

Ethik und Verantwortung

Autor: Pantaleon Fassbender

Inhalt	Seite
1 Das Wichtigste auf einen Blick	
1.1 Zielsetzung des Beitrags	2
1.2 Definition	2
1.3 Einstieg in das Thema	2
1.4 Schaubild: Ethik und Verantwortung auf einen Blick	4
2 Das sollten Sie wissen!	
2.1 Ziele des Werte- und Integritätsmanagements	5
2.2 Vorteile für Unternehmen	6
2.3 Aufgabenfelder	7
2.4 Formen des Werte- und Integritätsmanagements	8
2.5 Unternehmensinterne Voraussetzungen	10
2.6 Instrumente des Werte- und Integritätsmanagements	11
3 So gehen Sie vor!	
Fünf Schritte zur Durchführung eines Integritätsmanagements	13
4 Infos für Personaler	
4.1 Rolle der Personalabteilung	15
4.2 Einsatzmöglichkeiten	15
4.3 Einsatz externer Dienstleister	16
4.4 Rechtsaspekte	16
5 Arbeitshilfen für die Praxis	
<i>Siehe Gruppe Arbeitshilfen oder CD-ROM</i>	

1 Das Wichtigste auf einen Blick

1.1 Zielsetzung des Beitrags

Dieser Beitrag informiert über Ziele, Vorteile für Unternehmen, Aufgabenfelder und Formen des Werte- und Integritätsmanagements sowie über unternehmensinterne Voraussetzungen und Instrumente des Werte- und Integritätsmanagements. Die Durchführung wird in fünf Schritten anschaulich beschrieben.

1.2 Definition

Unter dem Begriffspaar Ethik und Verantwortung werden Programme und Initiativen zur konkreten und nachhaltigen Verankerung wirksamer Unternehmensaufsicht (Corporate-Governance) auf allen Ebenen einer Unternehmung subsumiert. Grundsätzlich können zwei Perspektiven unterschieden werden: Einerseits geht es darum, durch die Stärkung von Werteorientierungen die Leistungskraft des Unternehmens zu erhöhen. Andererseits führt die Sensibilisierung für Ethik zu einer verbesserten Prävention gegenüber dolosen und kontraproduktiven Handlungen. Ein firmenspezifisches Wertemanagement wird beide Aspekte individuell bewerten und gewichten.

1.3 Einstieg in das Thema

Anders als im angelsächsischen Raum hat in Deutschland bis in die jüngste Vergangenheit hinein Corporate-Governance, also die „Organisation der Führung, Begleitung und Überwachung eines Unternehmens“ (Schätzle 2002, S. 282) nur eine untergeordnete Rolle gespielt. Die zunehmende Entflechtung der „Deutschland AG“ auf der einen Seite, eine Reihe von spektakulären Fällen von Missmanagement und Unternehmenszusammenbrüchen auf der anderen Seite, haben jedoch seit Ende der 90er Jahre zu einer Reihe von Initiativen sowohl des Gesetzgebers wie verschiedener „Spieler“ auf den Finanz- und Kapitalmärkten geführt, durch die die Randstellung von Corporate-Governance in Deutschland nachhaltig verändert worden ist. Zu nennen sind z. B.:

- ▶ Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 28. April 1998.
- ▶ Die Regierungskommission Corporate-Governance, die am 10. Juli 2001 ihren Abschlussbericht vorgelegt hat.

- ▶ Die Einrichtung der Kommission „Deutscher-Corporate-Governance-Kodex“ durch das Bundesjustizministerium am 6. September 2001.
- ▶ Das Projekt eines Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts mit den Schwerpunkten Transparenz und Publizität, das so genannte TransPuG.

Mit Schätzle bleibt allerdings festzuhalten, „dass das deutsche Aktiengesetz nur den rechtlichen Rahmen vorgibt und demgegenüber die Verhaltenskodizes ausländischer Rechtsordnungen oder supranationaler Organisationen häufig gerade für börsennotierte Gesellschaften detailliertere und ausführlichere Empfehlungen zu bestimmten Einzelfragen enthalten“ (Schätzle 2002, S. 331 f.).

