-1.4506504>, abgerufen am: 07.07.2019.
- Haidt, J. (2001): „The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment“, in: Psychological Review Vol. 108, Virginia: University of Virginia, S. 814-834.
- Haidt, J. (2014): „Moral kann nicht in die Köpfe gehämmert, sie muss im System verankert werden“, [Interview] Januar 2014, Berlin.
- Haidt, J.; Bjorklund, F. (2008): „Social Intuitionists Answer Six Questions about Moral Psychology“, Cambridge, in: Sinnott-Armstrong, W. (2008): „Moral Psychology, Vol. 2: The Cognitive Science of Morality: Intuition and Diversity“, Massachusetts: Institute of Technology, S. 181-217.
- Haidt, J.; Koller, S.; Dias, M. (1993): „Affect, Culture, and Morality, or Is It Wrong to Eat Your Dog?“, in: Journal of Personality and Social Psychology, Pennsylvania: University of Pennsylvania, S.613-628.
- Hall, K.; Brosnan, S. F. (2016): „A Comparative Perspective on the Evolution of Moral Behavior“, in: The Evolution of Morality, Bastrop und Atlanta.
- Harlow, J. M. (1868): „Passage of an Iron Bar through the Head“, Massachusetts: Medical Society.

- Harmer, C.; Bhagwagar, Z.; Perret, D.I.; Völlm, B. A.; Cowen, P. J.; Goodwin, G. M. (2003): „Acute SSRI Administration Affects the Processing of Social Cues in Healthy Volunteers“, in: Neuropsychopharmacology, Oxford, St. Andrews, S. 148-152.
- Hauschild, J. (2017): „Elektroschock-Experiment. Fast jeder würde auf Befehl foltern“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/milgram-experiment-fast-jeder-wuerde-auf-befehl-foltern-a-1138728.html>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Hauser, M.; Cushman, F.; Young, L.; Kang-Xing Jin, R.; Mikhail, J. (2007): „A Dissociation Between Moral Judgments and Justifications“, in: Mind & Language Vol. 22 Nr., 1 Februar, New Jersey, S. 1-21.
- Häusser, L. F. (2012): „Empathie und Spiegelneurone: Ein Blick auf die gegenwärtige neuropsychologische Empathieforschung“, in: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie, Trier, S. 322-335.
- Heath, E. (2016): „Moral Imagination“, in: britannica.com, online verfügbar unter: <https://www.britannica.com/topic/moral-imagination>, Abgerufen am: 10.05.2019.
- Hecking, C. (2019): „Boeing 737 Max und die Airlines: Abhängig von Unglücksflieger“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boeing-737-max-und-die-airlines-abhaengig-vom-ungluecksflieger-a-1258549.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Hecking, C. (2019): „TÜV Süd erklärte Damm für sicher - trotz Bedenken eines Prüfers“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/dammbruch-in-brasilien-pruefer-von-tuev-sued-hielt-damm-fuer-unsicher-a-1253713.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Hegmann, G. (2019): „Auch Europa übersah die 737-Max-8-Gefahr“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article190544127/Boeing-und-die-EASA-Auch-Europa-uebersah-die-Gefahr-der-737-Max-8.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Hegmann, G. (2019): „Das Boeing-Desaster wird jeden Tag größer“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article192682387/Boeing-Probleme-mit-737-Max-weiten-sich-aus.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Hegmann, G. (2019): „Wohl auf Anraten der Juristen wiederholt der Boeing-Chef ständig einen Satz“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article192822125/J-Michael-Luttig-wird-persoenerlicher-Berater-von-Boeing-Chef-Muilenburg.html?wtrid=socialmedia.email.sharebutton>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Herdes, H.; van Düllen H. (2016): „Heuristiken und Biases“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management - Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 237-274.
- Hermann, D.; Laue, C. (2003): „Vom „Broken-Windows-Ansatz“ zu einer lebensstilorientierten ökologischen Kriminalitätstheorie“, in: Soziale Probleme - Zeitschrift für soziale Probleme und soziale Kontrolle, Heidelberg: Universität Heidelberg, S. 107-136.
- Hermann, M. (2014): „Moral Heuristics and Biases“, in: Journal of Cognition and Neuroethics 2, Bowling Green, S. 127-142.
- Hildebrand, F. (2016): „Gerechtigkeit, Fairness und Reziprozität“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management - Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 469-496.
- Hofmann, W.; Wisneski, D. C.; Brandt, M. J.; Skitka, L. J. (2014): „Morality in everyday life“, in: Science, 345 (6202), Köln, Chicago, Tilburg, S. 1340-1343.
- Holzmann, R. (2019): „Wirtschaftsethik“, (2 Auflage), München.
- Holzwarth, A. (2019): „The Three Lawy of Human Behavior“, in: Behavioral economics.com, online verfügbar unter: <https://www.behavioraleconomics.com/the-three-laws-of-human-behavior/>, abgerufen am 09.06.2019.
- Horn, S.; Mata, R.; Pachur, T. (2019): „Good + Bad Developmental Differences in Balancing Gains and Losses in Value-Based Decisions From Memory“, in: onlinelibrary.wiley.com, online verfügbar unter: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/cdev.13208>, abgerufen am: 16.04.2019.
- Hübner, D. (2018): „Einführung in die philosophische Ethik“, in: plato.stanford.edu, online verfügbar unter: <https://plato.stanford.edu/entries/moral-sentimentalism/>, abgerufen am: 03.05.2019.
- Hübscher, M. (2010): „Lucifer in between: Governance und schmutzige Praxis. Die Psychologie der Moralverdrängung und das Recht auf Rechtfertigung“, in: Wieland J. (2010): „Behavioral Business Ethics“, Marburg.
- Hume, D. (1740): „Morals - Book III“, in: Treatise of Human Nature, Oxford: University of Oxford, S. 234-323.
- Hürter, T. (2018): „Ich sehe das anders“, in: Zeit Wissen (5), Hamburg.
- Hyde, L. W.; Shaw, D. S.; Moilanen, K. L. (2009): „Developmental Precursors of Moral Disengagement and the Role of Moral Disengagement in the Development of Antisocial Behavior“, in: J Abnorm Child Psychol., Februar, Heidelberg, S. 197-209.
- IBPTECH (2019): „Parecer Técnico IBP19018“, SAO Paulo, S. 18-26.

- Irlenbusch, B.; Neschen, A.; Walkowitz, G. (2011): „Ethik und experimentelle Wirtschaftsforschung“, in Aßländer, M.; Dietzelbinger, D.; Lin-Hi, N. (2011): „Wirtschaftsethik (2)“, Zittau, S. 30ff.
- Jakobs, H.-J. (2018): „Wem gehört die Welt? - Die Machtverhältnisse im globalen Kapitalismus“, 2. Auflage, München.
- Jimenez, F. (2014): „Wie Menschen moralische Entscheidungen treffen“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article127672231/Wie-Menschen-moralische-Entscheidungen-treffen.html>, abgerufen am: 27.04.2019.
- Jünger, I. (1997): „Interpersonelle Moral. Eine empirische Auseinandersetzung mit Carol Gilligans Theorie einer Moral der Fürsorge, Verantwortung und Anteilnahme“, Baden-Baden.
- Jungholt, T.; Schewpe, C. (2019): „Fehlerquote inakzeptabel hoch“, in: welt.de, online verfügbar unter: https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_politik/article190672471/Fehlerquote-inakzeptabel-hoch.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Kahane, G. (2011): „Das moralische Vermögen ist kein kaputtes Uhrwerk“, in: welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/debatte/die-welt-in-worten/article13455970/Das-moralische-Vermoegen-ist-kein-kaputtes-Uhrwerk.html>, abgerufen am: 23.04.2019.
- Kahane, G. (2011): „Reasons to Feel, Reasons to Take Pills“, in: Savulescu, J.; ter Meulen, R.; Kahane, G. (2011): „Enhancing Human Capacities“, New Jersey, S. 166-178.
- Kahneman, D. (2012): „Schnelles Denken, Langsames Denken“, München.
- Kaiser, A. (2019): „Boeing 737 Max: Autopilot und MCAS gegen Vertrauen in Piloten -oder doch eher zu wenig?“, in: Manager Magazin, online verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/boeing-737-max-autopilot-und-mcas-gegen-vertrauen-in-piloten-a-1258023.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Kant, I. (1781): „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung“, in: Berlinische Monatsschrift, Dezember, Berlin, S. 481-493.
- Keltner, D.; Kogan, A.; Piff, P. K.; Saturn, S. R. (2014): „The Sociocultural Appraisals, Values and Emotions (SAVE) Framework of prosociality: Core Processes from Gene to Meme“, in Annual Review of Psychology, 01 August, California: University of California, S. 425-460.
- Keuchel, J. (2019): „Ehefrau hört mit“, in: Handelsblatt, Düsseldorf, S. 20.
- Keuchel, J.; Votsmeier, V. (2019): „Dieselskandal Talkshow-Auftritt von VW-Chef Diess hat juristische Folgen“, in: handelsblatt.com, online verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/dieselskandal-talkshow-auftritt-von-vw-chef-diess-hat-juristische->

folgen/24535874.html?ticket=ST-5817442-NBduqmx2IDhQD4u3onq6-ap3, abgerufen am: 09.07.2019.

Kfz.net (2017): „Flottenverbrauch“, in: Kfz.net, online verfügbar unter: <https://www.kfz.net/autolexikon/flottenverbrauch/>, abgerufen am: 23.05.2019.

