



**Educatis**  
**Graduate School of Management**

# Unternehmensethik in der Schweizer Marktforschung

Ansätze für eine  
gesteigerte Ethik in Marktforschungsinstituten

Eine qualitative Studie

Freie wissenschaftliche Arbeit  
Zur Erlangung des Grades eines Master of Business Administration (MBA)

Betreuender Referent: Prof. Dr. Fritz Unger  
Ko-Betreuung: Prof. Dr. Konstantin Theile

Vorgelegt von: Marcel Zbinden

Datum der Abgabe: 27. Dezember 2008



Ich danke herzlich

- dem Vorstand des Verbandes der Schweizer Markt- und Sozialforscher (vsms) für die Unterstützung, dank derer der Zugang zu den Marktforschungsinstituten vereinfacht wurde.
- den Instituten IHA-GfK, Demoscope und gfs-befragungsdienst für ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken.
- den Kontaktpersonen Rosmarie Achermann (IHA-GfK), Roland Huber (Demoscope) und Georges Ulrich (gfs-befragungsdienst), welche die interne Organisation der Einzelexploration übernommen haben.
- den Mitarbeitenden dieser drei Institute, die sich bereit erklärt haben, mir für diese Einzelexplorationen ihre Zeit und ihr Fachwissen zur Verfügung zu stellen.

*“We are not asking corporations to do something different from their normal business; we are asking them to do their normal business differently.”*

*Kofi Annan, UNO Generalsekretär bis Ende 2006*

*“To be ethical because it is profitable is not ethical. But to be ethical is profitable.”*

*Norman E. Bowie, University of Minnesota*

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>1</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG IN DEUTSCH UND ENGLISCH</b> .....	<b>3</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>2 THESEN</b> .....	<b>10</b>
<b>3 UNTERNEHMENSETHIK</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 ETHIK</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 WIRTSCHAFTSETHIK</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMENSETHIK</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4 INTEGRATIVE UNTERNEHMENSETHIK</b> .....	<b>17</b>
3.4.1 Policies – Gesellschaftliche Herausforderung und Mitverantwortung	19
3.4.1.1 Branchenkooperationen	20
3.4.1.2 Stakeholder-Engagement & -Dialog	21
3.4.2 Processes – Die Eckpfeiler integrativen Integritätsmanagements	22
3.4.2.1 Integritätssysteme	23
3.4.2.2 Integritätskultur	27
3.4.2.3 Öffnende und schliessende Ethik-Massnahmen	28
3.4.3 People – Individuelle Verantwortung und Ihre Entwicklung	29
3.4.3.1 Responsible Leadership	29
3.4.3.2 Kritische Loyalität	31
3.4.3.3 Ethische Kompetenzbildung	31
3.4.4 Umsetzung	34
<b>4 ETHIK IN DER MARKTFORSCHUNG</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 GRUNDLAGEN DER MARKTFORSCHUNG</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2 MARKTFORSCHUNG IN DER SCHWEIZ</b> .....	<b>37</b>
<b>4.3 BEDEUTUNG DER ETHIK IN DER MARKTFORSCHUNG</b> .....	<b>38</b>
4.3.1 Kodex für die Markt- und Sozialforschung	39
4.3.2 Ethikthemen der Marktforschung in der Fachpresse	41
<b>5 METHODIK</b> .....	<b>44</b>
<b>5.1 GRUNDGESAMHEIT, AUSWAHLKRITERIEN UND STICHPROBE</b> .....	<b>45</b>
<b>5.2 EINZELEXPLORATIONEN</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3 ENTWICKLUNG DER GESPRÄCHSLEITFÄDEN</b> .....	<b>47</b>
<b>5.4 SETTING</b> .....	<b>51</b>
<b>5.5 DATENANALYSE</b> .....	<b>52</b>
<b>6 ERGEBNISSE</b> .....	<b>54</b>
<b>6.1 THESE 1 – EBENE GESELLSCHAFT</b> .....	<b>54</b>
6.1.1 Branchenkooperationen	55
6.1.2 Stakeholder-Engagement und -Dialog	56
6.1.2.1 Dialog mit externen Stakeholdern	56
6.1.2.2 Dialog mit internen Stakeholdern	61

<b>6.2 THESE 2 – EBENE MANAGEMENT / ORGANISATION.....</b>	<b>65</b>
6.2.1    Integritätssysteme	65
6.2.1.1 Wertschöpfungsaufgabe bzw. ‚Mission Statement‘	66
6.2.1.2 ‚Code of Conduct‘ bzw. Ethikkodex	67
6.2.1.3 Führungssysteme	70
6.2.1.4 Ethische Anlaufstelle	71
6.2.1.5 Leitfaden mit Ethikfallstudien	72
6.2.1.6 Systembau zur Sicherung der Unternehmensethik auf Ebene Interviewer	73
6.2.1.7 Systembau zur Sicherung der Unternehmensethik auf Ebene Projektleiter	75
6.2.2    Integritätskultur	77
<b>6.3 THESE 3 – EBENE MENSCH.....</b>	<b>78</b>
6.3.1    Responsible Leadership	79
6.3.2    Kritische Loyalität	80
6.3.3    Ethische Kompetenzbildung	80
<b>6.4 THESE 4 - INTEGRITÄT DER DREI EBENEN.....</b>	<b>83</b>
<b>7 DISKUSSION .....</b>	<b>84</b>
<b>7.1 KRITISCHE BETRACHTUNG DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>84</b>
<b>7.2 ANSÄTZE FÜR EINE GESTEIGERTE UNTERNEHMENSETHIK .....</b>	<b>86</b>
7.2.1    Ansätze auf Verbandsebene	87
7.2.2    Ansätze auf Institutsebene	89
7.2.2.1 Institute mit Felddienstleistungen	90
7.2.2.2 Institute ohne Felddienstleistungen	97
<b>8 SCHLUSSBEMERKUNGEN UND AUSBLICK.....</b>	<b>101</b>
<b>I. LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>103</b>
<b>II. TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>108</b>
<b>III. ANLAGENVERZEICHNIS.....</b>	<b>109</b>
<b>IV. ANLAGEN .....</b>	<b>110</b>
<b>V. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</b>	<b>125</b>
<b>VI. ZUM AUTOR.....</b>	<b>126</b>



# Vorwort

---

Es war die negative Publicity rund um den Fall Winterthur beim Marktforschungsinstitut Demoscope, die mich zum Thema Ethik in der Marktforschung führte. Das externe Whistleblowing einer Interviewerin, die sich öffentlich über ihren Arbeitgeber ausliess, weil sie dazu gedrängt worden sei, Interviews zu fälschen, war ein Novum für unsere Branche. Klar hatte ich in meiner mehrjährigen Tätigkeit als Marktforscher immer wieder von Unregelmässigkeiten gehört, aber wohl nicht häufiger oder in grösserem Ausmass als es in anderen Wirtschaftszweigen üblich sein dürfte. Im Zusammenhang mit den gefälschten Interviews innerhalb einer breiten Bankkundenbefragung wurden in gewisser Art und Weise plötzlich alle Institute hinterfragt. „Das könnte überall passieren“ oder „das gibt es immer wieder, normalerweise erfährt es einfach niemand“, waren typische Voten, die ich kurz nach der Aufdeckung in Winterthur wiederholt vernahm. Erst einige Wochen zuvor hatte ich im Rahmen meines MBA-Studiums das Modul zur Wirtschaftsethik erfolgreich abgeschlossen. Nicht zuletzt deswegen machten mich die Äusserungen im Zusammenhang mit dem Fall Winterthur wohl hellhörig. Ist es wirklich so, dass es alleine in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters liegt, ob innerhalb der Institute ethischer Output erfolgt? Wo sind die organisatorischen und individuellen Defizite der Institute und ihrer Mitarbeiter im Bereich Unternehmensethik und was sind mögliche Ansätze, um die Unternehmensethik in der Marktforschung weiter zu steigern? Genau diese Punkte wollte ich klären, weswegen ich mich dieses brisanten Themas annahm, ohne Auftrag des Marktforschungsverbandes oder eines -instituts. Dieser fehlende Auftrag war es denn auch, welcher zu Beginn das grösste Hindernis darstellte. Glücklicherweise erhielt ich relativ rasch Unterstützung von einigen Vorstandsmitgliedern des Verbandes der Schweizer Markt- und Sozialforschung vsms, was es einfacher machte, auf die einzelnen Institute zuzugehen und sie für die Teilnahme an dieser qualitativen Studie zu überzeugen. Es war mir wichtig, dass die Exponenten der teilnehmenden Institute spüren, dass es mir nicht um eine Abrechnung, sondern um eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Ethik in der Marktforschung geht, welche als Ziel hat, die Institute und die Branche vorwärts zu bringen. Und genau ein solches Stück Papier ist diese Arbeit nun geworden. Ein Dokument, das zahlreiche Möglichkeiten und Chancen für die Marktforschung aufzeigt und nicht eines, das in erster Linie kritisiert und verurteilt. Allerdings muss man sich bewusst sein, dass mit dieser Arbeit erst der Stein ins Rollen gebracht wird. Es können



zwar Problemzonen aufgedeckt und Stossrichtungen für Lösungen aufgezeigt werden, aber für die Ausarbeitung dieser Ansätze ist im Rahmen dieser Thesis kein Platz. Dies ist die Aufgabe des Marktforschungsverbandes, seines Vorstandes und der Institute, die deshalb auch die ersten Adressaten dieser Arbeit sind. Ich hoffe, dass der Steilpass, den diese Arbeit liefert, aufgegriffen wird. Dann wäre schon mehr erreicht, als ich mir bei der Entscheidung für dieses Thema erhofft hatte.

Abschliessend sei erwähnt, dass ich mich in dieser Arbeit vornehmlich der männlichen Schreibweise bedient habe. Diesen Entscheid fällte ich, da einerseits in der Marktforschung normalerweise männliche Ausdrücke wie ‚Projektleiter‘ oder ‚Interviewer‘ gebräuchlich sind und andererseits die Lesbarkeit des Dokuments dadurch vereinfacht wird. Selbstverständlich ist in dieser geschriebenen Form das weibliche Geschlecht aber immer mit eingeschlossen und mitgemeint.

# Zusammenfassung in Deutsch und Englisch

---

## **Zusammenfassung in Deutsch:**

Die vorliegende Master Thesis zeigt Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik in der Schweizer Marktforschung auf, wobei die Ergebnisse durchaus in andere europäische Länder übertragbar sind. Unternehmensethik hat dabei auf den drei Ebenen der Moral anzusetzen: Der gesellschaftlichen Mitverantwortung, der organisatorischen Prozesse und der im Unternehmen tätigen Menschen. Aufgrund zweier realer Beispiele aus der Schweizer Marktforschung werden die Thesen aufgestellt, dass in den Instituten die Voraussetzungen für eine gewährleistete Unternehmensethik auf diesen drei Ebenen noch nicht ausreichend sichergestellt sind. Mittels 15 qualitativen Einzelexplorationen mit Mitarbeitern verschiedener Funktionsstufen – Geschäftsführer, Personalleiter, Projektleiter und Interviewer – dreier Marktforschungsinstitute wird eruiert, welche Ethikmassnahmen sich bereits im Einsatz befinden und welche davon auch auf den unteren Funktionsstufen bekannt sind und gelebt werden.

Die Resultate zeigen, dass in den drei Marktforschungsinstituten, welche für diese Arbeit beigezogen wurden, die Bereitschaft für integrires Verhalten gross ist und diese Bereitschaft von einer guten Unternehmenskultur getragen wird. Allerdings sind Defizite in den organisatorischen Prozessen vorhanden, um ethisch richtiges Verhalten in kritischen Situationen zu fördern bzw. sicherzustellen. Weiter fehlt es den Mitarbeitern an ethischem Know-how, um in Dilemmasituationen, wo zwischen wirtschaftlichen und ethischen Überlegungen entschieden werden muss, die ‚richtige‘ Wahl zu treffen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Einzelexplorationen und der Theorie zur Unternehmensethik werden deshalb insgesamt 4 Ansätze auf Verbandsebene, 25 Ansätze für Institute mit Felddienstleistungen und 13 Ansätze für Institute ohne Felddienstleistungen erarbeitet, die zur Steigerung der Unternehmensethik in (Schweizer) Marktforschungsinstituten beitragen können. Die genauere Ausarbeitung der aufgeführten Ansätze sprengt den Rahmen dieser Thesis und ist wie deren Implementierung vom Einsatz und der Bereitschaft der jeweiligen Entscheidungsträger auf Verbands- und Institutsebene abhängig.

**Abstract in English:**

This master's thesis elucidates possible measures for the promotion of corporate ethics in the field of Swiss marketing research. The results could certainly also be applied to other European countries. Corporate ethics need to be practised at three moral levels: social responsibility, organisational processes and personnel. Based on two real-life examples taken from the field of marketing research in Switzerland, it is suggested that marketing research institutes do not yet provide ideal conditions for practising corporate ethics at the three levels mentioned. By means of 15 individual explorations (in-depth interviews) with employees working at various hierarchical levels – managing directors, human resources managers, project managers and interviewers – in three different marketing research institutes, it will be shown which ethical measures have already been adopted and which of these are familiar to employees working at lower hierarchical levels, as well as being practised by them.

The results show that, in the three market research institutes covered by this project, people are more than willing to act with integrity and this willingness can be encouraged by a good corporate culture. However, deficiencies in organisational processes discourage or prevent people from behaving ethically in critical situations. Moreover, employees lack the necessary ethical know-how that would enable them to make the “right” choice when they find themselves faced with the dilemma of deciding between commercial and ethical considerations. Based on the results of the individual explorations and the theory of corporate ethics, the thesis will examine four possible measures at association level, 25 measures that could be adopted by institutes with field services and 13 measures that could be taken by institutes without field services. All these measures could contribute towards improving corporate ethics in (Swiss) marketing research institutes. A fuller elaboration of the measures described would go beyond the scope of this thesis and – as in the case of their implementation - depends largely on the commitment and cooperation of the relevant decision makers at association and institute level.

## Abkürzungen

CAPI	Computer assisted personal interview (=persönliche Interviews)
CATI	Computer assisted telephone interview (=Telefoninterviews)
CAWI	Computer assisted web interview
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
ICC	International Chamber of Commerce
MRA	Marketing Research Association
MRS	Market Research Society
PSC	Professional Standards Committee
vsms	Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher
asms	Association suisse des spécialistes en recherches de marché et sociales

## Definitionen

Marktforschung	Marktforschung, einschliesslich Sozial- und Meinungsforschung, ist das systematische Einholen und Auswerten von Informationen über Personen oder Organisationen mit Hilfe der statistischen und analytischen Methoden und Techniken der angewandten Sozialwissenschaften, um Einsicht zu gewinnen oder das Treffen von Entscheidungen zu unterstützen.
Marktforschungsinstitute mit Felddienstleistungen	Mit Telefonlabor und/oder Feldorganisation für persönliche Befragungen
Marktforschungsinstitute ohne Felddienstleistungen	Marktforschungsdienstleistungen ohne eigene Interviewerorganisation
Auftraggeber	Definiert als jede Person oder Organisation, die ein Marktforschungsprojekt ganz oder teilweise anfordert, in Auftrag gibt oder unterstützt.
Befragter/Proband	Definiert als jede Person oder Organisation, von der Informationen für die Zwecke eines Marktforschungsprojekts gesammelt werden, ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht, oder die um ein Interview gebeten wird.
Interview	Definiert als jede Form des Kontaktes mit einem Befragten, um Informationen für Marktforschungszwecke zu sammeln.
Supervisor	Überwacht die Qualität der Interviews und das Verhalten der Interviewer.



# 1 Einleitung

---

Im Frühjahr 2008 wurde die Marktforschungsszene Schweiz durch einen Skandal erschüttert. Eine Telefonbefragerin von Demoscope ging mit der Behauptung an die Öffentlichkeit, sie und Kolleginnen von ihr werden von der Supervisorin, also der „Feldüberwacherin“, dazu gedrängt, Interviews zu fälschen. Dieser Artikel erschien in der grössten Schweizer Konsumentenzeitschrift, dem K-Tipp (Meier, 2008), gelesen von wöchentlich über einer Million Schweizerinnen und Schweizer. Auf diese Meldung sprangen kurz darauf zusätzliche Zeitungen und Zeitschriften an, worauf weitere Artikel veröffentlicht wurden. Wie sich herausstellte, wurden in der Tat Hunderte von Interviews nicht korrekt geführt. Dies geschah, indem die involvierten Befragerinnen jeweils Kolleginnen und Kollegen statt die auf dem Bildschirm abgebildete Telefonnummer anriefen oder Interviews sogar selber ausfüllten. Betroffen war in erster Linie eine seit vielen Jahren kontinuierlich laufende Befragung im Finanzbereich, bei der immer wöchentliche Quoten für Alter, Geschlecht und Region einzuhalten waren. So wurde es gegen Ende der Woche jeweils schwierig, die letzten Quoten zu erreichen, was jedoch das Verhalten der involvierten Interviewerinnen und Supervisorinnen in keiner Weise rechtfertigt. Die sechs „entlarvten“ Befragerinnen, die Supervisorin und die Feldleiterin in Winterthur wurden entlassen.

In einer anderen Studie lag das Problem nicht auf der Befrager- sondern auf der Projektleiterebene. Einige Monate vor den Schweizer Nationalratswahlen 2007 wurden im Kanton Nidwalden die Einwohner zu ihren kommenden Wahlabsichten befragt. Die Fragestellung dabei war, ob die FDP (Freisinnig Demokratische Partei der Schweiz) mit dem bisherigen Kandidaten Edi Engelberger - 67 Jahre alt, seit 12 Jahren im Nationalrat – oder mit einem neuen Kandidaten antreten soll. Die repräsentative, telefonische Befragung, die von einem Institut durchgeführt wurde, welches dem Verband der Schweizer Markt- und Sozialforschung vsms angehört, wurde von der Gegenseite lanciert, d.h. von denjenigen, die einen neuen Kandidaten aufstellen wollten. Die ersten fünf Fragen des Fragebogens lauteten:

1. „Es wird immer wieder diskutiert, ob auch für Politiker eine Altersbeschränkung gelten soll. D.h. ob Politiker für den Landrat oder den Nationalrat ab einem bestimmten Lebensalter nicht mehr kandidieren sollten. Was ist ihre persönliche

Meinung: Sollen Politiker ab einem bestimmten Alter sich nicht mehr zur Wahl stellen?“

2. „Ab welchem Alter sollen Politiker nicht mehr für ein Amt kandidieren?“ (Falls ja bei Frage 1)
3. „Ebenfalls diskutiert wird, ob Politiker nach einer bestimmten Amtszeit nicht mehr kandidieren sollen. Sind Sie für eine solche Amtszeitbeschränkung oder dagegen?“
4. „Wie viele Jahre sollen Politiker Ihrer Meinung nach höchstens im Amt bleiben dürfen?“ (Falls ja bei Frage 3)
5. „Konkret möchte sich im Kanton Nidwalden Edi Engelberger im kommenden Herbst nochmals in den Nationalrat wählen lassen. Er ist 67-jährig und seit 12 Jahren im Nationalrat. Soll sich Edi Engelberger nochmals zur Wahl stellen oder freiwillig einer jüngeren Kraft Platz machen?“

Das Ergebnis der Studie fiel aufgrund der suggestiven Fragestellungen wenig überraschend zu Ungunsten von Edi Engelberger aus, wie in der neuen Nidwaldner Zeitung vom 29. Juni 2008 zu lesen war (Von Rotz, 2008). Gewählt wurde der bisherige Nationalrat dann doch, aber es ist unverständlich, wie eine Befragung in dieser Form von einem vsms-Institut durchgeführt werden konnte.

Die Richtlinien des europäischen Verbandes für Markt- und Meinungsforschung Esomar sind in beiden geschilderten Fällen eindeutig (Esomar, 2008a). Eines der Grundprinzipien dieser Richtlinien lautet nämlich, dass Marktforscher sich ethisch verhalten müssen und nichts tun dürfen, was dem Ruf der Marktforschung schaden könnte. Da in diesen beiden Beispielen genau dieses Grundprinzip verletzt wurde, ist die Frage erlaubt, wie es um die Ethik in der (Schweizer) Marktforschung steht? Sind die Handlungsgrundsätze und Richtlinien, die ethisch richtiges Verhalten stützen und voraussetzen sollen, ausreichend und genügend in die organisatorischen Prozesse eingebunden? Verfügen die Mitarbeiter der Marktforschungsinstitute über das nötige Know-how, um auch in heiklen Situationen ethisch richtig handeln zu können?

Diese qualitative Studie soll aufzeigen, welche Massnahmen für gewährleistete Unternehmensethik bereits eingesetzt werden. Dazu wurden 15 Einzelexplorationen mit Mitarbeitern verschiedener Funktionsstufen dreier Institute durchgeführt. Befragt wurden neben den Geschäftsführern auch Personalleiter, Projektleiter und Interviewer, um festzustellen, welche eingeführten Massnahmen auf den unteren Stufen bekannt sind und gelebt werden. Zusätzlich geht es darum, aufgrund der Ergebnisse Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik in der Schweizer Marktforschung abzuleiten. Die Relevanz

dieser Fragestellung ist für die einzelnen Marktforschungsinstitute und die gesamte Branche sehr hoch. Ethisch unkorrektes Verhalten kann, wenn es bemerkt wird, zu einem grossen Vertrauensverlust bei den verschiedenen Anspruchsgruppen führen, was z.B. von der Bevölkerung durch Verweigerung der Teilnahme an Marktforschungsprojekten oder von den Auftraggebern durch Nichterteilung von Marktforschungsprojekten bestraft werden kann.

Im Rahmen dieser MBA-Thesis werden zunächst die zu beantwortenden Thesen ausformuliert. Danach folgen in Kapitel 3 die Ausführungen zur Unternehmensethiktheorie. Grundlage bildet hierbei der St. Galler Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik von Peter Ulrich (2008). Wirtschaftsethik in diesem Verständnis besteht nicht darin aufzuzeigen, wie man ‚Ethik‘ in der Wirtschaft umsetzt oder ‚anwendet‘. Denn was das ethisch Richtige ist, das gilt es ja oftmals erst zu klären. Vielmehr geht es um die Steigerung der Urteilskompetenz, sowie um Massnahmen auf organisatorischer Ebene, welche die Chancen für ethischen Output erhöhen. Anschliessend an die Theorie der Unternehmensethik wird in Kapitel 4 die Marktforschung thematisiert. Neben einer kurzen Ausführung zu den Grundlagen dieses Fachs wird ein Blick auf die aktuelle Situation der Schweizer Marktforschungslandschaft geworfen, sowie der aktuelle Stand der Forschung bezüglich Ethik in der Marktforschung behandelt. Das Studiendesign und die Inhalte der Gesprächsleitfäden für die Einzelexplorationen werden im Kapitel 5 bei der Darlegung der Methodik vorgestellt. In Kapitel 6 folgt die deskriptive Darstellung der Ergebnisse, derweil in Kapitel 7 die Ergebnisse diskutiert werden. Die letzteren beiden Kapitel sollen aufzeigen, wo in den Marktforschungsinstituten bezüglich Unternehmensethik Handlungsbedarf besteht und wie diesen Defiziten entgegenzutreten ist. Deshalb werden aufbauend auf der Beantwortung der vier Thesen 4 Ansätze auf Verbandsebene, 25 Ansätze bei Instituten mit Felddienstleistungen und 13 Ansätze bei Instituten ohne Felddienstleistungen für eine gesteigerte Unternehmensethik vorgeschlagen. Diese sollen aufzeigen, wie die Voraussetzungen zu erfüllen sind, um Ethik in den Marktforschungsinstituten über alle Funktionsstufen hinweg zu fördern und zu gewährleisten.



## 2 Thesen

---

Aufbauend auf den beiden in der Einleitung genannten Beispielen wird die Annahme getroffen, dass die Voraussetzungen für ethisches Verhalten in der Marktforschung noch nicht optimal erfüllt sind. Wie später in der Theorie der Unternehmensethik noch ausgeführt wird, liegen die Ansatzpunkte hierfür auf den drei „Ebenen der Moral“ – Individuum, Organisation, Gesellschaft - bzw. in der Integrität der drei Ebenen.

Zunächst einmal sind Marktforschungsinstitute Teil der Gesellschaft. Ihre Aktivitäten betreffen diverse unternehmensinterne wie -externe Stakeholder, so z.B. Mitarbeiter, Auftraggeber, befragte Probanden oder die Medien. Aus dieser Einbindung resultiert eine ethisch-politische (Mit-)Verantwortung hinsichtlich der gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns, der Art und Weise, wie mit Stakeholdern umgegangen und wie ihre Relevanz beurteilt wird, und des moralischen Gehalts der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die erste These dieser Arbeit auf der Ebene Gesellschaft hat genau diese (Mit-)Verantwortung zum Inhalt:

### *These 1 Ebene Gesellschaft*

**Die Schweizer Marktforschungsinstitute nehmen ihre (Mit-)Verantwortung hinsichtlich der Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft, des Umgangs mit Stakeholdern und dem Einsatz für adäquate marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen noch zu wenig wahr.**

Während die gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung der Marktforschungsinstitute mehrheitlich nach aussen gerichtet ist, wird auf der zweiten Ebene der Moral das Augenmerk auf die Organisation an sich gerichtet. Hier steht im Vordergrund, wie in den Managementprozessen der Institute Integrität nach innen sichergestellt werden kann. Dies ist deshalb wichtig, weil individuelles Handeln im Unternehmen häufig im Spannungsverhältnis zwischen eigener moralischer Stimme und betriebswirtschaftlichem Rollenverständnis steht. Integre Handlungsweise ist den individuellen Akteuren zu erleichtern, indem in ausreichendem Masse systemische Unterstützung bereitgestellt wird, was bei den gefälschten Interviews in Winterthur offenbar nur begrenzt der Fall war. Daraus resultiert die zweite These dieser Arbeit:

### ***These 2 Ebene Management / Organisation***

**Die Managementprozesse und -systeme der Schweizer Marktforschungsunternehmen zur Sicherstellung der Integrität nach innen sind noch ungenügend.**

Die individuelle Ebene stellt die dritte Ebene der Moral dar, da es die persönliche Integrität aller Beteiligten ist, die den Anfang und das Ende der Unternehmensethik bildet. Mittels Prozessen vermittelte Handlungsgrundsätze können Unternehmensethik nicht umfassend festlegen. Deswegen muss man den Menschen das Rüstzeug geben, in Dilemmasituationen ethisch richtig handeln zu können. Die in der Einleitung beschriebene, durchgeführte politische Befragung zeigt ein Beispiel, wo dem Projektleiter dieses Rüstzeug fehlte, was zur dritten These dieser Arbeit führt:

### ***These 3 Ebene Mensch***

**Auf individueller Ebene spielt Ethik in Schweizer Marktforschungsinstituten noch keine Rolle. Dies weder bezüglich verantwortlicher Führung der Führungskräfte, noch bezüglich kritischer Loyalität oder ethischer Kompetenzbildung der Mitarbeiter.**

Integrität entsteht erst, wenn ethikbewusstes Handeln auf allen Ebenen erfolgt und ein flächendeckendes Bemühen um moralische Stimmigkeit festzustellen ist. Die drei Ebenen sind demnach in stimmiger Weise miteinander zu verknüpfen, was zur vierten und letzten These dieser Arbeit führt:

### ***These 4: Integrität der drei Ebenen***

**Auch wenn in Schweizer Marktforschungsunternehmen auf verschiedenen Ebenen bereits Massnahmen zur Sicherstellung von Ethik eingeführt sein sollten, so besteht trotzdem ein Defizit, weil die verschiedenen Massnahmen nicht in sinnvoller Weise miteinander verknüpft werden.**

Der theoretische Hintergrund zu diesen formulierten Thesen ist dem Kapitel 3, der Theorie zur Unternehmensethik zu entnehmen. Kapitel 6 dient der Ergebnisdarstellung, wo auch ausgeführt wird, welche der vier Thesen verworfen werden können und welche bestätigt werden müssen.

## 3 Unternehmensethik

---

Im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Finanzkrise gibt es kaum ein Wirtschaftsthema, welches die breitere Öffentlichkeit so beschäftigt wie Fragen der Ethik und Verantwortung von Führungskräften und Unternehmen. Auch bis Ende der 90er-Jahre standen entsprechende Themen wiederkehrend im Brennpunkt von Diskussionen, wie Maak und Ulrich (2007) in ihrem Buch zu integrierter Unternehmensführung einleitend bemerken. So etwa angesichts grosser Stakeholderkonflikte wie jener der Firma Shell (Brent Spar, Nigeria) oder der Globalisierungsproteste. Erst jedoch seit dem Enron-Debakel wird in der Gesellschaft systematisch und anhaltend über die Bedeutung und Sicherstellung von Integrität im Wirtschaftsleben diskutiert. Im Zusammenhang mit goldenen Fallschirmen und Managerlöhnen bei den vor dem Kollaps stehenden Banken hat der Diskurs rund um Wirtschafts- und Unternehmensethik sogar noch zugenommen. Wirtschaftsethik fragt dabei gemäss Ulrich (2006) nach der Qualität des wirtschaftlichen ‚Wertschaffens‘ im menschlichen und gesellschaftlichen Lebenszusammenhang. Welche Voraussetzungen sind zu schaffen, unter denen das Wirtschaften zum guten Leben und gerechten Zusammenleben der Menschen beiträgt? Oder anders gefragt: Welche Werte werden für wen geschaffen?

### 3.1 Ethik

Ein adäquates Verständnis von Wirtschafts- und Unternehmensethik bedarf zunächst eines kurzen Rückgriffs auf den Begriff Ethik. Ulrich (2006) führt aus, dass es sich bei Ethik um die Reflexionstheorie der Moral handelt, womit er die wichtige begriffliche Trennung zwischen Ethik und Moral vornimmt. Bei der Moral geht es um unsere moralischen Urteile und Überzeugungen. Diese fassen wir als ethisch richtig auf, ob zu Recht oder zu Unrecht. Die Trennung zwischen Ethik und Moral liegt darin, dass es nicht das ethisch Richtige sein muss, was wir für ethisch richtig halten. Als Beispiel nennt er die Tatsache, dass im Verlauf seiner Lebensgeschichte jeder die Erfahrung macht, dass sich seine moralischen Überzeugungen verändern. Bei Ethik im Unterschied zur Moral geht es nun um die methodische Suche nach begründeter moralischer Orientierung. Ulrich bezeichnet Ethik als die Theorie, Moral als die Praxis bzw. den Gegenstand der Ethik als eine Reflexionsanstrengung. Er sieht Ethik als eine philosophische Wissenschaft, die sich auf

die Frage spezialisiert hat, was ethisch richtige Handlungsweisen oder Grundsätze des eigenen Handelns sind.

In seinem Grundlagenwerk (2008) zur Ethik bzw. Wirtschaftsethik zeigt er auf, dass es keinen ‚höheren‘, über der Ethik stehenden Gesichtspunkt gibt. Diese Aussage bedeutet jedoch nicht, dass ‚die Ethiker‘ über alles bestimmen wollen. Es geht darum, dass Ethik „nach den letztlich entscheidenden, nach den massgeblichen Grundsätzen unseres Urteilens und Handelns fragt“ (Ulrich, 2006, p. 13). Wenn wir urteilen und handeln, dann muss es einen letztlich ausschlaggebenden Gesichtspunkt geben, auch wenn dieser allenfalls schwer zu benennen und oft gar nicht klar bewusst ist. Dies wird als das Primat der Ethik bezeichnet.

Aufgabe der Ethik ist es, ein Prinzip zu entwickeln, das möglichst allen berechtigten Einwänden standhalten kann. Es geht mit anderen Worten nicht darum, welche moralischen Vorstellungen zur Diskussion stehen, sondern darum, welche ethische Position Verbindlichkeit beanspruchen kann. Somit liefert moderne Ethik auch „kein ‚anwendbares‘ instrumentelles Verfügungswissen (know how), sondern entfaltet argumentatives Orientierungswissen im Sinne gut begründeter Grundsätze und Leitideen legitimen (unternehmerischen) Handelns (know what)“ (Ulrich et al., 1998, p. 135).

### *3.2 Wirtschaftsethik*

Übersetzt in die Wirtschaft bedeuten die Ausführungen zur Ethik unter 3.1, dass Wirtschaftsethik als Disziplin dem grundsätzlichen Nachdenken über moralische Sachverhalte und Herausforderungen im Wirtschaftsleben dient. Auch Wirtschaftsethik liefert aber nicht instrumentelles „Know-how“, sondern begründet das „Know-what“ legitimen und sinnvollen Handelns. Anders gesagt geht es nicht darum, eine ethische Checkliste für wirtschaftsethische Fragen zu kreieren, denn was das ethisch Richtige ist, muss ja oft erst definiert werden. Inhalt sind nicht Vorschläge, wie ‚Ethik‘ in die Wirtschaft zu bringen bzw. dort ‚anzuwenden‘ ist. Vielmehr behandelt Wirtschaftsethik gemäss Maak und Ulrich (2007) in erster Linie Fragen der Verhältnisbestimmung zwischen ‚der Wirtschaft‘ bzw. ‚dem Wirtschaften‘ einerseits und der ethischen Vernunft andererseits. Dabei steht Wirtschaftsethik vor einer grossen Herausforderung, denn es geht um eine grundlegende Klärung des buchstäblich fragwürdig gewordenen Verhältnisses zwischen ökonomischer Sachlogik und ethischer Vernunft. Das Ziel muss darin bestehen,

dieses Verhältnis in zukunftsfähiger, lebensdienlicher Weise neu zu bestimmen, so Ulrich (2008), denn bis anhin wird Ethik in der Ökonomie meist noch als nicht umsetzbar oder als nicht nötig betrachtet. Die beiden folgenden Abschnitte werden dies verdeutlichend aufzeigen.

Die eine Form dieses Ökonomismus ist die empiristische Variante, gemäss welcher Ethik in der Wirtschaft mehr oder weniger „unmöglich“ ist. Begründet wird dies damit, dass die Systemzwänge in einer Wettbewerbswirtschaft so durchgreifend seien, dass Unternehmen nur mit scharfen gewinnorientierten Kalkulationen das langfristige Überleben sicherstellen könnten. Im harten Geschäftsleben bleibe für ethische Überlegungen grundsätzlich überhaupt kein Raum mehr. Laut Steinmann und Löhr (1994) hat dem aber schon Adam Smith richtigerweise entgegnet, „dass jede Marktwirtschaft nur auf der Grundlage gemeinsam geteilter Moralvorstellungen (Vertragstreue, Zahlungsmoral, Respekt für den Marktpartner etc.) funktionsfähig ist“ (p. 27). Ausserdem ist die Determination des Handelns von vornherein eine Annahme, die keinen Sinn macht. Ulrich (2006) stellt denn auch fest, dass selbst unter starken Zwängen stets die Möglichkeit besteht, in verschiedenster Weise zu handeln. Als Beispiel nennt er den Verzicht auf ein ethisch fragwürdiges Produkt, der zwar zu Umsatzeinbussen führen kann, aber dennoch möglich ist.

Als zweite Erscheinungsform des Ökonomismus existiert die normativistische Variante. In dieser wird behauptet, dass Ethik in der Wirtschaft gar nicht nötig ist. Dies beruht auf der Überzeugung, der Markt sei selbst die beste Gewährsinstanz dafür, dass auch in ethischer Hinsicht alles mit rechten Dingen zugehe. Gerade weil er instanzlos sei und nicht wir Menschen ihn regulierten, „sondern die ‚unsichtbare Hand‘ seinen Lauf bestimmt, sei sichergestellt, dass das Richtige geschieht“ (Smith, 1776; in Ulrich, 2006, p. 123). Deswegen haben Unternehmen die paradoxe moralische Pflicht, alle moralischen Pflichten zurückzuweisen. Ihre zentrale Aufgabe ist gemäss Milton Friedman (1970, p. 32) ganz einfach: „the social responsibility of business is to increase its profits.“ Strikte Gewinnmaximierung ist jedoch a priori illegitim. Dies weil eine solche Maximierung bedeuten würde, dass alle möglichen anderen Gesichtspunkte (einschliesslich der Rechte anderer) dem Nutzen des ‘Maximierens’ untergeordnet werden, oder aber nur berücksichtigt werden, wenn sie für die Maximierung nützlich sind. Wäre dies der Fall, dann würde kein Platz mehr für ethische Erwägungen bleiben. Dies zeigt auf, dass das Wort Gewinnmaximierung, bei der alles dafür getan würde, damit die Gewinne so gross

wie möglich sind, ein häufig unbedacht gebrauchter Begriff für das unternehmerische Gewinnstreben ist.

Mit der integrativen Wirtschaftsethik eröffnet Ulrich (2008) ein diskursethisch fundiertes Gegenkonzept zur empiristischen und normativistischen Variante des Ökonomismus. Der spezifische Grundgedanke des integrativen Ansatzes geht dahin, die gängige Zwei-Welten-Konzeption von ökonomischer Rationalität und ethischer Vernunft zu überwinden. Integrative Wirtschaftsethik ist eine philosophische Vernunftethik des Wirtschaftens, der es um Orientierung im politisch-ökonomischen Denken geht. Hauptaufgabe der integrativen Wirtschaftsethik sind neben der Ökonomismuskritik die Sicherstellung des Vorrangs der Politik vor der Ökonomik, sowie der Ausbau der ökonomischen Rationalität zum Konzept der Lebensdienlichkeit.

Auf den integrativen Ansatz wird im Rahmen des Kapitels zur Unternehmensethik noch näher eingegangen. Für eine vertiefte, an dieser Stelle nicht mögliche Auseinandersetzung mit dem Thema Wirtschaftsethik wird auf die Fachliteratur von Ulrich (2008) und Steinmann / Löhr (1994) verwiesen.

### *3.3 Grundlagen der Unternehmensethik*

Ein Unternehmen kann definiert werden als eine wirtschaftlich-rechtlich organisierte Institution, die ökonomischen Ertrag durch Wertschöpfung entlang der Beschaffungs- und Absatzkette schaffen will. Das typische an Unternehmen ist dabei, dass sie überindividuelle Organisationseinheiten darstellen. Somit existieren sie zwar nur, wenn mehrere Menschen zusammenarbeiten, existieren aber weiter, wenn Einzelne aussteigen (Dietzfelbinger, 2008). Unternehmen sind dabei Teil der Gesellschaft, weshalb ihre Aktivitäten laut Maak und Ulrich (2007) verschiedenste Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden und Shareholder, aber auch zahlreiche weitere Gruppen, wie z.B. Staat, Gemeinden, die Umwelt und gar nachfolgende Generationen betreffen.

Maak und Ulrich bezeichnen die Unternehmensethik als eine Teildisziplin der Wirtschaftsethik, die sich mit Fragen von Moral und Verantwortung im Unternehmen beschäftigt. Es ist das grundsätzliche Nachdenken über moralische Probleme und ethische Aspekte unternehmerischen Handelns, welche die Unternehmensethik zum Inhalt macht. Damit dient sie der Gewinnung von Orientierungswissen hinsichtlich entsprechender Lösungen und Perspektiven. Trotz der Bedeutungszunahme von Unternehmensethik gibt es

Gegenstimmen, denen die Debatte zu diesem Thema und ihre Konsequenzen entschieden zu weit gehen. Dabei wird oft der oben bereits erwähnte Milton Friedman bemüht, wonach sich Unternehmen auf die Erwirtschaftung von Profit konzentrieren sollen. Gemäss Crook (2005) geben Manager Geld aus, das ihnen nicht gehört, wenn sie ohne Zustimmung der Shareholder philanthropisch oder sonst wie „verantwortlich“ handelten. Die Kritiker unternehmensethischer Ansätze monieren, dass durch eine langfristökonomische Perspektive mit Voraussetzungen nachhaltiger Erfolgssicherung die ethische Qualität der Gemeinwohlorientierung bereits gesichert sei. Dass dabei allerdings die Interessen der anderen Stakeholder als der Shareholder nicht unter dem Gesichtspunkt der Legitimität der damit verbundenen Ansprüche zur Geltung kommen, sondern nur instrumentell als Mittel zur Steigerung des Shareholder Value Berücksichtigung finden, macht laut Ulrich (2008) das spezifisch ökonomistische Moment dieser Doktrin aus.

