

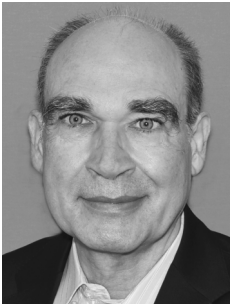
---

# Fahrlässigkeit – ein weisser Fleck in der Unternehmensethik



*Hede Helfrich & Erich Hölter*

**Zusammenfassung:** Ein Grossteil unangemessenen ethischen Verhaltens in Unternehmen kommt durch ein Fehlverhalten zustande, dessen ethische Fragwürdigkeit entweder gar nicht oder nur unzureichend im Bewusstsein der Akteure repräsentiert ist. Ein solches Fehlverhalten kann aus unternehmensethischer Sicht als ‚Fahrlässigkeit‘ bezeichnet werden. Durch die Verknüpfung mit dem Fehlerbegriff der Human-Factors-Forschung erfährt der Begriff der ‚Fahrlässigkeit‘ eine Erweiterung gegenüber der juristischen Sicht, indem sich die Betrachtungsweise von der Vermeidung von Schuld auf die Übernahme unternehmensethischer Verantwortlichkeit verlagert. Fehlende Verantwortlichkeit manifestiert sich in ‚Irrtümern‘, die fahrlässiges Verhalten kennzeichnen. Im vorliegenden Beitrag werden die Irrtümer beschrieben und in ein Prozessmodell ethischen Entscheidungshandelns eingeordnet.



**Stichwörter:** Unternehmensethik, Ethik-Kodizes, moralische Blindheit, Fahrlässigkeit, Fehler, Irrtümer, gelernte Sorglosigkeit

**Negligence – A Blind Spot in Business Ethics**

**Summary:** Much inappropriate ethical behavior arises through misconduct, whose ethical questionability is either not at all or only insufficiently represented in the consciousness of the actors. From a business ethics perspective, such misconduct can be described as 'negligence'. Through the connection with the concept of errors in human factors research, the concept of 'negligence' is expanded compared to the legal view by shifting the perspective from avoiding guilt to assuming corporate ethical responsibility. A lack of responsibility manifests itself in 'mistakes', all of which characterize negligent behavior. This article integrates the mistakes into a process model of ethical decision-making. To avoid mistakes, an in-house 'error culture' is proposed, in which mistakes are seen as a learning opportunity for operational improvement.

**Keywords:** Business ethics, codes of conduct, moral blindness, negligence, mistakes, cognitive biases, learned carelessness

## 1 Ethik-Kodizes als Richtlinien unternehmensethischen Verhaltens

In den letzten Jahrzehnten ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die sog. Corporate Social Responsibility (CSR), zunehmend ins öffentliche Blickfeld gerückt (vgl. *Tanner et al.* 2018, 114). Sie gilt als „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (*EU-Kommission* 2011, 7) und zeigt sich in der

Einhaltung der Gesetze sowie in der Integration von sozialen, ethischen und umweltbezogenen Anliegen in die Unternehmensstrategie (vgl. *EU-Kommission* 2017). Als Ziel einer Unternehmensethik darf gelten, ökonomische Interessen und ethische Forderungen miteinander in Einklang und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen im Unternehmen zur Geltung zu bringen (*Erste/Wildner* 2014, 8). Die entsprechenden Überlegungen haben in die Erstellung unternehmensinterner ethischer Leitlinien in Form von Ethik-Kodizes oder Codes of Conduct Eingang gefunden.

Untersuchungen haben aber gezeigt, dass der praktische Nutzen von Ethik-Kodizes nur gering ist (vgl. *Talaulicar* 2007; *Schwartz* 2016, 755). Oftmals scheint sogar eine „Entkoppelung“ (*decoupling*, siehe *MacLean et al.* 2015) von Ethik-Kodex und praktiziertem Verhalten stattzufinden.

Ins Bewusstsein der Öffentlichkeit treten meist nur spektakuläre Fälle der Verletzung ethischer Prinzipien, die normalerweise auch strafrechtliche und zivilrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen (vgl. z. B. *Bratzel* 2018). Weniger ins öffentliche Bewusstsein treten Verletzungen ethischer Prinzipien im gewöhnlichen Unternehmensalltag. In diesem Beitrag wird versucht, allgemeine Mechanismen solchen Fehlverhaltens aufzuzeigen. Obwohl Fehlverhalten stets aus dem Zusammenspiel von organisatorischen und individuellen Einflussgrößen entsteht (vgl. *Hunt/Vitell* 1986, 2006), liegt der Fokus dieses Beitrags auf dem individuellen Handeln der Akteure.

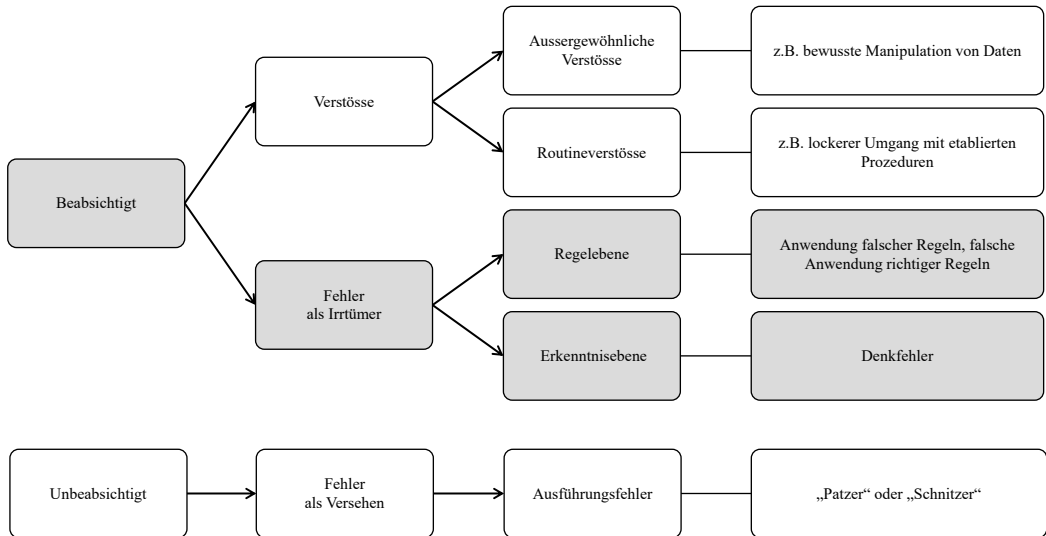
## 2 Verstöße versus Fehler

Nicht immer besteht in der Praxis Konsens darüber, was in einer konkreten Situation als adäquates unternehmensethisches Handeln zu betrachten ist (vgl. *Meyer* 2013, 119). Widersprüchliche Auffassungen existieren vor allem darüber, inwieweit spezifische Handlungen in einer konkreten Situation mit den in den Kodizes festgesetzten Massstäben zu vereinbaren sind. So können Handlungen auftreten, deren Unvereinbarkeit mit den Ethik-Kodizes nicht offensichtlich ist, die aber dennoch eine Verletzung ethischer Prinzipien darstellen. Sie manifestieren sich als ‚Fehlhandlungen‘. Bei diesen Fehlhandlungen muss zunächst zwischen ‚Verstößen‘ und ‚Fehlern‘ unterschieden werden (vgl. *Reason* 1990, 1994; *Wiegmann/Shappell* 2003). Als *Verstöße* lassen sich unethische Verhaltensweisen kennzeichnen, die absichtlich und in voller Kenntnis der Verletzung ethischer Prinzipien vorgenommen werden. Es kann sich dabei sowohl um *Routineverstöße* wie etwa dem lockeren Umgang mit etablierten Verfahrensweisen als auch um *aussergewöhnliche Verstöße* wie etwa bewusste Manipulation von Daten oder Vorgehensweisen handeln.

Im Unterschied zu Verstößen werden *Fehler* nicht mit der Absicht der Verletzung ethischer Prinzipien begangen. Sie können auf unterschiedlichen Handlungsebenen stattfinden. In Anlehnung an *Rasmussen* (1986) lassen sich drei hierarchische Ebenen unterscheiden: Gewohnheitsebene, Regelebene und Erkenntnisebene. Fehler auf der *Gewohnheitsebene* sind Ausführungsfehler bei eingeübten Routinetätigkeiten, sie entstehen aus Versehen. Bei Fehlern auf der *Regelebene* handelt es sich um die unangemessene Anwendung von Regeln, entweder weil falsche Regeln benutzt werden oder weil richtige Regeln falsch angewendet werden. Fehler auf der *Erkenntnisebene* betreffen Denkfehler bei der Bewältigung neuartiger Situationen, für die bisher keine standardisierten Lösungsmuster verfügbar sind. Fehler ergeben sich durch Mängel bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung.

Während die mit Fehlern verbundenen Handlungen auf der Gewohnheitsebene unbeachtlich sind, sind Fehler auf der Regelebene und der Erkenntnisebene als Handlungen

beabsichtigt. Es sind *Irrtümer*, bei denen der Akteur oder die Akteurin von der Richtigkeit seiner bzw. ihrer Handlungsweise überzeugt ist. *Abbildung 1* veranschaulicht die Klassifikation.



*Abbildung 1:* Klassifikation von Fehlhandlungen (modifiziert nach Reason 1990, 207)

Bei der Umsetzung der Ethik-Kodizes in konkretes Verhalten sind die unbeabsichtigten Ausführungsfehler ‚Patzer‘ oder ‚Schnitzer‘, vgl. Reason 1994, 255) von geringerer Bedeutung, da im Allgemeinen wenig Dissens darüber besteht, dass als korrekt betrachtete Handlungen auch angemessen ausgeführt werden müssen. Sie werden daher im Folgenden weitgehend aus der Betrachtung ausgeklammert.

Von besonderer Relevanz für die Unternehmensethik sind demgegenüber neben den bewussten Verstößen die Irrtümer. Letztere stehen im Fokus des vorliegenden Beitrags (vgl. die grau unterlegten Bereiche in *Abbildung 1*).

### 3 Fehlhandlungen aus Fahrlässigkeit

Ein Grossteil unangemessenen ethischen Verhaltens kommt durch ein Fehlverhalten zustande, dessen ethische Fragwürdigkeit entweder gar nicht oder nur unzureichend im Bewusstsein der Akteure repräsentiert ist (vgl. Noval/Stahl 2017). Ein solches Fehlverhalten, das sich in Handlungen oder auch in Unterlassungen äussern kann, wird in diesem Beitrag aus unternehmensethischer Sicht als „Fahrlässigkeit“ bezeichnet. Gemäss der in *Abbildung 1* vorgenommenen Klassifikation handelt es sich dabei um ‚Irrtümer‘, bei denen sich der Akteur bzw. die Akteurin nicht der ethischen Normverletzung bewusst ist.