Kiermeyer, J. (2019): „Was unterscheidet die Boeing 737 MAX 8 von anderen 737 Versionen?“, in: Fluege-Info.de, online verfügbar unter: <https://fluege-info.de/2019/03/13/was-unterscheidet-die-boeing-737-max-8-von-anderen-737-versionen/>, abgerufen am: 23.05.2019.

Kis, S. (2014): „Was ist Wirtschaftsethik?“, in: Coaching Magazin, online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/was-ist-wirtschaftsethik>, abgerufen am: 12.06.2019.

Kis, S. (2016): „Moral am (Schwarz-)Markt“, in: Coaching Magazin, online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/moral-verbote>, abgerufen am: 12.06.2019.

Kish-Gephart, J. J.; Harrison, D. A.; Klebe Treviño, L. (2010): „Bad Apples, bad Cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work“, in: Journal of Applied Psychology (95), Washington, S. 1-31.

Kitroeff, N.; Gelles, D. (2019): „Claims of Shoddy Production Draw Scrutiny to a Second Boeing Jet“, in: New York Times, online verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2019/04/20/business/boeing-dreamliner-production-problems.html>, abgerufen am: 12.06.2019.

Klawitter, N. (2019): „Umsatz und Moral“, in: Der Spiegel (4), Hamburg, S. 64f.

Knörzer, M. (2015): „Fraud-Triangle: Das Dreieck schädlicher Unternehmenshandlungen“, in: Apriori, online verfügbar unter: <https://www.apriori.de/fraud-triangle/>, abgerufen am: 29.04.2019.

Kohlberg, L. (1969a): „Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization“, in: D. Goslin, D. (1969): „Handbook of socialization theory“, Chicago, S. 347-480.

Kohlberg, L. (1971): „From is to ought: How to commit the naturalistic fallacy and get away with it in the study of moral Development“, New York.

Kohlberg, L. (1996b): „Die Psychologie der Moralentwicklung“, Frankfurt.

Köste, K. (2018): „Neue Abgastechnologie – Bosch ruft Ende der Dieselkrise aus“, in: Stuttgarter Nachrichten, online verfügbar unter: <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.neue-abgastechnologie-bosch-ruft-ende-der-dieselkrise-aus.405fdcff-073f-4adc-99eb-109e7ba2d032.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Kottmann, T.; Smit, K. (2014): „Führungsethik – Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für wertorientiertes Führen“, Wiesbaden.
- KPMG (1996): „International fraud report“, Amstelveen, S. 22ff.
- KPMG (2014): „Fehlverhalten & Ethik am Arbeitsplatz in der Schweiz“, Amstelveen, S. 28-29.
- Kraft, A. (2019): „US-Präsident – Donald Trump lügt oft. Seine Anhänger glauben ihm trotzdem fast alles“, in: Stern.de, online verfügbar unter: <https://www.stern.de/politik/ausland/donald-trump-ist-ein-luegner--seine-waehler-vertrauen-ihm-aber-trotzdem-8580424.html>, abgerufen am: 07.04.2019.
- Kraftfahrt-Bundesamt (2018): „Rückruf Porsche Cayenne Euro 6 4,2 Liter V8 TDI und Porsche Macan Euro 6 3,0 Liter V6 TDI“, in: kba-Presse, Flensburg, online verfügbar unter: https://www.kba.de/DE/Presse/Archiv/Abgasthematik/porsche_inhalt.html?nn=646098, abgerufen am: 23.05.2019.
- Kühl, S. (2018): „Das moralisierende Unternehmen. Wie die Forderung nach Integrität Mitarbeiter zu Heuchlern macht“, Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Kuhlen, B. (2005): „Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales: Entwicklung, Initiativen, Bewertung“, Baden-Baden.
- Laabs, D. (2018): „Bad Bank – Aufstieg und Fall der Deutschen Bank“, München.
- Lasakova, A.; Remisova, A. (2017): „On Organizational Factors that Elicit Managerial Unethical Decision-Making“, in: Ekonomický časopis 65 (4), Bratislava, S. 334-354.
- Leefmann, J.; Levallois, C.; Hildt, E. (2016): „Neuroethics 1995-2012. A Bibliometric Analysis of the Guiding Themes of an Emerging Research Field“, in: *frontiers in Human Neuroscience* (10), Lausanne, S. 336.
- Leehamnews (2012): „737 Max continues fuel-burn advantage“, in: Leehamnews, online verfügbar unter: <https://leehamnews.com/wp-content/uploads/2012/07/737-v-a320.jpg>, abgerufen am: 09.04.2019.
- Leipner, I. (2013): „Brutale Personalpolitik – „Minderleister“ werden eiskalt aussortiert“, in: Kölnische Rundschau, online verfügbar unter: <https://www.rundschau-online.de/ratgeber/verbraucher/karriere/-leistung-zaehlt-wettbewerb-neoliberalismus-personalpolitik-buch-2776580>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Leusch, P.; Gesang, B.; Priddat, B.; Loske, R. (2016): „Die Interessen aller berücksichtigen“, in: Deutschlandfunk, online verfügbar unter: https://www.deutschlandfunk.de/wirtschaftsethik-und-menschenrechte-die-interessen-aller.1148.de.html?dram:article_id=354573, abgerufen am: 09.04.2019.

- Lieberman, M. D. (2006): „Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes“, Los Angeles: University of California.
- Lies, J. (2018): „Unternehmenskultur – Ausführliche Definition“, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Litzcke, S.; Linssen, R.; Schön, F.; Heber, F. (2014): „Situative Risikofaktoren von Korruption – Gelegenheit allein macht keine Diebe“, online verfügbar unter: <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/498/file/Situative+Risikofaktoren+von+Korruption++Gelegenheit+allein+macht+keine+Diebe.pdf>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Löhr, A.; Burkatzki, E. (2008): „Wirtschaftskriminalität und Ethik“, in: DNWE-Schriftenreihe, Nr. 16, München.
- Luthans, F.; Rosenkrantz, S. A.; Hennessy, H. W. (1985): „What Do Successful Managers Really Do? – An Observation Study of Managerial Activities“, in: Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 21, Nr. 3, S. 255-270.
- Luyendijk, J. (2015): „Unter Bankern - Eine Spezies wird besichtigt“, Stuttgart.
- Mai, J. (2007-2019): „Hindsight Bias: Warum wir selten aus Fehlern lernen“, in: Karrierebibel, online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik/#Was-ist-ein-Moral-Hazard-Dilemma>, abgerufen am: 14.03.2019.
- Mai, J. (2009): „Bystander-Effekt: Nichts hören, nichts sehen, nichts tun“, in: Karrierebibel, online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/bystander-effekt/>; abgerufen am 24.04.2019.
- Mai, J. (2016): „Moral Hazard: Moral und Ethik im Job“, in: Karrierebibel, online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/moral-hazard-moral-und-ethik>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Mai, J. (2017a): „Durchsetzungsvermögen verbessern – 5 Tipps“, in: karrierebibel.de, online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/durchsetzungsvermoegen-verbessern/>, abgerufen am 28.05.2019.
- Mai, J. (2017b): „Statusdenken: Status quo und Statusspiele im Job“, in: karrierebibel.de, online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/status-quo/>, abgerufen am: 24.04.2019.
- Marcus, G. (2004): „The Birth of the Mind: How a Tiny Number of Genes Creates The Complexities of Human Thought“, New York.
- Maring, M. et al. (2011): „Fallstudien zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft“, in: itas.kit.edu, online verfügbar unter: www.itas.kit.edu/pub/v/2011/mari11a.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

- Marsh, N.; Scheele, D.; Feinstein, J. S.; Gerhardt, H.; Strang, S.; Maier, W.; Hurlmann, R. (2017): „Oxytocin-enforced norm compliance reduces xenophobic outgroup rejection“, in: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114 (35), S. 9314-9319, New York, online verfügbar unter: <https://doi.org/10.1073/pnas.1705853114>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Marwell, G.; Ames, R. (1981): „Economics free ride, does anyone else? Experiments on the Provision of Public Good, IV“, in: *Journal of Public Economics* (15), Amsterdam, S. 295-310.
- Mazar, N.; Amir, O.; Ariely, D. (2008): „The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance“, in: *Journal of Marketing Research*, 45 (6), Illinois, S. 633-644.
- Mazar, N.; Gneezy, U.; Samson, A. (2019): „The Behavioral Economics Guide 2019 – Part 1 – Behavioral Economics: Ethics and integrative Thinking“, S. 2-16.
- Mazar, N.; Zhong, C.-B. (2010): „Do Green Products Make Us Better People“, in: *Psychological Science* (21), Toronto: University of Toronto, S. 494-498.
- Merrit, A. C.; Effron, D. A.; Monin, B.; Monin, B. (2010): „Moral Self-Licensing: When Being Good Frees Us to Be Bad“, in: *Social and Personality Psychology Compass* (4), Stanford: Stanford University S. 344-357.
- Monin, B.; Miller, D. T. (2001): „Moral Credentials and the Expression of Prejudice“, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (81), Princeton: Princeton University.
- Moore, L. V.; Conway, P.; Iacoboni, M. (2017): „Deontological Dilemma Response Tendencies and Sensorimotor Representations of Harm to Others“, in: *Integrative Neuroscience*, S. 1-9, Los Angeles: University of Southern California.
- Moser, K; Hertel, G (1998): „Ethisches Verhalten in Organisationen - Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik“, in: Blickle, G. (1998): „Ethik in Organisationen“, Gießen: Universität Gießen.
- Muilenburg, D. (2019): „Addresses the Ethiopian Airlines Flight 302 preliminary report“, in: Boeing press release, online verfügbar unter: <http://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-update.page#/message>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Müller, S. et al. (2018): „Neuroethik – Geschichte, Definition und Gegenstandsbereich eines neuen Wissenschaftsgebiets“, Heidelberg, S. 91-106.
- N-tv (2019a): „100 Millionen Dollar Boeing richtet Hinterbliebenen-Fonds ein“, in: n-tv.de, online verfügbar unter: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Boeing-richtet-Hinterbliebenen-Fonds-ein-article21123954.html>, abgerufen am 04.07.2019.
- N-tv (2019b): „Von der Leyen nach Brüssel Merkels Bären dienst für die Demokratie“, in: n-tv.de, online verfügbar unter: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Von-der-Leyen-nach-Bruessel-Merkels-Baeren-dienst-fuer-die-Demokratie-article21123954.html>

tv.de/politik/politik_kommentare/Merkels-Baerendienst-fuer-die-Demokratie-article21122386.html, abgerufen am: 04.07.2019.

