

DIE
ARBEITSWELT
VON **MORGEN**

03

Ausgabe zum
Thema

VERTRAUEN

TEIL 1

Leiden Unternehmen
weltweit unter
einer Vertrauenskrise?

TEIL 2

Neue ethische
Herausforderungen
in der Wirtschaft

Leiden Unternehmen weltweit unter einer Vertrauenskrise?

01

*In einer globalisierten,
stark vernetzten
Welt ist Vertrauen für
wirtschaftlichen Erfolg
wichtiger denn je.*

*„Vertrauen ist wie die Luft, die wir atmen
– solange sie vorhanden ist, nehmen wir sie
eigentlich gar nicht wahr. Aber wenn sie weg
ist, merkt das jeder sofort.“ – Warren Buffett*

Der legendäre amerikanische Investor machte die oben zitierte Aussage nach dem Salomon-Brothers-Anleihenhandelsskandal von 1991. Damals hatten Trader falsche Gebote abgegeben, um den US-amerikanischen Markt für Staatsanleihen zu manipulieren. Der Skandal führte dazu, dass Buffett als Salomon-Großaktionär vorübergehend den Vorstandsvorsitz übernehmen musste, um unethische Praktiken auszumerzen und so das Unternehmen vor einer strafrechtlichen Verfolgung zu bewahren. Doch Salomon Brothers erholte sich nie von dem Skandal. Das Unternehmen wurde später Teil der Citigroup, und der Großteil seines Handelsgeschäfts wurde aufgelöst.

Buffetts Kommentar über Vertrauen in der Geschäftswelt hat sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts als relevanter denn je erwiesen. Die Bilanzskandale von 2001 bis 2003 hatten verheerende Auswirkungen auf Großunternehmen wie Enron und WorldCom und verursachten Anlegern Milliardenverluste. Im Jahr 2008 lösten weit verbreitete unethische Kreditvergabepraktiken eine globale Finanzkrise aus, von der sich viele Volkswirtschaften auf der ganzen Welt bis heute noch nicht vollständig erholt haben.

Die immer weitreichenderen Folgen geschäftlicher Verfehlungen zeigen eindeutig: In einer globalisierten, stark vernetzten Welt ist Vertrauen >

◀ für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg wichtiger denn je. Integrität ist heute das wichtigste Markenattribut.

Vertrauen bauen Unternehmen im täglichen Umgang mit Kunden auf, indem sie ihre Versprechen konsequent einhalten oder, bei Problemen in der Geschäftsbeziehung, alle Hebel in Bewegung setzen, um den Kunden gerecht zu werden. Zufriedenheit und Wohlbefinden ihrer Kunden ist ihr oberstes Gebot und dementsprechend verhalten sie sich auch. Kunden sehen sich folglich als Partner und nicht als Störfaktor. Es gilt eine Kultur zu schaffen, in der alle Mitarbeiter verstehen, dass ihre eigenen Interessen und die des Unternehmens sich mit den Kundeninteressen decken – man kann sie nicht losgelöst voneinander betrachten.

Dies mag selbstverständlich erscheinen, aber viele Organisationskulturen verleiten – absichtlich oder unabsichtlich – zu opportunistischem Verhalten. Moralisch verwerfliche Führung, Leistungsanreize, die Mitarbeiter zu gewissenlosem Verhalten verleiten, das Fehlen von regelmäßigen, offenen Diskussionen über ethische Folgen – all das macht es wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter Beziehungen zu Kunden und selbst zu ihren Kollegen nicht als Win-Win-Situation angehen. Anders gesagt, sie haben das Gefühl, dass sie Erfolg nur auf Kosten anderer erzielen können. Dies fördert ein gewisses „Augenverschließen“ vor ethischen Folgen und macht somit den Erhalt von vertrauensvollen Beziehungen schwieriger.

Weltweit gauben zwei Drittel, dass Korruption in der Wirtschaft weit verbreitet ist.

Selbst für gut geführte Unternehmen kann es heutzutage eine Herausforderung darstellen, sich einen guten Ruf für Integrität zu erarbeiten, da Mitarbeiter, Kunden und Investoren in den meisten Ländern eine skeptische Grundhaltung besitzen. Eine globale Studie von Gallup aus dem Jahr 2017 zeigte, dass 68 Prozent der Befragten der Ansicht waren, dass in ihrem Land Korruption in der Wirtschaft weit verbreitet sei. Dieser Anteil hat sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert, obschon sich in einigen Ländern, wie beispielsweise Deutschland, Veränderungen abzeichnen.

Einwohner wirtschaftlich stärkerer Regionen sagen im Allgemeinen seltener, dass Korruption in der Wirtschaft ihres Landes weit verbreitet ist. Dennoch sahen im Jahr 2017 60 Prozent der Befragten in den USA und 52 Prozent in Westeuropa Wirtschaftskorruption als weitverbreitet. In Westeuropa zeigt sich jedoch ein deutliches Nord-Süd-Gefälle. Die überwiegende Mehrheit der Einwohner in südlichen Ländern wie Portugal, Spanien und Italien ist der Meinung, dass Korruption in den Unternehmen ihres Landes weit verbreitet ist; in fast allen nordischen Staaten (Dänemark, Finnland, Schweden und Norwegen) gaben dies hingegen weniger als ein Drittel zu Protokoll.

