

Verantwortliches Handeln im Unternehmen

Zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility durch Mitarbeiter

NORA VERFÜRTH*

Vorstellung eines Dissertationsprojektes¹

1. Einleitung

Trotz der Anstrengungen von Unternehmen, im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR)-Programmen entsprechende Werte im Unternehmen zu verankern, bleiben, wie die jüngsten Manipulationsvorwürfe bei VW zeigen, Täuschung und Betrug Mittel unternehmerischen Handelns. Die sich wiederholenden Unternehmensskandale in den letzten Jahren und Jahrzehnten führen vor Augen, dass das Wissen von (CSR-)Praktikern und Wissenschaftlern offenbar nicht ausreicht, Verhaltensweisen zu verhindern, die nicht nur moralisch fragwürdig sind, sondern auch dem Unternehmen schaden (vgl. Aguinis/Glavas 2012: 934; Jones 1991: 366; Kish-Gephart et al. 2010: 1; Reynolds 2006: 737; Reynolds et al. 2010: 752).² Die wiederkehrenden Vorfälle tragen zwar dazu bei, dass der gesellschaftliche Diskurs über die Verantwortung von Unternehmen aktuell bleibt, die tatsächlichen Gründe für die Fehlhandlungen einzelner Mitarbeiter bleiben aber entweder unerkannt oder werden verschleiert. Der Bedarf ist damit gestiegen, die Gründe für abweichende Verhaltensweisen von einzelnen Mitarbeitern auszumachen, um die tatsächlichen Schadensursachen beheben zu können.

Entsprechend dieser Ausgangssituation widmet sich das Dissertationsprojekt in erster Linie der Umsetzung von Verantwortung durch die Mitarbeiter *in* Unternehmen. Die Ziele, die mit dieser Arbeit verfolgt werden, können wie folgt zusammengefasst werden:

- Indem eine Perspektive eingenommen wird, die den Fokus auf unternehmensinterne Prozesse richtet, werden sowohl theoretische als auch praktische Konflikte zwischen individuellem Handeln der Mitarbeiter und institutionellem Unternehmenshandeln explizit einkalkuliert.

* Dr. Nora Verfürth, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D-58448 Witten, Tel.: +49 (0)2302 - 926-584, Fax: +49 (0)2302 - 926-585, E-Mail: nora.verfuert@uni-wh.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Nachhaltige Unternehmensführung, Organizational Behavior Studies.

¹ Der Beitrag beruht auf der Dissertationsschrift mit der die Autorin 2015 an der Universität Witten/Herdecke promovierte. Diese ist unter dem Titel: „Individuelle Verantwortung in Unternehmen. Ethische Entscheidungsprozesse als Voraussetzung für Corporate Social Responsibility“ im Springer VS Forschung/VS Research erschienen.

² Der jüngste Fall von Betrug bei Volkswagen wirft einen Schatten auf die Automobilbranche. Der VW-Konzern manipulierte Autos mit Dieselmotoren des Typs EA 189 so, dass sie auf dem Prüfstand die Abgasgrenzwerte einhalten, auf der Straße aber erheblich mehr Schadstoffe emittieren. Auch in anderen Branchen treten Betrugsfälle auf. Aufgrund von Lebensmittelverunreinigungen, fehlerhaften bzw. fehlenden Etikettierungen, Pferdefleisch in Fertiggerichten und falsch deklarierten Bio-Eiern steht beispielsweise auch die Lebensmittelbranche immer wieder im Fokus medialer Debatten.

- Die Umsetzung von CSR wird konkretisiert und das diffizile Wechselverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern behandelt.
- Der Prozess der Entscheidungsfindung wird erstmals im konkreten Zusammenhang mit CSR beschrieben und in Anbetracht der zusammengetragenen Forschungserkenntnisse ausdifferenziert.

2. Fragestellung

Mitarbeiter sind im unternehmerischen Alltag häufig mit moralischen Dilemmata konfrontiert. Sobald mehrere Akteure auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel hinarbeiten, von welchem die Gemeinschaft profitiert, wird in der Organisationstheorie von ‚interdependentem Handeln‘ gesprochen. Interdependenzen werfen zunächst einmal nicht zwangsläufig moralische Fragen auf. Moralische Dilemmata entstehen erst in Situationen, in denen zwei oder mehrere wichtige Werte, Rechte oder Verantwortlichkeiten miteinander konkurrieren. Dies ist insbesondere dann kritisch, wenn Unternehmen, wie es im unternehmerischen Alltag oft der Fall ist, Möglichkeiten haben, Gewinne (Wettbewerbsvorteile, Rendite etc.) auf Kosten Dritter zu generieren, indem sie ihre Kosten externalisieren. Letzteres geschieht, indem beispielsweise Sicherheitsmaßnahmen reduziert, Sozialstandards gesenkt, Audits vernachlässigt oder Abfälle unsachgemäß entsorgt werden (vgl. Lin-Hi/Suchanek 2011: 65). In diesen Situationen können die Interessen eines Individuums, welches bspw. die Externalisierung der Kosten für moralisch fragwürdig erachtet, den Interessen der Gruppe bzw. der Organisation widersprechen. Die individuelle Rationalität³ widerspricht dann der kollektiven Rationalität, und ein individuell rationales Verhalten führt zu einem suboptimalen Gesamtergebnis für das Kollektiv (vgl. Morner 2010: 337f.; Treviño/Nelson 2011: 39). Van Sandt und Neck (2003: 365) definieren diese Art moralischer Diskrepanzen auf Unternehmensebene als „the lack of moral guidance from the organization to the individual, resulting in unethical behaviors“ (ebd.).

Das heißt, in einer Entscheidungssituation werden widersprüchliche Signale an den Mitarbeiter gesendet. Einerseits sollen die Kosten gering gehalten werden, indem sie externalisiert werden, andererseits beinhaltet diese Entscheidung, abgesehen von ihrer moralischen Fragwürdigkeit, das Risiko, dass bspw. die Umweltverschmutzung durch die unsachgemäße Abfallentsorgung aufgedeckt wird und das Unternehmen einen Reputationsschaden erfährt.

