

Andrássy Gyula Deutschsprachige Universität  
Budapest Interdisziplinäre Doktorschule  
Leiter der Doktorschule: Prof. Dr. Stefan Okruch

Thesenblatt zur Dissertation mit dem Titel:  
  
Unternehmensethik:  
Much Ado About Nothing?  
Überlegungen für eine effektive Umsetzung

von  
Erik J. Pelters

Betreuer: Dr. habil. Georg Trautnitz

Gutachter: Prof. Dr. Till Talaulicar

Gutachter: Dr. habil Tim Alexander Herberger

### **1 Problemstellung**

In der aktuellen Unternehmenspraxis lässt sich vielfach eine „ethische Maßstabslosigkeit“ (Rusche, 2020: 106) beobachten. Unternehmensethik wird oftmals als „*Much Ado About Nothing*“ betrieben – d. h. als formales Beiwerk, das wenig zur tatsächlichen moralischen Orientierung beiträgt. Stattdessen beschränkt sich Unternehmensethik häufig auf Compliance-Programme, die lediglich auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften abzielen, oder auf Image-orientierte Maßnahmen, die primär die gesellschaftliche Legitimation sichern sollen („*license to operate*“).

Dadurch wird die ethische Dimension ökonomischen Handelns verkürzt und funktionalisiert. Eine genuin normative Fundierung fehlt in weiten Teilen. Es besteht daher die Notwendigkeit, ein tragfähiges, normatives Fundament für Unternehmensethik zu entwickeln, das über bloße Regelbefolgung hinausgeht und moralische Selbststeuerung ermöglicht. Nur so kann Unternehmensethik nicht nur formale Strukturen schaffen, sondern tatsächlich individuelles moralisches Bewusstsein fördern, Entscheidungen leiten und gleichzeitig Unternehmen zu glaubwürdigen moralischen Akteuren machen (vgl. Scharding/Warren, 2024: 349). Daher möchte die erste Forschungsfrage beantworten, wie die kantische Ethik praxisnah in

Unternehmensstrukturen und -prozesse integriert werden kann, um die effektive Umsetzung von Unternehmensethik zu fördern.

## **2. Theoretische Grundlagen einer effektiven Unternehmensethik**

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet die kantische Moralphilosophie, insbesondere die Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (vgl. Kant, AA IV). Auf Basis des kategorischen Imperativs in seinen drei Formulierungen wird eine kantische Unternehmensethik entwickelt, die dessen Grundgedanken in unternehmensethische Strukturen, Prozesse und Praktiken überträgt. Wichtige Bezugspunkte hierfür sind die konstitutive Wirtschaftsethik nach Trautnitz (2008) sowie Bowies Überlegungen zu einer kantischen Unternehmensethik (2017).

Die Übertragung der kantischen Ethik auf den Unternehmenskontext erfolgt über den Begriff der Integrität. Da in Theorie und Praxis unterschiedliche Verständnisse existieren, wird Integrität in dieser Arbeit als „Qualität der moralischen Selbststeuerung unter Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen“ definiert. Diese Rahmenbedingungen werden durch unternehmensinterne Strukturen und Prozesse vorgegeben und bestimmen den Handlungsrahmen der Mitarbeitenden.

Integrität begreift den Mitarbeitenden als soziales Wesen und gewinnt so zentrale Bedeutung für die Übersetzung des kantischen Autonomieideals in die Unternehmenspraxis (vgl. Göbel 2016: 226 f.). Gleichzeitig können sich Unternehmen in der Praxis weder über geltende Gesetze noch über gesellschaftliche Erwartungen hinwegsetzen und sind daher auf Compliance-Elemente angewiesen. Eine rein regelbasierte Steuerung reicht jedoch nicht aus, um moralische Autonomie zu ermöglichen. Wirksame Unternehmensethik erfordert daher eine Synthese aus Compliance und Integrität. Erst durch die institutionelle Verankerung moralischer Selbststeuerung in den Strukturen und Prozessen von Organisationen lässt sich Unternehmensethik zugleich wirksam und normativ gehaltvoll umsetzen.

## **3 Institutionalisierung von Unternehmensethik**

Aus den theoretischen Erkenntnissen wird ein praxisnahes Ethikprogramm abgeleitet, das sieben zentrale Instrumente umfasst. Jedes Instrument erfüllt eine spezifische Rolle im Sinne einer kantischen Unternehmensethik.

### *1. Verhaltenskodex* (vgl. Reynolds/Bowie, 2004):

- Dient als explizite Normgrundlage.
- Übersetzt kantische Prinzipien in konkrete Handlungsorientierungen.
- Verknüpft Regeln mit Prinzipien und ermöglicht die Orientierung an moralischen Maximen.

2. *Ethikbeauftragte/Ethikkommission* (vgl. Kaptein, 2015)
  - strukturelle Verankerung ethischer Prinzipien, indem Verhaltensstandards konsequent an universalisierbaren Prinzipien gemessen werden.
  - Bereitstellung von Reflexions- und Diskussionsräumen zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei schwierigen ethischen Entscheidungen.
  - Objektive Kontrollinstanz zur Vereinbarkeit von wirtschaftlichen Erwägungen mit ethischen Standards
3. *Schulungen und Ethiktrainings* (vgl. Schwartz, 2020; Treviño/Nelson, 2021)
  - Fördern moralische Urteilsfähigkeit und Selbstreflexion.
  - Vermitteln nicht nur Regeln, sondern befähigen Mitarbeitende, moralische Prinzipien eigenständig auszulegen.
  - Stärken die Fähigkeit zur Autonomie
4. *Ethische Führung* (vgl. Perlman et al., 2023)
  - Führungskräfte fungieren als moralische Vorbilder.
  - Verkörpern die Rolle des Lehrers durch Beispiel.
  - Unterstützen Mitarbeitende in der Entwicklung moralischer Selbststeuerung.
5. *Monitoring* (vgl. Meyer/Li, 2025)
  - Beobachtung und Evaluation der Umsetzung des Ethikprogramms.
  - Sicherstellung der Informationsflüsse.
  - Sichert Transparenz und Rechenschaftspflicht.
  - Ermöglicht kontinuierliche Anpassung an organisationale Rahmenbedingungen.
6. *Meldekanäle und Whistleblowing-Verfahren* (vgl. Soltes, 2020)
  - Bieten Schutzräume für die Artikulation moralischer Konflikte.
  - Ermöglichen es Mitarbeitenden, Fehlverhalten anzuzeigen, ohne Repressalien befürchten zu müssen.
  - Unterstützen das Prinzip der Freiheit in moralischer Verantwortung.
7. *Anreizsysteme* (vgl. Reynolds/Bowie, 2004; Treviño et al., 2014)
  - Wertschätzung moralischen Verhaltens zur Stärkung der intrinsischen Motivation einer Selbststeuerung (nicht Belohnung)
  - Sanktionen gegen Unternehmensrichtlinien oder Gesetze sind legitim, aber müssen zur moralischen Reflexion anregen.

Neben den formalen Instrumenten erweist sich die ethische Unternehmenskultur als zentrale Einflussgröße für die Umsetzung ethischer Normen. Roy et al. (2024: 99) definieren sie als Teilbereich der Unternehmenskultur, der die geteilten Werte, Normen und Überzeugungen darüber widerspiegelt, was angemessenes Verhalten darstellt und ethische oder unethische Entscheidungen in einem Organisationskontext bedingt“. Treviño et al. (vgl. 1998: 453)

verstehen darunter ein formales wie informales Kontrollsystem, das gezielt auf die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Daraus folgt, dass für ein realistisches Bild der praktischen Umsetzung unternehmensethischer Maßnahmen nicht allein strukturelle Vorgaben betrachtet werden können, sondern stets auch die ethische Kultur eines Unternehmens einzubeziehen ist.