Einwohner wirtschaftlich stärkerer Regionen

gaben im Allgemeinen seltener an, dass Korruption

in der Wirtschaft weit verbreitet ist. Dennoch

sahen im Jahr 2017 60 Prozent der Befragten

in den USA und 52 Prozent in Westeuropa

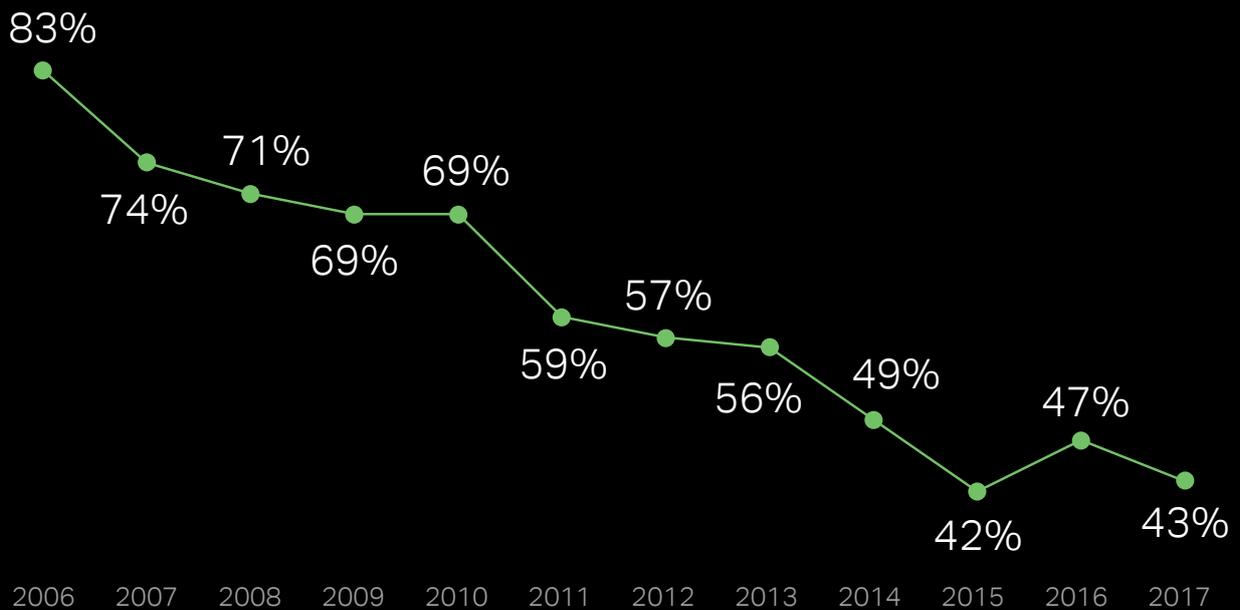
Wirtschaftskorruption als weitverbreitet.

Die Deutschen nehmen seit dem Jahr 2006 einen deutlichen Rückgang der Wirtschaftskorruption wahr.

Deutschland stellt vor dem Hintergrund des gleichbleibenden Niveaus der Wirtschaftskorruption in den G20-Ländern eine bemerkenswerte Ausnahme dar. Im Jahr 2006 erklärten 83 Prozent der Deutschen, dass Korruption in den Unternehmen des Landes weitverbreitet sei. In den folgenden zehn Jahren sank dieser Anteil jedoch stetig; im Jahr 2017 lag er bei nur noch 43 Prozent.

Ist Korruption in Unternehmen, die in Deutschland ansässig sind, weit verbreitet oder nicht?

Anteil „Ja“



Seit Ende der 2000er-Jahre schlagzeilenträchtige Korruptionsaffären mehrere deutsche Großunternehmen wie den Siemens-Konzern und die Volkswagen-Tochter MAN erschütterten, geht der deutsche Gesetzgeber zunehmend härter gegen Bestechung und andere Formen der Unternehmenskorruption vor. Zu den jüngsten Reformen gehört eine Maßnahme aus dem Jahr 2015, mit der die Antikorruptionsgesetze erheblich ausgeweitet wurden. Es ist jetzt strafbar, im Rahmen einer Geschäftstätigkeit Bestechungsgelder anzubieten, zu zahlen oder anzunehmen. ►

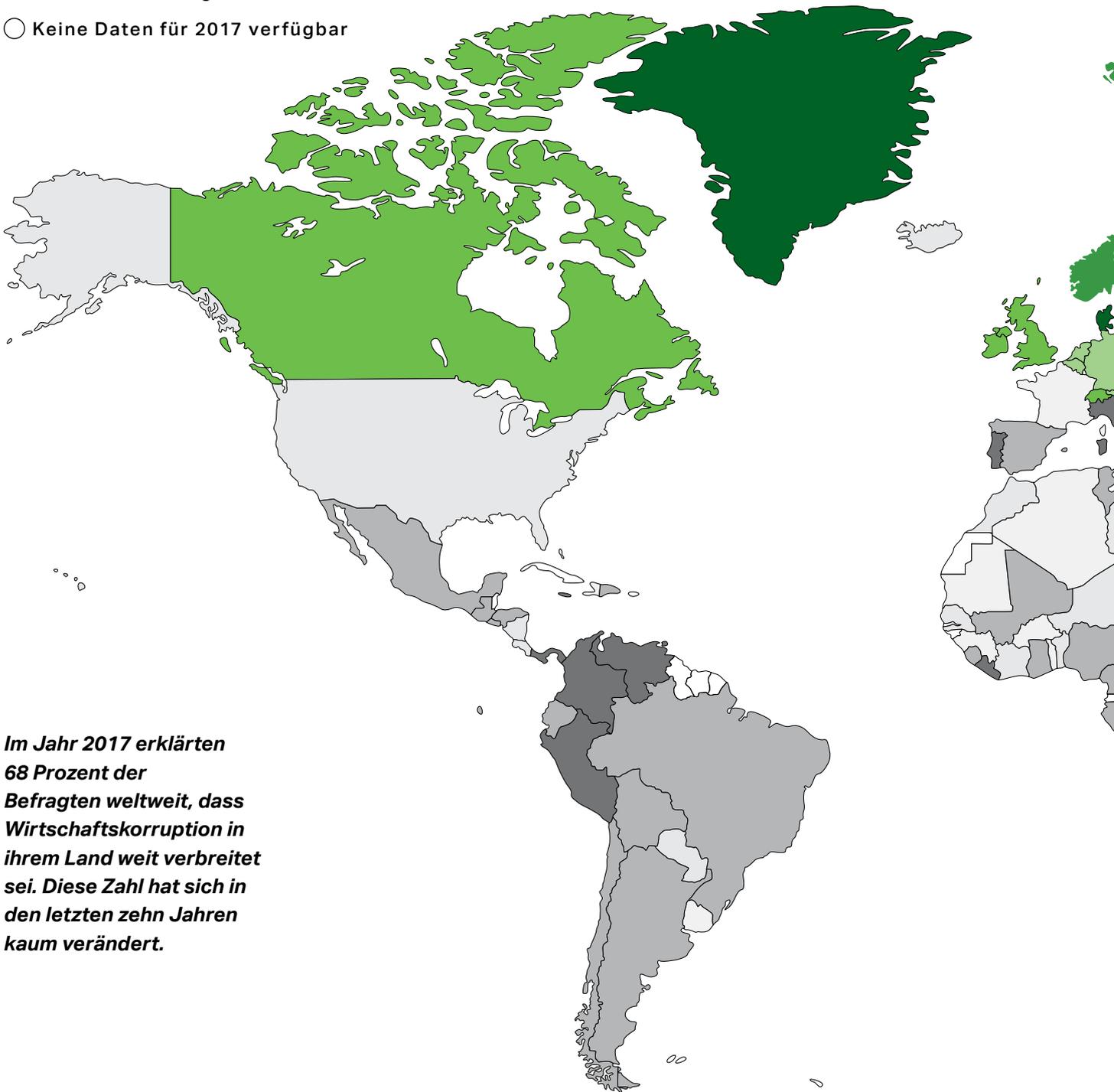
Die fehlende Auseinandersetzung mit ethischen Fragen am Arbeitsplatz trägt zu der weit verbreiteten Wahrnehmung bei, dass Unternehmen korrupt sind.

