

FORUM

WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

2|11

THEMA

Experimentelle Ökonomie

REZENSIONEN

- „Corporate Transparency“ –
Wie Unternehmen im
Glashaus-Zeitalter Wett-
bewerbsvorteile erzielen
- Führung. Macht. Sinn.
Ethos und Ethik für
Entscheider in Wirtschaft,
Gesellschaft und Kirche

STICHWORT

EABIS – European Academy of
Business in Society (EABIS)

dn
we

DEUTSCHES
NETZWERK
WIRTSCHAFTS-
ETHIK

EUROPEAN
BUSINESS ETHICS
NETWORK
DEUTSCHLAND E.V.

[dn we] Oesterreichisches
Netzwerk
Wirtschaftsethik
MEMBER OF DNWE AND EBEN

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift **FORUM Wirtschaftsethik**, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

Diese Zeitschrift ist gedruckt auf FSC-zertifiziertem und mit dem EU-Umweltzeichen versehenem Papier.

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Bankverbindung:

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:

Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Fachbereich Sozialwissenschaften
Internationales Hochschulinstitut Zittau
Markt 23, D-02673 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax.: ++49/(0)3583/6127-85

Prof. Dr. Nick Lin-Hi
Universität Mannheim
Juniorprofessor für
Corporate Social Responsibility
Tel.: ++49/(0)621/181-3527

Dr. Daniel Dietzfelbinger
Institut persönlichkeit + ethik
Tel.: ++49/(0)89/20205484

Redaktionsassistentz:

Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: <http://www.dnwe.de>

Anzeigen und Rezensionen:

Silvia Schröter
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de

Regionalforen:

Martin Priebe
Tel.: ++49/(0)177/6582282
Email: priebe@dnwe.de

Gestaltung:

Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:

Gustav Winter Druckerei
und Verlagsgesellschaft mbH
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 7 Neuroökonomie: Grundverständnis und Ausblick
- 16 Was beeinflusst korruptes Handeln?
Erkenntnisse aus experimenteller
betriebswirtschaftlicher Korruptionsforschung
mit einem Unternehmensplanspiel
- 27 Ethik und experimentelle Wirtschaftsforschung –
Beiträge zum Lügenverhalten
- REZENSIONEN
- 37 „Corporate Transparency“ – Wie Unternehmen im
Glashaus-Zeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen
- 44 Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für
Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche
- TAGUNGSBERICHT
- 46 Vom Winde verweht: Vertrauen in Vergleichbarkeit.
Bericht über die Jahrestagung des Deutschen
Netzwerks Wirtschaftsethik am 8. und 9. April 2011
in der Nordakademie in Elmshorn
- STICHWORT
- 52 EABIS – European Academy of Business in Society
- DISSERTATION
- 54 Branchenselbstregulierung – Eine
institutionenökonomische Betrachtung

Liebe Leserinnen und Leser,

die „experimentelle Ökonomie“ zählt unbestritten zu den derzeit wohl spannendsten Themen nicht nur im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, sondern auch im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Grundlegende Annahmen der ökonomischen Theoriebildung, wie etwa das ökonomischen Entscheidungsmodell zugrunde liegende Rationalitätsverständnis oder das Menschenbild des Eigennutz maximierenden homo oeconomicus stehen auf dem Prüfstand der experimentellen Wissenschaften. Dabei geht es nicht alleine darum, die theoretischen Annahmen der Ökonomie zu bestätigen oder diese zu widerlegen. Vielmehr ist es das Anliegen der experimentellen Ökonomie, tatsächliches Entscheidungsverhalten unter „Laborbedingungen“ zu untersuchen, um so Aussagen beispielsweise auch über die institutionellen Rahmenbedingungen zu treffen, die dieses Verhalten beeinflussen. Hieraus lassen sich beispielsweise Empfehlungen zur Korruptionsprävention oder zur Vermeidung wirtschaftskriminellen Handelns für die Praxis ableiten.

Eine erste Einführung in die Thematik der experimentellen Ökonomie geben *Ina Maria Kaufmann* und *Christian Voegtlin* in ihrem Beitrag „Neuroökonomie: Grundverständnis und Ausblick“, der sich einem Sonderbereich der experimentellen Ökonomie widmet. Anliegen der Neuroökonomie ist es, mit Hilfe psychophysiologischer Techniken die Gehirnaktivitäten der Probanden zu untersuchen. So wird beispielsweise analysiert, welche spezifischen Gehirnareale bei der Erwartung monetärer Anreize oder reziproken Verhaltens etc. aktiviert werden. Besondere Relevanz besitzen derartige Studien insbesondere in den Themenfeldern Marketing, Finance oder Führung. So wird etwa im Bereich des Marketing untersucht, welche Gehirnareale bei der Bildung von „Präferenzen“ beteiligt sind, und wie sich diese aktivieren lassen. Zugleich zeigen *Kaufmann* und *Voegtlin* die Grenze derartiger experimenteller Methoden auf und warnen vor ihrer missbräuchlichen Anwendung.

Einem nahezu klassischen Themenfeld wendet sich *Tanja Rabl* in ihren Beitrag mit dem Titel „Was beeinflusst korruptes Handeln? – Erkenntnisse aus experimenteller betriebswirtschaftlicher Korruptionsforschung mit einem Unternehmensplanspiel“ zu. Im Unterschied zu den bereits erwähnten neuroökonomischen Verfahren geht es in der von *Rabl* durchgeführten Studie um ein Laborexperiment, bei dem unter kontrollierten Bedingungen das „Korruptionsverhalten“ der Probanden in einem Unternehmensplanspiel untersucht und ausgewertet wurde. Dabei, so *Rabl*, liegt der Vorteil derartiger experimenteller Studien darin, dass sich so Verhaltensweisen untersuchen lassen, zu denen in der tatsächlichen Wirtschaftspraxis kaum verlässliche Daten erhoben werden können. Dabei erweist sich Korruptionsverhalten als vielschichtiges Phänomen, das sowohl von persönlichen Einstellungen und der angenommenen Handlungskontrolle der Akteure als auch von der Akzeptanz derartigen Verhaltens im sozia-



len Umfeld, der Wahrscheinlichkeit des Entdecktwerdens und dem antizipierten Strafmaß beeinflusst wird.

Der abschließende Beitrag von *Bernd Irlenbusch*, *Albena Neschen* und *Gari Walkowitz* wendet sich dem Thema „Ethik und experimentelle Wirtschaftsforschung – Beiträge zum Lügenverhalten“ zu. Ausgehend von allgemeinen ethischen Theorien definieren die Autoren „Lügen“ dabei als ein Verhalten, bei dem es darum geht, die Unwahrheit bei vollem Bewusstsein der Wahrheit zu sagen, um sich hierdurch einen wie auch immer gearteten persönlichen Vorteil zu verschaffen. Experimente zum Lügenverhalten, bei denen den Probanden starke (monetäre) Anreize zum Lügen geboten wurden und zugleich sichergestellt war, dass individuelles Lügen (durch den Experimentator) nicht aufgedeckt werden konnte, zeigen zum einen, dass ein signifikant hoher Anteil der Probanden zum Lügen tendierte. Zugleich aber scheinen „moralische Bedenken“ die Teilnehmer dazu zu veranlassen, nicht die durch Lügen maximal möglichen Gewinne einzustreichen, sondern sich mit einem „kleinen Vorteil“ zu bescheiden. Allerdings, und auch dies ließ sich experimentell bestätigen, tendieren Versuchsteilnehmer nicht ausschließlich dazu, sich durch Lügen einen persönlichen Vorteil zu verschaffen, sondern sind mitunter auch bereit, ihre Mitspieler durch Lügen besser zu stellen, selbst dann, wenn dies mit einem kleinen Nachteil für sie selbst verbunden ist.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der diesjährigen Jahrestagung des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik und informieren Sie mit einem Beitrag von *Igor Blumberg* über die „European Academy of Business in Society (EABIS)“. Zudem stellen wir Ihnen auch diesmal wieder einige Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor und berichten unter der Rubrik „Promotionen“ auch in dieser Ausgabe über ein aktuelles Dissertationsprojekt zur Wirtschafts- und Unternehmensethik.

Wir hoffen, dass es uns auch mit dieser Ausgabe FORUM Wirtschaftsethik gelungen ist, Ihnen Lesevergnügen zu bereiten und Sie mit der Wahl unseres Schwerpunktthemas über interessante Entwicklungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu informieren.

Michael Abländer

Daniel Dietzfelbinger

Nick Lin-Hi

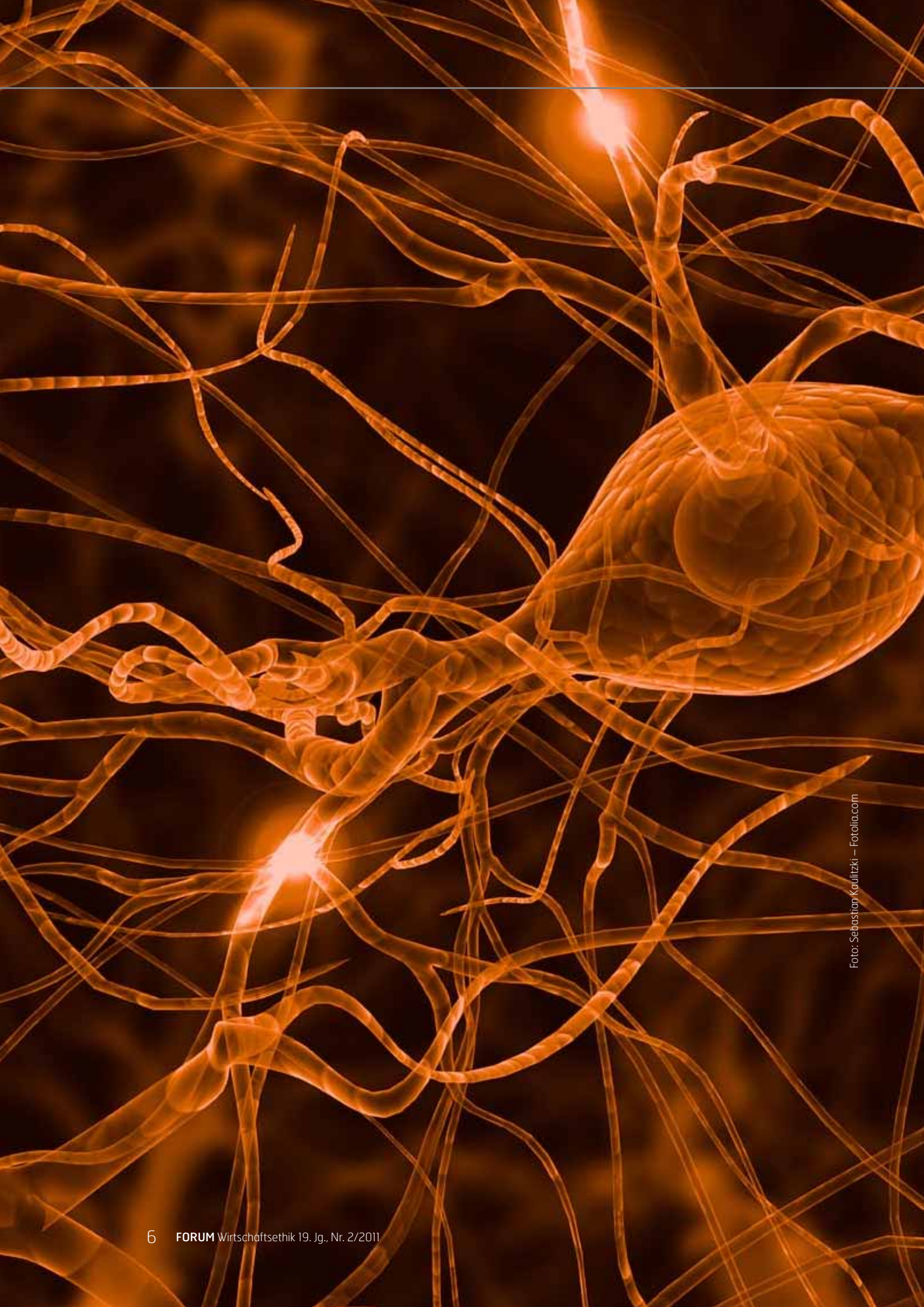


Foto: Sebastian Kaulitzki – Fotolia.com

Neuroökonomie: Grundverständnis und Ausblick

1. Neuroökonomie

Die experimentelle Wirtschaftsforschung ist längst nicht mehr nur auf den Rückgriff abstrakter spieltheoretischer Modelle beschränkt. Neue methodische Möglichkeiten und Erkenntnisse erhofft man sich aus der Neurowissenschaft, die zugleich auch Namenspatron der neuesten interdisziplinären Forschungssymbiose aus Neurowissenschaft und Ökonomie ist: *Neuroökonomie* ist ein Forschungstrend, der in den vergangenen Jahren auf dem Vormarsch in verschiedenste Wissenschaftsbereiche ist, und zur Gründung neuer Forschungsrichtungen beigetragen hat (z. B. Neuromarketing, Neuroleadership, Neuroethik, etc.). Der nachfolgende Beitrag dient als Ein-

Text: Ina Maria Kaufmann, Christian Voegtlin

führung, Ausblick und Bewertung der neuroökonomischen Forschung und seiner disziplinären Ableger.

1.1 Grundverständnis

Als Teilgebiet der sozialen Neurowissenschaften beschreibt und erklärt die Neuroökonomie menschliches Verhalten in ökonomischen Entscheidungssituationen mittels neurowissenschaftlicher Methoden und mit Hilfe von Erklärungsansätzen aus der Psychologie und Soziologie (Kenning & Plassmann 2005; Schilke & Reimann 2007). Ihnen allen liegt die Annahme zugrunde, dass verschiedene Gehirnbereiche für verschiedene Funktionen verantwortlich



sind und dass bestimmte Aufgaben und Handlungen auf der Interaktion von verschiedenen Gehirnbereichen basieren. Zusammengenommen ergibt sich daraus ein Ansatz der versucht, menschliches Verhalten in verschiedenen Situationen zu erklären und die Erklärung mit der komplexen Perspektive interagierender neuronaler Prozesse im Gehirn anzureichern.

Geforscht wird an ökonomischen Verhaltenssituationen und Problemstellungen der neoklassischen Theorie, der experimentellen Ökonomie oder der Behavioral Economics (Glimcher, Camerer, Fehr et al. 2009). In jüngerer Zeit widmet sich die Neuroökonomie vermehrt auch anwendungsorientierten, betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in den Bereichen Führung und Organisation, Marketing, Finance oder Ethik (Lee, Broderick & Chamberlain 2007; Levy 2007; Rock 2008; Schilke & Reimann 2007).

Die verwendeten neurowissenschaftlichen Methoden geben Auskunft über die anatomische und funktionale Struktur des Gehirns, im Gehirn ablaufende neuronale Prozesse oder den Einfluss von Hormonen auf die Gehirnaktivität. In unilateralen (intrapersonellen) oder multilateralen (interpersonellen, interaktiven) Entscheidungssituationen wird die Hirnaktivität von Versuchspersonen dokumentiert, wodurch Aussagen über die Lokalisierung und Differenzierung von Zuständen und Prozessen im Gehirn (scheinbar) möglich werden. Ferner erhofft man sich

Aufschluss über die neuronalen Prozesse, die mit menschlichem Verhalten im Kontext sozialer und ökonomischer Entscheidungen einhergehen. Konzepte aus der Psychologie und Soziologie, aber auch aus der Anthropologie und Philosophie ergänzen das ökonomisch formulierte Problem und die neurowissenschaftliche Methode mit Erklärungen und Beschreibungen der gemessenen Phänomene. Auf diese Weise untersuchte Phänomene sind zum Beispiel Belohnung und Bestrafung, Vertrauen, Kooperation, Fairness oder die Bildung von Präferenzen (Glimcher et al. 2009; Zak 2005).

1.2 Methode

Das wachsende Interesse an der Neuroökonomie wird maßgeblich durch den Einsatz verschiedener neurowissenschaftlicher Methoden beeinflusst. Aufbauend auf spieltheoretischen Überlegungen der experimentellen Wirtschaftsforschung kommen vor allem psychophysiologische Techniken (Messung körperlicher Indikatoren wie Schweiß, Blutdruck, Puls etc.), nicht invasive Gehirnstimulation (z.B. die transkranielle Magnetstimulation), pharmakologische Substanzen (z.B. Oxytocin) und funktionelle Technologien, wie die Elektroenzephalografie (EEG) oder die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT) zum Einsatz (Glimcher et al. 2009; Kosfeld, Heinrichs, Zak et al. 2005). Als bildgebendes Verfahren kann die fMRT in vergleichsweise hoher räumlicher Auflösung indirekt Aussagen über den Grad sowie über zeitliche Sequenzen der Aktivierung treffen. Sie ist eine nichtinvasive Technologie und basiert auf der Nutzung magnetischer Felder und hochfrequenter elektromagnetischer Wellen. Die Gewinnung der Daten nutzt die unterschiedlichen magnetischen Eigenschaften von sauerstoffreichem (oxygeniertem) und sauerstoffarmem (desoxygeniertem) Blut. In der Fachsprache bezeichnet man diesen Unterschied als BOLD-Effekt (Blood Oxygen Level Dependency). Der Schluss vom mittels fMRT gemessenen BOLD-Effekt auf die neuronale Aktivität beruht auf der Annahme, dass aktivierte Hirnareale durch einen erhöhten

Stoffwechsel gekennzeichnet sind, was wiederum mit einem gesteigerten Bedarf an Sauerstoff einhergeht (vgl. dazu detaillierter Hüsing, Jäncke & Tag 2006, S. 35 ff.). Das EEG hingegen misst die summierte elektrische Aktivität im Gehirn durch Aufzeichnung von Spannungsschwankungen mittels Elektroden, die an der Kopfoberfläche des Probanden angebracht sind (Hüsing et al. 2006, S. 27 f.).

Der Einsatz von bildgebenden Verfahren gilt aus neuroökonomischer Sicht als vorteilhaft gegenüber konventionellen Methoden, wie beispielsweise Fragebögen oder Interviews. Ein häufig genanntes Pro-Argument ist die Unabhängigkeit der mittels fMRT oder EEG gemessenen Daten von verbalen oder schriftlichen Aussagen der Probanden, wodurch die Reliabilität der Daten erhöht wird. Ein weiterer Vorteil bezieht sich auf die Verknüpfung von nicht beobachtbaren, intrapersonellen Vorgängen und sichtbarem Verhalten, was zu einer Präzisierung innerhalb der ökonomischen Modell- und Theoriebildung beiträgt (Priddat & Kabalak 2008). Bisher war es nicht möglich, im Gehirn ablaufende Prozesse in die Theoriebildung einzubeziehen, was durch den naturwissenschaftlichen Zugang jetzt möglich erscheint.

2. Themen und neue Forschungsrichtungen

Die Zahl der Themengebiete, die mit Hilfe des neuen Zugangs erforscht werden, ist auch innerhalb der Neuroökonomie vielfältig. Der folgende Abschnitt stellt drei Themengebiete vor. Neben klassischen neuroökonomischen Studien wird auch ein Einblick in neuere Entwicklungen im Bereich Ethik und Moral und in Bezug auf praxisrelevante Fragestellungen der neurowissenschaftlichen Führungsforschung gegeben.

Im Themenbereich „Belohnung und Bestrafung“ haben Knutson und Peterson (2005) in einer Studie versucht, Gehirnbereiche zu lokalisieren, die aufgrund der Erwartung von monetären Gewinnen aktiviert werden. Die Studie zeigt, dass bei der Verar-

beitung von Belohnung durch monetäre Anreize (tatsächlich oder in Erwartung) zwei Gehirnbereiche (Nucleus Accumbens und der mediale präfrontale Cortex) besonders involviert sind (Knutson & Peterson 2005, S. 312). Nicht gezeigt wurde, ob dieselben oder andere Gehirnbereiche bei negativen monetären Erwartungen aktiviert sind. Auch lassen sich aus der Aktivierung dieser Gehirnbereiche keine allgemeinen Rückschlüsse auf ökonomisches oder soziales Verhalten ziehen.

Die ‚soziale Interaktion‘ wird innerhalb der Neuroökonomie in Bezug auf mehrere zwischenmenschliche Phänomene untersucht. So gibt es Studien, die sich für die Entstehung von Vertrauen, Fairness oder Kooperation interessieren. Andere erforschen die Rolle von Empathie, Reziprozität und die Theory of Mind (die Fähigkeit, sich in Bewusstseinsvorgänge von anderen Personen hinein zu versetzen) (Singer & Fehr 2005, S. 340). Das zu untersuchende Phänomen wird dabei meist in eine ökonomische Spielsituation übersetzt, um es experimentell mess- und replizierbar zu gestalten. Beispiele kooperativer Spielstrategien sind das Ultimatum-Spiel oder das Diktator-Spiel. Je nach Strategie werden die Spiele anonym/nicht-anonym und über eine oder mehrere Runden gespielt. In ihrer Studie zeigen Krueger, Grafman und McCabe (2008), welche Gehirnbereiche bei Vertrauen und bei reziprokem Verhalten aktiviert und welche jeweils nur bei Vertrauen oder nur bei Reziprozität aktiviert sind. Gespielt wurde ein Mehrunden-Ultimatum-Spiel zwischen zwei einander fremden Spielern. Die neuronale Aktivität während der Interaktion wurde mittels fMRT gemessen. Die Studie zeigt, dass für die Entstehung von Vertrauen und Reziprozität Gehirnbereiche aktiviert sind, die bedeutend sind für Empathie (Anterior Insula) und das Mitfühlen mit einer anderen Person (anteriorer rostraler prefrontaler Cortex). Des Weiteren wurde gezeigt, dass Vertrauen mit einer spezifischen Aktiviertheit im frontopolen Cortex einhergeht (Krueger, Grafman & McCabe 2008, S. 386 ff.). Auch diese Studie sieht ihren Beitrag in der Erweiterung und Be-

stätigung bisheriger Ergebnisse. Wenngleich gezeigt werden konnte, dass im ökonomischen Spiel sowohl das rationale Bewertungssystem zur Abwägung der monetären Investitionsentscheidung, als auch ‚soziale Zentren‘ aktiviert sind, bedarf es weiterführender Forschung, um Entscheidungsprozesse besser erklären zu können.

Der Problematik von Entscheidungen unter ‚Risiko und Ambiguität‘ widmet sich eine Studie von Dickhaut et al. (2003). In dieser Studie konnte der neuronale und somit auch psychologische Unterschied zwischen Entscheidungen bei Risiko und solchen unter Ambiguität gezeigt werden. Ebenfalls mit intrapersonellen Vorgängen beschäftigen sich Studien zum Thema ‚Präferenzen‘. Wie diese entstehen und durch was sie beeinflusst werden, ist Gegenstand der klassischen Marketing- und Konsumentenforschung, die durch den neuroökonomischen Ansatz nun weiter vorangetrieben wird. Studien haben gezeigt, dass die Präferenzen, die einer Entscheidung zu Grunde liegen, stark von der Kenntnis der Marke abhängen. Konkret bedeutet dies, dass ein bereits bestehendes, positives Markenimage andere Gehirnbereiche aktiviert (nämlich solche, die mit Emotionen einhergehen) als eine unbekannte Marke (McClure, Li, Tomlin et al. 2004). Für die Marketingforschung konnte damit die Bedeutung von affektiven Prozessen bestätigt werden. Weitere neuroökonomische Anknüpfungspunkte an betriebswirtschaftliche Disziplinen finden sich neben dem Bereich Marketing in den Organisations- und Finanzwissenschaften (Schilke & Reimann 2007), der ethischen Theorieentwicklung und der Leadership-Forschung (Elger 2009; Greene, Nystrom, Engell et al. 2004).