#### **4 Konzeptualisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens**

Mit der moralischen Qualität eines Unternehmens wird eine neue unternehmensethische Grundkategorie eingeführt. Diese wird als zweidimensionales Modell konzeptualisiert, das einerseits das normative Potenzial der Unternehmensmaximen in Form von normativen Grundorientierungen und andererseits die Realisierungsstufen dieses Potenzials in der Praxis erfasst.

Die normativen Grundorientierungen (und ihre Realisierungsstufen) setzen sich wie folgt zusammen (vgl. Trautnitz, 2021):

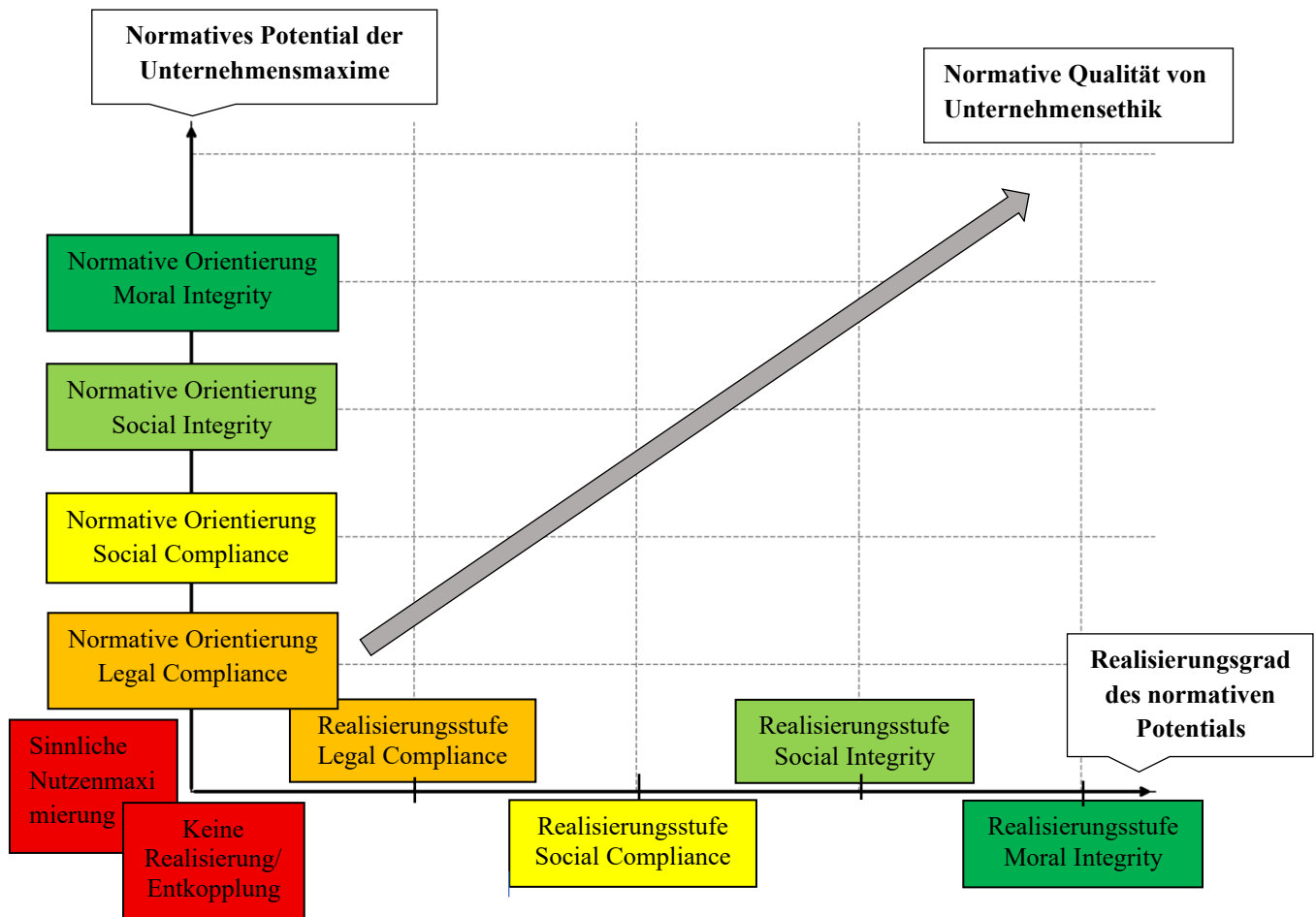
*Legal Compliance* beschreibt die reine Orientierung an gesetzlichen Vorgaben, die heteronom vorgegeben und durch extrinsische Anreize gesteuert werden.

*Social Compliance* geht darüber hinaus, indem sich Unternehmen zusätzlich an gesellschaftlichen Erwartungen orientieren, bleibt jedoch weiterhin regel- und legitimitätsgetrieben.

Mit *Social Integrity* tritt eine prinzipienbasierte Ergänzung hinzu: Mitarbeitende sollen von Normen überzeugt werden, erhalten (begrenzten) Entscheidungsspielraum und werden durch unterstützende Maßnahmen vonseiten des Unternehmens dazu befähigt, neue und ungewohnte Situationen moralisch richtig beurteilen zu können.

Den höchsten Reifegrad bildet *Moral Integrity*, die auf Prinzipien und moralischer Selbststeuerung basiert. Hier stehen Überzeugung, Autonomie und Unterstützungssysteme im Vordergrund, während extrinsische Sanktionen in den Hintergrund treten.

Abbildung 1: Moralische Qualität eines Unternehmens



*Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trautnitz (2021: 82)*

Die Abbildung beschreibt die moralische Qualität eines Unternehmens als zweidimensionales Gefüge aus dem normativen Potenzial der Unternehmensmaxime und deren Realisierung in der Praxis. Auf der vertikalen Achse reicht das Spektrum von Legal Compliance über Social Compliance und Social Integrity bis zur Moral Integrity, wobei die normative Aufladung mit zunehmender Nähe zum kantischen Autonomieideal steigt. Am unteren Ende markiert die sinnliche Nutzenmaximierung den theoretischen Gegenpol einer rein nutzenorientierten Ausrichtung. Die horizontale Achse zeigt den Realisierungsgrad in Strukturen, Prozessen und Verhalten – von keiner Umsetzung bis hin zur vollen moralischen Integrität. Beide Dimensionen wirken komplementär: Ein hoher Anspruch ohne Umsetzung bleibt wirkungslos, während eine rein regelbasierte Umsetzung ohne normative Tiefe ethisch begrenzt ist. Die diagonale Entwicklungsrichtung nach oben rechts verdeutlicht, dass moralische Qualität erst dort entsteht, wo ein hohes normatives Potenzial mit konsequenter Umsetzung verbunden wird. Auf diese Weise lassen sich Unternehmen im Feld verorten, Anspruch-Praxis-Lücken sichtbar

machen und gezielt Ansatzpunkte für die Steigerung normativer und praktischer Qualität identifizieren.

## **5 Operationalisierung der moralischen Qualität eines Unternehmens**

Im Folgenden wird die Operationalisierung des in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Potentials und dessen Realisierungsstufen im tatsächlichen Verhalten vorgestellt.