In der Diskussion um die Fundierung der Unternehmensethik ist die Haltung gegenüber dem „Gewinnprinzip“ zentral (Ulrich, 2008). Die wichtigsten Ansätze lassen sich systematisch nach dem Gesichtspunkt ordnen, wieweit sie diesem vermeintlichen Prinzip verhaftet bleiben oder wieweit sie es durchbrechen. Sehr verbreitet sind die Ansätze der vom Autor so genannten instrumentalistischen und der karitativen Unternehmensethik. Beide bleiben dem „Gewinnprinzip“ in je spezifischer Weise treu.

#### *Instrumentalistische Unternehmensethik: Ethik als unternehmerischer Erfolgsfaktor*

Das instrumentalistische Denkmuster lässt dem Anschein nach ethische Überlegungen als relevanten Gesichtspunkt kluger Unternehmensführung durchaus zu, ja fordert sie sogar. Ethik wird hier als ein „Rentabilitätsfaktor“ (Lisowsky, 1927; in Ulrich, 2008, p. 453) oder gar als ein „kritischer Erfolgsfaktor“ (Hoffmann & Rebstock, 1989) gesehen. Ethik in dieser instrumentalistischen Form interessiert nur im Hinblick auf die unternehmerische Erfolgssicherung. Becker und Fritzsche (1987, p. 289) bringen es mit ihrer Aussage auf den Punkt: „Sound ethics is good business in the long run.“

Ulrich (2008) führt aus, dass es sich hier nicht oder zumindest nicht in erster Linie um eine ethische Maxime handelt, sondern um ein Motiv strategischer Klugheit. Dies weil man davon ausgeht, dass „ethisches Verhalten“ angesichts einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit die gesellschaftliche Akzeptanz und den Ruf des Unternehmens verbessern kann. In der Tat kann sich auch instrumentalisierte „Ethik“ in gewissen Fällen auszahlen. Und fast schon ungewollt ergeben sich aus solchen Verhaltensweisen positive Nebeneffekte. Es ist aber zu beachten, dass sich Akzeptanz der Gesellschaft ausschliesslich

am Nichtauftreten öffentlichen Widerstands zeigt. Darauf aufbauend ist die Frage zu stellen, was denn mit all jenen konflikthaften Situationen ist, in denen kein Widerstand auftritt bzw. in denen sich Ethik auch langfristig nicht rechnet?

#### *Karitative Unternehmensethik: Ethik „post festum“*

Auch gemäss dem Ansatz der karitativen Unternehmensethik soll das unternehmerische Handeln zunächst strikt am „Prinzip“ der Gewinnmaximierung ausgerichtet werden. Gerechtfertigt wird dieses ökonomistische Unternehmensverständnis damit, dass aus dem Gewinn nachträglich ausserökonomischen Wertansprüchen Rechnung getragen werden kann. Mit einem bestimmten Anteil des erwirtschafteten Gewinns kann sich das Unternehmen für kulturelle, soziale, wissenschaftliche oder andere „gute“ Zwecke einsetzen. Diese müssen dann im Gegensatz zur instrumentalistischen Ethik nicht mehr auf Überlegungen zur strategischen Nützlichkeit beruhen. Aus diesem Konzept folgend gilt es, möglichst grosse finanzielle Überschüsse zu erzielen, damit mehr Geld zur Verfügung steht, um „Gutes zu tun“. Problematisch an diesem Ansatz ist, dass ausgeblendet wird, wie die gespendeten Gewinnanteile erzielt worden sind. Für die ethische Qualität der Geschäftsstrategien und –methoden ist in diesem unternehmensethischen Denkmuster allein die „unsichtbare Hand“ des Marktes zuständig (Ulrich, 2008).

### **3.4 Integrative Unternehmensethik**

Erst die integrative Unternehmensethik setzt konsequent jenseits des Gewinnprinzips an und unterstellt das unternehmerische Gewinnstreben durchgängig der unternehmensethischen Legitimationspflicht. Der Ökonomismus wird bei diesem Ansatz durchbrochen, weil Ethik „etwas kosten“ darf, so Löhr (1991), ohne dass dies den Charakter einer Investition hätte. Somit wird laut Ulrich (2008) auch das Gewinnmaximierungsziel aufgegeben. Stattdessen geht es darum, das unternehmerische Erfolgs- und Gewinnstreben kategorisch der normativen Bedingung der Legitimität zu unterstellen. Dies ist das oberste Prinzip der Unternehmensethik. Oder anders gesagt: „nur wer Ethik um der Ethik willen betreibt, kann deren praktischen Sinn verwirklichen“ (Maak & Ulrich, 2007, p. 9).

Wie aber bereits mehrfach erwähnt, dient Ethik der Reflexion von Moral; sie generiert als solche Orientierungswissen und –perspektiven, die sich nicht unmittelbar „anwenden“ lassen. Aus der Ethik als solche resultieren weder „Tools“ noch fertige Konzepte, sie lässt



sich nur mittelbar zur Anwendung bringen. Ziel muss es nun sein, Ansätze für die Marktforschung vorzuschlagen, die sowohl den Erfordernissen ethischer Reflexion, als auch den Aspekten praktischer Anwendung Rechnung tragen. Wie kann in integrativer Weise vermittelt werden, was integre Unternehmensführung bedeutet und wie sie gestaltet werden kann? Bei der Beantwortung dieser Frage ist zu bedenken, dass es keinesfalls an praktischen Instrumenten fehlen würde, mit deren Hilfe Ethik und Integrität eines Unternehmens unterstützt werden können. In vielen grösseren Unternehmen sind Ethik-Kodex, Ethik-Workshops, eine Ethik-Hotline oder ein Ethik-Beauftragter bereits Realität. Dass dies nicht genügt, beweist der Fall Enron, wo all diese Massnahmen erfolgten. Es muss mehr erfüllt sein, als die Tools einzuführen und die Unternehmenswerte und –grundsätze an die Wand zu heften. Maak und Ulrich (2007) betonen, dass diese Werte und Prinzipien auch verstanden und gewollt, gelebt und gepflegt werden müssen. Sie bezeichnen dies als Integritätskultur, die gegeben sein muss. Zudem streichen sie die Bedeutung eines systematischen Integritätsmanagements hervor. Isoliert nützen Integritätsmassnahmen in aller Regel wenig; erst durch ganzheitliche Betrachtung ermöglichen sie die Sicherstellung von Integrität. Für letztere müssen alle drei Orte der Moral in einem Unternehmen miteinbezogen werden:

- Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (Gesellschaft)
- Verantwortung des Managements (Organisation)
- Verantwortung gegenüber dem Einzelnen und Verantwortung des Einzelnen als Manager und/oder Mitarbeiter (Individuum)

Laut Maak und Ulrich besteht die grundlegende Herausforderung darin, sowohl die Beziehungen zwischen Organisation und Individuum, als auch zwischen Organisation und gesellschaftlichen Akteuren bzw. externen Stakeholdern, und zwischen Individuum und gesellschaftlichen Akteuren integritätsfördernd zu gestalten. Erst dann entsteht Integrität, „wenn aufgrund eines klaren Kommitments an allen Orten ethikbewusstes Handeln kohärent, konsistent und kontinuierlich erfolgt und ein flächendeckendes Bemühen um moralische Stimmigkeit festzustellen ist“ (Maak & Ulrich, 2007, p. 14). Neben dieser horizontalen Integrität gehört zu einem ganzheitlichen Integritätsmanagement auch die vertikale Integrität, welche die drei Ebenen in stimmiger Weise miteinander verknüpft. Maak und Ulrich bezeichnen die drei Ebenen der Moral in ihrem Buch als Policies, Processes und People:

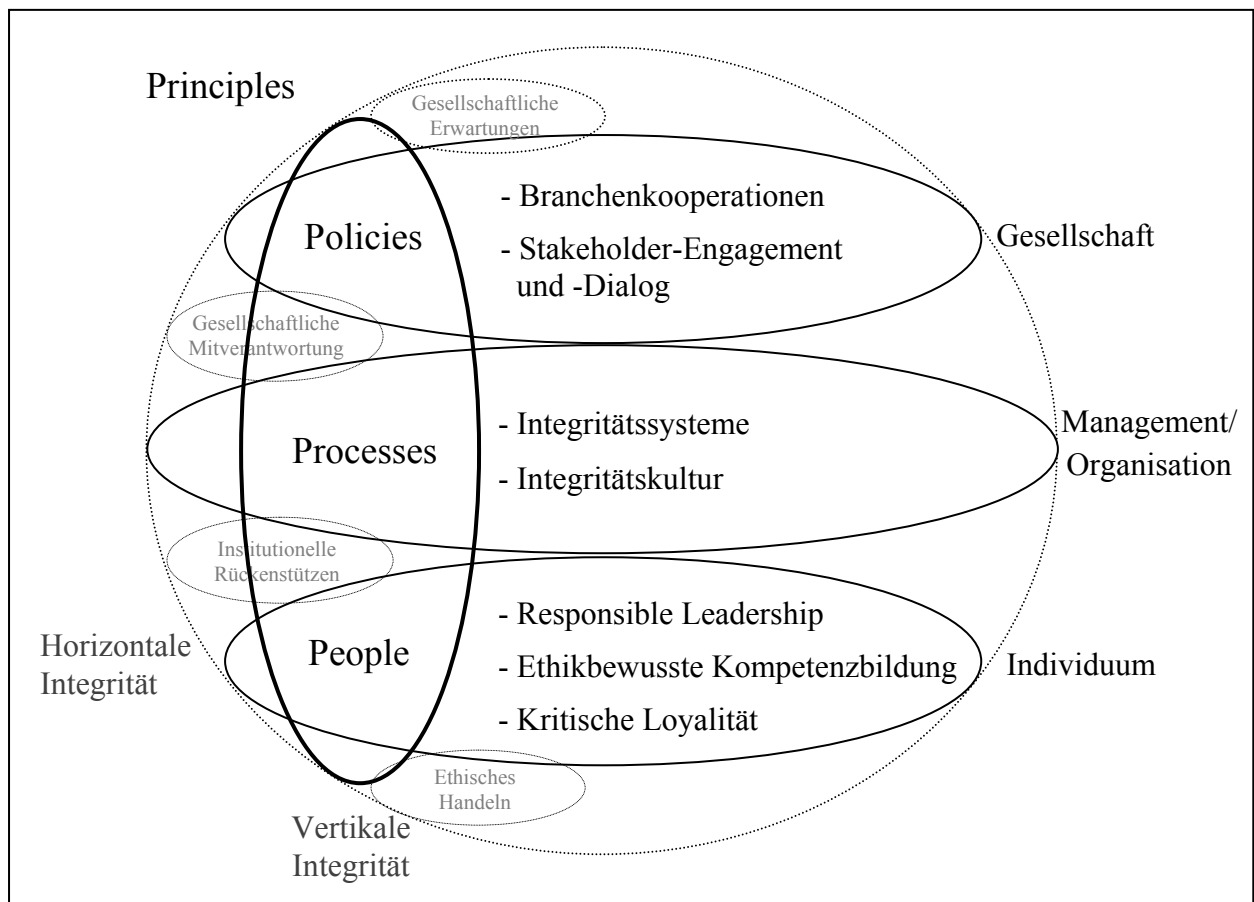


Abbildung 1 Die vier P's integrierter Unternehmensführung (frei nach Maak & Ulrich, 2007, p. 14)

Eingebettet sind die Policies, Processes und People in die so genannten Principles. Diese sind als erste und oberste Grundsätze allen unternehmerischen Handelns zu verstehen. Klare Unternehmensprinzipien erfüllen dabei vor allem die Funktion von moralischen Leitplanken. Dazu gehören z.B. Ehrlichkeit und Unbestechlichkeit, Fairness und Gerechtigkeit, Respekt, Offenheit und Transparenz, sowie Verlässlichkeit. Solche Prinzipien können jedoch nur begleitende Funktionen erfüllen, zur Einhaltung dieser Prinzipien braucht es ethikfördernde Massnahmen.

### 3.4.1 Policies – Gesellschaftliche Herausforderung und Mitverantwortung

Wie bereits einleitend zur integrativen Unternehmensethik erwähnt, sind Unternehmen Teil der Gesellschaft. Aufgrund dieser Einbindung besteht eine ethisch-politische Verantwortung bezüglich verschiedenster Aspekte. Dazu gehört laut Maak und Ulrich die

Verantwortung „hinsichtlich der gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns, der Umgang mit Ressourcen und der Umwelt insgesamt, die Art und Weise, wie mit Stakeholdern umgegangen, wie ihre Relevanz beurteilt und ob und in welcher Form mit ihnen kooperiert wird“ (2007, p. 29). Von gesellschaftlicher Seite bestehen in all diesen Bereichen Erwartungen an die Unternehmen, denen diese mit adäquaten Policies zu begegnen haben. Darunter sind unternehmenspolitische Handlungsgrundsätze zur Konkretisierung der obersten Geschäftsprinzipien im Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen und Ansprüchen zu verstehen.

Policy-Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik behandeln die Rolle von Unternehmen als aktives Mitglied des Gemeinwesens, u.a. auch auf globaler Ebene. Weiter geht es um den Umgang mit Ressourcen und nachhaltigem Wirtschaften, oder um die partnerschaftliche Beziehungsorientierung zu externen Anspruchsgruppen für die Lösung gesellschaftlicher Problemlagen in kooperativer Weise. Hierbei handelt es sich um Ansätze, welche alle Schweizer Unternehmen betreffen, also nicht typisch sind für die Branche Marktforschung. Weiter ist festzuhalten, dass die Schweizer Marktforschungsinstitute nur einen geringen Teil ihres Umsatzes international erzielen, weswegen die globale Ebene hier ausgeklammert werden darf. Zudem gibt es Branchen, bei welchen der treuhänderische Umgang mit Ressourcen und das nachhaltige Wirtschaften eine höhere Bedeutung haben als in der Marktforschung. Trotzdem gibt es auch im Bereich Policies zwei Aspekte, welche für die Branche Marktforschung von zentraler Bedeutung sind. Zum einen ist die ordnungspolitische Mitverantwortung zu nennen. Unternehmen sollen sich dafür einsetzen, dass Anreizsysteme und ordnungspolitische Leitplanken unverantwortliches Handeln nicht belohnen. Dies ist u.a. mit Branchenkooperationen zu erreichen. Zum anderen handelt es sich um das Stakeholder-Engagement bzw. den Stakeholder-Dialog. Hierzu gehört ein reflektiertes Verständnis darüber, wer Stakeholder des Unternehmens ist und wie die Legitimität von Stakeholder-Ansprüchen geklärt werden kann.

#### *3.4.1.1 Branchenkooperationen*

Maak und Ulrich (2007) betonen die Wichtigkeit unternehmensübergreifender, ethischer Branchen- und Industrievereinbarungen als sinnvolle Formen intelligenter kollektiver Selbstbindung. Einerseits ergänzen diese die unternehmenseigenen Prinzipien, andererseits bewahren sie die wohlverstandene Freiheit unternehmerischen Handelns. Der praktische

Sinn ethischer Branchenvereinbarungen liegt dabei darin, „unternehmensethische Vorleistungen eines oder mehrerer Wettbewerbsteilnehmer zum gemeinsamen Branchenstandard zu erheben, um angesichts eines Dilemmas zwischen moralisch erwünschtem und marktstrategisch vorteilhaftem Verhalten ethisch wertvolle Innovationen vor der Ausbeutung durch Konkurrenten mit niedrigen Standards moralischer Selbstbindung zu schützen“ (Ulrich, 2008, p. 471). Man könnte auch sagen, dass durch den ethischen Branchendruck gewährleistet wird, dass Trittbrettfahrer, die die moralischen Standards umgehen wollen, keine Chance bekommen, dies zu tun – und falls doch, mit entsprechenden Sanktionen zu rechnen haben (Maak & Ulrich, 2007). Nicht zu unterschätzen ist auch der positive Effekt, dass durch Branchenkooperationen Kräfte gebündelt werden können. Für solche Branchenkooperationen ist jedoch ordnungspolitische Mitverantwortung für die ethische Qualität und Legitimität der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu tragen. Ordnungspolitischer Einsatz kann dabei nicht nur auf der Ebene der Branchenkooperationen geleistet werden. Selbstverständlich ist z.B. auch Einflussnahme auf der Ebene der Gesetzgebung denkbar, aber diese Stufe ist deutlich schwieriger zu beeinflussen. Dies gilt im Besonderen für die Marktforschung, weil sie im Vergleich mit anderen Branchen einen eher kleinen Wirtschaftszweig darstellt.

#### *3.4.1.2 Stakeholder-Engagement & -Dialog*

Für die Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind Stakeholder-Engagement und –Dialog überlebenswichtige Elemente. Ein gutes Beispiel für ungenügenden Stakeholder-Dialog ist dabei der Fall Brent Spar von Shell. Das Ergebnis einer umfassenden Umweltverträglichkeitsprüfung ergab damals, dass die Versenkung der alten Plattform in der Nordsee der beste Weg der Entsorgung wäre. Für Greenpeace und die Öffentlichkeit waren jedoch nicht Grenzwerte oder Restmengen an Öl das eigentliche Thema, sondern die Fragwürdigkeit einer Versenkung an sich, weswegen die Entscheidung von Shell zur bekannten Aufruhr führte. Die Reaktionen der Öffentlichkeit zeigten auf, dass ein Unternehmen nicht alleine den Shareholdern, sondern einer Vielzahl von möglicherweise legitimen Stakeholderansprüchen Rechnung tragen muss (Maak & Ulrich, 2007).

Durch einen offenen Dialog mit den Stakeholdern ermöglicht ein Unternehmen Aussenstehenden einen Einblick in die betrieblichen Prozesse und/oder allfällige Problemlagen. Laut Kaptein und van Tulder (2003) kann so auf mögliche Dilemmasituationen aufmerksam gemacht werden. Zudem wird durch offene, transparente und authentische Kommunikation langfristig Vertrauen aufgebaut, so dass man auf die partnerschaftliche Einstellung seiner wichtigsten Stakeholder zählen kann (Maak & Ulrich, 2007). Im Dialog geht es aber nicht nur um regelmässige Kommunikation, es ist auch die Legitimität von Ansprüchen zu klären. Diese Tatsache ist deshalb von tragender Bedeutung, weil die Relevanz von Stakeholdern häufig nach deren Macht bzw. potenziellen Einflussmöglichkeiten auf die Tätigkeit eines Unternehmens betrachtet wird. Eine machtbasierte Orientierung führt jedoch dazu, dass nicht die – aus ethischer Sicht entscheidende – Legitimität der Ansprüche das entscheidende Kriterium für das Verhalten darstellt.

Für die Marktforschung ist das langfristige Vertrauen der Stakeholder ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Zu den Anspruchsgruppen gehört dabei grundsätzlich jeder, der die unternehmerische Zielerreichung beeinflussen kann oder von dieser beeinflusst wird (oder werden könnte). Neben den eigenen Mitarbeitern sind für die Marktforschung verschiedene externe „Gruppen“ wichtige Stakeholder, wie die Auftraggeber, der Staat, welcher die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Branche festlegt, die Probanden, die Medien oder Konsumentenorganisationen.

### *3.4.2 Processes – Die Eckpfeiler integrativen Integritätsmanagements*

Auf dieser Ebene stellt sich die Frage, wie mit den Managementprozessen und -systemen des Unternehmens Integrität nach innen sicherzustellen ist. Prozesse werden gemäss Maak und Ulrich (2007) als Eckpfeiler eines integrativen Integritätsmanagements gesehen, weil in der Unternehmenspraxis oft weniger ein Einstellungsproblem als ein Strukturproblem vorliegt. Mitarbeiter können moralisch noch so motiviert sein – „wenn die Anreizsysteme des Unternehmens geradezu gegenteiliges Verhalten fördern, entsteht ein strukturelles Hemmnis, das integritätsorientiertem Handeln massiv entgegensteht“ (Maak & Ulrich, 2007, p. 258). Ein solches Dilemma zwischen eigener moralischer Stimme und betriebswirtschaftlichem Rollenverständnis ist nur zufriedenstellend lösbar, wenn man es den individuellen Akteuren erleichtert, integer zu handeln, indem in ausreichendem Masse

systemische Unterstützung bereitgestellt wird. Dies geschieht mittels moralischen Rückenstützen, die entsprechendes Handeln stützen und ermutigen, statt es zu erschweren oder gar zu bestrafen.

Zur strukturellen Beseitigung von Opportunismusproblemen kommt es im Wesentlichen auf zwei Arten von organisatorischen Massnahmen an: Einerseits Integritätssysteme, bei denen es um ethisch konsistente Führungssysteme und um wechselseitig verschränkte und sich unterstützende Integritätsinstrumente geht. Andererseits bedarf es neben dieser systemischen Seite der kulturellen Einbettung von Verantwortlichkeit. Erst wenn alle Faktoren organisierter Verantwortlichkeit integriert sind, hat allseits gelebte Integrität im Unternehmen eine Chance. Wie zum Abschluss dieses Kapitels aufgezeigt wird, kommt es dabei auf die richtige Balance zwischen öffnenden und schliessenden Ethikmassnahmen an.

#### *3.4.2.1 Integritätssysteme*

Zu den Systemkomponenten zählen Vision und ‘Mission Statement’, der ‘Code of Conduct’, weitere Führungssysteme mit integritätsorientierten Anreizstrukturen, ein Leitfaden mit unternehmenstypischen Ethikfallstudien, eine diskursive Infrastruktur, und schliesslich eine ethische Anlaufstelle. Die verschiedenen Ethikmassnahmen und –instrumente sind laut Maak und Ulrich (2007) als Einzelmassnahmen meist schon seit Jahren bekannt. Was fehlt ist jedoch häufig die Integration der Systemkomponenten in ein systemisch und kulturell stimmiges Integritätsmanagement.

##### **A. ‚Mission Statement‘ (bzw. sinngebende unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe)**

Die Erstellung entgeltlicher Marktleistungen für Abnehmer ist und bleibt die Grundfunktion jeder Unternehmung. Gemäss Ulrich (2008) ist dies unter dem Gesichtspunkt der Lebensdienlichkeit aber noch keine hinreichende Bestimmung des Unternehmenszwecks. Für den Inhaber des St. Galler Lehrstuhls für Wirtschaftsethik beginnt integrative Unternehmensethik denn auch mit der sinngebenden Orientierung der unternehmerischen Tätigkeit an einer Vision bezüglich zu schaffender, lebenspraktischer Werte. Unternehmen sollen sich für eine Wertschöpfungsidee engagieren, die darauf zielt, einen echten Beitrag zur gesellschaftlichen Lebensqualität zu leisten. Diese Idee, in ein bis zwei Sätzen als ‘Mission Statement’ formuliert, ist Ausdruck des Unternehmenszwecks und spiegelt damit das Selbstverständnis des Unternehmens wider. Dabei darf laut

Freeman und Gilber (1991) am Anfang nicht strategisches Kalkül stehen, sondern die lebenspraktische Frage: „Wofür setzen wir uns ein?“

## **B. Code of Conduct (Ethikkodex)**

Der ‘Code of Conduct’ gehört zu den am meisten empfohlenen und auch praktizierten Massnahmen zur Unterstützung der Unternehmensethik. Göbel (2006) führt aus, dass laut einer Umfrage in den USA bereits im Jahr 1989 über 90% der antwortenden Unternehmen schriftliche Ethik-Grundsätze besaßen. In Europa – mitunter auch in der Schweiz – sind solche Dokumente noch weniger verbreitet. In der Regel findet man sie nur in grossen Unternehmen.

Das Ziel des ‘Code of Conduct’ bzw. des Ethikkodex ist die klare Abgrenzung von wünschenswerten und unerwünschten Verhaltensweisen. Damit grenzt er sich deutlich von der Mission ab, die in Form eines ‘Mission Statements’ Ausdruck des Unternehmenszwecks ist. Mit den Richtlinien in einem ‘Code of Conduct’ ist den Mitarbeitenden laut Maak und Ulrich (2007) konkrete Handlungsorientierung zu vermitteln. Damit wird klar gestellt, mit welchen Mitteln und Methoden die Wertschöpfungs- und Leistungsziele des Unternehmens nicht verwirklicht werden dürfen.

Ulrich (2008) rückt in seinem Buch zur integrativen Wirtschaftsethik den Mitarbeitenden noch etwas stärker ins Zentrum des ‘Code of Conduct’: den Führungskräften und Mitarbeitenden aller Stufen sollen niemals nur Leistungs- und Erfolgsziele vorgegeben werden. Mit den niedergeschriebenen Richtlinien für die gesamte oder Teile der Firma sind ethische Ansprüche und Randbedingungen zu definieren, innerhalb derer diese Ziele anzustreben sind. Zu beachten ist, dass es nicht Sinn eines ‘Code of Conduct’ sein kann, das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden zu kontrollieren. Wie Dietzfelbinger (2008) ausführt, helfen Gesetze bekanntlich auch nicht in jedem Fall gegen Verbrechen. Sie sind aber notwendig, um den Verstoss gegen sie definieren zu können. Damit ein ‘Code of Conduct’ nicht ein Schubladenhüter wird, sondern von jedem Mitarbeitenden gelebt wird, muss er drei wesentliche Kriterien erfüllen (Maak & Ulrich, 2007):

### *1. Kulturstimmigkeit*

Zwischen ‘Code of Conduct’ und Unternehmenskultur ist Korrespondenz nötig bzw. muss der Ethikkodex die Kultur zum Ausdruck bringen.

## 2. *Klarheit*

Die ethischen Ansprüche sollen allen Mitarbeitenden verständlich sein. Zudem sind sie eingängig zu formulieren.

## 3. *Konkretion*

Ein hoher Grad an Praxisbezogenheit ist ebenfalls zentral. Bei einem guten ‘Code of Conduct’ kann jeder Mitarbeitende nachvollziehen, was konkret bestimmte Werte oder Richtlinien für ihn bedeuten.

Um diese drei Punkte sicher zu stellen, ist dringend anzuraten, die Erstellung eines ‘Code of Conduct’ als kulturelle Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen. Sowohl Mitglieder des Managements als auch andere Mitarbeitende sollten daran mitwirken. „Schliesslich geht es ja um die Normen und Werte aller – nicht nur um die der Führungspersonen“ (Maak & Ulrich, 2007, p. 250).

### **C. Weitere Führungssysteme**

Neben dem ‘Code of Conduct’ sind ethische Gesichtspunkte konsequent in sämtliche weiteren Führungssysteme zu internalisieren. Dazu gehören z.B. Leistungsanreiz-, Leistungsbeurteilungs-, Honorierungs- und Beförderungssysteme. Wie schon beim ‘Code of Conduct’ gilt es, Anreizstrukturen zu schaffen, die ethisch verantwortungsvolles Handeln belohnen. Dagegen ist Verhalten zu demotivieren, welches sich allein an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiert, so Ulrich (2008). Wie die Praxis zeigt, finden ethische Kriterien bei diesen Verfahren der Einstellung und Beurteilung grundsätzlich implizit immer schon Anwendung. Im Verständnis einer Ethikmassnahme bekommen solche „Ethik-Personalgespräche“ ihre spezifische Wirkungsweise jedoch erst dadurch, dass unternehmensethische Fragestellungen explizit zur Sprache gebracht werden. Dies ist wie schon beim ‘Code of Conduct’ deshalb wichtig, weil die ethischen „Leitplanken“ zu bestimmen sind, welche die Mitarbeitenden bei der Verfolgung ehrgeiziger Erfolgsziele einzuhalten haben (Ulrich et al., 1998).

### **D. Leitfaden mit unternehmenstypischen Ethikfallstudien**

In einem solchen Leitfaden werden Fallstudien mit ethischen Problemthemen aufgearbeitet. Es können ebenso fiktive Fallstudien sein wie konkrete Fälle aus der eigenen Firmengeschichte. Bei dieser Massnahme steht die methodische Anleitung zu ethischer Reflexion am konkreten, exemplarischen Fall im Vordergrund. Zu beachten ist bei der Implementierung eines solchen Leitfadens, dass er von den Mitarbeitenden wirklich



verwendet wird, und nicht in der Schublade verstaubt. Zudem muss berücksichtigt werden, dass ein Leitfaden mit unternehmenstypischen Ethikfallstudien weniger verbindlich ist als beispielsweise der 'Code of Conduct'. Dies weil er nicht als Referenz für Kontrollen und Sanktionen dienen kann (Ulrich et al., 1998).

### **E. Diskursive Infrastruktur**

Mitarbeitende sollen das Recht zur (sanktions-)freien und kritischen Meinungsäußerung haben (Ulrich, 2008). Dafür sollten angesichts hierarchischer Strukturen im Unternehmen hierarchiefreie „Orte“ des ethischen Diskurses eingerichtet werden. Dank solcher Strukturen werden die Unternehmensangehörigen für ethische Aspekte ihres Handelns sensibilisiert. Gemäss Maak und Ulrich (2007) fällt es Mitarbeitenden im Rahmen einer offeneren Unternehmenskultur leichter, moralische Dilemmas zur Sprache zu bringen. Zudem sei es im Dialog oft einfacher, auf eine integre Lösung hinzuarbeiten. Weiter dürfte die Institutionalisierung geeigneter interner Kommunikationskanäle einem öffentlichen „Verpfeifen“ des Unternehmens vorbeugen, sollte ethisch fragwürdiges Verhalten festgestellt werden. Somit erweist sich eine diskursive Infrastruktur auch im Interesse der Wahrung des guten Rufs der Firma durchaus als klug. Dies ist für die Schweizer Marktforschung deshalb von Relevanz, weil im Fall Winterthur – beschrieben in der Einleitung – die Interviewerin von Demoscope den Gang an die Öffentlichkeit wählte.

### **F. Ethik-Anlaufstelle**

Zu einer der ersten ‚Ethikmassnahmen‘ kann gehören, eine Person in leitender Funktion ausdrücklich als Anlaufstelle für Ethikfragen einzusetzen (Ulrich et al., 1998). Betroffene, die in einem ethischen Dilemma zwischen moralischer Überzeugung und Rollenerwartungen stecken, können mit der entsprechenden Anlaufstelle Kontakt aufnehmen. Vorteil dieses von Sanktionen geschützten Kommunikationskanals ist es, seine Stimme zu erheben, ohne mit persönlichen Nachteilen rechnen zu müssen (Ulrich, 2008). Die Aufgaben der Anlaufstelle sollen aber nicht auf den geschützten Kommunikationskanal beschränkt sein; stattdessen soll die entsprechende Person Ansprechpartner für alle Fragen des Integritätsmanagements sein. Eine institutionalisierte Anlaufstelle, in den USA meist als ‚Ethics Officer‘ bezeichnet, macht aus diversen Überlegungen heraus Sinn (Maak & Ulrich, 2007):

- hohe Komplexität der ethischen Herausforderungen in einer Gesellschaft mit unterschiedlichsten Stakeholderansprüchen

- Ausmass, Umfang und Vielfalt der Ethikmassnahmen im Rahmen des Integritätsmanagements
- Professionalisierung statt Marginalisierung der Ethik
- Institutionalisierung unterstreicht die Ernsthaftigkeit ethischer Massnahmen im Unternehmen
- Anlaufstelle für ethische Fragen und Problemstellungen bedeutet Entlastung von Linienverantwortlichen
- Ethische Expertise wurde den meisten aktuellen Verantwortungsträgern nicht in ihren Ausbildungsgängen vermittelt

Man muss sich aber bewusst sein, dass die Einrichtung einer spezifischen Ansprechperson im Unternehmen nicht dazu führen darf, dass Ethik einfach delegiert wird. Eine solche Massnahme dient lediglich der systematischen Unterstützung, Koordination und dem Management bestimmter inhaltlicher und prozessualer Elemente. Ebenso darf es sich bei der Implementierung einer entsprechenden ethischen Anlaufstelle keinesfalls um eine Alibiübung handeln. Und genauso wenig darf das Gefühl aufkommen, der oder die Ethikverantwortliche sei so etwas wie der oberste „Moralpolizist“ im Unternehmen. Die Funktion der ethischen Anlaufstelle dient der Unterstützung verantwortlichen Handelns im Unternehmen, sie ist nicht deren Ersatz.

#### *3.4.2.2 Integritätskultur*

Die besten Verhaltensrichtlinien nützen nichts, wenn ihnen nicht nachgelebt wird. Es ist deshalb erforderlich, dass Systeme und Prozesse im Unternehmen eingebettet sind in lebendige sozio-moralische Ressourcen, so Maak und Ulrich (2007). Prinzipiengeleitete moralische Erwägungen müssen kulturprägend und gewissermassen in der „DNA“ des Unternehmens verankert sein. Erst wenn auf diese Weise eine eigentliche Integritätskultur gebildet wird, lässt sich Integrität auch nachhaltig sicherstellen. Das Anspruchsvolle an der Unternehmenskultur ist, dass es sich bei ihr um ein nur schwer greifbares Konzept handelt. Schliesslich entziehen sich kulturelle Aspekte nicht nur oftmals dem Auge des Betrachters, sondern auch der gezielten Steuerung. Um so wichtiger ist die Kenntnis, was denn Unternehmenskultur ausmacht. Schein (2004) definiert dabei mehrere Ebenen:

- *Artefakte & Symbole*  
Sichtbare Organisationsstrukturen, Prozesse und Symbole, die z.T. aber schwer zu entziffern sind (z.B. Gebäude, Anordnung der Parkplätze oder Büros)

- *Normen und Werte, für die eingetreten wird*  
Formulierte, nach aussen hin sichtbare Werte und Rechtfertigungen wie Mission, Vision, Strategie & Ziele
- *Grundannahmen*  
Unbewusste, selbstverständliche Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle. Es handelt sich um diejenigen Kulturbestandteile, die sich wie bei einem Eisberg unterhalb der Wasseroberfläche befinden.

Die Grundannahmen gelten als die ultimative Quelle von Wertorientierungen und Handlungen. Sichtbar werden sie in den zentralen Werten und Normen, die sich im Zeitablauf bewährt haben und als wichtig gelten, sowie in der Gesamtheit der gepflegten Denkmuster, Interaktionsformen und Symbolen. In Kombination dieser drei Ebenen muss es das Ziel sein, eine Kultur zu schaffen, in der Integrität gross geschrieben wird und die stimmig ist hinsichtlich zentraler Werte, Normen und moralischer Erwartungen. Gelingt dies, schafft und vermittelt die geprägte Integritätskultur Orientierung, Vertrauen, Sinn, Identität, moralische Unterstützung und Kommitment (Maak & Ulrich, 2007).

Im Rahmen dieser Arbeit kann nur auf die grosse Bedeutung einer gelebten Integritätskultur hingewiesen werden. Deren detaillierte Ausarbeitung oder sogar Realisierung ginge an dieser Stelle zu weit. Für weitergehende Informationen zur Unternehmenskultur wird verwiesen auf das Standardwerk von Schein (*Organizational Culture and Leadership*, 2004).

### *3.4.2.3 Öffnende und schliessende Ethik-Massnahmen*

Für die Umsetzung einer ethisch orientierten Unternehmensführung kommt der Klärung der Frage von öffnenden und schliessenden Ethik-Massnahmen eine entscheidende Bedeutung zu. Wie Ulrich ausführt, besteht in der Praxis die Tendenz, „Ethikmassnahmen als ein Mittel zu deuten, um autoritativ bestimmte ‚feste Werte‘ von oben nach unten durchzusetzen“ (2008, p. 497). Die Gefahr eines derartigen, einseitigen Schliessens von Verhaltensfreiräumen besteht darin, dass damit gerade die angestrebte, moralische Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter untergraben wird. Daraus folgt für Steinmann und Löhr (1994) als generelle Zielsetzung die Entschränkung statt der Schliessung von Strukturen. Dies unterstützt die ethische Wachsamkeit von Mitarbeitenden und ihre Bereitschaft zur Thematisierung ethisch sensibler Probleme. Zu beachten ist laut Ulrich

(2008) jedoch, dass ein einseitiges „Öffnen“ ethisch-kritischer Kommunikationsfreiräume kaum weniger problematisch wäre. Dies würde nämlich darauf hinaus laufen, dass eine offene Argumentationskultur im Unternehmen gar keine verbindlichen Konsequenzen im Sinne einer ethisch orientierten Gestaltung der strukturellen Anreize und Führungssysteme hätte. Weder eine einseitige Öffnung noch Schliessung ist der richtige Weg, so Ulrich. Statt dessen kommt es auf die richtige Balance zwischen (diskurs-)öffnenden und (options-)schliessenden Ethikmassnahmen an.

### *3.4.3 People – Individuelle Verantwortung und Ihre Entwicklung*

Die individuelle Ebene stellt den dritten systematischen Ort der Moral dar. Dies weil nach Dietzfelbinger (2008) Verhaltens-Kodices und Firmenrichtlinien für sensible Bereiche nicht ausreichen. Auch gemäss Ulrich (2008) sind strukturelle „Ethikmassnahmen“ notwendig, aber nicht hinreichend. Diese können zwar freiwillige Restriktionen auferlegen und dadurch klar machen, was erwünschte und was unerwünschte Handlungsweisen sind. Konkret sind es jedoch immer Menschen, die handeln und aus der unendlichen Menge möglicher Handlungsweisen die endliche Menge der ethisch akzeptablen herausfiltern. In allen Berufen und auf allen Handlungsebenen haben Menschen Handlungsspielräume. Deshalb geht es darum, die Voraussetzungen moralisch verantwortlichen Handelns aller Organisationsmitglieder zu fördern. Dies indem sie durch ethische Bewusstseinsbildung befähigt und sensibilisiert werden und moralische Aspekte ihres Handelns erkennen. Zudem sollen sie ermutigt werden, ethische Bedenken zur Sprache zu bringen. Dies auch dann, wenn das „vom Einzelnen verlangt, dass er im konkreten Konfliktfall eine kritische Rollendistanz zu seiner organisatorischen Aufgabe einnimmt“ (Ulrich, 2008, p. 495). Zunächst geht es aber um die Frage verantwortlicher Führung, ein Schlüsselthema hinsichtlich der Integrität von Organisationen und Personen.

#### *3.4.3.1 Responsible Leadership*

Führungskräfte zeigen quasi als Barometer auf, inwieweit Werte und Leitlinien nur auf dem Papier stehen oder tatsächlich gelebt werden. Das beste System hilft nichts, wenn die Führungskräfte nicht innerlich mitziehen (Dietzfelbinger, 2008). Deshalb kommt diesen laut Maak und Ulrich (2007) die zentrale Aufgabe zu, nach Kräften auch bezüglich Ethik in Führung zu gehen, d.h. Ethik und Integrität innerhalb und ausserhalb des Unternehmens vorzuleben. Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass integre Unternehmensführung in jeder

Hinsicht gewährleistet ist. Leicht verständlich ist auch, dass die Werthaltungen von Führungskräften weitgehend den Führungsstil, also deren Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden prägen (Ulrich, 2008). Demzufolge ist es unabdingbar, dass diese Werte, Menschenbilder und Führungsleitlinien in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften an prominenter Stelle stehen, so Dietzfelbinger (2008).