2.1 Neurowissenschaft, Ethik und Moral

Neben relevanten sozialen Phänomenen wie Vertrauen, Fairness oder Kooperation, werden mittels neurowissenschaftlicher Methoden auch ethische Entscheidungen und Entscheidungen in moralischen Dilemma Situationen untersucht (Greene et al. 2004; Kamm 2009). Diese überwiegend fMRT basierten

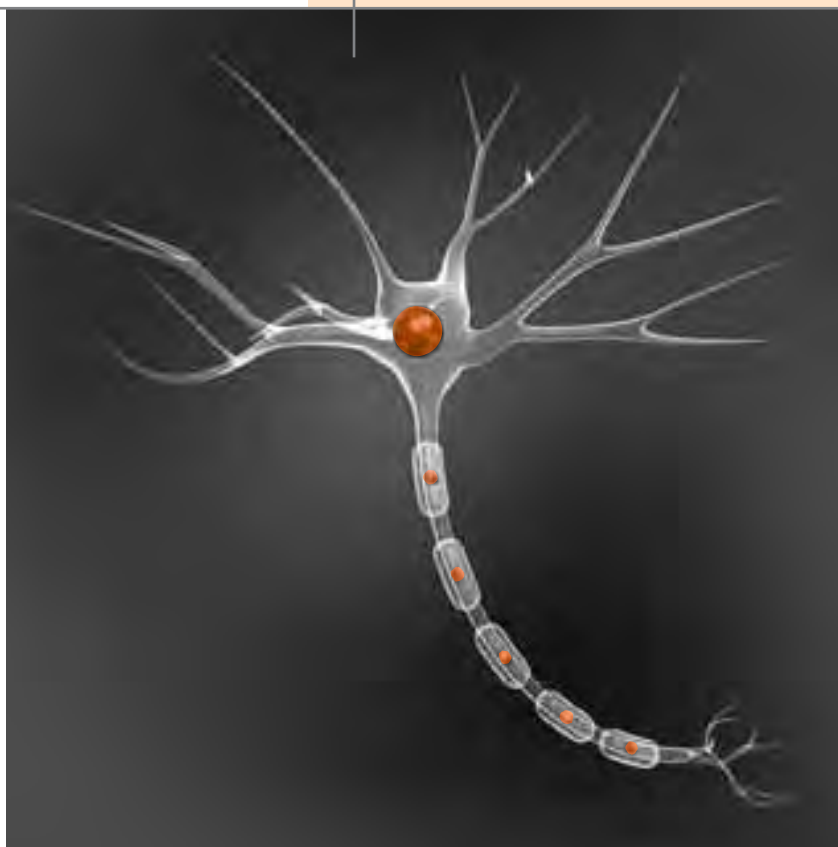
Experimente erweitern das ethische Theorieverständnis um neuronale Grundlagen. Eines der bekanntesten Experimente in diesem Kontext baut auf dem sogenannten „Trolley Dilemma“ auf. Im Experiment werden Probanden mit der Entscheidung konfrontiert, die Fahrtrichtung eines Zuges so zu lenken, dass entweder mehrere oder nur eine Person getötet wird. Das moralische Dilemma entzündet sich am „trade off“, ein Leben zur Rettung mehrerer anderer Leben zu opfern, wobei die in den Experimenten simulierte Entscheidungssituation in unterschiedlichen Varianten ausgestaltet sein kann.

Variante eins ist, dass sich der „Entscheider“ selbst in einem außer Kontrolle geratenen Zug befindet, der auf eine Gruppe von fünf Menschen zufährt. Die einzige Möglichkeit die fünf Leben zu retten, besteht darin, den Zug auf ein anderes Gleis umzulenken auf dem nur eine Person steht. In einer zweiten Variante ist die Entscheidungsperson als Fußgänger auf einer Brücke und beobachtet, wie ein Zug ungebremst auf eine Gruppe von fünf Personen zufährt. Um das Leben der Fünf zu retten bleibt als einzige Möglichkeit, einen dicken Mann, der ebenfalls auf der Brücke steht, auf die Gleise zu stoßen. In der dritten Variante steht die Entscheidungsperson neben den Gleisen und hat die Möglichkeit zum Schutz der fünf Personen, den Zug mittels eines Hebels auf ein Nebengleis umzulenken, auf dem sich jedoch eine einzelne Person befindet, die dabei ums Leben kommen würde (Hauser, Cushman, Young et al. 2007).

Der Prozess der Entscheidung in einer solchen Dilemma Situation lässt sich anhand von bestehenden normativen Theorien entweder konsequentialistisch oder deontologisch (bzw. non-konsequentialistisch) erklären. Schlussfolgerungen aus den Neuroexperimenten erweitern das Theorieverständnis insofern, als dass sie beispielsweise aufzeigen, dass konsequentialistische Entscheidungen stärker kognitive (neuronale) Prozesse involvieren als deontologische Entscheidungen (Kamm 2009).

Im Hinblick auf die konkrete ethische Entscheidungsfindung wurde von Reynolds (2006) ein neuro-

kognitiver Ansatz entwickelt. Der Ansatz basiert auf Erkenntnissen der Neuroanatomie, Neurophysiologie und Neurochemie (Gazzaniga 2000). Anders als in rein kognitiven Modellen zielt das Modell von Reynolds nicht auf die Abbildung dessen ab, „was“ ein ethischer Agent denkt, sondern darauf, „wie“ diese Gedanken und Handlungen entstehen, basierend auf dem Prozess von Reiz (Stimuli und neurochemische Signale im Gehirn) und Reaktion (ausgelöstes Verhalten). Dies deutet auf die eingangs erwähnte Komplexität der im Gehirn ablaufenden Prozesse hin. Um diese zu reduzieren, werden Prozesse und ihre jeweilige Funktion in zwei verschiedene Systeme eingeteilt (Lieberman, Gaunt, Gilbert et al. 2002). Das X-System, welches für automatisch ablaufende Prozesse, implizites Lernen und Intuition zuständig ist und das C-System, welches über unbewusst ablaufende Prozesse des X-Systems reflektiert und diese gegebenenfalls anpasst. Dabei wird das X-System mit unbewusst ablaufenden Prozessen von Neuronenverbänden assoziiert. Diese Prozesse bilden bestimmte Muster, sogenannte Prototypen, die als Schema, Plan oder Skript zum Vergleich mit eingehenden Stimuli fungieren (Reynolds 2006). Bei einer Übereinstimmung der eingehenden Stimuli mit einem Prototyp, werden diese Ergebnisse dem Bewusstsein gemeldet und münden in konkretes Verhalten. Ethische Entscheidungssituationen unterscheiden sich von anderen alltäglichen Situationen, da sie einerseits das Erkennen einer ethisch fraglichen Situation fordern (z.B. sexuelle Belästigung) und zusätzlich die Bewertung hinsichtlich der moralischen Dimension nötig machen. Solche Situationen werden im X-System durch die multidimensionale Struktur der Prototypen erfasst. Ethische Entscheidungssituationen werden von den so genannten ethischen Prototypen somit automatisch erfasst und schließen eine normative Evaluation ein. Erst wenn für eine ethische Situation kein bestehender Prototyp gefunden wird, wird das C-System hinzugezogen. Das C-System ermöglicht ein bewusstes und problembezogenes Reflektieren. Anders als das X-System versucht das



C-System nicht, bestehende Muster zu matchen, sondern involviert komplexere Prozesse der Adaption und analysiert unbekannte Situationen. Dadurch wirkt es regulierend auf das X-System ein und verfeinert die Entstehung von Prototypen auf Grundlage eingehender Stimuli, die dann wiederum vom X-System genutzt werden können (Reynolds 2006).

Das Wissen über die Bedeutung und Funktion beider Systeme für die Beurteilung und Entscheidung in ethischen Situationen hat Implikationen für Theorie und Praxis. Für die Theorie ist der Nutzen des neurokognitiven Ansatzes zum einen in der Erklärung der Abläufe bei ethischen Entscheidungsfindungen im Gehirn zu sehen. Diese zeigen die Simultanität von der Erfassung einer Situation, deren Beurteilung und dem intuitiven Handeln anhand von Prototypen. Zum anderen wird gezeigt, dass die traditionellen Vorstellungen einer rein rationalen ethischen Entscheidungsfindung sehr selten zutreffen. Oft sind die Prozesse, die zur Entscheidung führen, unbewusst und intuitiv und werden erst retrospektiv reflektiert. Dabei werden rationale Erklärungen für das Handeln gesucht. Insgesamt bieten die Erkenntnisse Ansatzpunkte für weiterführende empirische Forschung.

Für die Managementpraxis sieht Reynolds (2006) vor allem zwei Anwendungsbereiche des neurokognitiven Ansatzes: zum einen im Bereich der ethi-



schen Ausbildung und zum anderen in Zusammenhang mit der organisationalen Kultur. Die Erkenntnisse des neurokognitiven Modells legen nahe, dass ethische Inhalte und Verhaltensweisen trainiert werden können. Eine solche Ausbildung kann z.B. helfen, die Prototypen des X-Systems infrage zu stellen und über bewusste, kognitive Reflexion anzupassen (z.B. im Hinblick auf das Verlernen von korrupten Praktiken). Die organisationale Kultur prägt das Verhalten der Mitarbeiter durch bewusste Regeln, aber auch durch unbewusste Werte und Überzeugungen. Sie liefert so für den einzelnen Mitarbeiter Prototypen, die das Handeln unbewusst steuern können. Um eine organisationale Kultur zu ändern und damit z.B. unethische Praktiken zu verhindern, müssen zuerst die zugrundeliegenden, gemeinsam geteilten Prototypen identifiziert und dann angepasst werden.

2.2 Neuroleadership – Führungsforschung

Eine weitere Forschungsrichtung mit einem stärkeren Anspruch an die praktische Umsetzung entwickelt sich im Bereich der Neuroleadership- bzw. Neuro-Führungsforschung (Elger 2009; vgl. z. B. Rock 2008; Waldman, Balthazard & Peterson 2011). Führung als Untersuchungsgegenstand betrachtet „the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“ (Yukl 2006, S. 8).

Neuroleadership versucht nun, die Erkenntnisse der Neuroforschung auf die Fragestellungen und Problembereiche dieses Einflussprozesses anzuwenden. Über das Verstehen der Mechanismen im eigenen Gehirn, sowie der Projektion auf das Gegenüber, soll ein erfolgreicherer Führen der Mitarbeiter ermöglicht werden (Elger 2009). Die Bereiche, die im Zusammenhang mit der Führungsforschung diskutiert werden, schließen dabei an die allgemein diskutierten Themen der sozial-kognitiven Neuroforschung an. So sind für die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter insbesondere Themen wie Kognition versus Emotion, Vertrauen und Fairness oder Empathie von Bedeutung (Voegtlin & Kaufmann 2010).

Rock (2008) schlägt ein auf den Erkenntnissen der Neurowissenschaft basiertes Modell zur Kooperation mit und dem Einfluss auf andere vor. Sein als SCARF bezeichneter Ansatz versucht, Ergebnisse der Neuroforschung auf Themen der Führung zu transferieren. SCARF steht dabei für Erkenntnisse im Bereich Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness. Das Modell basiert auf der zentralen Annahme, dass Individuen in sozialen Interaktionen versuchen, Bedrohungen zu minimieren und Belohnungen zu maximieren. Bei Bedrohung oder Belohnung im Zusammenhang mit sozialer Interaktion sind oft dieselben Hirnareale aktiv, die auch bei primären Überlebensbedürfnissen aktiviert werden. So können durch soziale Belohnung (Lob, Anerkennung, usw.) positive Signale im Gehirn stimuliert werden,

die wiederum das Verhalten der Person positiv beeinflussen und z.B. Vertrauen fördern (Rock 2008).

Campbell (2009) hebt die unbewussten Prozesse beim Entscheidungsverhalten hervor, die vor allem durch Erkenntnisse der Neuroforschung aufgedeckt wurden und versucht, Wege aufzuzeigen, wie Manager das Entscheidungsverhalten bewusst hinterfragen und gegebenenfalls regulieren können. Dabei greifen diese Studien immer noch stark auf bereits bestehendes Wissen der psychologischen Forschung zurück.

Eine der ersten Studien, die eine direkte Verbindung der Neuroforschung mit einem der vorherrschenden Konzepte der Führungslehre herstellt, stammt von Waldman und Kollegen (2011). Die Autoren untersuchen dabei die neurologische Basis von „Inspirational Leadership“, d.h. von Führung basierend auf der Inspiration der Mitarbeiter durch eine ansprechende Vision (vgl. Bass & Bass 2009). Die entworfene Vision kann dabei persönlicher Natur sein, charakterisiert durch narzisstische Tendenzen, Eigeninteresse und der Überbetonung der eigenen Führungsleistung im Hinblick auf die Erreichung organisationaler Ziele. Sie kann aber auch sozialer Natur sein, mit einem Fokus auf Altruismus, sozialer Verantwortung und dem Empowerment der Mitarbeiter (House & Howell 1992; Waldman et al. 2011). Die Autoren gehen der Frage nach, ob es möglich ist, inspirationale Führungskräfte mittels neurologischer Methoden zu identifizieren und zu entwickeln. Für ihre Studie untersuchten sie 50 Manager in höheren Führungspositionen. Diese wurden mittels EEG auf ihre frontale Kohärenz hin untersucht. Die Kohärenz ist ein Mass für den Zusammenhang der Aktivität verschiedener Gehirnbereiche (gemessen in Prozentangaben). Es wurde dabei auf die frontalen Regionen des Gehirns fokussiert, da diese unter anderem mit der Regulierung von Emotionen sowie zielorientiertem bzw. visionärem Verhalten und effektiver interpersoneller Kommunikation assoziiert werden (Thatcher, North & Biver 2007; Waldman et al. 2011).

Während die Personen an die Elektroden angeschlossen waren, wurden ihnen zwei Fragen zur zu-

künftigen Vision ihrer Organisation gestellt. Die Aussagen der Probanden wurden nach einer eher persönlichen und einer eher sozialen Vision kodiert. Zusätzlich wurden die Führungskräfte unabhängig von der Experimentalsituation von drei bis vier ihrer Mitarbeiter im Hinblick auf ihre inspirationale Führungsqualität eingeschätzt. Die Ergebnisse zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen rechter frontaler Kohärenz und der Einschätzung der Person in Bezug auf soziale, visionäre Kommunikation. Je höher die Kohärenzwerte, desto höher war auch die kodierte soziale Vision. Zusätzlich war die soziale Vision positiv korreliert mit der Zuschreibung inspirationaler Führung. Ein schwach positiver Zusammenhang ließ sich zwischen rechter frontaler Kohärenz und inspirationaler Führung feststellen.

Als mögliche Anwendungsbereiche der neurologischen Erkenntnisse und Methoden für Unternehmen nennen die Autoren z. B. die Selektion und Beurteilung von Führungskräften sowie die Führungskräfteentwicklung. So können sie sich vorstellen, dass über die Untersuchung des neurologischen Profils von Führungskräften z.B. Defizite identifizierbar und therapierbar sind (u.a. im Hinblick auf Wut-Management oder emotionale Instabilität) oder individuelle Trainingsprogramme nach dem neurologischen Profil der Person ausgerichtet werden können (Waldman et al. 2011). Die genannten Anwendungsbereiche implizieren jedoch auch Fragen nach der Gefahr eines möglichen Missbrauchs derartiger Erkenntnisse und wecken weitere ethische Bedenken hinsichtlich dieser neuen Forschungssymbiose.

3. Kritik und Ausblick

In Bezug auf ihren potentiellen Beitrag für die ökonomische Forschung sind die Ergebnisse der Neuroökonomie auch kritisch zu betrachten. Zu nennen sind erstens methodische Schwächen hinsichtlich der Durchführung der Experimente unter Verwendung von fMRT oder möglichen anderen Verfahren.



Probleme ergeben sich aufgrund: der Bewegungssensitivität von fMRT und durch die Art der indirekten Messung, der eingeschränkten Messbarkeit bestimmter Schädelregionen basierend auf Luft-Gewebe-Grenzen, von Bildartefakten durch externe Störfaktoren (Haarspannen, Zahnimplantate, etc.), komplexer statistischer Anforderungen bei der Auswertung der Daten hinsichtlich der Schwellenwertbestimmung, der Variabilität und des Problems der nicht identischen Replizierbarkeit (Hüsing et al. 2006; Schilke & Reimann 2007). Unter dem Gesichtspunkt der „Reverse Inference“ ist auch die genannte Unabhängigkeit der Messresultate von verbalen und schriftlichen Aussagen der Probanden kritisch zu betrachten. Demnach können Rückschlüsse auf in einer Aufgabe involvierte, psychische Prozesse nur dann getroffen werden, wenn die gemessene Region nur bei diesem spezifischen psychischen Prozess übermäßig aktiv ist. Zum jetzigen Zeitpunkt kann eine solch hohe raumzeitliche Auflösung mittels fMRT nicht gewährleistet werden (vgl. dazu detaillierter Christen 2010). In Bezug auf die neurowissenschaftliche Erforschung ethischer Entscheidungen wird daher eine normative Schlussfolgerung ausgehend von neurowissen-

schaftlichen Daten kritisiert (Kamm 2009).

Zweitens werden ethische Bedenken geäußert, die sich zum einen auf gesundheitliche Risiken für die Probanden beziehen (Jones 2007), zum anderen in die Kategorie der lange währenden Diskussion um Determinismus und Willensfreiheit und der Frage nach einem neuen Menschenbild fallen (Janich 2009). Dieser Thematik widmet sich einerseits die „Ethik der Neurowissenschaften“, die sich als Bereichsethik im Zuge des neurowissenschaftlichen Fortschritts entwickelt hat (vgl. dazu Illes & Racine 2005), andererseits die Arbeit der „Technologiefolgeabschätzung“, die den Prozess des technologischen Fortschritts begleitet. Konkrete Befürchtungen richten sich auf die möglich werdende Gefahr der Manipulation von menschlichem Verhalten oder des Missbrauchs der gewonnenen Daten.

Trotz der zu diskutierenden Grenzen eröffnet die Verknüpfung aus Neurowissenschaft und Ökonomie eine zusätzliche Beobachtungsdimension, die dazu beiträgt, mehr über die Black Box „Gehirn“ zu erfahren. So ist der empirische Nachweis, dass Emotionen neben Kognition eine wichtige Rolle spielen, ein wesentlicher Beitrag, der die Ökonomie vom rein rational/kognitiven zu einem kognitiv/affektiven Ansatz weiterentwickelt. Zukünftige Forschungsfragen der Neuroökonomie werden sich neben der klassischen ökonomischen Grundlagenforschung vor allem mit anwendungsorientierten Fragen befassen oder stärker auf das Individuum im Organisationskontext fokussieren (vgl. dazu Lee & Chamberlain 2007; Salvador & Folger 2009; Senior & Lee 2008). Um menschliches Entscheidungsverhalten in seiner Komplexität zu verstehen, wird es aber nicht ausreichen, allein Prozesse im Gehirn zu untersuchen. Entscheidungen werden in der Gesellschaft getroffen und sind eingebettet in soziale Strukturen (Priddat & Kabalak 2008, S. 138). Deshalb ist die neurowissenschaftliche Erforschung des Sozialverhaltens zwar geeignet, um Mikrotheorien zu stützen. Ein alleiniger Erklärungsanspruch sollte aber weiterhin weder Ziel noch Anspruch sein.

Foto: NLshop – Fotolia.com

LITERATUR

- Bass, B. M. & Bass, R. 2009.** Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press.
- Campbell, A., Whitehead, J., & Finkelstein, S. 2009.** Why Good Leaders Make Bad Decisions. Harvard Business Review, 87(2): 60-66.
- Christen, M. 2010:** Naturalisierung der Moral? Abklärung der Neurowissenschaft zum Verständnis moralischer Orientierung. In: J. Fischer & S. Gruden (Eds.), Struktur der moralischen Orientierung. Reihe „Ethik interdisziplinär“. Münster: LIT Verlag, 49-123.
- Dickhaut, J., McCabe, K., Nagode, J. C., Rustichini, A., Smith, K., & Pardo, J. V. 2003.** The Impact of the Certainty Context on the Process of Choice. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 100(6): 3536-3541.
- Elger, C. E. 2009.** Neuroleadership. München: Haufe.
- Gazzaniga, M. S. 2000.** The New Cognitive Neuroscience. Cambridge MA: MIT Press.
- Glimcher, P. W., Camerer, C., Fehr, E., & Poldrack, R. A. 2009.** Neuroeconomics Decision Making and the Brain. London: Elsevier.
- Greene, J. D., Nystrom, L. E., Engell, A. D., Darley, J. M., & Cohen, J. D. 2004.** The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment. Neuron, 44(2): 389-400.
- Hauser, M., Cushman, F., Young, L., Kang-Xing Jin, R., & Mikhail, J. 2007.** A Dissociation Between Moral Judgments and Justifications. Mind & Language, 22(1): 1-21.
- House, R. J. & Howell, J. M. 1992.** Personality and Charismatic Leadership. The Leadership Quarterly, 3(2): 81-108.
- Hüsing, B., Jäncke, L., & Tag, B. 2006.** Impact Assessment of Neuroimaging. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Illes, J. & Racine, E. 2005.** Imaging or Imagining? The American Journal of Bioethics, 5(2): 5-18.
- Janich, P. 2009.** Kein neues Menschenbild. Zur Sprache der Hirnforschung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jones, L. S. 2007.** The Ethics of Transcranial Magnetic Stimulation. Science, 315(5819): 1663-1664.
- Kamm, Fr. M. 2009.** Neuroscience and Moral Reasoning: A Note on Recent Research. Philosophy & Public Affairs, 37(4): 330-345.
- Kenning, P. & Plassmann, H. 2005.** Neuroeconomics: An Overview from an Economic Perspective. Brain Research Bulletin, 67: 343-354.
- Knutson, B. & Peterson, R. 2005.** Neurally Reconstructing Expected Utility. Games and Economic Behavior, 52(2): 305-315.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. 2005.** Oxytocin Increases Trust in Humans. Nature, 435(2): 673-676.
- Krueger, F., Grafman, J., & McCabe, K. 2008.** Neural Correlates of Economic Game Playing. Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences, 363(1511): 3859-3874.
- Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. 2007.** What is Neuromarketing? A Discussion and Agenda for Future Research. International Journal of Psychophysiology, 63(2): 199-204.
- Lee, N. & Chamberlain, L. 2007.** Neuroimaging and Psychophysiological Measurement in Organizational Research. Annals of the New York Academy of Sciences, 1118(1): 18-42.
- Levy, N. 2007.** Neuroethics: Challenges of the 21st Century. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., & Trope, Y. 2002.** Reflexion and Reflection: A Social Cognitive Neuroscience Approach to Attributional Inference. Advances in Experimental Social Psychology, 34: 199-249.
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. 2004.** Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks. Neuron, 44(2): 379-387.
- Priddat, B. & Kabalak, A. 2008.** Wozu Neuroökonomie? Wirtschaftsdienst, 88(2): 138-144.
- Reynolds, S. J. 2006.** A Neurocognitive Model of Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice. Journal of Applied Psychology, 91(4): 737-748.
- Rock, D. 2008.** SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and Influencing Others. Neuroleadership Journal, 44-53.
- Salvador, R. & Folger, R. G. 2009.** Business Ethics and the Brain. Business Ethics Quarterly, 19(1): 1-31.
- Schilke, O. & Reimann, M. 2007.** Neuroökonomie: Grundverständnis, Methoden und betriebswirtschaftliche Anwendungsfelder. Journal Für Betriebswirtschaft, 57(3): 247-262.
- Senior, C. & Lee, N. 2008.** A Manifesto for Neuromarketing Science. Journal of Consumer Behaviour, 7(4-5): 263-271.
- Singer, T. & Fehr, E. 2005.** The Neuroeconomics of Mind Reading and Empathy. The American Economic Review, 95(2): 340-345.
- Thatcher, R. W., North, D., & Biver, C. 2007.** Development of Cortical Connections as Measured by EEG Coherence and Phase Delays. Human Brain Mapping, 29: 1400-1415.
- Voegtlin, C. & Kaufmann, I. M. 2010.** Neuroscience Research and Ethical Leadership: Fact or Fancy? IOU Working Paper, University of Zurich.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. 2011.** Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? Academy of Management Perspectives, 25(1): 60-74.
- Yukl, G. 2006.** Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Education.
- Zak, P. J. 2005.** Trust: A Temporary Human Attachment Facilitated by Oxytocin. Behavioral and Brain Sciences, 28(03): 368-369.