### **5.1 Erfassung des in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Potentials (Verhaltenskodex)**

Die Erfassung des in der Unternehmensmaxime verankerten normativen Potentials erfolgt auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse von Verhaltenskodizes der DAX 40-Unternehmen. Die hierfür herangezogenen Kriterien stammen aus dem Codierungsleitfaden „Methodische Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive“ (Trautnitz/Pelters, Veröffentlichung in Vorbereitung), der sich stark an der Forschung von Talaulicar (2006) orientiert. Zentrale Kriterien sind der *Normgehalt* sowie die *Implementierungsstrategien*. Hinsichtlich des Normgehalts werden vier Kategorien unterschieden: *Regeln* mit „Alles-oder-Nichts-Charakter“, *Prinzipien* als verbindliche, aber interpretierbare Handlungsnormen, *schwache Normen* mit impliziter Aufforderung und *Informationen* ohne Normgehalt. Ergänzend wird die Implementierung analysiert: Während *Persuasion* auf Einsicht und intrinsische Motivation setzt, erzwingt die Strategie der *negativen Sanktion* Normbefolgung über extrinsische Anreize wie arbeitsrechtliche Maßnahmen oder Bußgelder. Ein Verhaltenskodex umfasst dabei verschiedene Themengebiete (s. Babri et al., 2021) für einen umfassenden Überblick, die sowohl rechtliche Vorgaben als auch ethische Leitlinien abdecken. Anhand der Verteilung von Regeln, Persuasionen und Sanktionen wird sichtbar, welche Themenbereiche von Unternehmen mit besonderer Eindringlichkeit verfolgt werden und wo normative Schwerpunkte liegen.

### **5.2 Erfassung der Realisierungsstufen des normativen Potentials im tatsächlichen Verhalten (Fragebogen)**

Nach Kaptein lässt sich die ethische Kultur anhand von folgenden acht (Tugend-)Dimensionen abbilden.

Tabelle 1: Dimensionen der ethischen Kultur

Tugenddimension	Definition
<b>Klarheit</b>	Von den Mitarbeitenden wahrgenommenes Ausmaß, in dem Verhaltenserwartungen in der Organisation konkret und verständlich formuliert sind
<b>Übereinstimmung mit dem Top Management</b>	Wahrgenommenes Vorleben moralisch angemessenen Verhaltens durch das Top Management/die Geschäftsführung (Vorbildfunktion)
<b>Übereinstimmung mit Führungskräften</b>	Wahrgenommenes Vorleben moralisch angemessenen Verhaltens durch die Führungskräfte (Vorbildfunktion)
<b>Durchführbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß der von der Organisation bereitgestellten Ressourcen zur Einhaltung der Verhaltensstandards
<b>Unterstützbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, inwieweit das Unternehmen aktiv die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Verhaltensstandards fördert
<b>Transparenz</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, in dem Handlungen und deren Konsequenzen in der Organisation sichtbar sind
<b>Diskutierbarkeit</b>	Wahrgenommenes Ausmaß, in dem Mitarbeitende ethische Themen offen ansprechen oder Fehlverhalten melden können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen
<b>Sanktionierbarkeit</b>	Ausmaß, in dem Mitarbeitende wahrnehmen, dass die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt und Verstöße sanktioniert werden.

*Quelle: vgl. Kaptein (2008: 923 ff.)*

Anhand dieser Dimensionen, und ihrer Operationalisierung im verkürzten CEV-Modell (vgl. DeBode et al., 2013: 469 f.) wurde der Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ) entwickelt. Dieser bildet die Grundlage für eine Mitarbeitendenbefragung, die innerhalb zweier DAX 40-Unternehmen erfolgte.

Tabelle 2: Fragebogen zur moralischen Qualität im Unternehmen (FMQ)

Dimension	Fragen im FMQ
<b>Klarheit</b>	<p><b>1. Glauben Sie, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem direkten Arbeitsumfeld im Allgemeinen die Standards kennen, nach denen sie ihr Verhalten ausrichten sollen?</b></p> <p>Ja Nein Ich bin mir nicht sicher Kann ich nicht beurteilen</p> <p><b>2. Die Verhaltensstandards meines Arbeitgebers zielen darauf ab,...</b></p> <p>2.1 ...moralisches Verhalten zu ermöglichen. 2.2 ...unmoralisches Verhalten zu verhindern. 2.3 ...gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. 2.4 ...die Reputation des Unternehmens zu steigern. 2.5 ...gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>3. Auf welches Ziel aus Frage 2 legt mein Arbeitgeber am meisten Wert?</b></p> <p>3.1 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, moralisches Verhalten zu ermöglichen. 3.2 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, unmoralisches Verhalten zu verhindern. 3.3 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen.</p>

	<p>3.4 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, die Reputation des Unternehmens zu steigern.</p> <p>3.5 Die Verhaltensstandards zielen darauf ab, gesetzeswidriges Verhalten zu verhindern.</p> <p><b>4. Mein Arbeitgeber möchte die Verhaltensstandards implementieren,...</b></p> <p>4.1 ...indem Regeln aufgestellt werden.</p> <p>4.2 ...indem Prinzipien aufgestellt werden.</p> <p>4.3 ...indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Argumente von ihrer Notwendigkeit überzeugt werden.</p> <p>4.4 ...indem auf mögliche Sanktionen bei Nichteinhaltung hingewiesen wird.</p> <p><b>5. Bei der Sicherstellung von moralischem Verhalten...</b></p> <p>5.1 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Regeln gesetzt werden.</p> <p>5.2 ...sollte der Schwerpunkt eher auf Prinzipien gesetzt werden.</p> <p><b>6. Für meinen Arbeitgeber ist es wichtig,...</b></p> <p>6.1 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verhaltensstandards einhalten.</p> <p>6.2 ...dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Normen und Werten der Verhaltensstandards überzeugt sind.</p>
<b>Unterstützbarkeit</b>	<p><b>7. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>7.1 ...identifizieren sich mit den Verhaltensstandards.</p> <p>7.2 ... fühlen sich durch die Verhaltensstandards bevormundet.</p> <p><b>8. In meinem direkten Arbeitsumfeld werden die Verhaltensstandards im Allgemeinen eher als Orientierungshilfe denn als strenge Vorschriften gesehen.</b></p>
<b>Umsetzbarkeit</b>	<p><b>9. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld...</b></p> <p>9.1 ...erhalten regelmäßige Schulungen zu den Verhaltensstandards.</p> <p>9.2 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um die Verhaltensstandards einzuhalten.</p> <p>9.3 ...verfügen über ausreichende Ressourcen, um moralische Entscheidungen zu treffen.</p> <p><b>10. Wenn überhaupt, an welchen Ressourcen mangelt es?</b></p> <p>Zeit</p> <p>Entscheidungsspielraum</p> <p>Budget</p> <p>Informationen</p> <p>Training</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p> <p><b>11. Wenn ich bei der Arbeit unsicher bin, wie ich die Verhaltensstandards interpretieren und umsetzen soll, erhalte ich Unterstützung von:</b></p> <p>Kolleginnen und Kollegen</p> <p>Vorgesetzten</p> <p>Geschäftsführung</p> <p>Arbeitnehmervertretung/Betriebsrat</p> <p>Schriftliche Dokumente</p> <p>Externe Ansprechpersonen</p> <p>(Anonyme) Support-Hotline</p> <p>Privates Umfeld</p> <p>Es gibt keine Unterstützung.</p> <p>Weitere (<i>Option, selbst eine Antwortmöglichkeit einzufügen</i>)</p>
<b>Diskutierbarkeit</b>	<p><b>12. In meinem direkten Arbeitsumfeld wird man dazu ermutigt, Fragen zu ethischen Themen zu stellen.</b></p> <p><b>13. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem direkten Arbeitsumfeld sind in den Prozess eingebunden, in dem die Verhaltensstandards entwickelt oder überarbeitet werden.</b></p>

