

**Universität Educatis
Graduate School of Management**

**Nachhaltige Managementintegrität - Schutz vor einer Ent-
wicklung zur Betrugsgesellschaft.**

**Entwicklung eines integrativen Ansatzes für Managementintegrität unter
Berücksichtigung von Betrugsfällen in schweizerischen Unternehmen.**

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

Betreuender Professor: Dr. Ulrich Thielemann
Ko-Referent: Prof. Dr. Andreas Georg Scherer

Vorgelegt von: Dr. Thomas Vorherr

Datum der Abgabe: 22.10.2004

© 2004 by the Author

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort: Einführung in die Zielsetzungen dieser Arbeit	1
Zusammenfassung	4
Summary	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1. Die Zunahme der Betrugsskandale und das vermehrte Interesse an ethischen Fragestellungen	7
2. Formulierung der These: „Die Betrugskultur in den Management-Etagen von Unternehmen in der Schweiz nimmt zu“	11
3. Ethisch-normative Betrachtungen zum Integritätsbegriff	15
3.1 Sinn der Moral	15
3.2 Kant'sche Moralphilosophie	16
3.3 Diskursethik	18
3.4 Grundtypen rationalen Handelns	19
3.5 Arbeitsdefinition des Begriffs „Integrität“	21
4. Ein normatives Modell zum Verständnis von Betrug und Integrität	24
4.1 Betrug und verwandte Begriffe	24
4.2 Konflikt mit der Kant'schen Gesinnungsethik	25
4.3 Das Gefangenendilemma als normatives Referenzmodell	27
4.3.1 Das Gefangenendilemma zur Erklärung des Markttausches	27
4.3.2 Das „erweiterte“ Gefangenendilemma zur Abgrenzung von Integrität und Betrug	29
5. Verschiedene Dimensionen der Manifestation fehlender Managementintegrität	33
5.1 Opportunismus als Manifestation fehlender Integrität untersucht am Beispiel der Managervergütungen	33
5.2 Legalismus: Ausprägung fehlender Managementintegrität untersucht am Beispiel von Martin Ebner	38
5.3 Das instrumentalistische Verständnis von Ethik als Manifestation fehlender Integrität	40
5.4 Sachzwangargumente als Manifestation fehlender Integrität	42
5.5 Verschiedene Formen des Betrugs als Manifestation fehlender Integrität	46
5.5.1 Air Zermatt	46
5.5.2 Betrug im Rahmen von IPOs	47

5.5.3 Erb-Pleite	48
5.5.4 Der Fall der Rentenanstalt (LTS)	49
5.5.5 Der Fall Adecco	49
5.5.6 Der Fall Swissair/Swiss	50
5.6 Systematische Einordnung der vorgestellten Beispiele fehlender Managementintegrität	52
6. Prävention und Unterbindung von Betrug: Schritte hin zu nachhaltiger Managementintegrität	54
6.1 Bisherige Massnahmen	54
6.1.1 Externe Kontrollmechanismen	54
6.1.2 Anreizpolitik und Motivation	55
6.2 Alternative Massnahmen	58
6.2.1 Compliance und Integrity	58
6.2.2 Ausbildungssysteme	59
7. Entwicklung eines integrativen Ansatzes für Managementintegrität	61
7.1 Erörterung bisher beschriebener Modelle zum Thema „Managementintegrität“	61
7.1.1 Der moralische Kompass von Paine	63
7.1.2 Das Diamant-Modell von Kaptein	64
7.1.3 Das Verständnis von Religion als Meta-Ethik	65
7.1.4 Unternehmensführung auf der Grundlage der Moralphilosophie von Kant	66
7.2 Verantwortlichkeit gegenüber Anspruchsgruppen als Unterscheidungsmerkmal	67
7.2.1 Eigenverantwortung	67
7.2.2 Verantwortung gegenüber Shareholdern und Stakeholdern	68
7.2.3 Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft	68
7.3 Beispiele für integere Manager	69
7.3.1 Edzard Reuter	70
7.3.2 Daniel Goeudevert	70
7.3.3 Ludwig Poullain	71
7.3.4 Thomas Minder	72
7.3.5 Hans Bär	72
7.4 Integrativer Ansatz zur „Managerintegrität“	74
8. Ausblick und Beurteilung der Arbeitshypothese	77
I. Literaturverzeichnis	78
II. Eidesstattliche Erklärung	84

Vorwort: Einführung in die Zielsetzungen dieser Arbeit

Das Ende der „New Economy“ wurde von der Öffentlichkeit mit Beunruhigung verfolgt und löste aufgrund der unzutreffenden Versprechungen der beteiligten Manager eine „Vertrauenskrise“ aus.¹ Das Platzen dieser Spekulationsblase führte zur Sensibilisierung für Unregelmässigkeiten in der „Wirtschaft“ und in jüngster Zeit im Zusammenhang mit Betrugsfällen, insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen, zu einem vermehrten öffentlichen Interesse. Ein Fall, der in seinem Ausmass und daher auch in Bezug auf die Folgen im Moment noch schwer abzuschätzen ist, soll hier einführend als Beispiel für eine geplante betrügerische Gewinnstrategie vorangestellt werden.

Verschiedene deutsche Banken haben über Vermittler Schrottimmobilien an Kleinanleger, mit dem Versprechen der Steuerersparnis und der Kreditfinanzierung durch Mieteinnahmen, verkauft.² Nach Angaben von Verbraucheranwälten war jedoch die Schrottimmobilie in vielen Fällen nur halb so viel wert wie die vermittelte Kreditsumme und die versprochenen Mieteinnahmen blieben aus. Für eine Grosszahl von Familien ist daher die Altersvorsorge oder sogar die Existenz in Frage gestellt und für die Banken stehen Kredite in zweistelliger Milliardenhöhe auf dem Spiel.

Bereits in der Pressemitteilung vom 21. Februar 2004 fordert die Verbraucherzentrale Bundesverband und die Anwälte von Kunden, die durch den Verkauf von Schrottimmobilien um ihr Geld geprellt wurden, die Bundesregierung in Deutschland auf, einen besseren Schutz gegen betrügerische, professionelle Vermittler zu gewährleisten.³ Als erste aktuelle Urteile die Nichtigkeit derartiger Geschäfte in Aussicht stellten, versuchten die Banken sich aufgrund drohender Verluste ihrer Verantwortung zu entziehen. Durch die Handlungsweise der Berliner Bank, die in 400 Schreiben ihren Anlegern mit gerichtlichen Schritten drohte und dabei offenbar von der juristischen Ahnungslosigkeit ihrer Kunden ausging,⁴ wird deutlich, dass hier nicht nur die Vermittler mit betrügerischen Absichten ar-

¹ Thielemann 2003

² „Streit um Schrottimmobilien“, in: Die Welt, 14. Juni 2004, www.welt.de/data/2004/06/14/29-1087.html

³ Verbraucherzentrale Bundesverband: „Skandal um Schrottimmobilien: Jederzeit wieder möglich“, Februar 2004, <http://www.vzbv.de/go/presse/353/>

⁴ „Marode Immobilien: Die Tricks der Banken“, in: WirtschaftsWoche, Geld, 3. August 2004, <http://de.biz.yahoo.com/040802/318/4556f.html>

beiteten, sondern auch das obere Management von vornherein den Verkauf von Schrottimmobilien als Gewinnmaximierungsstrategie plante. Offenbar fehlte die Bereitschaft die Pflicht zur Entschädigung der Kunden zu übernehmen. Im Gegenteil wurde durch „Bluff“ versucht die Kunden einzuschüchtern, um nicht selbst in Schwierigkeiten zu geraten. Von der HypoVereinsbank ist bekannt, dass bis Anfang des Jahres 1999, 108 000 zweifelhafte Verträge über die Finanzierung sogenannter Schrottimmobilien mit einem Volumen von 13.6 Mrd. Euro abgeschlossen wurden.² Für die Commerzbank liegen die Schätzungen bei 200 000 abgeschlossenen Verträgen.

Der Verdacht drängt sich auf, dass hier ein ganzer Wirtschaftszweig betrügerische Machenschaften anwendet, der die Gutgläubigkeit der Kunden und den Schein der moralischen Autorität der beteiligten Banken ausnutzt. Diese einseitige Sichtweise der Bankmanager, die wahrscheinlich nicht einmal eine Risikoabschätzung umfasst, kann unter Umständen zum Bankrott der betreffenden Unternehmen führen. Die Verantwortung für diese Skandale liegen bei den beteiligten Managern, die durch ihr bewusstes Fehlverhalten offensichtlich nicht nur die Unternehmensergebnisse, sondern ihre eigenen leistungs-abhängigen Lohnanteile aufpolieren wollten.

Ursachen für solche Verhaltensweisen können im Fortschritt in der Informationstechnologie und der damit verbundenen Globalisierung, die unsere heutige Gesellschaft kennzeichnet, gesehen werden. Infolgedessen sind wir weltweit mit einer erhöhten Transparenz und Dynamik in unserem beruflichen und privaten Umfeld mit allen negativen und positiven Auswirkungen konfrontiert. Den Vorteil, den wir als Kunden, zum Beispiel für die Informationsbeschaffung zum Zweck des Produktvergleichs, genießen, entsprechen hingegen Aufwendungen für die meisten Unternehmen, wenn nicht für alle, da mit der Verfügbarkeit diverser Informationen eine Zunahme und auch eine Verschärfung des Wettbewerbs einhergeht. Diese jüngsten Entwicklungen legen die Vermutung nahe, der erhöhte Wettbewerb, als Ausdruck des Trends zur Internationalisierung, führt zu diesem unerwünschten Nebeneffekt.

Da hinter „guten“ ebenso wie hinter zweifelhaften Entscheidungen immer Personen stehen, stellt sich die Frage nach der Integrität der involvierten Manager, die infolge ihrer Vorbildfunktion mit ihrer Handlungsweise nicht nur die Richtung der Unternehmensentwicklung vorgeben, sondern gleichzeitig auch die Folgeverantwortung übernehmen bzw. übernehmen sollten. Angesichts der zuneh-

menden Skandale auch in der Schweiz, insbesondere bei grösseren, börsenkotierten Gesellschaften, wird die These vertreten, dass die „*Betrugskultur in den Management-Etagen von Unternehmen auch in der Schweiz zunimmt*“, wobei dieser Umstand sozusagen als die Speerspitze schwindender Managementintegrität begriffen wird.

Die vorliegende Arbeit beabsichtigt die Klärung der Begriffe Managementintegrität und Betrug, wobei Betrug in dieser Arbeit als Manifestation des Fehlens von Managementintegrität verstanden wird. Im Sinne einer Arbeitsdefinition wird Integrität dabei als das Gegenteil von Opportunismus und Betrug als dessen deutlicher Ausdruck definiert. Nach einer allgemeinen Einführung in Kapitel 1 wird die Arbeitshypothese entwickelt (Kapitel 2). Kapitel 3 kann weiterführend als ethisch-normative Weichenstellung aufgefasst werden, da vor dem Hintergrund des Sinns der Moral eine Arbeitsdefinition des Begriffs „Integrität“ vorgestellt wird. Im nächsten Schritt (Kapitel 4) erfolgt der Versuch, Betrug aus ethischer Sicht näher zu beleuchten. Dabei wird insbesondere mit Hilfe des Gefangenendilemmas, ursprünglich als Modell für den marktwirtschaftlichen Tausch verwendet, die Betrugsproblematik näher betrachtet. Anhand von Beispielen werden anschliessend Manifestationen fehlender Managementintegrität erörtert (Kapitel 5). Neuere Publikationen zu Managervergütungen führen Beispiele aus der Praxis an, die, gefolgt von weiteren exemplarischen Fällen, die verschiedenen Dimensionen fehlender Managementintegrität verdeutlichen sollen. Danach werden Möglichkeiten zur Förderung von nachhaltigem Integritätsmanagement unter Berücksichtigung von Aussagen der Motivationstheorie vorgestellt, die den Ausgangspunkt des Prozesses zur Eindämmung und Verhinderung einer Betrugskultur bilden (Kapitel 6). Damit wird ein Weg für die Entwicklung hin zu einer lebensdienlichen Gesellschaftsform aufgezeigt. Auf der Basis der Klärung des managerialen Selbstverständnisses und der Verantwortlichkeit über die Unternehmensgrenzen hinweg erfolgt der Schritt hin zu einer wohlverstandenen Managementintegrität, die sich als logischer Schluss aus den vorausgehenden Betrachtungen ergibt (Kapitel 7). Ein Ausblick in die Zukunft und die abschliessende Beurteilung im Hinblick auf die Ausgangsthese (Kapitel 8) runden diese Arbeit ab.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird der Stellenwert der Integrität des Managements für die Wirtschafts- und Unternehmensethik im integrativ-ethischen Verständnis analysiert und zu klären versucht. Ausgehend von der Philosophie Kants wird dabei der Begriff der Integrität, verstanden als das individualethische Moment der Geschäfts- und Unternehmensethik, dargelegt. Anhand von Beispielen zur Manifestation fehlender Integrität wird vor dem Hintergrund der Frage nach der Zunahme der Betrugskultur in der Schweiz zunächst eine Kategorisierung der verschiedenen Aspekte eines mangelnden Integritätsverständnisses vorgenommen. Massnahmen zur Beseitigung dieser Missstände und der damit notwendigerweise einhergehenden Bewusstseinsänderung werden aufgezeigt, um weitergehend ein Modell für integeres Management, auf der Basis des oben erwähnten integrativen Ansatzes, vorzustellen. Mit Blick auf die Arbeitshypothese ergibt sich aus der Behandlung der diversen Beispiele, dass zunehmend, auch in der Schweiz, eine Betrugskultur beobachtet wird.

In einer weiterführenden Arbeit zum Thema Managementintegrität könnten zum einen Bemühungen auf der ordnungspolitischen Seite auch länderübergreifend weiter analysiert werden, um allfällige systembedingte Barrieren zu ergründen. Zum anderen können Fragen der Integrität in Bezug auf internationales Outsourcing und dessen volkswirtschaftliche Folgen untersucht werden, da dieser Themenkomplex zunehmend an Bedeutung für den Erhalt des Wohlstands in Europa gewinnt.

Summary

In this study, management integrity is analysed on the basis of an integrative understanding of business ethics. Starting from Kant's philosophy, the concept of integrity is developed, focusing on individual-ethical aspects of business ethics. Examples for the manifestation of lacking integrity, concentrating on the management culture around Swiss enterprises, are provided to assess the working hypothesis of a cumulative cheating culture in Switzerland. The deficiencies regarding integrity are categorized and, furthermore, the necessary changes in consciousness and actions how to overcome these shortcomings are discussed. In a next step, a model regarding unobjectionable management on the basis of an integrative approach is described. Reviewing the findings in the light of the hypothesis, an increase in objectionable management practise in Switzerland represents the conclusion of this study.

One possibility to continue this work related to management integrity may involve efforts, including cross national considerations, to look further into participation of managers regarding the development of regulatory policies to overcome current system constraints. On the other hand, questions related to outsourcing on an international level and their economic consequences can be addressed to investigate the impact on Europe's wealth in the light of the integrative approach described in this study.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BASZL	Bundesamt für Zivilluftfahrt
BAZ	Basler Zeitung
bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
CSFB	Credit Suisse First Boston
DM	Deutsche Mark
E	Euro
etc.	et cetera
f.	die folgende Seite
ff.	die folgenden Seiten
Hrsg.	Herausgeber
IPO	Initial Public Offering
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
LTS	Long Term Strategy AG
Mill	Millionen
NASD	National Association of Securities Dealers
NZZ	Neue Züricher Zeitung
PR	Public Relations
PwC	PriceWaterhouseCoopers
SBG	Schweizerische Bankgesellschaft
SEC	Securities and Exchange Commission
SGS	Société Generale de Surveillance
u.a.	und andere
z.B.	zum Beispiel

1. Die Zunahme der Betrugsskandale und das vermehrte Interesse an ethischen Fragestellungen

In diesem Kapitel werden, mit Blick auf das Thema der Managementintegrität, zwei gegenläufige Entwicklungen, die Zunahme der Betrugskultur und die Erwartungen der Öffentlichkeit hinsichtlich der verstärkten Einhaltung ethischer Standards, beschrieben. Unternehmensskandale werden in jüngster Zeit mit einer gewissen Regelmässigkeit in den Medien und der Presse aufgegriffen. Dabei stehen insbesondere exorbitante Managervergütungen und Betrugsfälle im Mittelpunkt, die damit die Frage nach der Integrität des involvierten Management in den Vordergrund rücken. Interessanterweise haben im Falle von Enron und Worldcom diejenigen Manager übermässige Vergütungen erhalten, die in die Fälschung der Konten involviert waren.⁵ Kürzlich wurden in diesem Zusammenhang durch Veröffentlichung von Bandaufzeichnungen weitere Details zu geplanten Manipulationen des Energiemarktes in Kalifornien bekannt.⁶

Durch Absprachen mit Energieerzeugern wurden die Preise nach oben getrieben. Der Ausbruch eines Waldbrandes, durch den die Stromversorger abgeschnitten wurden, war Ausgangspunkt von weiteren Preiserhöhungen und internen Festen, ohne überhaupt die Folgen für die Betroffenen zu reflektieren. Aus der Äusserung

„Burn, baby, burn.“⁶

wird der beim Management vorherrschende Geist, der sich an nichts anderem als dem eigenen Profit orientiert, deutlich. Die Nachforschungen konzentrieren sich auf Ken Lay, den früheren Präsidenten von Enron, der bereits verurteilt wurde, und weitere Führungskräfte. Interessanterweise sträubten sich sowohl Enron als auch die Justizverwaltung gegen die Veröffentlichung der Bänder. Weitere Unterstützung erfuhren die Enron Manager von Präsident Bush, der sich explizit gegen eine Limitierung der Strompreise in Kalifornien aussprach.

Dieser Fall aus den USA ist als Beispiel für das Fehlen von integerem Management zu verstehen, wobei die Folgen über Enron hinausreichen, da das Fehl-

⁵ Cassidy 2002

⁶ Gonzales, V. (CBS news), "Enron Traders caught on Tape",
http://www.truthout.org/docs_04/060304A.shtml

verhalten der beteiligten Manager mit einem Vertrauensverlust einhergeht. Unter „Vertrauensverlust“ ist hierbei, im instrumentalistischen Verständnis von Unternehmensethik, der Wegfall der Akzeptanz der Stakeholder gemeint.⁷

Eine mehr systematische Betrachtung dieses Problemkreises, anhand von Fällen aus den USA, erfolgt in eindrücklicher Weise in dem Buch „The Cheating Culture“ von D. Callahan.⁸ Ausgehend von der historischen Entwicklung wird hier beschrieben, wie quer durch die amerikanische Gesellschaft eine Betrugskultur entstehen konnte, die bereits für einen Grossteil der Bevölkerung zur Selbstverständlichkeit geworden ist, wie an folgendem Beispiel ersichtlich wird.

Infolge des Ereignisses am 11. September 2001 (Attentat auf das World Trade Center) war durch ein Netzwerkproblem bei der „Municipal Credit Union“ von New York die Kontrolle über die Geldbeschaffung an den Automaten verloren gegangen.⁹ Da das verantwortungsbewusste Management gerade im Moment dieser Krise den Kunden den Zugang zu ihrem Geld nicht verwehren wollte, wurde auf das Vertrauen der Benutzer gezählt. Als sich jedoch unter den Mitgliedern herumsprach, dass die Kontrolle nicht funktionierte, wurden massenweise die Konten überzogen, ohne an eine adäquate Rückzahlung zu denken. Hingegen reagierte die „Municipal Credit Union“ erst verspätet, da man zunächst vermutete, die Überziehung sei auf Versehen und aktuelle Not zurückzuführen.

Callahan führt das Entstehen der Betrugskultur in den USA auf die fehlenden oder schwächeren Kontrollsysteme zurück, sodass die Versuchung zu betrügen anwächst. Nach seiner Auffassung bietet anscheinend die mangelhafte Rechtsverbindlichkeit keine Unterstützung und resultiert in einer Schwächung der an sich vorhandenen Integrität.

Zumeist gehören Vertreter von hohem Einkommen und Sozialstatus zu den Betrügern, die zum Teil ein Aufdecken einkalkulieren, da die bisherige Praxis nicht zu einer entsprechenden Bestrafung führte.¹⁰ Gerade in der Mittelklasse, die in den letzten 2 Jahrzehnten an Kaufkraft und damit an Wohlstand einbüsste, entwickelt sich, aufgrund der Einsicht, dass die Spielregeln nicht fair sind, eine eigene Moral. Viele Bürger nehmen mit Befremden wahr, dass durch das Aus-

⁷ Thielemann 2003, 309 f.

⁸ Callahan 2004

⁹ Callahan 2004, 2

¹⁰ Leaf, C. „White-Collar Criminals“,
<http://www.fortune.com/fortune/articles/0,15114,371535,00.html>

nutzen von Chancen in Machtpositionen, Vorteile nur für die Manager selbst entstehen. Diese Vorbildfunktion, der ein falsches Verständnis vom „richtigen“ Handeln zugrunde liegt, veranlasst den Normalbürger lieber den „realen“ Regeln, als den offiziellen Verlautbarungen oder ethischen Standards zu folgen, um sich nicht selbst in einen Nachteil zu versetzen. Zusammengefasst ist offenbar die Ansicht verbreitet, dass wir in einer „the winner-take-all“ Gesellschaft leben, in der die Position des Stärkeren und nicht die Ethik als oberstes Prinzip der Moral den Ausschlag gibt. Demzufolge werden alle vorteilhaften Handlungen, die gemäss der Machtstellung durchsetzbar sind, ohne weitere Reflexion in die Praxis umgesetzt. Diese Einstellung entspricht, hier auf der Ebene der Individualethik, dem Standpunkt des „homo oeconomicus“, der eine eigennützige Gewinnmaximierungsstrategie verfolgt¹¹ und auf dem Rationalitätsprinzip zugrunde liegenden Ansatz der Universalität der Knappheit aufbaut.¹²

Im Gegensatz dazu wird von Paine hervorgehoben, dass die Forderung der Öffentlichkeit, vermehrt finanzielle und moralische Aspekte zu berücksichtigen, in der Unternehmenswelt Beachtung findet:

„Whatever the path, though, more and more companies are rejecting traditional ideas of management as a „value-free“ science and business as an „ethics-free zone.“¹³

Dieses verstärkte Interesse moralische Standards einzubeziehen hat in den Augen von Paine zu einem Wertewandel geführt, der als fortlaufender Prozess die Unternehmen bereits erfasst hat. Als logische Konsequenz der Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen und der Erkenntnis einer komplementären Beziehung für die Disziplinen Ethik und Betriebswirtschaft¹⁴ wird eine Abnahme von Betrugsfällen erwartet.

Auf der ordnungspolitischen Seite wurde mit der Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Aktes der amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) im Jahr 2002 ein Gesetz geschaffen, das als Überwachungsinstrument für Publikumsgesellschaften, Wirtschaftsprüfer und die öffentliche Aufsicht dienen

¹¹ Ulrich/Thielemann 2001, 116

¹² Homann 1988

¹³ Paine 2003, 27

¹⁴ Paine 2003, 140

sollte.¹⁵ Die Vorgaben stossen besonders bei der internen Revision auf starkes Interesse, da neue Ansätze und Empfehlungen bezüglich der Gestaltung eines Kontrollsystems gerne aufgenommen werden. Die Einhaltung von rechtlichen und freiwilligen Corporate Governance-Standards entspricht dem Bedürfnis nach mehr Klarheit, Sicherheit und Transparenz und die Diskussion hat dazu geführt, dass entsprechende Massnahmen vorangetrieben wurden und Informationen zur Corporate Governance mittlerweile in Geschäftsberichten und/oder Internetseiten öffentlich zugänglich sind.

