

Pies, Ingo; Beckmann, Markus

Working Paper

Whistle-Blowing heißt nicht: "verpfeifen" - Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen

Diskussionspapier, No. 2009-19

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Pies, Ingo; Beckmann, Markus (2009) : Whistle-Blowing heißt nicht: "verpfeifen" - Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen, Diskussionspapier, No. 2009-19, ISBN 978-3-86829-215-2, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-9139>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/170329>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Ingo Pies und Markus Beckmann

Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ –
Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprä-
vention durch und in Unternehmen

Diskussionspapier Nr. 2009-19

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2009

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-86829-214-5 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-86829-215-2 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autorenanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Vgl. Korrespondenzanschrift.

Prof. Dr. Markus Beckmann

Leuphana Universität Lüneburg
Centre for Sustainability Management
Juniorprofessur Social Entrepreneurship
Scharnhorststraße 1
21335 Lüneburg
Tel.: +49 (0) 4131 677-2167
Fax: +49 (0) 4131 677-2186
Email: markus.beckmann@uni.leuphana.de

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Fax: +49 (0) 345 55 27385
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

Der vorliegende Beitrag skizziert ein ordonomisches Diskussionsangebot zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen. Hierzu nimmt er sowohl eine wirtschaftsethische (Korruptionsprävention durch Unternehmen) als auch unternehmensethische Perspektive ein (Korruptionsprävention in Unternehmen). Die Ordonomik zeigt in beiden Fällen, dass Unternehmen durch funktionale Bindungen einen wichtigen Beitrag zur Überwindung des Korruptionsproblems leisten können. Allerdings droht die Etablierung solcher funktionaler Bindungen oftmals daran zu scheitern, dass dysfunktionale Semantiken eine konstruktive Problemwahrnehmung erschweren. Wie insbesondere am Beispiel des Whistle-Blowing illustriert wird, bedarf es hier semantischer Aufklärung. In diesem Sinne lassen sich komplexe Probleme wie das der Korruption nur dann umfassend adressieren, wenn die Problemlösung auf der Ebene der Sozialstruktur und auf der Ebene der Semantik ansetzt. Es geht um Lernprozesse, die Innovation und gesellschaftliche Weiterentwicklung sowohl im Bereich der Institutionen als auch im Bereich der Ideen voranbringen.

Schlagworte: Korruptionsprävention; Wirtschaftsethik; Unternehmensethik; Ordonomik; Selbstbindung; Sozialstruktur; Semantik; Whistle-Blowing; Integritätsmanagement

Abstract

This article uses the perspective of ordonomics to discuss how the fight against corruption can be advanced through corporations and in corporations. Using an ordonomic approach to economic ethics, the article looks at how companies can contribute to addressing corruption in their business environment collectively. Drawing on an ordonomic approach to business ethics, it looks at the issue of integrity management within the individual business firm. In both cases, the ordonomic perspective shows that companies can contribute to preventing corruption if they learn to change the game through functional commitments. Such institutional reforms in the meta-game, however, become difficult if the mental models and normative notions in the social discourse promote a misguided problem analysis. Using in particular the example of the controversy about whistle-blowing, the article thus shows that complex problems such as the prevention of corruption require a two-tiered approach that addresses both the level of social structural reform as well as the level of semantic reflection and discourse. It argues that constructive social problem solving requires the interplay of institutional reform and ideational learning.

Keywords: integrity management; business ethics; economic ethics; ordonomics; self-commitments; institutions; ideas; social structure; semantics; whistle-blowing.

JEL: A12; D63; K29; K42

Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen

Ingo Pies und Markus Beckmann*

Einleitung

Korruption ist ein gravierendes Problem. Sie führt zu einer doppelten Erosion von Vertrauen: im System und ins System der Marktwirtschaft. Einerseits gefährdet Korruption den wirtschaftlichen Wohlstand, die politische Demokratie und die gesellschaftliche Entwicklung. Andererseits erschwert sie die produktive Wertschöpfung auf Märkten: Korruption führt durch Fehlallokation zu massiven materiellen Schäden. Sie zerstört persönliche Vertrauensverhältnisse und untergräbt Standards persönlicher und organisatorischer Integrität.

Allerdings ist Korruption auch ein komplexes Problem. So wünschenswert die Bekämpfung von Korruption sein mag: Korruptionsprävention ist nicht einfach. Sie stellt die Öffentlichkeit, die Unternehmen, aber auch politische Akteure und zivilgesellschaftliche Organisationen vor große Herausforderungen. Hier bedarf es umfassender Lernprozesse. Diese Lernprozesse müssen auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden: Das komplexe Problem der Korruption kann man nur dann wirksam adressieren, wenn die Problemlösung auf zwei Ebenen ansetzt, nämlich einerseits auf der Ebene der Institutionen – der Sozialstruktur – und andererseits auf der Ebene der Ideen – der Semantik. Wirksame Korruptionsprävention bedarf einer funktionalen Weiterentwicklung gesellschaftlicher Regelarrangements. Aber sozialstrukturelle Reformen fallen nicht einfach vom Himmel. Sie sind eng verknüpft mit jenen Begriffen und gedanklichen Kategorien, mit denen wir das Problem der Korruption beschreiben und mit denen wir mögliche Lösungsansätze in den Blick nehmen und bewerten.

Die folgende Argumentation skizziert ein ordonomisches Diskussionsangebot zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen. Die These lautet: Gerade Unternehmen können einen fundamentalen Beitrag zur gesellschaftlichen Korruptionsbekämpfung leisten. Um dieses Potential umfassend zu aktivieren, bedarf es jedoch eines Ansatzes, der sowohl die Ebene der Sozialstruktur als auch die Ebene der Semantik zu berücksichtigen weiß. Der Beitrag arbeitet diese These in drei Schritten ab.

Der erste Schritt (1.) erläutert skizzenhaft die Perspektive der Ordonomik. Hierzu führt er ein Schema ein, das analytisch zwischen drei Ebenen unterscheidet, nämlich dem Basisspiel sozialer Interaktionen, dem Metaspiel der Regelsetzung (Sozialstruktur) und dem Meta-Metaspiel der Regelfindungsdiskurse (Semantik).

Aufbauend auf diesem Drei-Ebenen-Schema entwickelt der zweite Schritt (2.) die Perspektive einer ordonomischen *Wirtschaftsethik*, die systematisch auf die Möglichkeit der Korruptionsprävention *durch* Unternehmen fokussiert. Hier wird folgende These vertreten: Unternehmen, die im Korruptionssumpf stecken, befinden sich im Basisspiel in einem sozialen Dilemma, durch das sie sich selbst schädigen. Um die kollektive (Selbst-)Schädigung zu überwinden, bedarf es funktionaler Bindungen im Metaspiel. Unternehmerische Selbstbindungen können staatliche Fremdbindungen sinnvoll ergänzen. Allerdings werden derar-

* Die Autoren danken Stefan Hielscher und Peter Sass für intensive Diskussionen und wertvolle Hinweise.

tige funktionale Bindungen erschwert, wenn im Meta-Metaspiegel des gesellschaftlichen Diskurses dysfunktionale Semantiken den Blick auf relevante Lösungen zu verstellen drohen. Hier gilt es, Unternehmen nicht (nur) als Teil des Problems, sondern als potentielle Partner für allgemein wünschenswerte Problemlösungen zu begreifen – und in die Pflicht zu nehmen.

Der dritte Schritt (3.) wechselt die Blickrichtung von einer ordonomischen Wirtschaftsethik hin zu einer ordonomischen *Unternehmensethik*, die systematisch die Möglichkeit der Korruptionsprävention *in* Unternehmen in den Blick nimmt. Auch hier kommt das analytische Drei-Ebenen-Schema der Ordonomik zum Tragen. Die Thesen lauten: Im unternehmensinternen Basisspiel gibt es Interaktionsstrukturen, die das Entstehen von Korruption begünstigen. Im Metaspiegel der unternehmerischen Regelsetzung gilt es daher, funktionale organisatorische Bindungen zu etablieren, die eine wirksame unternehmensinterne Korruptionsprävention möglich machen. Allerdings geht es hierbei nicht nur darum, unerwünschte Dilemmastrukturen zu überwinden, sondern auch darum, erwünschte Dilemmastrukturen gezielt zu etablieren. Ein solch differenziertes Management von Dilemmastrukturen wird schwierig, wenn dysfunktionale Semantiken im Meta-Metaspiegel unterkomplexe Problemrekonstruktionen favorisieren. Vielmehr gilt es, die Ambivalenz von Dilemmastrukturen auch semantisch fassen zu können. Am Beispiel des Instruments des Whistle-Blowing erläutert der Beitrag diesen Zusammenhang und illustriert konkret, warum Lernprozesse für eine wirksame Korruptionsprävention nicht nur die Ebene der Sozialstruktur, sondern auch die Bedeutung von Semantik in den Blick nehmen müssen. Der Grund hierfür liegt darin, dass der Einführung von Whistle-Blowing primär nicht technische oder ökonomische Gründe im Wege stehen, sondern vordergründige moralische Vorbehalte, die explizit adressiert werden müssen, wenn Whistle-Blowing als Instrument zur Korruptionsprävention erfolgreich implementiert werden soll.

Der Beitrag endet mit einem kurzen Fazit.

1. Ordonomik

Die Ordonomik ist ein noch vergleichsweise junges Forschungsprogramm.¹ Das ordonomische Erkenntnisinteresse richtet sich auf die Koevolution von Institutionen und Ideen – oder in ordonomischer Terminologie: auf die Interdependenzen zwischen Sozialstruktur und Semantik. Hierzu bedient sich der ordonomische Ansatz einer Rational-Choice-Perspektive, die grundlegende Elemente der Spieltheorie mit einem prononciert institutionenökonomischen Ansatz verbindet, um auf diese Weise die sozialstrukturellen Anreizwirkungen institutioneller Arrangements zu analysieren. In diesem Sinne bezeichnet der Begriff „Sozialstruktur“ die Anreizwirkungen formaler und informaler Institutionen, während „Semantik“ die Gesamtheit der Begriffe und die ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien bezeichnet. Die Beschäftigung mit Semantik ist aus einer ordonomischen Rational-Choice-Perspektive wichtig, denn die im Diskurs vorherrschende Semantik kanalisiert, wie die Akteure in der Gesellschaft und innerhalb von Organisationen soziale Phänomene – und insbesondere soziale Probleme und mögliche Problemlösungen – wahrnehmen, beschreiben und bewerten.

¹ Zum wirtschafts- und unternehmensethischen Forschungsprogramm der Ordonomik vgl. Pies (2009a) und Pies (2009b). Für eine stark auf methodologische Fragen fokussierte Diskussion des ordonomischen Ansatzes vgl. Pies, Beckmann und Hielscher (2009), Pies Hielscher und Beckmann (2009) sowie auch Beckmann (2009). Für eine umfassende Analyse des Korruptionsproblems aus ordonomischer Sicht vgl. Pies (2008).

Abbildung 1 illustriert ein wichtiges analytisches Schema des ordonomischen Ansatzes. Dieses Schema erlaubt es, die für die Ordonomik relevante Frage nach Interdependenzen zwischen Ideen (Semantik) und Institutionen (Sozialstruktur) gezielt in den Blick zu nehmen. Die Ordonomik interessiert sich einerseits für die Frage, wie die im Diskurs präsenten mentalen Modelle und Interpretationsmuster gesellschaftlicher Realität unser Denken und Kommunizieren prägen, auf diese Weise die sozialen Regeln für gesellschaftliche und organisationsinterne Interaktionen beeinflussen und damit letztlich unser Handeln kanalisieren sowie soziale Phänomene strukturell beeinflussen. Andererseits blickt die Ordonomik auch in die umgekehrte Richtung und interessiert sich dafür, wie die Resultate sozialer Interaktionen sowie die geltenden institutionellen Arrangements die mentalen Modelle und vorherrschenden Interpretationsmuster gesellschaftlicher Realität beeinflussen.

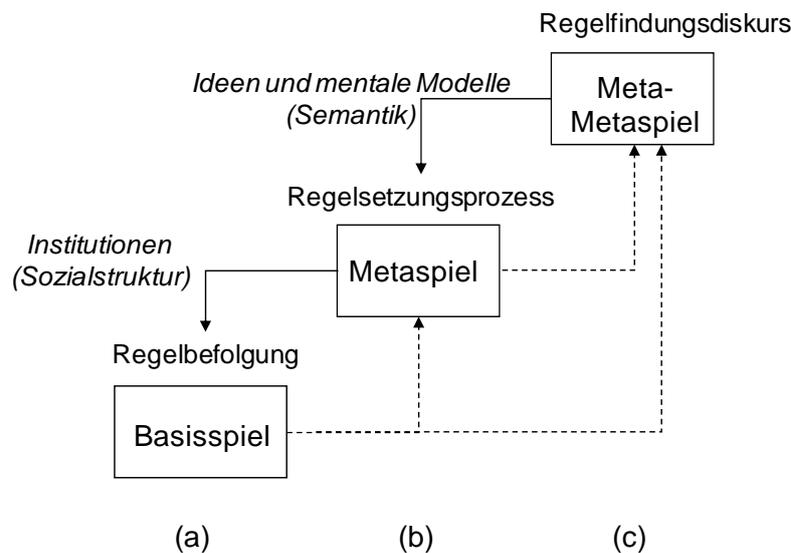


Abbildung 1: Das analytische Drei-Ebenen-Schema der Ordonomik

Um dieses Zusammenspiel von Ideen, Institutionen und Interaktionen zu konzeptualisieren, schlägt die Ordonomik vor, die Gesellschaft als eine Arena interdependenter sozialer Spiele zu begreifen. Zu diesem Zweck unterscheidet sie drei Ebenen sozialer Interaktionen.