Ist Korruption in Unternehmen, die in Ihrem Land ansässig sind, weit verbreitet oder nicht?

Anteil „Ja“, 2017



○ Keine Daten für 2017 verfügbar

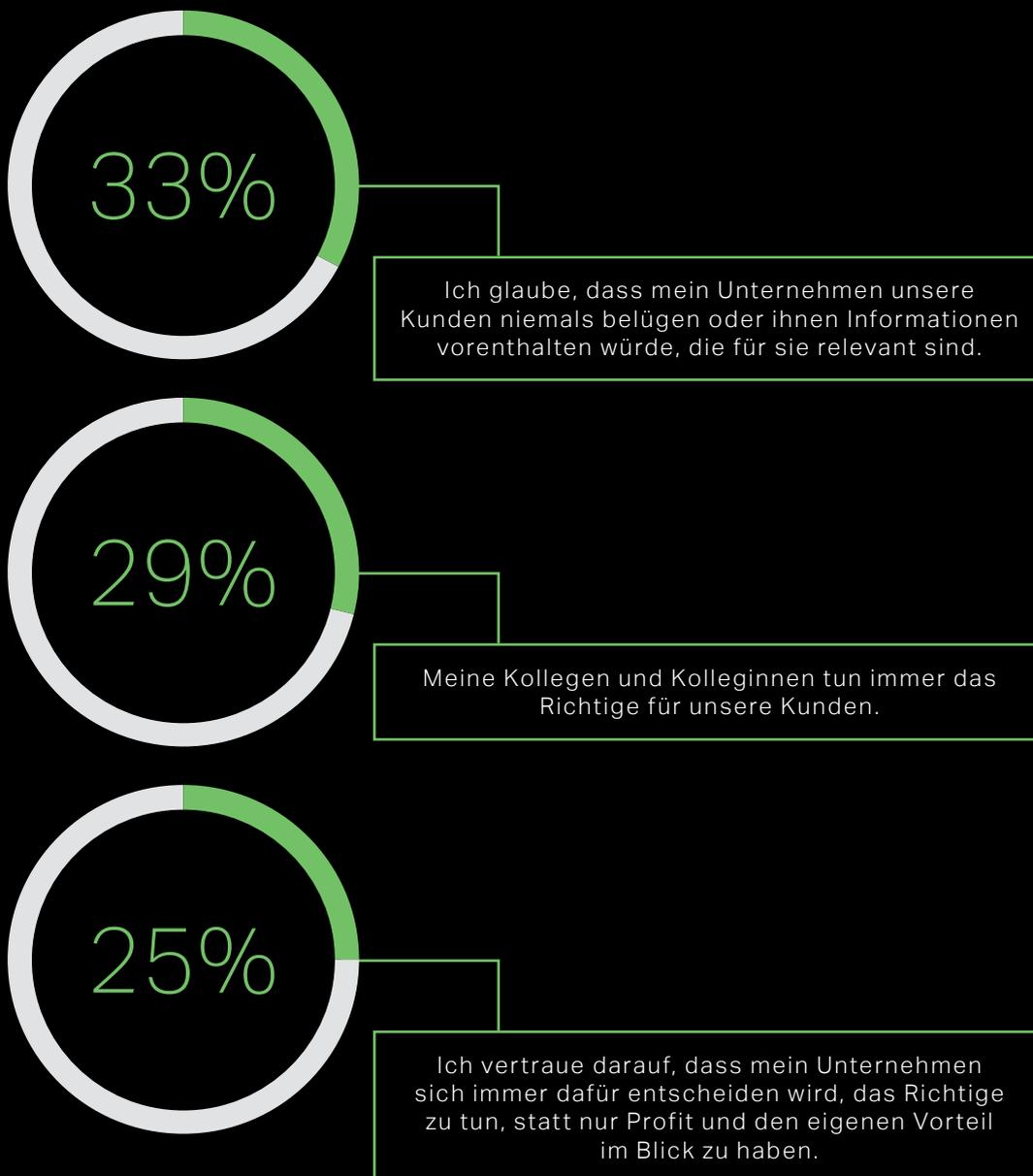


Im Jahr 2017 erklärten 68 Prozent der Befragten weltweit, dass Wirtschaftskorruption in ihrem Land weit verbreitet sei. Diese Zahl hat sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert.

Die meisten Mitarbeiter sind sich nicht sicher, ob ihr Unternehmen Kunden immer ethisch korrekt behandelt.

In vier europäischen Ländern – Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien – fragte Gallup Beschäftigte ab 18 Jahre, inwieweit sich ihre Arbeitgeber zu ethisch korrektem Verhalten verpflichtet hätten, insbesondere im Hinblick auf Kunden. Nur ein Viertel der Befragten (25 Prozent) ist sich ohne Wenn und Aber sicher (Antwort mit „5“ auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei „5“ die beste Antwortoption darstellt), dass das eigene Unternehmen nicht nur den Profit und den eigenen Vorteil im Blick hat. Ebenfalls ist für das Vertrauen von Bedeutung, dass ein Unternehmen seine Kunden niemals belügen oder ihnen relevante Informationen vorenthalten würde. Dieser Aussage stimmt jedoch nur jeder dritte Arbeitnehmer (33 Prozent) uneingeschränkt zu.

Anteil „stimme vollständig zu“



Ethik und Geschäftsinteressen gehen heute Hand in Hand

Früher war Vertrauen meist das Ergebnis einer längeren Geschäftsbeziehung. Menschen kannten ihre Bankiers, Händler und Arbeitgeber persönlich und hatten einen persönlichen Bezug zueinander. Heutzutage sind geschäftliche Transaktionen in der Regel weniger persönlich und weitreichender als noch vor ein paar Jahrzehnten. Vertrauen ist nach wie vor eine wichtige Form von Geschäftskapital, aber die Kunden bewerten die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens heute anhand anderer Kriterien – darunter oft eine Fülle von Informationen über bisher gezeigtes ethisches oder unethisches Verhalten und Erfahrungen von Kunden und Mitarbeitern.