KONTAKT

Ina Maria Kaufmann

Universität Zürich

kaufmann@ethik.uzh.ch

Christian Voegtlin

Universität Zürich

christian.voegtlin@business.uzh.ch



Was beeinflusst korruptes Handeln?

Erkenntnisse aus experimenteller
betriebswirtschaftlicher Korruptionsforschung
mit einem Unternehmensplanspiel



Text: Tanja Rabl

Nicht zuletzt aufgrund einer Vielzahl von Berichten über Korruptionsvorfälle unter Beteiligung von Unternehmen hat in den letzten Jahren die Sensibilisierung für das Korruptionsproblem in der Öffentlichkeit wie auch unter Entscheidungsträgern in Unternehmen und Wissenschaftlern zugenommen. Beschäftigt man sich mit Korruption, stellt sich zunächst die Frage, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Dies ist keine einfach zu beantwortende Frage, denn in den Wissenschaften, die sich mit Korruption beschäftigen (z.B. Wirtschaftswissenschaft, Rechtswissenschaft, Soziologie, Kriminologie, Politikwissenschaft, Wirtschaftsethik), gibt es keine einheitliche Definition (Andvig & Fjeldstad, 2001). Nichtsdestotrotz lassen sich die in den verschiedenen Definitionen genannten Bestimmungsmerkmale wie folgt zusammenfassen:

Korruption ist von der Norm abweichendes Verhalten, das sich im Missbrauch einer Funktion in

Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft zugunsten einer anderen Person oder Institution äußert. Dieser Funktionsmissbrauch erfolgt auf Initiative eines anderen oder aus Eigeninitiative, um einen Vorteil für sich oder einen Dritten zu erlangen. Zwischen den Partnern in der Korruptionsbeziehung wird dabei ein Tausch von Leistung und Gegenleistung vollzogen. Als Ergebnis wird ein Schaden oder Nachteil für Politik, Gesellschaft oder Wirtschaft erwartet oder tritt tatsächlich ein. Die korrupten Handlungen werden einvernehmlich geheim gehalten (vgl. Rabl, 2008, S. 25; Rabl & Kühlmann, 2008, S. 478; Vahlenkamp & Knauß, 1995, S. 20).

1. Schwierigkeiten der Messung von Korruption

Will man sich dem Phänomen Korruption empirisch nähern, so stellt sich das Problem der Messung.



Die empirische Erfassung von Korruption ist schwierig, da es sich oftmals um illegales Handeln handelt, das im Geheimen vollzogen wird. Darüber hinaus gibt es in der Korruptionsbeziehung nicht die übliche Rollenaufteilung als Opfer und Täter, sondern alle Beteiligten sind ausschließlich Täter, die einen Vorteil aus dem korrupten Handeln ziehen. Daher besteht unter den Beteiligten großes Interesse, hinsichtlich der korrupten Handlungen zu schweigen. Entsprechend gibt es ein großes Dunkelfeld, das in Deutschland auf etwa 95% geschätzt wird (Bannenberg & Schaupensteiner, 2004). Eine empirische Untersuchung von Korruption wird zusätzlich auch noch dadurch erschwert, dass es keine einheitliche Definition gibt und somit Uneinigkeit darüber herrscht, was Korruption ist, welche Delikte als Korruption gelten, und wo genau die Grenzen zu nicht korruptem Handeln liegen. Nichtsdestotrotz wird argumentiert, dass Korruption messbar sei (Kaufmann, 1997). Allerdings ist die Wahl einer geeigneten Methode abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse (Amundsen, 1999): So existiert eine Vielzahl von Indizes, die auf der Wahrnehmung des Ausmaßes von Korruption in verschiedenen Ländern durch Experten beruhen, z.B. der Business International Index, der International Country Risk Guide Index, der Transparency International Corruption Perceptions Index oder der Transparency International Bribe Payers Index. Neben diesen subjektiven Maßen existieren auch objektivere Maße, die insbesondere zur Untersuchung des Ausmaßes von Korruption in Unternehmen eingesetzt werden, z.B. der Public Expenditure Tracking Survey (PETS) oder der Quantitative Service Delivery Survey (QSDS) der Weltbank.

Möglichkeiten, Informationen über das Ausmaß und die Charakteristika spezifischer Korruptionsfälle und relevanter Einflussfaktoren zu bekommen, sind die Analyse von Gerichtsfällen (vgl. Bannenberg, 2002) oder die Analyse von Medienberichten. Studien zum ethischen Entscheidungsverhalten nutzen im Rahmen von Fragebögen vorwiegend Szenarien von Korruptionsfällen, die von den Probanden dahingehend beurteilt werden, ob sie als ethisch oder unethisch wahrgenommen werden. Ein Problem dieser Studien liegt in der Tendenz, sozial erwünschtes Antwortverhalten zu provozieren. Experimentelle Designs findet man vorwiegend in der Verhaltensökonomik, wo einzelne Einflussfaktoren auf das Entscheidungsverhalten in Situationen, die ethische Dilemmata beinhalten, in Laborexperimenten unter kontrollierten Bedingungen untersucht werden (für einen genaueren Überblick der Methoden der Korruptionsforschung vgl. Rabl, 2008, Kap. 4.1).

2. Unternehmensplanspiele als experimentelle Simulationsmethode

Einen innovativen Ansatz in der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Untersuchung von Korruption stellt der Einsatz von Unternehmensplanspielen als experimentelle Simulationsmethode dar. Unternehmensplanspiele simulieren einen Ausschnitt aus der Geschäftswelt, wobei die Teilnehmer in die Rollen von Entscheidungsträgern in Unternehmen schlüpfen. Diese Methode hat mehrere Vorteile: Korruptes Handeln lässt sich direkt beobachten, so dass sozial

erwünschtes Antwortverhalten vermieden wird. Durch die Abbildung wirtschaftlicher Situationen schafft ein Unternehmensplanspiel ein realistisches Feld, das es erlaubt, das Entscheidungsverhalten von Probanden in Situationen zu untersuchen, in denen die Gelegenheit oder Versuchung zu Korruption besteht. Gleichzeitig bietet es – ähnlich wie ein Laborexperiment – die Möglichkeit, die Effekte bestimmter situativer Einflüsse unter kontrollierten Bedingungen zu erforschen. Somit stellen Unternehmensplanspiele einen Kompromiss zwischen Feldforschung und Laborexperimenten dar: Durch die Simulation realer Bedingungen erhöhen sie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse (externe Validität), durch die Kontrolle der Bedingungen erreichen sie eine eindeutige Interpretierbarkeit der gewonnenen Ergebnisse (interne Validität) (vgl. Rabl, 2008, Kap. 4.2.1).

3. Beispiel einer experimentellen Simulationsstudie mit einem Unternehmensplanspiel zur Untersuchung der Determinanten korrupten Handelns

3.1 Ziel der Studie

Ein Blick auf die aufgedeckten Korruptionsfälle unter Beteiligung von Unternehmen und die involvierten Täter wirft insbesondere die Frage nach dem „Warum?“ auf. Die empirische Korruptionsforschung hat diese Frage weitestgehend vernachlässigt. Zwar existieren einige Befunde zu Persönlichkeitsmerkmalen von korrupt Handelnden und ihren Motiven: Bei den typischen Korruptionstätern handelt es sich um ehrgeizige und karriereorientierte Personen mit Macht- und Entscheidungsbefugnis in ihrer beruflichen Position (Bannenberg, 2002). Dabei ähneln sie stark „normalen“ erfolgreichen Managern (Bussmann, 2004). Motiv ist nur in seltenen Fällen eine finanzielle Notlage. Neben beruflichem Ehrgeiz, der puren Lust an der Machtausübung, der Überforde-

rung am Arbeitsplatz oder auch der Enttäuschung über verpasste Karrierechancen ist es vor allem die Aussicht auf risikolose Bereicherung, die die Korrupten zu ihrem kriminellen Tun antreibt (Bannenberg & Schauensteiner, 2004). Die Täter wollen ihren Eigennutz maximieren und stellen Kosten-Nutzen-Überlegungen an. Voraussetzung für das Zustandekommen einer korrupten Transaktion ist, dass die daraus resultierenden erwarteten Erträge sowohl für den Korruptierenden als auch für den Korruptierten die von ihnen erwarteten Kosten übersteigen (Borner & Schwyzer, 1999; Goel & Rich, 1989). Über diese Erkenntnisse hinaus wurde allerdings das Zusammenspiel verschiedener Verhaltenskomponenten, das letztlich zu korruptem Handeln führt, bislang kaum untersucht. Daher widmet sich die hier vorgestellte Studie (vgl. Rabl, 2008) folgenden Fragen:

- Was bewegt Entscheidungsträger in Unternehmen dazu, korrupt zu handeln?
- Welche personbezogenen Verhaltenskomponenten spielen im Entscheidungskalkül der Akteure in Korruptionssituationen eine Rolle und wie führt ihr Zusammenspiel letztlich zu korruptem Handeln?
- Wie beeinflussen situative Faktoren das Entscheidungskalkül der Akteure in Korruptionssituationen?

3.2 Methode

Um diese Fragen zu beantworten und das Entscheidungskalkül korrupter Akteure abzubilden, wurde zunächst ein Modell korrupten Handelns entwickelt. Um dieses empirisch zu überprüfen, wurde ein in der Korruptionsforschung bislang noch nicht eingeschlagener Weg gewählt und ein Unternehmensplanspiel als experimentelle Simulationsmethode verwendet.

In diesem Planspiel waren die Teilnehmer über vier Perioden hinweg Vertriebs- und Marketingleiter eines Unternehmens und standen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Ziel war es, einen möglichst hohen Gewinn nach Ablauf der vier Perioden zu erzielen. Sie hatten in jeder Periode verschiedene Entscheidungen zu treffen – über Preis, Ausgaben für

Werbung, Verkaufsförderung, Produktverbesserung und Marktforschung. Nach jeder Periode meldeten die Teilnehmer die Entscheidungen an den Untersuchungsleiter, der diese computergestützt auswertete. Vor der jeweils nächsten Periode erhielten die Probanden ein Feedback ihrer Leistung (d.h. der Leistung des Unternehmens, das sie repräsentierten).

Das Planspiel wurde um einige experimentelle Elemente ergänzt: Zunächst wurde ein ethisches Dilemma, das Korruption involvierte, in das Unternehmensplanspiel integriert. Zu einem Zeitpunkt während des Planspiels – nach Periode 2, 3 oder 4 – hatten die Teilnehmer zu entscheiden, ob sie ein Korruptionsangebot annehmen (Bedingung 1) oder ob sie ein Korruptionsangebot unterbreiten (Bedingung 2). In beiden Bedingungen wurde die Höhe der Bestechungsleistung variiert (50000 Euro versus 100000 Euro, d.h. eine niedrige versus hohe Bestechungsleistung im Rahmen des Planspiels). Die Variation des Zeitpunkts, zu dem die Teilnehmer die Möglichkeit zu Korruption bekamen, eröffnete die Möglichkeit, den Einfluss des Zeitdrucks zu untersuchen: Je später sie das Korruptionsangebot im Planspiel bekamen bzw. unterbreiten konnten, umso höher war der Zeitdruck, die nötigen Entscheidungen zu treffen, um das Ziel des Planspiels zu erreichen. Die Zeit, die Entscheidungen zu treffen, war in jeder Periode gleich. Die Korruptionsangebote wurden nicht explizit als solche deklariert, sondern als Angebote eines Großkunden. Somit wurde eine Signalwirkung auf die Teilnehmer vermieden. Die Entscheidung der Teilnehmer hinsichtlich der Annahme bzw. Unterbreitung des Korruptionsangebots hatte lediglich einen Einfluss auf die Gesamtleistung im Planspiel, die sich durch den final angesammelten Gewinn am Ende des Planspiels äußerte. Des Weiteren repräsentierten die Teilnehmer Unternehmen mit unterschiedlichen Leitbildern: Das Unternehmensleitbild war entweder auf hohem Abstraktionsniveau formuliert und forderte allgemein die Integrität der Mitarbeiter, oder auf niedrigem Abstraktionsniveau und unterstrich die absolute Ab-

kehrung korrupten Handelns.

In einem standardisierten Fragebogen zu den Komponenten des aufgestellten Modells korrupten Handelns reflektierten die Teilnehmer ihr Entscheidungsverhalten sowohl während des Planspiels als auch danach.

An der Studie nahmen insgesamt 196 deutsche Probanden teil, 97 Studierende verschiedener Fachrichtungen (überwiegend mit wirtschaftswissenschaftlichem Bezug) sowie 99 Abiturienten aus Leistungskursen Wirtschafts- und Rechtslehre. 90 der Teilnehmer waren weiblich, 106 männlich. Diese Probandengruppe stellte eine Auswahl zukünftiger Entscheidungsträger in Unternehmen dar und erwies sich in vielen anderen Studien in ihrem Entscheidungsverhalten dem von Managern sehr ähnlich. Der Idealfall einer Managerstichprobe lässt sich angesichts der derzeitigen Brisanz der Korruptionsproblematik nur schwer realisieren. Die gewählte Stichprobe erwies sich demzufolge als bestes Mittel, Hinweise auf das bisher unerforschte Entscheidungskalkül korrupter Akteure zu gewinnen.

3.3 Personbezogene Faktoren im Entscheidungskalkül in Korruptionssituationen

Hauptaugenmerk der Studie lag auf der Analyse der Verhaltenskomponenten, die im Entscheidungskalkül von Akteuren in Korruptionssituationen eine Rolle spielen (vgl. Rabl, 2008; Rabl & Kühlmann, 2008).

Betrachtet man die vielfältigen vorliegenden Korruptionsdefinitionen, so ist ihnen ein Merkmal gemeinsam: Korruptes Handeln dient dazu, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, das mit einem Vorteil verknüpft ist – sei es ein privates Ziel wie finanzielle Bereicherung oder ein berufliches Ziel wie die Gewinnung von Aufträgen im Unternehmenswettbewerb. Daher stand am Anfang des Ausgangsmodells zur Abbildung des Entscheidungskalküls in Korruptionssituationen die Erfassung der Dringlichkeit privater bzw. beruflicher Ziele: Wie groß sind der Wunsch und die Absicht des Akteurs, ein bestimmtes Ziel zu erreichen? Wie schwierig schätzt er die Zielerrei-

Handlungsvorbereitende Gedanken

Einstellung
Ich erachte korruptes Handeln als vorteilhaft.

Normen anderer
Personen, die mir wichtig sind, akzeptieren korruptes Handeln.

Wahrgenommene Kontrolle über korruptes Handeln
Ich kann die korrupte Transaktion erfolgreich durchführen.
Das Risiko, dass mein korruptes Handeln aufgedeckt wird, ist gering.
Das Strafmaß, das mich im Falle einer Aufdeckung erwartet, ist gering.

Entscheidungsablauf

Wunsch,
das berufliche/private Ziel
über korruptes Handeln
zu erreichen

Absicht,
das berufliche/private Ziel
über korruptes Handeln
zu erreichen

Korruptes Handeln

+ = positive Beziehung: „je stärker – desto stärker“

Abbildung 1: Kalküle im Entscheidungsablauf korrupt handelnder Akteure

chung ein? Wie würde er sich fühlen, wenn er sein Ziel erreicht bzw. wenn er es nicht erreicht?

Die Ergebnisse der Studie zeigen allerdings, dass die Motivation und der Wille, bestimmte berufliche oder private Ziele zu erreichen, für sich genommen noch kein korruptes Handeln auslösen. Wer also z.B. aus privaten Gründen Geld braucht oder dringend für sein Unternehmen einen Auftrag gewinnen will, der handelt aufgrund der Dringlichkeit dieser Ziele allein noch nicht korrupt. Korruption wird bei der Erstnitiierung nicht bereits im Vorfeld als Mittel zur Zielerreichung eingeplant. Erst dann, wenn sich die Gelegenheit zu Korruption ergibt, trifft der Akteur seine Entscheidung darüber, ob er ein Korruptionsangebot annimmt oder nicht bzw. ein Korruptionsangebot unterbreitet oder nicht. Dabei sind vor allem drei Komponenten dafür verantwortlich, dass sich ein Unternehmensmitarbeiter erstmalig auf korruptes Handeln einlässt:

■ die Einstellung des Akteurs zu Korruption (Wie wird korruptes Handeln bewertet?),

■ die Normen anderer bezüglich Korruption (Wie steht das Umfeld des Akteurs zu Korruption?) und
■ die Kontrolle, die der Akteur glaubt, über sein eigenes korruptes Handeln zu haben (Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, die korrupte Transaktion mit geringem Risiko erfolgreich durchzuführen?).

Je mehr ein Akteur korruptes Handeln als positiv und vorteilhaft bewertet und je mehr Korruption auch in seinem Umfeld auf Akzeptanz stößt oder toleriert wird, umso stärker ist sein Wunsch, die korrupte Handlung auszuführen. Je mehr er darüber hinaus glaubt, hohe Kontrolle über sein Verhalten zu haben und der Ansicht ist, das angestrebte Ziel über korruptes Handeln ohne großes Risiko und mit der Aussicht auf nur geringfügige Strafen ausführen zu können, umso stärker wird seine Absicht sein, für die Zielerreichung korrupt zu handeln. Je stärker diese ausgeprägt ist, umso wahrscheinlicher wird Korruption dann auch tatsächlich erfolgen. Diese Zusammenhänge bildet das in Abbildung 1 skizzierte Modell korrupten Handelns ab, das sich nach der



Analyse der im Rahmen des Unternehmensplanspiels gewonnenen Daten ergab. Es bezieht sich auf die Erstnitiierung einer Korruptionsbeziehung zwischen zwei Einzelakteuren und gilt für aktive und passive Korruption gleichermaßen.

3.4 Situative Einflussfaktoren auf das Entscheidungskalkül in Korruptionssituationen

Korruption entsteht aus einer Interaktion von personenbezogenen und situativen Faktoren. Daher wurde auch der Einfluss situativer Faktoren auf das Entscheidungskalkül korrupter Akteure untersucht (vgl. Rabl, 2008; Rabl, 2011), die in der Korruptionsliteratur immer wieder angesprochen werden: die Höhe der Bestechungsleistung, Zeitdruck, finanzieller Druck, und die Formulierung des Unternehmensleitbildes.

Das Untersuchungsergebnis zum Einfluss des finanziellen Drucks im Planspiel bestätigt die vorab geschilderten Ergebnisse: Wer z.B. aus privaten Gründen Geld braucht oder dringend für sein Unternehmen einen Auftrag gewinnen will, der handelt deswegen noch nicht korrupt. Auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass Korruption als Notlösung in finanziell schwierigen Situationen gewählt wird, erweist sich finanzieller Druck für die Entscheidung zu korruptem Handeln in der Studie als nicht relevant. Erst wenn sich zu diesen Situationen hoher Bedürftigkeit nach Zielerreichung eine positive Einstellung zu Korruption gesellt, das Umfeld Korruption akzeptiert und toleriert und gleichzeitig das Risiko gering eingeschätzt wird, dann besteht die Gefahr korrupten Handelns.

Folgende situationsbezogenen Faktoren verstärken zumindest zum Teil einzelne Komponenten oder Zusammenhänge im Entscheidungskalkül der Akteure,

auch wenn sie die Häufigkeit des Auftretens korrupten Handelns nicht signifikant beeinflussen:

■ **Die Höhe der Bestechungsleistung:** Höhere Bestechungsleistungen führen zu einer positiveren Einstellung des Akteurs zu Korruption, zu einer höheren wahrgenommenen Toleranz des Umfelds sowie zu einem stärkeren Wunsch und einer stärkeren Absicht, korrupt zu handeln. Somit stellt eine höhere Bestechungsleistung eine höhere Versuchung dar.

■ **Formulierung des Unternehmensleitbildes:** Die Leitbilder von Unternehmen sind unterschiedlich spezifisch formuliert – manche fordern allgemein die absolute Integrität der Mitarbeiter, manche weisen explizit darauf hin, dass Korruption in keinem Falle toleriert wird. Wird explizit die Nicht-Toleranz von Korruption kommuniziert, dann glauben die Akteure, weniger Kontrolle über ihr Verhalten zu haben und schätzen das Risiko korrupten Handelns höher ein. Dies führt zu einer geringeren Absicht, korrupt zu handeln. Der Wunsch, korrupt zu handeln, mag zwar groß sein, doch das erwartete Risiko scheint hier dennoch abschreckend zu wirken.

■ **Zeitdruck:** Im Unternehmenswettbewerb kommt Zeitdruck eine besondere Bedeutung zu. Bei Entscheidungen für korruptes Handeln spielt er allerdings nur insofern eine Rolle, als sich die Relevanz der Normen anderer, d.h. der Einstellung des Umfelds zu Korruption ändert. Unter Zeitdruck wirken sich diese Einstellungen, Werte und Praktiken anderer stärker auf den Wunsch aus, korrupt zu handeln.

3.5 Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich folgendes positives Fazit aus der Studie ziehen: In der Untersuchung erwiesen sich die Komponenten als entscheidend für das Zustandekommen korrupten Handelns, an denen man gezielt mit Korruptionspräventions- und -bekämpfungsmaßnahmen ansetzen kann. Während sich an der Dringlichkeit privater oder beruflicher Ziele kaum etwas ändern ließe, sind die Einstellung der Akteure, die Normen anderer und die von den Akteuren wahrgenommene Kontrolle über ihr eige-

nes Handeln beeinflussbar. Somit lassen sich folgende Handlungsempfehlungen aussprechen (vgl. Rabl, 2008, Kap. 6.2):

Schaffung korruptionsablehnender Normen

Ziel der Unternehmen muss es sein, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die die absolute Integrität der Mitarbeiter auf allen Entscheidungsebenen selbst unter Zeitdruck fordert und Korruption in keinem Falle toleriert. Es sollte klar gemacht werden, dass korruptes Handeln auch dann strikt abzulehnen ist, wenn es dem Unternehmen vordergründig zu nützen scheint. Das Ziel rechtfertigt nicht den Einsatz (illegaler und unethischer) Mittel. Da Korruption dem Unternehmen langfristig schadet, ist das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass moralische Werte höher stehen als kurzfristige wirtschaftliche Ziele.

Um Korruption institutionell zu verurteilen, kann das Top-Management einen Ethik-Kodex einführen. Die oben geschilderten Ergebnisse zeigen die Bedeutung einer konkreten und genauen Formulierung eines solchen Kodex auf. Damit dieser daher auch wirkungsvoll ist, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Er liegt in schriftlicher Form vor und ist verständlich formuliert.
- Er stellt die Gründe heraus, warum korruptes Handeln zu unterlassen ist.
- Er legt die Standards, Prinzipien und Erwartungen des Unternehmens an all seine Mitarbeiter dar.
- Er zeigt die disziplinarischen Konsequenzen bei Verletzung des Kodex auf.
- Er integriert konkrete Instruktionen und Lösungen, wie in spezifischen Arbeitssituationen mit Möglichkeiten und Versuchungen zu Korruption umzugehen ist.
- Er wird zu einem lebenden Dokument im Unternehmen, indem er nicht nur klar kommuniziert wird, sondern auch in Anti-Korruptionstrainings im Rahmen von Fallstudien, Rollenspielen, Unternehmensplanspielen oder Simulationen zum Einsatz kommt.

Des Weiteren kommt dem (Top-)Management die Aufgabe als Rollenvorbild zu. In dieser Funktion sollte es der Korruptionsbekämpfung hohe Priorität ein-

räumen und unmissverständlich kommunizieren, dass alle Gesetze einzuhalten sind. Diese Bemühungen kann es vor allem durch Selbstverpflichtungen gegen Korruption unterstützen, die in Mitarbeiterbriefen, Newslettern oder Aushängen innerhalb des Unternehmens veröffentlicht werden.