Es ist also in Folge des zu erwartenden Corporate-Governance-Kodexes von deutlichem Gestaltungsbedarf auszugehen, auch in Richtung einer weiteren Ausdifferenzierung des im KonTraG vorgesehenen Risikomanagement- und Frühwarnsystems.

Dies gilt umso mehr angesichts der Entwicklung auf den internationalen Finanzmärkten. Die am 16. August 2002 der US-Börsenaufsicht übermittelten Corporate-Governance-Standards der New Yorker Börse beinhalten detaillierte Anforderungen für einen „Code of Business Conduct and Ethics“ von Unternehmen, die an der NYSE gelistet sind. U. a. die explizit genannte Förderung einer wirksamen Unternehmenskultur („... to foster a culture of honesty and accountability“) weist ausdrücklich auf eine hohe Umsetzungsorientierung des neuen Regelwerks hin. Als unverzichtbar wird in Kapitel 10 des NYSE-Corporate-Governance-Standards für einen angemessenen firmenspezifischen Code-of-Ethics z. B. die Behandlung der folgenden Themenfelder erachtet:

- ▶ Umgang mit Interessenkonflikten: Regelungen und Instrumente, um solche Konflikte im Unternehmen kommunizieren zu können.
- ▶ Vermeidung von Vorteilsnahme auf Kosten des Unternehmens durch Mitarbeiter und Führungskräfte.
- ▶ Informationsschutz.
- ▶ Faires Geschäftsgebahren.
- ▶ Eigentumsschutz des Unternehmens und Vermeidung von Verschwendung oder Missbrauch unternehmerischer Ressourcen.
- ▶ Compliance.

Ethik und Verantwortung

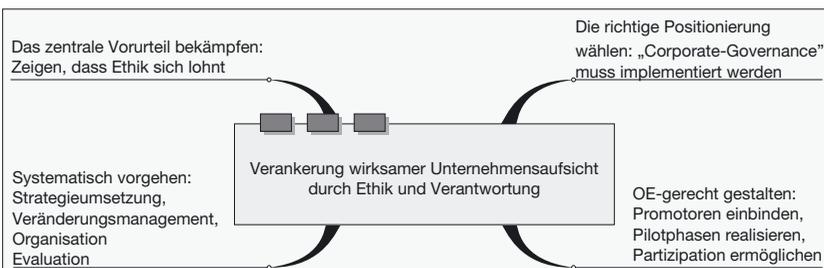
- ▶ Aktive Unterstützung ethischen Verhaltens der Mitarbeiter durch das Unternehmen. Feedback- und Informationskultur sowie Berichtsmöglichkeiten, die Nachteile für Offenlegung von Missständen ausschließen.

Vergleichbare Änderungen der Regularien für die Technologiebörse NASDAQ treten zum Januar 2004 in Kraft.

Diese unterschiedlichen Diskussionen bleiben nicht ohne Auswirkung auf die operative Umsetzung im Unternehmen und werden zu unmittelbaren Konsequenzen für die Personalabteilung führen – weit über das nahe liegende Thema Personalrisikomanagement hinaus. Das bereits erwähnte TransPuG verpflichtet den Abschlussprüfer (erstmalig für das nach dem 31. 12. 2001 beginnende Geschäftsjahr), in seinem Prüfungsbericht über „bei der Prüfung festgestellte Tatsachen zu berichten, die schwer wiegende Verstöße der gesetzlichen Vertreter oder von Arbeitnehmern gegen Gesetz, Gesellschaftsvertrag oder Satzung erkennen lassen“ (nach IDW EPS 210 [Entwurf]). Zur Zeit in der Diskussion ist ein spezifischer Prüfungsstandard des „Instituts der Wirtschaftsprüfer“ (IDW) „Zur Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW EPS 210)“, der ebenfalls seinen Anteil zur weiteren Sensibilisierung für die negativen Auswirkungen von Vorfällen bzw. den Nutzen einer nachhaltigen und umfassenden Vorbeugung leisten könnte.

Vor diesem Hintergrund werden konkrete Instrumente und Programmelemente gesucht, mit deren Hilfe die Personalabteilung die neuen Herausforderungen bei der Implementierung von Corporate-Governance erfolgreich bewältigen kann.

1.4 Schaubild: Ethik und Verantwortung auf einen Blick



2 Faktoren

Das sollten Sie wissen!