Im Zeitalter der Globalisierung ist die Einhaltung allgemein anerkannter ethischer Standards nicht nur für den Vertrauensaufbau bei Mitarbeitern und Kunden nötig, sondern praktisch eine Grundvoraussetzung für die Teilnahme an der globalen Wirtschaft. Genauso, wie gemeinsame technologische Standards die schnelle Verbreitung von Mobiltelefonie und Internet in der ganzen Welt ermöglicht haben, stellen allgemein anerkannte ethische Standards ein einheitliches Regelwerk dar, mit dem Parteien aus unterschiedlichen Kulturkreisen und institutionelle Rahmenbedingungen Geschäfte miteinander machen können, ohne zu befürchten, dabei übervorteilt zu werden. Der Erfolg globaler „Sharing Economy“-Plattformen wie Uber und AirBnB wurde zum großen Teil dadurch möglich, dass diese Unternehmen transparente Bewertungssysteme entwickelt haben, die den Kunden das Gefühl vermitteln, dass sie Millionen neuer Fahrer und Unterkunftsanbietern vertrauen können.

Vertrauen hat jedoch auch innerhalb von Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Angesichts des rasanten Wandels, der sich in vielen Branchen aufgrund von Digitalisierung, Globalisierung und neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz ergeben hat, fragen sich viele Mitarbeiter, ob ihre Arbeitsplätze sicher sind. Dabei müssen sie das Gefühl haben, dass ihre Vorgesetzten immer offen und ehrlich mit ihnen umgehen (siehe den

weiter unten folgenden Artikel: „Neue ethische Herausforderungen im Wirtschaftsleben“).

Als vertrauenswürdig gesehen zu werden ist heute auch ein wichtiger Aspekt bei der Personalbeschaffung. Die an Unternehmen gestellten Erwartungen haben sich seit dem „Gier ist gut“-Ethos der 80er-Jahre, verkörpert vom skrupellosen Charakter des Gordon Gekko im Film Wall Street, verändert. Mitarbeiter möchten das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen sozial verantwortlich handelt. Wenn Beschäftigte glauben, dass ihr Arbeitgeber immer das Richtige tun wird, statt nur Profit und den eigenen Vorteil im Blick zu haben, erklären sie häufiger, dass sie ihn als Arbeitgeber empfehlen würden und gedenken, drei weitere Jahre dort arbeiten zu wollen. Gallup-Studien haben gezeigt, dass die Generation Y besonderen Wert darauf legt, dass ihre Karriere mit ihren persönlichen Werten in Einklang ist. Sie sehen ihre Arbeit als Teil ihrer Selbstverwirklichung und ihres Lebenszwecks und nicht nur als Mittel dazu, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. ➤

Der Erfolg globaler „Sharing Economy“-Plattformen wie Uber und AirBnB wurde zum großen Teil dadurch möglich, dass diese Unternehmen transparente Bewertungssysteme entwickelt haben, die Kundenvertrauen aufbauen.

Drei wesentliche Elemente einer von Vertrauen geprägten Kultur

Unternehmen, die langfristig vertrauensvolle Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden unterhalten, zeichnen sich durch drei zentrale Prioritäten aus, auf deren Grundlage Führungskräfte eine von hoher Integrität geprägte Unternehmenskultur aufbauen.

1) Maximaler Kundenwert als oberstes

Geschäftsziel: Unternehmen müssen einen authentischen, kundenorientierten Fokus haben, der für ihre strategische Ausrichtung und ihre täglichen Aktivitäten Dreh- und Angelpunkt ist. Eine solche Zielsetzung, die von Führungskräften aller Hierarchieebenen klar und konsistent kommuniziert wird, verankert ethische Standards im Unternehmen und macht sie somit Teil der DNA. Wenn Ziel und Aufgabe eines Unternehmens die Verbesserung des Lebens seiner Kunden ist, dann wird Vertrauensmissbrauch oder durch unseriöses Verhalten verursachter gesellschaftlicher Schaden nicht nur zu einem ethischen Problem, sondern auch zu einer Frage der Geschäftsstrategie.

Nach massiven Verlusten durch die globale Finanzkrise haben viele Retailbanken, zum Beispiel bei der Umstrukturierung ihrer Geschäftstätigkeiten, die Wiederherstellung von Kundenbeziehungen zur obersten Managementpriorität erklärt. Viele ließen dabei verlauten, dass ihr Hauptaugenmerk nun wieder auf Kundenorientierung liegen würde, gestützt auf klar definierte ethische Standards und Verantwortlichkeiten. Bei Facebook dagegen haben Regeln zur Weitergabe von Daten an Dritte und mögliche Datenschutzverletzungen eine öffentliche Vertrauenskrise verursacht, die das Nutzer- und Umsatzwachstum verlangsamt und eine umfangreiche Werbekampagne zur Folge hatte, die das Vertrauen der Nutzer nun zurückgewinnen soll.

2) Integrität als einer der Kernwerte des

Unternehmens: Vertrauenswürdige Unternehmen machen Integrität zu einem zentralen Wert, der alle Personalprozesse

beeinflusst, von Einstellungskriterien bis hin zu Leistungsanreizen. Buffett sagte einmal, für ihn sei Integrität ein noch wichtigeres Einstellungskriterium als Intelligenz oder Tatkraft: „Wir achten auf drei Dinge, wenn wir Leute einstellen: erstens Intelligenz, zweitens Initiative oder Tatkraft und drittens Integrität. Und wenn sie die dritte Qualität nicht haben, dann werden Ihnen die ersten beiden zum Verderben: denn wenn Sie Leute ohne Integrität bekommen, möchten Sie, dass sie faul und dumm sind.“

Es reicht jedoch nicht, nur charakterfeste Mitarbeiter einzustellen, vor allem in einer Zeit, in der ethische Implikationen nicht immer offensichtlich oder eindeutig sind. Neuere Forschungserkenntnisse der Organisationspsychologie weisen auf „blinde Flecken“ hin, die zu unethischem Verhalten führen können, ohne dass die Betroffenen sich dessen wirklich bewusst sind. Das „Bounded Ethicality“-Konzept legt nahe, dass Mitarbeiter ihre eigenen moralischen Verfehlungen oft nicht erkennen, entweder weil die moralischen Dimensionen ihrer Entscheidungen nicht offensichtlich genug sind oder weil sie im Widerspruch zu anderen persönlichen oder unternehmensspezifischen Interessen stehen. In den Bilanzskandalen der frühen 2000er Jahre wurden beispielsweise große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften von den von ihnen geprüften Unternehmen beauftragt und bezahlt, was sie dazu veranlasste, vor unangemessenen – zuweilen sogar betrügerischen – Buchhaltungspraktiken die Augen zu verschließen.