N-tv (2019c): „Von der Leyens Berateraffäre "Versagen befördert die Karriere““, in: ntv.de, online verfügbar unter: <https://www.n-tv.de/politik/Versagen-befoerdert-die-Karriere-article21128226.html>, abgerufen am: 06.07.2019.

Nestlé AG, (2018): „Finanzielle Berichterstattung“, in: nestle.com, online verfügbar unter: https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/financial_statements/2018-financial-statements-de.pdf., abgerufen am: 23.05.2019.

Neuberger, O. (1995): „Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen“, Stuttgart.

Newberg, A.; Halpern, D. (2019): „The Rabbi's Brain“, Nashville.

Nicas, J.; Kitroeff, N.; Benner, K. (2019): „Doomed Boeing Jets Lacked 2 Safety Features That Company Sold Only as Extras“, in: New York Times, online verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2019/03/21/business/boeing-safety-features-charge.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Niclas, J.; Kitroeff, N.; Gelles, D.; Glanz, J. (2019): „Boeing Built Deadly Assumptions Into 737 Max, Blind to a Late Design Change“, in: New York Times, online verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2019/06/01/business/boeing-737-max-crash.html>, abgerufen am: 12.06.2019.

Nietsch, C.; Weiffenbach, H. (2011): „Wirtschaftsethik: Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen“, in: Arbeitspapier der FOM, Nr. 18, Essen.

Nikbakhsh, M. (2017): „Eurofighter: Briefkasten "Vector" bringt Airbus-Chef in Bedrängnis“, in: profil.at, online verfügbar unter: <https://www.profil.at/wirtschaft/eurofighter-vector-airbus-chef-enders-8391098>, abgerufen am: 23.05.2019.

Nordschleswiger (2019): „Whistleblower: Die Danske Bank hat vier Warnungen bewusst missachtet: Geldwäsche-Skandal“, in: Nordschleswiger, online verfügbar unter: <https://www.nordschleswiger.dk/de/daenemark-politik/whistleblower-danske-bank-hat-vier-warnungen-bewusst-missachtet>, abgerufen am: 23.05.2019.

Nöthen, D. (2011): „Einführung in Immanuel Kants Moralphilosophie – Der kategorische Imperativ“.

Oakley, B. (2008): „Biologie des Bösen“, Heidelberg.

Odenhal, R. (2012): „Wie Betrüger denken – Kritische Reflexionen zu betrieblichen Compliance-Maßnahmen“, in: Coaching Magazin, online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/wie-betrueger-denken-kritische-reflexionen-zu-betrieblichen-compliance-massnahmen>, abgerufen am: 12.06.2019.

- ORF (2017): „Chronologie der Eurofighter-Affäre: Von Anfang an umstrittener Deal“, in: orf.at, online verfügbar unter: [https://orf.at/v2/stories/2407577/2393596/.](https://orf.at/v2/stories/2407577/2393596/), abgerufen am: 23.05.2019.
- ORF (o.J.): „Rapid geht gegen Fekter rechtlich vor“, in: News ORF, online verfügbar unter: https://newsv1.orf.at/07051012145/?href=https%3A%2F%2Fnewsv1.orf.at%2F070510-12145%2F12146txt_story.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Ott, K. (2018): „Audi-Chef wollte offenbar gegen Zeugen vorgehen“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgasskandal-audi-chef-wollte-offenbar-gegen-zeugen-vorgehen-1.4023415>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Ott, K. (2018): „Porsche zofft sich mit Audi wegen der Abgasaffäre“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dieselskandal-porsche-zofft-sich-mit-audi-wegen-der-abgasaffaere-1.4041920>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Owen, D. J.; Anthony D., W.; David L., F.; Marcus E., R. (2013): „Neuroscientists in court“, in: Nature Reviews Neuroscience, 12 September, London.
- Palazzo, G.; Hoffrage, U. (o. J.): „Mindfulness and Moral Stretching Part I – Unethical Decision Making in Organizations“ (Onlinekurs), in: Coursera.org, online verfügbar unter: <https://www.coursera.org/lecture/unethical-decision-making/7-1-mindfulness-and-moral-stretching-part-i-2VUL9>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Palazzo, G.; Hoffrage, U. (o.J.): „Unethical Decision Making in Organizations (Onlinekurs)“, online verfügbar unter: <https://www.coursera.org/learn/unethical-decision-making>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Palazzo, G.; Krings, F.; Hoffrage, U. (2010): „Ethical Blindness“, Heidelberg.
- Palazzo; G.; Krings, F.; Hoffrage, U. (2011): „Ethical Blindness“, in: Journal of Business Ethics 109, Heidelberg, S. 323-338.
- Pasztor, A. (2019): „Boeing Didn't Advise Airlines, FAA That It Shut Off Warning System: Accident investigators have linked bad data the“, in: The Wall Street Journal, online verfügbar unter: <https://www.wsj.com/articles/boeings-enduring-puzzle-why-certain-safety-features-on-737-max-jets-were-turned-off-11556456400>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Peitsmeier, H. (2019): „Korruptionsvorwürfe gegen TÜV Süd nach Dambruch“, in: faz.net, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unglueck-in-brasilien-korruptionsvorwurfe-gegen-tuev-sued-16078812.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Peitsmeier, H. (2019): „Wir prüfen in Brasilien keine Dämme mehr“, in: faz.net, online verfügbar unter:

<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/jetzt-spricht-tuev-sued-chef-axel-stepken-16089124.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Petersen, L. (2019): „Dieses Dokument belastet von der Leyen“, in: Bild am Sonntag, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/berater-ffaere-dieses-dokument-belastet-von-der-leyen-61095446,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Petersen, L. (2019): „Ursula von der Leyen unter Beschuss: Vetternwirtschaft im Verteidigungsministerium?“, in: Bild.de, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/wegen-it-firma-neue-vorwuerfe-gegen-von-der-leyen-58769640,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Philippe, D. (2011): „Good and bad CSR: how to design effective and responsible CSR discourses“, in: Palazzo, G.; Wentland, M. (2011): „Responsible Management Practices for the 21st Century“, Paris, S. 123-130.

Philisovieth (o.J.): „Bilddatenbank zu Kant“, in: [philosovieth.de](http://www.philosovieth.de), online verfügbar unter: <http://www.philosovieth.de/kant-bilder/bilddaten.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

Piaget, J. (1965): „The moral judgement of the child“, Genf: Universität Genf, S. 123-205.

Piedmont, R. L.; McCrae, R. R.; Costa, P. T. (1992): „An Assessment of the Edwards Personal Preference Schedule from the perspective of the five-factor model“, Baltimore.

Pitzke, M. (2019): „Trump, Boeing und die US-Flugaufsicht: Außer Kontrolle“, in: Spiegel.de, online verfügbar unter: www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/donald-trump-boeing-max-737-und-die-us-flugaufsicht-faa-ausser-kontrolle-a-1258713.html, abgerufen am: 23.05.2019.

Pohlmann, M. (2018): „Nordkoreanische Zwangsarbeit in der EU – Der lange Arm des nordkoreanischen Diktators“, in: heiGOS-Blog, online verfügbar unter: <https://heigos.hypotheses.org/9248>, abgerufen am: 23.05.2019.

Porsche AG (2018): „Porsche stärkt seinen Markenkern: In Zukunft ohne Diesel am Markt“, online verfügbar unter: <https://newsroom.porsche.com/download/?id=dbea1161-2998-4458-b109-4617328b65e8&lang=de>, abgerufen am: 23.05.2019.

Prentice, R. (2014): „Teaching Behavioral Ethics“, in: Journal of Legal Studies Education Vol. 31, Nr. 2, Texas: University of Texas, S. 325-365.

Prentice, R. (2015): „Behavioral Ethics: Can It Help Lawyers (And Others) Be Their Best Selves?“, in: Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy, Texas: University of Texas.