Doch eine Beschränkung auf das (Top-)Management ist zu kurz gegriffen. Alle Unternehmensmitglieder müssen in die Schaffung einer korruptionsablehnenden Unternehmenskultur integriert sein. Dabei können Ethik- oder Anti-Korruptionskomitees helfen, die sich aus Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche und Hierarchien zusammensetzen und deren Mitgliedschaft rotiert. Solche Komitees diskutieren ethische Konfliktsituationen, besonders solche, die mit Korruption zu tun haben, und entwickeln Empfehlungen und Richtlinien für das Verhalten in solchen Situationen. Des Weiteren unterstützen sie die Realisierung der Anti-Korruptionsmaßnahmen, sei es z.B. durch die Beratung von Mitarbeitern in Einzelfällen oder durch die Organisation von Anti-Korruptionstrainings.

Die Kooperation mit anderen Unternehmen, der Regierung, Arbeitnehmerverbänden und Nichtregierungsorganisationen im Kampf gegen Korruption stellt ebenfalls ein positives Signal dar, das zu korruptionsablehnenden Normen im Unternehmen beitragen kann.

Sicherstellung einer negativen Einstellung zu Korruption

Bereits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sollte das Thema Korruption eine Rolle spielen. Um im Auswahlprozess die Einstellung zukünftiger Mitarbeiter zu Korruption zu überprüfen, sollte nicht nur auf allgemeine Integritätstests zurückgegriffen werden. Vielmehr ist es sinnvoll, auch spezifische korruptionsrelevante Fragen einzusetzen. Wird der Ethik-Kodex in das Recruiting-Material mit aufgenommen und in den Auswahlinterviews direkt angesprochen, ermöglicht dies den Bewerbern einen Selbstabgleich ihrer persönlichen Einstellung mit der des Unternehmens. Unternehmen können Bewerber zudem dazu

auffordern, sich durch die Unterzeichnung einer Selbstverpflichtung zur Antikorruptionspolitik des zukünftigen Arbeitgebers zu bekennen.

Bereits eingestellte Mitarbeiter können in korruptionsspezifischen Trainings und Workshops für das Korruptionsproblem sensibilisiert werden, so dass sie verstehen, was Korruption ist, warum sie abzulehnen ist, und welche Konsequenzen sie hat. Im Rahmen eines Anti-Korruptionstrainings sollten sich die Mitarbeiter auch mit gängigen Rechtfertigungsstrategien auseinandersetzen. Der so genannte „Schlagzeilen-Test“ oder die „Goldene Regel“ können den Mitarbeitern als Daumenregel für Situationen mit der Möglichkeit oder Versuchung zu Korruption an die Hand gegeben werden: „Wie würde ich mich fühlen, wenn über meine Entscheidung in der Zeitung berichtet würde? Wie würde ich mich fühlen, wenn meine Familie das herausfände?“

Auch durch die Belohnung ethischen Verhaltens und die Bestrafung korrupten Verhaltens besteht die Möglichkeit, Einstellungen zu ändern. So könnten z.B. Leistungsbeurteilungen und die damit verbundenen Belohnungen an ethisches Verhalten geknüpft sein. Dies trägt gleichzeitig dazu bei, auch bei hohen Bestechungsleistungen die Kosten-Nutzen-Evaluationen korrupter Akteure in Richtung einer Entscheidung gegen Korruption zu beeinflussen.

Erhöhung des wahrgenommenen Risikos

Um sich vor unverantwortlichem Handeln aus den eigenen Reihen zu schützen, ist es wichtig, dass Unternehmen Maßnahmen ergreifen, die hohe Transparenz und eine hohe Entdeckungswahrscheinlichkeit gewährleisten. Die Arbeitsgestaltung bietet dazu eine Reihe von Möglichkeiten: klar definierte Verantwortlichkeiten, Funktionstrennung, ein Mehr-Augen-Prinzip in wichtigen Entscheidungen, Personalrotation sowie ein effektives Dokumentationssystem.

Der Einsatz eines Antikorruptionsbeauftragten oder Ombudsmannes sowie regelmäßige firmeninterne Audits oder Revisionen sind Beispiele für institutionelle Kontroll- und Unterstützungswerkzeuge, die Unternehmen im Kampf gegen Korruption ein-

setzen können. Dazu zählt auch die Einrichtung eines so genannten „Whistle-Blowing-Systems“, das die uneigennützigere Weitergabe von Informationen bezüglich beobachteter oder vermuteter Korruptionsvorgänge unterstützt. Des Weiteren können regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche helfen, korrupte Tendenzen zu erkennen und das Vertrauen der Mitarbeiter zu stärken, ihrem Vorgesetzten korrupte Angebote anzuzeigen.

Es reicht aber nicht aus, nur die Aufdeckungswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Gleichzeitig ist auch das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Risiko bei korrupten Handlungen zu schärfen. Dazu sollten Unternehmen ganz klar die Sanktionen kommunizieren, die im Falle der Aufdeckung drohen. Sämtliche Konsequenzen korrupten Handelns für das Individuum müssen klar hervorgehoben werden. Dies kann in Reden, in Leitlinien, in Newslettern, in Anti-Korruptionskampagnen oder in Trainings und Seminaren erfolgen.

4. Zusammenfassendes Fazit

Korruption gefährdet Wirtschaft und Gesellschaft. Daher sollten die Anstrengungen und Ressourcen von Akademikern und Praktikern gebündelt werden, um dem Thema der Korruption gemeinsam zu begegnen. Die oben beschriebene empirische Studie verwendet eine innovative experimentelle Simulationsmethode und setzt dort an, wo Korruption entsteht, indem sie den Verantwortlichen, den Handelnden, den Akteur in den Blick nimmt und seine Entscheidungsprozesse analysiert. Weitere empirische Studien sind nötig, um ein verlässlicheres Bild von person- und situationsbezogenen Determinanten korrupten Handelns zu bekommen, effektive Präventionsmaßnahmen zu entwickeln und sozial verantwortliches Unternehmertum zu fördern. Der Einsatz innovativer Untersuchungsmethoden wie z.B. von Unternehmensplanspielen als experimentelle Simulationsmethode kann dabei hilfreich sein, sich dem empirisch schwer greifbaren Phänomen Korruption zu nähern.



LITERATUR

Amundsen, I. (1999). Political corruption: An introduction to the issues. (Working Paper 99(7)). Bergen: Chr. Michelsen Institute. <http://www.cmi.no/publications/1999/wp/wp1999-7.pdf> (abgerufen am 25.11.2005)

Andvig, J. C., & Fjeldstad, O. (2001). Corruption: A review of contemporary research. (CMI Report R 2001:7). Bergen: Chr. Michelsen Institute. <http://cmi.no/publications/publication.cfm?pubid=861> (abgerufen am 11.11.2005)

Bannenberg, B. (2002). Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle. Neuwied: Luchterhand.

Bannenberg, B., & Schauptensteiner, W. (2004). Korruption in Deutschland. München: Beck.

Borner, S. & Schwyzer, C. (1999). Bekämpfung der Bestechung im Lichte der Neuen Politischen Ökonomie. In M. Pieth & P. Eigen (Hrsg.), Korruption im internationalen Geschäftsverkehr: Bestandsaufnahmen, Bekämpfung, Prävention (S. 17-39). Neuwied: Luchterhand.

Bussmann, K. (2004). Kriminalprävention durch Business Ethics: Ursachen von Wirtschaftskriminalität und die besondere Bedeutung von Werten. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5(1), 35-50.

Goel, R. K. & Rich, D. P. (1989). On the economic incentives for taking bribes. Public Choice, 61(3), 269-275.

Kaufmann, D. (1997). Corruption: The facts. Foreign Policy, 107, 114-131.

Rabl, T. (2008). Private corruption and its actors - Insights into the subjective decision making processes. Lengerich: Pabst.

Rabl, T. (2011). The impact of situational influences on corruption in organizations. Journal of Business Ethics. Online First, DOI: 10.1007/s10551-011-0768-2.

Rabl, T. & Kühlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations - Development and empirical assessment of an action model. Journal of Business Ethics, 82(2), 477-495.

Vahlenkamp, W. & Knauß, I. (1995). Korruption - hinnehmen oder handeln? Wiesbaden: Bundeskriminalamt.

KONTAKT

Tanja Rabl

Universität Bayreuth

tanja.rabl@uni-bayreuth.de



Ethik und experimentelle Wirtschaftsforschung – Beiträge zum Lügenverhalten

Text: Bernd Irlenbusch, Alben Neschen und Gari Walkowitz

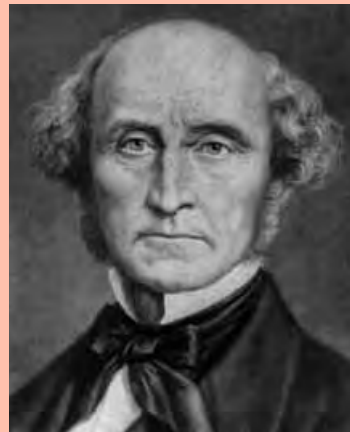
Das Lügen ist eine individuelle Verhaltensweise, die darin besteht, die Unwahrheit bei vollem Bewusstsein über die Wahrheit zu sagen. Umstritten sind die Grenzen des Wahrheitsbewusstseins und die kollektiven Motivationen des Lügens. Einheitliche Meinung herrscht jedoch darüber, dass das bewusste Lügen nicht um der Lüge selbst willen geschieht, denn es richtet sich mindestens gegen eine Partei – sei es gegen die eigene Person oder gegen andere Personen. Sofern die Lüge sich gegen andere Personen richtet, hat sie eine interpersonelle und ethische Relevanz. Sich auf Kosten von anderen durch bewusstes Lügen einen Vorteil zu verschaffen, ist eine ethisch und ökonomisch fragwürdige Praxis. Eine solche Lüge kann als eine bewusste Entscheidung zur Schädigung anderer Personen, von Unternehmen, Staat und Gesellschaft betrachtet werden und wird daher rechtlich im Allgemeinen verfolgt und sanktioniert. Die Bestimmung der rechtlich sanktionsfähigen Lüge ist jedoch nicht immer eindeutig, daher ist ihre ethische Betrachtung über die recht-

liche Betrachtung hinaus sinnvoll und notwendig. Auch bei wirtschaftlichem Handeln lässt sich das Lügenverhalten häufig nicht eindeutig nachweisen. Es stellen sich dabei die Fragen: Sollte auf Lügen aus ethischer Sicht generell verzichtet werden? Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass das Verwenden einer Lüge nicht immer als verwerflich zu erachten ist? Unter welchen Verhältnissen greifen Akteure überhaupt zur Lüge? Wie sieht ihre Haltung zum Lügenverhalten aus, wenn die Verhältnisse variieren? Können die Verhältnisse derart gestaltet werden, dass es den Akteuren leichter fällt, auf Lügen zu verzichten? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des folgenden Beitrags. Ziel ist es, die ethischen Argumente und die empirischen Befunde des Lügenverhaltens zusammenzubringen. Auf dieser Grundlage können Vorschläge für die Gestaltung der Verhältnisse, in denen wirtschaftliches Handeln stattfindet, gemacht werden, um Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit der Wirtschaftsakteure zu fördern. Außerdem kann die empirische Evidenz Impulse für die wirtschaftsethische Diskussion liefern.

Im ersten Abschnitt werden die ethischen Argumente in Bezug auf das bewusste Lügen aus Sicht der drei gängigsten ethischen Theorien – deontologische, teleologische und tugendbasierte Ethik – beleuchtet. Im zweiten Abschnitt wird die experimentelle Wirtschaftsforschung als eine geeignete Methode vorgestellt, um empirische Erkenntnisse über ethisch relevantes Verhalten zu gewinnen. Anschließend werden ausgewählte experimentelle Studien zum Lügenverhalten diskutiert und die Relevanz ihrer Ergebnisse für die Wirtschaftsethik beleuchtet.

1. Ethische Argumentationen zum Lügenverhalten

Deontologische Betrachtung. Eine der prominentesten ethischen Stellungnahmen in Bezug auf das Lügenverhalten findet sich in den Schriften von Immanuel Kant. Er verurteilt die Lüge als eine formale Verletzung der unbedingten Pflicht gegenüber anderen Mitmenschen. Kant argumentiert, dass die Ethik als Sittenlehre einen empirischen Teil – die praktische Anthropologie – und einen rationalen Teil – die Moral – hat (vgl. Kant, 1998a, BA VI). Die praktische Anthropologie stellt praktische Regeln oder Sitten auf, aber keine moralischen Verbindlichkeiten. Dagegen besteht die Moral aus reinen Vernunftprinzipien. Um die Menschen zu tatsächlichen moralischen Handlungen zu motivieren und um zu unterscheiden, in welchen Fällen die Vernunftprinzipien angewendet werden sollen, bedarf es einer durch Erfahrung geschärften Urteilskraft. Dass es mitunter schwierig ist, Vernunftprinzipien in Handlungen umzusetzen, bestreitet Kant nicht. Die Orientierung der praktischen Regeln an den Vernunftprinzipien ist jedoch notwendig aus einem pragmatischen Grund: die praktischen Regeln können im Laufe der Zeit und der Geschichte verderben, deshalb wird ein praxisunabhängiger Leitfaden für ihre Beurteilung benötigt. Wenn zum Beispiel das Lügen sich als eine Regel durchgesetzt hat und sich in der Wirtschaft durchaus mit nachvollziehbaren Beweggründen erklären lässt,



John Stuart Mill.

ist sie im Sinne Kants eine praktische Regel, niemals aber ein moralisches Gesetz. Wir brauchen allgemeine moralische Prinzipien aus der Vernunft, die außerhalb der konkreten Situation und fernab von den Neigungen und Interessen der handelnden Person stehen, um jederzeit und unabhängig davon die moralische Verbindlichkeit der Handlung bewerten zu können. Kant gibt in seiner Ethik mit dem Kategorischen Imperativ eine eindrucksvolle Methode an, wie die moralische Verbindlichkeit einer Handlung nach den formalen Gesetzen des Denkens herausgefunden werden kann: Nur wenn die Maxime „*Du sollst lügen*“ ein konsistentes allgemeines Gesetz sein kann, dann ist die Lüge moralisch zulässig. Die Lüge besteht den formalen Test des Kategorischen Imperativs jedoch nicht. Sie ist als allgemeines Gesetz widersprüchlich, ja nichtig. Wenn es allgemein gelten würde, dass jeder sich durch eine Lüge einen Vorteil verschaffen könnte, dann würde dies, da alle lügen, den Vorteil unmöglich machen. Wenn jemand lügt, behandelt er andere Menschen unwürdig, d.h. als Mittel zur Verwirklichung seiner partikularen Interessen (zweite Formel des Kategorischen Imperativs). Die bewusste Lüge mit dem Ziel, sich auf Kosten anderer zu bereichern, ist als eine subjektive praktische Regel möglich und durchaus verbreitet; sie ist aber aus Sicht der deontologischen Theorie Kants kein kohärentes moralisches Verhalten.

Teleologische Betrachtung. Die teleologische Ethik bewertet das Lügen im Hinblick auf die Konsequenzen. Wenn die Konsequenzen einer Lüge gut sind, das heißt hier, wenn damit Glück gespendet

und vermehrt wird, dann ist ein solches Verhalten sittlich. Die Auffassung von Glück ist aus teleologischer Sicht entscheidend für die Bestimmung der moralischen Haltbarkeit der Lüge. Je nachdem, wie das Glück aufgefasst wird, gibt es verschiedene Arten teleologischer Ethik: Hedonismus, Eudämonismus und Utilitarismus (vgl. Düsing 2005, 19). Da diesen Arten jeweils verschiedene Annahmen von Glück zugrunde liegen, können die Urteile über die Lüge verschieden ausfallen. Aufgrund des begrenzten Umfangs konzentriert sich dieser Beitrag auf die Betrachtung des Lügenverhaltens aus Sicht des Utilitarismus in seiner Spielart als Regel-Utilitarismus, exemplarisch vertreten durch John Stuart Mill. Er versteht das Glück im Sinne einer sozialen Wohlfahrt als Nützlichkeit (*utility*) oder als größtmöglicher Nutzen der meisten. Glück ist im Utilitarismus das Erleben von Freude und das Freisein von Schmerz als einzigen Endzwecken, die wünschenswert und jedem einleuchtend sind (vgl. Mill 2006, 25). Für die Bestimmung des Glücks als Gesamtzweck differenziert Mill zwischen sinnlichen Freuden und geistigen Freuden. Zur Verwirklichung geistiger Freuden sind Bildung und eine Kultur erforderlich, die Mill in jedem zivilisierten Land voraussetzt (Mill 2006, 45). Die zivilisierten Gesellschaften müssen Gerechtigkeit verwirklichen, weil diese dem Glück der meisten dient: Die Gerechtigkeit ist somit einen Teil der allgemeinen Nützlichkeit (Mill, 2006, 126). Da die Lüge (*break faith*) ungerecht ist, fördert sie nicht immer die allgemeine Nützlichkeit und verstößt dann gegen das utilitaristische Prinzip (Mill 2006, 134). Wenn die Lüge dagegen für die meisten nützlich ist, dann ist sie in der Theorie von Mill geboten. Die Wahrhaftigkeit ist daher nicht in jedem Falle moralisch verpflichtend: „*Like the other obligations of justice already spoken of, this one is not regarded as absolute, but as capable of being overruled by a stronger obligation of justice on the other side; or by such conduct on the part of the person concerned as is deemed to absolve us from our obligation to him, and to constitute a forfeiture of the benefit which he has been led to*

expect“ (Mill 2006, 134). Es wird deutlich, dass die Wahrhaftigkeit in der utilitaristischen Ethik keinen unbedingten Notwendigkeitscharakter hat – sie ist eine hilfreiche Bewertungsrichtlinie in Bezug auf das Prinzip der Nützlichkeit und der Wohlfahrt.

Tugendethische Betrachtung. In der Ethik des Aristoteles verstößt das bewusste Lügenverhalten gegen die Wahrhaftigkeit als Tugend im Sinne persönlicher Vollkommenheit. Die Wahrhaftigkeit ist eine Tugend, die sich Aristoteles als die richtige Proportion zwischen zwei Schlechtigkeiten – zwischen Einbildung und Ironie – vorstellt (vgl. Aristoteles, 1126b): „*Wer sich nun bedeutender macht, als er ist, ohne besondere Absicht, ist zwar einem schlechten Menschen ähnlich (denn sonst hätte er keine Freude an der Lüge), aber wird doch eher eitel als schlecht sein. Wenn er aber eine Absicht hat, so ist es, noch nicht allzu tadelnswert, wenn diese in Ehre oder Ansehen besteht; besteht sie aber in Geld, oder was mit Geld zu erreichen ist, so ist es schon häßlicher.*“ (Aristoteles, 2000, 1127a-1127b). Die präzise Bestimmung der richtigen Proportion oder Mitte nach Aristoteles ist schwierig, da sie eine exakte Formulierung von Extremen voraussetzt und von Faktoren abhängt, die sowohl die persönlichen Anlagen des Einzelnen als auch die organisierte Gemeinschaft als Ganzes betreffen.

Es lässt sich festhalten, dass aus Sicht der drei genannten Ethikansätze eine Lüge, die dem Zweck dient, sich auf Kosten anderer einen Vorteil zu verschaffen, im Allgemeinen nicht sittlich zulässig sein kann. Die deontologische Ethik argumentiert für eine unbedingte Pflicht zur Wahrhaftigkeit in jeder Situation und unabhängig von den eigenen und den Interessen anderer. Der Kantischen Ethik folgend ist eine Lüge auch dann nicht zulässig, wenn sie das Leben eines Menschen schützen würde (Kant, 1998b, A311). Die Strenge in der Betrachtung der Lüge ist zurückzuführen auf die strikte Unterscheidung von Sitten als praktischen Regeln des Zusammenlebens und einer davon unabhängigen, reinen Vernunft.



Dass Kant seine Ethik auf den Bereich der reinen Vernunft beschränkt und von der Empirie abstrahiert, bedeutet allerdings nicht, dass die empirische Anthropologie zu vernachlässigen ist. Im Gegenteil: die moralischen Gesetze der Vernunft erfordern eine durch Erfahrung geschärfte Urteilskraft, „um teils zu unterscheiden, in welchen Fällen sie ihre Anwendung haben, teils ihnen einen Eingang in den Willen des Menschen und Nachdruck zur Ausübung zu verschaffen, da diese, als selbst mit so viel Neigungen affiziert, der Idee einer praktischen reinen Vernunft zwar fähig, aber nicht so leicht vermögend ist, sie in seinem Lebenswandel in concreto wirksam zu machen“. (Kant, 1998a BA IX/X). Bei der Untersuchung des Übergangs von normativen Prinzipien aus der Vernunft und praktischer Anthropologie aus Erfahrung kann der Anwendung der experimentellen Wirtschaftsforschung eine Schlüsselrolle zukommen. Sowohl die teleologische und die tugendbasierte Ethik lassen einen gewissen Bewertungsspielraum über das Lügenverhalten zu. Sowohl die Bestimmung der richtigen Proportion bei Aristoteles als auch die Bewertung nach dem Prinzip der Nützlichkeit bei Mill sind vage und erlauben es unter Umständen zu lügen. Die experimentelle Wirtschaftsforschung kann auch hier einen Beitrag leisten, da sie das tatsächlich gezeigte Verhalten dokumentiert und die Bewertungen des Lügenverhaltens daran orientiert werden können.

2. Die Methode der experimentellen Wirtschaftsforschung

Kontrolle und Kausalität. Die experimentelle Methode hat den zentralen Vorteil, dass menschliches Verhalten unter kontrolliert veränderten, experimentellen Bedingungen beobachtet werden kann. Kontrolliert werden können insbesondere die situativen Verhältnisse, wie zusätzliche Informationen und Handlungsalternativen, Anzahl der Interaktionspartner und Zufallsereignisse sowie monetäre Anreize. Das tatsächlich gezeigte Verhalten der Experimentteilnehmer kann unmittelbar beobachtet werden. Dies ist ein entscheidender Vorteil, insbesondere wenn unerlaubtes oder geheim zu haltendes Verhalten, wie zum Beispiel Lügenverhalten (Conrads, Irlenbusch, Rilke und Walkowitz, 2011), Sabotage (Harbring und Irlenbusch, 2008) oder Korruption (Abbink, Irlenbusch und Renner, 2002) untersucht werden soll, da hierzu aus nahe liegenden Gründen kaum Daten aus Unternehmen gesammelt werden können. Darüber hinaus kann der Experimentator gezielt einzelne Parameter verändern, um Kausalitäten bei Verhaltensweisen aufzudecken. Ein Experiment wird dabei meist speziell entworfen, um eine konkrete, eng umgrenzte Forschungshypothese zu testen. Betrachten wir eine experimentelle Bedingung B , die durch die Eigenschaften $\{b_1, b_2, \dots, b_m\}$ gegeben sei, und sei B^* eine modifizierte experimentelle Bedingung mit den Eigenschaften $\{b_1^*, b_2, \dots, b_m\}$, mit $b_1 \neq b_1^*$, d.h. die Bedingungen unterscheiden sich nur in einer Eigenschaft. Dabei bezeichne Δb_1 den Unterschied von b_1 und b_1^* . Beobachtet man nun ein Verhalten V unter der experimentellen Bedingung B und ein signifikant verschiedenes Verhalten V^* unter der experimentellen Bedingung B^* , so schließt man, dass Δb_1 ursächlich für die Verhaltensänderung von V nach V^* ist. Ist ein solcher Schluss zulässig, so nennt man das Experiment intern valide. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sich die beiden Bedingungen B und B^* tatsächlich nur in der einen zu untersuchenden Eigenschaft unterscheiden.

Foto: Stefan Balk – Fotolia.com

Außerdem sollte sich die Verhaltensänderung mit der experimentellen Anordnung konsistent replizieren lassen. Mit Hilfe von natürlich entstandenen Felddaten können kausale Zusammenhänge oft nur schwer aufgedeckt werden, da zwei Bedingungen sich selten genau in nur einer Eigenschaft unterscheiden.