Orientieren können sich Führungskräfte dabei nach Kants berühmter Zweckformel seines „Kategorischen Imperativs“: „Handle so, dass Du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchtest.“ (Kant, 1785; in Maak & Ulrich, 2007, p. 381) Dies bedeutet jedoch nicht, dass damit Führen im Sinne der zielgerichteten Einflussnahme fraglich wird. Eingesetzte Sozial- und Führungstechniken sind keineswegs per se illegitim. Moralische Grenzen sind aber dort zu ziehen, wo der Mensch auf ein Mittel der Zielerreichung reduziert wird. Das ist dann der Fall, wenn der Mitarbeitende im Prozess der Zielerfüllung zum blossen Objekt degradiert wird. Daher setzt sich ‚Responsible Leadership‘ stets die Gestaltung von Human Relations zum Ziel, und nicht den Umgang mit Human Resources (Maak & Ulrich, 2007):



Abbildung 2 Führungsethische vs. führungstechnische Perspektive (Maak & Ulrich, 2007, p. 381)

Weitere Facetten einer verantwortlichen Führung sind laut Maak und Ulrich (2007) die Unterbindung einer blinden und stattdessen die Förderung einer kritischen Loyalität (s. auch nachfolgendes Kapitel zur kritischen Loyalität). Weiter ist es eine wichtige Eigenschaft von Führungskräften, Moral erfahrbar und greifbar zu machen, weil Verhaltensgrundsätze bzw. ein ‘Code of Conduct’ für viele Mitarbeitende oft relativ

abstrakten Charakter haben. Ganz zentral ist zudem die Aufgabe, integrale und nachhaltige Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern eines Unternehmens aufzubauen und zu gestalten.

#### *3.4.3.2 Kritische Loyalität*

Unabhängig von der Kompetenz in ethischen Fragen ist die kritische Loyalität der Mitarbeitenden zu fördern, so Ulrich (2008). Jeder Mitarbeitende ist im Rahmen seiner arbeitsvertraglich übernommenen Aufgaben grundsätzlich zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber verpflichtet. Ihre ethische Grenze findet die Loyalität jedoch dort, wo durch unternehmerische Handlungen Grundrechte von Betroffenen verletzt oder andere höherrangige moralische Güter geschädigt wurden. Der Mut oder die Zivilcourage der Mitarbeitenden, zu moralischen Bedenken gegenüber bestimmten Vorgängen zu stehen und diese zur Geltung zu bringen, statt sich opportunistisch zu verhalten, soll von der Geschäftsleitung ausdrücklich für erwünscht erklärt werden. Zudem müssen die Mitarbeitenden vor negativen Sanktionen durch direkt betroffene Vorgesetzte geschützt werden.

#### *3.4.3.3 Ethische Kompetenzbildung*

Zu den zentralen Herausforderungen integrierender Unternehmensführung gehört die Förderung von Ethikkompetenz im Unternehmen. Eine entsprechende Ausbildung schützt zwar nicht vor moralischen Dilemmas oder gar vor unmoralischem Handeln, sie sensibilisiert jedoch und vermittelt wichtiges Orientierungswissen, so Maak und Ulrich (2007). Ethikkompetenz bedeutet dabei in erster Linie ein fortschrittliches Moralbewusstsein, das geprägt ist vom Vernunftaspekt und vom Einfühlungsvermögen. Zudem umfasst Ethikkompetenz eine Komponente, die nicht unterschätzt werden sollte: Moralischen Mut. Bei jeder Organisation ist es möglich, dass durch Konformitätsdruck auf ihre Mitglieder ein Opportunismusproblem kreiert wird. In diesen Situationen braucht es moralischen Mut, um ethikbewusst entscheiden und handeln zu können. Was kann nun ein Unternehmen tun, um fortschrittliches Moralbewusstsein inklusive moralischem Mut bei seinen Mitarbeitenden zu fördern?

### *Fragengestützte Entscheidungsheuristik*

Jeder von uns trifft alltäglich moralisch relevante Entscheidungen. Gelegentlich geraten wir dabei in moralische Konflikte oder stehen vor einem Dilemma. Genau in diesen Grenzsituationen entscheidet sich Integrität; dann nämlich, wenn die eigenen Prinzipien oder Werte auf dem Prüfstand stehen. Um in solchen Momenten ethikbewusst zu entscheiden, steht als strukturierte Hilfestellung die fragengestützte Entscheidungsheuristik zur Verfügung. Diese besteht einerseits aus der Sinn- und Legitimationsfrage. Das sind gemäss Ulrich (2008) die zwei wirtschaftsethischen Grundfragen, die im Kern jeder ethikbewussten Entscheidung im Unternehmen liegen. Neben Sinn und Legitimität beinhaltet die Entscheidungsheuristik zum anderen auch die Aspekte Prinzipien und Macht. Dies weil sich die Sinnfrage nur beantworten lässt, wenn ich weiss auf welchen Prinzipien die Entscheidung basiert. Und hinsichtlich der Umsetzung einer ethikbewussten Entscheidung ist schliesslich die Frage relevant, ob man über die notwendige Macht bzw. Möglichkeit zur Umsetzung verfügt (Maak & Ulrich, 2007):

**1. Sinnfrage: Ist das Handeln, welches aus meiner Entscheidung resultiert, sinnvoll?**

Die Sinnfrage beleuchtet neben ökonomischen auch soziale, ökologische und ethische Auswirkungen der Entscheidung. Man muss sich fragen, was man mit seiner Entscheidung kurz- und langfristig erreichen möchte.

**2. Legitimationsfrage: Ist diese Entscheidung und sind die Konsequenzen, die aus ihr folgen, gerechtfertigt?**

Von den Konsequenzen einer Entscheidung sind oft verschiedene Stakeholder betroffen. Aus dieser Tatsache erwächst die Verantwortung, deren Ansprüche im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Zudem ist zu überlegen, was zu tun ist, wenn nicht alle Ansprüche gleichermassen berücksichtigt werden können.

**3. Prinzipien: Ist die Entscheidung konsistent mit unseren Prinzipien?**

Verhaltensgrundsätze z.B. in Form eines 'Code of Conduct' sollten so verfasst sein, dass sich ebenso klare wie verbindliche Vorgaben für Entscheidungen ableiten lassen. Ist dies der Fall, kann man sich bei schwierigen moralischen Entscheidungen fragen, ob diese die organisationalen Standards achtet. Und falls nicht, ob man gute Gründe hat, davon abzuweichen.

#### **4. Macht: Besitze ich die notwendige Umsetzungsmacht, bzw. welche Möglichkeit einer Einflussnahme besteht?**

Die Frage nach der Entscheidungsmacht ist ebenso grundsätzlich wie praktisch. Es geht darum, wie weit die Befugnis angesichts von Vereinbarungen, Gesetzen und Stakeholdererwartungen reicht.

Je nach Antwort auf die vier Fragen kann es notwendig werden, diese im Dialog mit den betroffenen Stakeholdern zu erörtern (Stakeholderdialog). Gerade für alltägliche Entscheidungen dürfte häufig die individuelle Reflexion ausreichen. In jedem Fall erleichtert ein systematischer und strukturierter Zugang aber die Entscheidungsfindung und verhindert vermeidbare Versäumnisse.

#### *Massnahmen zur Förderung von moralischer Sensibilität und Kompetenz*

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein fortschrittliches Moralbewusstsein im Rahmen integrierer Unternehmensführung zu fördern (Maak & Ulrich, 2007):

##### **1. Workshop/Seminar**

Dieses traditionelle Setting eignet sich gut zur Sensibilisierung für bestimmte Problemstellungen, zur Einführung in moralische Herausforderungen, oder auch für einen ‚Brush-up‘ hinsichtlich bestimmter Themenstellungen. Besonders hilfreich sind hierbei fallbezogene Dilemma-Diskussionen. Um die volle Aufmerksamkeit auf bestimmte Themenstellungen zu lenken, ist auch ein ‚Ethics Day‘ denkbar. Zu beachten ist aber, dass solche ‚One-shot‘ Ansätze nur selten nachhaltige Wirkung entfalten.

##### **2. Ethik erlebbar machen**

Ein wichtiges Element ist das konkrete Erleben moralischen Handelns im Unternehmen. Dies kann nur dann geschehen, wenn Klarheit über die ethischen Prinzipien besteht und auch darüber, wie diese anzuwenden sind. Zudem können Geschichten moralischer Erfolge oder auch des moralischen Scheiterns oft sehr anschaulich und damit nachhaltig illustrieren, was es heisst, moralisch und integer zu handeln. In diesem Zusammenhang bietet sich für die Marktforschung beispielsweise der einleitend geschilderte Fall Winterthur bei Demoscope an.

##### **3. Service Learning**

Das Projekt Seitenwechsel richtet sich an Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung. Diese „wechseln“ während einer Arbeitswoche „die Seiten“ und erleben den Alltag in einer sozialen oder gesundheitsbezogenen Einrichtung mit. UBS



beispielsweise hat das Programm fest in das Weiterbildungsprogramm eingebaut. Soziale Lern- und Projekterfahrungen in dieser Form fördern je nach Inhalt, Struktur und Dauer des Projekts soziale Fähigkeiten, moralische Sensibilität und führen zu einem tieferen und damit besseren Verständnis gesellschaftlicher Problemlagen. Service Learning Programme sind das präferierte Medium, wenn die zeitlichen und finanziellen Ressourcen verfügbar sind. Abgerundet werden sollten entsprechende Projekte immer mit einem Briefing und einem Debriefing.

Abschliessend ist festzuhalten, dass Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zu spezifischen ethischen Herausforderungen der Geschäftstätigkeit gemäss Maak und Ulrich (2007) nach wie vor nur selten stattfinden. Und wenn doch, dann handelt es sich meistens um so genannte ‚one-shot‘-Trainings. Weil die moralischen Sachverhalte dafür aber zu komplex sind, können ohne Folgemaassnahmen jedoch kaum die gewünschten Resultate erzielt werden.

#### *3.4.4 Umsetzung*

Nach dieser Darstellung verschiedenster Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik mittels Wahrnehmung der gesellschaftlichen Herausforderung und Mitverantwortung, der Umsetzung interner Prozesse und der Beachtung und Entwicklung der individuellen Verantwortung stellt sich nun die Frage, wie Ethik praktisch wird. Wie schafft man es, dass die praktischen Instrumente miteinander verzahnt und gelebt werden?

Wie im Kapitel der Ethik festgehalten wurde, dient Ethik der philosophischen Reflexion von Moral; sie generiert als solche Orientierungswissen und –perspektiven, die sich nicht unmittelbar „anwenden“ lassen. Ethik als solche bringt weder „Tools“ noch fertige Konzepte hervor, so Maak und Ulrich (2007), sie lässt sich stets nur mittelbar zur Anwendung bringen. Wirtschaftsethik als Disziplin liefert nicht instrumentelles „Know-how“, sondern sie begründet sozusagen das „Know-what“ legitimen und sinnvollen Handelns. Es muss deshalb das Ziel sein, Ansätze für die Marktforschung vorzuschlagen, die sowohl den Erfordernissen ethischer Reflexion, als auch den Aspekten praktischer Anwendung Rechnung tragen. Folgende Abbildung von Maak (2007, p. 23) zeigt, wie die in diesem Kapitel beschriebenen Integritätsmassnahmen (=Integrity Tools) zwischen praktischen Herausforderungen und „Know-how“-Erwartungen der Praxis als Mediatoren wirken:

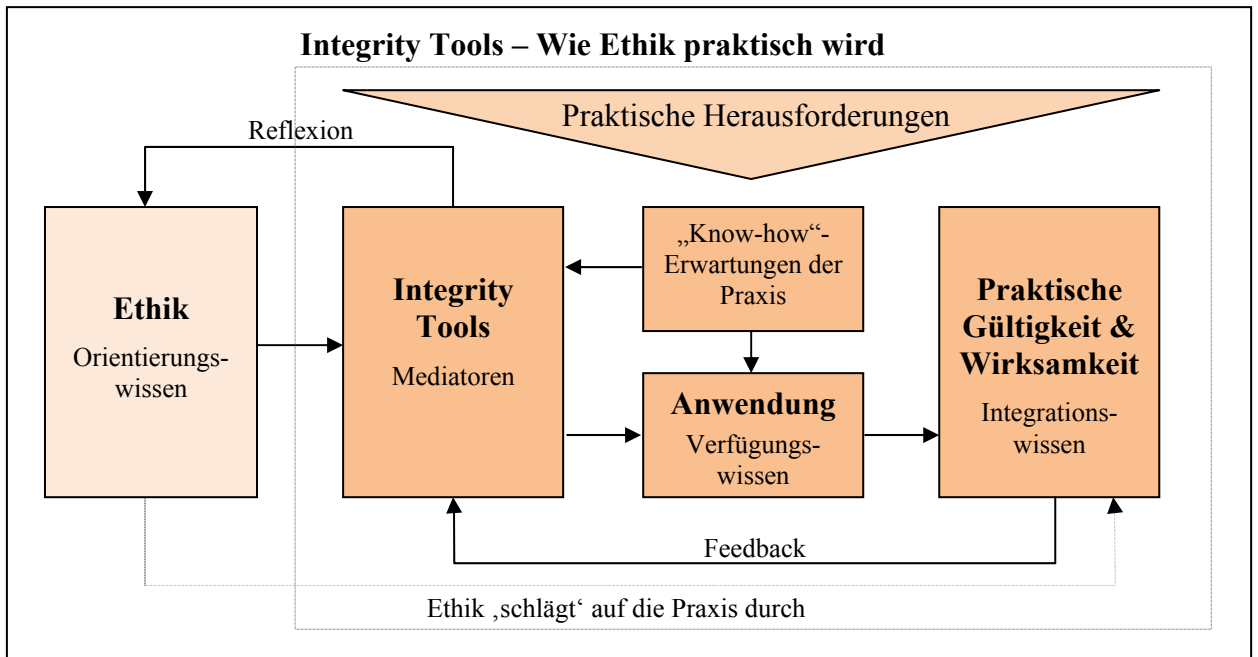


Abbildung 3 Integrity Tools – Reflexion und Umsetzung (Maak & Ulrich, 2007, p. 23)

Integritätsmassnahmen bzw. Integrity Tools liefern die Basis für die effektive und effiziente Problemlösung. Erst das entsprechende Problembewusstsein sensibilisiert uns aber für Möglichkeiten und motiviert uns zu Anstrengungen, was konkret unternommen werden kann. Auf diese Weise bringen die Integrity Tools die ethische Perspektive – Integrity – und die praktische Umsetzung – Tools – im Sinne der integren Unternehmensführung zusammen.

## 4 Ethik in der Marktforschung

---

Das Ziel dieses Kapitels über Marktforschung besteht darin, zunächst in wenigen Worten den Grund für die Durchführung von Marktforschung zu erläutern. Anschliessend folgt ein kurzer Überblick über den Stand der Marktforschungsinstitute in der Schweiz, bevor der Fokus auf das Thema Ethik in der Marktforschung gerichtet wird. Hier werden bestehende, internationale Richtlinien erläutert und es wird dargestellt, welche ethischen Themen in der Fachpresse diskutiert werden. Dabei wird deutlich zum Vorschein kommen, dass die meiste Literatur auf Verhaltensrichtlinien abzielt, jedoch kaum etwas darüber zu finden ist, wie die Einhaltung solcher Richtlinien und Grundsätze in Marktforschungsunternehmen gewährleistet werden kann.

### 4.1 Grundlagen der Marktforschung

„Jede Entscheidung in einem Unternehmen ist eng mit dem Konstrukt ‚Information‘ verknüpft, da Informationen die wesentlichsten Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen darstellen“ (Berekoven et al., 2001, p. 19). Je geeigneter die verfügbare Informationsgrundlage ist, um so bessere Entscheidungen können in der Regel getroffen werden. Hier setzt die Marktforschung an; ihre Hauptaufgabe ist die Beschaffung solcher Informationen. Dabei ist das Ziel von Marktforschungsinstituten, für ihre Auftraggeber Marktinformationen von hoher Qualität und grösserem Wert als der entstandene Aufwand zu generieren. Die Qualität und das Kosten-Nutzen-Verhältnis sind entscheidende Faktoren dafür, ob man Marktinformationen durch betriebliche Eigenleistung gewinnen oder aber ein Marktforschungsinstitut mit dieser Aufgabe beauftragen möchte.

Zur Generierung von Marktinformation werden in der Marktforschung verschiedene Arten und Methoden eingesetzt. In der Praxis erfolgt zunächst häufig die Unterteilung nach Primär- und Sekundärmarktforschung (Berekoven et al., 2001). Es gibt viele Arten für die Durchführung primärer Marktforschung, wie z.B. Befragung (telefonisch/CATI, persönlich/CAPI, schriftlich, per Internet/CAWI), Mystery shopping, Fokusgruppen, projektive Techniken, Produkttests oder auch Omnibusstudien. Sekundärmarktforschung im Gegenzug benutzt bereits gesammelte Daten. Diese dienen zur Beantwortung anderer als der ursprünglich geplanten Fragestellungen. In den grösseren Marktforschungsinstituten nimmt die Primärforschung jedoch den massgeblichen Anteil

ein. Ihr gilt somit auch der Fokus bei der Erarbeitung von Massnahmen für eine gesteigerte Unternehmensethik in der Marktforschung. Neben der Unterteilung nach Primär- und Sekundärmarktforschung kommt oft auch jene nach Untersuchungs- bzw. Erhebungsmethoden vor, also etwa in qualitativ bzw. quantitativ orientierte Marktforschung, Ad-hoc-Forschung und Tracking-Forschung, Testmarktforschung. An dieser Stelle ist eine vertiefte, isolierte Betrachtung der eingesetzten Methoden der Marktforschung nicht angezeigt. Wir verweisen hierfür auf die eingängige Fachliteratur wie z.B. das Standardwerk ‚Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung‘ von Berekoven et al. (2001) oder ‚Marktforschungs-Praxis: Konzepte, Methoden, Erfahrungen‘ von Broda (2006).

## *4.2 Marktforschung in der Schweiz*

In der Schweiz ist die Marktforschungsbranche relativ überschaubar. Derzeit gibt es 34 Marktforschungsinstitute, die im Dachverband vsms/asms (Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher / Association suisse des spécialistes en recherches de marché et sociales) zusammengeschlossen sind. Die Branche kann sich seit Jahrzehnten einer fast ständig steigenden Nachfrage erfreuen. 2007 wurden gemäss Jahrbuch 2008 der Markt- und Sozialforschung mit 4654 Studien fast 228 Mio. Franken erzielt (Schallberger, 2008). Über 80% dieser Summe wird in der Schweiz generiert. Den grössten Anteil der ad hoc-Studien machen immer noch Telefoninterviews (27.7% des Gesamtumsatzes) aus, gefolgt von Face-to-Face-Interviews (13.2%). Panelerhebungen bringen gut einen Drittel des Gesamtumsatzes (34.4%).

Von einem wirklichen Grossinstitut kann man nur bei der IHA-GfK reden, welche 2007 über 84 Mio. Umsatz aufwies. Dahinter folgen vier Unternehmen mittlerer Grösse mit Umsätzen zwischen 10 und 33 Mio. (Link, AC Nielsen, Demoscope, P. Robert and Partners) und eine Vielzahl von kleineren und kleinsten Instituten mit z.T. erheblicher Spezialisierung. Trotz ständiger Marktausweitung hat der Wettbewerb unter den Instituten stark zugenommen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es in der Marktforschung noch vergleichsweise leicht ist, sich selbständig zu machen, insbesondere im Bereich der psychologisch orientierten Marktforschung bzw. Beratung. Viele Marktforschungseinzelmasken und Unternehmens- oder Public Relations-Berater, die teilweise auch Marktforschungsdienstleistungen anbieten, sind nicht dem Dachverband angeschlossen.

Deshalb und auch weil die Aufwendungen der internen Marktforscher in grösseren Unternehmen nicht in die Umsatzstatistik gelangen, kann der insgesamt mittels Marktforschung in der Schweiz erzielte Umsatz nicht exakt ermittelt werden.

Das grosse Problem der zahlreichen Anbieter von Marktforschungsdienstleistungen ausserhalb des vsmis ist allerdings weniger die Errechnung des gesamthaft erzielten Jahresumsatzes, sondern es entspringt der Tatsache, dass grundsätzlich jeder Marktforschung durchführen kann, ohne irgendwelche Qualitätsstandards einhalten zu müssen. Durch fehlende Leitplanken für diese Anbieter kann bei unseriöser Arbeitsweise der Ruf der Branche in Mitleidenschaft gezogen werden. Ergänzt durch die massive Zunahme an Verkaufstelefonaten durch Call Center hat die Skepsis gegenüber Marktforschung am Telefon zu-, die Teilnahmebereitschaft im Gleichschritt abgenommen. Viele Befragte haben bei einem Anruf durch ein Marktforschungsinstitut das Gefühl, dass man ihnen etwas verkaufen möchte. Zudem erkennen viele den Sinn einer Befragung nicht. Was soll es ihnen bringen, wenn sie bei einem solchen Telefon, einer persönlichen oder einer Internet-Befragung ihre Meinung äussern? Erfahrungen aus früheren Befragungen, die fast immer länger dauerten als angekündigt, die z.T. zu persönlichen Fragen beispielsweise nach dem Einkommen oder dem Vermögen, oder Vorfälle wie jener in Winterthur bei Demoscope beeinflussen die Wahrnehmung der Marktforschungsbranche negativ. Man kann mit gutem Recht behaupten, dass die (Schweizer) Marktforschung an einem Scheideweg steht. Gelingt es ihr mittelfristig nicht, ihren Ruf und ihre Akzeptanz zu steigern, wird sie ihre Legitimation verlieren, weil lediglich noch ein nicht repräsentativer Teil der Bevölkerung überhaupt an solchen Studien teilnimmt.

### *4.3 Bedeutung der Ethik in der Marktforschung*

Marketing ist der Geschäftsbereich, der am häufigsten mit unethischen Praktiken zu kämpfen hat (Michaelides & Gibbs, 2006). Und gemäss Lund (2001) ist Marktforschung von allen Teilgebieten des Marketing dasjenige, das vor den grössten ethischen Herausforderungen steht. Mit der Fälschung von Fragebögen oder Statistiken, dem Zurückhalten von Informationen oder dem Liefern von Daten, wie sie der Kunde wünscht und nicht wie sie wirklich sind, seien nur ein paar problematische Beispiele genannt, mit welchen sich die Branche konfrontiert sieht.

Man ist sich der Bedeutung der Ethik in der Marktforschung schon seit Jahrzehnten bewusst, weshalb bereits vor vielen Jahren von der ‚Market Research Society‘ (MRS Code of Conduct), der ‚Marketing Research Association‘ (MRA Code of Professional Ethics and Practices) und der ‚European Society for Opinion and Marketing Research‘ (ESOMAR/ Internationaler Kodex für die Markt- und Sozialforschung) verbindliche Verhaltensgrundsätze für die Branche festgelegt wurden. Bereits 1948 führte ESOMAR seinen ersten Kodex ein.

Neben einer kurzen Darstellung der internationalen Richtlinien wird in diesem Kapitel auch der Stand der Ethik-Diskussion in der Fachpresse betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf der Frage, in welcher Form Ethik in der Marktforschung thematisiert wird und welche Beiträge für eine gesteigerte Unternehmensethik bereits vorhanden sind.

#### *4.3.1 Kodex für die Markt- und Sozialforschung*

Wie Peterson (1996) ausführt, ist der immense Zeit- und Kostendruck der Hauptfaktor für ethisch fragwürdige Entscheidungen in der Marktforschung. Vielen geht es in erster Linie darum, die Resultate dem Auftraggeber zum versprochenen Zeitpunkt abzuliefern, in welcher Form auch immer. Dies immer mit dem Hintergedanken, „if we don’t do it, someone else will“ (Peterson, 1996, p. 47).

Im Bewusstsein dafür, dass Marktforschungsinstitute in solche Dilemmata geraten können, formulierte die MRA einen Code, dessen Einführung laut Peterson drei verschiedene Zwecke zu erfüllen hatte:

1. Festlegung von Richtlinien für Forschungsinstitute bezüglich akzeptablen und nicht akzeptablen Geschäftspraktiken
2. Den ‚End-user‘ über die Praktiken zu informieren, welche mittels Marktforschung erlaubt sind und welche nicht.
3. Der Öffentlichkeit die Absicht der Branche zu demonstrieren, in einer ehrlichen und vertrauenswürdigen Art und Weise zu operieren.

Schon damals war man sich also bewusst, dass Richtlinien alleine nicht ausreichen. In den Erstversionen waren die gewählten Ausdrücke aber zu vage und liessen damit zu viel Interpretationsspielraum offen. Zudem deckten sie technologische Fortschritte nicht ab. 1977 hatte ESOMAR erstmals ein gemeinsames Dokument mit der internationalen Handelskammer (ICC International Chamber of Commerce) erstellt. Der aktuelle Kodex aus dem Jahre 2001 ist die vierte Überarbeitung des ‚ICC/ESOMAR internationaler Kodex

für die Markt- und Sozialforschung<sup>6</sup>. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird ausschliesslich auf diesen Kodex eingegangen, da für Schweizer Marktforschungsinstitute – zumindest jene die dem Dachverband angeschlossen sind – die europäischen Richtlinien massgebend sind. Die Schweiz gehört zwar nicht zur EU, im Bereich Marktforschung bestehen diese Grenzen jedoch nicht. Der vsms/asms ist zugehörig zu ESOMAR, und hat zwei Vertreter, welche jeweils die Sitzungen des internationalen Verbandes besuchen.

Im aktuellsten Kodex wird explizit darauf hingewiesen, dass der Erfolg der Marktforschung massgeblich vom Vertrauen der Öffentlichkeit abhängt, „davon, dass sie redlich, objektiv und unaufdringlich und ohne Nachteile für die Befragten betrieben wird“ (Esomar, 2008a). Es gehe darum, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu pflegen und die Marktforscher sollen ihre ethische und berufliche Verantwortung erkennen. Der Kodex basiert dabei auf acht Grundprinzipien:

1. Marktforscher müssen alle anwendbaren nationalen und internationalen Gesetze beachten.
2. Marktforscher müssen sich ethisch verhalten und dürfen nichts tun, was dem Ruf der Marktforschung schaden könnte.
3. Marktforscher müssen mit besonderer Sorgfalt vorgehen, wenn sie Forschung mit Kindern und Jugendlichen durchführen.
4. Die Teilnahme von Befragten ist freiwillig und muss auf der Grundlage einer angemessenen und nicht irreführenden Information über den allgemeinen Zweck und die Art des Projekts erfolgen.
5. Die Rechte der Befragten als Privatpersonen müssen von den Marktforschern respektiert werden und sie dürfen nicht geschädigt oder benachteiligt werden als unmittelbare Folge ihrer Teilnahme an einem Marktforschungsprojekt.
6. Marktforscher dürfen niemals zulassen, dass die in einem Marktforschungsprojekt erhobenen personenbezogenen Daten für irgendeinen anderen Zweck als Marktforschung verwendet werden.
7. Marktforscher müssen sicherstellen, dass Projekte und Tätigkeiten genau, transparent und objektiv konzipiert, ausgeführt, berichtet und dokumentiert werden.
8. Marktforscher müssen die anerkannten Prinzipien des fairen Wettbewerbs einhalten.

Es wird darauf hingewiesen, dass es sich bei diesem Kodex nur um die ethischen Minimalstandards handelt. Er beinhaltet also nur, was ethisch zwingend einzuhalten ist,

und geht nicht auf höherliegende ethische Standards ein. Ergänzt wird der internationale Kodex durch mehrere unterstützende Dokumente, welche alle in englischer Sprache verfasst sind. U.a. ist eine Niederschrift abrufbar, die Hinweise dazu liefert, „how to apply the international code of marketing and social research practice“ (Esomar, 2008b). Inhaltlich geht es hierbei leider nicht um Prozesse zur Einhaltung der vorgegebenen Richtlinien oder darum, wie Mitarbeitende für ethische Themen sensibilisiert werden können. Vielmehr wird dargelegt, was unter den einzelnen Punkten des Kodex präzise zu verstehen ist. Beispielsweise wird also aufgeführt, was genau gesagt werden muss, wenn potentiell zu Befragende für die Teilnahme an einem Marktforschungsprojekt angefragt werden. Die weiteren Dokumente behandeln spezielle Methoden oder Zielgruppen der Marktforschung und halten dazu spezifische Verhaltensgrundsätze fest. Es handelt sich dabei um Erläuterungen zur Marktforschung mit Kindern und Jugendlichen, zu Internetstudien, zu Mystery Shopping, zu Pharmamarktforschung, zur Kundenzufriedenheit, zu Wahlen und Abstimmungen und zu Ton- und Videoaufzeichnungen. ESOMAR verfügt über ein Professional Standards Committee (PSC), welches die Nichteinhaltung der Richtlinien sanktionieren kann. Diese Sanktionierungen reichen von einer Verwarnung, über die Veröffentlichung des Vergehens bis hin zu einem Ausschluss des betroffenen Instituts.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Kodex und die zusätzlichen Bestimmungen ein gutes ‚Nachschlagewerk‘ für die Einhaltung ethischer Minimalstandards in der Marktforschung darstellen. Über 4‘000 Institute in über 100 Ländern verfügen dank dieser Dokumente über einen Konsens, was zwingend zu beachten ist. Problematisch ist jedoch der Umfang dieser Niederschriften und die damit verbundene Fülle an Richtlinien. Es kann kaum erwartet werden, dass allen Mitarbeitern, d.h. auch den Hunderten von Interviewerinnen und Interviewern diese Grundsätze bekannt sind. Zudem wird klar betont, dass die Umsetzung dieses Kodex im Rahmen der Selbstregulierung erfolgt, d.h. die Institute selber darum bemüht sein müssen, dass die festgeschriebenen Verhaltensgrundsätze auch gelebt werden.

#### *4.3.2 Ethikthemen der Marktforschung in der Fachpresse*

Man findet Hunderte von Artikeln bei EBSCO – der Plattform mit Zugriff auf tausende von elektronischen Zeitschriften – wenn man Schlagwörter wie ‚ethics‘ oder ‚code of conduct‘ zusammen mit ‚market research‘ oder ‚marketing research‘ eingibt. Die meisten



dieser Berichte verharren auf der Ebene der Verhaltensgrundsätze. Sie liefern meist Ergänzungen zu den Richtlinien von MRA, MRS und Esomar, es wird kaum darauf eingegangen, wie deren Einhaltung gewährleistet und ethisches Verhalten gelebt werden kann.

Hier einige Beispiele: Dawson und Hillier (1995) gehen vertieft auf die Grundsätze ein, die bei Mystery Shopping in den verschiedenen Branchen zu beachten sind. Bei Oliver und Eales (2008) geht es um die Rechte der Probanden bei der Durchführung von verdeckter Beobachtung. Auch auf die ESOMAR- und MRS-Richtlinien bezüglich Marktforschung mit Kindern und Jugendlichen wird eingegangen (Clarke, 2007; Gray, 2008), bzw. auf die Graubereiche, die durch neue Techniken wie z.B. SMS entstanden sind und durch bestehende Kodex nicht abgedeckt werden. Nancarrow et al. (2004) thematisieren die Einhaltung von Verhaltensrichtlinien bei Wählerbefragungen. Sie erklären ebenso wie oben genannte Autoren, dass die Nichteinhaltung solcher Grundsätze dem Ruf der Branche schadet und dadurch der Wert solcher Forschung von der Bevölkerung verstärkt hinterfragt wird.

Nur wenige Artikel haben die Wichtigkeit und die Schwierigkeit der Implementierung solcher Verhaltensgrundsätze als Inhalt. Pallister et al. (1999) führen beispielsweise aus, dass die Qualität der Marktforschung langfristig davon abhängt, wie gut es gelingt, einen Ethik- oder Verhaltens-Kodex wie den ‚MRS Code of Conduct‘ in den Instituten einzuverleiben. Gemäss Kiecker und Nelson (1996) ist es bei Telefoninterviewern üblich, dass sie trotz Verhaltenskodex, Interviewertraining und Interviewerinstruktion verbotenerweise Fragen umformulieren, Fragen beantworten auch wenn der Befragte die Antwort verweigert hat oder sogar ganze Fragebögen selber oder zusammen mit angerufenen Kollegen ausfüllen.

Mehrere Artikel lassen sich zur Bedeutung des Menschen bei der Einhaltung von Ethik-Richtlinien finden. Bereits 1975 hat Day bezweifelt, dass die Lösung für mehr Ethik in der Marktforschung und einer gesteigerten Akzeptanz der Branche bei der Bevölkerung alleine in einem Ethik-Kodex liegt. Professionelle Integrität könne nicht durch offizielle Gebote und Verbote sichergestellt werden. Diese reichen nur dazu aus, die offensichtlichsten Fehlverhalten aufzudecken. Was ein Ethik-Kodex in erster Linie bringen kann, ist die Sicherstellung eines Minimums an ethischen Standards. Gefordert seien aber die höchsten Standards, „that only the individual’s personal set of values can truly ensure“ (Day, 1975, S. 233). Dies betonen auch Carrigan und Kirkup (2001), indem sie schreiben, dass Verhaltensgrundsätze nie vollständig Untersuchungskonflikte und –herausforderungen

abdecken können. Es bleibt Aufgabe des einzelnen Marktforschers, mit professioneller und ethischer Integrität Brücken über ‚Graubereiche‘ zu schlagen, welche durch Verhaltensgrundsätze nicht abgedeckt sind. Leider gehen Carrigan und Kirkup (2001) nicht genauer darauf ein, wie eine solche Integrität erreicht werden könnte.

Neben dem anzustrebenden Level werden auch die interindividuellen Unterschiede für ein solches gewünschtes Verhalten diskutiert (Sparks & Hunt, 1998). Jeder Mensch trifft in ähnlicher ethischer Situation unterschiedliche ethische Entscheidungen. Dies liegt u.a. an Umweltfaktoren, wie Lund (2001) in seinem Artikel zeigt. Bei der Wahl zwischen zwei Handlungsmöglichkeiten – einer ethisch akzeptableren und einer weniger annehmbaren – können durchaus die jeweiligen Konsequenzen für das eigene Unternehmen und nicht der ethische Gehalt der Möglichkeiten den Ausschlag geben für die schlussendlich getroffene Entscheidung. Ulrich (2008b) kommt zum Schluss, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter ethische Grundsätze viel eher einhalten als extrinsisch motivierte. Zur Steigerung der intrinsischen Motivation schlägt er vor, Qualitäts- und Leistungsziele zu trennen. Dies, weil sich sonst ein Zielkonflikt ergeben kann „zwischen dem Motivieren guter Interviewer zu guter Qualität und der Verantwortung, eine bestimmte Anzahl von Interviews in einer bestimmten Zeit zu erreichen“ (Ulrich, 2008b, p. 27). Man müsse dafür sorgen, dass die Interviewer ihre Rolle und Funktion verstehen und dass sie Spass an ihrer Arbeit haben. Sie sollen sich dank intelligenter und als nicht demotivierend empfundener Kontrollverfahren laufend verbessern können und wollen. Sparks und Hunt (1998) behaupten, dass die interindividuelle Varianz im Verhalten verringert werden kann, indem man die Mitarbeiter für ethische Aspekte sensibilisiert. Weitere Möglichkeiten, wie diese ethische Sensitivität und Kompetenz in der Marktforschung gesteigert werden kann, sind aber nicht zu finden.

Die ‘tour d’horizon’ durch die Fachpresse zeigt auf, dass Ethik bereits seit Jahrzehnten ein Thema ist und in unterschiedlichen Formen diskutiert wurde. Häufig blieb man jedoch an Verhaltensgrundsätzen hängen oder beleuchtete nur den Menschen bei der Einhaltung und Anwendung solcher Grundsätze. Integrative Ansätze mit der verknüpften Betrachtung der gesellschaftlichen, organisatorischen und individuellen Verantwortung von Marktforschungsinstituten sucht man vergeblich. Klar ist, dass ein Ethikkodex wie jener von ESOMAR eine gute Basis bildet, für die Sicherstellung von Unternehmensethik in der Marktforschung alleine aber definitiv nicht ausreicht.

## 5 Methodik

---

Um herauszufinden, welche Ansätze zur Sicherstellung ethischen Verhaltens in Marktforschungsinstituten bereits vorhanden sind, müssen die Menschen befragt werden, die sich tagtäglich in diesen Strukturen bewegen. Wichtige Informationen erhält man u.a. durch die Befragung des Geschäftsführers, da dieser schliesslich die für alle Mitarbeitenden geltenden Verhaltensgrundsätze vorleben soll. Um aber festzustellen, ob Grundsätze von der obersten bis zur untersten Stufe bekannt sind und auch gelebt werden, kann nicht nur der Geschäftsführer der Marktforschungsinstitute befragt werden. Andere Funktionsstufen sollen ebenfalls zu Wort kommen, denn gelebte Unternehmensethik hängt nicht nur von den Managern, sondern von allen Mitarbeitern ab.

Bezüglich Befragungsmethode ist zu überlegen, welches Ziel im Fokus der empirischen Erhebung stehen soll. Es geht an dieser Stelle nicht darum, bereits in der Breite eingeführte Massnahmen auf ihre Effizienz hin zu testen oder einen repräsentativen Stand der Ethik in der Marktforschung zu erheben, denn dann hätte man quantitativ vorgehen müssen. In der vorliegenden Untersuchung geht es vielmehr um einen vertieften Einblick in bestehende Prozesse auf Organisationsebene, Ethik-Kompetenz der Mitarbeiter und die Ausgestaltung möglicher Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik. Mittels geschlossenem, vollstandardisiertem Fragebogen dürften kaum Antworten mit dem nötigen Tiefgang resultieren. Es ist demnach ein qualitatives Vorgehen angezeigt. Grundsätzlich wären Fokusgruppen mit Mitarbeitern eines Instituts denkbar, weil dank der Gruppendynamik durchaus spannende Ideen für die vorliegende Fragestellung entstehen könnten. Aus zwei Gründen ist jedoch davon abzusehen. Erstens ist moralisch fragwürdiges Verhalten oft ein Tabuthema, über das in einer Gruppe wohl weniger offen diskutiert würde. Und zweitens ist nicht davon auszugehen, dass ein Interviewer oder ein Projektleiter zum Thema Ethik im Unternehmen vollkommen frei mitdiskutieren würde, wenn der Geschäftsführer am selben Tisch sitzt. Aufgrund dieser Voraussetzungen sind so genannte Einzelexplorationen mit halb standardisierten Gesprächsleitfäden am besten geeignet. Auf diese und die weiteren Aspekte des methodischen Vorgehens wird in diesem Kapitel eingegangen.

## 5.1 Grundgesamtheit, Auswahlkriterien und Stichprobe

Wer soll im Rahmen dieser Erhebung nun also konkret befragt werden? Das Treffen einer sinnvollen Auswahl ist anspruchsvoll, denn schliesslich könnten nicht nur Institutsmitarbeiter befragt werden, sondern auch externe Stakeholder der Marktforschungsinstitute wie Auftraggeber oder Teilnehmer von Marktforschungsbefragungen. Um einen vertieften Einblick in Handlungsgrundsätze und Richtlinien, bestehende Prozesse und die Vermittlung ethischen Knowhows an die Mitarbeitenden zu erhalten, gilt es hier aber den Fokus auf die Institute zu richten.

