Globalisierung und Multinationale Unternehmen

Teil IV: CSR Management in der Praxis

Vorlesung 21: Verantwortung im Managementprozess (1): Organisationsgestaltung: Compliance vs. Integrity

Universität Zürich, FS 2017; 22. Mai 2017

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer

Gliederung

1. Strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen
   – Beispiel: Verurteilung von Alstom
2. Konsequenzen für das Management
3. Ethische Organisationsgestaltung
4. Was ist das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung?
5. Das Paradox der organisationalen Kontrolle
6. Compliance vs. Integrity
   – Charakteristika
   – Beispiel Daimler
   – SA 8000 Standard

Strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen

Schweizer Strafgesetzbuch, Art. 102:

- Die strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen wurde am 1. Oktober 2003 ins Strafgesetzbuch (StGB) eingefügt.
- „Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Verbrechen oder Vergehen begangen und kann diese Tat wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten natürlichen Person zugerechnet werden, so wird das Verbrechen oder Vergehen dem Unternehmen zugerechnet.“
- „Das Gericht bemisst die Busse insbesondere nach der Schwere der Tat und der Schwere des **Organisationsmangels** und des angerichteten Schadens sowie nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.“

Quelle: http://www.admin.ch/ch/d/sr/311_0/a102.html
(Abruf: März 2012)

Beispiel: Verurteilung von Alstom (1/2)

- Der Konzern Alstom wird vom Schweizer Bundesgericht 2011 aufgrund von Bestechungszahlungen an politische Amtsträger im Ausland zu einer Busse von **2,5 Millionen Franken** und einer Ersatzforderung von **36,4 Millionen Franken** verurteilt.
- „Die Bundesanwaltschaft (BA) teilt weiter mit, Alstom habe **nicht alle «erforderlichen und zumutbaren organisatorischen» Vorkehrungen getroffen**, um die 2008 vorgefallenen Bestechungszahlungen an politische Amtsträger in Lettland, Tunesien und Malaysia zu verhindern.“

Fazit: Die Organisationsgestaltung hat versagt!

(Tagesanzeiger, 22.11.2011: http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Alstom-muss-wegen-Bestechungen-MillionenBusse-zahlen-/story/27967279;
weitere Informationen zum Thema: Transparency International: http://www.transparency.ch/de/aktuelles/meldungen/2012_03_06_HaertereSaiten_meldung.php?navanchor (Abruf: März 2012)

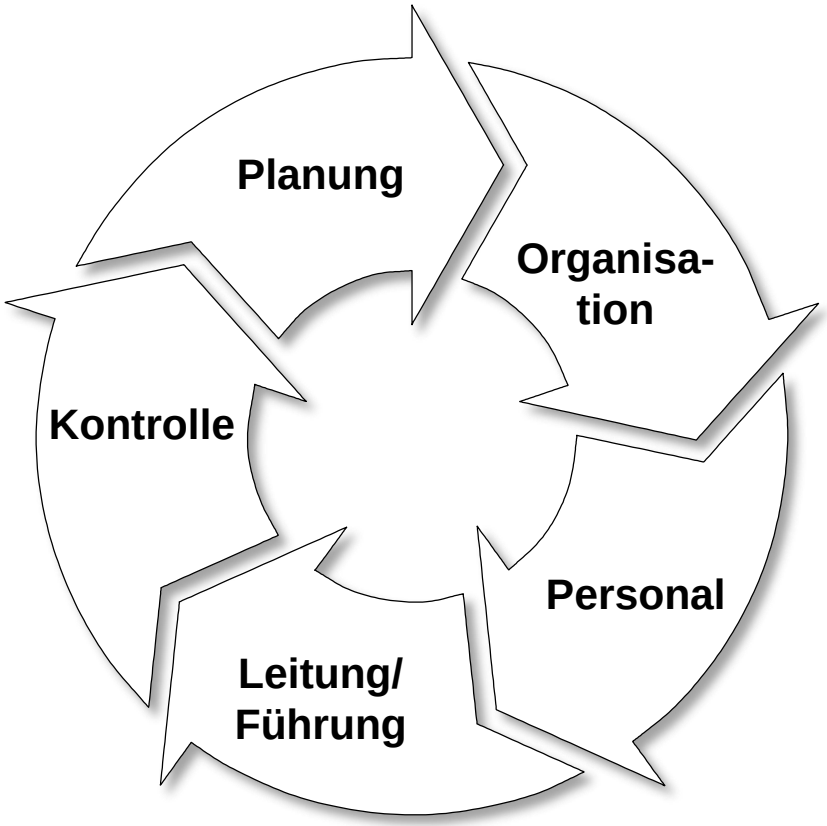
Beispiel: Verurteilung von Alstom (2/2)