<b>Übereinstimmung mit den Vorgesetzten</b>	<b>14. Vorgesetzte...</b> 14.1 ...kommunizieren klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten. 14.2 ...geben mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen. 14.3 ...geben mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann. 14.4 ...gehen in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.
<b>Übereinstimmung mit der Geschäftsführung</b>	<b>15. Die Geschäftsführung...</b> 15.1 ...kommuniziert klar und überzeugend, wie wichtig es ist, die Verhaltensstandards einzuhalten. 15.2 ...gibt mir den Spielraum, eigene Entscheidungen zu treffen. 15.3 ...gibt mir diesen Spielraum, damit ich moralische Entscheidungen treffen kann. 15.4 ...geht in ihrem Verhalten mit gutem Beispiel voran.
<b>Transparenz</b>	<b>16. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 16.1 ...wird das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig beurteilt. 16.2 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR DAS UNTERNEHMEN haben kann. 16.3 ...sind sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, dass die Nichteinhaltung der Verhaltensstandards negative Folgen FÜR SIE SELBST haben kann. <b>17. Wie nehmen Sie die Häufigkeit von Nichteinhaltungen der Verhaltensstandards in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr?</b> Sehr häufig Häufig Wenig Sehr wenig Gar nicht <b>18. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 18.1 ...wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über welche Kanäle sie eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards melden können. 18.2 ...fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend vor Vergeltung geschützt, wenn sie Hinweise auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards weitergeben wollen. 18.3 ...wird jeder Hinweis auf eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards ernst genommen. <b>19. Kommt es in meinem direkten Arbeitsumfeld zu einer Nichteinhaltung der Verhaltensstandards, wird diese meiner Einschätzung nach...</b> 19.1 ...eher anonym gemeldet. 19.2 ...eher offen gemeldet. 19.3 ...eher gar nicht gemeldet. 19.4 Kann ich nicht beurteilen
<b>Sanktionierbarkeit</b>	<b>20. In meinem direkten Arbeitsumfeld...</b> 20.1 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Einhaltung der Verhaltensstandards belohnt. 20.2 ...werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestraft, wenn sie die Verhaltensstandards nicht einhalten. 20.3 ...ist die Einhaltung der Verhaltensstandards eher durch Überzeugung als durch An- und Abreize (= Sanktionen im engeren Sinne) getrieben. 20.4 ...müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtfertigen, wenn eine Nichteinhaltung der Verhaltensstandards festgestellt wird.

Hinweis: Alle Fragen, die keine Antwortmöglichkeit vorgeben, werden anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet (*Stimme zu, Stimme eher zu, Weder noch, Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu*).

*Quelle: eigene Darstellung*

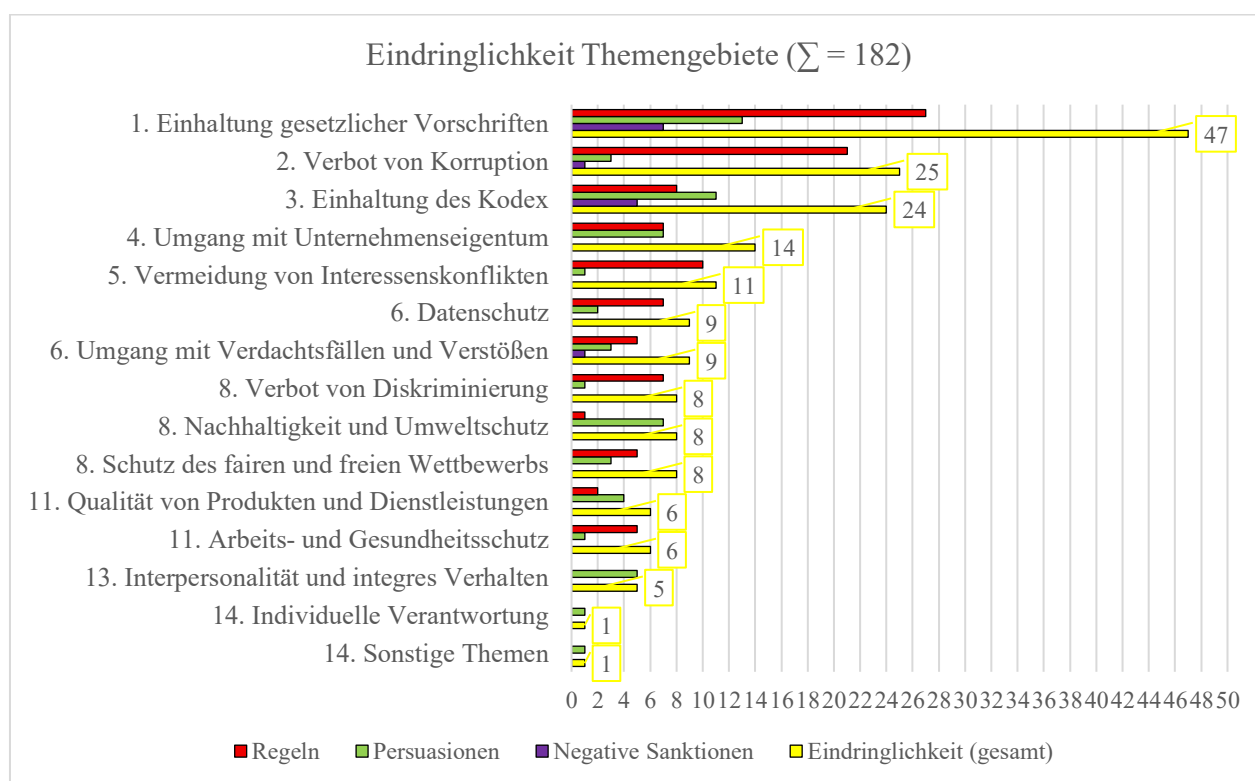
## 6 Empirische Untersuchung

Im Folgenden werden einzelne Ergebnisse der Kodexanalyse sowohl für Unternehmen A als auch Unternehmen B vorgestellt.

### 6.1 Ergebnisse der Kodexanalyse für Unternehmen A

Die Kodexanalyse ergibt für Unternehmen A folgende Ergebnisse. Dabei werden im vorliegenden Thesenblatt die Eindringlichkeit sowie die Förderung autonomer Entscheidungsspielräume hervorgehoben.