Doch selbst wenn man den Schwerpunkt lediglich auf die Institute legt, ist die Entscheidung, wer befragt werden soll, anspruchsvoll. Grundsätzlich dürfte jeder im Unternehmen mit ethischen Fragen zu tun haben, sei es der Marketingverantwortliche bei der Gestaltung von Verkaufsunterlagen, die Datenerhebungsabteilung bei der Erfassung von Fragebögen oder der Statistiker bei der Gewichtung der Daten. Diverse Überlegungen haben für diese Studie zur Wahl von Geschäftsführer, Personalleiter, Projektleiter und Interviewer als Gesprächspartner geführt. Ein zentraler Faktor für diese Auswahl war die Kontakthäufigkeit und –intensität mit den aussenstehenden Stakeholdern (Ausnahme Personalleiter). Michaelides und Gibbs (2006) führen hierzu aus, dass die Schnittstellen zwischen Befrager und Befragten, sowie zwischen Projektleitern und Auftraggebern besonders kritisch sind, wenn es um ethisches (Fehl-)Verhalten geht. Folgendes spricht für die Wahl der vier genannten Funktionsstufen:

1. *Geschäftsführer* tragen massgeblich zum Stellenwert der Ethik in einem Unternehmen bei. Zum Einen sollen sie als Vorbilder die ethischen Richtlinien leben (Responsible Leadership) und zum Andern sind sie die Entscheidungsinstanz für Ethik-Massnahmen wie die Einführung entsprechender organisatorischer Prozesse und der ethischen Kompetenzbildung.
2. *Personalleiter bzw. Leiter Human Resources* entscheiden und begleiten Entwicklungsmassnahmen der Mitarbeiter und implementieren Prozesse, die ethisches Verhalten gewährleisten sollen. D.h. sie sind v.a. für die in Kapitel 2 dargelegten Thesen zwei und drei kompetente Ansprechpartner.
3. *Projektleiter* haben eine wichtige Schnittstellenfunktion. Sie stehen in direktem Kontakt zu den Auftraggebern, sowie über die Feldleitung zu den Interviewern und schliesslich auch zum Management. I.d.R. ist der Projektleiter zudem verantwortlich für das Studiensetting, bei welchem der Frage der Ethik eine grosse

Bedeutung zukommt. Schwierig ist die Einhaltung ethisch richtigen Verhaltens aber auch deshalb, weil der Projektleiter oft in einem ethischen Dilemma steckt. Auf der einen Seite möchte er akkurate und reliable Daten für seinen Kunden, auf der anderen Seite wünscht er sich eine langandauernde Kundenbeziehung (Lund, 2001). Letzteres kann dazu führen, dass Studien so durchgeführt werden, wie es sich der Auftraggeber wünscht, auch wenn eine Befragung gewissen wissenschaftlichen Standards nicht genügt.

4. Zu guter Letzt sind *Interviewer* zu befragen. Sie haben direkten Kontakt zu einer der wichtigsten Stakeholder-Gruppe, nämlich zu den Probanden. Der Ruf der Marktforschung ist bei dieser Gruppe aber zumindest angekratzt, weswegen ein besonderes Augenmerk auf ethisch korrektes Verhalten beim Kontakt mit den zu Befragenden zu richten ist.

Der vsms/asms besteht – wie in Kapitel 4 ausgeführt – aus insgesamt 34 Instituten mit mehreren tausend Mitarbeitern. Zur Verfügung gestellt hat sich mit der IHA-GfK das mit Abstand umsatzstärkste Institut des Verbandes. Dieses Institut ist u.a. deswegen spannend, weil die Strukturen hier am professionellsten sein dürften. Demoscope als zweites, involviertes Institut liegt umsatzmässig an vierter Stelle. Es ist sehr erfreulich, dass sich das Unternehmen zur Teilnahme bereit erklärt hat, weil sich der in der Einleitung ausgeführte Fall Winterthur mit den Hunderten gefälschten Interviews im Telefonlabor von Demoscope ereignete. Interessant ist hier vor allem zu sehen, welche Massnahmen im Anschluss ergriffen wurden, damit ein solcher Vorfall in Zukunft nicht mehr passiert. Als drittes Institut zur Verfügung gestellt hat sich der gfs-befragungsdienst, bei welchem es sich um ein reines Feldinstitut handelt. Hier wurden in den letzten Jahren aussergewöhnliche Massnahmen zur Qualitätssteigerung umgesetzt.

## 5.2 *Einzelexplorationen*

Die Datenerhebung für vorliegende Studie erfolgt mittels Einzelexplorationen. Bei dieser Methode handelt es sich um eine persönliche, mündliche Befragung, bei der seitens des Interviewers die Befragungsabläufe nicht vorgegeben sind (Berekoven, 2001). Der Interviewer leitet die Befragungsperson vielmehr zum angestrebten Thema hin und lenkt den Gesprächsablauf nur so weit, wie dies notwendig ist. Im Bereich der Marktforschung

haben diese psychologisch-qualitativ orientierten Studien in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen. Solche Studien begnügen sich aufgrund ihrer Zielsetzung, aber auch wegen der vergleichsweise hohen Kosten und des hohen Zeitbedarfs mit relativ wenigen Interviews.

Zur Sicherung der Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews wird in der Praxis in den meisten Fällen ein gewisses Mass an Strukturierung mittels eines so genannten Interviewer-Leitfadens vorgenommen. Der Leitfaden ist sozusagen eine grobe Skizze des Vorgehens, die der Interviewer je nach Umständen beweglich handhaben und verfolgen soll. Ein solcher Gesprächsleitfaden (s. Kapitel 5.3 Entwicklung der Gesprächsleitfäden) wurde auch für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Einzelexplorationen entwickelt.

Ein besonderes Problem bei Einzelexplorationen ist naturgemäss die Protokollierung. Nachträgliche Aufzeichnungen aus dem Gedächtnis können speziell bei längeren Gesprächen nur ein Minimum der Ausführungen fixieren. Aus diesen Gründen arbeitet man daher meist mit gemischten Techniken, also etwa mit Stichworten und Tonbandaufzeichnungen.

Alles in allem stellen Explorations hohe Anforderungen an den Interviewer und den Analytiker. Die Verzerrung der Befragungsergebnisse durch Interviewereinflüsse und Fehlinterpretationen ist möglichst zu vermeiden. Trotz dieser Gefahren stellen Einzelexplorationen hier die Methode der Wahl dar. Dies weil sie eine Tiefe erlauben, die durch andere Vorgehensweisen nicht erreicht werden würde.

### *5.3 Entwicklung der Gesprächsleitfäden*

Zur Durchführung von Einzelexplorationen ist die Erstellung eines Gesprächsleitfadens üblich. Seine Handhabung bewegt sich zwischen dem strikten Festhalten an ausformulierten Fragen und dem unstrukturierten Erzählenlassen zu einem Thema. Gemäss Bock (1992) sollte der Interviewer bei Einzelexplorationen auch auf Aspekte eingehen, die nicht im Leitfaden vorgesehen sind, aber von den Befragten angesprochen werden. Aus seiner Sicht stellt eine Leitfadenbürokratie, also das strikte Festhalten des Interviewers am Leitfaden, als Informationshemmnis eine viel grössere Gefahr dar, als Abweichungen vom Leitfaden und das Vergessen einiger Fragen.

Basierend auf den Thesen dieser Arbeit und den Theoriekapiteln zur Unternehmensethik und zur Marktforschung erfolgte die Entwicklung der Gesprächsleitfäden. Dabei wurden unterschiedliche Leitfäden für die verschiedenen Stufen erstellt (s. Anlagen A bis D). Am ausführlichsten fiel der Leitfaden für den Geschäftsführer aus, da dieser über den Gesamtüberblick im Unternehmen verfügt. Beim Leiter Personal wurden Personalentwicklungsmassnahmen stärker in den Fokus gerückt, bei den Projektleitern v.a. deren Schnittstellenfunktion zum Management, zu den Auftraggebern und zu den Interviewern. Am kürzesten ist die Version der Interviewer, da diese aufgrund ihrer Teilzeitbeschäftigung am stärksten losgelöst von der restlichen Unternehmung sind. Bei den unteren Stufen wurde zudem darauf Wert gelegt, dass die Fragestellungen möglichst konkret sind, damit keine Überforderung des Gegenübers stattfindet.

Vom Aufbau her sind alle Gesprächsleitfäden identisch, nämlich trichterförmig. Innerhalb von sieben verschiedenen Frageblöcken werden zunächst die Wertschöpfungsaufgabe, weiter Handlungsgrundsätze zur Einhaltung gewünschten Verhaltens und schliesslich verschiedene Prozesse zur Einhaltung dieser Handlungsgrundsätze diskutiert. Innerhalb dieser verschiedenen Prozesse wird auch thematisiert, wie die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für ethische Fragestellungen erfolgt und erfolgen kann. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die verschiedenen Aspekte der Theorie der Wirtschaftsethik angesprochen werden. In der Folge werden die sieben Frageblöcke etwas näher erläutert.

### *1. Wertschöpfungsaufgabe*

Frageblock 1 behandelt die Wertschöpfungsaufgabe der Unternehmen. Es geht hierbei darum, ob den einzelnen Stufen bewusst ist, wofür sich ihr Unternehmen einsetzt, ob ihnen ein allenfalls bestehendes ‚Mission Statement‘ bekannt ist. Falls es eine solche, festgeschriebene Wertschöpfungsaufgabe gibt, ist weiter zu fragen, wie sichergestellt wird, dass diese bei allen Mitarbeitenden auch wirklich präsent ist.

### *2. Verhaltensgrundsätze*

Innerhalb des Frageblocks 2 werden die Verhaltensgrundsätze behandelt, die von den Marktforschungsinstituten für ihre Mitarbeiter festgehalten wurden. Zudem wird konkret gefragt, ob im Unternehmen ein Ethik-Kodex existiert oder ob die Verhaltensgrundsätze von Esomar irgendwie Einfluss hatten auf die im Institut vorliegenden Verhaltensgrundsätze. Der vsms gibt in seinen Statuten vor, dass sich alle

Mitgliedsinstitute und deren Mitarbeiter auf berufsethische Normen verpflichten, ohne jedoch zu präzisieren, was dies konkret bedeutet. Deshalb wird an dieser Stelle gefragt, was mit berufsethischen Normen in der Marktforschung gemeint sein könnte und wie sich dies auf die auszuübende Funktion der befragten Person übertragen lasse. Und in einem weiteren Schritt wird eruiert, inwiefern diese berufsethischen Normen in das Unternehmen mit einfließen.

### *3. Prozesse zur Einhaltung der Verhaltensgrundsätze*

Ab dem dritten Frageblock werden Prozesse beleuchtet, die zur Förderung bzw. Erschwerung ethischen Verhaltens beitragen. Zunächst werden die zwei in der Einleitung beschriebenen Vorfälle dargelegt, in welchen Interviewer bzw. ein Projektleiter ethisch fragwürdig gehandelt haben. Im Zusammenhang mit diesen beiden Realbeispielen werden die Interviewpartner gefragt, wie sichergestellt wird, dass ein solches Verhalten in „ihrem“ Institut nicht passieren kann. Es ist zu erwarten, dass hier der Fokus auf das Controlling gelegt wird. Deshalb fragt man zusätzlich, ob auch versucht wird unerwünschtes Verhalten mit anderen Ansätzen zu verhindern, wie z.B. der Steigerung der intrinsischen Motivation oder der verstärkten Sensibilisierung für ethische Fragestellungen. Bei den Interviewern wird auf das Beispiel mit der politischen Befragung auf Projektleiterebene verzichtet.

### *4. Ethische Anlaufstelle*

Dieser Frageblock gründet auf dem Vorschlag der Wirtschaftsethiktheorie, wonach eine klare Anlaufstelle definiert sein muss, bei der man sich melden kann, wenn einem ethisch fragwürdiges Verhalten aufgefallen ist. Herauszuarbeiten versucht man dies hier konkret mit der Frage, an wen man sich im Unternehmen wenden würde, wenn man Kenntnis von ethischem Fehlverhalten von Kolleginnen oder Kollegen hätte. Zusätzlich gefragt wird, wie die Chance vergrößert werden kann, dass solches Verhalten intern gemeldet wird, anstatt dass man schweigt oder den Vorfall extern meldet.

### *5. Führungssysteme*

Dieser Frageblock wird v.a. mit den Leitern Personal intensiver diskutiert. Es geht darum, inwiefern das Thema Ethik bzw. ethisch gewünschte Verhaltensweisen in Führungssystemen, also in Leistungsanreiz-, Leistungsbeurteilungs-, Honorierungs- oder Beförderungssystemen berücksichtigt werden. Zudem wird allen die konkrete Frage gestellt, welche Massnahmen möglich sind, um ethisch verantwortungsvolles Handeln



noch stärker zu belohnen und rücksichtsloses, an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiertes Verhalten zu demotivieren.

#### *6. Der Mensch in der Unternehmensethik*

Der Mensch steht im Mittelpunkt des sechsten Frageblocks. Denn unabhängig von organisatorischen Prozessen ist es der Mitarbeitende, der sich am Ende ethisch richtig verhält oder eben nicht. Deswegen müssen Ansätze beleuchtet werden, die zur ethischen Sensibilisierung der Mitarbeitenden beitragen. Diskutiert werden diesbezüglich drei Aspekte. Erstens die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Inwiefern wird versucht eine Kultur vorzuleben, die ethisch richtiges Verhalten stützt? Zweitens der konkrete Vorschlag des Rollentausches der Führungskräfte innerhalb des Marktforschungsunternehmens. Führungskräfte inklusive Projektleiter sollen während mindestens einem Tag pro Jahr die Rolle des Interviewers einnehmen, um sich besser in zwei wichtige Stakeholdergruppen hineinversetzen zu können, nämlich die Interviewer und die Befragten. In andern Branchen wird dies bereits praktiziert, hierzu 2 Beispiele: UBS-Manager arbeiten eine Woche in einem Altersheim und Hansueli Loosli setzt sich als Geschäftsführer von Coop jährlich einen Tag an die Kasse in einem Supermarkt. Drittens wird schliesslich angesprochen, inwiefern das Thema Ethik bei der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden grundsätzlich eine Rolle spielt. Geschäftsführer und Personalleiter werden hier zusätzlich gefragt, welche Massnahmen denkbar sind, um die Ethikkompetenz der Mitarbeitenden zu steigern. Als Möglichkeit für die Steigerung der ethischen Sensitivität wird in diesem Zusammenhang allen Interviewten ein Leitfaden mit Ethikfallstudien vorgeschlagen.

#### *7. Stakeholderdialog*

Der letzte Frageblock beschäftigt sich mit dem Stakeholderdialog, dessen Bedeutung in der Theorie der Wirtschaftsethik immer wieder hervorgehoben wird. Gefragt wird hierbei nach institutionalisierten Dialogformen mit den jeweiligen Stakeholdern. Bei den Projektleitern beispielsweise geht es um die Kommunikation mit der Geschäftsleitung, den Auftraggebern und den Interviewern. In der Abschlussfrage des Kapitels werden bei allen Interviews die Probanden als die wichtigste Stakeholdergruppe von Marktforschungsinstituten thematisiert. Wie ist ein verbesserter Dialog mit dieser Anspruchsgruppe zu erreichen? Wie kann die Akzeptanz der Marktforschungsbranche bei den Probanden erhöht werden?

Das Gespräch wird abgeschlossen, indem das Gegenüber die Möglichkeit hat, Aspekte im Unternehmen anzusprechen, die noch nicht zur Sprache gekommen sind, aber einen Beitrag zur Unternehmensethik leisten. Die letzte Frage ist ein Blick in die Zukunft: Welche ethischen Aktivitäten werden für das Unternehmen künftig von Interesse sein? Mit den hier ausführlicher beschriebenen sieben Frageblöcken wird einerseits den drei verschiedenen Ebenen Gesellschaft, Organisation, Mensch und andererseits den in der Theorie vorgeschlagenen Ansätzen für eine gesteigerte Unternehmensethik Rechnung getragen.

## 5.4 *Setting*

Das Ziel bestand darin, alle Interviews pro Institut möglichst an einem Halbtage vor Ort durchzuführen, jeweils in den Büros der zu Befragenden bzw. in einem Sitzungszimmer. Dieses Ziel konnte beim gfs-Befragungsdienst und bei Demoscope auch eingehalten werden. Bei IHA-GfK mussten die Gespräche aufgrund von Termenschwierigkeiten auf drei verschiedene Daten gelegt werden. Begonnen wurde jeweils mit dem Geschäftsführer, da dessen Inputs die Befragung der restlichen Stufen beeinflussen kann, indem z.B. in späteren Interviews mit Mitarbeitern unterer Funktionsstufen überprüft wird, ob durch den Geschäftsführer erwähnte Handlungsgrundsätze weiter „unten“ auch genannt und gelebt werden. Vereinbart wurde nur ein Termin direkt, nämlich der mit dem Geschäftsführer, die restlichen Interviews wurden jeweils intern im Institut organisiert und koordiniert.

Durchgeführt wurden insgesamt 15 Interviews, davon je sechs bei IHA-GfK und Demoscope, jeweils mit dem Geschäftsführer, dem Leiter Personal, zwei Projektleitern unterschiedlicher Branchen und zwei Interviewern. Beim gfs-Befragungsdienst handelt es sich um ein reines Feldinstitut, welches die Aufträge von anderen Unternehmen entgegen nimmt, weshalb es keine eigentlichen Projektleiter gibt. Zudem ist dort der Geschäftsführer gleichzeitig der Entscheidungsträger in Personalfragen. Deswegen wurden beim gfs-Befragungsdienst „nur“ drei Gespräche geführt, eines mit dem Geschäftsführer und zwei mit Interviewern.

Die Gespräche bei IHA-GfK und beim gfs-Befragungsdienst konnten wie geplant im Oktober 2008 stattfinden. Bei Demoscope verzögerten sich die Befragungen, weil sich die Unternehmensstruktur aufgrund eines Management-Buy-out (MBO) exakt im geplanten Befragungsmonat änderte. Dies ist insofern spannend, als dass Demoscope gerade während

der Phase der Interviews daran arbeitete, Prozessoptimierungen u.a. zur Einhaltung gewünschter Verhaltensweisen zu implementieren.

Die Dauer der Gespräche betrug je nach Funktionsstufe zwischen 20 Minuten (Interviewer) und 60 Minuten (Geschäftsführer). Während des Interviews wurden die Antworten des Gesprächspartners direkt im Gesprächsleitfaden notiert. Zur Ergänzung wurden die Gespräche zudem auf Tonband aufgezeichnet, um die Gefahr der Verzerrung bei der Datenerhebung zu minimieren. Anschliessend erfolgte die Transkription der Tonbandaufzeichnungen.

## 5.5 Datenanalyse

Die Auswertung des qualitativen Interviews ist ungleich schwieriger als etwa jene standardisierter Interviews. Sie stellt einen Prozess dar, der drei Strängen folgt (Heckmann, 1992):

- a) Die **Datenreduktion**: Selektieren, Fokussieren, Vereinfachen, Abstrahieren und Transformieren von „Rohdaten“
- b) Die **Datendarstellung**: Organisiertes Anordnen von Informationen, die Schlussfolgerungen zulassen und Handlungsabläufe erfassen
- c) Die **Schlussfolgerungen**

Die Datenreduktion erfolgt aufgrund der Notizen und der auf Band aufgezeichneten Protokolle. Jede Auswertung verbaler Daten beginnt mit einem Rückgriff auf jene Fragen, die während der Konzeption der Erhebung im Mittelpunkt gestanden haben. Deswegen werden verschiedene Antwortenblätter erstellt, in welche die Aussagen der Befragten direkt hineingeschrieben werden. Durch farbliche Unterscheidung ist sichtbar, welche Person von welchem Institut welche Antwort auf die entsprechende Frage gegeben hat. Die Farben werden so gewählt, dass ein Vergleich der gleichen Funktionsstufe über alle Institute leicht möglich ist.

Die vorliegenden Daten bilden die Grundlage für die Darstellung der Ergebnisse, die in Kapitel 6 erfolgt. Häufig ergeben sich dabei beträchtliche Deutungsspielräume und damit erhöhte Unsicherheitsmomente bei der Interpretation, wie u.a. Berekoven et al. (2001) darlegen. Die Methoden zur Analyse verbaler Daten basieren gemäss Heckmann (1992) auf drei Grundtypen: Interpretative Verfahren, inhaltsanalytische Verfahren und kategorisierende Verfahren. Das Ergebnis der *Interpretation eines Textes* hat den

wissenschaftstheoretischen Status von Hypothesen. Diese werden fortschreitend modifiziert, falsifiziert oder verifiziert. Bei den jeweils formulierten Hypothesen handelt es sich jedoch um kein Ratespiel, es ist das „Ergebnis des bewussten Praktizierens methodischer Prinzipien“ (Heckmann, 1992, p. 12). Dagegen dient die *Inhaltsanalyse* laut Früh (1992) dazu, Merkmale und typische Bedeutungsstrukturen von Textmengen zu beschreiben. Es ist das Instrument zur Strukturierung und Fokussierung des Interviewinhalts (Bock, 1992). Ein gut aufgebauter Gesprächsleitfaden erleichtert demzufolge die Inhaltsanalyse. Dies gilt auch für die *kategorisierenden Verfahren*, die durch sinnvolle Frageblöcke leichter angewendet werden können. Die verschiedenen Verfahren können im vorliegenden Fall auf unterschiedliche Arten zur Anwendung kommen:

1. Totalauswertung über alle Befragten hinweg
2. Auswertung pro Stufe über alle Institute
3. Auswertung pro Institut über alle Stufen

Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Total- und die Stufenauswertung im Vordergrund. Dies, weil es um praktikable Ansätze für die Branche und somit für alle Institute geht und nicht um Stärken, Schwächen, Chancen oder Gefahren einzelner Institute.

## 6 Ergebnisse

---

Nachfolgend sind die Ergebnisse der insgesamt 15 Einzelexplorationen dargestellt. Wie im Kapitel 5 zur Methodik ausgeführt, wurden in den drei ausgewählten und unterschiedlich grossen Unternehmen (IHA-GfK und Demoscope als ‚Full Service‘-Institute, gfs-befragungsdienst nur mit Felddienstleistungen) vier verschiedene Stufen befragt:

- 3 Geschäftsführer (alle Institute)
- 2 Leiter Personal (IHA-GfK und Demoscope)
- 4 Projektleiter (je zwei IHA-GfK und Demoscope)
- 4 Telefoninterviewer (2x IHA-GfK, 1x Demoscope und 1x gfs-befragungsdienst)
- 2 Face-to-Face-Interviewer (1x Demoscope und 1x gfs-befragungsdienst)

Namentlich erwähnt werden nur die Geschäftsführer Peter Hofer (IHA-GfK), Roland Huber (Demoscope) und Georges Ulrich (gfs-befragungsdienst). Die Befragten der anderen Funktionsstufen bleiben ohne Namen. Strukturiert sind die Ergebnisse nach den vier Thesen dieser Arbeit, die sich anlehnen an die drei Ebenen der Moral und die Integrität der drei Ebenen als vierte Dimension. Von besonderem Interesse ist dabei, inwieweit auf den unteren Funktionsstufen die bereits realisierten Ansätze zur Sicherstellung von ethisch richtigem Verhalten wahrgenommen werden. Oder nochmals anders formuliert: Wie sehr werden eingeführte Ethik-Massnahmen gelebt, d.h. findet ‚walking the talk‘ statt?

### 6.1 *These 1 – Ebene Gesellschaft*

Als Teil der Gesellschaft betreffen die Aktivitäten von Marktforschungsinstituten zahlreiche Stakeholder wie Mitarbeiter, Auftraggeber oder befragte Personen. Von gesellschaftlicher Seite bestehen Erwartungen an Unternehmen, wie mit diesen Anspruchsgruppen umzugehen ist und welche Verantwortung die Unternehmen im Zusammenhang mit ihrem Handeln zu übernehmen haben. Diesen Aspekten trägt **These 1** Rechnung:

**Die Schweizer Marktforschungsinstitute nehmen ihre (Mit-)Verantwortung hinsichtlich der Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft, des Umgangs mit Stakeholdern und dem Einsatz für adäquate marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen noch zu wenig wahr.**

Um diese These zu prüfen, beantworten die Interviewpartner der verschiedenen Funktionsstufen Fragen zum bestehenden Stakeholderengagement und -dialog, also wie man der Verantwortung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht werden kann. Eine Möglichkeit, sich für den moralischen Gehalt der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einzusetzen, ist das Engagement im Rahmen von Branchenkooperationen. Dies wurde ausschliesslich mit den Geschäftsführern diskutiert, da sich die anderen Funktionsstufen nur sehr beschränkt mit diesen unternehmensübergeordneten Fragen beschäftigen.

### 6.1.1 Branchenkooperationen

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Engagement im Marktforschungsverband vsms</b>	- vsms-Mitglied - Vertreter im vsms-Vorstand	- vsms-Mitglied - Vertreter im vsms-Vorstand	- vsms-Mitglied

Tabelle 1 Engagement im Marktforschungsverband vsms

Innerhalb der Einzelexplorationen wurden bei den Fragen zum Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen konkret die Formen des Austauschs zwischen Unternehmen und dem Verband der Schweizer Markt- und Sozialforscher (vsms) angesprochen. Hier zeigte sich, dass die Institute die Rolle des Verbandes durchaus ernst nehmen. Zwei der drei hier involvierten Institute haben einen Vertreter im achtköpfigen Vorstand des Verbandes. Von allen Unternehmensführern wird betont, dass der Verband eine wichtige Aufgabe hat, nämlich die Mitgliedsinstitute klar und deutlich von so genannten „Wald- und Wieseninstituten“ abzugrenzen, die mit ihren „quick and dirty“-Studien dem Ruf der Branche schaden. Ebenso kann durch einen aktiven Verband der Dialog zu den anderen Mitgliedsinstituten gepflegt werden. Die Bedeutung des Verbandes ist auch deshalb hoch, weil die einzelnen Unternehmen zu klein sind, um einen genügend grossen Einfluss auf den Staat bzw. die Gesetzgebung ausüben zu können. Der Geschäftsführer von IHA-GfK sieht hier allerdings nur begrenzte Möglichkeiten, weil das ‚Gesamtgewicht‘ der dem Verband angehängten Institute im Vergleich zu anderen

Branchen zu klein ist. Zudem äussert der Geschäftsführer des gfs-befragungsdienst eine gewisse Skepsis, inwiefern es gelingen kann, ethische Massnahmen beim Verband bzw. bei allen angehängten Mitgliedsinstituten durchzubringen. Dies auch deshalb, weil solche Massnahmen in der Regel weniger greifbar seien als konkrete Forderungen beispielsweise zur Geheimhaltung.

## 6.1.2 Stakeholder-Engagement und –Dialog

Basierend auf der Bedeutung des Stakeholder-Engagements und –Dialogs in der Theorie zur Wirtschaftsethik wurden die Interviewpartner aller Funktionsstufen gefragt, welche Formen des Dialogs sie mit ihren jeweiligen Anspruchsgruppen pflegen. Zu beachten ist dabei, dass es im Dialog nicht nur um regelmässige Kommunikation geht, sondern auch um Austauschformen die es ermöglichen, die Legitimität von Ansprüchen zu klären. Unterteilt ist dieses Kapitel in den Dialog mit externen, und jenen mit internen Anspruchsgruppen, wobei pro Funktionsstufe nur auf die jeweils relevanten Stakeholder eingegangen wurde.

### 6.1.2.1 Dialog mit externen Stakeholdern

Es gibt sehr viele verschiedene externe Stakeholder, mit denen Marktforschungsinstitute Dialog führen (könnten). Man denke dabei nur an die Medien, welche Marktforschungsergebnisse veröffentlichen, an Konsumentenorganisationen welche ein Interesse daran haben, dass die Konsumenten nicht zu häufig belästigt werden oder an Call Center mit dem Ziel des Produktverkaufs. Der Fokus wird hier jedoch auf die drei für Marktforschungsinstitute zentralsten externen Anspruchsgruppen gelegt: Den Staat bzw. die Politik, die Auftraggeber und die Probanden.

#### 1. Staat/Politik

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Dialog mit dem Staat / der Politik</b>	- Kaum Dialog - Wenn dann kommunal / kantonale	- Kein Dialog	- Kein Dialog

Tabelle 2 Dialog mit dem Staat / mit der Politik

Gemäss den Geschäftsführern findet mit dem Staat bzw. der Politik von den Instituten aus praktisch kein Dialog statt. Dies sei wenn schon Sache des Marktforschungsverbandes vsms, weil dort die Kräfte gebündelt werden können. Peter Hofer (Geschäftsführer IHA-GfK) nennt einen gewissen kommunalen und kantonalen Einfluss aufgrund der Tatsache, dass IHA-GfK der grösste Arbeitgeber der Gemeinde bzw. der zweitgrösste Arbeitgeber des Kantons Nidwalden ist.

## 2. Auftraggeber

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Dialog mit den Auftraggebern</b>	- V.a. projektbezogener Dialog - Projektzufriedenheitsstudie - Mit Schlüsselkunden regelmässige Meetings	- V.a. projektbezogener Dialog - Mit Schlüsselkunden regelmässige Meetings	- gfs-bern und gfs-zürich als hauptsächliche Auftraggeber. Mit diesen sehr intensiven Dialog.

Tabelle 3 Dialog mit den Auftraggebern

Beim Dialog mit den Auftraggebern standen die Projektleiter im Vordergrund, weil sie in aller Regel die Schnittstelle zwischen Kunde und Institut darstellen. Der gfs-befragungsdienst beschränkt sich auf Felddienstleistungen, weshalb es keine eigentlichen Projektleiter gibt. Stattdessen haben sie mit gfs-bern und gfs-zürich zwei hauptsächliche Auftraggeber, mit deren Exponenten man dafür sehr intensiven Dialog durch regelmässige Treffen pflegt.

Bei den Projektleitern von Demoscope und IHA-GfK zeigt sich, dass in Bezug auf die Auftraggeber der projektbezogene Dialog im Zentrum steht. Während der Zeitspanne eines Projektes findet regelmässiger Kontakt statt, ob bei der Konzeption bzw. Aufgleisung der Studie, bei der Visionierung von Interviews oder der Abschlusspräsentation einer Studie. Bei IHA-GfK wird zudem eine institutionalisierte Projektzufriedenheitsstudie durchgeführt. Dieser Fragebogen, der schriftlich oder online ausgefüllt werden kann, wird dem jeweiligen Ansprechpartner des Auftraggebers im Anschluss an das Studienende zugestellt. In dieser Feedbackform werden vom Kunden verschiedene Kriterien beurteilt, u.a. die Beratung in methodischen Fragen oder die Fehlerfreiheit bei der Datenlieferung. Eine weitere, institutionalisierte Form des Dialogs sind bei beiden Instituten jährliche oder halbjährliche Treffen mit den Schlüsselkunden. Diese Meetings sind losgelöst vom Tagesgeschäft und ermöglichen eine generelle Diskussion zur Verbesserung der Qualität und der Zusammenarbeit. Informeller Dialog findet zudem an Fachtagungen statt, weil die



Auftraggeber als Marktforschungsverantwortliche ihrer Unternehmen häufig auch an solchen Anlässen teilnehmen.

### 3. Probanden

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Dialog mit den Probanden</b>	- Dialog nur über die Interviews	- Dialog nur über die Interviews	- Dialog nur über die Interviews

Tabelle 4 Dialog mit den Probanden

Der Dialog mit den Probanden ist in der Marktforschung von zentraler Bedeutung. Dies in Anbetracht der Tatsachen, dass der Ruf der Branche in der Bevölkerung nicht besonders gut ist und dass ohne die Teilnahme der Probanden an Marktforschungsprojekten die Branche keine Studien durchführen könnte. Deswegen wurden neben bestehenden Formen des Dialogs die Möglichkeiten für einen verbesserten Dialog mit den Probanden angeschnitten.

Aufschlussreich ist die Diskussion des Probandendialogs insbesondere mit den Interviewern, da sie durch die Befragungen den häufigsten Dialog und aktuell eigentlich als einzige den Dialog mit den Probanden pflegen. Eine Erkenntnis aus den Gesprächen mit den Telefoninterviewern (CATI) ist, dass die Durchführung von Befragungen in den letzten Jahren schwieriger geworden sei, wofür sie mehrere Gründe nennen. Ganz entscheidend – dies wird ebenso von den Interviewten aller anderen Funktionsstufen genannt – ist die massiv gestiegene Anzahl an Verkaufstelefonaten durch Call Center. Diese führen dazu, dass die potentiellen Probanden die Teilnahme an Marktforschungen deshalb verweigern, weil sie die Befürchtung haben, dass man ihnen etwas verkaufen möchte. Als weitere Gründe für die abnehmende Teilnahmebereitschaft werden genannt, dass bei früheren Befragungen die am Anfang angegebene Zeit nicht eingehalten wurde, oder lange Batterien mit denselben, sich immer wiederholenden Fragen die Interviewten nerven. Zudem sinkt die Bereitschaft, an telefonischen Befragungen teilzunehmen, die länger als zehn Minuten dauern, und bei zu schwierigen Fragen kommt sich das Gegenüber teilweise dumm vor und steht bei der nächsten Kontaktaufnahme nicht mehr zur Verfügung. Eine Interviewerin ist der Ansicht, dass es die Multiplikation der hier genannten Gründe ist, die zur höheren Verweigerungsquote gegenüber früher führt. Inzwischen sei ein Teil der Bevölkerung schon genervt, wenn am Telefon die Begriffe Marktforschung oder Befragung fallen.

Aus der Sicht der Face-to-Face-Befrager beschränkt sich der Trend der gesunkenen Teilnahmebereitschaft auf die telefonischen Befragungen. Dies weil es im visuellen Kontakt viel einfacher sei, die Leute davon zu überzeugen, dass es sich beim Interview nicht um den Verkauf eines Produkts handelt. Ausserdem hat man bei Face-to-Face-Interviews auch die Möglichkeit, im Falle eines skeptischen Probanden die Broschüre mit dem Titel ‚Ihre Meinung zählt‘ (Anlage E) des vsms zu zeigen. In dieser wird erläutert, was der Sinn von Marktforschung allgemein und der Teilnahme der angefragten Person im Speziellen ist. Aber auch die Face-to-Face-Interviewer räumen ein, dass es schwierig sei, die Menschen z.B. auf der Strasse zur Teilnahme zu überzeugen, wenn das Interview zu lange dauert und dass Abwehrhaltung vorliegt, wenn Fragen zu kompliziert sind und somit das Gegenüber überfordern.

Neben dem Dialog durch die Interviews über den Befrager werden keine Formen der regelmässigen, gegenseitigen Kommunikation mit den Probanden mehr genannt. Die Frage, wie der Dialog zu dieser Anspruchsgruppe verbessert werden kann, fällt den allermeisten schwer. Viele Antworten weisen darauf hin, dass der Sinn von Marktforschung verstärkt und offensiver kommuniziert sowie eine deutlichere Abgrenzung zu Verkaufsgesprächen vorgenommen werden muss. Bezüglich Sinnvermittlung wird mehrfach geäussert, dass dies direkt am Telefon gleich vor dem Interview sehr schwierig sei, weil zu lange Erklärungen zu Beginn des Interviews die Verweigerungsrate deutlich nach oben treiben. Deswegen müssen die Probanden schon vor der eigentlichen Kontaktaufnahme vom Nutzen „seriöser“ Befragungen überzeugt werden. Das ideale Mittel hierzu – wie auch zur Abgrenzung gegenüber Verkaufsgesprächen - ist aus Sicht der Exponenten aller Funktionsstufen Öffentlichkeitsarbeit durch den Verband, da hier die Kräfte zusammengespant werden können, und weil die Akzeptanz von Marktforschung bei den Probanden die ganze Branche betrifft, und nicht nur ein einzelnes Institut. Im Rahmen dieser Öffentlichkeitsarbeit soll aufgezeigt werden, weshalb es wichtig ist, an Marktforschung teilzunehmen. Dass die Bedeutung von Befragungen heute nicht klar ist, beschreibt der Geschäftsführer von Demoscope mit dem Beispiel, dass Zeitungsleser in aller Regel Umfragen sehr schätzen, jedoch nur ein Teil von ihnen dazu bereit ist, an diesen auch teilzunehmen. Als eine Möglichkeit für einen verbesserten Wissensstand der Probanden wird von einer Interviewerin vorgeschlagen, dass bei Marktforschungsergebnissen in Zeitungsberichten noch konsequenter das Institut und die Mitgliedschaft des Unternehmens zum Verband erwähnt sein müssen. Mit der Zugehörigkeit zum Verband zeige man, dass gewisse Qualitätskriterien eingehalten

werden. Ziel ist, dass sich der Proband in Zukunft noch häufiger gleich bei der Nennung des Institutsnamens bewusst ist, dass es sich um ein seriöses Marktforschungsinstitut handelt.

So sinnvoll der Vorschlag der Öffentlichkeitsarbeit auch ist, es handelt sich bei dieser Massnahme um eine Information der Probanden, nicht um einen Dialog, zu dessen Definition es gehört, dass er in beide Richtungen stattfindet. Zu möglichen Dialogformen wurden von den Befragten mit Ausnahme eines Vorschlags des IHA-GfK-Personalleiters gar keine Ideen oder Ansätze geäußert. Bei diesem Ansatz handelt es sich allerdings nicht um einen äusseren Dialog, sondern um die Möglichkeit des virtuellen Dialoges. Bei diesem kommuniziert man nicht direkt mit dem Gegenüber, sondern versucht dessen Position einzunehmen. Für den IHA-GfK-Personalleiter reicht ein Satz für diesen virtuellen Dialog, den sich der Projektleiter beim Aufgleisen einer Studie als Frage immer stellen sollte: „Wie hole ich meine Zielgruppe respektvoll ab?“. Schon alleine diese Überlegung könne das Verhalten des Projektleiters verändern, indem er sich überlegt, wie der Fragenkatalog und der Aufbau der Befragung vom Probanden wahrgenommen wird.

Einen etwas anderen Ansatz zur gesteigerten Akzeptanz bei den Probanden schlägt der Geschäftsführer des gfs-befragungsdienstes vor. Er greift die Rolle der Medien im Sinne ihrer Bedeutung als Stakeholder auf, was einen indirekten Effekt auf die Probanden hätte. Aus seiner Sicht muss der Dialog mit den Medien aber auch den Konsumentenorganisationen verbessert werden. Beide Anspruchsgruppen sollten ein Interesse an der klaren Trennung zwischen seriöser Marktforschung mit entsprechenden Qualitätsrichtlinien und unseriösen Umfragen oder Kontaktaufnahmen mit dem Ziel des Verkaufs von Produkten oder Dienstleistungen haben. Die Konsumentenorganisationen haben das Interesse, die Konsumenten zu schützen, die Medien wollen valide und reliable Ergebnisse bei den von ihnen initiierten Umfragen erhalten. Als mögliche Massnahme schlägt der Geschäftsführer des gfs-befragungsdienst deshalb vor, einen fixen Sitz im vsms-Vorstand für einen Vertreter einer Konsumentenorganisation und/oder der Medien zu institutionalisieren.

Neben der allgemeinen Frage nach Möglichkeiten für einen verbesserten Dialog mit den Probanden wurde im Rahmen der Einzelexplorationen auch ein konkreter Vorschlag diesbezüglich gemacht. Aktuell findet der Dialog mit den Probanden nur während der Befragungen über die Interviewer statt. Diese Plattform könnte aber zusätzlich genützt werden, indem die anderen Mitarbeiter der Institute, insbesondere die Führungskräfte inklusive Projektleiter, jeweils an einem Tag pro Jahr ebenfalls Befragungen durchführen.