1.1 Das Basisspiel der Regelbefolgung

Die erste Ebene beschreibt das *Basisspiel* sozialer Interaktionen, sei es allgemein innerhalb der Gesellschaft oder beispielsweise innerhalb einer Organisation (Abbildung 1a). Hier geht es um die tagtäglichen Interaktionen, die nicht nur im Rahmen des Marktgeschehens, in Unternehmen oder in anderen Organisationen stattfinden, sondern auch in der Politik, in der Wissenschaft oder in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Der Charakter und die Logik der jeweiligen Basisspiele kommt dabei zum Tragen, indem die individuellen Akteure innerhalb des gegebenen Spiels ihre jeweiligen Ziele verfolgen, miteinander interagieren und sich hierbei an den für sie handlungsleitenden Anreize orientieren.²

² Die Ordonomik steht damit in der Tradition jener sozialwissenschaftlichen Ansätze, die gesellschaftliche Makro-Phänomene durch eine rational-choice-basierte Mikrofundierung zu erklären suchen. Vgl. hierzu auch grundlegend Becker (1976, 1993) sowie Coleman (1990; S. 1–23).

Von besonderem Interesse für die Ordonomik ist nun der Umstand, dass diese Basisspiele auf der gesellschaftlichen Ebene zu Spielergebnissen von höchst unterschiedlicher Qualität führen können. Einige Interaktionen münden beispielsweise in aggregierte soziale Ergebnisse, die, normativ betrachtet, gesellschaftlich ausgesprochen wünschenswert sind. Man denke nur an die wirtschaftliche Entwicklung und den gesellschaftlichen Wohlstand, den sie erzeugt, oder an die hohen Innovationsraten oligopolistischer Konkurrenz, die für dynamisches Wachstum sorgen.³ So wie bereits von Adam Smith in seiner berühmten Formulierung beschrieben, scheint das Basisspiel in diesen Fällen wie von einer „unsichtbaren Hand“ so geführt zu werden, dass es wünschenswerte gesellschaftliche Anliegen wirksam befördert. Gleichzeitig gibt es jedoch auch eine Fülle sozialer Interaktionen, die im Ergebnis nicht von einer unsichtbaren Hand geleitet, sondern vielmehr von einer „unsichtbaren Faust“ beherrscht zu werden scheinen. Hier führt das Basisspiel zu gravierenden sozialen Problemen. Beispiele gibt es zuhauf, angefangen von der Unterversorgung mit öffentlichen Gütern über Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung und Klimawandel bis hin zum Problem der Korruption, das im Folgenden näher betrachtet wird. In all diesen Fällen sind die aggregierten Spielergebnisse, die sich durch das Handeln der individuellen Akteure einstellen, gesellschaftlich höchst unerwünscht.

Aus ordonomischer Sicht illustriert diese Ambivalenz der gesellschaftlichen Basisspiele einen wichtigen Punkt. Ob im Basisspiel die Interaktion vieler individueller Spieler zu normativ bedenklichen oder aber zu normativ wünschenswerten sozialen Spielergebnissen führt, lässt sich nicht kurzschlüssig auf die individuellen Motive der Akteure zurückführen. Angesichts der Interdependenz der Akteure im Spiel kommt vielmehr der handlungsleitenden Sozialstruktur – den Anreizwirkungen der geltenden Spielregeln – eine entscheidende Rolle zu. Das Resultat des sozialen Basisspiels wird maßgeblich davon bestimmt, wie die relevanten Spielregeln die individuellen Spielzüge der Akteure kanalisieren. Die sozialstrukturellen Situationsbedingungen definieren letztlich die „Logik“ des Basisspiels.⁴

1.2 Das Metaspiel der Regelsetzung

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine zweite Ebene sozialer Interaktionen eine systematische Bedeutung für die ordonomische Betrachtung, nämlich das *Metaspiel* gesellschaftlicher und organisationsinterner Regelsetzung (Abbildung 1b). Im Metaspiel werden die Regeln festgelegt, die die Logik des Basisspiels prägen. Hierbei sind zwei Fälle zu unterscheiden.

Im ersten Fall ist der Kreis der am Basisspiel Beteiligten und der Kreis der vom Basisspiel Betroffenen identisch. Für diesen Fall ist typisch, dass die Spieler selbst – und nur sie allein – über die Regeln ihrer Interaktionen befinden. Dies ist etwa dort zu beobachten, wo Jugendliche auf einem Bolzplatz Fußball spielen und entscheiden, ob Eckstöße ausgeführt werden sollen oder ob man stattdessen nach der Devise „drei Ecken – ein Elfmeter“ verfahren will.

Im zweiten Fall sind die Beteiligten und die Betroffenen nicht identisch. Für diesen Fall ist typisch, dass ein Regelsetzungsprozess eingerichtet wird, der nicht nur den Interessen der Beteiligten, also der Spieler des Basisspiels, sondern auch den Interessen der Betroffenen systematisch Rechnung trägt. Dies ist etwa dort zu beobachten, wo für den Profi-

³ Vgl. hierzu grundlegend Baumol (2002).

⁴ Zur „Logik der Situation“ vgl. auch Popper (1945, 1966, Kapitel 14; S. 89–99).

Fußball Verbände die Spielregeln festlegen und hierbei die Interessen der Zuschauer ausdrücklich mit berücksichtigen.

Das Metaspiel dient also der Formierung und Reformierung geeigneter institutioneller Anreizarrangements. Hier lässt sich die Sozialstruktur ändern und verbessern, welche die Interaktionen des Basisspiels kanalisiert. Aus diesem Grund sind Metaspiele so wichtig: Sie eröffnen die Möglichkeit, die Regeln so zu gestalten, dass im Basisspiel sozial erwünschte Interaktionen stabilisiert und spiegelbildlich sozial unerwünschte Interaktionen destabilisiert werden: Geben die Ergebnisse eines Basisspiels Anlass zu allgemeiner Unzufriedenheit, so bildet das zugehörige Metaspiel den systematischen Ansatzpunkt, um durch die Etablierung geeigneter Rahmenbedingungen die unsichtbare Faust sozialer Interdependenz zu einer unsichtbaren Hand allgemeiner Besserstellung zu transformieren. Will man die nicht-intendierten Ergebnisse des Basisspiels korrigieren, um so moralische Anliegen zur Geltung zu bringen, dann avanciert das Metaspiel zum systematischen Ort der Implementierung von Moral.

1.3 Das Meta-Metaspiel der Regelfindung

Eine solche institutionelle (Re-)Formierung geeigneter Regeln ist freilich alles andere als einfach. Zudem wird es für eine sozialstrukturelle Reform im Metaspiel nur im Ausnahmefall genügen, dass ein einzelner Spieler um die Vorteilhaftigkeit einer Regelreform weiß. Vielmehr bedarf die Reform der Spielregeln in den meisten Fällen des kollektiven Handelns und der Zusammenarbeit vieler, oftmals höchst unterschiedlicher Spieler im Metaspiel. Funktionierende Metaspiele sind daher ausgesprochen voraussetzungsreich. So werden die relevanten Spieler erst dann zu institutionellen Reformen und zur Kooperation im Metaspiel bereit sein, wenn sie zuallererst verstehen und zustimmen, dass sie von den reformierten Regeln auch individuell besser gestellt werden. Aus diesem Grund ist die geteilte Wahrnehmung gemeinsamer (Regel-)Interessen eine fundamentale Bedingung für den Einstieg in das Metaspiel institutioneller Reformprozesse.

Die diskursive Schaffung eines solchen geteilten Situationsverständnisses steht im Mittelpunkt der Meta-Metaspiele auf der dritten hier unterschiedenen Ebene sozialer Interaktionen. Ein *Meta-Metaspiel* dient als sozialer Regelfindungsdiskurs. Während das Metaspiel auf die (Re-)Formierung von Institutionen, also auf die Gestaltung der *Sozialstruktur*, abzielt, geht es im Meta-Metaspiel um die Bedeutung von Ideen, oder anders: um die Reflexion von *Semantik*. Die den Diskurs prägende Semantik ist wichtig, da die Bereitschaft der Spieler zur gemeinsamen Kooperation maßgeblich davon abhängt, wie sie sich wechselseitig, ihre Situation und ihre soziale Interdependenz wahrnehmen. Es macht in diesem Sinne beispielsweise einen immensen Unterschied, ob die beteiligten Spieler ihre gemeinsame Situation als ein reines Nullsummenspiel oder aber als ein (prekäres) Positivsummenspiel wahrnehmen.⁵

Aus diesem Grund avanciert der Diskurs für den ordonomischen Ansatz zu einer entscheidenden sozialen Arena. Durch die Teilnahme an einem gemeinsamen Diskurs diskutieren, reflektieren und entwickeln die Akteure jene mentalen Modellen und Ideen, die dirigieren, was die Spieler als relevante Probleme wahrnehmen und in welcher Richtung sie noch möglichen Lösungen suchen. Für die Ordonomik ist der Diskurs somit von höchster Bedeutung – allerdings nicht aus normativen Verpflichtungsgründen im Sinne eines Sollenspara-

⁵ Zur Kritik am verbreiteten Paradigmas des Nullsummenspiels vgl. grundlegend Schelling (1960, 1980).

digmas, sondern pragmatisch im Sinne eines Wollensparadigmas: Der Diskurs ist eine kostengünstige und oftmals notwendige Instanz, um gemeinsame (Regel-)Interessen semantisch aufzuklären und in der Folge geeignete Anreizarrangements zu (er-)finden, die wechselseitige vorteilhafte Problemlösungen möglich machen.

2. Ordonomische Wirtschaftsethik: Korruptionsprävention durch Unternehmen

Das ordonomische Drei-Ebenen-Schema erlaubt einen analytischen Zugriff auf das komplexe Problem der Korruption. Dies ist hilfreich, um das zugrunde liegende Problem näher zu erläutern sowie mögliche Problemlösungen und Voraussetzungen für deren Gelingen zu identifizieren. Der folgende Abschnitt nimmt die Perspektive einer ordonomischen Wirtschaftsethik ein. Hier wird aus einer marktwirtschaftlichen Systemperspektive gefragt, wie sich das Problem der Korruption innerhalb des wettbewerblich strukturierten Basisspiels zwischen Unternehmen wirksam adressieren lässt. Wie können Unternehmen im Wettbewerb zur Korruptionsbekämpfung beitragen? Um eine Antwort auf diese Frage zu entwickeln, unterscheiden die folgenden Überlegungen erneut zwischen den drei Ebenen sozialer Interaktion, oder hier: dem marktlichen Basisspiel (2.1), dem rahmengebenden Metaspiel (2.2) und dem Meta-Metaspiel des gesellschaftlichen Korruptionsdiskurses (2.3).

2.1 Korruption als soziales Dilemma im Basisspiel

Korruption ist ein gravierendes Problem, das in zahlreichen Branchen und Wirtschaftsräumen die Logik des wirtschaftlichen Basisspiels charakterisiert. Um eine Therapie für dieses oftmals epidemisch auftretende Korruptionsphänomen zu skizzieren, gilt es, zunächst eine adäquate Diagnose zu entwickeln. Hier ist zwischen zwei fundamental unterschiedlichen Zurechungsansätzen zu unterscheiden: Auf der einen Seite steht (a) eine alltagsweltliche Erklärung, die das Phänomen der Korruption direkt auf die (vermuteten) Motive der korrupten Unternehmen zurechnet. Auf der anderen Seite steht (b) eine situationsanalytische Erklärung, die das Korruptionsphänomen auf Fehlanreize zurückführt. Dass es sich um zwei alternative Deutungsansätze mit jeweils folgenreichen Implikationen handelt, weil unterschiedliche Diagnosen unterschiedliche Therapien nahelegen, wird im Folgenden näher erläutert.