Aus juristischer Sicht bezieht sich Fahrlässigkeit auf die negativen Folgen einer Handlung. Diese werden im Unterschied zum vorsätzlichen Handeln vom Akteur oder von der Akteurin weder willensmässig herbeigeführt noch billigend in Kauf genommen. Um fahrlässiges Verhalten handelt es sich dann, wenn die handelnde Person die erforderliche Sorgfalt ausser Acht lässt, zu der sie nach den konkreten Umständen und nach ihren persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten verpflichtet und imstande ist (vgl. Höfert 2011,

119). Strafrechtlich wird zwischen „bewusster“ und „unbewusster“ Fahrlässigkeit unterschieden (vgl. Dreher et al. 2014, 139). Bei der *bewussten* Fahrlässigkeit rechnet der Akteur oder die Akteurin mit möglichen negativen Folgen, vertraut aber pflichtwidrig darauf, dass die Folgen nicht eintreten. Bei der *unbewussten* Fahrlässigkeit sieht er oder sie die negativen Folgen nicht voraus, hätte sie aber bei zumutbarer Sorgfalt vorhersehen und verhindern können.

Betrachtet man *Fahrlässigkeit* aus unternehmensethischer Sicht, bildet die juristische Definition zwar die Grundlage, der Bereich fahrlässigen Verhaltens muss jedoch erweitert werden. Auch wenn ein Verhalten im juristischen Sinne nicht unter den Begriff der Fahrlässigkeit fällt, kann es sich aus unternehmensethischer Sicht um fahrlässiges Verhalten handeln. Die Folgen des fahrlässigen Verhaltens können jeden der Stakeholder betreffen und können sowohl finanzieller oder wirtschaftlicher als auch personeller oder gesellschaftlicher Art sein. Langfristig können sie den Bestand und die Zukunft des Unternehmens gefährden. Die Betrachtungsweise verlagert sich von der Vermeidung von Schuld im juristischen Sinne auf die Übernahme von unternehmensethischer Verantwortung. ‚Schuld‘ beschränkt sich auf den negativen Aspekt der Verantwortung im Sinne des Verbots, jemanden oder etwas zu schädigen. Die unternehmensethische Verantwortung bezieht sich darüber hinaus auf den positiven Aspekt der Verantwortung im Sinne der Pflicht, für das Wohl für jemanden oder etwas zuständig zu sein (vgl. Petersen 2017, 29). Fahrlässiges Verhalten im unternehmensethischen Sinne ist dann gegeben, wenn sich die Handelnden nur unzureichend um das Wohl des Unternehmens und dessen Stakeholder sorgen. Es handelt sich damit nicht um einen Gegensatz zum juristischen Begriff der Fahrlässigkeit, sondern eher um eine konstruktive Ergänzung zum geltenden Recht.

Die Reichweite der unternehmensethischen Verantwortung übertrifft die der Schuld.

Die Erweiterung erfolgt in dreierlei Hinsicht. Erstens umfasst der Bereich fahrlässigen Verhaltens nicht nur die Handlungsfolgen, sondern bezieht bereits die Abgrenzung des ethisch relevanten Realitätsbereichs ein (vgl. Velasquez 2012, 50). Zweitens erweitert sich der Bereich der in Betracht zu ziehenden Handlungsfolgen, indem er sich nicht nur retrospektiv auf zurückliegende Handlungen beschränkt, sondern auch prospektiv die Vermeidung zukünftiger Schadensfolgen einbezieht (vgl. Meyer 2013, 110). Drittens ist der Bereich zumutbarer Sorgfalt zu vergrössern, indem die Akteure ihr Wissen über Kausalzusammenhänge erweitern (vgl. Joób 2014, 64).

Fahrlässigkeit im erweiterten Sinn manifestiert sich in zwei Arten der Fehleinschätzung, erstens in der Fehleinschätzung der Handlungssituation und zweitens in der Fehleinschätzung der Handlungsfolgen. Gemäss der in *Abbildung 1* vorgenommenen Klassifikation handelt es sich in beiden Fällen um Irrtümer. Im ersten Fall finden sie auf der Regelebene, im zweiten Fall auf der Erkenntnisebene statt.

Die Zuordnung fahrlässiger Verhaltensweisen zu Irrtümern, d. h. ‚Fehlern‘, bietet im Vergleich zur Zuordnung zu ‚Verstössen‘ einen deutlichen Vorteil im Hinblick auf die Akzeptanz unternehmensinterner Ethik-Richtlinien: Fehler sind neutral gegenüber der Schuldfrage (vgl. *Fahlbuch* 2008, 32).

#### 4 Ein Prozessmodell ethischen Entscheidungshandelns

*Abbildung 2* zeigt ein einfaches Modell ethischen Entscheidungshandelns. Es basiert auf den Modellen von Rest (1986), Hunt/Vitell (1986, 2006), Schwartz (2016) sowie Velasquez (2012) und soll erlauben, Fehlhandlungen aus Fahrlässigkeit einzuordnen. Gemäss

dem Modell umfasst der Entscheidungsprozess fünf Schritte: (1) Einschätzung der Situation, (2) ethisches Urteil, (3) Verhaltensabsicht, (4) Verhalten und (5) Evaluation des Verhaltens.

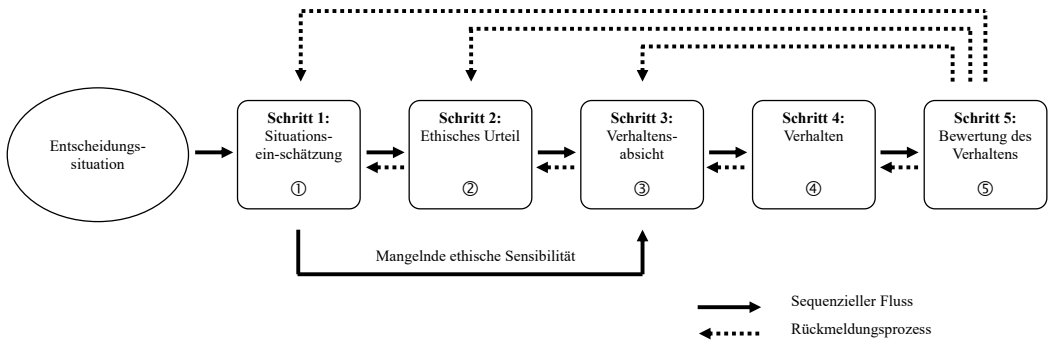


Abbildung 2: Prozessmodell ethischen Entscheidenshandelns (eigene Darstellung)

Die zeitliche Abfolge der einzelnen Schritte ist nicht streng fixiert, sondern muss eher als komplexer Regelungsprozess verstanden werden, der auch Rückmeldungen vorsieht.

#### 4.1 Schritt 1: Einschätzung der Situation

Damit ethisches Handeln in Gang gesetzt werden kann, muss zunächst die ethische Relevanz der vorliegenden wirtschaftlichen Entscheidungssituation erkannt werden, d. h. es muss eine ethische Sensibilität (vgl. Jackson et al. 2013) wirksam werden. Dieser stehen bestimmte „Hindernisse“ (*obstacles* bzw. *impediments*, siehe Velasquez 2012, 50) entgegen, die zu einer „moralischen Abkoppelung“ (*moral disengagement*, siehe Bandura 1999) und damit zu einer „moralischen Blindheit“ (*moral blindness*) führen (vgl. Rendtdorff 2014, 46). Sie zeigen sich darin, dass die ethische Relevanz der Situation entweder gänzlich ausgeblendet oder zumindest in ihrer Bedeutung relativiert wird (vgl. Bazerman/Tenbrunsel 2011). Die ‚Hindernisse‘ stellen Irrtümer dar, die dem Bereich der ‚Fahrlässigkeit‘ zuordnen sind. Bezogen auf *Abbildung 1* sind es Irrtümer auf der Regelebene, die darauf beruhen, dass zur Interpretation der Situation entweder bestehende ethische Normen, d. h. Regeln, unzureichend oder falsch angewendet werden oder dass nicht angemessene Regeln der Interpretation (z. B. ausschliesslich wirtschaftliche Regeln) herangezogen werden. Die fehlerhafte Anwendung der Regeln führt zu einer Fehlklassifikation der Situation mit der Folge einer Abwehr der ethischen Eigenverantwortung und damit einer mangelnden ethischen Sensibilität.

Im Folgenden werden in Anlehnung an Velasquez (2012, 50–52) diese Irrtümer beschrieben.

- Bei der *euphemistischen Benennung* (*euphemistic labeling*) wird eine ethisch fragwürdige Massnahme mit einer ausschliesslich den wirtschaftlichen Aspekt kennzeichnenden Benennung versehen. Beispielsweise wird die Entlassung von Mitarbeitern im Sinne strategischen Handelns als ‚Downsizing‘, ‚Rightsizing‘ oder ‚Konzentration auf das Kerngeschäft‘ benannt. Damit werden ethische Regeln zugunsten wirtschaftlicher Überlegungen ausgeblendet.

- *Abschwächende Vergleiche (diminishing comparisons)* lassen das eigene Handeln vor dem Hintergrund der Praktiken anderer Unternehmen als weniger unethisch oder zumindest in gleichem Masse tolerierbar erscheinen. So verteidigt beispielsweise der irische Bekleidungshersteller Primark die Produktionsbedingungen des Unternehmens damit, dass seine Ware „aus den gleichen Fabriken in Bangladesch oder Kambodscha kommt wie die unserer Mitbewerber“ (SPIEGEL 08.08.2015). Damit werden ethische Regeln für das eigene Handeln neutralisiert.
- Bei der *Verschiebung der Verantwortung (displacement of responsibility)* wird die eigene Zuständigkeit für eine bestimmte Massnahme verneint und auf andere Personen oder Institutionen ausgelagert. Beispielsweise wird die Verantwortlichkeit für gesundheitsgefährdende Produktionsbedingungen in Entwicklungsländern den lokalen Herstellern zugewiesen. Hier werden ethische Regeln als ausschliesslich verbindlich für andere Personen betrachtet.
- Bei der *Diffusion der Verantwortung (diffusion of responsibility)* betrachtet sich der Akteur oder die Akteurin lediglich als unbedeutenden Teil einer grösseren Zahl von Verantwortlichen und relativiert damit seine bzw. ihre eigene Rolle. Beispielsweise weist ein Mitglied eines Pharmazieteam, das für die Herstellung eines Medikaments mit gesundheitsgefährdenden Nebenwirkungen mitverantwortlich ist, auf seinen minderen oder gar zu vernachlässigenden Beitrag an der Gesamtherstellung hin. Hier werden ethische Regeln mit Hinweis auf den beschränkten Entscheidungsspielraum als für das eigene Handeln nur eingeschränkt relevant betrachtet.
- Bei der *Negierung oder Verniedlichung des Schadens (disregarding or distorting the harm)* wird der als Handlungsfolge entstandene Schaden verharmlost. Beispielsweise wird behauptet, dass die vom Schaden Betroffenen das Ausmass des Schadens übertrieben, um eine höhere Entschädigungssumme zu erhalten. Hier wird die Reichweite ethischer Regeln eingeschränkt.
- Bei der *Abwertung des Opfers (dehumanizing the victim und redirecting blame)* werden die Leidtragenden wirtschaftlicher Massnahmen für den entstehenden Schaden selbst verantwortlich gemacht. Beispielsweise wird zu schlecht entlohnte Arbeit damit gerechtfertigt, dass die Belegschaft faul und unmotiviert ist. Hier werden ethische Regeln als ausschliesslich verbindlich für die Leidtragenden betrachtet, deren Ansprüche werden als ethisch unangemessen angesehen.