Experimentelles Design. Zentrales Element der experimentellen Wirtschaftsforschung ist das Herausarbeiten von wesentlichen Merkmalen realer Entscheidungssituationen und deren Abbildung in ein experimentelles Design. Hierfür haben sich allgemeine Standards zum Design und der Durchführung von Experimenten etabliert (siehe zum Beispiel Camerer, 2003). Teilnehmer werden den einzelnen experimentellen Bedingungen zufällig zugeteilt, um Verzerrungen aufgrund von Selektion zu vermeiden. Die Anzahl der unabhängigen Beobachtungen muss hinreichend groß sein, um Schlussfolgerungen statistisch zu untermauern. Die Teilnehmer werden mittels schriftlicher Anleitungen über den Ablauf und die Inhalte des Experiments informiert. Die Anleitungen für verschiedene Bedingungen unterscheiden sich lediglich durch die Beschreibung derjenigen Eigenschaft, die in den einzelnen Bedingungen variiert werden soll (Eigenschaft b_1). Die Beschreibung der experimentellen Situation soll wahrheitsgemäß und vollständig erfolgen. Die Befürchtung ist, dass eventuelle Täuschungen unkontrollierbare Spekulationen der Teilnehmer verursachen, die das im Experiment gezeigte Verhalten beeinflussen könnten. Jedes ökonomische Laboratorium ist darauf bedacht, eine Reputation für die ehrliche Offenlegung der Experimentsbedingungen aufzubauen. Die Entscheidungen im Experiment werden anonym durchgeführt, d.h. ein Teilnehmer erfährt nicht, mit welcher Person er gerade interagiert, und er kann sich darauf verlassen, dass die Entscheidungen, die er trifft, nicht seiner Person zugeordnet werden können. Anonymität unter den Teilnehmern wird meist durch individuelle Kabinen realisiert, in denen über vernetzte Computer kommuniziert wird. Auf diese Weise sollen unkontrollierbare Einflüsse,

wie Wirkungen von Aussehen des Interaktionspartners oder Sprache, ausgeschlossen werden. Auch die Anonymität der Teilnehmer gegenüber den Experimentatoren sollte sichergestellt werden, zum Beispiel durch Codenamen der Teilnehmer. In der experimentellen Wirtschaftsforschung erhalten die Teilnehmer reale monetäre Anreize für ihre Entscheidungen. In der Anleitung wird beschrieben, wie sich einzelne Handlungsalternativen auf die eigene Auszahlung sowie die Auszahlungen anderer Teilnehmer auswirken. Es gibt Evidenz dafür, dass monetäre Anreize die Varianz in Entscheidungen reduzieren. Der in einem Experiment erzielte monetäre Betrag wird jedem Teilnehmer am Ende des Experiments individuell in bar ausgezahlt. Die Veröffentlichung der exakten Beschreibung der Experimentsdurchführung inklusive der schriftlichen Anleitungen zum Experiment ist für eventuelle Wiederholungen durch andere Wissenschaftler unerlässlich.

Untersuchungszwecke von Experimenten. Die experimentelle Wirtschaftsforschung zielt insbesondere auf drei Bereiche: (i) *Speaking to theorists*, (ii) *Searching for facts*, (iii) *Whispering in the ears of princes* (Roth, 1995). Die erste Klasse von Experimenten (vgl. auch Croson und Gächter 2010) dient der Überprüfung von formalen Theorien. Werden regelmäßige Abweichungen von dem durch die Theorien prognostizierten Verhalten gefunden, können diese Erkenntnisse zurückwirken auf die Theoriebildung (zur wissenschaftsphilosophischen Diskussion, inwieweit es möglich ist, formale Theorien durch Experimente zu testen siehe Guala, 2005). Experimente der zweiten Kategorie untersuchen Einflussfaktoren, die in der theoretischen Modellierung noch nicht berücksichtigt wurden. Selten (1998) schlägt vor, Experimente sogar explizit zur Entdeckung neuer bislang unbekannter Zusammenhänge einzusetzen. Dieser *explorative Ansatz* folgt der Idee, dass beobachtete Wirkungen von Einflussfaktoren zu Hypothesen führen, welche dann in neu entwickelten Experimenten überprüft werden müssen. In die zweite Kategorie

fallen auch solche Experimente, mit deren Hilfe Daten gewonnen werden, um in Theorien verwendete Parameter zu schätzen. Die dritte Kategorie von Experimenten dient der Beratung von Entscheidungsträgern zum Beispiel in Unternehmen. Experimentelle Untersuchungen sind hier oft sehr gut geeignet, einzelne Details zur Debatte stehender situativer Bedingungen zu modellieren und zu variieren. Beispiele sind experimentelle Untersuchungen von Steuersystemen, Wettbewerbsregulierungen oder die Gestaltung von Märkten wie UMTS-Auktionen.

Externe Validität und Feldexperimente. Aus Experimenten gewonnene Schlussfolgerungen sehen sich häufig der Kritik ausgesetzt, dass sie nur eingeschränkt auf „reale“ Situationen übertragbar seien. Ein experimentelles Ergebnis verfügt über *externe Validität*, wenn (in obiger Notation) die Änderung Δb_1 der Bedingung b_1 die Verhaltensänderung von V nach V^* nicht nur im Experiment verursacht, sondern in gleicher Weise in Situationen außerhalb des Laboratoriums wirkt. Ein Einwand, warum ein experimentelles Ergebnis nicht als extern valide angesehen werden könnte, ist die eventuell als künstlich wahrgenommene experimentelle Situation (Bardsley et al., 2010). Ein solcher Eindruck resultiert häufig aus Vereinfachungen, die vorgenommen werden müssen, um auf die für wesentlich gehaltenen Eigenschaften der realen Situation zu fokussieren. Vereinfachungen ergeben sich auch zum Beispiel aus Gründen der praktischen Durchführung der Experimente, wie dem vornehmlichen Einsatz von Studierenden als Teilnehmer. Die Forderung nach externer Validität wird je nach Untersuchungszweck des Experiments in unterschiedlicher Dringlichkeit erhoben. So wird im Allgemeinen bei Experimenten, die zum Test einer Theorie durchgeführt werden, der internen Validität eine größere Bedeutung zugemessen als der externen Validität. Die Forderung nach externer Validität hat jedoch größere Bedeutung für Experimente, deren Ergebnisse der Beratung von Entscheidungsträgern zum Beispiel in Unternehmen dienen. Um die

externe Validität zu erhöhen, werden in jüngster Zeit komplementär zu Laborexperimenten auch Experimente in natürlichen Umgebungen, so genannte Feldexperimente (Harrison und List, 2003) realisiert. Die Idee ist, dass Verhalten in einer natürlichen Umgebung beobachtet wird, ohne dabei jedoch auf ein Mindestmaß an Kontrolle in Form von verschiedenen experimentellen Bedingungen zu verzichten. In Feldexperimenten können zudem Teilnehmer zum Einsatz kommen, die zum Beispiel aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit in der zu untersuchenden Entscheidungssituation bereits Erfahrung gesammelt haben. Da die Kontrolle in natürlichen Umgebungen meist geringer ist als im Labor, wird ein Zugewinn an externer Validität in Feldexperimenten in der Regel auf Kosten der internen Validität erkaufte.

3. Experimentelle Studien zum Lügenverhalten

Entlohnungsschemata und Lügen. Fischbacher und Heusi haben ein einfaches und sehr interessantes Experiment vorgestellt, mit dem das Lügenverhalten von Teilnehmern untersucht werden kann (Fischbacher und Heusi, 2008). An der Universität Zürich wurden insgesamt 746 Teilnehmer aufgefordert, einen 6-seitigen Würfel mit dem Ziel zu werfen, so die eigene Entlohnung für das Ausfüllen eines Fragebogens selbst zu bestimmen. Die gewürfelte Augenzahl wurde am Ende von den Teilnehmern in ein dafür vorgesehenes Feld eingetragen. Für das Würfeln einer 1, 2, 3, 4 oder 5 erhielten die Teilnehmer die jeweilige Augenzahl in CHF ausgezahlt. Bei einer 6 hingegen betrug die Auszahlung Null. Den Experimentatoren war es während des Experiments nicht möglich, die tatsächlich gewürfelte Augenzahl der Teilnehmer zu beobachten, da die Teilnehmer in abgeschirmten Kabinen saßen. Die beschriebene Entlohnungsstruktur bot daher allen Teilnehmern des Experiments einen Anreiz zu lügen, um so die eigene Auszahlung zu maximieren. Um Rückschlüsse auf das Lügenverhalten der Teilnehmer zu ziehen, wurden nach Abschluss

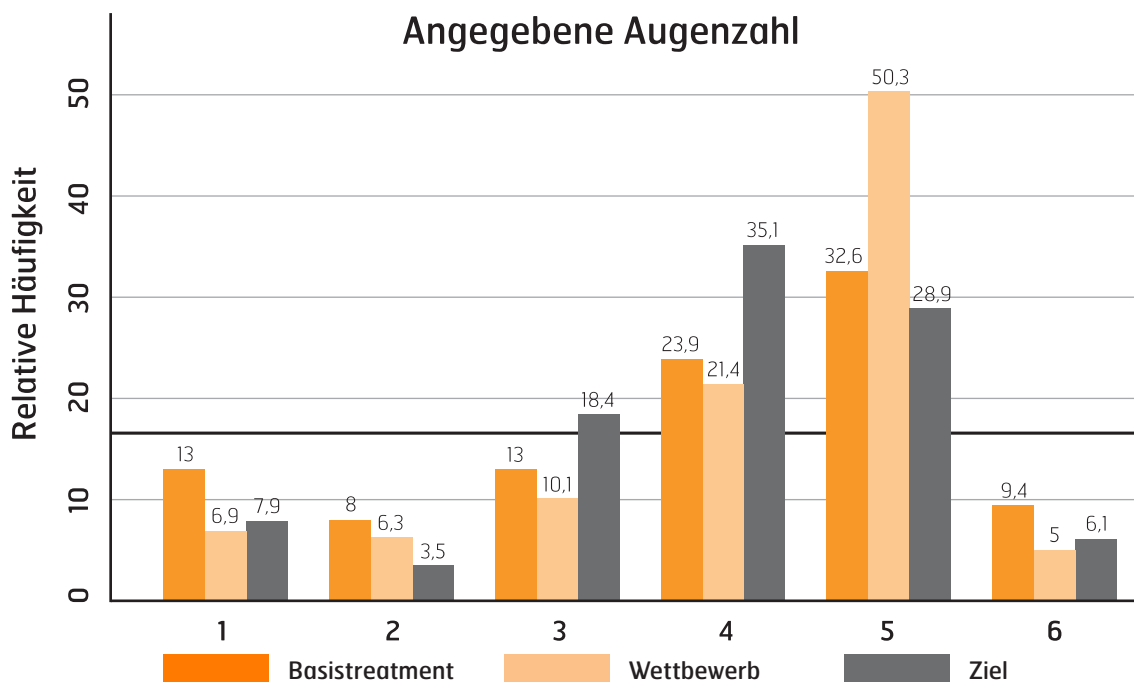


Abbildung 1

des Experiments die theoretische Verteilung der Augenzahlen (jede Augenzahl sollte etwa mit einer relativen Häufigkeit von 16,7% auftreten) mit den beobachteten Häufigkeiten der angegebenen Augenzahlen verglichen. Diese Werte wichen zum Teil deutlich von der theoretischen Verteilung ab: Ein Teil der Teilnehmer antwortete vermutlich ehrlich (Augenzahl 6: 6,4%); jedoch gaben 35% der Teilnehmer an, eine 5 gewürfelt zu haben. Dieses Ergebnis zeigt, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest ein Teil der Teilnehmer gelogen hatte. Es konnte jedoch auch beobachtet werden, dass nicht alle Teilnehmer, und falls doch, nicht in vollem Umfang, bei der Nennung ihrer Zahl gelogen hatten. Häufiger als theoretisch vorhergesagt wurde die Augenzahl 4 angegeben (27,2%). Die Wissenschaftler zogen daraus den Schluss, dass ein Teil der Teilnehmer seine Lügen hinter der genannten Augenzahl 4 „versteckt“ hat, um nicht direkt als Lügner enttarnt zu werden. Möglicherweise konnten sie so auch ihr schlechtes Gewissen beruhigen, da sie nicht den vollen, potentiell möglichen Umfang

des Betrugtes ausgeschöpft hatten.

Einen Hinweis auf die Gültigkeit dieser Annahme liefern auch die experimentellen Ergebnisse der Kölner Wissenschaftler Conrads, Irlenbusch, Rilke und Walkowitz. Aufbauend auf dem gerade beschriebenen Experiment haben sie untersucht, wie unterschiedliche Entlohnungsanreize die Häufigkeit beeinflussen, mit der Menschen zu einer Lüge greifen (Conrads, Irlenbusch, Rilke und Walkowitz, 2011). In einem ersten Schritt wiederholten sie zunächst das Experiment von Fischbacher und Heusi und fanden eine sehr ähnliche Häufigkeitsverteilung der angegebenen Augenzahlen (siehe Abbildung 1, Basistreatment). Innerhalb einer zweiten Untersuchungsbedingung änderten sie jedoch die Auszahlungsregeln für die Teilnehmer so, dass diejenigen Teilnehmer, welche mindestens eine 3 gewürfelt hatten, eine Auszahlung in Höhe von 5 € erhielten. Teilnehmer, die kleinere Augenzahlen angaben, erhielten demnach keine Auszahlung. Über 88% der Teilnehmer gaben an, mindestens eine 3 gewürfelt zu haben,



was deutlich über der zu erwarteten Anzahl von 66,7% liegt (siehe Abbildung 1; Ziel). Nur 18,4% gaben an, genau eine 3 gewürfelt zu haben. Diese Häufigkeit ist nicht signifikant verschieden von der theoretisch erwarteten Häufigkeit in Höhe von 16,7%. Interessanterweise ließ sich jedoch auch beobachten, dass 35,1% der Teilnehmer eine 4 angegeben hatten. Ähnlich wie Fischbacher und Heusi sehen die Wissenschaftler darin ein Indiz dafür, dass ein Teil der Teilnehmer sein lügenhaftes Verhalten verschleiern wollte. Die Angabe einer 4 erschien den Teilnehmern möglicherweise als weniger verdächtig als die exakte Angabe der Zielaugenanzahl 3. Zusammengefasst weisen die Ergebnisse aber auch darauf hin, dass nicht alle Teilnehmer gelogen hatten. Außerdem scheinen sich die Teilnehmer in einem gewissen Maße der moralischen Dimension des Lügens bewusst gewesen zu sein. Dies zeigt sich darin, dass, obwohl ein Großteil der Teilnehmer bestrebt war, durch falsche Angaben ein hohes Einkommen zu erzielen, sie trotzdem versuchten, ihr unmoralisches Verhalten zu verstecken. In einer weiteren Untersuchungsbedingung führten die Kölner Wissenschaftler Wettbewerb zwischen den Teilnehmern ein. Jeweils zwei Teilnehmer wurden einander zugeordnet. Jetzt erhielt immer nur derjenige Teilnehmer eine Auszahlung (10 €), der die höhere der

beiden gewürfelten Augenzahlen angegeben hatte. Wenn beide Teilnehmer dieselbe Augenzahl eingetragen hatten, entschied ein faires Los über den Gewinner. In dieser Untersuchungsbedingung war es den Teilnehmern nur schwer möglich, die Wahrscheinlichkeit, ein hohes Einkommen zu erzielen, zu maximieren, und gleichzeitig das eigene Lügenverhalten zu verschleiern. Über 50% der Teilnehmer im Experiment mit Wettbewerb gaben an, eine 5 gewürfelt zu haben (siehe Abbildung 1, Wettbewerb). Unter Wettbewerb haben signifikant mehr Teilnehmer eine 5 angegeben als in der Basisbedingung. Die Ergebnisse zeigen, dass das beobachtete Lügenverhalten auch von den Anreizbedingungen bestimmt wird, unter welchen die Teilnehmer ihre Entscheidungen treffen. Sind nur solche Verschleierungsmöglichkeiten verfügbar, die den Erfolg der Lüge sehr unwahrscheinlich machen, so verzichten viele Teilnehmer auf die Verschleierung.

Kommunikation und Lügenverhalten. Den Einfluss von Kommunikation auf das Lügenverhalten haben Charness und Dufwenberg (2006) untersucht. Mit einer experimentellen Studie zeigen sie, dass manche Menschen Schuldgefühle, die durch das bewusste Greifen zu einer Lüge entstehen können, vermeiden wollen und aus diesem Grund zum Teil sogar ganz auf eine Lüge verzichten. Im Speziellen untersuchten sie den Einfluss von Kommunikation und abgegebenen, nicht bindenden, Versprechen auf das gezeigte Lügenverhalten. In einem einperiodigen Prinzipal-Agenten-Spiel, in dem der Agent eine verborgene Handlung zu Lasten des Prinzipals ausführen konnte, war es dem Prinzipal nicht möglich, opportunistisches Verhalten zu verhindern. Es zeigte sich, dass obwohl die vorher abgegebenen Versprechen nicht bindend waren, die Häufigkeit des Lügens deutlich kleiner wurde, nachdem der Agent dem Prinzipal vertrauenswürdigen Handeln signalisiert hatte. Aufgrund von Schuldaversion vermieden es einige Teilnehmer offenbar, von den gemachten Versprechen abzuweichen.

Edellügen. Gemeinsam mit Erat konnte Gneezy in einer Experimentsserie zum Lügenverhalten zeigen, dass manche Experimentsteilnehmer auch ausdrücklich zugunsten anderer Probanden logen, wenn ihnen die Möglichkeit dazu gegeben wurde, und sogar einen geringen Auszahlungsverlust hinnahmen, wenn der Nutzen für die andere Person entsprechend groß war (Erat und Gneezy, 2009). In einem Sender-Empfänger-Spiel wurden zunächst jeweils zwei Probanden – ein Sender und ein Empfänger – einander zugeordnet. Danach warfen die Experimentatoren einen Würfel und teilten das Ergebnis (1, 2, 3, 4, 5, oder 6) nur dem Sender mit. Dieser konnte dann eine Nachricht mit einer frei wählbaren Zahl über das Ergebnis des Würfelwurfs an den Empfänger schicken. Der Empfänger musste nach Erhalt der Nachricht des Senders, eine Zahl zwischen 1 und 6 wählen und den Experimentatoren mitteilen. Wenn der Empfänger dabei die tatsächlich gewürfelte Zahl gewählt hatte, bekamen er und der Sender jeweils 20 \$ ausgezahlt. Wählte der Empfänger eine Zahl jedoch von der tatsächlich gewürfelten Zahl ab, so erhielt er 30 \$ und der Sender 15 \$. Dem Sender war vor dem Schicken seiner Nachricht bekannt, wie seine Auszahlung von der Wahl des Empfängers abhing. Er wusste auch, dass dem Empfänger das tatsächliche Ergebnis des Würfelwurfs nicht bekannt war – die einzige Information, die der Empfänger über das Würfelergebnis erhielt, war die Nachricht des Senders. Außerdem waren nur dem Sender die Bedingungen für die möglichen Auszahlungen bekannt. Es zeigte sich, dass rund ein Drittel der Sender eine falsche Zahl (also nicht die tatsächlich gewürfelte) an den Empfänger kommunizierte. Aus Sicht von Erat und Gneezy ist dies ein Hinweis darauf, dass einige Sender mit dieser Lüge bewusst auf einen Einkommensanteil von 5 \$ verzichteten, um dadurch das Einkommen des Empfängers um 10 \$ zu erhöhen. Das Konzept der „Edellüge“ kann somit auch empirisch und unter kontrollierten Bedingungen beobachtet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Lügen nicht in jedem Fall als verwerflich betrachtet

werden; sie können unter Umständen auch ein altruistisches Mittel zur Unterstützung anderer Menschen darstellen.

4. Fazit

„Unlocking the door to unethical behavior requires an insightful understanding of the subtle influences on our behavior“ (Bazerman und Tenbrunsel, 2011).

Anliegen des vorliegenden Aufsatzes war es, wichtige ethische Argumentationslinien zum Lügenverhalten einerseits und entsprechende empirische Befunde aus der experimentellen Wirtschaftsforschung zusammenzubringen. Aus unserer Sicht ist es notwendig, empirische Befunde über unethisches Verhalten verstärkt in die philosophische Diskussion einzubringen. Die experimentellen Resultate zeigen, dass Menschen nicht unbedingt eine generelle Disposition zu unethischem Verhalten haben. Unethisches Verhalten entsteht häufig deshalb, weil Menschen situationsabhängig zu Verhaltensweisen neigen, denen sie sich nur schwer entziehen können und die zum Teil sogar der bewussten Kontrolle durch den Verstand entzogen sind. Die durch die experimentelle Wirtschaftsforschung gewonnenen Erkenntnisse tragen dazu bei, bestimmende Faktoren menschlichen Verhaltens in spezifischen Situationen herauszuarbeiten. Auf dieser Grundlage können Vorschläge für die Gestaltung der Entscheidungsumfelder wirtschaftlicher Akteure unterbreitet werden, mit dem Ziel, das durch normative Theorien als gut erkannte Handeln zu fördern. Die empirische Evidenz kann darüber hinaus auch Impulse für die wirtschaftsethische Diskussion selbst liefern. Es gibt gute Gründe dafür, dass die Formulierung ethischer Prinzipien nicht ausschließlich auf rein hypothetischen und abstrakten Reflektionen über menschliches Verhalten beruhen sollte, sondern auch empirisch gestützter Kenntnisse über die menschliche Natur bedarf, welche in eine Diskussion über die Suche nach

allgemeingültigen Normen und Prinzipien einfließen sollten: „*What would be the point of norms that human beings were psychological incapable of obeying? After all, normative reflection suggests, in a philosopher's formula, that 'ought' implies 'can'.*“ (Appiah, 2008). Die experimentelle Wirtschaftsforschung kann daher auch im Bereich einer normativ verstandenen Wirtschaftsethik einen wertvollen Bei-

trag leisten. Im Sinne eines Rawls'schen „*reflective equilibrium approach to ethics*“ (Rawls, 1951), welches theoretische moralische Prinzipien und intuitive moralische Urteile von Menschen zu einem stimmigen Gesamtsystem zusammenfügt, kann die experimentelle Wirtschaftsforschung Aufschluss über diese intuitiven moralischen Urteile durch die Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens geben.

LITERATUR

Abbink, K., B. Irlenbusch und E. Renner (2002): An Experimental Bribery Game, *Journal of Law, Economic, and Organization*, 18, 428-454.

Appiah, K. A. (2008): Experiments in Ethics. Harvard University Press.

Aristoteles (2000): Die Nikomachische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

Bardsley, N., R. Cubitt, G. Loomes, P. Moffat, C. Starmer, und R. Sugden (2010): Experimental Economics – Rethinking the Rules. Princeton University Press.

Bazerman, M. H. und A. E. Tenbrunsel (2011): Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It, Princeton University Press.

Camerer, C. (2003): Behavioral Game Theory – Experiments in Strategic Interaction, Princeton University Press.

Charness, G. und M. Dufwenberg (2006): Promises and Partnership, *Econometrica*, 74 (6), 1579-1601.

Conrads, J., B. Irlenbusch, R.M. Rilke, und G. Walkowitz (2011): Lies(') Pay, Working Paper, Universität zu Köln.

Croson, R. und S. Gächter (2010): The Science of Experimental Economics, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 73, 122-131.

Düsing, K. (2005): Fundamente der Ethik – Unzeitgemäße typologische und subjektivitäts-theoretische Untersuchungen. *Problemata frommann-holzboog* 152, Stuttgart.

Erat, S. und U. Gneezy (2009): White Lies, Rady School of Management, UC San Diego.

Fischbacher, U. und F. Heusi (2008): Lies in Disguise – An Experimental Study on Cheating, Working Paper No. 40, Thurgau Institute of Economics, University of Konstanz.

Guala, F. (2005): The Methodology of Experimental Economics. Cambridge University Press.

Harbring, C. und B. Irlenbusch (2008): How Many Winners are Good to Have? On Tournaments with Sabotage, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 65, 682-702.

Harrison, G. W. und J. A. List (2004): Field Experiments, *Journal of Economic Literature*, 42, 1009-1055.

Kant, I. (1998a): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Immanuel Kant: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie BA VI. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt, Insel Verlag, Wiesbaden.

Kant, I. (1998b): Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen, in: Immanuel Kant: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie A311. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt, Insel Verlag, Wiesbaden.

Mill, J.S. (2006): Utilitarianism, 45, Reclam 18461, Stuttgart.

