

Das „Richtige“ tun – mit Hilfe von einfachen jedoch klugen Fragen. Klingt das nicht faszinierend?

Alltägliche Herausforderungen im Berufsleben führen oft zu Konfliktsituationen, die ein an Regeln und ethischen Standards ausgerichtetes, „integres“ Verhalten auf die Probe stellen. Zum Beispiel können falsche Erwartungen von Vorgesetzten oder Teammitgliedern Mitarbeitende unter Druck setzen, Abstriche bei ethischen Standards zu machen. Faktoren, die solche oder ähnliche Situationen hervorbringen sind vielfältig, aber wie navigiert man durch solche Dilemmata? Viele Unternehmen setzen auf die Strategie, ihren Mitarbeitenden Leit- oder



Reflexionsfragen als Entscheidungshilfe mitzugeben – simple, aber kluge Fragen, um „richtiges“ Entscheiden zu unterstützen. Doch halt, funktioniert das wirklich und fördert dies ethisch orientierte Entscheidungen? Genau solchen Fragen geht Carmen Tanner in einem spannenden, länderübergreifenden Forschungsprojekt nach, das in Kooperation zwischen der Universität Zürich und der Zeppelin Universität durchgeführt wird. Finanziert wird das Projekt von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und dem Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Im Rahmen des DICO-Webcasts (Reihe des Wissenschaftlichen Beirates) vom 15. Dezember 2023 hat Carmen Tanner einige empirische Befunde vorgestellt.

1. Welche Kategorien von Reflexionsfragen gibt es?

Weltweit stellen 34% der größten Unternehmen (Global Fortune 200) und sogar 56% der größten US-börsennotierten Firmen Reflexionsfragen zur Verfügung. Unser Forschungsteam hat über 350 verschiedene Fragen gesammelt, die sich in fünf Kategorien unterteilen lassen. Diese zielen darauf ab, Entscheidungsoptionen an verschiedenen Normen oder Referenzgrößen zu messen. Die Grafik gibt einen Einblick in diese Kategorien und präsentiert ausgewählte Beispiele von Reflexionsfragen.



Im Zentrum des Forschungsprojekts steht die experimentelle Überprüfung, ob Reflexionsfragen tatsächlich Einfluss auf Entscheidungen haben. Durch umfangreiche Stichproben und wiederholte Studien mit typischen Konfliktsituationen im Berufsalltag stellen wir sicher, dass wir robuste Aussagen machen können. Den Teilnehmenden werden nach jeder Konfliktsituation zwei Entscheidungsoptionen (A und B) vorgelegt. Die eine repräsentiert die unethische Wahl (hier Option A), die andere die ethische (hier Option B). Die Gruppe, die Reflexionsfragen erhält, wird mit einer Kontrollgruppe verglichen, die diese Fragen nicht bekommt.

2. Wie wichtig ist eine aktive Auseinandersetzung mit den Reflexionsfragen?

Ergebnisse einer ersten experimentellen Studie sind aufschlussreich: Allein das bloße Bereitstellen von Reflexionsfragen ("Nudging") bewirkt keine (!) Veränderung im Entscheidungsverhalten. Es kommt jedoch zu einer bemerkenswerten Wendung, wenn die Personen gebeten werden, sich mit den Fragen (minimal) auseinanderzusetzen. Personen, die sich vor der Entscheidung mit den Fragen befassen, treffen tatsächlich andere Entscheidungen. Doch Vorsicht: Die Art der Antworten, entscheidet über den Effekt. Reflexionsfragen fördern nur dann ethische Entscheidungen, wenn sie in pro-ethischer Richtung beantwortet werden; d.h. wenn es die ethische Option ist, von der man denkt, sie passt zur gegebenen Reflexionsfrage (die z.B. von der Öffentlichkeit gutgeheißen würde). Andernfalls drohen Bumerang-Effekte, und die Reflexionsfragen dienen zur Rechtfertigung fragwürdigen Verhaltens.

3. Welche Rolle spielt die Formulierung und Anzahl der Reflexionsfragen?

Reflexionsfragen können positiv oder negativ formuliert werden. Man kann beispielsweise fragen, würde die Öffentlichkeit meine Entscheidung "gutheißen" oder würde sie sie "missbilligen"? Würde ich mich bei dieser Entscheidung "mögen" oder "ablehnen", wenn ich mich im Spiegel anschau? Unsere Ergebnisse zeigen der deutlich: Positiv formulierte Fragen und eine höhere Anzahl an Fragen fördern

ethische Entscheidungen. Doch auch hier gilt: Nur, wenn sie pro-ethisch beantwortet werden. Andernfalls drohen erneut klare Bumerang-Effekte.