Den Kern der hiesigen Überlegungen soll entsprechend die folgende Frage bilden: Welche Art von *moral guidance* können und müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern vorgeben, um ihre Ziele zu erreichen? Aufgrund der ausbleibenden Erfolge von Compliance- und CSR-Programmen ist augenscheinlich geworden, dass ein Unternehmen geeignete Entscheidungsrahmen setzen muss, damit einem Individuum Verantwortung übertragen werden kann. Erst organisatorische Entscheidungsrahmen ermöglichen verantwortungsbewusste Entscheidungen des Einzelnen und geben Hilfestellung bei ambivalenten Zielvorgaben.⁴ Demzufolge soll die Frage fokussiert werden, ob die (ethische) Entscheidungsfindung des Einzelnen beeinflusst werden kann und wenn ja, wie diese so

³ Rationales Handeln bzw. Rationalität wird hier und in Folge als vernunftgeleitetes Handeln verstanden.

⁴ Mit verantwortungsbewussten Entscheidungen sind diejenigen gemeint, die der unternehmerischen Verantwortung gerecht werden bzw. der unternehmensinternen Abmachung über diese

gefördert werden kann, dass sie weder individuellen Wertvorstellungen noch dem Unternehmensziel widerspricht. Dabei ist eine Kontextbeschreibung der spezifischen Entscheidungssituationen ein wesentlicher Faktor, um die Verantwortlichkeit von Akteuren bewerten zu können. Erst dadurch kann das fragile Wechselspiel zwischen individueller und organisationaler Verantwortung geklärt werden. Es bedarf einer systematischen Erfassung der Gründe und der Einflussfaktoren für Verhaltensweisen, die unbeabsichtigte oder zumindest ungünstige Handlungsfolgen induzieren.

3. Stand der Forschung

Wissenschaftliche Beiträge, die sich mit CSR beschäftigen, setzen sich vorrangig damit auseinander, CSR-bezogene Aktivitäten von Unternehmen zu beschreiben oder zu bewerten. Es wird das Handeln von Organisationen wie z.B. Unternehmen als Ganzes beschrieben und es wird beispielsweise der Frage nachgegangen, ob es sich bei Unternehmen um (moralische) Akteure handelt. Bisher wurde somit primär die Mesoebene fokussiert.⁵ Infolgedessen besteht relative Klarheit bzw. breites Wissen darüber, aus welchen Gründen sich Unternehmen im Bereich CSR engagieren, welche Auswirkungen dies hat und unter welchen Bedingungen CSR-Aktivitäten mehr oder weniger erfolgreich sind. Unbeantwortet bleiben dabei Fragen nach der Gesamtheit von Faktoren, die das Handeln einzelner Personen im Unternehmen bestimmen. Eine Vernachlässigung dieser Mikroperspektive (insbesondere in der CSR-Forschung) hat zur Folge, dass das tatsächliche Verhalten von Akteuren in Organisationen nicht ausreichend behandelt wird und relevante Forschungserkenntnisse unerkannt bleiben.⁶ Weil die konkrete Verortung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen auf der Mikroebene bis dato eher hintangestellt wird, konnten bisherige Arbeiten nicht die Gründe für die Unterschiede von Unternehmen in der Herangehensweise oder Umsetzung von CSR erklären.⁷ Auf der Mikroebene werden individuelles Handeln eines Arbeitnehmers, Arbeitgebers, einer Führungskraft oder eines Konsumenten in einem spezifischen Entscheidungs- und Handlungsraum thematisiert und die Bedingungen, die dieses Handeln stärken oder einschränken, analysiert. Notwendig sind daher Betrachtungen, die sich

entsprechen. Festzuhalten ist, dass es in dieser Arbeit entsprechend nicht darum geht, das Für und Wider bestimmter Inhalte von unternehmerischen Zielen zu diskutieren. Im Rahmen dieser Abhandlung soll der Frage nachgegangen werden, wie gesetzte Ziele erreicht werden können. Dafür wird angenommen, dass in dem jeweiligen Unternehmen geteilte Ansichten über die Inhalte und Kriterien für verantwortungsbewusste Entscheidungen bestehen.

⁵ Enderle (1987: 439–442) unterteilt entsprechend dem Aggregationsgrad der Handlungsträger die Handlungsebenen in Mikro-, Meso- und Makroebene. Publikationen im Bereich der Wirtschaftsethik legen vermehrt ein Augenmerk auf die Ordnung des Marktes und die Analyse von Unternehmen als korporative Akteure sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung und verfolgen damit eher eine Meso- bzw. eine Makroebene (vgl. Haller 2012: 193; Heidbrink/Schmidt 2011: 27).

⁶ Bei der Entwicklung von Corporate-Governance-Instrumenten werden verhaltenswissenschaftliche Aspekte ausgespart (vgl. Huse 2007: insb. Kapitel 11).

⁷ Das Review von Aguinis/Glavas (2012) zeigt den Status quo der CSR-Forschung auf und beschreibt, welche Forschungsinteressen die CSR-Literatur bis dato schwerpunktmäßig verfolgt hat und welche Forschungsdesiderata sich daraus ergeben. Für die Studie wurden 588 Zeitschriftenbeiträge und 102 Bücher und Bücherbeiträge analysiert.

mit dem tatsächlichen individuellen Handeln von Akteuren in Unternehmen auseinandersetzen (vgl. Heugens/Scherer 2010: 643ff.; 660).⁸ Denn CSR-Aktivitäten sind de facto von den Mitarbeitern abhängig, und insbesondere die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und deren Zusammenarbeit mit den Kunden, Lieferanten, Shareholdern und weiteren Stakeholdern haben einen großen Einfluss nicht nur auf das Verständnis von CSR, sondern auch darauf, wie gut CSR-Aktivitäten in das tägliche Geschäft Eingang finden. Vor diesem Hintergrund ist eine Betrachtung auf der Mikroebene vonnöten, die etwaige Konfliktpotenziale in Entscheidungssituationen und bspw. die Möglichkeit einbezieht, dass Manager sich gegenüber weiteren Stakeholdern verantwortlich fühlen (vgl. Abländer/Brink 2008: 105; Heath 2006: 539; Cudd 2014: 36; Freeman 2004: 236). Damit wird das Bewusstsein geschärft für die Komplexität und die moralische Fehlbarkeit von Mitarbeitern, mit der diese im Unternehmenskontext umgehen müssen.

4. Gang der Untersuchung

Zunächst wird unter Rückgriff auf philosophische Verantwortungskonzepte individuelle Verantwortung in Unternehmen beschrieben. Philosophische Verantwortungskonzepte eignen sich als moralische Zuschreibungs- und Reflexionskategorie in Situationen, in denen mehr als eine gültige Norm relevant und/oder eine Handlungsfolge fragwürdig ist. Somit bilden sie eine normativ-ethische Grundlage für die Beschreibung des moralischen Handelns von Individuen in Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund wird aufgezeigt, weswegen bisherige Compliance- und Integrity-Ansätze nicht nur kombiniert, sondern auch erweitert werden müssen, um CSR bzw. ein werte- und zielorientiertes Entscheiden im Unternehmen zu verankern. Es wird verdeutlicht, dass Akteure in Organisationen aufgrund vielfältiger Einflüsse nicht dem bisherigen Verständnis nach entsprechend von bspw. Kennzahlen ‚gesteuert‘ werden, sondern alternative Strukturen etabliert werden müssen.

