Department
for Business
Innovation & Skills

Better
Regulation
Delivery Office

Ethikbasierte Wirtschaftsregulierung: Was uns die Wirklichkeit lehrt

Christopher Hodges

Professor für Rechtssysteme und Fellow des Wolfson College,

Universität Oxford

Februar 2016

Ethikbasierte Wirtschaftsregulierung:

Was uns die Wirklichkeit lehrt

Christopher Hodges

Professor für Rechtssysteme und Fellow des Wolfson College, Universitat Oxford[1]

Im November 2015 beauftragte das Amt der britischen Regierung für bessere Rechtssetzung (BRDO - Better Regulation Delivery Office) Professor Dr. Christopher Hodges, eine kurze Einführung in die wichtigsten Konzepte seines kürzlich erschienenen Buches zu erstellen, "Recht und Unternehmensverhalten: Integration der theoretischen Grundlagen für Regulierung, Rechtsdurchsetzung, Rechtseinhaltung (Compliance) und Ethik". Es untersucht Theorien und Praktiken der Steuerung des Verhaltens von Unternehmen durch Regulierungstechniken, die sich auf die folgenden Haupttheorien stützen: Abschreckung, wirtschaftlich rationales Handeln, dem Anlass angepasste Regulierung und die Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie.

Das Ziel dieser Kurzdarstellung ist es, Regulierungsbehörden und anderen mit Interesse an regulatorischer Wirksamkeit einen Überblick über folgende Themen zu geben: die dazu in der Forschung vertretenen Theorien und die empirische Evidenz, die in diesem Buch dargestellt werden, sowie über die vom Autor vertretene neue Theorie „ethikbasierter Regulierung".

[1] MA PhD FSALS, Professor für Rechtssysteme und außerordentlicher Fellow des Wolfson College, Universität Oxford, Leiter des Swiss Re / CMS-Forschungsprogramms für Zivilrechtspflege, Zentrum für rechtssoziologische Studien, Oxford, Honorarprofessor 2013-2016 an der China Universität für Politikwissenschaft und Recht, Peking. Die Forschungen werden durch Zuwendungen der Swiss Reinsurance Company Limited, des European Justice Forum und der internationalen Rechtsanwaltskanzlei CMS unterstützt. Für die deutsche Fassung dankt der Autor Herrn Rechtsanwalt Dr. Herbert Woopen, Köln.

Zusammenfassung

Dieses Papier fasst den aktuellen Befund der Erkenntnisse zusammen, die Hinweise darauf geben, wie öffentliche Aufsichtsbehörden in modernen westeuropäischen Demokratien es am besten anstellen sollten, das Marktverhalten von Unternehmen zu beeinflussen. Das Papier stützt sich vor allem auf die Ergebnisse der Verhaltenspsychologie, gemeinsame ethische Werte sowie wirtschaftliche und kulturelle Anreize. Die Grundidee ist ein Ansatz der Kooperation zwischen den Unternehmen, inklusive ihrer Vertreter, und den involvierten Behörden, gestützt auf gemeinsame ethische Überzeugungen. Der Ansatz ist durch fünf Kernaussagen zu charakterisieren:

1. Regelkonformes Verhalten kann nicht durch Regulierung allein gewährleistet werden; eine ethische Kultur in der Wirtschaft ist eine wesentliche Komponente, die gefördert und nicht untergraben werden sollte.
2. Regulierungs- und andere Systeme müssen so entwickelt werden, dass sie Nachweise für die Ernsthaftigkeit der Selbstverpflichtung zu ethischem Verhalten liefern, so dass darauf Vertrauen gestützt werden kann.
3. Systemisches Lernen muss sich auf die Erfassung von Informationen stützen, und eine Maximierung der Berichterstattung über Probleme erfordert eine Kultur ohne Schuldzuweisungen.
4. Regulierung wird am effektivsten sein, wenn sie auf Mitwirkung und Beteiligung aller Parteien beruht.
5. Die Gesellschaft muss vor denjenigen geschützt werden, die Gesetze brechen; die Menschen erwarten, dass Fehlverhalten mit Sanktionen geahndet wird, die dem jeweiligen Fall angemessen sind.

Weitreichende Befugnisse und Ermessensfreiheit: Was soll wann eingesetzt werden?

Die Behörden, die für die Durchsetzung von Wirtschafts- und Aufsichtsrecht zuständig sind, haben eine sehr beträchtliche Vielfalt und Palette von „Vollstreckungsmaßnahmen“ in ihren Werkzeugkästen (diese reicht von Inspektionen bis hin zu Hilfe und Beratung), unterstützt durch Straf-, Zivil- und Reputations-Sanktionen, und in einigen Fällen auch durch die Möglichkeit, Wiedergutmachung zu erzwingen. Wie sollen die Behörden diese Befugnisse nutzen?

Im Folgenden sollen die Grundüberlegungen zusammengefasst werden, aus denen heraus eine zur Rechtsdurchsetzung berufene Behörde bestimmte Mittel aus ihrem Werkzeugkasten einsetzen soll, um das rechtlich vorgeschriebene Ergebnis effektiv zu erzielen. Bei der Ausübung des diesbezüglichen Ermessens ist ihre berufliche Fachkompetenz von großer Wichtigkeit. Das Vereinigte Königreich wird von manchen als Weltmarktführer für innovative Ansätze in der Regulierung betrachtet.[2] Eine wirksame allgemeine Vorgehensweise bei der „Rechtsdurchsetzung“ zu entwickeln wird international als ein noch wenig beachtetes, aber hochwichtiges Aufgabenfeld angesehen.[3] Aufgrund empirischer Daten aus der Verhaltens–psychologie und der regulatorischen Praxis empfiehlt sich der nachfolgend zusammengefasste Ansatz.

[2] *Better Regulation in Europe: United Kingdom* (OECD, 2010); *OECD Regulatory Policy Outlook 2015* (OECD, 2015).
[3] *Best Practice Principles for Regulatory Policy: Regulatory Enforcement and Inspections* (OECD, May 2014).

Grundwerte

Das Wesen einer modernen Demokratie beruht auf dem Respekt vor anderen Menschen und drückt sich in einer Bekräftigung der Geltung grundlegender Menschenrechte aus. Die Anwendung dieser politischen Grundentscheidung auf eine vitale Marktwirtschaft bedeutet, dass die Gesellschaft den Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf Basis ehrlichen Handels unterstützt, um so das Gemeinwohl zu fördern. Handel und eine harmonische Gesellschaft funktionieren auf der Basis von Vertrauen. Demnach ist der Zweck des Wirtschafts- und Aufsichtsrechts, weitverbreitetes Vertrauen in Unternehmen zu ermöglichen, auf dessen Basis eine gesunde, nachhaltige und wachsende Wirtschaft bestehen kann, die wiederum Beschäftigung, soziale Stabilität und Innovation hervorbringt.

