

2 Kriterien für ein Konzept zum Management moralischer Risiken

2.1 Ausgangspunkte für die Definition geeigneter Kriterien

Die Beurteilung vorhandener Konzepte zum Umgang mit Spannungsfeldern zwischen Gewinn und Moral sowie zwischen langfristigen und kurzfristigen Unternehmenszielen soll auf objektiven Kriterien beruhen, die letztlich die getroffenen Aussagen nachvollziehbar machen und für die spätere Erarbeitung eines alternativen Ansatzes strukturgebend sein sollen.

Die zu verwendenden Kriterien orientieren sich an den bei Lin-Hi und Blumberg (2012b) diskutierten Voraussetzungen für das nachhaltig erfolgreiche Management der gesellschaftlichen Akzeptanz von Unternehmen. Die Autoren nennen hierfür drei konkrete Managementkompetenzen: „(1) the ability to prove that business and profit-making do have a societal function, (2) the knowledge of what defines responsible business, and (3) the ability to organize responsible decision-making within their corporations.“ (ebd., S. 247).

Diese Voraussetzungen werden im Folgenden aufgegriffen und in drei qualitative Kriterien für das Management der beschriebenen Spannungsfelder überführt. Die Fähigkeit zum Nachweis der gesellschaftlichen Funktion des eigenen Gewinnstrebens setzt ein *Moralverständnis* voraus, welches Gewinn und Moral als grundsätzlich kompatibel, wenn auch nicht automatisch deckungsgleiche Konzepte beinhaltet. Die weiterhin genannte Fähigkeit zur Identifikation von Merkmalen verantwortlicher Unternehmensführung ist zudem eine zentrale Voraussetzung für ein Bewusstsein über unverantwortliches Handeln und ein entsprechendes *Risikoverständnis*. Die Fähigkeit zur Organisation verantwortlicher Entscheidungsprozesse in Unternehmen basiert auf der Erkenntnis, dass die Handlungen aller Unternehmensmitglieder durch geeignete *Managementprozesse* so zu organisieren sind, dass verantwortliches Handeln für jeden Beteiligten anreizkompatibel ist. Die genannten Kriterien werden im Folgenden weiterführend beschrieben.

2.2 Moralverständnis

Eine zentrale Voraussetzung für das Management von Spannungsfeldern zwischen Gewinn und Moral ist ein grundlegendes Verständnis darüber, in welchem Verhältnis die eigene gewinnorientierte Geschäftsstrategie zu gesellschaftlichen Zielen steht: „Corporate leaders must be able to prove that business and profit-making do have a societal function.“ (Lin-Hi und Blumberg, 2012b,

S. 247). Entsprechend der Strukturierung der Problemstellung findet der Moralbegriff im Rahmen dieser Arbeit auf differenzierte Weise Anwendung. Diese Differenzierung folgt der Klassifizierung des Legitimitätsbegriffes bei Suchman (1995). Während auf der ersten Ebene die normative moralische Zielsetzung der Ermöglichung von gesellschaftlichen Kooperationsgewinnen zum Vorteil aller Betroffenen unter Vermeidung der Schädigung unbeteiligter Dritter beschrieben wird, werden empirische Vorstellungen von moralischem und unmoralischem Verhalten auf der zweiten Ebene als empirische Bedingung verstanden. Auf der dritten Ebene sollen schließlich Möglichkeiten zur Verwirklichung moralischer Prämissen unter den betrachteten empirischen Bedingungen durch die prozedurale und strukturelle Gestaltung von Organisationen aufgezeigt werden.³²

Als erstes Kriterium für einen praktikablen Ansatz für moralisches Risikomanagement wird nun ein Moralverständnis gefordert, welches die Kompatibilität von Gewinn und Moral als normative Prämisse beinhaltet. Kompatibilität bedeutet dabei ausdrücklich nicht, dass keine Konflikte zwischen beiden Konzepten möglich sind. Gerade aufgrund der offensichtlichen Existenz zahlreicher Konflikte zwischen Gewinn und Moral im Alltag wird moralisches Risikomanagement überhaupt erst relevant.

