

Dietmar J. Wetzel

Im Mikrokosmos des korrupten Empires – vom Arbeitshandeln der Führungskräfte

„Die Gretchenfrage für Unternehmen [und ebenso für Führungskräfte, DJW], die in einem korrupten Umfeld operieren, ist, ob sie *aktiv mitmachen*, sich *stillschweigend verweigern* oder die örtlichen Behörden und die *Welt* von der Korruption *in Kenntnis setzen*.“

Susan Rose-Ackerman

1. Das Phänomen „Korruption“: immer und überall?

Noch Mitte der sechziger Jahre konnte das Thema Korruption „fast ein Tabu“ genannt werden.¹ Im Zuge der Verbreitung ethisch-moralischer Diskussionen der letzten beiden Jahrzehnte sowohl in der Wissenschaft als auch in der Öffentlichkeit hat sich dies radikal geändert.² Folgt man gegenwärtigen Berichten, so hat der „Korruptionssumpf“ - nicht nur, aber auch medial bedingt - das ganze Land erfasst, ja sind wir auf dem Weg zum durch und durch „korrupten Empire“ (Hardt/Negri 2002: 396). Schlimmer noch: Jeder und jede scheint als Wirtschaftsbürger/in davon betroffen, direkt oder indirekt, denn zur Korruption gehören mindestens immer Zwei, eine aktive und eine passive Partei. Für den hier fokussierten Bereich der Wirtschaft vermögen ein paar Zahlen das ganze Ausmaß der prekären Lage zu verdeutlichen. Um die 25 Milliarden Euro (!) werden - Schätzungen zufolge - in Korruptionsgeschäfte weltweit investiert. Deutsche Unternehmen sind daran mit ca. 2,5 Milliarden Euro beteiligt (vgl. dazu König 2003: 124). Schon diese, mit Vorsicht zu genießenden Zahlen, legen den Schluss nahe, dass sich Korruptionsfälle nicht auf die so genannten Kleintäter beschränken lassen. In der Regel sind immer auch die Chefetagen involviert, und sei es nur, wenn es um die Billigung und Verantwortung dieser Art von - meist willkommenen - „Geschäftsausgaben“ geht (Schaupensteiner 1999: 140).

1 So etwa geäußert von Gunnar Myrdal im Jahr 1967, in: Pieth/Eigen (1999: 11).

2 Allerdings besteht die Gefahr einer bloßen Scheinthematisierung. Soll heißen: Je mehr man von Korruption oder auch von Moral/Ethik spricht, desto weniger geschieht tatsächlich im Hinblick auf Veränderungen. Solche Diskussionen haben dann allenfalls eine beruhigende und bestätigende Funktion, nach dem Motto: „Wir sind doch moralisch“ und in Bezug auf die Korruption: „ach, wie schlimm, das es so viel Korruption gibt“. Zur Scheinthematisierung gesellt sich die Aura der Scheinheiligkeit (Ulrich 1999: 151). Eine Re- und Dekonstruktion ethischer und politischer Diskurse habe ich selbst unternommen in: Wetzel (2003a).

Worauf es im von Korruption geprägten Empire „wirklich“ ankommt, zeigt sich bei einem Blick auf das mediengerechte Auftreten von Politikern wie etwa Berlusconi und Schröder, aber auch zunehmend bei Managern. Es ist nicht so sehr das warum und das was? Im Vordergrund steht das wie? Damit ist die Art und Weise gemeint, *wie etwas kommuniziert wird*. Wie vermittelt man den Eindruck einer guten und anständigen Politik und wie transportiert man ein unternehmensethisch angemessenes Bild des Betriebes nach außen in die Öffentlichkeit? Für solche und ähnliche Fragen weiß sich, nicht nur in der Politik und im Fernsehen, sondern gleichfalls am Arbeitsplatz, die Kommunikation, genauer ein bestimmter medienadäquater Kommunikationsstil, zuständig. Der Beitrag widmet sich deshalb unter dem Aspekt der Korruption dem wesentlich *kommunikationsgebundenen Arbeitshandeln der Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen*.³

Führungskräfte mit einer Managementfunktion unterscheiden sich von einfachen Angestellten dadurch, „dass sie dispositive Vollmachten besitzen und einen entsprechend gehobenen sozialen Status beanspruchen“ (Deutschmann 2002: 232). Anders gesagt: Nicht jeder oder jede, Führungskräfte in der Regel aber eben schon, verfügt über das Potenzial und den Handlungsspielraum, die zu einem korrupten Verhalten prädisponieren. Unter korruptem Verhalten bzw. unter Korruption lassen sich in einem pragmatischen Sinne, der Missbrauch öffentlicher - oder sonst anvertrauter - Macht zu persönlichem Nutzen verstehen (vgl. dazu Pieth/Eigen 1999: 11/12). Auf die Situation von Führungskräften zugespitzt: Korruption liegt immer dann vor, wenn ein *Machtmissbrauch von Angehörigen besonderer Macht* (=Führungskräfte) stattfindet. Genauer gesagt dann, wenn sich die an einer manipulierten Leistung Interessierten über sachwidrige Vorteile durch gegenseitige Beeinflussung einig werden. Dabei erweist sich das Zusammenspiel von Macht und Entscheidung als grundlegend. Ein Zusammenspiel, das Britta Bannenberg in ihrer Arbeit *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle* (2002) wie folgt umschreibt:

„Jedenfalls sind Elemente des Machtmissbrauchs enthalten. Es geht um zweckwidrige Beeinflussungen und um persönliche Vorteile, die entweder rechtswidrige Entscheidungen ermöglichen sollen oder zumindest um eine Verbindung zwischen nicht erlaubten persönlichen Vorteilen und Entscheidungen, die sachlich, von persönlichen Zuwendungen unbeeinflusst und objektiv nachvollziehbar getroffen werden sollen“ (Bannenberg 2002: 14).

3 Zur Illustration der folgenden Überlegungen dienen die in einem fast abgeschlossenen Forschungsprojekt erarbeiteten Fallstudien mit leitenden Angestellten/Führungskräften aus Hightech-Unternehmen, Banken und Versicherungen. Dazu wurden soziologische und psychoanalytische Interviews durchgeführt, die in sog. Fallkonferenzen verdichtet auf eine sozialphänomenologische Beschreibung von Formen indirekter und verschobener Aggression zielen. Das Projekt „Macht und Unterordnung in Beschäftigungsverhältnissen Angestellter“ wird am Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt am Main durchgeführt. Beteiligt sind - neben dem Autor dieses Textes - eine Soziologin, eine Psychoanalytikerin und eine Ethnologin.