Die beschriebenen Hindernisse beeinträchtigen die ethische Sensibilität mit der Konsequenz, dass ethische Einstellungen gar nicht erst zum Tragen kommen. Die unternehmensethische Verantwortung wird damit nur unzureichend wahrgenommen. Der Mangel an ethischer Sensibilität führt bezogen auf *Abbildung 2* direkt zum Schritt 3, also zur Verhaltensabsicht.

## 4.2 Schritt 2: Ethisches Urteil

### 4.2.1 Deontische versus konsequenzialistische Ethik

Wird eine Situation als ethisch relevant erkannt, sollte eine ethisch angemessene Handlung folgen. Der erste Schritt auf diesem Weg ist das ethische Urteil.<sup>1</sup> Es beinhaltet die Wahl einer Handlung unter Abwägung alternativer Handlungsmöglichkeiten (vgl. Schwartz 2016, 757). In der philosophischen Ethik wird hier das Dilemma zwischen einer kategorischen *Gesinnungsethik* im Sinne von *Immanuel Kant* (vgl. Kant 2016) und einer pragmatischen *Verantwortungsethik* im Sinne von *Max Weber* (1904) diskutiert. In der Unternehmensethik spiegelt sich dieses Dilemma in der Unterscheidung zwischen einer ‚deontischen‘ und einer ‚konsequenzialistischen‘ (‚teleologischen‘ oder ‚utilitaristischen‘) Ethik wider (vgl. Doyle et al. 2009; Hunt/Vitell 1986, 2006). Kriterium für die ethische Bewertung eines Verhaltens ist gemäss *deontischer* Auffassung die ethische Einstellung, dagegen sind es gemäss *konsequenzialistischer* Auffassung die Handlungsfolgen.

In der Unternehmensethik herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die beiden Sichtweisen sich gegenseitig ergänzen müssen (vgl. Bauer 2009, 77; Hunt/Vitell 1986, 2006). Eine konsequenzialistische Ethik darf nicht die elementaren Rechte Einzelner ignorieren (vgl. Rawls 1975, 44–45), und eine deontische Ethik kann nicht blind gegenüber den Handlungsfolgen sein (vgl. De George 2014, 62–80). In dem in *Abbildung 2* vorgestellten Modell dominiert in Schritt 1 (Einschätzung der Situation) die deontische Sichtweise, während die nachfolgenden Schritte die konsequenzialistische Sichtweise in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen.

Bezogen auf die Fahrlässigkeit stehen im Sinne einer konsequenzialistischen Ethik die von der handelnden Person zu verantwortenden negativen Konsequenzen im Fokus. Während es sich bei willentlich herbeigeführten oder billigend in Kauf genommenen negativen Folgen bezogen auf *Abbildung 1* um Verstösse handelt, können unbeabsichtigte Folgen dem Bereich der Fahrlässigkeit zugeordnet werden. Fahrlässigkeit läge dann vor, wenn die unternehmensethische Verantwortung nur unzureichend wahrgenommen wird. Die Folgen können sowohl aus Handeln als auch aus Nicht-Handeln bzw. Unterlassen resultieren. Ein Beispiel für Ersteres wäre Unzufriedenheit der Belegschaft nach einer organisatorischen Umstrukturierung, ein Beispiel für Letzteres wäre ein Unfall infolge mangelnder Sicherheitsvorkehrungen.

### 4.2.2 Irrtümer bei der Beurteilung der Handlungsfolgen

Wie Untersuchungen aus dem Bereich der Verhaltensökonomik (*Behavioral Economics* oder *Behavioral Finance*) gezeigt haben, weisen die subjektiven Einschätzungen der zu erwartenden Handlungsfolgen häufig systematische Verzerrungen gegenüber der vorfindbaren Realität auf (vgl. Kahneman 2012). Die Verzerrungen ergeben sich daraus, dass die für die Einschätzung notwendigen Kontextinformationen aus der Umwelt nicht oder selektiv aufgenommen und/ oder daraus falsche Schlüsse abgeleitet werden. In der Literatur werden sie als „Denkfehler“ (Dobelli 2011) oder „kognitive Täuschungen“ (Fiedler 1993) beschrieben. Bezogen auf *Abbildung 1* handelt es sich um Irrtümer auf der Erkenntnisebe-

---

1 In der Literatur wird das ethische Urteil meist – in Anlehnung an *Kohlberg* (1996) – als „moralisches Urteil“ („*moral judgment*“) bezeichnet (vgl. z. B. Schwartz 2016), hier werden die beiden Begriffe als synonym betrachtet.

ne. Als ‚erkenntnisbasiert‘ können sie deswegen bezeichnet werden, weil neue Erkenntnisse nur unzureichend aufgenommen und/ oder vorhandene Kenntnisse falsch oder unzureichend genutzt werden. Als Ergebnis werden Effekte entweder nicht bzw. unzureichend vorhergesehen oder falsch eingeschätzt. Bei den im Folgenden beschriebenen Irrtümern ist zu beachten, dass sie nicht als distinkte Kategorien zu betrachten sind, sondern sich gegenseitig überlappen.

- Bei der *Selektivität der Betrachtung* werden eingehende Informationen subjektiv gewichtet. Nur bestimmte Informationen werden wahrgenommen, andere werden vernachlässigt, ausgeblendet oder ignoriert. Beispielsweise wird die Erhöhung der Produktionsleistung beachtet, ein Rückgang der Kundenaufträge dagegen ausser Acht gelassen.
- Eine besondere Form der selektiven Betrachtung ist der *Verfügbarkeitsfehler (availability bias)*. Er beinhaltet die Neigung, vorrangig auf leicht zugängliche Informationen zurückzugreifen (vgl. *Wahren 2009, 258*). Der Fehler zeigt sich besonders bei der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit von Ereignissen. Hierbei orientieren sich Handelnde oft weniger an tatsächlichen Häufigkeiten als vielmehr an verfügbaren eigenen bildhaften Vorstellungen (vgl. *Kahneman 2012*). Als fahrlässig kann ein „optimistischer Fehlschluss“ (vgl. *Lübke 2016, 143*) gelten, bei dem die Wahrscheinlichkeit eines negativen Ereignisses unterschätzt wird.
- Die Verfügbarkeit bildlicher Vorstellungen prägt auch die Einschätzung der Schwere möglicher Schäden. Die meist automatisch aktivierten Bewertungen können zu einer Verengung des Blickwinkels und damit zur Überbetonung oder Ausblendung einzelner Aspekte des Handlungsergebnisses führen. Als Resultat wird das Ausmass des möglichen Schadens (vgl. *Loewenstein et al. 2001*) und des möglichen Nutzens (vgl. *Maciejovsky et al. 2012*) falsch eingeschätzt. So werden beispielsweise häufig die Kosten durch die Einhaltung von Sicherheitsmassnahmen beträchtlich überschätzt (vgl. *ISSA 2007*).
- Bei der *Gebundenheit im Denken<sup>2</sup> (fixedness in thinking)* wird zur Lösung neuartiger Probleme auf bekannte Denkmuster zurückgegriffen. Aus dieser begrenzten Perspektive werden Neben- und Fernwirkungen geplanter Massnahmen nicht in die Betrachtung einbezogen. Eine solche Denkfalle findet sich häufig im Bereich der sog. nachhaltigen Entwicklung mit dem Ziel des Einsatzes von ‚erneuerbaren Energien‘ (vgl. *Kealy 2017*). Beispiele sind der Anbau von Bio-Treibstoff (‚Bio-Diesel‘) und der Einsatz von Elektro-Autos mit der derzeitigen Batterietechnologie. Bei der Erzeugung von Bio-Treibstoff zur Verminderung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses wird oft die Nebenwirkung der Verdrängung von Nahrungsmittelpflanzen oder der Zerstörung von Waldgebieten (vgl. *Mata et al. 2010*) übersehen. Beim Betrieb von batteriebetriebenen Elektro-Autos wird die Überlegung vernachlässigt, dass die zum Einsatz dieser Autos notwendige Batterie-Herstellung Rohstoffe erfordert, die in den Ursprungsländern häufig unter menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen gewonnen werden (vgl. *Götze 2019*).

2 Der Gestaltpsychologe *Karl Duncker* prägte den Ausdruck „funktionale Gebundenheit“ (*Duncker 1935*) bzw. „*functional fixedness*“ (*Duncker 1945*). Der Ausdruck bezieht sich auf die Unfähigkeit, einen Gegenstand ausserhalb dessen üblicher Verwendungsweise zu benutzen. Hier wird „Gebundenheit im Denken“ in einem verallgemeinerten Sinn gebraucht, d. h. sie bezieht sich auf die Unfähigkeit, gewohnte Denkmuster zu verlassen.

- *Kurzfristiges Denken (Myopie)*<sup>3</sup> beschreibt ein Denken mit eingeschränkter Zeitperspektive, bei dem weiter in der Zukunft liegende Auswirkungen zugunsten gegenwärtiger Auswirkungen nicht ausreichend berücksichtigt werden (vgl. *Glaser 2019*, 310–311). Die Gegenwartspräferenz ist im Allgemeinen rational, so lange nur der Akteur bzw. die Akteurin selbst betroffen ist (vgl. *Bayer 2004*, 143). Sie begünstigt jedoch fahrlässiges Verhalten, wenn andere Personen die Leidtragenden sind, beispielsweise wenn die Verbraucher eines Konsumgutes zukünftigen Gesundheitsschäden ausgesetzt sind oder wenn Versicherungen die Leistungen zum Leidwesen der Geschädigten hinauszögern.
- Bei der *Vernachlässigung unerwarteter Handlungsfolgen (neglect of unanticipated consequences)* werden ausschliesslich solche Konsequenzen berücksichtigt, die man erwartet. Es können aber Konsequenzen auftreten, mit denen man vorher nicht gerechnet hat. Sie können sowohl (in Form eines Nutzens) erwünscht als auch (in Form eines Schadens) unerwünscht sein. Darüber hinaus kann zwischen bekannten und unbekanntem Konsequenzen unterschieden werden. Aus unternehmerischer Sicht sind vor allem unerwartete Konsequenzen mit negativem Wert relevant (vgl. *Abbildung 3*). Bekannte unerwartete negative Konsequenzen sind grundsätzlich denkbare Konsequenzen, die aber vom Akteur oder der Akteurin nicht berücksichtigt werden. Es kann sich hierbei sowohl um Einzelereignisse (Quadrant a) als auch um multiple Ereignisse (Quadrant b) handeln. Unerwartet können auch unbekannte Verkettungen von bekannten Folgen sein (Quadrant d), ein sog. perfekter Sturm (vgl. *Paté-Cornell 2012*). Ein Beispiel wäre das Reaktorunglück von 2011 in Fukushima (vgl. *Bundesamt für Strahlenschutz 2019*), bei dem zwar die einzelnen negativen Folgen denkbar, aber deren Zusammentreffen unerwartet war. Eine unbekannte unerwartete negative Konsequenz wäre ein Ereignis, das zum Zeitpunkt der Handlung gänzlich unvorstellbar ist (Quadrant c), ein sog. schwarzer Schwan (vgl. *Taleb 2007*). Als Beispiel könnte hier der Ausbruch der Covid-19-Pandemie dienen, die 2019 nicht vorhersehbar war.