Die Idee eines solchen „Seitenwechsels“ ist der institutionalisierte Dialog mit den Probanden, was in operativen und strategischen Entscheiden eine neue, zusätzliche Sichtweise ermöglicht. Gleichzeitig könnte man sich besser in die Rolle der Interviewer hineinversetzen. Dieser Vorschlag wird im Rahmen der Einzelexplorationen von den Befragten aller Funktionsstufen fast ausschliesslich als sehr gut beurteilt. Zum Teil und noch nicht konsequent wird dies bei allen drei Marktforschungsinstituten bereits umgesetzt, in der Regel aber nur bei der Einschulung. Der regelmässige Rollentausch würde – so mehrere Rückmeldungen – ein grösseres Verständnis sowohl für die Befragten als auch für die Interviewer bringen. Jene, die einen solchen Rollentausch bereits einmal gemacht haben betonen, dass der Profit von diesen selber durchgeführten Interviews sehr nachhaltig war. Aufgrund der genannten Vorteile des „Seitenwechsels“ wünscht sich der Geschäftsführer von Demoscope, dass auch die Auftraggeber einmal in die Rolle der Interviewer schlüpfen sollen, um zu sehen wie anspruchsvoll diese Aufgabe ist.

#### 6.1.2.2 Dialog mit internen Stakeholdern

Der interne Dialog meint jenen mit bzw. unter den Mitarbeitern. Speziell hervorzuheben ist der Dialog mit der Geschäftsführung und im Rahmen der Marktforschung auch jener mit den Interviewern.

##### 1. Mitarbeiterdialog allgemein

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Mitarbeiterdialog allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässige Mitarbeiterbefragung</li> <li>- Jährliche Mitarbeiterbeurteilung (exkl. Interviewer)</li> <li>- Wöchentliche Sitzungen auf Teamebene</li> <li>- Projektleiterzirkel</li> <li>- Methodenforen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jährliche Mitarbeiterbeurteilung (exkl. Interviewer)</li> <li>- Jährliches Mitarbeitergespräch mit Geschäftsleitungsmitglied (exkl. Interviewer)</li> <li>- Wöchentliche Sitzungen auf Teamebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmässige Mitarbeiterbefragung</li> <li>- Mitarbeiterbeurteilung und –gespräch mit Geschäftsführer (exkl. Interviewer)</li> </ul>

Tabelle 5 Mitarbeiterdialog allgemein

Bei den institutionalisierten, internen Dialogformen der teilnehmenden Marktforschungsinstitute stechen die Mitarbeiterbefragung einerseits und Führungssysteme wie die Mitarbeiterbeurteilung andererseits hervor. Letztere werden jedoch im Rahmen des anschliessenden Kapitels 6.2 zu Management / Organisation diskutiert.

Zwei der drei Institute führen eine regelmässige Mitarbeiterbefragung durch. Dies um eine Feedbackkultur zu erreichen, welche das Unternehmen vorwärts bringen soll. Inhaltlich beziehen sich die Befragungen zwar nicht bewusst aber doch indirekt auf das Thema Ethik. Bei IHA-GfK werden beispielsweise Bewertungen abgegeben zu Statements wie „Ich werde geachtet als Mensch“ oder „Ich vertraue meinem Vorgesetzten“. Der Leiter Personal geht davon aus, dass gerade beim letzten Statement fehlende Ethik zum Ausdruck kommen würde. Um gemeinsam Verbesserungspotentiale zu erarbeiten, besprechen die Vorgesetzten nach Abschluss der Befragung die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern.

Ebenfalls regelmässiger Dialog findet im Rahmen von wöchentlichen Sitzungen auf Teamebene statt, wo im Vordergrund aktuelle Projekte diskutiert werden. Weitere institutionalisierte Formen des Dialogs sind nur bei IHA-GfK bekannt, wohl mitunter bedingt durch die Grösse des Instituts. Es handelt sich einerseits um den Projektleiterzirkel, in welchem sich die Zugehörigen zu dieser Funktionsstufe in zweimonatigen Abständen treffen und austauschen. Andererseits gibt es die Methodenforen, an denen Projektleiter inklusive Teamleiter und Kundenberater teilnehmen. Nicht institutionalisiert aber dennoch wichtig sind die zahlreichen informellen Formen des Dialogs, z.B. vor, bei oder nach Meetings, ad hoc in den Gängen oder im Büro, beim Mittagessen mit Arbeitskollegen, in den Pausen usw.

In allen drei Instituten werden zudem Gefässe genannt, die eher als Information denn als Dialog bezeichnet werden können. Beispiele dazu sind der Newsletter (IHA-GfK) oder die postalischen News (Demoscope) für die Kunden, die natürlich auch Wissenswertes für die Mitarbeitenden beinhalten. Weiter die Informationsveranstaltungen der Geschäftsleitung für Mitarbeiter, wo letztere die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen. Oder auch den Mitarbeitern abgegebene Materialien zu bestimmten Themen wie z.B. Datenschutz.

## 2. Dialog mit den Interviewern

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Dialog mit den Interviewern</b>	- Persönliches Feedback durch die Supervisoren - Interviewerinstruktion durch die Projektleiter	- Persönliches Feedback durch die Supervisoren - Interviewerinstruktion durch die Projektleiter	- Telefonisches Feedback bzw. über PC-Bildschirmoberfläche durch die Supervisoren

Tabelle 6 Dialog mit den Interviewern

Eine spezielle Rolle in der Marktforschung haben die Befragerinnen und Befrager inne. Aufgrund der Aussagen der Personen auf den Funktionsstufen Geschäfts-, Personal- und Projektleitung wird klar ersichtlich, dass die Befragerinnen und Befrager im Unternehmen

deutlich weniger integriert sind als die anderen Mitarbeiter. Dies hängt von mehreren Faktoren ab, so z.B. die Teilzeittätigkeit der allermeisten Interviewer mit zwei bis vier Einsätzen pro Woche, die Einsatzzeitpunkte häufig am Abend, oder der Arbeitsort in den Telefonlabors, auf der Strasse bzw. in den Teststudios, bei den Leuten zuhause, oder sogar in den eigenen vier Wänden. Letzteres gilt nur für den gfs-befragungsdienst, wo die CATI-Interviewer dezentral von zuhause mit dem eigenen PC arbeiten.

Diese Voraussetzungen führen dazu, dass Dialog v.a. mit den Probanden, den anderen Interviewern, den Supervisoren und allenfalls der Laborleitung erfolgt. Institutionalisierte Dialogformen bestehen dabei eigentlich nur zu den Supervisoren, welche einen bestimmten Prozentsatz der Interviews zur Qualitätskontrolle abhören und den Interviewern in erster Linie bei Beanstandungen dazu Feedback geben. Zudem besteht mit den Projektleitern oder der Feldleitung Kontakt, wenn die Interviewerinstruktion zu Beginn der Feldphase einer Befragung von entsprechender Stelle durchgeführt wird. Intern kaum reflektiert wird erstaunlicherweise der Dialog der Interviewer mit den Probanden. Dadurch geht einiges an Know-how über erlebte Reaktionen der Befragten verloren, die durchaus wertvolle Inputs für kommende Projekte liefern könnten. Diese mangelnde Integration der Interviewer ist teilweise sogar bewusst. So betont der Geschäftsführer der IHA-GfK, dass absichtlich wenig Dialog z.B. über die Hintergründe eines Projektes mit den Interviewern geführt wird, weil diese sonst für die Durchführung der Interviews beeinflusst werden könnten.

### 3. Dialog mit der Geschäftsleitung

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Dialog mit der Geschäftsleitung</b>	- keine genannten, institutionalisierten Dialogformen	- 1x jährliches Mitarbeitergespräch mit den Festangestellten	- Teilnahme des Geschäftsführers am Interviewerfest

Tabelle 7 Dialog mit der Geschäftsleitung

Eine fixe, formelle Dialogform der Mitarbeiterschaft mit der Geschäftsleitung gibt es nur bei Demoscope mit dem einmal jährlich stattfindenden Gespräch zwischen einem Mitglied der Geschäftsführung und jedem festangestellten Mitarbeiter (d.h. exkl. Interviewer). Informell gibt es zudem den Dialog am jährlichen Interviewerfest beim gfs-befragungsdienst, wo der Geschäftsführer jeweils mit dabei ist. Ansonsten werden keine institutionalisierten Formen des Dialogs zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern genannt.

Alle Geschäftsführer proklamieren jedoch die flachen Hierarchien im Unternehmen und ihre offenen Türen für alle Mitarbeiter. Gerade von den Projektleitern bei Demoscope wird bestätigt, dass dies nicht nur leere Worte sind. Bei IHA-GfK ist das Verhältnis der Projektleiter zumindest zum CEO aufgrund der Unternehmensgrösse distanzierter. Hier wird der Kontakt zur Geschäftsleitung eher über den Leiter der Ad hoc-Forschung hergestellt. Im Gegensatz zu Projektleitern erleben Interviewer die gesamte Geschäftsleitung als sehr weit entfernt, zumindest in den beiden grösseren Instituten IHA-GfK und Demoscope. So sagt eine Interviewerin, dass sie bereits seit 20 Jahren bei diesem Institut arbeite, aber noch kein einziges Mal mit einem Mitglied der Geschäftsleitung Kontakt hatte. Eine Face-to-Face-Interviewerin führt aus, dass sie bedingt durch ihren Arbeitsort ausser Haus in der Regel wenig über das Unternehmen erfahre. Wenn es irgendwelche Änderungen in der Geschäftsleitung gebe, dann erfahre man dies eher aus der Presse als direkt durch das Unternehmen. Dies führt denn auch zur Aussage, dass man schauen müsse, überhaupt zu wissen, wer der oberste Chef sei. Ein Weg für einen etwas näheren Kontakt ist die beschriebene Teilnahme des Geschäftsführers am Interviewerfest. Auch beim Fest der Interviewer von IHA-GfK sollte als Zeichen der Wertschätzung mindestens ein Geschäftsleitungsmitglied mit dabei sein, so der Personalleiter von IHA-GfK.

**Bestätigung/Verwerfung der These 1:**

- In Schweizer Marktforschungsinstituten bestehen mehrere sinnvolle Formen des Dialogs, u.a. jener mit anderen Instituten durch die Mitgliedschaft und aktive Teilnahme im Branchenverband, mit den Mitarbeitern durch Mitarbeiterbefragungen inklusive Nachbesprechung oder mit den Auftraggebern durch jährliche Kundengespräche losgelöst vom Tagesgeschäft. Diese Dialogformen ermöglichen neben der Kommunikation die Prüfung der Legitimität der jeweiligen Stakeholderansprüche.
- Ungenügend und unbefriedigend sind aber v.a. der Dialog mit den Interviewern und der reale Dialog mit den Probanden – beide finden kaum statt. Gerade im fehlenden Dialog mit den Probanden besteht ein grosses Defizit, bedenke man doch die abnehmende Akzeptanz der Marktforschung bei dieser Anspruchsgruppe. Im Dialog mit den Probanden muss eruiert werden, welche Ansprüche bestehen und wie legitim diese sind, ansonsten kann man in Zukunft womöglich noch weniger auf deren Bereitschaft zur Teilnahme an Befragungen zählen.
  - *Die These 1 kann weder bestätigt noch verworfen werden. In gewissen Teilen nehmen die Marktforschungsinstitute ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr, jedoch noch nicht im nötigen Umfang.*

Tabelle 8 Bestätigung/Verwerfung der These 1

## 6.2 *These 2 – Ebene Management / Organisation*

Während es sich bei der Stufe Gesellschaft mehrheitlich um unternehmensübergeordnete Fragen gehandelt hat, trifft die zweite Ebene der Moral den Kern der Unternehmung. Auf der Stufe Management bzw. Organisation geht es darum, dass fragwürdige ethische Entscheidungen in Unternehmen oft weniger mit der Einstellung als vielmehr mit einer ungenügenden Struktur zu tun haben. Es gilt unternehmensinterne Prozesse zu implementieren, die integritätsorientiertem Handeln nicht entgegenstehen, sondern mittels moralischen Rückenstützen entsprechendes Handeln unterstützen und ermutigen. In **These 2** wird behauptet, dass diese Voraussetzung in Schweizer Marktforschungsunternehmen noch nicht erfüllt ist:

**Die Managementprozesse und -systeme der Schweizer Marktforschungsunternehmen - zur Sicherstellung der Integrität nach innen – sind noch ungenügend.**

Basierend auf dieser These wurde innerhalb der 15 Interviews gefragt, welche der vom Explorateur genannten, gängigen Ethikmassnahmen im Unternehmen bekannt sind. Die Fragen berücksichtigen neben dem Aspekt des Vorhandenseins zusätzlich die Komponente, ob eingesetzte Massnahmen auch auf den „unteren“ Funktionsstufen wahrgenommen und gelebt werden.

### 6.2.1 *Integritätssysteme*

Gibt es in den drei involvierten Marktforschungsunternehmen eine Wertschöpfungsaufgabe und/oder einen ‘Code of Conduct’, unter welchem Namen auch immer? Wie wird sichergestellt, dass solche schriftlich festgehaltenen Verhaltensgrundsätze von den Mitarbeitern auch verstanden und gelebt werden? Wie fördern die Führungssysteme ethisch richtiges Verhalten im Unternehmen? An wen wendet man sich im Unternehmen, wenn einem ethisches Fehlverhalten aufgefallen ist und wie wird ein solches internes ‚Whistleblowing‘ gefördert? Neben diesen Fragen wurden wie unter Kapitel 5.3.2 (Entwicklung der Gesprächsleitfäden) dargelegt zwei reale Beispiele diskutiert – eines auf Ebene Projektleiter und eines auf Ebene Interviewer – bei welchen ethisches Fehlverhalten mitunter aufgrund mangelnder Prozesse vorlag.



### 6.2.1.1 Wertschöpfungsaufgabe bzw. ‚Mission Statement‘

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Wertschöpfungsaufgabe</b>	- Statement zur ‚Mission & Strategie‘ der GfK-Gruppe vorhanden	- Keine geschriebene Wertschöpfungsaufgabe	- Keine geschriebene Wertschöpfungsaufgabe

Tabelle 9 Wertschöpfungsaufgabe

Eine niedergeschriebene Wertschöpfungsaufgabe gibt es nur bei der IHA-GfK. Dieses drei Sätze umfassende Statement zu Mission und Strategie lautet folgendermassen:

*„Die GfK Gruppe gehört zu den führenden Marktforschungsunternehmen der Welt. Unser Erfolg begründet sich wesentlich aus dem Engagement unserer Mitarbeiter, zu denen eine Reihe der im Hinblick auf Wissen, Erfahrung und Kreativität fähigsten Köpfe der Branche gehören. Wir kennen uns nicht nur in den Methoden und Technologien moderner Marktforschung aus, sondern besitzen auch ein hohes Mass an Marktkennntnis und Marketing-Know-how, um unseren Kunden unentbehrlicher und geschätzter Partner bei ihren Entscheidungen zu sein.“*

Das ‚Mission Statement‘ umfasst demnach die Stellung im Markt, die Bedeutung der Mitarbeiter, sowie die Rolle von IHA-GfK als Zulieferer von Entscheidungsgrundlagen für die Kunden. Eine im ganzen Unternehmen klar deklarierte Wertschöpfungsaufgabe trägt dazu bei, dass alle am selben Strick ziehen können. Doch wissen die Projektleiter und Interviewer von IHA-GfK, wofür sich das Unternehmen einsetzt? Der Geschäftsführer bezeichnet dies als enorm schwierige und gleichzeitig sehr bedeutsame Aufgabe, weil man in dieser Branche besonders auf das Know-how der Mitarbeiter angewiesen sei. Vermittelt würden Informationen zur Mission des Unternehmens im Einführungsseminar, durch einen partizipativen Führungsstil und die stufengerechte Einbindung in die Strategieentwicklung. Die Aussagen des Geschäftsführers ergänzt der Personalleiter, indem er aufzeigt, dass die Strategie bzw. die Aufgabe des Unternehmens schon beim Rekrutierungsgespräch vermittelt wird, dann aber auch bei Mitarbeiterinformationen durch die Geschäftsleitung und über Führungsschulungen. Die Projektleiter der IHA-GfK antworten auf die Frage nach der Existenz eines ‚Mission Statement‘, dass dieses im Korridor an der Wand hänge und irgendwo im Projektleiterhandbuch notiert sei, sie sich jedoch nicht an den Inhalt erinnern könnten. Aus ihrer Sicht bestehe die Wertschöpfungsaufgabe darin, dass der Kunde immer im Zentrum stehe und man ihm bei der Erhebung von Informationen, die ihm wichtig sind, weiterhelfe. Dies tue man, damit der Kunde seine eigenen Kunden besser befriedigen könne. Zudem wird als Aufgabe eine auf Wissen basierte Wachstumsstrategie

verstanden, also ‚Growth from Knowledge‘. Diese Strategie sei neben den beschriebenen Dokumenten auf dem Korridor und im Projektleiterhandbuch auch beim Einstellungsgespräch und innerhalb des Teams beschrieben worden. Gemäss den Interviewern von IHA-GfK setzt sich das Institut dafür ein, Meinungen von Menschen über Unternehmen zu erhalten und Unternehmen Informationen dazu zu liefern, wo sie auf dem Markt stehen, um schliesslich z.B. Produktverbesserungen vornehmen zu können. Für Projektleiter und Interviewer kann festgehalten werden, dass die stufengerechte Vermittlung des ‚Mission Statements‘ offenbar gut gelingt.

Bei den im Vergleich zu IHA-GfK kleineren Instituten Demoscope und gfs-befragungsdienst gibt es keine geschriebene Wertschöpfungsaufgabe. Die beiden Geschäftsführer nennen ähnliche Aufgaben ihres Unternehmens wie im ‚Mission Statement‘ der IHA-GfK ausgeführt. Georges Ulrich vom gfs-befragungsdienst ergänzt diese aber noch dadurch, dass die mittels möglichst hohen wissenschaftlichen Standards erreichte Qualität nicht immer mit dem Kundenwunsch übereinstimmen muss. Den Projektleitern von Demoscope fällt es wohl nicht zuletzt aufgrund des fehlenden ‚Mission Statements‘ etwas schwerer als jenen von IHA-GfK, die Aufgabe des Unternehmens zu umschreiben. Sie erwähnen grundsätzliche Punkte wie die kompetente Beratung, das Eingehen auf Kundenbedürfnisse oder dass der Kunde alles aus einer Hand bekommt. Bei den Interviewern von Demoscope und gfs-befragungsdienst gehen die Aussagen zur Aufgabe des Unternehmens in die Richtung, dass man versucht herauszufinden, was die befragten Personen zu einem bestimmten Thema denken und dass man im Vergleich zu anderen Instituten qualitativ bessere Interviews durchzuführen versuche.

#### 6.2.1.2 ‚Code of Conduct‘ bzw. Ethikkodex

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Verhaltensgrundsätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ‚Code of Conduct‘ vorhanden</li> <li>- Vermittlung von Grundsätzen beim Einstellungsgespräch, beim Einführungsseminar oder bei Mitarbeiterinformationsveranstaltungen</li> <li>- Projektleiterhandbuch für die Projektleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein eigener ‚Code of Conduct‘, in AGB wird jedoch auf Einhaltung der Richtlinien von Esomar hingewiesen</li> <li>- In Arbeitsverträgen sind die acht zentralen Verhaltensgrundsätze von Esomar aufgeführt</li> <li>- Thematisierung der Grundprinzipien beim Einstellungsgespräch</li> <li>- Interviewer-Guidelines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein eigener ‚Code of Conduct‘</li> <li>- Interviewer-Guidelines</li> </ul>

Tabelle 10 Verhaltensgrundsätze

Grundsätzlich besteht bei allen Instituten und auf allen Funktionsstufen eine gewisse Skepsis bezüglich der Praktikabilität eines ‚Code of Conduct‘. Der Geschäftsführer des gfs-befragungsdienstes erläutert dies am Beispiel der Richtlinien des europäischen Verbandes Esomar, die zwar mit viel Herzblut erstellt worden seien, deren Umsetzung in gelebte Kultur aus seiner Sicht jedoch sehr schwierig sei. Auf den unteren Funktionsstufen besteht insofern Skepsis, als dass ein solches Dokument zu wenig fassbar sei, wenn es für alle gelten solle, Ethik des Weiteren nicht zu 100% niedergeschrieben werden könne und festgesetzte Verhaltensgrundsätze schliesslich auch einschränken könnten.

Von den drei involvierten Instituten verfügt als einziges die IHA-GfK über einen eigenen ‚Code of Conduct‘ (GfK, 2008). Die sechs Kapitel beinhalten die Präambel (A), wo u.a. festgehalten wird, dass der Kodex nicht nur eine Managementaufgabe ist, sondern ein von allen Beschäftigten in der GfK zu tragendes Selbstverständnis darstellt. Als nächstes werden allgemeine Grundsätze (B) ausgeführt, welche aus Anweisungen bei Interessenskonflikten, dem Vorrang von gesetzlichen Bestimmungen, dem Datenschutz und der Datensicherheit, dem Schutz geistigen Eigentums und dem Umweltschutz bestehen. Danach folgen Verhaltensregeln (C) bezüglich Gleichbehandlung aller Beschäftigten und Dritten, Geschenken und sonstigen geldwerten Vorteilen, Unabhängigkeit und Objektivität von Entscheidungen und Erklärungen u.a. bei der Vergabe von geschäftlichen Aufträgen an Lieferanten, Nebentätigkeiten und Kapitalbeteiligungen, Insiderkenntnissen und betreffend Trennung von privaten und geschäftlichen Aufwendungen. Das vierte Kapitel thematisiert die Kommunikation (D) dieser Verhaltensregeln innerhalb der GfK-Gruppe, insbesondere durch die Führungskräfte. Im fünften Kapitel wird ‚Whistleblowing‘ (E) angesprochen und eine unabhängige Stelle genannt, an welche sich die Beschäftigten wenden können, wenn sie nicht den Weg über einen internen Vorgesetzten wählen möchten. Das letzte Kapitel besteht lediglich aus der Adresse einer Kontaktperson (F), falls Rückfragen bestehen.

Wie der Leiter Personal der IHA-GfK betont, ist ein solches Dokument nutzlos, solange sein Inhalt nicht in die Unternehmenskultur mit einfließt. Die Frage ist deshalb, inwieweit dies der Fall ist. Kennen die Projektleiter und die Interviewer den ‚Code of Conduct‘? Und wenn nicht, orientieren sie sich allenfalls an Verhaltensgrundsätzen, die ihren Ursprung dennoch im Verhaltenskodex haben? Die erste der beiden Fragen kann mit ‚nein‘ beantwortet werden. Allen vier Befragten der beiden Funktionsstufen ist der ‚Code of Conduct‘ als Dokument nicht bekannt. Auf die Frage, welche Verhaltensgrundsätze bei IHA-GfK gelten, werden von den Projektleitern jedoch Fragmente des Kodex

wiedergegeben wie beispielsweise die Notwendigkeit von Vertraulichkeit, Data Privacy, in Studien gewonnene Informationen nicht für Folgeprojekte mit anderen Kunden zu nutzen oder die Würde der Befragten nie zu verletzen. Diese Grundsätze haben die Projektleiter aus verschiedenen Quellen: Einstellungsgespräch, Einführungsseminar, Projektleiterhandbuch oder Mitarbeiterinformationsveranstaltungen. Die Interviewer von IHA-GfK nennen als ihre Verhaltensgrundsätze die Einhaltung der Anonymität der Befragten wie auch den respektvollen Umgang mit den Probanden oder dass man keinerlei Daten weitergeben soll.

Die anderen beiden Institute haben gemäss den Geschäftsführern keinen eigenen 'Code of Conduct', weil sie von Papier nicht allzu viel halten bzw. weil die Gefahr besteht, dass ein solches Dokument zu abstrakt ist und deshalb nicht gelebt werden kann. Trotzdem bezieht sich Demoscope indirekt auf einen 'Code of Conduct' und zwar auf jenen von Esomar. Dies mittels Verweises auf deren Richtlinien in den allgemeinen Geschäftsbedingungen. Zudem sind die acht Grundprinzipien des Esomar-Kodex (s. Kapitel 4.3.1 Kodex für die Markt- und Sozialforschung) in jeden Arbeitsvertrag integriert. Weitergeführt wird diese Vorarbeit jedoch nicht, d.h. es findet keine Einbindung dieser Verhaltensrichtlinien in weitere Führungssysteme statt. Trotzdem ist sich eine der beiden Projektleiterinnen von Demoscope der Tatsache bewusst, dass verschiedene Verhaltensrichtlinien im Arbeitsvertrag stehen. Dementsprechend kann sie auch verschiedene Grundprinzipien nennen wie den Datenschutz, die Verschwiegenheit oder die Anonymisierung der Daten der befragten Probanden. Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die angesprochene Projektleiterin erst seit gut einem halben Jahr bei Demoscope arbeitet und das Einstellungsgespräch, innerhalb dessen Rahmens der Inhalt des Arbeitsvertrages besprochen wurde, noch nicht sehr lange her ist. Konkreter werden Verhaltensgrundsätze auf Stufe Interviewer thematisiert. Bei Demoscope und beim gfs-befragungsdienst sind spezifische Interviewer-Guidelines vorhanden, die festlegen, wie sich die Befrager bei ihrer täglichen Arbeit zu verhalten haben. Diese Richtlinien scheinen gut in den Köpfen verankert zu sein, ist man sich doch bewusst, dass man weder die Probanden beeinflussen soll, noch die eigene Meinung durchschimmern lassen darf, Interviews immer genau gleich d.h. ohne den Text abzuändern durchführt, ehrlich ist und einen respektvollen Umgang mit den Befragten pflegt.

### 6.2.1.3 Führungssysteme

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Führungssysteme</b>	- keine bewusste Berücksichtigung von ethischen Aspekten in Führungssystemen	- keine bewusste Berücksichtigung von ethischen Aspekten in Führungssystemen	- Honorierungssystem für Interviewer mit drei Qualitätsstufenboni

Tabelle 11 Führungssysteme

Bei der Frage der Berücksichtigung von ethischen Aspekten in Führungssystemen geht es darum, ob in Leistungsanreiz- und Leistungsbeurteilungssystemen, in Honorierungssystemen oder in Beförderungssystemen reine Leistungsziele massgeblich sind oder ob auch vorgegeben wird, unter welchen Prämissen diese Leistungen zu erreichen sind. Dies z.B. in Form der Integration von Verhaltensgrundsätzen in die Führungssysteme.

Bei Demoscope werden laut Geschäftsführer ethische Aspekte nicht explizit in den Führungssystemen berücksichtigt, was durch die Projektleiter bestätigt wird. Ein gewünschtes Verhalten werde eher durch die Unternehmenskultur erreicht, indem die Teamleiter nicht einfach jubeln wenn viel Umsatz erreicht wird, sondern auch darauf achten, wie dieser erreicht wurde. Zudem versucht man bei Beförderungen – auch wenn nirgends schriftlich festgehalten – Teamgeist und Spirit zu belohnen. Bei der IHA-GfK werden bei Zielvorgaben ebenfalls keine Leitplanken gesetzt, und auch sonst spielen ethische Aspekte in den Führungssystemen keine Rolle, zumindest nicht bewusst.

Auf Stufe Interviewer gibt es aufgrund der stundenbasierten Beschäftigung keine institutionalisierten Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen. Als Führungssysteme werden auf dieser Funktionsstufe deshalb nur die Honorierungs- und die Leistungsanreizsysteme eingesetzt. Die IHA-GfK kennt beim Lohn grundsätzlich keine Unterschiede zwischen den Interviewern. Es gebe höchstens einen Bonus nach einer gewissen Anzahl gearbeiteter Stunden, aber den habe er noch nie erreicht, so ein Interviewer. Bei Demoscope startet man mit einem gewissen Grundlohn, dieser kann durch die Dauer des Engagements, Mehrsprachigkeit und eine gewisse Häufigkeit der Einsätze um gut 20% erhöht werden. Die Einhaltung der Interviewer-Guidelines - wie z.B. der respektvolle Umgang mit den Probanden – wird grundsätzlich vorausgesetzt und hat keinen Einfluss auf diesen Bonus. Als Leistungsanreiz kennt man im Face-to-Face-Bereich die Möglichkeit, den Arbeitstag eine halbe Stunde früher zu beenden, wenn man erfolgreich gearbeitet und die nötigen Interviews durchgeführt hat. Auch hier gibt es keinen Bezug zur Einhaltung von Verhaltensgrundsätzen. Ein höherer Lohn ist beim gfs-

befragungsdienst nicht erst nach ein paar Jahren, sondern vom ersten Tag an möglich. Neben einem Grundlohn wird hier mit drei Qualitätsstufenboni gearbeitet. Wird die Zeit eingehalten, bis man die vereinbarten Interviews absolviert hat, gibt es 10%, erreicht man eine bestimmte Anzahl Interviews, gibt es noch einmal 10% auf den Grundlohn und wenn die Qualität der Interviews stimmt – d.h. keine negativen Feedbacks durch die Supervisorinnen vorliegen – erhalten die Interviewer weitere 10% mehr. Dieses System hat einen gewissen Komplexitätsgrad, weswegen es gar nicht alle Interviewer verstehen, wie auf Nachfrage festzustellen ist. Sie wissen aber zumindest im Groben, dass Qualität und die Anzahl Interviews einen Einfluss auf ihren Lohn haben.

#### 6.2.1.4 Ethische Anlaufstelle

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Ethische Anlaufstelle</b>	- Ethische Anlaufstelle bei der GfK-Gruppe vorhanden, jedoch niemandem bekannt	- Keine explizite ethische Anlaufstelle	- Keine explizite ethische Anlaufstelle

Tabelle 12 Ethische Anlaufstelle

Im ‚Code of Conduct‘ der GfK-Gruppe ist eine zentrale Anlaufstelle in Deutschland genannt, an die man sich bei vertraulichen Meldungen, Beschwerden oder Hinweisen wenden kann. Diese ist jedoch niemandem der befragten Personen bei IHA-GfK bekannt, nicht einmal vom Geschäftsführer wird sie genannt. Begründet werden kann dies wohl dadurch, dass die Anlaufstelle örtlich und inhaltlich zu weit von den Mitarbeitern in Hergiswil entfernt ist. Auf die Frage, an wen sich die Mitarbeiter wenden würden, wenn ihnen ethisches Fehlverhalten auffällt, betonen die Geschäftsführer aller drei Institute, dass die eigene Türe für solche Meldungen jederzeit offen steht. Bei IHA-GfK wurde die Belegschaft auch schon aktiv informiert, dass man sich im Falle eines Vergehens internes ‚Whistleblowing‘ wünscht. Der Geschäftsführer von Demoscope ist sich jedoch bewusst, dass dies offenbar noch nicht reicht, denn im Fall Winterthur mit den gefälschten Interviews habe sich nie eine der involvierten Interviewerinnen oder Supervisorinnen bei ihm oder jemand anderem der Geschäftsleitung gemeldet.

Von den befragten Projektleitern und Interviewern der drei Institute sind sich praktisch alle einig, dass man bei einem kleineren Vergehen die Person zunächst direkt ansprechen oder den nächsten Vorgesetzten kontaktieren würde. Je schwerer das Vergehen, desto direkter würde man sich bei „höheren“ Funktionsstufen melden, wobei Unklarheit darüber besteht, bei wem genau. Die Projektleiter nennen den Geschäftsführer, die Feldleitung, den

Personalchef oder auch den Qualitätsverantwortlichen. Interviewer sind deutlich zurückhaltender als Projektleiter, wenn es um die Frage des ‚Whistleblowings‘ geht. Meistens hört man das Fehlverhalten bei seinen Kollegen ja nur und sieht es nicht schriftlich. Wie soll man bei den Vorgesetzten aber seinen Vorwurf beweisen, wenn das Interview wie bei IHA-GfK und Demoscope nicht aufgezeichnet wird? Dies ist einer der Gründe, weshalb beim gfs-befragungsdienst sämtliche Telefongespräche aufgezeichnet werden.

Die Voraussetzungen, die aus Sicht der Mitarbeiter die Meldung von moralisch fragwürdigem Verhalten fördern würden, sind folgende: Gewährleistete Anonymität und keine negativen Konsequenzen, wenn man sich meldet. Dies ist aus Sicht des Geschäftsführers vom gfs-befragungsdienst dann am besten gewährleistet, wenn die Ansprechstelle nur für die Qualitätssicherung zuständig ist und nicht unter dem Druck von Leistungszielen steht. Aus diesem Grund wird wohl mehrfach die Idee geäußert, dass eine neutrale Stelle beim Verband vsms geschaffen werden sollte. Sinnvoll sei so ein Unterfangen aber nur dann, wenn die entsprechende Stelle auch den nötigen Handlungsspielraum habe. Gegen eine ethische Anlaufstelle beim nationalen Verband spricht aus Sicht des Geschäftsführers der IHA-GfK, dass ein Mitarbeiter kaum bereit wäre, zu jemandem zu gehen, den er nicht kennt.

### 6.2.1.5 Leitfaden mit Ethikfallstudien

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Leitfaden mit Ethikfallsstudien</b>	- nicht vorhanden	- nicht vorhanden	- nicht vorhanden

Tabelle 13 Leitfaden mit Ethikfallstudien

Ein Leitfaden mit Ethikfallstudien gibt es in keinem der drei involvierten Institute. Die Mehrheit der Befragten findet dies zwar grundsätzlich eine gute Idee, allerdings seien verschiedene Aspekte zu bedenken. Erstens dürfe ein solcher Leitfaden nicht zu umfassend sein, weil er dann nichts mehr bewirken würde. Zweitens bestehe die Gefahr, dass mit den Fallstudien definiert werde, was Ethik ist und was nicht, und der Mitarbeiter dann nicht mehr mitdenke und sich der Verantwortung entziehe. Drittens besteht die Befürchtung, dass die Beispiele zu weit entfernt sind vom eigenen Tätigkeitsbereich, und damit der Transfer vom Dokument zum echten Leben nicht mehr gelingt. Der Geschäftsführer von IHA-GfK ist denn auch der Überzeugung, dass solche Fallbeispiele nur in Rollenspielen effizient vermittelt werden können, weil Ethik nicht lern-, sondern nur erlebbar ist.

### 6.2.1.6 Systembau zur Sicherung der Unternehmensethik auf Ebene

#### Interviewer

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Systembau Ebene Interviewer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf Einstellung der Interviewer bei Rekrutierung</li> <li>- Herkömmliches System mit Interviewerinstruktion, Supervisoren und Feldleitung</li> <li>- Reportingsystem mit Kontrollmöglichkeiten für Projektleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herkömmliches System mit Interviewerinstruktion, Supervisoren und Feldleitung</li> <li>- Qualitätskontrolleurin, die direkt dem CEO und nicht der Feld- oder Projektleitung unterstellt ist</li> <li>- Regelmässige, technische Überprüfung der Verbindungsnachweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus auf intrinsische Motivation der Interviewer bei Rekrutierung</li> <li>- Supervisoren sind losgelöst von Leistungszielen und direkt dem CEO unterstellt</li> <li>- Automatic Dialling</li> <li>- Jedes Interview wird aufgezeichnet und kann nachkontrolliert werden</li> </ul>

Tabelle 14 Systembau Ebene Interviewer

Der Fall Winterthur bei Demoscope hat die vsms-Institute aufgeschreckt. Interviewer haben über mehrere Wochen einige hundert Telefoninterviews mit Kollegen statt mit den geplanten Zielpersonen durchgeführt. Die organisatorischen Prozesse konnten das Fehlverhalten der Interviewer nicht verhindern, die Verantwortung lag einseitig bei den Mitarbeitern. Wie haben nun die Institute reagiert, d.h. wie wird bei IHA-GfK, beim gfs-befragungsdienst und insbesondere bei Demoscope sichergestellt, dass sich ein solcher Vorfall nicht wiederholt? Es zeigt sich, dass die Herangehensweise von Institut zu Institut sehr unterschiedlich ist.

Der Leiter Personal von IHA-GfK führt aus, dass dieser Prozess bereits bei der Rekrutierung beginnt, indem man beim Bewerbungsgespräch auf die Werte und Einstellungen der Interessierten achtet. Der Geschäftsführer vom gfs-befragungsdienst berücksichtigt dies ebenfalls, indem er Wert auf eine möglichst hohe intrinsische Motivation legt. Lieber ein Berufswiedereinsteiger, der andernorts keine Chance erhalten hat aber die Arbeit des Interviewers mit Überzeugung macht, als ein Student, der i.d.R. primär aus extrinsischer Motivation, d.h. aus rein finanziellen Gründen heraus agiert.

Der zentrale Teil zur Sicherung korrekt durchgeführter Interviews – ob bei telefonischen oder persönlichen Interviews - besteht bei allen Instituten in der Kontrolle der Interviews und der Interviewer. Bei computergestützten, telefonischen Interviews (CATI) werden beispielsweise bis zu 10% der Interviews durch Supervisoren kontrolliert. Diese sitzen bei IHA-GfK und Demoscope in einem Nebenraum und kontrollieren die Interviewer „live“, d.h. direkt während des Gesprächs - das im Normalfall nicht aufgezeichnet wird - per



Telefon und Bildschirm. Supervisoren bzw. die Laborleitung sind in der Linienorganisation zwischen Interviewer und Projektleiter eingestuft und haben demnach auch Leistungsziele. Beim gfs-befragungsdienst, wo die Befrager von zuhause aus arbeiten, wird jedes einzelne Gespräch aufgezeichnet; die Supervisoren kontrollieren die Interviews nachträglich vom zentralen Büro aus. Im Gegensatz zu den anderen beiden Instituten sind die Supervisoren nicht Teil der Linienorganisation, sondern agieren quasi als Stabsabteilung und sind direkt dem Geschäftsführer unterstellt. Aus Sicht des Geschäftsführers des gfs-befragungsdienstes liegt der Vorteil darin, dass die Supervisoren nur für die Einhaltung von Qualitätsrichtlinien sorgen müssen und nicht in die Leistungsziele der Projektleiter und Interviewer eingebettet sind. Dies ist insbesondere gegen Abschluss einer Studie wichtig, wo der Druck häufig sehr hoch ist, weil in kurzer Zeit noch eine gewisse Anzahl Interviews realisiert bzw. eine bestimmte Quote gefüllt werden muss. In dieser Situation besteht die grösste Gefahr, dass qualitativ gewisse Einbussen in Kauf genommen werden und das sonst so selbstverständliche, moralisch richtige Verhalten über Bord geworfen wird. Genau dann braucht es jemanden, der nicht eingebunden ist in diese Linienstruktur, sondern nur für Qualitätsziele zuständig ist. Einen ähnlichen Weg wie der gfs-befragungsdienst hat Demoscope eingeschlagen, indem sie neben den herkömmlichen Supervisoren eine Qualitätskontrolleurin ernannt haben. Dies ist eine der beiden Massnahmen als Antwort auf den Fall Winterthur. Die Qualitätskontrolleurin kontrolliert nicht wie die Supervisoren in erster Linie die Interviews, sondern das Verhalten der Interviewer und ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt. Als zweite Massnahme wurde eine institutionalisierte, regelmässige technische Überprüfung der Verbindungsnachweise eingeführt. Das heisst, es werden die Telefonnummern gemäss Bildschirmanzeige mit jenen der effektiv gewählten Nummern abgeglichen. Im Fall Winterthur stellte sich nachträglich heraus, dass weit über 10% der gewählten Nummern von den eigentlich zu wählenden Nummern abwichen. Diese Kontrolle der Verbindungsnachweise ist beim gfs-befragungsdienst gar nicht nötig, denn die Telefonnummern werden per ‚automatic dialling‘ durch den Computer gewählt.