Im Weiteren kann es keinesfalls darum gehen, die Korruption und ihre Ausprägungen primär moralisch zu verurteilen. Ein Vorgehen, das sich vor allem bei wirtschaftsethischen Arbeiten großer Beliebtheit erfreut. Ebenso fragwürdig erscheint es allerdings, in einem stillschweigenden (manchmal zynisch anmutenden) Einverständnis zur Korruption zu verharren. Hier wird dagegen eine dritte Lesart vorgeschlagen, der es auf eine genuin *sozialphänomenologische Beschreibung* ankommt und die sich dabei einer funktional-nüchternen Analyse verpflichtet weiß.⁴

Abgesehen von der sog. *Bagatell- und Gelegenheitskorruption*, können drei weitere Strukturformen voneinander unterschieden werden. Diese Unterscheidung hat sich auch auf die weitere Einteilung des Textes niedergeschlagen.⁵ So wird im dritten Abschnitt die *Korruption als Ergebnis (gewachsener) Beziehungen am Arbeitsplatz* verstanden. Sie ist örtlich begrenzt und umfasst eine benennbare Gruppe von Personen, die wiederholt korrupte Geschäfte betreiben. Bevor das Dilemma, in dem sich meines Erachtens Führungskräfte wiederfinden, detailliert zur Sprache kommt, ist jedoch kurz auf die beherrschende Rolle der Medien einzugehen, die durch Anklage, Skandalisierung mit anschließender Entdramatisierung auf den Plan treten (Abschnitt 2). Die Führungskräfte geraten, was sich im Kontext des Komplexes Moral, Erfolg und Korruption verfolgen lässt, unter dem Aspekt der Korruption in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und im Sinne einer „selbstkorrumpierenden Optimierung des Verhaltens“ in den Blick (Abschnitt 3 und 4). Eine Fortsetzung der Diskussion findet auf der Ebene des Unternehmens statt, wo sich eine „allgemeine Kultur der Geheimhaltung“ breit zu machen scheint.⁶ Diese schwierig zu erhellende Form der Netzwerk-Korruption, an der viele und zum Teil über einen längeren Zeitraum beteiligt sind, setzt genau genommen jenseits der einzelnen Führungskraft an. Die dabei ausgeführten Aktivitäten sind als Teil der jeweiligen Unternehmensstrategie im Rahmen einer übergreifenden (Wirtschafts-) Kriminalität zu situieren (Abschnitt 5). Abschließend erfolgt eine Betrachtung der Korruption im globalisierten Zusammenhang des „Empire“. Auf dieser Ebene spielt die Korruption der organisierten Kriminalität eine herausragende Rolle. Wege aus der Misere scheint es mehr als genug zu geben, allein es mangelt an der Umsetzung der Maßnahmen. Wenn es aber um die Realisierung der erwogenen Maßnahmen geht, stellt sich die Frage der

4 Ein sozialphänomenologisches Vorgehen versucht vor allem auf der Sprach- und Interaktionsebene indirekte Formen der Korruption aufzuspüren, was insofern notwendig ist, als es den Betroffenen darum zu tun ist, Korruption im Verborgenen ablaufen zu lassen.

5 Damit folge ich der von Bannenberg (2002: V) vorgeschlagenen Einteilung.

6 Vgl. *Frankfurter Rundschau* vom 23.01.2003. Nicht nur droht eine Kultur der Geheimhaltung, sondern weltweit sei das Vertrauen in die Rechtsstaatlichkeit des Wirtschaftsgeschehens grundsätzlich zerstört, so der Vorsitzende von Transparency International (TI). Dieser Organisation ist es gelungen, sich binnen kurzer Zeit mit über siebenzig nationalen Sektionen auf der ganzen Welt als schlagkräftige Nicht-Regierungsorganisation zu etablieren (Pieth/Eigen 1999: 3).

Entscheidung und der Entscheider, womit man wieder bei den Führungskräften angeht wäre (Abschnitt 6).

2. Korrupte Führungskräfte auf der Anklagebank Skandalisierung und Entdramatisierung in den Medien

Noch bis in die Mitte der 80er Jahre sei es der Bundesrepublik gelungen, so Erhard Blankenburg, ein „Selbstbild der Korrektheit“ aufrecht zu erhalten. Seit einiger Zeit hat sich jedoch nicht nur dieses - moralisch anständige - Selbstbild, sondern auch die wissenschaftliche Einschätzung der Korruption gründlich gewandelt. Den Berichten aus den Massenmedien entnehmen wir seit einiger Zeit, dass kaum ein Tag vergeht, an dem nicht neue Betrugs- und Korruptionsfälle, die sich im Dunstkreis von Führungskräften abspielen, aufgedeckt werden. Die Fälle Enron und Worldcom sind in aller Munde. Manager und Führungskräfte, sozusagen die Stars von gestern, finden sich unvermutet auf der Anklagebank wieder (Scheuch/Scheuch 2003: 11). Die Zunahme der strafrechtlichen Ermittlungen gerade bei vermeintlich besonders erfolgreichen Unternehmen haben dazu beigetragen, Korruption in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken. Bei der verfügbaren Datenlage und der angenommenen hohen Zahl der Dunkelziffer ist es letztlich allerdings schwer zu sagen und noch schwieriger empirisch zu belegen, ob Korruption tatsächlich zugenommen hat.⁷ Aber immerhin lässt sich davon ausgehen, dass - normativ betrachtet - nicht nur zu *viele* Korruptionsfälle existieren, sondern aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht immer ein zum Teil beträchtlicher Schaden angerichtet wird (Heimann/Mohn 1999: 534). Dankbar greifen die auf Skandalisierung und Sensationen setzenden Medien diese Fälle auf:

„Wie auch bei gewöhnlicher Kriminalität, so gehört zur ‚Korruption‘ sowohl ein Verhalten, das von Regeln abweicht, als auch ein Ankläger, der *erfolgreich* den Regelverstoß als solchen skandalisieren kann. ‚Korruption‘ konstituiert sich durch *Skandale*“ (Blankenburg 1990: 143).

Das dabei angewandte Schema ist prinzipiell immer dasselbe, die Protagonisten ähneln einander. Medienvertreter, die investigativen Journalismus betreiben, oder auch die Staatsanwaltschaft, entdecken, dass eine vormals als sauber gedachte Firma mit unlauteren Mitteln vorgeht. Meistens haben die Führungskräfte als Entscheidungsträger ihre Finger mit im Spiel. Daraus eine Meldung zu machen, die als Meldung für den Medienvertreter und das Publikum Sinn macht, gelingt genau in dem Fall, wenn das Potenzial zur Skandalisierung enthalten ist, das involvierte Unternehmen demnach groß und prominent genug erscheint und der Schaden als ungeheuerlich angesehen wird.⁸

7 Eine Ausnahme bildet die bereits erwähnte empirisch ausgerichtete Studie von Britta Bannenberg. Ihr geht es dezidiert darum, „Erkenntnisse über das Hellfeld der Korruption aus Straftaten zu gewinnen“ (2002: 479).