2.1 Ziele des Werte- und Integritätsmanagements

ZIEL 1: **Transparenz und Kontrolle sichern**

ZIEL 2: **Fairness verwirklichen**

ZIEL 3: **Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung umsetzen**

ZIEL 1: **Transparenz und Kontrolle sichern**

Programme im Schwerpunktbereich „Ethik und Verantwortung“ dienen dazu, intern wie gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern, insbesondere am Kapitalmarkt Transparenz darzustellen, um z. B. mögliche Interessenkonflikte angemessen zu managen und auszuräumen. Interne Steuerungsarchitekturen müssen wirksam sein, ohne unternehmerische Gestaltungskraft einzudämmen. Wirksame Kontrollen setzen deshalb auf Eigenverantwortung und Selbstbindung.

ZIEL 2: **Fairness verwirklichen**

Die Organisationsforschung erbringt immer wieder den Beweis dafür, dass Effizienzverluste und kontraproduktives Handeln (bis hin zur Sabotage) in hohem Maße auf wahrgenommener Ungerechtigkeit und vermeintlicher oder tatsächlicher Zurücksetzung beruhen. Ein wesentliches Ziel von praktischem Integritätsmanagement liegt daher in der Sicherstellung von Verfahrensgerechtigkeit und der gezielten Förderung von Fairness im Umgang miteinander.

ZIEL 3: **Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung umsetzen**

„Nachhaltiges“ Wirtschaften, also die Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte in der Unternehmensführung bedarf in der praktischen Umsetzung gezielter Maßnahmen, die Werte des Unternehmens und die Wahrnehmung von Verantwortung im sozialen Umfeld der Firma (Corporate-Citizenship) ins Zentrum rücken. Die Ertragsoptimierung „in Perspektive“ nimmt erheblich an Bedeutung zu.

2.2 Vorteile für Unternehmen

Erfolgreiches Werte- und Integritätsmanagement hat für Unternehmen insbesondere zwei Vorteile:

VORTEIL 1: Minimierung unternehmerischer Risikolagen

VORTEIL 2: Erschließung neuer Ertragspotenziale

Hinweis: Dass Unternehmen, die ein konsequentes Werte- und Integritätsmanagement betreiben, höhere Umsatzrenditen erzielen, lässt sich mittlerweile empirisch belegen (vgl. Fassbender/Enneking 2000).

VORTEIL 1: Minimierung unternehmerischer Risikolagen

Haftungsrisiken des Managements nach Organversagen bestimmen insbesondere die US-amerikanische Diskussion. Die dort geltenden sog. „Federal-Sentencing-Guidelines“ (FSG) werden von den Gerichten immer stärker mit Blick auf die wirksame Umsetzung von Maßnahmen des „Ethik- und Integritätsmanagements“ hin ausgelegt – das bloße Vorhandensein einer entsprechenden Richtlinie oder eines Handbuchs reicht nicht aus. Die Firmen müssen die praktische Implementierung nachweisen. Insofern liegen sehr konkrete Ziele der Minimierung von Haftungsrisiken vielen Initiativen zur „ethischen“ Unternehmensaufsicht zu Grunde.

VORTEIL 2: Erschließung neuer Ertragspotenziale

Unternehmen sind nicht nur Produktions- oder Ertragsgemeinschaften, sie sind auch „Wertegemeinschaften“, also soziale Organisationen, die (oft unausgesprochene) Übereinkünfte hinsichtlich des Umgangs miteinander und mit Kunden, Lieferanten oder Anspruchsgruppen haben. Die tatsächliche Umsetzung von Verantwortung oder Haltungen wie „Kundenorientierung“, „Qualität“ oder „Fehlervermeidung“ kann also erhebliche Leistungspotenziale eröffnen.

2.3 Aufgabenfelder

Die unten stehende Matrix skizziert exemplarisch das Spielfeld des Human-Resource-Management bei der Implementierung von Corporate-Governance.



