

 Herrenalber Forum Band 64

Beiträge der Tagung
„Neue Werte in den Führungsetagen?“
Evangelische Akademie Baden
25. - 26. September 2009 in Bad Herrenalb

Neue Werte in den Führungsetagen?

Kontinuität und Wandel
in der Wirtschaftselite

Herausgegeben von
Georg Lämmlin und Markus Pohlmann

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte biografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Evangelische Akademie Baden, Karlsruhe 2011

Redaktion: Dr. Jochen Hohmann, Ralf Stieber
Satz und Herstellung: Gabi Höhn
Umschlaggestaltung: Ralf Stieber
Titelbild: Katinka Kober, bei Frankfurt
Druck: grube & speck, Karlsruhe

ISBN 978-3-89674-565-1

Inhalt

Vorwort	7
Gert Schmidt <i>Unser Wirtschaftssystem und die Wirtschaftselite im gesellschaftlichen Meinungsbild</i>	16
Markus Pohlmann / Stefan Bär <i>Familie, soziale Herkunft und Karrieren der Spitzenmanager in Deutschland</i>	24
Michael Hartmann <i>Die Herkunft von Topmanagern im europäischen Vergleich</i>	48
Markus Pohlmann <i>Welche Werte in den Führungsetagen? Darstellungsmuster und Geltungsgründe von Moral im deutschen Top-Management</i>	79
Tanja Münch <i>Wertemanagement in Unternehmen – eine Kampfansage an Werteverfall und Korruption?</i>	104
Julian Klinkhammer <i>Korruption powered by Siemens Alte, korruptionsaffine Wertorientierungen in den Führungsetagen des Geschäftsbereichs Power Generation</i>	136
Markus Huppenbauer <i>Ethikkompetenz und Führungsverantwortung</i>	169
Christoph Deutschmann <i>Manager und Eigentümer im Finanzmarkt-Kapitalismus</i>	189
Hermann Kotthoff <i>Der Kapitalismus und seine Leistungsträger</i>	201

Gert Schmidt <i>Top-Manager im Globalisierungs/d/st/ress</i>	217
Matthias Klemm <i>Manager im Globalisierungsstress</i> Eine empirische Fallstudie zum Wandel „globaler“ Führungsideale im Rahmen einer erfolgreichen Unternehmensübernahme	230
Julia Friedrichs <i>Gestatten: Elite</i> Beobachtung von jungen „Eliten“	250
Tomke König <i>Werte und Orientierungen der Gattinnen</i>	259
Verfasser	270

Vorwort

Nicht nur angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise hat die Frage nach den Werten in den Führungsetagen von Unternehmen Hochkonjunktur. Das Bild der Wirtschaftselite in den Medien ist weithin geprägt durch die Skandalisierung von „Gier“ und der Verantwortung für die aktuelle Krise. Sind die Manager von heute tatsächlich gewissenlose Darwinisten, die zuerst die eigene Karriere und den Profit ihres Unternehmens im Blick haben? Das Bild der Manager in den Medien ist sehr konjunkturabhängig. Der vorliegende Tagungsband soll diesem medialen Bild eine wissenschaftlich fundierte Perspektive von Managern, ihren Karrieren und ihren Wertvorstellungen in der Führung gegenüberstellen.

Den Ausgangspunkt bildet eine Studie zur Werteorientierung von deutschen Topmanagern, die in einem Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft gemeinsam von den beiden Instituten für Soziologie an den Universitäten Heidelberg und Erlangen von 2006 bis 2009 erstellt wurde. Vorstandsmitglieder der 100 größten deutschen Unternehmen wurden in qualitativen Interviews und in schriftlichen Befragungen zu ihrem Selbstverständnis befragt, zugleich wurden die Daten des familialen Kontextes, des Bildungsganges und der Karriereverläufe erhoben. Dadurch konnten äußere Daten und eigenes Selbstverständnis in Verbindung gebracht werden. Ob sich nun in der Beobachtung der ökonomischen Elite im gesellschaftlichen Wandel tatsächlich ein Wertewandel konstatieren lässt, war Gegenstand der Tagungsdiskussion.

Die Diskussion treffe auf einen virulentes, vielleicht sogar vermintes Feld in der gesellschaftlichen Debatte. Nicht erst, aber erst recht seit der im Herbst 2008 ausgebrochenen globalen Finanzkrise stehe die ökonomische Elite unter dem Beschuss der öffentlichen bzw. der veröffentlichten Meinung. Gert Schmidt, einer der beiden Projektleiter des DFG-Projektes, weist darauf hin, dass die Zustimmung zum Wirtschaftssystem in der deutschen Gesellschaft dramatisch gesunken sei, von 1995 mit 54 %

Julian Klinkhammer

Im Umfeld einer aktuellen Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die unter dem Etikett der „Corporate Social Responsibility“ geführt wird (vgl. Beckmann 2007; Hiß 2006: 94-105), hat sich insbesondere in Deutschland eine Position etablieren können, die Aussagen zur Korruptionsproblematik und zu Bedingungen ihrer Prävention auf der so genannten Mesebene der Organisationen der Gesellschaft trifft und ein „Management“ des Vertrauens empfiehlt (Grüninger 2001), oder allgemeiner: ein „Management“ der Werte, die in Unternehmen Geltung beanspruchen sollen (Wieland 1999, 2001, 2004, 2005b).

Ein solcher Ansatz müsste theoretisch erklären können, was der Soziologe Edwin Sutherland (1940: 11) schon vor gut siebzig Jahren feststellte, nämlich dass es Unternehmen *trotz gewaltiger Anstrengungen* nicht gelinge, der Korruption ein Ende zu bereiten. Vor dem Hintergrund dieses empirischen Phänomens möchte ich in diesem Beitrag die Frage beantworten, ob ein den Prämissen Josef Wielands entsprechend konzipiertes Werte-Management tatsächlich als erfolgversprechendes Instrument der Korruptionsprävention gelten kann. Handelt es sich dabei um eine strategisch gebotene Intervention, die es Unternehmen nunmehr ermöglicht sinnadäquat auf die offenbar so veränderungsresistente Korruptionsproblematik zu reagieren? Welche Strukturen *sollten* und welche *können* Unternehmen ändern, wenn sie ein Interesse an der Eingrenzung korrupter Aktivitäten ihrer Mitglieder entwickeln?

Diese Fragestellung erhält zusätzliche Brisanz, dadurch dass der Ansatz des Werte-Managements Korruptionsfälle als Ergebnis individuellen moralischen Fehlverhaltens sowie organisationaler Fehlsteuerung durch Anreizstrukturen der Unternehmen interpretiert und sich damit strukturell in die Nähe psychologisch argumentierender Erklärungen wirtschaftskriminellen Verhaltens begibt, die das Problem in vermeintlich „psychopathischen“, wirtschaftskriminell veranlagten Mitarbeitern verorten (Knecht 2006, 2009) – Korruptionsstraf Tätern wird infolgedessen mitunter ein Mangel an „persönlicher Integrität“ unterstellt (Hoppler und Schmidli 2009: 621f).

Anhand differenzierungstheoretischer Argumente sowie einer detaillierten Fallstudie werde ich grundsätzlich bzw. exemplarisch aufzeigen, inwiefern das der Persistenz der Korruptionsstrukturen zugrunde liegende Problem nicht als *moralisches* und nicht als *psychologisches*, sondern als *soziologisch zu erklärendes* zu begreifen ist, bei dem die Forderung nach einem Werte-Management keinen sinnadäquaten Beitrag zur Korruptionsprävention in Wirtschaftsorganisationen darstellt. Um diese Differenz deutlich erkennbar zu machen, ist es meines Erachtens angemessen einen besonders extremen Fall auszuwählen.

Hinsichtlich des Umfangs der Bestechungs- und der anschließenden Strafzahlungen, hat der Fall der Firma Siemens neue Maßstäbe gesetzt; Sebastian Wolf (2009a) bezeichnet ihn als den „wohl größte[n] bisherige[n] Korruptionsfall der Bundesrepublik Deutschland“ (ebd.: 9). Im Zuge unternehmensinterner sowie -externer Ermittlungen wurden Bestechungszahlungen in massivem Umfang aufgedeckt, die über Jahrzehnte sowohl an staatliche als auch an privatwirtschaftliche Stellen flossen.¹ Befürchtungen hinsichtlich des Ausmaßes und der Normalität von Korruptionsdelikten in Deutschland (Bannenberg und Schuppensteiner 2007) werden durch den Fall der Firma Siemens bestätigt oder sogar übertroffen. Angesichts der Dimensionen des Falles ist eine Selektion spezifischerer

Korruptionsstrukturen notwendig. Am Beispiel der seit 2006 bekannt gewordenen Bestechungszahlungen an Mitarbeiter des Enel-Konzerns werde ich den soziologischen Hintergrund organisationaler Korruptionsstrukturen exemplarisch ausleuchten und daraus Rückschlüsse ziehen bezüglich der Frage nach *Bedingungen der Möglichkeit* einer Prävention künftiger Fälle.

Zu diesem Zweck werde ich zunächst die Prämissen des Werte-Managements in Bezug zur Korruptionsprävention erläutern und alternativen Hypothesen einer wirtschafts- und organisationssoziologischen Betrachtungsweise im ersten Abschnitt gegenüberstellen. Anschließend werde ich im zweiten Abschnitt, in Form einer Fallstudie, die empirisch bekannt gewordenen Probleme der Siemens AG bei der Einhaltung bestimmter, rechtlich definierter Normen (Korruptionsdelikte) darstellen. Eine soziologische Reflexion des Falles im dritten Abschnitt bereitet die abschließende Diskussion der unterstellten Steuerungsproblematik im vierten und letzten Abschnitt vor. Dies beinhaltet die Frage, ob dieser Fall durch ein Werte-Management hätte verhindert werden können, sowie eine Analyse der gesellschaftlichen Hürden einer effektiven Korruptionsprävention in Wirtschaftsorganisationen.