Gesetzgebung und Regulierung haben sich aus einem historischen Modell entwickelt, in dem ein mächtiges Individuum die Handlungen seiner Untergebenen befehligte und steuerte, indem es unbeeinträchtigte Autorität, mit oder ohne Rechtfertigung, gestützt auf Angst oder harte Bestrafungen gegen diejenigen durchsetzen konnte, die nicht gehorchten. In der gegenwärtigen Gesellschaft ist dieses vertikale Gehorsamsmodell ersetzt worden durch ein eher horizontales Modell des gegenseitigen Vertrauens. Selbst wenn Aufsichtsbehörden beträchtliche Befugnisse haben, das Recht durchzusetzen, müssen sie fair und dem Anlass entsprechend angemessen handeln, das vorgeschriebene Verfahren einhalten und für ihre Handlungen einstehen. Vollstreckende Behörden können beträchtliche Befugnisse haben und manchmal schwerwiegende Sanktionen verhängen, sind aber dabei Beschränkungen unterworfen. Hier soll skizziert werden, wie eine Behörde des 21. Jahrhunderts mit "Vollstreckung" umgehen sollte, zumindest im Rahmen der regulatorischen Strukturen wie sie im Vereinigten Königreich bestehen.

Wie Menschen Entscheidungen treffen: Fairness, Verhältnismäßigkeit, Moral

Entscheidungen werden von Menschen getroffen, nicht von Organisationen, auch wenn die Strukturen, Systeme, Ziele, Kulturen und Anreize innerhalb von Organisationen die Entscheidungen derjenigen Menschen beeinflussen können, die in ihnen arbeiten. Wenn man auf die Einhaltung der Gesetze abzielt, muss man daher sowohl das Verhalten der Menschen als auch das des organisatorischen Umfelds ins Auge fassen.

Empirische Forschungen haben ergeben, dass Menschen Regeln dann einhalten, wenn[4]

a. die Regel mit ihrem eigenen inneren Wertesystem in Einklang steht,

b. die Regel auf faire Weise entstanden ist, und

c. die Regel fair angewendet wird.[5]

Die einzelnen Menschen müssen nicht mit jeder gesetzlichen Bestimmung vertraut sein, aber auf Basis eines generellen Sinns für Gerechtigkeit handeln. Wenn der einzelne dann mit einer bestimmten Situation konfrontiert wird, kann er für sich Beispiele sozialer Normen

[4] L Friedman, *The Legal System: A Social Science Perspective* (Russell Sage Foundation, 1975), 105-13; RA Kagan, N Gunningham and D Thornton, 'Fear, duty, and regulatory compliance: lessons from three research projects' in C Parker and VL Nielsen (eds), *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation* (Edward Elgar, 2012).

[5] J Darley, TR Tyler and K Bilz, 'Enacting justice: the interplay of individual and institutional perspectives,' in M Hogg and J Cooper (eds), *The SAGE Handbook of Social Psychology* (Sage, 2003); TR Tyler, *Why People Obey the Law* (Yale University Press, 2006); TR Tyler and SL Blader, *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement* (Psychology Press, 2000).

oder Gebräuche aus seinem Erfahrungsschatz heranziehen, denen er gesellschaftlich angemessenes Verhalten und normative Orientierung entnehmen kann.[6] Daher wird das Lernen von plastischen Situationen ein hilfreiches Mittel sein, ebenso wie die Erinnerungen daran.[7]

Wir wissen eine Menge darüber, wie Menschen Entscheidungen treffen, auch, warum sie Regeln in irrationaler Weise brechen oder voraussehbare Fehler machen.[8] Menschliches Verhalten *reagiert sehr stark auf soziale Einflussnahme:* die Leute wollen im Einklang sein mit dem Verhalten, das sie bei anderen wahrnehmen,[9] und dieser Einfluss kann bekannte Tatsachen oder eigene ideologische Weltanschauungen überwinden.[10] So hat sich herausgestellt, dass Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen für Unternehmensleiter auch deswegen ein Thema sind, weil sie Angst vor einer Rufschädigung haben.[11] Menschen können dadurch beeinflusst werden, *wie Informationen präsentiert oder eingebettet werden,* so dass sie lebhaft und plastisch vorgebracht eine höhere Durchschlagskraft auf das Verhalten haben als statistische und abstrakte Informationen. Menschen zeigen oft *Verlustaversion:* sie haben eine größere Abneigung gegen Verluste als Vorliebe für entsprechende Gewinne.[12] Menschen haben zudem *Schwierigkeiten in der Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten:* sie zeigen oft unrealistischen Optimismus,[13] können die Wahrscheinlichkeiten unterschätzen oder völlig außen vor lassen, insbesondere wenn starke Emotionen ausgelöst werden,[14] und wenn Emotionen stark empfunden werden, können sie sich auf das Ergebnis konzentrieren und nicht auf die Wahrscheinlichkeit, dass es überhaupt eintritt.[15] Urteile über Wahrscheinlichkeiten sind oft davon beeinflusst, ob einem hierzu ein zeitnah erlebtes Ereignis in den Sinn kommt.[16] Die Achtung der Menschen vor Regeln und

---

[6] A Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Prentice-Hall, 1986), 103; JR Anderson, *Learning and Memory: An Integrated Approach* (Wiley, 2000), 348.

[7] C Engel, 'Learning the Law' (2008) 4(3) *Journal of Institutional Economics* 275; FC Bartlett, *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology* (Cambridge University Press, 1932), 204, 206; JR Anderson, *Learning and Memory: An Integrated Approach* (Wiley, 2000), 285.

[8] Vgl. allgemein T Gilovich, D Griffin, and D Kahneman (eds), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (Cambridge University Press, 2002); D Kahneman and A Tversky (eds), *Choices, Values, and Frames* (Cambridge University Press, 2000).

