

Noll, Bernd

## Research Report

# Unternehmenskulturen: Entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?

Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 150

### Provided in Cooperation with:

Hochschule Pforzheim

*Suggested Citation:* Noll, Bernd (2014) : Unternehmenskulturen: Entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?, Beiträge der Hochschule Pforzheim, No. 150, Hochschule Pforzheim, Pforzheim,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:951-opus-353>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/109966>

#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

#### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

---

**Bernd Noll**

**Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt für  
wirtschaftsethisches Handeln?**

---

**Nr. 150**



**Herausgeber:** Prof. Dr. Norbert Jost, Prof. Dr. Karl-Heinz Rau, Prof. Dr. Roland Scherr, Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Hanno Beck (geschäftsführend; Hanno.beck@hs-pforzheim.de)

**Sekretariat:** N.N.  
Hochschule Pforzheim  
Tiefenbronner Str. 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: beitraege.hochschule@hs-pforzheim.de

**Ausgabe:** **August 2014**  
**ISSN 0946-3755**

**Bernd Noll**

**Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt  
für wirtschaftsethisches Handeln?**

Bernd Noll

Tiefenbronner Straße 65

75175 Pforzheim

E-Mail: [bernd.noll@hs-pforzheim.de](mailto:bernd.noll@hs-pforzheim.de)

Bernd Noll ist seit 1989 Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Hochschule Pforzheim. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik sowie Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsethik. In seiner Zeit an der Hochschule Pforzheim begleitete er unter anderem das Amt des Didaktikbeauftragten, des Ethikbeauftragten, war Herausgeber der Beiträge, Fachgebietsleiter, Prodekan und von 2000 bis 2005 Dekan in der Fakultät für Wirtschaft und Recht. Er hat zahlreiche Publikationen verfasst und hielt Vorträge, u. a. zu den Themen Ordnungs- und Wettbewerbspolitik sowie Wirtschaftsethik. Für sein Buch „Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft“ erhielt Bernd Noll 2004 den Max-Weber-Preis des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln. Bernd Noll ist seit 2009 Gemeinderat der Stadt Pforzheim.

## Vorwort des Verfassers

Der hier vorgelegte Beitrag geht auf einen Vortrag zurück, den ich an der „Management Akademie Schwarzwald“ im Mai 2014 vor Unternehmern gehalten habe. Das ursprüngliche Manuskript ist an manchen Stellen ergänzt und erweitert worden. Die Fragestellung, welchen Einfluss Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen für (un-) moralisches Verhalten im Unternehmen haben, beschäftigt mich seit längerer Zeit und ist auch Gegenstand eines empirischen Projektes zu dem Thema „Organisationsstrukturen und Täterprofile“, das ich zusammen mit meinen Kollegen *Gabi Naderer*, *Thomas Cleff* und *Jürgen Volkert* für das Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers bearbeite. Mein Kollege *Hanno Beck* hat mir manche nützlichen Verbesserungsvorschläge gegeben, für die ich ihm an dieser Stelle recht herzlich danken möchte.

Pforzheim, 20.08.2014

Bernd Noll

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>7</b>
<b>2 WIRTSCHAFTSETHIK HAT KONJUNKTUR, ABER KEINE WIRKUNG! .....</b>	<b>7</b>
<b>3 STATT PRIMÄR AUF DIE MENSCHEN ZU SCHAUEN, SOLLTEN WIR AUF DIE ORGANISATIONEN SCHAUEN .....</b>	<b>9</b>
<b>4 COMPLIANCE PROGRAMME – EINE UNZULÄSSLICHE ANTWORT AUF MORALISCHE DEFIZITE IN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>5 INTEGRITY-MANAGEMENT: EIN KONZEPT MIT FUßANGELN .....</b>	<b>12</b>
<b>6 EINE INTAKTE ORGANISATIONSKULTUR WIRD ALS WETTBEWERBSFAKTOR ZUR GEWINNUNG VON GUTEN MITARBEITERN WICHTIGER.....</b>	<b>13</b>
<b>7 ORGANISATIONSKULTUREN LASSEN SICH NICHT EINFACH „MACHEN“ UND SIND NUR LANGFRISTIG VERÄNDERBAR.....</b>	<b>14</b>
<b>8 DIE VERÄNDERUNG DER ORGANISATIONSKULTUR BEGINNT MIT DER REKRUTIERUNG DES FÜHRUNGSPERSONALS.....</b>	<b>15</b>
<b>9 SCHLECHTE FÜHRUNG IST OHNE WILLFÄHRIGES VERHALTEN DER GEFÜHRTEN NICHT ZU ERKLÄREN .....</b>	<b>16</b>
<b>10 ERFOLGREICH KANN EIN WERTEMANAGEMENT NUR DANN SEIN, WENN ES ETHISCHE DILEMMATA THEMATISIERT .....</b>	<b>19</b>
<b>11 KULTURENTWICKLUNG MUSS MIT WIDERSTÄNDEN RECHNEN.....</b>	<b>20</b>
<b>12 FAZIT.....</b>	<b>21</b>



## Zusammenfassung

Der Beitrag arbeitet zunächst heraus, dass viele die Wirtschaft betreffende Skandale wie Korruptionsaffären oder Kartellabsprachen nicht primär auf das Versagen einzelner Mitarbeiter im Unternehmen zurückführbar sind, sondern ihre Ursache in organisatorischen Defiziten haben. Unternehmen versuchen diese Defizite primär mit einem an der Compliance-Philosophie orientierten Ethik-Management entgegen zu wirken, müssen jedoch feststellen, dass dieses Vorgehen nur begrenzten Erfolg verspricht. Die hinter der Philosophie steckende „Kontroll- und Verhinderungslogik“ bedingt nicht nur Effizienzverluste, sondern schöpft die „moralischen Ressourcen“ der Mitarbeiter nicht aus. Das möchte die Integrity-Philosophie erreichen, die an einer intakten Unternehmens- und Wertekultur orientiert ist. Allerdings kann ein „kulturbewusstes“ Management nur langfristige Erfolge zeigen und wird auch mit manchen unternehmensinternen Widerständen rechnen müssen.

**Stichwörter:** Unternehmensstrukturen, Unternehmenskulturen, Unternehmensethik

**JEL-Klassifikation:** A13, A14, D 22

## 1 Einleitung

*„Ein Unternehmen sollte ganz einfach deshalb moralisch handeln, weil sich unmoralisches Handeln nicht lohnt! ..... Wer die Moral vernachlässigt, der schadet in der Konsequenz auch der Profitabilität.... Denn Täuschung, Betrug und Korruption lassen sich auf Dauer nicht verbergen....Heute ist (bei Siemens, B.N.) Korruption in jeder Form den Mitarbeitern in allen Ländern strikt untersagt.“<sup>1</sup>*

Dieses Zitat stammt von *Heinrich von Pierer* aus dem Jahre 2003, der damals Vorstandsvorsitzender von Siemens war. Im Jahre 2006 begannen dann die staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen gegen Siemens und auch gegen Herrn von Pierer. Und es sollte der größte Korruptionsskandal der deutschen Nachkriegsgeschichte werden. Herr von Pierer will davon nichts gewusst haben, zahlte dann aber in einem Vergleich Zeitungsberichten zufolge 5 Millionen Euro an Siemens.

Dieser Korruptionsfall steht gleichsam paradigmatisch für eine Vielzahl anderer Unternehmensskandale der letzten Jahrzehnte. Das Image insbesondere der Großunternehmen hat dadurch erheblich gelitten. Viele Unternehmen haben sich nicht zuletzt unter dem Druck des Reputationsverlustes dazu entschlossen, ein Ethik- bzw. Compliance-Management zu installieren. Doch bei der Umsetzung dieser Konzepte scheinen die Unternehmen nach Auffassung manch kritischer Beobachter noch nicht sehr weit vorangekommen zu sein. Der folgende Beitrag will versuchen, einen Beitrag dazu zu liefern, warum das so ist. M.a.W.: Welche Schwierigkeiten treten bei der Umsetzung eines Ethik-Management auf?

## 2 Wirtschaftsethik hat Konjunktur, aber keine Wirkung!

Die vergangenen Jahrzehnte waren von einem eigenartigen Widerspruch geprägt. Auf einer im Jahre 2012 veranstalteten Tagung „Qua vadis, Wirtschaftsethik“ in Lüneburg wurde von verschiedenen Ökonomen festgestellt, dass für Wirtschaftsethik ein weiter wachsender Markt zu diagnostizieren sei. Es herrscht also Hochkonjunktur in der Wirtschaftsethik, und das seit mehr als 20 Jahren.