Korruption als organisationales Steuerungsproblem: Unmoralische Geschäfte oder anethisches Wirtschaften?

Auf organisationaler Ebene wird Korruption regelmäßig als ein Problem der Selbststeuerung des Unternehmens begriffen. Die Literatur zum Thema *Corporate Social Responsibility* verweist dabei auf die Diskrepanz zwischen gesellschaftlichen Forderungen nach „moralisch einwandfreiem“ Wirtschaften und moralisch ambivalenten, organisationalen Wertorientierungen. Josef Wieland (2005a, 2008) erteilt

daher den Ratschlag, zum Zweck einer effektiven Korruptionsprävention, die zu einem großen Teil schon vorhandenen „Compliance“-Programme – und entsprechend auszubauender „-Management-Systeme“ (CMS) – der Unternehmen, welche die Einhaltung interner wie externer Normen formal regulieren, durch ein an den Koordinations- und Kooperationsmechanismen der Organisation anknüpfendes „Werte-ManagementSystem“ (WMS) zu komplementieren. Ein legales Wirtschaften sei demzufolge nur durch ein moralisches Wirtschaften – durch „ein Management der moralischen Werte einer Organisation und seiner Mitglieder“ (Wieland 2008: 157) – zu gewährleisten. Als Medium der Selbststeuerung von Organisation könne eine moralisch konsistente Kommunikation des Führungspersonals, „vor allen Dingen durch einen entsprechenden Führungsstil des Topmanagements“ (Wieland 2008: 161), langfristig zur Reduktion der Korruptionsstrukturen führen. Ziel der systematisierten Anstrengungen soll – nach Wielands Dafürhalten – die moralische Durchdringung der Verfahren und Prozesse der Organisation bilden, wodurch schließlich „ökonomischer Erfolg und moralische Integrität füreinander die Voraussetzung bilden“ (Wieland 2008: 162), statt sich wechselseitig auszuschließen. Die derart definierte Kunst (ebd.: 164) formale und informale Ansprüche zu balancieren (und auch wirtschaftlich erfolgreich zu „managen“), könne mittels der bereits – in Form von WMS und CMS – „zur Verfügung stehenden Instrumente und Maßnahmen [...] die Eintrittswahrscheinlichkeit doloser Handlungen signifikant reduzier[en]“ (Wieland 2008: 165).

Das hintergründige Problem der zuvor aufgezeigten Persistenz von Korruptionsstrukturen in der Wirtschaft wird von Wieland als ein *moralisches* begriffen und (Governance-)Ethik² als Medizin angeboten. Ein moralisches Problem bestehe in all jenen wirtschaftlichen Transaktionen, bei deren Abschluss ein *Bestechungsvorgang wissentlich in Kauf genommen* wird (vgl. Wieland 2005a: 44f). Eine ethisch argumentierende

„Selbstbindungsstrategie“ der Organisation (verstanden als kollektiver Akteur) könne derartig unmoralischen Geschäften beständig ihre informale Legitimation entziehen, wenn entsprechende Gegenmaßnahmen des Managements „glaubwürdig“ und „mit Entschlossenheit“ kommuniziert sowie in Form von Verhaltens- und Ethikkodizes umgesetzt würden (vgl. Wieland 2005a: 47, 55-58).

Ein soziologisch disziplinierter Blick auf die Chancen einer ethischen Behandlung „chronisch“ rechtswidrig (und gegebenenfalls korrupt) agierender Wirtschaftsorganisationen, erkennt darin jedoch weder ein innovatives Interventionsangebot noch eine effektive „Impfung“ (vgl. Luhmann 1993a: 138f). Wie Tanja Münch in ihrem Beitrag (in diesem Band) ausführt, reicht das Wieland'sche „Werte-Management“ kaum über die Empfehlung formaler Entscheidungsprämissen, mit dem Ziel der Steuerung und der effektiven Kontrolle individuellen (Fehl-)Verhaltens hinaus, weshalb es die Ebene organisationskulturell verankerter Wertorientierungen nicht systematisch berücksichtigen kann. Folgt der Beobachter differenzierungstheoretischen Prämissen, bei der Beschreibung moderner gesellschaftlicher Verhältnisse, so liegt dagegen die Vermutung nahe, dass moralische Kommunikation neue Probleme aufwirft, ohne dass diese Intervention notwendigerweise bereits bestehende Probleme löst – und auf diese Weise (um in der Metapher zu bleiben) vom Therapeuten verursachte, „iatrogene“ Effekte (Dissense, Widersprüche, Konflikte, etc.) anstelle der Erwünschten zeitigt.

Schon Max Weber (1920/1988) hatte das moderne Wirtschaften als *anethisch* beschrieben (vgl. ebd.: 202ff) und in dieser Tradition argumentiert auch Niklas Luhmann (vgl. Stegmaier 1998: 58), der eine differenzierungstheoretische Unterscheidung der wirtschaftlichen von der moralischen Sphäre der Kommunikation begründet. Während wirtschaftliche Kommunikation über Preise und Zahlungsmodalitäten verhandelt (Luhmann 1988), weist sich eine Kommunikation als mora-

lisch aus, „wenn sie suggeriert oder explizit macht, daß Selbstachtung und Achtung anderer von der Erfüllung bestimmter Bedingungen abhängen.“ (Luhmann 1993b: 332) Was es tatsächlich bedeuten würde moralische Kommunikation als (ontologisch) maßgeblich für wirtschaftliches Handeln in Organisationen zu behaupten,³ das sich normalerweise primär an Rentabilitätskriterien orientiert, hat jüngst Markus Pohlmann (2008) in einem Essay zum Thema „Management und Moral“ dargelegt. Es könnte hypothetisch beinhalten,

„dass sich Unternehmen ihre Mitarbeiter nach gerade geltenden Regeln der gesellschaftlichen Achtung oder Missachtung aussuchen, also z. B. keine Raucher mehr einstellen oder keine Fahrer von Autos mit schlechten Abgaswerten, keine Lidl-Kunden, keine Tokio-Hotel-Fans, keine Frühabstiller, keine schlechten Väter etc.“ (Pohlmann 2008: 173).

Kritisch wirft Pohlmann die Frage auf, wie weit die – von Wieland und vielen anderen eingeforderte – *Corporate Social Responsibility* reichen sollte:

„Wäre es wünschenswert, dass wir Unternehmensparteien bekommen wie die BASF-Grünen oder die Krötengenosenschaft Bayer Leverkusen oder die Vereinigten Daimler-Christen und die VW-Muslim-Bruderschaft?“ (Pohlmann 2008: 173).

Die Berücksichtigung ethischer Standards im Zuge des Wirtschaftens sei zwar prinzipiell „begrüßenswert, aber eben in den Grenzen einer Aufrechterhaltung von legitimer gesellschaftlicher Differenzierung“ (ebd.).

*Gesetzestreue als gesellschaftliche
„Mindestverantwortung“ der Unternehmen?
Das Problem der Brauchbarkeit illegalen Verhaltens*

Alternativ zu einem solchen „Wildwuchs“ von Maßnahmen der freiwillig übernommenen sozialen Verantwortung kann mit Jens Beckert (2010) argumentiert werden, dass gesetzestreu Verhalten der Unternehmen als eine Art *Mindestbedingung* ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu betrachten ist. So selbstverständlich diese Forderung auch anmuten mag, eine notwendige Voraussetzung ist sie nicht (vgl. ebd.: 114f) – im Gegenteil! Denn „bereits die Sicherstellung von Legalität ist für das Management eine große Herausforderung“ (Pohlmann 2008: 170). Die spektakulären Korruptionsfälle, die in jüngster Zeit in Deutschland aufgedeckt wurden, belegen das Unvermögen der Unternehmen,⁴ diesen fundamentalen Bereich erfolgreich zu steuern.

Das Management steht vor dem Problem, dass es die Bedingungen der Effekte eigener intentionaler Kommunikation nicht determinieren, sondern einzig kontrollieren kann (vgl. Luhmann 2006: 379, 400-405). Ein formales Korruptionsverbot kann zwar wiederholt per Dekret eingeführt und ein etwaiger Verstoß mit drakonischen Strafen belegt werden, genauso wie „moralische Anreize“ formal definiert, mit geldwerten Prämienmodellen versehen und gesatzet werden können. Nichtsdestotrotz wird die Wirksamkeit dieser Änderungen davon abhängen, ob und auf welche Weise sich neben den ablesbaren Organisationsstrukturen auch die informal entstandenen organisationskulturellen „Grauzonen“ im Hintergrund der formal strukturierten „Schausseite“ des Unternehmens wandeln (vgl. Luhmann 1964: 112, 304).

Das zentrale Problem für die Selbststeuerung der Organisation besteht nach Pohlmann (2008: 170) darin, dass es sich bei Handlungen, die für die Mitglieder der Organisation formal verboten wurden, „zum großen Teil“ um „brauchbare Illega-

lität“ (Luhmann) handeln wird. Das ist eine Form des abweichenden Verhaltens, welches zwar ersichtlich gegen organisationale Normen und gegebenenfalls sogar gegen das Gesetz verstößt, das sich aber dessen ungeachtet als nützlich für die Zwecke des Unternehmens ausweisen kann. Der Sinn des Verbots einer bestimmten Handlung wird daher oftmals durch die Zweckmäßigkeit derselben für die Anpassung des Systems an Erwartungen in dessen Umwelt – von Abnehmern, Zulieferern, Regulatoren und Kontrolleuren – konterkariert. Sobald Ziele des Unternehmens nur im Verstoß gegen die eigenen Regeln erreichbar scheinen,⁵ so wird man damit rechnen müssen, dass dies Handlungsdilemma auf individuelle Mitglieder abgewälzt wird und sich somit in die Grauzone des eventuell nach sekundären (organisationskulturellen) Kriterien ‚*noch-als-gerechtfertigt-erscheinenden-Abweichens*‘ von den eigenen Normen des Systems verschiebt.