Die IHA-GfK kennt keine Qualitätskontrolle, die von der Linienorganisation losgelöst ist. Dafür gibt es in diesem Institut neben herkömmlicher Kontrolle durch Supervisoren und Laborleitung zusätzlich ein Reportingsystem, welches auch den jeweiligen Projektleitern zur Verfügung steht. Mit diesem System können Letztere jeden Morgen kontrollieren, wie viele neue Interviews dazu gekommen sind und wie lange sie im Durchschnitt gedauert haben. Dies geschieht auf Ebene aller oder auch einzelner Interviewer, so dass

Auffälligkeiten bezüglich Länge und Anzahl der Interviews pro Befragter nicht lange unerkant bleiben. Ein ähnliches Reportingsystem besteht zudem bei computergestützten, persönlichen Interviews (CAPI). Dort wird neben der Dauer der Interviews beispielsweise auch der Zeitpunkt der Erhebung gespeichert. So fällt natürlich auf, wenn die Befragungen viel zu kurz sind oder in der Nacht durchgeführt wurden.

### 6.2.1.7 Systembau zur Sicherung der Unternehmensethik auf Ebene Projektleiter

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Systembau Ebene Projektleiter</b>	- 4-Augenprinzip - Qualitätsverantwortlicher	- Ausbildung/Persönlichkeit des Projektleiters - Methodenverantwortlicher	- keine Projektleiter

*Tabelle 15 Systembau Ebene Projektleiter*

In diesem Kapitel wird Bezug genommen auf das in der Einleitung geschilderte Realbeispiel der Projektleiterstufe. Die Geschäftsführer, Projektleiter und z.T. die Leiter Personal mussten dabei Stellung beziehen, was bei ihnen unternommen wird, um in solchen Situationen ethisch richtiges Verhalten sicher zu stellen. Im erläuterten Beispiel geht es um eine PR-Agentur, die für eine politische Kampagne bei einem renommierten vsmis-Institut eine telefonische Befragung durchführen möchte. Mit der Absicht, bestimmte Resultate zu erhalten, um die Chancen für ihren Kandidaten bei den Nationalratswahlen zu erhöhen und den Kontrahenten zu schwächen, wurde von der Agentur ein Fragebogen mit mehreren suggestiven Fragen und einem fragwürdigen Aufbau entworfen. Statt die Befragung in dieser Form zu stoppen, führte der Projektleiter des entsprechenden Marktforschungsinstituts die Befragung eins zu eins so durch, seines fragwürdigen Verhaltens scheinbar nicht bewusst.

Eine solche Studie darf keinesfalls durchgeführt werden, auch nicht auf Wunsch des Kunden, so die Haltung des Geschäftsführers von Demoscope. Für eine Projektleiterin des selben Instituts gilt ebenfalls, dass wissenschaftliche Standards vor Kundenwünschen stehen. Etwas anderer Meinung ist hier der Geschäftsführer von IHA-GfK. Er meint, dass die Projektleiter ihre Auftraggeber gerne methodisch beraten, sofern sie das wollen. Wenn nicht, dann ist es die Entscheidung des Kunden, die Studie so durchzuführen. Die Verantwortung für eine solche Handlungsweise liege beim Kunden und diese werde ihm durch IHA-GfK nicht abgenommen, sagt Peter Hofer, der Geschäftsführer. Er ergänzt jedoch, dass es je nach Situation und Ausmass auch bei ihrem Institut dazu kommen kann,

dass ein Auftrag abgelehnt werden muss. Besonders schwierig sei dies aber bei internationalen Studien, wo man zur Vergleichbarkeit mit anderen Ländern einen Fragebogen unverändert zu übernehmen hat, auch wenn er methodische Mängel aufweist. Zur Verhinderung einer Studiendurchführung wie im ausgeführten Beispiel sind für den Geschäftsführer von Demoscope die Persönlichkeit und die Ausbildung eines Projektleiters entscheidend. Bezüglich Ausbildung meint denn der Geschäftsführer vom gfs-befragungsdienst auch, dass es ein Problem sei, wenn Projektleiter ohne akademischen Hintergrund angestellt werden, die nicht während des Studiums das empirische Arbeiten gelernt haben. Aus seiner Sicht dürfen Projektleiter nicht nur für die „blinde“ Durchführung eines Projekts verantwortlich sein. Sie müssen dem Auftraggeber bezüglich Fragebogenentwicklung und Methodendesign mindestens ebenbürtig und in der Lage sein, einen Vorschlag des Auftraggebers kritisch zu hinterfragen. Dies ist aber genau die Schwierigkeit aus Sicht des Leiters Personal von IHA-GfK, denn wenn ein Junior-Projektleiter einen Auftrag zusammen mit einem Marketingleiter eines grösseren Unternehmens durchführt, dann sind die beiden einander kaum ebenbürtig, was es für den Projektleiter schwieriger macht zu intervenieren.

Aus diesem Grund - so die breite Meinung - darf der Projektleiter nicht alleine für die Durchführung einer Studie verantwortlich sein. Es braucht mindestens das Vieraugenprinzip zusammen mit dem Teamleiter, bei heikleren Projekten wird bei IHA-GfK auch noch der Ressortleiter, bei Demoscope die Geschäftsleitung beigezogen. Bei einer Besprechung „nur“ mit dem Teamleiter besteht bei hohem Umsatzdruck oder je nach Thema grundsätzlich die Gefahr, dass man gewisse methodische Unzulänglichkeiten in Kauf nimmt, da der Teamleiter wie der Projektleiter mitunter Leistungsziele zu erfüllen haben. Eine Projektleiterin meint denn auch, dass man besonders achtsam sei auf die Methodik, wenn Studien zur Veröffentlichung in den Medien gedacht sind. Das führt zur Frage, wie das bei Studien gehandhabt wird, die nicht für die Veröffentlichung gedacht sind? Der Geschäftsführer vom gfs-befragungsdienst sieht als Lösung dieses Problems den Anspruch, dass vor dem Projektstart Studiendesign und Fragebogen mit jemandem zu besprechen sind, der, anders als der Teamleiter, von Leistungszielen losgelöst und nur für die Qualität verantwortlich ist. Er zieht eine Analogie zu wissenschaftlichen Arbeiten von Studenten, die jeweils auch von einem Referenten begleitet werden. Eine solche Stelle existiert bei Demoscope (Methodenverantwortlicher) und IHA-GfK (Qualitätsverantwortlicher) bereits: So wie das System in den beiden Instituten derzeit aufgebaut ist, würde es die Durchführung besagter Befragung für die politische Kampagne

allerdings nicht verhindern. Da der Kontakt zum Methoden- bzw. Qualitätsverantwortlichen nicht institutionalisiert ist, liegt es am Projektleiter, bei entsprechenden Fragestellungen diese Stelle aufzusuchen, was im erwähnten Beispiel nicht geschah. Für den Geschäftsführer von Demoscope ist der Wunsch einer institutionalisierten Zusammenarbeit mit einem Referenten bzw. Methodenverantwortlichen zwar eine gute Idee, jedoch eine Frage der Rentabilität, da der Kostendruck von Seiten Auftraggeber in den letzten Jahren stark zugenommen habe. Als praktikabel sieht er viel eher die Konzeption einer Checkliste mit allgemeinen Schlüsselfragen, die der Methodenverantwortliche erstellt und die sich der Projektleiter dann vor jedem Studienstart stellen kann. Je nach Antworten bei diesem virtuellen Dialog kann die Studie dann gestartet werden, oder man sucht den Methodenverantwortlichen auf.

## 6.2.2 Integritätskultur

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Integritätskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Open-door-policy</li> <li>- Mitarbeiterfeste</li> <li>- Sportclub für Mitarbeiter</li> <li>- 20er-Club mit Mitarbeitern, welche schon über 20 Jahre bei IHA-GfK sind</li> <li>- Umkehrung der Hierarchien, z.B. Moderation von Workshops durch Lehrlinge</li> <li>- Mitarbeiter des Jahres, gekürt aufgrund weicher Faktoren und nicht Umsatzziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Open-door-policy</li> <li>- Früher regelmässiger Mittagslunch für alle Festangestellten mit Behandlung eines spezifischen Themas</li> <li>- Demoscope News für Kunden und Partner: Menschen die berichten und umsetzen, keine reine Produkt- und Dienstleistungswerbung mehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Open-door-policy</li> <li>- Interviewerfest mit Teilnahme des Geschäftsführers</li> </ul>

Tabelle 16 Integritätskultur

Wie schon in der Theorie der Unternehmensethik ausgeführt, braucht es neben einer systemischen Seite die kulturelle Einbettung von Integritätsmassnahmen. Bei allen Interviewten ist in den Aussagen zu spüren, dass in ihrem Institut die Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert geniesst. Alle Geschäftsführer betonen beispielsweise die flachen Hierarchien und die Politik der offenen Türen für alle Mitarbeiter. Bei den Demoscope-News stehen seit ein paar Jahren die Mitarbeiter im Vordergrund und nicht mehr ausschliesslich Produkte und Dienstleistungen. Zudem gab es früher Mittagslunchs, wo ein

aktuelles Thema diskutiert wurde und an dem alle fest angestellten Mitarbeiter teilnehmen konnten. Die meisten institutionalisierten Formen zur Förderung der gewünschten Unternehmenskultur existieren beim grössten Institut IHA-GfK. Genannt werden der 20er-Club für Mitarbeiter, die seit mindestens 20 Jahren für dieses Unternehmen arbeiten, Mitarbeiterfeste, ein Sportclub für Mitarbeiter oder der aufgrund weicher Faktoren gewählte Mitarbeiter des Jahres. Zudem kann es auch mal vorkommen, dass die Hierarchieleiter umgedreht wird und interne Workshops von Lehrlingen moderiert werden. Alles in allem besteht ein Konsens darin, dass es schwierig ist, Unternehmenskultur in Worte zu fassen. Man spüre sie jedoch im Umgang der Mitarbeiter miteinander, so der Leiter Personal der IHA-GfK.

#### **Bestätigung/Verwerfung der These 2:**

- Der gfs-befragungsdienst und Demoscope mit ihrer zweistufigen Reaktion auf den Fall Winterthur zeigen, wie die Prozesse zu gestalten sind, um auf Interviewerebene ethisch richtiges Verhalten zu gewährleisten. Ausserdem scheinen dank durchwegs positiv geschilderter Unternehmenskultur die Voraussetzungen gegeben zu sein, um implementierte Integritätssysteme leben zu können und sie in der „DNA“ des Unternehmens zu verankern.
  - Bekannte Integritätssysteme wie ‚Mission Statement‘ oder ‚Code of Conduct‘ sind bei den kleineren Instituten nicht eingeführt. Eine bewusste Einbindung der vorhandenen Dokumente in die Führungssysteme findet auch bei IHA-GfK nicht statt. Zudem nicht definiert ist eine klare, ethische Anlaufstelle. Auf Stufe Projektleiter gewährleisten die Managementprozesse noch in ungenügender Weise ethisch richtiges Verhalten.
- Die These 2 kann grösstenteils bestätigt werden. Die unternehmensinternen Prozesse stützen ethisch richtiges Verhalten insgesamt noch zu wenig.

*Tabelle 17 Bestätigung/Verwerfung der These 2*

### **6.3 These 3 – Ebene Mensch**

Strukturelle Ethikmassnahmen sind notwendig aber nicht ausreichend, da es am Schluss die Menschen sind, welche entscheiden. Deshalb ist zu eruieren, wie verantwortliche Führung in Marktforschungsinstituten gefördert wird, wie die Mitarbeiter ermutigt werden, ethische Bedenken zur Sprache zu bringen und wie sie durch ethische Bewusstseinsbildung befähigt und sensibilisiert werden. Die **These 3** dieser Arbeit geht

davon aus, dass Ethik auf dieser individuellen Ebene in Schweizer Marktforschungsinstituten noch keine Rolle spielt:

**Auf individueller Ebene spielt Ethik in Schweizer Marktforschungsinstituten noch keine Rolle. Dies weder bezüglich verantwortlicher Führung der Führungskräfte noch bezüglich kritischer Loyalität oder ethischer Kompetenzbildung der Mitarbeiter.**

### 6.3.1 Responsible Leadership

	IHA-GfK	Demoscope	gfs-befragungsdienst
<b>Responsible Leadership</b>	- Führungsseminare	- keine konkret geäusserten Massnahmen	- keine konkret geäusserten Massnahmen

*Tabelle 18 Responsible Leadership*

Aus Sicht des Geschäftsführers von IHA-GfK besteht verantwortliche Führung darin, dass man selber einhält, was man von den Mitarbeitern auch fordert. Laut Roland Huber von Demoscope zeigt sich verantwortliche Führung ebenso in der Tatsache, dass Mitarbeiter bei Problemen zu ihm kommen. Der Geschäftsführer vom gfs-befragungsdienst geht noch ein wenig weiter und behauptet, dass gar kein ethisch sinnvoller Output erfolgen kann, wenn bei denjenigen, die das System bauen und kontrollieren, kein ethisches Bewusstsein vorliegt. Dabei dürfe es sich aber nicht um instrumentalisierte Ethik handeln, also Ethik die als Erfolgsinstrument eingesetzt wird, so der Leiter Personal von IHA-GfK. Vielmehr geht es um die Überzeugung, von innen heraus das Richtige tun zu wollen, was auch in den Führungsseminaren vermittelt werden müsse. Diese Führungsseminare bei IHA-GfK sind das einzige genannte Instrument in den drei Instituten, welches ‚Responsible Leadership‘ fördern soll, indem Themen wie ‚Corporate Managerial Principles‘ oder ‚Corporate Values‘ thematisiert werden.

Die Projektleiter können nicht sagen, wie die Mitglieder der Geschäftsleitung versuchen, als Führungskraft Vorbilder zu sein, weil diese für sie meist zu weit weg sind. Bei den ihnen direkt vorgesetzten Teamleitern schätzen aber sowohl die Projektleiter von Demoscope als auch jene von IHA-GfK, dass sie versuchen, einem nicht nur aufzuzeigen, was die Ziele sind, sondern auf was man bei der Zielerreichung zu achten hat. Ein wichtiger Punkt sei dabei, dass die Teamleiter immer wieder die Bedeutung optimaler Beratung betonen, unabhängig von Umsatz oder Produktivität. Interviewer erleben Führung bei den Supervisoren, bei der Laborleitung und allenfalls bei Projektleitern. Die

Ansprüche an die Führung sind bescheiden und reichen von einer guten Erreichbarkeit über eine gewisse Überzeugungsfähigkeit bis hin zu einer zuverlässigen, korrekten Arbeitsweise.

### 6.3.2 Kritische Loyalität

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Kritische Loyalität</b>	- Aktive Information, dass internes Whistle-blowing gewünscht wird	- keine Massnahmen zur Förderung der kritischen Loyalität genannt	- keine Massnahmen zur Förderung der kritischen Loyalität genannt

*Tabelle 19 Kritische Loyalität*

Es braucht eine kritische Loyalität der Mitarbeiter, damit sie in einer Situation, in welcher sie moralisch fragwürdiges Fehlverhalten feststellen oder in einem ethischen Dilemma stecken, nicht einfach schweigen oder ohne zu hinterfragen loyal sind. Im Verlauf der 15 Einzelexplorations wurde nur eine einzige Aussage dazu gemacht, wie die kritische Loyalität der Mitarbeiter gefördert wird. Es handelt sich dabei um den aktiven Aufruf an die Mitarbeiter der IHA-GfK durch die Geschäftsleitung, sie sollen sich unbedingt intern melden und nicht schweigen, wenn ihnen fragwürdiges Verhalten aufgefallen ist.

### 6.3.3 Ethische Kompetenzbildung

	<b>IHA-GfK</b>	<b>Demoscope</b>	<b>gfs-befragungsdienst</b>
<b>Ethische Kompetenzbildung</b>	- Informationsveranstaltungen der Geschäftsleitung - Einführungsseminar - Projektleiterzirkel - Methodikschulung on-the-job - Kenny - Feedback durch Supervisorinnen	- Arbeitsvertrag - Methodikschulung on-the-job - Interviewerschulung - Feedback durch Supervisorinnen - Präsentation für Interviewer, was mit erhobenen Daten passiert (bisher 1x)	- 1 Tag Ausbildungszentrum - Feedback durch Supervisorinnen - Informationen zu gewissen Studien am Interviewerfest

*Tabelle 20 Ethische Kompetenzbildung*

Konkret zum Thema Ethik findet heute in den involvierten Marktforschungsinstituten keine Kompetenzbildung statt, weder on-the-job noch off-the-job. Indirekt gibt es aber einige Ansätze, welche über alle Funktionsstufen hinweg versuchen, die Mitarbeiter für ethische Aspekte zu sensibilisieren. Dabei geht es bei der IHA-GfK häufig um Datenschutz, so beispielsweise bereits beim Einführungsseminar, bei

Mitarbeiterinformationsveranstaltungen durch die Geschäftsleitung oder bei einer erfolgten Datenschutzausbildung für jeden Mitarbeiter. Mit dem Arbeitsvertrag von Demoscope wird zumindest informiert, was die zentralen Verhaltensregeln sind, weil das Dokument die acht zentralen Punkte des ‚Code of Conduct‘ von Esomar enthält. Ethisch sensibilisiert wird der Mitarbeiter insofern, als er durch das Lesen des Dokumentes und seine Unterschrift sein Einverständnis zu diesen Regeln gibt.

Zur Kompetenzbildung der Projektleiter verfügt die IHA-GfK über einen Projektleiterzirkel, der alle zwei Monate stattfindet. In diesem besteht die Möglichkeit, auch Themen mit Bezug zur Ethik anzuschneiden. Am intensivsten findet methodische Ausbildung aber in der täglichen Projektarbeit on-the-job statt, so die Aussagen aller befragten Projektleiter. Aus Sicht des Personalleiters von IHA-GfK reicht dies aber noch nicht aus, wie das geschilderte Beispiel mit der durchgeführten politischen Befragung zeige. Deshalb sei es zwingend erforderlich, mittels Coaching die Projektleiter für moralische Fragen stärker zu sensibilisieren.

Auch eine Sensibilisierung der Interviewer in moralischen Fragen scheint angezeigt. Wie der Geschäftsführer von Demoscope ausführt, war es beim Fall Winterthur einigen Interviewern nicht bewusst, dass sie etwas Unrechtes taten, indem sie Gespräche mit Kollegen statt mit der Zielperson führten. Ihre Argumentation war, dass die Interviews ja schliesslich vollständig durchgeführt worden seien. Trotz dieser Vorkommnisse spielt bei der aktuellen Ausbildung der Interviewer Ethik oder Moral direkt keine Rolle. Bei der Einführung wird aber bei allen Instituten zumindest vermittelt, wofür Befragungen gemacht werden bzw. was der Sinn ihrer Tätigkeit ist und was die Interviewer in ihrer täglichen Arbeit nicht tun dürfen. Bei IHA-GfK wurde zudem „Kenny“ eingeführt, ein eLearning-Kurs mit anschließender Prüfung zur Rekrutierung der geeigneten Interviewer für CATI-Befragungen, bei dem gleichzeitig Sinn der Arbeit und Wissen vermittelt wurde. Aus Sicht eines Interviewers war diese Einführung sinnvoll, um die Arbeit besser zu verstehen. Ergänzen könnte man die anfängliche Grundschulung laut einer Interviewerin von Demoscope damit, dass eine neue Kollegin zu Beginn ihrer Tätigkeit zwei bis drei Abende durch eine erfahrene Interviewerin betreut wird. Zudem meint ein Interviewer, dass jedem die Auffrischung der bei der Anstellung vermittelten Inhalte gut tun würde. Diese interne Weiterbildung reiche aber in einem Rhythmus von etwa drei Jahren und soll über die Einführung zu Beginn der Anstellung hinausgehen und z.B. heikle Themen wie die Abänderung von Probandenangaben und deren Folgen behandeln. Durch eine solche Schulung könnte auch die intrinsische Motivation der Interviewer gesteigert werden, was



aus Sicht des Personalleiters der IHA-GfK ein Muss ist. Etwas gespaltener ist in dieser Frage der Geschäftsführer desselben Instituts. Er ist sich zwar bewusst, dass ein intrinsisch motivierter Interviewer die Probanden besser für eine Teilnahme motivieren kann. Auf der anderen Seite befürchtet er, dass die Interviewführung durch das aufgebaute Interesse beeinflusst wird. Mehrheitlich wird aber die Meinung geäußert, dass der Sinn der Tätigkeit den Interviewern durchaus stärker vermittelt werden soll. Eine weitere Möglichkeit hierzu bestünde in der nachträglichen Rückmeldung an die Interviewer, was nach Studienende mit den jeweiligen Daten gemacht wurde. Beim gfs-befragungsdienst geschieht dies in informellem Rahmen am Interviewerfest vor Weihnachten. Bei Demoscope wurde dies bisher einmal gemacht, indem man die Ergebnisse und die weiteren Schritte einer Studie den involvierten Interviewern präsentiert hat. Dies war sehr sinnvoll, sei aber einfach eine Zeitfrage.

**Bestätigung/Verwerfung der These 3:**

- Die Förderung von verantwortlicher Führung ist gerade beim grössten Institut IHA-GfK durchaus ein Thema, v.a. innerhalb der Führungsseminare. Zudem bestehen verschiedene Gefässe, wo ethische Kompetenzbildung stattfinden könnte, wie Einführungsseminare, Ausbildungszentren oder auch Projektleiterzirkel.
  - Obwohl die Gefässe vorhanden wären, findet ethische Kompetenzbildung der Mitarbeiter in institutionalisierter Form nur sehr beschränkt statt. Dies gilt insbesondere für die Interviewer, welche möglichst wie Roboter ihre Befragungen durchführen sollen. Zudem wird kritische Loyalität bei den Mitarbeitern verschiedener Funktionsstufen explizit kaum gefördert.
- Die These 3 dieser Arbeit kann mehrheitlich bestätigt werden. Eine Sensibilisierung für ethische Inhalte findet wenn dann meist implizit und unstrukturiert statt.

Tabelle 21 Bestätigung/Verwerfung der These 3

## 6.4 These 4 - Integrität der drei Ebenen

Integrität entsteht erst, wenn die drei Ebenen Gesellschaft, Organisation und Mensch in sinnvoller Weise miteinander verknüpft sind, worauf die **These 4** dieser Arbeit abzielt:

**Auch wenn in Schweizer Marktforschungsunternehmen auf verschiedenen Ebenen bereits Massnahmen zur Sicherstellung von Ethik eingeführt sein sollten, so besteht trotzdem ein Defizit, weil die verschiedenen Massnahmen nicht in sinnvoller Weise miteinander verknüpft werden.**

Dieses Kapitel kann sehr kurz gehalten werden. Eine vertikale Integrität von Ethikmassnahmen findet kaum bewusst statt. Wenn, dann höchstens bei IHA-GfK, wo Elemente aus dem ‚Mission Statement‘ oder dem ‚Code of Conduct‘ in Einführungs- oder Führungsseminaren vermittelt werden und somit ethische Kompetenzbildung durch ein Integritätssystem erfolgt.

### **Bestätigung/Verwerfung der These 4:**

- Bestehende Ethik-Massnahmen auf den verschiedenen Ebenen werden kaum miteinander verknüpft.

→ *Die These 4 kann vollumfänglich bestätigt werden.*

*Tabelle 22 Bestätigung/ Verwerfung der These 4*

## 7 Diskussion

---

Die Diskussion der vorliegenden Arbeit besteht aus zwei Teilen. Zunächst folgt eine kritische Betrachtung der Ergebnisse, in welcher der Stand der Unternehmensethik in den teilnehmenden Instituten und die Berechtigung einer Übertragung auf die restlichen dem Verband der Schweizer Markt- und Sozialforschung (vsms) zugehörigen Institute diskutiert werden. Anschliessend wird aufbauend auf der Theorie der Unternehmensethik und der Studienergebnisse ein Paket mit Ansätzen zur Steigerung der Unternehmensethik in (Schweizer) Marktforschungsinstituten erarbeitet.

### *7.1 Kritische Betrachtung der Ergebnisse*

In den vergangenen Jahrzehnten beschäftigten neue oder veränderte rechtliche Bestimmungen den Marktforschungsverband und die angehängten Institute immer wieder. Die diesbezüglichen Hausaufgaben wurden vom Verband unter der Führung des Vorstandes jedoch konsequent und vorbildlich erledigt, mitunter in der Erstellung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die den aktuellen rechtlichen Bestimmungen Rechnung tragen und den Instituten zur Verfügung gestellt wurden. Für die „harten“ Kriterien wurden die Leitplanken somit in ausreichendem Masse gesetzt. Diese Vorarbeit zeigt bei den drei an dieser Studie teilnehmenden Instituten ihre Früchte. Es wird viel unternommen, damit die rechtlichen Bestimmungen rigoros eingehalten werden. Weiter ist eine hohe Bereitschaft fest zu stellen, moralisch möglichst einwandfrei zu arbeiten, den Auftraggebern eine hohe Qualität zu liefern und damit verbunden auch nach bestem Wissen und Gewissen die wissenschaftlichen Standards einzuhalten. Getragen wird dies zusätzlich durch eine offene Unternehmenskultur, welche die Basis dafür bildet, dass verantwortungsvoller Wandel und Entwicklung überhaupt möglich sind. Zudem wurden in den letzten Monaten und Jahren verschiedene Ansätze auf systemischer Seite umgesetzt, welche zukunftsweisend sind, wie z.B. die Loslösung der Qualitätsverantwortlichen von Leistungszielen. Gerade bei Demoscope hat der Fall Winterthur diesbezüglich zu einigen positiven Veränderungen geführt.

Neben diesen positiven Aspekten muss aber auch festgehalten werden, dass in den drei Instituten im Bereich Unternehmensethik noch einiges an Entwicklungspotential vorhanden ist. Am professionellsten sind die Strukturen insgesamt klar bei IHA-GfK, was

nicht weiter erstaunlich ist, handelt es sich doch um das umsatzmässig mit Abstand grösste Marktforschungsinstitut der Schweiz. Hier besteht bereits ein ‚Code of Conduct‘, ein ‚Mission Statement‘, es werden Projektleiterzirkel zur Kompetenzsteigerung durchgeführt, verschiedene Massnahmen zur Förderung einer gewünschten Unternehmenskultur lanciert usw. Aber auch bei IHA-GfK sind verschiedenste der im folgenden Kapitel vorgeschlagenen Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik noch nicht umgesetzt, wie das auch bei den beiden anderen involvierten Instituten der Fall ist. Dies gilt einerseits für Prozesse auf organisatorischer Ebene, welche die Chance für ethisch richtiges Verhalten gewährleisten bzw. vergrössern, andererseits aber auch für die Sensibilisierung und Kompetenz der Mitarbeiter in moralischen Fragen, damit sie in heiklen Situationen die richtige Entscheidung treffen. Was aber im Besonderen fehlt, ist die Vernetzung verschiedener Ethikmassnahmen in ein Gesamtkonzept.

Hohe Ansprüche an eine Unternehmensethik, höher als sie heute gelten, sind für die Zukunft der Branche unerlässlich. Wie jede Branche braucht auch die Marktforschung die Legitimation seiner Stakeholder, ob jene des Staates, der Auftraggeber oder der Probanden. Um sein Verhalten diesen Stakeholdern gegenüber rechtfertigen zu können, reichen nur die höchsten Ansprüche an sich selbst. Deshalb müssen alle Anstrengungen unternommen werden, um ethische Standards zu erreichen, die über das rechtliche Minimum hinausgehen. Dies ist eine Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit des vsms und der dem Verband angehängten ‚Swiss Interview Institute‘, welche in ihrem Logo das Label „Qualitätsgarantie, Garantie de qualité, Garanzia di qualità“ führen. Es braucht Anstrengungen, damit diese hohe Latte der garantierten Qualität keine Worthülse ist. Wenn man das in der Einleitung erläuterte Beispiel der durchgeführten politischen Befragung analysiert, stellt sich die Frage: Was bedeutet in diesem Fall Qualität? Es kann wohl kaum gemeint sein, dass das Projekt zu 100% nach Kundenwünschen durchgeführt wird, egal ob es wissenschaftlichen Standards genügt oder nicht? Qualität kann hier nur heissen, dass die Kundenwünsche möglichst erfüllt werden unter konsequenter Einhaltung der ethischen Standards.

Offen ist noch die Frage, wie gut die Ergebnisse der drei involvierten Institute auf die restlichen Schweizer Marktforschungsinstitute übertragbar sind. Selbstverständlich sind die Strukturen jedes Instituts verschieden, weshalb sich auch die bereits eingeführten Ethik-Massnahmen von Institut zu Institut unterscheiden. Teilgenommen an dieser Studie haben Unternehmen mit sehr unterschiedlicher Mitarbeiteranzahl und Ausrichtung, trotzdem sind gewisse Parallelen zwischen den Instituten v.a. bezüglich der Defizite im Bereich

Unternehmensethik festzustellen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass sich die weiteren vsms-Institute bezüglich Stand der getroffenen Ethik-Massnahmen innerhalb des Rahmens der drei hier teilnehmenden Institute einpendeln. Dies ist als Grundlage für die weiteren Schritte bereits ausreichend, denn schliesslich konnte es mit der gewählten Methode der qualitativen Interviews gar nicht das Ziel sein, ein genaues Abbild des Standes der Unternehmensethik in Schweizer Marktforschungsinstituten zu erhalten.

Der kritische Leser könnte noch anmerken, dass der Fokus in dieser Studie zu stark auf CATI-Befragungen gelegt wurde und dass es nicht sehr aussagekräftig ist, von den zahlreichen Funktionsstufen in einem Marktforschungsinstitut nur Geschäftsführer, Leiter Personal, Projektleiter und Interviewer zu befragen. So kam beispielsweise vom Geschäftsführer von Link der Einwand, auch die Laborleitung müsse befragt werden, da sie kurz vor Abschluss einer Befragung aufgrund einzuhaltender Termine häufig unter ethischem Druck stehe. Wie in der Methodik ausgeführt, fiel die Wahl aber bewusst auf die vier ausgesuchten Funktionsstufen, weil sie im Marktforschungsunternehmen die Schnittstellen bilden zu den wichtigsten Stakeholdern. Da auch die Laborleitung zu diesen Stakeholdern zählt, haben die im nachfolgenden Kapitel erarbeiteten Ethik-Massnahmen, insbesondere die Integritätssysteme, indirekt durchaus Einfluss auf diese und weitere Funktionsstufen. Ausserdem können auf der individuellen Ebene vereinzelt Massnahmen zur Steigerung der Ethik-Kompetenz beispielsweise für Projektleiter auf andere Funktionsstufen übertragen werden. Ähnliches gilt für die verschiedenen Methoden der Marktforschung. Auch wenn ein Ansatz spezifisch für Telefoninterviews vorgeschlagen wird, so kann er mit einem gewissen Adaptionaufwand auch auf andere Methoden übertragen werden.

## *7.2 Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik*

Mithilfe der gewonnenen Ergebnisse und den theoretischen Grundlagen können konkrete Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik in der Marktforschung vorgeschlagen werden. Dies ist nicht selbstverständlich, ist doch Ethik ein auf den ersten Blick sehr theoretisches Thema, das für viele kaum greifbar scheint. Zur verbesserten Übersicht sind die verschiedenen Ansätze unterteilt in Vorschläge für den Verband, Institute mit Felddienstleistungen und Institute ohne Felddienstleistungen. Diese Trennung soll aber nicht dazu verleiten, die Ansätze isoliert zu betrachten. Vielmehr bedarf es der integrativen

Perspektive, d.h. der Verknüpfung der umzusetzenden, gewählten Massnahmen auf Verbands- und Institutsebene. Mit den erarbeiteten, in der Folge dargestellten Vorschlägen wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Genauso wenig ist im Rahmen dieser Arbeit eine Ausarbeitung der Ansätze möglich. Dies wird die Aufgabe der Entscheidungsträger auf den verschiedenen Ebenen sein.

### *7.2.1 Ansätze auf Verbandsebene*

Der Verband ist für eine gesteigerte Unternehmensethik in Schweizer Marktforschungsinstituten von entscheidender Bedeutung. Nur Beschlüsse, die auf dieser Ebene gefasst werden, können für alle Mitgliedsinstitute verbindlichen Charakter erlangen. Wenn es gelingt, die Kollektivmarke mit gemeinsamen Ethik-Massnahmen weiter zu stärken, erreicht man die nötige Grösse und Glaubwürdigkeit, um etwas bewegen zu können. Zudem ist der Verband auch die geeignete Ebene für den Dialog mit Stakeholdern wie dem Staat, den Medien oder auch Konsumentenorganisationen. Weiter obliegt dem Verband jener Teil des Dialogs mit den Probanden, bei dem eine klare Abgrenzung gegenüber unseriösen Anbietern von Marktforschungsdienstleistungen erfolgen soll:

*1. Fixer Vorstandssitz für einen Vertreter der Medien oder einer Konsumentenorganisation*  
Wie der Geschäftsführer vom gfs-befragungsdienst vorgeschlagen hat, ist ein fixer Vorstandssitz für einen Medien- oder Konsumentenorganisationsvertreter im vsms-Verband einzurichten. Eine bessere Zusammenarbeit mit diesen Anspruchsgruppen ist sinnvoll für mehr Verständnis gegenüber der Marktforschung, was sich positiv auf die Berichterstattung über die Branche auswirken dürfte. Dies wiederum erhöht die Akzeptanz der Marktforschung bei den Konsumenten bzw. Lesern.

#### *2. Marktforschungsblog im Internet als Dialogform mit den Probanden*

Wie bei den Ergebnissen klar zum Vorschein kam, ist der Dialog mit den Probanden noch völlig ungenügend und findet aktuell nur über die Interviewer statt. Dies ist um so erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass ohne Probanden keine Befragungen stattfinden können und die Akzeptanz der Marktforschung in den letzten Jahren bei den Probanden nicht gerade zugenommen hat. Eine Möglichkeit für einen intensiveren bzw. überhaupt einen Dialog besteht beispielsweise über eine einzurichtende Marktforschungs-Homepage für Probanden, z.B. auf [www.Qualitätsgarantie.ch](http://www.Qualitätsgarantie.ch) bzw. [www.Qualitaetsgarantie.ch](http://www.Qualitaetsgarantie.ch) (beide

URL's sind gemäss Switchabfrage vom 20. Dez. 2008 noch frei). Dieser Seite wären einerseits in plakativer Form alle relevanten Informationen rund um Marktforschung zu entnehmen (ähnlich der Broschüre ‚Ihre Meinung zählt‘, s. Anlage E). Andererseits könnten in einem so genannten Blog brisante Themen diskutiert werden und Marktforschungsteilnehmer ihre positiven Erfahrungen und auch ihren Ärger im Zusammenhang mit Befragungen schildern. Es besteht zwar die Gefahr, dass sich v.a. Unzufriedene auf dieser Homepage einfinden, was aber gerade die eigentliche Chance einer solchen Plattform ist. Sie bietet die Möglichkeit, sich verstärkt mit den legitimen Ansprüchen einer vernachlässigten aber sehr wichtigen Stakeholdergruppe zu befassen. Hingewiesen wird kann auf diese Plattform grundsätzlich bei jedem Interview (s. Ansatz 4 unter 7.2.2.1 Institute mit Felddienstleistungen) oder in Zeitungsartikeln wo Studienergebnisse präsentiert werden.

Die Ansätze drei und vier betreffen eigentlich Integritätssysteme auf Institutsebene, die aber für eine einheitliche Lösung ähnlich wie die allgemeinen Geschäftsbedingungen auf Verbandsebene angepackt werden sollten.

### *3. Bereitstellung eines ‚Code of Conduct‘ für die Mitgliedsinstitute*

In der Theorie zur Unternehmensethik wurde die Bedeutung eines Verhaltenskodex erläutert. Ein solches Dokument dient als Leitplanke und ermöglicht einem 3-Mann-Institut ein genauso einheitliches Auftreten gegenüber seinen Stakeholdern wie einem grossen Institut. Um bei allen Mitgliedsinstituten die gleichen Standards zu setzen, soll der Vorstand einen Kodex vorschlagen. Dieser sollte mit relativ geringem Aufwand zu realisieren sein, kann man sich doch an den beiden bestehenden Dokumenten von Esomar und der GfK-Gruppe orientieren. Da auf die Richtlinien vom europäischen Verband auch bereits in den allgemeinen Geschäftsbedingungen verwiesen wird, sollte es kein Problem sein, die Verbindlichkeit des ‚Code of Conduct‘ für die Marktforschungsinstitute zu fordern. Ausserdem handelt es sich bei einem solchen Kodex ja auch nur um ethische Minimalstandards.

Beide ‚Code of Conduct‘ haben ihre Vorzüge, weshalb eine Kombination aus den marktforschungsspezifischeren Verhaltensgrundsätzen von Esomar und den leichter verständlichen von GfK ideal wäre. Sollte der Verhaltenskodex der GfK als Vorlage dienen, dann ist folgender, aktueller Passus in Kapitel B unbedingt anzupassen: „Persönliche und private Interessen dürfen bei Geschäftsbeziehungen bzw. –

entscheidungen keine Rolle spielen. Es müssen allein *wirtschaftliche und ethische* Gesichtspunkte den Ausschlag geben“. Der zweite Satz verletzt das Primat der Ethik, weil es die wirtschaftlichen und ethischen Standpunkte auf dieselbe Stufe stellt. Beim Lesen dieses Grundsatzes muss man sich nämlich fragen, nach welchen Gesichtspunkten gehandelt wird, wenn sich die wirtschaftlichen und die ethischen Gesichtspunkte nicht entsprechen? Der Satz muss deshalb lauten: „Wirtschaftliche Gesichtspunkte dürfen nur unter Einhaltung der ethischen Gesichtspunkte den Ausschlag geben“.

Die Art, wie der Kodex im Unternehmen eingebunden werden kann, ist für die Institute zentral. Der ‚Code of Conduct‘ ist ein sehr sinnvolles Dokument zur Sicherung der Unternehmensethik. Es ist aber viel zu abstrakt formuliert und erzeugt deshalb wenig Wirkung, wenn es nicht in andere Systeme des Unternehmens integriert und stufengerecht vermittelt wird, z.B. über die Führungssysteme. Inputs hierzu liefern das Kapitel 3.4.2.1 zu den Integritätssystemen oder das Fachbuch von Maak und Ulrich (2007).

#### *4. Unabhängige ethische Anlaufstelle auf Verbandsebene*

Mehrfach wird von den Interviewten vorgeschlagen, für ‚Whistleblowing‘ eine unabhängige Stelle beim Verband einzurichten, bei der man sich melden kann, wenn man nicht an eine interne Stelle gelangen möchte. Diese Anlaufstelle hat vier Kriterien zu erfüllen:

1. Alle Mitarbeiter inkl. Interviewer müssen Kenntnis von dieser Stelle haben
2. Die Anonymität der Person, die sich meldet, muss jederzeit gewährleistet sein
3. Der Kommunikationskanal muss sanktionsfrei sein
4. Der Verantwortliche der Anlaufstelle ist verpflichtet, der Meldung nachzugehen

Neben diesen vier Ansätzen müssen sich die Verbandsvertreter bzw. der Vorstand des vsms auch überlegen, welche der auf Institutebene vorgeschlagenen Ethik-Massnahmen für alle Institute verbindlich sein sollen, um die nötige Wirkung zu erzielen.

### *7.2.2 Ansätze auf Institutebene*

Den Schwerpunkt bilden in dieser Arbeit sicherlich die Institute mit eigenen Felddienstleistungen, aber auch für diejenigen ohne eigenes Feld gibt es durchaus spannende Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik, wie in einem anschliessenden Kapitel ausgeführt wird.