Kompatibilität bedeutet konkret, dass *prima facie* kein hierarchisches Verhältnis zwischen beiden Konzepten angenommen wird, welches prinzipiell vorgibt, ob Konflikte zu Gunsten des Gewinns oder der Moral zu lösen sind. Ein solches Vorgehen birgt stets die Gefahr normativistischer oder empiristischer *Fehlschlüsse*.³³

Kompatibilität bedeutet darüber hinaus, dass es im Rahmen des verwendeten Moralverständnisses grundsätzlich möglich sein sollte, beide Konzepte in ein wechselseitig fruchtbares Verhältnis zu bringen. Die grundlegende inhaltliche Bedeutung beider Konzepte ist hierfür in einer Weise zusammenzuführen, die eine verständliche Formulierung einer konkreten Managementaufgabe ermöglicht. Diese inhaltliche Kompatibilität ist eine elementare Voraussetzung für die Alltagstauglichkeit von hieraus abgeleiteten Maßnahmen im Falle von Konflikten zwischen Gewinn und Moral. Inkompatibilität hätte indes zur Folge, dass die Unternehmensführung entweder moralische Ideale ignorieren oder durch

³² Vgl. auch die in Abschnitt 1.3 beschriebene wissenschaftliche Problemstellung dieser Arbeit.

³³ Siehe hierzu insbesondere Suchanek (2007, S. 31ff). Normativistische Fehlschlüsse entstehen, wenn aus moralischen Idealen (z.B. Gerechtigkeitsidealen) normative Aussagen abgeleitet werden, ohne die empirischen Umstände, beispielsweise das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens, zu berücksichtigen. Empiristische Fehlschlüsse entstehen wiederum dann, wenn aus empirischen (z.B. Wettbewerbs-) Bedingungen normative Aussagen abgeleitet werden, ohne deren Verhältnis zu den moralischen Idealen der Gesellschaft zu hinterfragen.

den Verzicht auf Gewinn systematisch und dauerhaft gegen die Unternehmensinteressen verstoßen müsste.³⁴ Beide Varianten bergen enorme Risiken sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft als Ganzes und können deshalb auf lange Sicht nicht nachhaltig sein.

Das verwendete Moralverständnis muss also geeignet sein, moralische Erwartungen und empirische Handlungsbedingungen systematisch zu *reflektierten* (Rawls, 1979) normativen Empfehlungen zu verknüpfen. *Das bedeutet auch, dass neben der üblichen Betrachtung der moralischen Qualität von Unternehmenshandlungen auch die Formulierung moralischer Erwartungen durch die Gesellschaftsmitglieder als Ursache für moralische Risiken thematisiert werden muss.* Gerade der letzte Aspekt findet in der wirtschaftsethischen Literatur zu wenig Beachtung, da normative Prämissen häufig nicht systematisch hinterfragt, sondern als exogenes Faktum vorausgesetzt werden.³⁵ Hinsichtlich der Formulierung moralischer Erwartungen bemerkt Luhmann (2000, S. 85), dass die moderne Gesellschaft „größere, aber auch schlechter definierte Ansprüche“ stellt. Diesem Umstand ist bei der Erarbeitung eines Managementansatzes Rechnung zu tragen.

Ein *handlungstheoretisches* Moralverständnis, das primär auf Fragen der Implementierung moralischer Prinzipien in Unternehmenshandlungen ausgerichtet ist, erscheint deshalb bereits an dieser Stelle als unzureichende konzeptionelle Grundlage für moralisches Risikomanagement. Moralische Erwartungen würden dann als gegeben vorausgesetzt, obwohl gerade ihr Zustandekommen im Rahmen von moralischen Entscheidungs- und Urteilsprozessen von zunehmender Bedeutung bei der Entstehung moralökonomischer Spannungsfelder ist.³⁶ Es wird deshalb ein Konzept benötigt, welches die *Interaktion* von Erwartungen und Handlungen thematisiert, sodass die *Formulierung moralischer*

³⁴ Sofern dem Verzicht auf Gewinn eine moralische Qualität zugewiesen wird, wäre diese in der Ökonomik nur dann anschlussfähig, wenn damit die Chance auf spätere Erträge verbunden ist. Von keinem Akteur kann im Namen der Moral verlangt werden, dauerhaft und systematisch gegen die eigenen Interessen zu verstoßen (Suchanek, 2007). Ein (kurzfristiger) Verzicht wäre dann als Investition zur Erzielung zukünftiger Gewinne zu verstehen und zu beschreiben. Dies setzt jedoch voraus, dass sich ein geforderter Verzicht tatsächlich als Business Case für Unternehmen darstellen lässt, was im Rahmen der Modellbildung zu beweisen wäre. Der Aspekt der Investition im Rahmen des Managements moralischer Risiken wird in späteren Abschnitten noch ausführlicher diskutiert.