Anschließend hilft die genauere Betrachtung von Entscheidungsfindungsmodellen bei der Veranschaulichung und Systematisierung der zahlreichen Einflussfaktoren und Beschreibungsmöglichkeiten von Entscheidungsprozessen.

Um die Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und individuellen Akteuren besser erfassen und beschreiben zu können, wird die Analyse von Entscheidungsmodellen um qualitative Forschungsmethoden erweitert. Indem auf die im Rahmen des Dissertationsprojekts durchgeführte qualitative Fallstudienanalyse im Logistiksektor referiert wird, können die Beweggründe von Akteuren in Entscheidungssituationen in einem konkreten Umfeld herausgearbeitet werden.

Im Fazit werden die Forschungsergebnisse zusammengefasst und für die Anwendung in der Praxis und Wissenschaft differenziert.

⁸ Weitere Unzulänglichkeiten der Organisationstheorie, die von den Autoren ausgemacht werden, sind die normative Ungenauigkeit sowie die Missachtung einer retrospektiven Betrachtung (vgl. Heugens/Scherer 2010: 645). Auch Neuhäuser (2011: 21f.) bemängelt die normative Ungenauigkeit von Corporate-Governance-Mechanismen.

5. Verantwortliches Handeln im Unternehmen

5.1 Verantwortungsfähigkeit von Mitarbeitern in Unternehmen

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, das interdependente Verhältnis von Mitarbeitern zueinander und zum Unternehmen zu durchleuchten, um die individuelle Verantwortung(sfähigkeit) einzelner Mitarbeiter verorten und beschreiben zu können. Diese Verantwortung von Mitarbeitern kann weder als die alleinige Verantwortung eines Unternehmens als Institution noch als die individuelle Verantwortung von einzelnen Handlungsakteuren im Unternehmen beschrieben werden. Zur Klärung dieses fragilen Wechselverhältnisses muss

- a) die Debatte um Unternehmen als moralische Akteure nachgezeichnet werden. Da Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend nicht mehr nur als reine Wirtschaftsakteure aufgefasst werden, verändert sich deren Akteursstatus. Neben einer marktwirtschaftlichen und rechtlichen Funktion wird ihnen aufgrund ihres Beitrags zum gesellschaftlichen Miteinander auch eine moralische Mitverantwortung für direkte und indirekte Handlungsfolgen zugeschrieben, die aus ihrem Tätigsein resultieren.
- b) beschrieben werden, dass Verantwortung in kollektiven Handlungsprozessen nicht immer entlang offensichtlicher Kausalketten reflektiert werden kann. Kollektive Handlungen, wie sie für Unternehmen ursächlich und typisch sind, können oft genug nicht auf einzelne Akteure zurückgeführt werden, weswegen insbesondere aus ethischen Gründen die Verantwortung für unternehmerische Fehlhandlungen nicht ausschließlich einzelnen Akteuren übertragen werden darf.

Zu veranschaulichen ist, dass weder das Unternehmen als eine moralische Person, der eine Gesamtverantwortung für Handlungsfolgen zugeschrieben werden könnte, verstanden noch unternehmerische Verantwortung einzelnen Mitarbeitern eines Unternehmens auferlegt werden kann und auch nicht sollte. Unternehmerische Verantwortung kann nur an den eigenständigen Intentionen festgemacht werden, die einem Unternehmen durch die Mitarbeiter zugeschrieben werden und die über Zeit eine Autonomie entwickeln, die für eine Verantwortungszuschreibung ausreicht. Unternehmen können somit nur auf Grundlage der den unternehmerischen Handlungen zugrundeliegenden Intentionen als moralische Akteure beschrieben werden. Dieses Verständnis impliziert zwei Dinge (vgl. Neuhäuser 2011: 120; 173):

- Zum einen beruht moralische Unternehmensverantwortung auf den von Individuen zugeschriebenen Zielen und Plänen. Dies erfordert, dass sich Mitarbeiter als Teil des Unternehmens betrachten und sich mit diesem identifizieren.
- Zum anderen werden Unternehmen zu Akteuren, indem sich die Mitarbeiter als Ausführungsgehilfen verstehen und im Auftrag des Unternehmens handeln. Unternehmensverantwortung ist dadurch das Ergebnis einer Mitverantwortung von individuellen Akteuren, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und mit diesem kooperieren wollen.

Die Identifikation und der Kooperationswille der Mitarbeiter mit dem Unternehmen manifestieren sich über die Zeit zu eigenständigen und unternehmensspezifischen Intentionen (beispielsweise in Form einer Unternehmenscharta, von spezifischen Umgangsformen oder manifestierten Hierarchiestufen, die Handlungsweisen vorgeben), die ausreichende Grundlage für die moralische Verantwortungsfähigkeit des Unternehmens sind. Zur Lokalisierung dieser eigenständigen Intentionen wird die Debatte um kollektive Intentionen nachgezeichnet. Die Aufarbeitung der Theorien kollektiver Intentionen und damit der verschiedenen Perspektiven auf die Herkunft der Intentionen des Unternehmens zeigt, dass die kollektiven Intentionen, die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen zu Grunde liegen, eigennütziger *oder* kooperativer Natur sein können, deren Verortung jedoch umstritten ist.⁹ Unabhängig von der letztlichen Klärung der Verortung kollektiver Intentionen, gilt es in einem nächsten Schritt zu klären, ob, und wenn ja, wie kooperative Intentionen durch entsprechende Entscheidungsrahmen gefördert werden können.