8 Dass die übertriebene Aufmachung des einen oder anderen Korruptionsfalles in den Medien

Denn Öffentlichkeit ist ohne die Medien nicht herzustellen. Der medial geschürten Zuspitzung und der Aufregung entspricht im dialektischen Sinne die Phase der Entdramatisierung: Auf der einen Seite trifft man auf ein Demonstrieren der Entschlossenheit zur Problembekämpfung, auf der anderen Seite eine notwendig erscheinende Beschwichtigung der betroffenen Gruppen (Höffling 2002: 13). Karl Otto Hondrich verdeutlicht in diesem Zusammenhang, dass der Skandal „der empirische Test auf die Macht der von vielen geteilten moralischen Gefühle“ ist (Hondrich 2002: 155). Negativer formuliert: Der Skandal lebt vom Moralismus, von der Berufung auf Verhaltensstandards, deren Missachtung zur Empörung nicht nur berechtigt, sondern geradezu nötig. Die Enthüllung schon minimalster Verfehlungen kann, je nach Situation und Anlass, für moralische Entrüstung sorgen. Dennoch gilt in der erregten Gesellschaft, dass der Grad der Entrüstung mit der Höhe der Korruptionssumme und dem Umfang des moralisch verwerflich, egoistischen Handelns korreliert. Günter Ogger, nicht geringer Profiteur der Skandalisierungsmacht medientauglicher Themen, hat jüngst von der Ego-AG gesprochen (Ogger 2003). Wer, wenn nicht die Manager, liefern den Prototyp für diese egozentrierten Menschen ab, die für das Überleben in der Betrüger-Wirtschaft bestens gerüstet scheinen. Berichte häufen sich generell, in denen von der *mangelnden Moral der Manager* die Rede ist, was dadurch erklärt wird, dass die Anreize für moralisches Fehlverhalten sehr groß seien (Lambrecht/Paoli 2003: 29). Doch wagen wir nach diesem kurzen Ausflug in die skandalorientierte Medienlandschaft einen Blick auf das Arbeitshandeln der Führungskräfte und berücksichtigen wir dabei insbesondere den Aspekt der Persönlichkeit.

3. Das Dilemma der Führungskräfte – zwischen Moral, Erfolg und Korruption⁹

Begeben wir uns an den „Tatort Arbeitsplatz“ und markieren wir in diesem Mikrokosmos des Unternehmens eine erste Differenzierung. Korruption nistet sich beim Arbeitshandeln der Führungskräfte nicht immer auf einer, sondern auf verschiedenen Ebenen ein: erstens auf der Ebene der Interaktion zwischen den Menschen und zweitens auf der Ebene der Persönlichkeit. Hinzu kommen die Ebene der Unternehmen (Abschnitt 5) und die der internationalen Verflechtung im global ausgerichteten Empire (Abschnitt 6). Aus einer sozialphänomenologischen Sichtweise entsteht und gedeiht Korruption immer dann am besten, wenn sie Zeit hat, wenn sich die Dinge allmählich entwickeln können. Anders gesagt: Erst, wenn persönliche Beziehungen aufgebaut

in der Öffentlichkeit ein falsches „Läuterungsbewusstsein“ evozieren kann, liegt auf der Hand. Fälschlicherweise meint man, „reinen Tisch gemacht zu haben“, vgl. dazu Richter (1996).

9 Ein kollektives Porträt deutscher Manager liefert die aktuelle Darstellung von Scheuch und Scheuch (2003: 307f.).

und eine gewisse Vertraulichkeit entstanden sind, wächst in der Regel die Bereitschaft, sich kaufen zu lassen und/oder illegale Vorteile zu gewähren (König 2003: 121). Korruption zeigt sich prinzipiell vor allem dort, wo die *private wirtschaftsbürgerliche Tugend* schwach ausgeprägt und der Versuchung erlegen ist, die Abhängigkeit anderer von der eigenen Entscheidungskompetenz in unlauterer „privater“ Bereicherungsabsicht auszunutzen. Für Peter Ulrich trifft diese Gefährdung typischerweise *Funktionsträger* in gehobenen beruflichen Positionen. Als den passiv Bestochenen würden den Führungskräften von Wirtschaftssubjekten mit scheinbar „grenzenlosem Erfolgsstreben (als aktiv Bestechende) als 'Gegenleistung' für eine für sie 'günstige' Entscheidung die mehr oder weniger vertrauliche Bezahlung eines *Schmiergeldes*“ oder Geschenke in anderer als monetärer Form angeboten (Ulrich 1998: 322). Nimmt man dagegen die Ergebnisse aus unseren Interviews zum Maßstab, so könnte man leicht zu folgendem Schluss gelangen: „Korrupt sind immer nur die anderen“. Freilich nur dann, wenn man den Befragten ohne Umstand glauben würde. Und dennoch lautet exakt so das Credo der Führungskräfte, die einem im Zuge einer empirisch-qualitativen Untersuchung mit leitenden Angestellten/Führungskräften begegnen: Korruption mag zwar vorkommen, aber man selbst sieht sich damit im Reinen.

Kommunikation, Erfolg und Korruption: der Deckmantel der Moral

Wie könnte ein erster Ansatz zu einer „Ethnographie der Führungskräfte“ im Dienstleistungsbereich mit dem Blick auf Korruption in einem sozialphänomenologischen Sinne aussehen?¹⁰ Spezieller formuliert: Wie zeigt sich und worauf kommt es bei der Korruption auf der Chefetage an? Der starke Anteil kommunikationsgebundener Tätigkeiten, mit denen sich Führungskräfte, je höher sie im Unternehmen angesiedelt sind, konfrontiert sehen, stellt bei den Befragten immer wieder ein weithin bekanntes, aber bislang wenig erforschtes Phänomen dar (Rosenstiel 1999: 5). Da die Kommunikation so sehr im Zentrum des eigenen Arbeitshandelns und als Folge davon für dessen Erfolg steht, muss vonseiten der Führungskräfte alles dafür getan werden, dass die Botschaft, die darin besteht, „etwas ganz bestimmtes“ zu kommunizieren, beim Gegenüber, sei es der Vorgesetzte oder seien es die untergebenen Mitarbeiter, ankommt und dementsprechend „richtig“ verstanden wird. Dabei geht es in der Interaktion, die eine durch Macht und Unterordnung geprägte ist, streng genommen nicht gerade selten um die Manipulation des/der anderen. Kommunikation erfüllt somit die *Funktion der Täuschung* des Gegenübers, wie das folgende Beispiel belegt. So spricht einer der im Kontext unserer Stu-

10 Bei einer solchen „Ethnographie der Führungskräfte“ kann der Aspekt der Korruption nur einer unter vielen sein. Dazu kämen „Leistung und Erfolg“, „Assessment-Center“, „Führung“, „Geschlecht“ etc. um nur die vordringlichsten Themen zu benennen.

die Befragten, nennen wir ihn Herr A, von einer in seinem Unternehmen gängigen Praxis, „sehr wohl zu wissen, dass die Situation eine andere ist, als die, die vermittelt wird“. Eine Analyse der Quartalsberichte habe ergeben, dass die meisten dieser Berichte so manipuliert seien, dass sie die Quartalserwartungen genau treffen. Dadurch werde die Vorstellung gewahrt, so der als Vertriebsleiter in einem Hightech-Unternehmen angestellte Herr A, die sich die Leute vom Unternehmen machen (sollen). Dahinter steckt selbstverständlich eine korrupte Machenschaft im Sinne des Betrugs, die vom Vorstand ihre Billigung erfährt. Nur durch ein solches Vorgehen, sicherlich kein Einzelfall, kommen Fälle wie Enron oder Worldcom überhaupt zustande. Die bewusste Täuschung durch die gezielte Abgabe von falschen Informationen nicht nur der Aktionäre, sondern ebenso der Mitarbeiter, dürfte bei solchen Unternehmen, wenn nicht an der Tagesordnung, immerhin „handelsüblich“ sein. Anders findet sich kaum eine Erklärung für den raschen Aufstieg und den ebenso rapiden Niedergang der „New Economy“, die sich als riesengroße Spekulationsblase entpuppt hat.