Rawls, J. (1951): Outline of a Decision Procedure for Ethics, *Philosophical Review*, 60, 177-190.

Roth, A. E. (1995): Introduction to Experimental Economics, in: J. H. Kagel und A. E. Roth (Hg.): *Handbook of Experimental Economics*. Princeton University Press, 3-109.

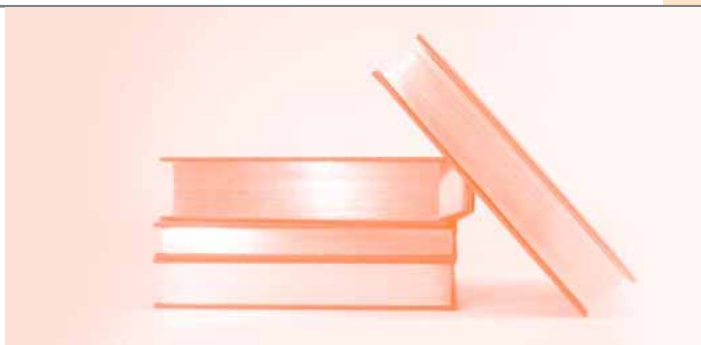
Selten, R. (1998): Features of Experimentally Observed Bounded Rationality, *European Economic Review*, 42, 413-436.

KONTAKT

Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik

Universität zu Köln

bernd.irlenbusch@uni-koeln.de



REZENSION ZU:

Volker Klenk/Daniel Hanke (Hrsg.):
„Corporate Transparency“ –
 Wie Unternehmen im Glashaus-Zeitalter
 Wettbewerbsvorteile erzielen

Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt a.M. 2009.

Text: Stephan Convent, Albert Löhr

„**V**ertrauen ist der Anfang von allem“ hieß es lange Zeit in einem Werbespot der Deutschen Bank. Er konnte allerdings nicht verbergen, dass hinter diesem psychologischen Anfang noch eine ganze Menge an rational durchschaubaren Prozessen ablaufen muss, damit das gewünschte Vertrauen entsteht. Staat und Gesellschaft sind ja misstrauisch geworden gegenüber ihrer Wirtschaft, orientieren sich eher an den handwerklichen Prinzipien von „Kontrolle und Transparenz“ und verweisen dazu gelegentlich sogar auf das Lenin zugeschriebenes Zitat „*Dowerjai, no prowerjai*“ (Vertraue, aber prüfe nach!).

Schwindendes Vertrauen zersetzt die normativen Funktionsgrundlagen des Marktes. Der Grad des wechselseitig vorhandenen Vertrauens innerhalb einer Gesellschaft ist von zentraler Bedeutung

für den wirtschaftlichen Reichtum der gesamten Gesellschaft wie auch seiner einzelnen Akteure, spricht: auch den Erfolg jedes einzelnen Unternehmens. Diesen Zusammenhang betonte bereits der geistige Gründervater der Marktwirtschaft Adam Smith, aber er wird auch in der modernen Literatur immer wieder hervorgehoben, nicht nur in unserem deutschen Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“. Wie Adam Smith mit seiner „Theorie der ethischen Gefühle“ zeigt im internationalen Kontext auch „Der Konflikt der Kulturen – Konfuzius und die Marktwirtschaft“ von Francis Fukuyama eindringlich, dass eine *bloß rationale* Orientierung individueller Akteure am Eigeninteresse nicht ausreicht, um in einer Gesellschaft erfolgreich zu wirtschaften. Während Smith (1759) bereits im 18. Jahrhundert die konstitutive Be-

deutung der „*fellow feelings*“ für das Funktionieren von Märkten analysierte, stellte zum Beispiel Fukuyama (1995) in der letzten Dekade diesen Zusammenhang unter den Bedingungen der Globalisierung heraus: Vertrauen ist elementarer Bestandteil jeglichen wirtschaftlichen Handelns.

Zunehmend in Frage steht seit der Radikalisierung des ökonomischen Denkens zur „mother of social sciences“ (Hirschleifer 1985) allerdings, wie sich die Relation zwischen Vertrauen und wirtschaftlichem Erfolg in der Unternehmung konkret verstehen und gestalten lässt – und hierbei vor allen Dingen, welche Möglichkeiten bestehen, Vertrauen wieder herzustellen, wenn es durch sichtbares Missmanagement oder gar Skandale zugrunde gerichtet wurde. Kann man vertrauensbildende Maßnah-

men im Unternehmenskontext gezielt vornehmen, sie am Ende gar „wettbewerbsstrategisch“ einsetzen? Wie „macht man“ Vertrauen?

Diese Fragen untersucht das im Oktober 2009 im FAZ-Verlag erschienene Buch *Corporate Transparency – Wie Unternehmen im Glashauszeitalter Wettbewerbsvorteile erzielen* von Volker Klenk und Daniel Hanke. Beide Herausgeber sowie etliche weitere Autoren haben ihren Hintergrund im Bereich Kommunikationswissenschaft der Universität Leipzig, i.e. dem einschlägig renommierten Arbeitsfeld von Günther Bentele. Für den Inhalt und das Anliegen des vorliegenden Buches wird im zeitgenössischen Gewande auch auf der Kampagnen-Webseite <http://www.transparenz.net/> und der Business-Webseite <http://www.klenkhorsch.de/> des Erstautors geworben – ein Hinweis, der hier sicher nützlich ist, so es ja auch um die Transparenz des vorliegenden Hintergrundes geht: „Klenk & Horsch ist eine partnergeführte Agentur für methodische Unternehmenskommunikation mit Hirn, Herz und Hand. Zu den Kunden gehören zahlreiche DAX-30-Konzerne und Fortune 500-Unternehmen ... Die Agentur hilft ihren Kunden, im Glashaus erfolgreich zu agieren.“

Obgleich das Problemfeld Transparenz und Vertrauen in der Managementliteratur schon seit längerem diskutiert wird (vgl. etwa Bushman/Piotrosky/Smith 2004, Osterloh/Weibel 2006, Hebb 2006, oder stilbildend Luhmann 1973), liegt mit der Veröffentlichung von Klenk und Hanke nun also erstmals eine konsequent beratungsorientierte und damit auf Breitenwirkung angelegte Aus-

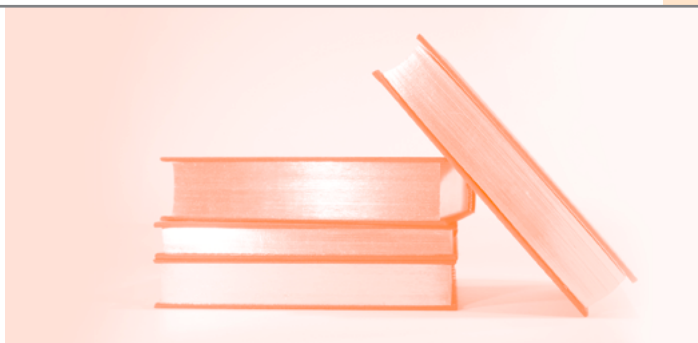
einandersetzung zum Thema *Vertrauen und unternehmerische Transparenz* für die deutschsprachige Leserschaft vor. Klenk/Hankes Sammelband ist für uns allerdings weniger für eine Beurteilung der Markterschließung oder Kommunikationsgüte interessant, sondern wegen seines inhaltlichen Ansatzes: Die Autoren unterbreiten mit der Forderung nach Transparenz einen couragierten Handlungsvorschlag zur Prävention von kontraproduktivem Verhalten der Unternehmungen, der nähere Betrachtung wert ist.

Blättert man durch den Aufbau und die inhaltliche Konzeption des Sammelbands, so fallen schnell die jeweils häufig theorie- (S. 16-131) und praxisorientierten Beiträge (S. 133-238) auf, die durch eine Vielzahl „frischer“ Autoren mit einschlägigen Erfahrungen zusammengetragen wurden. Die dabei vorangestellten theoretischen Überlegungen – notabene: Theorie steht in den Augen von Praktikern anscheinend doch *vor* der Praxis (***) – betonen die zunehmende Bedeutung der Transparenz als strategischem unternehmerischen Handlungsaspekt. Die Schlüsselstellung nimmt dabei der von Klenk verfasste Einleitungsaufsatz *„Corporate Transparency: Erfolgreich Handeln im Glashaus“* ein, der den weiteren Autoren des Buches auch als theoretische Bezugsfolie zur Erstellung ihrer eigenen Beiträge zur Verfügung gestellt wurde (vgl. S. 11 unten). Wir müssen ihn also besonders genau ansehen und analysieren.

Weitere Beiträge wurden u.a. von Günter Bentele in Kooperation mit Jens Seiffert, Henning Herzog sowie von Co-

Editor Daniel Hanke verfasst. Der Fokus dieser Beiträge liegt in den Auswirkungen organisatorischer Transparenz auf Unternehmensprozesse (Bentele/Seiffert), die erfolgreiche Krisenprävention mit Corporate Transparency (Herzog) und auf der Bedeutung von Werten für die organisationale Implementierung korporativer Transparenz (Hanke). Zusätzliche theoretische Impulse, die auf die Unternehmensberichterstattung von morgen resp. die Prävention von Wirtschaftskriminalität fokussieren, stammen von der PwC-Partnerin Nadja Picard und von dem ehemals u.a. für die Deutsche Bahn AG als Ombudsmann für Korruptionsbekämpfung agierenden Rainer Buchert. Im Praxisteil werden die theoretischen Ausführungen von neun deutsch- und englischsprachigen Beiträgen abgerundet, die sich mit der Darstellung von strategischen Fehlentscheidungen, aber auch von Best Practice-Beispielen bei Adidas, BASF, Deutsche Bahn, HypoVereinsbank, McDonalds, SAP und weiteren befassen.

Theoretischer Referenzpunkt für diese Beiträge ist das Prinzip der *Corporate Transparency* von Volker Klenk, das im programmatischen Einführungsaufsatz genauer entwickelt wird. Klenk und Hanke hinterfragen die Basis von Vertrauen, suchen nach ihren systematischen Herstellungsbedingungen und orten diese in der Transparenz des Unternehmens. Der Schritt in die Transparenz sei im Zeitalter global verfügbarer Informationen ohnehin unumgänglich, wie Klenk vielfach unter Verweis auf das erste Axiom der Metakommunikation von Paul Watzlawick (1996, S.53) festhält: „Man kann nicht nicht kommu-



nizieren.“ Aber was soll ein Unternehmen denn kommunizieren, transparent machen? Sicher ist genau hier professionelle Beratung gefragt – in diesem Sinne ist das Buch sicherlich ein „Teaser“.

Mit einem Blick auf die „Treiber“ der Corporate Transparency belegt Klenk deren strategische Relevanz unter den Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns im 21. Jahrhundert: Neue Kommunikationsmöglichkeiten und die Forderung nach einer *Good Corporate Governance* werden angetrieben von steigender gesellschaftlicher Forderung nach Kontrolle und Übernahme sozialer Verantwortung durch die Unternehmen – und das nicht mehr in einem nationalen, sondern in einem weltweiten Kontext. Besonders einflussreich ist dabei die zunehmende Stärke zivilgesellschaftlicher Organisationen, repräsentiert durch weltweit geschätzte 60.000 NGOs und durch Verbraucherorganisationen (S. 27). Parallel hierzu sinkt das Vertrauen der Bürger in die Unternehmen (S. 22ff.) wegen allgemeiner Neigung zu Gigantismus, Anonymisierung und Beschleunigung des Wirtschaftslebens. Der allgemeine Wertewandel treibt die Skepsis ebenso voran wie die Medienökonomie: (vermeintliche) Skandale prägen selbst bei unsicherer Quellenlage die Schlagzeilen, die von banaler Visualisierung ergänzt werden. Diese Einflussfaktoren konstituieren im Wechselspiel die Triebkräfte für das von Klenk seit 2004 propagierte „Glashaus-Axiom“: „Jedes unternehmerische Handeln ist öffentlich.“ (S. 11, S. 25 ff.).

Auf www.transparenz.net liest man in

diesem Sinne: „Das Handeln von Unternehmen, Unternehmen und Marken wird heute permanent argwöhnisch beobachtet von kritischen Öffentlichkeiten wie Kunden, Lieferanten, Analysten, Politikern, Journalisten, NGOs und Mitarbeitern. Sie alle fordern in einem bislang unbekanntem Ausmaß Transparenz und umfangreiche Rechenschaft über umweltschonendes, sozialverträgliches und gesellschaftlich verantwortliches Handeln. Kommen die Marken und Unternehmen diesen Forderungen nicht nach, machen die Stakeholdergruppen Druck und erzwingen Transparenz und verantwortliches Handeln. Dieser globale Trend ist unumkehrbar. Wer dem Glashaus-Axiom nicht Rechnung trägt, wird gejagt, angeklagt, geoutet, geächtet. Dann sinken Reputation, Absatz, Umsatz, Aktienkurs. Nur ein robustes gesellschaftsorientiertes Wertesystem, Transparenz zu kritischen Themen und offene Kommunikation der partikularen Eigeninteressen sichern den nötigen Handlungsspielraum. Nur Unternehmen, die diesen Prozess aktiv steuern, können langfristig und nachhaltig ihre strategischen und taktischen Unternehmensziele erreichen“ (Dr. Volker Klenk, im Herbst 2004).

Der Autor fordert daher eine Neubestimmung nicht nur von Unternehmensleitwerten, sondern auch eine Neuausrichtung des konkreten Handelns hin zu einem unternehmerischen Management-

konzept, in das die Corporate Transparency strategisch integriert ist. Präzisiert und begründet wird die Forderung wie folgt: „Freiwillige unternehmerische Transparenz, die über gesetzliche Transparenz- und Publizitätspflichten hinausgeht, ist eine zeitgemäße strategische Option zur Konfliktreduktion und Steigerung des Unternehmenswertes, denn sie ist eine entscheidende Voraussetzung für die Gewinnung, Wiederherstellung oder Festigung von Vertrauen.“ (S. 11, S. 18)

Diskutieren möchten wir hier zwei begriffsstrategische Annahmen der Herausgeber, da diese einleitend besonders hervorgehoben werden (S. 12f.):

- 1) Transparenz ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck (S. 17).
- 2) Transparenz ist kein Maximierungs-, sondern ein Optimierungsproblem (S. 18).

■ **Ad 1):** Transparenz ist für Klenk nicht ein Wert an sich, auch nicht Vertrauen, wenn man es genau betrachtet, sondern jeweils nur Mittel zum unternehmerischen Erfolg. Er ist der Zweck, auf den sich alles zu beziehen hat. Zur Erläuterung unterbreitet der Autor eine für den akademischen Diskurs recht banal anmutende, eindimensionale Kausalkette, die sich in Analogie zu den militärischen Überlegungen von Clausewitz' bewegt – was im Bereich des Strategischen Managements ja durchaus nicht unüblich ist. Hier also das Kernstück der Theorie (S. 11):

Transparenz
(Mittel)

Vertrauen
(Weg)

Reputation
(Ziel)

Erfolg
(Zweck)

Transparenz ist demgemäß die Basis für das fragile Konstrukt Vertrauen. Wer mit offenen Karten spielt und Geheimniskrämerei meidet, dem wird Ehrlichkeit und Berechenbarkeit zugeschrieben, was die Reputation des Unternehmens erhöht und somit langfristig den Erfolg sichert. Das kollektive Aufseufzen laienhafter und professioneller Philosophen mag an dieser Stelle durch den Lärm-schutzwall des Elfenbeinturmes bis nach außen dringen – alleine gilt es freilich zu bedenken, dass Unternehmungen für das Prinzip der Offenheit zu begeistern sind, und dort ist die obige Anordnung der Begriffe und Pfeile gängiges Selbstverständnis. Wenn Transparenz und Vertrauen auf diese Weise Eingang in verschwiegene „Misstrauensorganisationen“ (Bleicher 1982) bringen können, sollte diese Form der Instrumentalisierung doch auch dem Philosophen schmecken.

Fast zwangsläufig wird der linear angelegte Zusammenhang schon im unmittelbar folgenden Beitrag von Bentele/Seiffert kritisch beleuchtet. Sie sehen eine monokausale Korrelation der Phänomene in hochkomplexen Systemen zwar als möglich, jedoch eher unwahrscheinlich an (S. 54 ff.). Transparenz verstehen sie eher – und in unseren Augen auch zurecht – als einen *Prozess*, in dem immer wieder aufs Neue ein Gleichgewicht des Veröffentlichten und des Verschwiegenen entwickelt werden muss, denn es gibt stets Unternehmensbereiche und Aktivitäten, die aus Wettbewerbsgründen für vollständige Transparenz tabu sind, wie etwa die Forschung an Innovationen. Nehmen wir uns die Freiheit und fügen auch den ganzen Bereich der sensiblen Personaldaten oder

Kundeninformationen dazu, also das ganze weite Feld des Datenschutzes. Hier kann es nicht um eine Transparenz gehen, die zu Lasten bestimmter Dritter (Stakeholder) des Unternehmens geht.

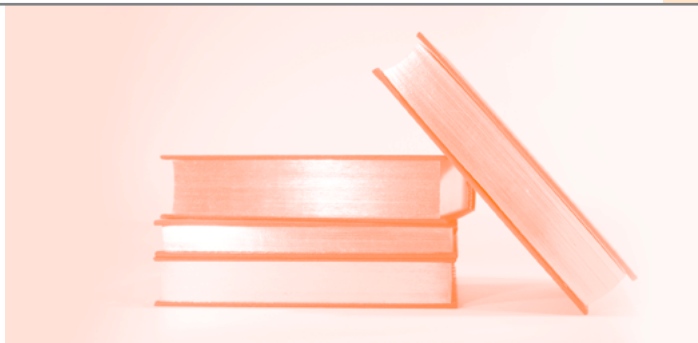
Aber wer oder was ist eigentlich das Unternehmen, dieses „Glashaus“? Forcierend in Richtung Theoriebildung könnte man an Klenk in diesem Zusammenhang die Frage stellen, ob man mit der Metapher vom „Glashaus-Axiom“ denn einfach das *Privatrecht* als Grundlage der Wirtschaftsgesellschaft aushebeln kann, das den Unternehmensbegriff und mithin das „Glashaus“ gar nicht kennt. Wenn also durchaus eine bestimmte *soziologische* Wahrheit in diesem Axiom steckt, so ist doch die *rechtliche* Haltbarkeit des Begriffes Glashaus alles andere als gesichert. Während der Lektüre des Buches verwundert es daher nicht, dass die Autoren mit dem Einführungsaufsatz zwar eine konzeptionelle Richtschnur vorfinden, diese jedoch nicht nur affirmativ und illustrativ anreichern, sondern bisweilen auch mit wertvoller und weiterführender Kritik versehen. So verhält es sich zum Beispiel auch mit dem Beitrag des Mitherausgebers Daniel Hanke. Für ihn ist Transparenz – analog zu den Gedanken von Clausewitz’ – nicht (nur) ein Mittel zum Zweck, sondern ein eigener Wert im ethischen Sinne, den es in der Unternehmensverfassung zu implementieren gilt (S. 72ff.).

Nachdem im linearen Kausalansatz von Klenk die Transparenz zu mehr Vertrauen führt, ist der nächste Schritt naheliegend: Vertrauen manifestiert sich, vermittelt über viele positive Erfahrungen, in *Reputation*. Reputation – und

hier wird Klenk sehr ausführlich (S. 19 ff.) – hilft, ein Unternehmen erfolgreich aufzustellen. Unterschiedliche Stakeholder werden durch die Unternehmensreputation in einer positiven Form beeinflusst, so dass eine Erhöhung der unternehmerischen Umsätze und Profite wahrscheinlich wird. Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang am Beispiel von Kunden, die auf die Qualität der Produkte vertrauen, gegebenenfalls weitere Dienstleistungen oder Waren beziehen und somit den für das Unternehmen so wichtigen Kundenwert mehrten. Weitere reputationsgebundene Einflüsse entwickeln sich analog in der unternehmerischen Relation zu Investoren, Lieferanten und Politikern, aber auch zu internen Stakeholdern wie Mitarbeitern.

Diese positiven Konsequenzen sind vor allem dann erwartbar, wenn unternehmerische Transparenz freiwillig und pro-aktiv gezeigt wird. Dies entspricht nach Auffassung der Herausgeber leider nicht der gängigen Unternehmenspraxis. So bieten viele Unternehmen Transparenz über ihr Tun nicht antizipativ an, sondern beugen sich in der Sache lediglich mehr oder weniger öffentlichem Druck. Hierbei verkennen sie, dass lediglich freiwillige Transparenz Vertrauen fördert, reaktives Handeln hingegen eher das Gegenteil.

■ **Ad 2):** Mit Blick auf die Kritik von Bentele/Seiffert stellt sich die Frage nach dem idealen Umfang oder Maß an Transparenz. Nach Klenk sollte der Grad an Transparenz prinzipiell nicht maximiert, sondern optimiert werden, bis der zu erwartende Grenznutzen negativ wird. Die Autoren sprechen von einem „Transparenzoptimum“, das in seiner Höhe in



Abhängigkeit von unterschiedlichen Branchen, Zielgruppen und Unternehmensphasen variiert. So wird die Öffentlichkeit verstehen, wenn Coca-Cola seine Rezeptur verschweigt. Sie versteht es ebenfalls, wenn ein Konzern für Laien oberflächliche Unternehmensführungen statt ausgiebiger Rechenschaftsberichte anbietet oder im Poker um Akquisitionen nicht alle Trümpfe frühzeitig aufdeckt. Solche Grenzen der Transparenzpolitik sollten stets offen kommuniziert werden, um Misstrauen von Stakeholdern nicht entstehen zu lassen.

Klenk folgend ist ein Unternehmen zu seinem eigenen Vorteil dazu angehalten, ein Mehr bzw. ein Optimum an Transparenz zu gestalten. Doch welche genauen Motive zur Transparenz lassen sich nach dem bisher Gesagten empirisch ausmachen (S. 30)? (1) *Risikoimperativ*: Die Furcht vor Skandalen treibt manche Unternehmen zu unternehmerischer Transparenz an. Denn es gilt: Fehlverhalten geschieht häufig ohne Kenntnis der Unternehmensleitung. Die bestmögliche Transparenz innerhalb eines Unternehmens kreierte starke Negativanreize für unerwünschtes Verhalten, so dass Skandale unwahrscheinlicher werden. (2) *Wettbewerbsimperativ*: Neben diesem Motiv der Risikovermeidung ist ein Wettbewerbsmotiv denkbar, demzufolge Transparenz Wettbewerbsvorteile verschafft, zum Beispiel einen Vertrauensvorsprung am Markt in die Produktion und die Produkte. (3) *Moralimperativ*: Das wohl edelste Motiv ist schließlich der moralische Imperativ, der sich auf Prinzipien

der gesellschaftlichen und unternehmerischen Selbstverpflichtung stützt.

Anhand dieser Gliederung ist es möglich, Unternehmen zu kategorisieren (S. 32f.). Ein Transparenz-*Verweigerer* erfüllt lediglich gesetzliche Reportingpflichten. Der Verweigerer kann sich zu einem *Mitläufer* entwickeln, der zwar Transparenz als legitime und bedeutende Forderung ansieht, dennoch aber den Nutzen für den eigenen Geschäftserfolg in Frage stellt. Sieht das Unternehmen die Transparenz als Wettbewerbsvorteil an und tritt in einen offenen strategischen Dialog mit allen seinen Stakeholdern, so handelt es sich um einen *Überzeugten*, also um das Ideal eines transparenten Unternehmens. Leider fehlt fast vollständig eine nähere (möglicherweise idealtypische) Betrachtung des Entscheidungsprozesses hinter der Implementation von Corporate Transparency. Richtungsentscheidungen sollen nach Klenk auf der Ebene der Unternehmensleitung getroffen werden (S. 16). Allerdings wäre es nur kongruent zu den bisherigen Überlegungen Klenks, wenn die Entscheidung für ein *Mehr an Transparenz* nicht von oben oktroyiert würde, sondern Ergebnis eines offenen Diskurses der Beteiligten wäre. Folgen Proponenten und Opponenten dann gewissen Argumentationsverpflichtungen und resultieren die Dialogprozesse in freiwilligen Selbstverpflichtungen zu situationsgerechten Handlungsorientierungen, so mag der Erfolg der Transparenzbemühungen weiter gesteigert werden. Zudem lässt sich mit einer Beteiligung der Betroffenen einem mög-

lichen Misstrauen interner Stakeholder mit den bekannten Tendenzen zum Widerstand vorbeugen. An dieser Stelle wären nähere Ausführungen zum Thema Partizipation Betroffener mehr als wünschenswert gewesen.