[9] Sh. z.B. D Hirshleifer, 'The Blind Leading the Blind: Social Influence, Fads, and Informational Cascades', in M Tommasi and K Ierulli, (eds), *The New Economics of Human Behavior* (Cambridge University Press, 1995), 188, 189; E Duflo und E Saez, 'The Role of Information and Social Interactions in Retirement Plan Decisions: Evidence from a Randomized Experiment' (2003) 118 *Quarterly Journal of Economics* 815, 839; H Allcott, 'Social Norms and Energy Conservation' (MIT Center for Energy and Environmental Policy Research Working Paper No 09-014, Oct 2009); SE Carrell, M Hoekstra, and JE West, *Is Poor Fitness Contagious? Evidence from Randomly Assigned Friends* (NBER Working Paper No 16518, Nov 2010); AV Banerjee and E Duflo, *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Poverty* (Public Affairs, 2011) 267-268.

[10] SE Asch, 'Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments' in H Guetzkow (ed), *Groups, Leadership and Men* (1951) 177, 186; GL Cohen,' Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs' (2003) 85 *Journal of Personal & Social Psychology* 808, 819.

[11] M Miller, *Director Leadership of Health and Safety* (Health & Safety Laboratory, 2005), iv.

[12] Sh. RH Thaler, D Kahneman, and JL Knetsch, 'Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem', in RH Thaler, *Quasi Rational Economics* (Russell Sage, 1991), 167, 169; AP McGraw, et al, 'Comparing Gains and Losses' (2010) 21 *Psychological Science* 1438, 1444; D Card and GB Dahl, 'Family Violence and Football: The Effect of Unexpected Emotional Cues on Violent Behavior' (2011) 126 *Quarterly Journal of Economics* 103, 105–06, 130–35.

[13] Sh. C Jolls, 'Behavioral Economics Analysis of Redistributive Legal Rules' (1998) 51 *Vanderbilt Law Review* 1653, 1659. See generally T Sharot, *The Optimism Bias: A Tour of the Irrationally Positive Brain* (Knopf, 2011).

[14] Sh. GF Loewenstein, et al, 'Risk as Feelings', (2001) 127 *Psychology Bulletin* 267, 280.

[15] Sh. Y Rottenstreich and CK Hsee, 'Money, Kisses, and Electric Shocks: On the Affective Psychology of Risk' (2001) 12 *Psychological Science* 185.

[16] Sh. A Tversky and D Kahneman, 'Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability' (1973) 5 *Cog Psych* 207, 221.

vor dem System im Ganzen wird generell untergraben, wenn sie sehen, dass die Regeln nicht einheitlich konsequent und fair durchgesetzt werden.[17]

Ein beträchtlicher Komplex empirischer Forschung belegt den Erfolg des Ansatzes, die "weiche Durchsetzung" von Gesetzesgehorsam zu fördern, und zwar mit Quellen aus so verschiedenen Gebieten wie der Altenpflege,[18] der Wasserverschmutzung,[19] der Arbeitsplatzsicherheit und -gesundheit, insbesondere im Schienenverkehr,[20] im Umweltschutz,[21] im Bergbau,[22] in Produktionsstätten in Thailand,[23] in der Lebensmittelwirtschaft,[24] in den Zuständigkeitsbereichen einiger australischer Behörden,[25] in der dänischen Landwirtschaft[26] und im Schutz des Fischbestands im Vereinigten Königreich.[27] Es gibt in diesen Forschungsarbeiten wenig, was Durchsetzungspraktiken empfehlen würde, die auf Abschreckung beruhen oder auf der Annahme, dass die Menschen Entscheidungen meist auf Basis ökonomischen Kalküls treffen.

Eine Umfrage des britischen Rechnungshofs ergab, dass Unternehmen im Vereinigten Königreich, insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), oft Klarheit darüber fehlt, *wie* sie die Regeln einhalten können.[28] Untersuchungen verschiedener Behörden fanden heraus, dass KMU der Überzeugung sind, dass sie die Regeln einhalten, bis dass sie jemand, den sie respektieren, darauf hinweist, dass dies nicht ganz der Fall ist und sie es besser machen könnten, woraufhin sie üblicherweise damit einhergehende Ratschläge befolgen.[29] Diese Tatsachen beeinflussten den Eindruck der Regierung, dass Verhalten stark durch Information, Rat, Unterstützung und Erinnerung gesteuert wird - was völlig im Einklang steht mit den Erkenntnissen der psychologischen Forschung.

---

[17] TR Tyler and HJ Smith, 'Social Justice and Social Movements' Chap. 101, in DT Gilbert, ST Fiske and G Lindzey (eds), *The Handbook of Social Psychology*, 4th Edition. Vol. II, 595-629 (New York, NY: Oxford University Press, 1998); TR Tyler und P Degoey, 'Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions' in RM Kramer and TR Tyler (eds), *Trust in Organizational Authorities,* 331 (Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1996); K Murphy, '"Trust Me, I'm the Taxman": The Role of Trust in Nurturing Compliance' (2002) *Centre for Tax System Integrity Working Paper no. 43* 1-31.

[18] Sh. I Ayres and J Braithwaite, *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate* (Oxford University Press, 1992).

[19] K Hawkins, *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution* (Clarendon Press, 1984); K Hawkins, *Law as Last Resort* (Oxford University Press, 20902).

[20] H Genn, 'Business responses to the regulation of health and safety in England' (1993) 15 *Law and Policy* 219; BM Hutter, *Compliance: Regulation and Environment* (Clarendon Press, 1997); BM Hutter, *Regulation and Risk: Occupational Health and Safety on the Railways* (Oxford University Press, 2001).

[21] P Grabosky, 'Beyond the Regulatory State' (1994) 27(2) *Australian and New Zealand J of Criminology* 192; P Grabosky, 'Green Markets: Environmental Regulation by the Private Sector' (1994) 16(4) *Law and Policy* 419-48; N Gunningham and P Grabosky, *Smart Regulation. Designing Environmental Policy* (Oxford University Press, 1998).

[22] F Haines, *Corporate Regulation: Beyond 'Punish or Persuade'* (Clarendon Press, 1997).

[23] F Haines, 'Regulatory Reform in Light of Regulatory Character: Assessing Industrial Safety Change in the Aftermath of the Kader Toy Factory Fire in Bangkok, Thailand' (2003) 12 *Social and Legal Studies* 461.

[24] BM Hutter and C Jones, 'From government to governance: external influences on business risk management' (2007) 1 *Regulation & Governance* 27.

[25] J Braithwaite and P Grabosky, *Of Manners Gentle: Enforcement Strategies of Australian Business Regulatory Agencies* (Oxford University Press, 1987).