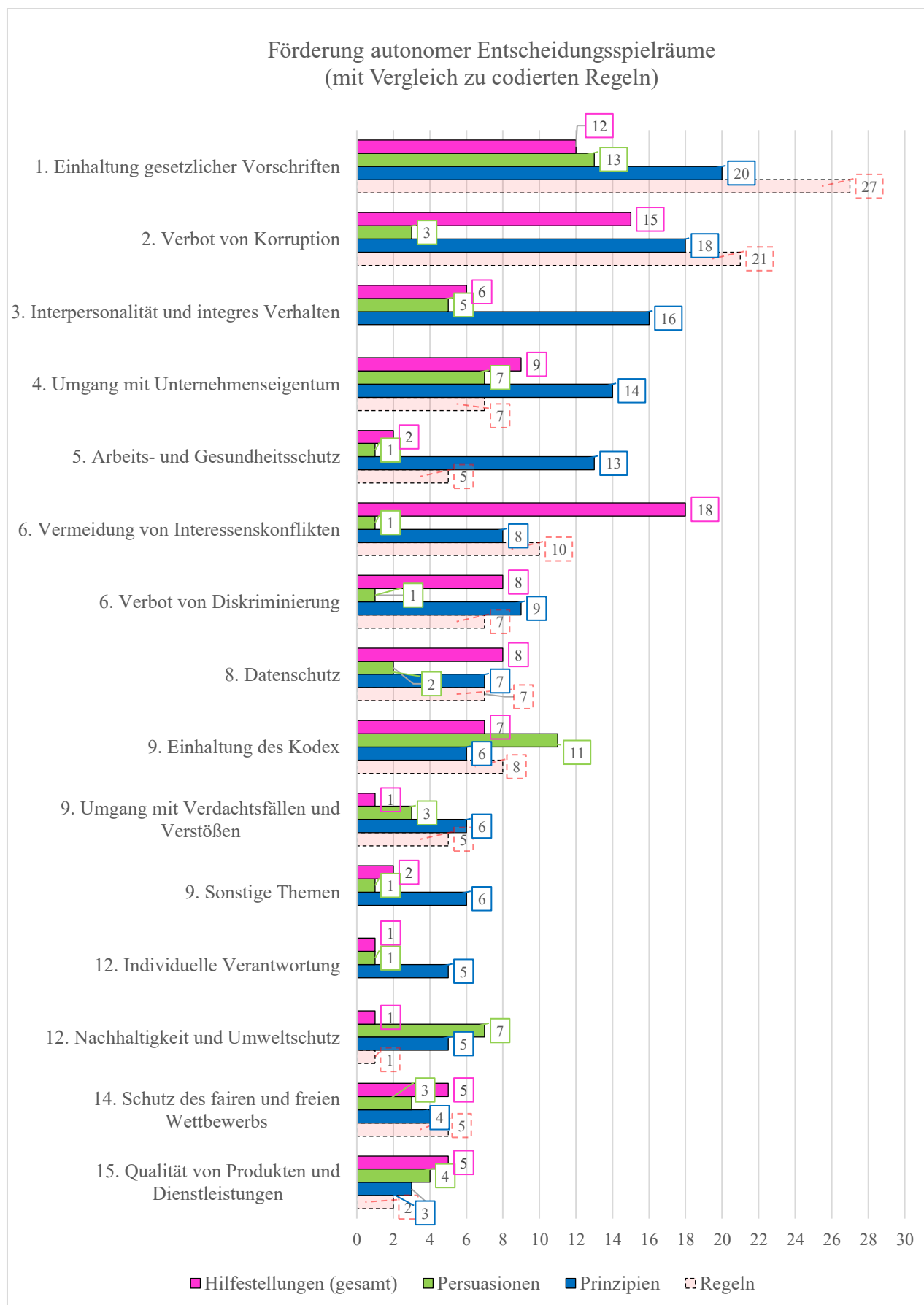
Abbildung 2: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse zeigt, dass das Themengebiet „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ am eindringlichsten formuliert ist, da es sowohl die meisten Regeln als auch Persuasionen und Sanktionen umfasst. Dahinter folgt das stark regelorientierte „Verbot von Korruption“, während die „Einhaltung des Kodex“ durch ein vergleichsweise ausgewogenes Verhältnis von Regeln, Persuasionen und Sanktionen gekennzeichnet ist. Der „Umgang mit Unternehmenseigentum“ verzichtet hingegen gänzlich auf Sanktionen, und die „Vermeidung von Interessenskonflikten“ zeigt eine besonders starke Regelorientierung.

Abbildung 3: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen A



Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse zeigt deutliche Unterschiede zwischen Themengebieten mit hohem Prinzipienanteil und solchen mit strikter Regelerorientierung. Am stärksten unterstützt werden rechtlich sensible Bereiche wie die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und das Verbot von Korruption, die nicht nur viele Regeln, sondern auch zahlreiche Hilfestellungen und Persuasionen umfassen. Unerwartet hoch ist hier der Anteil an Prinzipien, obwohl diese Themen eigentlich keinen Entscheidungsspielraum zulassen.

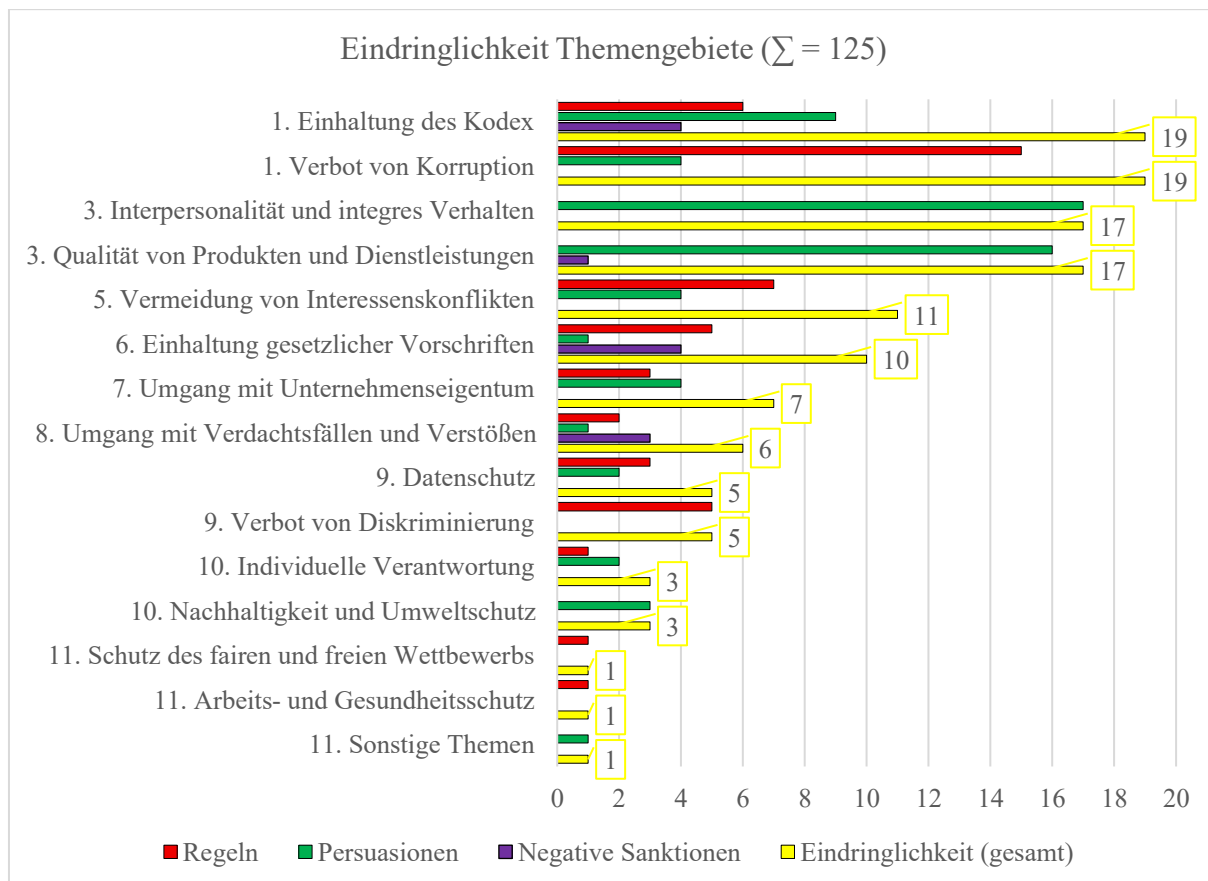
Demgegenüber ist das Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ stark prinzipiengeleitet und auf autonome moralische Urteilsbildung ausgerichtet, erhält aber vergleichsweise wenig unternehmerische Unterstützung – wodurch der vorhandene Entscheidungsspielraum von den Mitarbeitenden kaum genutzt werden kann.

