

Integrität, Institution, Transformation

THOMAS BESCHORNER*

Korreferat zum Beitrag von Ulrich Thielemann

1. Einleitung

In der unternehmensethischen Diskussion hat sich seit dem wichtigen Beitrag von Lynn Sharp Paine (1994) eine Unterscheidung organisationaler Maßnahmen einer verantwortungsvollen Unternehmenspolitik durchgesetzt, die Ulrich Thielemann in seinem Beitrag aufgreift: Compliance- und Integrity-Management. Thielemann vertritt die These, dass sich Compliance und Integrity gegenseitig bedingen. Compliance ohne Integrity greift zu kurz, weil ein strikter Regelbefolungsansatz ethische Reflexionen unterminiert. Umgekehrt macht es keinen Sinn auf ein reines Integrity abzustellen, da Regeln ganz allgemein wichtige Funktionen der sozialen Handlungskoordination in Unternehmen übernehmen und dadurch u. a. vermieden werden kann, dass es zu einer Ausbeutung „guter“ Mitarbeiter/innen durch die „bösen“ kommt, wie Thielemann mit Bezug auf das ausführlich dargestellte Fallbeispiel der Credit Suisse First Boston in interessanter Weise vorführt.

Ich möchte mich in meinem Korreferat ebenfalls auf die Verhältnisbestimmung von Compliance und Integrity konzentrieren und dabei gleich vorab anmerken, dass ich der genannten Grundthese Thielemanns sehr zustimme. Gleichwohl sehe ich 1. die Notwendigkeit einer stärkeren Systematisierung insbesondere dessen, was unter Integrity verstanden werden kann. Ich sehe hier 2. die Herausforderung für unternehmensethische Forschung und Praxis einer institutionellen Betrachtungsweise. Damit will ich 3. dafür plädieren, Integrity-Ansätzen in verstärkter Weise Aufmerksamkeit zu schenken, da ein aktives gesellschaftliches Engagement durch Unternehmen nur auf (ethisch) reflexiveren Organisationsformen aufbauen kann.

2. Integrität der Person/Integrität in der Organisation

Integrity kann auf einer Individualebene personale Tugenden der Mitarbeiter/innen bedeuten, die um ein intraorganisationales, institutionelles Regelsystem zu ergänzen sind bzw. die ohne eine Ergänzung durch Compliances zu kurz greifen müssen. Integrity wäre damit also auf der Handlungsebene verortet. Es drückt einen spezi-

* Dr. Thomas Beschorner, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät II, Wissenschaftliche Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ (GELENA), Postfach 2503, D-26111 Oldenburg, Tel. ++49-441-798-4382 (Sekt.) sowie Université de Montréal, Centre de Recherche en Éthique (CREUM), C.P. 6128, succursale Centre-Ville, Montréal (Québec), Canada H3C 3J7, Tel.: ++1-514-343-6111, ext. 2939, Fax.: ++1-514-343-7899, E-Mail: thomas.beschorner@uni-oldenburg.de.

fischen Handlungstypus aus, der für Ökonomen nur schwer zu greifen ist und eben nicht eine Orientierung an Zwecken (hypothetisch), sondern an Werten (kategorisch) betont. Die ökonomische Unternehmensethik-Diskussion greift die Unterscheidung auf, indem argumentiert wird, dass die „Aktivierung dieser Werte“, Wieland spricht hier von moralischen Anreizen, nicht allein auf ökonomische Anreize zurückgeführt werden können. Es handelt sich dabei also nicht um ein Übersetzungsprogramm à la Homann, sondern Moral wird ein ontologischer Status zugesprochen und die institutionellen Mechanismen der Wirkungen von Moral werden betrachtet (Wieland 1996: 88ff.; 1999: 23, 62ff., 78ff.; 2005: bes. 263). Im Kontext der Diskussion „Integrity – Compliance“ erscheint mir – so wichtig das auch ist – ein solches, auf der Handlungsebene verortetes Verständnis von Integrity als Tugend weniger sinnvoll, weil wir uns für diese Ebenenunterscheidung viel besser Begrifflichkeiten zur Verfügung stehen: Tugend- oder Individualethik einerseits und Institutionenethik andererseits. Dass wir keine Unternehmensethik ohne beide Elemente, eine Individual- und Institutionenethik konzipieren können betrachte ich in der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion inzwischen als Konsens – auch wenn eine konsistente Einbindung in die unterschiedlichen Theoriekonzepte nicht immer gelingen mag.