[26] PJ May and S Winter, 'Regulatory Enforcement and Compliance: Examining Danish Agro-Environmental Policy' (1999) 18(4) *Journal of Policy Analysis and Management* 625.

[27] J Black and R Baldwin, 'Really Responsive Regulation' (2008) 71(1) *Modern Law Review* 59.

[28] *Delivering regulatory reform. Report by the Comptroller and Auditor General* (National Audit Office, 2011).

[29] R Fairman und C Yapp, *Making an impact on SME compliance behaviour: An evaluation of the effect of interventions upon compliance with health and safety legislation in small and medium sized enterprises* (Health and Safety Executive, 2005), Research Report 366; *The Anderson Review of Government Guidance on Regulation. Business Perspectives of Government Guidance. Research Study Conducted for Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform. Final Report* (Ipsos MORI, 2008); *The Anderson Review. Summary of views from meetings with small and medium sized enterprises (SMEs)* (Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, 2009); *How Your Business Can Achieve Compliance: Guidance* (Office of Fair Trading, 2010) OFT1278.

Die Idee der "Leitbehörde" (Primary Authority) im Vereinigten Königreich baut hierauf auf, indem sie die Beziehungen nutzt, die Organisationen wie Wirtschaftsverbände zu ihren Mitgliedern haben, um aktuelle regulatorische Themen dieser Unternehmen zu identifizieren und an sie hierzu inhaltlich hilfreiche Materialien zu verteilen. Damit bekommt die Aufsichtsbehörde ein wirksames Mittel in die Hand, um Verbesserungen bei der Gesetzesbefolgung zu fördern. So arbeitet z.B. der nationale Verband der Fleisch- und Nahrungsmittelhändler mit seiner primären Regulierungsbehörde zusammen, dem Horsham District Council (Bezirksverwaltung von Horsham), um verbindliche Richtlinien an seine Mitglieder zu übermitteln, die allesamt kleine, unabhängige Metzgereien sind.

Die Nutzung von Rat und Überzeugungsarbeit als erster Schritt der Behörden wurde im Hampton Report aus dem Jahre 2005 dargestellt.[30] Das erste Ziel der sechs Sanktionszumessungsprinzipien von Richard Macrory ist es, 'das Verhalten des Gesetzesbrechers zu verändern',[31] und brachte eine vergleichbare Verbreiterung in der Zielsetzung der Strafjustiz mit sich.[32] In ähnlicher Weise betont der "Regulators' Code",[33] die generelle Richtlinie der britischen Regierung für die von Aufsichtsbehörden anzuwendenden Verfahren, dass Aufsichtsbehörden eine positive und proaktive Herangehensweise wählen sollen, um die Einhaltung des Rechts sicherzustellen. Dies bedeutet:

- Aufsichtsbehörden sollen ihre Aktivitäten so betreiben, dass sie die Regelunterworfenen dabei unterstützen, die Regeln einzuhalten und daran zu wachsen, und
- Aufsichtsbehörden sollen klare Informationen, Richtlinien und Ratschläge bereitstellen, um den Regelunterworfenen zu helfen, ihrer Verantwortung zur Regeleinhaltung gerecht zu werden.[34]

Als Beispiel für diesen Ansatz wurde die Möglichkeit von *"verstärkten Verbraucherschutzmaßnahmen"* dem Werkzeugkasten für Rechtsdurchsetzungsbefugnisse für Verbraucherschutzgesetzgebung im britischen Verbraucherschutzgesetz 2015 hinzugefügt. Diese zielt darauf, den Beamten die Möglichkeit zu geben, faire Ergebnisse durch Rechtseinhaltung, Wiedergutmachung und Auswahl zu erzielen.[35]

Konsequenzen aus den Erkenntnissen der Verhaltenspsychologie

Die oben genannten Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie legen die folgenden Schlussfolgerungen für Maßnahmen der Aufsichtsbehörden nahe:

1) Ein Regulierungssystem wird das Verhalten von Menschen dann am wirkungsvollsten beeinflussen, wenn es *ethisch wertvolles und faires Verhalten* unterstützt;
2) *Die Unternehmen sollten* beständig *belegen*, dass sie faires und ethisches Verhalten *als ihre ureigene Sache ansehen,* womit sie das *Vertrauen* von Aufsichts- und Regulierungsbehörden nähren, ebenso wie auf allen Ebenen das Vertrauen des Managements und der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Investoren und anderen Stakeholder.

[30] P Hampton, *Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement* (HM Treasury, 2005).
[31] R Macrory, *Regulatory Justice: making sanctions effective* (HM Treasury, 2006). Implementiert wurde dies durch den Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008.
[32] Criminal Justice Act 2003, s 142.
[33] *Regulators' Code*, (Department for Business Innovation and Skills, Better Regulation Delivery Office, 2014), erstellt auf Basis des Legislative and Regulatory Reform Act 2006, s 22(1).
[34] *Regulators' Code*, provisions 1 and 5.
[35] Enterprise Act 2008, s 219A, eingefügt durch den Consumer Rights Act 2015, Sch 7, art 8.

3) Eine Kultur der Schuldzuweisungen behindert die Lernbereitschaft und die Entstehung einer ethisch orientierten Kultur im Unternehmen; daher sollten Unternehmen und Aufseher sich für eine wesenhaft *offene* Kultur der Zusammenarbeit einsetzen.
4) Regulierungssysteme müssen auf *Zusammenarbeit* gegründet sein, wenn sie ethisch orientierte Spielregeln ebenso etablieren möchten wie die Maximierung von Gewinn, Gesetzesbefolgung und Innovation.
5) Wo Menschen die Regeln brechen oder sich unmoralisch verhalten, erwarten die anderen eine *angemessene* Reaktion.

Wir werden nun untersuchen, wie jeder dieser fünf Punkte in der Praxis umgesetzt werden kann.

1. Ethisches und faires Verhalten unterstützen

Wenn das Regulierungssystem Unternehmen zu ethischem Verhalten ermutigen und unterstützen soll, müssen die Aufsichts- und Regulierungsbehörden dabei eine wichtige Rolle spielen. Sie sollten die richtigen Anreize setzen und das tun, was die Anstrengungen der handelnden Menschen und der Unternehmen zu ethischem Verhalten unterstützt, und sie nicht etwa dabei behindern. So sollten Aufseher z.B. öffentlich Durchsetzungsrichtlinien beschließen, die eine innere Identifikation eines Unternehmens mit einer ethischen Herangehensweise anerkennen. Einen strafenden Ansatz für eine Nichteinhaltung der Regeln zu wählen, zu der es trotz ethischen Verhaltens gekommen ist, wäre kontraproduktiv.