5.2 Wertemanagement durch (in)formelle Steuerung?

Um Antworten auf die Frage zu bekommen, ob (ethische) Entscheidungsfindungsprozesse beeinflusst werden können, d.h. ob die kooperative Natur individueller Entscheidungen gefördert werden kann, liegt es nahe, Erkenntnisse aus der Organisationstheorie zu berücksichtigen. Deren Gegenstandsbereich ist die Unternehmenssteuerung bzw. die Beeinflussung von Entscheidungen und Handlungen und damit auch die „Vermeidung bzw. Handhabung von sozialen Dilemmata“ (Morner 2010: 338).¹⁰ Die Organisationstheorie fokussiert die Kooperationsfähigkeit von Individuen in Organisationen und sucht nach Mechanismen, die divergierende Ziele von Individuen überbrücken können. Die Organisationstheorie unterscheidet zwischen formeller und informeller (oder auch sozialer) Steuerung bzw. Kontrolle:

Formelle Kontrolle wird durch externe Maßnahmen erreicht und mit entweder a) einer Verfahrens- (engl. behaviour) oder b) einer Ergebniskontrolle (engl. output control) bewirkt.¹¹

⁹ Searle (1991/1987; 2009) geht davon aus, dass Individuen nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Intentionen haben können, und beschreibt letztere als primitives Phänomen, das er in den Köpfen der Individuen verortet. Nach Tuomela und Miller (2009), Gilbert (2000; 2006; 2009) und Bratman (2009) sind kollektive Intentionen normative Überzeugungen, die von Akteuren geteilt werden und konstitutiv für die individuellen Teilhandlungen sind. Während Gilbert diese kollektiven Intentionen außerhalb von Individuen verankert und das Konzept „Pluralsubjekte“ (Gilbert 2000) einführt, setzt Bratman (2009) voraus, dass individuelle Ich-Intentionen mit kollektiven Intentionen im Rahmen eines Aushandlungsprozesses miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Tuomela und Miller (2009) gehen von einer Internalisierung des Gruppenbegriffs durch das Individuum aus. Für sie ist es für absichtliches gemeinsames Handeln konstitutiv, dass eine normative Überzeugung von den Beteiligten geteilt wird, d.h. es kann nur dann von kollektiven Handlungen gesprochen werden, wenn sie auf Gemeinsamkeiten beruhen.

¹⁰ Allgemeiner gesprochen beschäftigt sich die Organisationstheorie damit, welche (sozialen) Strukturen Organisationen ausmachen, wie diese in deren Gestaltung einbezogen und wodurch die Zielerreichung einer Organisation beeinflusst werden kann (vgl. Heugens/Scherer 2010: 643).

¹¹ Wenn im Zusammenhang mit CSR von Steuerung gesprochen wird, wird meistens der Begriff Corporate Governance (dt. Grundsätze der Unternehmensführung) verwendet. Corporate Governance bringt die genannten Steuerungsmechanismen mit denen der Führung für einen

- a) Die Verfahrenskontrolle bezieht sich auf ein Messen und Kontrollieren von Handlungen, welche zu den gewünschten Ergebnissen führen. Sie legt das Augenmerk auf Prozesse und beschreibt diese entweder ausführlich ex-ante oder dokumentiert diese ex-post. Ein Beispiel für eine Verfahrenssteuerung stellt die bürokratische Kontrolle in Unternehmen dar.
- b) Die Ergebniskontrolle bewertet und überwacht eine Leistung und legt den Schwerpunkt auf Ergebnisse und Ziele, die zu erreichen sind. Der Marktmechanismus ist ein Beispiel für eine ergebnisorientierte Steuerung.¹²

Für den CSR-Kontext werden die formellen und informellen Steuerungsinstrumente in Compliance- und Integrity-Ansätze unterschieden (vgl. Paine 1994: 106). Mit Compliance-Mechanismen wird davon ausgegangen, dass Unternehmen durch Regelwerke von innen durch ihre Mitarbeiter (hier vor allem durch die Führung) gesteuert werden können. Vertreter des Compliance-Ansatzes sind der Überzeugung, dass das Unternehmen mit den richtigen Impulsen, im Sinne von Anreizen, gelenkt werden kann (vgl. Neuhäuser 2011: 21f.). Informelle oder soziale Steuerung, wie sie mit Integrity-Ansätzen angestrebt wird, setzt auf die Wirkung von Werten und Normen (vgl. Schirmer 2014: 87f.). Diese Form der Steuerung gibt keine expliziten, verbindlichen Regelungen vor, sondern bezieht soft laws wie beispielsweise die Kultur des Unternehmens mit ein. Das Wesentliche einer Unternehmenskultur ist nicht materieller, sondern ideeller bzw. kognitiver Natur (vgl. Sackmann 2007: 25). Eine Unternehmenskultur spiegelt die Intention eines Unternehmens wider und fasst gemeinsame Wertvorstellungen zusammen (vgl. Hanke 2015: 149). Unternehmenskultur bezeichnet

“the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein 1984: 3)¹³

nachhaltigen Bestand des Unternehmens zusammen. „Corporate Governance bezeichnet die wirksame Steuerung, Kontrolle und Führung zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation.“ (Abländer/Brink 2008: 119) Corporate Governance thematisiert die Verteilung von Entscheidungsfähigkeit und -verantwortung und deren Kontrolle durch Führungskräfte. Dabei sind zwei Fragen von zentraler Bedeutung: Wer soll in einer Organisation die Verantwortung für Entscheidungen tragen und wer hat die Macht, Kontrollen auszuführen? Wie können Manager kontrolliert und die Ziele der Organisation durch diese Manager erreicht werden?

¹² Ouchi (1979) beschreibt drei Arten der organisationalen Kontrolle zur Erreichung einer kollektiven Rationalität: Kontrolle über den Marktmechanismus, über bürokratische Kontrolle oder über die sogenannte Clan-Kontrolle. Diese Mechanismen können gleichzeitig in einer Organisation vorgefunden werden (vgl. Morner 2010: 339).

¹³ Schein (1988: 9) unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur: Artefakte (offensichtliche Elemente der Unternehmenskultur wie die Organisationsstrukturen, Rituale, Redewendungen, sichtbare Verhaltensmuster, deren spezifische Bedeutung nur von Organisationsmitgliedern erläutert werden kann), Werte der Organisation (was in einer Organisation als wichtig gilt) und Grundannahmen (Annahmen über den Menschen, die Umwelt oder die Gesellschaft im Allgemeinen, die unhinterfragt Anwendung finden). Der Definition von Schein nach (1984: 3) stellen Werte und Prinzipien einen integralen Bestandteil der Unternehmenskultur dar. Zu ihnen kön-

Es kann einer Vielzahl von Steuerungsformen eine Berechtigung zugesprochen werden. Die Voraussetzungen dafür, ob sie jeweils funktionieren, liegen zum einen in ihrer sinnvollen Kombination und zum anderen darin, ihre möglichen Anwendungsbedingungen stärker zu analysieren.¹⁴ Für sowohl Compliance- als auch Integrity-Ansätze gilt es,

1. die indirekten Faktoren ausfindig zu machen, die Entscheidungssituationen in Unternehmen beeinflussen, und
2. die Gründe für bestimmte Ausprägungen von Entscheidungsprozessen nachzuvollziehen, um auf diese Einfluss nehmen zu können.