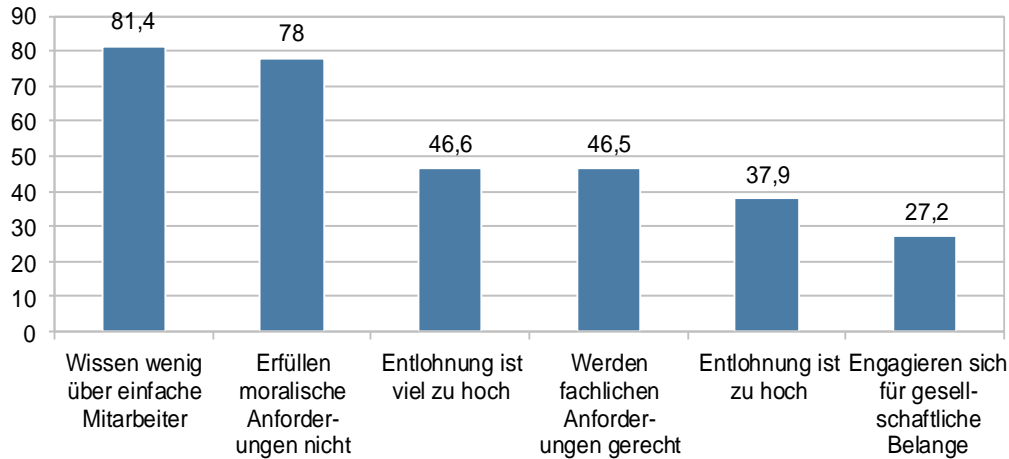
Doch gleichzeitig reden alle über die fehlende Moral in Wirtschaft und Politik, und jeder hat schnell Beispiele dafür parat, ob es sich nun um Korruptionspraktiken, Vetternwirtschaft, Bilanzskandale in den Unternehmen oder um die Gier der Boni-Banker geht, die für die Finanzkatastrophen der letzten Jahre verantwortlich sein sollen. Empirische Erhebungen

---

<sup>1</sup> Heinrich von Pierer, zitiert nach R. Dombois, 2009, S. 1.

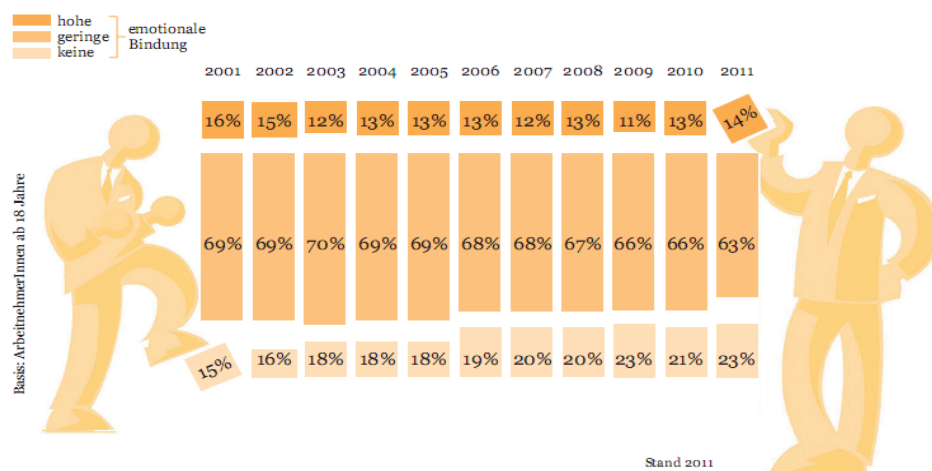
belegen die Vorbehalte in unserer Gesellschaft gegenüber „der“ Wirtschaft. Zwei Befragungen sollen das schlaglichtartig beleuchten.

Zum einen ein kurzer Blick auf die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage zum Thema: „**Aussagen über Manager**“, die im Jahre 2012 durchgeführt wurde. Volle 78 Prozent der Befragten meinen, dass Manager ihren moralischen Anforderungen nicht erfüllen (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Aussagen über Manager (Quelle: statista, 2014)**

Und gleichsam als Kehrseite die allerdings (nicht unumstrittenen) Befragungen des Gallup-Instituts, die die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen herausfinden wollen. Sie liefern ein eher erschreckendes Bild. Für rund 5 von 6 Mitarbeitern ist die Bindung eher gering, und ein erheblicher Anteil ist in die innere Emigration abgetaucht (vgl. Abbildung 2).<sup>2</sup>



**Abbildung 2: Emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen (Quelle: Gallup Consulting, 2012, S. 10)**

<sup>2</sup> Gallup Consulting, 2012, S. 8 ff. Zu den ökonomischen Auswirkungen vgl. J. Paul, 2011, S. 403.

Wie ist dieses paradoxe Ergebnis zu bewerten? Wie kann man einerseits einen „Ethik-Boom“ in der Wirtschaft diagnostizieren, während andererseits Wirtschaft und Ethik immer noch als „getrennte Welten“ angesehen werden. Geht es also nicht voran? Hat Wirtschaftsethik nur die Funktion eines Feigenblattes? Der Kollege *Birger Priddat* hat die Situation auf der bereits genannten Tagung bissig so kommentiert: **„Wirtschaftsethik hat Konjunktur, aber keine Wirkung!“**<sup>3</sup>

### **3 Statt primär auf die Menschen zu schauen, sollten wir auf die Organisationen schauen**

Ob man sich der Schärfe der Kommentierung anschließen will, darüber kann man streiten. Die Wirkung der unternehmerischen Bemühungen um eine bessere Wirtschaftsmoral lässt sich kaum seriös bestimmen. Sie lässt sich nicht an einem Zahlenwerk ablesen, wie wir es beispielsweise mit einer Geschäftsbilanz tun könnten. Etwas Vergleichbares wie den Gewinn oder Cash Flow gibt es für wirtschaftsethische Themen nicht. Doch dieser Widerspruch fordert zum Nachdenken darüber auf: Tun wir überhaupt das Richtige? Und tun wir das Richtige richtig? Und da kommen Zweifel.

Vielleicht ist es nicht der Einzelne, auf den wir primär achten müssen, sondern das Ganze, nicht der Mitarbeiter, sondern die Organisation? Ist unethisches Verhalten viel eher eine Funktion der Institution, ein Resultat organisatorischer Fehlgriffe?

Zumindest ist es noch immer eine beliebte Vorgehensweise von Firmen respektive des Top-Managements, Verantwortung für unerwünschte Vorgänge zu personalisieren. Gleichsam die klassische Theorie des Sündenbocks. Das entlastet die Organisation und die Geschäftsführung von Verantwortung – nicht das Unternehmen, sondern der Einzelne ist das Problem!

Mustergültig wurde dies in einem etwas älteren Kartellfall deutlich:<sup>4</sup> Nachdem das Bundeskartellamt ein hohes Bußgeld gegen Zementhersteller im süddeutschen Raum wegen illegaler Preis- und Quotenabsprachen verhängt hatte, kommentierte der Vorstandsvorsitzende eines der Hersteller in der Pressekonferenz den Fall so: „Wir achten die Gesetze und wollen am Kartellrecht auch nichts ändern“. Er führte den Fall dann auf „übertriebenen Buchhalterei in eigenem Hause“ und auf „irrigte Schlüsse“ der Kartellbehörden zurück. Nicht das Unternehmen, sondern eine „weltfremde“ Behörde und einige „übereifrige“ Mitarbeiter in nachgeordneter Funktion seien die „eigentlich“ Verantwortlichen für das Fehlverhalten!

Ein Einzelfall? Sicher nicht, wie weitere Beispiele zeigen:

---

<sup>3</sup> Zitiert nach P. Plickert, 2012, S. 10.

<sup>4</sup> Vgl. dazu B. Noll, 2013, S. 156; vgl. auch L.S. Paine, 1994, S. 106; K. Anstätt / J. Volkert, 2011, S. 509.

- Als die Ermittlungen bei Siemens schon im vollen Gange waren, hieß es offiziell bei *Siemens* noch 2007 im Fortschrittsbericht des Global Compact, es bestünden „Vorwürfe gegen einzelne Mitarbeiter“.<sup>5</sup>
- Eine ähnliche Neigung zur Verantwortungsverschiebung wurde der Öffentlichkeit von Vorständen der großen Banken in der Finanzmarktkrise zugemutet. Man habe die strukturierten Finanzprodukte, deren falsche Handhabung wesentlicher Auslöser für die Finanzkrise 2008 war, nicht verstanden. Demgemäß hätte man das innewohnende Risiko nicht abschätzen können, dafür seien die Investmentbanker im Hause zuständig gewesen.<sup>6</sup>

Diese hier aufgezeigten Praktiken vernebeln augenscheinlich das Problem, sie entlasten die Organisation zulasten einzelner Mitarbeiter. *J. A. Waters*, der sich schon recht früh mit großen Wirtschaftsskandalen auseinandergesetzt hat, hat die organisatorischen und kontextuellen Wurzeln der Probleme klar benannt. Er schreibt plastisch: „Statt zu fragen: ‚Was geht in den Leuten vor, dass sie auf diese Weise handeln‘, sollten wir fragen: ‚Was geht in der Organisation vor, dass sie Menschen veranlasst, in dieser Weise zu handeln?‘“<sup>7</sup>

#### **4 Compliance-Programme – eine unzulängliche Antwort auf moralische Defizite in Unternehmen !**

Im Jahr 1991 wurden in den Vereinigten Staaten die sogenannten Federal Sentencing Guidelines erlassen.<sup>8</sup> In ihnen wird erstmal explizit formuliert, dass moralisch und rechtlich bedenkliche Verhaltensweisen organisatorische Wurzeln haben können. Unternehmen haften deshalb strafrechtlich für Organisationsverschulden, zum Beispiel im Falle von Betrug, Bestechung, Geldwäsche oder Umweltzerstörung.<sup>9</sup> Sie können aber mit beträchtlichen Strafnachlässen rechnen, wenn sie geeignete organisatorische Anstrengungen zur Verhinderung von Straftaten ihrer Beschäftigten treffen. Bemerkenswert ist, dass diese U.S.-Richtlinien explizit die Durchführung von Ethikprogrammen benennen.