(a) In der öffentlichen Debatte findet sich für das Phänomen der Korruption eine einfache alltagsweltliche Erklärung. Sie macht geltend: Die Unternehmen sind korrupt, weil sie korrupt sein *wollen*. In dieser Zuschreibung wird von der Tatsache, dass die Unternehmen offensichtlich zum Mittel der Korruption greifen, direkt darauf geschlossen, dass die Unternehmen auch ein (gemeinsames) Interesse an diesem Korruptionsspiel haben. Spieltheoretisch formuliert, wird die endemische Verbreitung von Korruption in einer gesamten Branche als Koordinationsspiel rekonstruiert. Abbildung 2a stellt die Logik eines solchen Koordinationsspiels mit Hilfe einer Auszahlungsmatrix dar. In dieser Darstellung repräsentiert der Zeilenspieler A ein Unternehmen, das vor der Wahl steht, ob es sein Geschäft ohne Korruption betreiben will oder ob es Bestechungszahlungen einsetzt, um Aufträge zu erhalten. Der Spaltenspieler B steht spiegelbildlich für alle anderen Unternehmen derselben Branche, die sich mit der gleichen Entscheidungssituation konfrontiert sehen.

Die Pfeile in Abbildung 2a geben den Rationalkalkül beider Spieler wieder: Sowohl für Unternehmen A als auch für B ist es rational, unabhängig von der Strategiewahl des ande-

ren stets auf die Korruptionsstrategie zu setzen. Illustriert am Kalkül von Unternehmen A: Verzichten alle anderen Unternehmen auf jegliche Form der Bestechung, so kann sich A schon durch eine geringfügige Gefälligkeit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen. Deshalb weist der rechte Pfeil nach unten in Quadrant II. Umgekehrt wäre es für das Unternehmen A nachteilig, sich der Korruption zu enthalten, wenn alle anderen Unternehmen zur Korruption bereit sind. Hier wird die eigene Korruptionsstrategie unabdingbar, um sich gegen Wettbewerbsnachteile gegenüber den Konkurrenten zu schützen. Deshalb weist auch der linke Pfeil nach unten in Quadrant IV.

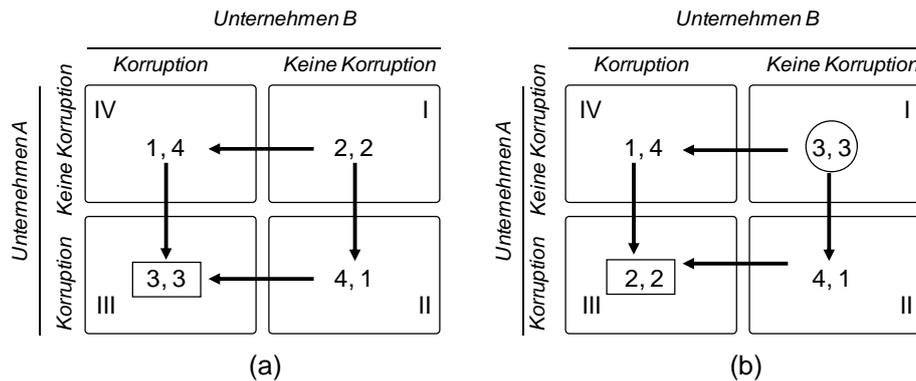


Abbildung 2: Zwei alternative Deutungen des Korruptionsphänomens

Da die gleichen Überlegungen spiegelbildlich auch für Unternehmen B gelten, realisieren beide Spieler gemeinsam den Quadranten III, in dem alle Unternehmen zur Korruption greifen. Entscheidend ist nun, wie in der alltagsweltlichen Wahrnehmung dieser Quadrant III im Vergleich zu jenem Quadranten I rechts oben beurteilt wird, in dem sich alle Unternehmen gemeinsam der Korruption enthalten. Aus einer alltagsweltlichen Betrachtung heraus scheint diese Frage einfach zu klären zu sein: Für die Unternehmen hat Quadrant III, so die verbreitete Wahrnehmung, natürlich eine höhere Auszahlung als Quadrant I. Im Vergleich von Quadrant III zu I gilt offensichtlich: $3 > 2$. Denn andernfalls, so die alltagsweltliche Logik, würden die Unternehmen diesen Quadranten kaum freiwillig wählen. Ganz offensichtlich entscheiden sich die Unternehmen ja aus eigenem Antrieb dazu, zu korrupten Mitteln zu greifen. Wenn die Unternehmen also kein Interesse am Korruptionsspiel hätten, so das Argument, würden sie wohl kaum daran teilnehmen. Anders formuliert: Die Unternehmen sind kriminell, weil sie schlichtweg kriminell sein wollen. Im Korruptionsspiel, so die Wahrnehmung, realisieren sie ein gemeinsames Gruppeninteresse an Bestechungspraktiken – und zwar zu Lasten der Gesellschaft.

(b) Eine ökonomische Analyse der Anreizbedingungen des marktlichen Basisspiels zeigt, dass diese verbreitete Wahrnehmung des Korruptionsphänomens nicht nur unterkomplex, sondern höchst irreführend ist. Denn folgt man der verbreiteten Tendenz, das Korruptionsphänomen direkt auf die Handlungsmotive der Unternehmen zuzuschreiben, dann erscheinen die Unternehmen zwangsläufig ausschließlich als Täter, die vom Korruptionsspiel profitieren. So betrachtet, wäre es dann wenig aussichtsreich, die Unternehmen für die Bekämpfung von Korruption zu aktivieren. Mehr noch, die Bekämpfung von Korruption könnte nur *gegen* die Interessen der Unternehmen erfolgen und müsste daher mit beträchtlichen Implementierungswiderständen rechnen.

In dieser Situation erlaubt eine ökonomische Rekonstruktion des Basisspiels eine alternative Zurechnung des Korruptionsphänomens, die nicht nur der sozialen Interdependenz

der marktlichen Wettbewerbslogik gerecht wird, sondern auch Ansatzpunkte für mögliche Reformen aufzeigt. Die Diagnose lautet: Die allgemein grassierende Korruption in einer Branche ist ein nicht-intendiertes Interaktionsergebnis, das nicht nur gesellschaftlich unerwünscht ist, sondern auch für die unmittelbar beteiligten Unternehmen eine kollektive Selbstschädigung darstellt. Dies gilt es nun zu zeigen.

Zur Illustration der kollektiven Selbstschädigung der Unternehmen im Korruptionswettbewerb stellt Abbildung 2b erneut eine Auszahlungsmatrix dar. Die Erklärung setzt zunächst ganz ähnlich an wie in Abbildung 2a. Die Unternehmen stehen vor der Wahl, zum Mittel der Korruption zu greifen oder darauf zu verzichten. Entscheidend ist nun, welchen Vorteil sich die Unternehmen von der Ausübung der Korruptionsstrategie versprechen. Angesichts der Sozialstruktur des marktlichen Basisspiels lautet die Antwort: Der Anreiz zur Korruption besteht aus Sicht der Unternehmen, die untereinander im harten Wettbewerb stehen, letzten Endes immer darin, sich gegenüber ihren Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen oder aber sich – spiegelbildlich – gegen individuelle Wettbewerbsnachteile zu schützen. Korruption ist attraktiv, weil (bzw. wenn) sie Wettbewerbsvorteile zu verschaffen verspricht. Aus diesem Grund kommt eine ökonomische Rekonstruktion mit Blick auf die Quadranten II und IV zu den genau gleichen Auszahlungen wie bereits ausgedrückt in Abbildung 2a: Für Unternehmen A liegt die beste aller Welten in Quadrant II, der zugleich für Unternehmen B das schlechteste Ergebnis darstellt. Für Quadrant IV verhält es sich genau umgekehrt. Hier realisiert A den „best case“, was für B den „worst case“ bedeutet.

Entscheidend ist nun, wie die Unternehmen die relative Vorteilhaftigkeit der Quadranten I und III beurteilen. Die ökonomische Rekonstruktion kommt hier zu einem fundamental anderen Urteil als die alltagsweltliche Wahrnehmung. Sie macht geltend: Obwohl die Unternehmen als Gruppe Quadrant III erreichen, haben sie gar kein Interesse, dieses Interaktionsergebnis zu realisieren. Im Gegenteil: Die Unternehmen realisieren in Quadrant III ein – aus ihrer Sicht! – dezidiert unerwünschtes Ergebnis. Denn wenn in Quadrant III alle Unternehmen am Korruptionswettbewerb teilnehmen, realisiert letztlich kein Unternehmen gegenüber seinen Konkurrenten einen individuellen Wettbewerbsvorteil. Im Vergleich zu Quadrant I eröffnet sich für die Unternehmen in Quadrant III folglich keinerlei Vorteil. Der erhoffte Nutzen der Korruption entfällt. Gleichzeitig verbinden sich mit der Korruptionsstrategie jedoch weitreichende Nachteile, durch die sich die Unternehmen in Quadrant III schlechter stellen als in Quadrant I. Zu denken ist hierbei zum einen an das Risiko, dass die Korruptionshandlungen trotz einer versuchten Geheimhaltung eines Tages aufgedeckt werden. Hier drohen gerichtliche und behördliche Sanktionen, Strafzahlungen, empfindliche Reputationsschäden in der Öffentlichkeit und gravierende Vertrauensverluste bei wichtigen Stakeholdern. Zum anderen verbinden sich mit Korruptionshandlungen bereits im Falle der erfolgreichen Geheimhaltung beträchtliche Kosten für die Unternehmen. Zum einen ist die Geheimhaltung selbst schon kostenträchtig. Zum anderen kommt es zur Erosion moralischer Standards innerhalb des Unternehmens. Zu denken ist aber auch an die oftmals ausgesprochen teuren Korruptionszahlungen, die Unternehmen leisten – obwohl es ihnen im Korruptionswettbewerb letztlich nicht gelingt, daraus einen individuellen Wettbewerbsvorteil ziehen zu können.⁶

⁶ Korruption ist illegal. Deshalb gibt es keinen Rechtsschutz für den Austausch von Leistung und Gegenleistung der an Korruption beteiligten Akteure. Folglich müssen diese Akteure andere Mittel und Wege finden, sich wechselseitig zu vertrauen. Der Aufbau solcher Vertrauensbeziehungen ist oft langwierig und kompliziert. Er kostet Zeit und Geld. Im Korruptionswettbewerb müssen alle Unternehmen solche Investitionen tätigen, auch wenn nur eines den Zuschlag erhalten kann. Dieses Rent-Seeking führt dazu, dass

Folgt man diesen Überlegungen, so wird deutlich, dass die Unternehmen im Korruptionswettlauf ein Verhaltensgleichgewicht realisieren, in dem sie sich als Gruppe letzten Endes kollektiv wechselseitig selbst schädigen. Jedes Unternehmen verhält sich individuell so, wie man es von den Konkurrenten befürchtet. Als Gruppe hätten die Unternehmen daher ein gemeinsames Interesse daran, nicht den ineffizienten Quadrant III, sondern den pareto-superioren Quadrant I zu erreichen und damit die beträchtlichen Kosten der Korruption zu sparen. Offensichtlich aber gelingt es den Unternehmen im Korruptionssumpf nicht, dieses gemeinsame Interesse auch tatsächlich zu realisieren. Der Grund für diese kollektive Selbstschädigung liegt darin, dass im marktlichen Basisspiel die gemeinsamen Gruppeninteressen und die individuellen Handlungsinteressen der Unternehmen systematisch auseinander fallen. Die Unternehmen befinden sich in einem sozialen Dilemma – in einer Rationalfalle, in der die Realisierung eines gemeinsamen Gruppeninteresses aufgrund der konfligierenden individuellen Handlungsinteressen anreizbedingt scheitert. So betrachtet, sind die Unternehmen nicht (nur) Täter, sondern ihrerseits gewissermaßen Opfer der Korruption. Sie sind korrupt, weil sie – als einzelne Unternehmen – gar nicht anders *können*, als am Korruptionswettlauf teilzunehmen – und das, obwohl sie als Gruppe das Korruptionsspiel am liebsten gar nicht spielen *wollen*.⁷

2.2 Korruptionsprävention durch funktionale Bindungen im Metaspiel

Ordonomisch betrachtet, befinden sich Unternehmen im Korruptionswettlauf in einem sozialen Dilemma. Die daraus resultierende kollektive Selbstschädigung der Unternehmen konstituiert ein gemeinsames Interesse der Unternehmen, die Korruptionsspirale zu durchbrechen. Allerdings ist eine solche Überwindung des Korruptionsphänomens nicht durch eine Änderung der individuellen Spielzüge innerhalb des gegebenen Basisspiels möglich. Denn im sozialen Dilemma des Korruptionswettlaufs gilt, dass jedes Unternehmen bereits seinen individuell bestmöglichen Spielzug gewählt hat. In dieser Situation ist es für kein Unternehmen möglich, durch eine Änderung seiner individuellen Spielzüge die kollektive Selbstschädigung zu überwinden und sich damit auch selbst besserzustellen. Im Gegenteil: Würde ein Unternehmen sich individuell darauf festlegen, in jedem Fall auf eine Korruptionsstrategie zu verzichten, könnte diese Vorleistung durch die anderen Unternehmen ausgebeutet werden, so dass es sich schlechter stellen würde, und zwar ohne dass sich das Korruptionsproblem strukturell geändert hätte.