In Bezug auf die Fahrlässigkeit ist zu fragen, inwieweit bei höherer Sorgfalt die Irrtümer hätten vermieden werden können. Für Quadrant a und b in *Abbildung 3* muss diese Frage sicherlich bejaht werden, da bei einer Erweiterung des Wissenshorizontes die unerwarteten Folgen prinzipiell hätten antizipiert werden können. Auch ‚perfekte Stürme‘ (Quadrant d) könnten bei erhöhter Sorgfalt – beispielsweise durch Simulationen – zumindest eingeschränkt in die Betrachtung einbezogen werden. Dagegen lassen sich ‚schwarze Schwäne‘ (Quadrant c) vermutlich selbst bei ausreichender Sorgfalt nicht vorhersehen. Allerdings könnte der entstehende Schaden eingegrenzt werden, indem die Resilienz des Unternehmens (vgl. *Philipsen/Ziemer 2014*; *Weick/Sutcliffe (2010)*) verbessert und nach Art von „Stress-Tests“ (vgl. *Schweinsberg 2020*) überprüft würde.

3 Bei *Glaser (2019)* als „Myopismus“ bezeichnet.

	Bekannt	Unbekannt
Einzelereignis	(a) Grundsätzlich denkbare Nebenwirkung bekannter Folgen, z. B. unerwartete Nebenwirkungen eines Medikaments	(c) Unvorstellbares neuartiges Ereignis, z. B. Ausbruch der Covid-19-Pandemie
Multiple Ereignisse	(b) Unterschiedliche denkbare Nebenwirkungen bekannter Folgen, z. B. Verdrängung von Nahrungsmittelpflanzen und Zerstörung von Waldgebieten beim Anbau von Bio-Treibstoff	(d) Unvorstellbare Verkettung von denkbaren Einzelereignissen, z. B. Reaktorunglück in Fukushima

Abbildung 3: Arten von unerwarteten negativen Konsequenzen (eigene Darstellung)

- Bei der *mangelnden Integration multipler Informationen (lack of information integration)* werden logisch zusammenhängende Aspekte eines Sachverhaltes isoliert betrachtet. Beispielsweise werden ‚Kosten‘ und ‚Rabatte‘ von finanziellen Engagements als unzusammenhängende Grössen gesehen (vgl. *Gleißner/Romeike* 2012) und daraus falsche Schlüsse über die sich ergebenden Handlungsfolgen abgeleitet.
- Beim *Verzicht auf kritische Prüfung* wird das eigene Urteil vorbehaltlos akzeptiert. Beispielsweise unterbleiben Plausibilitätskontrollen der benutzten Informationen und der daraus gezogenen Schlussfolgerungen im Sinne einer „Data Literacy“ (vgl. *Ridsdale et al.* 2015).

### 4.3 Schritt 3: Verhaltensabsicht

Auf der Basis des ethischen Urteils muss eine Verhaltensabsicht<sup>4</sup> entwickelt werden. Sie besteht darin, dass die als ethisch angemessen beurteilte Handlungsalternative in eine Willensentscheidung zur Ausführung der Handlung mündet. Typische ‚Irrtümer‘, die diese Umsetzung erschweren, sind die Kontrollillusion und der empfundene soziale Druck. Bezogen auf *Abbildung 1* handelt es sich auch hier um Irrtümer auf der Erkenntnisebene, da Informationen aus der Umwelt und/ oder die eigenen Fähigkeiten falsch eingeschätzt werden.

- Bei der *Kontrollillusion (illusion of control)* glaubt man, potenziell auftretende Störungen durch eigene Beeinflussung beheben zu können (vgl. *Wienkamp* 2019, 58). Insbesondere Personen mit hohem Status und grosser Macht tendieren dazu, Risiken zu unterschätzen, da sie glauben, die Konsequenzen ‚im Griff‘ zu haben (vgl. *Slovic* 2010). Beispielsweise beschliessen die verantwortlichen Manager trotz erwarteter Widerstände der Mitarbeiter eine Unternehmensfusion, da sie glauben, durch ihren Führungsstil die Widerstände überwinden zu können (vgl. *Klendauer et al.* 2006).
- Der *empfundene soziale Druck* (vgl. *Ajzen* 2012) bezieht sich auf die Normen des sozialen Umfeldes (z. B. Kollegen oder Vorgesetzte). Um einen ‚Irrtum‘ handelt es sich dann, wenn der vermeintliche soziale Druck nicht dem realen sozialen Druck entspricht. Der vermeintliche soziale Druck kann dazu führen, dass beim Akteur bzw. der Akteurin

4 Manchmal auch als „moralische Motivation“ bezeichnet (vgl. *Rest* 1986, S. 3).

Zweifel an der Richtigkeit des eigenen ethischen Urteils aufkommen und daraufhin das eigene Urteil an die Normen des sozialen Umfelds angepasst wird.

#### 4.4 Schritt 4: Verhalten

Die Verhaltensabsicht muss in reales Verhalten umgesetzt werden. Das Verhalten kann, aber muss nicht der Absicht entsprechen. Abweichungen können sich sowohl dadurch ergeben, dass die Verhaltensabsicht nicht umgesetzt wird als auch dadurch, dass andere Verhaltensweisen als die mit der Absicht verbundenen zum Tragen kommen. Das ausgeführte Verhalten kann auch rückwirkend zu einer Veränderung der Absicht führen. Beinhaltet das ausgeführte Verhalten ethische Fehlhandlungen, kann es sich – bezugnehmend auf *Abbildung 1* – sowohl um ‚Verstöße‘ als auch um ‚Irrtümer‘ handeln. Ein Verstoss liegt dann vor, wenn der Akteur bzw. die Akteurin bewusst im Widerspruch zum eigenen ethischen Urteil und/ oder zur eigenen Absicht handelt, beispielsweise weil er bzw. sie sich vor Sanktionen seitens des sozial-organisatorischen Umfelds fürchtet. Dagegen beruht ein Irrtum auf einer Fehleinschätzung der Handlungsmöglichkeiten. Bezogen auf *Abbildung 1* handelt es sich auch hier um einen erkenntnisbasierten Irrtum. Im Folgenden werden typische Irrtümer, die bei der Umsetzung der Absicht in reales Verhalten auftreten, beschrieben.

- *Fehleinschätzung der Ressourcen* liegt dann vor, wenn Mangel an Zeit oder finanziellen Mitteln fälschlicherweise für die Nichtdurchführung des Zielverhaltens verantwortlich gemacht werden (vgl. *Langer 2018*).
- *Aktionismus (action bias)* zeichnet sich durch vorschnelles Handeln ohne kritische Beachtung der Folgen aus (vgl. *Dobelli 2011, 177–179*). Er beinhaltet die Neigung, auch dann aktiv zu werden, wenn das Handeln voraussichtlich nutzlos oder sogar schädlich ist. Ein Beispiel sind überstürzte Käufe und Verkäufe bei plötzlichen Veränderungen auf dem Kapitalmarkt, obwohl Nichthandeln erfolgversprechender wäre. Häufig wird Aktionismus durch den sozialen Druck der Umwelt begünstigt, da ‚Nichtstun‘ weniger sozial akzeptiert als ist als schnelles Handeln. So entfaltet etwa der Vermögensberater vorschnelle Aktivitäten, um den Erwartungen des Kunden zu entsprechen und diesen dadurch an sich zu binden.
- Bei der *Umdefinition unerwarteter Abweichungen (normalization of deviance)* werden unerwartete Sachverhalte zur erweiterten Normalität erklärt, d. h. der zulässige Toleranzbereich wird ausgeweitet. Ein Beispiel ist die sog. Challenger-Katastrophe, bei der verbrannte Stellen an den Dichtungsringen der Trägerraketen als akzeptables Risiko umgedeutet wurden und erforderliche Korrekturmaßnahmen daher unterblieben (vgl. *Dekker/Pruchnicki 2014*).
- Beim *Auslassungsfehler (omission bias)* unterbleibt eine notwendige Reaktion auf ein Warnsignal. Die Warnung wird entweder gar nicht wahrgenommen oder in ihrer Bedeutung unterschätzt. Bei den Warnsignalen kann es sich um kurzzeitige optische oder akustische Anzeigen im Betriebsablauf (z. B. über eine Warnblinkanlage, vgl. *Aust et al. 2011*) handeln, aber auch um externe Informationen wie Hinweise von Stakeholdern, z. B. über schädliche Nebenwirkungen eines Medikaments.

#### 4.5 Schritt 5: Evaluation des Verhaltens

Im Anschluss an ein gezeigtes Verhalten erfolgt in der Regel eine retrospektive Bewertung des Verhaltens, die sich vor allem an den tatsächlich aufgetretenen Konsequenzen orientiert.

tiert, in die aber auch Rückmeldungen seitens der sozialen Umwelt einfließen. Diese Bewertung initiiert einen Lernprozess, der wiederum Auswirkungen auf die Situationseinschätzung und das ethische Urteil in zukünftigen Situationen hat (vgl. *Abbildung 2*). Positive Auswirkungen sind zu erwarten, wenn begangene Fehler erkannt und aus ihnen Folgerungen zur zukünftigen Vermeidung gezogen werden. Negative Auswirkungen sind zu erwarten, wenn entweder Fehler gar nicht erkannt oder aus ihnen die falschen Schlüsse gezogen werden. Bei diesen Fehlern handelt es sich um erkenntnisbasierte Irrtümer, die das Lernen aus Erfahrung verhindern. Im Folgenden werden typische Irrtümer beschrieben.

- Beim *Bestätigungsfehler* (*confirmation bias*) werden Ergebnisse des Handelns so interpretiert, dass sie der eigenen Meinung entsprechen. Der eigenen Meinung widersprechende Informationen werden entweder ignoriert oder umgedeutet. Beispielsweise wird ein positives Quartalsergebnis als Bestätigung des eingeschlagenen Kurses gewertet (*Martin et al. 2014*). Alternative Erklärungen werden nicht in die Betrachtung einbezogen. Damit werden Widersprüchlichkeiten im eigenen Denken, d. h. der emotionale Zustand der „kognitiven Dissonanz“ (*Festinger 1957*), vermieden bzw. zugunsten des eigenen Wunschenkens aufgelöst.
- Beim *Festhalten an Fehlentscheidungen* (*entrapment*) wird ein einmal eingeschlagener Weg fortgesetzt, obwohl er falsch ist (vgl. *Schulz-Hardt et al. 2009*). Man gerät in eine ‚Fehlerfalle‘. Die zuvor begangenen Fehler sind oft Handlungen, die nicht rückgängig zu machen oder zumindest schwer korrigierbar sind. Der bzw. die Handelnde möchte diese Aktionen im Nachhinein rechtfertigen. Man glaubt dann, weiteres Unheil dadurch vermeiden zu können, dass man alternative ‚Korrekturen‘ vornimmt. Beispielsweise hat ein Vermögensberater einem Kunden zu Investitionen geraten, die Verluste nach sich gezogen haben. Er rät dem Kunden zur Erhöhung des Einsatzes mit der Begründung, dass gegenwärtige Verluste langfristig irrelevant seien.
- Die Fehlerfalle kann auch aufgrund des sog. *Sunk-Costs-Effekts* auftreten (vgl. *Hafenbrädl/Woike 2018*). Hier investiert man weiterhin in ein aussichtsloses Projekt, weil man bereits viel Zeit und Geld dafür aufgewendet hat. Aus rationaler Sicht sollten dagegen die bereits angefallenen Kosten (*sunk costs*) für die Weiterführung des Projekts nicht berücksichtigt werden.
- Bei der *selbstwertdienlichen Attribution* (*self-serving bias*) werden vergangene Erfolge der eigenen Person zugeschrieben, Misserfolge werden anderen Personen oder den Umständen angelastet (vgl. *Von Nitzsch 2019; Wahren 2009, 230*).
- Beim *Rückschautfehler* (*hindsight bias*) fällt die retrospektive Betrachtung des eigenen Handelns positiver aus als das tatsächlich in der Situation gezeigte Verhalten (vgl. *Klein et al. 2017*), da die Kenntnis des Handlungsergebnisses die Erinnerung verzerrt. So glaubt man beispielsweise, negative Konsequenzen vorhergesehen zu haben, aber durch ungünstige Umstände an ihrer Beachtung gehindert worden zu sein.