Mitarbeiter müssen verstehen, dass ihre Kollegen von der Prämisse ausgehen, dass Integrität dem Unternehmenserfolg nicht entgegensteht, sondern vielmehr eine ganz wesentliche Komponente davon ist. Wenn solche kulturellen Normen bestehen, werden Mitarbeiter niemals das Gefühl haben, dass ihnen ihr eigenes ethisches Verhalten zum Nachteil wird. Gespräche über Ethik und Vertrauen und die Konsequenzen von Geschäftsentscheidungen sollten ein täglicher Bestandteil der Arbeit sein, insbesondere wenn Unternehmen Experimentierfreudigkeit und ständige Innovationen fördern.

3) Ethische Fragen als Fokus der

Führungsebene: Für Unternehmen ist Vertrauen weitgehend ein Resultat des Führungsverhaltens. Führungskräfte sind in der Verantwortung, dass Mitarbeiter ein Gespür für ethische Fragen haben, indem sie diese Aspekte regelmäßig auf die Agenda setzen und thematisieren. In vielen Fällen sind Compliance-Programme jedoch nur Lippenbekenntnisse der Unternehmen. Denn sie vermitteln weder, dass es ihnen wirklich ernst ist, durch ethische Geschäftspraktiken Kundenvertrauen aufzubauen, noch dieses langfristig zu wahren.

Rund vier von zehn Arbeitnehmern (39 Prozent), in der kürzlich von Gallup in Europa durchgeführten Vier-Länder-Studie, gaben an, im letzten Jahr an Compliance-Schulungen teilgenommen zu haben. Gegenüber Arbeitnehmern ohne Schulung waren diese Mitarbeiter nicht wesentlich überzeugter, dass ihr Unternehmen seine Kunden niemals belügen oder ihnen Informationen vorenthalten würde (uneingeschränkte Zustimmung von 35 Prozent gegenüber 32 Prozent). Eine kürzlich durchgeführte Studie unter Beschäftigten in den USA legt ebenfalls nahe, dass die Teilnahme an Compliance-Schulungen allein wenig Wirkung hat (siehe Seitenleiste: Viele US-Beschäftigte ziehen keinen Nutzen aus Ethik-Compliance-Programmen). ➤

Eine kürzlich durchgeführte

Studie unter Beschäftigten

in den USA legt nahe, dass

Compliance-Schulungen

allein wenig Wirkung haben.



Viele US-Beschäftigte ziehen keinen Nutzen aus Ethik-Compliance-Programmen.

Die kürzlich von Gallup durchgeführte Studie unter Arbeitnehmern in den USA legt nahe, dass viele, die an Ethik-Compliance-Programmen teilnehmen, sie weder als besonders motivierend, noch als relevant für ihre Arbeit empfinden. Von den mehr als 18 000 Beschäftigten, die für die Studie befragt wurden, gaben etwas mehr als die Hälfte (52 Prozent) an, dass sie an einem von ihrem Unternehmen durchgeführten Ethik-Schulungs- oder -Weiterbildungsprogramm teilgenommen hatten. Die Hälfte der Befragten erklärte, dass das Programm webbasiert durchgeführt wurde, während ein Viertel angab, dass es als Präsenzveranstaltung stattfand; der Rest erhielt eine Kombination aus webbasiertem und persönlichem Training.

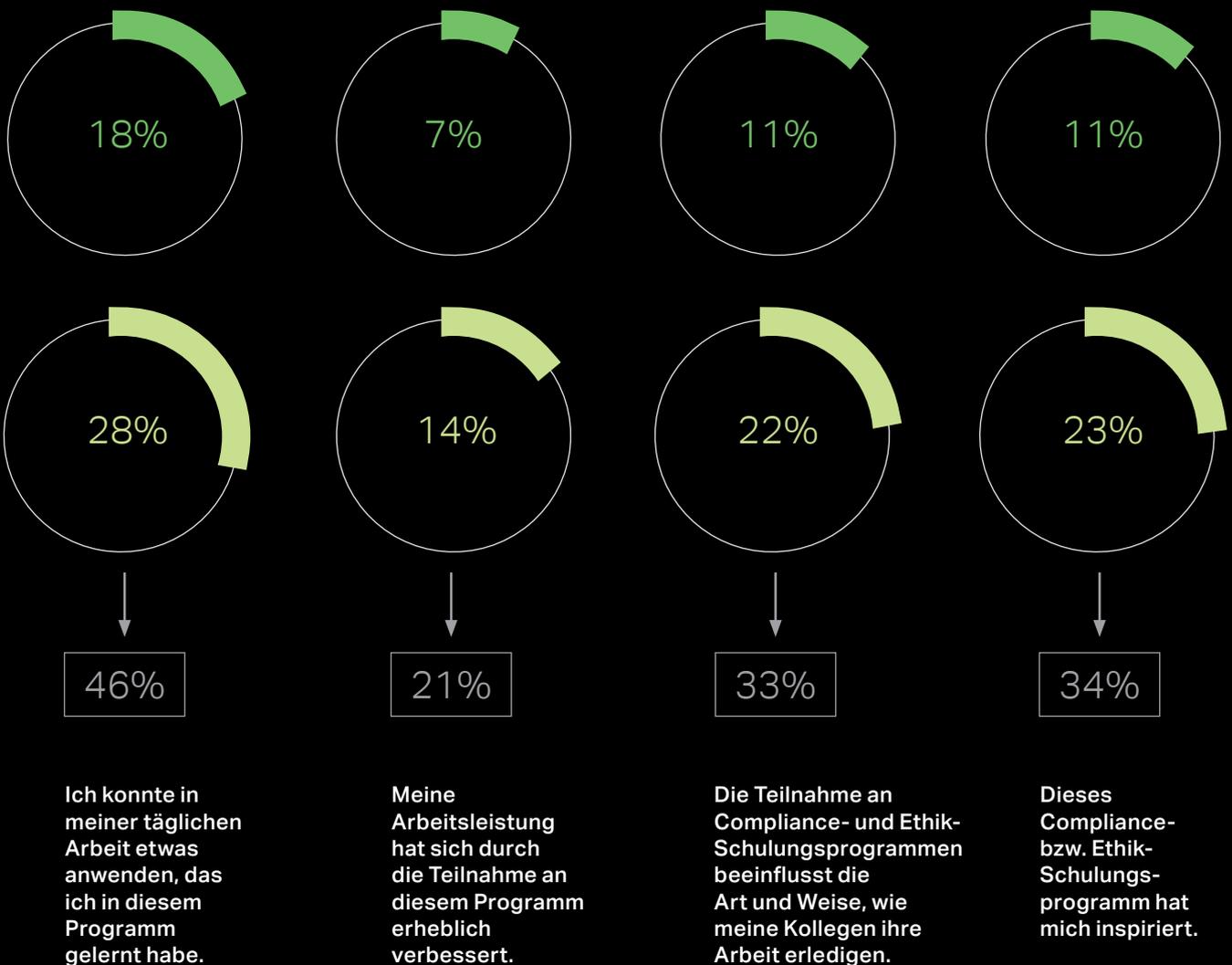
Aber weniger als die Hälfte aller Beschäftigten, unabhängig von der Durchführungsform des Ethik-Schulungs- oder Weiterbildungsprogramms, stimmten vollständig oder zumindest teilweise der Aussage zu, dass sie dabei etwas gelernt hätten, was sie bei ihrer täglichen Arbeit anwenden könnten (46 Prozent). Ein Fünftel der Befragten (21 Prozent) bekundete, dass das Training ihre Arbeitsleistung erheblich verbessert hätte. Ein Drittel (33 Prozent) stimmte zu, dass die Teilnahme an Ethik-Schulungen die Art und Weise beeinflusst, wie ihre Kollegen ihre Arbeit erledigen. Ebenso viele (34 Prozent) gaben an, dass die Ethik-Schulung sie inspiriert hätte. Das deutet darauf hin, dass viele Unternehmen bisher keine Anstrengungen unternommen haben, um derartigen Programmen eine über rechtliche oder regulatorische Aspekte hinausgehende inhaltliche Relevanz zu geben.