Die Entwicklung ist im vollem Gange und die Einhaltung von Corporate Governance Richtlinien wird zu einem Wettbewerbsfaktor. Es stellt sich jedoch die Frage, in wieweit die damit verbundene Einsicht, die Notwendigkeit Strukturen zur Unternehmensüberwachung zu schaffen, auch eine Einstellungs- bzw. Bewusstseinsänderung bei dem beteiligten Management bewirkt und damit in der Zukunft auf einer breiten Basis eine integere Unternehmensführung sicherstellt. Die Frage des Erfolgs der bisherigen Überwachungsmaßnahmen und allfällige Alternativen zur Verstärkung von Kontrollmechanismen werden, nach Klärung des Integritäts- und des Betrugsbegriffes, in Kapitel 6 näher betrachtet.

Die Analyse des oben beschriebenen Trends, der Zunahme der Betrugskultur, wird im nächsten Kapitel, zwecks Hinführung zur Arbeitshypothese, für die schweizerische Unternehmenslandschaft fortgesetzt. Dazu werden exemplarisch einige Fälle vorgestellt, um eine vertiefende Analyse der zugrundeliegenden Ursachen vorzunehmen.

¹⁵ Pfyffer/De Kerviler 2003

2. Formulierung der These: „Die Betrugskultur in den Management-Etagen von Unternehmen in der Schweiz nimmt zu“

Obwohl kulturelle Unterschiede auch für die Frage, welche Massnahmen im Einverständnis mit integerem Management legitimierbar sind, eine Rolle spielen, sieht in der Schweiz die Situation hinsichtlich Unternehmensskandalen nicht unbedingt vorteilhafter aus. In der ältesten Demokratie der Welt standen die von der Gesellschaft anerkannten Werte wie Fairness, Offenheit, Vertrauen etc. an oberster Stelle¹⁶ und haben daher dem ganzen Land einen aussergewöhnlichen Charakter verliehen. Gerade die Vertrauenswürdigkeit hat jedoch mit der Krise um die Swissair und weiterer Unternehmen gelitten.¹⁷ In der internationalen Hitliste der Top 100 kriminellen Unternehmungen der 90er Jahre finden sich Namen wie Roche und Lonza.¹⁸ In diesen beiden Fällen der Kartellbildung im Vitaminmarkt wurden durch unerlaubte Preisabsprachen der beteiligten Manager Wettbewerbsvorteile realisiert, die zu Gewinnsteigerungen der Unternehmen führten, an denen die Führungskräfte wiederum partizipierten.

Auch im Fall der Long Term Strategy AG (LTS) profitierten bevorzugte Mitglieder der Konzernleitung der Rentenanstalt von dem vor Aktionären und Aufsichtsrat geheimgehaltenen Finanzvehikel der Rentenanstalt.¹⁹ Insgesamt kassierten sechs Manager 11.5 Mill CHF, ausgehend von 3.6 Mill CHF Investitionen.²⁰ Das Vertrauen in die oberste Führung war demzufolge erschüttert und der involvierte CEO, Roland Chaplowski, der von Rolf Dörig (Credit Suisse Group) abgelöst wurde, reichte am 5.11.2002 den Rücktritt ein.²¹ Verantwortliche in der CS-Group ermöglichten, laut Verwaltungsratspräsident Leuenberger, die Aufnahme der Tätigkeit Dörig's mit sofortiger Wirkung. Der Verwaltungsrat der Rentenanstalt diskutierte über die eigene Rolle im LTS-Skandal. Das Ergebnis,

¹⁶ Beck 2004

¹⁷ Swiss Human Association (gelesen am 16. März 2004), <http://www.swiss-ha.org/kolumne.html>

¹⁸ Mokhiber, R. "Top 100 Corporate Criminals of the Decade", <http://www.corporatepredators.org/top100.html>

¹⁹ „Das Finanzvehikel der Rentenanstalt Im Zwielight“, in: NZZ, 5. November 2002

²⁰ „Untersuchung gegen Rentenanstalt wird ausgeweitet“, in: NZZ, 28. November 2002

²¹ Nega-Ledermann/Baches 2002

zu verstehen als mangelnder Fähigkeit zur Selbstkritik und damit fehlender Integrität, wurde mit den Worten Dörig's wie folgt kommentiert:

„ ... dankbar, dass sich der Verwaltungsrat und besonders Herr Leuenberger bereit erklärt haben, ihre Aufgaben im leitenden Gremium weiterhin wahrzunehmen.“²¹

Die Manager der LTS erwirtschafteten Gewinne hauptsächlich mit Papieren der Rentenanstalt und der Societé Generale de Surveillance (SGS).¹⁷ Interessanterweise war der Chief Investment Officer der Rentenanstalt, Dominique Morax, gleichzeitig auch Verwaltungsratsmitglied der SGS.

Insbesondere das Beispiel des LTS-Skandals aus der Unternehmenslandschaft in der Schweiz weist auf betrügerische Machenschaften in grösserem Stil hin. Bezeichnend ist, dass bisher keiner der beteiligten Manager an eine Rückgabe der erzielten Gewinne gedacht hat. Hinzu kommen, auch in der Schweiz, Delikte, die auf den Betrug von Privatpersonen abzielen. Im Anlagebereich wurde aus dem Kanton Schwyz, der sich regen Zuwachses an diversen Firmen erfreut, von 3 Betrugsfällen berichtet, die zu Schäden von insgesamt 70 Mill CHF bei 2 000 Personen führten.²² Werner Schaad (SwissRe) schätzt die Schäden der Wirtschaftskriminalität, die jedoch zumeist unbemerkt bleiben, auf 1-5% des Bruttoinlandproduktes:

„In der Schweiz sind das mehrere Milliarden Franken.“²³

Weitere Fallbeispiele werden mit Blick auf den sich in ihnen zeigenden Verlust an Managementintegrität im Verlaufe der Arbeit vorgestellt, wobei dem Teilaspekt der Managervergütungen in ausgewählten schweizerischen Unternehmen besondere Beachtung geschenkt wird. Die Ursachen für den Verlust an Integrität werden in dieser Arbeit nicht detailliert analysiert. Trotzdem sollen die nachfolgenden Bemerkungen einige, wesentliche Gründe beleuchten. Sicher spielt die Gier/Sucht nach persönlicher Bereicherung als Ausdruck des Egos eine Rolle, wobei die Grundlagen für dieses Vorteilsdenken während der Erziehung und

²² „Anlagebetrug im grossen Stil“, in: Tages-Anzeiger Online 15. Juni 2004, <http://www.tages-anzeiger.ch/dyn/news/wirtschaft/386327.html>

²³ Hug 2003

Ausbildung gelegt werden. Gerade für den letztgenannten Punkt, der nach heutigen Erkenntnissen wirtschaftsethische Schulungen in den Vordergrund rücken sollte, wurden aber bisher keine flächendeckenden Massnahmen eingeleitet. Anhand des LTS-Beispiels wird ebenso deutlich, dass der „Filz“ zu einer fehlenden Wahrnehmung der Aufsichtspflicht übergeordneter Gremien führt. Diese diversen Verflechtungen der schweizerischen Verwaltungsräte auf kleinstem Raum zusammen mit den starken persönlichen Beziehungen, die gegenseitige Abhängigkeiten fördern, führen zu einer Anhäufung von Macht. Da diese Netzwerke der Kontrolle durch die Öffentlichkeit weitgehend entzogen sind, wird der Prozess der eigenen Vorteilsnahme eher begünstigt. In diesem Zusammenhang spricht Hans Bär von einer „Club-Atmosphäre“.²⁴

Diese Club-Mentalität kann in dem Sinne gruppendynamische Effekte entfalten, dass Einzelpersonen, die ethische Standards vertreten, sich zu einem Wertewechsel veranlasst fühlen oder eben aus der „Club-Gemeinschaft“ ausgeschlossen werden, sodass hier ein sich selbstverstärkender Mechanismus entsteht. Vereinfacht gesagt, steht in vielen Skandalfällen das Eigeninteresse im Vordergrund und weder unternehmerische noch gesellschaftliche Interessen werden von den beteiligten Managern, die eigentlich eine Vorbildfunktion ausüben sollten, berücksichtigt. Dieses weitverbreitete Phänomen, unter dem Ausdruck „Mangel an Integrität“ zusammengefasst, bildet im Rahmen der Untersuchungen zu einem Modell wohlverstandener Managementintegrität den Ausgangspunkt dieser Arbeit.

Aus dem Blickwinkel zunehmender Skandale wird, mit Fokus auf den Wirtschaftsstandort Schweiz, daher die These formuliert:

„Die Betrugskultur in den Management-Etagen von Unternehmen in der Schweiz nimmt zu.“

Ausgehend von einer grundlegenden, begrifflichen Analyse wird in dieser Studie ein Ansatz für Managementintegrität, eingebettet in das Konzept der integrativen Wirtschaftsethik²⁵, entwickelt. Dabei wird von integren Managern ausgegangen, deren vordringlichstes Bestreben in der *guten* Entwicklung der Unternehmung inklusive ihres Beitrages zur Förderung einer lebensdienlichen Gesellschaft liegt.

²⁴ Bär 2004, 418

²⁵ Ulrich 2001 (2001a)

Mögliche Wege hin zu einem veränderten Bewusstsein von Managern, unter dem darzulegenden Leitbild einer entsprechenden Unternehmensführung, werden ebenso aufgezeigt.

3. Ethisch-normative Betrachtungen zum Integritätsbegriff

In diesem Abschnitt wird zunächst dargelegt, warum Fragen nach der Integrität immer die Frage nach einer moralischen Orientierung beinhalten. Aufbauend auf dieser Einführung in den Sinn der Moral und der unlösbaren Verknüpfung mit dem Integritätsbegriff, erfolgt eine Erörterung des kategorischen Imperativs von Kant, der für die weiteren Betrachtungen, insbesondere im Rahmen der Dimensionen fehlender Integrität, als „Ethiktest“ angewendet werden kann. Die Diskursethik entspricht einer Weiterentwicklung im Kant'schen Verständnis und nimmt, als Methode zur Bestimmung der Legitimität einer Handlung, für die Definition des Begriffs „Integrität“ eine zentrale Stellung ein. Unterschiedliche Formen der Handlungsrationalität, die sich aus verschiedenen Handlungsorientierungen und Handlungssituationen ergeben, werden systematisch vorgestellt, um im Anschluss den Begriff „Integrität“ im Sinne einer Arbeitsdefinition, als individualethischen Teil der Wirtschafts- und Unternehmensethik, präziser zu fassen.

3.1 Sinn der Moral

Der Begriff Integrität ist nicht etwa als wertfrei oder neutral zu verstehen, hingegen steht dahinter ein moralischer Anspruch auf der Basis normativer Verbindlichkeit. Genau diesen Anspruch gilt es zu klären und in einen grösseren, wirtschaftsethischen Zusammenhang einzuordnen. Die Frage, ob eine bestimmte Handlung als ethisch richtig (legitim) oder eben falsch anzusehen ist, kann auf die methodische Suche nach begründeter moralischer Orientierung zurückgeführt werden.²⁶ Die Beantwortung dieser Frage erfolgt aufgrund einer ethischen Begründung, die die letztlich entscheidenden, massgeblichen Grundsätze unseres Urteilens und Handelns aufzeigt. Der Anspruch der Moral ist universeller Natur und insbesondere aus der Einsicht, dass der letztlich ausschlaggebende Massstab kein Gesichtspunkt neben anderen sei, folgt das Primat der Ethik als höchste Instanz der Massgabe des Urteilens und Handelns.

Bei der näheren Betrachtung des Begriffs der „Massgeblichkeit“, stellt sich die Frage – massgeblich für wen? Nach dem ethischen Verallgemeinerungsprinzip mit dem Kriterium der intersubjektiven Austauschbarkeit der Perspektiven sind im

²⁶ Ulrich/Thielemann 2001, 9 ff.

gedanklichen Rollentausch immer Akteur und Betroffene zu berücksichtigen.²⁷ Aus dem Primat der Ethik folgt, dass gegebene Interessen oder Ansprüche, wie zum Beispiel die Vergütung der Manager, immer nur Gegenstand, aber niemals Massgabe einer ethischen Beurteilung sind. Die Legitimitätsprüfung erfasst dabei sämtliche Ansprüche und schliesst die Beurteilung der Folgen mit ein.

Die noch zu beschreibenden Manifestationen fehlender Integrität sind auf den nicht vorhandenen Bezug zu den beiden Kriterien Gerechtigkeit und Legitimität zurückzuführen. Dieser Bereich der Ethik, der die Pflicht zur Vertretbarkeit mit guten Gründen impliziert, die deontologische Ethik, die als Kriterien Gerechtigkeit und Legitimität zugrunde legt, ist von der teleologischen Ethik, die gemäss Aristoteles nach „Glückseligkeit“ als dem höchsten Gut strebt, abzugrenzen.

Da interpersonale Konflikte, um die es in dieser Arbeit geht, stets deontologische Fragestellungen berühren, wird im folgenden dieser Ansatz am Beispiel der Kant'schen Philosophie weitergehend behandelt, insbesondere um eine Methode zur Prüfung von Handlungen auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit und damit ihre Legitimierbarkeit vorzustellen.

3.2 Kant'sche Moralphilosophie

Kant fragt nach den Bedingungen der Möglichkeit gültiger Urteile und richtet im Sinne einer transzendentalen Reflexion nicht den Blick auf den Gegenstand, sondern auf die Perspektive, die eingenommen wird, um zu gültiger Erkenntnis zu gelangen.²⁸ Daraus resultiert Orientierungswissen, das erlaubt, eine Handlungsweise oder Norm als legitim (ethisch vernünftig) zu begreifen. Die deontologische Ausrichtung wird deutlich bei der Frage nach dem Grund der Gültigkeit einer Pflicht, die durch den kategorischen Imperativ als oberstes Prinzip der Moral beantwortet wird:

„Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz wird.“²⁹

P²⁷ Ulrich 2001 (2001b), 43

²⁸ Kant 1974 (1974a), 13

²⁹ Kant 1974 (1974a), 140

Damit wird die oben aufgeführte Grundbestimmung der Verallgemeinerungsfähigkeit (Universalisierungsgrundsatz) auf die Grundsätze des Handelns bzw. des Willens ersichtlich und das ethisch Richtige ist als solches zu begreifen, das jeder „wollen kann“ und daher nach Abwägung begründbar ist. Verbindlichkeit ist damit ein universalistischer Begriff. „Wollen“ meint jedoch nicht Willkürfreiheit, sondern Autonomie im Sinne der Eigenschaft des Willens, selbst ein Gesetz zu sein.³⁰ Damit entspricht Autonomie dem von inneren und äusseren Zwängen befreiten Willen, der auch als „reine praktische Vernunft“ oder als der „reine und gute Wille“ bezeichnet werden kann.³¹ Diese selbst auferlegte Pflicht, die erst eine Pflicht im eigentlichen Sinne ist, kann als Ausdruck einer autonomen Einsicht verstanden werden und entspricht der idealen Position eines integeren Managers. Nichts ausser einem guten Willen existiert nach Kant, das „ohne Einschränkung für gut könnte gehalten werden“.³²

Das Verständnis des „guten Willens“ im konventionalistischen Sinn ist hiervon zu unterscheiden.³³ Ethisch richtig ist in diesem Ansatz die Konvention, die einem Katalog von Normen, also einer Vorgabe, entspricht. Der Konventionalismus lässt damit ausser Acht, dass Ethik kontrovers ist. Daher kann für den Fall konkurrierender Ansichten die richtige Handlungsweise nicht bestimmt werden. Die Überwindung dieser Denkweise gelingt im postkonventionalistischen Ethikverständnis, in dem ein Bewusstsein vorausgesetzt wird, dass Ethik kontrovers ist. In diesem Zusammenhang bedeutet der „gute Wille“, sich auf die Einwände des anderen ernsthaft einzulassen, eine kommunikative Einstellung einzunehmen und seinen eigenen Standpunkt zu begründen.

Die Praktizierung der ethischen Vernunft im Hinblick auf Interaktionen von Personen wird aus der Zweckformel des kategorischen Imperativs ersichtlich:

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchest.“³⁴

³⁰ Kant 1974 (1974a), 82

³¹ Kant 1974 (1974a), 12, 16, 27 f.

³² Kant 1974 (1974a), 18

³³ Thielemann 2004 (2004a)

³⁴ Kant 1974 (1974a), 61

Hier tritt der kategorische Geltungsanspruch der Unbedingtheit der Anerkennung und Achtung anderer Personen und folglich ein Verdinglichungsverbot hervor, das die Behandlung von Personen als Sachen verbietet. „Jederzeit zugleich“ soll also die Würde zählen.

Aus dem moralischen Urteil, erhalten durch vorbehaltloses Begründen unter Anerkennung des Prinzips der Moral, folgt jedoch nicht eine Universalität der Normen. Diese sind situativ zu bestimmen. Das Urteil selbst ist nur der Form nach allgemein, d.h. es kann von jeder vernunftbegabten Person eingesehen werden.³⁵

3.3 Diskursethik

Wie von Kant bereits gedacht, sind Fragen nach der richtigen Handlungsweise situativ zu klären und eine wohlverstandene Verallgemeinerung, im Gegensatz zu Kant's Rigorismus, wurde in der Form der Diskursethik von Apel³⁶ und Habermas³⁷ vorgestellt. Diskurs wird als jede qualifizierte Form des Redens verstanden, bei der strittige Fragen argumentativ geklärt werden. Die Sprache und Kommunikation, eine zwischenmenschliche Angelegenheit, nimmt anstelle der Instinkte der Tiere beim Mensch diese Orientierungsfunktion ein. Der kategorische Imperativ und dessen Universalismus besitzt Gültigkeit, da die unbegrenzte Gemeinschaft aller Argumentierenden als Prüfungsinstanz anerkannt wird. Es gilt allein der „eigentümliche Zwang des besseren Arguments“ (Habermas). In welcher Form der Diskurs geführt wird, als Selbstgespräch oder tatsächlich, ist nebensächlich. Die diskursive Orientierung einer jeden Person verbunden mit dem guten Willen ethisch vernünftigem Urteilens und Handelns spielt die entscheidende Rolle.

Demzufolge repräsentiert eine Diskursethik weder ein Verfahren zur Generierung legitimer Normen noch eine Konsensethik, die auf Akzeptanz anstelle von ethisch-normativer Gültigkeit beruht. Die Feststellung der Legitimität einer Handlungsweise durch diskursive Begründung orientiert sich am Denken und Handeln der jeweiligen Person, um die argumentative Orientierung als Einstellung der

³⁵ Kant 1974 (1974a), 26, 45, 100

³⁶ Apel 1976; Apel 1988

³⁷ Habermas 1983 (1983a)

Vernunft klar ins Bewusstsein zu rücken. Nicht nach der empirischen Konsensfähigkeit, sondern der rationalen Konsenswürdigkeit wird gefragt, die eine Verständigungsorientierung voraussetzt. Eine anschließende, systematische Betrachtung der Grundtypen rationalen Handelns in Abhängigkeit der Handlungssituation und der Handlungsorientierung ermöglicht eine Kategorisierung, die für die Zuordnung zum Begriff „Integrität“ Unterscheidungskraft besitzt.

3.4 Grundtypen rationalen Handelns

Wie oben erwähnt, verfolgen die Akteure ihre Handlungsziele unter der Bedingung der Verständigung. Dieser Handlungsmodus, im Einklang mit dem hier entwickelten Verständnis von Integrität, wird als kommunikatives Handeln bezeichnet. Habermas unterscheidet 3 Typen von Geltungsansprüchen, die mit unterschiedlichen Formen der Handlungsrationalität zusammenhängen:³⁸

- Wahrheit: Gültigkeit von Aussagen in der objektiven Welt, geklärt in theoretischen Diskursen
- Richtigkeit: Legitimität des Handelns, ermittelt in praktischen Diskursen
- Wahrhaftigkeit: Nicht diskursfähige, subjektive Erlebnisse, die aber ethisch relevant sind und dann unter dem Geltungsaspekt der Richtigkeit betrachtet werden

Den Geltungsansprüchen Wahrheit (Gültigkeit) und Richtigkeit (Legitimität) entsprechen verschiedene Formen der Handlungsrationalität. Aus der Kombination von Handlungsorientierung und Handlungssituation ergeben sich die in Abb. 1 gezeigten 3 Grundtypen rationalen Handelns.

Instrumentelles Handeln

Hier stehen Informationen über objektive Wirkungszusammenhänge im Vordergrund, die sich auf den Geltungsanspruch der Wahrheit zurückführen lassen. Die

³⁸ Habermas 1983 (1983b)

Welt bzw. die Natur wird als Mittel zum Zweck verwendet und dieser erfolgsorientierten Einstellung liegt ein technisch, instrumentelles Handeln zugrunde.

Strategisches Handeln

Wenn die erfolgsorientierte Einstellung gegenüber der sozialen Umwelt eingenommen wird, nennt man diesen Grundtyp strategisches Handeln. Nach Kant werden hier Personen als „Mittel“ benutzt, da nur ihre Wirkungseigenschaften von Interesse sind. In diesem Fall ist aber mit Gegenmassnahmen zu rechnen, falls der Versuch der Einflussnahme offensichtlich wird. Dieser Handlungsmodus ist aufgrund der fehlenden diskursiven Einstellung nicht legitimierbar. Eine Ausnahme bilden durch Diskurs ermittelte, ethisch gerechtfertigte Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich auch strategische Handlungen abspielen dürfen.

Abb. 1: Grundtypen rationalen Handelns nach Habermas³⁹

		Handlungsorientierung	
		Erfolg	Verständigung
Handlungssituation	nicht-sozial	instrumentelles Handeln	
	sozial	strategisches Handeln	kommunikatives Handeln

Kommunikatives Handeln

Generell ist eine verständigungsorientierte Einstellung der Beteiligten unabdingbar um die Legitimität, die ethisch-normative Gültigkeit, zu prüfen, da gute Gründe massgebend sein sollen. In diesem Fall verfolgen die Akteure das Ziel, argu-

³⁹ Habermas 1981

mentativ zu einem Einverständnis zu gelangen, das mit der Einsicht der Richtigkeit oder Falschheit einer Handlungsweise einhergeht. Der Diskurs, der hier vorausgesetzt wird, entspricht der reflexiven Form kommunikativen Handelns. Aus dem Primat der Ethik resultiert der Vorrang des kommunikativen Handelns vor dem strategischen Handeln. Daher ist dieser Handlungsmodus vereinbar mit dem noch zu erarbeitenden Begriff von Integrität, der nach Präsentation gängiger Definitionen im nächsten Kapitel auf der Grundlage der bisherigen Betrachtungen gefasst wird.