- 2013: Wegen der anhaltenden Korruptionsvorwürfe, wird Alstom für den Public Eye Award (EvB/Public Eye und Greenpeace) als „worst company“ nominiert.
- 2014: Die meisten Verfahren gegen einzelne Alstom Manager wurden aufgrund von mangelnden Beweisen eingestellt.
- Gemäss TA-Recherchen wurde aber mindestens ein Alstom Manager in der Schweiz wegen ungetreuer Geschäftsführung verurteilt. Er erhielt eine Geldstrafe von über 400‘000 CHF.
- Es wurde weiter gegen das Unternehmen Alstom ermittelt, allerdings sah die Bundesanwaltschaft bei Alstom „erhebliche Anstrengungen, um die erkannten Unzulänglichkeiten in der Korruptionsbekämpfung zu beheben“.

(Quellen: Tagesanzeiger, 14.01.2014: http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/So-bestach-Alstom-die-Welt/story/10752671?track (Abruf: April 2014); Public Eye Award 2012, http://youtu.be/ibt5f-l5qXc (Abruf: April 2014)

Konsequenzen für das Management

Verankerung des Ethikmanagements in den fünf Managementfunktionen



Organisationsgestaltung

Organisation als Gestaltungsfunktion für die Entwicklung & Umsetzung der Unternehmensstrategie:

Routine	Innovation
• Schaffung einer routinefreundlichen Organisationsstruktur, mit der die Stellenausführung & somit die Planerfüllung gewährleistet werden kann.	• Gewährleistung einer innovations-freundlichen Organisationsstruktur, die Raum für Reflexion & die Möglichkeit für strategische Anpassungen & Veränderungen bietet.

Ethik	Effizienz
• Entwicklung einer Organisations-struktur, die soziale & ökologische Verantwortung sowie nachhaltiges Handeln ermöglichen & fördern kann.	• Schaffung einer Organisations-struktur, mit der die Erreichung der wirtschaftlichen Unternehmensziele kostengünstig realisiert werden kann.

Ethische Organisationgestaltung

- „Companies have poured time and money to ethics training and compliance programs, but unethical behavior in business is nevertheless widespread. That‘s because **cognitive biases and organizational systems blind managers to unethical behavior**, whether their own or that of others“ (Bazerman/Tenbrunsel 2011).

Ethische Organisationgestaltung

Fünf Barrieren für eine ethische Organisation

	ILL-CONCEIVED GOALS	MOTIVATED BLINDNESS	INDIRECT BLINDNESS	THE SLIPPERY SLOPE	OVERVALUING OUTCOMES
DESCRIPTION	We set goals and incentives to promote a desired behavior, but they encourage a negative one.	We overlook the unethical behavior of others when it's in our interest to remain ignorant.	We hold others less accountable for unethical behavior when it's carried out through third parties.	We are less able to see others' unethical behavior when it develops gradually.	We give a pass to unethical behavior if the outcome is good.
EXAMPLE	The pressure to maximize billable hours in accounting, consulting, and law firms leads to unconscious padding.	Baseball officials failed to notice they'd created conditions that encouraged steroid use.	A drug company deflects attention from a price increase by selling rights to another company, which imposes the increase.	Auditors may be more likely to accept a client firm's questionable financial statements if infractions have accrued over time.	A researcher whose fraudulent clinical trial saves lives is considered more ethical than one whose fraudulent trial leads to deaths.
REMEDIES	Brainstorm unintended consequences when devising goals and incentives. Consider alternative goals that may be more important to reward.	Root out conflicts of interest. Simply being aware of them doesn't necessarily reduce their negative effect on decision making.	When handing off or outsourcing work, ask whether the assignment might invite unethical behavior and take ownership of the implications.	Be alert for even trivial ethical infractions and address them immediately. Investigate whether a change in behavior has occurred.	Examine both "good" and "bad" decisions for their ethical implications. Reward solid decision processes, not just good outcomes.