Es wird wichtig sein, das Verhalten von Einzelnen wie auch von Gruppen zu beeinflussen. Die Kultur einer Organisation ist ein zentraler Bestandteil. Viele Berichte nach der Finanzkrise von 2008 bedauerten die Unangemessenheit der Reaktion, durch die eine Vielzahl neuer Regeln geschaffen wurde, während man die zentrale Notwendigkeit ignorierte, eine ethische Kultur innerhalb der Banken herzustellen und zu nähren.[36] Seitdem hat die extensive Produktion neuer Regeln eine Nachfrage für größere Sicherheit durch *noch mehr* Regeln hervorgerufen. Dies vermindert die Fähigkeit von Menschen an der Front, eigenständig nachzudenken, und es verkleinert ihre Gestaltungsspielräume für verantwortungsorientiertes Handeln.

Untersuchungen bei erfolgreichen Unternehmen haben konsistent nachgewiesen, dass diese sich eine Kultur zu eigen gemacht haben, die sich auf Werte stützt, mit denen sich jeder identifiziert um sich auf das Erreichen der gewünschten Ziele zu konzentrieren - insbesondere, wenn diese Ziele und die Mittel dazu ethischen Maßstäben genügen. Solch eine Kultur wird Ideen für Verbesserungen hervorbringen (Innovation). In ihr werden Beschwerden als Geschenke gesehen,[37] gelernte Lektionen angewendet, und Dinge in Ordnung gebracht, wenn mal etwas schief gegangen ist.

[36] *Toward Effective Governance of Financial Institutions* (Group of 30, 2012); *Investing in Integrity. The Lord Mayor's Conference on Trust and Values* (City Values Forum, 2012); *A New Paradigm. Financial Institution Boards and Supervisors* (Group of 30, 2013); *The FCA's approach to advancing its objectives* (FCA, 2013); *The Salz Review of Barclays' Business Practices report to the Board of Barclays PLC*. (2013), para 2.4; *A report on the culture of British retail banking* (New City Agenda and Cass Business School, 2014).
[37] K Evans, *"Using the Gift of Complaints": A Review of Concerns (Complaints) Handling in NHS Wales* (Welsh Government, 2014).

2. Ethische Unternehmen

Wie kann ein Unternehmen ethisch wertvoll handeln? Die Anforderung lautet, dass es ethische Geschäftspraktiken in allem anwenden muss, was quer durch die ganze Organisation hindurch geschieht.[38] Regelwerke für einzelne Tätigkeitsfelder wie Produktion, Abfallbehandlung, Marketing oder Corporate Social Responsibility sind nicht genug: die Herangehensweise muss ganzheitlich sein. Sie muss von der Spitze angeführt implementiert werden, aber auf jeder Ebene der Sozialgruppen innerhalb einer Organisation existieren. Studien über die Gründe nachhaltigen langfristigen Geschäftserfolgs kamen zu dem Ergebnis, dass es entscheidend ist, klar *"Kernwerte"* zu etablieren, die von *allen* Mitgliedern der Belegschaft geteilt werden, eine Unternehmensphilosophie zu erschaffen, die dauerhaft ist und sich konsistent an verschiedene Marktumstände und geografische Regionen anpassen lässt, wohingegen die operativen Ziele regelmäßig untersucht und weiterentwickelt werden.[39]

Es ist essentiell, *Nachweise des Vertrauens* zu liefern, dass eine Organisation auf Basis ethischer Werte handelt, um auch unabhängige Dritte davon zu überzeugen, dass die Erwartung ethischen Verhaltens an dieses Unternehmen berechtigt ist.[40] Bloße Behauptungen einer Gesellschaft, dass sie vertrauenswürdig sei, werden selbstverständlich nicht genügen. Es sollten Verfahrensweisen entwickelt werden, die verlässliche Nachweise für Vertrauenswürdigkeit hervorbringen. Diese könnten Aspekte umfassen wie: eine tiefe und konsistente Befolgung ethischer Prinzipien; ein großer Anteil zufriedener Kunden; konsistente Anwendung von Compliance-Systemen und Revisionen; Transparenz; ethisch ausgerichtete Leitungsstrukturen; Zugehörigkeit zu externen Berufs- oder Kammerverbänden, die hohe ethische Prinzipien haben und für laufende Fortbildung, telefonische Unterstützung, Überprüfung und Sanktionen sorgen; wirksamer Einsatz von internen Ethik-Botschaftern;[41] und Strukturen, die es möglich machen, Entscheidungen unter dem Blickwinkel ethischer Compliance zu diskutieren, hierzu externe Einschätzungen einzuholen und diese transparent zu machen. Diese Quellen ethischer Glaubwürdigkeit werden sich gegenseitig verstärken und damit belastbare Dichte erzeugen.[42]

3. Eine offene Kultur

Transparenz ist eines der Merkmale von ethisch ausgerichteten Umfeldern. Die regulatorischen Systeme, in denen Lernen und die Aufrechterhaltung der Leistung von entscheidender Bedeutung sind - so wie in der Luftfahrt,[43] in der Pharmakovigilanz, und in Arbeitsplatzsicherheit und –gesundheit - gehen das Regulierungsthema als ein verhaltenssteuerndes System an, mit dem die Menschen dabei unterstützt werden, durch dauerndes Hinzulernen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

---

[38] C Hodges, *Law and Corporate Behaviour: Integrating Theories of Regulation and Enforcement* (Hart Publishing, 2015).

[39] J Collins and JI Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (12th ed, HarperCollins, 2005); R Barrett, *The Values-Driven Organization* (Routledge, 2014).

[40] O O'Neill, 'Trust, Trustworthiness, and Accountability' in N Morris and D Vines (eds), *Capital Failure; Rebuilding Trust in Financial Services* (Oxford University Press, 2014), 178; TM Jones, 'Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model' (1991) 16(2) *Academy of Management Review* 366.

[41] R Steinholtz, 'Ethics Ambassadors: Getting under the skin of the business' (2014) *Business Compliance* 16.

[42] CA Heimer, 'Explaining variation in the impact of law: organizations, institutions, and professions' (1996) 15 *Studies in Law, Politics and Society* 29, 37.

[43] *The transformation to performance-based regulation* (Civil Aviation Authority, 2014), 1.