Auf der hier anvisierten sozialen Ebene am Arbeitsplatz ergeben sich sofort weitere schlagende Beispiele. So hat uns ein bei einem Hightech-Unternehmen beschäftigter Herr C davon berichtet, wie stark er in seiner Kommunikation darauf achten zu müssen glaubt, dass möglichst alles von dem verstanden wird, was er „weiter transportiert“ haben möchte. In seiner Funktion als Marketingleiter hat er innerhalb der Organisation mehrere Mitarbeiter unter sich, die mit Informationen (E-Mail, Face-to-face-Gespräche) versorgt sein wollen. Sender und Empfänger dieser Informationen sollen (und können) zwar nicht identisch sein, aber genau genommen - zumindest theoretisch - Identisches verstehen. An dieser Stelle zeigt sich nochmals eine andere Seite der Kommunikation. Damit ist die *Kommunikation im Dienst der (Selbst)Kontrolle* gemeint. Die Selbstkontrolle der Führungskräfte ist in gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnissen durch die Verinnerlichung der Arbeitsaufgaben schon sehr weit vorangeschritten.¹¹ Nur so kann ein Eingriff im Sinne einer Selbstnormierung der eigenen Persönlichkeit (s.u. Abschnitt 4) überhaupt stattfinden. In einem Kommunikationsverhältnis mit anderen stehend, kommt es letztlich aber genau darauf an, möglichst über viel (zusätzliche) Informationen zu verfügen, um die Mitarbeiter notfalls betrügen, hintergehen oder eben manipulieren zu können. Interessanterweise sieht Herr C unsolides Arbeiten und Vortäuschen guter Geschäftsergebnisse nur bei anderen. Das Plus an Information, aber auch das Zurückhalten, sichert ihm einen Macht- und Wissensvorsprung und verbessert seine Kontrollmöglichkeiten.

Man sieht, dass die Führungskraft mit ihrem korrupten Verhalten in zwei unterschiedlichen Bereichen ansetzt. Zum einen geht es um die Manipulation

11 Die neuere Arbeits- und Betriebssoziologie beschäftigt sich dezidiert mit dem Phänomen der Konvergenz von der Fremd- zur Selbstkontrolle, vgl. dazu Moldaschl/Voß (2002: 165).

oder das Verfälschen von Daten, die - an dem Ethikkodex der jeweiligen Firma vorbei - an den Mann oder an die Frau gebracht werden. Zum anderen wird auf der Interaktionsebene intrigiert und manipuliert, um an bestimmte Vergünstigungen, nicht selten über das Zahlen von Bestechungsgeldern, zu gelangen. Dabei geht es gar nicht immer primär darum, ob Mitarbeiter gut oder schlecht arbeiten, sondern um das Herstellen und Ausnutzen einer „situativen Gunst“, und zwar vor Ort am Arbeitsplatz. Um dies erreichen zu können, tritt neben die Leistung der inhaltlichen Arbeit, das ständige Kommunizieren, wie man sich leistungsbereit und erfolgreich zum Wohle des Unternehmens zu verhalten weiß: *Kommunikation im Dienst der Selbstpräsentation*. Unsere Befragten legen von diesem Vorgehen, übrigens nicht nur in den Interviews, durchgängig beredt Zeugnis ab. Ein sich dem Ruhestand nähernder Bankangestellter benutzte die Interviews dazu, seine früheren Erfolge nochmals aufleben zu lassen, um gleichzeitig von aktuellen Schwierigkeiten abzulenken. Selbstpräsentation wird zu einem über Praktiken eingeübten Gut im Arbeitshandeln der Angestellten und der Führungskräfte, gerade weil der Anteil der Kommunikation in einem solchen beruflichen Handeln zunimmt. Durch die Forcierung dieser Praktiken wächst aber auch die Abgängigkeit von anderen Führungspersonen, was wiederum zur Korruption prädisponiert.

Gedeckelt wird ein solches Verhalten, sei es manipulativ und/oder korrumpierend, durch eine von den Führungskräften durchwegs für sich reklamierte *moralische Integrität*. Um diese aufrecht erhalten zu können, werden im Arbeitshandeln schon einmal Umwertungen von Begriffen und Konzepten vorgenommen. So mutiert bei einer der Führungskräfte, Herr E, der aus dem Bankenbereich stammt, in einem Fall der Begriff der Demokratie bei genauerer Nachfrage in eine „Demokratie ohne Opposition“ (sic!). An dem vermeintlich moralisch fairen Auftreten hält diese Führungskraft gleichwohl fest: Mitarbeiter dürfen partizipieren und eigene Vorschläge einbringen, erläutert Herr E auf Nachfrage. Bei einer kritischen Durchsicht des im Interview Erzählten lässt sich diese (Selbst-) Einschätzung jedoch kaum halten, zumal der Befragte einräumt, schlussendlich lustvoll die *eigene* Entscheidungshoheit für sich zu realisieren. Es geht dabei nicht primär um das tatsächliche Verhalten, sondern darum, dass der Anspruch „moralisch zu sein“ auf der Ebene des einzelnen Individuums als Anspruch keineswegs verloren gehen darf. Er findet somit Eingang in das eigene „Anspruchsregister“. Die (Selbst-)Präsentation muss damit konform gehen, die Frage der tatsächlichen Bedeutsamkeit von Leistung, auch und gerade bei der Rekrutierung der Führungskräfte, rückt in den Hintergrund.¹² Der schöne Schein bestimmt das zur Schau getragene

12 Michael Hartmann hat in seinen diversen Studien darauf aufmerksam gemacht, dass sich die Leistungselite nicht über Leistung, sondern wesentlich über den 'richtigen' klassenspezifischen Habitus rekrutiert (Hartmann 2001: 201).

Selbstbewusstsein sowie den Umgang mit anderen. Interessanterweise steht, wie bereits angekündigt, einer solchen Beschreibung das moralische Empfinden der Führungskräfte auf deren individuellen Ebene entgegen. Unseren empirisch-theoretischen Studien aus dem Bereich von leitenden Angestellten und Führungskräften kann übergreifend entnommen werden, wie im Arbeitshandeln eine verstärkte *Funktionalisierung der Moral* auf den Plan tritt. Diese ist aus meiner Sicht als eine *Kehrseite (mitunter) korrupter Verhältnisse am Arbeitsplatz* zu verstehen. Soll heißen: Würden sich die Führungskräfte tatsächlich moralisch verhalten, dann dürften sie der Versuchung, korrupte Praktiken im Dienste der eigenen Vorteilnahme zu verfolgen, widerstehen. Eben dies geschieht aber nicht, wobei unmittelbar die Frage nach der Motivation für korruptes Verhalten aufkommt. Genau da, wo man Korruption am wenigsten brauchen kann, nämlich in den Unternehmen, die nicht nur Arbeitsplätze bereitstellen, sondern als Ort der Selbstverwirklichung und der eigenständig kreativen Arbeit angepriesen werden, zeigt sie sich (Thomas 1999: 523).

Was motiviert Führungskräfte zum korrupten Verhalten?