Abbildung 1: Das Spielfeld des Personalmanagements

Danach lassen sich vier zentrale Aufgabenfelder unterscheiden, die – gegebenenfalls sukzessive – in unterschiedlicher Stärke durch die Personalabteilung bearbeitet werden müssen:

AUFGABENFELD 1: Strategieumsetzung und Scorecard-Entwicklung

AUFGABENFELD 2: Veränderungsmanagement

AUFGABENFELD 3: Wertemanagement als Funktion

AUFGABENFELD 4: Evaluation und Weiterentwicklung

Ethik und Verantwortung

AUFGABENFELD 1: **Strategieumsetzung und Scorecard-Entwicklung**

Wen wollen wir mit welchen Maßnahmen ansprechen? Wer ist für welchen Zugang besonders sensibel (Definition von „Korridorthern“ für unterschiedliche Ebenen, z. B. Accountability und Verantwortung für das Geschäft auf der Ebene des erweiterten Führungskreises)?

AUFGABENFELD 2: **Veränderungsmanagement**

Wie können wir diese messbaren Ziele in die Praxis umsetzen? Wo gibt es Bedarf, bestehen Ansatzpunkte für Pilotprojekte oder Sensibilisierung?

AUFGABENFELD 3: **Wertemanagement als Funktion**

Wer steht für das Projekt und seine Infrastruktur im Unternehmen?

AUFGABENFELD 4: **Evaluation und Weiterentwicklung**

Funktioniert das Programm? Achten wir auf die richtigen Messgrößen?

2.4 Formen des Werte- und Integritätsmanagements

Der Weg hin zu einem in der Öffentlichkeit vertretenen Programm dauert üblicherweise mehrere Jahre, beinhaltet umfangreiche Pilotphasen und wird nach eigener Erfahrung aus Beratungsprojekten im Augenblick noch von etwa 80 Prozent der interessierten Unternehmen nicht zu Ende geführt.

Meist bleibt die Hürde der Publizität als Hemmnis unüberschritten, da die Sorge, durch externe Anspruchsgruppen an einem möglicherweise überzogenen Ethikanspruch gemessen zu werden, über die Chance, bei diesem Thema Gestaltungsführerschaft zu erlangen, siegt.

Dies dürfte sich im Rahmen eines veränderten Meinungsklimas nach den Megaskandalen der Jahre 2001 und 2002 ebenso ändern, wie mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen, Corporate-Governance tatsächlich praktisch in der Implementierung zu machen.

Je nach der konkreten Unternehmenskultur ist eine Vielzahl unterschiedlicher Ausgestaltungsformen denkbar:

FORM 1: **Leitbild und Verhaltensgrundsätze**

FORM 2: **Reportingstrukturen**

FORM 3: **Einsatz von Mess- und Steuerungsinstrumenten**

Hinweis: Für die HR-Abteilung ist dabei sicher, dass ein solches Projekt auf ein ganzes Bündel aus Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen angewiesen ist. Die Literatur nennt sieben Dimensionen ethischer und organisatorischer Aspekte der Arbeitsgestaltung, die Einfluss auf integeres Handeln innerhalb einer Organisation haben und durchaus etwa einer Mitarbeiterbefragung zugänglich sind (vgl. Kaptein 1998 sowie auch Arbeitshilfen).

FORM 1: **Leitbild und Verhaltensgrundsätze**

Zu Zeit verfügen eine ganze Reihe von Unternehmen auch im deutschsprachigen Raum nicht nur über ein so genanntes Leitbild, sondern auch über konkrete Verhaltensgrundsätze, die Aussagen zu strittigen Bereichen machen, etwa zum richtigen Umgang mit Lieferanten, zum Problem möglicher Vorteilsnahme oder zur Zahlung von Beschleunigungsgeldern.

FORM 2: **Reportingstrukturen**

Einige Unternehmen publizieren auch Reportingstrukturen und geben Auskunft über die organisatorische Ausgestaltung ihres Wertemanagements, wie etwa die BASF AG, die neben einem Verhaltensstandard und einer Hotline auch spezifische Infrastrukturen im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsverständnisses geschaffen hat (vgl. BASF 2002).

FORM 3: **Einsatz von Mess- und Steuerungsinstrumenten**

Ungeachtet dieser Aktivitäten bleibt für die weit überwiegende Mehrheit der deutschen Unternehmen das Feld der strategieumsetzenden Arbeit an Ethik und Verantwortung im Sinn einer echten Scorecard, also eines Mess- und Steuerungsinstruments, wohl noch auf lange Zeit leer.