Ein Integrity-Ansatz kann aus meiner Sicht in viel sinnvoller Weise, auf der gleichen Ebene wie ein Compliance-Ansatz, also auf der *institutionellen Ebene*, lokalisiert werden. Davon unbenommen ist die Tatsache, dass – wie Thielemann unterstreicht – es immer Individuen sind, die (ethisch/unethisch) handeln. Es geht „lediglich“ um die institutionellen Formen, unter denen (ethische/unethische) Handlungen stattfinden, um Integrität in der Organisation (nicht: Integrität der Organisation) und die Frage, welche intraorganisationalen Institutionen für Integrität zuträglich sind – sei es der ökonomische oder ethische „Ertrag“, den man bei dieser Fragestellung betrachten will.

3. Institutionen

Institutionen strukturieren den Handlungskontext von Individuen, sie reduzieren Unsicherheit, bestimmen Verhaltenserwartungen anderer Individuen näher und sanktionieren gegebenenfalls ein bestimmtes Verhalten (North 1990: 3; Lepsius 1999: 113). Institutionen innerhalb von Organisationen sind auf einen Organisationszweck, bei Unternehmen z. B. auf die Gewinnerzielung oder ein „gutes Unternehmen“ zu sein, hin ausgerichtet. Compliances wirken als solche institutionelle Mechanismen, indem informale Werte z. B. durch einen „Code of Ethics“ festgeschrieben werden, um die moralische Unsicherheit in sicherere „organisationale Selbstbindung durch Regeln und Werte zu überführen“ und damit eine Definition, Überwachung und Durchführung auf der Ebene der Organisation zu bewirken (Wieland 1999: 61 f.); mit anderen Worten: sie verwandeln Kontingenz ein Stück weit in Notwendigkeit. Eine Organisation muss sich also gegenüber ethisch unerwünschten Handlungen – Thielemann nennt zahlreiche Beispiele in Abschnitt 5 – zu schützen lernen. Der Autor bezeichnet dies auch als „Schließen“ der Organisation. Die positiven moralischen Implikationen eines Compliance-Ansatzes liegen auf der Hand: Wenn es gelingt, ein klar formuliertes Wertemanagement-System in der betrieblichen Organisation zu installieren, kann die Wahrscheinlichkeit eines Eintretens einer

Vielzahl von unternehmerischen „bad practices“ verringert werden. In ökonomischer Hinsicht reduziert sich damit u. a. die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen „negative Aufmerksamkeit“ durch Anspruchsgruppen auf sich ziehen.

So wichtig die auf *Vermeidung unmoralischer Handlungen* abzielende Compliance-Perspektive auch ist, so sehr führt eine Überbetonung einer solchen Perspektive jedoch in die Irre. Ulrich Thielemann reflektiert diesen Sachverhalt vor dem Hintergrund einer ethisch-normativen Sichtweise der Integrativen Wirtschaftsethik, indem er beispielsweise auf die Notwendigkeit einer „Öffnung der Unternehmensorganisation“ (nach innen wie nach außen) für ethische Einsichten aller Art plädiert, die sich insbesondere im (fairen) Dialog ausdrücken sollen.

In ganz ähnlicher Weise ist ein solches Öffnen der Organisation vor dem Hintergrund – anderer als der Neuen Institutionenökonomik zugrunde liegenden – institutionentheoretischer Überlegungen zu betrachten, und zwar insbesondere dann, wenn man die Neue Institutionenökonomik, insbesondere den auch Wielands Governanceethik zugrunde liegenden Transaktionskostenansatz, dahingehend kritisiert, dass die Analyse der Produktionsprozesse in Unternehmen vernachlässigt wird. Das Plädoyer einer Wiedergeburt der Produktionstheorie – insbesondere durch die Evolutorische Ökonomik (dazu bspw.: Langlois/Foss 1999) – zielt dabei im besonderen Maße auf die Produktion von (moralischem) Wissen ab. Der Transaktionskostenansatz richtet sein Augenmerk auf Aspekte einer effizienten Vertragsgestaltung und entwickelt auf dieser Grundlage Vorschläge für institutionelle Arrangements innerhalb der Organisation und zwischen Organisationen. Diese intra- oder interorganisationalen Institutionen können jedoch der Produktion von (moralischem) Wissen und damit der Innovationsfähigkeit von Unternehmen konträr gegenüberstehen und dieses Argument kann in gleichem Maße gegenüber einem Regelbefolungsansatz formuliert werden (ausführlicher: Sales/Beschorner 2005): Striktes Compliance führt zu Bürokratisierung im denkbar schlechtesten Sinne. Es unterminiert per Definition die (moralische) Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, denn Innovationen setzen (kreative) Freiräume, „organizational slacks“ voraus, die aufgrund gegebener Regeln gerade nicht gegeben sind. Umgekehrt bedarf es freilich in betrieblichen Organisationen stabilisierende, standardisierte Elemente, die von Compliance-Ansätzen hervorgehoben werden und deren Bedeutung auch von Ulrich Thielemann aufgeführt wird.