Führungskräfte, aber auch einfache Angestellte entwickeln, dabei den drohenden Jobverlust in Zeiten der Rezession vor Augen, ein Verhalten, das die Psychologen als „Rette-sich-wer-kann“-Syndrom beschreiben. Da die Menschen von der Zukunft nicht Gutes, sondern nur Ungewisses erwarten, bedienen sie sich in der Gegenwart, so gut es eben geht. Dass den Führungskräften das Wasser buchstäblich bis zum Halse steht, konnten wir in den von uns ausgewerteten Interviews durchwegs spüren.¹³ Die Wenigsten sitzen so fest im Sattel, darf man daraus schließen, dass sie auf „Zuwendungen von außen“ - legaler oder illegaler Art - nicht angewiesen erscheinen. Insofern wäre es falsch und geradezu heuchlerisch, zu leugnen, „daß die Vorteile von Korruption für die Beteiligten häufig immens sind“ (Heiman/Mohn 1999: 531). Die ökonomischen Rahmenbedingungen, dies bedarf neben der persönlichen Verantwortung einer besonderen Betonung, leisten auch hier ihren Beitrag: Steigende Arbeitslosenzahlen, auch bei Managern und leitenden Angestellten, seit Mitte der neunziger Jahre, liefern die empirisch gesättigte Rahmung der Entwicklung eines verstärkten Kampfes um das „Überleben“ am Arbeitsplatz, an dem nicht wenige zu zerbrechen drohen (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995: 19).¹⁴

Die herrschende Ideologie ist im flexibel gehandhabten Kapitalismus zweifellos eine andere. Die Leistungsgesellschaft suggeriert den Aufstieg eines jeden,

13 Ein Motiv an der Studie teilzunehmen liegt mit Sicherheit darin, dass die Beschäftigten spüren, dass etwas mit ihnen nicht stimmt und insofern der Therapiewunsch mehr oder weniger deutlich über den Gesprächen schwebte.

14 Emotionale Ausbrüche und depressive Verstimmungen bis hin zu starken Depressionen tauchen bei den von uns Befragten immer wieder als Reaktionen auf Misserfolg und den drohenden Verlust des Arbeitsplatzes auf.

ohne jedoch konkret die Bedingungen für eine persönliche „Entwicklung“ garantieren zu können. Die Stars von gestern mutieren nunmehr zu den Buhmännern von heute und morgen.¹⁵ Die betriebliche Alltagswelt steht, wie könnte es auch anders sein, im auffälligen Kontrast zu deren Versprechungen. Die Frustration über den verpassten Aufstieg, die als ungerecht empfundene Entlassung und die Angst vor Mobbing machen, so habe ich bereits darzulegen versucht, anfällig für Korruption, die sich notgedrungen auf einer mehr indirekten, also heimlichen und verschobenen Art und Weise abspielt. Direkte Informationen zu erlangen ist nahezu unmöglich, denn wer spricht schon gerne von seinen (moralischen) Verfehlungen? Gleichwohl bietet das sozialphänomenologische Vorgehen ein indirektes Erschließen und Identifizieren korrupten Verhaltens, denn eines ist sicher: Für die Beteiligten ist entscheidend, dass alles getan werden muss, um ihr eigenes korruptes Vorgehen zu vertuschen und nicht nach außen dringen zu lassen. Wie wir bereits wissen, sind im Zweifelsfalle immer nur die anderen korrupt. Die bösen Vorgesetzten, der intrigierende Kollege oder der mit unlauteren Mitteln agierende Mitkonkurrent auf dem umkämpften Markt. Besonders aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang die Befragung von Beschäftigten aus ein und demselben Unternehmen gewesen. Mit ihren sich teilweise ergänzenden, aber auch widersprechenden Beschreibungen liefern die Befragten - eher unfreiwillig - ein Sittenbild der Zustände im gegenwärtigen Wirtschaftsleben. Über diese interaktive Ebene hinausgehend bedarf es, in diesem Zusammenhang auf eine Praktik aufmerksam zu machen, die im gegenwärtigen Diskurs viel zu wenig berücksichtigt wird. Ich nenne es „selbstkorrumpierende Optimierung des Verhaltens“, eine *ars corrumpendi*, die nicht auf andere oder dritte zielt, sondern auf das eigene Selbst.

4. Beschreibung einer Praktik – selbstkorrumpierende Optimierung des Verhaltens¹⁶

Versteht man Korruption nicht nur im Sinne einer sozialen Beziehung (Höffling 2002), was ich soeben selber getan habe, sondern gleichfalls als ein Potenzial im reflexiven Verhältnis zu sich selbst, so stößt man auf eine Dimension, die ich als „persönlichkeitskorrupt“ oder genauer als „selbstkorrumpie-

15 Noch zu Beginn der neunziger Jahre konnte Horst-Eberhard Richter schreiben: „Die ausgekochtesten und windigsten Erfolgsmanager sind, ganz anders als vor zwanzig Jahren, inzwischen die eigentlichen Kultfiguren“ (1991: 69). Der hier bereits angedeutete historische Wandel bezüglich der öffentlichen Wahrnehmung der Führungskräfte bedürfte einer eigenen Untersuchung.

16 Eine Praktik ist in Anlehnung an Paul Veyne (der an Foucault anschließt) keine mysteriöse Instanz, auch keine verborgene Triebkraft: „sie ist, was die Leute tun (das Wort sagt genau, was es sagen will“ (Veyne 1992: 22). Die *Selbstpraktik* ist ein reflexives Tun und Handeln in Bezug auf das eigene Selbst. Foucault spricht auch von sog. Selbsttechniken bzw. von Technologien des Selbst, vgl. dazu Foucault (1993: 24).

rende Optimierung des Verhaltens“ bezeichnen möchte. Damit ist gemeint, dass sich Führungskräfte nicht selten „persönlichkeitskorrupt“ insofern verhalten, als sie in ihr eigenes Handeln manipulierend, ja normierend eingreifen:¹⁷ von der Fremdmanipulation zur Selbstmanipulation und, je nach Bedarf, auch umgekehrt. Motiviert und erwünscht ist dieses Vorgehen „gegen sich selbst“, wie wir unseren Fallstudien entnehmen, mitunter durch die Teilnahme an Assessment-Centern, durch Trainingsseminare und Management-Schulungen, die den Aufstieg greifbar nahe erscheinen lassen. Diese Maßnahmen gehören insofern zum weiten Feld der Lern- und Qualifikationsprozesse, die Führungskräfte prinzipiell durchlaufen müssen, falls sie im Unternehmen aufsteigen und Erfolg haben wollen. Und aufstiegswillig sind die meisten. Interessant ist aber der Moment, an dem diese „Fort- und Ausbildungsmaßnahmen“ in eine „selbstkorrumpierende Optimierung des Verhaltens“, die sich dezidiert auf einen Eingriff in die Persönlichkeit bezieht, umschlagen. Als Ansatzpunkt fungiert dann nicht mehr das Erlangen einer bestimmten Fähigkeit oder einer fachspezifischen Kenntnis, sondern die Persönlichkeit insgesamt. Damit ist jedoch keine Form der produktiven Selbstkritik gemeint, sondern ein problematischer Eingriff, der erst dadurch ermöglicht wird, dass Führungskräfte nicht nur ständig unter Fremdbeobachtung, vielmehr zudem auch unter Eigenbeobachtung stehen. Eine ganze Flut von Management-Ratgebern flankiert den in diesem Zusammenhang ausgebildeten *Drang zur Selbstoptimierung*, der im Kontext einer Ökonomisierung aller Lebensbereiche steht. So schreibt jüngst Dirk Kurbjuweit:

„Man muss sich anpassen an die Regeln der Unternehmen, die Erwartungen der Manager. Das führt dann zur Selbstökonomisierung. Man unterscheidet nicht mehr zwischen Berufsleben und Privatleben, sondern wendet die Gesetze, die einem die Lebensgrundlage sichern sollen, auch auf alle anderen Bereiche an. So vermeidet man Widersprüche in der eigenen Person, denn die können die Chance schmälern“ (Kurbjuweit 2003: 169).