3.5 Arbeitsdefinition des Begriffs „Integrität“

Zunächst werden allgemein verfügbare Definitionen vorgestellt. Im digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache des 20. Jahrhunderts wird „Integrität“ als „Ganzheit, Vollständigkeit, Unversehrtheit“ und in Bezug auf Personen als „Lauterkeit, Rechtschaffenheit, Unbescholtenheit“ verstanden. Im Gegensatz zu diesen nicht sehr trennscharfen Begriffen, erfolgt eine etwas weitergehende Erläuterung von Paine im „Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics“, in dem der Begriff Integrität mit den folgenden 4 Eigenschaften assoziiert wird:⁴⁰

- Ein moralisches Bewusstsein „with the desire to do what is right“ und die Erledigung übertragener Aufgaben zu meistern, indem ein „independent judgement unbiased by personal advantage“ ausgeübt wird
- Eine moralische Verantwortlichkeit in der „Integrity involves personal accountability“, „...associated with a high degree of self-control and self awareness“
- Ein moralisches Engagement in dem „Persons of integrity have a set of anchoring beliefs or principles“, „while Integrity is incompatible with dogmatic adherence to unexamined belief“. Ein Standpunkt wird nicht aus Not, Schaden oder Versuchung aufgegeben. Beispiele hierfür sind das Eintreten von Mahatma Gandhi und Martin Luther King für die Bürgerrechte

⁴⁰ Paine 1998

- Eine moralische Stimmigkeit bedeutet „...coherence or consistency in a variety of senses ...and between word and deed“. „Persons of integrity generally strive for harmony between principle and practice and for coherence among who they are, who they perceive themselves to be, and how they present themselves to the world“

Authentizität und Ehrlichkeit werden als wesentliche Eigenschaften von Integrität verstanden. Unter Psychologen wird die Meinung vertreten, dass Integrität essentiell für die Wahrnehmung der eigenen Identität und des Selbstwertgefühls ist und den höchsten Grad der persönlichen Entwicklungsstufe darstellt.⁴¹

Diese Darlegungen stehen im Einklang mit den bisherigen Ausführungen, beziehen sich jedoch nur auf Qualitätsmerkmale. In dem Ansatz von Paine wird ein verallgemeinerungsfähiges Denkgerüst vermisst, das besonders das Primat der Ethik hervorhebt und bestimmt, wie zum Beispiel herausgefunden werden kann, was denn das ethisch „Richtige“ ist. Paine leitet Integrität von dem lateinischen Wort „integras“ ab „meaning wholeness, completeness, or purity“, führt aber nicht weiter aus, was darunter als Handlungsorientierung zu verstehen ist.

In dieser Arbeit spielt, wie von Ulrich beschrieben, die Nicht-Spaltbarkeit einer Person eine entscheidende Rolle, die unter Anerkennung des Primats der Ethik eine ethische Beurteilung einer Handlung vornimmt:

„Integre Wirtschaftsakteure spalten also ihr wirtschaftliches Erfolgsdenken nicht von ihren besseren Einsichten als Mensch und Bürger ab.“²⁷

Anders ausgedrückt:

„Von daher erschliesst sich wohl auch der tiefere Sinn des Begriffs der moralischen Integrität, die buchstäblich als die unversehrte Ganzheitlichkeit unseres moralischen Selbstverständnisses angesichts der bestärkenden Achtung durch unsere Bezugspersonen zu verstehen ist.“⁴²

Ulrich baut auf den oben ausgeführten Betrachtungen zur Philosophie Kant's und der Diskursethik auf und geht stets von der Vertretbarkeit mit guten Gründen aus,

⁴¹ Erikson 1950

⁴² Ulrich 2001 (2001a), 46

wobei für letztere, das Kriterium der intersubjektiven Austauschbarkeit der Perspektiven im gedanklichen Rollentausch gilt. Zu prüfen ist daher die Legitimität aller involvierten Ansprüche, die wie oben erwähnt, immer nur Gegenstand, aber niemals Massgabe einer ethischen Beurteilung sein kann. Dabei werden eigene Interessen nicht verleugnet, sondern ebenso in einem Dialog auf Legitimität geprüft.⁷ Daraus folgt, dass eigenes Gewinnstreben stets begrenzt ist, da die Gewinnmaximierung nur als ein Anspruch neben anderen steht. Handlungsweisen, die in diesem Verständnis auf Legitimität geprüft werden, haben aufgrund der Berücksichtigung aller Beteiligten auch den Anspruch gerecht zu sein.

Die Zunahme der Skandale, die an der ethischen Vernunft des Managements Zweifel aufkommen lassen und als Vertrauenskrise bezeichnet werden kann, ist letztlich auf eine Integritätskrise der beteiligten Manager zurückzuführen. Zum weiteren Verständnis dieser „Integritätskrise“ werden grundlegende Aspekte fehlender Managementintegrität im nächsten Kapitel als Kontrastfolie zu dem hier erarbeiteten Integritätsbegriff analysiert.

4. Ein normatives Modell zum Verständnis von Betrug und Integrität

Zunächst werden die im normalen Sprachgebrauch geläufigen Begriffe für Betrug vorgestellt und Betrachtungen zur Philosophie Kants zum Umgang mit der „Lüge“ fortgesetzt. Das Gefangenendilemma, ursprünglich als Modell für den Markttausch präsentiert, wird weiterentwickelt, um zu versuchen, Betrug, hier verstanden als Oberbegriff für das Fehlen von Integrität einem tieferen Verständnis zuzuführen.

4.1 Betrug und verwandte Begriffe

Im digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache sind für die Wörter Betrug, List, Lüge und Täuschung die folgenden Begriffsverwendungen hinterlegt:

Betrug: - Bewusste, arglistige Täuschung, Hintergehung einer Person

List: - Raffiniertes, hinterhältiges Wesen, Verhalten, das Listigsein
- Raffiniert ausgeklügelter Plan, mit dem man durch Täuschung des anderen ein bestimmtes Ziel erreichen will

Lüge: - Bewusst falsche Aussage zur Täuschung anderer

Täuschung: - Irreführung durch Vorspiegelung falscher oder Verschweigen wahrer Tatsachen

Das „Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics“ versteht unter Betrug (Deception) jede Handlung, die aufgrund einer bewusst wahrheitswidrigen Äusserung zu einer falschen Annahme beim Betrogenen führt. Die Definition für „bluffing“ bezieht sich demgegenüber auf die Täuschung über Absichten, z.B. im Rahmen von Verhandlungen.

Diese kurze Aufstellung zeigt, dass die verschiedenen Begriffe so nicht trennscharf verwendet werden können. Da eine detaillierte Analyse, mit dem Ziel einer Unterscheidung, den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und für die weiteren Betrachtungen nicht notwendig ist, wird hier „Betrug“ zunächst synonym für die

verschiedenen Aspekte der vorsätzlichen Täuschung verstanden. Anhand von Beispielen wird in Kapitel 5.5 und 5.6 versucht, eine grobe Systematisierung vorzunehmen. Die Frage, wann eigentlich ein Verstoss gegen ethische Grundsätze vorliegt, wird im nächsten Abschnitt, zur Klärung des ethischen Stellenwerts von „Betrug“, erläutert.

4.2 Konflikt mit der Kant'schen Gesinnungsethik

Zur Frage der Rechtfertigung von Betrug/Lüge wird von Carr⁴³ die Ansicht vertreten, dass alle Handlungen, die konform mit gängigen Geschäftsgepflogenheiten vorgenommen werden, auch moralisch legitimiert sind, insbesondere da in gewissen Geschäftsbereichen Täuschung erwartet wird. Diese Position entspricht nicht dem oben entwickelten Verständnis von Integrität, da der kategorische Imperativ verletzt wird. Zum Beispiel würden durch diesen Ansatz Sklaverei und Kinderarbeit legitimiert.

Im Gegensatz zu Carr, vertrat Kant die Meinung, dass die „unbedingte Pflicht“ zur Wahrhaftigkeit besteht und daher Lügen unter allen Umständen ungerechtfertigt seien, wie aus dem Titel der Schrift „Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen“ hervorgeht.⁴⁴ Kant setzte, ausgehend vom Universalisierungsprinzip, voraus, dass es prinzipiell illegitim ist, zu lügen, da der Grundsatz der Reversibilität verletzt wird. Die Behandlung anderer „als Zweck“ oder „als Mittel“ unterscheidet Kant anhand ökonomischer Kriterien:

„Im Reich der Zwecke hat alles entweder einen Preis, oder eine Würde. Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes als Äquivalent gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mit hin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde.“⁴⁵

Der Zweck hat demgemäss nicht nur einen relativen Wert, wie zum Beispiel einen Preis, sondern einen inneren Wert, die Würde, die „jederzeit zugleich“ zählt.

⁴³ Carr 1968

⁴⁴ Kant 1977

⁴⁵ Kant 1974 (1974a), 68

Kant ging weiter davon aus, dass eine Person, die lügt, ihre Würde verspielt hat und spricht von der „unbedingten Pflicht“ der Wahrhaftigkeit als ein

“heiliges, unbedingt gebietendes, durch keine Konvenienzen einzuschränkende Vernunftgebot: in allen Erklärungen wahrhaft zu sein.“⁴⁶

Die von Kant vertretene Position entspricht einer verantwortungslosen Gesinnungsethik, die aufgrund der fehlenden Betrachtung der Folgen des „guten Willens“ keinen Sinn macht. Dieser Rigorismus Kants ist auf seine idealistische Position zurückzuführen, in der keine Trennung zwischen Normen und dem Moralprinzip erfolgt. Kant setzt immer, ausgehend vom Grundsatz der Reversibilität, eine Austauschbarkeit der Perspektiven voraus und baut auf die Einsichtsfähigkeit aller handelnden Individuen. Diese Voraussetzungen sind jedoch im Umfeld von Betrug und Lüge normalerweise nicht erfüllt.

Zur Rechtfertigung von Lügen wurde von Carson ein „generelles Prinzip der Selbstverteidigung“ vorgeschlagen.⁴⁷ Danach sind die moralischen Einwände gegen Lüge und Betrug nicht haltbar gegenüber Personen, die selbst lügen und betrügen, um damit andere zu schädigen. Bok schlägt in ähnlicher Weise 4 Situationen vor, unter denen Lügen entschuldigt werden kann:⁴⁸

- Vermeidung von Verletzungen (grösseres Übel vermeiden)
- Aus wohlthätigen Zwecken (z.B. psychologische Unterstützung am Sterbebett)
- Fairness (Ausgleich von früheren Fehltaten)
- Erhalt der Aufrichtigkeit (Vermeidung von Reputationsverlust)

Diese Ansätze zeigen zwar auf wie im Einzelfall eine Lüge entschuldigt oder sogar zur Pflicht werden kann, jedoch fehlt hier ein übergreifender Ansatz. Wie oben besprochen ist die Diskursethik als eine wohlverstandene Weiterentwicklung der Kant'schen Denkweise zu verstehen. Demnach ist mit Blick auf die Ma-

⁴⁶ Kant 1974 (1974a), 641 und 639

⁴⁷ Carson 1993

⁴⁸ Bok 1978

nagementintegrität „lügen“ nur dann legitimiert, wenn ein Rollentausch aufgrund der Nichteinsichtfähigkeit des Gegenübers unmöglich ist und eine diskursive Orientierung mit dem Zweck, ethisch vernünftig zu urteilen und zu handeln vorausgesetzt wird.

4.3 Das Gefangenendilemma als normatives Referenzmodell

Ausgehend von den bisherigen Betrachtungen wird der Versuch unternommen, die Begriffe Betrug und Managementintegrität in einem normativen Modell zu erfassen.

4.3.1 Das Gefangenendilemma zur Erklärung des Markttausches

Das Gefangenendilemma wurde von Thielemann zur Erklärung des Markttausches herangezogen (siehe Abb. 2).⁴⁹

Abb. 2: Das Gefangenendilemma als Modell für den Vorteilstausch⁴⁹

		Person A	
		Leistung	keine Leistung
Person B	Leistung	Zelle 1 7 / 7	Zelle 2 2 / 8
	keine Leistung	Zelle 3 8 / 2	Zelle 4 4 / 4

⁴⁹ Thielemann 2001

Die Zahlenangaben in Abb. 2 entsprechen exemplarischen kardinalen Nutzenniveaus und sind auf die weiter unten angestellten Betrachtungen, insbesondere auf Abb. 3, abgestimmt.

In diesem Modell wird „Betrug“ dadurch gekennzeichnet, dass ausgehend von einer stabilen Situation (keine Interaktion) in Zelle 4, nach einem vereinbarten Leistungsaustausch (Zelle 1), ein Partner die vereinbarte Leistung nicht erbringt (Zelle 2 oder 3). Infolge der „Offenlegung“ der Kenntnis über die nicht erbrachte Gegenleistung, wird die Person, die die Leistung als Einzige erbringt, analog der für Quadranten 2 und 3 beschriebenen Situation, die „Exit-Option“ wählen. Schwächere Marktteilnehmer, die aufgrund ihrer Position die Leistung nicht erbringen können, werden damit aus dem Wettbewerb gedrängt, denn deren Unterstützung liegt nicht im Eigeninteresse der leistungsstarken Unternehmen. Letztlich repräsentiert deshalb die Handlungsweise in Quadrant 1 eine Gewinnmaximierungsstrategie entsprechend der Sichtweise „Prinzip Markt“⁵⁰ und stimmt daher mit dem Gedankengut von Milton Friedman überein, in dem für ethische Betrachtungen kein Raum verbleibt oder dem nur ein instrumentelles Verständnis von Ethik zugrunde liegt:

„The social responsibility of business is to increase its profits.“⁵¹

In dem Beitrag von Thielemann zum Gefangenendilemma wird auf die nicht legitimierbaren Randbedingungen hingewiesen, da im Prinzip das Recht des Stärkeren gilt und jeder das erhält, was er durchzusetzen in der Lage ist. Das wechselseitig eigeninteressierte „Setting“ setzt damit voraus, dass moralische Gesichtspunkte den Interessen der Nutzenmaximierung untergeordnet werden. In Zelle 1 wird vom Handlungsmodell des „Homo oeconomicus“ als normativem Referenzpunkt ausgegangen und damit eine „Ethik“ des Rechts des Stärkeren vertreten. Somit ist der Tausch auf der Basis der Durchsetzungsfähigkeit in diesem Modell von vorneherein „legitimiert“. Damit eignet sich jedoch diese Tauschmatrix nicht, um integeres Verhalten und insbesondere „Betrug“ als die Manifestation fehlender Managementintegrität aufzuzeigen, da von den „falschen“ Rahmenbedingungen ausgegangen wird. Im Gegenteil wird durch das bereits festgelegte „rationale“ Tauschverständnis Betrug in einem gewissen Sin-

⁵⁰ Thielemann 1996

⁵¹ Friedman 1970

ne ausgeschlossen, da von Anfang an jeder Tauschteilnehmer weiss, dass eine Orientierung an der Machtposition erfolgt.

Da der Vorteil im Vordergrund steht und der Tauschpartner nur als Mittel zum Zweck dient, entspricht diese Situation einem strategischen Handlungsmodus und verletzt den kategorischen Imperativ. Dabei ist von Bedeutung, dass der Fall der Kooperation eben nicht von vorneherein durch den Vorteilstausch, also durch marktinterne Gesichtspunkte, rechtfertigungsfähig ist.

4.3.2 Das „erweiterte“ Gefangenendilemma zur Abgrenzung von Integrität und Betrug

Mit Blick auf ein Modell für Managementintegrität müssen daher weitere Gesichtspunkte, insbesondere das Primat der Ethik, Eingang finden. Diese Betrachtungsweise, die über die bisher behandelten „internen“ Effekte der Interaktion im Markt hinausgeht und im Gegensatz zu Abb. 2 auf die Anerkennung von guten Gründen ausgerichtet ist, erfordert eine Graduierung von Zelle 1 (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Das „erweiterte“ Gefangenendilemma zur Abgrenzung von Betrug und Integrität

		Person A	
		Leistung	keine Leistung
Person B	Leistung	Zelle 1a 7 / 7 Zelle 1b 6 / 5 Zelle 1c 5 / 6 Zelle 1d 6 / 6	Zelle 2 2 / 8
	keine Leistung	Zelle 3 8 / 2	Zelle 4 4 / 4

Durch eine differenzierte Betrachtung von Zelle 1 werden unterschiedliche Situationen einer Analyse zugänglich. In diesem erweiterten „Setting“ wird davon ausgegangen, dass die Zellen 1b-1d einer rechtfertigungsfähigen Handlungsweise entsprechen. Die Situationen abgebildet in den Zellen 1b-d, die im Folgenden besprochen werden, können daher der Position eines integeren Managers, der wohlüberlegt im Sinne des Unternehmens handelt, zugeordnet werden.

Die Nutzenniveaus der Zellen 1b-1d sind grösser als das für Zelle 4 in der keine Interaktion stattfindet. Auf der anderen Seite liegen die jeweiligen Nutzen-einheiten von Zellen 1b-d unter dem von Zelle 1a. Wenn die Summe der Nutzenniveaus beider Parteien gebildet wird, liegt das Resultat für die Zellen 1b-1d über dem von Zelle 2 oder 3. Beide Personen profitieren also von einer Kooperation auf legitimierter Basis. Zelle 1a entspricht wie bisher der eigen-interessierten Profitoptimierung. Der Manager hat kein Interesse daran andere Faktoren, wie ethische Gesichtspunkte, zu berücksichtigen und ist in eigener Sache gemäss dem Prinzip der Nutzenmaximierung, wie oben erklärt, tätig. Zellen 1b und 1c ergeben in der Summe ein niedrigeres Nutzenniveau als Zelle 1d, da in diesen Fällen ein Verzicht auf Nutzenmaximierung zugunsten des Partners erfolgt. Von der leistungsstärkeren Partei werden, aufgrund autonomer Einsicht, freiwillig, vor dem Hintergrund einer stabilen Handlungserwartung (Zelle 1d), Abstriche in Kauf genommen. Hier handelt es sich um die bewusste Unterstützung eines leistungsschwächeren Teilnehmers, indem auf den Erhalt der „vollen“ Gegenleistung verzichtet wird, um zu einem ausgewogenen Verhältnis von Leistung und Gegenleistung (Zelle 1d) zu finden. Der Verzicht ist in Relation zu dem zu sehen, was durchsetzbar wäre, aber nicht auf einer legitimierten Grundlage steht. Mit dieser Einstellung ist die Einsicht verbunden eben nicht alle Möglichkeiten auszuschöpfen. Die Zellen 1b, 1c und 1d sind, wie bereits erwähnt, prinzipiell vereinbar mit dem zuvor entwickelten Integritätsbegriff, da in diesem Fall weitere Ansprüche unter Anerkennung des Primats der Ethik berücksichtigt werden. Wenn in Zelle 1b die Person B vor dem Hintergrund des Primats der Ethik akzeptiert, dass sie nicht die *volle* Gegenleistung erhält, ist dies im Einklang mit dem Gedankengut eines integeren Managers, der ein Sinn für Mass beweist. In der von beiden Seiten angestrebten stabilen Situation 1d verzichten die Partner aus moralischer Einsicht auf eine Nutzenmaximierung.

Wünschenswert wäre die Erkenntnis der Notwendigkeit einer Bewusstseinsänderung zumindest einer Person, zum Beispiel Person A in Zelle 1a, damit eine

Entwicklung zu einer Handlungsweise auf legitimer Basis möglich wird. Wenn diese Einstellungsänderung erfolgt ist, besteht einmal die Möglichkeit, den Tauschpartner argumentativ zu überzeugen, ethische Belange in den Vordergrund zu stellen und zusammen Zelle 1d zu besetzen. Die Alternative dazu besteht darin, die Exit-Option zu wählen und mit einem neuen Partner in ein Tauschverhältnis, entsprechend Zelle 1b oder 1d, einzutreten, das von vornherein auf einer rechtfertigungsfähigen Basis steht. Beim gemeinsamen Übergang beider Tauschpartner von den Zellen 1b, 1c oder 1d zu Zelle 1a wird keiner der Personen benachteiligt. Jedoch disqualifizieren sich beide Personen als integere Manager, da sie zum Prinzip der nicht legitimierbaren Nutzenmaximierung zurückkehren.

Vor dem Hintergrund, dass die Manager in Zellen 1b-1d eben *nicht* „rational“, nicht streng eigeninteressiert handeln, wird, ausgehend von den Situationen 1b-1d als neuem Referenzpunkt, Betrug in diesem „erweiterten Setting“ erst möglich. Der Anreiz für den Betrug des Partners liegt in dem Erreichen eines höheren Nutzenniveaus in den Zellen 2 oder 3, wobei der Nutzenverlust aufgrund der selbstsüchtigen Vorteilsnahme zu Lasten des Partners geht. Von Interesse für den „Betrüger“ als eigeninteressierter Nutzenmaximierer ist eben nur das, was in die eigene Tasche gesteckt werden kann. Die Aufgabe der Position eines integren Managers, repräsentiert durch Zellen 1b-d, kann extern durch Abreize, z.B. durch eine entsprechende Rahmengesetzgebung, unterstützt werden. In Kapitel 6 werden Wege dazu im Zusammenhang mit einem ordnungspolitischen Engagement eines integren Managers aufgezeigt.

Ausgehend von der Position eines integren Managers, repräsentiert durch Zellen 1b-d, kann Betrug als Übertritt von einem Partner zu Zelle 2/Zelle 3 aufgefasst werden. In diesem Fall ist die Verallgemeinerungsfähigkeit nicht mehr gegeben, da der gedankliche Rollentausch der Partner unmöglich wird. Mit anderen Worten, der kategorische Imperativ wird verletzt, da der Tauschpartner oder andere Stakeholder nur noch als Mittel zum Erreichen des Ziels der Nutzenmaximierung missbraucht werden. Daraus folgt, dass nach dieser Definition „Betrug“ nicht auf einer rechtfertigungsfähigen Basis steht und nach wie vor infolge einer Offenlegung der Verhältnisse für Zelle 2 oder Zelle 3 die Entlassung zu Zelle 4 erfolgt. In diesem Verständnis wird Betrug als Verletzung der für Zellen 1b-d getroffenen Vereinbarung begriffen. Darunter sind im Prinzip unvollständige Verträge zu verstehen, da eine Seite die Vereinbarungen eben nicht erfüllt. Im Gegen-

satz zum ursprünglichen Modell, in dem „Betrug“ auf rein ökonomischer Basis definiert wurde, spielt in diesem erweiterten „Setting“ die lebensweltliche Komponente und damit der Gesichtspunkt der Fairness die entscheidende Rolle. Eine gerechte Verfahrensweise innerhalb eines „strategischen Settings“, die nicht durch Eigeninteresse beeinflusst ist, kennzeichnet in diesem Zusammenhang Integrität.

In dem hier dargelegten Verständnis von Integrität wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte in Zelle 1b-1d sich die unternehmerische Pflicht zur argumentativen Auseinandersetzung verbunden mit der Einsicht, dass nur gute Gründe zählen, zu eigen machen. Die in den blau markierten Zellen vertretene Position (siehe Abb. 3) setzt Integrität voraus und erweitert die bisherige Perspektive des ursprünglich „rationalen“, aus der Logik des reinen Vorteilstausches abgeleiteten Sichtweise der „reinen“ Tauschbeziehung. Dieses veränderte Modell bindet die Handlungsebene des kommunikativen Handelns ein, indem ursprünglich marktfremde Gesichtspunkte wie legitime Interessen und Werte auf der Basis des Primats der Ethik miteinbezogen werden.