### *7.2.2.1 Institute mit Felddienstleistungen*

Analog zu den Ergebnissen in Kapitel 6 werden die Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik systematisch geordnet nach den drei Ebenen der Moral: Gesellschaft (Policies), Organisation (Processes) und Mensch. Zunächst folgen sechs Ansätze auf der Ebene der Gesellschaftsverantwortung, wobei der Fokus auf dem Stakeholderdialog liegt:

#### *1. Ethik-Massnahmen auf Verbandsebene fördern und mittragen*

Durch die Förderung und Unterstützung von Ethik-Massnahmen, die auf Verbandsebene implementiert werden, erreicht man zwei Ziele. Erstens kann durch branchenweite Ansätze die Wirkung der Massnahmen erhöht werden, und zweitens garantieren Branchenvereinbarungen dieselben Spielregeln für alle Marktteilnehmer.

#### *2. Projektzufriedenheitsstudie institutionalisieren*

Einige Marktforschungsinstitute mit eigenem Feld haben diesen Punkt bereits erfüllt durch den Fragebogen, der nach Studienende jeweils dem Auftraggeber zugestellt wird. Das Ziel muss sein, dass es in allen Instituten eine institutionalisierte Form dieses Dialogs mit den Auftraggebern gibt, sei es per Fragebogen oder indem man dem Auftraggeber per E-Mail oder Telefon zwei bis drei fixe Fragen zum Studienverlauf stellt.

#### *3. Mehr Transparenz bei Informationen für Probanden*

Auch die Probanden haben ein Recht auf Information, z.B. für was ihre Daten erhoben werden oder was mit ihren Daten nach der Befragung geschieht. Teilweise werden solche Elemente bereits in den Fragebogen eingebunden, allerdings ohne die nötige Konsequenz. Eine möglichst grosse Transparenz ist jedoch nötig, um den Dialog mit den Probanden zu verbessern und ihr Vertrauen zu erhöhen. Für mehr Glaubwürdigkeit ist es wichtig, dass diese Information aktiv von Seiten Befrager kommt und nicht der Proband nachfragen muss.

#### *4. ‚Das Institut mit Qualitätsgarantie‘ als Markenzeichen verwenden*

„Grüezi, da ist XX vom Forschungsinstitut ABC mit *Qualitätsgarantie*“. Dies könnte als Markenzeichen für alle vsms-Institute von den CATI- oder Face-to-Face-Interviewern analog zum Logo der Kollektivmarke ‚vsms swiss interview institute‘ verwendet werden, wo der Zusatz ‚Qualitätsgarantie‘ gebraucht wird. Falls ein Proband wissen möchte, was denn Qualitätsgarantie bei einer Befragung bedeutet, kann man ihn kurz informieren oder an die bereits angesprochene Homepage [www.qualitätsgarantie.ch](http://www.qualitätsgarantie.ch) bzw.

www.qualitaetsgarantie.ch verweisen (s. Ansatz 2 unter 7.2.1 Ansätze auf Verbandsebene). Auch diese Ethik-Massnahme dient der Verbesserung des Probandendialogs, indem die Transparenz erhöht und Vertrauen geschaffen wird.

#### *5. Virtueller Dialog mit Probanden*

Neben dem realen Dialog sollte der Projektleiter den virtuellen Dialog mit den Probanden pflegen. Die Schlüsselfrage lautet: „Wie hole ich meine Zielgruppe respektvoll ab?“ Diese Frage sollte bei der Erstellung von Studiendesign und Fragebogen immer gestellt werden.

#### *6. Förderung des unternehmensinternen Dialogs*

Nebst der Förderung des Dialogs mit den Auftraggebern und den Probanden ist auch der interne Dialog unter den Mitarbeitern zu fördern. Dazu braucht es nicht nur Informations- sondern auch Kommunikationskanäle, also solche, die zweiseitig verlaufen. Die offene Kommunikation nach innen ist ein wichtiger Baustein der Unternehmensethik, der in Marktforschungsinstituten noch nicht optimal beachtet wird, wie das Beispiel der Interviewer zeigt. Einerseits werden die Interviewer mit Ausnahme der Instruktion nicht über die Projekthinhalte informiert, auch nicht nach Studienende, andererseits bleibt das gewonnene Wissen der Interviewer bei der Durchführung der Befragungen ungenützt. Es gibt kaum institutionalisierte Kommunikationskanäle zwischen Interviewern und Supervisoren oder Projektleitern, sondern nur das Feedback von Seiten Supervisor an den Interviewer. Durch das Abholen des Know-hows der Befrager würde man neben dem Wert der Information gleichzeitig deren Motivation für ihre Tätigkeit steigern.

Auf der zweiten Ebene der Moral, der Organisation, beziehen sich die Ansätze primär auf Integritätssysteme bzw. -prozesse:

#### *7. Moral und Ethik bei der Personalselektion berücksichtigen*

Bei der Auswahl von Führungskräften, aber auch allen anderen Mitarbeitern sollte die Moralität als Aspekt berücksichtigt werden, indem auf wichtige Charaktereigenschaften geachtet wird, die mit Integrität in Verbindung gebracht werden. Dazu gehört beispielsweise die Bereitschaft zu offener Kommunikation, ein Bekenntnis zu kritischer Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und die Überzeugung, dass die Legitimität der eigenen Entscheidungen immer über wirtschaftlichen Gesichtspunkten steht.

### *8. Einführung eines ‚Mission Statements‘*

Das ‚Mission Statement‘ ist das Abbild des Selbstverständnisses eines Unternehmens, das mit der nötigen Prägnanz und Kürze dargestellt werden muss. Dabei stehen die beiden Leitfragen im Zentrum:

- Wofür stehen wir?
- Was ist unser Zweck bzw. wonach streben wir?

Das auf diesen beiden Fragen aufgebaute ‚Mission Statement‘ sollte von allen Stakeholdern getragen werden und ist so einfach und klar zu formulieren, dass es auf allen Ebenen verstanden wird, vom Geschäftsführer bis zum Interviewer. Die Mission gibt dem Mitarbeiter Halt und vermittelt ihm inhaltlich, wofür er sich selber tagtäglich einsetzen soll.

### *9. ‚Code of Conduct‘ implementieren*

Ein durch den Marktforschungsverband vorgeschlagener Verhaltenskodex ist im Unternehmen zu implementieren. Dies ist eine grosse Herausforderung und gleichzeitig unerlässlich, um zu erreichen, dass ein geschriebener ‚Code of Conduct‘ tatsächlich gelebt wird und nicht in der Schublade verstaubt. Zentral ist dabei die Einbindung der Verhaltensgrundsätze in die verschiedenen Unternehmensprozesse, d.h. sowohl in die Ausbildung neuer Mitarbeiter, in interne Informationsveranstaltungen oder Weiterbildungen, in die Führungssysteme, als auch in Interviewer-Guidelines. Bei der Einflechtung des Kodex in entsprechende Systeme ist darauf zu achten, dass die gewählten Formulierungen an die Funktionsstufen angepasst werden. Ein zu abstraktes und nicht verstandenes Dokument, mit dem die jeweiligen Mitarbeiter nichts anfangen können, stiftet nur Verwirrung und ist nutzlos.

### *10. Integration von Moral und Ethik in Führungssystemen*

Bei der Beurteilung und Entlohnung von Führungskräften und Mitarbeitern sollte die Moralität als wichtiger Aspekt integriert werden, um Inkonsistenzen zwischen offiziellen Anforderungen und strukturellen Anreizen zu vermeiden.

### *11. Seitenwechsel für alle Führungskräfte inkl. Projektleiter als Interviewer*

Wie von praktisch allen Interviewten begrüsst, sollten alle Führungskräfte inkl. Projektleiter einmal pro Jahr für einen Tag oder Abend in die Rolle des Befragers schlüpfen. Damit wird der Dialog der Führungskräfte mit dem Probanden verbessert und das Verständnis für die Arbeit des Interviewers vergrössert.

### *12. Schaffung einer unabhängigen, ethischen Anlaufstelle*

Gerade in den grösseren Instituten kann, neben der hoffentlich beim Verband eingerichteten Stelle, eine unternehmensinterne, ethische Anlaufperson ernannt werden. Ideal ist, wenn die ethische Anlaufstelle in der sonstigen Tätigkeit für das Marktforschungsinstitut keine Umsatzziele verfolgt und bei den Mitarbeitern die Überzeugung besteht, dass die entsprechende Person über die nötigen Handlungskompetenzen verfügt, wenn eingegriffen werden muss.

Für Projektleiter sind auf Organisationsebene folgende Ansätze denkbar:

### *13. Checkliste mit Schlüsselfragen*

Vor jedem Projektstart sollte sich der Projektleiter die Sinn- und die Legitimationsfrage stellen:

- *Ist es sinnvoll, das Projekt mit diesem Studiendesign und Fragebogen zu starten?*
- *Ist das Projekt mit diesem Studiendesign und Fragebogen, inkl. der Konsequenzen daraus, gerechtfertigt?*

Zur Absicherung dient dem Projektleiter zusätzlich die Prinzipienfrage:

- *Ist die Entscheidung für den Projektstart mit diesem Studiendesign und Fragebogen konsistent mit unseren Prinzipien?*

Diese drei Fragen hätten beim Beispiel der politischen Befragung (siehe Kapitel 1 Einleitung) nicht mit ja beantwortet werden können. Obwohl die drei Fragen hier auf den Projektleiter ausgerichtet sind, besteht selbstverständlich die Möglichkeit, diese auch an andern Funktionsstufen zur Verfügung zu stellen.

### *14. Institutionalisierte, methodische Prüfung jeder Studie*

In den beiden involvierten Instituten dieser Studie, in denen Projektleiter tätig sind, wurde das 4-Augen-Prinzip als Absicherung für die Einhaltung von wissenschaftlichen Standards genannt. Neben dem Projektleiter hat mindestens noch der Teamleiter Kenntnis vom jeweiligen Stand der Projekts. Zudem können die Projektleiter der involvierten Institute bei methodischen Unklarheiten einen Methoden- bzw. Qualitätsverantwortlichen aufsuchen. Die in der Einleitung beschriebene politische Befragung hat gezeigt, dass diese Prozesse noch nicht ausreichen. Im Idealfall sollte deshalb jedes Studiendesign und jeder Fragebogen über den Schreibtisch des Methodenverantwortlichen gehen. Lassen dies Zeit- und/oder Kostendruck nicht zu, dann muss der Teamleiter die Aufgabe des Methodenkontrolleurs übernehmen, ähnlich wie dies ein Referent bei einer

wissenschaftlichen Arbeit eines Studenten tut. Der Teamleiter hat das Projekt dabei nach Sinn, Legitimität und Konsistenz mit den Unternehmensprinzipien zu beurteilen, wie das schon beim Ansatz der Checkliste mit Schlüsselfragen ausgeführt wurde.

### *15. Ethikfallstudien*

Bei der Verwendung von Ethikfallstudien ist es entscheidend, dass die jeweiligen Beispiele nahe an der täglichen Arbeit der Empfänger sind. Am einprägsamsten sind Ethikfallstudien, wenn sie durch Workshops und in diesen z.B. mittels Rollenspielen vermittelt werden, da selber Erlebtes besser gespeichert werden kann als etwas, das nur gelesen wird. Zwei mögliche Beispiele für Ethikfallsstudien lassen sich in der Einleitung finden.

Auch bei Interviewern können auf der Organisationsebene die Voraussetzungen für eine gewährleistete Unternehmensethik verbessert werden:

### *16. Aufzeichnung jeder CATI- und CAPI-Befragung*

Die Aufzeichnung jedes einzelnen CATI-Interviews ist ein wichtiger Ansatz zur Sicherstellung der Unternehmensethik. Sie dient einerseits der Qualitätsverbesserung, indem man dem Interviewer bei Feststellung eines Fehlers die entsprechende Sektion noch einmal abspielt und er sein Verhalten dadurch besser reflektieren kann, als wenn er nur das entsprechende Feedback des Supervisors erhält. Andererseits erhöht die Aufzeichnung aller Interviews die Chance des internen Whistleblowings. Ohne Aufzeichnung ist es nämlich sehr schwierig, den Supervisoren oder der Laborleitung zu beweisen, dass man moralisch fragwürdiges Verhalten mitbekommen hat. Mittelfristiges Ziel muss es deshalb sein, dass in allen CATI-Labors die Gespräche aufgezeichnet und gewisse Zeit gespeichert werden können. Einig werden sollte man sich auch darüber, wie man den Probanden am Telefon die Aufzeichnung des Interviews begründet. Zu überlegen ist ferner eine Aufzeichnung aller face-to-face- und CAPI-Interviews aus demselben Grund. Nachträglich könnten Supervisoren wie bei CATI-Befragungen zufällig bis zu 10% der Interviews kontrollieren. Es ist nicht davon auszugehen, dass durch eine solche Aufnahme des Gesprächs die Teilnahmebereitschaft abnimmt, wenn man plausibel begründen kann, dass die Aufzeichnung aus Gründen der Qualitätssicherung erfolgt.

### *17. Automatic Dialling oder Kontrolle der Verbindungsnachweise*

Wenn die Telefonnummern bei der Kontaktaufnahme mit den Probanden automatisch eingestellt werden bzw. den Interviewern bewusst ist, dass Ende Monat die gewählten Rufnummern mit den auf dem PC abgebildeten abgeglichen werden, dann können Vergehen wie im Fall Winterthur verhindert bzw. zumindest möglichst in den Anfängen erkannt werden.

### *18. Entbindung der Supervision von Leistungszielen*

Die Aufgabe der Supervisoren ist die Sicherstellung der Qualität der Interviews, egal ob Zeit- bzw. Quotendruck besteht. Sobald diese Funktionsstufe jedoch in den Druck der Leistungsziele eingebunden ist, kann sie in ein Dilemma geraten. In diesem Dilemma steigt die Bereitschaft, gewisse Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen, da man ja auch die Erwartungen der Laborleitung und der Projektleiter zu erfüllen hat. Zu vereinfachen ist das Rollenverständnis der Supervisoren dadurch, dass sie direkt der Geschäftsleitung bzw. einem Qualitätsverantwortlichen unterstellt sind.

Neben den Integritätssystemen ist auf der Moralebene der Organisation die Unternehmenskultur entscheidend. Was nützen die besten Verhaltensrichtlinien, wenn ihnen nicht nachgelebt wird? Ein Aspekt dieses komplexen Konstrukts Unternehmenskultur ist dabei die Forderung und Förderung von internem ‚Whistleblowing‘.

### *19. Internes ‚Whistleblowing‘ fordern und fördern*

Neben der ausdrücklichen Information der Vorgesetzten, dass man internes ‚Whistleblowing‘ wünscht, braucht es offene Kommunikationskanäle dafür.

Für gewährleistete Unternehmensethik müssen korrespondierend zu den organisatorischen auch individuelle Voraussetzungen geschaffen werden, womit wir bei der dritten Ebene der Moral sind. Der personelle Ansatzpunkt sollte dabei aber nicht so missverstanden werden, dass es nur um die Entwicklung weniger, besonders ausgewählter Personen ginge. Im Gegenteil: es geht um die ethische Kompetenzbildung eines jeden Mitarbeiters, d.h. der Führungskräfte, der Projektleiter, aber auch der Interviewer.

#### *20. ‚Responsible Leadership‘ fordern und fördern*

Verantwortliche Führung ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass sich die Mitarbeiter nach den vorgegebenen Verhaltensgrundsätzen des Unternehmens verhalten resp. verhalten können. Um diese Vorbildfunktion wahrnehmen zu können, sind bereits geschilderte Ethikmassnahmen wie der Code of Conduct in die Führungsschulung zu integrieren. Zudem ist es von eminenter Bedeutung, dass die Führungskräfte Ethik nicht als Instrument sehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern diese Werte von innen heraus vertreten und leben. Erst dann kann Ethik auch längerfristig zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor werden.

#### *21. Kritische Loyalität fordern und fördern*

Die Mitarbeiter müssen dazu angehalten werden, trotz Loyalität zum Unternehmen Verhaltensweisen oder Prozesse kritisch zu hinterfragen und allfällige Bedenken zur Geltung zu bringen. Dabei soll eine kritische Loyalität nicht nur gefordert, sondern durch Schutz der Mitarbeiter vor negativen Sanktionen bei Meinungsäusserung auch gefördert werden.

#### *22. Ethische Sensibilisierung der Projektleiter*

Den Projektleitern ist noch verstärkter bewusst zu machen, weshalb ethische Standards wie z.B. die Einhaltung wissenschaftlicher Kriterien über jeglichen Kundenwünschen stehen. Zu erreichen ist eine ethische Sensibilisierung mittels regelmässigem Coaching z.B. durch einen internen Methodenverantwortlichen. Im Rahmen einer entsprechenden, internen Weiterbildung müssen neben wissenschaftlichen Standards auch die auf Projektleiterebene heruntergebrochenen Verhaltensgrundsätze des Unternehmens vermittelt werden. Sofern das Institut zu klein und kein Methodenverantwortlicher verfügbar ist, sollte der Weg über externe Weiterbildung an Workshops oder Seminaren bzw. eine Art Intervision mit anderen Instituten in Betracht gezogen werden.

#### *23. „Kenny“ als Einstiegs- und „Kenny 2“ als Auffrischungs-eLearning-Kurs für alle Interviewer*

„Kenny“ als Einstiegs-eLearning-Kurs bei IHA-GfK wurde von den Interviewern gut aufgenommen. Mit einer solchen Software kann ohne höheren Personalaufwand die grosse Anzahl der Interviewer für ethische Inhalte sensibilisiert werden, indem man den Sinn der Marktforschung und die Verhaltensgrundsätze heruntergebrochen auf die Interviewerstufe vermittelt. Idealerweise wird die bestehende Software von den vsms-Instituten gemeinsam

optimiert, auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt und von allen Instituten eingesetzt. Eine Einführung mit „Kenny“ soll so aufgebaut sein, dass sie nicht nur für Telefoninterviewer, sondern auch für Face-to-Face-Interviewer zu verwenden ist.

Zudem ist überlegenswert, in welcher Form langjährige Interviewer weitergebildet werden sollen und können. Denkbar wäre „Kenny 2“, ein eLearning-Kurs bei dem z.B. nach drei Jahren die (moralischen) Anforderungen an einen Interviewer aufgefrischt werden und weitergehende Themen wie die korrekte Eingabe bei soziodemografischen Fragen angeschnitten werden könnten.

#### *24. Stärkere Interviewereinbindung in die Projekte und ins Unternehmen*

Interviewer haben ein seltsames Rollenprofil. Sie müssen zunächst möglichst überzeugend sein, damit die Probanden an einer Studie teilnehmen, von der sie selber kaum etwas kennen ausser dem Fragebogen. Sie sollen dann möglichst wie Roboter die Interviews durchführen und am Ende des Arbeitstages rasch alles wieder vergessen, was sie gelesen und gehört haben. Es ist nicht verwunderlich, wenn einem Interviewer diese Rolle Mühe bereitet. Damit er seine Aufgabe überzeugend ausüben kann, muss er verstärkt den Sinn seiner Tätigkeit sehen und überzeugt sein von dem, was er tut. Dies ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, und wohl nur möglich durch eine stärkere Einbindung der Interviewer im Unternehmen, z.B. indem man ihm nach Studienende Hintergründe zum Projekt mitteilt oder auch aufzeigt, was mit den erhobenen Daten in der Folge passiert ist. Weiter sollte die Einbindung forciert werden durch verbesserten Dialog mit den fest angestellten Mitarbeitern.

#### *25. Schaukasten mit Produkteinführungen und –verbesserungen*

Zur Sinnvermittlung könnte man den Interviewern in einem Schaukasten zeigen, was mit ihren Befragungen schon alles erreicht worden ist. In diesem Kasten wären dann verbesserte oder neu eingeführte Produkte ausgestellt, zu denen eine Befragung in diesem Institut durchgeführt wurde.

#### *7.2.2.2 Institute ohne Felddienstleistungen*

Kleinere Institute ohne eigene Felddienstleistungen haben andere Voraussetzungen als ein grosses Institut wie die IHA-GfK. Trotzdem sind auch in kleineren Unternehmen die unternehmensethischen Massstäbe einzuhalten, weswegen ein Ausschnitt der oben vorgeschlagenen Ansätze auch hier gelten soll:



### *1. Massnahmen auf Verbandsebene fördern und mittragen*

Auch kleinere Institute sollen durch ihre aktive Teilnahme an vsms-Veranstaltungen und Unterstützung von Massnahmen zur Steigerung der Unternehmensethik dazu beitragen, dass die Rahmenbedingungen für alle Mitgliedsinstitute auf dem gleich hohen Level sind.

### *2. Dialog zwischen kleineren Instituten fördern*

Verschiedene Integritätssysteme sind in kleineren Instituten aufgrund ihrer geringeren Grösse und Ressourcen nicht umsetzbar. Um trotzdem ähnliche ethische Anstrengungen wie die grossen Institute unternehmen zu können, sollte der Dialog innerhalb der kleineren Institute ohne Feld intensiviert werden. Unternehmensübergreifend wären z.B. Methodenforen oder Projektleiterzirkel wie bei IHA-GfK oder auch in Workshops bearbeitete Ethikfallstudien denkbar.

### *3. Projektzufriedenheitsstudie institutionalisieren*

Auch wenn bei einem Institut mit einer kleineren Zahl an Aufträgen ein schriftlicher Fragebogen für den Auftraggeber zum Ende des Projekts eher keinen Sinn macht, so sind doch institutionalisierte Formen des Dialogs zur Eruiierung der Kundenzufriedenheit einzuführen.

### *4. ‚Qualitätsgarantie‘ als Markenzeichen verwenden*

Ob auf der Homepage, in der Broschüre oder in einem Newsletter soll möglichst von allen Mitgliedsinstituten die Mitgliedschaft zum vsms und die damit verbundene Qualitätsgarantie beworben werden. Wichtig ist dann aber natürlich, dass die eigenen Verhaltensweisen dieser Qualitätsgarantie Rechnung tragen.

### *5. Virtueller Dialog mit Probanden*

Auch der Projektleiter eines kleineren Instituts sollte sich vor der Entscheidung für das Studiendesign und der Entwicklung des Fragebogens die Schlüsselfrage stellen, wie er seine Zielgruppe respektvoll abholt.

### *6. Moral und Ethik bei der Personalsektion berücksichtigen*

Gerade in kleinen Instituten sind moralische und ethische Aspekte bei der Personalauswahl besonders zu berücksichtigen, weil aufgrund beschränkter Ressourcen für Ansätze auf der Prozessebene die individuellen ethischen Kompetenzen noch entscheidender sind.

### *7. Einführung eines Mission-Statements*

Die beiden Fragen ‚Wofür stehen wir?‘ und ‚Was ist unser Zweck bzw. wonach streben wir?‘ sollen sich auch kleinere Institute stellen. Dies hilft allen Mitarbeitern zur Orientierung, um beispielsweise gegenüber Auftraggebern die Unternehmenswerte vertreten zu können.

### *8. ‘Code of Conduct’ implementieren*

Der ‘Code of Conduct’ ist unabhängig von der Mitarbeiteranzahl eine sinnvolle Form der Festlegung der Unternehmensgrundsätze. Insbesondere für kleinere Institute mit im Vergleich weniger Ressourcen wäre es von Vorteil, wenn der Verband einen solchen Verhaltenskodex zur Verfügung stellen könnte. Auch in kleinen Instituten besteht die grösste Schwierigkeit darin, die Grundsätze in die Führungssysteme oder die Personaleinführung einzubinden, was jedoch eine Grundvoraussetzung für deren Erfolg ist.

### *9. Integration von Moral und Ethik in Führungssystemen*

Auch in kleinen Instituten besteht die Möglichkeit, Mitarbeiterbeurteilungen und Honorare an die Einhaltung von ethischen Grundsätzen zu knüpfen.

### *10. Seitenwechsel für alle Führungskräfte inkl. Projektleiter als Interviewer*

Institute ohne Felddienstleistungen haben Partner, die für sie die Befragungen durchführen. Bei diesen Partnern könnten auch die Mitarbeiter der kleineren Institute einmal jährlich als Interviewer die Seite wechseln.

### *11. Sicherstellung der Bekanntheit einer ethischen Anlaufstelle beim Verband*

Sofern denn vom vsms eine unabhängige, ethische Anlaufstelle eingerichtet wird, ist sicher zu stellen, dass diese inkl. sämtlicher Prämissen bei allen Mitarbeitern bekannt ist.

### *12. Checkliste mit Schlüsselfragen (für Projektleiter):*

Das Stellen der Sinn-, Legitimations- und Prinzipienfrage ist auch in kleineren Instituten vor dem Projektstart sinnvoll.

### *13. Verbandsinternes Whistleblowing fordern und fördern*

Ws wird unnötig kompliziert, wenn ein Vorfall wie in Winterthur zuerst an die Öffentlichkeit gelangt, bevor er unternehmens- oder verbandsintern gelöst werden kann.

**Ansätze auf Verbandsebene:**

1. *Fixer Vorstandssitz für einen Vertreter der Medien oder einer Konsumentenorganisation*
2. *Marktforschungsblog im Internet als Dialogform mit den Probanden*
3. *Bereitstellung eines ‚Code of Conduct‘ für die Mitgliedsinstitute*
4. *Unabhängige ethische Anlaufstelle auf Verbandsebene*

**Ansätze auf Institutsebene inkl. Felddienstleistungen:**

1. *Ethik-Massnahmen auf Verbandsebene fördern und mittragen*
2. *Projektzufriedenheitsstudie institutionalisieren*
3. *Mehr Transparenz bei Informationen für Probanden*
4. *‚Das Institut mit Qualitätsgarantie‘ als Markenzeichen verwenden*
5. *Virtueller Dialog mit Probanden*
6. *Förderung des unternehmensinternen Dialogs*
7. *Moral und Ethik bei der Personalselektion berücksichtigen*
8. *Einführung eines ‚Mission Statements‘*
9. *‚Code of Conduct‘ implementieren*
10. *Integration von Moral und Ethik in Führungssystemen*
11. *Seitenwechsel für alle Führungskräfte inkl. Projektleiter als Interviewer*
12. *Schaffung einer unabhängigen, ethischen Anlaufstelle*
13. *Checkliste mit Schlüsselfragen (für Projektleiter)*
14. *Institutionalisierte, methodische Prüfung jeder Studie*
15. *Ethikfallstudien*
16. *Aufzeichnung jeder CATI- und CAPI-Befragung.*
17. *Automatic Dialling oder Kontrolle der Verbindungsnachweise*
18. *Entbindung der Supervision von Leistungszielen*
19. *Internes ‚Whistleblowing‘ fordern und fördern*
20. *Responsible Leadership fordern und fördern*
21. *Kritische Loyalität fordern und fördern*
22. *Ethische Sensibilisierung der Projektleiter*
23. *„Kenny“ als Einstiegs- und „Kenny 2“ als Auffrischungs-eLearning-Kurs für alle Interviewer*
24. *Stärkere Interviewereinbindung in die Projekte und ins Unternehmen*
25. *Schaukasten mit Produkteinführungen und –verbesserungen in jedem Telefonlabor*

**Ansätze auf Institutsebene ohne Felddienstleistungen:**

1. *Massnahmen auf Verbandsebene fördern und mittragen*
2. *Dialog zwischen kleineren Instituten fördern*
3. *Projektzufriedenheitsstudie institutionalisieren*
4. *‚Qualitätsgarantie‘ als Markenzeichen verwenden*
5. *Virtueller Dialog mit Probanden*
6. *Moral und Ethik bei der Personalselektion berücksichtigen*
7. *Einführung eines Mission-Statements*
8. *‚Code of Conduct‘ implementieren*
9. *Integration von Moral und Ethik in Führungssystemen*
10. *Seitenwechsel für alle Führungskräfte inkl. Projektleiter als Interviewer*
11. *Sicherstellung der Bekanntheit einer ethischen Anlaufstelle beim Verband*
12. *Checkliste mit Schlüsselfragen (für Projektleiter):*
13. *Verbandsinternes Whistleblowing fordern und fördern*

Tabelle 23    *Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik auf einen Blick*

## 8 Schlussbemerkungen und Ausblick

---

Die realisierten Interviews in Schweizer Marktforschungsinstituten konnten aufzeigen, dass bezüglich Unternehmensethik durchaus Handlungsbedarf besteht. Zwar spürt man eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter, sich integer zu verhalten, aber wie die in der Einleitung erläuterten Realbeispiele illustriert haben, reicht dies alleine manchmal nicht aus. Sowohl auf Prozess- wie auch auf individueller Ebene sind die Voraussetzungen, um ethisch richtiges Verhalten zu gewährleisten, zumindest z.T. noch ungenügend. Dabei wäre dies von sehr hoher Bedeutung, nicht zuletzt weil Ethik stark mit Qualität korreliert. Die Einhaltung ethischer Richtlinien verlangt nämlich die Legitimierung des eigenen Verhaltens gegenüber den Auftraggebern, Probanden, Interviewern, aber auch gegenüber sich selbst. Kann man bei jeder Entscheidung vor den Spiegel treten, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben und könnte man seine Entscheidung jederzeit publik machen, ohne dabei in ein moralisches und ethisches Dilemma zu geraten, dann bedeutet dies, dass man den grösstmöglichen Effort für eine hohe Qualität geleistet hat. Diesen positiven Effekt auf die Qualität erzielt man aber nur, wenn die Ernsthaftigkeit der eigenen ethischen Position vorausgesetzt werden kann. Nur wer Ethik um der Ethik willen betreibt, kann deren praktischen Sinn verwirklichen. Wer hingegen Ethik nur als Mittel des Gewinnstrebens betrachtet, also „Ethik“ um des eigenen Vorteils willen betreibt, wird Gefahr laufen, auch als vorteilsgetrieben wahrgenommen zu werden. Solcher Moralopportunismus wird von der Öffentlichkeit erkannt und sanktioniert.

Zu beachten ist, dass die hier erarbeiteten Ansätze für Ethik-Massnahmen nicht nur auf die Verhinderung eines neuen Falls Winterthur zielen, es geht auch und eigentlich im Besonderen darum, die Voraussetzungen für moralisch wünschenswertes Verhalten im Kleinen zu schaffen. Denn ein grosser Teil des ethisch fragwürdigen Verhaltens geschieht bei simplen, alltäglichen Fragestellungen und kommt nie ans Tageslicht. Genau für diese Fälle müssen die Mitarbeiter stärker sensibilisiert werden, von den Führungskräften bis hin zu den Interviewern. Die Voraussetzungen dafür sind vielversprechend, spürt man doch die Bereitschaft der interviewten Mitarbeiter zu integrierter Handlungsweise.

Nebst Ethik-Massnahmen und der Offenheit der Mitarbeiter für deren Akzeptanz und Anwendung, braucht es noch eine dritte Komponente, ohne die eine Steigerung der Unternehmensethik in der Marktforschung nicht umsetzbar ist: Die Bereitschaft des Verbandes vsms, seines Vorstandes, der Geschäftsführer der einzelnen Institute und derer

Führungskräfte zur Implementierung solcher Ethik-Tools. Die Leader der (Schweizer) Marktforschung müssen in grosser Mehrheit von der Notwendigkeit einer gesteigerten Unternehmensethik überzeugt sein, ansonsten sind die Chancen für deren Umsetzung sehr gering. Es ist nahe liegend, dass Aspekte wie Unternehmensethik bei den üblicherweise knappen zeitlichen Ressourcen rasch einmal in den Hintergrund rücken, zumal die hier vorgestellten Ansätze in der Folge noch ausgearbeitet werden müssen und viele der Massnahmenvorschläge nicht von heute auf morgen Früchte tragen. Einige der Institutsleiter werden sich denken, dass solche Ethik-Massnahmen schön und gut aber eher ‚nice to have‘ als wirklich ein ‚must‘ sind, da ihre Mitarbeiter ja eigentlich wissen, worauf es ankommt. Fakt ist aber, dass dies die Entscheidungsträger von Demoscope vor dem Fall Winterthur auch angenommen haben. Widerstand könnte sich ebenso aus der Tatsache ergeben, dass trotz aller Bereitschaft zur Zusammenarbeit innerhalb des vsms Wettbewerb zwischen den Instituten besteht und Unternehmensethik in seinen Ausprägungen auch Wettbewerbsvorteil sein kann. Eine letzte zu nennende Gefahr in Anbetracht der Umsetzung dieser Arbeit scheint jene des Rosinenpickens zu sein. Um tatsächlich Wirkung zu erzielen, braucht es nicht bloss einzelne Ethik-Massnahmen, sondern ein Integritätsmanagement, welches die Ansätze auf den drei Ebenen der Moral verknüpft.

Alle diese Hindernisse sind zu überwinden, will man die Branche und ihre Institute auf einen vorbildlichen Stand der Unternehmensethik bringen. Dass dies erstrebenswert ist, wurde in dieser Arbeit mehrfach aufgezeigt. Dank einem höheren Stand der Unternehmensethik könnte man sich noch deutlicher von Anbietern unseriöser Marktforschungsdienstleistungen und Call Centern abgrenzen. Weiter könnte man seinen verschiedenen Stakeholdern wie den Auftraggebern, den Probanden, aber auch dem Staat plausibel und glaubwürdig aufzeigen, dass man alles für die nötige Transparenz und den Schutz der Probanden unternimmt, und die legitimen Ansprüche der verschiedenen Gruppen ernst nimmt. Ein ethisch kompetenter Mitarbeiter sieht verstärkt den Sinn seiner Arbeit und seiner Entscheidungen, was sich wiederum positiv auf die Unternehmenskultur auswirken würde. All dies zusammen würde die Marktforschung für die Zukunft deutlich stärken, ein Ziel das alle Entscheidungsträger der Branche gemein haben sollten.

# I. Literaturverzeichnis

---

- Becker, H. & Fritzsche, D.J.: Business Ethics: A Cross Cultural Comparison of Managers' Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 1987, 6, 289-295.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P.: *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (9. Aufl.). Wiesbaden: 2001.
- Bock, M.: Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview. Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews, in: *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten*, hrsg. von J.H.P. Hoffmeyer-Zlotnik, S. 90-109. Opladen: 1992.
- Broda, S.: *Marktforschungs-Praxis: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: 2006.
- Carrigan, M. & Kirkup, M.: The ethical responsibilities of marketers in retail observational research: protecting stakeholders through the ethical 'research covenant'. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2001, 11, 4, 415-435.
- Clarke, B.: Response to 'Commercialisation of childhood? The ethics of research with primary school children' by Agnes Nairn. *International Journal of Market Research*, 2007, 48, 4, 388-390.
- Crook, C.: The Good Company: a Survey of Corporate Social Responsibility. *The Economist*, 2005, January 22, 3-18.
- Dawson, J. & Hillier, J.: Competitor mystery shopping: methodological considerations and implications for the MRS Code of Conduct. *Journal of the Market Research Society*, 1995, 37, 4, 417-427.
- Day, R.L.: A Comment on „Ethics in Marketing Research“. *Journal of Marketing Research*, 1975, 12, 232-233.
- Dietzfelbinger, D.: *Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: 2008.

- Esomar (Hrsg.): ICC/Esomar Internationaler Kodex für die Markt- und Sozialforschung. [http://www.esomar.org/uploads/pdf/professional-standards/ICCESOMAR\\_Code\\_German\\_.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/professional-standards/ICCESOMAR_Code_German_.pdf), 21.10.2008a.
- Esomar (Hrsg.): How to apply the international code of marketing and social research practice, [http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR\\_Codes&Guidelines\\_Notes\\_HowToApplyCode.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/ESOMAR_Codes&Guidelines_Notes_HowToApplyCode.pdf), 21.10.2008b.
- Freeman, R. & Gilbert, D.R.: Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung. Frankfurt: 1991.
- Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to increase its profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970, S. 32-33, 122, 124 und 126.
- Früh, W.: Analyse sprachlicher Daten. Zur konvergenten Entwicklung „quantitativer“ und „qualitativer“ Methoden, in: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, hrsg. von J.H.P. Hoffmeyer-Zlotnik, S. 59-89. Opladen: 1992.
- GfK (Hrsg.): GfK Code of Conduct, [http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/unternehmensinformationen/allgemein/gfk\\_code\\_of\\_conduct\\_\\_28deutsche\\_fassung\\_29.pdf](http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/unternehmensinformationen/allgemein/gfk_code_of_conduct__28deutsche_fassung_29.pdf), 27.11.2008.
- Göbel, E.: Unternehmensethik. Stuttgart: 2006.
- Gray, R.: Kid Gloves. Consumer Insight, 2008, 11. April, 25.
- Heckmann, F.: Interpretationsregeln zur Auswertung qualitativer Interviews und sozialwissenschaftlich relevanter „Texte“. Anwendungen der Hermeneutik für die empirische Sozialforschung, in: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, hrsg. von J.H.P. Hoffmeyer-Zlotnik, S. 59-89. Opladen: 1992.
- Heitger, M.: Über die Lehr- und Lernbarkeit der Wirtschaftsethik, in: Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, hrsg. Von J.H. Pichler. S. 177-182. Berlin: 2000
- Hoffmeyer-Zlotnik, J.H.P.: Einleitung, in: Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, hrsg. von J.H.P. Hoffmeyer-Zlotnik, S. 1-8. Opladen: 1992.

- Hoffmann, F. & Rebstock, W.: Unternehmensethik. Eine Herausforderung an die Unternehmung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1989, 59, 667-687.
- Kant, I.: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Werkausgabe. Band VII. Frankfurt: 1785.
- Kant, I.: Was heisst: sich im Denken orientieren? (1786), in: Werkausgabe Bd. V, hrsg. von W. Weischedel, 4. Aufl., S. 265-283. Frankfurt: 1982.
- Kaptein, M. & Tulder, R.v.: Toward Effective Stakeholder Dialogue. Business and Society Review, 2003, 108, 2, 203-224.
- Kiecker, P. & Nelson, J.: Do interviewers follow telephone survey instructions? Journal of the Market Research Society, 1996, 38, 2, 161-176.
- Lisowsky, A.: Ethik und Betriebswirtschaftslehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1927, 4, 253-258.
- Löhr, A.: Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis. Stuttgart: 1991.
- Lund, D.B.: Deontological and teleological influences on marketing research ethics. The Journal of Applied Business Research, 2001, 17, 2, 65-82.
- Maak, T. & Ulrich, P.: Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart: 2007.
- Meier, I.: "Ich habe fast täglich Interviews fälschen müssen". Telefonbefragterinnen berichten von Missständen bei Demoscope. K-Tipp, 2008, 9, 7. Mai, 3.
- Michaelides, P. & Gibbs, P.: Technical skills and the ethics of market research. Business Ethics: A European Review, 2006, 15, 1, 44-52.
- Nancarrow, C., Tinson, J. & Evans, M.: Polls as Marketing Weapons: Implications for the Market Research Industry. Journal of Marketing Management, 2004, 20, 639-655.
- Oliver, J. & Eales, K.: Research ethics: Reevaluating the consequentialist perspective of using covert participant observation in management research. Qualitative Market Research: An International Journal, 2008, 11, 3, 344-357.