Staatliche Rahmenbedingungen geben Unternehmen also ein ökonomisches Eigeninteresse daran, Ethik-Maßnahmen organisatorisch zu verankern.<sup>10</sup> Daher installierten viele Unternehmen in der Folgezeit Compliance-basierte Ethik-Programme. Ihr Anliegen ist es, ein Verhalten der Mitarbeiter in Übereinstimmung mit rechtlichen und selbstgesetzten ethischen Regeln zu gewährleisten. Es gilt, Handlungsspielräume der Mitarbeiter zu begren-

---

<sup>5</sup> Zitiert nach R. Dombois, 2009, S. 5.

<sup>6</sup> Beispielhaft dazu der Fall Jerome Kerviel; dazu S. Simons (2012); vgl. auch W. Hetzer, o. J., S. 8 und H. Vogel, 2013.

<sup>7</sup> J. Waters., 1991, S. 283 f. (eigene Übersetzung).

<sup>8</sup> D. E. Murphy, 2002, pp. 701.

<sup>9</sup> Anders als in Deutschland; hier gibt es kein Unternehmensstrafrecht; vgl. R. Dombois, 2009, S. 22

<sup>10</sup> Ausführlicher dazu B. Noll, 2013, S. 185 ff.; D. E. Murphy, 2002, p. 699, p. 703.

zen, um auf diese Weise opportunistisches (Fehl-)Verhalten zu verhindern (= Verhinderungslogik). Opportunismus meint, dass Mitarbeiter oder Vertragspartner strategisch nach individuellem Vorteil streben, ihre Handlungsfreiräume durch Unehrlichkeit, Unordentlichkeit oder Bequemlichkeit auszubeuten suchen. Den Mitarbeitern müssen demgemäß detaillierte Verhaltensrichtlinien zur Orientierung vorgegeben werden, die über Kontrollmechanismen abgesichert werden.

Das heißt, es gilt

- Überwachungsstandards zu definieren und in Richtlinien vorzuschreiben,
- geeignete Mechanismen der Fremdkontrolle zu entwickeln und
- Sanktionsmaßnahmen zu installieren.<sup>11</sup>

Der Compliance-Ansatz baut also auf äußere Anreize, auf Belohnung und Bestrafung und sieht Motivation als extrinsisches Phänomen.

Compliance-Regeln sind in gewissem Umfange sicher notwendig, ja unabdingbar, um kooperatives Verhalten zu fördern. Und sie können bisweilen auch dazu führen, dass ein unabdingbares Maß an Vertrauen erst entsteht.<sup>12</sup> Doch auch die Einführung von Compliance Officers und Verhaltensrichtlinien haben Siemens und andere Unternehmen vor Skandalen nicht bewahren können. Die 36.000 Führungskräfte bei Siemens hatten schon vor dessen Aufdeckung alle 2 Jahre eine Compliance-Erklärung unterschrieben. Und dennoch wurde ein Netzwerk mit mehreren 100 korrupten Managern installiert, dem die Compliance-Abteilungen teilweise Ratschläge gegeben haben, um das Aufdeckungsrisiko der kriminellen Machenschaften zu minimieren.<sup>13</sup> Der häufig folgende Ruf nach weiteren, differenzierteren Regeln, wie es inzwischen bei einigen Großkonzernen wie Daimler oder Siemens der Fall ist, führt daher vermutlich in die Irre – offenbar konnten weder Erklärungen noch Compliance-Workshops solche Vorgänge verhindern.

Weitere Compliance-Regeln könnten sogar kontraproduktiv sein:<sup>14</sup>

- Die Menge neuer Regeln verunsichert eher, befördert die Unselbständigkeit der Angestellten und lähmt die Geschäftsabläufe.
- Im Compliance-Ansatz steckt eine Art Abschreckungstheorie. Sie führt zur Überbewertung der Drohung auf Entdeckung und Bestrafung. Eine Vertrauenskultur entsteht auf dieser Basis nicht. Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu kooperativem Verhalten in der Organisation wird unterminiert.
- Neue Regeln allein verändern weder die Einstellung der Beschäftigten noch ihre guten oder schlechten Gewohnheiten. Der bekannte amerikanische Psychologe *Tom Tyler*

<sup>11</sup> Eine detaillierte Beschreibung eines Compliance-Management-Programmes auch aus der Sicht des Praktikers liefert R. Zimmermann, 2004, S. 203 ff.

<sup>12</sup> M. E. Oswald, 2010, S. 74 f.

<sup>13</sup> R. Dombois, 2009, S.2. Allerdings wurde der ehemalige Finanz-Borstand mit folgender Begründung zu 15 Mio. € Schadensersatz verurteilt: „Die Einrichtung eines mangelhaften Compliance-Systems und auch dessen unzureichende Überwachung bedeutet eine Pflichtverletzung.“ Zitiert nach C. Todemann, 2014, S. 68.

<sup>14</sup> Vgl. dazu ausführlich schon L.S. Paine, 1994, S. 111; R. Zimmermann, 2004, S. 216; M. E. Oswald, 2010, S. 74 f.

hat gezeigt, dass Regelgehorsam vor allem davon abhängt, ob die Menschen von der Legitimität der Regeln überzeugt sind.

Aus diesen Gründen bedarf es bei der Umsetzung der Compliance-Philosophie des rechten Augenmaßes, ansonsten wird die Compliance-Abteilung primär zur Haftpflichtversicherung für das Top-Management. Inzwischen wird diese Überlegung auch durch die empirische Forschung gestützt, die aufzeigt, dass Compliance-Management-Maßnahmen bei verschiedenen „Tätertypen“ aufgrund deren unterschiedlichen Motivations- und Interessenlagen auch unterschiedliche „Erfolge“ erzielen werden.<sup>15</sup>

Ein Unternehmen wird sich stattdessen zusätzlich mit seiner Unternehmenskultur auseinandersetzen müssen. Als Unternehmenskultur wollen wir die Gesamtheit der geteilten Wertvorstellungen in einem Unternehmen bezeichnen, die Denken und Handeln innerhalb des Unternehmens und mit außenstehenden Dritten prägen.<sup>16</sup> Unternehmenskulturen sind schwer fassbar, denn sie sind eine Konstruktion der Wirklichkeit, die nur in den Köpfen der Organisationsmitglieder existiert. Gleichwohl können sie eine hohe normative Orientierungskraft besitzen, die für moralisches Verhalten förderlich wie hemmend sein können.

## 5 Integrity-Management: ein Konzept mit Fußangeln

Vor diesem Befund gewinnt die Diskussion um das sogenannte Integrity-Management an Bedeutung.<sup>17</sup> Danach soll Ethik-Management primär moralisch verantwortungsvolles Verhalten stützen. Integrity-Programme wollen Mitarbeiter für im Unternehmensinteresse liegende Werthaltungen sensibilisieren und über die Schaffung entsprechender organisationsstruktureller und -kultureller Maßnahmen unterstützen, Eigenverantwortung zu übernehmen und moralische Konflikte sensibel und gegenüber Außenstehenden begründbar zu lösen. Dazu muss man die Mitarbeiter an der Formulierung und Umsetzung der Ethik-Standards beteiligen. Beispiele für solch ein Vorgehen wäre die Einführung von Feedback-Runden, um moralensensible Themen im Team zu diskutieren. Bewährt haben sich in einigen Unternehmen auch Mentoren-Programme; ein neuer Kollege, der sich mit einem Wertkonflikt konfrontiert sieht, kann sich an einen erfahrenen Kollegen seines Vertrauens wenden und das Problem mit ihm kritisch reflektieren.

Dieser Ansatz entspricht einer „Ermöglichungslogik“: Man setzt auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und unterstellt, dass diese moralisch integer und selbstverantwortlich handeln wollen. Insbesondere in einem komplexen, sich schnell wandelnden Umfeld kommt es darauf an, dass Mitarbeiter ein festes Wertefundament haben. Nur durch die Steuerung über gemeinsame Werte ist zu erwarten, dass neue Probleme schnell erkannt,

---

<sup>15</sup> Vgl. z.B. T. Cleff et.al., 2009, S. 46 f. und W. Becker / R. Holzmann, 2011, S. 373.

<sup>16</sup> B. Noll, 2013, S. 2014; instruktiv dazu auch A. Anwander, 2014, S. 1 f.

<sup>17</sup> N.N., The Economist, 2011. Weitblickende U.S.-amerikanische Unternehmen haben deshalb auch frühzeitig erkannt, dass Compliance-Programme nicht implizit auch ethische Anliegen schon mit abdecken, sondern Ethik-Programme komplementäre Funktionen zu Compliance-Programmen übernehmen. Vgl. dazu die Diskussion bei D. E. Murphy, 2002, pp. 714.

bearbeitet und sinnvoll beurteilt werden. Allerdings: auch wenn gerade in letzter Zeit viele Unternehmen kommunizieren, dass sie von einer „rules-based culture“ zu einer „value-based culture“ übergehen, sieht die Realität wohl doch noch etwas anders aus:

- Eine empirische Untersuchung aus den USA zeigt: Führungskräfte glauben im Schnitt 8-Mal häufiger als ihre Belegschaft, dass sie eine wertebasierte Unternehmensführung betreiben und ihre finanziellen Entlohnungssysteme auch an Werten und nicht nur an ökonomischen Kennziffern orientiert sind.<sup>18</sup>
- Auch in Deutschland gaben nach einer PWC-Studie fast 40 % der Beschäftigten von Großunternehmen an, dass bei Beurteilung ihrer Leistung die Frage keine Rolle spielt, ob der Vertriebs Erfolg mit oder ohne Bestechungszahlungen erreicht worden sei.<sup>19</sup>