In dem folgenden Kapitel werden nun die verschiedenen Ausprägungen für das Fehlen von Integrität, die Dimensionen fehlender Managementintegrität, anhand von Beispielen analysiert. Dazu werden einmal die Handlungsweisen Opportunismus verbunden mit Gier, legalistisches Verhalten und Betrug an sich erläutert. Zum anderen erfolgen Betrachtungen zu einem instrumentalistischen Verständnis von Ethik, das auf Akzeptanzsicherung hinausläuft, sowie zu dem Gebrauch von Sachzwangargumenten. Letztere werden als Zwang aufgefasst, da der Sachverhalt als von vornherein legitimiert dargestellt wird, sodass ein Hinterfragen von vornherein ausgeschlossen ist. Beide Ansätze liefern die Methodik, die heutzutage häufig zur Rechtfertigung moralisch zweifelhafter Handlungsweisen, die nicht mit kommunikativem Handeln auf Diskursbasis und damit nicht mit dem zuvor erarbeiteten Verständnis von Integrität vereinbar sind, verwendet wird.

5. Verschiedene Dimensionen der Manifestation fehlender Managementintegrität

Zuerst werden in Anlehnung an Zelle 1a des erweiterten Gefangenendilemma-Modells (Abb. 2) die eigeninteressierten „Nutzenmaximierer“ behandelt. In diese Kategorie fallen Opportunisten und Legalisten. Insbesondere der Erörterung des Themas der Managementvergütungen wird anschliessend ausführlich Raum zur Verfügung gestellt, wobei Aspekte, die die Verteilungsgerechtigkeit betreffen, in diesem Zusammenhang vorgestellt werden. Die verschiedenen Ausprägungen des Betrugs werden, nach einem Einblick in die weit verbreiteten aber ethisch verkürzten Argumentationsweisen, zum Abschluss des Kapitels nochmals systematisch zusammengestellt.

5.1 Opportunismus als Manifestation fehlender Integrität untersucht am Beispiel der Managervergütungen

Opportunismus wird im digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache als „prinzipienloses Verhalten, Preisgabe von Grundsätzen zugunsten von Augenblicks- oder Teilerfolgen“ definiert. Hierbei wird langfristiges Eigeninteresse als normativer Referenzpunkt vorausgesetzt, obwohl eigentlich die legitimen Interessen anderer massgeblich sein sollten.⁵² Nicht die Legitimität des eigenen Handelns, sondern vielmehr die Abwesenheit von Widerstand, erreicht durch geeignete Massnahmen, steht im Mittelpunkt der Bemühungen. In dem Faktum der Zustimmung, also der Akzeptanzsicherung, liegt die Motivation und nicht in der ethischen Reflexion. In den Worten Goeudevert's wird dies folgendermassen auf den Punkt gebracht:

„... natürlich ist die Tendenz des Schweins im Menschen so, dass sie sagen: Lass uns das ausnutzen.“⁵³

In Bezug auf die Managementvergütungen sprechen die Fakten für eine ähnliche Haltung. Die Top-Kaderlöhne in der Schweiz haben im Jahr 2003 um

⁵² Ulrich/Thielemann 2001, 154

⁵³ Goeudevert 2002

durchschnittlich 15% zugenommen, während Saläranspassungen sich für die übrigen Mitarbeiter im tiefen einstelligen Prozentbereich abspielten.⁵⁴ In dem Artikel „Wider die Selbstbedienung von Wellenreitern“ wird davon gesprochen, dass die „Gier geweckt“ wurde und Topmanager insofern ein „Ärgernis“ sind als

„... sie in vielen Fällen die Bodenhaftung verloren haben.“⁵⁵

Interessanterweise äusserte sich der CEO der UBS, Peter Wuffli, zu diesem Artikel und verteidigte die hohen Löhne mit einer Argumentation, die auf den herrschenden „gnadenlosen globalen Wettbewerb“ und die Motivation der Manager abzielt.⁵⁶ Diese Sichtweise wird auch in Abschnitt 5.4 näher beleuchtet, da Wuffli seine opportunistische Position mithilfe einer Sachzwangargumentation zu rechtfertigen versucht. Ebenso wird der Faktor „Neid“ von Wuffli zusammen mit „konkurrenzfähigen Erfolgsbeteiligungen“ als Argument gesehen, die Diskussion über Managementvergütungen zu entfachen.

Im Gegenteil zu dieser Überzeugung vertritt der ehemalige Verwaltungsratspräsident der UBS und Ex-Direktor von Ciba-Geigy, Alex Krauer, die Ansicht, dass Kritik an den zu hohen Löhnen aus verschiedenen Gründen durchaus berechtigt ist, zum Beispiel, da das

„Scheinargument der Marktkräfte angesichts der Verflechtungen und Interessenskonflikte zwischen den Anbietern und Nutzniessern“

nicht überzeugt und aus diesem Grund eine ethische Reflexion, mit dem Ziel ein „Sinn für Mass“ zu erreichen, erforderlich ist.⁵⁷ Ebenso wird von Rudolf Friedrich (Winterthur) auf Anstand und politische Einsicht „neben dem Markt“ hingewiesen.⁵⁸

Aus historischer Sicht verlief die Entwicklung der Vorstandslöhne im Verhältnis zum Durchschnittsentgelt der Arbeitnehmer gerade im Bankensektor nicht immer zu Gunsten der Vorstände. Da die entsprechenden Zahlen für die Deut-

⁵⁴ Speck 2004

⁵⁵ Schwarz 2004

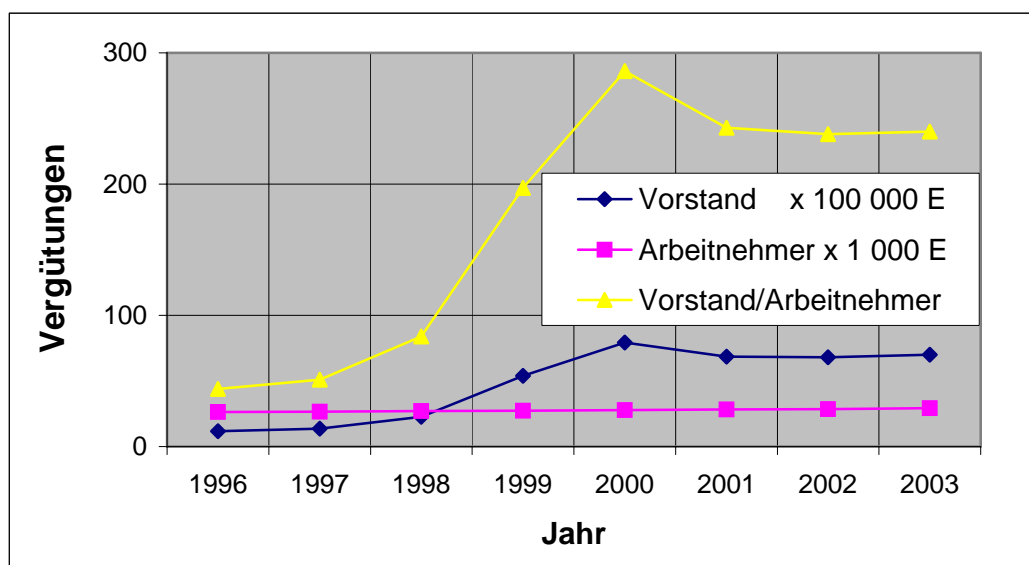
⁵⁶ Wuffli 2004

⁵⁷ Krauer 2004

⁵⁸ Friedrich 2004

sche Bank gut dokumentiert sind, wird an diesem Beispiel aufgezeigt wie die Schere zwischen Arbeitnehmer- und Vorstandentgelt sich im Verlauf der Zeit öffnete.⁵⁹ Interessanterweise sanken 1960 bis 1965 die Vergütungen für aktive und ehemalige Vorstände der Deutschen Bank AG von 5.7 Mill DM auf 4.5 Mill DM. Der damalige Vorstand Hermann Josef Abs hielt diese Entwicklung für gerechtfertigt, da er ein Nachholbedarf bei den unteren Einkommensschichten feststellte und ein grosses Interesse an dem Erhalt von Firmenloyalität verspürte. Ab 1995 wurde als Massstab nicht mehr die Firmenloyalität, sondern eine Leistungsorientierung im Sinn einer Profitmaximierung gefordert und die Schere öffnete sich, wie aus Abb. 4 ersichtlich ist, sodass im Jahr 2003 die durchschnittlichen Vorstandsbezüge um einen Faktor von 240 höher lagen als das durchschnittliche Entgelt der Arbeitnehmer.

Abb. 4 : Gehaltsentwicklung von Vorstand, Arbeitnehmer und dem Verhältnis Vorstand/Arbeitnehmer am Beispiel der Deutschen Bank⁵⁹



Die Entwicklung der Vorstandsgehälter in der „Boomphase“ verharrte demzufolge auch nach dem Platzen der Spekulationsblasen auf hohem Niveau und lässt sich daher mit „Wellenreiten“ vergleichen. Die Welle hoher Aktienkurse, die zu übermässigen Vergütungen führte, wird in diesem Sinn auch nach dem Niedergang ausgenutzt und steht daher in keinerlei Beziehung zur erbrachten Leistung, da die Unternehmen an Wert verloren haben.

⁵⁹ Härtel 2004

In den Augen Zimmermanns ist „die Entkopplung von Unternehmenserfolg und Vergütung“ für den Befund der stark zunehmenden Vorstandsgehälter verantwortlich.⁶⁰ Zum Beispiel war für Lukas Mühlemann eine Abgangsentschädigung von 7.7 Mill CHF vorgesehen, obwohl er zusammen mit Thomas Wellauer für den Verlust von 3 Milliarden der Credit Suisse Group massgeblich verantwortlich war.⁶¹

Die Frage der „Berechtigung oder Gerechtigkeit der Managervergütung“ ist nach Thielemann weder eine Frage der negativen Gerechtigkeit (Unterlassung um des Schutzes anderer Willen) noch der positiven Gerechtigkeit (Solidarität ohne, dass eine Mitverantwortung zu tragen wäre).⁶² Die Frage, wie eine Aufteilung des gemeinsam erwirtschafteten „Wohlstandskuchens“ vorgenommen werden soll, ist eine Frage der Verteilungsgerechtigkeit.⁶³ Ausgehend von der Tatsache, dass niemand allein ein Unternehmenseinkommen erwirtschaftet, hat der erzielte Gewinn „immer den Charakter eines Sozialproduktes“. ⁶⁴ Zur Frage der Verteilung ist allgemein anerkannt, dass von den Beiträgen zu der erzielten Wertschöpfung unter dem Gesichtspunkt der Leistung ausgegangen wird. Dabei werden drei Begriffsbedeutungen für Leistung unterschieden:⁶²

1. Input begriffen „als Ausmass des Einsatzes ... oder der Anstrengung“
2. „Output, Effizienz oder Nutzen für wen“
3. „Leistung ..., was ein einzelnes Wirtschaftssubjekt durchzusetzen in der Lage ist“

Punkt 1 kann die exzessiven Lohnentwicklungen nicht erklären, da niemand, selbst mit noch so hohem Ausbildungsaufwand und Talent mehr als das 10- oder 100-fache zu leisten vermag. Die zweite Definition bezieht sich nicht nur auf den Gewinn für die Kapitaleigentümer, sondern auf alle Beteiligten und daher sind allzu grossen Vergütungsunterschieden Legitimationsgrenzen gesetzt. Der dritte

⁶⁰ Zimmermann 2004

⁶¹ Schutzvereinigung Schweizer Anleger, Schreiben vom 1. April 2003 an Herrn Walter B. Kielholz, VRP der Credit Suisse, <http://www.sairschutz.ch/csfb/home.html>

⁶² Thielemann 2004 (2004b)

⁶³ Ulrich/Thielemann 2001, 21

⁶⁴ Thielemann 2002

Punkt trifft auf die heutige Situation zu und ist eng mit dem Prinzip des Rechts des Stärkeren, also mit dem reinen Marktprinzip, verknüpft. Damit ist die Verteilungsfrage einer ethischen Reflexion entzogen. Besonders die oben schon erwähnten Verflechtungen führen zu einer Art „Country Club Mentalität“, sodass der „Markt um Topmanager“ nicht wirklich existiert, da ein kompetitiver Wettbewerb fehlt.⁶⁵

Aus diesen Gründen wird die Einsicht vertreten, dass Topmanager wie Wuffli, die Millionengehälter reklamieren, sich vor dem Hintergrund des hier vorgestellten Integritätsbegriffes bereits disqualifiziert haben, da nicht mehr die Unternehmensinteressen und gute Gründe, sondern nur das Eigeninteresse im Vordergrund steht. Übermäßige Managervergütungen sind daher generell nicht mit dem hier dargelegten Integritätsverständnis vereinbar. Neben der Vergütungsfrage, hier im Rahmen der opportunistischen Vorteilsnahme erörtert, gehört auch ein legalistisches Managementverständnis in die Kategorie der Manifestation fehlender Integrität. Im nächsten Abschnitt erfolgt eine weitergehende Betrachtung des Legalismus, der auch als Spezialfall von Opportunismus aufgefasst werden kann.

⁶⁵ „Der VR nutzt die Rhetorik des Marktes, verhält sich aber wie ein Country Club“, Khurana R. (Interview), in: Cash, 19. Februar 2004

5.2 Legalismus: Ausprägung fehlender Managementintegrität untersucht am Beispiel von Martin Ebner

Legalismus wird wie folgt definiert:

„Ethische Position, die das ethisch Richtige in den jeweils legalrechtlich geltenden Gesetzen erblickt.“⁶⁶

Dieser Auffassung entspricht „eine Konfusion von Legalität und Legitimität“, wobei dem Legalisten jegliche Form zivilen Ungehorsams, auch unter nicht rechtfertigungsfähigen Bedingungen, fremd ist.⁶⁷ Am Beispiel von Martin Ebner, Präsident des Verwaltungsrates der BZ Gruppe Holding, soll diese Denkweise näher betrachtet werden.

Ebner importierte Mitte der achtziger Jahre als Erster Derivate und ermöglichte damit neue, zusätzliche, aktive Geschäfte.⁶⁸ Vor allem waren Optionen ein grossartiges Instrument auf legalem Wege Steuern zu vermeiden, da Kapitalgewinne nicht versteuert werden müssen. Die späteren Übernahmeveruche in Bezug auf die Bank Leu und die damalige Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) setzten Meilensteine für einen rücksichtslosen Kampf in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte, wobei sowohl Ebner als auch Blocher fürstlich verdienten. Beide hielten weiter Aktien dieser beiden Unternehmen und mit der Übernahme der Bank Leu durch Credit Suisse und der Fusion der SBG mit dem Bankverein zur UBS stiegen die Kurse. Infolge der zunehmenden Propaganda wurden auch 50 000 gläubige Kleinkunden gewonnen, die nach dem Platzen der Spekulationsblase zu Schaden kamen. Infolge des fehlenden Schutzes für Kleinanleger konnte Ebner nicht belangt werden. Ebenso profitierte er von der nicht vorhandenen gesetzlichen Handhabe hinsichtlich seiner Kapitalbeteiligungsgesellschaften:

„Wären die vier Visionen des Martin Ebner dem Anlagefondsgesetz unterstellt gewesen, hätte Ebners BZ Gruppe nicht 3.070 Milliarden CHF an Geschäftsführungshonoraren und die Verwaltungsratsmitglieder nicht 153 Mill CHF an persönlichen Tantiemen aus den 4 Kapitalbeteiligungsgesell-

⁶⁶ Ulrich/Thielemann 2001, 290 f.

⁶⁷ Ulrich/Thielemann 2001, 170

⁶⁸ Seibt 2002

schaften BK-Vision, Pharma-Vision, Gas-Vision und Stillhalter-Vision abziehen können.“⁶⁹

Die Anpassungen hinsichtlich Unterstellung unter das Anlagefondsgesetz wurden von Strahm eingeleitet, jedoch scheiterte er daran, den Machtmissbrauch hinsichtlich „Transaktionsoffenlegung durch Personen mit Insiderwissen“ zu verhindern.⁷⁰ Dieses Ausnutzen von Insiderwissen führte jedoch in Schweden zur Verhaftung von Johan Björkman, einem der mächtigsten Männer in der schwedischen Wirtschaftswelt.⁷¹ Björkman war langjähriger Verwaltungsrat von Ebners BZ Gruppe Holding. Er steht im Verdacht durch Insiderwissen an Transaktionen von Danzas Aktien verdient zu haben. Obwohl Ebners BZ Bank ebenso in umfassende Transaktionen mit Danzas Aktien im Zusammenhang mit Insiderwissen verwickelt war, erfolgt in diesem Fall aufgrund fehlender gesetzlicher Grundlage keine Anklage. Bisher erfolgte keine Offenlegung und die Herren Ebner und Björkman schweigen beharrlich zu dem Thema Insiderverdacht.

Die Motivation mit der in diesem Beispiel auf verschiedenen Ebenen mit Handlungsweisen, die sich an der Grenze der Legalität bewegen, Vorteile erwirtschaftet wurden, entspricht der Denkhaltung, die bereits im Zusammenhang mit der Vergütungsproblematik aufgezeigt wurde. Die profitgierigen Manager, die auch hier eine ethische Reflexion als nicht notwendig ansehen, gehorchen dem Prinzip Markt. Deren Handlungen, obwohl angesiedelt im gesetzlichen Rahmen, sind aufgrund der fehlenden Fähigkeit zum Rollentausch nicht rechtfertigungsfähig.

5.3 Das instrumentalistische Verständnis von Ethik als Manifestation fehlender Integrität

Im instrumentalistischen Verständnis von Ethik werden zwar ethische Gesichtspunkte berücksichtigt, aber anstelle von Legitimität wird hier auf Akzeptanzsicherung abgestellt.⁷ Von Interesse ist nur das Faktum des Vertrauens. Hinter der

⁶⁹ „Die SP Schweiz zur Beendigung des Gerichtsverfahrens Ebner vs Strahm“, 25. Februar 2004, http://www.sp-ps.ch/medien/medienmitteilungen/communiques-detail.htm?view_Communique_OID=181

⁷⁰ Strahm 2003

⁷¹ „Mit Ebner im Tandem“, in: Tagesanzeiger, 3. September 2003, <http://www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/wirtschaft/302939.html>

Frage wie das Vertrauen zu gewinnen ist, verbirgt sich ein falsches Verständnis von Ethik, in dem nach Kant nur auf die Mittel, aber nicht auf den Zweck abgestellt wird. Nach dieser funktionalen Sichtweise bildet „die Effizienz bzw. die Vorteilhaftigkeit für die Handlungsträger“ „eine Voraussetzung für die Berücksichtigung legitimer Ansprüche“.⁷² Instrumentalismus kann damit als Variante des Ökonomismus aufgefasst werden, indem folgende Ansicht vertreten wird:

„Moral ist durchaus notwendig – notwendig für die Sicherung und Steigerung des Shareholder-Value“.⁷³

Damit ist die Verleugnung des Primats der Ethik offensichtlich. Goeudevert erläutert, dass in seiner Erfahrung

„die Ausbildung firmenspezifischer Ethiken“, „die eingeführt werden, um funktional einem Zweck zu dienen, der ausserhalb der Ethik, ausserhalb des Sittlichen selbst liegt, immer in Gefahr sind, ihren Zweck zu verfehlen.“⁵³

In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, „dass sich eine zu Taktik degradierte Philosophie einst gegen ihre Schöpfer wendet“.⁵³

Als Beispiel für dieses funktionale Verständnis kann die Handlungsweise von Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender von Daimler-Chrysler, verstanden werden, der durch einen „klugen Schachzug“ die Gemüter im Streit um die Sparpläne bei Daimler-Chrysler beruhigen wollte.⁷⁴ Der Vorschlag von Schrempp bezog sich auf Kürzungen des Vorstandes um 10% als Gegenzug, um die Akzeptanz für die geplanten Kostensenkungsmassnahmen am Standort Sindelfingen sicherzustellen. Da das Gehalt des Vorstands die letzten Jahre mehr als verdoppelt wurde, nannte der bayerische IG-Metall-Vorsitzende Werner Neugebauer dieses Angebot eine „Lachnummer“. Die Interpretation aus funktionaler Sicht weist hier auf einen Versuch der „Rechtfertigung“, sowohl für die geplanten

⁷² Ulrich/Thielemann 2001, 176

⁷³ Thielemann/Ulrich 2003, 21

⁷⁴ „Ein Relikt aus den Zeiten der New Economy“, Associated Press, 5. August 2004, <http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/wwwPubAktuell/DACAF5B24898C28CC1256ED9003DC948>

Massnahmen als für die weiter, auch nach 10% Kürzung, ungerechtfertigt hohen Vergütungen hin.

Auch mit dem angeblichen Verzicht von Lukas Mühlemanns Abgangsent-schädigung wird sowohl auf Seiten der Credit Suisse wie auch für die Person Mühlemanns selbst Imageaufbesserung betrieben.⁶¹ Angesichts der über 7 Mill CHF Lohn für das Jahr 2002 und der miserablen Leistung ist diese Massnahme als Mittel zur Pflege von Eigeninteressen und nicht als eine Folge tieferer ethi-schen Einsicht auf der Basis diskursiver Klärung zu verstehen. Vielmehr wird in diesem Verständnis die Ethik als „Instrument der Erfolgssicherung und Erfolgs-steigerung neben anderen“ gesehen und es gilt das Motto:

„Ethik zahlt sich langfristig aus.“⁷⁵

Ethik wird von etwas anderem abhängig gemacht und diese Denkhaltung kommt in „Wenn-Dann Aussagen“ zum Vorschein. Hier handelt es sich nach Kant um hypothetische Imperative, die nur relativ zu einem bestimmten Interesse und nur unter der hypothetischen Annahme der Legitimität dieses Interesses Gültigkeit besitzen.

„Der kategorische Imperativ, wie er im Universalisierungsgrundsatz und in der Zweckformel seinen Ausdruck findet, duldet solche Relativierungen hingegen nicht“⁷⁶,

da er, wie oben beschrieben, die Bedingung der Möglichkeit gültiger Urteile be-nennt, die nach Kant mit der „Idee der Menschheit als Zwecks an sich selbst“³⁴ vereinbar ist.

Eine ebenso weit verbreitete Auffassung einer falsch verstandenen Ethik, die in ähnlicher Weise zur Rechtfertigung eingesetzt wird, repräsentiert die limitierte Ausrichtung auf die Anwendungsbedingungen des Wirtschaftens. Dieses Ver-ständnis, auch als „angewandte“ Ethik bezeichnet, äussert sich in der im nächs-ten Abschnitt vorgestellten Sachzwangargumentation.

⁷⁵ Thielemann 2004 (2004c)

⁷⁶ Ulrich/Thielemann 2001, 53 f.

5.4 Sachzwangargumente als Manifestation fehlender Integrität

Zunächst wird der Begriff des Sachzwanges und die dahinterstehende Argumentation verdeutlicht.⁷⁷ Mit Sachzwängen sind Zwänge zu verstehen, die in der ‚Natur der Sache‘ zu liegen scheinen, aber dennoch keine Naturzwänge sind. Sie sind zwar sozialen Ursprungs, dennoch handelt es sich nicht um personale Zwänge. Die Begrenzung der Handlungsspielräume durch den Wettbewerb wird als Rechtfertigung für die „Unmöglichkeit“ das Richtige zu tun angeführt. Andererseits sind Sachzwänge stets zweckabhängig und an die Wertvorstellungen der Individuen gebunden (Zweckabhängigkeit der Sachzwänge). Die Sachzwänge funktionieren dabei durchaus parteilich (Parteilichkeit der Sachzwänge), nämlich zugunsten der relativ wettbewerbsfähigeren Marktteilnehmer und der Kapitalgeber.