Quelle: Bazerman/Tenbrunsel 2011

Was ist das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung?

- ... die Festlegung von Rahmenbedingungen für ethisches Verhalten in einem Unternehmen.
- Lynn Sharp Pain (1994) verweist hier auf zwei unterschiedliche Ansätze zur Zielerreichung:

Lynn Sharp Pain

Quelle: http://hbswk.hbs.edu/item/6055.html (Abruf: April 2012)

Compliance-basierter Ansatz:
Um einer zunehmend regulatorischen Umwelt angemessen zu begegnen, bedarf es organisatorischer Anstrengungen, welche insbesondere illegales Verhalten unterbinden sollen: **„Follow the rules!“** (Rasche & Esser 2007, S. 109)

Integrity-basierter Ansatz:
Ziel des Integrity-Ansatzes ist die Entwicklung einer ethischen Unternehmenskultur, basierend auf gemeinsamen Werten, Einstellungen und Überzeugungen.

Das Paradox der organisationalen Kontrolle

- Kontrolle ist eine Management-Funktion und macht unternehmerische Kooperation erst möglich. Sie bedingt die Produktion komplexer Güter und Dienstleistungen.
- Kontroll-Mechanismen im ethischen Organisationsmanagements können eher **bindend** (cohesive) oder eher **befähigend** (enabling) gestaltet sein.
- Stansbury/Barry argumentieren, dass allzu bindende Kontrollmechanismen die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeiter, moralische Entscheidungen zu treffen, verringern kann oder gar Widerstand hervorrufen kann durch:
  - Die Verhinderung von „thick moralities“, also gemeinsamer Muster moralischer Interpretationen von Regeln.
  - Die politische Instrumentalisierung ethischer Programme.
  - Rein symbolische Implementierung, die sich nicht in der Unternehmenspraxis widerspiegelt.

vgl. Stansbury/Barry 2007

Das Paradox der organisationalen Kontrolle

Lösungsansätze:

- Regelmässige Evaluation & Reporting der implementierten Massnahmen des ethischen Organisationsmanagements.
- Umfassende Vermittlung der gemeinsamen Werte, bspw. im Rahmen eines Credos, Mission Statements, o.ä.
- Einführung von Beratungsgremien und Ausbildungsangebote in ethischen Fragestellungen.
- Die organisationale Kontrolle sollte Mitarbeiter befähigen, autonom Entscheidungen zu treffen.

→ *„To conclude, ethics programs that rely on coercive control pose serious threats to their own effectiveness. Enabling control mechanisms offer a less perilous approach to expanding ethical awareness, reporting of misconduct, and employee integrity“* (Stansbury/Barry 2007, S. 258).

vgl. Stansbury/Barry 2007

Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika

	Ethos	Objective	Leadership	Methods	Behavioral Assumptions
Com-pliance	Conformity with externally imposed standards	Prevent criminal missconduct	Lawyer driven	Education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	Autonomous beings guided by material self-interest
Integrity	Self-governance according to chosen standards	Enable responsible conduct	Management driven with aid of lawyers, HR, others	Education, leadership, accountability, organizational systems and decision pro-cesses, auditing and controls, penalties	Social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers

vgl. Paine 1994, S. 113

Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika

	Standards	Staffing	Activities	Education
Com-pliance	Criminal and regu-latory law	Lawyers	• Develop compliance standards Train and communicate • Handle reports of missconduct • Conduct investigation • Oversee compliance audits • Enforce standards	Compliance standards and systems
Integrity	Company value and aspirations Social obligations, including law	Executives and managers with lawyers, others	• Lead development of company, value and standards • Train and communicate • Integrate into company systems • Provide guidance and cosultation • Assess values performance • Identify and resolve problems • Oversee compliance activities	Decision making and values Compliance standards and systems