³⁵ Ein Beispiel hierfür ist etwa die Argumentation bei Wieland (2001), dass dem Subsystem Ethik entspringende moralische Prämissen aus Sicht der Ökonomik als exogen bestimmte Fakten hinzunehmen sind. Siehe hierzu auch die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 3.

³⁶ An dieser Stelle sei an die in der Einführung genannten Beispiele für derartige Spannungsfelder, etwa an Shell und die Brent Spar, erinnert. Vgl. hierzu insbesondere Huxham und Sumner (1999).

Erwartungen und die *Implementierung moralischer Prinzipien* in Unternehmenshandlungen gleichermaßen als Quellen für die Entstehung moralischer Risiken analysiert werden können.

Aus einem entsprechenden Moralverständnis sind wiederum geeignete Orientierungspunkte abzuleiten, an denen sich Manager beim Umgang mit moralökonomischen Spannungsfeldern orientieren können. Gemäß Schelling (1960/1980) koordinieren Orientierungspunkte die wechselseitigen Erwartungen verschiedener Akteure.³⁷ Um diese Funktion erfüllen zu können, müssen Orientierungspunkte jedoch bestimmte Eigenschaften aufweisen. Homann und Suchanek (2005, S. 90f) betonen in diesem Zusammenhang insbesondere die Stabilität und die Verständlichkeit von Orientierungspunkten als wichtige Voraussetzungen für die Erfüllung der ihnen zugedachten Koordinierungsfunktion.

Stabilität bezieht sich auf die Veränderung der Orientierungswirkung im Zeitverlauf und in Abhängigkeit von sich ändernden Umständen. Angesichts fortschreitender Individualisierung und der Dynamisierung von Veränderungsprozessen in modernen Gesellschaften verlieren traditionelle Bezugspunkte zunehmend an Orientierungswirkung bei der Lösung komplexer Interaktionsprobleme. Mit Bezug auf das von Rawls (1998) beschriebene *Faktum des Pluralismus* bemerkt Suchanek (2007, S. 22), dass „spätestens seit den Religionskriegen keine umfassende religiöse, philosophische oder moralische Konzeption [...] mehr existiert, die allgemein anerkannt wird“. Stabilität stellt deshalb eine zunehmend kritische Funktionseigenschaft für Orientierungspunkte dar.

Das zweite Kriterium *Verständlichkeit* bezieht sich auf die Möglichkeit der Akteure, Orientierungspunkte als solche zu identifizieren und aus ihnen geeignete handlungsleitende Aussagen abzuleiten. Dabei kommt es insbesondere darauf an, dass Orientierungspunkte durch verschiedene Akteure auf ähnliche Weise interpretiert werden und dass die jeweilige Interpretation zu ähnlichen Konsequenzen im Urteils- und Entscheidungsverhalten der beteiligten Akteure führt.³⁸ Sofern Orientierungspunkte von den Akteuren nicht verstanden oder auf

³⁷ „Most situations [...] provide some clue for coordinating behavior, some focal point for each person's expectation of what the other expects him to expect to be expected to do. Finding the key, or rather finding a key – any key that is mutually recognized as the key becomes the key – may depend on imagination more than on logic; it may depend on analogy, precedent, accidental arrangement, symmetry, aesthetic or geometric configuration, casuistic reasoning, and who the parties are and what they know about each other.“ (Schelling 1960/1980, S. 57)

³⁸ Brennan und Buchanan (1993, S. 12) illustrieren die Bedeutung der Verständlichkeit von Orientierungspunkten anhand einer gemeinsamen Sprache: „In einer Gesellschaft haben alle Personen gute Gründe, also einen Anreiz, Worte zu benutzen, die die anderen verstehen. Es gibt eine natürliche Tendenz zur Schaffung eines gemeinsamen Vokabulars und einer einheitlichen Grammatik.“

verschiedene Weise interpretiert werden, können Sie ihre Koordinationsfunktion nicht erfüllen oder tragen im schlimmsten Fall selbst zur Entstehung von Interaktionsproblemen bei. Broock (2012, S. 64, H.i.O.) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung gemeinsamer Maßstäbe der beteiligten Akteure bei der Formulierung von Erwartungen hin: „Die Herausforderung für die Spieler in einer Situation mit gemischten Interessen besteht darin, geeignete *gemeinsame* Orientierungspunkte auszumachen, die eine Konvergenz der wechselseitigen Erwartungen gewährleisten“.

