

Ansätze für eine gesteigerte Ethik in Marktforschungsinstituten



Marcel Zbinden
lic.phil. Psychologe/MBA,
Luzern

Im Frühjahr 2008 wurde die Marktforschungsszene Schweiz durch den «Fall Winterthur» erschüttert. Eine Befragerin, die für ein Mitglied der Kollektivmarke *vsms swiss interview institute*¹ Telefoninterviews durchführte, berichtete im K-Tipp Nr. 9 vom 7.5.2008, sie und einige ihrer Kolleginnen würden von der Supervisorin, also der Überwacherin des Telefonlabors, dazu gedrängt, Interviews zu fälschen. Dieser Artikel in der grössten Schweizer Konsumentenzeitschrift mit wöchentlich über einer Million Leser und Leserinnen wurde kurz darauf in anderen Zeitungen und Zeitschriften zitiert und durch weitere Informationen ergänzt. Wie sich herausstellte, wurden in der Tat Hunderte von Interviews nicht korrekt durchgeführt. Dies geschah, indem die involvierten Befragerten jeweils Kolleginnen

Im Rahmen einer qualitativen Studie bei drei Instituten, die zur Kollektivmarke *vsms swiss interview institute*[®] gehören, konnte aufgezeigt werden, dass die Bereitschaft für integres Verhalten gross ist und 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 einzelnen Mitarbeitenden an ethischem Know-how, um in Dilemmasituationen, wo es um Wirtschaft versus Ethik geht, die «richtige» Entscheidung zu fällen. Aufbauend auf Ergebnissen aus Einzelexplorations und Theorien zur Unternehmensethik werden Ansätze auf Verbandsebene sowie für Institute in der Schweiz erarbeitet, die zur Steigerung der Unternehmensethik beitragen können.

und Kollegen statt der auf dem Bildschirm abgebildeten Telefonnummern anriefen oder Interviews selbst ausfüllten. Betroffen war in erster Linie eine seit vielen Jahren laufende Befragung im Finanzbereich, bei der wöchentlich 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 der Supervisorin in keiner Weise rechtfertigt. Auf diesen Zwischenfall hin hat die Geschäftsleitung des betroffenen Instituts mehrere Kadermitarbeitende sofort entlassen und Restrukturierungsmassnahmen eingeleitet.

ICC/ESOMAR-Kodex für die Markt- und Sozialforschung

Die geschilderten Vorkommnisse verletzen die Grundsätze des internationalen Kodex für die Markt- und Sozialforschung von ICC/ESOMAR², der ein integraler Bestandteil des *vsms*-Kollektivmarkenreglements ist. Einer dieser Grundsätze lautet nämlich, dass Marktforscher/-innen sich ethisch verhalten müssen und nichts

tun dürfen, was dem Ruf der Marktforschung schaden könnte. Dank dem Kodex verfügen über 4000 Institutsmitarbeiter/-innen in über 100 Ländern über einen Konsens, was zwingend in der Marktforschung zu beachten ist. Allerdings sind dieser Kodex und die dazugehörigen Richtlinien dermassen umfangreich, dass kaum erwartet werden kann, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – dazu gehören auch Tausende von Interviewern und Interviewerinnen – über die einzuhaltenden ethischen Grundsätze informiert sind. Zudem hält der Kodex fest, dass deren Umsetzung im Rahmen der nationalen Selbstregulierung erfolgt, das heisst, die nationalen Verbände bzw. die einzelnen Institute, die nicht in einem Verband zusammengeschlossen sind, müssen selbst darum bemüht sein, dass die festgeschriebenen Verhaltensgrundsätze auch gelebt werden.