- Pallister, J., Nancarrow, C. & Brace, I.: Navigating the righteous course: A quality issue. *Journal of the Market Research Society*, 1999, 41, 3, 327-343.
- Peterson, B.: Ethics Revisited. *Marketing Research*, 1996, winter, 47-48.
- Schallberger, P.: 2007 wieder gute Ergebnisse für die Branche. In: *Jahrbuch 2008 Markt- und Sozialforschung*, hrsg. vom Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher. S. 12-16. Cham: 2008.
- Schein, E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> Edition. San Francisco: 2004.
- Sparks, J.R. & Hunt, S.D.: Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation. *Journal of Marketing*, 1998, 62, 92-109.
- Schüller, H.: Ist Ethik drin, wo "Ethik" drauf steht? In: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, hrsg. von M. Fischer & R. Hammer. S. 11-14. Frankfurt a.M.: 2007.
- Smith, A.: *Der Wohlstand der Nationen*. München: 1978 (1776).
- Steinmann, H. & Löhr, A.: *Grundlagen der Unternehmensethik*. 2. Auflage. Stuttgart: 1994.
- Ulrich, G.: Die Interviewer und Interviewerinnen – was bewirken sie wirklich?, in: *Handbuch der Markt- und Sozialforschung*, hrsg. vom Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher. S. 24-27. Cham: 2008a.
- Ulrich, G.: Der Interviewer ist immer der Schuldige!? *Planung & Analyse*, 2007, 2, 19-21.
- Ulrich, P.: *Integrative Wirtschaftsethik* (4. Aufl.). Bern: 2008b.
- Ulrich, P.: *Wirtschaftsethik*. Educatis Altdorf: 2006.
- Ulrich, P., Lunau, Y. & Weber, T.: ‚Ethikmassnahmen‘ in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen – Ergebnisse einer Befragung, in: *Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, hrsg. von P. Ulrich & J. Wieland. S. 121-194. Bern: 1998.

Von Rotz, M.: Nidwaldner Nationalratswahlen. Mehrheit empfiehlt Risis Nomination.  
Neue Nidwaldner Zeitung, 29. Juni 2007, 148, 23.

vsms/asms: Statuten vsms Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher.  
[http://www.swissresearch.org/pdf/updates\\_2008/1008/Statuten\\_vsms.pdf](http://www.swissresearch.org/pdf/updates_2008/1008/Statuten_vsms.pdf), 31.10.2008.

Weber, B.: Unternehmerethos als Zentrum der Unternehmenskultur, in: Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, hrsg. von J.H. Pichler. S. 85-98.  
Berlin: 2000.

Willimanns, R., Brachetti, J., Jansen, M.-L., Morawa, E. & Witzel, M.: Werteleitfaden für Führungskräfte. Zürich/Singen: 2006.

## II. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

---

### *Tabellenverzeichnis*

Tabelle 1	Engagement im Marktforschungsverband vsms	55
Tabelle 2	Dialog mit dem Staat / mit der Politik	56
Tabelle 3	Dialog mit den Auftraggebern	57
Tabelle 4	Dialog mit den Probanden	58
Tabelle 5	Mitarbeiterdialog allgemein	61
Tabelle 6	Dialog mit den Interviewern	62
Tabelle 7	Dialog mit der Geschäftsleitung	63
Tabelle 8	Bestätigung/Verwerfung der These 1	64
Tabelle 9	Wertschöpfungsaufgabe	66
Tabelle 10	Verhaltensgrundsätze	67
Tabelle 11	Führungssysteme	70
Tabelle 12	Ethische Anlaufstelle	71
Tabelle 13	Leitfaden mit Ethikfallstudien	72
Tabelle 14	Systembau Ebene Interviewer	73
Tabelle 15	Systembau Ebene Projektleiter	75
Tabelle 16	Integritätskultur	77
Tabelle 17	Bestätigung/Verwerfung der These 2	78
Tabelle 18	Responsible Leadership	79
Tabelle 19	Kritische Loyalität	80
Tabelle 20	Ethische Kompetenzbildung	80
Tabelle 21	Bestätigung/Verwerfung der These 3	82
Tabelle 22	Bestätigung/ Verwerfung der These 4	83
Tabelle 23	Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik auf einen Blick	100

### *Abbildungsverzeichnis*

Abbildung 1	Die vier P's integrer Unternehmensführung	19
Abbildung 2	Führungsethische vs. führungstechnische Perspektive	30
Abbildung 3	Integrity Tools – Reflexion und Umsetzung	35

### III. Anlagenverzeichnis

---

A	Gesprächsleitfaden Geschäftsführer	110
B	Gesprächsleitfaden Leiter Personal	114
C	Gesprächsleitfaden Projektleiter	118
D	Gesprächsleitfaden Interviewer	121
E	Ihre Meinung zählt – vsms Broschüre	123

## IV. Anlagen

---

### A *Gesprächsleitfaden Geschäftsführer*

#### **1 Wertschöpfungsaufgabe**

Zum Einstieg: Können Sie mir etwas über die Unternehmensphilosophie (Mission, Vision) von Ihrem Unternehmen erzählen?

Gibt es ein Mission Statement bzw. eine Wertschöpfungsaufgabe in Ihrem Unternehmen? Oder mit anderen Worten: Wofür setzt sich Ihr Unternehmen ein (in 1 bis max. 2 Sätzen)?

Wie stellen Sie sicher, dass Ihren Mitarbeitern von den verschiedenen Funktionsstufen Ihre Unternehmensphilosophie (bzw. Mission/Wertschöpfungsaufgabe) bekannt ist?

#### **2 Verhaltensgrundsätze**

In den Statuten des vsms steht u.a.: ‚Verpflichtung der vsms-Mitglieder und der ihnen unterstellten Mitarbeiter auf berufsethische Normen‘.

Welche berufsethischen Normen sind aus Ihrer Sicht damit gemeint?

Welche berufsethischen Normen für den Geschäftsführer könnten damit gemeint sein?

Inwiefern fließen solche berufsethischen Normen in Ihr Unternehmen ein?

Gibt es Verhaltensgrundsätze für Ihre Mitarbeiter, wo solche Normen mit einfließen können? Gibt es einen konkreten Ethik-Kodex?

Falls es keinen Ethik-Kodex gibt: Was würden Sie von einem unternehmensinternen Ethikkodex, der für alle Mitarbeiter als Orientierungsmassstab gilt?

Woher wissen die Interviewer, wie sie sich bei Ihrer Arbeit, v.a. im Gespräch mit den Probanden zu verhalten haben?

Woher weiss die Feldleitung, wie sie sich zu verhalten hat?

Woher wissen es Projektleiterinnen und Projektleiter, was sie nicht dürfen und auf was sie achten sollen?

Kennen Sie den ‚code of conduct‘ von Esomar? Inwiefern sind diese

Verhaltensgrundsätze von Esomar in Verhaltensgrundsätze in Ihrem Unternehmen mit eingeflossen?

Verwenden Sie bei solchen Verhaltensgrundsätzen in Ihrem Unternehmen den Begriff Ethik oder vermeiden Sie ihn bewusst? Weshalb?

### **3 Prozesse zur Einhaltung der Verhaltensgrundsätze**

#### **STUFE INTERVIEWER**

*Wie der Fall Winterthur gezeigt hat, reichen solche Verhaltensgrundsätze manchmal nicht aus. Jene Interviewer haben mit Sicherheit gewusst, dass man Interviews nicht selber oder mit irgendwelchen Kollegen ausfüllen soll. Trotzdem ist es in diesem Fall und mit Sicherheit schon häufiger in der Marktforschung dazu gekommen.*

Wie stellen Sie sicher, dass so etwas bei Ihnen nicht passiert?

Verfolgen Sie neben dem Controlling noch andere Ansätze, damit sich die Telefon- und f2f-Interviewer wie gewünscht verhalten?

Was halten Sie von Ansätzen, welche eher auf die intrinsische Motivation abzielen? Ansätze die dazu beitragen, dass die Interviewer einen verstärkten Sinn in Ihrer Tätigkeit sehen, und sich deshalb wie vom Unternehmen gewünscht verhalten?

#### **STUFE PROJEKTLLEITER**

*Nehmen wir ein Beispiel auf Ebene Projektleiter, welches sich ziemlich ähnlich in einem vsms-Institut abgespielt hat. Ein PR-Berater kommt mit einem fertigen Fragebogen zu einem Ihrer Projektleiter, und möchte eine repräsentative, telefonische Befragung im Kanton Luzern durchführen. Der PR-Berater will für eine politische Kampagne ganz bestimmte Ergebnisse erhalten, weswegen der Fragebogen von suggestiven Fragen nur so wimmelt. Auch der Aufbau des Fragebogens beeinflusst die teilnehmenden Personen.*

Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass die Befragung in dieser Art nicht durchgeführt wird?

Welche Massnahmen sind neben den nötigen Controlling-Massnahmen sonst noch denkbar?

Was halten Sie davon, wenn Projektleiter für solche moralische Fragen stärker sensibilisiert werden? In welcher Form könnte dies in einem Marktforschungsunternehmen umgesetzt werden? In welcher Form geschieht dies bei Ihnen bereits?

### **4 Ethische Anlaufstelle**

*Nehmen wir an, ein nicht betroffener Interviewer hat in Ihrem Unternehmen gemerkt, dass Interviews gefälscht werden.*

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine bestimmte Stelle, wo sich der Mitarbeiter melden kann, wenn er ein solches Verhalten feststellt?

*Was ist mit einem Projektleiter, dem moralisch falsches oder fragwürdiges Verhalten aufgefallen ist.*

Wie sollte er Ihrer Meinung nach vorgehen?

*In Winterthur hat sich eine Interviewerin beim K-Tipp gemeldet und nicht intern. Das hat die Situation für Demoscope und die Branche sicher nicht verbessert.*

Wie könnte die Möglichkeit vergrößert werden, dass eine solche Interviewerin das Vergehen intern meldet und nicht schweigt oder sogar extern geht damit?

## **5 Führungssysteme**

Inwiefern werden in Ihrem Unternehmen ethische Gesichtspunkte in Führungssystemen berücksichtigt? In Leistungsanreiz-, und Leistungsbeurteilungssystemen? In Honorierungssystemen? In Beförderungssystemen?

Welche Massnahmen können Sie sich vorstellen, um ethisch verantwortungsvolles Handeln noch stärker zu belohnen und rücksichtsloses, allein an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiertes Verhalten, zu demotivieren?

## **6 Der Mensch in der Unternehmensethik**

*Bei der Ethik spielen die Führungskräfte und im Besonderen der Geschäftsführer eine grosse Rolle, in dem sie die gewünschte Unternehmenskultur auch vorleben.*

Inwiefern versuchen Sie als Leiter des Unternehmens, diese Kultur vorzuleben? Was sind für Sie die wichtigsten Grundsätze, die Führungskräfte in einem Marktforschungsinstitut vorleben sollten?

*Sie haben sicher auch schon vom Seitenwechsel für Führungskräfte gehört. Im Rahmen einzelner Tage oder einer ganzen Woche schlüpfen Führungskräfte in eine andere Rolle z.B. in einem Altersheim.*

Was halten Sie davon, wenn man dies für die Marktforschung adaptieren würde, d.h. alle Führungskräfte (inkl. Projektleiter) schlüpfen einen Tag pro Jahr in die Rolle des Interviewers? So erhalten Sie wieder näheren Kontakt zu den Befragten und können sich besser in die Rolle der Interviewer hineinversetzen.

*Thema Aus- und Weiterbildung:*

Wie haben Sie Ihr Know-how zum Thema Ethik erworben?

Spielt das Thema Ethik in interner oder externer Aus- und Weiterbildung bisher eine Rolle?

Bei Projektleitern? Bei Interviewern?

Welche Massnahmen können Sie sich vorstellen, um die Ethikkompetenz Ihrer Mitarbeiter zu steigern?

Was halten Sie von einem Leitfaden mit Ethikfallstudien?

## **7 Stakeholderdialog**

*In der Theorie zur Wirtschaftsethik wird immer wieder die Wichtigkeit des offenen Stakeholderdialogs hervorgehoben. Man muss mit seinen Stakeholdern kommunizieren, um ihre Ansprüche, Bedürfnisse und Sorgen zu kennen. Zudem besteht für Ihre Stakeholder leichter die Möglichkeit, ethisch fragwürdiges Verhalten zu kommunizieren. In der Marktforschung sind dies insbesondere die eigenen Mitarbeiter, dann aber auch die Auftraggeber, die Probanden, aufgrund der rechtlichen Bestimmungen ebenfalls die Politik bzw. der Staat.*

Welche Formen des Dialogs bestehen zu Ihren Mitarbeitern? Zu Ihren Auftraggebern? Zu den Probanden (!)? Zum Verband vsms? Zur Politik bzw. zum Staat?

*Gerade der Dialog mit den Probanden scheint in der Marktforschung von zentraler Bedeutung zu sein. Die Bereitschaft an Marktforschung teilzunehmen sinkt. Dies sicherlich nicht zuletzt aufgrund der starken Zunahme an Verkaufstelefonaten. Aber auch die Branche selbst muss sich an der Nase nehmen. Viele Befragte ärgern sich, wenn das Interview länger dauert als ursprünglich angekündigt. Zudem sehen sie oft den Sinn der aktuellen Befragung gar nicht. Mittelfristig muss es darum gehen, die Akzeptanz bei der Bevölkerung wieder zu steigern. Dazu ist Dialog nötig.*

Welche Möglichkeiten sehen Sie für einen verbesserten Dialog mit den Probanden bzw. mit der Bevölkerung?

### **Abschluss**

Welche Aktivitäten in Ihrer Unternehmung – die bis jetzt nicht angesprochen wurden – wurden sonst noch umgesetzt, um Moral und Ethik zu steigern?

Inwieweit haben konkrete Anlässe zur Umsetzung dieser und der bereits besprochenen Massnahmen geführt?

Ausgehend von den heute diskutierten Massnahmen: Welche unternehmensethischen Aktivitäten sind für Ihr Unternehmen zukünftig von Interesse?

Nun sind wir am Ende des Interviews. Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen?

Herzlichen Dank für das Gespräch!



## B Gesprächsleitfaden Leiter Personal

### 1 Wertschöpfungsaufgabe

Zum Einstieg: Können Sie mir etwas über die Unternehmensphilosophie (Mission, Vision) von Ihrem Unternehmen erzählen?

Gibt es ein Mission Statement in Ihrem Unternehmen? Oder mit anderen Worten: Wofür setzt sich Ihr Unternehmen ein (in 1 bis max. 2 Sätzen)?

Wie wird sichergestellt, dass den Mitarbeitern von den verschiedenen Funktionsstufen die Unternehmensphilosophie (bzw. Mission/Wertschöpfungsaufgabe) bekannt ist?

### 2 Verhaltensgrundsätze

In den Statuten des vsms steht u.a.: ‚Verpflichtung der vsms-Mitglieder und der ihnen unterstellten Mitarbeiter auf berufsethische Normen‘.

Welche berufsethischen Normen sind aus Ihrer Sicht damit gemeint?

Welche berufsethischen Normen für einen Leiter Personal könnten damit gemeint sein?

Woher wissen Sie als Leiter Personal, wie Sie sich verhalten sollen?

Sind solche Normen in Ihrem Unternehmen irgendwo niedergeschrieben? Gibt es einen konkreten Ethik-Kodex?

Falls es keinen Ethik-Kodex gibt: Was würden Sie von einem unternehmensinternen Ethikkodex, der für alle Mitarbeiter als Orientierungsmassstab gilt?

Wird der Begriff Ethik bei solchen Verhaltensgrundsätzen verwendet oder vermeiden Sie ihn bewusst? Weshalb?

### 3 Prozesse zur Einhaltung der Verhaltensgrundsätze

STUFE INTERVIEWER

*Wie der Fall Winterthur gezeigt hat, reichen solche Verhaltensgrundsätze manchmal nicht aus. Jene Interviewer haben mit Sicherheit gewusst, dass man Interviews nicht selber oder mit irgendwelchen Kollegen ausfüllen soll. Trotzdem ist es in diesem Fall und mit Sicherheit schon häufiger in der Marktforschung dazu gekommen. Ein wichtiger Punkt diesbezüglich ist sicher das Controlling.*

Verfolgen Sie neben dem Controlling noch andere Ansätze, damit sich die Telefon- und f2f-Interviewer wie gewünscht verhalten?

Was halten Sie von Ansätzen, welche eher auf die intrinsische Motivation abzielen?

Ansätze die dazu beitragen, dass die Interviewer einen verstärkten Sinn in Ihrer Tätigkeit sehen, und sich deshalb wie vom Unternehmen gewünscht verhalten?

Anreizstrukturen für gewünschtes Verhalten?

## STUFE PROJEKTLEITER

*Nehmen wir ein Beispiel auf Ebene Projektleiter, welches sich ziemlich ähnlich in einem vsms-Institut abgespielt hat. Ein PR-Berater kommt mit einem fertigen Fragebogen zu einem Ihrer Projektleiter, und möchte eine repräsentative, telefonische Befragung im Kanton Luzern durchführen. Der PR-Berater will für eine politische Kampagne ganz bestimmte Ergebnisse erhalten, weswegen der Fragebogen von suggestiven Fragen nur so wimmelt. Auch der Aufbau des Fragebogens beeinflusst die teilnehmenden Personen.*

Welche Massnahmen sind neben den nötigen Controlling-Massnahmen sonst noch denkbar?

Was halten Sie davon, wenn Projektleiter für solche moralische Fragen stärker sensibilisiert werden? In welcher Form könnte dies in einem Marktforschungsunternehmen umgesetzt werden? In welcher Form geschieht dies bei Ihnen bereits?

### **4 Ethische Anlaufstelle**

*Nehmen wir an, ein nicht betroffener Interviewer hat in Ihrem Unternehmen gemerkt, dass Interviews gefälscht werden.*

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine bestimmte Stelle, wo sich der Mitarbeiter melden kann, wenn er ein solches Verhalten feststellt?

*Was ist mit einem Projektleiter, dem moralisch falsches oder fragwürdiges Verhalten aufgefallen ist.*

Wie sollte er Ihrer Meinung nach vorgehen?

*In Winterthur hat sich eine Interviewerin beim K-Tipp gemeldet und nicht intern. Das hat die Situation für Demoscope und die Branche sicher nicht verbessert.*

Wie könnte die Möglichkeit vergrössert werden, dass eine solche Interviewerin das Vergehen intern meldet und nicht schweigt oder sogar extern geht damit?

### **5 Führungssysteme**

Inwiefern werden in Ihrem Unternehmen ethische Gesichtspunkte in Führungssystemen berücksichtigt? In Leistungsanreiz-, und Leistungsbeurteilungssystemen? In Honorierungssystemen? In Beförderungssystemen?

Welche Massnahmen können Sie sich vorstellen, um ethisch verantwortungsvolles Handeln noch stärker zu belohnen und rücksichtsloses, allein an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiertes Verhalten, zu demotivieren?

### **6 Der Mensch in der Unternehmensethik**

*Bei der Ethik spielen die Führungskräfte und im Besonderen der Geschäftsführer eine grosse Rolle, in dem sie die gewünschte Unternehmenskultur auch vorleben.*

Inwiefern versuchen Sie als Führungskraft, diese Kultur vorzuleben? Was sind für Sie die wichtigsten Grundsätze, die Führungskräfte in einem Marktforschungsinstitut vorleben sollten?

*Sie haben sicher auch schon vom Seitenwechsel für Führungskräfte gehört. Im Rahmen einzelner Tage oder einer ganzen Woche schlüpfen Führungskräfte in eine andere Rolle z.B. in einem Altersheim.*

Was halten Sie davon, wenn man dies für die Marktforschung adaptieren würde, d.h. alle Führungskräfte (inkl. Projektleiter) schlüpfen einen Tag pro Jahr in die Rolle des Interviewers. So erhalten Sie wieder näheren Kontakt zu den Befragten und können sich besser in die Rolle der Interviewer hineinversetzen?

*Thema Aus- und Weiterbildung:*

Wie haben Sie Ihr Know-how zum Thema Ethik erworben?

Spielt das Thema Ethik in interner oder externer Aus- und Weiterbildung bisher eine Rolle?

Bei Projektleitern? Bei Interviewern?

Welche Massnahmen können Sie sich vorstellen, um die Ethikkompetenz Ihrer Mitarbeiter zu steigern?

Was halten Sie von einem Leitfaden mit Ethikfallstudien?

## **7 Stakeholderdialog**

*In der Theorie zur Wirtschaftsethik wird immer wieder die Wichtigkeit des offenen Stakeholderdialogs hervorgestrichen. Man muss mit seinen Stakeholdern kommunizieren, um ihre Ansprüche und Bedürfnisse zu kennen. Zudem besteht für Ihre Stakeholder leichter die Möglichkeit, ethisch fragwürdiges Verhalten zu kommunizieren.*

*In der Marktforschung sind dies insbesondere die eigenen Mitarbeiter, dann aber auch die Auftraggeber, die Probanden, aufgrund der rechtlichen Bestimmungen ebenfalls die Politik bzw. der Staat.*

Welche Formen des Dialogs bestehen zu Ihren Mitarbeitern (→ Schwerpunkt)? Zu Ihren Auftraggebern? Zu den Probanden (!)? Zur Politik bzw. zum Staat?

*Gerade der Dialog mit den Probanden scheint in der Marktforschung von zentraler Bedeutung zu sein. Die Bereitschaft an Marktforschung teilzunehmen sinkt. Dies sicherlich nicht zuletzt aufgrund der starken Zunahme an Verkaufstelefonaten. Aber auch die Branche selbst muss sich an der Nase nehmen. Viele Befragte ärgern sich, wenn das Interview länger dauert als ursprünglich angekündigt. Zudem sehen sie oft den Sinn der aktuellen Befragung gar nicht. Mittelfristig muss es darum gehen, die Akzeptanz bei der Bevölkerung wieder zu steigern. Dazu ist Dialog nötig.*

Welche Möglichkeiten sehen Sie für einen verbesserten Dialog mit den Probanden bzw. mit der Bevölkerung?

## **Abschluss**

Welche Aktivitäten in Ihrer Unternehmung – die bis jetzt nicht angesprochen wurden – wurden sonst noch umgesetzt, um Moral und Ethik zu steigern?

Inwieweit haben konkrete Anlässe zur Umsetzung dieser und der bereits besprochenen Massnahmen geführt?

Ausgehend von den heute diskutierten Massnahmen: Welche unternehmensethischen Aktivitäten sind für Ihr Unternehmen zukünftig von Interesse?

Nun sind wir am Ende des Interviews. Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen?

Herzlichen Dank für das Gespräch!

## C *Gesprächsleitfaden Projektleiter*

### **1 Wertschöpfungsaufgabe**

Zum Einstieg: Können Sie mir etwas über die Unternehmensphilosophie (Mission, Vision) von Ihrem Unternehmen erzählen?

Gibt es ein Mission Statement bzw. eine Wertschöpfungsaufgabe in Ihrem Unternehmen? Oder mit anderen Worten: Wofür setzt sich Ihr Unternehmen ein (in 1 bis max. 2 Sätzen)?

Woher wissen Sie von dieser Unternehmensphilosophie? Auf welchen Wegen wird diese in Ihrem Unternehmen kommuniziert?

### **2 Verhaltensgrundsätze**

In den Statuten des vsms steht u.a.: ‚Verpflichtung der vsms-Mitglieder und der ihnen unterstellten Mitarbeiter auf berufsethische Normen‘.

Welche berufsethischen Normen sind aus Ihrer Sicht damit gemeint?

Welche berufsethischen Normen für einen Projektleiter könnten damit gemeint sein?

Woher wissen Sie als Projektleiter, wie Sie sich verhalten sollen?

Sind solche Normen in Ihrem Unternehmen irgendwo niedergeschrieben?

Falls es einen Ethik-Kodex gibt: Was wissen Sie darüber?

Falls es keinen Ethik-Kodex gibt: Was würden Sie von einem unternehmensinternen Ethikkodex, der für alle Mitarbeiter als Orientierungsmassstab gilt?

Kennen Sie den ‚code of conduct‘ von Esomar? Inwiefern fließt dieser in Ihre tägliche Arbeit mit ein?

### **3 Prozesse zur Einhaltung der Verhaltensgrundsätze**

#### STUFE INTERVIEWER

*Wie der Fall Winterthur gezeigt hat, reichen solche Verhaltensgrundsätze manchmal nicht aus. Jene Interviewer haben mit Sicherheit gewusst, dass man Interviews nicht selber oder mit irgendwelchen Kollegen ausfüllen soll. Trotzdem ist es in diesem Fall und mit Sicherheit schon häufiger in der Marktforschung dazu gekommen.*

Wie stellen Sie sicher, dass so etwas bei Ihnen nicht passiert?

Verfolgen Sie neben dem Controlling noch andere Ansätze, damit sich die Telefon- und f2f-Interviewer wie gewünscht verhalten?

Was halten Sie von Ansätzen, welche eher auf die intrinsische Motivation abzielen?

Ansätze die dazu beitragen, dass die Interviewer einen verstärkten Sinn in Ihrer Tätigkeit sehen, und sich deshalb wie vom Unternehmen gewünscht verhalten?

#### STUFE PROJEKTLEITER

*Nehmen wir ein Beispiel auf Ebene Projektleiter, welches sich ziemlich ähnlich in einem vsms-Institut abgespielt hat. Ein PR-Berater kommt mit einem fertigen Fragebogen zu einem Ihrer Projektleiter, und möchte eine repräsentative, telefonische Befragung im Kanton Luzern durchführen. Der PR-Berater will für eine politische Kampagne ganz bestimmte Ergebnisse erhalten, weswegen der Fragebogen von suggestiven Fragen nur so wimmelt. Auch der Aufbau des Fragebogens beeinflusst die teilnehmenden Personen.*

Wie wird in Ihrem Unternehmen sichergestellt, dass die Befragung in dieser Art nicht durchgeführt wird?

Welche Massnahmen sind neben den nötigen Controlling-Massnahmen sonst noch denkbar?

Was halten Sie davon, wenn Projektleiter für solche moralische Fragen stärker sensibilisiert werden? In welcher Form könnte dies in einem Marktforschungsunternehmen umgesetzt werden? In welcher Form geschieht dies bei Ihnen bereits?

#### **4 Ethische Anlaufstelle**

*Nehmen wir an, ein nicht betroffener Interviewer hat in Ihrem Unternehmen gemerkt, dass Interviews gefälscht werden.*

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine bestimmte Stelle, wo sich der Mitarbeiter melden kann, wenn er ein solches Verhalten feststellt?

*Was ist, wenn Ihnen moralisch falsches oder fragwürdiges Verhalten bei Arbeitskollegen aufgefallen ist.*

Wie gehen Sie vor?

*In Winterthur hat sich eine Interviewerin beim K-Tipp gemeldet und nicht intern. Das hat die Situation für Demoscope und die Branche sicher nicht verbessert.*

Wie könnte die Möglichkeit vergrössert werden, dass eine solche Interviewerin das Vergehen intern meldet und nicht schweigt oder sogar extern geht damit?

#### **5 Führungssysteme**

Inwiefern werden in Ihrem Unternehmen ethische Gesichtspunkte in Führungssystemen berücksichtigt? In Leistungsanreiz-, und Leistungsbeurteilungssystemen? In Honorierungssystemen? In Beförderungssystemen?

Welche Massnahmen können Sie sich vorstellen, um ethisch verantwortungsvolles Handeln noch stärker zu belohnen und rücksichtsloses, allein an persönlichen Bereicherungs- oder Karrierezielen orientiertes Verhalten, zu demotivieren?

#### **6 Menschen**

*Bei der Ethik spielen die Führungskräfte und im Besonderen der Geschäftsführer eine grosse Rolle, in dem sie die gewünschte Unternehmenskultur auch vorleben.*

Inwiefern versuchen die Führungskräfte, d.h. z.B. der Geschäftsleiter, diese Kultur vorzuleben?

Inwiefern versuchen Sie als Projektleiter, diese Kultur vorzuleben? Was sind für Sie die wichtigsten Grundsätze, die Führungskräfte inkl. dem Geschäftsführer in einem Marktforschungsinstitut vorleben sollten?

*Sie haben sicher auch schon vom Seitenwechsel für Führungskräfte gehört. Im Rahmen einzelner Tage oder einer ganzen Woche schlüpfen Führungskräfte in eine andere Rolle z.B. in einem Altersheim.*

Was halten Sie davon, wenn man dies für die Marktforschung adaptieren würde, d.h. alle Führungskräfte (inkl. Projektleiter) schlüpfen einen Tag pro Jahr in die Rolle des Interviewers. So erhalten Sie wieder näheren Kontakt zu den Befragten und können sich besser in die Rolle der Interviewer hineinversetzen?

*Thema Aus- und Weiterbildung:*

Wie haben Sie Ihr Know-how zum Thema Ethik erworben?

Hat das Thema Ethik bei Ihrer internen oder externen Aus- und Weiterbildung bisher eine konkrete Rolle gespielt?

Was halten Sie von einem Leitfaden mit Ethikfallstudien?

## **7 Stakeholderdialog**

*In der Theorie zur Wirtschaftsethik wird immer wieder die Wichtigkeit des offenen Stakeholderdialogs hervorgehoben. Man muss mit seinen Stakeholdern kommunizieren, um ihre Ansprüche und Bedürfnisse zu kennen. Zudem besteht so für Stakeholder leichter die Möglichkeit, ethisch fragwürdiges Verhalten zu kommunizieren.*

*In der Marktforschung sind dies insbesondere die eigenen Mitarbeiter, dann aber auch die Auftraggeber, die Probanden, aufgrund der rechtlichen Bestimmungen ebenfalls die Politik bzw. der Staat.*

Welche Formen des Dialogs bestehen zu Ihren Kollegen in der Projektleitung? Zu den Interviewern? Zur Geschäftsleitung? Zu den Auftraggebern?

*Gerade der Dialog mit den Probanden scheint in der Marktforschung von zentraler Bedeutung zu sein. Die Bereitschaft an Marktforschung teilzunehmen sinkt. Dies sicherlich nicht zuletzt aufgrund der starken Zunahme an Verkaufstelefonaten. Aber auch die Branche selbst muss sich an der Nase nehmen. Viele Befragte ärgern sich, wenn das Interview länger dauert als ursprünglich angekündigt. Zudem sehen sie oft den Sinn der aktuellen Befragung gar nicht. Mittelfristig muss es darum gehen, die Akzeptanz bei der Bevölkerung wieder zu steigern. Dazu ist Dialog nötig.*

Welche Möglichkeiten sehen Sie für einen verbesserten Dialog mit den Probanden bzw. mit der Bevölkerung?

## **Abschluss**

Welche Aktivitäten in Ihrer Unternehmung – die bis jetzt nicht angesprochen wurden – wurden sonst noch umgesetzt, um Moral und Ethik zu steigern?

Haben Sie das Gefühl, dass die Bedeutung des Themas Ethik in Zukunft zunehmen wird?

Nun sind wir am Ende des Interviews. Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen?

Herzlichen Dank für das Gespräch!

## D Gesprächsleitfaden Interviewer

### 1 Wertschöpfungsaufgabe

Was ist die Philosophie des Unternehmens in dem Sie arbeiten?

Wie würden Sie Ihren Job als Interviewer beschreiben? Was ist der Sinn Ihrer Aufgabe als Interviewer?

### 2 Verhaltensgrundsätze

In den Statuten des nationalen Verbandes der Marktforschung – das ist der vsms - steht u.a.: ‚Verpflichtung der vsms-Mitglieder und der ihnen unterstellten Mitarbeiter auf berufsethische Normen‘.

Welche berufsethischen Normen für die Interviewer könnten damit gemeint sein?

Woher wissen Sie, wie sie sich im Gespräch mit den Probanden zu verhalten haben?

Welches sind die Grundsätze, die Sie zu beachten haben bei Ihrer Arbeit?

### 3 Prozesse zur Einhaltung der Verhaltensgrundsätze

STUFE INTERVIEWER

*Wahrscheinlich haben Sie vom Fall Demoscope in Winterthur gehört. Interviewer haben Gespräche statt mit der Zielperson mit Kolleginnen und Kollegen geführt, und so die Interviews gefälscht.*

Was ist aus Ihrer Sicht das grösste Problem an diesem Verhalten?

Warum kann so etwas bei Ihnen nicht passieren?

Was halten Sie davon, dass die von Ihnen geführten Interviews kontrolliert werden?

### 4 Ethische Anlaufstelle

*Nehmen wir an, Sie haben bemerkt, dass Kolleginnen und Kollegen von Ihnen Interviews gefälscht haben.*

Wie reagieren Sie? An wen wenden Sie sich? Woher wissen Sie, an wen Sie sich wenden können?

Wieso wenden Sie sich nicht an die Öffentlichkeit bzw. an die Presse?

### 5 Führungssysteme

Welche Komponenten haben einen Einfluss auf Ihren Lohn (nur Stundenlohn / Anzahl Interviews / Einhaltung Qualitätsstandards)?



## **6 Menschen**

*Ihre Vorgesetzten sind ja die Supervisorinnen und -visoren.*

Wie versuchen Ihre Supervisorinnen und -visoren, Ihnen ein Vorbild zu sein?

Was halten Sie davon, wenn alle Führungskräfte in Ihrem Unternehmen einen Tag pro Jahr in die Rolle des Interviewers schlüpfen? Was würde so ein Rollentausch bringen?

*Thema Aus- und Weiterbildung:*

Gab es irgendeinen Anlass oder eine Schulung, die geholfen hat, den Sinn Ihrer Arbeit besser zu verstehen?

## **7 Stakeholderdialog**

Auf welchen Wegen können Sie mit den Projektleitern kommunizieren? Mit der Feldleitung? Mit dem Geschäftsführer?

*Die Bereitschaft an Marktforschung teilzunehmen sinkt.*

Woran glauben Sie liegt das? Worüber ärgern sich die Personen die Sie befragen, i.d.R. am meisten?

Kommt es vor, dass Sie sagen (müssen), ein Interview dauert so und so lang, obwohl Sie eigentlich wissen, dass es länger dauert?

Mussten Sie auch schon Fragen stellen, die Sie für unpassend halten? Was haben Sie in solchen Fällen gemacht? Was müsste man machen, dass Sie in solchen Fällen anders reagieren?

Was könnte man machen, dass die Leute wieder lieber an Umfragen teilnehmen würden?

## **Abschluss**

Nun sind wir am Ende des Interviews. Haben Sie noch abschliessende Bemerkungen oder Fragen zum Gespräch?

Herzlichen Dank für das Gespräch!

## Datenschutz

Der vollumfängliche Datenschutz wird durch folgende Massnahmen sichergestellt:

- **Mündliche und schriftliche Interviews:**  
Nach Abschluss der Datenerhebung und der Kontrollen werden Fragebogen und Adresse voneinander getrennt. So ist dann anhand des Fragebogens nicht mehr ersichtlich, wer welche Antworten gegeben hat, und es können keine Rückschlüsse auf die befragte Person gemacht werden.
- **Telefonische Interviews und Internetbefragungen:**  
Bei den computergestützten Telefoninterviews und bei Internet-Befragungen gibt es keine Papierdokumente. Die Antworten der Befragten werden direkt in den Computer eingegeben. Nur ganz wenige Spezialisten mit Passwortschutz haben Zugang zu den Informationen.

Die Adressen werden für Kontrollzwecke im Rahmen der Qualitätssicherung aufgenommen und bleiben im Institut. Es ist auch möglich, dass eine befragte Person zu einem späteren Zeitpunkt für ein ergänzendes Interview nochmals kontaktiert wird.

## Kompetenz

### Interviewerausweis

Die Interviewerinnen und Interviewer der SWISS INTERVIEW®-Institute geben Ihnen jederzeit Auskunft über den Zweck der Befragung und die Verwendung der Informationen. Sie weisen sich wie folgt aus:



Sie würden befragt vom  
SWISS INTERVIEW®-Institut:

**TRANSFER**  
FORSCHEN **plus** HANDELN

TransferPlus AG  
Mühlebach 2  
Postfach 127  
CH-6362 Stansstad  
Tel. 041/618 33 11  
Fax 041/618 33 12  
E-Mail [transfer@transferplus.ch](mailto:transfer@transferplus.ch)

## Ihre Meinung zählt

### Informationen über den

### Datenschutz

bei persönlichen, telefonischen, elektronischen und schriftlichen Umfragen, Einzelexplorationen und Gruppendiskussionen.



# Marktwirtschaft und Demokratie

## Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sie haben die Gelegenheit wahrgenommen, Ihre persönliche Meinung zu äussern. Dafür danken wir Ihnen. Ihre Meinungsäusserung ist wichtig und notwendig für Marktklärungen in allen Produktions- und Dienstleistungsbereichen, für die Entwicklung unserer Wirtschaft, für die politische Meinungsbildung in einer demokratischen Schweiz und für das Aufrechterhalten einer vielfältigen Medienlandschaft.

Da wir aus Zeit- und Kostengründen nicht die gesamte Bevölkerung oder alle Unternehmen befragen können, sind Sie nach einem Zufallsprinzip ausgewählt worden. Selbstverständlich ist es Ihnen freigestellt, an der Umfrage mitzumachen. Umso mehr haben Sie das Recht zu erfahren, was mit Ihren Auskünften geschieht.

## Wer sind die SWISS INTERVIEW®-Institute?

Institute und Firmen mit dem Qualitätslabel SWISS INTERVIEW® sind zur Einhaltung der berufsethischen Normen und Richtlinien des SMS Verband Schweizer Marketing- und Sozialforscher sowie der international anerkannten Regeln der Markt- und Sozialforschung verpflichtet.

Falls Sie mehr über den SMS oder die SWISS INTERVIEW®-Institute wissen möchten, wählen Sie

[www.swissresearch.org](http://www.swissresearch.org)

## Unsere Fragen

### Ihre Meinung ist uns wichtig.

Unsere Mitarbeiterin oder unser Mitarbeiter trägt Ihre Antworten in einen Fragebogen ein. Dabei gibt es verschiedene Arten von Fragen, zum Beispiel so:

«Haben Sie in den letzten 12 Monaten Ferien gemacht?»

ja  
 nein

oder so:

«Welche Medien nutzen Sie regelmässig?»

Zeitungen  
 Zeitschriften  
 Fernsehen  
 Radio  
 Internet

## Die Auswertungen

### Wie werden Ihre Antworten ausgewertet?

Die Antworten aller an der Umfrage teilnehmenden Personen werden zusammengetragen und unter anderem nach Personenmerkmalen zu Statistiken verarbeitet. Aus diesem Grund benötigen wir Angaben zu Ihrer Person.

Die in der Umfrage gewonnenen Informationen dürfen nur in anonymisierter Form (wie zum Beispiel als Tabellen, Grafiken, Listen, Berichte) dem Auftraggeber abgegeben werden.

Die SWISS INTERVIEW®-Institute garantieren Ihnen den vollumfänglichen Schutz Ihrer persönlichen Daten.

Die Institute verpflichten sich,

- dass Ihre Antworten vertraulich behandelt und unabhängig von Ihrer Person verarbeitet werden.
- dass Ihr Name und Ihre Adresse nie mit Ihren Antworten zusammen veröffentlicht oder an Dritte weitergegeben werden.
- dass niemand erfährt bzw. in Erfahrung bringen kann, wie Sie die Fragen beantwortet haben.
- dass Ihre Adresse ausschliesslich für die Zwecke der Markt- und Sozialforschung verwendet wird.
- dass keine Interviews mit offenen oder verdeckten Werbe-, Verkauf- oder Bestellabsichten durchgeführt werden.

## V. Eidesstattliche Erklärung

---

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende MBA-These selbstständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift

## VI. Zum Autor

---

Marcel Zbinden ist 1975 geboren, verheiratet und lebt in Luzern. Während des Studiums der Sozialpsychologie an der Universität Zürich bereits mehrere Jahre als Projektassistent in der Marktforschungsabteilung der UBS tätig, erfolgte 2003 die Anstellung als Projektleiter bei der TransferPlus AG Market Research. In der Zwischenzeit ist er Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der qualitativen Marktforschung des selben Instituts. 2006 startete er mit seinem Zweitstudium zum Master of Business Administration (MBA) bei der Educatis Graduate School of Management. U.a. absolvierte er das Modul Wirtschaftsethik von P. Ulrich und U. Thielemann der Universität St. Gallen, welches als Auslöser für das Interesse am Thema Ethik im wirtschaftlichen Umfeld bezeichnet werden kann. Vorliegendes Dokument bildet als MBA-Thesis die Abschlussarbeit dieser Weiterbildung.