Besonders viele Hilfestellungen bietet das Unternehmen bei der Vermeidung von Interessenkonflikten, was den komplexen Abwägungsbedarf in diesem Feld widerspiegelt. Insgesamt zeigt sich: Während Compliance-nahe Themen umfassend reguliert und unterstützt werden, bleibt Integrität stärker auf Selbststeuerung angewiesen – jedoch ohne ausreichende Förderung durch Hilfestellungen und Persuasionen.

## 6.2 Ergebnisse der Kodexanalyse für Unternehmen B

Bei Unternehmen B gestalten sich die Verteilung der Eindringlichkeiten wie folgt:

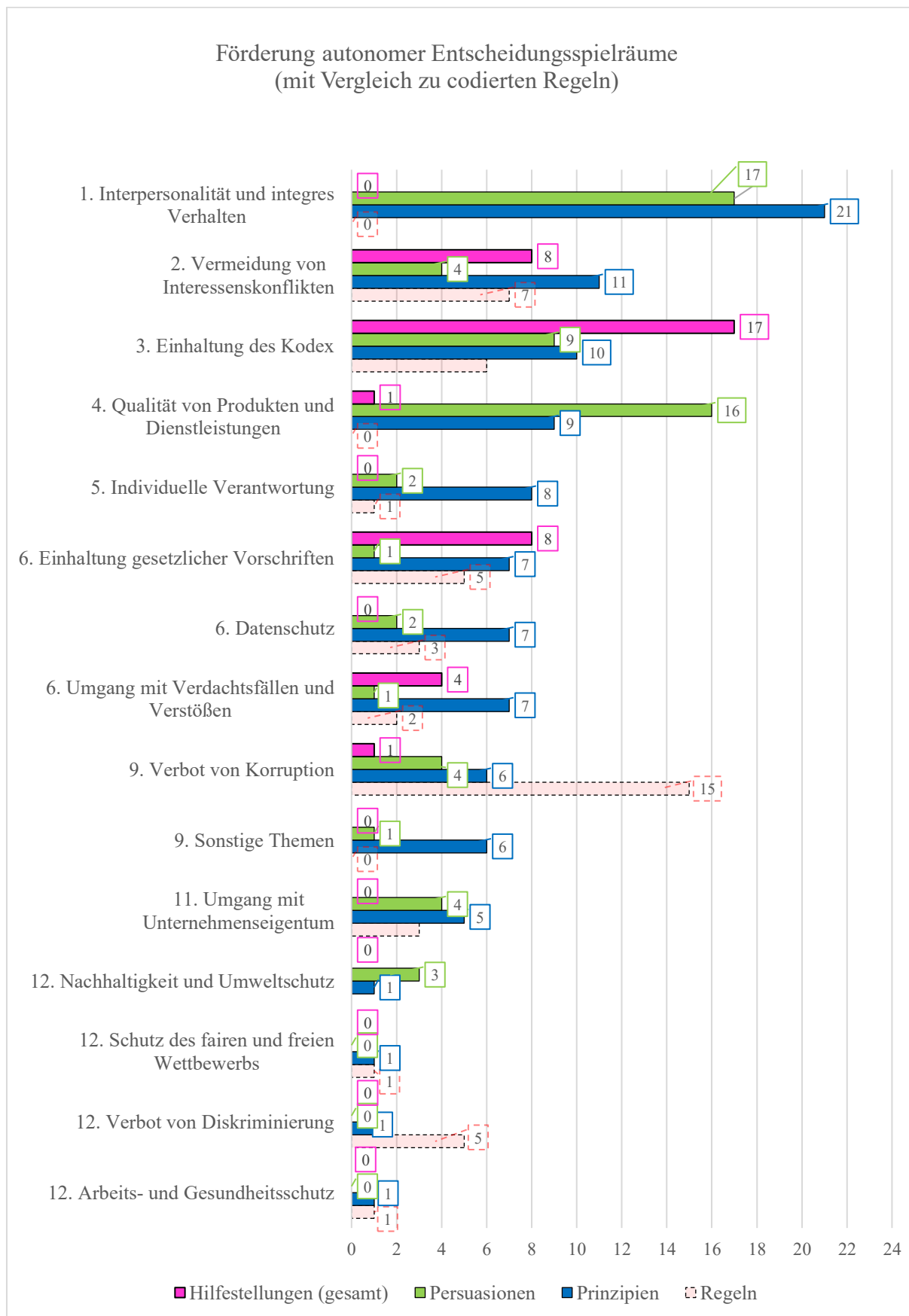
Abbildung 4: Eindringlichkeit Themengebiete Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Unternehmen B kombiniert harte Regulierung in rechtlich sensiblen Bereichen, mit Persuasion bei wertorientierten Themen. Während „Einhaltung des Kodex“ und „Verbot von Korruption“ am stärksten verankert sind, setzt das Unternehmen dort vor allem auf Regeln und Sanktionen, wohingegen „Interpersonalität und integrires Verhalten“ sowie „Qualität von Produkten und Dienstleistungen“ vor allem durch Persuasion gestützt werden. So entsteht ein dualer Ansatz: Strenge Vorgaben bei rechtlichen Risiken, Überzeugungsarbeit bei Integrität und Wertefragen.

Abbildung 5: Förderung autonomer Entscheidungsspielräume Unternehmen B



Quelle: eigene Darstellung

Das Themengebiet „Interpersonalität und integriertes Verhalten“ weist zwar den größten Entscheidungsspielraum auf (21 Prinzipien), wird jedoch vonseiten des Unternehmens durch keinerlei Hilfestellungen unterstützt. Stattdessen konzentrieren sich die Unterstützungsmaßnahmen auf klassische Compliance-Themen wie „Einhaltung des Kodex“, „Einhaltung gesetzlicher Vorschriften“ und „Vermeidung von Interessenkonflikten“. Insgesamt sind nur 6 von 15 Themengebieten überhaupt mit Hilfestellungen verknüpft. Besonders bei wertorientierten Themen wie Integrität führt dieser Mangel an Unterstützung dazu, dass vorhandene Spielräume in der Praxis oft ungenutzt bleiben oder falsch angewendet werden.

### **6.3 Ergebnisse der Kodexanalyse: Wie viel normatives Potential steckt in den Verhaltenskodizes?**

Die Analyse der Kodizes von Unternehmen A und B zeigt, dass harte Regulierung in Form von Regeln und Sanktionen vor allem dort eingesetzt wird, wo rechtliche oder Reputationsrisiken bestehen. Auffällig ist jedoch, dass gerade diese stark regelgebundenen Bereiche zugleich mit den meisten Unterstützungsmaßnahmen flankiert sind, sodass Mitarbeitende bei der Umsetzung auf zahlreiche Hilfestellungen zurückgreifen können.

Ein anderes Bild zeigt sich im Themenfeld „Interpersonalität und integriertes Verhalten“. Mit insgesamt 90 Codierungen besitzt es eine hohe Relevanz und bündelt fast ein Drittel aller Persuasionen (32 %). Hier versuchen die Unternehmen, ihre Mitarbeitenden gezielt von der Sinnhaftigkeit integren Verhaltens zu überzeugen, verzichten dabei aber weitgehend auf Regeln und Sanktionen. Stattdessen wird auf Prinzipien gesetzt, die in beiden Unternehmen einen hohen Anteil einnehmen (38,1 % bei Unternehmen A, 43,75 % bei Unternehmen B). Gleichzeitig bestehen in diesem Bereich viele schwach formulierte Normen (61,9 % bei Unternehmen A, 56,25 % bei Unternehmen B), die nur implizite Handlungsaufforderungen enthalten und daher geringe normative Verbindlichkeit entfalten. Integrität ist damit zwar stark vertreten, bleibt jedoch normativ schwach aufgeladen.