- Preuss, S. (2013): „Porsche-Manager wegen Dieselskandal in Untersuchungshaft“, in: FAZ, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/porsche-manager-wegen-dieselskandal-in-untersuchungshaft-15551645.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Preuss, S. (2019): „Verdacht auf falsche Werte beim Verbrauch des Porsche 911“, in: FAZ, online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/porsche-911-verdacht-auf-falsche-werte-beim-spritverbrauch-16018912.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Rabl, T. (2008): „Private Corruption and its Actors – Insights into the Subjective Decision Making Processes“, in: Pabst Science Publishers, (1 Ausgabe), Lengerich.
- Ramsay, A. (1754): „David Hume, 1711 - 1776. Historian and philosopher“, in: National Galleries Scotland, online verfügbar unter: <https://www.nationalgalleries.org/art-and-artists/60610/david-hume-1711-1776-historian-and-philosopher-1754>, abgerufen am: 23.04.2019.
- Rasmusen, E. (2005): „Games and Information, Fourth Edition – An Introduction to Game Theory“, Oxford.
- Rat der europäischen Union (2017): „Verordnung (EU) 2017/1509 des Rates – vom: 30. August 2017 – über restriktive Maßnahmen gegen die Demokratische Volksrepublik Korea und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 329 / 2007.“
- Raum, S. (2016): „Neuroenhancement: Doping für das Gehirn“, in: Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, online verfügbar unter: https://www.lgl.bayern.de/gesundheit/arzneimittel/warnungen_verbraucherinformationen/verbraucherinformationen/neuroenhancement.htm, abgerufen am: 16.04.2019.
- Rei; Reuters (2018): „Deutsche Bank hat mit DWS jetzt eine neue Baustelle: das sind die härtesten Bankenjäger“, in: Manager Magazin, online verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/fotostrecke/banken-straefen-diese-behoerden-verlangen-die-hoechsten-bussen-fotostrecke-161835-19.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Reiche, L. (2019): „Einen Tag vor Katastrophe - Pilot rettet Boeing 737 Max 8 vor Absturz“, in: Manager Magazin, online verfügbar unter: www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/boeing-737-max-8-pilot-rettet-ungluacksmaschine-einen-tag-vor-absturz-a-1258738.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Reiche, L.; dpa (2018): „Porsche-Motorenchef kommt aus Untersuchungshaft frei“, in: Manager Magazin, online verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/personalien/porsche-motorenchef-kommt-aus-untersuchungshaft-frei-a-1219752.html>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Relio.de (o.J.): in: relio.de, online verfügbar unter: <http://www.relio.de/topics/artikeluebersicht/businessethics.html>, abgerufen am: 22.02.2019.
- Remmerbach, K.-U. (2015): „Wirtschaftsethik - Eine Einführung in die Grundlagen“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 2).
- Remmerbach, K.-U. (2016): „Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3).
- Remmerbach, K.-U. (2016): „Management - Eine Einführung in ausgewählte Grundlagen“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management - Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 3-45.
- Remmerbach, K.-U. (2016): „Neurologische Grundlagen“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management - Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 49-97.
- Remmerbach, K.-U.; David, H. (2016): „VW-Abgasmanipulation – Ein Fall der Ethical Blindness“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 497-526.
- Remmerbach, K.-U.; Gerollis, M.; Hendricks, L.; Robers, J.; Schwaf, T.; Wulfert, L. (2018): „Glück, Enttäuschung und Bedauern – Emotionale Einflüsse auf Entscheidungen“, Münster: FH Münster (ITB-Arbeitsbericht, 8).
- Remmerbach, K.-U.; Lauterborn, T. (2016): „Führungsdilemmata“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 371-406.
- Remmerbach, K.-U.; Walther, A. (2016): „Persönlichkeitstypologien“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 102-160.
- Remmerbach, K.-U.; Wulfert, L. (2018): „Eine kurze Einführung in die Psychologie der Entscheidung“, in: Remmerbach (2018): „Glück, Enttäuschung und Bedauern – Emotionale Einflüsse auf Entscheidungen“, Münster: FH Münster (ITB-Arbeitsbericht, 8), S. 9-31.
- Rettig, D. (2011): „Licensing-Effekt – Gute Taten, fatale Folgen“, in: [Alltagsforschung.de](http://www.alltagsforschung.de), online verfügbar unter: <https://www.alltagsforschung.de/licensing-effect-gute-taten-fatale-folgen/>, abgerufen am: 29.03.2019.
- Reuters (2019): „Deutsche Bank - Keine Rückstellungen für Danske Bank und Geldwäsche“, in: [onvista.de](http://www.onvista.de), online verfügbar unter: <https://www.onvista.de/news/deutsche-bank-keine-rueckstellungen-fuer-danske-bank-und-geldwaesche-razzia-183678001>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Reuters (2019): „Staatsanwaltschaft - Vale feuerte vor Dambruch Prüffirma“, in: Reuters Presse, online verfügbar unter: <https://de.reuters.com/article/brasilien-vale-idDEKCN1QM0PS>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Reynolds, S. J. (2006): „A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice“, in: Journal of Applied Psychology, Washington, S. 737-748.
- Riedl, P. (2017): „Wie kommen Bewertungen in Onlineportalen zustande?“, in: idw-online.de, online verfügbar unter: <https://idw-online.de/de/news668381>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Ritzau, J. (2017): „Zwangsarbeit Verteidigungsminister zur Anhörung einberufen“, in: Der Nordschleswiger, online verfügbar unter: <https://nordschleswiger.dk/de/daenemark-politik-wirtschaft/verteidigungsminister-zur-anhoerung-einberufen>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Rizzolatti, G.; Fadiga, L.; Gallese, V.; Fogassi, L. (1996): „Premotor cortex and the recognition of motor actions“, in: Cognitive Brain Research, Amsterdam, S. 131-141.
- Rizzolatti, G.; Sinigaglia, C. (2008): „Empathie und Spiegelneurone - die biologische Basis des Mitgefühls“, Frankfurt am Main.
- Robertson, D. C.; Voegtlin, C.; Maak, T. (2016): „Business Ethics: The Promise of Neuroscience“, Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Rohls, J. (1999): „Geschichte der Ethik“, Tübingen.
- Roskies, A. (2002): „Neuroethics for the New Millennium“, Cambridge.
- Rossner, C. (2006-2019): „Zero-Tolerance“, in: krimlex.de, online verfügbar unter: http://www.krimlex.de/artikel.php?BUCHSTABE=&KL_ID=235, abgerufen am: 30.04.2019.
- Ryanair.com (2019): „Unsere flotte“, in: ryanair.com, online verfügbar unter: <https://www.ryanair.com/de/de/nutzliche-infos/uber-uns/unsere-flotte>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Sainato, M. (2019): „It's because we were union members: Boeing fires workers who organized“, in: The Guardian, online verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/us-news/2019/may/03/boeing-union-workers-fired-south-carolina>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Salvador, R.; Folger, R. (2009): „Business Ethics and the Brain“, Cambridge.
- Salzburger Nachrichten (2018): „Lobbyist Plattner im Eurofighter-U-Ausschuss wortkarg“, in: Salzburger Nachrichten, online verfügbar unter: <https://www.sn.at/politik/innenpolitik/lobbyist-plattner-im-eurofighter-u-ausschuss-wortkarg-60940306>, abgerufen am: 23.05.2019.

- Sandhu, S. (2012): „Grundlagen und Kernbegriffe des Neo-Institutionalismus“, in: Public Relations und Legitimität, Stuttgart, S. 73-150.
- Schäfer, W. (2018): „Markt, Moral und Macron“, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, München, S. 42-45.
- Scheppele, K.L. (1984): „Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation“, in: Sissela Bok, Ethics, Vol. 94, Nr. 3, Oxford: Oxford University, S. 538-539.
- Schierenbeck, H; Wöhle, C. B. (2008): „Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre: Studienausgabe“, München.
- Schierenbeck, H; Wöhle, C. B. (2016): „Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre: Lehrbuch/ Studienliteratur“, 19. aktualisierte und überarbeitete Auflage, München.
- Schmidt, M. (2015): „Es liegt am System: Franz Beckenbauer“, in: Bild.de, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/sport/fussball/franz-beckenbauer/ueber-das-system-der-fifa-41151046.bild.html>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Schnabel, K.; Nosek, B.; Banaji, M.;Greenwald, T. (2018): „Impliziter Assoziationstest“, in: implicit.harvard.edu, online verfügbar unter: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/background/index.jsp>, abgerufen am: 23.04.2019.
- Scholl A. (2015): „Wie beeinflusst Macht moralisches Handeln? Ein Überblick über die Forschung“, in: wissensdialoge.de, online verfügbar unter: <https://www.wissensdialoge.de/wie-beeinflusst-macht-moralisches-handeln-ein-ueberblick-ueber-die-forschung/>, abgerufen am: 03.06.2019.
- Scholtes, B. (2017): „Jeder vierte Manager würde unethisch handeln“, in: Deutschlandfunk, online verfügbar unter: https://www.deutschlandfunk.de/studie-jeder-vierte-manager-wuerde-unethisch-handeln.769.de.html?dram:article_id=383174, abgerufen am: 10.05.2019.
- Scholtes, B. (2019): „Deutsche Bank - Der Danske Bank Geldwäsche-Skandal und die Folgen“, in: deutschlandfunk.de, online verfügbar unter: https://www.deutschlandfunk.de/deutsche-bank-der-danske-bank-geldwaesche-skandal-unddie.766.de.html?dram:article_id=440137, abgerufen am: 23.05.2019.
- Schranz, M. (2007): „Wirtschaft zwischen Profit und Moral: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation“, Wiesbaden.
- Schreck, P. (o.J.): „Behavioral Business Ethics. Warum wir nicht immer so moralisch handeln, wie wir gerne würden“, in: relaio – Initiative der Hans Sauer Stiftung, München.
- Schreyögg, G.; Koch, J. (2015): „Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis“, Heidelberg, S. 48-62.