Während die Formalisierung auf die Formulierbarkeit von Erwartungen angewiesen ist, die dann ständig auf ihre Zweckmäßigkeit und auf ihre Konformität mit Rechtsnormen hin geprüft werden können, beziehen informale Verhaltenserwartungen ihre Legitimation in erster Linie aus dem hintergründigen, organisationskulturellen Wertbezug, welcher die Handlungsrationalität der Mitarbeiter in flexibler Weise an den Organisationszweck koppelt. Welche Werte als Orientierungspunkte gelten sollen, muss daher nicht explizit zum Thema der Kommunikation gemacht werden. Es reicht aus, das Handeln an tradierten Werten und bewährten Geschäftsverfahren auszurichten, deren Zweckmäßigkeit als erwiesen gilt (vgl. Pohlmann 171f). Das Problem der Brauchbarkeit des illegalen Verhaltens liegt für die Gesamtorganisation darin, dass sich die Begrenzung ihrer Ausübung einer formalen Regulierung entzieht. Auch wenn die Organisation aus ihrer Umwelt lautstark irritiert wird, weil dort die Berücksichtigung rechtlicher und moralischer Werte eingefordert wird, ist die Organisation dennoch nicht in der Lage der brauchbaren Illegalität einen

trivialen Riegel vorzuschieben. Selbst loyalere Mitarbeiter versprechen keine Lösung des Problems, indem sie sich etwa der brauchbaren Illegalität eher verweigerten. Das Gegenteil ist wahrscheinlich, denn die informal garantierte Loyalität der Mitglieder ist gerade notwendig, um ein brauchbar-illegales Handeln im System – durch einen Vertrauensvorschuss – auf Dauer zu stellen. Die Geltungskraft kodifizierter Normen ist vielmehr dem soziokulturellen Wandel unterworfen und abhängig von der Frage, welche konfligierenden Werte und Sinnzuschnitte im Prozess der Unsicherheitsabsorption tatsächlich Geltung erlangen (vgl. Pohlmann 2008: 172). Doch ein solcher „Wandel kann nicht als Änderung, nicht per Dekret eingeführt werden.“ (Luhmann 2006: 245)

Die Differenz dieser beiden Perspektiven, der des „Werte-Managements“, im Gegensatz zu der des „Werte-Wandels“, verdichtet sich zu zwei ebenso gegenläufigen Hypothesen:

- *Werte-Management-Perspektive:* Organisationale Anreizstrukturen können die Randbedingungen individuellen Fehlverhaltens verändern, damit es den Mitgliedern als moralisch und ökonomisch „wertvoll“ erscheint, die Normen des kollektiven Akteurs zu achten.
- *Werte-Wandel-Perspektive:* Organisationale Normen können von den amoralisch agierenden Mitgliedern auch in gravierendem Maße verletzt werden, solange die Konsequenzen eines solchen Handelns informal als brauchbar für die Anpassung des Systems an Umwelterwartungen ausgewiesen werden können.

Beide Hypothesen werde ich im Rahmen der nachfolgenden Fallstudie, am historischen Umgang des Geschäftsbereichs „Power Generation“ der Siemens AG (Siemens-PG) mit der eigenen Illegalität prüfen. Zunächst gilt es allerdings zu klären, ob die Mitarbeiter von Siemens im Falle ihrer Beteiligung an Korruptionsdelikten überhaupt im organisationssoziologi-

schen Sinne ‚illegal‘ gehandelt haben, denn unter diese Kategorie fällt nach Luhmann (1964: 304) einzig solches Fehlverhalten, das die formalisierten Normen *der Organisation* verletzt. Demzufolge wird eine genaue Betrachtung der Formalstruktur des Unternehmens notwendig.

*Historischer Abriss des formalstrukturellen
Korruptionsverbots durch die Siemens AG:
Eine widerspruchsfreie Normstruktur*

Aus dem Verhaltenskodex der Siemens AG⁶ geht unzweideutig hervor, dass ein Verstoß gegen die in diesem Dokument definierten Normen durch das Unternehmen sanktioniert werden kann (vgl. Siemens 2001: 1). Offen bleibt dagegen, *welche* Konsequenzen für deviante Mitarbeiter zu erwarten sind; ob auch die *Beendigung* des Arbeitsverhältnisses zu den spürbaren Folgen gehört. Angesichts des hohen Abstraktionsgrades der Normen kann diese Unbestimmtheit nicht überraschen. Und es bleibt unspezifisch, so könnte man anknüpfend argumentieren, ob Korruptionsdelikte den Regeln des Unternehmens widersprechen oder nicht. Weiter unten in demselben Dokument heißt es dazu allerdings ganz unzweideutig:

„No employee may directly or indirectly offer or grant unjustified advantages to others in connection with business dealings, neither in monetary form nor as some other advantage.“ (ebd.: 3)

Auch auf der Ebene einzelner Geschäftsbereiche existierten im relevanten Tatzeitraum weitaus spezifischere Verhaltenskodizes, die in ähnlicher Verklammerung offen ließen, *welche* Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis aus Normverletzungen resultieren würden.⁷ Für die Frage, ob man im Falle einer Verletzung dieser Normen von Illegalität im soziologischen Sinne sprechen kann, ist jedoch entscheidend, dass die Erwartungen *widerspruchsfrei formuliert* wurden. Nach bis-

herigem Kenntnisstand ist es höchst wahrscheinlich, dass ein unzweideutiges, formalisiertes Verbot ungesetzlicher Verhaltensweisen von Unternehmensseite schon vor Einführung der „*Business Conduct Guidelines*“ im Jahr 2001 bestanden hatte (vgl. Ludsteck 02.03.1999: SZ). Den Angaben des Siemens-Konzerns zufolge galten auch zuvor „entsprechende Verhaltensregeln, die 1991 aufgestellt und 1998 vertieft wurden.“ (Siemens 2006: 2)

Angesichts der eindeutigen Normstruktur des Unternehmens bleibt die Frage nach den organisationalen Ursachen der Ereignisse, die zu dem Korruptionsskandal im Jahr 2006 führten, weiterhin unbeantwortet. Daher wird in der nun folgenden Fallstudie die „dunkle Seite“ der Organisation in den Blick zu nehmen sein, um den Umgang mit der Norm vom Standpunkt des Benutzers derselben nachzuvollziehen. Dies geschieht durch die Rekonstruktion des Tathergangs aus der Rechtsprechung, anhand von Urteilstexten deutscher Gerichte.⁸ Die Analyse dieses Materials aus organisationssoziologischer Perspektive macht kenntlich, warum das Unternehmen seiner gesellschaftlichen „Mindestverantwortung“ nicht gerecht wurde.

Geschmierte Geschäftsbeziehungen zwischen Siemens Power Generation und Enel S.p.A.: Beeinflussung der Vergabe zweier Großaufträge für Gasturbinen

Ende des Jahres 1998 wurde der Siemens-Manager Andreas K. von einem Mitarbeiter aus der Buchhaltung seines Geschäftsbereichs *Power Generation* (Energietechnik), der zu diesem Zeitpunkt kurz vor der Pensionierung stand, über die Existenz einer so genannten „schwarzen Kasse“ in der Schweiz informiert, die einst zum Besitzstand der von Siemens übernommenen Kraftwerk Union AG (KWU) gezählt

hatte. Die KWU, die schon 1977 in den Siemens-Bereich Energietechnik integriert worden war (vgl. Siemens 2009: 3), hatte die aus der offiziellen Buchführung ausgegliederten Gelder für Bestechungsleistungen vorgesehen. Sein eigenes Ausscheiden nahm der Buchhalter nun zum Anlass, seinen Vorgesetzten über die Existenz der Kasse in Kenntnis zu setzen, da er bis dahin als einzig noch verbliebener verfügungsberechtigter Mitarbeiter dieses Kontos fungiert hatte. Statt die Gelder in die reguläre Buchhaltung der Siemens AG zu überführen, beauftragte K. den scheidenden Buchhalter das verbliebene Vermögen von rund 12 Millionen Schweizer Franken auf das Konto einer neu zu gründenden Stiftung in Liechtenstein zu transferieren.

Mit Gründung und Verwaltung des Vermögens dieser Stiftung, die den Namen „*Gastelun*“ erhielt, betraute er Horst V., einen ehemals leitenden Siemens-Angestellten, der bis Anfang der 1990er Jahre in der KWU beschäftigt gewesen war. Der gesamte Betrag wurde von da an sukzessive zum Zweck der Auftragsakquise eingesetzt. Unter Verletzung der formalen Vorschriften, die innerhalb des Geschäftsbereichs für die Mitarbeiter im Vergabewesen Geltung beanspruchten, reichte K. entsprechende Anweisungen an V. weiter, der ihn seinerseits über den aktuellen Kontostand in Kenntnis setzte. Zahlungen unterhalb von 500.000 DM konnten nach V.s Aussage von kaufmännischen Leitern verantwortet werden. Bei höheren Beträgen war die Zustimmung eines Bereichsvorstands einzuholen. Die letzte Tranche der KWU-Mittel wurde nachweislich zur Bestechung italienischer Manager eingesetzt (vgl. BGH: 4f, Rn. 11; LG Darmstadt: 2f, 16, Rn. 3-7, 100; O.V. 13.03.2007: Spiegel Online). Diesen zuletzt genannten Fall der Bestechung im internationalen Geschäftsverkehr werde ich im Folgenden in seiner Vor- und Entstehungsgeschichte nachzeichnen.