Der Ansatz basiert auf der Erkenntnis, dass sowohl menschliche Fehler als auch Systemfehler unvermeidlich sind,[44] und dass vielfältige Beschreibungen von Geschehnissen plausibel sind, so dass von vielen Seiten Input erforderlich ist, um die Wahrheit darüber herauszufinden, was an einer Vorgehensweise der Vergangenheit geändert werden sollte.[45] Ein entscheidendes Thema ist es herauszufinden, *warum* eine Gefährdung eingetreten ist, welche Faktoren (umweltbedingte, organisatorische, menschliche, kulturelle, usw.) potentiell ursächlich waren, und wie das Risiko für das Wiederauftreten eines ähnlichen Ereignisses reduziert werden kann. Im Fokus sollten kontinuierliches Beobachten und Lernen aus den Ereignissen stehen, um die Leistung zu verbessern und das Risiko zu reduzieren.

Allerdings werden einzelne Menschen nicht von sich aus Informationen preisgeben, wenn sie Kritik oder Schuldzuweisungen zu befürchten haben.[46] Daher ist es essentiell - solange nicht offensichtliche oder schwerwiegende Handlungsfehler vorliegen -, zu einer 'offenen Kultur' des Teilens und In-Frage-Stellens zu ermutigen.[47] Ein solcher Ansatz hätte im Finanzsektor angewendet werden können, indem einfache Fragen überprüft worden wären wie 'Ist diese Praxis ethisch?', 'Ist dieses Produkt für den Kunden wirklich gut?, oder 'Braucht dieser Kunde dieses Produkt?'. Es ist dies ein Ansatz, der auch das öffentliche Gesundheitssystem verändern könnte (den UK-National Health Service NHS). Wenn eine Kultur ohne Schuldzuweisungen erfolgreich sein soll, muss Schuldzuweisung aus *allen* relevanten Kontexten beseitigt werden, in denen Menschen arbeiten: Regulierung (von Einheiten, Systemen und Berufsträgern), Arbeitsverhältnissen, Haftungsbestimmungen und sozialen Umfeldern. Schuldzuweisung muss im Kern ersetzt werden durch einen Geist der Zusammenarbeit an der Problemlösung, statt dass eine konfrontative Beziehung zwischen Individuen in der Organisation oder gegenüber der Aufsicht besteht.

Eine auf Lernen und Verbesserung ausgerichtete Herangehensweise unterstützt eine unternehmensintern und aufsichtsextern koordinierte Reaktion auf Probleme, die - statt Schuld zuzuweisen - die nachfolgenden Schritte durchläuft: offen alle Fakten klären; volle Untersuchung der Frage, was schiefgelaufen ist und wie man das Risiko reduzieren kann, dass jemand in ähnlicher Lage das unerwünschte Verhalten wiederholen würde; solche Vermeidungsmaßnahmen durch alle Beteiligten umsetzen lassen; jeglichen entstandenen Schaden ausgleichen; und berufliche, arbeitsvertragliche und öffentliche Sanktionen auferlegen, die dem Gebot moralischer Fairness entsprechend angemessen sind.

4. Ein Regime der Zusammenarbeit

Es ist wichtig, dass Aufseher und Unternehmen *zusammenarbeiten,* statt dass sie eine konfrontative und distanzierte Beziehung haben. Diese Zusammenarbeit muss auch für Außenstehende erkennbar sein, die sehen können, dass beständig Lektionen gelernt werden. Sowohl Systeme für Unternehmenssteuerung, Compliance und Risikomanagement,[48] als auch solche der Regulierung, benötigen unverzichtbar

[44] D McCune, C Lewis and D Arendt, 'Safety Culture in Your Safety Management System' in AJ Stolzer, CD Halford und JJ Goglia (Herausgeber), *Implementing Safety Management Systems in Aviation* (Ashgate, 2011), 138.

[45] S Dekker, *Just Culture. Balancing Safety and Accountability* (Ashgate Publishing, 2007), ix.

[46] *Building a culture of candour: A review of the threshold for the duty of candour and of the incentives for care organisations to be candid* (Royal College of Surgeons of London, 2014).

[47] Verordnung (EU) No 996/2010. Sh. RL Helmreich, 'Building safety on the three cultures of aviation' in *Proceedings if the IATA Human Factors Seminar* (Bankkok, 1999), 39; D McCune, C Lewis and D Arendt, 'Safety Culture in Your Safety Management System' in AJ Stolzer, CD Halford and JJ Goglia (eds), *Implementing Safety Management Systems in Aviation* (Ashgate, 2011).

[48] BJ Schoordijk , 'Risk management alshoeksteen van corporate governance' in SHA Dumoulinea (Hrsg.), *Tussen Themis en Mercurius*, BedrijfsjuridischebijdragenaaneenEuropesebeleidsconcurrentie, Lustrumuitgave-NederlandsGenootschap van Bedrijfsjuristen (Kluwer, 2005), 309-329; DAMHW Strik, 'Deel II – Aansprakelijkheidvoorfalendrisicomanagement', in *Ondernemingsbestuur en risicobeheersing op de drempel van*

Wirkmechanismen, die sich auf den Umlauf von Informationen stützen, damit Leistung, Risiken und Verbesserungen ständig beobachtet werden. Beispiele für regulatorische Informationssysteme sind das EU-Pharmakovigilanz-System für Medikamente,[49] das von der Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz der Europäischen Kommission unterstützte RAPEX-System (Rapid Exchange of Information System) für die allgemeine Produktsicherheit,[50] das Schutzklausel-Verfahren nach dem EU-Produktvermarktungs-Rechtsrahmen[51] und das EU-After-Sales-Überwachungssystem für Ingenieurprodukte durch einen gegenseitigen Lernprozess zwischen bewertenden und bewerteten nationalen Marktüberwachungsstellen,[52] und die britschen 'RIDDOR'-Verordnungen der Health and Safety Executive (HSE) für Arbeitsplatzsicherheit und –gesundheit (RIDDOR - Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurrences Regulations).[53]

Das Ziel hier sollte sein, die Ergebnisse durch eine Kombination von öffentlichen und unternehmensinternen Systemen in strukturierten, beaufsichtigten Strukturen der gemeinsamen Regulierung zu verbessern. Viele Beispiele gemeinsamer Regulierung gibt es bereits im Vereinigten Königreich, etwa in der Werbung, im Vertrieb pharmazeutischer Produkte, in der Kreditvergabe, im Franchise-Geschäft und in den Branchen-Kodizes verschiedener Wirtschaftssektoren.[54]

Mit Blick auf ortsnahe Beaufsichtigung und Regulierung verkörpert das Konzept der "Leitbehörde" (Primary Authority) die Zusammenarbeit durch individuelle Vereinbarungen, in denen die jeweils eigenen und die einander komplementären Anstrengungen der Unternehmen und der Aufseher anerkannt werden. Solche ko-regulierenden Strukturen können in der Weise entwickelt werden, dass sie neben Bekenntnis und Verpflichtung zu ethischem Verhalten Nachweise dafür schaffen, auf deren Basis sich folglich eine Vertrauensbeziehung entwickelt.