Die meisten Mitarbeiter halten die Ethik-Schulungsprogramme ihres Unternehmens nicht für nützlich.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu dem letzten Compliance- bzw. Ethik-Schulungsprogramm, an dem Sie teilgenommen haben, zustimmen.

Ergebnisse unter US-Beschäftigten, die an einem Compliance- bzw. Ethik-Schulungsprogramm teilgenommen haben

- Stimme vollständig zu
- Stimme teilweise zu



Wir fördern Ethik am Arbeitsplatz

Gallup verfügt über
die weitreichendste
Kenntnis über die neue
globale Arbeitnehmerschaft.

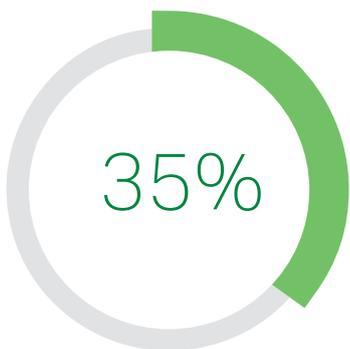
Weitere Informationen: gallup.com/workplace

GALLUP®

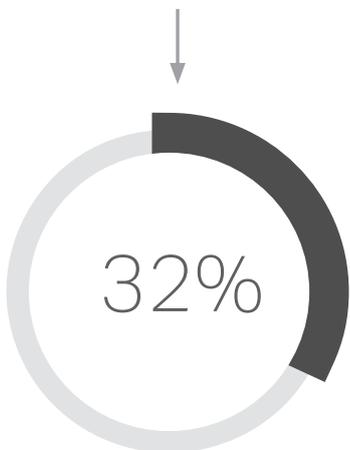
Befragte, ob Teilnahme oder Nicht-Teilnahme an Ethik-Schulungen, vertreten in gleicher Ausprägung die Auffassung, dass ihr Unternehmen seine Kunden nie täuschen würde.

Ich glaube, dass mein Unternehmen unsere Kunden niemals belügen oder ihnen Informationen vorenthalten würde, die für sie relevant sind.

Anteil „stimme vollständig zu“



Mitarbeiter, die im vergangenen Jahr an Compliance- oder ethikbezogenen Schulungen teilgenommen haben



Mitarbeiter, die im vergangenen Jahr nicht an Compliance- oder ethikbezogenen Schulungen teilgenommen haben

◀ Arbeitnehmer, die in ihrem Arbeitsalltag routinemäßig häufiger Gelegenheit haben, sich mit ethischen Fragen auseinanderzusetzen, neigen dazu, ihren Arbeitgeber anders einzuschätzen.

In den vier untersuchten europäischen Ländern gaben 32 Prozent der Arbeitnehmer an, dass sie in ihren Teams ethische Fragen besprechen, die für ihre Arbeit relevant sind. Ein Viertel der Befragten (26 Prozent) erklärte, dass sie in ihren Teams ethische Fragen nicht regelmäßig diskutieren. Unter den Beschäftigten, die bekundeten, dass ihr Unternehmen ethische Fragen regelmäßig bespricht, vertritt fast die Hälfte (48 Prozent) uneingeschränkt die Ansicht, dass ihr Unternehmen seine Kunden niemals täuschen würde.

Derartige Ergebnisse weisen darauf hin, welche Rolle Führungskräften dabei zukommt, den Fokus auf ethisches Handeln im Arbeitsalltag zu legen und somit zu etablieren. Das ist darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte an „vorderster Front“ stehen. Sie müssen dafür sorgen, dass Leistungsziele und Anreizsysteme nicht dazu führen, dass Mitarbeiter (bewusst oder unbewusst) unethische Entscheidungen treffen, dass sich die Mitarbeiter der ethischen Fragen, die bei ihrer Arbeit aufkommen, vollstens bewusst sind und dass ihre Teammitglieder das Gefühl haben, jederzeit ethische Bedenken äußern zu können. Insgesamt stimmten 39 Prozent der Beschäftigten in den vier untersuchten europäischen Ländern vollständig der Aussage zu, dass ihr Arbeitgeber das Richtige tun würde, wenn sie Bedenken in Bezug auf Ethik und Integrität äußern würden. Bei denjenigen, die mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten

äußerst zufrieden waren, stieg dieser Anteil sogar auf 61 Prozent.