Insbesondere im Kontext von CSR und den damit oftmals verbundenen ambivalenten Zielen muss genauer untersucht werden, was die Intentionen und Handlungen von Akteuren tatsächlich bedingt. Dies gilt für eine formelle Steuerung durch Compliance-Instrumente, wie bspw. Richtlinien, Prüfungen und Schulungen, aber auch für eine implizite Steuerung durch Integrity-Ansätze, wie die Förderung einer bestimmten Unternehmenskultur. Hinsichtlich der Gründe für die Diskrepanzen zwischen durch (in)formelle Steuerung induzierten Verhaltensweisen und tatsächlichen Entscheidungen konnten in den Verhaltenswissenschaften und den Organizational Behavior Studies bereits wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, auf die in detaillierter Form eingegangen wird.

5.3 Bedingungen für ethisches Handeln

Unter den Voraussetzungen der Principal-Agent-Theory wird in der Organisationsforschung die Angemessenheit und Wirksamkeit von Steuerungsmechanismen als gegeben angenommen und die operative Umsetzung von Compliance-, aber auch Integrity-Instrumenten als unproblematisch angesehen. Mit der Principal-Agent-Theory wird das (problematische) Verhalten von Managern in Unternehmen erklärt, welches sich aus der Trennung von Eigentum durch die Aktionäre und Kontrolle durch das Management ergibt (vgl. Ross 1973).¹⁵ Der Principal-Agent-Theory liegt das Menschenbild des

nen zählen: Zuverlässigkeit, Transparenz, ethisches Verhalten, Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Beachtung internationaler Verhaltensnormen und von Menschenrechten. Die Grundannahmen eines Unternehmens werden selten explizit ausgedrückt, sondern eher implizit über Handlungsgewohnheiten und übliche Verfahrensweisen vermittelt. Ein Unternehmen kann beispielsweise verstärkt an Profitmaximierung ausgerichtet sein oder aber eine Gemeinwohlorientierung und Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern als ebenso wichtig oder gar als wichtiger erachten.

¹⁴ Die klassischen Steuerungsmechanismen von Ouchi (1979) gehen problematischer Weise von einem direkten Kausalzusammenhang zwischen Kontrolle und dem Verhalten der Organisationsmitglieder aus. Während weder der eine noch der andere Steuerungsmechanismus an sich versagt, ist eine gleichzeitige Anwendung der Steuerungsformen erforderlich (vgl. Morner 2010: 336; 347).

¹⁵ Die Transaktionskostentheorie besagt, dass Unternehmensgründungen auf das Ziel zurückzuführen sind, durch eine hierarchische Steuerung den Koordinationsaufwand und damit die Transaktionskosten einzusparen. Transaktionskosten sind die im Rahmen einer marktlichen Koordination anfallenden Kosten. In Folge der abgestuften Steuerung unternehmerischer Entscheidungsprozesse kommt es innerhalb von Unternehmen zu einem Auftraggeber-Beauftragten-Verhältnis (engl. Principal-Agent-Relation), welches im Gegensatz zu der Gleichberechtigung von Akteuren in freien Märkten steht (vgl. Coase 1937; Assländer/Brink 2008: 103).

Homo oeconomicus bzw. der Rational Choice Theory (kurz: RCT) zugrunde.¹⁶ Die Rational Choice Theory geht davon aus, dass Akteure, sprich der Homo oeconomicus, konsistente, also ‚rationale‘ Entscheidungen treffen (vgl. Herfeld 2009: 299). Sie setzt voraus, dass Akteure in Entscheidungssituationen unvollständige Informationen durch ein Set an Präferenzen ausgleichen können, die sie hinsichtlich des erwartbaren individuellen Nutzens gewichten können. Dadurch entstehen im Ergebnis nutzenoptimierte Entscheidungen. Wenn Informationen unvollständig sind, d.h. wenn die Konsequenzen einer Handlung nicht umfassend abgeschätzt werden können, greifen Akteure, so die RCT, um den Nutzen oder die Sinnhaftigkeit einer Handlung abzuwägen, auf ihre individuellen Präferenzen zurück. Diese Präferenzen, so wird vorausgesetzt, bilden Akteure entsprechend ihrem eigenen Vorteil aus und dienen ausschließlich der Maximierung des individuellen Nutzens. Dadurch werden maßgebliche Faktoren, die auf individuelles Handeln in Unternehmen einwirken, nicht berücksichtigt (vgl. Basu/Palazzo 2008: 123).

Die Voraussetzung der RCT, dass Akteure a) über die notwendige Rationalität verfügen, ihren individuellen Nutzen kognitiv erfassen zu können, sowie die Prämisse, dass b) die Entstehung und Gewichtung von individuellen Präferenzen rein nutzenorientiert und „emotionslos“ vonstattengeht und darauf aufbauend c) Entscheidungsprozesse immer deliberativ verlaufen, wird von den Verhaltenswissenschaften bezweifelt.

Im Gegensatz zur RCT beschäftigen sich Theorien kollektiver Intentionen sowie die Verhaltenswissenschaften damit, dass Akteure ihren Eigennutzen auch zurückstellen. Hier stellt sich die Frage, ob Akteure dies tun, da sie davon ausgehen, dass ihnen die kurzfristige Kooperation langfristig zu einem Vorteil verhilft, oder ob Akteure gemeinsame Ziele in dem gleichen Maße verfolgen wie eigennützige. Angenommen wird beispielsweise, dass individuellen Teilhandlungen eine normative Überzeugung zugrunde liegen kann, die gemeinwohlorientiert ist und gleichermaßen aus nutzenoptimierenden Präferenzen besteht. Das heißt, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens auch *intrinsisch* motiviert sein können zu kooperieren. Damit wird der Begriff des Eigeninteresses nicht auf egoistische Maximen verengt, die sich auf den eigenen materiellen und messbaren Gewinn beziehen, sondern um weitere Faktoren erweitert (vgl. Neuhäuser 2011: 127).