Planung und Durchführung der Straftaten:

Wurden die Taten von „untreuen“ Mitarbeitern begangen?

Zuvor hatte Andreas K., einer von vier Vorständen des Geschäftsbereichs PG,⁹ bereits auf ein „etabliertes System zur Leistung von Bestechungsgeldern (so genannten nützlichen Aufwendungen) [...] bei diversen liechtensteinischen Banken“ (BGH: 4, Rn. 9) zurückgreifen können. Die auf verschiedene Konten verteilten Gelder waren bei vorherigen Projekten, die sich „nützlicher Aufwendungen“ bedienten, nicht aufgebraucht worden.¹⁰ Sie waren darüber hinaus nicht in den offiziellen Büchern des Geschäftsbereichs verzeichnet. Dieses Vermögen verhalf K. unter anderem dazu, im Jahr 1999 einen Siemens-intern als „La Casella“ bezeichneten Auftrag über die Lieferung von Gasturbinen an den italienischen Kraftwerkskonstrukteur Enelpower S.p.A. zu akquirieren. Der Auftrag war damals europaweit ausgeschrieben worden und Siemens hatte sich in einem Konsortium, zusammen mit dem italienischen Unternehmen Ansaldo, erstmals um eine Geschäftsbeziehung mit dem Enel-Konzern beworben. Der Geschäftsführer des Stromproduzenten Enel Produzione S.p.A.¹¹ trat im Zeitraum zwischen Bewerbungseingang und Auftragsvergabe an Horst V. heran, mit dem Angebot, gegen Entgelt auf die Auftragsvergabe zu Gunsten der Siemens AG Einfluss zu nehmen. Horst V., zwischen 1998 und 2001 als freier Mitarbeiter für Siemens-PG tätig, widmete – wie das Landgericht Darmstadt feststellte – „etwa 2/3 seiner Tätigkeit der Abwicklung verdeckter Überweisungen für nützliche Aufwendungen, die Mitarbeiter des Geschäftsbereichs bei ihm in Auftrag gaben.“ (BGH: 4, Rn. 9) Die beiden Männer trafen am 15. Januar 2000 im Beisein des für Italien zuständigen kaufmännischen Direktors der Siemens-PG mit dem geschäftsführenden Mitglied des Verwaltungsrates der Enelpower zusammen. In der Lobby eines distinguierten Mailänder Hotels verabredeten sie die Zahlung von insgesamt 2,65 Millionen Euro an die beiden Enel-Manager. Nach Überzeugung des

Gerichts orientierte er sein Handeln während der Absprache an der Unterstellung, dass es bei Siemens einen Konsens für sein Vorgehen gebe:

„V. schob bei der Vereinbarung der Bestechungszahlung die Befürchtung, dass er bei einer Entdeckung in Deutschland strafrechtliche Konsequenzen zu erwarten habe, beiseite und vertraute darauf, dass der gesamte Vorgang, der aus seiner Sicht S[iemens]-intern befürwortet worden war, unentdeckt bleiben würde.“ (LG Darmstadt: 13, Rn. 92)

Nur einen Monat später, am 18. Februar 2000, unterzeichnete jener Geschäftsführer im Namen der Enelpower den „La Casella“-Auftrag, für den sich Siemens damit erfolgreich „beworben“ hatte.¹² Daraufhin veranlasste V. zunächst einige Transfers der Bestechungsgelder zwischen den diversen Liechtensteiner Konten, um die Nachvollziehbarkeit des Geldflusses zu verringern, bevor der Betrag schließlich auf ein Konto in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE), nach Abu Dhabi überwiesen wurde, das die beiden Enel-Manager bestimmt hatten (vgl. BGH: 5f, Rn. 17f; LG Darmstadt: 13f, Rn. 90-94; Leyendecker 2007: 132).

Über diesen Vorgang war Andreas K. durch den ihm unterstellten kaufmännischen Direktor informiert worden. Die beiden hatten eine Entscheidung unter Unsicherheit zu treffen: Zwar gingen sie davon aus, dass Siemens „im Rahmen der Ausschreibung gut liege. Sie wussten aber nicht, ob S[iemens]-PG das günstigste Angebot abgegeben hatte und deshalb den Zuschlag erhalten müsse.“ (LG Darmstadt: 13, Rn. 91) K. hatte infolgedessen die Nebenvereinbarung vom 15. Januar 2000 gebilligt und sowohl strafrechtliche als auch zivilrechtliche Konsequenzen in Deutschland und Italien in die Deliberation einbezogen (vgl. LG Darmstadt: 13, Rn. 91). Zwar musste er wissen, dass die erlangten Vorteile zugunsten seiner Firma im Falle der Aufdeckung „würden verloren gehen können. Jedoch

schätzte er das Entdeckungsrisiko als sehr gering ein.“ (BGH: 6, Rn. 17)

Parallel zu diesen Ereignissen war es seit 1999 in Liechtenstein zur Enthüllung einer Reihe von Finanz- und Geldwäschefällen gekommen. Daher beschlossen K. und ein ihm unterstellter Mitarbeiter, der die Kassen in Liechtenstein verwaltete, das dort bestehende Kontengeflecht aufzulösen. Die verbliebenen Guthaben wurden auf die Konten einer Firma in Dubai (VAE) – der „Technical Consulting & Service Ltd.“ (TCS) – überwiesen und dort fortan von Horst V. betreut. Bald war auch dieses Geld aufgebraucht. Als die Firma Enelpower im Juni 2000 erneut einen Auftrag für die Lieferung von Gasturbinen europaweit ausschrieb, bestand die Möglichkeit der Finanzierung von Sonderzahlungen über Liechtensteinische Konten bereits nicht mehr (vgl. BGH: 4, 6, Rn. 10, 20).

Der zweite Auftrag schien für Siemens noch lukrativer als der erste. Wieder signalisierte der Geschäftsführer der Enel Produktion, dass ein Bestechungsgeld in Millionenhöhe an ihn und seinen Kollegen bei der Firma Enelpower zu zahlen sei, um den Geschäftsabschluss in diesem (Siemens-intern als „Repowering“ bezeichneten) Fall zu ermöglichen. K. autorisierte auch diesen Vorgang. Allerdings wies er seine Mitarbeiter zuvor ausdrücklich auf die Möglichkeit der Aufdeckung der illegalen Nebenvereinbarung hin und führte auch die Konsequenzen deutlich vor Augen, welche die Beteiligten persönlich zu gewärtigen hätten. In diesem Fall „müsse jeder für sich kämpfen, die Siemens AG könne sie dann nicht decken.“ (BGH: 6, Rn. 19 ; Herv. d. Verf.)

Nichtsdestotrotz kam es am 3. August 2001 vereinbarungsgemäß zur Unterzeichnung des Vertrags, der dem Konsortium, an dem Siemens-PG beteiligt war, den Auftrag sicherte. Um die getroffene Nebenvereinbarung zu finanzieren, wurde diesmal auf Gelder der Anfang 1999 gegründeten Stiftung *Gastelun* zurückgegriffen. Den bis dahin noch verbliebenen Rest

des Stiftungsvermögens überwies V. am 10. August 2001 auf ein Konto der TCS in Dubai, um von dort bis Januar 2002 die vereinbarte Bestechungssumme von knapp 3 Millionen Euro sowie knapp 500.000 US-Dollar in Raten zu begleichen. Abermals floss das Geld von dort auf ein Konto in Abu Dhabi, das die Enel-Manager zuvor angegeben hatten (vgl. BGH: 6, Rn. 19f).

Ab Mai 2003 wurde in Italien gegen die beiden Enel-Manager wegen des Verdachts der Bestechlichkeit ermittelt. Da der italienische Staat noch im Jahr 1999 etwa 68 Prozent der Anteile, der Enel S.p.A. hielt und eine „öffentliche Verwaltungsfunktion“ für die Enel und deren Tochtergesellschaften – Enelpower und Enel Produzione – reklamierte, wurden die Enel-Manager als Amtsträger im Sinne des italienischen Strafgesetzes betrachtet. Im Laufe der Untersuchung wurden die Ermittlungen auf den Geschäftsbereich Power Generation sowie auf den Siemens Mutterkonzern ausgedehnt, was als Anstoß für entsprechende Ermittlungen deutscher Behörden betrachtet werden kann (vgl. BGH: 5f, Rn. 12, 21f; Wolf 2009a: 9).

Urteile gegen Andreas K. und Horst V.: Indizien für ‚brauchbare Illegalität‘?

Um zu einer zuverlässigen Einschätzung der unterstellten Brauchbarkeit von Korruptionsdelikten zu gelangen, sind insbesondere die prospektiven Gewinn- und Risikoerwartungen der Akteure maßgeblich. Die beiden Ausschreibungen „La Casella“ und „Repowering“ hatten ein gemeinsames Auftragsvolumen von etwa 450 Millionen Euro, woran Siemens mit einem Anteil von über 338 Millionen Euro beteiligt war. Veranschlagt man darüber hinaus insgesamt circa 6 Millionen Euro als Bestechungssumme, die an die zwei Geschäftsführer der Enel gezahlt wurden, dann beläuft sich diese Summe auf 1,7 Prozent des Auftragsvolumens.¹³ Den Gesamtgewinn, den Siemens (vor Steuern) aus den beiden Aufträgen erwirtschaft-

tete, beziffert das Landgericht Darmstadt mit 103,8 Millionen Euro (vgl. LG Darmstadt: 14f, 17, Rn. 93, 98, 104; O.V. 13.03.2007: Spiegel Online). Es kann demnach kein Zweifel an der faktischen Brauchbarkeit der Geschäftsabschlüsse für das Unternehmen bestehen – solange man die Konsequenzen der Aufdeckung des kriminellen Verhaltens ausblendet. Die Einblendung der juristischen Aufarbeitung der Ereignisse dient im Folgenden dazu, die These einer eventuellen Orientierung des Handelns individueller Akteure an den Brauchbarkeitsbedingungen der Organisation zu prüfen.