## 5 Können und Wollen

Die beschriebenen ‚Irrtümer‘ werden gemeinhin in Anlehnung an *Simon* (1972, 1983, 34) sowie *Kahneman/Tversky* (1979) als Abweichungen tatsächlichen Entscheidungsverhaltens von präskriptiven (rationalen) Vorgaben betrachtet. Die Abweichungen demonstrieren bei Entscheidungen jeglicher Art eine ‚Einschränkung der Rationalität‘ („*bounded rationality*“) und bei Entscheidungen mit ethischen Implikationen eine Einschränkung der ethi-

schen Sensibilität („*bounded ethicality*“, vgl. *Bazerman/Sezer* 2016; *Chugh et al.* 2005). Die daraus resultierenden Fehler können sich als Fehleinschätzungen in allen Phasen des ethischen Entscheidungsprozesses äussern. Sie können sowohl Fehleinschätzungen der vorliegenden Handlungssituation (*bounded ethicality*) als auch Fehleinschätzungen der zu erwartenden sowie der eingetretenen Konsequenzen (*bounded rationality*) betreffen.

*Simon* (1979, 500f.) kam aufgrund von Praxisbeobachtungen zu der Feststellung, dass sich Menschen zwar rational verhalten *wollen*, dies jedoch nur in eingeschränktem Mass *können*. Man könnte nun daraus den Schluss ziehen, dass die Akteure für die daraus entstehenden Fehlhandlungen nicht zur Verantwortung zu ziehen sind, da die Fehlhandlungen nicht auf Defizite im Wollen, sondern auf Defizite im Können, d. h. in der Kompetenz, zurückzuführen sind. Untersuchungen aus dem Bereich der Verhaltensökonomik legen diese Interpretation nahe. Übersehen wird dabei leicht, dass Denken und Wollen nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind, sondern miteinander in Wechselwirkung stehen (vgl. *Damasio* 1997, 285–286; *Roets/Van Hiel* 2010; *Schwartz* 2016). Eine Entscheidung entsteht immer aus einem Zusammenspiel von Können und Wollen. Sie bedarf eines motivationalen Anstosses, der meist auf Gefühlen basiert (vgl. *Damasio* 1997, 2005; *Roth* 2007). Die Gefühle können einerseits als Warnsignale zur Verhinderung irrationaler Entscheidungen dienen, sie können aber andererseits auch zu Verzerrungen der Informationsaufnahme und -verarbeitung führen, die ‚Irrtümer‘ begünstigen und Fehlentscheidungen zur Folge haben können (vgl. *Noval/Stabl* 2017, 597).

Obwohl sich die Irrtümer als Defizite des Könnens äussern, sind sie wesentlich von Defiziten im Wollen gesteuert. Den Defiziten liegen ‚Motive‘ oder ‚Bedürfnisse‘<sup>5</sup> zugrunde, die mit ethischem Handeln nicht vereinbar sind. Diese Motive, die den Handelnden meist nicht bewusst sind (vgl. *Bazerman/Sezer* 2016), können sich sowohl auf das eigene Selbst als auch auf den Kontakt mit der sozialen Umwelt beziehen. Beispiele in Bezug auf das eigene Selbst sind Selbstrechtfertigung, Verlustangst, Furcht vor Widersprüchlichkeiten im eigenen Denken und Vermeidung von Anstrengung. Beispiele in Bezug auf die soziale Umwelt sind Erfolgsstreben und Furcht vor sozialer Ächtung.

Aus der Feststellung, dass die ‚Irrtümer‘ vom Wollen beeinflusst sind, muss der Schluss gezogen werden, dass das daraus resultierende Fehlverhalten in hohem Masse in den Verantwortungsbereich der Akteure fällt und daher aus unternehmensethischer Sicht unter den Begriff des ‚fahrlässigen‘ Verhaltens subsumiert werden kann. Die Akteure unterliegen diesen Fehlern hauptsächlich durch einen Mangel an Sorgfalt, d. h. die Fehler wären bei höherer Sorgfalt vermeidbar. Aus unternehmensethischer Sicht ist daher der Bereich der zumutbaren Sorgfalt gegenüber der strafrechtlichen Sichtweise zu erweitern. Zumutbar ist beispielsweise, dass Akteure ihren Wissenshorizont vergrössern, vorschnelle Entscheidungen vermeiden und ihre Schlussfolgerungen einer kritischen Prüfung unterwerfen (vgl. *Joób* 2014).

## 6 Fahrlässigkeit als erworbenes Verhaltensmuster

Wie beschrieben, kann sich fahrlässiges Verhalten in Fehleinschätzungen sowohl der ethischen Relevanz als auch der Konsequenzen von wirtschaftlichen Handlungen manifestieren. Die Fehleinschätzungen können als aktuelles Verhalten in einer konkreten Situation auftreten, sie können sich aber auch über einen längeren Zeitraum hinweg zu einem

5 Die beiden Begriffe werden hier synonym verwendet.

habituellen Verhaltensmuster verfestigen. Im Extremfall entwickelt sich durch Lernprozesse die Tendenz zu einer allgemeinen Sorglosigkeit bei wirtschaftlichen Entscheidungen. Die Symptome einer solchen Sorglosigkeit sind moralische Blindheit, mangelndes Erkennen von Gefahren durch Fehlinterpretation von Informationen und Fehleinschätzung von Wahrscheinlichkeiten, vorschnelle Entscheidungen, Verzicht auf präventive Massnahmen und die Illusion der Kontrollierbarkeit. *Frey/Schulz-Hardt* (2013, 1) sprechen in diesem Zusammenhang von „gelernter Sorglosigkeit“, die durch Lernen aus Erfahrung erworben und verstärkt wird (vgl. *Frey et al.* 2016).

Die Erfahrung besteht darin, dass fahrlässiges Verhalten häufig erfolgreich ist, d. h. dass man mit minimalem Aufwand maximale Erträge erzielt (vgl. *Lübke* 2016, 141). Daraus entwickelt sich eine optimistische Zukunftssicht: der Akteur oder die Akteurin glaubt, er oder sie habe ‚alles im Griff‘.

Die ursprünglich treibende Kraft ist *Hedonismus*, bei dem die Einschätzung der Konsequenzen vom Eigeninteresse geleitet ist (vgl. *Frey et al.* 2016). Die daran orientierten Handlungen zeichnen sich durch Erfolgsstreben und Anstrengungsvermeidung aus. Folgen auf eine solche Handlung positive Konsequenzen (z. B. Erfolg) oder bleiben zumindest negative Konsequenzen aus, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein ähnliches Verhalten in vergleichbaren Situationen wiederholt wird, d. h. es tritt im behavioristischen Sinn eine Verstärkung des Verhaltens auf (vgl. *Myers* 2005, 349). Neben dieser *direkten Verstärkung* eigenen Verhaltens kann auch eine *stellvertretende Verstärkung* durch die Beobachtung des Verhaltens anderer Personen, sog. Modellpersonen, auftreten (vgl. *Bandura* 1976; *Frey/Schulz-Hardt* 2013, 1). Insbesondere Personen mit hohem Status dienen als Modellpersonen, die wegen ihrer ‚Souveränität‘ gegenüber Sicherheitsmassnahmen und ihrer vermeintlichen Kontrollfähigkeit bewundert werden und deren Verhalten von Statusniedrigeren nachgeahmt wird. Oft ‚bewährt‘ sich sorgloses Verhalten über lange Zeitstrecken hinweg, indem es beispielsweise bei Kapitalanlagen Gewinnmitnahmen begünstigt (vgl. *Zimber* 2009) oder beim Umgang mit modernen Hochtechnologien trotz mangelnder Beachtung von Sicherheitsmassnahmen Störfälle ausbleiben (vgl. *Helfrich* 1999). Die Sorglosigkeit führt dann dazu, dass Gefahrensignale unbeachtet bleiben oder verdrängt werden (vgl. *Frey/Schulz-Hardt* 1996).

Gelernte Sorglosigkeit im individuellen Verhalten wird nicht selten durch den organisatorischen Kontext, die sog. Organisationskultur (vgl. *Schein/Schein* 2018), begünstigt. Diese ist häufig durch Erfolgsdruck geprägt: ein Beispiel liefert das oft praktizierte „Rank and Yank“-System (vgl. *Moon et al.* 2016), das sich durch übermässige Belohnung der Besten („the winner takes it all“) und abstrafende (demütigende) Behandlung der sogenannten „Underperformer“ auszeichnet (vgl. *Martin et al.* 2014). Diese Praxis schafft ein Klima, in dem Fahrlässigkeit geradezu gefordert ist, da man ansonsten dem extremen Wettbewerb gar nicht standhalten kann. Fahrlässiges Verhalten wird toleriert, so lange das Ergebnis stimmt. Es wird nur dann negativ bewertet, wenn es gegen die Unternehmensinteressen verstösst (vgl. *Ruiz-Palomino/ Martinez-Cañas* 2011).

## 7 Vermeidung von Fahrlässigkeit

Verschiedentlich wurde vorgeschlagen, den praktischen Nutzen von Ethik-Kodizes dadurch zu erhöhen, dass ethisch korrektes Verhalten an konkreten Fallbeispielen veranschaulicht wird. Der sog. *Compliance*-Ansatz (vgl. *Moosmayer* 2010; *Paine* 1994, 113) basiert auf der Vorstellung, dass betriebliche Handlungen in tayloristischer Tradition durch Kontrolle so

ausgeführt werden, dass sie ethischen Maßstäben standhalten (vgl. *Eigenstetter* 2011, 130). Die Steuerung kann sowohl durch Anreize bzw. Belohnungen (z. B. Prämienzahlungen) als auch durch Sanktionen (z. B. Entzug bestimmter Privilegien) erfolgen.