Solche Vereinbarungen können auch Verpflichtungen von Unternehmen oder Unternehmensverbänden umfassen, Informationen bezüglich wichtiger Bestandteile für Inspektionen oder Ausbildung auszutauschen und die Verantwortung dafür gemeinsam zu schultern, so dass der Regulierer besser informiert ist und nah am Tagesgeschäft oder auch in einer strategischen Aufseherrolle handeln kann, ohne sich der Möglichkeit zu begeben, einzugreifen und Verhaltenskontrollen einzurichten oder Sanktionen zu verhängen, sollte dies erforderlich werden. Existenz und Funktionsweise der kooperativen Beziehung müssen völlig transparent sein, damit die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und auch andere

---

eennieuw decennium: eenondernemingsrechtelijkeanalyse, Preadvies van de Vereeniging 'Handelsrecht' 2009 (Kluwer, 2009); J Eijsbouts, *Corporate responsibility, beyond voluntarism. Regulatory options to reinforce the licence to operate* (Inaugural lecture, Maastricht University, 2011).

[49] Richtlinie 2001/83/EG zur Schaffung eines Gemeinschaftskodexes für Humanarzneimittel. Ausführliche Richtlinien gibt es in Band 9A der Rules Governing Medicinal Products in the European Union: Guidelines on Pharmacovigilance for Medicinal Products for Human Use, einschließlich Richtlininen für zuständige Behörden und die Region Europa, Nahost, Afrika in Teil II.

[50] Geschaffen durch die Verordnung (EG) Nr 765/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Juli 2008 über die Vorschriften für die Akkreditierung und Marktüberwachung im Zusammenhang mit der Vermarktung von Produkten und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 339/93 des Rates. Die Kommission veröffentlicht wöchentlich einen Bericht über gefährliche Non-Food-Produkte für 31 nationale Behörden auf http://ec.europa.eu/consumers/consumers_safety/safety_products/rapex/alerts/main/?event=main.listNotifications

[51] Beschluss Nr. 768/2008/EG, Annex I, Art. R32.

[52] BERICHT DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT UND DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS über die Durchführung der Verordnung (EG) Nr. 765/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Juli 2008 über die Vorschriften für die Akkreditierung und Marktüberwachung im Zusammenhang mit der Vermarktung von Produkten und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 339/93 des Rates, COM(2013) 77, 13.02.2013, Abschnitt 2.3.

[53] The Reporting of Injuries, Diseases and Dangerous Occurrences Regulations 2013, SI 2013/1471 - http://www.hse.gov.uk/riddor/.

[54] The Advertising Standards Authority and its Advertising Codes; Code of Practice for the Pharmaceutical Industry; the Lending Standards Board; Consumer Codes Approval Scheme: Core Criteria and Guidance, unter http://www.tradingstandards.gov.uk/advice/ConsumerCodes.cfm.

Außenstehende erkennen, wie das System funktioniert und wie jede Aufgabenstellung präzise und zuverlässig abgearbeitet wird.

5. Faire und dem jeweiligen Anlass angemessene Reaktionen

Eine ethische und faire Kultur, ob innerhalb einer Organisation oder in einem Regelwerk zur Rechtsdurchsetzung, muss bei Problemen und Fehlverhalten wahrnehmbar unterscheiden zwischen Leuten, die im wesentlichen versuchen, das Richtige zu tun und solchen, die dies nicht tun - was ja vor allem eine Frage der inneren Einstellung ist. Es ist wichtig, dass die Reaktionen zur Durchsetzung des Rechts *fair und angemessen* sind. Ein Teil davon besteht darin sicherzustellen, dass Verantwortung der höchstmöglichen Managementebene in einer Organisation zugeordnet wird, statt dem Fußsoldaten, der lediglich Opfer des Systems oder eines absichtsvoll blinden oder schlicht 'unmoralischen' Managements ist. Diese Vorgehensweise deckt sich mit dem Konzept der 'anlassbezogenen Regulierung'. Das heißt, wenn Menschen sich auf Aktivitäten einlassen, die kriminell sind, erwartet die Bevölkerung, dass das Recht verteidigt und aufrechterhalten wird, und dass es eine dem Anlass entsprechend angemessene Reaktion gibt. Aber wenn Menschen versucht haben, das Richtige zu tun, oder wenn sie in völliger - unbeabsichtigter - Unkenntnis darüber waren, wie etwas zu tun ist, würde eine strafende Reaktion als unfair angesehen und deshalb die generelle Bereitschaft unterminieren, sich an die Regeln zu halten.

Mehrere aufeinanderfolgende britische Regierungen haben ihre Herangehensweise an die Rechtsdurchsetzung auf die Vorstellung gegründet, dass 'die meisten Menschen die meiste Zeit versuchen, das Richtige zu tun', und dass man deshalb zugunsten von Leistung, Innovation und Wachstum *unterstützend* tätig werden muss: durch Information, Aus- und Fortbildung, Rat, Ermutigung und Anerkennung.[55] In den meisten Situationen wird der Fokus auf einer Verbesserung des Verhaltens von Menschen liegen müssen, die Fehler machen könnten, aber eben auch auf einer Verbesserung von Strukturen, Systemen, Zielsetzungen, Kulturen und Anreizen in der Organisation der Unternehmen, die Handlungen und Entscheidungen der Menschen beeinflussen, die in ihnen arbeiten.