Die Eindringlichkeitsanalyse bestätigt dieses Muster: Während rechtlich relevante Themen klar geregelt und sanktioniert werden, beschränken sich wertorientierte Bereiche weitgehend auf Appelle. Ressourcen werden damit vorrangig in Compliance-orientierte Themen investiert, während moralisch-kulturelle Aspekte eher symbolisch behandelt werden. Dies lässt sich auch ökonomisch erklären, da Appelle im Kodex kostengünstig integriert werden können, während konkrete Hilfestellungen mit höheren Aufwänden verbunden sind.

Über die beiden Fallunternehmen hinaus zeigt sich für die DAX-40-Unternehmen insgesamt, dass Integrität in den Kodizes zwar stark betont wird, in der Praxis jedoch kaum durch konkrete

Unterstützungsmaßnahmen abgesichert ist. Dies hängt mit dem grundlegenden Verständnis von Integrität zusammen: Sie soll Mitarbeitenden ermöglichen, in ethisch relevanten Situationen eigenverantwortlich zu handeln. Unternehmen beschränken sich daher häufig auf Appelle wie „das Richtige zu tun“, ohne diese mit normativen Determinanten – etwa kantischer Ethik – zu verknüpfen. Der zugesprochene Entscheidungsspielraum bleibt so indirekt an bestehende Regelvorgaben gebunden.

Zudem wird Integrität von den Unternehmen unterschiedlich verstanden: teils als reiner Wertbegriff, teils als Instrument zur Zielerreichung oder als erweiterte Form von Social Compliance. Zwar birgt die verbreitete Maxime, aus Integrität zu handeln, weil es „das Richtige“ ist, ein erhebliches normatives Potenzial, doch wird dieses durch strategische Instrumentalisierungen stark eingeschränkt. Nur wenige Unternehmen begreifen Integrität tatsächlich als eigenständige moralische Ausrichtung, die Mitarbeitenden echte Eigenverantwortung und autonome Entscheidungsfreiheit in ethisch relevanten Situationen zugesteht.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage, wie viel normatives Potential in der Unternehmensmaxime verankert ist, lassen sich *Legal Compliance* (z. B. Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Verbot von Korruption) sowie *Social Compliance* (z. B. Einhaltung des Kodex) klar nachweisen, da diese mit klaren Vorgaben und Sanktionen verknüpft sind.

Die Analyse zeigt zudem, dass sowohl Unternehmen A als auch B die Kriterien für *Social Integrity* erfüllen: Kodizes sind stark prinzipienorientiert, Persuasion überwiegt Sanktionen deutlich, und es bestehen zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen wie Q&As, Hotlines oder Schulungen, die Mitarbeitenden Entscheidungsspielräume eröffnen.

Die höchste normative Stufe, *Moral Integrity*, konnte jedoch in keinem der beiden Unternehmen nachgewiesen werden.

#### **6.4 Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung: Zu welchem Grad wird das normative Potential in der Unternehmenspraxis realisiert?**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen 3 und 4 wurde untersucht, ob das in den Kodizes verankerte normative Potenzial in der Unternehmenspraxis realisiert wird und welche Faktoren dies fördern oder behindern.

Die Ergebnisse zeigen: Sowohl *Legal Compliance* als auch *Social Compliance* werden in Unternehmen A und B eindeutig umgesetzt. Dies belegen hohe Zustimmungswerte zur

Rechtskonformität sowie das Bewusstsein der Mitarbeitenden für mögliche Sanktionen bei Verstößen.

Anzeichen für die Realisierung von *Social Integrity* sind erkennbar, etwa durch die starke Identifikation der Mitarbeitenden mit den Verhaltensstandards. Allerdings verhindern verschiedene Faktoren eine vollständige Umsetzung:

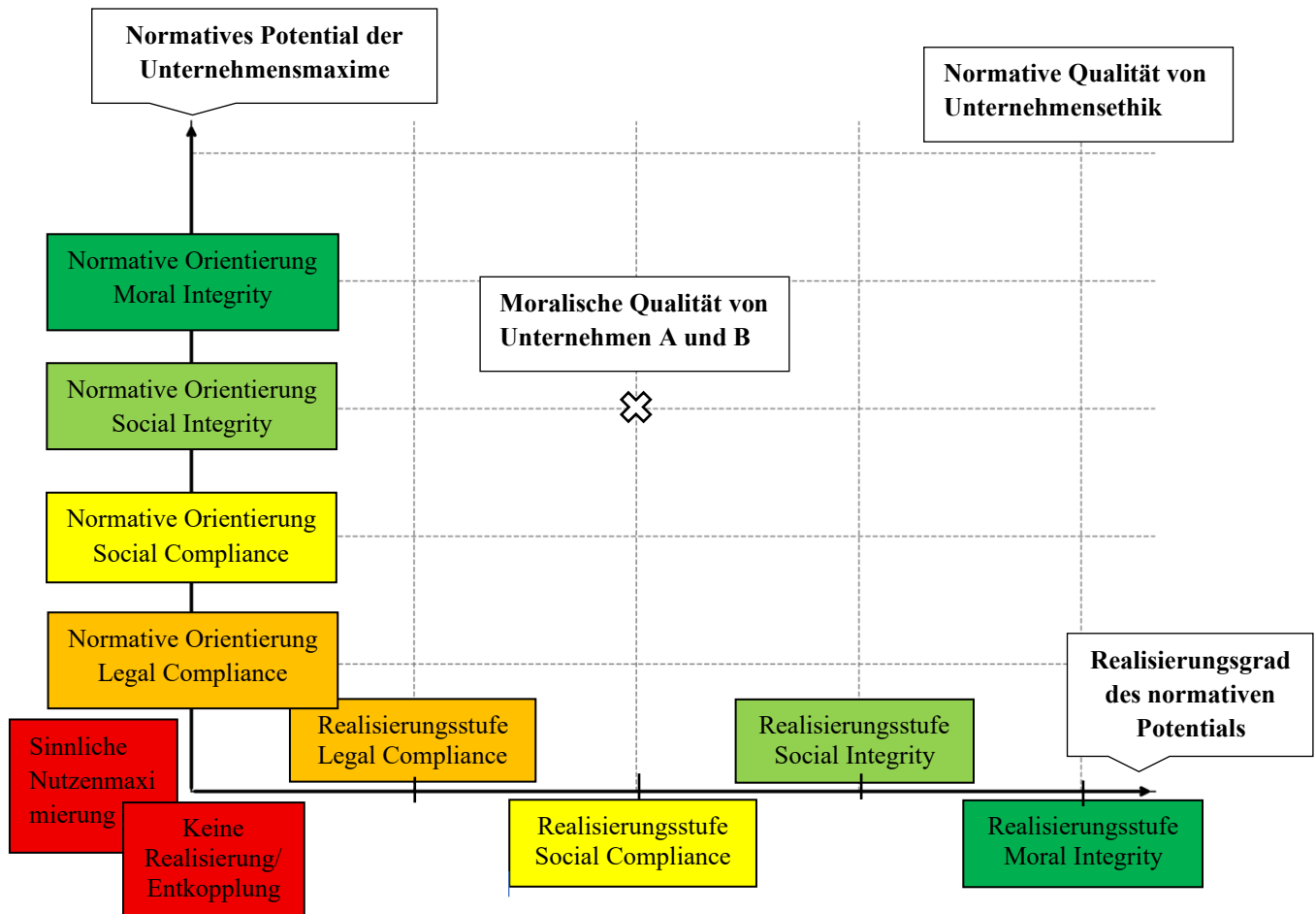
In Unternehmen A sind dies u. a. die Wahrnehmung der Standards als reine Vorschriften, fehlender Entscheidungsspielraum, mangelnde Einbindung in die Entwicklung und unzureichend empfundener Schutz für Hinweisgebende vor Repressalien.