- Schroth, J. (2016): „Texte zum Utilitarismus“, Stuttgart.
- Schvartsman, F. (2019): „Chef von Bergbaukonzern Vale tritt nach Damm-Tragödie in Brasilien zurück“, in Handelsblatt, online verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/fbio-schvartsman-chef-von-bergbaukonzern-vale-tritt-nach-damm-tragoedie-in-brasilien-zurueck/24059798.html?ticket=ST-2926115-U5FJG9y66Ekd2JLbJLE2-ap1>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Schwalbach, J; Schwerk, A. (2007): „Corporate Governance und Corporate Citizenship“, Berlin.
- Schweidler, W. (2014): „Der gute Staat: Politische Ethik von Platon bis zur Gegenwart“, Heidelberg.
- Schweppe, C. (2019): „Berateraffäre – Plötzlich bröckelt von der Leyens Brandmauer“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus196043611/Berateraffaere-Ploetzlich-broeckelt-von-der-Leyens-Brandmauer.html>, abgerufen am: 02.07.2019.
- Seibel, A. (2015): „Putins Dreistigkeit beleidigt meinen Verstand“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/kultur/article138087231/Putins-Dreistigkeit-beleidigt-meinen-Verstand.html>, abgerufen am: 07.04.2019.
- Seiwert, M.; Reimann, A. (2018): „Bosch offenbar tief in VW-Abgasskandal verstrickt“, in: WirtschaftsWoche, online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/my/unternehmen/auto/dass-wir-nicht-erwischt-werden-interne-e-mails-belasten-bosch-im-dieselskandal/22974296.html?ticket=ST-2995453-yo9C2mibMsdQxxc3gfsO-ap5>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Sieber, J. (2017): „Konsequenzen aus dem Untersuchungsausschuss über das Kampfflugzeugsystem - Eurofighter Typhoon (3/US XXV.GP)“, in: parlament.gv.at, online verfügbar unter: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/II/I_01771/imfname_669781.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.
- Siegel, J. Z.; Crockett, M. J. (2013): „How serotonin shapes moral judgment and behavior“, in: Annals of the New York Academy of sciences; Issue: Sociability, Responsibility, and Criminality: From Lab to Law, London, S. 42-51.
- Sigmund, S.; Fehr, E.; Nowak, M. (2002): „Teilen und Helfen - Ursprünge sozialen Verhaltens“, in: Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg, S. 52-59.
- Sims, R. R.; Brinkmann, J. (2003): „Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes)“, in: Journal of Business Ethics 45, Heidelberg, S.243-256.
- Spektrum (2000): „Primäre Sozialisation“, in: Spektrum.de, online verfügbar unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/primaere-sozialisation/11817>, abgerufen am: 10.05.2019.

- Spiegel Online (2019a): „Medienbericht zu Crash-Flieger 737. Max Boeing ließ Software in Indien programmieren - für neun Dollar die Stunde“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boeing-liess-software-fuer-737-max-in-indien-programmieren-a-1275277.html>, abgerufen am: 02.07.2019.
- Spiegel Online (2019b): „Abgasskandal – Audi manipulierte Dieselmotoren stärker als bekannt“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasskandal-audi-manipulierte-dieselmotoren-staerker-als-bekannt-a-1275188.html>, abgerufen am: 02.07.2019.
- Spiegel Online (2019c): „Im Realbetrieb – Stickoxidausstoß bei Porsche acht Mal höher als Grenzwert“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasskandal-porsche-und-audi-ueberschreiten-grenzwerte-um-ein-vielfaches-a-1275362.html>, abgerufen am: 02.07.2019.
- Spiegel Online (2019d): „Bergbaukonzern kündigte Prüffirma vor Dambruch: Tödliche Schlammlawine in Brasilien“, in: Spiegel Online, online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/dambruch-in-brasilien-minenkonzern-vale-feuerte-prueffirma-vor-katastrophe-a-1256289.html>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Stangl, W. (2019a): „Kontrollüberzeugung“, in: Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, online verfügbar unter: <https://lexikon.stangl.eu/94/kontrollueberzeugung/>, abgerufen am: 05.04.2019.
- Stangl, W. (2019b): „Moralkompetenz“, in: Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik, online verfügbar unter: <https://lexikon.stangl.eu/24245/moralkompetenz/> abgerufen am: 23.05.2019.
- Steinmann, H; Löhr, A (1994): „Grundlagen der Unternehmensethik“, Stuttgart.
- Stempel, J. (2019): „Boeing 737 MAX: Nach Abstürzen verklagen Aktionäre den Flugzeugbauer: Milliarden-Verlust droht“, in: t-online.de, online verfügbar unter: https://www.t-online.de/finanzen/boerse/news/id_85559058/boeing-737-max-nach-abstuerzen-verklagen-aktionaere-den-flugzeugbauer.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Stern (2018): „Auto-Bosse bei Merkel Porsche will keine Diesel-Fahrzeuge mehr bauen“, in: Stern, online verfügbar unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/auto-bosse-bei-merkel-porsche-will-keine-diesel-fahrzeuge-mehr-bauen-8372422.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Stiftung Warentest (2019): „Abgasskandal: Chronik der Ereignisse“, in: Stiftung Warentest – test.de, <https://www.test.de/Abgasskandal-4918330-5092247/>, abgerufen am: 07.07.2019.

- Streck, W. (2007): „Wirtschaft und Moral: Facetten eines unvermeidlichen Themas“, in: Moralische Voraussetzungen und Grenzen Wirtschaftlichen Handelns, Köln.
- Student, D. (2019): „Ein Quantum Trump“, in: Manager Magazin, 06/2019, S. 92-95.
- Süddeutsche Zeitung (2010): „Die Geschichte von Airbus - Erfolgsgeschichte mit Problemen – Wirtschaft“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/die-geschichte-von-airbus-erfolgsgeschichte-mit-problemen-1.516776>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Süddeutsche Zeitung (2019): „Dammbruch in Brasilien: Rettungskräfte finden fast 100 Tote“, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/bergbau-dammbruch-in-brasilien-rettungskraefte-finden-fast-100-tote-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190131-99-792339>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Sundarp, M. (2016): „Gruppeneffekte und Gruppenproduktivität“, in: Remmerbach (2016): „Behavioral Management - Eine Einführung in ausgewählte Aspekte“, Münster: FH Münster (ITB-Schriftreihe, 3), S. 161-195.
- Supp, B.; Weiss, M. (2019): „Abgefüllt“, in: Der Spiegel 2019, Nr. 7, Hamburg, S: 50-54.
- Sverrum (2010): „Ethisches Dilemma – was ist das eigentlich?“, in: ethify.org, online verfügbar unter: <http://ethify.org/content/ethisches-dilemma-was-ist-das-eigentlich>, abgerufen am: 01.06.2019.
- Swaab, D. (2013): „Wir sind unser Gehirn“, München.
- Synofzik, M. (2009): „Ethically Justified, Clinically Applicable Criteria for Physician Decision-Making in Psychopharmacological Enhancement“, in: Neuroethics, Heidelberg, S. 89-102.
- Szymanski, M. (2019): „Details zur Berater-Affäre im Verteidigungsministerium“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/berater-ffaere-verteidigungsministerium-freund-staatssekretaerin-1.4293274>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Szymanski, M. (2019): „Ministerium ignorierte offenbar Warnungen vor Gorch-Fock-Debakel“, in: Süddeutsche Zeitung, online verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/gorch-fock-von-der-leyen-verteidigungsministerium-1.4400832>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Tagesschau (2019): „Bosch muss 90 Millionen Bußgeld zahlen“, in: tagesschau.de, online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/bosch-straefe-101.html>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Tangel, A.; Pasztor, A. (2019): „FAA Finds New Software Problem in Boeing's 737 MAX“, in: The Wall Street Journal, online verfügbar unter:

<https://www.wsj.com/articles/faa-finds-new-software-problem-in-boeings-737-max-11561596917>, abgerufen am: 27.06.2019.

Tassy, S.; Oullier, O.; Duclos, Y.; Coulon, O.; Mancini, J.; Deruelle, C.; Attarian, S.; Felician, O.; Wicker, B. (2011): „Disrupting the right prefrontal cortex alter moral judgement“, Marseille.

Tenbrunsel, A. E.; Smith-Crowe, K. (2008): „Ethical Decision Making: Where we've been and where we're going“, in: *Academy of Management Annals*, 2, Notre Dame: University of Notre Dame, S. 545-607

Tenbrunsel, A.E.; Messick, D.M. (2004): „Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior“, in: *Social Justice Research*, Vol. 17, Nr. 2, Notre Dame: University of Notre Dame S. 223-236.

Terbeck, S.; Kahane, G.; McTavish, S.; Savulescu, J.; Cowen, P. J.; Hewstone, M. (2012): „Psychopharmacology – Propranolol reduces implicit negative racial bias“, Heidelberg, S. 419-424.

The AuditFactory (2007): „Das Fraud Triangle“, in: *Forum Wirtschaftskriminalität*, online verfügbar unter: <http://www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org/aufdeckung/fraud-due-diligence/das-fraud-triangle.html>, abgerufen am: 10.04.2019.

The Wall Street Journal (2019): „Behind Vale's Deadly Dam Collapse: Multiple Warnings That Went Unheeded“, in: *wsj.com*, online verfügbar unter: <https://www.wsj.com/articles/behind-vales-deadly-dam-collapse-multiple-warnings-that-went-unheeded-11551050768>, abgerufen am: 16.07.2019.