¹⁶ Wirtschaftstheorien, die vom Menschenbild des Homo oeconomicus ausgehen, betrachten Personen als rationale Akteure, die, konfrontiert mit verschiedenen Handlungsalternativen, ihre Präferenzen zum Wohle ihres Eigeninteresses ordnen (können). Während diese Annahme auch die Möglichkeit einer Ordnung nach nicht-egoistischen Präferenzen theoretisch mitdenkt, verstehen die meisten wirtschaftswissenschaftlichen Theorien den Homo oeconomicus als einen allein am persönlichen Eigennutz orientierten Akteur (vgl. Thaler 1996; Schmitz/Schrader 2015: 28). Gemäß dieses Menschenbildes wird in der Principal-Agent-Theorie davon ausgegangen, dass, weil sich die Interessen der Aktionäre und der Manager widersprechen, der rationale Manager seinen Vorteil zu mehren versucht, indem er unter Ausnutzung von Informationsvorsprüngen seinen eigenen Nutzen steigert. Manager können jedoch, so die Annahme der Theorie, durch externe Anreize dazu gebracht werden, das Interesse der Aktionäre zu verfolgen. Diese Darstellung von Interaktionen innerhalb von Unternehmen nach Auffassung der Principal-Agent-Theorie ist angesichts der Kritik an der Theorie in Frage zu stellen.

Für eine Konkretisierung dieser Aspekte werden ethische Entscheidungsmodelle betrachtet.¹⁷ Insbesondere die folgenden Merkmale ethischer Entscheidungsfindung wurden dabei als entscheidend herausgearbeitet:

- Ethische Entscheidungen können sowohl auf Grundlage eines linearen und rationalen Schlussfolgerungsprozesses stattfinden, der den traditionellen Modellen sehr nah kommt, als auch spontan und unbewusst geschehen (vgl. O’Fallon/Butterfield 2005: 399f.; Reynolds 2006: 741f.).
- Ein Entscheidungsprozess beginnt nicht notwendigerweise mit dem Erkennen eines moralischen Dilemmas. Es muss beachtet werden, dass Akteure die moralischen Implikationen eines Problems vorab nicht immer erkennen (können) (vgl. Jones 1991).
- Der Entscheidungsprozess ist kein rein kognitiver Prozess, sondern wird zusätzlich von motivationalen Einflüssen geprägt (vgl. Treviño et al. 2006: 960f.).
- Präferenzen können eigennütziger Natur, aber auch sozial orientiert sein und das Wohlergehen des Anderen miteinbeziehen oder sogar zum Ziel haben, ohne dass dieses Wohlergehen des Anderen mittel- oder langfristige zum eigenen Vorteil beitragen muss (vgl. Tenbrunsel/Smith-Crowe 2008: 547; 571f.).

Die Systematisierung der Merkmale ethischer Entscheidungsprozesse zeigt, dass diese sich aufgrund des hohen Anteils unbewusster Prozesse einer direkten Beeinflussung entziehen und dass Entscheidungskontexte nicht nur je Unternehmen, sondern auch über die Zeit unterschiedlich ausgeprägt sein können. D.h. es kann in ein- und demselben Unternehmen bürokratische oder marktorientierte, innovationsförderliche oder kooperationshemmende Entscheidungskontexte geben, die von Mitarbeitern unterschiedlich prägnant wahrgenommen werden können. Vor dem Hintergrund dieser (in)direkten Einflüsse auf Entscheidungsprozesse stellt das Konzept der Unternehmenskultur ein nützliches Instrument dar, die Dynamik von Entscheidungsprozessen einzufangen. Denn für eine spezifische Beschreibung der Anwendungsbedingungen von Steuerungsformen kann das Konzept der Unternehmenskultur nicht nur selbst als eine soziale Art der Steuerung genutzt werden, sondern stellt auch ein Mittel zur Einschätzung unternehmensspezifischer Anforderungen an Steuerung und deren Erfolgspotential dar.

Sofern Unternehmenskulturen als kontinuierlich zu prüfendes Ergebnis von Lernprozessen verstanden werden, die auf Verhaltensweisen beruhen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, können diese in ihrer Vielfalt als „moral guidance“ für Mitarbeiter in ambivalenten Entscheidungssituationen fruchtbar gemacht werden. Unterschwellige, oftmals nicht bewusste Überzeugungen, Normen und Verhaltensgewohnheiten, die sich im Verlauf der Unternehmensgeschichte entwickeln und das Handeln derer, die dem Unternehmen angehören, beeinflussen, müssen gesammelt und konkretisiert werden. Die Entscheidungskultur eines Unternehmens schließt dann die Grundgesamtheit

¹⁷ Insbesondere die folgenden Reviews und (Meta)-Analysen wurden berücksichtigt: Ford/Richardson 2013; Kish-Gephart et al. 2010; Tenbrunsel/Smith-Crowe 2008; Treviño et al. 2006; Reynolds 2006; O’Fallon/Butterfield 2005 und Jones 1991.

gemeinsamer Werte, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen ein, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen und welche die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.

Mit der Ergänzung des theoretischen Teils um eine empirische Untersuchung wurde im Rahmen des Dissertationsprojektes der Fokus verstärkt auf den Kontext gelegt, der die Mitglieder eines Unternehmens in ihren Handlungsweisen beeinflusst. Anhand spezifischer Handlungsbegründungen, Handlungskontexte und normativer Bewertungen wurde dargelegt, wie Zuständig- und Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden, wie handlungsleitend diese sind und welche Aufgaben sich die Individuen selbst und gegenseitig zusprechen.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Als Konsequenz aus den Forschungsergebnissen wird ein Komponentenmodell der Entscheidungsfindung vorgeschlagen, welches insbesondere die empirischen Ergebnisse zu Entscheidungsfaktoren zusammenfasst sowie auch automatisches (so genanntes „reflexives“) Entscheiden integriert. Die Faktoren des Modells wirken auf den Entscheidungsprozess gleichzeitig bzw. in unbestimmter Reihenfolge und in variabler Intensität ein. Die folgenden Faktoren werden vereint:

- Implizite Assoziationen¹⁸: Akteure benötigen für die individuelle Entscheidungsfindung ein normatives Ziel, welches sie in der Evaluierung von dilemmatischen Situationen verfolgen. Dieses normative Ziel muss den Entscheidungsträgern implizit klar sein, d.h. ein Unternehmen muss seinen Mitarbeitern strategische Vorgaben machen, die von diesen bestätigt und verinnerlicht und dadurch zu impliziten Assoziationen werden.
- Die Dimensionen Organizational Concern (OC) und Ethical Sensitivity (ES): OC beschreibt den Grad zu dem sich ein Mitarbeiter für die Entscheidungen, die er für das Unternehmen getroffen hat, wertgeschätzt fühlt. ES beschreibt die moralische Sensibilität des Akteurs. Beide Faktoren werden dadurch beeinflusst, ob der Akteur Instrumente (Zeit, Mitarbeiter, Qualifikationen) für eine Entscheidungsfindung zur Verfügung stehen hat bzw. ob es Raum gibt für Neustrukturierungen und kritische Diskussionen der unternehmerischen, durch den Mitarbeiter verinnerlichten Wertvorstellungen.
- Prototypen¹⁹: Diese entscheiden maßgeblich darüber, welcher Rahmen bei der Entscheidung prägend sein wird – ob bspw. profitorientiert oder ethisch entschieden wird.