Um das Korruptionsproblem auf eine gesellschaftlich effektive Weise zu adressieren, reicht es somit nicht aus, das gegebene Basisspiel individuell besser zu spielen. Vielmehr wird es erforderlich, ein grundlegend anderes – und besseres – Spiel zu spielen. Hierzu bedarf es geeigneter Metaspiele, die es ermöglichen, die sozialstrukturell definierte Logik des marktlichen Basisspiels in geeigneter Weise zu reformieren. Es gilt, Anreize so zu ändern,

mögliche Korruptionsrenten im Extremfall vollständig aufgezehrt werden. Zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen bei Korruption vgl. Lambsdorff (2002a) und (2002b).

⁷ Wenn Unternehmen die Möglichkeit haben, entscheiden sie sich auch gegen das korrupte Spiel. Mittlerweile zeigen zahlreiche empirische Studien, dass es einen negativen Standortfaktor für ein Land darstellt, wenn es im Ruf steht, dass dort Korruption verbreitet ist. Es lässt sich nachweisen, dass durch Korruption ausländische Investitionen abgeschreckt werden. Investoren ziehen es offenbar vor, ihr Geld möglichst nicht in Ländern anzulegen, in denen Korruption häufig vorkommt. Dies wäre nicht der Fall, wenn sie von der Korruption profitieren würden. Vielmehr weichen sie der Korruption aus, weil sie *befürchten*, in einen Korruptionswettbewerb hineingezogen zu werden. Zu den Auswirkungen von Korruption auf Investitionen vgl. den Überblick bei Lambsdorff (2006) sowie bei Pies und Sass (2008).

dass die Unternehmen gemeinsam das pareto-superiore Interaktionsergebnis in Quadrant I realisieren können. Eine solche Ergebnisänderung wird nur möglich, wenn für alle Unternehmen die Anreize simultan und symmetrisch geändert werden. Eine individuelle Bindung eines einzelnen Unternehmens reicht hierzu nicht aus. Vielmehr bedarf es einer kollektiven Bindung, die für alle Unternehmen die Anreize so ändert, dass die Korruptionsstrategie für jeden Spieler ihren individuellen Anreiz verliert.

Eine solche kollektive Bindung lässt sich prinzipiell auf zwei Arten organisieren, nämlich zum einen durch Formen der Fremdbindung durch Dritte sowie zum anderen durch eine funktionale Selbstbindung der beteiligten Unternehmen.

Fremdbindungen der Unternehmen durch Dritte spielen für die Bekämpfung von Korruption eine wichtige Rolle. Zu denken ist hierbei insbesondere an Fremdbindungen der Unternehmen durch den Staat. Im Metaspiel des gesellschaftlichen Regelsetzungsprozesses kommt dem Staat nicht nur durch seine Gesetzgebungsfunktion eine zentrale Bedeutung zu. Neben wichtigen Beiträgen zur Regelsetzung bringt der Staat zudem ein differenziertes und leistungsfähiges Instrumentarium zur *Regeldurchsetzung* in das gesellschaftliche Metaspiel ein: angefangen von der Polizei und anderen Ermittlungsbehörden über die Staatsanwaltschaft bis hin zu Gerichten und vollstreckenden Sanktionsinstanzen. Auf diese Weise kann der Staat einen essentiell wichtigen Ordnungsrahmen bereitstellen, der für Wirtschaftskriminalität empfindliche Sanktionen definiert und damit dazu beiträgt, dass integre Unternehmen nicht fürchten müssen, durch korrupte Konkurrenten im Wettbewerb ausgebeutet zu werden.

So wichtig eine staatliche Fremdbindung der Unternehmen auch ist: Die Tatsache, dass Korruption trotz weit reichender staatlicher Sanktionsandrohungen auch in vielen an sich funktionierenden Rechtsstaaten nach wie vor ein gravierendes Problem bleibt, verdeutlicht, dass das Instrument staatlicher Fremdbindung in der Implementierung oftmals an seine Grenzen stößt. Ein Grund hierfür liegt darin, dass Korruption ein Geheimhaltungsdelikt zu Lasten Dritter ist, bei dem es häufig keine Kläger gibt, weil die Geschädigten von ihrer Schädigung zuweilen gar nichts wissen. Hier bestehen Wissensprobleme. Ein anderer wichtiger Punkt ist, dass in vielen Ländern, in denen Unternehmen wirtschaftlich aktiv sind, staatliche Regelsetzung Korruption zwar auf dem Papier zu unterbinden sucht, die tatsächliche Regeldurchsetzung in der Implementierung aber oftmals lückenhaft bleibt. Die Präventionsanreize kommen in der Praxis also nicht immer dort an, wo sie eine prophylaktische Wirkung entfalten könnten.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, für eine wirksame Korruptionsprävention nicht allein staatliche Fremdbindungen, sondern auch die Möglichkeit unternehmerischer Selbstbindungen in den Blick zu nehmen.⁸ Der systematische Ansatzpunkt für eine solche Korruptionsprävention durch Unternehmen liegt in dem Umstand, dass die Unternehmen selbst ein gemeinsames Interesse an einer Durchbrechung der Korruptionsspirale haben. Funktionale kollektive Selbstbindungen können dieses Interesse aktivieren und Unternehmen als Partner für das gesellschaftliche Anliegen der Korruptionsprävention gewinnen. Zwei Beispiele mögen genügen, um zu illustrieren, wie sich Unternehmen durch kollektive Selbstbindungen für eine wirksame(re) Korruptionsprävention engagieren können. Das erste Beispiel bezieht sich auf das bekannte Instrument des Integritätspakts. Das zweite Beispiel stellt die Extractive Industries Transparency Initiative vor.

⁸ Vgl. hierzu ausführlich Meyer zu Schwabedissen (2008).

Die vielleicht bekannteste Form kollektiver Selbstbindungen von Unternehmen ist der Integritätspakt von Transparency International.⁹ Dieses Instrument kommt bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen zum Einsatz. Durch den Integritätspakt verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen, vor, während oder nach der Durchführung des öffentlichen Auftrags keinerlei Korruptionszahlungen zu leisten.¹⁰ Geheime Absprachen zwischen den Unternehmen sind ebenfalls untersagt. Darüber hinaus verpflichten sich die Beteiligten, alle Provisionen oder ähnliche Zahlungen im Zusammenhang mit der Vergabe des öffentlichen Auftrags offen zu legen. Im Falle eines Verstoßes gegen diese Verpflichtungen drohen dem Unternehmen empfindliche Sanktionen wie etwa der Verlust des Auftrages, der Verlust eines hinterlegten Pfandes oder ein Ausschluss von zukünftigen öffentlichen Aufträgen.¹¹ Der Integritätspakt von Transparency International ist somit ein Beispiel, wie Unternehmen im Metaspiel durch die Teilnahme an der Regelsetzung und durch die Etablierung geeigneter Regeldurchsetzungsinstrumente das Problem der Korruption angehen können, ohne die eigene Ausbeutung fürchten zu müssen. Durch die Unterzeichnung des Integritätspakts können Unternehmen mit größerer Sicherheit davon ausgehen, dass die konkurrierenden Unternehmen sich ebenfalls fair und integer verhalten werden.

Nun zum zweiten Beispiel, der „*Extractive Industries Transparency Initiative*“ (EITI).¹² Diese aufsehenerregende Initiative zur Korruptionsprävention und zur Verbesserung der Transparenz in der Rohstoffindustrie wurde auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002 ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, die Transparenz der Geldströme bei der Förderung von Öl, Gas und anderen Rohstoffen zu erhöhen und dadurch den Zivilgesellschaften zu ermöglichen, den Verbleib und die Verwendung der Finanzströme zu kontrollieren.¹³ Durch die Mitgliedschaft in der freiwilligen Initiative EITI verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen dazu, das Transparenzprinzip „publish what you pay“ umzusetzen. Konkret sieht dieses vor, dass die beteiligten Unternehmen öffentlich bekanntmachen, an welche Instanzen im Auftragsstaat sie Zahlungen leisten und wie hoch diese Zahlungen sind. Neben bekannten Unternehmen, beispielsweise aus der Mineralölindustrie wie etwa BP, ExxonMobil, Shell und TOTAL, arbeiten auch Nichtregierungsorganisationen, Investitionsfonds, die Weltbank und der Internationale Währungsfonds durch ihre aktive Unterstützung von EITI daran mit, rechtsstaatliche Transparenz- und Integritätsstandards („Good Governance“) in den Förderländern zu fördern und der im Zusammenhang mit der Förderung von Rohstoffen weit verbreiteten Korruption präventiv zu begegnen.¹⁴ Gleichzeitig wird die Initiative EITI auch aktiv von den Regierungen zahlreicher Staaten politisch, logistisch und finanziell unterstützt, darunter wichtige Heimatstaaten multinationaler Unter-

⁹ Vgl. Pies und Sass (2005).

¹⁰ Gleichzeitig verpflichten sich die teilnehmenden Akteure der staatlichen Seite spiegelbildlich, vor, während und nach der Durchführung des Auftrags keinerlei Bestechungsgelder anzunehmen.

¹¹ Eindrucksvoll ist, dass Integritätspakte in vielen Ländern mit teilweise ganz unterschiedlichen Rechtssystemen erfolgreich angewandt werden. Transparency International (2004) schätzt, dass der Integritätspakt im Interesse der Steuerzahler dazu verhilft, Korruptionsaufschläge zu vermeiden, die üblicherweise in der Größenordnung von 20 % bis 25 % der Auftragsumme liegen.

¹² Für eine ausführliche Analyse aus ordonomischer Sicht vgl. Pies et al. (2009). Hier wird EITI als Beispiel für weltgesellschaftliche Lernprozesse mit einer nachhaltigkeitsorientierten (Re-)Formierung institutioneller Anreizarrangements interpretiert. Hierbei ist besonders innovativ, dass EITI auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit („New Governance“) von Unternehmen, staatlichen Instanzen und zivilgesellschaftlichen Organisationen setzt.

¹³ Vgl. BMZ (2009).

¹⁴ Vgl. EITI (2009a).

nehmen wie Australien, Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Kanada, Niederlande, Norwegen, Spanien oder die USA.¹⁵

2.3 Dysfunktionale Semantiken im Meta-Metaspiegel erschweren funktionale Bindungen

Das Beispiel der Integritätspakte von Transparency International sowie die diversen Engagements im Rahmen der Initiative EITI zeigen, dass es *möglich* ist, durch funktionale Bindungen im Regelsetzungs-Metaspiegel das Problem der Korruption im wirtschaftlichen Basispiel wirksam zu adressieren. Bei einer genaueren Betrachtung verdeutlichen diese Beispiele jedoch auch, dass das (Er-)Finden und Etablieren funktionaler Bindungen alles andere als trivial ist. Ein Grund hierfür liegt darin, dass kein einzelner Akteur das gesellschaftliche Problem der Korruption im Alleingang lösen kann. Wie die Beispiele des Integritätspakts und von EITI illustrieren, bedarf ein wirksamer Ansatz zur Korruptionsprävention vielmehr oftmals der Zusammenarbeit einer Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlicher Akteure: von zivilgesellschaftlichen Organisationen, von staatlichen Akteuren und von Unternehmen, die sich ihrerseits wechselseitig als Konkurrenten betrachten.

Die Mitwirkung von Unternehmen an der Etablierung funktionaler Bindungen im Metaspiegel erfordert daher umfassende kollektive Lernprozesse. Ob und wie diese Lernprozesse gelingen, entscheidet sich im Meta-Metaspiegel des gesellschaftlichen Diskurses. Die in diesen Diskursen vorherrschende Semantik bestimmt maßgeblich, ob die Schaffung funktionaler Bindungen im Metaspiegel befördert oder aber erschwert wird. In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hat es hier bereits beträchtliche Lernfortschritte gegeben. So war etwa früher noch die Auffassung durchaus verbreitet, dass Korruption eine positive Wirkung habe („efficient grease“-Hypothese).¹⁶ Und noch bis 1998 war es in Deutschland für Unternehmen zulässig, Bestechungszahlungen im Ausland bei der Steuer abzusetzen. Mittlerweile hat sich freilich die Einsicht weitgehend durchgesetzt, dass Korruption allgemein schädlich ist und deshalb gesellschaftlich bekämpft zu werden verdient. Hier gibt es Fortschritte. Mit Blick auf die Frage jedoch, wie Unternehmen für dieses Anliegen der Korruptionsprävention aktiviert werden können, finden sich im gesellschaftlichen Diskurs nach wie vor dysfunktionale Semantiken, welche die nötigen Lernprozesse für funktionale Bindungen tendenziell blockieren. Drei seien an dieser Stelle hervorgehoben.

Erstens ist nach wie vor die Ansicht verbreitet, dass die Unternehmen korrupt sind, weil sie kriminell sein wollen. Unternehmen werden dann im Fall der Korruption öffentlich an den Pranger gestellt, als Bösewichte gebrandmarkt und moralisch (bzw. moralisierend) verurteilt. Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Kritik an korrupten Unternehmen ist wichtig. Wenn Unternehmen, die sich in einem Korruptionssumpf befinden, aber ausschließlich moralisch disqualifiziert werden, wird es schwer, sie als Partner für mögliche Lösungsansätze zu erkennen und auch zu gewinnen.