Bilanzierung: Es ist ein Verdienst der Autoren, auf dem eher plakativen Weg eines linearen Kausalmodells den Zusammenhang von Transparenz, Vertrauen und Erfolg einer praxisorientierten deutschen Leserschaft nahe zu bringen, nachdem komplexere Theoriegebilde oder angelsächsische Managementkonzepte in dieser Richtung wenig beachtet werden. Natürlich kann man diese Zusammenhänge auch differenzierter darstellen und diskutieren, aber die tendenzielle Grundaussage ist entscheidend: Es geht um die positiven Auswirkungen von Transparenz und Vertrauen auf den Unternehmenserfolg sowie die Möglichkeiten, individuell unerwünschtes Verhalten durch eine Transparenzpolitik zu vermeiden. Diese plausiblen Thesen sind sehr anschaulich und einprägend entwickelt und durch die Praxisbeiträge auch überzeugend untermauert. Jeder Akteur im Unternehmen befindet sich nach der Implementation von zielgerichteten Maßnahmenbündeln zur Transparenz in einer neuen Situationslogik, die wesentlich seine Handlungswahl bestimmt. Dort, wo wegen kritischer Blicke in die Verhältnisse die Option unattraktiver wird, eine unerwünschte Verhaltensweise zu wählen, kann Illegales schwerer gedeihen.

Allerdings ist – wie Klenk völlig zu Recht bemerkt – stets zu beachten, dass

„CORPORATE TRANSPARENCY“ – WIE UNTERNEHMEN IM GLASHAUS-ZEITALTER WETTBEWERBSVORTEILE ERZIELEN

und wo allzu forschen Transparenzbestrebungen Grenzen gesetzt und Betroffene zu echten Beteiligten gemacht werden müssen. Soll mit einer Politik der Transparenz nämlich nur Fehlverhalten „der Mitarbeiter“ aufgedeckt werden, kann dieser Zwang zur Offenheit nicht-intendierte Widerstandseffekte verursachen. Aus den Forschungen zum Humanressourcen-Ansatz, zum Unternehmensklima und zur Unternehmenskultur ist bekannt, dass Produktivität nicht ausschließlich von objektiven Arbeitsbedingungen, sondern entscheidend von Werten und sozial-psychologischen Normen beeinflusst wird. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Wahrnehmung der Transparenzpolitik durch die Mitarbeiter, auf die die Autoren hätten detaillierter eingehen können. Wird mit der Forderung nach Transparenz ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck gebracht, da sie mit investigativen Entdeckungsprozessen überzogen werden sollen, dann wird sich diese Art der Transparenz kurzfristig vielleicht positiv, langfristig aber sicher eher negativ auf den Gesamtnutzen auswirken (vgl. schon Likert 1967). In einer faktischen Kontrollkultur würden jenseits aller Lippenbekenntnisse zum Vertrauen nicht nur die Motivation und der Grad der Mitarbeiterbindung sinken, sondern es können auch die weniger zufriedenen Mitarbeiter, die in der *Line of Visibility* in direktem Kundenkontakt stehen, externe Stakeholder besonders negativ beeinflussen. Hier muss stets – nicht nur im Einklang mit externen, sondern auch mit internen Stakeholdern – die richtige Balance zwischen Privatheit und Offenheit

in der Corporate Transparency gefunden werden. Das kann immer nur mit und unter den Betroffenen geschehen, niemals gegen sie. Die Herausgeber sind sich darüber durchaus im klaren, sollten diesen Punkt aber vielleicht noch genauer ausarbeiten, um keine nachträglichen Überraschungen bei der Leserschaft hervorzurufen.

Ist also Reden Gold und Schweigen Silber? Ob Corporate Transparency den Königsweg vertrauensbildender Maßnahmen darstellt, hängt leider nicht alleine von den betroffenen Unternehmen ab. Sehr entscheidend in Theorie und Praxis ist auch der gesellschaftliche „Resonanzboden“, auf den die transparent gewordenen Informationen treffen. Die von Klenk bezeichneten „Treiber“ der Geschehnisse mögen faktisch in der Lage sein, Unternehmungen „zu jagen, anzuklagen, zu outen und zu ächten“. Aus wirtschaftsethischer Perspektive sind das zunächst jedoch nur Machtspiele, die selbst erst einmal ihre *ethische Legitimation* nachweisen müssten, mit der sie die grundsätzlich *privaten* Informationen von Unternehmen wissen wollen. Hat ein Unternehmen, nehmen wir zur Abwechslung einmal einen großen pressewirksamen Skandal a la Lidl, Deutsche Bahn oder Telekom, sondern einen kleinen oder mittelständischen Unternehmer, das anständig wirtschaftet, kein *moralisches Recht* auf Selbstbestimmung der Information? Wieso soll das „Glashaus-Axiom“ pauschal für alle gelten: „*Jedes unternehmerische Handeln ist öffentlich.*“ Bei näherer Betrachtung fehlt dem Ansatz also eine überzeugende Konzeption zur Unterscheidung zwischen nacktem Voyeuris-

mus und legitimum Interesse von Betroffenen. Im Grunde also eine Antwort auf die gleiche Frage, die wir uns mit den Nacktscannern an deutschen Flughäfen stellen: Wozu Transparenz? Reicht es, auf Reputation und Erfolg zu verweisen?

Der vorliegende Band bietet daher in unseren Augen eine wunderbare Sammlung für alle, die an der praktischen Umsetzung von Corporate Transparency interessiert sind, mit vielen Anregungen und überzeugender Mission in der Sache, aber er versäumt es, einige grundlegende Fragen hinreichend genau zu stellen und zu diskutieren. Genau diese dürften die Betroffenen in der konkreten Situation unweigerlich einholen, denn wir alle stellen sie, wenn man uns durchleuchten will: warum?

LITERATUR

Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Miss-trauensorganisation?, in: Office Management, Jg. 4, S. 400-404.

Bushman, R.M./Piotrosky, J.D./Smith, A.J. (2004): What Determines Corporate Transparency? In: Journal of Accounting Research, Vol. 42, S. 207-252

Fukuyama, F. (1995): Konfuzius und die Marktwirtschaft – Der Konflikt der Kulturen. München: Kindler 1995.

Hebb, T. (2006): The Economic Inefficiency of Secrecy: Pension Fund Investors' Corporate Transparency Concerns. In: Journal of Business Ethics, Vol. 63, S. 385-405.

Hirshleifer, J. (1985): The Expanding Domain of Economics, in: American Economic Review, Vol. 85 (1985), December, pp. 53-68.

Likert, R. (1967): The Human Organization, New York 1967.

Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart: UTB 2001.

Osterloh, M./Weibel, A. (2006): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden: Gabler 2006.

Smith, A. (1759): Theorie der ethischen Gefühle; Nach d. Aufl. letzter Hand. übers. u. mit Einl., Anm. u. Reg. hrsg. von Walther Eckstein. Mit einer Bibliographie. von Günter Gawlik, Hamburg 1977 (Original: The Theory of Moral Sentiments, London 1759).

Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1996): Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, Stuttgart: Huber-Verlag 1996.

www.transparenz.net

www.klenkhoursch.de

KONTAKT

Stephan Convent

Albert Löhr

Internationales
Hochschulinstitut Zittau

loehr@ihi-zittau.de

Verantwortung, Nachhaltigkeit, Werte ...

Inklusive Marketingethik,
Management- und Führungsethik



Abländer (Hrsg.)

Handbuch Wirtschaftsethik

2011. 496 S., 20 S/w Abb., 8 Tab. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-476-02270-7

In Zeiten der Globalisierung wichtiger denn je: eine Debatte über wirtschaftsethische Standards. Von Aristoteles bis zur experimentellen Ökonomik bietet das Handbuch einen umfassenden Überblick über die philosophischen und theoriegeschichtlichen Hintergründe. Es stellt die zentralen Probleme und Ansätze der Wirtschaftsethik vor und beleuchtet mögliche Instrumente wie Ethikodizes und Sozialstandards. Grundlegende Begriffe lassen sich im Schlussteil des Bandes nachschlagen.

Weitere Bücher zum Thema:
www.metzlerverlag.de/Ethik

Bequem bestellen:
www.metzlerverlag.de
info@metzlerverlag.de



J.B.METZLER

REZENSION ZU:

Uto Meier/Bernhard Sill (Hg.):
Führung. Macht. Sinn.
Ethos und Ethik für Entscheider in
Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche

Friedrich Pustet, Regensburg 2010.

Text: Stephan Holthaus

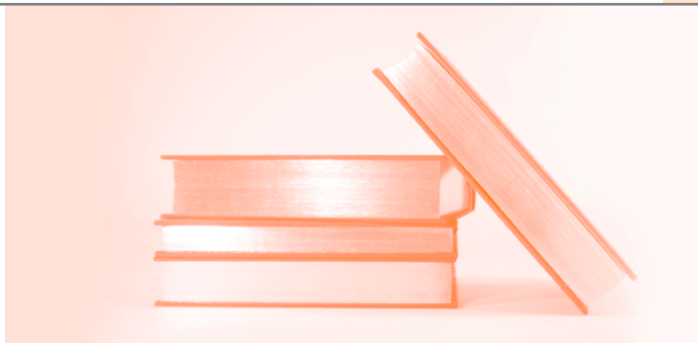
2004 startete an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt der Masterstudiengang „Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung: Master of ethical Management“. Die beiden leitenden Professoren des Studiengangs, Uto Meier und Bernhard Sill, legen mit dem vorliegenden Sammelband ein umfangreiches Buch vor, das direkt mit der Arbeit des Studienganges zu tun hat. Schon 2005 erschien von ihnen ein erster Band unter dem Titel „Zwischen Gewissen und Gewinn: Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung“. „Werte. Macht. Führung“ dient als Fortführung und Vertiefung des Erstlingswerks.

Der neue Sammelband gliedert sich in fünf Teile. Zunächst reflektieren einige Beiträge über die Frage nach Werten in der Politik, wobei die Bedeutung von nachhaltigem und geschlechtergerech-

tem Handeln besonders herausgestellt wird (Beiträge von Melanie Huml und Christine Haderthauer). In einem zweiten Teil geht es um das Verhältnis von Ökonomie und Ethik. Hier spielen die aktuellen Erfahrungen mit den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise eine wesentliche Rolle. Der dritte Teil der Untersuchung beschäftigt sich mit ethisch-legitimen Handeln in Führungsprozessen. Dabei wird u.a. auf die Lebensregeln von großen Orden zurückgegriffen, die schon vor Jahrhunderten das Verhältnis von Gemeinwohl und Eigennutz sowie ein werteorientierte Führung thematisiert haben. Teil vier fragt nach philosophischen und humanwissenschaftlichen Leitideen für menschengerechte Führung, bevor in einem abschließenden kurzen Teil Künstler zu Wort kommen, die Perspektiven für gute Führung skizzieren. Die Herausgeber sind davon überzeugt, dass die Kunst als eigener Erkenntnisweg auf wirtschafts-

ethische Fragestellungen überzeugende Antworten bereit hält. Deshalb ist der Sammelband mit 12 Kunstwerken unterschiedlichster Genres bestückt, die Erfahrungen heutiger Führung und Macht widerspiegeln sollen.

Der Sammelband enthält Beiträge von insgesamt 72 Autoren, darunter hohe Repräsentanten der Politik (der damaligen Bundespräsident Horst Köhler, Bundesministerin Annette Schavan sowie hohe Parteifunktionäre), Amtsträger der Kirche (Kardinal Karl Lehmann, Erzbischof Reinhard Marx), Vertreter der Wirtschaft (z.B. Rolf-E. Breuer, Claus Hipp) und Wissenschaft (z.B. Hans Küng, Eberhard Schockenhoff). Viele Autoren sind als Wirtschaftsethiker bekannt (Michael S. Abländer, Karl Homann, Friedrich Hengsbach, Andreas Suchanek, Michael Schramm, Andre Habisch u.a.). Außerdem kommen verschiedenen Vertreter von katholischen Orden und Einrichtungen zu Wort (z.B.



Notker Wolf von den Benediktinern, Anselm Grün von der Abtei Münsterschwarzach).

Einen Sammelband mit 76 Beiträgen auf über 800 Seiten, der übrigens zu einem erfreulich günstigen Preis angeboten wird, kann man kaum hinreichend rezensieren, vor allem, weil die einzelnen Beiträge disparat sind. Wissenschaftliche Abhandlungen stehen neben populären Miszellen, verschriftlichte Redebeiträge von Politikern neben Gesprächs- und Diskussionsprotokollen, persönliche Lebensberichte von Unternehmern neben dem Unternehmensprofil einer großen Automobilfirma. Einige Beiträge haben einen langen Anmerkungsapparat, andere kommen völlig ohne Belege aus.

Auch inhaltlich ist der Bogen weit gespannt. Er reicht von aktuellen Fragen der Politik über Herausforderung der Wirtschafts- und Unternehmensethik bis hin zu Problemen an deutschen Schulen. Ein Beitrag über die spirituellen Psychologien asiatischer Religionen steht direkt neben Reflektionen zur Führungsethik des Philosophen Emmanuel Lévinas, dieser Beitrag wiederum steht direkt vor pragmatisch gehaltenen Ausführungen über „Management Coachings“. Ob „Corporate Social Responsibility“ oder „Transaktionsanalyse“, ob die Sozialenzyklika „Caritas in Veritate“ oder Benediktinerregeln, ob das neue „Manifest Globales Wirtschaftsethos“ oder Überlegungen zum „Code of Conduct“ – kaum ein Stein in der Debatte um Ethik und Wirtschaft bleibt unberührt.

Damit soll kein Werturteil über das Buch gesprochen werden. Immerhin ist der interdisziplinäre Ansatz bewusst gewollt, um dadurch neue Denkhorizonte zu eröffnen. So ist es zum Beispiel durchaus inspirierend, das Thema „Führung“ einmal aus der Sicht eines Dirigenten zu lesen, der über langjährige Erfahrungen am Orchesterpult verfügt (Peter Stangel). Man fragt sich allerdings nach einigen Hundert Seiten Lektüre, ob man als Leser den Wald vor lauter Bäumen noch sieht. Dankbar ist man deshalb den Herausgebern, dass sie am Ende des Buches die Dinge noch einmal zusammenfassen und auf den Punkt bringen. Eine Straffung der Themen und der Verzicht auf einige Beiträge hätten dem Buch aber gut getan. Auch ein Stichwortverzeichnis wäre hilfreich gewesen.

Unter wissenschaftlichem Blickwinkel fallen folgende Beiträge besonders ins Gewicht: Michael S. Abländer untersucht die Hintergründe der Wirtschaftskrise und sieht sie in der „derivaten Geldschöpfung“, im Neoliberalismus und im „Sog des Finanzkapitalismus“. Außerdem habe die Ordnungsfunktion des Staates versagt. Anton Burger belegt überzeugend, dass die Wirtschaft ein Handlungsethos braucht, das über die reinen Gesetzmäßigkeiten der Marktwirtschaft hinausgeht. André Habisch zeigt anhand von Auszügen aus der katholischen Sozialenzyklika „Caritas in Veritate“, dass anreizkompatible Arrangements in der Wirtschaft nie ethisches Engagement garantieren können. Ferdi-

nand Rohrhirsch kritisiert sachkundig die Anwendung von Systemtheorien auf Unternehmen. Der Mensch sei kein Systemfaktor. Eberhard Schockenhoff ergänzt die moralischen Leitvorstellungen der Wirtschaftsordnung wie Solidarität, Eigenverantwortung und soziale Gerechtigkeit durch eine individuelle Tugendethik, die die Einstellung und die Persönlichkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Ein gut gelungener Übersichtsartikel mehrerer Autorinnen und Autoren über „Ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung“ bietet komprimiert die wichtigsten Bausteine zum Thema und dient damit als hervorragende Einführung in ein komplexes Gebiet.

Was alle Autoren eint ist die Überzeugung, dass „gute“ Führung ohne ethische Maßstäbe nicht möglich ist. Für die Frage nach der Macht in Politik und Wirtschaft sind ethische Standards unumgänglich. Auf diese wesentlichen Grundlagen hingewiesen zu haben ist der Verdienst dieses „opus magnum“, dem man trotz oder gerade wegen seiner Diversität eine weite Verbreitung wünschen kann.

KONTAKT

Stephan Holthaus

Freie Theologische Hochschule
Gießen

holthaus@fthgiessen.de

Vom Winde verweht: Vertrauen in Vergleichbarkeit

Bericht über die Jahrestagung des
Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik
am 8. und 9. April 2011 in der
Nordakademie in Elmshorn

Text: Daniel Dietzfelbinger

Ein eisiger Wind wehte um die Gebäude der Nordakademie in Elmshorn, die gefühlten Temperaturen erinnerten eher an den Spätherbst denn an einen gerade über Deutschland hereinbrechenden Frühsummer. „Tagungstauglich“ nannte dann auch Albert Löhr, Vorsitzender des Vorstandes des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE), das Wetter, als er die Jahrestagung des DNWE im Audi-Max der privaten Hochschule in Elmshorn bei Hamburg eröffnete. 150 Tagungsgäste waren gekommen, um über die Frage „Vertrauen in Vergleichbarkeit? (Inter-)nationale Standards der Unternehmensführung“ zu diskutieren. Das Forum Nord des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik hatte die Konferenz in diesem Jahr organisiert.

Um die Teilnehmer auf die ein- und einhalb Tage einzustimmen, hatten die Organisatoren die Grundlagenarbeit an den Anfang gestellt. Andrea Fluthwedel,

Leiterin der Technischen Gruppe beim Deutschen Institut für Normung (www.din.de), führte in die Frage ein, wie Standardisierung bei ihrem Arbeitgeber funktioniert. Was vom Titel nach trockenem Brot klang, entwickelte sich zu einer interessanten Einführung in die Welt deutscher Gründlichkeit: Nach einem historischen Rück- und Überblick über die Entwicklung der Normarbeit – die erste Norm wurde im Jahr 1917 für Kegelstifte erstellt – wandte sich Fluthwedel den Kriterien zu, nach denen das DIN Normen erstellt. Grundsätze der Normungsarbeit seien unter anderem Freiwilligkeit, Einheitlichkeit, allgemeiner Nutzen und Konsens der beteiligten Fachleute. Dabei hieße Konsens – auch dieser Begriff ist normiert – nicht Einstimmigkeit: Konsens im Sinne der Normierer meint alle im Boot zu behalten und mögliche Widerstände auszuräumen.

Während draußen hinter den großen



*Andrea
Fluthwedel*

Glasfenster des Audi-Max' der Wind einen mit rosa Blüten übersäten Obstbaum zu Boden zu ringen versuchte, kam Fluthwedel schließlich zu dem Thema, das die versammelten Ethik-Fachleute vor allem interessierte: Die neue DIN ISO Norm 26 000 Social Responsibility, die die ISO im November 2010 veröffentlichte und die seit Januar dieses Jahres in deutscher Sprache vorliegt. Nach einem auch für DIN und ISO langem Vorlauf – den ersten Antrag für eine Norm zu CSR stellte das ISO-Komitee für Verbraucherpolitik im Jahr 2002 – wurde diese Norm nach acht Sitzungen eines international besetzten Komitees im Sommer 2010 den Mitgliedern der internationalen Normierungsorganisation ISO zur Abstimmung vorgelegt. 93 Prozent der Mitglieder stimmten zu, die USA und Indien lehnten die Norm ab. Das DIN musste sich enthalten, da die Gewerkschaften eine Zustimmung ablehnten, eine Tatsache, die im anschließenden Gespräch zu Diskussionen führte.

Fluthwedel betonte, dass die ISO 26 000 zwar eine Norm mit verbindli-

chen Charakter sei, gleichwohl aber in ihrer Ausführung den Charakter eines Leitfadens trage – auch dieser Begriff ist natürlich normiert: Sie beinhalte weder konkrete Anforderungen an Organisationen noch stelle sie ein Management-System bereit. Den Mehrwert der Norm sieht Fluthwedel in der Orientierung, die der 120 Seiten umfassende Leitfaden gibt, sowie die Anregung für Organisationen, aus dem Bestehenden Werte zu generieren. Mehr zu der Norm unter: www.sr.din.de.

Während das DIN und die ISO auf Verbindlichkeit setzen, macht sich im internationalen Kontext eine Gruppe renommierter Wissenschaftler und Praktiker auf, Unternehmen und Organisationen freiwillig auf gemeinsame Perspektiven einer internationalen Wirtschaftsethik zu konzentrieren. Unter dem Titel „Globales Weltwirtschaftsethos“ hatte diese Gruppe unter Federführung von Hans Küng, Professor in Tübingen, Josef Wieland, Wirtschaftsethikprofessor in Konstanz und Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik, sowie von Klaus Leisinger, Chef der Novar-

tis-Stiftung in Basel, im Oktober 2009 das Manifest im Rahmen einer Veranstaltung des Global Compact in New York vorgestellt. In Elmshorn erläuterten Josef Wieland und Klaus Leisinger Hintergründe und Konsequenzen.

Wieland betonte, dass alle Stakeholder freiwillige globale Spielregeln prägen, auch diejenigen, die bisher kaum oder gar nicht mit solcher Regelsetzung befasst waren. Dieses Miteinander mache den Unterschied aus zu internationalen Regeln, die Regierungen setzen und die die Betroffenen befolgen müssen. Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung dürfe man nicht mit Beliebigkeit verwechseln.

Die Idee des Manifestes ging, so Wieland, auf die Initiative des Weltethos von Hans Küng aus den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zurück. Küng sei es darum gegangen, in den Kulturen und Religionen die Werte zu suchen, auf die sich alle Menschen verständigen können. Das, so Wieland, seien Werte, „die in allen Kulturen Zivilisation ermöglichen und sich in der Praxis bewährt haben“. So seien auch in dem

tugendethisch geprägten Manifest diese Werte leitend, die in allen Kulturen und Religionen dieser Welt vorkommen, aber nicht religiös oder kulturell begründet sind. Grundlegendes Prinzip des Manifestes ist der Wert Humanität. Diesen Wert müsse man jeweils in die konkrete wirtschaftliche Situation übersetzen – also etwa in Nachhaltigkeit, Integrität, Korruptionsbekämpfung, Vereinigungsfreiheit etc. Entscheidend sei ein transkulturelles Verständnis der Wertebasis. Was Wieland damit meinte, erläuterte er am Beispiel des vielgepriesenen Diversity-Managements. Diversity-Management sei „Container-Denken“, das das Trennende betone. Demgegenüber betone das transkulturell verstandene Weltwirtschaftsethos die Gemeinsamkeiten. Transkulturell – das hieße auch, so Wieland, über die individuellen Wertekulturen auf das Verbindende zu kommen: „In Zeiten der Schwäche der staatlichen Regelgesetzgebung muss das Individuum wieder stärker in den Vordergrund rücken.“

Es sei falsch, so Wieland, suchte man erst den Konsens in den Ethikansätzen: „In den inkompatiblen moralischen Kulturen und Ethikansätzen sind wir von einer Einigung weit entfernt“, so Wieland. Nur über die Idee gemeinsam verstandener Werte sei es möglich, kleine Schritte zu setzen, um „das gemeinsame Band zu schaffen.“

Wie schon zuvor Josef Wieland, warnte Klaus Leisinger in seinem Vortrag davor, mit einem westlich-angelsächsischen-sozial-protestantischen Selbstverständnis in die Debatte um das Weltwirt-

schaftsethos zu gehen. In der modernen Globalisierung würden sich die Gewichte verschieben, so Leisinger. Die ehemals kleinen, vom Westen entweder belächelten oder gönnerhaft großzügig behandelten Partner, seien heute die entscheidenden Player im Spiel der Nationen um Macht und Einfluss. Deswegen sei es für den Westen wichtig, zwar eine aktive Rolle zu spielen, nicht aber anderen Kulturen westliche Werte zu oktroyieren. Im Blick auf das Weltwirtschaftsethos formulierte Leisinger die Frage: „Mit welcher Art von Pluralismus können wir leben, ohne in den Relativismus abzufallen?“ Hier müsse man einen Konsens finden, um die drängenden Gerechtigkeitsfragen, vor denen die Welt steht, friedlich zu lösen. Einen ersten Schritt solle ein Kongress in Indien machen, bei dem führende Wirtschaftsleute und Politiker des Landes Sinn und Zweck eines Weltwirtschaftsethos diskutieren.