Gegen die beiden Enel-Manager und zwei Mitarbeiter der Siemens-PG, darunter der zuständige kaufmännische Leiter, wurde in Italien Anklage erhoben. Das Landgericht Mailand urteilte am 25. Juni 2006, dass die beiden Siemens-Mitarbeiter der Amtsträgerbestechung schuldig seien. Sie erhielten Bewährungsstrafen. Gegen die Siemens AG erging ein einjähriges Verbot des Vertragsschlusses mit Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, eine Geldstrafe in Höhe von 500.000 Euro sowie eine Gewinnabschöpfung von 6.121.000 Euro. Schon 2003 hatte sich Siemens außerdem mit dem Enel-Konzern auf ein Arrangement verständigt, das Zahlungsverpflichtungen im Wert von 113 Millionen Euro beinhaltete, um etwaige Schäden aus den gesetzeswidrigen Nebenvereinbarungen auszugleichen (vgl. BGH: 6, Rn. 21ff; LG Darmstadt: 20, Rn. 113f).

In Deutschland wurde Anklage gegen Andreas K. und Horst V. erhoben. Das Landgericht Darmstadt stellte in seiner Entscheidung fest, dass weder K. noch V. ein finanzieller Vorteil aus den beiden Aufträgen der Enel S.p.A. erwachsen sei (vgl. LG Darmstadt: 17, Rn. 104). Zugunsten der Angeklagten sprach ferner, dass sie „im falsch verstandenen Interesse der S[iemens]-AG gehandelt“ (LG Darmstadt: 36, Rn. 190) hätten, „also nicht eigennützig“ (ebd.; Herv. d. Verf.). Die Straftaten hätten sich zudem in einer rechtlichen „Umbruchsituation“ ereignet, in der die Geltung der Rechtsnormen aus Sicht der

Akteure nicht eindeutig zu bestimmen gewesen sei (vgl. LG Darmstadt: 36, Rn. 190f).

Das Landgericht verurteilte die beiden Manager im Mai 2007, K. wegen Bestechung im geschäftlichen Verkehr nach §299 Abs. 2 StGB und V., weil er dazu Beihilfe geleistet habe. Im Akt der Schmiergeldzahlung sah das Gericht außerdem den Tatbestand der Untreue (§266 StGB) als erfüllt an. Indem K. dadurch die Gelder der schwarzen Kasse vorsätzlich und unwiderrufflich nicht in die offizielle Buchhaltung seiner Firma überführte, machte er sich der Veruntreuung von Vermögenswerten der Siemens AG schuldig. Schließlich ordnete das Gericht auch einen Wertersatzverfall in Höhe von 38 Millionen Euro gegen die Firma Siemens als Nebenbeteiligte an (vgl. BGH: 7, Rn. 25ff; LG Darmstadt: 28, Rn. 149ff).

Der Bundesgerichtshof revidierte das Urteil des Landgerichts mit seiner Entscheidung vom 29. August 2008. §299 StGB, der erst seit 2002 ausdrücklich den Schutz ausländischer Wettbewerber in einem neuen dritten Absatz vorsieht, könne nicht auf den davorliegenden Zeitraum der Straftaten ausgedehnt werden. Weil Siemens der einzige deutsche Wettbewerber im Vergabeprozess beider Aufträge gewesen war, sei demzufolge nach dem damals geltenden deutschen Recht kein straffähiges Wettbewerbsdelikt begangen worden.¹⁴ Hingegen sei der Untreuetatbestand nach §266 Abs. 1 StGB auf das Führen schwarzer Kassen auszudehnen. Nicht erst die Zahlung von Schmiergeldern, sondern bereits das absichtsvolle Vorenthalten der KWU-Gelder durch K. sei als „endgültige[r] Vermögensverlust“ der Firma Siemens zu werten (vgl. BGH: 11f, Rn. 46-51).¹⁵ Explizit hebt der Bundesgerichtshof in seinem Urteil hervor, dass der Verwendungszweck für den juristischen Tatvorwurf der Untreue unerheblich sei: „auf die Absicht, das Geld im wirtschaftlichen Interesse des Treugebers zu verwenden, kommt es nicht an“ (vgl. BGH: 1, 1. Leitsatz).

Indem die Siemens-Mitarbeiter demzufolge nicht wegen der Schädigung Dritter, sondern ihres eigenen Arbeitgebers verurteilt werden konnten, wurde auch die Verfallsanordnung des Landgerichts gegen die Siemens AG hinfällig (vgl. BGH: 16, Rn. 74). Die Urteile gegen die beiden Manager wurden hinsichtlich der Strafbarkeit der Bestechung aufgehoben und zur Neuverhandlung an das Landgericht zurückverwiesen (vgl. BGH: 2ff).

Korruption und Geldwäsche aus Sicht der Mitarbeiter des Geschäftsbereichs PG: Probate Mittel für die Zwecke der Organisation

Die in dieser Fallstudie beschriebenen Mitarbeiter orientierten ihre Handlungen, soweit dies im Quellenmaterial nachvollziehbar wurde, an instrumentellen Sinnzuschnitten und rein wirtschaftlicher Nutzenkalkulation, d. h. an ökonomischen Werten. Entsprechende Erwartungen bezüglich der Brauchbarkeit des illegalen Verhaltens können faktisch – in Anbetracht des erwirtschafteten Gewinns in Höhe von über 100 Millionen Euro – als gedeckt gelten. Unabhängig von vermögensmindernden Folgen der späteren Enthüllung betrachtet waren die 6 Millionen Euro Bestechungsgeld eine riskante, aber einträgliche Investition.

Folgt man den Ausführungen des Landgerichts, so ist auch auszuschließen, dass es innerhalb des Geschäftsbereichs keine Wahrnehmung für die Geltung relevanter Anti-Korruptionsvorschriften gab.¹⁶ Ein formales Verbot der Bestechung war den Beteiligten bekannt, mögliche strafrechtliche Konsequenzen wurden noch vor der zweiten illegalen Absprache thematisiert. Dies kann auf Akteursebene, am Beispiel der verurteilten Personen, illustriert werden. Für V. musste schon aufgrund der Umstände der Anbahnung des „La Casella“-Auftrages und

der auffällig „informellen Vorgehensweise“ der italienischen Geschäftspartner klar erkennbar sein, dass der Gegenstand der Verhandlungen eine wahrscheinlich verbotene Geldzahlung beinhaltete (vgl. LG Darmstadt: 13, Rn. 90f). Sein Vorgesetzter setzte sich wissentlich über spezifische, dem Vorgang widersprechende, organisations-interne Regeln hinweg. Das Landgericht Darmstadt hat ausführlich die Rolle von Andreas K. als Bereichsvorstand und formal verantwortlichem Mitarbeiter für die Einhaltung geltender Regeln und Gesetze (Compliance) beschrieben (vgl. LG Darmstadt: 2, Rn. 4). Im Rahmen seiner Tätigkeit hatte K. insbesondere im Jahr 1999 Rundschreiben selbst verfasst oder veranlasst, die auf Folgen der Umsetzung der OECD-Anti-Korruptions-Konvention in deutsches Recht aufmerksam machten – für den Geschäftsbereich Siemens-PG und für dessen Mitarbeiter – und die auf das bestehende, *arbeitsvertraglich abgesicherte Verbot* von Schmiergeldzahlungen auch unterhalb der Schwelle strafrechtlicher Relevanz hinwies (vgl. BGH: 4, 9, Rn. 8, 41).

Im klaren Widerspruch zu diesen Regeln stand offenbar die Risikokalkulation, auf die K. und seine Mitarbeiter ihre Entscheidungen gründeten.¹⁷ Vor Gericht behauptete K., er habe zwischen Angestellten- und Amtsträgerbestechung unterschieden. Danach sei er angeblich zu dem Schluss gekommen, dass es sich im Falle der Enel-Manager bloß um Bestechung ausländischer Angestellter handele, die in Deutschland keinem strafrechtlichen Verbot unterliege (vgl. LG Darmstadt: 23, Rn. 128). Eine Ansicht, die der Bundesgerichtshof mit seinem Urteil als (zum Zeitpunkt der Straftat und auf den deutschen Rechtsraum begrenzt) rechtmäßig bestätigte. Da K. nicht wissen konnte, ob Siemens den „La Casella“-Auftrag nicht auch ohne zusätzliche Bestechungszahlung zugesprochen bekommen würde, musste sich der Entscheidungsprozess an abstrakteren Zielen ausrichten. Die Risikokalkulation erfolgte „nicht zuletzt im Hinblick auf eine langfristige Positionierung im italienischen Markt“ (LG Darmstadt: 13, Rn. 91) und ver-

ständiglicherweise, weil es sich um einen „äußerst profitablen“ (ebd.) Auftrag handelte. Auch die gering geschätzte Entdeckungswahrscheinlichkeit verschaffte der Entscheidung zum abweichenden Verhalten Sicherheit. Aber eine strategische Orientierung stand jedenfalls im Zentrum der Deliberation, welche die Entscheidung den illegalen Vorgang zu autorisieren vorbereitete.