Zweitens ist im öffentlichen Diskurs nach wie vor eine Praxis weit verbreitet, die im Bereich der Unternehmensführung süffisant als „management by champignons“ betitelt würde: Wer es wagt, seinen Kopf herauszustecken, bekommt diesen abgehackt. Tatsächlich ist zu beobachten, dass ausgerechnet jene Unternehmen, die sich bemühen, offen über mögliche Probleme mit Korruption in ihrem Geschäftsbereich zu reden, dann in der Öffentlichkeit

¹⁵ Vgl. EITI (2009b).

¹⁶ Einen umfassenden Überblick über diese Debatte bieten z.B. Klitgaard (1988; S. 27-48) und Rose-Ackerman (1999; S. 9-26). Vgl. hierzu auch Beckmann und Gerrits (2009).

Prügel beziehen. Das setzt massive (Fehl-)Anreize für Unternehmen, mit ihren Problemen und Erfahrungen im Bereich der Korruption nicht aus der Deckung zu kommen. Um erneut Missverständnissen vorzubeugen: Öffentliche Kritik von Missständen ist unverzichtbar wichtig. Aber sie sollte so ansetzen, dass sie die Aufdeckung von Fehlern nicht bestraft, sondern stattdessen ein Lernen aus Fehlern möglich macht und auch honoriert. In dieser Hinsicht macht es einen großen Unterschied, ob die Kritik konstruktiv oder destruktiv ausgerichtet wird, ob sie Lernprozesse ermutigt oder entmutigt – ob sie Moral bloß fordert oder aktiv fördert.

Drittens bestehen gegen freiwillige Selbstbindungen von Unternehmen auf mancher Seite grundlegende Vorbehalte. Zum einen wird eingewendet, dass Selbstbindungen den Bock zum Gärtner machen würden. Dieser Einwand blendet jedoch systematisch aus, dass auch die Unternehmen ein Interesse an wirksamer Korruptionsprävention haben, das zu aktivieren gerade aus gesellschaftlicher Sicht wünschenswert ist. Zum anderen wird befürchtet, dass freiwillige Selbstbindungen der Unternehmen zu Lasten möglicher Fremdbindungen durch den Staat gehen. Semantisch kommt in dieser Kritik die Vorstellung eines „Entweder-Oder“ zum Ausdruck – so als würden sich funktionale Fremd- und Selbstbindungen wechselseitig ausschließen. Das Beispiel der Initiative EITI zeigt jedoch eindrucksvoll, dass Fremd- und Selbstbindung nicht substitutiv, sondern vielmehr komplementär zu denken sind. Die Fremdbindung durch zivilgesellschaftliches Monitoring und die staatliche Flankierung der Transparenzprinzipien stehen hier in einem wechselseitigen Steigerungsverhältnis mit der funktionalen Selbstbindung der beteiligten Unternehmen. Solange Selbstbindungen argwöhnisch als Angriff auf die staatliche Setzung eines Ordnungsrahmens verstanden werden, erschweren Denkbarrieren es, im Diskurs die Möglichkeiten unternehmerischer Selbstbindung konstruktiv in den Blick zu nehmen. Solche Denkblockaden, die leicht zu Handlungsblockaden führen können, lassen sich am ehesten überwinden, wenn man sich klarmacht, dass es nicht darum geht, eine funktionale Ordnungspolitik zu unterlassen, sondern dass es vielmehr darum geht, die traditionelle Ordnungspolitik erster Ordnung – nicht zu ersetzen, sondern – zu ergänzen um eine Ordnungspolitik zweiter Ordnung, die Anreize setzt zur Anreizsetzung in und durch Unternehmen. Es geht um ein „enabling environment“, das die Selbstheilungskräfte des Marktes aktiviert und die Unternehmen dazu anregt, selbstregulierend tätig zu werden.¹⁷

3. Ordonomische Unternehmensethik: Korruptionsprävention in Unternehmen

Die ordonomische Wirtschaftsethik hat gezeigt, dass Unternehmen durch kollektive Selbstbindungen einen wichtigen Beitrag zur Korruptionsprävention im Basisspiel des marktlichen Wettbewerbs zu leisten vermögen. Allerdings können solche kollektive Selbstbindungen nur dann wirklich funktionieren, wenn es den teilnehmenden Unternehmen gelingt, sich auch individuell so zu binden, dass sie nach innen eine glaubhafte und wirksame Korruptionsprävention implementieren. Als These formuliert: Kollektive Selbstbindungen setzen individuelle Selbstbindungen voraus. Denn andere Wettbewerber, Nichtregierungsorganisationen oder staatliche Akteure werden nur dann zur Zusammenarbeit in kollektiven Selbstbindungen bereit sein, wenn ein Unternehmen glaubhaft machen kann, seine Verpflichtung zur Korruptionsprävention nicht nur umsetzen zu wollen, sondern auch tatsächlich umset-

¹⁷ Vgl. Pies (2009c).

zen zu können. Unternehmen müssen – nach innen – ihre Hausaufgaben erledigen, wenn sie – nach außen – an der Problemlösung konstruktiv mitarbeiten wollen.

Zahlreiche Skandale der vergangenen Jahre haben indes verdeutlicht, dass eine gelingende Korruptionsprävention innerhalb von Unternehmen keineswegs selbstverständlich ist. Und zwar auch dann, wenn ein Unternehmen als Organisation ein echtes Interesse an wirksamer Korruptionsprävention hat. So wie es in Unternehmen auch gegen den Willen der Unternehmensleitung und gegen das Gesamtinteresse des Unternehmens zu Delikten wie Unterschlagung, Veruntreuung oder Diebstahl am Arbeitsplatz kommt, reicht es auch im Fall der Korruptionsprävention nicht aus, dass sich ein Unternehmen feierlich zum Ziel der Korruptionsbekämpfung bekennt. Die Implementierung einer effektiven internen Korruptionsprävention ist vielmehr eine Herausforderung, die eigenständige Managementanstrengungen erfordert.

Der nachfolgende Abschnitt nutzt das in diesem Beitrag bereits zur Anwendung gekommene Drei-Ebenen-Schema der Ordonomik, um ein Orientierungsangebot mit Blick auf diese Managementherausforderung zu entwickeln. Hierzu nehmen die folgenden Ausführungen die Perspektive einer ordonomischen Unternehmensethik ein. Eine solche Unternehmensethik bringt eine organisatorische Akteursperspektive in Stellung. Sie fragt, wie sich eine Organisation als integrierter Akteur konstituieren kann und nimmt auf diese Weise die Möglichkeit der Korruptionsprävention *in* Unternehmen systematisch in den Blick. Auch hier gilt es erneut zwischen den drei Ebenen sozialer Interaktionen zu unterscheiden, nämlich hier: dem unternehmensinternen Basisspiel der Geschäftsprozesse (3.1), der organisatorischen Regelsetzung im Metaspiel des Managements (3.2) und dem Meta-Metaspiel des im Unternehmen geführten Diskurses über geeignete Ziele und Mittel der Korruptionsprävention (3.3).

3.1 Korruption im unternehmensinternen Basisspiel

Nach außen hin ist ein Unternehmen ein Akteur im marktlichen Wettbewerb. Nach innen hin ist es eine Organisation, in der ihrerseits wiederum viele Akteure miteinander interagieren. Diese tagtäglichen Interaktionen konstituieren das unternehmensinterne Basisspiel. Aus dieser Sicht lässt sich Korruption als ein Interaktionsergebnis im unternehmensinternen Basisspiel betrachten. Auch für das Basisspiel gilt dabei, dass sich die Logik des Spiels maßgeblich aus den geltenden sozialstrukturellen Situationsbedingungen und Anreizen ergibt. Und auch hier zeigt sich, dass es Interaktionsstrukturen geben kann, die das Entstehen und das Fortbestehen von Korruption systematisch begünstigen. Zwei Interaktionsstrukturen seien in besonderer Weise hervorgehoben.

(a) Erstens gibt es auch innerhalb von Unternehmen Dilemmastrukturen, die dazu führen, dass sich Korruption aus Sicht des Unternehmens als unerwünschtes und nicht-intendiertes Interaktionsergebnis einstellt. So wie die Unternehmen untereinander im Wettbewerb zueinander stehen, so stehen auch innerhalb eines Unternehmens mehrere Abteilungen – und innerhalb der Abteilungen wiederum mehrere individuelle Akteure – im Wettbewerb zueinander. Man denke etwa an Abteilungen, die untereinander um knappe Budgets konkurrieren, oder an die Manager und Führungskräfte, die untereinander in einem oftmals scharfen Wettbewerb um Boni, um Anerkennung und insbesondere um knappe Aufstiegsmöglichkeiten stehen. Eine solche Konkurrenz kann – als Leistungswettbewerb – ein wichtiges Anreizinstrument sein, mit dessen Hilfe die unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse gefördert werden. Ohne geeignete Regeln können von einem solchen Wettbewerb

jedoch auch gravierende Fehlanreize ausgehen. Wenn ein Unternehmen kein professionelles Integritätsmanagement betreibt und für seine Vertriebsmanager zugleich Leistungsvorgaben macht, die auf legalem Wege gar nicht erreicht werden können, besteht die Gefahr, dass die Manager untereinander in einen Korruptionswettbewerb geraten, und zwar auch dann, wenn dies von der Unternehmensleitung gar nicht beabsichtigt wird. Vor diesem Hintergrund ist daher darauf zu achten, dass die Leistungsanreize für den unternehmensinternen Wettbewerb so ausgestaltet werden, dass sie integrires Verhalten nicht bestrafen, sondern honorieren. Andernfalls leistet die Unternehmensführung dem Entstehen von Korruption ungewollt Vorschub.

(b) Zweitens gibt es in den Unternehmen, die sich der Korruption schuldig machen, nicht nur individuelle Mittäter, sondern auch Mitwisser, die selbst gar nicht kriminell sind und lediglich durch Zufall von den kriminellen Machenschaften anderer Kenntnis erhalten. Hier liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für eine effektive Korruptionsprävention. Denn Korruption ist ein Geheimhaltungsdelikt. Sie funktioniert nur dann, wenn – und nur so lange, wie – die Mittäter darauf vertrauen können, dass etwaige Mitwisser es vorziehen, die Delikte nicht öffentlich zu machen. In manchen Organisationen bilden sich regelrechte Schweigekartelle.

Diese Überlegung rückt die wichtige Frage in den Mittelpunkt, wie das Unternehmen als Organisation mit derartigen Schweigekartellen umgeht. Welche Verfahren und Prozesse werden eingesetzt, welche Kultur und welche Atmosphäre wird gepflegt, um etwaiges Fehlverhalten frühzeitig aufzudecken und zu thematisieren? Mit Blick auf diese Frage haben die Skandale der letzten Jahre zum Teil schockierende Einblicke in die zuweilen geltende Praxis unternehmensinterner Basisspiele gegeben. So zeigte sich, dass in einigen Unternehmen Korruptionspraktiken nicht nur unter der Hand an der Tagesordnung waren. Vielmehr erreichte die Korruption ein solches Ausmaß, dass der Kreis derer, die von den Korruptionsvorgängen wussten, in einigen Fällen nicht nur Dutzende, sondern Hunderte Mitwisser umfasste. Der eigentliche Skandal: Trotz dieser vielen Mitwisser blieb eine Meldung und Thematisierung der Korruptionsvorgänge systematisch aus.

Die ordonomische Perspektive versucht zu verstehen, wie es im Basisspiel zu solch skandalösen Interaktionsergebnissen kommen kann. In den Blick rücken auf diese Weise jene formalen und informalen Regeln, die einen konstruktiven Umgang mit Kritik oftmals verhindern. Viele Menschen empfinden Kritik als unangenehm. Trifft man keine geeigneten Maßnahmen, so kommt es im unternehmensinternen Basisspiel daher zu einer Kultur des Schweigens. Wenn Mitarbeiter befürchten (müssen), als Überbringer schlechter Nachrichten individuelle Nachteile zu erleiden, werden sie darauf verzichten, auch missliebige Sachverhalte und Regelverstöße dem Management zur Kenntnis zu bringen. Das allgemeine Schweigen jener Mitarbeiter, die selbst gar nicht direkt an der Korruption beteiligt sind, stellt sich dann ein als ein nicht-intendiertes Ergebnis. Zugleich stützt dieses Schweigen das Fortbestehen der Korruption, da die korrupten Akteure nicht fürchten müssen, entdeckt und zur Verantwortung gezogen zu werden. Folgende Modellbetrachtung macht das deutlich.