Wir können also soweit festhalten, dass es sowohl aus ethischer als auch aus ökonomischer Perspektive einer angemessenen Balance institutioneller Ausgestaltungen in Unternehmen hinsichtlich der Festschreibung moralischer Regeln (Compliance-Ansätze) und der Ermöglichung reflexiver Freiräume (durch Integrity-Ansätze) bedarf (dazu einige praktischere Überlegungen in: Beschorner 2002: 206).

4. Zur aktiven gesellschaftlichen Rollen von Unternehmen

Ulrich Thielemann arbeitet in seiner Synopse von Integrity und Compliance-Ansätzen (Abschnitt 4) aus meiner Sicht einen ganz wichtigen Aspekt heraus, für den die gesamte St. Galler-Schule paradigmatisch steht: Integrity-Ansätze zeichnen sich gegenüber Compliance-Ansätzen dadurch aus, dass sie ihr Augenmerk in viel konsequenterer Weise auf Fragen der Transformation der Gesellschaft durch unterneh-

mensethisches Handeln richten. Es geht dabei eben nicht nur um die moralpositivistische Anpassung an bestehende Rechtsnormen, „die opportunistische Anpassung an vorherrschende [...] Moralauffassungen“ der Gesellschaft und die „Sicherstellung der ‚gewünschten Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt‘“, sondern um Reflexionen über die Bedeutung der Unternehmung in der Gesellschaft in postkonventioneller Manier.

Die Frage wie und inwieweit (die Möglichkeiten ebenso wie die Grenzen) Unternehmen und Unternehmensethik, aus einer passiven Anpasserrolle (an vermeidlich gegebene) Rahmenbedingungen emanzipiert (dazu ein Versuch: Beschorner 2004), einen aktiven Beitrag für eine gerechte Wirtschaft und Gesellschaft leisten können, ja inwieweit und wie sie Wirtschaft und Gesellschaft dahingehend (mit-)transformieren können, wird in der derzeitigen unternehmensethischen Diskussion aus meiner Sicht in viel zu geringem Umfang gestellt. Zadeks (2001) Metapher der „third-generation corporate citizens“ weist jedoch ebenso in diese Richtung wie McIntosh et al. (2003: 34 ff.) „pro-active“ Typus eines Corporate Citizenships, Pfiems (2004) Vorschlag einer „Teilhabe der Unternehmung an gesellschaftlicher Governance“ und „the extended view of CC“ von Matten und Crane (2005).¹

Ich plädiere dafür diesen Fragen die notwendige Aufmerksamkeit in der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion zu schenken und sie auch bei sinnvollen institutionellen Ausgestaltungen von Unternehmen zu reflektieren, denn eine nachhaltige (Organisations-)Gesellschaft wird nicht ohne die Einbindung von Unternehmen möglich sein. Unternehmensethik ist mehr als eine Ethik der Organisation und sie sollte sich als solche (auch) mit dem „Unternehmen Gesellschaft“ beschäftigen. Integrity-Ansätze erscheinen mir in dieser Hinsicht interessante Anknüpfungspunkte zu bieten.

Literaturverzeichnis

- Beschorner, T.* (2002): Ökonomie als Handlungstheorie. Evolutorische Ökonomik, verstehende Soziologie und Überlegungen zu einer neuen Unternehmensethik, Marburg.
- Beschorner, T.* (2004): Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. Von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jg. 5/Heft 3, 255-276.
- Langlois, R. N./Foss, N. J.* (1999): Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, in: *Kyklos*, Vol. 52/No 2, 201-218.
- Lepsins, R. M.* (1999): Die „Moral“ der Institution, in: Gerhards, J./Hitzler, R. (Hrsg.): *Eigenwilligkeit und Rationalität sozialer Prozesse*, 113-126.
- Matten, D./Crane, A.* (2005): Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 30/ No. 1, 166-179.

¹ Alle genannten Autoren hängen diese Fragen in interessanter Weise auch begriffstechnisch auf und schlagen präzise Unterscheidungen oft synonym verwendeter Begriffe wie Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship vor.

- McIntosh, M./Thomas, R /Leipziger, D./Coleman, G. (2003): Living Corporate Citizenship. Strategic Routes to Socially Responsible Business. London; New York u. a.*
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economics, Cambridge.*
- Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72/No. 2, 106-117.*
- Pfriem, R. (2004): Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen, in: Wieland, J. (Hrsg.): Governanceethik im Diskurs, Marburg, 183-212.*
- Sales, A./Beschoner, T. (2005): Societal Transformation and Business Ethics. The Expansion of the Private Sector and its Consequences, in: Stehr, N./Henning, C./Weiler, B. (Eds.): The Moralization of Market, New Brunswick, New Jersey.*
- Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen.*
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.*
- Wieland, J. (2005): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschoner, T./Hollstein, B./König, M. et al. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick - Ausblick - Perspektiven, München, 252-280.*
- Zadek, S. (2001): The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship. London*