Aus zwei Gründen erweist sich der Compliance-Ansatz als problematisch. Zum einen ist es nicht möglich, für alle auftretenden Handlungssituationen Fallbeispiele zu finden (vgl. *Talaulicar* 2007). Dies gilt insbesondere für das Auftreten neuartiger Situationen mit unerwartetem oder unbekanntem Ausgang. Zum anderen besteht die Gefahr, dass das in den Fallbeispielen aufgeführte vorbildliche Verhalten entweder nur buchstabengetreu ausgeführt oder im Gegenteil sogar Wege gefunden werden, wie die darin spezifizierten Regeln umgangen werden können. Bei Prämien als Anreiz besteht die Gefahr, dass die Akteure ihre Aufmerksamkeit allein auf die Belohnung fokussieren und die dahinter stehenden ethischen Prinzipien aus dem Blickfeld verschwinden (vgl. *Frey* 1997; *Kolmar/Beschorner* 2015, 414). Ist das Auftreten kritischer Vorfälle mit Sanktionen verbunden, kann es passieren, dass die Meldung unterbleibt. Damit erweist sich der Compliance-Ansatz als ungeeignet, weil er zwar einzelne spezifische Verhaltensweisen fördert oder unterbindet, jedoch nicht insgesamt das ethische Verhalten verbessert. Notwendig ist die Herausbildung eines ethischen Bewusstseins, auch als „Moral Literacy“ (*Kolmar/Beschorner* 2015, 415) bezeichnet, das es erlaubt, sich sowohl in bekannten als auch in bisher unbekanntem Situationen ethisch angemessen zu verhalten. Daher müssen institutionelle Rahmenbedingungen zur Vorbeugung und zum Umgang mit fahrlässigem Verhalten so gestaltet werden, dass sie nicht bloße Anweisungen formulieren, sondern Anleitungen zur kritischen Reflexion des eigenen Denkens und Handelns beinhalten. Die kritische Reflexion bezieht sich nicht nur auf das beobachtbare Verhalten, sondern bezieht auch bewusste sowie unbewusste Wertvorstellungen, Motive, Gedanken und Gefühle ein.

Einen wichtigen Ansatz für Verbesserungsmaßnahmen liefern die Ausführungen von *Weick/Sutcliffe* (2010) über sog. *High Reliability Organizations (HRO)*, d. h. Organisationen mit dem Ziel der Schaffung einer hohen „Verlässlichkeit“ („*reliability*“). Obwohl die Grundgedanken mit Bezug auf Hochrisikotechnologien entwickelt wurden, lassen sie sich generell auf die Unternehmensethik übertragen, da sie den Bereich der zumutbaren Sorgfalt in Form von ‚best practices‘ charakterisieren. Insbesondere beinhalten sie die Sorgfalt im Umgang mit dem ‚Unerwarteten‘. Dieser bezieht sich sowohl auf die Antizipation von als auch auf die Reaktion auf unerwartete Ereignisse. Als generelles Prinzip gilt die ‚Achtsamkeit‘. Diese umfasst die genaue Beobachtung betrieblicher Abläufe, die Beachtung von Warnsignalen, die Abneigung gegenüber vereinfachenden Interpretationen und die Bevorzugung fachlichen Wissens im Vergleich zu hierarchischen Strukturen. Die Achtsamkeit äußert sich gerade nicht in der buchstabengetreuen Befolgung von Verhaltensregeln, sondern in der kritischen Reflexion aktueller Situationen. In Erweiterung dieses Ansatzes lassen sich Empfehlungen für die Vermeidung fahrlässigen Verhaltens, wie es in diesem Beitrag definiert wurde, formulieren.

Unabdingbar für eine kritische Reflexion erscheint das Umdenken weg von der Schuldfrage hin zu einer unternehmensbezogenen Verantwortlichkeit. Die Verantwortlichkeit bezieht auch solche Verhaltensweisen ein, deren ethische Fragwürdigkeit nicht oder unzureichend im Bewusstsein der Handelnden repräsentiert ist. Diese Verhaltensweisen wurden aus unternehmensethischer Sicht der Fahrlässigkeit zugeordnet (siehe oben Kap. 3). Es handelt sich nicht um bewusste Verstöße, sondern um ‚Irrtümer‘. Die Ursachen dieser Irrtümer müssen aufgedeckt werden, damit sie als Lernchance genutzt werden können.

Ein Schritt auf diesem Wege stellt die Etablierung einer unternehmensbezogenen „Fehlerkultur“ dar. Eine positive Fehlerkultur zeichnet sich durch einen konstruktiven „Umgang mit Fehlern und den daraus resultierenden Folgen“ aus (Lindemann 2009, 25–26). Ziel ist weder das gänzliche Vermeiden von Fehlern – eine sog. Nullfehler-Strategie (Crosby 1979) – noch die völlige Toleranz jeglicher Fehler. Die Fehler dürfen nicht tabuisiert werden, sondern müssen bewusst gemacht werden, damit sie als Lernpotenzial dienen können (vgl. Frese/Keiths 2015). Dem stehen zunächst die oben aufgezeigten Defizite im Können und Wollen (vgl. Kap. 5 und 6) entgegen. Damit diese Lerndefizite ausgeräumt werden können, müssen organisatorische Massnahmen getroffen werden, die es den Handelnden unter Anleitung erleichtern, die Irrtümer als Fehler zu erkennen und konstruktiv zu nutzen.

Als Vorbild einer Fehlerkultur zur Vermeidung von Fahrlässigkeit bieten sich sog. *Qualitätszirkel* (vgl. Bahrs 2013) an, die in unterschiedlichen Kontexten (z. B. Luftfahrt, Gesundheitswesen und Automobilindustrie) schon eingesetzt wurden. Sie beinhalten eine kooperative und kommunikative Form des Lernens, bei der aufbauend auf der Erfahrung der Teilnehmenden unter Anleitung eines Moderators das professionelle Handeln kontinuierlich verbessert wird (vgl. Bahrs 2009, 203). Bezogen auf die Fahrlässigkeit sollte das Ziel sein, anhand konkreter Fallbeispiele implizite Wertvorstellungen, Gedanken, Motive und Gefühle explizit zu machen und daraus Folgerungen für zukünftiges Handeln zu ziehen.

Die Qualitätszirkelarbeit vollzieht sich als Prozess, bei dem sich Phasen der Problemstellung, Problemlösung, Umsetzung und Evaluation abgrenzen lassen. Die einzelnen Phasen können ebenso wie auch der Gesamtprozess wiederholt werden, so dass ein zielgerichteter Entwicklungskreislauf entsteht, der vergleichbar mit einem *Kontinuierlichen Verbesserungsprozess* (KVP) ist (vgl. Witt/Witt 2006).

Beim konkreten Vorgehen der Qualitätszirkelarbeit bezogen auf die Fahrlässigkeit lassen sich die in *Abbildung 4* aufgelisteten Phasen identifizieren.

Die erste Phase beinhaltet eine Sammlung von Handlungssituationen analog der Technik der *Critical Incidents* (Flanagan 1954). Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens werden gebeten, unter Zusicherung der Anonymität in einer offenen Situationschilderung eine wirtschaftliche Entscheidungssituation zu kennzeichnen, die entweder für sie selbst oder für andere Personen von hoher Wichtigkeit ist oder war. So weit möglich, sollten die Befragten hierbei ihre eigene Situationswahrnehmung sowie ihre Gedanken und Emotionen (z. B. Unsicherheit oder Konflikt) mitteilen.

In nächsten Phase werden von Experten typische Fallbeispiele ausgewählt. Die Auswahl sollte sich am in *Abbildung 2* vorgestellten Prozessmodell ethischen Entscheidens orientieren, also beispielsweise die Situationseinschätzung (Schritt 1) oder das ethische Urteil (Schritt 2) betreffen. Da man davon ausgehen muss, dass die Schilderungen der Befragten unvollständig bzw. verzerrt (vgl. Kap. 4) sind, müssen hier seitens der Experten Ergänzungen sowie Modifikationen vorgenommen werden. Das Ergebnis bilden Fallvignetten.

In Phase 3 werden die Fallvignetten den Teilnehmenden des Qualitätszirkels vorgelegt. Zunächst findet eine individuelle Reflexion seitens der Teilnehmenden statt. Diese werden aufgefordert, eine eigene Stellungnahme (schriftlich) abzugeben. Sodann schliesst sich eine Gruppendiskussion an. Sie dient der Ausweitung der Perspektive durch die Einbeziehung der Handlungsfolgen für betroffene Stakeholder. Als Anleitung hierzu könnte ein Vorgehen analog dem Konzept der *Balanced Scorecard* (Kaplan/Norton 1997; vgl. Hölter et al.

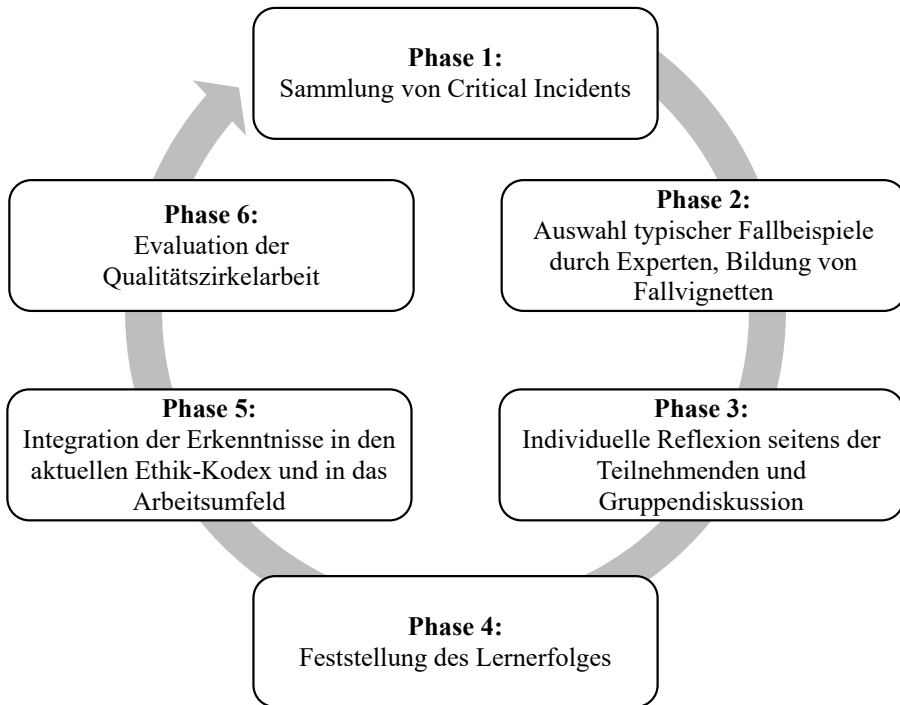


Abbildung 4: Phasen der Qualitätszirkelarbeit

2018, 23–24) dienen. Unter Koordination durch den Moderator sollten von den Teilnehmenden unterschiedliche Rollen eingenommen werden. Diese sollten sich auf die verschiedenen Sichtweisen der einzelnen Stakeholder beziehen. Darüber hinaus sollte eine von den Teilnehmenden wechselseitig zu übernehmende Rolle eines *Advocatus Diaboli* (vgl. *Erpenbeck/Sauter* 2019, 255–258) einbezogen werden, der insbesondere die Wahrscheinlichkeit und Schwere negativer Handlungsfolgen kritisch beleuchtet. Die Gruppendiskussion endet mit einem Fazit, das von den Teilnehmenden erarbeitet und vom Moderator zusammengefasst wird.

Phase 4 dient der Feststellung des Lernerfolges. Im Mittelpunkt steht hierbei ein Transfer der gewonnenen Einsichten auf neue Problemsituationen. Hierzu werden von den Experten erneut Fallvignetten entworfen, die von den Teilnehmenden wiederum – individuell und/ oder in Gruppenarbeit – bearbeitet werden.