In Abbildung 3 wird die Interaktion zwischen einem Täter (T) und einem Mitwisser (MW) modelliert. Der Täter muss sich entscheiden, ob er korrupt werden will. Und der Mitwisser steht vor der Wahl, ob er die Straftat aufdeckt und zur Anzeige bringt. Die Auszahlungen erklären sich wie folgt: Im Vergleich zu der Option, auf Korruption zu verzichten (Auszahlung 0), besteht für den Täter der „worst case“ darin, angezeigt zu werden (Auszahlung -1), während der „best case“ für ihn darin besteht, nicht angezeigt zu werden (Auszahlung 1). Für den Mitwisser sieht die Situation anders aus: Als Ausgangspunkt diene

der Fall, dass keine Straftat verübt wird (Auszahlung 0). Wird eine Straftat verübt und vom Mitwisser nicht angezeigt, dann hat er zumindest ein schlechtes Gewissen. Diese psychischen Kosten betragen g . Die zugehörige Auszahlung beläuft sich somit auf $0-g$. Wird umgekehrt die Straftat angezeigt, muss der Mitwisser ebenfalls mit Kosten (c) rechnen. Diese Kosten resultieren daraus, dass er befürchten muss, von anderen als „Verräter“ gebrandmarkt zu werden, als „Nestbeschmutzer“, als jemand, der gegen Loyalitätspflichten verstößt. Ein Mitwisser, der sein Wissen öffentlich macht, läuft Gefahr, dass andere Mitarbeiter im Unternehmen ihm das Vertrauen entziehen, ihn sozial isolieren und mit Missachtung bestrafen. Deshalb beläuft sich die Auszahlung hier auf $0-c$.

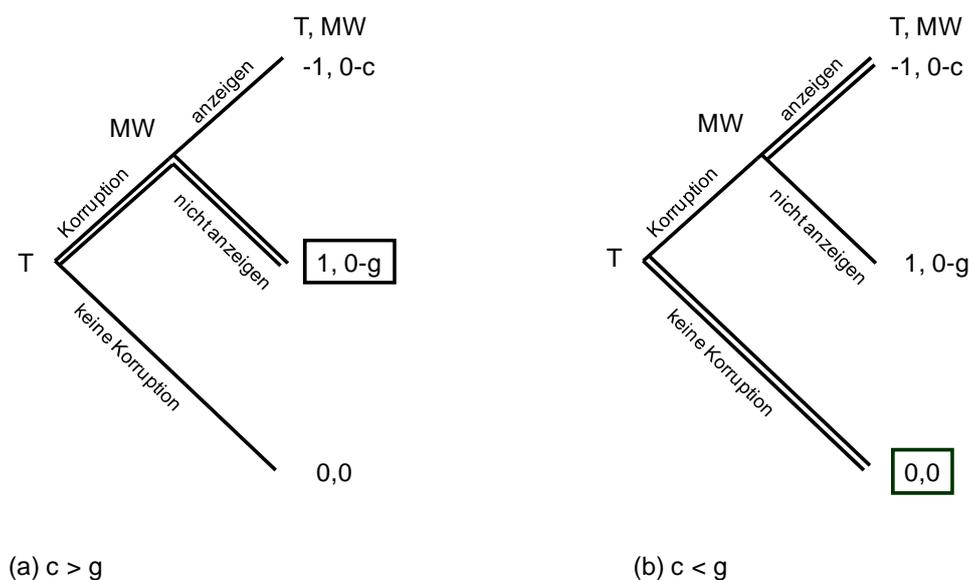


Abbildung 3: Die Wirkung eines öffentlichen (a) versus eines anonymen Meldesystems (Whistle-Blowing) (b) als Instrument zur Korruptionsprävention

In Abbildung 3a ist der Fall modelliert, in dem die Kosten des (zu befürchtenden) sozialen Ostrazismus die Kosten des schlechten Gewissens mehr als aufwiegen ($c > g$). Hier wird der Mitwisser in seinem eigenen Interesse stillhalten und schweigen. Dies antizipierend, können Täter das Wagnis der Korruption eingehen. Das Gleichgewicht in diesem Spiel ist die mittlere Strategiekombination mit den Auszahlungen $(1, 0-g)$. Damit wird verständlich, warum es in vielen Unternehmen Schweigekartelle gibt und wie sie funktionieren.

In Abbildung 3b ist der umgekehrte Fall modelliert. Hier fallen die zu erwartenden Kosten sozialer Ausgrenzung geringer aus als die Kosten eines schlechten Gewissens ($c < g$). Folglich wird der Mitwisser in seinem eigenen Interesse die Straftat aufdecken. Dies antizipierend, vermeiden Täter das Wagnis der Korruption. Das Gleichgewicht in diesem Spiel ist die untere Strategiekombination mit den Auszahlungen $(0,0)$.

3.2 Differenziertes Bindungsmanagement sozialer Dilemmata im unternehmensinternen Metaspiel

Die entscheidende Frage ist nun, wie das Unternehmen als Organisation dafür sorgen kann, dass das unerwünschte Ergebnis im Basisspiel (Abbildung 3a) vermieden und stattdessen das erwünschte Ergebnis (Abbildung 3b) erreicht wird? Wie kann das Management im zugehörigen Metaspiel einen Wechsel vom schlechten Szenario zum guten Szenario herbeiführen? Wie kann es das Schweigekartell auflösen? Wie kann es bewirken, dass Kriminelle damit rechnen müssen, von Mitwissern angezeigt zu werden?

Eine wichtige Antwort auf diese Fragen besteht in der Einrichtung eines anonymen Whistle-Blowing-Systems.¹⁸ Darunter versteht man die Einrichtung einer auf Diskretion verpflichteten Ombudsstelle, an die man sich als Hinweisgeber wenden kann, ohne seine persönliche Identität preiszugeben. Die Option eines solchermaßen anonymen Meldeverfahrens senkt dramatisch die zu erwartenden Kosten einer Anzeige (c) und erhöht so nachhaltig die Wahrscheinlichkeit, dass Mitwisser ihre Kenntnis preisgeben (weil $c < g$). Dies lässt die Risikokosten korrupter Täter ansteigen. Davon geht eine stark prophylaktische Wirkung aus.¹⁹

Aus ordonomischer Sicht ist nun auf drei Punkte aufmerksam zu machen, die für den effektiven Einsatz von Whistle-Blowing als Instrument der Korruptionsprävention von Bedeutung sind.

Erstens können andere Instrumente wie etwa Job Rotation oder die Einführung eines Vier-Augen-Prinzips für besonders korruptionsanfällige Entscheidungssituationen ihre präventive Wirkung erst dann voll entfalten, wenn zuvor ein Whistle-Blowing-System eingeführt wurde. Diese Maßnahmen zielen ja auf die systematische Generierung von Mitwissern. Allerdings laufen sie ins Leere, solange die Mitwisser anreizbedingt schweigen.

Zweitens müssen Whistle-Blowing-Systeme sorgfältig implementiert werden. Dies erfordert auch komplementäre Maßnahmen. Beispielsweise ist dafür Sorge zu tragen, dass das Anonymitätsversprechen auch tatsächlich eingehalten wird. Ohne eine glaubwürdige Verpflichtung zur Anonymität kann das Instrument nicht richtig funktionieren. Deshalb ist die institutionelle Verankerung einer vertrauenswürdigen Ombudsstelle so wichtig. Erforderlich ist aber auch, dass das Unternehmen – beispielsweise durch einen sanktionsbewehrten Verhaltenskodex inklusive periodischer Evaluation – die Erwartung kommuniziert, dass dieses Instrument von den Mitarbeitern genutzt werden soll, um die Integrität des Unternehmens

¹⁸ Als Whistle-Blowing wird die Aufdeckung von Missständen in einer Organisation durch Mitarbeiter bezeichnet. Dieser Begriff lässt sich sinngemäß mit „Alarm schlagen“ übersetzen. Für einen umfassenden Überblick über das Phänomen, die damit verbundenen Probleme und angemessene Strategien der Unternehmen vgl. Leisinger (2003) und Rohde-Liebenau (2005).

¹⁹ Empirische Untersuchungen weisen Whistle-Blowing-Systemen eine bedeutende Rolle zu. So liest man beispielsweise bei Bussmann und Wehrle (2006; S. 1135) folgende Einschätzung zur wirtschaftskriminellen Präventionswirkung: „Worldwide, companies with whistleblowing systems tend to have higher detection rates; however, it cannot be resolved whether this was due to the whistleblowing system or to a generally higher awareness in these companies (that motivated them to adopt whistleblowing systems). Whistleblowing systems had a different impact on the detection of different types of crime. They proved to be most effective for detecting corruption and bribery, but insignificant for money laundering and illicit insider trading. In Australia, whistleblowing systems were reported to have detected all cases of reported corruption compared with 50 per cent in India, 25 per cent in the United Kingdom and 25 per cent in the United States (global: 15 per cent).“

zu schützen. Auch regelmäßige Schulungen können dazu beitragen, das (Un-)Rechtbewusstsein zu stärken und den Mitarbeitern gegenüber das vitale Integritätsinteresse des Unternehmens klar zu kommunizieren, dass Korruption nicht als Kavaliersdelikt zu betrachten und dass über entsprechende Verdachtsfälle nicht der Mantel des Schweigens auszubreiten ist. Auf diese Weise können Unternehmen eine innovationsfreundliche Kultur kritischer Loyalität anregen und pflegen. Whistle-Blowing als Instrument muss also systemisch eingebettet sein in Prozeduren organisationalen Lernens, durch die das Unternehmen als Organisation sich für das Problem sensibel macht und seine eigene Integrität sicherstellt.²⁰

Drittens ist aus ordonomischer Sicht darauf aufmerksam zu machen, dass das Management von Interaktionsbeziehungen weitaus komplexer ist, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Dies gilt für die Wirtschaftsethik und die Unternehmensethik gleichermaßen. In wirtschaftsethischer Hinsicht erscheint Kooperation im Sinne einer wechselseitig vorteilhaften Zusammenarbeit als generell wünschenswert, und doch gibt es auch Formen der Kooperation, die nicht gefördert, sondern gezielt unterbunden werden: Beispielsweise dient das Kartellverbot dazu, das gesellschaftliche Kooperationspotential funktionierender Märkte allererst zur vollen Entfaltung zu bringen. Analog verhält es sich in unternehmensethischer Hinsicht mit der Förderung von Vertrauen. Generell ist Vertrauen eine unabdingbare Voraussetzung für gelingende Wertschöpfung, die ja nur dann zustande kommt, wenn sich die Interaktionspartner darauf verlassen können, dass die vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen auch tatsächlich erbracht werden. Allerdings gibt es auch Formen von Vertrauen, die gezielt unterbunden werden müssen, damit sich die Zusammenarbeit produktiv ausrichten lässt. In diesem Sinne dient Whistle-Blowing dazu, gezielt Misstrauen zu schüren: Kriminelle sollen sich im Unternehmen nicht darauf verlassen können, dass Mitwisser – aus falsch verstandener Loyalität – korruptive Praktiken verschweigen und damit decken. Vor diesem Hintergrund lautet die ordonomische Heuristik für ein produktives Bindungsmanagement, dass der Einsatz formaler und informaler Anreize darauf abzielen sollte, erwünschte Interaktionen institutionell zu stabilisieren und – spiegelbildlich – unerwünschte Interaktionen institutionell zu destabilisieren.

3.3 Whistle-Blowing: Dysfunktionale Semantiken im Meta-Metaspiegel erschweren das differenzierte Management funktionaler Bindungen

Die Perspektive einer ordonomischen Unternehmensethik macht deutlich: Die unternehmerische Prävention von Korruption ist auf ein institutionell differenziertes Management von Vertrauensbeziehungen angewiesen, damit produktive Interaktionen (durch Vertrauen) gefördert und spiegelbildlich unproduktive Interaktionen (durch Misstrauen) unterminiert werden.

Unternehmerische Ansätze zur Korruptionsprävention können ihr Potential freilich nur dann voll entfalten, wenn die Betroffenen – also die durch diese Instrumente gebundenen Mitarbeiter – die Funktionalität und Zustimmungsfähigkeit eines organisationalen Integritätsmanagements verstehen. Dies wird allerdings schwierig, wenn dysfunktionale Semanti-

²⁰ Zur Gegenüberstellung von Compliance- und Integrity-Konzepten vgl. Bussmann (2009). Er macht zu Recht darauf aufmerksam, dass eine bloße Gesetzestreue (Compliance) zu organisieren Nachteile aufweisen kann gegenüber dem anspruchsvolleren Versuch, Integrität zu organisieren. Das erste Konzept setzt auf bürokratische Fremdkontrolle der Unternehmensmitarbeiter. Das zweite setzt auf selbstregulierende Prozesse der Unternehmenskultur, wie sie auch von einer ordonomischen Unternehmensethik favorisiert werden.

ken im Meta-Metaspiegel unterkomplexe Problemrekonstruktionen favorisieren und das Verständnis für den Sinn funktionaler Bindungen erschweren. Daraus folgt die These: Korruptionsprävention in Unternehmen erfordert nicht nur sozialstrukturelle Lernprozesse im Metaspiegel (Wie etabliert man funktionale Bindungen?), sondern auch semantische Lernprozesse im Meta-Metaspiegel (In welchen Kategorien denken wir über die Probleme nach?).