Das Primat der Ethik ist damit in Frage gestellt und dieser Ansatz „verkennt das wirtschaftsethische zentrale Problem der Zumutbarkeit ethischer Ansprüche angesichts der wettbewerblichen Sachzwänge des Wirtschaftens“.⁷⁸ Dadurch wird unter der Hand ein Reflexionsstop legitimiert, der nicht die Funktionslogik des Wirtschaftssystems hinterfragt und den Diskurs gegenüber den Anwendungsbedingungen, hinter denen stets menschliche Individuen stehen, ausschließt. Weiter folgt daraus, dass die Handlungen dieser Personen aufgrund der normativen Vorstellungen „prinzipiell im Recht zu sein“ durchgesetzt und „nicht mehr kritisiert werden“.⁷⁹ Das Prinzip von Macht und Gegenmacht, anstelle des Moralprinzips, besitzt demzufolge hier Gültigkeit.

Da es jedoch nie unmöglich ist das Richtige zu tun, fordert Kant, dass dem Wollen bzw. Sollen das Primat vor dem Können einzuräumen ist:

„Es ist offenbar Ungereimtheit, nachdem man... (dem) Pflichtenbegriff seine Autorität zugestanden hat, noch sagen zu wollen, dass man es doch nicht könne.“⁸⁰

⁷⁷ Ulrich/Thielemann 2001, 75 ff.

⁷⁸ Ulrich/Thielemann 2001, 105

⁷⁹ Ulrich/Thielemann 2001, 79

⁸⁰ Kant 1984

In diesem Sinn kann also immer das ethisch Richtige möglich gemacht werden und es stellt sich die Frage, ob denn dies auch zumutbar ist, denn das moralische Subjekt hat nicht nur Pflichten, sondern auch moralische Rechte. Die Klärung im Rahmen eines Zumutbarkeitsdiskurses, in dem die unterschiedlichen Ansprüchen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden, ergibt sich damit als Pflicht für einen integeren Manager.

Am Beispiel der Schlussfolgerungen von Herrn Cabiallavetta, dem damaligen Präsidenten der UBS, zur UBS Fusion, die in dem Modul „Wirtschaftsethik“ von Educatis zusammengefasst ist,⁸¹ wird die Sachzwangargumentation und damit die fehlende Integrität deutlich. Ausgehend von einem Konzerngewinn von über 10 Milliarden CHF, einer Eigenkapitalrendite von 15-20% und einer „möglicherweise negativen Erfolgsrechnung“ sollte gemäss Cabiallavetta nicht auf die Dividende verzichtet werden.⁸² Vor diesem Hintergrund wird die Behauptung der „Unmöglichkeit“, von der Fusion und dem Stellenabbau abzusehen, die in dem Statement,

„Leider sind die Maßnahmen unumgänglich.“ (M. Cabiallavetta)⁸³,

zum Ausdruck kommt, als Sachzwangargument entlarvt. Demzufolge erscheint es unmöglich, unter den Bedingungen dieser Sachzwänge der Wirtschaft das ethisch Richtige zu tun. Vorausgesetzt es handelt sich bei dem Verzicht auf Entlassungen um einen legitimen Anspruch, den es ethisch zu klären gilt, wird hier das Unmöglichkeitstheorem vertreten. Vor allem die Grundbedingung der anvisierten Kapitalverzinsung 15-20% zeigt deutlich, dass hier weniger die Prüfung der Legitimität eben dieser „Anwendungsbedingung“, sondern das Eigeninteresse des Managements und der Kapitalgeber von vorneherein gerechtfertigt werden sollte. Es wird nirgends ein Personenkreis benannt, der für die Entlassungen ursächlich verantwortlich wäre. Diese Sachzwänge als Spiegelbild der marktwirtschaftlichen Funktionsweise mit ihren Folgen werden als eine Bedingung der Ethik wahrgenommen und bilden die hinzunehmende Ausgangssituation für die Klärung der Rechtfertigungsfähigkeit. Interessant ist die Unterstützung dieser

⁸¹ Ulrich/Thielemann 2001, 111 ff.

⁸² „Gewinne sollen Restrukturisierungskosten wettmachen“, in: NZZ, 9. Dezember 1997, 19

⁸³ „Vom Wahnsinn umzingelt“, in: Cash, 1. Januar 1998

Sichtweise durch Vertreter der Medien, die ebenso Sachzwangargumente ins Feld führen:

„Ausserdem erfolgte die Strukturanpassung nicht wirklich freiwillig.“⁸⁴

Damit wird die Fusion als eine Reaktion auf äussere Zwänge, genauer gesagt Sachzwänge, gerechtfertigt und nicht berücksichtigt, dass es keine Determination des Handelns gibt. Durch den Reflexionsstopp vor der “Strukturanpassung” bzw. dem Wettbewerb erfolgt die stillschweigende Legitimation dessen, was im Eigeninteresse des Managements und der Kapitalgeber liegt, wie mit dem Begriff der „Parteilichkeit der Sachzwänge“ bereits oben verdeutlicht wurde. Selbst wenn die Fusion unumgänglich war, verbleibt die Frage nach der Art und Weise des Umgangs mit dem Stellenabbau, der sicherlich die Frage der Zumutbarkeit zum Thema erennt.

Ein weiteres Beispiel für eine Sachzwangargumentation repräsentieren die Äusserungen des damaligen Direktors von Ciba-Geigy, Alex Krauer, im Zusammenhang mit dem geplanten Bau des Biotechnikums in Basel.⁸⁵ Zu Beginn der Diskussion wurde bereits auf die sich automatisch ergebenden „nachteiligen Wirkungen“ wie Arbeitsplatzverluste verwiesen, die infolge eines veränderten Standortes, im Fall der Opposition gegen das Projekt, die Stadt Basel betreffen würden.

Auch die oben erwähnten Rechtfertigungsversuche von Peter Wuffli, CEO der UBS, für seine Vergütungen und die anderer Top-Managern, wurden mit Sachzwangargumenten untermauert.⁵⁶ Wuffli sieht „reinen Machterhaltungstrieb“ als Folge einer fehlenden „Triebfeder des unternehmerischen Erfolgswillens“ und befürchtet als „Resultat“, „starre bürokratische Gebilde mit klar verminderten Chancen auf Behauptung im globalen Wettbewerb“. Damit fordert er zum „Verständnis für die Realität eines gnadenlosen globalen Wettbewerbs“ auf, da sonst „unternehmerische Talente ihre Betätigungsfelder anderswo“ suchen. Diese Argumentation wird weiter verknüpft mit dem sich ergebenden „Nachteil des Finanzsektors und damit des Schweizer Wohlstands.“ Zusammengefasst soll diese Publikation von Wuffli zu den Managementvergütungen den Schweizerischen Bürgern klar machen, dass zur Erhaltung ihres Wohlstands Top-Manager über

⁸⁴ „Schmerzhafter Stellenabbau im Bankensektor“, in: NZZ, 11. Dezember 1997, 23

⁸⁵ Ulrich/Thielemann 2001, 156

ein zu definierendes „normales“ Mass hinaus besser bezahlt werden müssen. Bezeichnenderweise findet „UBS-Chef Peter Wuffli nichts dabei, wenn Manager Millionen bekommen, nachdem sie zuerst Milliarden vernichtet haben“ und gleichzeitig „den Angestellten Beiträge an Busabos, Krankenkassen und Weiterbildung sowie Verpflegung gestrichen“ wurden.⁸⁶ Eine ähnliche Haltung wird von Marcel Ospel, dem Verwaltungsratspräsident der UBS, in Bezug auf Effizienzsteigerungen vertreten:

„Wir haben keine Wahl und müssen unser Unternehmen effizient führen.“⁸⁷

Auf der Grundlage der in den letztgenannten Beispielen aufgeführten Argumentation sollten daher eigentlich alle Betroffenen die absolute Notwendigkeit dieser Sachzwänge anerkennen und damit die Anwendungsbedingungen als legitim voraussetzen. Die Fragen welche Interessen werden vertreten, wer profitiert und welche Alternativen sind zumutbar, harren noch einer Beantwortung. Die Berücksichtigung der Interessen aller und die Abklärungen, in wieweit durch kluges moralisches Unternehmertum zum Beispiel ein Stellenabbau zu vermeiden wäre, repräsentieren die Pflicht eines integeren Managers, der die Klärung im Rahmen eines Zumutbarkeitsdiskurs herbeiführt.

5.5 Verschiedene Formen des Betrugs als Manifestation fehlender Integrität

Im Vorwort und in Kapitel 1/2 wurden vorsätzliche Betrugsfälle bereits angesprochen. „Betrug entsteht immer im Schnittfeld zwischen Moral, Bedarf und Gelegenheit“⁸⁸ und gemäss Ausführungen in Abschnitt 4.3.2 wird die Verletzung einer zuvor getroffenen Vereinbarung in irgendeiner Form vorausgesetzt. Wie gezeigt wurde, ist damit im Hinblick auf fehlende Managementintegrität die fehlende „Moral“ ebenso konstitutiv für den Betrug. Unter „Bedarf“ ist die Gier der Manager nach mehr zu verstehen und die „Gelegenheit“ entsteht aufgrund der Machtposition und/oder der fehlenden Information auf Seiten der Geschädigten. Im Hinblick

⁸⁶ Wagner 2004

⁸⁷ „UBS-Chef Ospel über Löhne, SVP und die Fasnacht“, Ospel, M. (Interview), in: BAZ, 15. April 2004

⁸⁸ Orna Corporate Integrity AG „Fighting Economic Crime“, Seminar Swiss Re 6. November 2003

auf die Arbeitshypothese werden hier weitere Beispiele von Schweizer Unternehmen hinzugefügt, um zu versuchen, die verschiedenen Ausprägungen von Betrug verständlich zu machen. Dazu erfolgt zunächst die Besprechung von Betrugsfällen mit einer stärkeren juristischen Komponente (5.5.1 – 5.5.3), um sodann auch „Betrug“ in einem weiteren Verständnis exemplarisch fassen zu können (5.5.4-5.5.6). In letzteren Abschnitten wird versucht die „weichen“ Formen des Betrugs vorzustellen, die ebenso unvereinbar mit dem hier entwickelten Integritätsbegriff sind.

5.5.1 Air Zermatt

Das Bundesamt für Zivilluftfahrt (BASZL) hat aufgrund von illegalen Gebirgslandungen ein Strafverfahren gegen die Air Zermatt eröffnet.⁸⁹ Diese Landungen wurden seit Jahren in erheblichem Ausmass praktiziert und lassen neben dem pflichtwidrigen Verhalten der Manager von Air Zermatt auch auf ein solches der Mitarbeiter der BASZL schliessen, da diese wahrscheinlich über einen längeren Zeitraum Kenntnis der illegalen Praktiken hatten. In wieweit hier fehlende Integrität seitens der BASZL-Mitarbeiter vorliegt, kann nur durch weitere Studien, z.B. im Rahmen von Interviews, geklärt werden.

5.5.2 Betrug im Rahmen von IPOs

Weit grössere Ausmasse nimmt der Betrug seitens der Banken bei Manipulationen des Unternehmenswertes von börsenkotierten Gesellschaften oder solchen, die ein IPO (Initial Public Offering) anstreben, ein. Im Rahmen der Beeinflussung von Aktienkursen betrifft dies die folgenden drei verschiedenen Typen von Täuschung, die anhand von Beispielen von Credit Suisse und UBS belegt wurden:⁹⁰

- Gezielte Überbewertung von Aktien durch Analysten

- Aktive Mitwirkung bei Bilanzmanipulationen

⁸⁹ „Strafverfahren gegen die Air Zermatt“, in: NZZ, 22. Juni 2004

⁹⁰ Thielemann/Ulrich 2003, 52 ff. und 63 ff.

- Manipulation von Emissionen vor allem von IPOs

Mit Hilfe der betrügerischen Machenschaften von Banken und Grossinvestoren wurden insbesondere Kleinanleger empfindlich getroffen. Zum Beispiel arbeiteten die Credit Suisse First Boston (CSFB) und Enron zusammen, um bewusst Anleger zu ihrem eigenen Vorteil zu täuschen.⁹¹

Wegen „missbräuchlicher Praktiken“ und „überhöhter Kommissionen“ bei der Zuweisung von Aktien im Rahmen von IPOs, erhielt die CSFB von den Aufsichtsbehörden SEC und National Association of Securities Dealers (NASD) eine Busse von 100 Mill US \$.⁹² Eine Form von Betrug im Rahmen von IPOs bestand in der bevorzugten Zuteilung an Grossinvestoren, die sich wiederum gegenüber der CSFB verpflichteten mussten überdurchschnittliche Gebühren zu bezahlen. Wer bei diesem Spiel nicht mitmachen wollte blieb aussen vor, wie aus dem Gespräch von zwei Kadermitarbeitern der CSFB hervorgeht:

„Either (client) pays us, or he gets (expletive) nothing.“

Der Gesprächspartner antwortet: “Agreed.”⁹²

Ein weiteres eindrückliches Beispiel der Zuteilungspraxis, die auch die CSFB-interne systematische Ablage von Informationen im Hinblick auf die aus diesen Geschäften zu erwartenden Gewinne belegt, wird aus der Mitteilung eines Händlers an seinen Vorgesetzten deutlich:

“Basically, I told (client) that he was very far behind in commissions and that we expect a 65% return on all money that we make him. I said he still owes us for the LNUX deal not to mention the deals that have come since then. I then stated that he can do trades to increase his commissions but will be cut off from any syndicate in the future.”

⁹¹ Vontobel 2002

⁹² “NASD regulation charges CSFB with siphoning tens of millions of dollars of customers’ profits in exchange for “hot” IPO shares”, NASD Regulation Pressemitteilung, 22. Januar 2002, http://www.nasdr.com/news/pr2002/release_02_005.html

Der Vorgesetzte antwortete: "Out." Der Händler bemerkte abschiessend:
„Done.“⁹²

Die ausgefeilten Geschäftspraktiken, die im Verlauf des Börsenbooms gerade im Emissionsgeschäft entwickelt wurden, weisen auf ein betrügerische Gesamtumfeld hin. Insbesondere die Kleinanleger, die nicht an den grossen „Deals“ beteiligt wurden, hatten das Nachsehen und finanzierten aber trotzdem über ihre Aktivitäten die exorbitanten Managerbezüge mit. Aufgrund der komplexen Verhältnisse sind die Methoden zur Gewinnoptimierung im Umfeld von IPOs eine Fundgrube für diverse Formen des Betrugs. Hier wurde bewusst der Blickwinkel auf Betrug im juristischen Sinne beschränkt, aber trotzdem entsteht ein Eindruck von fehlender Integrität, die nicht nur Einzelpersonen erfasst hat.

5.5.3 Erb-Pleite⁹³

Ebenfalls in die Reihe des Betrugs im Legalisinn kann folgendes Beispiel im Zusammenhang mit der im Konkurs befindlichen Firma Uniinvest der Erbgruppe eingeordnet werden. Ein Detail aus der Geschichte repräsentieren die Forderungen der Gläubiger nach der Überführung des Schlosses Eugensberg in die Konkursmasse. Dies sollte durch Schenkung von Rolf Erb, Sohn des Firmengründers, an seine jungen Zwillingssöhne verhindert werden. Dieser Vorgang bildet jetzt den Gegenstand zur Einleitung eines Prozesses, um die Rückführung des Schlosses in die Konkursmasse sicherzustellen. Hier wurde ebenso versucht Eigeninteressen zu wahren, die weder vor dem Hintergrund der erbrachten Leistung (Konkurs) noch vor den gesetzlichen Anforderungen rechtfertigungsfähig sind.

5.5.4 Der Fall der Rentenanstalt (LTS)

Wie bereits einleitend in Kapitel 2 vorgestellt, können an diesem Beispiel verschiedene Aspekte des Betrugs aufgezeigt werden. Einmal stellt die Geheimhaltung der LTS vor den Aktionären und selbst vor dem Verwaltungsrat, zum anderen auch die abkassierten Spekulationsgewinne, eine Art von Betrug dar, die bisher keine juristischen Folgen nach sich zog. Eine noch weniger fassbare Form

⁹³ „Erb-Pleite: Forderungen in Milliardenhöhe“, in: BAZ, 13./14. März 2004, 16

fehlender Integrität sind die Bestrebungen des Verwaltungsrats, die Ereignisse um diese Affäre nicht weiter aufzuarbeiten, insbesondere kurzfristig einen CEO zu präsentieren, der sich so verhält als ob die Untersuchung dieser Angelegenheit bereits abgeschlossen wäre. Aufgrund der fehlenden Transparenz lässt sich nur erahnen, dass Mitglieder des Verwaltungsrates entweder Fehler vertuschen wollten und/oder selbst in irgendeiner Weise profitierten. Auf die spezielle Rolle des Chief Investment Officers der Rentenanstalt wurde bereits hingewiesen. Über die wechselseitigen Verflechtungen, die eine vollständige Aufklärung erschweren und ebenso über die Rolle Dörigs²¹ lassen sich daher nur Vermutungen anstellen.

5.5.5 Der Fall Adecco

In diesem Beispiel sind neben den Problemen, die die Richtigkeit der Bilanzen und damit wiederum Betrug im juristischen Sinne betreffen, stichhaltige Hinweise für eine Täuschung der Kleinanleger bekannt geworden.

Adecco, insbesondere der Präsident John Bowmer, hat sich für eine zweite Verschiebung der Offenlegung der Geschäftszahlen entschieden, nachdem ein Testat der Buchprüferin Ernst & Young nicht vorlag.⁹⁴ Bei der ersten Verschiebung verlor das Unternehmen bereits an einem Tag 5.4 Milliarden Franken an Wert. Gleich drei Verfahren wurden wegen bewusster Fehlinterpretation von Finanzinformationen eingeleitet, die sich auf den Handel von Aktien mit überhöhten Preisen konzentrierten.⁹⁵ Infolge der hohen Aktienkurse wurden für die im Jahr 2003 ausgegebenen Wandelanleihen 533 Mill \$ erhalten. Weil Adecco eine „Mauer des Schweigens“ errichtete sind die Spekulationen reichhaltig.⁹⁶ Wie bereits angedeutet bekamen bestimmte Kunden in den USA vertrauliche Details über die Buchhaltungsprobleme zur Verfügung gestellt, sodass damit die nicht informierten Anleger um Interventionsmöglichkeiten betrogen wurden.⁹⁷ Das Vorgehen ist als Massnahme einer Akzeptanzsicherung bei den einflussreichen Kunden zu verstehen, wobei sicher nicht vorgesehen war, dass diesbezügliche In-

⁹⁴ Affentranger 2004

⁹⁵ „US law firms charge Adecco with inflating its stock price.“, in: Euroweek, Band 837, 23. Januar 2004, 16

⁹⁶ „Zum Thema Adecco“, in: Finanz & Wirtschaft, 14. Januar 2004, 2

⁹⁷ Lublin 2004

formationen an die Öffentlichkeit gelangten. Nicht jedes Verschweigen führt unbedingt zu „Betrug“. Jedoch die Tatsache, dass in diesem Fall nur die bestands-wichtigen Stakeholder mit Informationen versorgt wurden, spricht für „Betrug“ an den Kleinanlegern.

5.5.6 Der Fall Swissair/Swiss

An diesem Beispiel können ebenso verschiedene Facetten des Betrugs verdeutlicht werden. Betrug im juristischen Sinne wird belegt durch die infolge der Akquisitionswelle bewusst fehlerhaft erstellten Bilanzen. „Die wirtschaftliche und finanzielle Situation der SAirGroup“ wurde „nicht ordnungsgemäss dargestellt“.⁹⁸

Weitergehend wurden Branchenregeln, die durch die Kammer festgesetzt und kontrolliert werden, durch standeswidrige Absprachen mit PriceWaterhouse Coopers (PwC) verletzt.⁹⁹ Auf der Ebene der Standeskommission der Treuhandkammer (Berufsstand für Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Treuhandexperten) wurde infolge dieser unlauteren Absprachen entschieden, dass PwC eine standeswidrige Vereinbarung getroffen hatte, da mit der SAirGroup ein flexibles, erfolgsabhängiges Honorar vereinbart wurde. Die äussere Unabhängigkeit war damit tangiert, doch Angaben über allfällige Sanktionen sind unbekannt, da Details nicht publiziert werden. Weitere Beispiele für Unaufrichtigkeit bzw. Täuschung sind anhand der Historie (Swissair) und der jüngeren Vergangenheit der Swiss ersichtlich.

Grounding Swissair vom 2. Oktober 2001 (Swissair)

Ernst & Young legten Informationen vor, die belegen, dass Nachlassstundungen „weder zeit- noch sachgerecht vorbereitet“ waren und „keine Massnahmen zur Vermeidung von wesentlichen Geldabflüssen ergriffen“ wurden.⁹⁸ Dieses Material belastet den ehemaligen Präsidenten und Konzernchef Mario Corti, der die Schuld von sich weist. Ebenso hat der ehemalige Verwaltungsratspräsident Erich Honegger die Kritik des Untersuchungsberichts in einer ersten Stellungnahme zurückgewiesen. Im Gegensatz dazu fordern sowohl die CVP Schweiz als auch die SP rechtliche Schritte inklusive einer Haftung der Verantwortlichen mit ihrem persönlichen Vermögen, da Verwaltungsrat und Management unternehmerisch

⁹⁸ „Prügel für Swissair-Führungsverantwortliche“, in: NZZ, 25. Januar 2003

⁹⁹ „Urteil über PwC im Fall SAirGroup ist gefällt“, in: Finanz und Wirtschaft, 13. März 2004

versagt hätten. Die Handlungsweise von Corti kann damit, spätestens nach der unabhängigen Sichtung des Beweismaterials, als unaufrichtig bezeichnet werden.

Abgang von André Dosé (Swiss)

Am 10. März 2004 tritt Swiss-Konzernchef, André Dosé, laut offiziellen Mitteilungen infolge weiterer Ermittlungen im Fall des Crossair-Absturzes beim Landeanflug auf Zürich zurück.¹⁰⁰ Dabei hatte er sich mit dem Verwaltungsrat geeinigt, das Arbeitsverhältnis aufzulösen, nachdem ihm eine Freistellung während der Untersuchung angeboten wurde. Er erhält 24 Monatslöhne und steht als Berater zur Verfügung.¹⁰¹ „Experten sprechen von einem Vorwand“, um Dosé loszuwerden.¹⁰² „Fadenscheinige Erklärungen“ von Verwaltungsrat Bosch zum Abgang Dosés und die Behauptung, „der Verwaltungsrat sei über die Ermittlungen der Bundesanwaltschaft nicht informiert gewesen“, lassen Zweifel an der Glaubwürdigkeit Boschs aufkommen.¹⁰³ Weiterhin wird von Bosch mitgeteilt, dass der Weggang des Konzernleiters den Verwaltungsrat „unvorbereitet“ getroffen hätte, obwohl Bosch zuvor am Radio indirekt Diskussionen über eine bevorstehende Trennung einräumte.