Phase 5 dient der Integration der gewonnenen Erkenntnisse in den aktuellen Ethik-Kodex sowie in das Arbeitsumfeld des Unternehmens. Gefragt wird zum einen, inwieweit der bestehende Kodex hinreichend ist und inwieweit er modifiziert werden sollte. Zum anderen werden Folgerungen im Hinblick auf wünschenswerte organisatorische Veränderungen des aktuellen Arbeitsumfeldes gezogen.

Phase 6 beinhaltet die Evaluation des vorgenommenen Trainings mit dem Ziel des Nachweises eines Verbesserungsprozesses. Die Evaluation besteht in einer Prüfung der Effektivität der vorgenommenen Trainingsmassnahmen im Hinblick auf die Verringerung des Ausmasses fahrlässigen Verhaltens. Hierbei ergeben sich zwei Schwierigkeiten: zum einen die Bestimmung geeigneter Indikatoren und zum anderen die Wahl eines geeigneten

Vergleichsdesigns. Somit ist zunächst zu fragen, welche Masse geeignet sind, das Ausmass fahrlässigen Verhaltens anzuzeigen, und sodann, welcher Vergleich angemessen ist, um die Unterschiede zwischen Training und Nicht-Training festzustellen.

‚Ethische Sensibilität‘ oder ‚moralisches Urteil‘, die in vielen empirischen Untersuchungen eingesetzt werden (vgl. *Logan et al.* 2016), sind sicherlich nicht hinreichend, um als Indikatoren die Vermeidung von fahrlässigem Verhalten zu dienen. Wünschenswert wären Indikatoren des tatsächlichen Verhaltens wie etwa erhöhte Fluktuation der Mitarbeiterschaft, steigende Anzahl von Kundenreklamationen, Betriebsunfälle, Fehlentscheidungen, Schädigungen von Stakeholdern oder finanzielle Einbussen des Unternehmens.

Bei der Vergleichsmessung bietet sich am ehesten ein Kontrollgruppen-Design an (vgl. *Logan et al.* 2016; *Srnka* 2002). Ein Vorher-Nachher-Vergleich (vgl. *Krause et al.* 2003) erscheint weniger geeignet, da aufgetretene fahrlässige Verhaltensweisen möglicherweise einfach durch Sanktionen unterbunden wurden. Im Kontrollgruppen-Design sollten die Unterschiede zwischen Abteilungen mit Qualitätszirkeln und solche ohne Qualitätszirkel festgestellt werden.

Das genannte Vorgehen beinhaltet ein Wechselspiel zwischen organisatorischen Vorgaben des Unternehmens (z. B. in Form eines Ethik-Kodexes) und individuellem Verhalten der Unternehmensmitglieder (vgl. hierzu auch *Kolmar/Beschorner* 2015, 414). Das Unternehmen als Ganzes muss durch eine ‚Organisationskultur‘ (vgl. *Schein/Schein* 2018) geprägt sein, die die einzelnen Individuen bei der Wahl und Durchführung ethisch vertretbarer Lösungen unterstützt. Wichtig ist hierbei die Vorbildfunktion der Unternehmensleitung, so dass deren Verhalten als Modell (vgl. *Bandura* 1976) für das Verhalten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen kann.

## 8 Fazit

Ein Grossteil ethisch fragwürdigen Verhaltens kommt durch Fehlentscheidungen zustande, deren ethische Fragwürdigkeit nicht oder nur unzureichend im Bewusstsein der Akteure repräsentiert ist. Es handelt sich nicht um bewusste Verstösse gegen ethische Prinzipien, sondern um Irrtümer bei der Umsetzung der Prinzipien in reales Verhalten. Die Irrtümer können aus unternehmensethischer Sicht als ‚Fahrlässigkeit‘ charakterisiert werden. Die Zuordnung fahrlässiger Verhaltensweisen zu Irrtümern, d. h. ‚Fehlern‘, bietet im Vergleich zur Zuordnung zu ‚Verstössen‘ einen deutlichen Vorteil im Hinblick auf die Akzeptanz unternehmensinterner Ethik-Richtlinien, da Fehler neutral gegenüber der Schuldfrage sind.

Obwohl sich die Irrtümer als Defizite des Könnens äussern, sind sie wesentlich von Defiziten im Wollen gesteuert, das sich durch Erfolgsstreben und Anstrengungsvermeidung auszeichnet. Haben sich die entsprechenden Handlungen – zu denen die Fahrlässigkeit zählt – in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen, entwickelt sich ein Zustand ‚gelernter Sorglosigkeit‘, der sich in Fehleinschätzungen aktueller Situationen, vorschnellen Entscheidungen und der Illusion der Kontrollierbarkeit äussert. Um die Sorglosigkeit zu überwinden, bedarf es einer Erhöhung der Sorgfalt. Diese beschränkt sich nicht auf das Abschätzen der Handlungskonsequenzen, sondern setzt bereits beim Erkennen der ethischen Relevanz einer wirtschaftlichen Entscheidungssituation ein. Für die Erhöhung der Sorgfalt trägt jedes Individuum Verantwortung, dennoch kann das Unternehmen organisatorische Rahmenbedingungen schaffen, die die Beachtung dieser Sorgfalt erleichtern. Daraus ergibt sich das Postulat, auf Organisationsebene ein Klima zu schaffen, in dem erhöhte Sorgfalt nicht nur nicht bestraft, sondern positiv gewürdigt und gefördert wird.

## Literatur

- Ajzen, I. (2012): The theory of planned behavior, in: *Van Lange, P. A. M., et al.* (Hrsg.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol. 1, London, S. 438–459.
- Aust, F., et al. (2011): Operationalization of learned carelessness: An experimental approach, in: *Proceedings of the HUMAN FACTORS and ECONOMIC SOCIETY, 55th Annual meeting, 1735–1739.*
- Babrs, O. (2009): Qualitätszirkel als Instrument der Qualitätsentwicklung, in: *Kolip, P./Müller, V.* (Hrsg.), *Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention. Handbuch Gesundheitswissenschaften*, Bern, S. 201–221.
- Babrs, O. (2013): Partizipative Qualitätsentwicklung durch Qualitätszirkel, in: *Der Mensch*, Jg. 46, Nr. 1, S. 23–27.
- Bandura, A. (1976): *Lernen am Modell – Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*, Stuttgart.
- Bandura, A. (1999): Moral disengagement in the perpetration of inhumanities, in: *Personality and Social Psychology Review*, Jg. 3, Nr. 3, S. 193–209.
- Bauer, H. (2009): Marketing und Ethik? – Vermarktete Ethik!, in: *Kehnel, A.* (Hrsg.), *Geist und Geld. Band 1 der Reihe „Wirtschaft und Kultur im Gespräch“*, Frankfurt a. M., S. 73–89.
- Bayer, S. (2004): Nachhaltigkeitskonforme Diskontierung – Das Konzept des „Generation Adjusted Discounting“, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, Jg.73, Nr. 1, S. 142–157.
- Bazerman, M. H./ Sezer, O. (2016): Bounded awareness: Implications for ethical decision making, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 136, S. 95–105.
- Bazerman, M. H./Tenbrunsel, A. E. (2011): *Blind spots: Why we fail to do what’s right and what to do about it.* New Haven.
- Bratzel, S. (2018): Der Abgasskandal und die Vertrauenskrise im Automobilmarkt – Ursachen, Lösungen und Auswirkungen auf den Verbraucher, in: *Verbraucherzentrale Bundesverband*, 05.09.2018, 1–43.
- Bundesamt für Strahlenschutz (2019): Der Unfall von Fukushima, in: *BfS*, 18.02.2019. URL: <https://www.bfs.de/DE/themen/ion/notfallschutz/notfall/fukushima/unfall...> Zugegriffen: 27.04.2019.
- Chugh, D., et al. (2005): Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest, in: *Moore, D. A., et al.* (Hrsg.), *Conflicts of interest. Challenges and solutions in business, law, medicine, and public policy*, London, S. 74–95.
- Crosby, P. B. (1979): *Quality is free: The art of making quality certain.* New York.
- Damasio, A. R. (1997): *Descartes’ Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.* München.
- Damasio, A. R. (2005): *Der Spinoza-Effekt: Wie Gefühle unser Leben bestimmen.* Berlin.
- De George, R. T. (2014): *Business ethics*, 7. Aufl., Essex.
- Dekker, S./Pruchnicki, S. (2014): Drifting into failure – Theorising the dynamics of disaster incubation, in: *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Jg. 15, Nr. 6, S. 534–544.
- Dobelli, R. (2011): *Die Kunst des klaren Denkens*, München.
- Doyle, E. M., et al. (2009): Linking ethics and risk management in taxation – Evidence from an exploratory study in Ireland and the UK, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 86, S. 177–198.
- Dreher, E., et al. (2014): *Vorsätzliches und fahrlässiges Handeln, Strafgesetzbuch: StGB. Kommentar*, 28. Aufl., München.
- Duncker, W. (1935): *Zur Psychologie des produktiven Denkens*, Berlin.
- Duncker, W. (1945): On problem-solving, in: *Psychological Monographs*, Jg. 58, Nr. 5, S. 1–113.

- Eigenstetter, M.* (2011): Werte oder Regeln? Einige Überlegungen zur Wirkung auf Motivation und Verhaltensintentionen, in: *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, Jg. 3, S. 128–136.
- Enste, D.H./Wildner, J.* (2014): Mitverantwortung und Moral: Eine unternehmensethische Reflexion. Beiträge zur Ordnungspolitik aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 63.
- Erpenbeck, J./Sauter, W.* (2019): Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten. Berlin.
- EU-Kommission* (2011): Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen. (CSR). URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=FRN>. Zugegriffen: 15.02.2017.
- EU-Kommission.* (2017): Corporate social responsibility (CSR). URL: <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility.de>. Zugegriffen: 17.02.2017.
- Fablbuch, B., et al.* (2008): Einfluss menschlicher Faktoren auf Unfälle in der verfahrenstechnischen Industrie, in: *Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Forschungsbericht 206 48 300 (UBA-FB 001128)*.
- Festinger, L.* (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA.
- Fiedler, K.* (1993): Kognitive Täuschungen: Faszination eines modernen Forschungsprogramms, in: *Hell, W., et al., Kognitive Täuschungen*, Heidelberg, S. 7–12.
- Flanagan, J. C.* (1954): The critical incident technique, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 51, Nr. 4, S. 327–358.
- Frese M./Keith, N.* (2015): Action errors, error management, and learning in organizations, in: *Annual Review of Psychology*, Jg. 66, Nr. 1, S. 661–687.
- Frey, B. S.* (1997): *Markt und Motivation: Wie ökonomische Ansätze die (Arbeits-)Moral verdrängen*, München.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S.* (1996): Eine Theorie der gelernten Sorglosigkeit, in: *Mandl, H.* (Hrsg.), *Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, Göttingen, S. 604–611.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S.* (2013): *Theorie der gelernten Sorglosigkeit. Vorlesungsmaterial Mastervorlesung Wintersemester 2013*. München.
- Frey, D., et al.* (2016): Theorie der gelernten Sorglosigkeit, in: *Bierhoff, H.-W.* (Hrsg.), *Selbst und soziale Kognition, Enzyklopädie der Psychologie; Themenbereich C, Serie 6, Bd. 1*, Göttingen, S. 429–461.
- Glaser, C.* (2019): *Risiko im Management*, Wiesbaden.
- Gleißner, W./Romeike, F.* (2012): Psychologische Aspekte im Risikomanagement, in: *Risk, Compliance & Audit*, Jg. 6, S. 42–46.
- Götze, S.* (2019): Der Schatz der Puna, in: *CICERO*, Mai 2019, Nr. 5, 75–85.
- Hafenbrädl, S./Woike, J. K.* (2018): Competitive escalation and interventions, in: *Journal of Behavioral Decision Making*, Jg. 31, S. 695–714.
- Helfrich, H.* (1999): Human reliability from a social-psychological perspective, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, Jg. 50, S. 193–212.
- Höfert, R.* (2011): *Von Fall zu Fall – Pflege im Recht*, 3. Aufl., Berlin.
- Hölter, E., et al.* (2018): *Betriebswirtschaft für Schule, Studium und Beruf*, Stuttgart.
- Hunt, S./Vitell, S.* (1986): A General Theory of Marketing Ethics, in: *Journal of Macromarketing*, 6 (Spring), S. 5–16.