Von diesem eindeutigen Fall der Amtsträger- bzw. Angestelltenbestechung abstrahierend ist ungewiss, ob auch in anderen Geschäftsbeziehungen von Siemens-PG Bestechung als probates Mittel der Absorption von Unsicherheit im Entscheidungsprozess herangezogen wurde. Horst V. behauptete vor Gericht, Bestechung sei „gängige Praxis“ gewesen (vgl. Leyendecker 2007: 131). Eine solche Interpretation wird durch die generellen Ausmaße des Siemens-Korruptionskomplexes gestützt (vgl. Wolf 2009a); aber auch durch den aus dem Geschäftsbereich kolportierten Euphemismus, wonach Bestechungsleistungen organisationsintern als „nützliche Aufwendungen“ ausgewiesen werden konnten. Darin gelangt nicht nur eine *kognitive* Rechtfertigungsstrategie der Akteure zum Ausdruck, sondern vor allem eine *semantische* Alternative zu strafrechtlich belastetem und eventuell belastenden Vokabular, welche die betriebswirtschaftliche Rationalität der Handlungen als Investitionen akzentuiert und sich somit auf die Instrumentalität der Zahlung für den Geschäftsabschluss bezieht (siehe dazu LG Darmstadt: 22, Rn. 126). Während der Hauptverhandlung rahmte Andreas K. seine Intensionsdeklaration beispielsweise als „gewinnbringende Investition“; er gab zu Protokoll,

„dass er nie die Vorstellung gehabt habe, dass durch die von ihm genehmigten Bestechungszahlungen bei der S[iemens] AG ein Schaden entstünde. Er sei damals – wie heute – vielmehr der Auffassung gewesen, dass die von ihm genehmigten Zahlungen eindeutig vorteilhaft sein würden, denn dadurch sollte der S[iemens] AG im Endeffekt sowohl ein

positiver Ergebnisbeitrag zugutekommen und als auch der Eintritt in den italienischen Markt gelingen.“ (vgl. LG Darmstadt: 22, Rn. 126)¹⁸

Wer Bestechungsleistungen in diesem Sinne als ‚nützliche Aufwendungen‘ deklariert, beruft sich auf einen informalen Konsens für Handlungen, deren zweifelhafter rechtlicher Status den Entzug formaler Legitimität erwarten lässt. Die Bestechung der Enel-Manager zum Zweck der Auftragsakquise interpretiere ich daher als eindeutigen Fall dessen, was Luhmann als ‚brauchbare Illegalität‘ bezeichnet. Zwar wurde auch in letzter Instanz, rein rechtlich betrachtet, eine Veruntreuung des KWU/Siemens-Vermögens und somit eine formal illegitime Zweckentfremdung, im Sinne einer Beeinträchtigung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens festgestellt. Auf der anderen Seite betonte das Gericht, dass die Angeklagten nicht eigennützig, sondern im vermeintlichen Interesse des Unternehmens gehandelt hätten.

Die betrachteten Korruptionsstrukturen waren allerdings zeitlich und personell relativ stark begrenzt. Wie lange und in welchem Umfang derartige Praktiken im Geschäftsbereich zuvor bereits bestanden hatten ist nicht eindeutig nachvollziehbar. Eine isolierte Betrachtung könnte den Schluss nahelegen, dass es sich um ein lokal begrenztes Problem, um einen einzelnen korrumpierten Geschäftsbereich, oder um eine korruptionsförderliche regionale Umwelt¹⁹ handelte – oder dass hier besonders kreative Mitarbeiter am Werk waren, die ihr Handeln an lokalen Gelegenheitsstrukturen (einige wenige schwarze Kassen) orientierten.

Gegen diese These spricht die Einbettung der Bestechung von Enel-Managern in einen umfassenderen, für Korruptionsfälle typischen Geldwäsche-Plot.²⁰ Aufgrund der zunehmenden steuerrechtlichen Delegitimation der Aufwendungen für Bestechungsleistungen im Ausland sowie deren Kriminalisierung im Inland (siehe dazu Wolf 2007: 61, 2009b: 64ff), stehen

Geldwäsche- und Korruptionsdelikte in vielen Korruptionsfällen in inhärentem Zusammenhang. Insofern ist Helmut Satzger (2009) zuzustimmen, der die ständige Bereithaltung finanzieller Vermögensteile außerhalb der offiziellen Buchführung als „korruptionsaffines“ Phänomen beschreibt; da diese „vor allem im Rahmen *systematischer* Korruption auch zur ad hoc Zahlung von Bestechungsgeldern größeren Ausmaßes eingesetzt werden.“ (ebd.: 298, Herv. d. Verf.) „Anlass und technisches Vorgehen bei Einrichtung der schwarzen Kassen“ im Geschäftsbereich PG bezeichnet Satzger als „[g]eradezu kennzeichnend für wirtschaftskorruptives Verhalten“ (ebd.).

Anhand der bislang bekannt gewordenen Indizien zu urteilen, war die Zahlung von Bestechungsgeldern insbesondere im internationalen Geschäftsverkehr kein lokalisierbares Problem einzelner Geschäftsbereiche (siehe dazu auch die Beiträge in Graeff et al. 2009) und längst nicht auf Andreas K. und seine Mitarbeiter beschränkt. Dies spiegelte sich nicht allein in den Siemens-PG-Urteilen wider. Nach Aussage der Staatsanwältin Hildegard Bäumler-Hösl, die in einem ähnlichen Strafverfahren gegen einen Manager aus dem Geschäftsbereich „Communications“ von der Ermittlungstätigkeit der Behörden berichtete, gab es auch in anderen Geschäftsbereichen der Siemens AG ähnliche Verfahren der Übermittlung von Bestechungsgeldern (vgl. Balsler und Ott 28.05.2008: sueddeutsche.de). Im April 2008 vermutete Siemens, dass konzernweit circa 1,3 Milliarden Euro zu Bestechungszwecken verwendet worden waren. Von diesem Betrag entfiel der mit 301 Millionen Euro zweithöchste Einzelposten auf den Geschäftsbereich PG (vgl. Dahlkamp et al. 14.04.2008: 77, Der Spiegel).

Neue (moralische) Werte in den Führungsetagen als Ausweg aus dem Steuerungsproblem?

In diesem Beitrag wurde die Diskrepanz zwischen den formal geltenden und den informal gültigen Verhaltenserwartungen der Organisation im Korruptionsfall des Geschäftsbereichs Siemens-PG aufgezeigt. Implikationen dieser organisationssoziologischen Perspektive für die Frage nach den Werten, die in den Führungsetagen der Unternehmen gelten (sollen), werde ich abschließend diskutieren.

Hinsichtlich der Hypothesen der Untersuchung konnte in den voranstehenden Ausführungen gezeigt werden, dass eine Erklärung des Korruptionsfalles allein als Folge individuellen Fehlverhaltens und egozentrischer Wertorientierungen (Gier, Machtmissbrauch, usw.) scheitern muss. Persönliche Bereicherungsabsichten der beteiligten Akteure konnten weder unterstellt noch empirisch nachgewiesen werden. Entsprechend gering fällt der Erklärungsbeitrag etwaiger krimineller Dispositionen der Mitarbeiter aus – auch die Unterstellung „psychopathischer“ Tendenzen widerspricht offenkundig den Feststellungen des Landgerichts Darmstadt, das beiden Verurteilten „ein völlig untadeliges Leben“ (LG Darmstadt: 35, Rn. 188) attestierte. Am ehesten entsprechen die Erkenntnisse aus der Analyse der Fallstruktur der Hypothese des „Werte-Wandels“: Die Handlungsrationalität der Mitglieder orientierte sich primär am Wertehorizont des Unternehmens, statt an formalstrukturellen Erfordernissen. Ökonomische Wertbezüge standen bei der Kalkulation von Risiken im Vordergrund. Auf informalen Kanälen konnte sich die Entscheidung zum Abweichen von der Norm zudem der Legitimation durch tradierte Wertsemantiken der Organisation vergewissern, da sich ein solches Handeln als instrumentell und somit als brauchbar ausweisen konnte. Infolgedessen nahmen die beteiligten Mitarbeiter sogar persönlich negative Rechtsfolgen auf sich, ohne dass aus diesem offenkundig straf- und arbeitsrechtlich

riskanten Handeln direkte materielle Vorteile für die eigene Person zu erwarten waren. Ihre Loyalität zum Unternehmen, während der Durchführung der Straftaten, kann kaum in Frage gestellt werden.

Kehren wir nun zu der Frage nach der Berechtigung des Wieland'schen „Werte-Managements“ als einem effektiven Instrument der Korruptionsprävention zurück, so zeigt sich im Rekurs auf die Korruptionsstrukturen des Geschäftsbereichs PG, dass die Erfolgsbedingungen einer entsprechenden Intervention durch die *amoralische* Wertorientierung der Korruptionstäter systematisch unterlaufen werden. Die Vorstellung, dass neue moralische Wertorientierungen notwendig seien, um solches Verhalten künftig zu unterbinden, muss dem Problem Rechnung tragen, dass moralische Kommunikation in modernen Unternehmen zwar auf deren „Schausseite“ durchaus Resonanz erzeugen mag (indem beispielsweise moralische Kriterien in Dokumente der „Corporate Governance“ Einzug halten), doch – den differenzierungstheoretischen Erwartungen entsprechend – nicht zwangsläufig Verbindlichkeit für ökonomische Operationen erlangen wird (vgl. Beckett 2010: 118f).

Moralische Kriterien wurden empirisch nicht zur Bewertung des kriminellen Handelns im Entscheidungsprozess des Unternehmensbereichs PG herangezogen; die Moral der Manager trat hinter dem ökonomischen Kalkül zurück, das sich als *korrupsionsaffin* erwies. Solange sich die illegale Form des Geschäftsabschlusses für Siemens bezahlt machte, wurden ökonomische Wertorientierungen *informal* ausgezeichnet, auch unabhängig davon, was von den Akteuren außerhalb des Unternehmenskontextes als gut und rechtschaffen betrachtet wurde. Eine strategische Selbststeuerung des Unternehmens durch das Top-Management, die moralisch argumentiert und Korruption zum Zweck der Auftragsakquise tatsächlich glaubhaft verurteilt, läuft folglich Gefahr in der mündlichen Kommunikation unter Mitgliedern ins Lächerliche gezogen zu

werden; solange nicht gleichzeitig klar kommuniziert wird, wie der Wertkonflikt zwischen rechtlichen und ökonomischen Anforderungen ohne Preisgabe der Rentabilitätserwartungen bearbeitet werden kann. Auch die „Kunst der Compliance“ spiegelt demnach in Wahrheit den Betrachter und nicht das Leben wider. Insofern decken sich die Beobachtungen der Fallstudie mit den Erwartungen, die eine empirische Analyse des Wandels moralischer Deutungsmuster von Top-Managern nahelegt (siehe dazu den Beitrag von Pohlmann in diesem Band).