Es ist also wichtig zu erkennen, dass die faktisch geltenden Normen, Werte und Verhaltensmuster häufig nicht mit den Normen und Werten übereinstimmen, die in Unternehmensleitlinien niedergelegt sind oder von Geschäftsführern in Sonntagsreden gerne verkündet werden. Wir unterscheiden daher zwei Arten von Verhaltensvorgaben, nämlich die von der Organisation offiziell verkündeten („**espoused norms**“) und die tatsächlich handlungsleitenden Vorgaben („**norms-in-use**“).<sup>20</sup> Ein Musterbeispiel für die hier angesprochene Diskrepanz sind viele Beratungsunternehmen, die zwar nach außen auf die Werte Kollegialität, Teamgeist und Offenheit Wert legen. Die tatsächlich gelebten Werte des „up“ or „out“ und der damit verbundenen hohen Fluktuation lassen indes darauf schließen, dass die Berater untereinander in hartem Wettbewerb stehen und ihr Wissen als „Herrschaftswissen“ begreifen.<sup>21</sup>

## **6 Eine intakte Organisationskultur wird als Wettbewerbsfaktor zur Gewinnung guter Mitarbeiter wichtiger!**

Wer im Wettbewerb bestehen will, braucht gute Mitarbeiter, und gute Mitarbeiter gewinnt man nicht nur über gute Bezahlung, sondern auch über eine intakte Organisationskultur. Für diese These sprechen wichtige Gründe:

Erstens treffen in einem zunehmend globalen Umfeld Mitarbeiter und Teams mit unterschiedlichen Wertekulturen aufeinander. Daher gewinnt auch das Thema an Relevanz, inwieweit unterschiedliche moralische Standards miteinander verträglich gemacht werden können. Das zeigt sich am Umgang mit korrupten Praktiken in verschiedenen Regionen der Welt sehr deutlich. In manchen Entwicklungsländern, die stärker an Stammes- oder Familienstrukturen ausgerichtet sind und der Staat als willkürlicher und ausbeuterischer

---

<sup>18</sup> Vgl. dazu die Hinweise in N.N., The Economist, 2011.

<sup>19</sup> S. Salvenmoser, 2014, S. 8.

<sup>20</sup> Vgl. E. Göbel, 2006, S. 195; ähnlich E. H. Schein, 1995, S. 32.

<sup>21</sup> Dazu B. Noll, 2013, S. 204



Machtapparat wahrgenommen wird, wird selbstbereichernde Korruption von schlecht bezahlten Staatsbediensteten oder Nepotismus als Verpflichtung gegenüber der eigenen Großfamilie als „normal“ empfunden. In den westlichen Staaten wird hingegen Korruption zunehmend schärfer strafrechtlich verfolgt.

Zweitens unterscheiden sich Wertekulturen nicht nur zwischen Ländern verschiedenen Entwicklungsniveaus, sondern häufig auch in Ländern mit durchaus ähnlichen Wertekulturen. Das zeigt sich beispielsweise bei dem verfehlten Versuch Wal-Mart's, im deutschen Einzelhandelsmarkt Fuß zu fassen: Weder wollen Kunden im Supermarkt ständig von wenig authentischen, überfreundlichen Verkaufspersonal zu Käufen animiert werden, noch akzeptieren es Mitarbeiter, dass sie mit ihren Arbeitskollegen keine freundschaftlichen Beziehungen pflegen dürfen.<sup>22</sup>

Drittens ist das Qualifikationsniveau der jungen, ins Erwerbsleben strebenden Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten ständig angestiegen. Diese Generation (= Generation Y) ist zwar sehr leistungsbereit, wie beispielsweise die Shell-Studien zeigen, zugleich sind sie in ihren Ansprüchen aber anspruchsvoller geworden. Sie wollen Verantwortung übernehmen, aber fordern auch mehr Mitsprache und mehr Autonomie bei ihrer Tätigkeit ein und fragen kritischer nach dem Sinn ihrer Tätigkeit und sie können diese Ansprüche an eine intakte Organisationskultur angesichts der demografischen Entwicklung auch einfordern. Die Überalterung der westlichen Gesellschaften und die niedrigen Geburtenraten werden in vielen, vor allem in anspruchsvolleren Aufgabenfeldern zu einem Arbeitskräftemangel führen. Insofern zwingt der Wettbewerb um gute Arbeitskräfte die Unternehmen, sich stärker mit ihrem Arbeitsklima auseinander zu setzen.<sup>23</sup>

## **7 Organisationskulturen lassen sich nicht einfach „machen“ und sind nur langfristig veränderbar**

Unternehmenskulturen lassen sich nicht einfach „machen“ oder beliebig manipulieren. Dementsprechend muss vor einfachen Rezepten gewarnt werden. Dies gilt beispielsweise für ein „Kulturmanagement“, das erfolgreiche Vorbilder anderer Unternehmen zu kopieren sucht. Solch ein Vorgehen wird vermutlich schief gehen, denn Organisationskulturen sind gegenüber externen Einflüssen zwar offene, aber langfristig gewachsene Sinnsysteme. Sie sind überdies von außen nur teilweise wahrnehmbar wie Umgangsformen, Redewendungen („Wer mitdenkt, ist hier verkehrt“. „Wir sind 24 Stunden für die Firma da“), Rituale oder Kleidungsvorschriften. Selbst solche beobachteten Verhaltensweisen sind wieder interpretationsfähig, muss doch dem Beobachter bewusst sein, dass er selbst wieder eine „kulturell vorgeformte Brille“ bei seinen Beobachtungen nutzt.

Es ist aber auch gut so, dass Unternehmenskulturen nicht beliebig manipulierbar sind, denn ein solcher „Macher-Ansatz“ möchte den „ganzen“ Mitarbeiter vereinnahmen. Solche

---

<sup>22</sup> A. Knorr / A. Arndt., 2003, pp. 19.

<sup>23</sup> K. Bund et al., 2013.

Konzepte sehen im Mitarbeiter eher ein manipulierbares Objekt denn ein autonomes Subjekt.

Instruktiv ist daher die Aussage eines amerikanischen Arbeiters, der ursprünglich am Fließband arbeitete. Sein Unternehmen führte Teamproduktion ein, um eine „Kultur der Kooperation“ zu schaffen. Nach enthusiastischer Anfangsphase sagte der Arbeiter: „Ich dachte, hier wär’s anders, mit dem Teamkonzept und so weiter, aber das Management versucht bloß, soviel wie möglich aus den Leuten rauszuholen“.<sup>24</sup>

Statt eines „Kulturmanagements“ sollte man besser vom „kulturbewussten Management“ sprechen. Nach diesem Verständnis werden keine Kulturrevolutionen angestrebt, sondern es geht um behutsame Kurskorrekturen. Prozesse organisatorischen Lernens müssen allerdings langfristig angelegt, denn Menschen besitzen in der Regel großes Beharrungsvermögen bei erlernten Verhaltensmustern, das machen einfache Beispiele deutlich: Wie kann jemand im Team arbeiten, der über Jahre hinweg als Einzelkämpfer aufgetreten ist? Oder wie kann jemand Eigenverantwortlichkeit übernehmen und Selbstorganisation praktizieren, dem über Jahre hinweg von Vorgesetzten alles vorgegeben wurde?<sup>25</sup>

## **8 Die Veränderung der Organisationskultur beginnt mit der Rekrutierung des Führungspersonals**

Bedarf es eines besonderen Unternehmer- oder Führungsethos? Man kann diese Frage aus zwei Gründen bejahen:

Erstens erfüllen Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Sie ergibt sich daraus, dass Leitungspersonen wesentlich das Verhalten der Mitarbeiter prägen.<sup>26</sup> Besitzen die Personen an der Unternehmensspitze wenig moralische Sensibilität oder geben ein schlechtes Beispiel in moralischen Konfliktsituationen, so werden auch die Mitarbeiter wenig(er) Skrupel bei moralischen Verfehlungen haben. Vorgesetzte setzen für die Mitarbeiter moralische Standards, leben die geltenden Werte des Unternehmens vor. Wer Wasser predigt und Wein trinkt, wird kaum dazu beitragen, dass die Unternehmenskultur sich verbessert.

Überdies ist zweitens die Funktion von Führungskräften mit besonderer Handlungs- und Gestaltungsmacht verknüpft. Sie bestimmen mit ihren Zielvorgaben und ihrer Personalpolitik zugleich die Entscheidungs- und Handlungsfreiräume für andere Beschäftigte mit. Diese positionsbedingten Machtchancen verlangen ein gesteigertes Maß an Verantwortung.

Zu diesen Fragen gibt es momentan stark anwachsende Forschungsaktivitäten, die sich mit der „dark side of leadership“ befassen, im Nachgang zu manch spektakulären Unter-

---

<sup>24</sup> Zitiert nach R. Sennett, 1998, S. 151.

<sup>25</sup> B. Noll, 2013, S. 209 ff.. Instruktiv dazu auch die Einführung der Teamarbeit bei der Adam Opel AG; vgl. dazu J. Paul, 2011, S. 366 f.

<sup>26</sup> E. H. Schein, 1995. S. 172 ff.; J. Paul, 2011, S. 192.

nehmensinsolvenzen wie bei Enron oder WorldCom, die auf unmoralische oder kriminelle Führungspraktiken rückführbar sind.<sup>27</sup>

Allgemeiner formuliert: Einflussreiche Organisationsmitglieder können mit opportunistischen, narzisstischen oder psychopathischen Grundhaltungen aufgrund asymmetrischer sozialer Beziehungen in Organisationen unmoralische Verhaltensweisen befördern oder auch reduzieren.