Weiterhin ist die *Relevanz* des gewählten Orientierungspunktes für das nachhaltige Gelingen von Interaktionsbeziehungen mit anderen Akteuren eine wichtige Voraussetzung (Suchanek und Broock, 2011). Aufgrund der Vielzahl an denkbaren Bezugspunkten kommt es für die Akteure darauf an, jene mit der besten Orientierungswirkung hinsichtlich der sich konkret darstellenden Interaktionsprobleme zu wählen, da sie am ehesten geeignet sind, einen Lösungsweg aufzuzeigen. Orientierungspunkte können also mitunter in bestimmten Interaktionskontexten größere Relevanz haben als in anderen. Durch die Wahl relevanter Orientierungspunkte kann konsequenterweise auch die Effizienz von Kooperationsbeziehungen gesteigert werden.

Schließlich ist auch die *Funktionalität* eines Orientierungspunktes von entscheidender Bedeutung für seine Eignung zur Lösung von komplexen Problemen. Dies bedeutet konkret, dass ein Orientierungspunkt auf die Erreichung einer normativen Zielstellung ausgerichtet sein und zugleich die empirischen Bedingungen berücksichtigen muss, welche die Verwirklichung des angestrebten Ziels potenziell fördern oder beeinträchtigen. Ist eine dieser beiden Anforderungen nicht erfüllt, besteht die bereits beschriebene Gefahr normativistischer oder empiristischer Fehlschlüsse, sodass die abgeleiteten Maßnahmen nicht zu einer nachhaltig funktionalen Problemlösung führen.

Bei der Beurteilung von Ansätzen für moralisches Risikomanagement sind Stabilität, Verständlichkeit, Relevanz und Funktionalität der verwendeten Orientierungspunkte deshalb wichtige Kriterien.

2.3 Risikoverständnis

Basierend auf einem geeigneten Verständnis von Moral und Verantwortung ist im Weiteren ein operationalisierbares Risikoverständnis abzuleiten. Risiken beziehen sich hier konkret auf das Gelingen verschiedenster Beziehungen des Unternehmens zu internen und externen Akteuren. Im Fokus steht dabei die Frage, ob und wie sich Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens auf diese Akteure auswirken oder potenziell auswirken könnten und welche Erwar-

tungen sie daher explizit oder implizit an *die Unternehmen* im Allgemeinen oder an *spezielle Unternehmen* stellen. Das Wissen um mögliche Konfliktfelder zwischen diesen Erwartungen und den vom Wettbewerbsumfeld des Unternehmens beeinflussten Entscheidungen und Handlungen ist letztlich die Voraussetzung für die Identifikation und das Management der hieraus resultierenden Chancen und Risiken.

Im Rahmen der Entwicklung eines konsistenten Risikoverständnisses ist auch das Verhältnis von Moral, Gewinn und Risiko zu bestimmen. Eine Möglichkeit, die Begriffe zueinander ins Verhältnis zu setzen, wäre die Modellierung von *Gewinn als Risikofaktor* für die Verwirklichung moralischer Ziele. Die Erreichung moralischer Ideale, etwa der Schutz der Umwelt, würde in dieser Sichtweise potenziell durch individuelles Gewinnstreben beeinträchtigt. In Bezug auf Unternehmen könnte dies etwa bedeuten, dass zur Maximierung des Unternehmensgewinns Qualitäts- und Sicherheitsvorschriften vorsätzlich nicht beachtet würden und es in der Folge zu Arbeitsunfällen oder Umweltschädigungen mit negativen Auswirkungen auf die Allgemeinheit käme. Obwohl derartige Beispiele im Alltag keineswegs selten zu finden sind, würde eine Modellierung von Gewinn als Risikofaktor für die Erreichung moralischer Ziele über die plakative Missbilligung des Gewinnstrebens hinaus keine sinnvollen Gestaltungsimpulse für einen praktikablen Managementansatz liefern. Stattdessen bestünde die Gefahr normativistischer Fehlschlüsse, wenn in der Konsequenz etwa als Risikomanagementmaßnahme gefordert würde, die Erzielung von Gewinn systematisch zu unterlassen.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Modellierung von *Moral als Risikofaktor* für die Gewinnmaximierung. Gemäß einer solchen Logik wäre etwa die Erfüllung moralischer Forderungen verschiedener Stakeholdergruppen potenziell mit Kosten für Unternehmen, beispielsweise für Umweltschutzmaßnahmen in der Produktion, verbunden, die zu Wettbewerbsnachteilen und niedrigeren Gewinnen führen können. Moral würde so die Möglichkeiten der Gewinnerzielung systematisch beeinträchtigen. Auch hieraus können keine sinnvollen Gestaltungsimpulse für die Auflösung von Konflikten zwischen Gewinn und Moral abgeleitet werden. Allerdings können empiristische Fehlschlüsse im Rahmen des Risikomanagements entstehen, wenn beispielsweise mit Verweis auf die Wettbewerbssituation moralische Forderungen beteiligter Akteure ignoriert werden, weil sie dem primären Ziel der Gewinnmaximierung angeblich entgegenstehen. Hierbei würden mögliche Synergien zwischen Gewinn und Moral systematisch verkannt, wodurch einerseits Gewinnchancen nicht realisiert und zugleich Verlustrisiken erhöht werden können.