Aus den eingangs angeführten differenzierungstheoretischen Einwänden, die mit guten Gründen gegen eine Moralisierung der Unternehmenskommunikation argumentieren, ist es hingegen möglich eine alternative Präventionsstrategie zu begründen, die weniger das individuelle Fehlverhalten der Mitarbeiter tangiert, als vielmehr die kriminell erwirtschafteten Gewinne der Unternehmen in den Blick nimmt. Wenn die organisationssoziologische Analyse die Brauchbarkeit einer Handlung für das Unternehmen als Bedingung ihrer organisationskulturellen Legitimation erkennt, so wird ersichtlich, dass eine Steigerung persönlicher Risiken der beteiligten Mitarbeiter (wie sie durch eine Ausdehnung des Untreuetatbestands auf das Führen schwarzer Kassen erfolgt) keine Prävention künftiger Korruptionsfälle versprechen lässt. Stattdessen müsste eine jede Präventionsstrategie auf die Steigerung der ökonomischen *Risiken des Unternehmens* abzielen. Das Strafrecht beansprucht seit jeher eine präventive Wirkung, in dem Sinne, dass im Anwendungsbereich seiner Rechtsnormen „künftig normwidriges Verhalten zugunsten normgemäßen Verhaltens minimiert wird“ (Boers et al. 2003: 479). Es hält auch unterschiedliche Möglichkeiten bereit, um die ökonomischen Risiken der Unternehmen zu steigern, sei es durch die Variation des Strafrahmens, oder durch strafprozessuale Maßnahmen, d. h. nicht zuletzt durch Bußgelder bzw. Geldstrafen. In jedem Falle ist es eine politische Entscheidung, ob mate-

riellrechtliche Sanktionen (Strafrahmen) ein Ausmaß erreichen sollen, das tatsächlich selbst für die von Korruptionsdelikten profitierenden Großunternehmen eine nicht zu vernachlässigende ökonomische Gefährdung darstellen könnte.²¹

Eine formalstrukturell ansetzende Intervention auf Unternehmensebene, die moralische Anreize für normkonformes Handeln setzt, muss hingegen die organisationskulturellen Geltungsgründe der Normabweichung verfehlen – das hat die Fallstudie verdeutlicht und dies sollte dieser Beitrag zeigen. Es spricht zwar auch weiterhin „nichts dagegen, [Entscheidungsprozesse] mit Sollwerten ethischer Art zu unterfüttern; oder auch, wie in den Professionen, zumindest ‚unethisches‘ Verhalten zu markieren und auszugrenzen.“ (Luhmann 1993a: 145) Aber das Programm eines Werte-Managements, wie es Josef Wieland propagiert, bietet aus soziologischer Perspektive „[k]eine solche, dicht an den Problemen operierende Ethik“ (ebd.).

Anmerkungen

- 1 Für überblicksartige Darstellungen der Ereignisse siehe die Berichte von Sebastian Wolf (2007: 109-114, 2009a). Die Besonderheit dieses Korruptionskomplexes wurde bereits wissenschaftlich in einem interdisziplinär angelegten Sammelband (Graeff et al. 2009) aufgearbeitet.
- 2 Zum Konzept der „Governanceethik“ siehe grundlegend Wieland (1999).
- 3 So wie es Wieland (1999: 63) ursprünglich konzipiert.
- 4 Auch Luhmann sieht – mit Blick auf das politische System – das Problem der Korruption in der Insuffizienz der Organisation, warnt aber gleichzeitig davor, dies zum Anlass für Polemik zu nehmen oder daraus Gesellschaftsdiagnosen abzuleiten (vgl. Luhmann 2006: 386ff).
- 5 Dies ist regelmäßig der Fall, sobald es zu einer Verschärfung der Diskrepanz von System- und Umwelterwartungen kommt, insbesondere qua Einrichtung einer in sich widerspruchsfrei formulierten Normordnung.
- 6 Das als „*Business Conduct Guidelines*“ bezeichnete Dokument, wurde anlässlich der Börsenlistung an der New York Stock Exchange (2001) ausgegeben. Es enthält laut Siemens Verhaltensregeln, deren Einhaltung arbeitsvertraglich verpflichtend für alle Mitarbeiter sei (vgl. Siemens 2006: 2).
- 7 Für den Geschäftsbereich Power Generation und dafür geltende, explizite Verhaltenserwartungen in Bezug auf Korruptionsdelikte, siehe entsprechende Auszüge aus Verhaltensrichtlinien im Urteils-text des Landgerichts Darmstadt (vgl. LG Darmstadt: 3, Rn. 6).
- 8 Die Darstellung des Sachverhalts stützt sich weitestgehend auf ein Urteil des Landgerichts Darmstadt sowie auf die Revisionsentscheidung des Bundesgerichtshofs, die rechtskräftig wurde. Als Ergänzung fanden stellenweise auch journalistische Quellen Verwendung.
- 9 Laut Gerichtsurteil erzielte der Geschäftsbereich einen Umsatz von 10 Milliarden Euro mit etwa 30.000 Mitarbeitern. Die vier Bereichsvorstände waren in der hierarchischen Ordnung der Siemens AG direkt unter der Ebene des Zentralvorstands angesiedelt (vgl. LG Darmstadt: 2, Rn. 1).
- 10 Dem Bericht einer von Siemens Ende 2005 mit der Untersuchung dieses undurchsichtigen Finanz-Netzes betrauten Anwaltskanzlei zufolge, flossen knapp 190 Millionen Euro von Siemens-PG auf Konten in Liechtenstein, zwischen 1997 und 1999. Von insgesamt 126 Zahlungsvorgängen war bei einem einzelnen Vorgang ein konkreter Verwendungszweck ausgewiesen, ansonsten war oftmals an der entsprechenden Stelle des Formulars handschriftlich „Neutrale Zahlung“ vermerkt worden (vgl. Schmitt 13.08.2007: Der Spiegel).

- 11 Die Enel Produktion war zum damaligen Zeitpunkt Italiens wichtigster Stromproduzent und genau wie Enelpower eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Enel S.p.A (vgl. LG Darmstadt: 9, Rn. 58).
- 12 Nach Darstellung Leyendeckers (2007: 132) habe die Leistung seitens der Enel-Manager nicht in der Auftragsvergabe selber, sondern in der Bereitstellung spezifischer Information (über interne Vergabekriterien der Enelpower) bestanden.
- 13 Horst V. teilte während des Verfahrens über seinen Anwalt mit, ihm sei von den Enel-Managern gedroht worden: „Vier Prozent vom [Auftrags-]Volumen, sonst kriegt ihr keine Aufträge.“ Stattdessen habe man sich in den folgenden Verhandlungen auf Zahlungen verständigt, die sich auf ein Prozent der jeweiligen Auftragssumme beliefen (vgl. Spiegel Online: 13.03.2007).
- 14 Auch der Tatbestand der Amtsträgerbestechung wurde diskutiert, aber verworfen, da die beiden Enel-Manager nicht als Amtsträger im Sinne des Gesetzes zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) betrachtet werden können (vgl. BGH: 15, Rn. 67).
- 15 Kritisch zu einer solchen Auslegung des Untreuetatbestands äußert sich Rönnau (2007: 893), aus rechtswissenschaftlicher Perspektive. Ausführlich bespricht Satzger (2009) die so genannte „Siemens-Entscheidung“ des BGH. Er kritisiert (ebd.: 302ff) ebenfalls u. a. die darin erfolgte Neudefinition der Schadensbegründung sowie die Ausweitung des Anwendungsbereichs von §266 StGB.
- 16 Diese These vertritt der Ansatz von Ashforth und Anand (2003), der regelmäßig in den organisationswissenschaftlichen Erklärungen des Siemens-Komplexes (siehe die Beiträge in: Graeff et al. 2009) herangezogen wurde.
- 17 Der Begriff der Risikokalkulation hebt hier weniger auf die Rationalität des Kalküls ab, als auf die „These [...], daß die moderne Gesellschaft Zukunft als Risiko vergegenwärtigt“ (Luhmann 1991: 45) und im konkreten Kontext Zahlungserwartungen kalkuliert werden konnten.
- 18 Gegen diese Absichtsbekundung wurde auch in der Revision kein Zweifel erhoben, sie wurde allerdings als „Vorsatz [...] der Pflichtwidrigkeit“ (BGH: 11, Rn. 48) gewertet.
- 19 Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass die Absprache in Mailand stattfand und ein Gericht in Mailand für die italienische Rechtsprechung zuständig war. Der Hauptsitz von Enel Produktion und Enelpower ist Mailand (vgl. O.V. 23.03.2006: Spiegel Online), der des Enel-Konzerns ist Rom – ausnahmslos Orte, die nördlich des von Luhmann (1995) thematisierten Mezzogiorno liegen.
- 20 Der Begriff ‚Geldwäsche‘ bezeichnet in diesem Kontext einen ‚process of concealing or disguising the monetary proceeds

from illicit activities and legitimizing their future use“ (Levi et al. 2007: 389). Siehe zum Zusammenhang von Geldwäsche und Korruption grundlegend Levi et al. (2007).

- 21 Kritisch äußert sich Sebastian Wolf (2009b: 74) zur Wahrscheinlichkeit einer politisch initiierten Erhöhung entsprechender Sanktionen, die abschreckende Wirkung entfalten könnte.