- Hunt, S./Vitell, S. (2006): The general theory of marketing ethics: A revision and three questions, in: *Journal of Macromarketing*, Jg. 6, Nr. 2, S. 143–153.
- ISSA (Internationale Sektion der IVSS für die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten in der chemischen Industrie) (2007): *Instandhaltung und Änderungen*, Heidelberg.
- Jackson, R. W., et al. (2013): The dissolution of ethical decision-making in organizations: A comprehensive review and model, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 116, S. 231–250.
- Jóób, M. (2014): *Grundlagen einer neuen Wirtschaftsethik und die Notwendigkeit einer Geldreform*, Norderstedt.
- Kahneman, D. (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*, München.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, Jg. 47, Nr. 2, S. 263–291.
- Kant, I. (2016). *Die Metaphysik der Sitten*, 2. Aufl., Berlin.
- Kaplan, S./Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard*, Stuttgart.
- Kealey, T. (2017): Does an embedded wind turbine reduce a company's electricity bill? Case study of a 300 kW wind turbine in Ireland, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 145, S. 417–428.
- Klein, O., et al. (2017): Hindsight 40 years on. An interview with *Baruch Fischhoff*, in: *Memory Studies*, Jg. 10, S. 249–260.
- Klendauer, R., et al. (2006): Ein psychologisches Rahmenkonzept zur Analyse von Fusions- und Akquisitionsprozessen, in: *Psychologische Rundschau*, Jg. 57, Nr. 2, S. 87–95.
- Kohlberg, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Frankfurt a. M.
- Kolmar, M./Beschorner, T. (2015): Die Ökonomik und ihre Schwierigkeiten mit der Moral, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 16, Nr. 3, S. 410–421.
- Krause, A. et al. (2003): Auswirkungen von Downsizing-Maßnahmen auf das organisationale Commitment der verbleibenden Mitarbeiter: Ein Vorher-Nachher-Vergleich, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Jg. 34, Nr. 4, S. 355–372.
- Langer, A. (2018): Wirtschaft- und Unternehmensethik als Kritik der Grauzonen sozialwirtschaftlichen Moralunternehmertums, in: *Kolhoff, I./Grunwald, K. (Hrsg.), Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I*, Wiesbaden, S. 111–133.
- Lindemann, U. (2009): *Methodische Entwicklung technischer Produkte: Methoden flexible und situationsgerecht anwenden*, 3. Aufl., Berlin.
- Loewenstein, G. F., et al. (2001): Risk as feelings, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 127, Nr. 2, S. 267–286.
- Logan, M., et al. (2016): How do we know what works? A review and critique of current practices in ethics training evaluation, in: *Accountability in Research*, Jg. 23, Nr. 6, S. 319–350.
- Lübke, R. (2016): Optimismus, in: *Frey, D. (Hrsg.), Psychologie der Werte*, Berlin, S. 137–147.
- Maciejovsky, B., et al. (2012): Rationality versus emotions: The case of tax ethics and compliance, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 109, S. 339–350.
- MacLean, T., et al. (2015): When organizations don't walk their talk – A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational Members, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 128, S. 351–368.
- Martin, A., et al. (2014): Bad Practices in Unternehmen und die Mechanismen ihrer Etablierung – Der Fall Enron, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 28, Nr. 4, S. 452–484.
- Mata, T. M., et al. (2010): Microalgae for biodiesel production and other applications – A review, in: *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Jg. 14, Nr. 1, S. 217–232.

- Meyer, N. (2013): Individuelle Verantwortung in korporativen Umwelten, in: *Gebauer, J./Schirmer, H.* (Hrsg.), *Unternehmerisch und verantwortlich wirken? Forschung an der Schnittstelle von Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship*, Berlin, S. 105–126.
- Moon, S. H. et al. (2016): Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance, in: *Human Resource Management Review*, Jg. 26, S. 166 – 179.
- Moosmayer, K. (2010): *Compliance-Praxisleitfaden für Unternehmen*, München.
- Myers, D. G. (2005): *Psychologie*, Heidelberg.
- Noval, L. J./Stahl, G. K. (2017): Accounting for proscriptive and prescriptive morality in the workplace: The double-edged sword effect of mood on managerial ethical decision making, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 142, S. 589–602.
- Paine, L. S. (1994): Managing for organizational integrity, in: *Harvard Business Review*, Jg. 72, Nr. 2, S. 106–117.
- Paté-Cornell, E. (2012): On „black swans“ and „perfect storms“ – Risk analysis and management when statistics are not enough, in: *Risk Analysis*, Jg. 12, Nr. 11, S. 1823–1833.
- Petersen, T. (2017): Unternehmensethik und Verantwortung, in: *Petersen, T., et al.* (Hrsg.), *Führung in Verantwortung: Ethische Aspekte für ein zeitgemäßes Management*, Wiesbaden, S. 25–39.
- Philipsen, G., Ziemer, F. (2014): Mit Resilienz zu nachhaltigem Unternehmenserfolg, in: *Wirtschaftsinformatik & Management*, Jg. 6, S. 68–76.
- Rasmussen, J. (1986): *Information processing and human-machine interaction*, Amsterdam.
- Rawls, J. (1975): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt a. M.
- Reason, J. (1990): *Human error*, Cambridge.
- Reason, J. (1994). *Menschliches Versagen*, Heidelberg.
- Rendtdorff, J. D. (2014): Risk management, banality of evil and moral blindness in organizations and corporations, in: *Luetge, C./Jauernig, J.* (Hrsg.), *Business ethics and risk management*, Dordrecht, S. 45–70.
- Rest, J. R. (1986): *Moral development: Advances in research and theory*, New York.
- Ridsdale, C., et al. (2015): Strategies and best practices for data literacy education: Knowledge synthesis report, in: *Technical Report*, Januar 2015.
- Roets, A./Van Hiel, A. (2010): An integrative process approach on judgment and decision making: The impact of arousal, affect, motivation, and cognitive ability, in: *The Psychological Record*, Jg. 61, S. 497–520.
- Roth, G. (2007): *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*, Stuttgart.
- Ruiz-Palomino, P./Martínez-Cañas, R. (2011): Supervisor role modelling ethics related organizational policies and employee ethical intention: The moderating impact of moral ideology, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 102, S. 653–668.
- Schein, E. H./Schein, P. (2018): *Organisationskultur und Leadership*, 5. Aufl., München.
- Schulz-Hardt, S., et al. (2009): Preference-based escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Jg. 108, S. 175–186.
- Schweinsberg, K. (2020): *Stresstest 2020: Welches Management funktioniert. Und warum*, Freiburg.
- Schwartz, M. S. (2016): Ethical decision-making theory: An integrated approach, in: *Journal of Business Ethics*, Jg. 139, S. 755–776.
- Simon, H. (1972): Theories of bounded rationality, in: *McGuire, C. B./Radner, R.* (Hrsg.): *Decision and organization*, Amsterdam, S. 161–176.

- Simon, H. A.* (1979): Rational decision-making in business organizations, in: *American Economic Review*, Jg. 69, S. 493–513.
- Simon, H. A.* (1983): *Reason in human affairs*, Stanford.
- Slovic, P.* (2010): The psychology of risk, in: *Saúde e Sociedade*, Jg. 19, Nr. 4, S. 731–747.
- SPIEGEL* (08.08.2015): Billigklamotten – Primark-Chef hält Produktionsbedingungen für „sehr gut“. URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/primark-chef-krogmann-ueber-erfolg-und-ethik-der-billigmodekette-a-1047314.html>. Zugegriffen: 22.11.2020.
- Srnka, K. J.* (2002): Lehr- und Lernkonzept der Wirtschafts- und Unternehmensethik: Die Ethik-Simulation als innovativer Mehrmethoden-Ansatz, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 3, Nr. 3, S. 378–405.
- Taleb, N. N.* (2007): Black swans and the domains of statistics, in: *The American Statistician*, Jg. 61, Nr. 3 (Aug., 2007), S. 198–200.
- Talaulicar, T.* (2007): Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 8, Nr. 3, S. 328–335.
- Tanner, G., et al.* (2018): *Corporate Social Responsibility: Verständnis, Bedingungen und Wirkungen*, in: *Schmitt, C. T./Bamberg, E.* (Hrsg.), *Psychologie und Nachhaltigkeit*, Wiesbaden, S. 113–126.
- Velasquez, M. G.* (2012): *Business ethics – Concepts and cases*, 7. Aufl., Edinburgh Gate.
- Von Nitzsch, R.* (2019): *Entscheidungslehre – Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*, 10. Aufl., Mainz.
- Wahren, H.-K.* (2009): *Anlegerpsychologie*, Wiesbaden.
- Weber, M.* (1904): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Jg. 20, S. 1–54.
- Weick, K. U./Sutcliffe K. M.* (2010): *Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Wiegmann, D./Shappell, S. S.* (2003): *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*. Burlington, VT.
- Wienkamp, H.* (2019): *Anreiz, Risiko, Ruin – Finanzpsychologie für jedermann!*, Berlin.
- Witt, J./Witt, T.* (2006): *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. (KVP). Konzept – System – Maßnahme (= Arbeitshefte Führungspsychologie. Band 42), 2. Aufl., Frankfurt am Main.*
- Zimber, A.* (2009): Wie es zur Finanzkrise kam – eine psychologische Ursachenanalyse, in: *bank und markt*, September 2009, Heft 9, S. 31–33.

**Hede Helfrich**, Univ.-Prof. Dr. habil., war Lehrstuhlinhaberin für Psychologie und Interkulturelle Kommunikation an den Universitäten Hildesheim und Chemnitz. Derzeit lehrt und forscht sie an der Dongbei-Universität für Finanzen und Wirtschaft (DUFE) in Dalian (China).

*Anschrift:* Theodor-Heuss-Ring 62, D-50668 Köln, Tel.: +49 (0) 1709374000,  
E-Mail: hede.helfrich@phil.tu-chemnitz.de

**Erich Hölter**, Prof. Dr., ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Köln.

*Anschrift:* Technische Hochschule Köln, Schmalenbach Institut für Wirtschaftswissenschaften, Claudius-Str. 1, D-50678 Köln, Tel.: +49 (0) 221 82753410,  
E-Mail: erich.hoelter@th-koeln.de