Beide Arten der Modellierung des Verhältnisses von Moral, Gewinn und Risiko liefern unzureichende Gestaltungsimpulse und sind anfällig für normativistische und empiristische Fehlschlüsse. Sie erscheinen deshalb ungeeignet für die Entwicklung eines praktikablen Risikomanagementkonzeptes.

Aussichtsreicher erscheint indes eine dritte Variante, bei der *Inkonsistenzen zwischen Gewinn und Moral als Risikofaktoren* für das Gelingen von Interaktionsbeziehungen verstanden werden. Moralisches Risikomanagement würde sich dann mit der Identifikation von Diskrepanzen, mit der Bewertung ihrer Relevanz und schließlich mit dem systematischen Management befassen und dabei methodisch an den strukturellen Ursachen von Diskrepanzen ansetzen.

2.4 Managementprozess

Auf der Basis des zugrundeliegenden Moralverständnisses und eines hieraus entwickelten Risikoverständnisses sind schließlich Implikationen für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen abzuleiten, die ein professionelles Management von möglichen Risiken im betrieblichen Alltag erlauben: „Finally, corporate leaders must be able to organize responsible decision-making.“ (Lin-Hi und Blumberg, 2012b, S. 248). Das letzte Kriterium ist deshalb die Eignung der Konzeption als Grundlage für die Entwicklung eines *effektiven, effizienten und operativ umsetzbaren* Risikomanagementprozesses.

Effektivität bezieht sich auf das Ziel der Sicherstellung eines professionellen und systematischen Umgangs mit auftretenden Diskrepanzen zwischen Gewinn und Moral. Risikomanagement darf dabei keineswegs auf die Vermeidung von Diskrepanzen reduziert werden. Da eine vollständige Vermeidung moralischer Risiken in vielen Fällen nicht möglich sein wird und das Management gegebenenfalls bestimmte Risiken aktiv einzugehen bereit ist, sollte der Prozess eher auf die bewusste Steuerung und Kontrolle von Diskrepanzen ausgerichtet sein. Dies setzt jedoch einen systematischen Früherkennungsprozess voraus, der das Management in die Lage versetzt, rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen und noch verbleibende Handlungsspielräume zu nutzen, bevor sich einzelne Risiken zu bestandsgefährdenden Krisen konkretisieren können. Ein wesentlicher Prozessschritt ist deshalb die Bewertung der *Relevanz* moralischer Risiken für das Gelingen von Kooperationsbeziehungen mit anderen Akteuren.

Effizienz bedeutet darüber hinaus, dass die für das Management von Diskrepanzen zwischen Gewinn und Moral aufgewendeten betrieblichen Ressour-

cen so wirtschaftlich wie möglich eingesetzt werden.³⁹ Ein wichtiger Indikator für die Effizienz von Risikomanagementmaßnahmen sind die *Gesamtrisikokosten* (total cost of risk). Die Gesamtrisikokosten umfassen alle Kosten für das Unternehmen, die durch das Risiko selbst und durch die getroffenen Risikomanagementmaßnahmen entstehen. Eine Intensivierung der Risikomanagementmaßnahmen sollte im Regelfall zu einer Senkung der Kosten für das Risiko führen. Risikomanagementmaßnahmen sind folglich bis zu jenem Punkt effizient, an dem die zusätzlichen Kosten für eine weitere Maßnahme die Kostenersparung durch die weitere Reduzierung des Risikos aufwiegen oder diese sogar übersteigen. Aus diesem Zusammenhang ist letztlich durch die Unternehmensführung ein unternehmensspezifisches Rendite-Risiko-Verhältnis abzuleiten und als Zielvorgabe für das Risikomanagement zu kommunizieren.⁴⁰