The Washington Post (2019): „In 869 days, President Trump has made 10,798 false or misleading claims“, in: *Washingtonpost.com*, online verfügbar unter: https://www.washingtonpost.com/graphics/politics/trump-claims-database/?noredirect=on&utm_term=.fc7bd9098aeb, abgerufen am: 07.04.2019.

The White House (2017a): „Remarks by President Trump on Deregulation“, in: *whitehouse.gov*, online verfügbar unter: <https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/remarks-president-trump-deregulation/>, abgerufen am: 23.05.2019.

The White House (2017b): „List of Agencies with Current Waivers under Executive Order 13777“, online verfügbar unter: https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/memoranda/2017/final_draft_list_of_agencies_with_current_waivers_from_eo_13777.pdf, 23.05.2019.

Thielemann, U. (2000): „Was spricht gegen angewandte Ethik? Erläutert am Beispiel der Wirtschaftsethik“, in: *ETHICA* (1), Berlin, S. 37-68.

Thulstrup, J. (2017): „45 Zwangsarbeiter aus Nordkorea bauten an dänischem Kriegsschiff mit“, in: *shz.de*, online verfügbar unter: <https://www.shz.de/deutschland-welt/politik/45-zwangsarbeiter-aus->

- nordkorea-bauten-an-daenischem-kriegsschiff-mit-id17921831.html, abgerufen am: 23.05.2019.
- Tomasello, M. (2018): „A Natural History of Human Morality“, in: Harvard University Press, Cambridge: Harvard University.
- Tönnemann, J. (2008): „Zeitdruck im Job: 20.000 Blitzentscheidungen pro Tag“, in: WirtschaftsWoche, online verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/trends/zeitdruck-im-job-20-000-blitzentscheidungen-pro-tag/5445178.html>, abgerufen am: 30.04.2019.
- TransKooption (o.J.): „Vier Phasen zur Verbesserung der Kooperation“, in: <http://transkooption.com>, online verfügbar unter: <http://transkooption.com/>, abgerufen am: 24.04.2019.
- Transparency International Deutschland e.V. (2017): „Tabellarisches Ranking“, in: Transparency.de online verfügbar unter: <https://www.transparency.de/cpi/cpi-2017/cpi-ranking-2017/?L=0>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Treser, T.; J. C. (2018): „Ab sofort! Deutscher Autokonzern baut keine Diesel mehr“, in: Bild.de, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/bild-plus/geld/wirtschaft/wirtschaft/ab-sofort-deutscher-autokonzern-baut-keine-diesel-mehr-57410668,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Trevino, L.; Weaver, G.; Reynolds, S. (2006): „Behavioral Ethics in Organizations: A Review“, in: Journal of Management (32), Vancouver, S. 953f.
- Tse, W. S.; Bond, A. J. (2002): „Difference in serotonergic and noradrenergic regulation of human social behaviors“, in: Psychopharmacology, London: King's College London, S. 216-221.
- Twomey, S. (2010): „Phineas Gage: Neuroscience's Most Famous Patient“, in: Smithsonian Magazine, online verfügbar unter: <https://www.smithsonianmag.com/history/phineas-gage-neurosciences-most-famous-patient-11390067/>, abgerufen am: 24.05.2019.
- Tyler, T. (2017): „Defining Behavioral Business Ethics: The Role of Morality in Business Organizations“, in: De Cremer, D.; Tyler, T. (2017): „Behavioral Business Ethics“, New York.
- Universität Rostock (2010): „Moral Hazard“, in: uni-rostock.de, online verfügbar unter: https://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/VWL/Lehrstuhl_Finanzwissenschaft/Unterlagen/Lehrveranstaltungen/Master/Finanzwissenschaft_I/Vorlesung/Sommersemester_2010/Kapitel_7.3.pdf, abgerufen am: 04.05.2019.
- Vale (2012): „Fatos sobre a barragem I da mina Córrego do Feijã“, in: Vale.de, online verfügbar unter: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minas-ge->

rais/atualizacoes_brumadinho/Documents/PDFs/Apresentação%20coletiva%2012%20fev.pdf, abgerufen am: 23.05.2019.

- Van Marrewijk, M. (2003): „Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion“, in: Journal of Business Ethics, Heidelberg.
- VDA (o.J.): „CO₂-Regulierung bei PKW und leichten Nutzfahrzeugen“, in: VDA, online verfügbar unter: <https://www.vda.de/de/themen/umwelt-und-klima/co2-regulierung-bei-pkw-und-leichten-nfz/co2-regulierung-bei-pkw-und-leichten-nutzfahrzeuge.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Velazquez, M.; Moberg, D. J.; Cavanagh, G. F. (1983): „Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician“, in: Organizational Dynamics, Vol. 12, Issue 2, Amsterdam, S. 65-80.
- Vetter, P. (2019a): „Die 90-Millionen-Strafe für Bosch ist fast lächerlich“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article194078383/Dieselskandal-Dieser-Strafe-zahlt-Bosch-aus-der-Portokasse.html>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Vetter, P. (2019b): „Nur in Deutschland nehmen die Autobauer die Diesel-Updates ernst“, in: Welt, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article194437663/Abgasskandal-Nur-in-Deutschland-nehmen-die-Autobauer-die-Diesel-Updates-ernst.html>, abgerufen am: 12.06.2019.
- Vogt, M. (2012): „Warum überhaupt moralisch sein? - Moralsysteme im Verlauf der Geschichte“, am Unitag, München, S. 1-10.
- Voigt, B. (2016): „Sklavenähnliche Verhältnissen – Zwangsarbeit mitten in Europa“, in: tagesspiegel.de, online verfügbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/sklavenaehnliche-verhaeltnissen-zwangsarbeit-mitten-in-europa/13669314.html>, abgerufen am: 16.07.2019.
- Völker, R. (2018): „Wie Menschen entscheiden: Anspruch und Wirklichkeit“, Stuttgart.
- Waal, F. d. (2008): „Primaten und Philosophen: Wie die Evolution die Moral hervorbrachte“, Princeton: Princeton University.
- Waldmann, M. R.; Nagel, J.; Wiegmann, A. (2012): „Moral Judgment“, in: The Handbook of Thinking and Reasoning, Oxford: Oxford Library of Psychology, S. 274-299.
- Weaver, G.; Brown, M. (2017): „Moral Foundations at Work: New Factors to Consider in Understanding the Nature and Role of Ethics in Organizations“, in: De Cremer, D.; Tenbrunsel, A. (2017): „Behavioral Business Ethics“, New York.
- Webers, T. (2010): „Unethisches Verhalten in Organisationen – Was man tun kann“, in: Coaching Magazin 3/2010, Osnabrück, S. 55-59.

- Wegge, J. (2018): „Führung in Organisationen als Determinante des Schweigens von Mitarbeitern zu moralischen Sachverhalten (FIDES)“, in: tu-dresden.de, online verfügbar unter: <https://tu-dresden.de/mn/psychologie/iaosp/wop/ressourcen/dateien/forschungsprojekte/FIDES/fides-ii-2018?lang=de>, abgerufen am: 10.05.2019.
- Wehmeier J. C. (2019b): „Zwangsrückruf für Daimler“, in: Bild am Sonntag, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/neue-dieselfaere-zwangsrueckruf-gegen-daimler-62796534.bild.html>, abgerufen am: 22.06.2019.
- Wehmeier, J. C. (2019a): „Daimler trickst weiter“, in: Bild am Sonntag, online verfügbar unter: <https://www.bild.de/bild-plus/politik/inland/politik-inland/daimler-verdaechtige-software-bei-suvs-konzern-trickst-weiter-61232818,view=conversionToLogin.bild.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Weibler, J.; Kuhn, T. (2018): „Führungskräfte zwischen Macht und Moral: Mythen und Einsichten“, in: Leadership Insiders, online verfügbar unter: <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-zwischen-macht-und-moral-mythen-und-einsichten/>, abgerufen am: 03.06.2019.
- Weinhardt, M. (2019): „Political Valley“, in: Welt am Sonntag kompakt, Nr. 25, vom: 23.6.2019, S. 29.
- Welt (2019a): „Großartig aussehendes und kluges, wahrhaft stabiles Genie!“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/politik/ausland/article196723273/Donald-Trump-faehrt-vor-Medienkonferenz-schwere-Geschuetze-auf.html?wtrid=socialmedia.email.sharebutton>, abgerufen am: 11.07.2019.
- Welt (2019b): „Absturz Boeing 737: Zuletzt ist hektisches Blättern im Handbuch zu hören“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/vermischtes/article190558477/Absturz-Boeing-737-Zuletzt-ist-hektisches-Blaettern-im-Handbuch-zu-hoeren.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Welt (2019c): „Bosch zahlt im Dieselskandal 90 Millionen Euro Bußgeld“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/newsticker/news1/article194018437/Diesel-Bosch-zahlt-im-Dieselskandal-90-Millionen-Euro-Bussgeld.html>, abgerufen am: 09.06.2019.
- Welt (2019d): „Auch in anderen Von-der-Leyen-Ministerien stiegen die Beraterkosten“, in: Welt.de, online verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article188272531/Ursula-von-der-Leyen-Auch-in-frueheren-Ministerien-explodierten-Kosten.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Welt am Sonntag (2015): Welt am Sonntag, Ausgabe vom: 24. Mai 2015, S. 42.