Letztendlich ist ethikbezogene Führung notwendig, damit Mitarbeiter und Kunden Vertrauen zum Unternehmen aufbauen können, um langfristige Bindungen einzugehen.

Jeder vierte Beschäftigte der Vier-Länder-Studie, der der Aussage vollständig zustimmte, dass sein Unternehmen immer das Richtige tut, statt nur den unmittelbaren Profit und Vorteil im Blick zu haben, erwies sich gegenüber



den restlichen Befragten auch als deutlich zuversichtlicher in Bezug auf die finanzielle Zukunft des eigenen Unternehmens – 56 Prozent gegenüber 32 Prozent. Den meisten Mitarbeitern ist jedoch bewusst, dass in der Unternehmenskultur fest verankerte integrale Verhaltensweisen darauf hindeuten, dass es dem Arbeitgeber an nachhaltigem Erfolg und nicht an kurzfristigem Opportunismus gelegen ist. —

“

Ethikbezogene Führung ist notwendig, damit Mitarbeiter und Kunden Vertrauen zum Unternehmen aufbauen können, um langfristige Bindungen einzugehen.



Neue ethische Herausforderungen in der Wirtschaft

02

Die größten ethischen Herausforderungen sind diejenigen, die sich aus den neuen technologischen Möglichkeiten ergeben.

Unternehmen müssen die Art und Weise, wie sie mit ethischen Fragen umgehen, überdenken, um den Anforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden. Einerseits sind die Argumente, die für die Einhaltung klarer ethischer Grundsätze sprechen, stärker denn je – dank der Globalisierung und der Tatsache, dass Verbraucher angesichts des Internets Zugang zu mehr Informationen über die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen und Produkten als je zuvor haben. Diese Faktoren sowie das zunehmende Verbraucherinteresse an sozialer Verantwortung haben dazu geführt, dass die oberste Führungsriege in Unternehmen, Investoren und die Politik ethischen Fragen mehr Aufmerksamkeit widmen.

Andererseits macht die angebotsorientierte Wirtschaftspolitik es noch schwieriger für Unternehmen, ethische Fehlritte zu vermeiden. Innovation und datengetriebene Lösungen sind heute die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Diese Lösungen erfordern häufig, dass Unternehmen schwierige ethische Entscheidungen treffen, wenn die Best Practices in einer Branche noch nicht definiert sind, die Aufsichtsbehörden keine umfassenden Leitlinien bereitstellen können oder die Kosten eines einzelnen Fehlers verheerend sein können (siehe Seitenleiste: Agile Unternehmen benötigen einen neuen Ethikansatz).

Was sind also die Best Practices für die neuen ethischen Herausforderungen in der Wirtschaft? Hier sind einige Anhaltspunkte für das Topmanagement, die sich mit diesen Problemen auseinandersetzen:

- 1) Ethische Standards müssen Kernpunkte für Intention, Markenidentität und Kultur eines Unternehmens sein.** Jedem Mitarbeiter muss klar sein, dass er einen Teil dessen bildet, „wofür das Unternehmen steht“. Die Idee, dass Verfehlungen von einer auf das Krisenmanagement spezialisierten PR-Agentur übertüncht werden können, ist überholt und leichtfertig. Nur wenn Intention, Markenidentität und Kultur an ethische Standards angepasst werden, kann gewährleistet werden, dass die Aktionen und Kommunikation

von Unternehmen über alle Kanäle, Regionen und Stakeholder-Gruppen hinweg konsistent und vertrauenswürdig sind.

2) Im Zeitalter des daten- und innovationsgetriebenen Unternehmenswachstums sollte die Idee, dass jeder Vertriebler ist, durch die Vorstellung ergänzt werden, dass „jeder in der Integritäts- und Compliance-Abteilung tätig ist“. Die größten Ethik- und Compliance-Risiken kommen nicht mehr von einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern, die Zugriff zu den Finanzmitteln des Unternehmens haben oder börsenrelevante Entscheidungen treffen. Vielmehr beruht ethisches Verhalten heutzutage bei vielen Unternehmen auf dem Handeln von Datenwissenschaftlern, Ingenieuren und Programmierern sowie allen Mitarbeitern, die direkten Kontakt zum Kunden und somit Zugang zu Kundendaten haben.

Viele ethische Entscheidungen, die diese Personen in ihrer täglichen Arbeit treffen müssen, erfordern mehr als einfach nur die Einhaltung eines unternehmensinternen Verhaltenskodexes. Sie müssen dazu befähigt und motiviert werden, ihren eigenen „moralischen Kompass“ bei der Arbeit anzuwenden, und das Unternehmen durch ethische Grauzonen führen – indem sie das tun, was nach ihrem besten Wissen und Gewissen richtig für den Kunden ist. Die Schaffung einer „Ethikkultur“ ist daher in zunehmendem Maße mit Arbeitsplatzmerkmalen wie Eigenverantwortung (Empowerment), Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und einer nicht hierarchiegebundenen Denkweise verbunden. Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie ethische Probleme offen und bedenkenlos zur Sprache bringen können und dass ihre eigenen Bemühungen, das Richtige zu tun, unterstützt werden.

3) Die größten ethischen Herausforderungen sind die, die sich aus den neuen technologischen Fähigkeiten ergeben. Die Tatsache, dass es keine Präzedenzfälle für den Umgang mit diesen Problematiken gibt, macht sie nicht weniger brisant. Unternehmen sollten beispielsweise das Potenzial von Big-Data- und People-Analytics-Methoden für das Risikomanagement nutzen (Frühwarnsysteme für kritische Bereiche und Entscheidungen), müssen dabei aber gleichzeitig darauf achten, dass sie nicht allmählich ein „totalitäres Überwachungssystem“ aufbauen, das letztendlich das Vertrauen ihrer Mitarbeiter oder Kunden verletzt.