vgl. Paine 1994, S. 113

Compliance vs. Integrity
Beispiel 1: Automobilkonzern Daimler

- Initiiert vom neu gegründeten Vorstandsressort *Integrität und Recht* und getragen vom Vorstand hat Daimler im November 2011 einen konzernweiten Dialog zu Integrität gestartet.
- Konzernweite Verhaltensrichtlinien sollen allen Mitarbeitern Orientierung für ein verantwortungsvolles Verhalten im Geschäftsalltag bieten.
- Im Mai 2011 wurde die „fairplay“-Kampagne zu Fragestellungen aus den Bereichen Integrität und Compliance für alle Unternehmensbereiche weltweit gestartet.
- 2011 wurde der Bereich Group Compliance stärker an den Geschäftsfeldern ausgerichtet. Damit werden die Bereiche und Divisionen des Konzerns intensiver in das Compliance-Management eingebunden.
- 2013: Implementierung eines externen Integritätsrates

vergleiche auch Veranstaltung 18

Quelle: http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAI_NB-2011_DE.pdf, Abruf: April 2012

Compliance vs. Integrity
Beispiel 1: Automobilkonzern Daimler

- „Wir sind auf einem sehr guten Weg, Integrität und Compliance nachhaltig im gesamten Unternehmen zu verankern.“ (Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Vorstandsmitglied der Daimler AG, Integrität und Recht, Mitglied des Sustainability Boards)
- Seit 1999 besitzt Daimler eine Verhaltensrichtlinie, die verbindliche Massstäbe für das Handeln aller Mitarbeiter und Führungskräfte setzt.
- 2003 kamen die „Grundsätze zur sozialen Verantwortung“ sowie ein Code of Ethics hinzu.
- Seit 2006: Business Practices Office „Hinweisgebersystem“ (Whistleblower System) für interne und externe Hinweisgeber zu Regelverstössen
- Seit 2013: Webbasierte Trainingsprogramme zu Integrität, Compliance und Recht (Wertevermittlung).
- Seit 2015: „Infopunkt Integrität“ als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Mitarbeiter

Daimler standards of professional behavior

Quelle: http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/DAI_NB-2011_DE.pdf (Abruf: April 2012); http://sustainability2009.daimler.com/reports/daimler/annual/2009/nb/english/302020/our-standards-of-professional-behavior.html (Abruf: Juni 2013); https://www.daimler.com/dokumente/nachhaltigkeit/sonstiges/daimler-nachhaltigkeitsbericht-2016.pdf (Abruf: Mai 2017); https://www.daimler.com/company/corporate-governance/compliance/at-a-glance.html (Abruf: Mai 2017)

SAI SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL

Compliance vs. Integrity
Beispiel 2: Die SA 8000 Zertifizierungsinitiative

- Die Zertifizierungsinitiative „Social Accountability 8000“ wird von der NGO und Multi-Stakeholder-Initative Social Accountability International durchgeführt.
- Die SA 8000 Initiative zielt auf die Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards am Arbeitsplatz ab. Es können sich Unternehmen aller Branchen zertifizieren lassen.
- Gründe insbesondere für solche externen Zertifizierungsmassnahmen:
  - Landesspezifische Besonderheiten werden berücksichtigt.
  - Zunehmende Stakeholder-Sensibilisierung.

vgl. Gilbert 2003, S. 31; Kreikebaum/Benham/Gilbert 2001, S. 165 ff.; siehe auch http://www..sa-intl.org