## **9 Schlechte Führung ist ohne willfähriges Verhalten der Geführten nicht zu erklären**

Unmoralische Praktiken in Firmen setzen indes nicht nur eine destruktive Führung von Führungskräften voraus, sondern auch beeinflussbare Geführte und eine begünstigende Umwelt. Diesen Gedanken soll das toxische Dreieck vermitteln.

In dem Schaubild (vgl. Abbildung 3) soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es des Zusammenwirkens von Führern, empfänglichen Mitarbeitern und begünstigenden Umweltfaktoren bedarf, um destruktive Führung möglich zu machen.<sup>28</sup>

- Bei den Führungskräften wird auf negative Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Narzissmus oder ein ausgeprägtes Machtstreben bei niedriger Verantwortungsbereitschaft verwiesen.
- Beeinflussbare Geführte sind häufig angepasste Mitarbeiter („Konformisten“), die mit wenig ausgeprägtem Selbstwertgefühl dulden, oder konspirierende Mitarbeiter („Komplicen“), die aus ausgeprägter Ehrgeiz oder Egoismus „mitmachen“, weil sie sich von der destruktiven Führung die Befriedigung eigener Bedürfnisse versprechen.
- Fördernde Umweltfaktoren können schließlich Instabilitäten im unternehmerischen Umfeld oder ausgeprägte Machthierarchien innerhalb des Unternehmens sein.

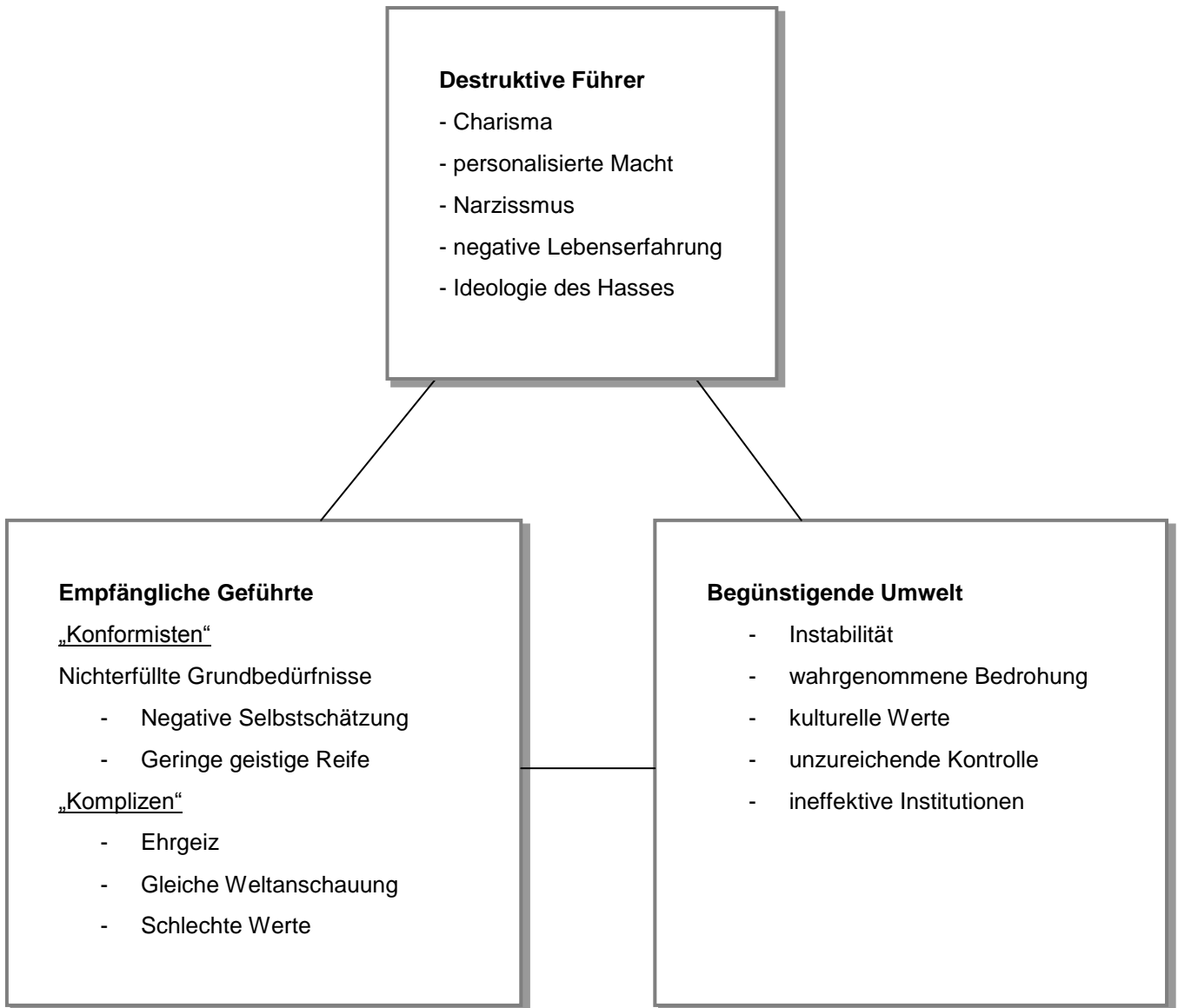
Bei dem prüfenden Blick auf die Belegschaft ist interessant, dass an moralisch fragwürdigen unternehmerischen Praktiken häufig nicht einzelne Mitarbeiter mit krimineller Energie beteiligt sind, sondern zahlreiche Personen – gehe es nun um Korruption, Kartellbildung, Verletzung von Sicherheits-, Arbeits- oder Umweltstandards. Überdies geht es häufig nicht um ein einmaliges Ereignis, sondern um lang praktizierte, tief verwurzelte Verhaltensweisen.

Dies verdient deshalb Beachtung, weil die Beteiligten häufig der Mittelschicht angehören und einem grundsätzlich legitimen Wertesystem und Weltbild folgen, ihre Kinder zu guten Bürgern erziehen wollen und geschätzte Mitglieder im Tennisclub oder Kirchenchor sind, sich häufig auch nicht direkt bereichern, sondern glauben, im Unternehmensinteresse zu handeln.

---

<sup>27</sup> Grundlegend dazu T. Kuhn / J. Weibler, 2012, S. 31 ff.

<sup>28</sup> A. Padilla et al., 2007, pp. 176; dazu auch T. Kuhn / J. Weibler, 2012, S. 37 ff. und R. Lang / I. Rybnikova, 2014, S. 334 ff.



**Abbildung 3: Das toxische Dreieck der destruktiven Führung; in Anlehnung an R. Lang / I. Rybnikova, 2014, S. 335, (Bildrechte: Padilla et al. (2007: 180))**

Um den vor sich gehenden Prozess zu erklären, macht es Sinn, zwischen Sozialisierung und Rationalisierung zu unterscheiden.<sup>29</sup> Neue Mitarbeiter erfahren, vor allem dann, wenn sie noch über keine oder wenig Berufserfahrung verfügen, eine firmenspezifische Sozialisierung. Häufig werden sie dann schrittweise in unmoralische Praktiken hineingezogen. Ihre Kollegen erklären ihnen, dass sie in ganz ähnlicher Weise verfahren. So werden Skrupel beseitigt. Bisweilen werden zugleich subtile Belohnungen wie Einladungen bei Vorgesetzten, Teilnahme an einer attraktiven Geschäftsreise oder ähnlichem mit dem unmoralischen Verhalten verknüpft.

<sup>29</sup> V. Anand / B.E. Ashforth / M. Joshi, 2004, p. 40; B. E. Ashford, / V. Anand, 2003, p. 5.

Die Rationalisierung der an sich als „unmoralisch“ oder gar als „illegal“ eingeordneten Verhaltensweisen kann über eine Vielzahl von Rechtfertigungsstrategien erfolgen. Für viele Manager oder Mitarbeiter dürfte wohl eine zentrale Rolle spielen, dass sie sich in unausweichlichen Dilemmata sehen, beispielsweise entweder zahlen sie Schmiergelder oder sie und ihre Kollegen verlieren unter Umständen einen Teil der leistungsbezogenen Bezüge oder gar ihren Job. In anderen Rechtfertigungsstrategien wird die eigene Verantwortlichkeit für das unmoralische Verhalten geleugnet oder der Schaden bagatellisiert.

Kann dies auch die große Zahl bisweilen beteiligter Mitarbeiter an kriminellen oder unmoralischen Verhaltenspraktiken erklären? Hier spielen wohl drei Muster eine wesentliche Rolle:

- Personen auf Arbeitssuche fühlen sich besonders von Organisationen angesprochen, die ihrer Persönlichkeit und ihren Präferenzen am ehesten entsprechen. Bestimmte Personen fühlen sich beispielsweise einer bestimmten Arbeitgebermarke hingezogen oder wählen aufgrund der erwarteten Unternehmenskultur oder Vergütungsstruktur ihren Arbeitgeber (Attraction).
- Im Gegenzug sind die Strukturen eines Unternehmens bei der Personalauswahl darauf ausgerichtet, aus den Interessenten nur Bewerber mit gewünschten Merkmalen einzustellen (Selection).
- Dennoch gelingt die Passung nicht immer, so dass es unzufriedene und frustrierte Mitarbeiter gibt. Sie erleben insofern „kognitive Dissonanzen“, als sie beispielsweise mit der gestellten Aufgabe und der Bezahlung zufrieden sein mögen, aber die gelebte Firmenkultur, ihre Werte und Normen, als inakzeptabel bewerten. Daher verlassen sie häufig zermürbt die Firma (Attrition).