Die Hintergründe zu diesen Täuschungsmanövern und Lügen können vorerst nicht erschlossen werden. Eine Erklärung liegt in der Verheimlichung der Konzeptlosigkeit des Verwaltungsrates. Bosch hat mit seinen Äusserungen zwar nicht im juristischen Sinne betrogen, aber sich als integerer Manager disqualifiziert, da er unaufrichtige Rechtfertigungen zur Argumentation wider besseres Wissen benutzt. Auch die Leistung von Dosé ist als fragwürdig einzustufen, da die nicht rechtfertigungsfähige Zahlung einer Abgangsentschädigung das Unternehmen, und damit auch Anleger schädigt. Er zeigte bisher kein Interesse, Transparenz in die Angelegenheit zu bringen.

5.6 Systematische Einordnung der vorgestellten Beispiele fehlender Managementintegrität

¹⁰⁰ „André Dosé geht, Pieter Bouw übernimmt“, in: NZZ, 11. März 2004

¹⁰¹ „Die Swiss mit eklatanten Führungsdefiziten“, in: NZZ, 12. März 2004

¹⁰² „Experten sprechen von einem Vorwand“, in: Bieler Tagblatt, 12. März 2004

¹⁰³ Hebeisen 2004

In Tabelle 1 wird der Versuch unternommen, die bisher vorgestellten „Betrugsfälle“ systematisch zusammenzufassen. Zum einen kann, wie oben angedeutet, zwischen Betrug im Legalsinne, dem Verletzen von Standesrichtlinien, der Unehrlichkeit und der unaufrichtigen Rechtfertigung wider besseres Gewissen unterschieden werden. Zum anderen kann die Betrachtung anhand der Betrugsmotive, der Geschädigten und dem Ablauf erfolgen. In den untersuchten Fällen sind unter den „Bevorzugten“ die Manager, einflussreiche Geschäftspartner/Kollegen und die Unternehmen zu verstehen. Die Unterstützung der Firmen führt wiederum über die Erfolgsbeteiligungen der involvierten Manager indirekt zu deren eigener Vorteilsnahme. Die persönliche Gewinnrealisierung, inklusive die der einflussreichen Partner, ist vor allem auf das nicht legitimierbare Zuteilen von bevorzugten Informationen zurückzuführen. Dieser einseitige Informationsfluss wird durch die bereits oben erwähnten, fragwürdigen Beziehungsnetzwerke unterstützt. Die Motive, die Geschädigten und der Ablauf, der durch Methoden der Akzeptanzsicherung mit Hilfe von Sachzwangargumenten und/oder durch eine funktionale Rechtfertigung begleitet wird, sind aus Tabelle 1 ersichtlich. Unterstützung erfahren zur Sicherung der Eigeninteressen nur die einflussreichen Stakeholder. Wie aus der Spalte „Betrogene/Geschädigte“ ersichtlich ist, handelt es sich hierbei durchweg um weniger potente Stakeholder, die eine Gelegenheit bieten und von denen keine Gegenwehr zu erwarten ist. Daher wird von den „Betrügern“ in diesen Fällen nach dem Recht des Stärkeren verfahren und ethische Gesichtspunkte bleiben aussen vor.

Tabelle 1: Kategorisierung der vorgestellten schweizerischen Betrugsfälle

Fall	Motive	Betrogene/ Geschädigte	Ablauf
Adecco	Bevorzugung Grosskunden, Verschleierung	Anleger, Aktionäre, Mitarbeiter	Aktienkursmanipulation, einseitige Informationen
Air Zermatt	Profit durch illegale Landungen erhöhen	Anlieger, Behörden	Absprache und pflichtwidrige Duldung
BZ Trust Martin Ebner	Legalismus, Profitgier	Kleinanleger	Gier bei Kleinanlegern geweckt
Ciba Geigy Biotechnikum	Akzeptanzsicherung, Profitgier,	Anwohner, Öffentlichkeit	Argumentation mit Sachzwangargumenten

Credit Suisse IPO	Profitgier, gegenseitige Bereicherung	Kleinanleger	Aktienkursmanipulation, bevorzugte Zuteilung
Credit Suisse Mühlemann	Akzeptanzsicherung, Imageaufbesserung	Öffentlichkeit	Instrumentalistische Vorgehensweise
Erb-Pleite	Bereicherung von engen Verwandten	Gläubiger	Verschiebung von Immobilien zu Söhnen
LTS	Profitgier	Aktionäre, andere Firmen, Rentenanstalt	Geheimhaltung, unerlaubte Absprachen
Swissair Grounding	Schutz vor Aufdeckung von Betrug	Aktionäre, Arbeitnehmer, Firma	Schweigen nach Vorliegen von Beweisen
Swiss PwC-Swiss	Gegenseitige Vorteilnahme	Aktionäre, Öffentlichkeit	Standeswidrige, erfolgsabhängige Entlohnung
Swiss Rücktritt Dosé	Schwächen des VR verschleiern	Aktionäre, Öffentlichkeit	Unaufrichtige Pressemitteilungen
UBS Vergütungen	Akzeptanzsicherung, Profitgier	Aktionäre, Mitarbeiter, Unternehmen	Unglaubliche Sachzwangargumentation

Im nächsten Kapitel wird aufgezeigt, wie unerwünschtes Verhalten als Manifestation fehlender Managementintegrität verhindert werden kann. Dazu wird einmal der Aspekt der Motivation untersucht, wobei hier dem Thema Anreize im Hinblick auf die Managervergütungen eine besondere Bedeutung zukommt. Ebenso werden sowohl gesetzliche Massnahmen wie auch das ordnungspolitische Engagement und das Thema Ausbildung diskutiert.

6. Prävention und Unterbindung von Betrug: Schritte hin zu nachhaltiger Managementintegrität

Aus der Sicht, dass Betrugsfälle in den verschiedenen Ausprägungen auch in der Schweiz weit verbreitet sind, wird hier das Thema Prävention und Unterbindung von Betrug behandelt. Vor dem Hintergrund des erarbeiteten Integritätsbegriffs und den Ausführungen zu verschiedenen Facetten des Betrugs durch Führungskräfte, stellt sich die Frage wie Manager kritisches Orientierungswissen gewinnen, um die „Urteilkraft im Hinblick auf die schwierige ethische Beurteilung“ sicherzustellen.¹⁰⁴ Unter Orientierungswissen wird hier das „Wissen darüber, was vernünftigerweise angestrebt werden soll (Know-What)“ verstanden.

Zunächst werden in diesem Kapitel die bisher eingeführten Massnahmen auf der ordnungspolitischen Seite, die Kontrollmechanismen und die unternehmensintern angewandte Praxis der Anreize für Manager untersucht. Weitergehend werden Alternativen aufgezeigt, mit dem Ziel integres Management in Zukunft sicherzustellen.

6.1 Bisherige Massnahmen

6.1.1 Externe Kontrollmechanismen

In Kapitel 1 wurde bereits auf verstärkte Kontrollmechanismen des Staates im Zusammenhang mit Corporate Governance Richtlinien, zwecks Schaffung von Transparenz durch stärkere Kontrolle von Management und Verwaltungsrat, hingewiesen. Der Ursprung der Corporate Governance liegt in der Principal-Agent-Problematik. Da die Aktionäre nicht das Unternehmen selbst führen können, übertragen sie ihre Interessen treuhänderisch einem Management.¹⁰⁵ Wie oben an den Fallbeispielen gezeigt, besteht die Gefahr, dass die Führungskräfte, die „Agents“, ihre eigenen Interessen in den Vordergrund stellen, insbesondere da sie selbst keine Unternehmer sind und daher kein persönliches Risiko tragen.

Seit 2002 ist der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des Schweizer Wirtschaftsdachverbandes in Kraft, der Anpassungen der Corporate

¹⁰⁴ Ulrich/Thielemann 2001, 3f. und 291

¹⁰⁵ Hofstetter 2002

Governance Richtlinien an neue Anforderungen, wie zum Beispiel der Börse SWX Swiss Exchange, ermöglichen soll.¹⁰⁶ Weitergehend sollen damit die erforderliche Gewaltenteilung zwischen Management, Verwaltungsrat sowie Mitwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten der Aktionäre gesichert werden. Der Fokus liegt demnach auf der Gewinnung von qualifizierten Führungskräften und zum anderen auf der Vermeidung des „Sammelns“ von Verwaltungsratposten. Damit sind aber in erster Linie nur Organisationsprinzipien festgelegt, aber „ausser der fachlichen Eignung“ ist auch eine „ausreichende Charakterbildung“ notwendig.¹⁰⁷ Ferner ist zu bedenken, dass eine „Überregulierung von staatlicher Seite“ „zur Formalisierung und weg von der geforderten Eigenverantwortung“ führt. Ethik-Codes als quasi-rechtliche Regelwerke sind ebenso dazu gedacht, das Verhalten mittels Strafe und Strafandrohung zu beeinflussen. In dem hier entwickelten Verständnis sind Ethik-Codes ebenso nicht wirkungsvoll, da Manager „auf ihren Eigennutzen reduziert“ und „nicht als moralische Personen angesprochen“ werden.¹⁰⁸ Damit wird klar warum diese externen Kontrollinstrumente bisher versagt haben.

6.1.2 Anreizpolitik und Motivation

Im Zusammenhang mit der Problematik der Managementvergütung wurde bereits festgestellt, dass die bisherigen Anreize nicht zu dem gewünschten Resultat führten, sondern eher im Gegenteil die Gier zur eigeninteressierten Profitoptimierung weckten. Da das Verhalten entscheidend von der Motivation abhängt, wird auf der Grundlage der Motivationstheorie versucht, die Schwächen der Anreizpolitik aufzuzeigen.

Motivation sind „hypothetische Konstrukte, die als Beweggrund des Handelns angenommen werden.“¹⁰⁹ Nach Maslow können alle denkbaren menschlichen Motive fünf verschiedenen Bedürfnisgruppen, die in einem hierarchischen Verhältnis stehen und einer dynamischen Entwicklung unterliegen, zugeordnet werden.¹¹⁰ In diesem Ansatz werden jedoch Anreize noch nicht systematisch erfasst.

¹⁰⁶ Pfyffer 2003

¹⁰⁷ Schmitz-Dräger 2002

¹⁰⁸ Rippe 2004

¹⁰⁹ Weibler 2002, 111

¹¹⁰ Weibler 2002, 111-117

Herzberg erweitert mit seiner Zwei-Faktoren Theorie den Ansatz von Maslow und weist auf die unterschiedliche Qualität menschlicher Motive hin. Hier spielen die beiden Kategorien Zufriedenheit und Nicht-Zufriedenheit eine entscheidende Rolle. Die Motivatoren, wie Leistungserfolg oder Anerkennung, führen in „guten Situationen“ zur Zufriedenheit, aber in „schlechten Situationen“ nicht zur Unzufriedenheit, wenn davon ausgegangen wird, dass die Tätigkeiten gerne ausgeführt werden. Als Hygienefaktoren, die auch als Kontextfaktoren Erwähnung finden, werden Bezahlung oder Firmenpolitik angeführt. Die positive Ausprägung verhindert Unzufriedenheit, aber diese Faktoren sind selbst nicht intrinsisch motivierend. Im Einklang mit Maslow sind Tätigkeiten von Bedeutung, die eine intrinsische Motivation auslösen können, wie Situationen, die Neugier, Kompetenz, Selbstbestimmung, Selbstentfaltung und das Gefühl einer Kontrolle der Umwelt ermöglichen.

Aufbauend auf dem Modell von Herzberg wurden die Auswirkungen von Leistungslöhnen auf die intrinsische Motivation, in Abhängigkeit der ausgeführten Tätigkeit und der Einstellung untersucht.¹¹¹ Nach diesen Ausführungen erfolgt eine Leistungssteigerung bei „Pay for performance“ nur bei Personen, die ausschliesslich am Gelderwerb interessiert sind und unterhöhlt die intrinsische Arbeitsmotivation.

In diesem Zusammenhang wird auch von einem Verdrängungseffekt gesprochen. Dieser ist von zwei Bedingungen abhängig. Einmal muss der Betroffene über ein gewisses Ausmass an intrinsischer Arbeitsmotivation bereits verfügen. Zum anderen wird die intrinsische Motivation nur zurückgedrängt, falls durch externe Intervention die Selbstbestimmung und die Selbstachtung, zum Beispiel durch wahrgenommene Kontrolle, eingeschränkt werden.

Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter repräsentiert aus folgenden Gründen eine entscheidende Ressource, die ein Unternehmen zur Erzielung von Profiten benötigt:

- Zum Aufbau und Erhalt des Gemeingutes einer Unternehmung

- Für die Übertragung impliziten Wissens
- Für die Innovation

¹¹¹ Frey/Osterloh 2000

Weiter folgt aus den Überlegungen von Frey und Osterlohe, dass ein Leistungslohn nur bei einfachen Tätigkeiten und bei „Einkommensmaximierern“ zu einer Leistungssteigerung führen kann. Da für die meisten Mitarbeiter aber andere Aspekte wie Verbundenheit zum Unternehmen, Einhaltung von Regeln oder Erfüllung der Arbeit im Vordergrund stehen, sollte eine leistungsorientierte Entlohnung durch Instrumente der Mitarbeiterführung wie Lob, konstruktive Kritik, Partizipation und eigener Entscheidungsspielraum unterstützt werden, um gegenteilige Effekte zu verhindern.

Der Ansatz lässt das Primat der Ethik ausser Acht und beschreibt wie die Motivationseffekte im Interesse des Unternehmens ausgenutzt werden können. Mit dem Statement,

„eine variable Leitungsentlohnung muss durch Instrumente der Mitarbeiterführung ergänzt werden, die deren intrinsische Motivation bewahrt,“¹¹¹

wird eine instrumentelle Sichtweise vertreten und die Fragestellung in der Weise begriffen, „die doch eigentlich zu dem Problem der Demotivierung führt“.¹¹² Da der Mitarbeiter im Modell von Frey und Osterlohe als Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung dient, wird der kategorische Imperativ verletzt. Daraus folgt, dass dieser Ansatz nicht rechtfertigungsfähig ist.

Im Hinblick auf Unternehmensskandale und die Entlohnung der beteiligten Manager kann hier im Zusammenhang mit Anreizstrukturen von einer eigennützigen, extrinsischen Motivation gesprochen werden, die eher zu einer Verschlimmerung der Probleme als zu deren Lösung Anlass gibt. Damit verkennt das Modell von Frey und Osterlohe zur Erklärung der Wirkungsweise eines Lohnstimulus den hier entwickelten Integritätsbegriff, in dem Manager eben nicht als „homines oeconomici“, die nur auf Anreize reagieren, zu begreifen sind.

6.2 Alternative Massnahmen

Aus den obigen Betrachtungen folgt, dass weder gesetzliche noch innerbetriebliche Vorgaben geeignet sind, die Bewusstseinsänderung herbeizuführen, die den „guten Willen“ in den Vordergrund stellt. Im Gegenteil wird durch Regelungen und

¹¹² Thielemann 2004 (2004d)

Anreizstrukturen die diskursive Auseinandersetzung behindert, da der Anschein erweckt wird, die Handlungsweise inklusive der Randbedingungen müsste nicht mehr hinterfragt werden. In den nächsten Abschnitten erfolgt daher einmal die Präsentation eines alternativen Ansatzes zur Stützung von Integrität auf der ordnungspolitischen Seite. Zum anderen wird das Thema Ausbildung im Zusammenhang mit dem Aspekt der erforderlichen Einstellungsänderung aufgegriffen.

6.2.1 Compliance und Integrity

Ethics-Codes können im Rahmen der Selbstverpflichtung integeres Management unterstützen, wenn die Führungskräfte als moralische Personen angesprochen werden.¹⁰⁸ Hier setzt zum Beispiel der Swiss Code of Ethics an. Mit einem gelebten Ethos moderner Führungskräfte wären die Voraussetzungen geschaffen, über die Vorbildfunktion ethische Belange auf einer breiten Basis ins Bewusstsein zu rücken. Für Fragen von Verhaltenskonzepten wird Integrität als unerlässlich erachtet und „Compliance ohne Integrität“ wird als „rechtliches Risiko“ angesehen.¹¹³

Entscheidend bei dem Wechselspiel von „Compliance“ und „Integrity“ ist die richtige Balance zwischen öffnenden und schliessenden Massnahmen zu finden.¹¹⁴ Unerwünschte Verhaltensmassnahmen sollen durch Standards im Unternehmen, auf der Branchenebene oder der Ebene der Rahmengestaltung mit Regeln zur Compliance ausgeschlossen werden. Dies setzt die Erkenntnis voraus, dass ein ordnungspolitisches Engagement notwendig ist, um „schwarzen Schafen“, auch als „free-rider“ oder „Trittbrettfahrer“ bezeichnet, die nicht am Prinzip eines wohlverstandenen integeren Managements interessiert sind, keinen unlauteren Wettbewerbsvorteil zu ermöglichen. Auf der anderen Seite muss der Dialog jedoch geöffnet werden, da zum Beispiel die Legitimität der „schliessenden Massnahmen“ im Diskurs bestimmt werden muss. Daraus resultiert der prinzipielle Vorrang von „öffnenden“ vor „schliessenden Massnahmen“.

Das Ziel der „öffnenden Massnahmen“ besteht in der Öffnung von Argumentationsräumen zur dynamischen Entwicklung einer Integritäts- und Verantwortungskultur, die auf Autonomie abzielt und damit das Gegengewicht zur Compliance bildet. Mit diesem Verständnis wird deutlich, dass ein integerer Manager

¹¹³ Roth 2004

¹¹⁴ Ulrich 2001 (2001b), 45 f.; Ulrich/Thielemann 2001, 275 ff.

nicht nur eine innerbetriebliche Ausrichtung verfolgen kann, sondern ebenso aktiv an der Mitgestaltung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen mitwirken muss.

6.2.2 Ausbildungssysteme

Auf der Grundlage von Compliance und Integrity sind auch direkte Massnahmen zur Förderung von Managementintegrität notwendig, die wie das oben beschriebene Engagement über die Unternehmensgrenzen hinweg, als erster Schritt zur Verhütung von betrügerischen Machenschaften zu verstehen sind. Im Idealfall setzt sich ein integerer Manager für Ausbildungssysteme ein, die auf verschiedenen Ebenen ansetzen und auch eine Entwicklung „on the job“ mit einschliessen.

„Aus einem Bewahrer einen Leader zu machen gelingt nicht“,

aber „charismatisches Führen lässt sich durch Management Developments dann lernen und verbessern“, wenn grundlegende Eigenschaften in einer Person bereits vorhanden sind.¹¹⁵ Dabei sollte nicht das Erlernen von Fertigkeiten und das Ausmerzen von Defiziten im Vordergrund stehen, sondern die Entwicklung eigener Stärken hin zu einer integeren Persönlichkeit. Auch in der Öffentlichkeit wird der Ausbildungsbedarf aufgrund der gestiegenen Anforderungen für Verwaltungsräte festgestellt.¹¹⁶ Hierbei muss aber klar die Zielsetzung definiert werden, nämlich worin schliesslich die im Rahmen der Ausbildungsmassnahme zu erwerbende Qualifikation bestehen soll.

Gemäss dem hier erarbeiteten Ansatz wäre zunächst eine prinzipielle Abkehr vom Ökonomismus, der die erfolgreiche Durchsetzung partikularer Interessen als Legitimität des Handelns versteht, eine Grundvoraussetzung zur Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte. Denn im Rahmen der ökonomischen Denkweise verbleibt kein Raum für den hier vorgestellten Integritätsbegriff.

Die Weichenstellung für das Einbringen ethischer Fragestellungen erfolgt im Idealfall vor einer abgeschlossenen Berufsausbildung, nämlich bereits in der Schule und/oder der Hochschule. Leider sind bisher keine Bemühungen zur Einrichtung von eigenen Lehrstühlen an Universitäten erkennbar, die unter-

¹¹⁵ Nicolet 2004, 51 f.

¹¹⁶ „Verwaltungsräte können die Schulbank drücken“, in: BAZ, 19. August 2004

nehmens- und wirtschaftsethische Fragestellungen als zentrales Anliegen behandeln, um eine Integration auf der Ebene der Hochschulausbildung zu erreichen. Dies wäre jedoch wünschenswert, damit frühzeitig eine Bewusstseinsänderung der zukünftigen Manager in Richtung des „Wirtschaftens“ auf der Grundlage der Entwicklung hin zu einer lebensdienlichen Gesellschaft erfolgen kann. Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse über Massnahmen zur Prävention und Verhinderung von Betrug, wird im nächsten Kapitel der hier entfaltete integrative Ansatz zur Managementintegrität weiter erschlossen.

7. Entwicklung eines integrativen Ansatzes für Managementintegrität

Zu Anfang dieses Kapitels werden zunächst bisherige Modelle zum Thema „Managementintegrität“ anhand der Arbeitsdefinition des Integritätsbegriffes, der Vertiefungen im Rahmen der verschiedenen Dimensionen fehlender Integrität und der Diskussion von Massnahmen zur Förderung einer Bewusstseinsbildung im Sinne des vorgestellten Integritätsbegriffes erörtert. Unter Berücksichtigung authentischer Beispiele wird der Ansatz für den Begriff der integrativen Managementintegrität in seiner Gesamtheit vorgestellt.

7.1 Erörterung bisher beschriebener Modelle zum Thema „Managementintegrität“

Aus der Einsicht, dass es nicht zum Besten mit der Integrität der Manager bestellt ist, wurden verschiedenartige Konzepte mehr oder weniger detailliert entwickelt. Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen werden diese Ansätze kritisch überprüft. Zunächst erfolgt dazu die Besprechung einiger Publikationen, deren zentrales Anliegen nicht unbedingt die Entwicklung eines Modells für Managementintegrität ist, die aber aufschlussreich in Bezug auf die Denkweise sind.

Zenger und Folkman beschreiben die Versuchung einer persönlichen Vorteilnahme durch Manager, die sich in einer Führungsposition finanziell für den Rest ihres Lebens absichern können. Sie fordern daher Ehrlichkeit und Integrität als wichtige Eigenschaften von Managern, insbesondere bei Neueinstellungen, zu berücksichtigen.¹¹⁷ Als Resultat ihrer Analyse von 25 000 Managerprofilen ergibt sich, dass den Top 10% kaum unethisches Verhalten nachgesagt werden kann. Aus den 3 Gründen, die dafür angegeben werden, folgt, dass der Begriff „unethical“ weniger als Frage der Einstellung, sondern eher als die Offenlegung von Fehlverhalten zu verstehen ist:

1. Höhere Führungskräfte sind gieriger, können dies aber tarnen, bis ihnen eine einflussreiche Führungsrolle zuteil wird
2. Die Versuchung auf niedrigerer Stufe ist nicht so gross
3. Genauere Überprüfung für mittleres und unteres Kader verhindert die Gelegenheit im Eigeninteresse zu „betrügen“

¹¹⁷ Zenger/ Folkman 2003

Immerhin werden integere Manager als einfache, ehrliche, integere und selbstkritische Menschen verstanden, die „other people of all ranks with dignity and respect“ behandeln. Sie agieren nicht passiv, sondern ergreifen im Gegenteil Initiative. Da ein Gesamtkonzept fehlt, ist eher von einem verkürzten Ansatz auszugehen. An den weiter unten folgenden Beispielen kann anhand der vorliegenden Aussagen eine Verkürzung allerdings besser belegt werden.