Zusammenfassend können wir aufgrund unserer bisherigen empirischen Studien (mit rund 6000 Teilnehmenden) festhalten:

Reflexionsfragen erfordern eine aktive Auseinandersetzung, aber ihre Wirkung hängt davon ab, wie die Teilnehmer sie beantworten. Reflexionsfragen unterstützen ethische Entscheidungen nur dann, wenn sie in pro-ethischer Richtung beantwortet werden. Wenn die ethische Antwort nicht unterstützt wird, droht ein Bumerang-Effekt: Die Reflexionsfragen werden genutzt, um unethisches Verhalten zu rechtfertigen. Die Wahl positiver Formulierungen und die Bereitstellung mehrerer Fragen sind vorteilhaft.

Das Forschungsprojekt wird fortgesetzt, um weitere Fragen systematisch zu untersuchen. Ein zusätzliches Ziel besteht darin, ein digitales Tool zu entwickeln, das Personen dabei unterstützt, den Umgang mit Reflexionsfragen zu üben und ihre Entscheidungssicherheit und -kompetenz zu stärken. Größere Firmen sind herzlich eingeladen, sich für Kooperationen zu melden und aktiv an dieser wegweisenden Entwicklung teilzuhaben. Bei Interesse melden Sie sich bitte bei Carmen Tanner (carmen.tanner@uzh.ch).

4. Mögliche Implikationen für die Praxis?

In der anregenden Diskussion nach dem Vortrag von Carmen Tanner wurden mehrere Punkte aufgegriffen. Allen voran steht der Bumerang-Effekt, den das Forschungsprojekt ans Licht gebracht hat und der in der Praxis für Kopfzerbrechen sorgen könnte. Der Bumerang Effekt lauert dann, wenn jemand die Reflexionsfragen für sich dahingehend beantwortet, dass die "unethische Option" unproblematisch oder sogar erwünscht ist. Wie also könnte der Bumerang Effekt vermieden werden? In der Diskussion wurden drei Strategien erörtert, wobei sicherlich noch andere Ansatzpunkte denkbar sind.

a) Teamorientierte Reflexion und Entscheidungsfindung

Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, Reflexionsfragen im Team zu behandeln und gemeinschaftliche Entscheidungen zu fördern, statt Personen in der Auseinandersetzung mit solchen Fragen sich selbst überlassen. Auf diese Weise kann die Vielfalt der Perspektiven gefördert werden. Das "Richtige" zu tun könnte daher bedeuten, dass Team und gegebenenfalls Expertinnen und Experten hinzuzuziehen. Dieser Ansatz verfolgt das Ziel, potenziell "falsche" Entscheidungen zu verhindern.

b) Transparente, glasklare Kommunikation ethischer Standards

Eine klare Kommunikation darüber, was in der Organisation als pro-ethisch betrachtet wird und welche Haltung erwünscht ist, spielt eine wichtige Rolle. Wenn die Erwartungen an ethisches Verhalten nicht klar definiert sind oder wenn die Compliance-Maßnahmen von den Mitarbeitenden nur als "Papier-

Compliance" wahrgenommen werden, steigt das Risiko eines Bumerang-Effektes. Es ist unabdingbar, dass das gemeinsame Verständnis über die "richtige" Entscheidung Teil der Organisations-DNA ist.

c) Vorbildfunktion des Managements (Tone from the top)

Die Reflexionsfragen müssen schließlich auch vom Management in der täglichen Entscheidungspraxis angewendet werden. Das Management vermittelt durch ihr eigenes Verhalten, welches Handeln erwünscht und welches unerwünscht ist. Durch das konsequente Vorleben ethischer Standards vermittelt das Management ebenfalls, wie die Reflexionsfragen zu beantworten sind, und das Management trägt auf diese Weise auch maßgeblich zur oben geforderten klaren Kommunikation bei.

Solchen und ähnlichen Themen widmet sich auch der DICO Arbeitskreis "Compliance als Führungsaufgabe"¹. Wenn Sie Interesse daran haben, in diesem Arbeitskreis mitzuwirken, wenden Sie sich bitte gerne an Georg Gößwein (g.goesswein@pllob.com).



Prof. Dr. Carmen Tanner

Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führungsethik an der Zeppelin Universität und Vize-Direktorin des Leadership Excellence Instituts Zeppelin (LEIZ), Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats



Rechtsanwalt Georg Gößwein, LL.M.

Schiedsrichter, Mediator und systemischer Organisationsentwickler. Mitglied des DICO Verwaltungsrates und Co-Leiter des DICO Arbeitskreises „Compliance als Führungsaufgabe“

¹ <https://www.dico-ev.de/compliance-als-fuehrungsaufgabe/> Hier finden Sie u.a. das Kompendium des DICO-Arbeitskreises „Compliance als Führungsaufgabe“ und mehr Informationen zum Arbeitskreis.