Langfristig verbleiben damit nur diejenigen Personen in einer Organisation, deren Persönlichkeit auch wirklich zur vorherrschenden Kultur und den Werten und Normen der anderen Mitglieder passt. So regt die Unternehmenskultur zu einer Art Selbstselektion an. Das ist Grundgedanke der Attraction-Selection-Attrition Theorie.<sup>30</sup> So entsteht eine Ähnlichkeit in den Werthaltungen und Gewohnheiten in der Belegschaft. Daraus entwickelt sich bisweilen eine starke Gruppenkohäsion, bei der unabhängiges kritisches Denken durch „Groupthink“ ersetzt wird.<sup>31</sup>

Insofern findet die Frage ihre Berechtigung, ob es in einem Unternehmen nicht auch ein „zu viel“ an Vertrauen geben kann, dass sich letztlich kontraproduktiv auswirkt. Sehr enge und persönliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Abteilung oder eines Unternehmens können nicht nur Probleme hinsichtlich der Produktivität in sich bergen, sondern auch das fragwürdige Eingehen moralischer Risiken befördern.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Dazu F. W. Nerdinger, 2008, S. 216.

<sup>31</sup> B. Noll, 2013, S. 207; F. W. Nerdinger, 2008, S. 178.

<sup>32</sup> M. E. Oswald, 2010, S. 77 f.

## 10 Erfolgreich kann ein Wertemanagement nur dann sein, wenn es ethische Dilemmata thematisiert

Will ein Unternehmen Wertemanagement zur Beförderung der Unternehmenskultur betreiben, so heißt dies in Kurzform, dass man für Werte sensibilisieren will, Werte klären und abwägen muss und wichtige Werte festigen will.<sup>33</sup> Idealtypisch können danach drei Schritte unterschieden werden, die hier nur in Kurzform erläutert werden können:

- Der erste Schritt besteht in der Sensibilisierung für die im Unternehmen anzutreffenden handlungsleitenden Wertvorstellungen. Damit soll ein Bewusstsein für die „moralische Qualität“ der im Unternehmen ablaufenden Prozesse geschaffen werden, was entscheidende Voraussetzung für jede Veränderung der Organisationskultur ist. Hier geht es beispielsweise darum, bewusste und unbewusste Vorurteile aufzudecken.
- Im zweiten Schritt steht die Frage im Vordergrund: „Welche Werte sollen dem gemeinsamen Handeln künftig zugrunde liegen?“ Dieser Schritt dient der Klärung. Werte sind ins Bewusstsein zu heben, zu präzisieren, abzuwägen und potentielle Wertkonflikte aufzuzeigen. Was heißt zum Beispiel Ehrlichkeit im Umgang mit Kunden oder Lieferanten? Was bedeutet Qualitätsbewusstsein auch unabhängig von Zertifizierungsaktivitäten?
- Im dritten Schritt geht es um die Festigung der Werte. Dies ist der eigentliche und langwierigste Teil der Kulturentwicklung, weil überkommene Wertorientierungen und eingefahrene Verhaltensmuster zu überwinden sind. Neue Werthaltungen sind nur erfolgreich, wenn neue Routinen aufgebaut werden.<sup>34</sup>

Insbesondere geht es beim Aufbau einer intakten Unternehmenskultur um die Bearbeitung (bzw. Enttabuisierung) möglicher Wertkonflikte und Handlungsdilemmata<sup>35</sup>. Schauen wir uns dazu das häufig vorfindbare Handlungsmuster am Beispiel von Korruption an. Ein Mitarbeiter steht vor dem Konflikt, Schmiergeldzahlungen an einen korrupten Einkäufer oder Beamten zu leisten. Nun hat er nur zwei Optionen:

- entweder er zahlt die Bestechungsgelder und handelt unmoralisch, dann bekommt seine Firma den Auftrag, das sichert Beschäftigung und Einkommen;
- oder aber er wählt den moralischen Weg und verzichtet auf entsprechende Zahlungen; dann verliert sein Unternehmen gewichtige Aufträge, Umsätze und Gewinne, weil einer der Mitkonkurrenten die Bestechungsgelder sicher bezahlen wird.

Soll diese Frage auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters abgehandelt werden, so sieht er sich paradoxen Anforderungen ausgesetzt, es gibt einen unauflösbaren Widerspruch:

---

<sup>33</sup> Dazu G. Kraus, 2007, S. 9 ff.; K. Berkel, 1998, S. 122 ff.; K. Berkel / R. Herzog, 1997, S. 79 ff.; A. Anwander, 2014, S.

<sup>34</sup> G. Kraus, 2007, S. 9.

<sup>35</sup> Vgl. auch D. E. Murphy, 2002, p. 716.

Bestechung ist unmoralisch und strafbar, aber die Zielvorgaben zu Umsatz, Marktanteil oder Rendite sind unumstößlich. In solchen Situationen übt sich die Geschäftsführung gerne in „strategischer Ignoranz“. Sie gibt nur die paradoxen Ziele vor, will dann aber über die notwendigen Praktiken, die angewendeten Mittel zur Erreichung der Ziele und die damit verbundenen Zwänge der Mitarbeiter gar nicht so genau Bescheid wissen. Werden diese möglichen Dilemmata oder Widersprüchlichkeiten, in die Mitarbeiter geraten können, in der Firma nicht thematisiert oder gar tabuisiert, dann bleibt jede Kultur- und Werteentwicklung vordergründig und dient nur der Rechtfertigung des Managements.

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Ethik-Trainings-Programmen, um die im Unternehmen dominierenden Werthaltungen durch Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen zu verbessern. Workshops, Case Studies oder Rollenspiele werden eingesetzt, um neue Mitarbeiter zu integrieren, Grauzonen zu klären oder für ethische Dilemma-Situationen zu sensibilisieren.

Solche Trainingsmaßnahmen konnten signifikante Einstellungsänderungen bewirken, wie empirische Untersuchungen zeigten. Die letztlich entscheidende Frage ist allerdings, ob sich der Einstellungswandel im betrieblichen Entscheidungsverhalten niederschlägt. Diese Frage ist kaum zu beantworten, denn hierzu wären Längsschnittanalysen notwendig, die große methodische Schwierigkeiten aufweisen.<sup>36</sup>

## 11 Kulturentwicklung muss mit Widerständen rechnen

Der Handlungsbedarf für ein „kulturbewusstes Management“ wird gerne verkannt und verdrängt, weil kaum kurzfristigen Veränderungen zu erwarten sind. Die Kultur eines Unternehmens lässt sich nur langfristig und mit hohem Energieaufwand fortentwickeln. Zudem stehen insbesondere angestellte Manager häufig kurzfristig unter einem erheblichen Handlungs- und Erfolgsdruck.<sup>37</sup> Da werden dann als notwendig erkannte Maßnahmen, wenn auch mit schlechtem Gewissen, hintangestellt.

Hinzu kommt, dass viele Manager, namentlich „Machertypen“, Ängste vor der Befassung mit solchen „soft skills“ haben. Denn dann werden unangenehme Wahrheiten oder Praktiken thematisiert und manche liebgewonnenen Verhaltensweisen müssen abgestellt werden. Da liegt es nahe, das Thema als „Sozialklimbim“ abzutun und sich auf die kurzfristigen, „wichtigen“ Themen zu konzentrieren.<sup>38</sup>

Andererseits sprechen die empirischen Befunde dafür, dass gerade hier große Produktivitätspotentiale liegen könnten, wenn man sich stärker mit Interessen und Motivation der Mitarbeiter befassen würde.<sup>39</sup> Und es könnten auch manche fragwürdigen Machenschaften frühzeitig erkannt und abgestellt werden, die die Reputation beschädigen.

---

<sup>36</sup> B. Noll, 2013, S. 219.

<sup>37</sup> Vgl. dazu B. Noll et al., 2011, S. 82 f. mit weiteren Nachweisen.

<sup>38</sup> G. Kraus, 2007, S. 9.

<sup>39</sup> H. Klages, 2006, S. 123 f..

Leider folgen auch Unternehmen gerne der Logik der Kurzfristfalle und wählen nicht das langfristig Vernünftige, sondern das kurzfristig Einträgliches. Und so wird die Forderung nach einer stärker an einer Werte- und Unternehmenskultur ausgerichteten Unternehmenspolitik wohl noch lange ein Desiderat bleiben.