Ein hippokratischer Eid für Manager wird von Höffe zur Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung und der Eindämmung von Betrugsskandalen mit folgender zentraler Aussage gefordert:

„Das Wohlergehen deines Unternehmens sei dein höchstes Gebot.“¹¹⁸

Diese Haltung entspricht dem Prinzip Markt und damit dem Ökonomismus, der im Rahmen des erweiterten Gefangenendilemmas der nicht rechtfertigungsfähigen Position von Zelle 1a zugeordnet wurde. Diese Sichtweise wird durch die Denkweise in Bezug auf die Hauptverantwortung für die rechtlichen Rahmenbedingungen, die „bei der Politik“ liegt, bestätigt. Die „Politik“ fällt nicht in den Aufgabenbereich der Manager und eine Mitgestaltung auf der Ebene der Ordnungspolitik wird als nicht notwendig erachtet. Damit übernehmen Manager allein dadurch gesellschaftliche Verantwortung, in dem sie Profite maximieren.

In einem Modell zu „Behavioral Integrity“ wird auf die Bedeutung der Einheit von Wort und Tat hingewiesen, die es durch integeres Verhalten zu erreichen gilt.¹¹⁹ Insbesondere die Wahrnehmung des Verhaltens durch die Mitarbeiter ist in diesem Ansatz von Simons von Bedeutung. Mit dem Statement, dass Bemühungen notwendig sind „to manage employee perceptions of managers“¹²⁰ tritt ein klar funktionales Verständnis zutage, das vertrauensbildende Massnahmen zur Akzeptanzsicherung vorsieht. Damit liegt eine instrumentalistische Sicht zugrunde, die bereits in Kapitel 5.3 analysiert und als nicht rechtfertigungsfähig erachtet wurde. Den folgenden Beiträgen werden gesonderte Abschnitte gewidmet, da die Aussagen in diesen Fällen in ein Gesamtkonzept eingebettet sind.

¹¹⁸ Höffe 2004

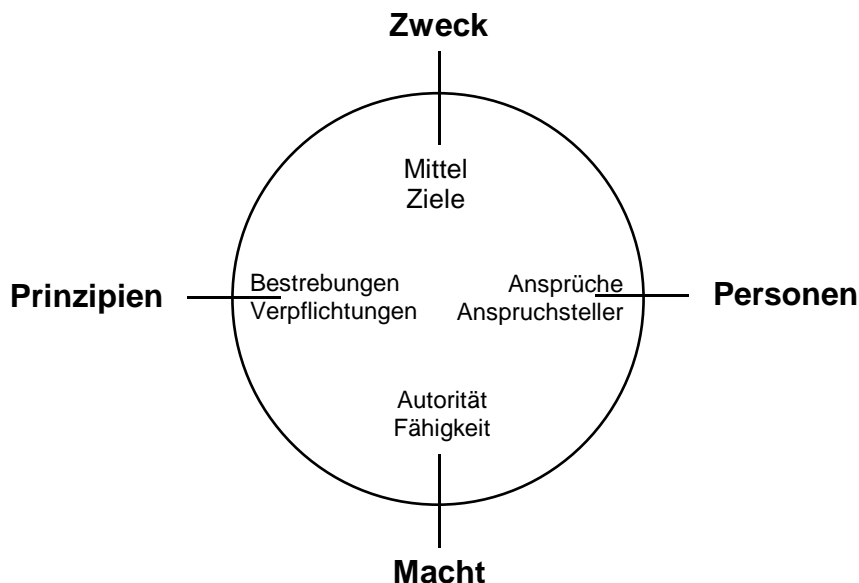
¹¹⁹ Simons 2002

¹²⁰ Simons 2002, 32

7.1.1 Der moralische Kompass von Paine

Wie in Kapitel 1 bereits erwähnt, wird in dem Buch „Value Shift“⁵ die Ansicht vertreten, dass unsere Gesellschaft sich im Prozess eines Wertewandels befindet. Aus dieser Sicht heraus wird ein „moralischer Kompass für Manager“ beschrieben, der den Betroffenen eine Hilfestellung auf dem Weg zu integerem Management bieten soll.¹²¹ Diese Betrachtungsweise (siehe Abb. 5), zunächst aus der Sicht des Unternehmens formuliert, soll eine 360-Grad ethische Beurteilung für Manager erlauben, wobei die einzelnen Aspekte nicht unabhängig voneinander anzusehen sind.

Abb. 5: Der moralische Kompass nach Paine¹²¹



Jedes Kriterium überbrückt im Hinblick auf die Evaluation und den Beitrag zu einem erstrebenswerten Ziel, der Konsistenz mit Gesetzen, dem Respekt für die Ansprüche Dritter und der Konsistenz mit einer legitimierten Autorisierung.

Unter dem Stichwort „Zweck“ wird neben der Schaffung von Wohlstand für alle auch der Mehrwert zum Leben von Personen und der Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung verstanden, der aus den unternehmerischen Aktivitäten hervorgeht. Mit „Prinzipien“ sind zuvor festgelegte Unternehmensregeln gemeint, die

¹²¹ Paine 2003, 194, 207 f.

nicht verhandelbare Standards, angestrebte Ziele und Ideale einschliessen. Der Begriff „Personen“ bezieht sich auf die unternehmenseigene Definition hinsichtlich Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft mit ethischen Standards und die Berücksichtigung verschiedenartiger Interessen bei der Entscheidungsfindung. „Macht“ legt den Geltungsbereich der Autorität des Unternehmens als Ganzes fest und sieht auch die Entscheidungsautorität der Manager im Kontext der Organisationsstruktur vor. Überdies ist unter dem Punkt Prinzipien genauer zu klären, wem gegenüber und für was das Unternehmen verantwortlich ist und anhand welcher Kriterien die Prioritäten zu setzen sind.

Das Wort Kompass wird in dem Sinn eines richtungsgebenden Hilfsmittels verwendet, das Unterstützung im Fall gegensätzlicher Ansprüche bietet. Auf welcher Grundlage jedoch eine Klärung dieser Ansprüche erfolgt, also was massgeblich für die Handlungsorientierung sein soll, bleibt ebenso offen wie die Frage nach den notwendigen Einschränkungen für opportunistische „Trittbrettfahrer“.

7.1.2 Das Diamant-Modell von Kaptein

Ein weiteres Modell mit dem Namen „The Diamond of Managerial Integrity“ wird von Kaptein vorgeschlagen.¹²² Kaptein teilt sechs Aspekte, die in seinem Verständnis einen integren Manager ausmachen, in drei Eigenschaften (das authentische, das zuverlässige und das konstruktive Management), die die Person betreffen und drei Merkmale (die behutsame, die schützende und die starke Hand) auf, die dem Gedanken der Managerintegrität zugeordnet werden. Dieses Modell für Managementintegrität soll zur Evaluation von Integrität, als Richtlinie für die persönliche Entwicklung und zur Orientierung beim Umgang mit Problemen aller Art dienen:

„These six qualities that have been worked out in this article can serve as a model to managers“ im Sinn einer Evaluation von „integrity, as guideline to personal development and as a handle for resolving dilemmas.“¹²³

Das Modell erweckt den Eindruck, dass im Hintergrund die Überlegungen darauf abzielen, für das Unternehmen und dessen Gewinnentwicklung die opti-

¹²² Kaptein 2003

¹²³ Kaptein 2003, 107

malen Voraussetzungen zu schaffen. Soziale Werte, die auf die Interaktionen von Personen auf der Basis von Kants Zweckformel zurückgeführt werden, repräsentieren nur einen Aspekt neben anderen. Wie bei dem Ansatz von Paine bleibt die eigentliche Massgabe und die Berücksichtigung ordnungspolitischer Aspekte unklar.

Daher liegt die Vermutung nahe, dass der „gute Wille“ im Verständnis von Kaptein sich in erster Linie auf das „optimale“ Wirtschaften bezieht und andere Anspruchsgruppen, wie z.B. Mitarbeiter, Mitbürger nur insoweit in der Diskussion berücksichtigt, wie dies dem Unternehmenserfolg dienlich ist. Von einer gesellschaftlichen Legitimation ist hier nicht die Rede, und damit wird der Ansatz von Kaptein als ethisch verkürzt angesehen, da die zentrale Frage, wofür eine persönliche Entwicklung gefördert werden soll, unbeantwortet bleibt.

7.1.3 Das Verständnis von Religion als Meta-Ethik

Verstraeten verurteilt in seinem Ansatz klar eine instrumentelle Sicht zur Behandlung ethischer Fragestellungen und setzt sich für ein Arbeitsumfeld ein, das für die Mitarbeiter von Bedeutung sein soll.¹²⁴ Integere tugendhafte Manager sollen eine soziale Verantwortung übernehmen, wobei Integrität mit dem Erlangen einer moralischen Identität gleichgesetzt wird. Der Handlungsspielraum soll durch Kreativität so erweitert werden, dass alternative Lösungen möglich sind. Der Ansatz rückt die Bedeutung philosophischer Traditionen in den Vordergrund. Mit der Aussage,

„business ethics in general is a necessary, but not a sufficient condition ... to interpret the business context,“¹²⁵

wird Religion als Meta-Ethik dargestellt und das Gottvertrauen als Massstab aller Dinge benannt. Aus dieser Denkhaltung ist aber nicht ersichtlich wie mit in Konflikt stehenden Ansprüchen, die sich aus unterschiedlichen Traditionen ergeben, umgegangen werden soll. Auch wenn die Perspektive durch Inspiration und „Imagination“ erweitert wird, bleibt offen was die Prinzipien und die Massstäbe des Handelns sein sollen, da durchaus Interpretationsspielraum besteht. Wenn der

¹²⁴ Verstraeten 1998

¹²⁵ Verstraeten 1998, 121

individuelle Glaube die Massgabe des Handelns darstellt, ist die Austauschbarkeit der Perspektiven nicht gegeben und es gilt das Recht des „stärkeren“ Glaubens also das Recht des Stärkeren.

7.1.4 Unternehmensführung auf der Grundlage der Moralphilosophie von Kant

Von Bowie wird herausgearbeitet wie die Philosophie Kants, verstanden als universal und damit international gültiger Standpunkt der Moral, auf die Unternehmensführung bezogen werden kann.¹²⁶ Anhand der Formulierungen des kategorischen Imperativs, die ähnlich wie oben beschrieben (siehe Kapitel 3) als Ethiktest eingesetzt werden, erfolgen auch Betrachtungen zur Managementintegrität, die dem noch abschliessend zu erstellenden Modell eines integren Managers entsprechen.

Ein Beispiel für das Handeln aus Pflicht im Sinne Kants wird am Fall des CEO von Johnson and Johnson, James Burke, erläutert, der im Zuge der Tylenol-Vergiftung eben nicht zuerst ans Unternehmen, sondern an die Kunden dachte und entsprechend handelte.¹²⁷ Werte wie Fairness, Ehrlichkeit und Wahrheit stehen im Vordergrund. Damit verbietet sich das Übervorteilen unerfahrener Marktteilnehmer und das Unternehmen wird als moralische Gemeinschaft, die ein Teil der Gesellschaft bildet, verstanden. Das Thema „free-rider“ wird zwar ausführlich diskutiert, inklusive einer Darlegung warum dieses Verhalten nicht rechtfertigungsfähig ist.¹²⁸ Der Schluss für die Bedeutung einer aktiven ordnungspolitischen Mitgestaltung durch integere Manager wird aber nicht gezogen.

7.2 Verantwortlichkeit gegenüber Anspruchsgruppen als Unterscheidungsmerkmal

Eine Möglichkeit der Einordnung von Handlungsweisen, die bisher vorgestellte Modelle charakterisieren, besteht darin diese unter dem Blickwinkel der Verantwortlichkeit gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu analysieren. Hier können die drei kategorial verschiedenen Gruppen, die Selbstverantwortung der

¹²⁶ Bowie 1999

¹²⁷ Bowie 1999, 136 f.

¹²⁸ Bowie 1999, 18 f.

Manager, die Verantwortung gegenüber Share- und Stakeholdern und die Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft unterschieden werden.

7.2.1 Eigenverantwortung

Die Eigenverantwortlichkeit im Sinne von strikt eigeninteressiertem Handeln ist bereits im Zusammenhang mit den verschiedenen Manifestationen fehlender Integrität, wie zum Beispiel dem Aspekt der opportunistischen Vorteilsnahme, ausführlich beschrieben worden (siehe Kapitel 5.1 und 5.2). Selbstverantwortlich werden in diesem Fall nur eigene Ziele verfolgt, die sich bestenfalls an der Profitoptimierung der Unternehmung orientieren, falls diese massgeblich für die eigene Kompensation ist. Solange diese Einstellung wie oben gezeigt als *Massgabe* verfolgt wird, stellt diese Haltung eine Gegenposition zu dem in der Arbeitsdefinition vorgestellten Integritätsbegriff dar.

Wenn „Eigenverantwortung“ im Gegensatz dazu als *Gegenstand* der Diskussion aufgefasst wird, kann dies als einzubindendes Recht und nach bestandener Legitimitätsprüfung als Pflicht verstanden werden. Diesem Verständnis von Eigenverantwortlichkeit, das auch als Ausdruck einer gesellschaftlichen Verantwortung aufgefasst werden kann, entspricht der hier entwickelte Integritätsbegriff, der am Beispiel des integeren Ex-Managers Hans Bär in Abschnitt 7.3.5 ausführlich dargelegt wird.

7.2.2 Verantwortung gegenüber Shareholdern und Stakeholdern

In dieser erweiterten Betrachtung spielen zwar Anspruchsgruppen eine Rolle, jedoch finden nur die Anliegen der Gruppe der Aktionäre Berücksichtigung. Deren Standpunkt stimmt aber nicht unbedingt mit dem Unternehmensinteresse überein langfristig zu überleben. Durch die Fokussierung auf die Shareholder wird eine eingeschränkte Sichtweise eingenommen, da die Massgabe sich auf deren Interessen, normalerweise die zu erwirtschaftende Rendite, reduziert. Diese Situation spiegelt das Verhalten des „homo oeconomicus“ wider und stimmt mit der Position von Höffe (Kapitel 7.1) überein, der letztlich einzig die Maximierung der Gewinne als Massgabe sieht.

Eine Erweiterung dieser Kategorie auf die Stakeholder¹²⁹ ist aber ebenso mit Beschränkungen relativ zu nicht involvierten Anspruchsgruppen verbunden, insbesondere, wenn in der Praxis nur die Interessen der potenten Stakeholder Berücksichtigung finden. In beiden Fällen wird in einem funktionalen Verständnis auf Akzeptanzsicherung gebaut, die aufgrund der fehlenden Legitimierbarkeit nicht Ziel eines integren Managements sein darf. Diese Denkweise wird wie oben beschrieben von Simons¹¹⁹ für seine Theorie der verhaltensorientierten Integrität vertreten.

Auch Kaptein¹²² kann in diese Kategorie eingeordnet werden, da „Integrität“ in seinem Verständnis auf das optimale Wirtschaften ausgerichtet ist. Der Ansatz von Paine⁵ geht in Bezug auf die Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen etwas weiter, da eindeutig gesellschaftliche Belange berücksichtigt werden. Allerdings bleibt unklar, in wieweit eine Pflicht besteht und wie die Gewichtung zu erfolgen hat.

7.2.3 Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft

Der wahrhaft integere Manager ist der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit verpflichtet. Das Modell von Verstraeten kann prinzipiell aufgrund seines eindeutigen Bekenntnisses für gesellschaftliche Belange hier eingeordnet werden. Wie in Kapitel 3.5 ausgeführt, muss aber unter diesem Blickwinkel das Primat der Ethik gelten. Deshalb ist wie in Kapitel 7.1.3 gezeigt, der Ansatz von Religion als Meta-Ethik nicht mit dem hier entwickelten Begriff von integrem Management vereinbar. Gute Gründe, abgewogen in diskursethischer Betrachtung bilden in dem hier dargelegten Verständnis von Managementintegrität die Grundlage zur Klärung der verschiedenen Ansprüche. In der Sichtweise von Verstraeten wird jedoch keine Methode benannt, die festlegt wie mit unterschiedlichen Ansprüchen umgegangen werden soll.

Dagegen ist die Denkweise von Bowie¹²⁶ in Bezug auf die gesellschaftliche Mitverantwortung, die mit dem Statement

„managers acting on behalf of business have an obligation derived from the imperfect duty to aid others to help solve social problems“¹³⁰

¹²⁹ Freeman 1984

¹³⁰ Bowie 1999, 143

zum Ausdruck kommt, vereinbar mit dem hier vertretenen Ansatz von integerem Management, der ebenfalls auf der Philosophie Kants beruht.

7.3 Beispiele für integere Manager

Zur weiteren Entwicklung des integrativen Ansatzes für Managementintegrität sollen zunächst Personen und ihre Ansichten, die als Beispiele für den hier erarbeiteten Ansatz integerrer Manager dienen, präsentiert werden. Anhand der vorzustellenden Vertreter werden in diesem Abschnitt verschiedene Dimensionen der Integrität hervorgehoben, mit dem Ziel, ein Profil eines Idealtyps zu erstellen. Der Chef und Besitzer des mittelständigen schweizerischen Betriebs Trybol, Thomas Minder, kann als Vertreter eines noch aktiven Managers angeführt werden. Als Personen, die grössere internationale Unternehmen führten und nach altersbedingtem Ausscheiden bereit waren, ihre Ansichten offen darzulegen, können Hans Bär (ehemaliger Verwaltungsratpräsident der Bank Julius Bär), Daniel Goeudevert (ehemaliger Konzernvorstand bei VW), Ludwig Poullain (ehemaliger Vorstandschef der Westdeutschen Landesbank) und Edzard Reuter (ehemaliger Vorstandschef bei Daimler-Benz) genannt werden.

7.3.1 Edzard Reuter

Im Zuge der Diskussionen über zu hohe Managervergütungen und deren Veröffentlichung, die als Inhalt eines Verhaltenskodex für Unternehmensführung vorgeschlagen wird, forderte Reuter notfalls gesetzliche Beschränkungen,¹³¹ falls keine Einsicht diesbezüglich festgestellt werden kann. Reuter zeigt in seinen Äusserungen Sinn für Mässigung in Bezug auf die Vergütungsfrage. Auf die Frage, wie konkrete Lösungen zur Verbesserung der Situation hinsichtlich Affären, Korruption und Betrugereien erreicht werden können, antwortete Reuter, dass er sich von der Vereinsarbeit, Sportunterricht und den Kirchen die notwendigen Ansätze verspricht.¹³² Mit dieser Antwort wird offensichtlich, dass er einem wei-

¹³¹ „Managerbezüge: Gesetzlicher Deckel gefordert“, in: Manager Magazin, 23. Juli 2004

¹³² „Forderung der Jugendvertreter: Jugend will und braucht mehr“ (Podiumsdiskussion), in: Lokalnachrichten des Teckboten, 8. Februar 1999, <http://www.teck.de/region/service/lokalnachrichten/1999/artikel/tb0702.002.html>

teren ordnungspolitischen Engagement von Managern keine grössere Bedeutung beimisst.

7.3.2 Daniel Goeudevert

Im Gegensatz zu den Anmerkungen Reuters sind die Äusserungen Goeudeverts in ein Gesamtkonzept, unter Anerkennung des Primats der Ethik, eingebettet. In seinem Festvortrag „Ethik im Wirtschaftsleben“ prangert Goeudevert die Missstände wie „Orientierungslosigkeit und moralische Vereinsamung“ an und bemerkt, dass das „höchste moralische Gute“ nicht mehr erkennbar ist.⁵³ In seinen Augen arbeitet der Mittelstand nach anderen Prinzipien, zum Beispiel im Verständnis „niemanden zu entlassen“ als „Pflicht“ zu verstehen. In diesem Zusammenhang fordert Goeudevert Besinnung auf die alten Tugenden „des Anstands und der Zuverlässigkeit“ und fordert „Masshalten und beständig sein“ in den Vordergrund zu rücken. Als mögliche Lösungen der zunehmenden Skandale sieht er einmal eine „gnadenlose Repression“ für Wirtschaftskriminelle oder zum anderen die Förderung der Ausbildung als Prävention, die eine Lehre vom „richtigen“ Wirtschaften ins Zentrum der Bemühungen stellt. Mit diesen Aussagen verbindet Goeudevert zum einen den „guten Willen“, die Entwicklung des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen. Zum anderen kommt die „Bescheidenheit“ als typische Eigenschaft seiner Vorstellung eines idealen Managers zum Ausdruck. Mit einer Sensibilisierung für ethische Fragestellungen verbindet Goeudevert auch volkswirtschaftliche Vorteile, indem ein „Korrektiv gegen mögliches Marktversagen“ entstehen kann, da die „Kosten von Sanktion und Kontrolle“ gesenkt werden.

7.3.3 Ludwig Poullain

Poullain weist im Zusammenhang zur Philosophie Kants auf die Redlichkeit als Tugend hin und leitet daraus die Pflicht der Manager gegenüber der Gesellschaft entsprechend zu handeln ab.¹³³ Dabei werden Handlungen, die nicht aus ehrlichen Absichten heraus entstehen, die also nur pflichtmässig und daher eher aus eigennütziger Absicht geschehen, streng unterschieden. Der „gute Wille“ steht hier ebenso im Mittelpunkt und der Charaktereigenschaft „Aufrichtigkeit“ kommt

¹³³ „Ungehaltene Rede von Dr. h.c. Ludwig Poullain“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 163, 16. Juli 2004, 9

eine besondere Bedeutung zu. Weiterhin wird die „Beständigkeit einer Beziehung“ und die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen vermisst. Er erwähnt ebenso die fehlende „Demut“, die für eine selbstkritische Betrachtung erforderlich ist und fordert auf „gegen den Strom dieser Zeit“ zu schwimmen. Insbesondere, da „Gewinnmaximierung zum Hauptziel des geschäftlichen Tuns“ erklärt wird und damit die „ethischen Pflichten des Unternehmers“ verletzt werden. „Die Frage nach der Methode“ erfolgreichen Wirtschaftens schliesst in seinen Augen eben die Frage, worin denn diese Methode besteht mit ein. Ähnlich den Ausführungen von Goeudevert versteht auch Poullain die „Bescheidenheit“ und den Willen sich für das Unternehmen einzusetzen als grundlegende Denkhaltung eines integren Managers.

7.3.4 Thomas Minder

Ebenso wie Reuter setzt sich Minder in der schweizerischen Unternehmenslandschaft aktiv für eine Oberbegrenzung von Managergehältern ein.¹³⁴ Besonders die Diskrepanz „Millionengehälter, Gewinne und gleichzeitig Leute auf die Strasse stellen“ bezeichnet er als volkswirtschaftlich unzulässig, da jeder der arbeitslos ist, nicht mehr zum Wachstum beitragen kann. Minder fordert ein Mittragen des unternehmerischen Risikos durch Aktienpakete, die die Manager selber in die Firma einbringen müssen.

Entlassungen bei Trybol sind bisher nur aus Gründen unzureichender Leistung erfolgt. Ebenso wie Poullain sieht er bei den derzeitigen Managern keinen Stolz und keine Identifizierung mit der Firma. Er erwartet von Managern wie auch vom Staat, dass diese haushälterisch mit ihren Mitteln umgehen und fordert in Bezug auf Letzteren nicht einfach die Mehrwertsteuerprozente zu erhöhen, wenn die Haushaltsmittel nicht ausreichen. Für Minder steht ebenso wie bei Goeudevert und Poullain die „gute“ Unternehmensentwicklung im Vordergrund und er zieht für sich selbst eine aktive politische Rolle in Erwägung.