Literatur

- BGH, UrT. v. 29.08.2008, 2. Strafsnat, Az. 2 StR 587/07. Zitiert nach juris, 1-16, *Bestechung im internationalen Geschäftsverkehr: Untreue durch Führen von schwarzen Kassen; Bestechung ausländischer Amtsträger.*
- LG Darmstadt, UrT. v. 14.05.2007, 9. Strafkammer, Az. 712 Js 5213/04 - 9 KLS. Zitiert nach juris, 1-38.
- ASHFORTH, Blake E./ANAND, Vikas (2003): The Normalization of Corruption in Organizations, in: *Research in Organizational Behavior* 25, 1-52.
- BALSER, Markus/OTT, Klaus (28.05.2008): „Ihr müsst das anders machen!“. Brisante Aussage: Ein Ex-Siemens-Kaufmann wirft der Anti-Korruptionsabteilung vor, Schmiergeldzahlungen über Jahre gedeckt zu haben, in: *Süddeutsche.de*. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/853/443592/text/print.html>.

- BANNENBERG, Britta/SCHAUPENSTEINER, Wolfgang (2007): Korruption in Deutschland. Portrait einer Wachstumsbranche, 3. überarb. und erw. Aufl., München.
- BECKERT, Jens (2010): Sind Unternehmen sozial verantwortlich? in: Olaf J. SCHUMANN/Alexander BRINK/Thomas BESCHOMER (Hg.), Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft, Marburg.
- BECKMANN, Markus (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2007-1 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hg. von Ingo PIES.
- BOERS, Klaus/THEILE, Hans/KARLICZEK, Kari-Maria (2003): Wirtschaft und Strafrecht – Wer reguliert wen?, in: Dietrich OBERWITTLER und Susanne KARSTEDT (Hg.), Soziologie der Kriminalität. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42, Wiesbaden.
- DAHLKAMP, Jürgen/DECKSTEIN, Dinah/SCHMITT, Jörg (14.04.2008): Die Firma, in: *Der Spiegel* 16/2008: 76-90.
- GRAEFF, Peter/SCHRÖDER, Karenina/WOLF, Sebastian (Hg., 2009): Der Korruptionsfall Siemens. Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland, Baden-Baden.
- GRÖNINGER, Stephan (2001): Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance, Marburg.
- HISS, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt am Main [u. a.].
- HOPPLER, Ivo/SCHMIDLI, Stephan (2009): Wirtschaftskriminalität in Zeiten der Krise. Internationale regulatorische Hinweise und Entwicklungen, in: *Der Schweizer Treuhänder* 9, 621-626.
- KNECHT, Thomas (2006): Das Persönlichkeitsprofil des Wirtschaftskriminellen – Aus psychiatrischer Sicht, in: *Kriminalistik* 3/2006, 201-207.
- KNECHT, Thomas (2009): Persönlichkeit von Wirtschaftskriminellen, in: *Schweizer Zeitschrift für Psychiatrie & Neurologie* 9(4), 25-29.
- LEVI, Michael/DAKOLIAS, Maria/GREENBERG, Theodore S. (2007): Money Laundering and Corruption, in: Jose Edgardo CAMPOS (Hg.), *The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level*, Washington, DC.
- LEYENDECKER, Hans (2007): Die große Gier. Korruption, Kartelle, Lustreisen: Warum unsere Wirtschaft eine neue Moral braucht, Berlin.

- LUDSTECK, Walter (02.03.1999): „Eine erkennbare Korruption machen wir nicht mit“. SZ-Interview mit Managern der Siemens AG. Konzern begrüßt internationale OECD-Konvention, in: *Süddeutsche Zeitung*, 21.
- LUHMANN, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin (zit. n. der 4. Aufl. von 1995).
- LUHMANN, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- LUHMANN, Niklas (1991): Soziologie des Risikos, Berlin/New York (zit. n. dem unver. Nachdr. von 2003).
- LUHMANN, Niklas (1993a): Wirtschaftsethik – als Ethik?, in: Josef WIELAND (Hg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- LUHMANN, Niklas (1993b): Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral, in: Gotthard BECHMANN (Hg.), *Risiko und Gesellschaft*, Opladen.
- LUHMANN, Niklas (1995): Kausalität im Süden, in: *Soziale Systeme* 1, 7-28.
- LUHMANN, Niklas (?2006): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden.
- O.V. (13.03.2007): Geständnisse im Siemens-Prozess: Schmiergeld-Zahlungen waren gängige Praxis, in: *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,471461,00.html>.
- O.V. (23.03.2006): Anklage gegen Ex-Siemens-Mitarbeiter, in: *Spiegel Online*. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,407543,00.html>.
- POHLMANN, Markus (2008): Management und Moral, in: Tanja MÜNCH/Tobias BLANK/Sita SCHIANNE/Christian STAFFHORST (Hg.), *Integrierte Soziologie. Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft*, München und Mering.
- RÖNNAU, Thomas (2007): Untreue als Wirtschaftsdelikt, in: *Zeitschrift für die gesamte Strafrechtswissenschaft* 119(4), 887-926.
- SATZGER, Helmut (2009): „Schwarze Kassen“ zwischen Untreue und Korruption – Eine Besprechung des Urteils BGH – 2 StR 587/07 (Siemens-Entscheidung) in: *Neue Zeitschrift für Strafrecht* 29(6), 297-306.
- SCHMITT, Jörg (13.08.2007): Drei Konten in Vaduz, in: *Der Spiegel* 33/2007, 74.
- Siemens (2001): Business Conduct Guidelines. www.ver.pt/imagens/Codigo%20Etica%20Siemens.pdf (17.09.2009).
- Siemens (2006): Pressemitteilung vom 23.11.2006. München, Corporate Communications: Media Relations. *Siemens geht entschieden gegen strafbare Geschäftspraktiken vor. Verhaltensregeln deutlich verschärft – Task Force eingerichtet.*

- Siemens (2009): Historische Beteiligungen. Siemens History Website, Druckausgabe http://w1.siemens.com/history/de/beteiligte_unternehmen/historische_beteiligungen.htm (22.09.2009).
- STEGMAIER, Werner (1998): Niklas Luhmanns Systemtheorie und die Ethik, in: *Ethica* 6(1), 57-86.
- SUTHERLAND, Edwin H. (1940): White-Collar Criminality, in: *American Sociological Review* 5(1), 1-12.
- WEBER, Max (1920/1988): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, Tübingen.
- WIELAND, Josef (1999): Die Ethik der Governance, Marburg.
- WIELAND, Josef (2001): Die Tugend kollektiver Akteure, in: Ders. (Hg.), Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg.
- WIELAND, Josef (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Ders. (Hg.), Handbuch Wertemanagement, Hamburg.
- WIELAND, Josef (2005a): Die Governance der Korruption, in: Stephan A. JANSEN/Birger P. PRIDDAT (Hg.), Korruption. Unaufgeklärter Kapitalismus – Multidisziplinäre Perspektiven zu Funktionen und Folgen der Korruption, Wiesbaden.
- WIELAND, Josef (2005b): Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective, in: *Business Society* 44(1), 74-93.
- WIELAND, Josef (2008): Die Kunst der Compliance, in: Albert LÖHR/Eckhard BURKATZKI (Hg.), Wirtschaftskriminalität und Ethik, München.
- WOLF, Sebastian (2007): Der Beitrag internationaler und supranationaler Organisationen zur Korruptionsbekämpfung in den Mitgliedstaaten, Speyer.
- WOLF, Sebastian (2009a): Die Siemens-Korruptionsaffäre – ein Überblick, in: Peter GRAEFF/Karenina SCHRÖDER/Sebastian WOLF (Hg.), Der Korruptionsfall Siemens. Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland, Baden-Baden.
- WOLF, Sebastian (2009b): Korruption und Außenwirtschaftspolitik. Zu den politischen Rahmenbedingungen des Siemens-Falls, in: Peter GRAEFF/Karenina SCHRÖDER/Sebastian WOLF (Hg.), Der Korruptionsfall Siemens. Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland, Baden-Baden.

Ethikkompetenz und Führungsverantwortung

Markus Huppenbauer

Die Frage nach der Ethikkompetenz von Führungsverantwortlichen¹ könnte als Frage nach ihrem moralischen Verhalten interpretiert werden. Dieses ist, und dafür gibt es ausreichend Beispiele in der Praxis, tatsächlich immer wieder ein Problem. Allerdings sollte man das auch nicht überbewerten. Ich gehe davon aus, dass sich die meisten Manager in Unternehmen unserer Gesellschaft (wie die meisten andern Menschen auch) in der Regel moralisch verhalten. Es gibt mit andern Worten unter Managern vermutlich nicht mehr „schwarze Schafe“ als unter dem Rest der Bevölkerung. Jedenfalls möchte ich dies als Ausgangsunterstellung festhalten, um nicht eines der gängigen, moralistischen Vorurteile bezüglich Wirtschaft und Management zu reproduzieren.

Wie aber soll man den Ausdruck Ethikkompetenz sinnvollerweise bestimmen? Maak/Ulrich 2007 halten mindestens vier Aspekte der Ethikkompetenz von Führungsverantwortlichen fest.² Im Vordergrund dieser Bestimmungen stehen Kompetenzen von moralischen Akteuren, die gegeben sein müssen, wenn es zu moralischem Handeln kommen soll.

1. Moralisches Bewusstsein: Führungskräfte sollen sich an universalen moralischen Prinzipien (z. B. in Form der Menschenrechte) orientieren. Es wird also eine gewisse moralische Reife von ihnen erwartet.
2. Reflexionskompetenz: Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich reflexiv von ihrer eigenen Position und ihren eigenen Interessen distanzieren zu können. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbstkritik. Und es gehört auch die