Qualitative Studie bei drei Instituten mit dem Label *vsms swiss interview institute*[®]

Aufgrund der Ausgangslage und dem einführenden Beispiel ist die Frage erlaubt, wie es um die Ethik in den (Schweizer) Marktforschungsinstituten steht. Sind die Handlungsgrundsätze und Richtlinien, die ethisch richtiges Verhalten stützen und voraussetzen sollen, ausreichend

Der Autor

Marcel Zbinden, Mitglied der Geschäftsleitung TransferPlus AG Market Research in Stansstad, hat die Masterarbeit «Unternehmensethik in der Schweizer Marktforschung. Eine qualitative Studie» zur Erlangung des Grades eines Masters of Business Administration (MBA) bei Educatis Graduate School of Management im Dezember 2008 eingereicht. Die Arbeit kann kostenlos beim Autor bestellt werden unter marcel.zbinden@transferplus.ch, Tel. 041 618 33 17. Diese Koordinaten gelten auch bei Interesse an einem Fachdialog oder bei weitergehenden Arbeiten zum Thema Ethik in der Marktforschung. TransferPlus AG Market Research ist Mitglied der Kollektivmarke *vsms swiss interview institute*[®] (siehe Fussnote 1).

¹ Mitgliedsinstitute der im Markenregister eingetragenen Kollektivmarke *vsms swiss interview institute*[®] verpflichten sich schriftlich, sich bei der Durchführung von Forschungsprojekten strikt an die berufsethischen Normen, Richtlinien und Qualitätsstandards des *vsms* und von ESOMAR (The World Association of Research Professionals) sowie an die schweizerischen daten- und persönlichkeitschutzrechtlichen Bestimmungen zu halten. Zurzeit zählt die Kollektivmarke 37 Mitglieder (siehe www.vsms-asms.ch, Stichwort *vsms swiss interview institute*[®]).

² ICC/ESOMAR Internationaler Kodex für die Markt- und Sozialforschung (2008). www.esomar.org/uploads/pdf/professional-standards/ICCESOMAR_Code_German_.pdf.

und genügend in die organisatorischen Prozesse eingebunden? Verfügen die Mitarbeiter über das nötige Know-how, um auch in heiklen Situationen ethisch richtig handeln zu können?

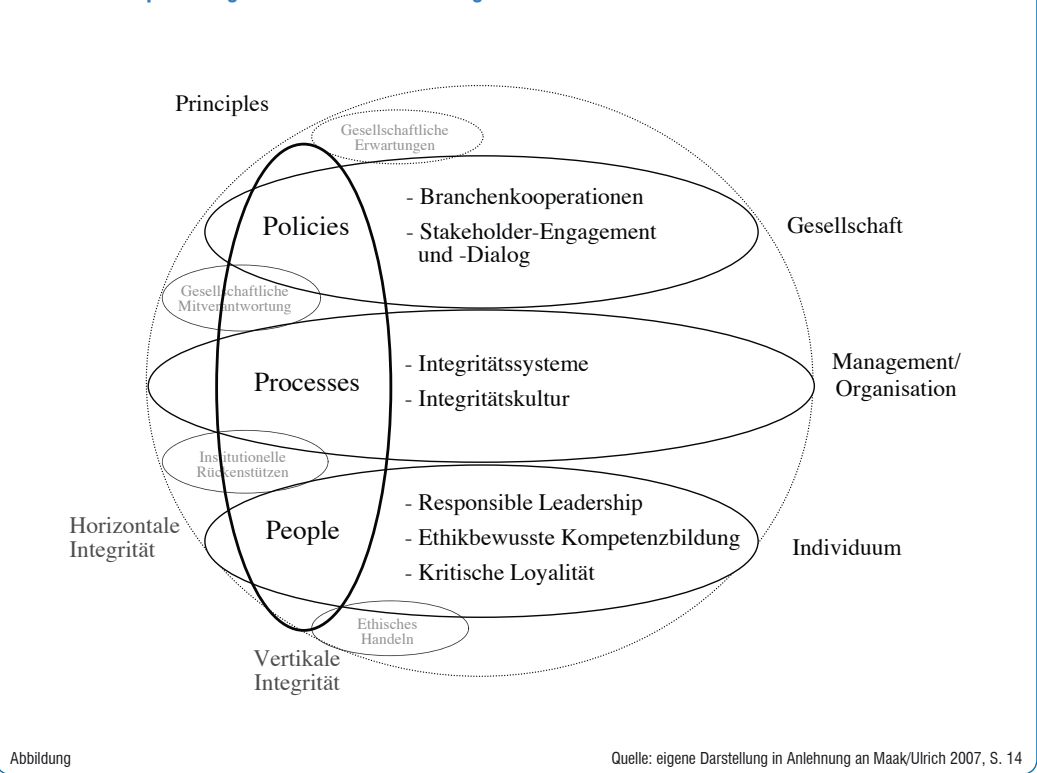
Die Relevanz des Themas ethisches Handeln ist für die einzelnen Marktforschungsinstitute und die gesamte Branche sehr hoch. Wenn ethisch unkorrektes Verhalten bemerkt wird, kann das zu einem grossen Vertrauensverlust bei den verschiedenen Anspruchsgruppen führen, was zum Beispiel