Compliance vs. Integrity
Beispiel 2: Die SA 8000 Zertifizierungsinitiative

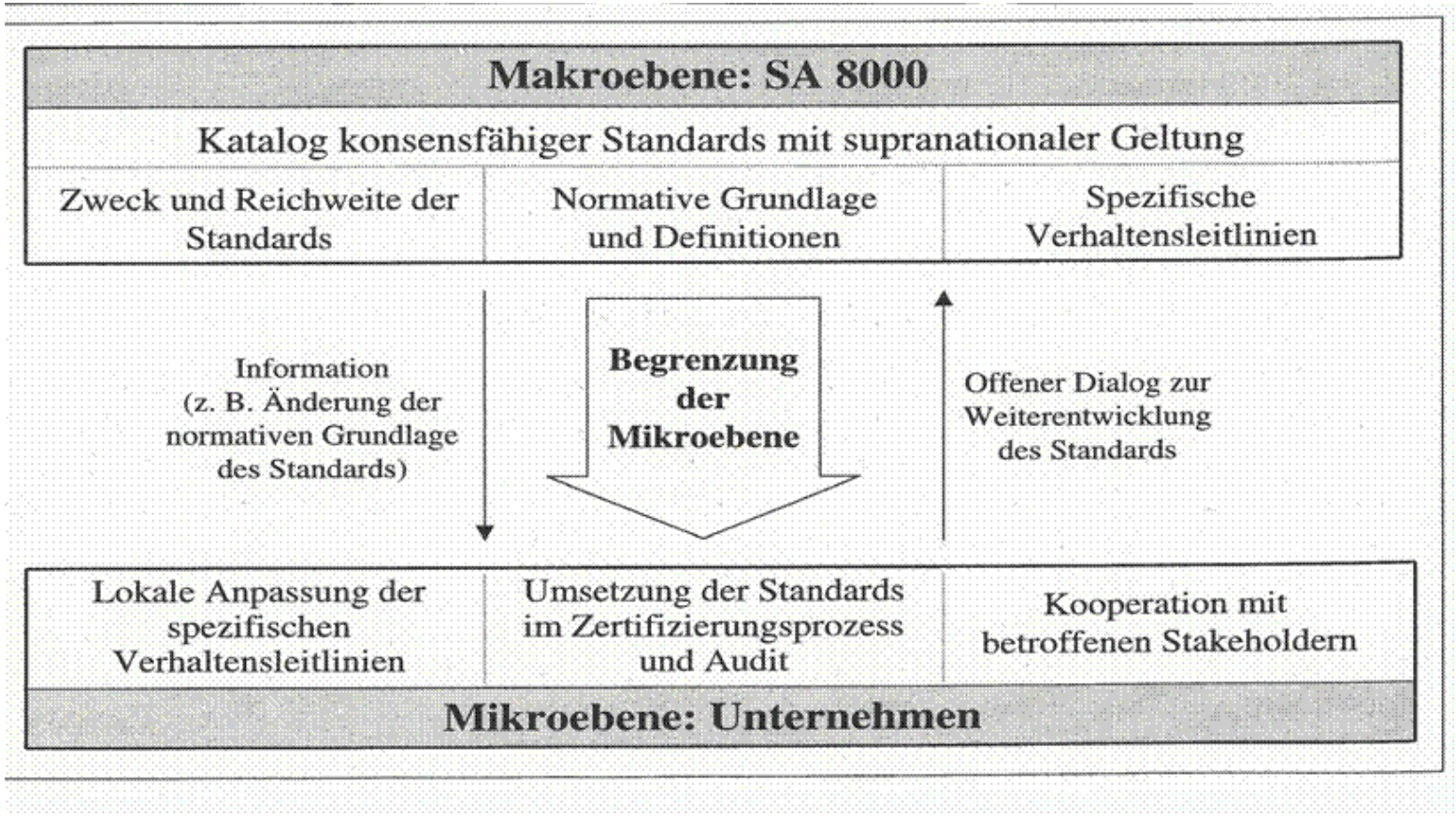
Ziel von Social Accountability International:

„The goal [of these programs] is to build an enabling environment for labor rights by:

- strengthening local capacity and leadership to support employer compliance efforts and enable worker participation;
- promoting social dialogue as a foundation for sustainable change; and
- connecting government enforcement with incentive-driven voluntary compliance“

vgl: http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1365 (Abruf Juni 2013)

Compliance vs. Integrity
Das Grundmodell der SA 8000 Zertifizierungsinitiative



vgl. Gilbert 2003, S. 29

Compliance vs. Integrity
Normative Grundlagen von SA 8000 (1/2)

- Nationale und internationale Gesetze
- Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen
- Konventionen der Vereinten Nationen über die Rechte von Kindern
- ILO-Konventionen
  - Zwangs- und Gefängnisarbeit (Konv.-Nr. 29 und 105)
  - Gewerkschaftsfreiheit (87)
  - Recht auf Tarifverhandlungen (98)

vgl. Gilbert 2003, S. 31

Compliance vs. Integrity
Normative Grundlagen von SA 8000 (2/2)