In Unternehmen B sind dies u. a. fehlende Trainings, die geringe Einbindung in den Überarbeitungsprozess, Defizite in der Feedbackkultur sowie eine wahrgenommene Kluft zwischen strategischer und operativer Ebene.

Damit bleibt *Social Integrity* in der Praxis (noch) unvollständig realisiert, und die höchste Stufe, *Moral Integrity*, konnte in beiden Unternehmen nicht nachgewiesen werden.

Die im Verhaltenskodex verankerte normative Grundorientierung *Social Integrity* und die Realisierungsstufe *Social Compliance* lassen sich anhand der Konzeptualisierung in Kapitel 4 wie folgt visualisieren:

Abbildung 6: Moralische Qualität der Unternehmen A und B



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Trautnitz (2021: 82)

## 7 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse werden im Folgenden Gestaltungsempfehlungen für den Verhaltenskodex sowie die Unternehmenspraxis gegeben.

### 7.1 Gestaltungsempfehlungen für den Verhaltenskodex

Die Gestaltungsempfehlungen für die Verhaltenskodizes betonen, dass Moral Integrity zwar nicht vollständig realisiert werden kann, aber als richtungsweisendes Ideal unverzichtbar bleibt – besonders in Bereichen, in denen Regeln an ihre Grenzen stoßen und eigenverantwortliches Handeln gefragt ist. Unternehmen A sollte Regeln und Prinzipien klarer ausbalancieren, schwache Normen präzisieren, ethische Entscheidungsmodelle integrieren und die

Verantwortung der Unternehmensführung stärker betonen. Bei Unternehmen B zeigt sich hingegen, dass Prinzipien und Persuasionsmaßnahmen ohne konkrete Unterstützungsangebote oft symbolisch bleiben; hier gilt es, Hilfestellungen breiter aufzustellen und nicht nur auf klassische Compliance-Themen zu fokussieren. Insgesamt sollten beide Kodizes stärker auf Werte, Orientierung und konkrete Unterstützung setzen.

## **7.2 Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis**

Die Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis betonen für beide Unternehmen die Notwendigkeit, Verhaltensstandards klarer zu kommunizieren, stärker werte- und prinzipienorientiert auszurichten und Mitarbeitende aktiv einzubinden. Für Unternehmen A liegt der Fokus auf einer ausgewogeneren Kommunikation, praxisnahen Schulungen, größerem Entscheidungsspielraum und einer Stärkung von Feedback- und Partizipationskultur. Bei Unternehmen B stehen die Sichtbarkeit der Standards, eine bessere Balance zwischen Regeln und Prinzipien, die Förderung einer offenen Gesprächskultur sowie Stärkung von Schulungen, Feedback- und Whistleblowing-Prozessen im Vordergrund. Insgesamt gilt es, Standards nicht nur als Pflichten, sondern als Wertebasis und gelebte Orientierung zu verankern.

## **8 Schlussbetrachtung**

Die Dissertation zeigt, dass in den DAX-40-Unternehmen ein kantisch geprägtes Ethikverständnis erkennbar ist, das Handeln nach dem „Richtigen“ über kurzfristige Profite stellt. In der Praxis bleibt das normative Potenzial jedoch oft ungenutzt, da Mitarbeitenden zu wenig Entscheidungsspielraum eingeräumt wird. Unternehmensethik darf nicht auf Compliance reduziert werden; wirksam wird sie erst durch die Verbindung von Regelbefolgung und moralischer Selbststeuerung.

Die Ergebnisse belegen, dass Ethik kein „Much Ado About Nothing“ ist, sondern durch Kodizes, Schulungen, Anreiz- und Sanktionssysteme konkret institutionalisierbar wird. Limitationen ergeben sich aus der geringen Fallzahl und der Fokussierung auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dennoch liefern die Befunde wertvolle Einblicke.

Für die Forschung ist entscheidend, ob Integrität als reiner Compliance-Mechanismus, strategischer Wert oder moralische Selbstbindung verstanden wird. Zukünftige Analysen sollten Integrität nicht nur als Schlagwort, sondern in ihrer praktischen Umsetzung betrachten. Praktisch bietet der entwickelte Fragebogen (FMQ) Unternehmen ein Instrument, ihre ethische Kultur regelmäßig zu überprüfen und zu stärken.

Insgesamt liefert die Arbeit mit einer kantischen Unternehmensethik ein Modell, das Compliance und Integrität systematisch verbindet und so einen normativen Handlungsrahmen für moderne Unternehmensführung schafft.

**Literaturverzeichnis**

- Babri, M., Davidson, B. & Helin, S. (2021). An updated classification of ethics codes, in: *Journal of Business Ethics*, 169(4), 679–699.
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective* (2nd ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–84.
- Göbel, E. (2016). *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kant, I. (1785/1903). Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: *Kants gesammelte Schriften* (Akademie-Ausgabe, Bd. IV), Berlin: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften, 385–463.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Meyer, M. & Li, T. (2025). Can Good Information Prevent Misconduct? The Role of Organizational Epistemic Virtues for Ethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 197 (3):489-504.
- Perlman, B., Reddick, C. G., & Demir, T. (2023). Compliance and ethics in the public sector, in: *Public Integrity*, 25(8), 825–837.
- Reynolds, S. J., & Bowie, N. E. (2004). A Kantian Perspective on the Characteristics of Ethics Programs, in: *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 275–292.
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical Culture in Organizations: A Review and Agenda for Future Research, in: *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97–138.
- Rusche, T. (2020). Methodische Schärfung der CSR-Diskussion, in: Stoll, B. & Herrmann, H. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft*, Opladen: Barbara Budrich Verlag, 105–121.
- Scharding, T. K. & Warren, D. E. (2024). When Are Norms Prescriptive? Understanding and Clarifying the Role of Norms in Behavioral Ethics Research, in: *Business Ethics Quarterly*, 34 (2), 331–364.

Schwartz, M. S. (2020). Teaching Behavioral Ethics: Overcoming the Key Impediments to Ethical Behavior, in: *Journal of Business Ethics*, 162(4), 835–850.

Soltes, E. (2020). Paper Versus Practice: A Field Investigation of Integrity Hotlines, in: *Journal of Accounting Research*, 58: 429–472.

Talaulicar, T. (2006). *Unternehmenskodizes: Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Trautnitz, G., & Pelters, E. (Veröffentlichung in Vorbereitung). Methodische Bemerkungen zur Codierung von Verhaltenskodizes aus ethischer Perspektive.

Trautnitz, G. (2021). Die normative Qualität unternehmensethischer Maßnahmen – Konzeptionelle Grundüberlegungen und Ansätze zur empirischen Überprüfung, in: Herberger, T. (Hrsg.): *Transformation in den Wirtschaftswissenschaften*, Nomos Verlag, Baden-Baden, 67–92.

Trautnitz, G. (2008). *Normative Grundlagen der Wirtschaftsethik: Ein Beitrag zur Bestimmung ihres Ausgangsparadigmas*, Berlin: Duncker & Humblot.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours, in: *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–76.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (8th ed.). Wiley.