durch Verweigerung der Teilnahme an Marktforschungsprojekten oder von den Auftraggebern durch Nichterteilung von Projektaufträgen «bestraft» werden kann.

Deshalb ist der Autor im Rahmen seiner MBA-Thesis den verschiedenen Fragestellungen nachgegangen. Methodisch fiel der Entscheid dabei auf eine qualitative Erhebung. Wäre es darum gegangen, bereits in der Breite eingeführte Ethikmassnahmen auf ihre Effizienz hin zu testen oder einen repräsentativen Stand der Ethik in der Marktforschung zu erheben, dann wäre ein quantitatives Vorgehen angebracht gewesen. Bei der Beantwortung der zentralen Fragestellungen ging es aber um einen vertieften Einblick in bestehende Prozesse auf Organisationsebene, ausserdem um die Ethikkompetenz der Mitarbeitenden und um mögliche Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik. Aus diesen Gründen wurden Einzelexplorationen mit einem halb standardisiertem Leitfaden durchgeführt.

Folgende drei unterschiedlich grossen Mitgliedsinstitute der Kollektivmarke vsms

Die drei Principles integrier Unternehmensführung



swiss interview institute® haben sich bereit erklärt, Gesprächspartner für diese im Herbst 2008 durchgeführten Einzelexplorationen zur Verfügung zu stellen: IHA-GfK AG (seit Anfang 2009: GfK Switzerland AG), DemoSCOPE RESEARCH & MARKETING (wie IHA-GfK ein Fullservice-Institut) und der gfs-befragungsdienst (ausschliesslich Felderhebungen).

Klar war, dass die drei Geschäftsführer der Institute befragt werden sollten, da diese schliesslich die für alle Mitarbeitenden geltenden Verhaltensgrundsätze vorleben sollen und zum Teil auch festlegen. Um aber festzustellen, ob Grundsätze von der obersten bis zur untersten Stufe bekannt sind und auch gelebt werden, konnte nicht nur der Geschäftsführer der Marktforschungsinstitute befragt werden. Andere Funktionsstufen sollten ebenfalls zu Wort kommen, denn gelebte Unternehmensethik hängt nicht nur von den Managern, sondern von allen Mitarbeitern ab. Diverse Überlegungen haben dazu geführt, dass für diese Studie – zusätzlich zu den Geschäftsführern – auch Personalleiter, Projektleiter und Interviewer befragt wurden.

Ein zentrales Kriterium für die Auswahl war die Kontakthäufigkeit und -intensität mit aussenstehenden Stakeholdern. Michaelides/Gibbs³ bemerken hierzu, dass die Schnittstellen zwischen Befragern und Befragten sowie zwischen Projektleitern und Auftraggebern besonders kritisch sind, wenn es um ethisches (Fehl-)Verhalten geht. In insgesamt 15 qualitativen Einzelexplorationen wurde eruiert, welche Ethikmassnahmen in den drei Instituten bereits eingesetzt werden und welche auch auf den unteren Funktionsstufen bekannt sind und gelebt werden.

Die verschiedenen Ebenen der Unternehmensethik

Wie Maak/Ulrich⁴ ausführen, hat Unternehmensethik auf mehreren Ebenen anzusetzen, die zudem miteinander verknüpft sein müssen. Erst wenn Unternehmensethik auf gesellschaftlicher, organisatorischer und individueller Stufe sichergestellt

³ Michaelides, P./Gibbs, P.: Technical skills and the ethics of market research, in: Business Ethics: A European Review, 2006, 15, 1, S. 44-52.