Operationalisierbarkeit ist die dritte Anforderung an einen geeigneten Managementprozess. Diese Anforderung betrifft die Anwendung des Konzepts durch die betroffenen Akteure, etwa die Mitarbeiter eines Unternehmens - *im Alltag*. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Verständlichkeit des Prozesses für alle beteiligten Personen. Sie müssen in der Lage sein, die Prozessziele zu verstehen, konkrete Maßnahmen abzuleiten und die Prozessergebnisse anhand geeigneter Indikatoren beurteilen zu können.⁴¹ Neben einem wissenschaftlich validen Theoriekonzept wird deshalb ausdrücklich auch die Anschlussfähigkeit an die Lebenswelt der betroffenen Akteure angestrebt. In einem organisationalen Kontext betrifft Operationalisierbarkeit auch die Möglichkeiten der Integration des Risikomanagementprozesses in eine bereits bestehende und potenziell komplexe Governancestruktur. In diesen Fällen geht es um ein tiefgründiges Verständnis der betrieblichen Lebenswelt.

³⁹ Damit soll etwa die pauschale Bereitstellung von Mitteln „für gute Zwecke“ im Hinblick auf effizientes moralisches Risikomanagement hinterfragt werden.

⁴⁰ Das hier implizierte Optimierungskalkül ist in komplexen Organisations- und Entscheidungskontexten auch in anderer Form etwa als Satisficing-Strategie darstellbar: „Evidently, organisms adapt well enough to ‘satisfice’; they do not, in general, ‘optimize’.“ (Simon, 1956, S. 129).

⁴¹ Die Bewertung der Prozessergebnisse muss dabei nicht zwingend in Form von quantitativen Messungen erfolgen. Gerade im Zusammenhang mit moralischen Fragestellungen erscheint dies aufgrund der Vielzahl an nicht direkt messbaren Faktoren kaum praktikabel. In vielen Fällen genügt es bereits, die Auswirkung einer konkreten Maßnahme auf die Erreichung eines angestrebten Ziels qualitativ beurteilen zu können.

2.5 Implikationen

Die erarbeiteten Kriterien implizieren hohe Ansprüche an ein Konzept zum Management moralökonomischer Spannungsfelder und verdeutlichen, dass diese Aufgabe keineswegs trivial ist. Weiterhin legen die Kriterien eine bestimmte Vorgehensweise, sowohl bei der Bewertung bestehender Konzepte als auch bei der Erarbeitung von Alternativen, nahe. Es scheint aussichtsreich, mit der Beschreibung eines geeigneten *Moralverständnisses* zu beginnen um zunächst die Grundvoraussetzung der potenziellen Kompatibilität von Gewinn und Moral erfüllen zu können. Hieraus wäre im zweiten Schritt ein *Risikoverständnis* abzuleiten und der Begriff des moralischen Risikos zu definieren und zu beschreiben. Schließlich wären hilfreiche Gestaltungsimpulse für die Entwicklung und Implementierung eines geeigneten *Managementprozesses* zu geben. In Abbildung 1 werden die erarbeiteten Kriterien zusammengefasst dargestellt:

Kriterien		Beschreibung
1	Moralverständnis	Verständnis über das Verhältnis der eigenen gewinn- und wettbewerbsorientierten Geschäftsstrategie zu normativen gesellschaftlichen Zielen
2	Risikoverständnis	Ableitung von Chancen- und Risikofaktoren für das Gelingen von Interaktionsbeziehungen auf der Basis möglicher Spannungsfelder zwischen normativen Erwartungen und empirischen Wettbewerbsbedingungen
3	Managementprozess	Entwicklung eines effektiven, effizienten und operationalisierbaren Risikomanagementprozesses zum professionellen Umgang mit möglichen Spannungsfeldern im betrieblichen Alltag

Abbildung 1: Kriterien für ein Risikomanagementkonzept

Moralisches Risikomanagement

Strategien zum risikoorientierten Umgang mit Konflikten
zwischen Gewinn und Moral

Schiel, C.

2014, XI, 176 S. 12 Abb., 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-04835-8