- Wessel, D. (2015): „Wie halten Sie es mit der Moral?“, in: [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de), online verfügbar unter: <http://www.wissensdialoge.de/moral>, abgerufen am: 23.04.2019.
- West, H. R. (2006): „The Blackwell Guide to Mill's Utilitarianism“, Oxford.
- Westebbe, A.; Logan, D. (1995): „Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog“, Wiesbaden.
- Wetzel, D. (2019): „Deutsche Bank steht kurz vor Ramschniveau,“ in: Welt, online verfügbar unter: https://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article195048769/Deutsche-Bank-steht-kurz-vor-Ramschniveau.html, abgerufen am: 12.06.2019.
- Wicker, B.; Keysers, C.; Plailly, J.; Royet, J. P.; Gallese, V.; Rizzolatti, G. (2003): „Both of us disgusted in My insula: the common neural basis of seeing and feeling disgust“, in: Neuron, 30 Oktober, Marseille, S. 655-664.
- Wicks, A.; Parmar, B. L. (2009): „Moral Theory and Frameworks“, in: Darden Case Nr. UVA-E-0339, Virginia: University of Virginia, S. 4ff.
- Wiegold, T. (2018): „Schwund beim Eurofighter: Eine Pilotin erklärt ihre Kündigung“, in: Augen geradeaus!, online verfügbar unter: <https://augengeradeaus.net/2018/05/schwund-beim-eurofighter-eine-pilotin-erklaert-ihre-kuendung/>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Wildermuth, V. (2017): „Einmal Moral forte, bitte!“, in: Steve, A. (2017): „Rätsel Mensch – Expeditionen im Grenzbereich von Philosophie und Hirnforschung“, Heidelberg, S. 263-271.
- Wilson, J.; Kelling, G. (1982): „Broken Windows – The police and neighborhood safety“, in: The Atlantic, online verfügbar unter: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>, abgerufen am: 30.04.2019.
- Wiseman, H. (2016): „The myth of the moral brain - the limitations of moral enhancement“, in: The MIT Press, Cambridge, London.
- Wood, R. M.; Rilling, J. K.; Sanfey, A. G.; Bhagwagar, Z.; Rogers, R. D. (2006): „Effects of tryptophan depletion on the performance of an iterated Prisoner's Dilemma game healthy adults“, in: Neuropsychopharmacology, Oxford: University of Oxford, S. 1075-1084.
- Young, A. (2008): „Kultur im Gehirn: Empathie, die menschliche Natur und Spiegelneuronen“, in: Niewöhner, J.; Kehl, C.; Beck, S. (2008): „Wie geht Kultur unter die Haut? Emergente Praxen an der Schnittstelle von Medizin, Lebens- und Sozialwissenschaften“, Bielefeld, S. 31-54.
- Young, A. (2015): „Kultur im Gehirn: Empathie, die menschliche Natur und Spiegelneuronen“, in: Niewöhner, J.; Kehl, C.; Beck, S. (2015): „Wie geht Kultur unter die Haut?“, Bielefeld, S. 31-54.
- Zak, P. (2012): „Das Molekül der Moral“, in: Capital, Hamburg, S. 60-62.

- Zak, P. J. (2011): „The physiology of moral sentiments“, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Claremont: Claremont Graduate University, S. 53-65.
- Zak, P. J.; Kurzban, R.; Matzner, W. T. (2005): „Oxytocin is associated with human trustworthiness“, in: *Hormones and Behavior*, Claremont: University of Claremont, S. 522-527.
- Zak, P. J.; Stanton, A. A.; Ahmadi, S. (2007): „Oxytocin Increases Generosity in Humans“, in: *PLoS ONE*, San Francisco.
- Zeiss, C. (2008): „Moral ist messbar“, in: *Manager Magazin* (11), online verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-586240-2.html>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Zeit Online (1978.): „Ein tödliches Kalkül“, in: *Zeit Online*, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/1978/25/ein-toedliches-kalkuel/seite-4>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Zeit Online (2018a): „Wen überfahren? Moralisches Dilemma auch bei autonomen Autos“, in: *zeit.de*, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/news/2018-10/24/wen-ueberfahren-moralisches-dilemma-auch-bei-autonomen-autos-181024-99-513267>, abgerufen am: 01.06.2019.
- Zeit Online (2018b): „Porsche-Manager kommt aus U-Haft frei“, in: *zeit.de*, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/mobilitaet/2018-07/abgasskandal-porsche-diesel-manager-untersuchungshaft-haftbeschwerde-entlassung>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Zeit Online (2019): „Ursula von der Leyen: Verteidigungsministerium stellt Fehler bei Beraterverträgen fest“, in: *Zeit Online*, online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2019-04/ursula-von-der-leyen-berateraffaere-verteidigungsministerium-mckinsey-untersuchungen>, abgerufen am: 23.05.2019.
- Zinkhan, G. M.; Bisei, M.; Saxton, M. J. (1989): „MBA's changing attitudes toward marketing dilemmas“, in: *Journal of Business Ethics* 8, Houston: University of Houston.

Stichwortverzeichnis

A

Abhängigkeitsverhältnis 203
Abschalteinrichtung 182
Achtsamkeit 134
Airbus 157
Aktions-Prinzip 84
Amygdala 72
angewandte Ethik 7
Anonymität 146
Anreizsteuerung 40
Arbeitsbeziehungen 136
Audi 180
Autokartell 193
Automobilindustrie 180
Autorität 140
Autoritätsperson 140

B

Behavioral Business Ethics 7
Behavioral Ethics 7
Bestechung 158
Bias 26
Big Five 124
Boeing 168
Bosch 189
Bounded Awareness 131
Bounded Ethicality 15
Bounded Rationality 15
Broken-Windows-Theory 23
Bystander-Effekt 127

C

Codes of Conduct 147
Codes of Ethics 147
Compliance
 Richtlinien 93
 Programme 5, 133
Confirmation Bias 27
Core of Morality 9
Corporate
 Citizenship 113
 Governance 113, 146
 Social Responsibility 111
Crying Baby Dilemma 83

D

Danske Bank 195
Deontologie 50
Deutsche Bank 196

Deutscher Corporate Governance Kodex 146
Diesel-Task-Force 184
Dieselgate 180
Diffusion of Responsibility 40, 196
Dilemma
 Crying Baby 83
 ethisches 8
 moralisches 54
dorsolateraler präfrontalen Cortex 74
Drei Ebenen Modell 90
Drift 140
Druck der Grenzmoral 195
Dual Process
 Modelle 85
 Theory 83

E

Emotionen der Moral 88
Empathie 14
Engagement bürgerliches 113
Enron 136
Escalation of Commitment 156
Ethical
 Blindness 37, 203
 Fading 37, 201, 203
Ethik
 deskriptive 7
 dialogische 115
 diskursive 115
 Diskurs- 115, 116, 117
 Empfindungs- 59
 Folgen- 15
 Gebots- 50
 Gefühls- 59
 Neuro- 12, 47, 48
 Pflicht- 50
 situative 7
 Verantwortungs- 15
 -kodizes 147
ethischer Gehalt von Organisationen 133
Ethisphere Institut 133
Ethizität 95
Eurofighter 158
Evaluability Bias 30

F

Fairness 10, 81, 138
Ford Pinto 6
Frame 12, 157
Framing 134
Fraud Triangle 18
Free Rider 115
funktionelle Magnetresonanztomographie 72

G

Gefangenendilemma 80
Gegengeschäfte 159
Geldwäsche 196
Geschwister am Strand 63
good people do bad things 39
Gorch Fock 211
Greenwashing 209
Groupthink 29
Gruppenignoranz 127

H

Heinz Dilemma 55
Heuchelei 140
Heuristiken 15, 27
Hindsight Bias 28
Homo
 Oeconomicus 76
 Reciprocans 76

I

Impliziter Assoziationstest 98
In-Groups 30
Incentive 18
Incentive Super Responsiveness Effekt 40
Indirect Blindness 126
individual attributes 120
Individuelle Faktoren 12
Institution 131
Integrität 139
Integritätstest 137
Integrity-Ansatz 139
Intention-Behaviour-Gap 5
Intentions-Prinzip 84
Iowa Gambling Task 72

K

kategorische Imperativ 51, 110
Kodex 147
kognitive Verzerrungen 140
Kohlberg 54
Konformität 10
Konformitätsexperiment von Asch 130
Konsequentialismus 49
Kontakt-Prinzip 84
Kontext 12
 institutionalisierter 194
 institutioneller 131
Kooperationsverhaltenstypen 97
Korruption 17

L

Locus of Control 11, 31
Loss Aversion 40

M

Macht des sozialen Kontextes 125
Matrix-Test 19
Mercedes 187
Mikropolitik 123
Milgram-Experiment 140
Misbehaving 12
Mitläufertum 130
Moral
 Bioenhancement 100
 Credentials 35
 Credit 35
 Dumbfounding 31, 63, 85
 evaluation tasks 72
 Hazard 32
 Imagination 134
 Intensity 34
 Licensing 35
 Stretching 11, 135
 -kompetenz 58
 -steuerung 13
Moralische
 Erfahrung 61
 Intuition 61
 Kompetenz 40
moralischen
 Fundamenten 63
 Paradoxon 29
 Sinn 59
Moralisches
 Empfinden 60
 Dilemma 54
 Fundament 61
 Handeln 9
Moralität 94
Motivated Blindness 125