⁴ Maak, T./Ulrich, P.: Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart 2007.

ist, entsteht Integrität. Übersetzt in die Marktforschungsbranche bedeutet dies, dass Anstrengungen auf der Ebene der Gesellschaft (z. B. durch Branchenkooperationen, Stakeholder-Engagement und -Dialog), der Organisation (z. B. durch Integritätssysteme, -kultur) sowie der in der Organisation tätigen Personen (z. B. durch Responsible Leadership, ethikbewusste Kompetenzbildung, kritische Loyalität) erfolgen müssen. Maak/Ulrich bezeichnen die drei erwähnten Ebenen in ihrem Buch als Policies, Processes und People (siehe Abbildung).

Thesen

Aufbauend auf den Ausführungen von Maak/Ulrich⁵, Steinmann/Löhr⁶ sowie anderen Ansätzen zur Unternehmensethik wurden für die Studie folgende vier Thesen aufgestellt:

These 1 – Ebene Gesellschaft

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

These 2 – Ebene Management/Organisation

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

These 3 – Ebene Mensch

Auf individueller Ebene spielt Ethik in Schweizer Marktforschungsinstituten noch keine Rolle. Dies weder in Bezug

auf verantwortliche Führung bei den Führungskräften, noch in Bezug auf kritische Loyalität oder ethische Kompetenzbildung bei den Mitarbeitern.

These 4 – Integrität der drei Ebenen

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

Ergebnisse

Die Resultate aus den Einzelexplorationen zeigen, dass in den drei Marktforschungsinstituten, die für diese Arbeit beigezogen wurden, die Bereitschaft für integriertes Verhalten gross ist und diese Bereitschaft von einer guten Unternehmenskultur getragen wird. Die IHA-GfK (seit Anfang 2009: GfK Switzerland AG) hat als grösstes Schweizer Marktforschungsinstitut die weitest reichenden Anstrengungen bezüglich Integritätssystemen und vor allem Integritätskultur unternommen. Dem SCOPE ging nach dem «Fall Winterthur» neue Wege und hat entscheidende und sinnvolle Anpassungen vorgenommen. Und was die prozessorientierten Elemente zur Sicherung von Qualität und Unternehmensethik angeht, so hat der gfs-befragungsdienst Vorbildcharakter.

Trotzdem muss festgehalten werden, dass neben diesen positiven Aspekten durchaus Handlungsbedarf besteht.

- Obwohl *These 1* weitgehend verworfen werden konnte, so lässt doch der Dialog zum Beispiel mit den Probanden noch deutlich zu wünschen übrig.
- *These 2* wurde grösstenteils bestätigt, da die unternehmensinternen Prozesse ethisch richtiges Verhalten gerade

bei den beiden involvierten Fullservice-Marktforschungsinstituten insgesamt noch zu wenig stützen.

- Ebenso wurde *These 3* grossmehrheitlich bestätigt, denn eine Sensibilisierung für ethische Inhalte findet, wenn überhaupt, dann meist implizit und unstrukturiert statt.
- *These 4* wurde vollumfänglich bestätigt, denn bestehende Ethikmassnahmen auf den verschiedenen Ebenen werden kaum miteinander verknüpft.

Vereinfacht gesagt spürt man zwar eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, sich integer zu verhalten, aber wie die eingangs zitierten Vorkommnisse illustrieren, reicht dies allein manchmal nicht aus. Sowohl auf Prozess- wie auch auf individueller Ebene sind die Voraussetzungen, um ethisch richtiges Verhalten zu gewährleisten, zumindest zum Teil noch ungenügend.

Ansätze für eine gesteigerte Unternehmensethik in Marktforschungsinstituten

Deswegen wurden – aufbauend auf den Ergebnissen der Einzelexplorationen und den Theorien zur Unternehmensethik – 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 den (Schweizer) Marktforschungsinstituten beitragen können. Dabei wird weder der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, noch war es im Rahmen der MBA-These möglich, die einzelnen Ansätze detailliert auszuarbeiten. Vielmehr können sie Grundlage für eine weitere Bearbeitung sein, um den vsms Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher und die in der Kollektivmarke zu-

⁵ Maak, T./Ulrich, P.: a.a.O.