Die Vorbehalte, gleichsam „sektenartig“ würden sensible Entscheidungen und Dilemmalagen technokratischer Steuerung unterworfen, sind – möglicherweise als Echo ideologischer Vereinnahmung im Nationalsozialismus und auch angesichts eines von deutschen Führungskräften weit gehend „innerlich sensibel“ missverstandenen Ethikbegriffes – deutlich zu hören. Der Markt in den Niederlanden, Großbritannien oder den USA denkt allerdings anders über diese Fragen, und ein Wertemanagementprozess, mit dessen Hilfe Unternehmen ihr Denken und Handeln in Bezug auf Ethik und Verantwortung transparent machen und darstellen können, wird auch auf die Firmen in Deutschland unweigerlich zukommen.

2.5 Unternehmensinterne Voraussetzungen

Programme mit dem Schwerpunkt Ethik und Verantwortung brauchen unterschiedliche Voraussetzungen, um tatsächlich „abheben“ zu können. Neben externen Rahmenbedingungen, die in Gestalt regulatorischer Herausforderungen skizziert worden sind, geht es vor allem um interne Eckdaten, wie sie aus der Organisationsentwicklung vielfach bekannt sind, z. B.:

VORAUSSETZUNG 1: Unterstützung sichern

VORAUSSETZUNG 2: Pilotprojekte initiieren

VORAUSSETZUNG 3: Erfolgsbotschaften formulieren

VORAUSSETZUNG 4: Wirkungsbereich abstimmen

Hinweis:

- ▶ Respektieren Sie, dass alle Menschen schon Erfahrungen mit Werten haben! Es gibt nichts zu trainieren, sondern es gilt, für unterschiedliche Entscheidungsstrategien zu sensibilisieren und eine gemeinsame Basis dafür zu erarbeiten, was für das Unternehmen gut ist: Loyalität etwa ist zuerst einmal nicht besser oder schlechter als Gerechtigkeit. Die Probleme fangen erst an, wenn beide Werthaltungen in Konflikt miteinander geraten, etwa, was die Behandlung von Lieferanten oder Mitarbeitern angeht, zu denen eine langjährige Partnerschaft besteht.
- ▶ Achten Sie auf die formelle und die informelle Ebene. Es ist wichtig, Werte zu kodifizieren, aber übermäßige Compliance gegenüber einem Kodex ohne prozessorientiertes Coaching und Umsetzungsbegleitung bringt ein Projekt ebenso in Schwierigkeiten, wie der Verzicht auf jedes schriftliche Commitment – insbesondere durch die Führungskräfte.

VORAUSSETZUNG 1: Unterstützung sichern

Aktivitäten im Bereich Werte- und Integritätsmanagement sollten die klare Unterstützung durch das Top-Management haben. Ein Programm nach dem Motto „Die Kleinen muss man trainieren, die Großen können es alleine!“ führt zu Zynismus und schadet mehr als dass es nützen würde. Zielführend ist ferner die Verfügbarkeit eines Machtpromotors, der das Projekt unterstützt.

VORAUSSETZUNG 2: Pilotprojekte initiieren

Einzelnen Pilotprojekten können die Quick-Wins liefern, um gerade in der Anfangsphase Antriebskraft zu garantieren.

VORAUSSETZUNG 3: Erfolgsbotschaften formulieren

Wichtig sind klare und einfache Erfolgsbotschaften, die auch Skeptikern gegenüber durchgängig kommuniziert werden können.

VORAUSSETZUNG 4: Wirkungsbereich abstimmen

Es sollte eine frühzeitige Abstimmung mit den internen Auftraggebern darüber erfolgen, dass das Thema Ethik und Verantwortung auch „engrenzend“ wirken kann: Wer funktional nur z. B. Inventurdifferenzen senken will, muss damit rechnen, dass ein Programm zur Stärkung von Mitverantwortung und Integrität ebenfalls Fragen aufwerfen kann, die z. B. die Lieferantenkette eines Unternehmens betreffen („Wenn wir intern einander mit Integrität und Achtung begegnen wollen, dann hat das auch Auswirkungen auf den Umgang mit Sublieferanten in der Dritten Welt.“).