N

naturalistischer Fehlschluss 67
Nestlé 198
Neuro
 -Enhancement 96
 ethik 12, 47, 48
 recht 95
 transmitter 76
 wissenschaften 71
Neutralisierungsstrategien 156
Nullsummenspiel 64

O

Omission Bias 28
Opportunity 19
Organisationale Faktoren 14
Organisationsklima 131
Out-Group 30
Overconfidence Bias 27
Overvaluing Outcome 123
Oxytocin 76

P

Partizipation 142
partizipativer Führungsstil 139
peer group 10
personal environment 120
Phineas Gage 69
Porsche 181
Prestigeobjekte 149
Prinzip der zentralen Spannung 87
prinzipienorientiertes Klima 132
professional environment 120
Profit Only-Einstellung 141
psychologischer Vertrag 138
Purpose Finding 143

R

Rationalisten 52
Rationalitätsfalle 33
Rationalization 20
Recruitment 136
Regelungen gesetzliche 110
reminder of dishonesty 10
reminder of honesty 11
Restriktionen externe 109
Reziprozität 10, 81
Routinen 133
Rule-Stretching 143

S

Satisficing 15
Schweigen intentionales 143
Sears, Roebuck & Co 144
Secretly blow the whistle 203
Selbsttäuschung 26, 145
Selbstzweckformel 58
Self as Deserving 129
Self-Concept Maintenance Theorie 23
Self-Serving Bias 27
Sensualismus 59
Sentimentalism 59
Serotonin 76
shared reality 157
Shareholder Value 107
Situative Faktoren 13

Slippery Slope Effekt 24, 148

SMORC 16

Social

Desirability Bias 101
environment 119
Intuitionist Model 61, 90
proof 10

sozialer Druck 14, 91

soziales Korrektiv 135

Spiegelneuronen 81

Stakeholder 113

Stand-Up-Meetings 146

Stanford Prison Experiment 38

Statusdenken 128

Statussymbol 149

stranded costs 163

T

Trade-Off 16

Traits 11

Transparenz 146

Trolley-Dilemma 79, 92

U

Ultimatum-Spiel 76

unmittelbare Situation 14

unmoralisches Handeln 10

Unsicherheit 138

Unternehmenskultur 131

Utilitarismus 48

V

ventromedialer präfrontaler Cortex 72

Verantwortungsdiffusion 127, 156

Verbote 148

Verbrechen ohne Opfer 32, 63

Verhaltenskodex 132

Verhaltenskodizes 147

Verhaltensmuster 155

verständigungsorientiertes Handeln 116

Vittel 198

von der Leyen 209

Vorbildfunktion 141

VW-Konzern 182

W

Werteverständnisses 116

Wettbewerbsklima 132

Whistleblowing 146

Wikipedia 142

Windowdressing 148

work environment 119

Z

Zielvereinbarung 144

Zwangsarbeiter 199

Kurporträt der Autoren

Klaus-Ulrich Remmerbach

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster promovierte Remmerbach 1987 bei Prof. Meffert zum Dr. rer. pol. Anschließend arbeitete er bei Arthur D. Little International in Wiesbaden. 1990 wechselte er zur Robert Bosch GmbH, war u. a. Vorstandsvorsitzender der Bosch Siemens Hausgeräte AG, Italien und Vertriebsleiter Deutschland des Geschäftsbereichs Elektrowerkzeuge. Ab 1998 war Remmerbach als Vice President Sales and Marketing für die Robert Bosch Telecom GmbH tätig und Mitglied der Produktbereichsleitung „Mobile Endgeräte“. Im Jahre 2001 übernahm er die Professur „Unternehmensführung“ am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster.

Niklas Püllen

Nach seinem Abitur im Jahr 2013 begann Püllen sein Duales Bachelor-Studium Wirtschaftsingenieurwesen (Maschinenbau) an der Technischen Hochschule Mittelhessen und in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Viessmann Werke GmbH & Co. KG. Nach seinem Abschluss in 2016 arbeitete er zwei Jahre im Bereich Personalentwicklung bei Viessmann, bevor er im Oktober 2018 sein Master-Studium an der FH Münster aufnahm, welches er vsl. in 2020 abschließt.

Steffen Gerdes

Während seines Bachelorstudiums absolvierte Gerdes sowohl sein Praxissemester als auch seine Bachelorarbeit bei der Daimler AG. Im Zuge seines Masterstudiums zog es ihn für ein weiteres Praktikum dorthin zurück, diesmal in die USA. Nach seiner Rückkehr arbeitete er als Werkstudent bei der Windmüller & Hölscher KG und konnte nach seinem Studium dort als Projektleiter den Aufbau eines Joint Ventures mitgestalten.

Hendrik Plogmaker

Nach Erhalt seines Gesellenbriefs im Bereich Mechatronik arbeitete Plogmaker fünf Jahre lang als Richtmeister und Servicetechniker und nahm weltweit Anlagen zur Oberflächenbearbeitung in Betrieb. Seit 2015 studiert er Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Themenschwerpunkt Maschinenbau am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster. Im Frühjahr 2020 wird er das Studium vsl. als Master of Science beenden.

Sinan Everest

Nach Abschluss des wirtschaftlichen Fachabiturs und einer Ausbildung zum Industriekaufmann studierte Everest sowohl Marketing an der Wirtschaftsfachschule des Rudolf Rempel Berufskollegs als auch Wirtschaftsingenieurwesen am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster. Nach mehrjähriger Berufserfahrung im strategischen Einkauf fungiert er nun als Leiter Einkauf Geschirrspüler Haushalt der Fa. Miele & Cie. KG. An dieser Publikation wirkt er im Rahmen seines Masterstudiums des Wirtschaftsingenieurwesens mit der Fachrichtung Maschinenbau mit.

Luis Alexander Kaufhold

Im Rahmen seines Bachelorstudiums Wirtschaftsingenieurwesen an der FH Münster setzte Kaufhold neben dem Studienschwerpunkt Energietechnik den Fokus auf das Produktionsmanagement. Aus Interesse an betriebswirtschaftlichen Disziplinen entschied er sich nach seinem Abschluss 2018 für den weiterführenden Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau. Den Studiengang belegte er am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster.

Edvard Baltin

Nach dem Abitur im Jahr 2012 begann er ein Studium der Fahrzeugtechnik an der FH Dortmund. Währenddessen absolvierte er diverse Praktika in handwerklichen Betrieben. Seit April 2017 arbeitet er als Werkstudent für einen mittelständischen Betrieb für Nutzfahrzeuganhänger im Münsterland. Insbesondere die Verflechtung zwischen Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften brachten ihn dazu, das Masterstudium am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster zu absolvieren.

Gabriel Siring

Nach Abschluss seines Abiturs in BWL und Rechnungswesen nahm Siring das Studium des „International Studies of Business Administration and Engineering“ mit wirtschaftlichem Schwerpunkt auf. 2018 schloss er ein weiteres Bachelor Studium an der Staffordshire University in England im Bereich „Engineering Management with Manufacturing“ ab. Danach begann er sein Masterstudium des Wirtschaftsingenieurwesens am Institut für Technische Betriebswirtschaft des Münster Centrum für Interdisziplinarität der FH Münster.

Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Das Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) wurde 1998 an der FH Münster gegründet. Damit wurde der Grundstein für Lehre, Weiterbildung und Forschung im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule gelegt. Die Verbindung von betriebswirtschaftlichem Denken und technischem Verständnis bildet den Kern der Studieninhalte und schafft die Grundlage für viele Forschungsthemen. Hand in Hand mit den ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen der FH Münster sorgt das ITB für eine vielfältige und interdisziplinäre Ausrichtung seiner Lehre.

Neben den beiden Vollzeitstudiengängen zum Bachelor of Science und zum Master of Science im Fach Wirtschaftsingenieurwesen wird am ITB seit 2018 auch der Master of Science „Materials Science and Engineering“ angeboten. Daneben besteht für Interessierte auch die Möglichkeit, ein berufsbegleitendes Studium aufzunehmen. Drei solcher Studiengänge sind zurzeit im Programm des ITB. Sie führen zu den Abschlüssen Bachelor of Science („Wirtschaftsingenieurwesen“), Master of Business Administration and Engineering („Wirtschaftsingenieurwesen“) und zum Master of Business Administration („Management für Ingenieur- und Naturwissenschaften“).

Am Puls der Zeit sind die aktuellen Forschungsthemen und -projekte des ITB, die in Kooperation mit regionalen und überregionalen Unternehmen entstehen. Mitarbeiter und Verantwortliche tragen aktuelle Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag an das Institut heran. Dort analysieren die Forscher das Thema mit wissenschaftlichen Methoden, werten es aus und entwickeln Perspektiven zur Problembewältigung. So kommt es zu einer fruchtbaren Verschmelzung von Wissenschaft und Wirtschaft.

Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

FH Münster

Bismarckstraße 11
48565 Steinfurt

Telefon 02551-962757
E-Mail itb@fh-muenster.de
Website www.fh-muenster.de/itb

ITB-Schriftenreihe

Bisher erschienen sind:

Band 1

Ralf Ziegenbein (Herausgeber)

Handbuch Lean-Konzepte für den Mittelstand

Band 2

Klaus-Ulrich Remmerbach

Wirtschaftsethik – Eine Einführung in die Grundlagen

Band 3

Klaus-Ulrich Remmerbach (Herausgeber)

Behavioral Management – Eine Einführung in ausgewählte Aspekte

Band 4

Klaus-Ulrich Remmerbach (Herausgeber)

Behavioral Business Ethics – Eine Einführung in die Grundlagen