Deshalb müssen Führungskräfte sicherstellen, dass in ihrem Unternehmen die richtigen Bedingungen für eine ethische Entscheidungsfindung vorherrschen. Mitarbeiter benötigen verlässliche Rahmenbedingungen, um die Herausforderungen zu meistern, die mit jeder neuen Innovation verbunden sind. Unternehmen, die von vornherein besonderen Wert darauf legen, dass Mitarbeiter schwierige Probleme zur Sprache bringen und sich ethisch konform verhalten, haben die besten Chancen, sich im Zuge der kommenden technologischen Umwälzungen – wie sie sich zum Beispiel durch Fortschritte in der künstlichen Intelligenz (KI) ergeben – als vertrauenswürdig zu erweisen. Dabei handelt es sich um die Unternehmen, die den ständigen Wandel nicht nur meistern, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil daraus schöpfen können.

Innovation und datengetriebene Lösungen

sind heute die Grundlage für den

Unternehmenserfolg. Sie erfordern häufig, dass

Unternehmen schwierige ethische Entscheidungen

treffen, wenn die Best Practices in einer Branche

noch nicht definiert sind.

Agile Unternehmen benötigen einen neuen Ethikansatz.

Viele Unternehmen überdenken derzeit ihre Strukturen und Einstellungen, um angesichts rapider technologischer und kommerzieller Veränderungen agiler zu werden, die Autonomie lokaler Entscheidungsträger zu stärken, Experimentierfreudigkeit in der Produktentwicklung zu fördern und schnellere Markteinführungen zu erreichen. Mit diesen neuen Strategien ist auch ein neuer Ansatz für das Ethik- und Compliance-Management erforderlich. Denn es ist keine triviale Aufgabe, das Bedürfnis, zu experimentieren – Risiken einzugehen und Fehler zu machen – mit einer Null-Toleranz-Strategie gegenüber ethischen Verfehlungen in Einklang zu bringen. Wird diese Aufgabe auf die leichte Schulter genommen, kann das katastrophale Folgen haben.

Unternehmen, die sich für eine agile Transformation entschieden haben, müssen sicherstellen, dass ihre Führungskräfte in der Lage sind, Ethik- und Compliance-Risiken in unserer neuen, schnelleren und wandelbareren Umwelt zu meistern. Gallup-Untersuchungen zeigen, dass rund 70 Prozent der Varianz in der emotionalen Mitarbeiterbindung auf lokale Faktoren zurückzuführen ist, im Gegensatz zu unternehmensweiten Rahmenbedingungen. Wenn Teams in kürzester Zeit gebildet werden, wie es bei agilen Methoden häufig der Fall ist, haben Teamleiter weniger Zeit, um eine offene, integrative und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dementsprechend müssen sie besondere Techniken und Tools anwenden, um bei allen Teammitgliedern das Gefühl zu erzeugen, sich frei äußern und unbequeme Fragen stellen zu können.

Diese Art von Führung erfordert häufig Änderungen in der Art und Weise, wie Mitarbeiter ausgewählt, weitergebildet und motiviert werden. Dies sollte Teil der Personalstrategie des Unternehmens sein, anstatt der Compliance-Abteilung zugeordnet zu werden. Zwar ist diese Herangehensweise aufwändig, aber die potenziellen Gewinne werden die Kosten übersteigen, insbesondere bei digitalen Geschäftsmodellen. Die Verantwortung und Kompetenz, ethische Standards einzuhalten, muss den Teams auf der lokalen Ebene zugestanden werden.

Nur so lassen sich „Ethical-by-Design-Lösungen“ entwickeln und in die kommerziellen Anwendungen von KI- und anderen neuen Technologien integrieren.

“

Unternehmen, die sich für eine agile Transformation entschieden haben, müssen sicherstellen, dass ihre Führungskräfte in der Lage sind, Ethik- und Compliance-Risiken in unserer neuen, schnelleren und wandelbareren Umwelt zu meistern.



Mitwirkende an dieser Ausgabe



JEREMIE BRECHEISEN

Partner

Jeremie Brecheisen unterstützt Unternehmen dabei, ihre Managementansätze zu optimieren.



GHASSAN KHOURY

*Managing Partner
– Europa, Mittlerer
Osten und Afrika*

Ghassan Khoury unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen, die auf globale Umwälzungen zurückgehen.



MARCO NINK

*Regional Lead,
Research and Analytics
– Europa, Mittlerer
Osten und Afrika*

Marco Nink berät Unternehmen dahingehend, wie sie ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit optimieren können. Sein Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenmanagement.



MARIA SEMYKOZ

*Workplace Analytics
Architect*

Maria Semykoz berät Unternehmen, wie sie die Vorteile datengestützter Entscheidungsprozesse optimal nutzen können, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovation, digitale Transformation, Kundenorientierung und ethisches Geschäftsgebaren fördert.

STEVE CRABTREE

Senior Consultant

Steve Crabtree ist leitender Redakteur für Gallups „Die Arbeitswelt von morgen“-Projekt. Crabtree arbeitet als Redakteur und Forschungsanalyst.

Advanced Workforce Analytics

Arbeiten Sie mit dem weltweit führenden Experten auf dem Gebiet Research & Analytics zusammen, um einen breiten und tiefen Einblick in Ihre Belegschaft zu erhalten und die gewonnenen Daten und Erkenntnisse zielgerichtet für Ihre Wachstumsstrategie zu nutzen.

Weitere Informationen: gallup.com/workplace

GALLUP®

Urheberrecht

Dieses Dokument enthält geschützte Forschungsmaterialien sowie urheberrechtlich und markenrechtlich geschützte Materialien von Gallup, Inc. Daher sind die darin enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale und nationale Gesetze zum Schutz von Patent-, Urheber- und Markenrechten sowie von Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst können heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt, dass alle Kopien die urheberrechtlichen, markenrechtlichen und sonstigen Eigentumshinweise behalten, die auf den Materialien und/oder dem Dokument enthalten sind. Änderungen an diesem Dokument dürfen nur nach ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung durch Gallup, Inc. vorgenommen werden.

Jegliche Bezugnahme auf dieses Dokument, in seiner Gesamtheit oder in Teilen, auf einer Webseite, muss einen Link zum vollständigen Originaldokument enthalten. Ausgenommen ausdrücklicher anderweitiger Bestimmungen hierin, ist die Übertragung dieser Materialien nicht als Gewährung einer Lizenz irgendeiner Art im Rahmen von beliebigen Patenten, Urheberrechten oder Warenzeichen im Eigentum oder unter der Kontrolle von Gallup, Inc. auszulegen.

Gallup® ist ein Warenzeichen von Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Alle übrigen Marken und Urheberrechte sind Eigentum ihrer jeweiligen rechtmäßigen Inhaber.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com