Zwei Beispiele können die angesprochene Selbstökonomisierung oder Optimierung des Selbst für Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen verdeutlichen. Bei mehreren Befragten, aber insbesondere bei einer Teamleiterin mit Managementfunktion aus einem Hightech-Unternehmen, nennen wir sie Frau B, hat sich gezeigt, wie stark ihr Bedürfnis nach einer Veränderung des eigenen Arbeitsvermögens ausgebildet ist. In diesem Fall hat sich hinter ihrem Begehren nach Veränderung eine Not verborgen, nämlich den Anforderungen des Unternehmens, also über bestimmte Führungseigenschaften zu verfügen, gerecht zu werden. Fachlich hatte diese Frau einiges zu bieten. In den Interviews und in dem Assessment-Center wurde jedoch deutlich, dass Frau B den Anforderungen an eine Managementposition von ihrem Persönlichkeitsprofil her nur schwerlich entsprechen kann. Das behavioristisch orientierte Assess-

17 Der Gedanke, dass Führungskräfte so etwas wie „persönlichkeitskorrupt“ sein könnten, entstammt aus einer Diskussion mit der Projektgruppe „Macht und Unterordnung“.

ment-Center zielte aber genuin auf eine Veränderung ihrer Persönlichkeit ab, freilich unter dem Deckmantel der Weiterbildung. Noch ein weiteres Beispiel. Der bereits zuvor geschilderte Angestellte, Herr A, versucht seine „Defizite“ im Umgang mit anderen Mitarbeitern dadurch zu bewältigen, dass er „Psycho-Seminare“ besucht und so vermeintlich einen Zugriff auf das eigene Selbst gewinnen konnte. Erworbenes Pseudo- und Halbwissen gefährden bei einem derartigen Vorgehen nicht gerade selten das eigene Leistungsvermögen am Arbeitsplatz insofern, als sich der Fokus der eigenen Tätigkeiten verschiebt. Anstatt eine inhaltliche Qualifizierung anzustreben, den Umgang mit anderen zu pflegen, wird auf die Optimierung des Selbst gesetzt. Man sieht an dieser Stelle: Die Korruption infiltriert nicht nur das Verhältnis zu anderen, macht vielmehr keineswegs vor der selbstkorrumpierenden Optimierung des eigenen Selbst halt. Das bereits angesprochene Dilemma, in dem sich Führungskräfte wiederfinden, besteht nach dem Dargelegten genuin darin, von der Unternehmensseite her mehr oder weniger direkt gezwungen zu sein, Leistung und Erfolg ständig am Arbeitsplatz nicht nur zu erbringen, sondern darüber zu kommunizieren, ohne jedoch - und das ist entscheidend - das gute Selbstbild ihrer moralisch intakten Persönlichkeit in Frage zu stellen. Demnach geht es gar nicht primär um das tatsächliche Leistungsvermögen der Führungskräfte¹⁸ vielmehr um das Wahrnehmen einer „situativen Gunst“, die sich selbstredend durch eine gehörige Portion an Willkür auszeichnet. Und eben diese Willkür und das Ausgeliefert-Sein an die Situation machen anfällig für korruptes Verhalten, im Hinblick auf andere, aber auch mit dem Blick auf das eigene Selbst.

5. Korruption jenseits des Einzelnen – „Unternehmenskultur der Geheimhaltung“

Obwohl hier genuin das Arbeitshandeln von Führungskräften in den Blick genommen wird, verharrt Korruption, so wie sie beschrieben wurde, keineswegs auf der Interaktionsebene bzw. im Zugriff auf die eigene Persönlichkeit. Allerdings bleibt es darauf bezogen, insofern steht und begreife ich hier den Terminus „jenseits des Einzelnen“, denn entscheidend sind neben den Mitläufern vor allem die Entscheidungsbevollmächtigten und das sind generell die Manager und die Führungskräfte. Unternehmen, seien es die zur Veranschaulichung herausgegriffenen Banken, Versicherungen oder auch Firmen aus dem Hightech Bereich, stehen im global und flexibel agierenden Kapitalismus zunehmend in einer weltweiten Konkurrenz. Korruption setzt sich dabei als von den Unternehmen verfolgte und geheimgehaltene Strategie durch, um Verga-

18 Dennoch wäre es falsch zu glauben, Erfolg sei ohne eine entsprechende Leistung auf Dauer zu haben. Historisch gesehen scheint sich allerdings das Verhältnis zwischen Leistung und Erfolg in Marktgesellschaften in Richtung Erfolg zu verschieben (Neckel 2001: 245f).

beentscheidungen zugunsten des Unternehmens oder eines Kartells zu beeinflussen, kurzum, um die Konkurrenz mit unlauteren Mitteln außer Kraft zu setzen. Regelmäßig sind damit weitere Straftaten verbunden. Worauf es ankommt, ist das Folgende: Die neoliberale Doktrin der Wettbewerbsfreiheit und die Ideologie des freien Zugangs zu den Märkten schaffen eine veränderte Lage hinsichtlich des Politischen (Wetzel 2003b). Der Zugriff des Politischen auf die Wirtschaftsordnung steht dabei selbst auf dem Spiel, denn neben die „Ökonomisierung des Sozialen und des Kulturellen“ tritt eine „Ökonomisierung der Politik“, die auch auf staatlicher Ebene die Verflechtungen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft für Korruption anfällig werden lässt. Anders gesagt: Nicht nur bei den einzelnen Führungskräften wächst die Anfälligkeit für korruptes Verhalten, sondern gleichfalls auf der Unternehmensebene, immer zum Wohle des Unternehmens, versteht sich. Hinter der Fassade der Unternehmenskultur, die sich ethisch imprägniert und transparent gibt, setzt sich faktisch eine Kultur der Geheimhaltung und der Zurückhaltung bzw. eine Manipulation von Informationen durch. So mancher unserer Befragten, vor allem aus dem Hightech- und dem Bankenbereich, bezeugt durch sein Auftreten in den Interviews seine hohe Identifikation mit dem schönen Schein des Unternehmens, allerdings schwindet diese Identifikation deutlich, wenn sich der/die Beschäftigte negativ von den Entwicklungen, etwa durch Fusionen, betroffen weiß.¹⁹ Dass das Gefährdungspotenzial für korruptes Verhalten dadurch eher zu- als abnimmt, wurde bereits thematisiert. Ohne zu zögern, sollte die Illusion aufgegeben werden, dass durch eine fortschreitende Liberalisierung der Wirtschaftspolitik automatisch auch die Korruption verschwindet, „wie von so manchen Experten der Weltbank oder des Internationalen Währungsfonds gelegentlich behauptet wird“ (Pieth/Eigen 1999: 5). Recht besehen scheint doch gerade der umgekehrte Fall plausibel zu sein. Angenommen alle würden über die gleichen Zugangschancen verfügen, dann stellt sich die Frage, wie sich Vorteile des einen gegenüber dem anderen Wettbewerber herstellen. Vorteile drücken sich nicht unbedingt nur über das vermeintlich bessere Produkt und die günstigeren Preise aus. Anreize für unlautere Absprachen und das Zahlen von Bestechungsgeldern bleiben bestehen, denn auf der Unternehmensebene sieht man sich zumeist außerstande, durch einen klaren Verzicht auf Bestechung eine Schwächung der Marktposition zu riskieren und damit womöglich auch vor Ort Arbeitsplätze zu gefährden. Korruption wird wettbewerbsorientiert gedacht sogar belohnt:

„Im Wettbewerb der Korruption wird das effizienteste Unternehmen selektiert, aber der Nutzen für den Staat wird geschmälert. Im Fall der Auftragsvergabe kann zum Beispiel ein Teil des Bestechungsgeldes im Wert des Auftrages versteckt werden“ (Rose-Ackerman 1999: 43).

19 Scheitern bzw. eine „Kunst des Absteigens“ erweisen sich als zunehmend wichtig werdende Themen im Zusammenhang mit der gegenwärtigen ökonomischen Krise der Führungskräfte/Angestellten.

Bei der angeführten Auftragsvergabe sind wiederum die Führungskräfte und die Manager gefordert, da sie vor der Entscheidung stehen, sich der Korruptionsofferte zu beugen oder ihr zu widerstehen: Durch die bereits beschriebene Funktionalisierung der Moral halten sich Führungskräfte dieses Problem buchstäblich vom Leib. Den anderen, meist den Vorgesetzten, wird die Verantwortung für das „richtige Handeln“ als Bürde auferlegt. Dennoch darf davon ausgegangen werden, dass sich – nunmehr aus der Makroperspektive betrachtet – der neoliberale Kapitalismus nicht an moralische Vorgaben, die vom Einzelnen funktionalisiert werden, gebunden weiß (Wetzel 2003b). Sonst würde es ja keine Korruption und keine Verbrechen auf der Unternehmensebene geben. Insofern ist Hans Magnus Enzensberger zuzustimmen, wenn er von einem enormen Potenzial an krimineller Energie gerade im ökonomischen Bereich ausgeht (*Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 4.9.2002). Erst in jüngster Zeit nimmt das ganze Ausmaß der Misere mehr und mehr Gestalt an. Das ökonomische System westlicher postindustrieller Gesellschaften prozessiert nicht über Moral, sondern ist – im Gegenteil – für unlauteren Wettbewerb (Preisabsprachen, unlautere Auftragsvergaben) geradezu anfällig. Die verborgene Hand des Marktes funktioniert nicht ohne verborgene Faust und schon gar nicht ohne „interne Regelungen“ (Thomas L. Friedman). Interne Regelungen können vieles bedeuten: gerechtfertigte Gratifikationen, Boni etc., aber eben auch Geschenke, Zuwendungen und „Schmiergelder“. Abschließend ist folgerichtig zu fragen, inwiefern diese unter Entscheidungsdruck stehenden Führungskräfte auf der globalen Ebene des Empires einen Beitrag zur Ächtung und Bekämpfung der Korruption leisten können.

6. Zeitdiagnose „korruptes Empire“ und die Rolle der Führungskräfte

Folgen wir – wenn auch nur einen Augenblick – der nicht immer ganz einleuchtenden Zeitdiagnose von Hardt/Negri, dann herrscht im Empire überall die „Pestbeule Korruption“. Die beiden Autoren begreifen Korruption als „Eckpfeiler und Schlüsselement von Herrschaft (...)“. Durch Korruption legt die imperiale Macht einen Rauchs Schleier über die Welt, und das Kommando über die Menge wird inmitten dieser stinkenden Wolke ausgeübt, fernab von Licht und Wahrheit“ (Hardt/Negri 2002: 396). In ein derartig nebulöses Rauen wollte der vorliegende Text gerade nicht einstimmen, vielmehr aus der *Perspektive des Arbeitshandelns der Führungskräfte*, sozusagen im Mikrokosmos des Empires, sozialphänomenologisch über einige Facetten, Gesichter und Dimensionen der Korruption Auskunft geben. Denn die Äußerung eines – meist ethisch-moralisch motivierten – Generalverdacht trägt aber auch rein gar nichts zur Analyse, Kritik und Bekämpfung von Korruptionsdelikten sowie den dabei benutzten korrupten Praktiken bei. Hardt/Negri haben allerdings insofern den Zeitgeist getroffen, als Korruption als Thema aktueller und

akuter denn je erscheint. Bedingt durch die Globalisierung der Wirtschaft hat sich die Verbreitung und der Einfluss der Korruption im flexiblen Kapitalismus (Sennett) weltweit dynamisiert.

Die *Lust an der Korruption*, nicht nur aktiv, sondern auch von der Zuschauerseite aus, ist nicht zu verleugnen. Die Medien machen reichlich Gebrauch von dieser Lust. Fraglos müssen sich Gesellschaftskritik, Justiz und Politik, aber insbesondere auch die Unternehmen, dem schillernden Phänomen der Korruption annehmen. Insbesondere die Leitungsspitze von Unternehmen muss die Bekämpfung der Korruption und des hohen Kontrolldefizits in Unternehmen, aber auch in Verwaltungen zur Chefsache erklären. Vorbildcharakter, Glaubwürdigkeit, ein Ethos der Informationspflicht hinsichtlich des Wirtschaftsstrafrechts und die Zielvorgabe: Vermeidung von Korruption sind Kennzeichen einer verantwortlichen Unternehmensleitung, die nicht nur darüber spricht, sondern ein solches Verhalten zu praktizieren versteht (Wartenberg 1999: 269f.). Der zweifellos, gerade bei erfolgsorientierten Führungskräften, bestehende Anreiz zum korrupten Verhalten muss eingestanden und u.a. mit dem Hinweis begegnet werden, dass das Risiko strafrechtlich verfolgt zu werden, größer geworden ist. Als besonders anfällig erweist sich ein Tätertypus,²⁰ dem man nicht selten in Leitungsfunktion in Unternehmen begegnet. Es ist der im Kontext eines erfolgsorientierten und moralisch korrekten Auftretens agierende und sozial angepasste, ehrgeizige Aufsteiger, wie er nicht nur von den aus der Dienstleistungsbranche stammenden Unternehmen bevorzugt wird. Entsprechend sind auch wir im Zuge unserer Studie auf diesen Typus vermehrt gestoßen. Es wird sich erst noch zeigen müssen, inwiefern es gelingt diese „neuen Angestellten/Führungskräfte“ von Korruptionspraktiken fern zu halten.