2.6 Instrumente des Werte- und Integritätsmanagements

INSTRUMENT 1: Integritätsfragebogen

INSTRUMENT 2: Workshops

INSTRUMENT 3: Leitfragen

INSTRUMENT 1: Integritätsfragebogen

Als Instrument zur Erfassung integren Handelns wurde von uns vor diesem Hintergrund der „Tätigkeitsbezogene Fragebogen für verantwortungsvolles Handeln“ (TFH) entwickelt. Er erfasst neben einer Kurzform der Organisationsdimensionen auch die Einschätzung des Individuums hinsichtlich Integrität und spezifischer Dilemmalagen.

Als nicht integriertes Handeln definiert der TFH jegliches wirtschaftskriminelles Handeln sowie die persönliche Vorteilnahme auf Kosten des Arbeitgebers. Der Fragebogen besteht aus zwei sich ergänzenden Unterteilen, Allgemeine Aussagen und Handlungsalternativen. Beide tragen im selben Maße zum Gesamtwert der resultierenden Integritätsskala bei (vgl. Enneking/Fassbender/Klein 2001 sowie auch Arbeitshilfen).

Ethik und Verantwortung

Die bisherigen Ergebnisse unterstreichen, dass das gewählte Verfahren sich sehr gut dazu eignet, unter Organisationsentwicklungsperspektive das Integritätsklima eines Unternehmens abzubilden und wirkungsvolle Schritte zur Implementierung einer gleichermaßen wettbewerbsstarken wie wertorientierten Unternehmenskultur voran zu treiben.

INSTRUMENT 2: **Workshops**

Über das Thema Integritätsfragebogen als Mittel zur Sensibilisierung hinaus, haben sich in der Praxis Workshopformate, die Teilnehmererfahrungen mit Grauzonen und Dilemmalagen gezielt aufnehmen und verdichten, als besonders wirksam erwiesen. Kern eines solchen Vorgehens ist die Analyse von z. T. extrem verknüpften Fallbeispielen, an die Workshopteilnehmer ihre eigenen Erfahrungen (z. B. mit der Annahme oder Ablehnung von Geschenken) andocken können.

INSTRUMENT 3: **Leitfragen**

Eingesetzt werden können praxisnahe Hilfsmittel zur Entscheidungsunterstützung wie Checklisten oder Gesprächsleitfäden, die insbesondere auf Reflexion bzw. Selbstreflexion zielen (siehe auch Arbeitshilfen).

3 Handeln:

Fünf Schritte zur Durchführung eines Integritätsmanagements

SCHRITT 1: Ausgangslage bestimmen und Stakeholderbeziehungen klären

SCHRITT 2: Pilotprojekt realisieren

SCHRITT 3: Verhaltensstandard entwickeln

SCHRITT 4: Implementierung partizipativ gestalten

SCHRITT 5: Infrastrukturen einrichten

SCHRITT 1: **Ausgangslage bestimmen und Stakeholderbeziehungen klären**

- ▶ Für wen ist ein PE-Korridor Ethik und Verantwortung interessant?
- ▶ Wen „bedroht“ ein solches Projekt?
- ▶ Was sind die wechselseitigen Argumente?
- ▶ Wie sieht der PE-Business-Case eines solches Programms aus?
- ▶ Wer gehört mit ins Boot? (Betriebsrat, Recht, Personal, Revision, Sicherheit, Einkauf/Materialwirtschaft etc.)

SCHRITT 2: **Pilotprojekt realisieren**

- ▶ Welcher Bereich könnte Signalwirkung entfalten?
- ▶ Wo gibt es mögliche Quick-Wins (Hinweise in Gestalt von hoher Fluktuation, Verlust von Projekten, Inventurdifferenzen, Beschwerden über Führungsstil etc.)?
- ▶ Realitätscheck durchführen: Welche K.o.-Kriterien drohen bei der geplanten Durchführung?

SCHRITT 3: **Verhaltensstandard entwickeln**

- ▶ Wer sollte Mitglied der Projektgruppe sein?
- ▶ In welcher Form sollen Ergebnisse vorliegen (Leitwerte, Beispiele, formulierter Text)?
- ▶ Wie ist das Feedback in die Belegschaft organisiert (E-Mail-Liste, Open-Space-Workshops etc.)?
- ▶ Wer steuert Benchmarking-Expertise bei? Welche anderen Unternehmen können konsultiert werden?