## 12 Fazit

Ethische Anliegen im Unternehmen zu verankern ist ein mühsames Geschäft. Das zeigt die anhaltende Debatte um die Frage nach der angemessenen Verantwortung der Unternehmen für seine Stakeholder und für das Gemeinwesen im Zeitalter der Globalisierung.<sup>40</sup> Unternehmen begeben sich gerne auf „Ersatzschauplätze“, um zu dokumentieren, dass sie den Anliegen ihrer Stakeholder und der (Welt-)Gesellschaft nachkommen, d.h. ihren Verantwortlichkeiten in einer unüberschaubaren, vielfältig vernetzten Welt nachkommen:

- So ist die intensive Debatte um die Corporate Social Responsibility (CSR) von Unternehmen zu verstehen, wonach sich Unternehmen über die reine Gewinnerzielung auch die Belange der vom unternehmerischen Handeln betroffener Anspruchsgruppen (= Stakeholder) zu eigen machen und auch Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft wie z.B. für soziale und ökologische Belange befürworten. Doch diesem Ansatz fehlt auch nach intensiver Debatte für schwierige Entscheidungs- und Konfliktlösungen der Kompass. Komplexe Problemlagen wie der Abbau oder die Verlagerung von Arbeitsplätzen können mit dem (normativ gewendeten) Stakeholder-Ansatz aufgrund der Vielzahl betroffener aktueller und potentieller Anspruchsgruppen gar nicht entschieden werden.<sup>41</sup>
- Unternehmen neigen überdies gerne dazu, Verantwortung zu „personalisieren“. Die moderne Wirtschaftsethik befasst sich indes nicht nur mit den Anforderungen der Sittlichkeit an den Einzelnen, sondern auch mit den moralischen Grundlagen menschlichen Zusammenlebens in Unternehmen und Gesellschaften. Doch entwicklungsgeschichtlich stand lange Zeit die Moral des Individuums im Vordergrund ethischer Reflexion.<sup>42</sup> Beladen mit diesem entwicklungsgeschichtlichen Ballast dokumentieren auch aktuelle Moraldebatten die Neigung, einer bestimmten Person die Verantwortung für ein bestimmtes Geschehen zuweisen zu können. Diesem Muster folgen auch Unternehmen nur allzu gern und nicht ganz uneigennützig.
- Im Unternehmen verantwortliche Akteure neigen aufgrund mancher Informationsasymmetrien dazu, kurzfristig „wahrnehmbaren“ Aktivitäten langfristig erfolgsträchtigeren, aber konfliktbeladeneren Strategien den Vorzug zu geben. Daher installieren und revidieren Unternehmen eher ausdifferenzierte und überbordende Compliance-Management-Programme, auch wenn ein gut durchdachtes Wertemanagement auf Basis des Integrity-Managements die erfolgsträchtigere Strategie wäre.

---

<sup>40</sup> B. Noll, 2012, S. 276 ff.

<sup>41</sup> Grundlegend dazu bereits F. A. von Hayek, 1978 (1967), S. 301; M.C. Jensen, 2001, p. 10 f.

<sup>42</sup> Ausführlich dazu B. Noll, 2010, S. 17 ff.



Ethikmanagement hat also nicht in erster Linie ein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem!

## Quellenverzeichnis

**Anwander, Armin (2014)**, Organisationskultur. Was Organisationen zusammen hält und bewegt, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_23433\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23433__2.pdf), (Abruf: 01.08.2014).

**Anand, Vikas / Ashforth, Blake E. / Joshi, Mahendra (2004)**, Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations, in: Academy Of Management Executive, 2004, Vol. 18 (2), p. 39–53.

**Anstätt, Kerstin / Volkert, Jürgen (2011)**, UN Principles for Responsible Management Education, in: S. Grüninger u.a. (Hrsg.), Verantwortung in der globalen Ökonomie gestalten. Governanceethik und Wertemanagement. Festschrift für Josef Wieland, Marburg 2011, S. 501–526.

**Ashford, B. E. / Anand, V. (2003)**, The Normalization of Corruption in Organizations, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 25, 1– 52.

**Bannenberg, Britta (2014)**, Wer ist ein typischer Korruptionstäter, in: Transparency International (Hrsg.), Scheinwerfer, 19 Jg. Mai 2014, S. 8.

**Becker, Wolfgang / Holzmann, Robert (2011)**, Verhaltensannahmen betriebswirtschaftlicher Theorien und Wirtschaftskriminalität. Theoriebasierte Typisierung wirtschaftskriminellen Verhaltens, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 12. Jg., S. 354–376.

**Berkel, Karl (1998)**, Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven, in: G. Blicke (Hrsg.), Ethik in Organisationen, Göttingen 1998, S. 117–136.

**Berkel, Karl / Herzog, Rainer (1997)**, Unternehmenskultur und Ethik, Heidelberg 1997.

**Bund, Kerstin / Heuser, Uwe Jean / Kunze, Anne (2013)**, Generation Y. Wollen die auch arbeiten? In: Die Zeit vom 11. März 2013, <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>

**Cleff, Thomas /Luppold, Lisa /Naderer, Gabi / Volkert, Jürgen (2009)**, Wirtschaftskriminalität – Eine Analyse der Motivstrukturen“ Studie herausgegeben von PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main.

**Dombois, Rainer (2009)**, Von organisierter Korruption zu individuellem Korruptionsdruck? Soziologische Einblicke in die Siemens-Korruptionsaffäre, <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/Dombois-Siemensfinal.pdf> (Abruf: 10.08.2012).

**Gallup Consulting (2012)**, Engagement Index Deutschland 2011, <http://eu.gallup.com/Berlin/153299/Praesentation-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> (Abruf: 20.08.2012).

**Göbel, Elisabeth (2006)**, Unternehmensethik, Stuttgart 2006.

**Hayek, Friedrich August von (1978)**, The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought it to and Will it be Run?, in ders., (Hrsg.), Studies in Philosophy, Politics and Economics, 2nd. ed., London and Henley 1978, S. 300–312.

**Hetzer, Wolfgang (o.J.)**, Bürger, Banker, Banditen, Bonzen, <http://www.kripo.at/FACHARTIKEL/2011/Hetzer/Alpengluehen.pdf> (Abruf: 20.07.2014)

**Jensen, Michael C. (2001)**, Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, pp. 8–21.

**Klages, Helmut (2006)**, Eigenverantwortung als zivilgesellschaftliche Ressource, in: L. Heidbrink / A. Hirsch (Hrsg), Verantwortung in der Zivilgesellschaft. Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips, Frankfurt New York 2006, S. 109–126.

**Knorr, Andreas / Arndt, Andreas (2003)**, Why did Walmart fail in Germany, IWIM - Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management, Bd. 24, <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/w024.pdf> (Abruf: 20.07. 2014)

**Kraus, Georg (2007)**, Kultur oder wie tickt ihr Unternehmen? Wie sollte es ticken, in: MQ Management und Qualität, 4/2007, S. 9–11.

**Kuhn, Thomas / Weibler, Jürgen (2012)**, Führungsethik in Organisationen, Stuttgart 2012.

**Lang, Rainhart / Rybnikova, Irma (2014)**, Aktuelle Führungstheorien und –konzepte, Wiesbaden 2014.

**Murphy, Diane E. (2002)**, The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics, Iowa Law Review, Vol. 87, p. 697–719.

**Nerdinger, Friedemann W. (2008)**, Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 2. Auflage, Stuttgart 2008.

**N.N., (2011)**, Corporate Culture - The view from the top, and bottom, The Economist vom 24.09.2011, <http://www.economist.com/printedition/2011-09-24> (Abruf: 20.07.2014)

**Noll, Bernd (2010)**, Grundriss der Wirtschaftsethik. Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung, Stuttgart 2010.

**Noll, Bernd (2012)**, Unternehmen und beschäftigungspolitische Verantwortung – eine historisch-genetische Annäherung, in: Ordo Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 63, S. 263–293.

**Noll, Bernd (2013)**, Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 2013.

**Noll Bernd / Volkert, Jürgen / Niina Zuber (2011)**, Managermärkte: Wettbewerb und Zugangsbeschränkungen – Eine institutionen- und sozioökonomische Analyse, Baden Baden 2011.

**Oswald, Margit E. (2010)**, in: M. W. Schweer (Hrsg.), Vertrauensforschung: State of the Art, Frankfurt a.M., 2010, S. 63–85.

**Padilla, Art / Hogan, Robert / Kaiser, Robert B. (2007)**, The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, in: The leadership Quarterly, 18 (3), p. 176–194.

**Paine, Lynn Sharp (1994)**, Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72 / No. 2, p. 106–117.

**Paul, Joachim (2011)**, Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 2011.

**Plickert, Philip (2012)**, Ein Bindestrichfach, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13.2.2012, S. 10.

**Salvenmoser, Steffen (2014)**, Täter-Psychologie und Unternehmens-Profil im Blick der Meinungsforschung, in: Transparency International (Hrsg.), Scheinwerfer, 19 Jg., Mai 2014, S. 8.

**Schein, Edgar H. (1995)**, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt / New York 1995.

**Sennett, Richard (1998)**, Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, 7. Auflage, Berlin 1998.

**Simons, Stefan (2012)**, Börsenhändler Kerviel: Frankreich zweifelt an der Einzeltäter-These, in: Spiegel-Online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/reaktionen-auf-berufungsurteil-gegen-trader-kerviel-a-863187.html> (Abruf: 30.07.2014).

**statista (2014)**, Was meinen Sie, welche Aussagen kann man über Manager machen, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/381/umfrage/aussagen-ueber-manager>. (Abruf: 20.07.2014).

**Toedtmann, Claudia (2014)**, Verpfeifen erwünscht, in: Wirtschaftswoche Nr. 32 vom 4.8.2014, S. 66–71.

**Vogel, Hannes (2013)**, Banken haben aus Lehman-Crash kaum gelernt. Warum eine neue Finanzkrise droht, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Warum-eine-neue-Finanzkrise-droht-article11354831.html> (Abruf: 20.07.2014).

**Waters, James A. (1991)**, Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, wieder abgedruckt in: H. Steinmann / A. Löhr (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 281–300.

**Zimmermann, Rudolf (2004)**, Compliance – Grundlagen der Corporate Governance, in: J. Wieland (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004.