Die Herausforderung besteht vor allem darin, die sozialstrukturelle Ambivalenz vieler oftmals eher einseitig wahrgenommener Phänomene auch semantisch zu fassen. Vertrauen, Loyalität oder Kooperation sind prinzipiell ambivalent. Der Fall unternehmensinterner Schweigekartelle zeigt: Vertrauen ist nicht immer gut. Kooperation kann zu Lasten anderer erfolgen. Loyalität kann sozialschädlich sein. Aber auch umgekehrt können alltagsweltlich zuweilen negativ besetzte Phänomene je nach Kontext eine ausgesprochen wünschenswerte Funktionalität aufweisen: Kritik kann ein Ausdruck von Loyalität sein und Kontrolle ein Mittel zur Steigerung von Vertrauen.

Fehlt im Diskurs die semantische Sensibilität, um solche Ambivalenzen zu verstehen, dann erwächst die Gefahr, dass unproduktive Frontstellungen das Anliegen einer wirksamen Korruptionsprävention ungewollt erschweren. Die Diskussion über das Instrument des Whistle-Blowing vermag diesen Zusammenhang eindrucksvoll zu illustrieren. Hier finden sich Semantiken wie beispielsweise „Blockwartssystem“, „Bespitzelung“, „Denunziantentum“, „Verpfeifen“, „Abschnittsbevollmächtigte“ oder „Stasi-Methoden“.²¹ Whistle-Blowing wird von mancher Seite als Angriff auf Bürgerrechte, als Unterminierung von Freiheit oder als institutionalisierte Generalverdächtigung verstanden. In einem Beitrag, der sich mit staatlich organisierten Whistle-Blowing-Ansätzen zur Korruptionsprävention auseinandersetzt, kann man sogar die Einschätzung lesen: „Der Staat wird, in ehrenswerter Absicht, weil er Korruption zu bekämpfen versucht, selbst korrupt – weil er unsaubere Mittel und Methoden benutzt.“²²

Diese Diskussionsbeiträge bringen eine vehemente Abwehrhaltung zum Ausdruck, die es schwierig macht, einen konstruktiven Diskurs über geeignete Mittel der Korruptionsprävention zu führen. Denn selbstredend sind Instrumente wie das Whistle-Blowing als prinzipiell ambivalent zu beurteilen. Während sie in einigen Problemkontexten gut geeignet sind, um Korruption zu bekämpfen, besteht die Gefahr, dass sie bei unreflektiertem Gebrauch auch unbeabsichtigte Fehlanreize setzen. So gibt es Befürchtungen (und vereinzelte Berichte), dass das Instrument des Whistle-Blowing denunziativ für ungerechtfertigte Anschuldigungen missbraucht wird. Allerdings folgt aus solchen Befürchtungen nicht, dass man die weitere Beschäftigung mit diesem neuen Instrument und auch mit anderen Ansätzen für funktionale Bindungen ohne weiteres Nachdenken einfach aufgeben muss. Vielmehr unterstreichen solche Bedenken den Bedarf für konstruktive Lernprozesse, um mögliche Fehlentwicklungen zu erkennen und frühzeitig auszusteuern. Dogmatische Vorfestlegungen helfen hier wenig weiter.²³ Stattdessen benötigen Führungskräfte in den Unternehmen, in

²¹ Zur Diskussion über Whistle-Blowing als ethisch bedenkliche Einladung zur Denunziation vgl. beispielsweise Rauhofer (2007) sowie Tinnfeld und Rauhofer (2008).

²² So Leutheusser-Schnarrenberger et al. (2006; S. VI) in einem Vorwort zur Publikation von Backes und Lindemann (2006).

²³ Es macht einen großen Unterschied, wie und für welche Form von Regelverletzung das System des Whistle-Blowing im Unternehmen eingesetzt wird. Zu den Spezifika der Korruption gehört, dass oft ein Anfangsverdacht fehlt, der Ermittlungen in Gang setzen würde. Anonyme Hinweise können solche Ermittlungen auslösen. Sind die Hinweise stichhaltig, so fördern sie in der Regel Indizien zutage, die freilich unentdeckt bleiben würden, wenn nicht aufgrund der anonymen Meldung *gezielt* ermittelt werden könnte. Sofern Sanktionen nicht an einen bloßen Verdacht, sondern an belastbare Indizien geknüpft werden, ist hier folglich wenig Raum, durch denunziative Falschmeldungen Schaden anrichten zu können. –

zivilgesellschaftlichen Organisationen und in staatlichen Instanzen die semantische Sensibilität, vorfestgelegte Wahrnehmungen zu hinterfragen und gegebenenfalls situationsabhängig zu differenzieren. Sonst scheidet z.B. eine wirksame Korruptionsprävention unter Umständen schon daran, dass Whistle-Blowing vorschnell mit „Verpfeifen“ übersetzt – und normativ gleichgesetzt – wird, obwohl es sich hier um ein Instrument handelt, das sehr wirksam dazu beitragen kann, der Korruption präventiv zu begegnen.

Fazit

Korruption ist nicht nur ein gravierendes, sondern auch ein komplexes Problem. Will man sie wirkungsvoll bekämpfen und ihr auch prophylaktisch entgegensteuern, dann muss man differenzierte Lösungsansätze verfolgen: Korruptionsprävention erfordert konstruktive Lernprozesse. Vor diesem Hintergrund hat der vorliegende Artikel skizziert, wie sich aus der Perspektive einer ordonomischen Wirtschafts- und Unternehmensethik ein Orientierungsangebot zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen entwickeln lässt. Hierzu unterscheidet der ordonomische Ansatz drei Ebenen sozialer Interaktion, nämlich das Basisspiel der Regelbefolgung, das Metaspiel der Regelsetzung sowie das Meta-Metaspiel der Regelfindung. Zu jeder dieser drei Ebenen lässt sich nun eine abschließende These formulieren.

Für das Basisspiel lautet die These: Korruption ist aus Sicht der Unternehmen ein echtes soziales Dilemma. Im Korruptionswettbewerb schädigen sich die Unternehmen wechselseitig. Diese kollektive Selbstschädigung konstituiert ein gemeinsames Interesse der Unternehmen an wirksamer Korruptionsprävention. Dieses Interesse zu aktivieren, eröffnet eine vielversprechende Option, ein wichtiges moralisches Anliegen gesellschaftlich zur Geltung zu bringen.

Für das Metaspiel lautet die These: Um das Korruptionsproblem zu lösen, bedarf es funktionaler (Selbst-)Bindungen. Zur Überwindung des Korruptionswettlaufs zwischen den Unternehmen werden kollektive (Selbst-)Bindungen aller Unternehmen erforderlich. Aber auch jedes einzelne Unternehmen kann sich individuell selbst binden, indem es im Binnenverhältnis durch geeignete Anreizarrangements unerwünschte Dilemmata institutionell überwindet und erwünschte Dilemmastrukturen – beispielsweise durch Whistle-Blowing-Mechanismen – gezielt etabliert.

Für das Meta-Metaspiel lautet die These: Dysfunktionale Semantiken im Diskurs behindern die Etablierung funktionaler Regeln im Metaspiel. Dies gilt in besonderer Weise für die Herausforderung der Korruptionsprävention. Einerseits gilt es, im Rahmen von New Governance-Prozessen zur Regelsetzung Unternehmen nicht primär als Problem, sondern als Partner und möglichen Teil der Lösung zu betrachten. Andererseits wird es wichtig, die Ambivalenz vermeintlich uneingeschränkt positiver Phänomene zu verstehen. So ist beispielsweise Vertrauen nicht immer gut. Ein funktionales Integritätsmanagement kann somit auch darin bestehen, dysfunktionale Vertrauensbeziehungen gezielt zu destabilisieren.

Die Lage mag als sehr viel schwieriger beurteilt werden bei anderen Formen von Fehlverhalten wie etwa sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Hier muss mit dem Instrument des Whistle-Blowing entsprechend vorsichtiger umgegangen werden. Aber generell gilt: In anderen Ländern gibt es seit Jahrzehnten Erfahrungen, wie dieses Instrument verantwortungsvoll eingesetzt werden kann. Man muss sich also lediglich auf die erforderlichen Lernprozesse mit nötigen Differenzierungen einlassen. Für eine grundsätzliche Ablehnung des Instruments, wie sie einem in Deutschland – in Theorie und Praxis – gelegentlich begegnet, besteht in Kenntnis der internationalen Erfahrungen jedenfalls kein überzeugender Grund.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, so lässt sich zwei Erkenntnisse formulieren, deren Tragweite über die Diskussion der Korruptionsprävention weit hinaus reichen.

Die erste Erkenntnis lautet: Komplexe gesellschaftliche Probleme wie das der Korruption kann man nur dann effektiv adressieren, wenn man die Problemlösung auf der Ebene der Sozialstruktur *und* auf der Ebene der Semantik ansetzt. Es geht um Lernprozesse, die Innovation und gesellschaftliche Weiterentwicklung sowohl im Bereich der Institutionen als auch im Bereich der Ideen voranbringen. Die Wissenschaft kann derartige Lernprozesse in besonderer Weise befördern, wenn sie zu interdisziplinärer Zusammenarbeit bereit ist. Es gilt, jene Disziplinen konstruktiv miteinander ins Gespräch zu bringen, die sich mit der gesellschaftlichen Sozialstruktur und Semantik beschäftigen, also nicht nur die Soziologie, Politikwissenschaft und Ökonomik, sondern auch die Rechtswissenschaft, die Philosophie, die Theologie und die Ethik.

Die zweite Erkenntnis lautet: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit sollte sich insbesondere auf eine Problemstellung richten, die im gegenwärtigen Wissenschaftsbetrieb mit seinen disziplinären Grenzziehungen oft aus der Betrachtung ausgegrenzt wird. Diese Problemstellung steht deshalb ganz bewusst im Zentrum des ordonomischen Forschungsprogramms: die Interdependenzen zwischen Sozialstruktur und Semantik. Was genau damit gemeint ist, lässt sich am Beispiel der Korruptionsprävention hier abschließend noch einmal konkret illustrieren: Streng genommen ist Whistle-Blowing nur ein Second-Best-Instrument. Es dient dazu, einer weit verbreiteten moralischen Desorientierung entgegenzutreten, die dazu führt, dass Mitarbeiter erfahrungsgemäß damit rechnen müssen, von ihren Kolleg(inn)en und Vorgesetzten sozial stigmatisiert zu werden, wenn sie als Mitwisser auf kriminelles Fehlverhalten im Unternehmen hinweisen. Die soziale Stigmatisierung – wohlgemerkt: die Stigmatisierung nicht der Täter, sondern die Stigmatisierung der Hinweisgeber auf die Täter – ist Ausdruck falsch verstandener Loyalität.²⁴ Aus ordonomischer Sicht stellt sich der Sachverhalt mithin so dar, dass hier ein ungelöstes Problem der Aufklärung von Moralsemantik sozialstrukturell durch Einrichtung eines Whistle-Blowing-Systems angegangen wird – ein interessantes und zum weiteren Nachdenken anregendes Beispiel für die Interdependenz von Ideen und Institutionen: Manche Institutionen sind offenbar nur deshalb nötig, weil es nicht gelingt, die Ideen in den Köpfen hinreichend klar zu bekommen.

²⁴ Im Hinblick auf dieses Phänomen moralischer Desorientierung – die letztlich ein Epiphänomen der normativen Ambivalenz sozialer Dilemmastrukturen ist – besteht eine Analogie zum „Korpsgeist“ einer Schulklasse, die mit Solidaritätsentzug nicht jene Mitschüler bestraft, die sich durch Mogeln in der Klausur gemeinschaftsschädigend verhalten, sondern regelmäßig jene Mitschüler, die das Mogeln anzeigen. Dieses allseits bekannte Phänomen ist Ausdruck der Schwierigkeit, sich intellektuell auf antagonistische Kooperation einzustellen: Der Kooperationsverband der Schulklasse wird durch eine Klausur punktuell in eine Wettbewerbssituation versetzt. Die dadurch erforderlich werdende „Umwertung der Werte“ überfordert viele, so dass sie nicht sehen, dass das Mogeln einzelner Mitschüler der Klasse gegenüber unsolidarisch und umgekehrt die Meldung des Mogelns der Klasse gegenüber solidarisch ist. Für eine ausführliche Analyse dieses Beispiels und für die Analogie zwischen der moralischen (Fehl-)Wahrnehmung des Mogelns in einer Klausur und der moralischen (Fehl-)Wahrnehmung wirksamer Korruptionsprävention in Unternehmen vgl. Pies (2009d).