Ethik und Verantwortung

SCHRITT 4: Implementierung partizipativ gestalten

- ▶ Wann gilt die Feedbackphase als beendet?
- ▶ Welche Teile werden als veränderbar angesehen?
- ▶ Wie wird die Diskussion eines Verhaltensstandards moderiert?
- ▶ Gilt das Dokument als offen und gestaltbar?
- ▶ Hat die Kodifizierung arbeitsrechtliche Konsequenzen (etwa durch die Unterschrift seitens der leitenden Angestellten)?

SCHRITT 5: Infrastrukturen einrichten

- ▶ Wer ist für das Thema langfristig zuständig (Personal, Revision, Geschäftsleitung)?
- ▶ Welche Kompetenzen hat diese Funktion?
- ▶ Soll es eine telefonische Beschwerde- und Ombudsstelle geben (ausgelagert/intern)? Falls ja, wie werden die Anrufe dokumentiert, welches Reporting existiert?
- ▶ Woran wird der Erfolg eines Programms gemessen?

4 Beratung

Infos für Personal

4.1 Rolle der Personalabteilung

Im Rahmen von Programmen zur Auseinandersetzung mit Fragen von Ethik und Verantwortung sind grundsätzlich zwei Ansätze denkbar:

- ▶ Werte und Verantwortung werden als spezifische unternehmerische Erfolgstreiber gesehen, die Leistung erhöhen oder mit deren Umsetzung und Gestaltung der Kontakt zu relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens verbessert werden kann. Je nach Ausgestaltung bringt die Personalabteilung ihre Expertise für das Design von Veränderungsprojekten und/oder eine Reportingleistung im Sinn einer Übersicht über immaterielle Assets des Unternehmens ein (Intellectual-Capital-Bilanz, Diversity-Fragen etc.).
- ▶ Die Verpflichtung auf Werte und Verantwortung kann andererseits im Sinn eines operativen Personalrisikomanagements ausgestaltet werden, indem gezielt für kritische Probleme sensibilisiert wird. Unterschieden wird hierbei zwischen Austrittsrisiko (Wissens- und Geschäftsverlust), Fehlverhaltensrisiko (z. B. „Inventurdifferenzen“) und Motivationsrisiko (mit Folgen wie z. B. Wegschauen bei dolosen Handlungen Dritter oder im Extremfall Sabotage) (vgl. Kobi 1999). Diese Bereiche markieren konkrete Gestaltungskorridore für die HR-Abteilung, um Ethik und Verantwortung nicht nur als unverbindliche Lifestyle-Themen zu besetzen, sondern als spezifischer HR-Beitrag zur Unternehmenssicherung zu positionieren. Der präventive Appell an Verantwortung und gemeinsame Wertvorstellungen erfordert zudem eine enge Zusammenarbeit der Personalabteilung mit interner Revision, Rechtsabteilung und Unternehmenssicherheit.

4.2 Einsatzmöglichkeiten

Das Thema „Ethik und Verantwortung“ tritt vor allem an drei „Soll-Bruchstellen“ des Lebenszyklus eines Unternehmens zu Tage. Es kann sein, dass (1) nach einem Vorfall in Ihrem Hause (z. B. dolose Handlungen durch leitende Mitarbeiter mit erheblichem materiellem und immateriellem Schaden) eine unternehmenskulturelle Krise gemeistert werden muss und sichere Prävention für die Zukunft realisiert werden soll.

Vor allem in Inhaberunternehmen mit einer starken Unternehmenskultur ist (2) die Situation häufig, dass ein interner Machtpromotor sich dieser Fragen annimmt und sie im Unternehmen zur „Chefsache“ macht, z. B.

Ethik und Verantwortung

um im Rahmen der Nachfolgeregelung Kernbestände der Unternehmenskultur vor Veränderung zu schützen.

Zunehmend häufiger ist schließlich der Fall (3), dass regulatorische Anforderungen (z. B. SEC oder Marktauftritt in den USA hinsichtlich der FSG) ein Unternehmen dazu bringen, in die breite Umsetzung von „ethischer“ Governance zu investieren.