¹⁸ Implizite Assoziationen sind mentale Repräsentationen, die eine automatische Antwort ermöglichen. Implizite Assoziationen beruhen auf Erfahrungen, weswegen sie sensibel auf kulturelle Kontexte reagieren und allgegenwärtige Themen reflektieren (vgl. Reynolds et al. 2010: 752).

¹⁹ Verhaltenswissenschaftliche Ansätze beschreiben moralische Entscheidungsfindung auf Grundlage von kognitiven Denkstrukturen, die strukturiertes Wissen über ein bestimmtes Konzept

Diese Faktoren der Entscheidungsfindung müssen im Unternehmen durch die Unternehmensleitung proaktiv gestaltet werden:

- Potenzielle moralische Hürden für die Mitarbeiter müssen vorab von der Unternehmensführung für alle Mitarbeiter des Unternehmens transparent thematisiert werden. Im Ergebnis müssen unternehmensspezifische Regeln entstehen, die auch *potenzielle* Probleme erfassen. Auf diese Regeln können sich die Organisationsmitglieder berufen und dementsprechend entscheiden. Dabei müssen die im Unternehmen geltenden Regeln von allen Mitgliedern verstanden, geteilt und unterstützt werden, wofür regelmäßige Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind.
- Intuitive Strukturen, d.h. Beteiligungsmöglichkeiten und Lernanreize, die unkompliziert in den beruflichen Alltag integrierbar sind, sind unabkömmlich. Akteure müssen zu Partizipierenden gemacht werden und ihnen müssen Gelegenheiten geben werden, ihre Probleme zu formulieren, Lösungsansätze zu erläutern sowie die Herausforderungen mit nachvollziehbaren, gemeinsam entwickelten, Lösungen verbinden zu können. Als Beispiel hierfür können regelmäßige, hierarchieübergreifende Gruppengespräche genannt werden.
- Wohl dosiert und überlegt können ‚Fingerzeige‘ reflexives (automatisches) Entscheiden unterstützen und für klare und abgrenzbare Situationen genutzt werden. Beispielsweise gelten Voreinstellungen, wie die Druckoption des automatisierten doppelseitigen Ausdrucks, als sinnvolle ökologische Variante. Dadurch werden unternehmerische Prozesse vereinfacht und es kann Raum geschaffen werden für die Beschäftigung mit noch ungelösten Dilemmata.
- Reflexive (automatische) Entscheidungsfindung kann jedoch beliebig werden und zu unerwünschten Handlungsfolgen führen, wenn sich Unternehmen des Einflusses impliziter Assoziationen nicht bewusst sind. Reflexive Entscheidungsprozesse erfordern klare Leitplanken, die in kontinuierlichen Retrospektionsprozessen überarbeitet und aktualisiert werden. Die dem reflexiven Entscheiden zugrundeliegenden Intuitionen der Mitarbeiter müssen dauerhaft durch das Unternehmen in Frage gestellt, überarbeitet und korrigiert sowie mit den unternehmerischen Plänen in Einklang gebracht werden.

6.2 Fazit

Das Dissertationsprojekt beschäftigt sich mit individuellen Handlungen von Mitarbeitern in Unternehmen und den Faktoren, die wert- und zielorientiertes Handeln fördern

oder einen Anreiztyp aufweisen (so genannte Prototypen oder auch Schemata). Da nach Überzeugung der Vertreter verhaltenswissenschaftlicher Ansätze eine Mehrzahl der Entscheidungen unter Rückgriff auf Prototypen getroffen wird, sind die Prototypen äußerst wichtige Aspekte für die Abbildung und das Verständnis ethischer Entscheidungen (vgl. Reynolds 2006: 742). Prototypen umfassen sowohl die verschiedenen Attribute des Anreizes an sich als auch die Beziehung zwischen den Attributen untereinander (vgl. Jones 1991: 383).

bzw. verhindern. Die Ausgangsthese ist, dass die individuelle Verantwortung von Mitarbeitern durch die Gestaltung ethischer Entscheidungskontexte durch das Unternehmen insofern ‚tragbar‘ gemacht werden muss, dass unternehmensspezifische Entscheidungsrahmen geschaffen werden. Mit dieser Perspektive wird der Fokus auf die Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbefähigung der Akteure gerichtet und die Frage nach verantwortlichem Handeln neu gestellt: Die Fähigkeiten der Akteure, in Unternehmen frei handeln und einen selbst gewählten moralischen Standpunkt einnehmen zu können, werden umso wichtiger. Die Frage danach, warum Akteure sich mit einem Unternehmen identifizieren und wann sie kooperieren, gewinnt dadurch für die Einforderung einer individuellen Verantwortung der Mitarbeiter durch das Unternehmen an Relevanz.

Institutionelle Arrangements, die das (moralische oder wie auch immer angestrebte) Bewusstsein individueller Akteure ansprechen, müssen erst entwickelt werden bzw. es müssen Verfahren entworfen werden, die eine Konkretisierung von anzuwendenden Normen ermöglichen. Erst eine kontextsensible Reflexion kann die unternehmensspezifischen, dynamischen Strukturen und kulturellen Traditionen berücksichtigen, die auf Entscheidungsprozesse einwirken. Bisherige Integrity- und Compliance-Mechanismen reichen nicht aus, um Werte im Unternehmen zu verankern bzw. die notwendigen ethischen Intentionen auszubilden. Vielmehr muss damit umgegangen werden, dass Akteure in Organisationen aufgrund vielfältiger Einflüsse nicht dem bisherigen Verständnis nach ‚gesteuert‘ werden können, sondern dass eine Entscheidungskultur bestehend aus der Kombination und Erweiterung vorhandener Compliance- und Integrity-Ansätze geschaffen werden muss, die eine Identifikation mit der Organisation ermöglicht und dadurch Kooperation begünstigt.