Diese Herangehensweise steht in starkem Gegensatz zu einer anderen, die repressiv, abschreckend und mit harter Hand vorgeht. Diese letztere Methode wird derzeit selten von den britischen Behörden eingesetzt, zumindest bei Unternehmen die im wesentlichen 'versuchen, das Richtige zu tun'. Die Idee, dass eine Person dem Gesetz nur aus der Angst heraus gehorcht, dass Ungehorsam bestraft wird, so dass man sich besser an das Gesetz hält als zu leiden, wirkt nachweislich nur dort, wo Menschen ein hohes Risiko *wahrnehmen,* identifiziert zu werden, was ihnen peinlich und der Wertschätzung ihres Rufs abträglich wäre. (Außerdem wissen wir aus den vorgenannten Forschungsergebnissen, dass Menschen nicht gut darin sind, Risiken einzuschätzen.) Diese *Wahrnehmung* aber in der Breite zu schaffen, könnte sich aus Kostengründen verbieten. Außerdem ist Herrschen durch Angst in einer modernen Demokratie ein unattraktiver und möglicherweise sogar verfassungswidriger Politikansatz. Darüber hinaus stützt die Verhaltenspsychologie nicht den Gedankengang, dass künftige Normeinhaltung (Abschreckung) durch eine härtere Strafe gesteigert wird.

[55] *A Fair Deal for All. Extending Competitive Markets: Empowered Consumers, Successful Business* (Department for Trade and Industry, 2005); *How Your Business Can Achieve Compliance. Guidance* (Office of Fair Trading, 2010), OFT1278, Oktober 2010; *Statement of consumer protection enforcement principles* (Office of Fair Trading, 2010), OFT1221, revised 2012; *A better deal: boosting competition to bring down bills for families and firms* (HM Treasury, Dezember 2015), Cm 9164.

Schlußfolgerungen

Die vorgenannten Befunde führen zu folgenden Schlussfolgerungen:

1. Bei Regulierung geht es oft um Verhaltenssteuerung

Damit Regulierung wirksam ist, sollte sie als Instrument zur Hervorbringung des erwünschten *Verhaltens* bei den beteiligten Menschen angesehen werden. Die Normen der von der Regulierung betroffenen Kreise sollten im Einklang stehen mit der breiteren Gesellschaft, in der sie sich bewegen. In einer demokratischen Gesellschaft heißt dies, dass sie ethisch sein sollten. Wo Werte geteilt werden und ethisch sind, werden auch Normeinhaltung und Leistung maximiert werden. Desgleichen sollte der geschäftliche Erfolg dadurch gefördert werden, dass Vertrauen durch einen Ruf ethischen Verhaltens entsteht.

2. Ethische Kultur und Zusammenarbeit

Unternehmen sollten ermutigt werden, quer durch ihre Organisationen und Aktivitäten ethische Verhaltensweisen umzusetzen. Systeme und Handlungen der Aufseher sollten dies unterstützen und mit entsprechenden Anreizen fördern. Vereinbarungen über die Zusammenarbeit wie nach dem Modell der britischen 'Primary Authority' (Leitbehörde) könnten Anforderungen einbeziehen, die ethische Verhaltensweisen im Betreiben der Geschäfte ausdrücklich unterstützen.

Ethisches Geschäftsverhalten zu unterstützen erfordert echte Führung ('Leadership') und Unterstützung von allen Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Investoren, Wettbewerbern und Kommentatoren - und natürlich auch von Aufsehern, Politikern und Medien. Es sollte eine Kultur bestehen, in der nicht nur die relevanten regulatorischen und Verhaltensstandards eingehalten werden, sondern in der auch ständiges Lernen und Verbessern Selbstverständlichkeiten sind. Die Kultur sollte Rechenschaft darüber einfordern, alle relevanten Informationen ohne Schuldsuche untereinander zu teilen, so dass die Menge der Daten maximiert wird, auf die Leistung, Verbesserung und Innovation gestützt werden können. Wenn eine Kultur ohne Schuldzuweisungen wirksam sein soll, muss sie quer durch die Bank alle relevanten Aspekte erfassen, einschließlich der arbeitsvertraglichen Beziehungen, der Regulierung des Systems, der berufsständischen Regulierung und der Geschäftseinheiten.

Die Kultur sollte aufbauen auf regelmäßiger Überprüfung und Bewertung, ob Entscheidungen und Handlungen tatsächlich dem 'Tun des Richtigen' gleichkommen. Dies wird auch Strukturen und Verhaltensweisen mit sich bringen, die intern wie extern transparente und überprüfbare Gewißheit schaffen. Was ethisch ist, sollte Gegenstand von Erörterung sein, und angepaßt werden, wenn Meinungen sich wandeln.

3. Reagieren auf unerwünschte Vorkommnisse

Wenn Menschen in gutem Glauben handeln, sollte die angemessene Reaktion auf unerwünschte Vorkommnisse in aller Regel darin bestehen, sie bei der Analyse und beim Lernen zu unterstützen, statt sie zu beschuldigen. Fehlleistungen sollten benannt und zur Kenntnis genommen werden, statt sie zu ignorieren, und dann sollte eine sachgerechte Reaktion darauf erfolgen.

Wo Handlungen unmoralisch sind, oder Rechenschaft wie oben beschrieben nicht abgelegt wurde, sollte eine diesem Verhalten angemessene Reaktion erfolgen. Im allgemeinen sollten die Leitvorstellungen zur Rechtsdurchsetzung das Konzept der Abschreckung vermeiden, da es begrenzte Wirkung auf Verhalten hat, in Widerspruch zu einer auf Lernen ausgerichteten Leistungskultur steht, und undemokratisch ist.

Wo Sanktionen auferlegt werden, sollte die Summe der Sanktionen dem Grad der zugrundliegenden moralischen Schuld angemessen sein. Dies setzt voraus, alle verschiedenen Faktoren 'gleichnamig' zu machen: gesellschaftliche Reaktionen, Auswirkungen auf den Ruf und in der Öffentlichkeit, disziplinierende Reaktionen im Arbeitsverhältnis, Reaktionen zur zivilrechtliche Wiedergutmachung, sowie regulatorische oder strafrechtliche Reaktionen.

4. Auswirkungen auf die Qualität der Regulierung (Bessere Rechtssetzung)

Die Implementierung eines belastbaren und nachweisbar ethisch ausgerichteten Systems der Wirtschaftsregulierung würde eine Rationalisierung der regulatorischen Architektur erlauben, die aus folgenden Elementen bestünde:

a. hochrangigen Prinzipien, so wie 'die Geschäfte fair betreiben', 'Menschenrechte einhalten; und

b. detaillierten Regelungen auf niedrigeren Ebenen, wie Richtlinien auf der Ebene von Verbänden oder Branchenverbänden, auf interner Konzern- oder Einzelgesellschaftsebene, oder auf regionalen Ebenen wie den von Industrie- und Handelskammern für KMU.