Literatur

- Backes, Otto und Michael Lindemann (2006): Staatlich organisierte Anonymität als Ermittlungsmethode bei Korruptions- und Wirtschaftsdelikten, Heidelberg.
- Baumol, William J. (2002): The Free-Market Innovation Machine. Analyzing the Growth Miracle of Capitalism, Princeton and Oxford.
- Becker, Gary S. (1976): The Economic Approach to Human Behavior. Chicago.
- Becker, Gary S. (1993): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy* 101, S. 385–409.
- Beckmann, Klaus und Carsten Gerrits (2009): Armutsbekämpfung durch Reduktion von Korruption: eine Rolle für Unternehmen?, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Jg. 60, S. 463-494.
- Beckmann, Markus (2009): Ordnungsverantwortung. Rational-Choice als ordonomisches Forschungsprogramm, Berlin (im Erscheinen).
- Bussmann, Kai-D. (2009): Compliance in der Zeit nach Siemens – Corporate Integrity, das unterschätzte Konzept, in: betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Jg. 61, Heft 5, S. 506-522.
- Bussmann, Kai-D. und Markus M. Werle (2006): Addressing Crime in Companies. First Findings from a Global Survey of Economic Crime, in: British Journal of Criminology, Jg. 46, S. 1128–1144.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2009): EITI – Mehr Transparenz in der Rohstoffindustrie, am 07.10.2009 im Internet gefunden unter: <http://www.bmz.de/de/themen/goodgovernance/EITI/hintergrund/index.html>
- Coleman, James S. (1990): Foundations of Social Theory. Cambridge, MA.
- Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) (2009a): Supporting Companies, am 07.10.2009 im Internet unter: <http://eitransparency.org/supporters/companies>.
- Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) (2009b): Supporting Countries, am 08.11.2009 im Internet unter: <http://eitransparency.org/supporters/countries>.
- Klitgaard, Robert E. (1988): Controlling corruption, Berkeley [u.a.]
- Leisinger, Klaus M. (2003), Whistleblowing und Corporate Reputation Management, München.
- Lambsdorff, Johann Graf (2002a): How Confidence Facilitates Illegal Transactions — An Empirical Approach, in: American Journal of Economics and Sociology, 61(4), S. 829-853.
- Lambsdorff, Johann Graf (2002b): Making Corrupt Deals — Contracting in the Shadow of the Law, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 48(3), S. 221-241.
- Lambsdorff, Johann Graf (2006): Causes and Consequences of Corruption: What do we know from a cross-section of countries?, in: Susan Rose-Ackerman (Hrsg): International Handbook on the Economics of Corruption, Cheltenham, S. 3-51.
- Leutheusser-Schnarrenberger, Sabine, Mahrenholz, Ernst Gottfried, Prantl, Herbert und Franz Salditt (2006): Vorwort, in: Backes, Otto und Michael Lindemann (2006): Staatlich organisierte Anonymität als Ermittlungsmethode bei Korruptions- und Wirtschaftsdelikten, Heidelberg, S. V-VI.
- Meyer zu Schwabedissen, Henry (2008): Integrität durch Selbststeuerung. Möglichkeiten unternehmerischer Selbststeuerung in der Korruptionsbekämpfung, Berlin.
- Pies, Ingo (2008): Wie bekämpft man Korruption? Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik für eine ‚Ordnungspolitik zweiter Ordnung‘, Berlin.

- Pies, Ingo (2009a): *Moral als Heuristik*. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin.
- Pies Ingo (2009b): *Moral als Produktionsfaktor*. Ordonomische Schriften zur Unternehmensethik, Berlin.
- Pies, Ingo (2009c): *Korruptionsprävention: Wie aktiviert man die Selbstheilungskräfte des Marktes?*, in: Eberhard Kempf, Klaus Lüderssen und Klaus Volk (Hrsg.): *Die Handlungsfreiheit des Unternehmers: Wirtschaftliche Perspektiven, strafrechtliche und ethische Schranken*, Berlin und New York, S. 146-170.
- Pies, Ingo (2009d): *Wirtschaftsethik für die Schule*, in: ders.: *Moral als Heuristik*. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin, S. 249-279.
- Pies, Ingo, Markus Beckmann and Stefan Hielscher (2009): *Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance – An Ordonomic Conceptualization*, Diskussionspapier Nr. 2009-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.
- Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2009): *Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship*. In: *Business Ethics Quarterly* 19(3), S. 375–401.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2005): *Selbstverpflichtung als Instrument der Korruptionsprävention bei Infrastrukturprojekten*, in: Karl-Hans Hartwig und Andreas Knorr (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in der Infrastrukturpolitik*, Göttingen, S. 365-385.
- Pies, Ingo und Peter Sass (2008): *Wie sozialschädlich ist Korruption? – Ein Überblick zum Erkenntnisstand der empirischen Forschung*, in: Ingo Pies: *Wie bekämpft man Korruption? Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik für eine ‚Ordnungspolitik zweiter Ordnung‘*, Berlin, S. 9-78.
- Pies, Ingo, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich (2009): *Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen*, Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle.
- Popper, Karl R. (1945, 1966): *The Open Society and Its Enemies*. Band 2, Hegel and Marx. New York.
- Rauhofer, Judith (2007): *Blowing the whistle on Sarbanes-Oxley: Anonymous hotlines and the historical stigma of denunciation in modern Germany*, in: *International Review of Law, Computers and Technology*, 21(3), S. 363-376.
- Rohde-Liebenau, Björn (2005): *Whistleblowing: Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation*, Düsseldorf.
- Rose-Ackerman, Susan (1999): *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge [u.a.]
- Schelling, Thomas C. (1960, 1980): *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass. und London.
- Tinnefeld, Marie-Theres und Judith Rauhofer (2008): *Whistleblower: Verantwortungsbewußte Mitarbeiter oder Denunzianten?*, in: *DuD. Datenschutz und Datensicherheit*, 32 (11), S. 717-723.
- Transparency International (2004c): *Integrity Pact and Public Contracting*, http://www.transparency.org/integrity_pact/index.html, Zugriff 09.11.2004.
- Wei, Shang-Jin (1999): *Corruption in Economic Development: Beneficial Grease, Minor Annoyance, or Major Obstacle?*, International Bank for Reconstruction and Development, Development Research Group, Policy Research Working Paper No. 2048, Washington DC.

*Diskussionspapiere*²⁵

- Nr. 2009-19 **Ingo Pies, Markus Beckmann**
Whistle-Blowing heißt nicht: „verpfeifen“ – Ordonomische Überlegungen zur Korruptionsprävention durch und in Unternehmen
- Nr. 2009-18 **Ingo Pies**
Gier und Größenwahn? – Zur Wirtschaftsethik der Wirtschaftskrise
- Nr. 2009-17 **Christof Wockenfuß**
Demokratie durch Entwicklungskonkurrenz
- Nr. 2009-16 **Markus Beckmann**
Rationale Irrationalität oder “Warum lehnen die Intellektuellen den Kapitalismus ab?” – Mises und Nozick als Impulsgeber für die ordonomische Rational-choice-Analyse von Sozialstruktur und Semantik
- Nr. 2009-15 **Markus Beckmann**
The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective
- Nr. 2009-14 **Stefan Hielscher**
Morality as a Factor of Production: Moral Commitments as Strategic Risk Management
- Nr. 2009-13 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Competitive Markets, Corporate Firms, and New Governance—An Ordonomic Conceptualization
- Nr. 2009-12 **Stefan Hielscher**
Zum Argumentationsmodus von Wissenschaft in der Gesellschaft: Ludwig von Mises und der Liberalismus
- Nr. 2009-11 **Ingo Pies**
Die Entwicklung der Unternehmensethik – Retrospektive und prospektive Betrachtungen aus Sicht der Ordonomik
- Nr. 2009-10 **Ingo Pies**
Ludwig von Mises als Theoretiker des Liberalismus
- Nr. 2009-9 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Ludwig von Mises
- Nr. 2009-8 **Markus Beckmann**
Diagnosen der Moderne: North, Luhmann und mögliche Folgerungen für das Rational-Choice-Forschungsprogramm
- Nr. 2009-7 **Ingo Pies**
Das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-6 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Sozialstruktur und Semantik – Ordonomik als Forschungsprogramm in der modernen (Welt-)Gesellschaft
- Nr. 2009-5 **Ingo Pies**
Hayeks Diagnose der Moderne – Lessons (to be) learnt für das ordonomische Forschungsprogramm
- Nr. 2009-4 **Ingo Pies**
Wirtschaftsethik für die Schule

²⁵ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003, 2004, 2005 und 2006.

- Nr. 2009-3 **Stefan Hielscher**
Moral als Produktionsfaktor: ein unternehmerischer Beitrag zum strategischen Risikomanagement am Beispiel des Kruppischen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2009-2 **Ingo Pies**
Wirtschaftspolitik, soziale Sicherung und ökonomische Ethik: drei ordonomische Kurzartikel und zwei Grundlagenreflexionen
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies**
Wirtschafts- und Unternehmensethik in Halle – ein Interview und zwei Anhänge
- Nr. 2008-11 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
Der systematische Ort der Zivilgesellschaft – Welche Rolle weist eine ökonomische Theorie der Moral zivilgesellschaftlichen Organisationen in der modernen Gesellschaft zu?
- Nr. 2008-10 **Ingo Pies und Stefan Hielscher**
The Role of Corporate Citizens in Fighting Poverty: An Ordonomic Approach to Global Justice
- Nr. 2008-9 **Ingo Pies**
Korruptionsprävention: Wie aktiviert man die Selbstheilungskräfte des Marktes?
- Nr. 2008-8 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Ansatz von Douglass North
- Nr. 2008-7 **Ingo Pies**
Mathematik und Ordnungspolitik sind kein Widerspruch – Aber die universitäre Zukunft der Ordnungspolitik ist selbst ein gravierendes Ordnungsproblem
- Nr. 2008-6 **Stefan Hielscher**
Die Sachs-Easterly-Kontroverse: „Dissent on Development“ Revisited
- Nr. 2008-5 **Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik:
Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppischen Wohlfahrtsprogramms
- Nr. 2008-4 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Corporate Citizenship as Stakeholder Management:
An Ordonomic Approach to Business Ethics
- Nr. 2008-3 **Ingo Pies, Christof Wockenfuß**
Armutsbekämpfung versus Demokratieförderung: Wie lässt sich der entwicklungspolitische Trade-Off überwinden?
- Nr. 2008-2 **Ingo Pies**
Markt und Organisation: Programmatische Überlegungen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2008-1 **Ingo Pies**
Unternehmensethik für die Marktwirtschaft:
Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-23 **Ingo Pies**
Globalisierung und Soziale Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Perspektive
- Nr. 2007-22 **Hans-Ulrich Zabel**
Nachhaltigkeit mit ethischen Herausforderungen
- Nr. 2007-21 **Klaus Beckmann**
Jon Elster und das Zeitinkonsistenz-Problem
- Nr. 2007-20 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre – Die „Principles for Responsible Management Education“ des UN Global Compact

- Nr. 2007-19 **Claus Offe**
Die genetische Entschlüsselung der politischen Ordnung
Jon Elster über Selbstbindung und die Verfassungsprozesse in Osteuropa
- Nr. 2007-18 **Ingo Pies, Jörg Viebranz**
Jon Elster und das Problem lokaler Gerechtigkeit
- Nr. 2007-17 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Jon Elster.
- Nr. 2007-16 **Ingo Pies, Markus Beckmann, Stefan Hielscher**
Mind the Gap! – Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance
- Nr. 2007-15 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Theorie für die Praxis – Zehn Thesen zur wirtschafts- und unternehmensethischen Ausbildung von Führungskräften
- Nr. 2007-14 **Sabine Campe, Lothar Rieth**
Wie können Corporate Citizens im Global Compact voneinander lernen? Bedingungen, Hemmnisse und Bewertungskriterien
- Nr. 2007-13 **Ingo Pies, Stefan Hielscher, Markus Beckmann**
Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen
- Nr. 2007-12 **Ingo Pies**
Unternehmensethik in der Marktwirtschaft: Moral als Produktionsfaktor
- Nr. 2007-11 **Ingo Pies**
Fragen und Antworten – Wie reagiert eine ökonomische Theorie der Moral auf die „Frequently Asked Questions“ zur Wirtschafts- und Unternehmensethik?
- Nr. 2007-10 **Johanna Brinkmann-Braun, Ingo Pies**
The Global Compact’s Contribution to Global Governance Revisited
- Nr. 2007-9 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
The International Provision of Pharmaceuticals: A Comparison of Two Alternative Theoretical Strategies for Global Ethics
- Nr. 2007-8 **Markus Beckmann**
NePAD und der African Peer Review Mechanism – Zum Potential politischer Selbstbindung
- Nr. 2007-7 **Karl Homann**
Moral oder ökonomisches Gesetz?
- Nr. 2007-6 **Markus Beckmann, Ingo Pies**
Responsibility and Economics
- Nr. 2007-5 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem weltmarktlicher Arzneimittelversorgung:
Ein Vergleich alternativer Argumentationsstrategien für eine globale Ethik
- Nr. 2007-4 **Ingo Pies**
Wie bekämpft man Korruption? – Lektionen der Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Nr. 2007-3 **Markus Beckmann**
Ökonomischer Ansatz und die Theorie des Self-Command bei Thomas Schelling
- Nr. 2007-2 **Ingo Pies**
Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag von Thomas Schelling
- Nr. 2007-1 **Ingo Pies, Stefan Hielscher**
Das Problem der internationalen Arzneimittelversorgung: Eine wirtschaftsethische Perspektive

*Wirtschaftsethik-Studien*²⁶

- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals:
Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

²⁶ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.