Im Anschluss an Klaus Leisinger erläuterte Wieland die nächsten Schritte, die die Initiatoren des Weltwirtschaftsethos unternehmen werden, um das Manifest bekannter zu machen. Man wolle Allianzen bilden und Managementsysteme entwickeln, vor allem aber: Aufmerksamkeit schaffen. In der Geschichte der Menschheit habe es immer wieder Orte und Zeiten gegeben, so Wieland, an und in denen viele Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und Religionen friedlich und produktiv zusammenlebten. An diese Orte müsse die „transkulturelle Karawane“ (Wieland) ziehen, um langfristige Perspektiven zu setzen und die Menschen für die Sache zu gewinnen. Mehr

dazu unter www.weltethos.org.

Während der Mittagspause durchbrach für einen Moment die Sonne den wolkendicken Himmel, doch wer auf Fisch und Kartoffelecken im Freien hoffte, ließ sich durch den aufbrausenden Wind wieder zurück in die Mensa und von dort in das Audi-Max wehen, in dem Albert Löhr zum Nachmittag einlud. Die undankbare Aufgabe, die Teilnehmenden nach der Mittagspause vor dem Suppenkoma zu bewahren, übernahm Gisbert Braun, Leiter der Einheit Qualität, Gesellschaftliches und Umwelt bei der Faber Castell AG. Braun stellte die Markkerne der Faber Castell AG sowie das Management-System FABIQUS vor, mit denen das in Nürnberg-Stein angesiedelte Familienunternehmen die Einhaltung der Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards überprüft. Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik zeichnete dieses Management-System im Jahr 2004 mit dem Preis für Unternehmensethik aus. Weiter ging Braun auf die von Faber Castell erstellte Sozial-Charta ein, die sich am SA 8 000 sowie den Vorgaben der ILO orientiert.

In der Diskussion gab Braun zu, dass es keine leicht zu lösende Aufgabe sei, alle Lieferanten auf ethisch, umweltmäßig und qualitative Kompatibilität mit den Ansprüchen von Faber-Castell zu überprüfen. Auch sich in einzelnen Ländern festzulegen, was Mindestlöhne sind und wie hoch sie dann sein müssen, nannte Braun ein „immer wieder zu diskutierendes Thema“.

Am späteren Nachmittag hatten die Tagungsgäste die Gelegenheit, sich in



Eröffnung der Tagung durch den Gastgeber Volker Ahrens und den Vorstandsvorsitzenden Albert Löhr

Workshops über aktuelle Entwicklungen in der ethischen Standardisierung zu informieren. In Workshop A berichtete Christian Graf, Geschäftsführer der Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg (VEEK), zunächst über die Historie dieses bis auf das Jahr 1517 zurückgehenden Leitbildes. Heute habe man aus dem Leitbild eines ehrbaren Kaufmanns neun Leitsätze entwickelt, die für die Mitglieder des Vereins Orientierung und Verbindlichkeit schaffen. In der Diskussion ging es um die Frage, wie man dieses tugendethische Leitbild stärker ins Gespräch bringen könnte.

In Workshop B stellte Jan Eggert von der Business Compliance Initiative (BSCI) diesen europäischen Ansatz vor, den das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik im Jahr 2008 mit dem Preis für Unternehmensethik auszeichnete. Die BSCI lehnt sich eng an den SA 8 000 an, ist aber im Unterschied zu diesem nicht zertifizierbar. Gleichwohl gebe es ein strenges Monitoring. Ein Workshopteilnehmer merkte kritisch an, dass der BSCI allenfalls einen Minimalstandard beschreibe. Demgegenüber betonte Eg-

gert, dass Unternehmen aus ökonomischen wie ethischen Gründen sich an diesen Standard hielten. Zudem erspare die umfassende Datenbank über Lieferanten und Partner, derer sich Mitglieder bedienen dürfen, Kosten für die Nutzer.

In Workshop C stellten sich Swantje Tholen von der RWE AG und Elmar Lenzen von der Mediengruppe Macondo der Frage: „Zwischen Freiwilligkeit und Gesetz: Ethikstandards als soft law guter Unternehmensführung?“ Man war sich im Workshop darüber einig, dass Standards und Vereinbarungen als Soft Law ein Baustein neben anderen bei der nachhaltigen Entwicklung seien.

Im vierten Workshop beantwortet Jochen Bäumel von Transparency International Deutschland die Frage, welche Rolle ethische Standards in der Praxis von Politik und öffentlicher Verwaltung spielen. Schiene es oberflächlich so, dass im öffentlichen Bereich ethische Standards keine Rolle spielten, weil alles gesetzlich geregelt sei, so zeige sich bei näherem Hinsehen, dass auch in der öffentlichen Verwaltung Bereiche existieren, in denen zwar Gesetze das Miteinan-

der regeln, deren Missachtung jedoch keine zwangsläufige Sanktionierung nach sich zöge. Hier seien ethische Standards und moralisches Verhalten gefragt.

Im fünften Workshop stellte Annette Kleinfeld vom DNWE den ZfW Compliance Monitor vor. Frank Westenweller, Ethik- und Compliance-Beauftragter bei Theisinger und Probst berichtete über die Einführung des Monitors bei Theisinger und Probst, einer Bauunternehmung aus Pirmasens. Die Implementation habe hier zu einem größeren Change-Prozess im gesamten Unternehmen geführt.

Nach den unterschiedlichen Inputs beruhigte sich zum Abend der Wind und DNWE-Chef Albert Löhr regte die Gedanken der Gäste zum Abend noch einmal an, eigene Themen, die künftig im DNWE behandelt werden sollten, im abendlichen Gespräch miteinander zu formulieren und gegebenenfalls an den Vorstand zu kommunizieren. Denn in der zurückliegenden Mitgliederbefragung hatten einige der Befragten den Wunsch geäußert, künftig aktiver ins Themensetting des DNWE eingebunden

zu werden. Man hatte allerdings den Eindruck, dass die Mitglieder, die solcherlei Beteiligung wünschten, nicht unter den Tagungsgästen weilten, denn nach der Aufforderung durch Löhr war es still im Auditorium.

Weniger still verlief der Abend beim gemeinsamen Essen in einem Elmshorner Restaurant, bei dem der Ehrenvorsitzende des DNWE, Horst Steinmann, die Dinnerspeech für den terminlich verhinderten Alexander Röder, Hauptpastor des Hamburger Michels, übernahm. Das erste Mal nach 25 Jahren Wirtschaftsethik und 17 Jahren Netzwerk Wirtschaftsethik sei er, so Steinmann ironisch, „Ersatz“. Steinmann nutzte gleichwohl diese Einwechslung zu einer motivierenden Rede an die Mitglieder. Es sei an der Zeit, so Steinmann, aus der guten Geschichte des DNWE und der soliden Basis der Vergangenheit nun einen Schritt weiter in die Zukunft zu wagen. Der Sinn dieser Worte erschloss sich für die Mitglieder freilich erst auf der Mitgliederversammlung, bei der der Vorstand tagsdrauf eine Neuausrichtung des DNWE zur Diskussion stellte.

Der zweite Tag der Tagung begann mit ein wenig Sonne, so dass man eine wache Erinnerung bekam, wo Frühlingserregnisse ihren Ursprung haben. Vom vorzeitigen Sommer konnte gleichwohl nicht die Rede sein.

Nach einer Begrüßung ging es am Vormittag zunächst erneut an die Workshoparbeit: Im ersten Workshop berichtet Alexander Bassen, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg über den Stand der Diskussion

im Blick auf den Deutschen Nachhaltigkeitskodex.

Im englischsprachigen Workshop berichteten Anthony Gortzis, EBEN-Chef und Präsident des Griechischen Chapters von EBEN sowie Tsakonas Nikolaos von der K Group über das bei EBEN entwickelte Business Ethics Excellence (BEE) Model und gingen der Frage nach, inwieweit dieses Modell ein möglicher Standard für Unternehmen und Organisationen auch außerhalb Griechenlands sein könnte.

In Workshop drei diskutierten Olaf Schumann, Professor für Wirtschaftsethik an der Universität Kassel, und Nick Lin-Hi, Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility an der Universität Mannheim, über die Frage, ob Vertrauen als Basis von Verantwortung dienen könne. Die Teilnehmer waren sich einig, dass es bei diesen Themen nicht um naiv-dümpeliges Gutmenschtum gehe, sondern Vertrauen vor allem die Basis für solides und letztlich erfolgreiches Wirtschaften sein müsse.

Über die künftigen Herausforderungen der Praxis im Blick auf nachhaltiges und ethisch vertretbares Wirtschaften diskutierten Michael Arretz von kik Textilien und Tarik Beganovic von der DQS GmbH. Die Frage, wie man Verantwortung konkret und in Unternehmen umsetzen kann, erörtern im fünften Workshop Rüdiger Hahn, Junior-Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Düsseldorf und Caspar von Hausenschild als Vertreter von der Schmalenbach Gesellschaft.

In einem sechsten, von sneep organi-

sierten Workshop, diskutierten Horst Steinmann, Kristin Vorbohle von CSR-News, Nina-Kristin Lederer, Elisabeth Does und Til Dechêne von sneep sowie Vertreter aus dem Vorstand des DNWE über die Frage, ob man als professionell arbeitender Wirtschaftsethiker oder Wirtschaftsethikerin immer noch ein Exot sei, oder ob der Beruf quasi schon als Standardbetätigungsfeld gelten dürfe.

Parallel zu den Workshops moderierten Michael Abländer, Professor für Wirtschaftsethik, Zittau, und Alexander Brink, Professor in Bayreuth, den nun schon zum festen Bestand der DNWE-Jahrestagungen gehörenden Doktoranden-Workshop.

Zum Ende der Tagung war dann der Blick auf die Zukunft gerichtet: Marlehn Thieme, stellvertretende Vorsitzende des Rates für Nachhaltig Entwicklung, referierte zu dem Thema: Liegt die Zukunft der (Wirtschafts-)Ethik in Nachhaltigkeitsstandards und -kodizes. Ziel müsse es sein, so Thieme, transparente Nachhaltigkeitsrichtlinien für Unternehmen zu implementieren, die es Anlegern und Investoren erlaubten, die Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen durch ihre Investitionsentscheidungen zu honorieren. In diesem Sinne wurde ein erster Deutscher Nachhaltigkeitskodex entworfen und zur Diskussion gestellt.

Im Anschluss daran diskutierten Peter Sieber, ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung Stiftung Warentest, Birgit Riess von der Bertelsmann-Stiftung sowie Alexander Bassen zusammen mit Marlehn Thieme über das Thema. Dabei

zeigte sich insbesondere Birgit Riess skeptisch in Bezug auf die von Marlehn Thieme erwarteten positiven Wirkungen eines Nachhaltigkeitskodex. Vor allem kritisierte sie die Annahme, dass es ausschließlich der mittelbaren Wirkung der Kapitalmärkte überlassen werden solle, Unternehmen zu einer an den Kriterien der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftspolitik zu bewegen. Hier müsse es darum gehen, die Erwartungen der Gesellschaft insgesamt und nicht nur die bestimmter Investorengruppen zu berücksichtigen. Ähnlich skeptisch argumentierte Peter Sieber: Zwar habe die Stiftung Warentest damit begonnen, CSR-relevante Faktoren in ihren Testergebnissen zu berücksichtigen, jedoch seien derartige Faktoren für den Kunden weniger transparent als beispielsweise die Qualität eines bestimmten Produktes. Sie spielten daher bei der Bewertung aus Kundenperspektive eine eher geringere Rolle. Positiv waren hingegen die Einschätzungen Alexander Bassens, der sich von einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex eine ähnliche Wirkung erhofft, wie diese der Deutsche Corporate Governance Kodex entfaltetete.



Klaus Leisinger



Josef Wieland

KONTAKT

Daniel Dietzfelbinger

Institut persönlichkeit + ethik

dd@daniel-dietzfelbinger.de

EABIS

European Academy of Business in Society

Text: Igor Blumberg

Die European Academy of Business in Society (EABIS) ist eine von Wissenschaft und Praxis ins Leben gerufene Initiative zur Förderung eines wertschaffenden Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft. Folgend der Mission „Mainstreaming Corporate Responsibility“ versteht sich EABIS als Plattform für alle Organisationen, die danach streben, ihr Wissen und ihre Kompetenzen in den Bereichen Unternehmensethik, Nachhaltigkeit und Governance zu erweitern.

EABIS wurde im Jahre 2001 von fünfzehn multinationalen Konzernen und führenden europäischen Wirtschaftshochschulen mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Kommission gegründet und nahm die Arbeit 2002 mit dem Eröffnungskolloquium an der Business School INSEAD (Frankreich) auf. Heute zählt die Initiative mit Sitz in Brüssel mehr als 120 Mitglieder aus Wissenschaft und Praxis und pflegt Part-

nerschaften mit über 3.500 Organisationen auf internationaler Ebene. Hierzu gehört beispielsweise der Sitz von EABIS im Lenkungsausschuss der Principles of Responsible Management Education (PRME)-Initiative, die Kooperation mit The European Foundation for Management Development (EFMD) sowie die langjährige Zusammenarbeit mit dem Unternehmensnetzwerk CSR EUROPE.

Die Gründung von EABIS geht auf die praxisgeleitete Erkenntnis zurück, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen der unternehmerischen Wertschöpfung verstärkt Kompetenzen in den Bereichen Corporate Responsibility (CR) und Nachhaltigkeit benötigen. Zum damaligen Zeitpunkt waren die Curricula der Business Schools allerdings nur in bedingtem Maße darauf ausgelegt, die dafür erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln. Die Feststellung und die Behebung der

Lücke zwischen den unternehmerischen Bedürfnissen und den Inhalten der Managementausbildung waren die treibenden Kräfte hinter der Etablierung der Plattform.

Heute ist EABIS ein starkes Netzwerk, das seine Rolle im internationalen Diskurs zu CR und Nachhaltigkeit gefunden hat und auf dem besten Weg ist, die eigene Vision von der Verankerung des Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsgedanken in betriebswirtschaftlicher Theorie und unternehmerischer Praxis mit Leben zu füllen. Die Initiative begreift CR als Chance, gesellschaftliche und unternehmerische Interessen zum wechselseitigen Vorteil zu befördern, so dass die Suche nach einem Business Case von Unternehmensverantwortung weit oben auf der Agenda von EABIS steht. Dabei bekennt sich das Netzwerk ausdrücklich zur Marktwirtschaft und strebt die Förderung eines auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmer-



tums sowie die Herstellung von Vertrauen in die Wirtschaft an.

In Zusammenarbeit mit Unternehmen, Business Schools, Politik und Meinungsführern unternimmt EABIS zu diesem Zweck vielfältige Anstrengungen in den Bereichen Wissensentwicklung, Ausbildung und Training und folgt dabei stets der Prämisse einer interdisziplinären, praxisorientierten und zugleich wissenschaftlich fundierten Forschung. Im Bereich Wissensentwicklung, der bis 2009 den Schwerpunkt des Engagements bildete, koordiniert das Netzwerk eine Vielzahl an Forschungsprojekten zu CR, Nachhaltigkeit und Governance. Die Forschungsideen stammen dabei entweder von den Mitgliedern selbst oder werden von EABIS entwickelt. Finanziert werden die Projekte zum einen über Mitgliederbeiträge und zum anderen über die Akquise von Drittmitteln. Von 2002 bis 2010 wurden insgesamt über 20 Forschungsprojekte mit einem Ge-

samtvolumen von rund 10 Mio. Euro durchgeführt.

Seit 2009 liegt der Schwerpunkt EABIS' Tätigkeit auf dem Gebiet der Anwendung und Nutzbarmachung von Forschungsergebnissen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften sowie auf der Entwicklung konkreter Instrumente für das Management von CR und Nachhaltigkeit, beispielsweise in solchen Bereichen wie Innovationen, non-financial Performance oder Diversity Management. Ergänzt werden die Forschungs- und Bildungsprojekte durch zahlreiche Veranstaltungen, welche in der Regel in Kooperation mit Mitgliedern organisiert werden. Das seit 2003 jährlich stattfindende Annual Kolloquium mit rund 300 Teilnehmern aus Wissenschaft und Praxis ist die größte EABIS-Veranstaltung. EABIS tritt regelmäßig als Mitherausgeber von wissenschaftlichen Fachzeitschriften auf und publiziert in Kooperation mit Wissen-

schaftsverlagen Bücher und Sammelbänder, Fallstudien und Arbeitspapiere.

Aufgrund der Vielfalt an Themenkomplexen, organisierten und angestoßenen Projekten sowie eines weitreichenden Netzwerkes bezeichnet die Europäische Kommission EABIS als „Europe's future reference point for corporate responsibility research“. Die Governance-Struktur von EABIS ist darauf ausgerichtet, die teilnehmenden Institutionen aktiv einzubeziehen. So sind sowohl im Vorstand – unter Vorsitz des EABIS Präsidenten Professor Gilbert Lenssen –, als auch im Aufsichtsrat Mitglieds- bzw. Partnerorganisationen vertreten. In Deutschland ist EABIS im Vergleich zu anderen europäischen Ländern eher unterrepräsentiert. Mit der ESMT Berlin, der Katholischen Universität Eichstätt Ingolstadt und der Universität Mannheim finden sich lediglich drei Hochschulen unter den Mitgliedern.

KONTAKT

Igor Blumberg

Universität Mannheim

blumberg@uni-mannheim.de

Branchenselbstregulierung – Eine institutionenökonomische Betrachtung

Text: Jan Sammeck

Branchenselbstregulierung ist ein mittlerweile intensiv diskutiertes Phänomen. Insbesondere die Debatte um Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) oder auch Global Governance (GG) spricht dem Thema eine große Relevanz zu. Selbstregulierung bedeutet hier, dass Firmen einer Branche sich zusammenschließen, um ethische Standards für ihr Kerngeschäft zu formulieren und durchzusetzen, z.B. in den Bereichen Umwelt oder Korruption. Im Gegensatz zu den individuellen Standards einer Firma handelt es sich bei Selbstregulierung also grundsätzlich um kollektives Handeln mehrerer Firmen. Selbstregulierung wird deshalb – insbesondere im internationalen Kontext, der durch das Fehlen einer übergeordneten staatlichen Gewalt gekennzeichnet ist – als mögliche Lösung ethischer Probleme, deren Ursache man den betroffenen Unternehmen zuschreibt, angesehen.

Damit Selbstregulierungsinitiativen diesem Anspruch gerecht werden können, müssen sie als Institution fungieren: Institutionen – hier verstanden als

Regeln – machen gesellschaftlich gewünschtes Verhalten systematisch zur Regelmäßigkeit, indem sie Anreize setzen, die gewünschtes Verhalten belohnen, bzw. unerwünschtes bestrafen. Selbstregulierung bedeutet also, dass Unternehmen ein System entwickeln das aus sich heraus Anreize schafft, die eben genau diese Unternehmen dazu bringt, ethische Standards einzuhalten. Es stellt sich nun die Frage, ob und wie Unternehmen kollektiv im Stande sind, solche Anreize bereitzustellen. Diese Dissertation versucht mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik einen theoretisch-konzeptionellen Ansatz zu entwickeln, der diese Frage beantwortet.

Grundlegend hierfür ist das Verständnis der Institutionenökonomik zum Charakter der Firma: Unternehmen streben, unter der Restriktion begrenzter Rationalität, nach Gewinnmaximierung. Es gilt nun zu definieren, welchen *Anreiz* Unternehmen überhaupt haben, sich der – prinzipiell kostspieligen – *politischen* Aktivität der Selbstregulierung anzunehmen.

Eine Antwort wird darauf oft mit dem

Verweis auf das Bedürfnis der Unternehmen nach gesellschaftlicher Legitimität gegeben. Für Gewinnmaximierer ist Legitimität aber nicht Selbstzweck, sondern nur ein notwendiger Faktor zur Erwirtschaftung von Gewinnen. Ausgehend vom Transaktionsansatz der Institutionenökonomik lokalisiert diese Arbeit deshalb den Anreiz zur Selbstregulierung in der Senkung (oder zumindest Konstanzhaltung) von Transaktionskosten, d.h. alle Kosten die durch Einführung von Restriktionen (Regulierung, Konsumentenboykotte, etc.) möglicher Transaktionspartner (NGOs, Regierung, Arbeitnehmer, etc.) verursacht werden und das Erwirtschaften von Gewinnen negativ beeinflussen. Legitimität wird damit zu einem Tauschobjekt, das an Unternehmen verliehen wird und das zu mehr oder weniger hohen Kosten zu erhalten ist. Um diese Kosten so gering wie möglich zu halten, soll durch freiwillige kollektive Einschränkung den verschiedenen Transaktionspartnern glaubhaft vermittelt werden, dass die Unternehmen Forderungen nach „ethischem“ Verhalten nachkommen. Im Idealfall schafft Selbstregulierung somit die glaubhafte Zusicherung ethischen Verhaltens, das zukünftige Kooperation, d.h. rentableres Wirtschaften, ermöglicht.

Glaubwürdigkeit ist allerdings nicht kostenlos zu erhalten. Diese kollektiv anfallenden Kosten drücken sich in der Bereitstellung einer Institution – also dem „Sich-selbst-regulieren“ – aus, was ihre Schaffung und Erhaltung zu einem Gefangenendilemma macht. Die Schwere dieses Dilemmas wird dabei maßgeb-



Jan Sammeck ist seit Juni 2009 Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Andreas Suchanek am Dr. Werner Jackstädt Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik der Handelshochschule Leipzig. Im Sommer 2008 schloss er sein Studium der Betriebswirtschaft an der Handelshochschule Leipzig – mit Auslandsaufenthalten in San Bernardino, Kalifornien und Prag – mit dem Master of Science ab. Im Anschluss arbeitete er für eine internationale Unternehmensberatung, mit Projekten in der Konsumgüterbranche sowie dem Bankensektor.

lich von der Ausprägung der folgenden Faktoren bestimmt: (1) das Messbarkeitsproblem der Vorteile, die durch Selbstregulierung entstehen (sollen), (2) das per Definition bestehende Freiwilligkeitsproblem, dass es der einzelnen Firma ermöglicht, vor Sanktionen zu fliehen sowie (3) das Opportunismusproblem, das mögliche Wettbewerbsvorteile durch Nichteinhaltung von und ausbleibende Kontribution zu Regeln beschreibt. Das Zusammenspiel dieser drei Aspekte lässt sich durch die Identifikation von Anreizen darstellen, die in der institutionellen Umwelt – insbesondere den Marktverhältnissen – der relevanten Unternehmen verankert sind. Die institutionelle Umwelt bestimmt, in wie weit es einer Initiative überhaupt möglich ist, Anreize aus sich heraus zu generieren. Es bestimmt somit die *Möglichkeit* zur Selbstregulierung. Die Arbeit versucht dies zu veranschaulichen, indem sie Selbstregulierungs-Initiativen verschiedener Branchen darstellt und

zeigt, welche Anreize durch das institutionelle Umfeld geschaffen werden und was dies für die Initiative bedeutet.

Ziel der Arbeit ist es, einen konzeptionellen Rahmen für die praktische Relevanz einer Selbstregulierungsinitiative im konkreten Einzelfall zu entwickeln. Dadurch soll sie ebenfalls Implikationen für die Beantwortung der Frage, welche Rolle Branchenselbstregulierung im Rahmen von CSR, CC und GG generell spielen kann, bieten.

KONTAKT

Jan Sammeck

Handelshochschule Leipzig

jan.sammeck@hhl.de