4.3 Einsatz externer Dienstleister

Externe Berater in diesem Umfeld treten vor allem in drei Rollen auf:

- ▶ Als Experten steuern sie spezifisches regulatorisches Wissen bei (z. B. über die Anforderungen der US-amerikanischen „Federal-Sentencing-Guidelines“ zu Organisationsversagen und Organisationshaftung an das Werte- und Ethikprogramm eines deutschen Unternehmens, das auf dem nordamerikanischen Markt Fuß fassen will).
- ▶ Als Sparringspartner mit spezifischen Erfahrungen begleiten sie die Ausgestaltung coachingorientiert: Wie formulieren andere Unternehmen Kernwerte und mögliche Bedrohung, etwa im Fall von Beschleunigungszahlungen im Nahen Osten oder den GUS-Staaten?
- ▶ Als Facilitator moderieren sie – häufig gemeinsam mit Internen im Sinne eines Train-the-Trainer-Konzepts – Veranstaltungen oder Workshops, die zur Formulierung und Implementierung von Leitbildern oder Verhaltensstandards führen.

In allen drei Funktionen besteht üblicherweise eine enge Kooperation mit unternehmensinternen Projekten, die allerdings häufig mit Ansprechpartnern auch außerhalb der Personalfunktion besetzt sind (Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, Recht, Revision etc.).

4.4 Rechtsaspekte

Auf lange Sicht ist eine breite und wirksame Umsetzung des Themas ohne intensive und proaktive Einbindung des Betriebsrats als nahezu unmöglich anzusehen.

Im Wesentlichen gelten dabei die Hinweise zum Betriebsverfassungsgesetz und den Konsultations- und Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats, die bereits im Thema „Unternehmenskultur“ erörtert werden, in vergleichbarer Weise.

Die besondere Bedeutung von Führungskräften – als Entscheider und Vorbilder gleichermaßen – bietet jedoch für viele Initiativen ethischer Governance Ansatzpunkte über spezielle Vereinbarungen mit den Leitenden Angestellten, die zuerst einmal die Arbeit mit einem begrenzten Kreis von Entscheidern möglich macht. Natürlich ist auch hier frühzeitig die Konsultation mit Sprecherausschüssen zu suchen.

Weitere – komplexe – Rechtsfragen betreffen die mögliche rechtsverbindlich haftungsabwehrende Wirkung der Programmimplementierung im Krisenfall (dolose Handlungen, Imageverlust, Bestechungsfälle etc.).

Auf Grund der bisher schmalen Basis einschlägiger Urteile kann zur Zeit nur auf die auch im EU-Raum einer Implementierung entgegen gehenden Vorschriften zum Organisationsversagen verwiesen werden.

Es ist mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass im Krisenfall das Vorhandensein *implementierter* Prozesse ethischer Governance die Position des Unternehmens in einer möglichen rechtlichen Auseinandersetzung verbessern wird. Davon gehen z. B. die im Verein „Ethikmanagement der bayerischen Bauindustrie e. V.“ (EMB) zusammengeschlossenen Unternehmen aus, die von der Befolgung einer Reihe von Kriterien ethischer Governance im Sinne einer freiwilligen kollektiven Selbstbindung auch erwarten, im Krisenfall vor Gericht deutlich besser aufgestellt zu sein. Ein abschließender Praxistest dieser Annahme steht jedoch noch aus.

Quellen:

BASF: Ökonomie, Ökologie und Soziales: Nachhaltigkeitsbericht 2001, Ludwigshafen 2002

Enneking, A./Fassbender, P./Klein, U.: Ethische Aspekte der Arbeitsgestaltung und integeres Handeln. In: Wirtschaftspsychologie 3/2001, S. 213–219

Fassbender, P./Enneking, A.: Risikomanagement und Prävention: Integrität erschließt neue unternehmerische Ressourcen. In: Forum Wirtschaftsethik 8 (3) 2000, S. 12–15

Kaptein, M.: Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations, Dordrecht 1998

Kobi, J.-M.: Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resource Management: Strategien zur Steigerung des People Value, Wiesbaden 1999

Schätzle, R. J.: Sind Manager ihr Geld wert? Wie wertorientierte Unternehmensführung funktioniert, Frankfurt/Main 2002