Literaturverzeichnis

- Aguinis, H./Glavas, A.* (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, in: *Journal of Management*, Vol. 38/No. 4, 932–968.
- Aßländer, M. S./Brink, A.* (2008): Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess, in: Scherer, A. G./Patzner, M. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 103–124.
- Basu, K./Palazzo, G.* (2008): Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33/No. 1, 122–136.
- Bratman, M. E.* (2009): Wie man eine Absicht teilt, in: Schmid, H. B./Schweikard, D. P. (Hrsg.): *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 333–355.
- Coase, R. H.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4/No. 16, 386–405.
- Cudd, A. E.* (2014): Commitment as Motivation: Amartya Sen's Theory of Agency and the Explanation of Behaviour, in: *Economics and Philosophy*, Vol. 30/No. 1 (Special issue), 35–56.
- Enderle, G.* (1987): Ethik als unternehmerische Herausforderung, in: *Die Unternehmung*, Jg. 41/Heft 6, 433–450.

- Ford, R. C./ Richardson, W. D. (2013): Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature, in: Michalos, A.C./Poff, D. C. (Eds.): Citation Classics from the Journal of Business Ethics, *Advances in Business Ethics Research* 2, Dordrecht: Springer, 19–44.
- Freeman, E. R. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 5/Heft 3, 228–241.
- Gilbert, M. (2000): *Sociality and Responsibility. New Essays in Plural Subject Theory*, Lanham/Boulder/New York/Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Gilbert, M. (2006): Who's to Blame? Collective Moral Responsibility and Its Implications for Group Members, in: *Midwest Studies in Philosophy*, Vol. 30, No. 1, 94–114.
- Gilbert, M. (2009): Zusammen spazieren gehen: Ein paradigmatisches soziales Phänomen, in: Schmid, H. B./Schweikard, D. P. (Hrsg.): *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 154–175.
- Haller, C. (2012): Individualethik im Wirtschaften. Grundzüge einer integrativen Ethik individuellen Wirtschaftens, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 13/Heft 2, 192–202.
- Hanke, T. (2015): Lernprozesse ermöglichen und gestalten – Anforderungen an die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, in: Heidbrink, L./Meyer, N./Reidel, J./Schmidt, I. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in der Logistikbranche. Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung*, Berlin: Erich Schmidt Verlag, 143–165.
- Heath, J. (2006): Business Ethics without Stakeholders, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16/No. 4, 533–557.
- Heidbrink, L./Schmidt, I. (2011): Das Prinzip der Konsumentenverantwortung. Grundlagen, Bedingungen und Umsetzung verantwortlichen Konsums, in: Heidbrink, L./Schmidt, I./Ahaus, B. (Hrsg.): *Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum*, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 25–56.
- Herfeld, C. S. (2009): The Motive of Commitment and Its Implications for Rational Choice Theory, in: *Analyse & Kritik*, Jg. 31/Heft 2, 291–317.
- Heugens, P. P. M. A. R./Scherer, A. G. (2010): When Organization Theory Met Business Ethics: Toward Further Symbioses, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20/No. 4, 643–672.
- Huse, M. (2007): *Boards, Governance and Value Creation. The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge/New York/Melbourne/Madrid/Cape Town/Singapore/Sao Paulo/Delhi/Dubai/Tokyo/Mexico City: Cambridge University Press.
- Jones, T. M. (1991): Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, in: *Academy of Management Review*, Vol. 16/No. 2, 366–395.
- Kish-Gephart, J. J./Harrison, D. A./Treviño, L. K. (2010): Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95/No. 1, 1–31.
- Lin-Hi, N./Suchanek, A. (2011): Corporate Social Responsibility als Integrationsherausforderung. Zum systematischen Umgang mit Konflikten zwischen Gewinn und Moral, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 81/ Heft 1 (Special issue), 63–91.
- Morner, M. (2010): Funktionsbedingungen für Regeln und Diskurs zur Beeinflussung von moralischen Handeln: Implikationen organisatorischer Steuerung für Unternehmens- und Wirtschaftsethik, in: *Jahrbuch für Recht und Ethik*, Heft 18, 335–348.
- Neubäuser, C. (2011): *Unternehmen als moralische Akteure*, Berlin: Suhrkamp.

- O'Fallon, M. J./ Butterfield, K. D. (2005): A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 59/No. 4, 375–413.
- Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, Vol. 25/No. 9, 833–848.
- Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: *Harvard Business Review*, March-April, 106–117.
- Reynolds, S. J. (2006): A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91/No. 4, 737–748.
- Reynolds, S. J./Leavitt, K./DeCelles, K. A. (2010): Automatic Ethics: The Effects of Implicit Assumptions and Contextual Cues on Moral Behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95/No. 4, 752–760.
- Ross, S. A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: *American Economic Association*, Vol. 63/No. 2, 134–139.
- Sackmann, S. (2007): Unternehmenskultur: Erkennen. Entwickeln. Verändern. 2., korrigierte und um Musterlösungen erweiterte Auflage. Neuberg/München: im Eigenverlag.
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: *Sloan Management Review*, Vol. 25/No. 2, 3–16.
- Schein, E. H. (1988): Organizational Culture. WP 2088-88 der Sloan School of Management, MIT. Link: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf> (zuletzt abgerufen am: 29.07.2016).
- Schirmer, H. (2014): Combined Forces for Social Impact. Investigating Partnership Dynamics between Social Ventures and Corporations. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmitz, J./Schrader, J. (2015): Corporate Social Responsibility: A Microeconomic Review of the Literature, in: *Journal of Economic Surveys*, Vol. 29/No. 1, 27–45.
- Searle, J. R. (1991/1987): Intentionalität. Eine Abhandlung zur Philosophie des Geistes, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Searle, J. R. (2009): Kollektive Absichten und Handlungen, in: Schmid, H. B. und Schweikard, D. P. (Hrsg.): Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 99–118.
- Tenbrunsel, A./ Smith-Crowe, K. (2008): Ethical Decision Making: Where we've been and where we're going, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 2/No. 1, 545–607.
- Thaler, R. H. (1996): Doing Economics without Homo Economicus, in: Medema, S. G./Samuels, W. J. (Eds.): *Foundations of Research in Economics: How do Economists do Economics?*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA): Elgar, 227–237.
- Treviño, L. K./Nelson, K. A. (2011): *Managing Business Ethics. Straight Talk About how to do it Right*, New York: John Wiley and Sons.
- Treviño, L. K./Weaver, G. R./Reynolds, S. J. (2006): Behavioral Ethics in Organizations: A Review, in: *Journal of Management*, Vol. 32/No. 6, 951–990.
- Tuomela, R./Miller, K. (2009): Wir-Absichten, in: Schmid, H. B./Schweikard, D. P. (Hrsg.): Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 72–98.
- Van Sandt, C. V./Neck, C. P. (2003): Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organization Standards, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 43/No. 4, 363–387.