⁶ Steinmann, H./Löhr, A.: Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1994.

sammengeschlossenen Institute in ethischen Fragen zu unterstützen. In welche Richtung die Ansätze zielen, wird im Folgenden an einem von vier Ansätzen auf Verbands- und an einem von 25 Ansätzen auf Institutsebene exemplarisch vorgestellt:

Vorschlag auf Verbandsebene: unabhängige ethische Anlaufstelle

Einrichtung einer unabhängigen Stelle für «Whistleblowing» beim Verband vsms, 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/-innen und auch Interviewer/-innen 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. Die Verantwortliche der Anlaufstelle ist verpflichtet, der Meldung nachzugehen

Vorschlag auf Institutsebene: 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. Dann steigt die Bereitschaft, gewisse Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen, da man die Erwartungen der Laborleitung und der Projektleiter zu erfüllen hat. Zu vereinfachen wäre das Rollenverständnis der Supervisoren dadurch, dass sie direkt der Geschäftsleitung bzw. einem Qualitätsverantwortlichen unterstellt sind und nicht den Projektleitern. Bei den Ansätzen für Ethikmassnahmen geht es in erster Linie darum, die Voraussetzungen

für moralisch wünschenswertes Verhalten im Kleinen zu schaffen. Ein grosser Teil des ethisch fragwürdigen Verhaltens geschieht in simplen Alltagssituationen. Genau für diese Fälle müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärker sensibilisiert werden, von den Führungskräften bis hin zu den Interviewern und Interviewerinnen. Die Voraussetzungen dafür sind vielversprechend, spürt man doch die Bereitschaft der befragten Mitarbeiter/-innen zu integrierter Handlungsweise.

Nebst Ethikmassnahmen und Offenheit der Mitarbeiter/-innen für deren Akzeptanz und Anwendung braucht es aber noch eine dritte Komponente, ohne die eine Steigerung der Unternehmensethik in der Marktforschung nicht umsetzbar ist: die Bereitschaft des Berufs- und Branchenverbandes vsms, seines Vorstandes, der Geschäftsführer der einzelnen Institute und von deren Führungskräften, solche Ethiktools zu implementieren. Die Marktforschungs-Leader müssen in grosser Mehrheit von der Notwendigkeit einer gesteigerten Unternehmensethik überzeugt sein, ansonsten sind die Chancen für deren Umsetzung sehr gering. Es ist naheliegend, dass Aspekte wie Unternehmensethik bei den üblicherweise knappen zeitlichen Ressourcen rasch 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 Ethikmassnahmen «schön und gut», aber eher «nice to have» als wirklich ein «must» sind, da ihre Mitarbeitenden ja eigentlich wissen, worauf es ankommt. Fakt ist aber, dass dies die Entscheidungsträger im einleitend geschilderten «Fall Winterthur» auch angenommen haben.

Fazit: gesteigerte Unternehmensethik nützt dem Institut und der Branche

Was bringt den Instituten bzw. dem Verband vsms ein verstärktes Engagement zur Steigerung der Unternehmensethik? Zunächst würde man sich noch deutlicher von Anbietern unseriöser Marktforschungsdienstleistungen und von Callcentern abgrenzen können. 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. Zudem sieht ein ethisch kompetenter Mitarbeiter verstärkt den Sinn seiner Arbeit und seiner Entscheidungen, was sich wiederum positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. All dies zusammen würde die Marktforschung für die Zukunft deutlich stärken, ein Ziel, das alle Entscheidungsträger der Branche gemeinsam haben sollten.

Zu guter Letzt sollte nicht vergessen werden, dass mehrere Studien gezeigt haben, dass sich Ethik auch wirtschaftlich rechnet. Hier ist jedoch zu beachten, dass dies nur für solche Ethik gilt, die um der Ethik willen betrieben wird. Wer hingegen Ethik nur als Instrument des Gewinnstrebens betrachtet, wird Gefahr laufen, auch als vorteilsgetrieben wahrgenommen zu werden. Oder wie es N. E. Bowie, Professor an der Universität von Minnesota ausdrückt: «To be ethical because it is profitable is not ethical. But to be ethical is profitable.»⁷

⁷ Wertevolle Zukunft, Stiftung für ethisches Handeln: Wirtschaft und Ethik – Einheit oder Widerspruch in sich? www.wertevolle-zukunft.org/index.php?section=18.