Doch auch wenn alle Maßnahmen umgesetzt werden sollten (Wartenberg 1999: 269f.; Rose-Ackerman 1999: 50f.), ändert sich nichts an der grundlegenden Ambivalenz, die sich abschließend hinsichtlich des Umgangs mit dem Phänomen Korruption beschreiben lässt. Auf der einen Seite gibt es eine - nicht zu leugnende - zunehmend moralisch-ethisch begründete Ablehnung und Verurteilung der Korruption, was im speziellen Fall der Führungskräfte, wie gezeigt wurde, zu einer *Funktionalisierung der Moral* mutiert. Dies ändert allerdings nichts an der Ablehnung, die sich über die medial gestützte Öffentlichkeitswirksamkeit der Thematik und vor allem die geäußerten Überzeugungen zeigt, Korruption sei schädigend für die Geschäftsmoral und gefährde die Grundlagen der Marktwirtschaft. Auf der anderen Seite muss man jedoch die Ablehnung einschneidender Maßnahmen nennen, sobald ureigenste Interes-

20 Bannenberg unterscheidet zwei Tätertypen: den sozial angepassten, ehrgeizigen Aufsteiger und die klassische „Betrügerpersönlichkeit“ (2002: 484). In Übereinstimmung mit ihren Forschungsergebnissen würde ich nur einen kleinen Teil als „Betrügerpersönlichkeit“ im Bereich der Dienstleistungswirtschaft vermuten.

sen von Unternehmen und einflussreichen Führungskräften berührt werden. Dahinter verbirgt sich demnach nicht selten eine Doppelmoral, die es als solche ernst zu nehmen gilt. Meine Überlegungen habe ich daher jenseits einer schlichten moralischen Verdammung auf der einen und einer stillschweigenden Akzeptanz der Korruption auf der anderen Seite, zu formulieren versucht. Mein Plädoyer ging dahin, erste Schritte einer funktional-nüchtern ausgerichteten sozialphänomenologischen Beschreibung der Korruption im Kontext des Arbeitshandelns der Führungskräfte zu verfolgen. Dabei hat sich gezeigt, dass Korruption unter globalisierten, wirtschaftlich zunehmend prekären Verhältnissen eine nicht zu unterschätzende Rolle bei Führungskräften spielt. Auf der Unternehmensebene, im Umgang mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch im Selbstverhältnis.

7. Literatur

- Baethge, Martin/Denking, Joachim/Kadritzke, Ulf (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Bannenberg, Britta (2002): *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle: eine kriminologisch-strafrechtliche Analyse*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Blankenburg, Erhard (1990): Korruption und Skandal – zwei Seiten derselben Medaille, in: Oswald, Hans (Hg.), *Macht und Recht. Festschrift für Heinrich Popitz zum 65. Geburtstag*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 141-154.
- Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriosociologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim und München: Juventa.
- Foucault, Michel (1993): Technologien des Selbst, in: Martin, Luther H./Huck Gutman/ Patrick H. Hutton (Hg.), *Technologien des Selbst*. Frankfurt am Main: S. Fischer, S. 24-62.
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2002): *Empire. Die neue Weltordnung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hartmann, Michael (2001): Klassenspezifischer Habitus oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium? Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft, in: Kraus, Beate (Hg.), *An der Spitze. Von Eliten und herrschenden Klassen*. Konstanz: UVK, S. 157-208.
- Heimann, Fritz F./Mohn, Carel (1999): Die Rolle der Privatwirtschaft bei der Bekämpfung der internationalen Korruption“. In: Pieth, Mark/Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäftsverkehr*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 531-550.
- Höfling, Christian (2002): *Korruption als soziale Beziehung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Hondrich, Karl Otto (2002). *Enthüllung und Entrüstung. Eine Phänomenologie des politischen Skandals*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Informationszentrum Sozialwissenschaften (Hg.) (2002): *Moral und Skandal. Versuchungen der Macht*. Bearbeitet von Gisela Ross-Strajhar: www.gesis.org/Information/Themen/Fokus/pol_skan/polsk_t.htm [Stand: 07.05.2002]
- König, Johann-Günther (2003): *Finanzkriminalität. Geldwäsche, Insidergeschäfte, Spekulation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kurbjuweit, Dirk (2003): *Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Lambrecht, Matthias/Paoli, Nicola de (2003): Manager ohne Moral, in: *Financial Times Deutschland*, 28. Februar 2003, S. 29.
- Moldaschl, Manfred/Voß Günter G. (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit*. München und Merzig: Rainer Hampe Verlag.
- Neckel, Sighard (2001): „Leistung“ und „Erfolg“. Die symbolische Ordnung der Marktgesellschaft. In: Barlösius, Eva/ Hans-Peter Müller/ Steffen Sigmund (Hg.), *Gesellschaftsbilder im Um-*

- bruch. *Soziologische Perspektiven in Deutschland*. Opladen: Leske & Budrich, S. 245-265.
- Ogger, Günter (2003): *Die EGO-AG. Überleben in der Betrüger-Wirtschaft*. München: C. Bertelsmann.
- Pieth, Mark/Eigen, Peter (Hg.) (1999): *Korruption im internationalen Geschäftsverkehr: Bestandsaufnahme, Bekämpfung, Prävention*. Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn.
- Pletscher, Thomas (1999): Wie halten wir unser Haus sauber? - Bekämpfung der Korruption aus Sicht der Wirtschaft, in: Pieth, Mark und Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäftsverkehr*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 273-289.
- Richter, Horst-Eberhard (1989): *Die hohe Kunst der Korruption. Erkenntnisse eines Politik-Beraters*. München: Heyne.
- Richter, Horst-Eberhard (1996): „Ein Schuss Korruption gehört zum Erfolgsrezept“, in: *Tages-Anzeiger Zürich*, 27. September 1996, S. 69.
- Rose-Ackerman, Susan (1999): Globale Wirtschaft und Korruption, in: Pieth, Mark und Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäft*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 40-55.
- Rosenstiel, Lutz von (1999): Grundlagen der Führung, in: ders., (Hg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-38.
- Schaupensteiner, Wolfgang J. (1999): Korruption in Deutschland - Das Ende der Tabuisierung, in: Pieth, Mark und Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäft*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 131-147.
- Scheuch, Erwin K./Scheuch, Ute (2003): *Manager im Größenwahn*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Thomas, Jürgen (1999): Korruptionsbekämpfung - Aufgabe für den Gesetzgeber oder Herausforderung für das Management, in: Pieth, Mark und Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäft*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 523-529.
- Ulrich, Bernd (1999): Der moralisierende Egoismus. Oder die Schwachen, das sind die Stummen, in: *Kursbuch 136: Schluß mit der Moral*, Juni 1999, S. 143-153.
- Ulrich, Peter (1998): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 2. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.
- Veyne, Paul (1992): *Foucault: Die Revolutionierung der Geschichte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wartenberg, Ludolf-Georg von (1999): Empfehlungen für die gewerbliche Wirtschaft zur Bekämpfung der Korruption in Deutschland, in: Pieth, Mark und Peter Eigen (Hg.), *Korruption im internationalen Geschäftsverkehr*, Basel/Frankfurt am Main: Helbing und Lichtenhahn, S. 269-274.
- Wetzell, Dietmar J. (2003a): *Diskurse des Politischen. Zwischen Re- und Dekonstruktion*. München: Fink.
- Wetzell, Dietmar J. (2003b): Neoliberalismus, Unternehmensführung und Arbeit - vom Politischen im flexiblen Kapitalismus, in: Vogl, Joseph (Hg.), *Gesetz und Urteil. Beiträge zu einer Theorie des Politischen*, Weimar: VDG-Verlag (i.E.).