52. **Werner Pepels** Aug. 1990  
Integrierte Kommunikation
53. **Martin Dettinger-Klemm** Aug. 1990  
Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers
54. **Werner Pepels** Sept. 1990  
Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien
55. **Dieter Pflaum** Sept. 1990  
Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR
56. **Rudi Kurz (Hrsg.)** Nov. 1990  
Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance
57. **Werner Pepels** Jan. 1991  
Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung
58. **Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.)** Aug. 1991  
Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner
59. **Hartmut Eisenmann** Okt. 1991  
Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald
60. **Ursula Hoffmann-Lange** Dez. 1991  
Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?
61. **Werner Pepels** Dez. 1991  
Elemente der Verkaufsgesprächsführung
62. **Wolfgang Berger** Dez. 1991  
Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers
63. **Günter Staub** Jan. 1992  
Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien
64. **Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz** Mai 1992  
Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen
65. **Werner Lachmann** Juni 1992  
Ethikversagen – Marktversagen
66. **Paul Banfield** Juni 1993  
Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management
67. **Bernd Noll** Aug. 1993  
Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991
68. **Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo** Aug. 1993  
Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung
69. **Sybil Gräfin Schönfeldt** Aug. 1993  
Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93
70. **Hartmut Löffler** Dez. 1993  
Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien
71. **Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert** Nov. 1994  
Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software
72. **Alexa Mohl** Febr. 1995  
NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95
73. **Bernd Noll** Mai 1995  
Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte
74. **Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber** Nov. 1995  
Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996
75. **Hans Lenk** Mai 1996  
Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96
76. **Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll** Juni 1996  
Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik
77. **Helmut Wienert** März 1997  
Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau
78. **Norbert Jost** Mai 1997  
Innovative Ingenieur-Werkstoffe
79. **Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher** Sept. 1997  
Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen
80. **Björn Engholm** Okt. 1997  
Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage, Jan. 1998

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>81. Lutz Goertz</b> Sept. 1998<br/>Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p>             | <p>Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01</p>   |
| <p><b>82. Eckhard Keßler</b> Nov. 1998<br/>Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p>        | <p><b>95. Konrad Zerr</b> März 2001<br/>Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung</p>  |
| <p><b>83. Heinrich Hornef</b> Febr. 1998<br/>Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98</p> | <p><b>96. Daniela Kirchner</b> April 2001<br/>Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung</p>   |
| <p><b>84. Helmut Wienert</b> Juli 1998<br/>50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998</p> | <p><b>97. Bernd Noll</b> Mai 2001<br/>Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen</p>  |
| <p><b>85. Bernd Noll</b> Sept. 1998<br/>Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise</p>   | <p><b>Peter Frankenfeld</b><br/>EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung</p>   |
| <p><b>86. Hartmut Löffler</b> Jan. 1999<br/>Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank</p>  | <p><b>98. Hans Joachim Grupp</b> Juni 2001<br/>Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften</p>   |
| <p><b>87. Erich Hoppmann</b> Juni 1999<br/>Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999</p>  | <p><b>99. Norbert Jost (Hrsg.)</b> Juli 2001<br/>Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge</p> |
| <p><b>88. Helmut Wienert (Hrsg.)</b> Dez. 1999<br/>Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll</p>                               | <p><b>100. Urban Bacher, Mikolaj Specht</b> Dez. 2001<br/>Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft</p>   |
| <p><b>89. Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)</b> Jan. 2000<br/>Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal</p>                                | <p><b>101. Constanze Oberle</b> Okt. 2001<br/>Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce</p>  |
| <p><b>90. Ulrich Wagner</b> Febr. 2000<br/>Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit</p>              | <p><b>102. Ulrich Wagner</b> Jan. 2002<br/>Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte</p>  |
| <p><b>91. Helmut Wienert</b> April 2000<br/>Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets</p>  | <p><b>Jürgen Volkert</b><br/>Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie</p>  |
| <p><b>92. Barbara Burkhardt-Reich</b> Nov. 2000<br/>Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen</p>   | <p><b>103. Mario Schmidt, René Keil</b> März 2002<br/>Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme</p>  |
| <p><b>93. Helmut Wienert</b> Dez. 2000<br/>Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahrestgutachten 2000/2001</p>  | <p><b>104. Kurt Porkert</b> Mai 2002<br/>Web-Services – mehr als eine neue Illusion?</p>   |
| <p><b>94. Jürgen Wertheimer</b> Febr. 2001</p>  | <p><b>105. Helmut Wienert</b> Juni 2002<br/>Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen</p>  |
|   | <p><b>106. Robert Wessolly, Helmut Wienert</b> Aug. 2002<br/>Die argentinische Währungskrise</p>   |

- 107. Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2002  
Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert
- 108. Thomas Gulden** April 2003  
Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie
- 109. Günter Altner** Mai 2003  
Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
- 110. Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2003  
Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger
- 111. Christoph Wüterich** Februar 2004  
Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003
- 112. Sabine Schmidt** Mai 2004  
Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention
- 113. Helmut Wienert** August 2004  
Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland
- 114. Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2004  
Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch
- 115. Dirk Wenzel** Nov. 2004  
The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?
- 116. Frank Morelli, Alexander Mekyska, Stefan Mühlberger** Dez. 2004  
Produkt- und prozessorientiertes Controlling als Instrument eines erfolgreichen Informationstechnologie-Managements
- 117. Stephan Thesmann, Martin Frick, Dominik Konrad** Dez. 2004  
E-Learning an der Hochschule Pforzheim
- 118. Norbert Jost (Hrsg.)** Juni 2005  
Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge der Umformtechnik
- 119. Rainer Gildeggen** Juni 2005  
Internationale Produkthaftung
- 120. Helmut Wienert** Oktober 2005  
Qualifikationsspezifische Einkommensunterschiede in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen
- 121. Andreas Beisswenger, Bernd Noll** Nov. 2005  
Ethik in der Unternehmensberatung – ein verminntes Gelände?
- 122. Helmut Wienert** Juli 2006  
Wie lohnend ist Lernen? Ertragsraten und Kapitalendwerte von unterschiedlichen Bildungswegen
- 123. Roland Wahl (Hrsg.)** Sept. 2006  
Technik-Forum 2005: Umformwerkzeuge - Anforderungen und neue Anwendungen. Mit Beiträgen von Edmund Böhm, Eckhard Meiners, Andreas Baum, Ursula Christian und Jörg Menno Harms
- 124. Mario Schmidt** Dez. 2006  
Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Strommanagement
- 125. Norbert Jost (Hrsg.)** Okt. 2007  
Technik-Forum 2006: Innovative neue Techniken für Werkzeuge der Kaltverformung. Mit Beiträgen von Franz Wendl, Horst Bürkle, Rainer Menge, Michael Schiller, Andreas Baum, Ursula Christian, Manfred Moik und Erwin Staudt.
- 126. Roland Wahl (Hrsg.)** Okt. 2008  
Technik-Forum 2007: Fortschrittsberichte und Umfeldbetrachtungen zur Entwicklung verschleißreduzierter Umformwerkzeuge. Mit Beiträgen von Klaus Löffler, Andreas Zilly, Andreas Baum und Paul Kirchhoff.
- 127. Julia Tokai, Christa Wehner** Okt. 2008  
Konzept und Resultate einer Online-Befragung von Marketing-Professoren an deutschen Fachhochschulen zum Bologna-Prozess
- 128. Thomas Cleff, Lisa Luppold, Gabriele Naderer, Jürgen Volkert** Dez. 2008  
Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität
- 129. Frank Thuselt** Juni 2009  
Das Arbeiten mit Numerik-Programmen. MATLAB, Scilab und Octave in der Anwendung.
- 130. Helmut Wienert**  
Wachstumsmotor Industrie? Zur Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes für die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts
- 131. Sebastian Schulz**  
Nutzung thermodynamischer Datensätze zur Simulation von Werkstoffgefügen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
- 132. Hanno Beck; Kirsten Wüst**  
Gescheiterte Diäten, Wucherzinsen und Wartepremien: Die neue ökonomische Theorie der Zeit.

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- 133 Helmut Wienert**  
Was riet der Rat? Eine kommentierte Zusammenstellung von Aussagen des Sachverständigenrats zur Regulierung der Finanzmärkte und zugleich eine Chronik der Entstehung der Krise
- 134 Norbert Jost (Hrsg.)**  
Norbert Jost (Hrsg.): Werkstoffe und Technologien zur Kaltverformung
- 135 Frank Morelli**  
Geschäftsprozessmodellierung ist tot – lang lebe die Geschäftsprozessmodellierung!
- 136 T. Cleff, L. Fischer, C. Sepúlveda, N. Walter**  
How global are global brands? An empirical brand equity analysis
- 137 Kim Neuer**  
Achieving Lisbon – The EU's R&D Challenge The role of the public sector and implications of US best practice on regional policymaking in Europe
- 138 Bernd Noll**  
Zehn Thesen zur Corporate Governance
- 139 Pforzheim University**  
Communication on progress. PRME Report 2008
- 140 Rainer Maurer**  
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule
- 141 Barbara Reeb; Malte Krome**  
Arm trotz Arbeit? Zum Für und Wider von Mindestlöhnen
- 142 B. Eng. Daniel Wyn Müller**  
Titanschäume als Knochenimplantat (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
- 143 Alexander Martin Matz, Norbert Jost**  
Fouling an offenporigen zellulären Werkstoffen auf Al-Basis unter beheizten wässrigen Bedingungen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
- 144 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum 1. Pforzheimer Werkstofftag
- 145 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum 2. Pforzheimer Werkstofftag. Aus der Reihe „Leichtbau“, Hrsg.: N. Jost, R. Klink.
- 146 Helmut Wienert**  
Zur Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) in Deutschland
- 147 Jürgen Antony**  
Technical Change and the Elasticity of Factor Substitution
- 148 Stephanie Görlach**  
Ressourceneffizienz in Deutschland
- 149 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum Pforzheimer Werkstofftag 2014, aus der Reihe „Focus Werkstoffe“
- 150 Bernd Noll**  
Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?