¹³⁴ Badertscher 2004

7.3.5 Hans Bär

Bär repräsentiert ein weiteres Beispiel gelebter integrativer Managementintegrität, da seine Aussagen im Einverständnis mit dem hier vertretenen Ansatz stehen.

Er kritisiert „die Bilanz und Salärexzesse“ und weist auf das siebte Gebot: „Du sollst nicht stehlen“ hin.¹³⁵ Damit übt Bär Kritik an dem Verständnis von Ethik als einer „Bereicherungsethik“, die im Fall der Rentenanstalt zu „finanziellen Motivationsstimuli in Form eigener Investmentvehikel (Rentenanstalt)“ führte (siehe Kapitel 2 und 5). Diese Ansicht der „Anwendung ethischer Grundsätze“, die von vielen Wirtschaftsethikern vertreten wird, weist weder „Ethik noch Grundsätze“ auf.¹³⁶ Bär meint damit, dass integere Unternehmensführung nicht eine Frage der Akzeptanzsicherung durch geschickte PR-Massnahmen ist, sondern von echtem Engagement, unter Anerkennung des Primats der Ethik, getragen werden soll.

Er sieht die „Vorstellungen des Ethos“ in einem linearen Wandel begriffen und vertritt daher die Ansicht eines ethischen Fortschritts der Einsichten hinter den man nicht zurückfallen darf.¹³⁷ Trotz dieser Dynamik erscheint nach seiner Darlegung eine allgemeine Wertrelativierung unnötig. Ein integerer Manager hat in Bärs Denkhaltung nicht „verschwommene Vorstellungen“, sondern eine klare Idee was unter guter Unternehmensführung zu verstehen ist und erkennt die von den „Verlockungen“ der „Optionenkultur“ ausgehenden Gefahren für die „Unternehmensinteressen“, mit denen die gute Entwicklung der Unternehmung gemeint ist.¹³⁸

Die Notwendigkeit für eine aktive Beteiligung an der ordnungspolitischen Rahmengestaltung ergibt sich aus dem „Verlust der kulturellen Autonomie der Schweiz“, die „sich an der Konjunktur des Begriffs der Corporate Governance“ zeigt und damit die zunehmende Überregulierung, die aber keinesfalls zur Lösung der Probleme beiträgt, dokumentiert.¹³⁹ Der integerer Manager engagiert sich zur Unterstützung von Regeln, die zum Beispiel auch „dem kleinen Spa-

¹³⁵ Bär 2004, 45

¹³⁶ Bär 2004, 411

¹³⁷ Bär 2004, 409 f. und 413

¹³⁸ Bär 2004, 413 f. und 417

¹³⁹ Bär 2004, 46

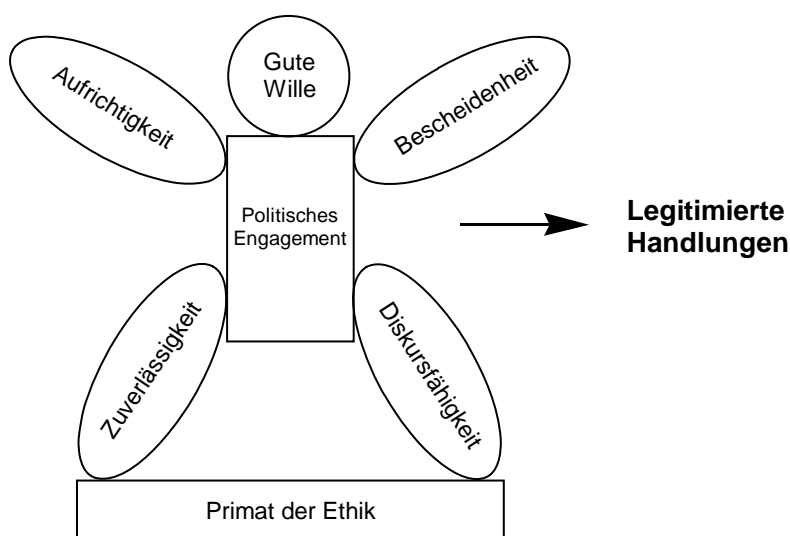
rer“¹⁴⁰ verpflichtet sind und bietet institutionelle Rückenstütze anstelle des Ersatzes von Integrität durch Überregulierungen.

„Die fehlende Kinderstube der heutigen CEO-Generation“ wird für die zutage tretenden Mängel verantwortlich gemacht und die Rückkehr „zu einer Bestenauslese“, die „sich nicht länger durch das Zeitfenster eingrenzen“ lässt, wird von Bär auf der Grundlage einer Persönlichkeitsbildung als Lösung der Probleme angesehen.¹⁴⁰ Damit hat Bär in dem Bewusstsein der in Kapitel 6 ausgeführten wechselseitigen Balance von Integrity und Compliance, die Notwendigkeit von ordnungspolitischen Massnahmen als integrativer Bestandteil einer wohlverstandenen Managementintegrität erkannt.

7.4 Integrativer Ansatz zur „Managerintegrität“

Mit den Kommentaren zu Bärs Ausführungen und den vorangegangenen Betrachtungen sind bereits die verschiedenen Aspekte des hier zu erarbeiteten Modells einer integrativen Managementintegrität dargelegt worden. Der hier entwickelte integrative Ansatz, begriffen als der individuelle ethische Teil der von Ulrich beschriebenen Unternehmens- und Wirtschaftsethik²⁵, wird in diesem Abschnitt anhand von Abb.6, verstanden als Idealprofil eines integren Managers, zusammenfassend dargestellt.

Abb. 6 : Idealprofil eines integren Managers



¹⁴⁰ Bär 2004, 416 und 419

Wie bereits ausgeführt, schliesst Integrität sowohl die Denkhaltung einer angewandten Ethik als auch eine funktionalistische Sichtweise aus und setzt im Gegenteil dazu die Einsicht in den übergeordneten Charakter ethischer Betrachtungen, das „Primat der Ethik“, voraus. Damit wird klar, dass eine Teilung der Person in einen „homo oeconomicus“ und eine moralische Person nicht dem hier vorgestellten Ansatz entspricht, da in der ökonomistischen Denkweise ethische Gesichtspunkte allenfalls einen Aspekt neben anderen repräsentieren.

Auf der Seite der Persönlichkeit des Managers besteht die Grundvoraussetzung zu integerem Handeln im „guten Willen“, der eng mit der Motivation und der Identifikation für die Wertschöpfungsaufgabe verknüpft ist. „Um motiviert zu sein“¹⁴¹ muss der integere Manager nicht Millionenzahlungen erhalten, denn er ist an der guten Entwicklung des Unternehmens interessiert und hat ein Mass für die Proportionen bei der Aufteilung der Wertschöpfung. Der Sinn für Mass kommt in der Tugend „Bescheidenheit“ zum Ausdruck und bedeutet, dass eigene Interessen wie Vergütungen als zweitrangig anzusehen sind. Die Eigenschaft „Aufrichtigkeit“, oder auch Ehrlichkeit, wird als Grundlage für den Umgang mit anderen Personen begriffen, wenn diese eben nicht als „Mittel“ zum Zweck missbraucht werden. In diesem Verständnis werden Menschen respektiert und das Verhalten einer wahrhaft integeren Person wirkt zuverlässig, beständig und authentisch. Diese Eigenschaften sind im Idealprofil unter dem Wort „Zuverlässigkeit“ vereint.

Die bisher besprochenen Attribute einer integeren Persönlichkeit bilden zusammen mit der „Diskursfähigkeit“ die Basis für eine faire argumentative Auseinandersetzung, mit dem Ziel gute Gründe für eine Vorgehensweise zu ermitteln. Die Fähigkeit zur Feststellung der Legitimität einer Handlung ist daher eng verbunden mit Aspekten der Gerechtigkeit und der Fairness. Der „Diskursfähigkeit“ kommt dabei besondere Bedeutung zu, da der Diskurs als Methode verstanden wird, die Legitimierbarkeit von Handlungen, inklusive des persönlichen Erfolgsstrebens, zu klären. In einem allgemeineren Verständnis können damit wiederkehrende Fragestellungen zu Zumutbarkeitsproblemen einer erneuten Klärung zugeführt werden. Mit „Diskursfähigkeit“ wird hier ebenso die Pflicht verstanden, aktiv einen Diskurs einzuleiten, wenn zum Beispiel ein Mangel an Integrität betriebsintern oder extern bei Kollegen festgestellt wird. Durch dieses Problemlö-

¹⁴¹ Bär 2004, 408

sungsverhalten wird Orientierungswissen generiert und in dem hier vorgestellten Integritätsverständnis stimmen die Taten dann nicht nur vordergründig mit den Worten überein. Diesem Bild eines integeren Managers entspricht auch die Forderung von Nicolet nach charismatischen leistungswilligen Vorbildern ohne Machtrausch, die Vertrauen in die Mitarbeiter haben und aufgrund der Einheit der Bekenntnisse mit dem Verhalten nicht nur im direkten Umfeld respektiert werden.¹⁴²

Mit dem zentralen Aspekt des „Politischen Engagements“ wird auf die Pflicht zur Mitgestaltung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen hingewiesen. Mithilfe der in Kapitel 6 beschriebenen Balance von Compliance und Integrity soll durch aktives politisches Mitwirken der ethische Fortschritt und damit der Ethikwettbewerb so sichergestellt werden, damit Andersdenkende vorhandene Freiräume nicht opportunistisch ausnutzen können. Eine erfolgreiche ordnungspolitische Mitgestaltung führt demnach zum Aufbau von starken Rückenstützen für entsprechende individual- und unternehmensethische Problemkreise. Das Wechselspiel von Compliance und Integrity ist hier entscheidend und die derzeitige Situation, charakterisiert durch einen Mangel an Integrität, führt zu der paradoxen Situation zunehmender Skandale trotz vermehrter ordnungspolitischer Massnahmen. Roth charakterisiert dieses Szenario wie folgt. „Compliance ohne Integrität“ bildet ein rechtliches Risiko, „weil der Gesetzgeber sich veranlasst sieht, weitere Normen zu erlassen, wenn nur die rechtsbasierte Compliance umgesetzt wird“.¹¹³

Integrität kann in dem hier erläuterten Sinn zum Erfolgsfaktor für das ganze Unternehmen werden und die Bemühungen der beteiligten Manager sind im grösseren Rahmen als Beitrag zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik zu verstehen. Das persönliche legitime Erfolgsstreben ist durch den Sinn für das Mass und die Identifikation mit dem Unternehmen unausweichlich selbstbegrenzt, da sich Handlungen eben nicht auf der Basis des Gewinnprinzips oder dem Verständnis von Integrität als Erfolgsfaktor abspielen dürfen.¹⁴³ In dem hier vorgestellten ganzheitlichen Ansatz werden daher Eigeninteressen zurückgestellt. Von einem „verdienten Erfolg“ eines integeren Managers kann dann gesprochen werden, wenn infolge argumentativer Überzeugung der Stakeholder und gewährter Unterstützung eine Wertschöpfung realisiert wurde. Unter diesen Bedingungen

¹⁴² Nicolet 2004, 48-50

¹⁴³ Thielemann 2003, 323

wird der integere Manager als „guter Bürger“ begriffen, der wahrhafte Werte schafft und seinen wirtschaftlichen Erfolg und sein öffentliches Ansehen durch legitimes Erfolgsstreben verdient hat.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Ulrich 2001 (2001b), 47

8. Ausblick und Beurteilung der Arbeitshypothese

Die Zunahme der Betrugsfälle in der Schweiz geht einher mit dem Versuch, diese Missstände durch eine vermehrte Kontrolle in den Griff zu bekommen. Ordnungspolitische Massnahmen erscheinen notwendig, aber eine Strategie, die auf vermehrte Kontrolle setzt, führte bisher nicht unbedingt zur Besserung der bestehenden Verhältnisse. Die Bewusstseinsänderung, die es zu erreichen gilt, ist nicht per Gesetz zu verordnen. Dazu muss vielmehr eine Professionalisierung der oberen Führungsebenen mit Blick auf den hier vorgestellten Ansatz einer integrativen Managementintegrität erfolgen. Druck ausgeübt über Standesvereinigungen und ordnungspolitische Massnahmen, die von integren Managern getragen werden, repräsentieren geeignete Massnahmen. Mithilfe solcher Initiativen könnten dann auch unternehmens- und wirtschaftsethische Fragestellungen in die Ausbildung integriert werden.

Äusserungen von Ex-Verwaltungsratspräsident Hans Bär¹³⁵⁻¹⁴¹ und das vorbildliche Verhalten von Thomas Minder¹³⁴ setzen in der Schweiz erste Zeichen für eine Trendwende. Aber leider sind Führungskräfte, die über ihre Vorbildfunktion wirken, rar und auf der Seite der Verbesserung der Ausbildungsstandards sind derzeit die notwendigen Bemühungen nicht in Sicht. Hinzu kommen die bereits einleitend erwähnten Verflechtungen der verschiedenen Verwaltungsräte, die aufgrund mangelnder Einsicht und strikter Profitorientierung an der Bewahrung des status quo interessiert sind.

Die Voraussetzungen für den Anstoss zur notwendigen Einstellungsänderung auf breiter Front sind im Moment nicht erfüllt. Im Gegenteil kann von einer Zunahme der schon verbreiteten, „betrügerischen“ Praxis gesprochen werden. Kurzfristig ist daher eher mit einer Steigerung der „Ökonomisierung“, die nach bisheriger Erkenntnis mit vermehrten Skandalen einhergeht, zu rechnen. Demzufolge wird für die derzeitige Situation die Arbeitshypothese, „die Betrugskultur in den Management-Etagen von Unternehmen in der Schweiz nimmt zu“, bestätigt. Mittel- und langfristig ist auf die Einsicht der Führungskräfte zu bauen, dass integres Management durchaus gleichbedeutend mit erfolgreichem Management sein kann, besonders wenn durch Handlungen auf einer ethisch wohlfundierten Basis die verdiente Unterstützung der Stakeholder erreicht wird und Zumutbarkeitsprobleme durch Mitgestaltung der Rahmenbedingungen entschärft werden können.

I. Literaturverzeichnis

Bis auf Referenz 17 waren alle Web-Seiten bis zum 1. September 2004 abrufbar.

Affentranger B., Kowalsky, M. „Adecco. Die bösen, bösen Auditoren“, in: Bilanz, Mai 2004, 17

Apel, K.O. „Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft und die Grundlagen der Ethik“ in „Transformation der Philosophie“ Band 2, Frankfurt, 1976, 358-435

Apel, K.O. „Diskurs und Verantwortung“, Frankfurt, 1988

Bär, H.J. „Seid umschlungen, Millionen. Ein Leben zwischen Pearl Harbor und Ground Zero“, Orell Füssli Verlag, 2. Auflage, Zürich, 2004

Badertscher, M. „Millionengehälter für Konzernmanager begrenzen. Groll den Grossen“, in: Die Wochenzeitung, 19. August 2004

Beck, B., in: Economist, Band 370 (8362), 14. Februar 2004, 3

Bok, S. „Lying: Moral choice in public and private life“, New York, Pantheon, 1978

Bowie, N.E. „Business Ethics: A Kantian Perspective“, Blackwell Publishers, Malden, Oxford, Juni 1999

Callahan, D. „The Cheating Culture: Why more Americans are doing wrong to get ahead.“, Harcourt Inc., New York, San Diego, Januar 2004

Carr, A. „Is business bluffing ethical“, in: Harvard Business Review 46, 1968, 143-153

Carson, T.P. „Second thoughts about bluffing“, in: Business Ethics Quarterly 3, 1993, 317-341

Cassidy, J. "The Greed Cycle: How the Financial System encouraged Corporations to Go crazy", in: The New Yorker, 23. September 2002

Erikson, E.H. „Childhood and Society“, Norton W.W. (Hrsg.), New York, 1950

Freeman, R. E. "Strategic Management. A Stakeholder Approach", Boston u.a., 1984, 46

Frey, S.B., Osterloh, M. „Pay for performance – immer empfehlenswert?“, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo) 2, 2000, 64-69

Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in: The New York Times Magazine, 1970, 32 f., 122, 124, 126

Friedrich, R. „Fehlende politische Einsicht“, in: NZZ 16. März 2004

Goeudevert, D. „Ethik im Wirtschaftsleben“ (Festvortrag), in: „Wirtschaftskriminalität und Korruption“, Auszug BKA-Herbsttagung 2002, 19-29

Habermas, J. „Theorie des kommunikativen Handelns“, 2 Bände, Frankfurt, 1981, 384 ff.

Habermas, J. „Diskursethik-Notizen zu einem Begründungsprogramm“ in „Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln“, Frankfurt, 1983 (1983a), 53-125

Habermas, J. „Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie kommunikativen Handelns“, Frankfurt, 1983 (1983b)

Härtel, H.-H. „Managergehälter in der Kritik“, in: Wirtschaftsdienst 6, 2004, 349

Hebeisen, B.D. „Swiss braucht neue Köpfe und neue Konzepte“, in: Finanz und Wirtschaft, 13. März 2004

Höffe, O. "Ein hippokratischer Eid für Wirtschaftsführer", in: NZZ, 15. April 2004

Hofstetter, K. „Frühlingserwachen auf der Führungsetage. Corporate Governance für mehr Transparenz im Management“, in: *new management* 4, 2002, 19 f.

Homann, K. „Rationalität und Demokratie“, Tübingen, 1988, 53

Hug, D. „Die Hemmschwelle liegt tiefer“, in: *NZZ* am Sonntag, 16. November 2003

Kant, I. „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“, Werkausgabe Band VII, Frankfurt a.M., 1974 (1974a)

Kant, I. „Kritik der praktischen Vernunft“ Werkausgabe Band VII, Frankfurt a.M., 1974 (1974b)

Kant, I. „Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen“ in „*Metaphysik der Sitten*“, Werkausgabe Band VIII, Frankfurt a.M., 1977, 637-643

Kant, I. „Zum ewigen Frieden“, in: „*Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik I*“, Werkausgabe Band XI, Frankfurt 1984, 228

Kaptein, M. „The Diamond of Managerial Integrity“, in: *European Management Journal* 21 (1), 2003, 99-108

Krauer, A. „Es braucht den Sinn für das Mass“, in: *NZZ*, 3. März 2004

Lublin, J.S. „Adecco Moves to Prevent Defections“, in: *Wall Street Journal* 243 (16), 23. Januar 2004, A9

Nega-Ledermann, A.-M., Baches, Z. „Rentenanstalt kämpft sich durch stürmische Gewässer vorwärts“, in: *Finanz und Wirtschaft*, 9. November 2002

Nicolet, U. „Leistungswillige Vorbilder ohne Machtrausch“, in: *io new management* Nr. 1-2, 2004

Paine, L.S. "Integrity", in: Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Werhane, P., Freeman, R.E. (Hrsg.), Blackwell Publishers, Malden, Oxford, 1998, 335 ff.

Paine, L.S. „Value Shift. Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance“, McGraw-Hill, New York u.a., 2003

Pfyffer, H.U., De Kerviler, G. „Das eigene Unternehmen genau unter die Lupe nehmen“, in: io new management 11, 2003, 11

Rippe, K.P. „Ethik-Codes sind Symptome und Therapie zugleich“, in: Aargauer Zeitung, 5. Mai 2004

Roth, M. „Der ethische Sinn von Compliance. Versuch einer Standortbestimmung“, in: NZZ, 17. August 2004

Schmitz-Dräger, R. „Wie die Rechnungslegung der Unternehmen gestaltet werden sollen – Warum Kontrollinstrumente versagt haben. Hausse verdeckt Schwächen des Managements“, in: Finanz und Wirtschaft, 31. Juli 2002

Schwarz, G. „Wider die Selbstbedienung von Wellenreitern, in: NZZ, 28. Februar 2004

Seibt, C. „Nachruf auf Martin Ebner. Der perfekte Anarchist“, in: WochenZeitung, 8. August 2002, http://www.sp-ps.ch/medien/medienmitteilungen/communiques_detail.htm?view_Communicues_OID=181

Simons, T. "Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus", in: Organization Science 13 (1), 2002, 18-35

Speck, K. „Topsaläre – Löhne im Aufwind“, in: Handelszeitung, 26 Mai 2004

Strahm, R.H. „Klage Martin Ebner gegen Rudolf Strahm“, 22. September 2003, <http://www.rudolfstrahm.ch/files/ebner.doc>

Thielemann, U. „Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik“, Bern, Stuttgart, Wien, 1996

Thielemann, U. „On Exchange and Deception“, in: „Expanding the Economic Concept of Exchange. Deception, Self-Deception and Illusions“, Gerschlager, C. (Hrsg.), Boston, 2001, 67-81

Thielemann, U. „Das Gesetz des Dschungels. Die Gehälter von Managern als Frage der Verteilungsgerechtigkeit“, in: St Galler Tageblatt, 27. Februar 2002

Thielemann, U. „Moral als Ausweg aus der Vertrauenskrise?“, in: „Wege aus der Vertrauenskrise“, Jakob, R., Naumann, J. (Hrsg.), Redline Wirtschaft, Frankfurt, 2003, 305-329

Thielemann, U., Ulrich, P. „Brennpunkt Bankenethik – Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive“, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 33, Verlag Paul Haupt, St. Gallen, März 2003

Thielemann, U. „Einführung ins Philosophieren“, Vorlesungsmanuskript, St. Gallen 2004 (2004a)

Thielemann, U. „Managergehälter – Eine Frage der Ethik“, in: Wirtschaftsdienst 6, 2004 (2004b), 359

Thielemann, U. „Akzeptanz oder Legitimität? Die Idee verdienter Reputation“, Paper No. 05/04, CCRS Pavilion Lecture, Zürich, März 2004 (2004c), 2-3

Thielemann, U. „Zur Frage der ethischen Rechtfertigungsfähigkeit strikten, langfristigen Erfolgsstrebens“, Vortrag, St. Gallen 2004, Eichstätt, Juni 2004 (2004d)

Ulrich, P., Thielemann U., in: Educatis Modul „Wirtschaftsethik“, Juni 2001

Ulrich, P. „Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie“, 3. Auflage, Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2001 (2001a)

Ulrich, P. "Integritätsmanagement und "verdiente" Reputation", in: io management Nr.1/2, 2001 (2001b)

Verstraeten, J. „From Business Ethics to the Vocation of Business Leaders to Humanize the World of Business“, in: "Business Ethics: A European Review", Volume 7 (2), Cowton C. (Hrsg.), Blackwell Publishers Ltd. 1998, Oxord, St. Malden, April 1998, 111-124

Vontobel, W. „Die CS Group hängt bei Enron tief mit drin“, in: Cash, 8. März 2002, 32

Wagner, U. "Wuffli verteidigt Managerlöhne", in: Tages Anzeiger, 21. April 2004

Weibler, J., in: Educatis Modul „Human Ressourcen Management I“, 2002

Wuffli, P. „Von der Notwendigkeit unternehmerischer Anreize“, in: NZZ, 3. März 2004

Zenger, J., Folkman, J. „Leaders with Integrity“, in: Executive Excellence 20 (6), Juni 2003, 20

Zimmermann, J. „Sind Managergehälter wirklich zu hoch?“, in: Wirtschaftsdienst 6, 2004, 354

II. Eidesstattliche Erklärung

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

Bubendorf, 22. Oktober 2004

(Ort, Datum)

Thomas Vorherr

(Unterschrift)