ILO-Konventionen (Fortsetzung)

- Entlohnungsgleichheit für Männer und Frauen, Diskriminierungsverbot (Art. 100 und 111)
- Rechte der Arbeitervertreter (Art. 135)
- Mindestalter (Art. 138)
- Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen (Art. 155 und 164; Empfehlung)
- Berufliche Wiedereingliederung und Beschäftigung Behinderter (Art. 159)
- Heimarbeit (Art. 177)

International Labour Organization
"Promoting decent work for all"

vgl. Gilbert 2003, S. 31

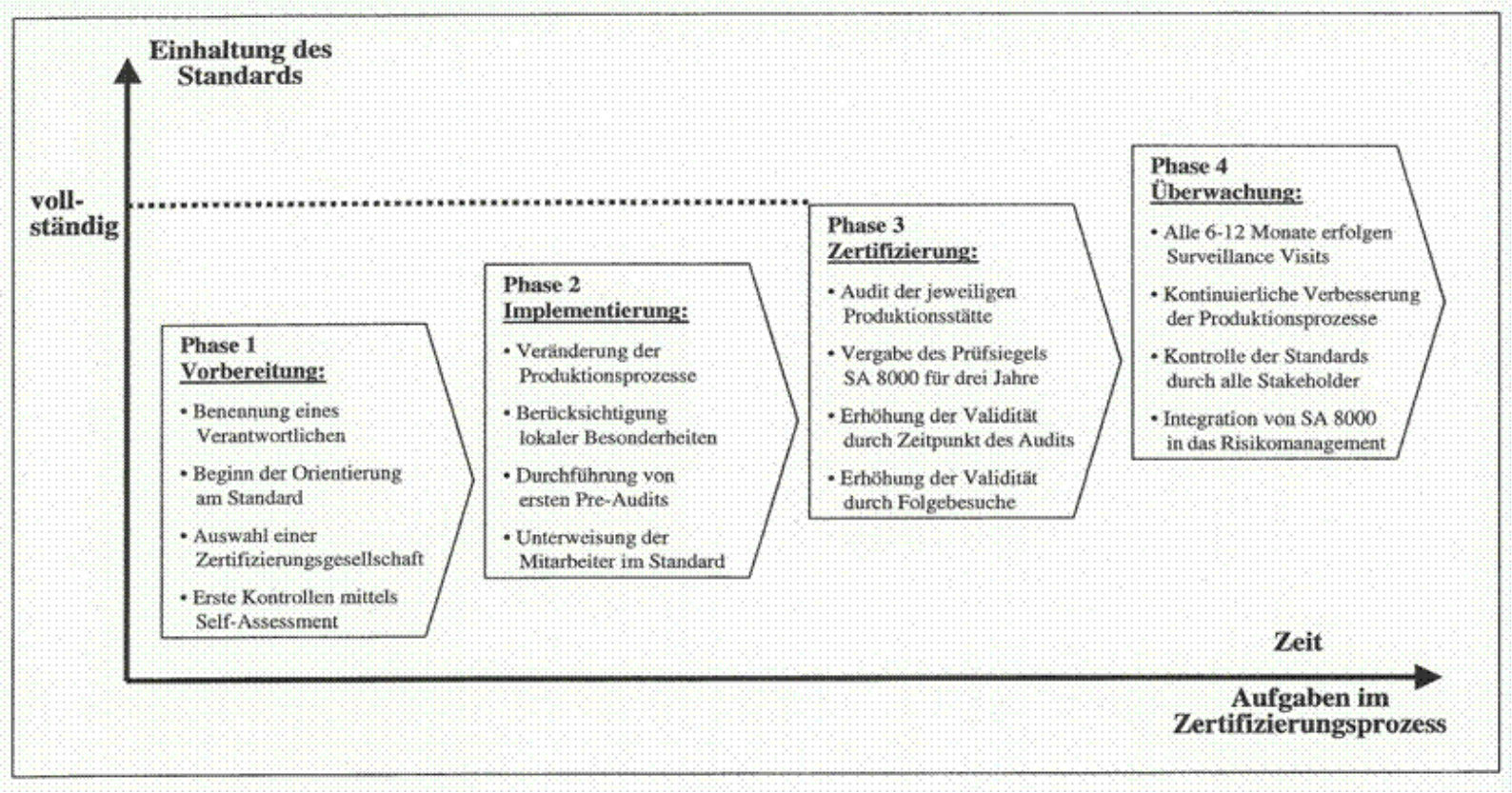
SAI
SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL

Themen für spezifische Verhaltens-leitlinien von SA 8000

1. Kinderarbeit
2. Zwangsarbeit
3. Gesundheit und Sicherheit
4. Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen
5. Diskriminierung
6. Disziplinarverfahren
7. Arbeitszeiten
8. Entlohnung
9. Managementsystem

vgl. Gilbert 2003, S. 3

Phasen des Zertifizierungsprozesses SA 8000



vgl. Gilbert 2003, S. 34

Kritische Evaluation von SA 8000 (1/2)

Vorteile

- Stützt sich auf international anerkannte Standards der ILO
- Dynamische Standards lassen sich entsprechend lokaler Gegebenheiten anpassen.
- Unabhängiger Auditprozess ermöglicht diskursive Öffnung für alle Beteiligten sowie Transparenz
- Dialog ermöglicht Antizipation von Stakeholder-Wünschen
- Verbesserte Arbeitsbedingungen
- Reorganisation von Prozessen in Produktionsstätten (→ Ethical supply chain management)
- Lieferanten können Kostensenkungen erzielen (mehrere Abnehmer, nur eine Auditierung)
- Externe Zertifizierung erhöht das Stakeholder-Vertrauen.

Kritische Evaluation von SA 8000 (2/2)

Nachteile

- SA 8000 setzt Basiskonsens über moralische Normen voraus. Fraglich ist, ob diese universell begründet sind.
- Möglichweise liegt doch eine zu starke westliche Ausrichtung der unterlegten Werte und Normen zugrunde: Ethnozentrismus.
- Die Zertifizierung besitzt einen starken Compliance-Charakter aus Sicht der zu zertifizierenden Lieferanten: Es ist eine verpflichtende Selbstverpflichtung; bei Nicht-Teilnahme droht der Abbruch der Lieferbeziehung.
- Zertifizierung aller Zulieferer in der Wertschöpfungskette für manche MNCs nicht immer durchführbar.
- Bedürfnisse von Dienstleistungsunternehmen werden kaum bedient.
- Es wird nur der Produktionsprozess, nicht das Produkt selbst betrachtet.

Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie …

- … die Bedeutung und Probleme bei der der ethischen Organisationsgestaltung erläutern können.
- … das Paradox der organisationalen Kontrolle kritisch diskutieren können.
- … Unterschiede zwischen einem Compliance- und einem Integrity-basiertem Ansatz erklären können.

Literatur

Bazerman, M. H./Tenbrunsel, A.E. (2011): Ethical breakdowns: Good people often let bad things happen. Why? Harvard Business Review, S. 58-65.

Gilbert, D. U. (2003): Institutionalisierung von Unternehmensethik in internationalen Unternehmen. Ein Ansatz zur Erweiterung der Zertifizierungsinitiative Social Accountability 8000, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jahrgang, Heft 1, S. 25 – 47.

Kreikebaum, H./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001): Management ethischer Konflike in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Thielemann, U. (2005): Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Volume 6(1), S. 31-45.

Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Volume 72, 106–117.

Patzer, M. (2009): Führung und ihre Verantwortung unter den Bedingungen der Globalisierung: Ein Beitrag zu einer Neufassung vor dem Hintergrund einer republikanischen Theorie der Multinationalen Unternehmung. Berlin: Patzer Verlag.

Scherer, A. G./Palazzo, G./Seidl, D. (2013): Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World, in: Journal of Management Studies, Volume 50(2), S. 259-284.

Schreyögg, G./Koch, J.(2010): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium & Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden.

Stansbury, J./Barry, B. (2007): Ethics Programs and the Paradox of Control, in: Business Ethics Quarterly, Volume 17, S. 239–261.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden.