

---

# Ethik der Multinationalen Unternehmung: Instrumente und Implementierungsansätze

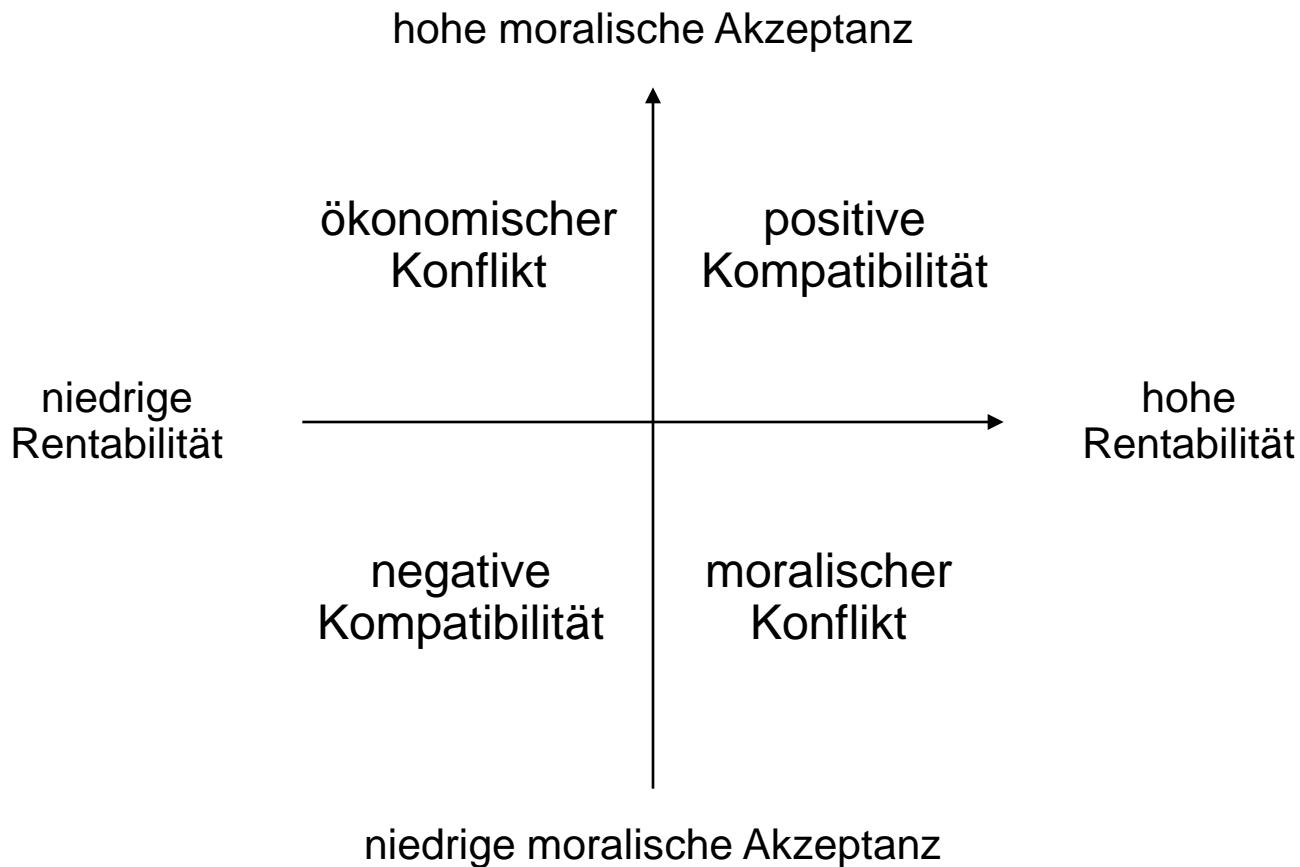
Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“  
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer  
Universität Zürich, 25./30. Mai, 1. Juni 2011

# Überblick

---

1. Einführung
2. Der Global Compact
  - 2.1. Was ist der Global Compact?
  - 2.2. Die neun Prinzipien des Global Compact
  - 2.3. Verankerung in der Unternehmung
  - 2.4. Probleme des Global Compact
3. SA 8000
  - 3.1. Das Grundmodell
  - 3.2. Normative Grundlagen
  - 3.3. Verhaltensleitlinien
  - 3.4. Phasen der Zertifizierung
4. Ethical Leadership
5. Unternehmensethik als Managementaufgabe
6. Spannungsfelder und Problemkreise

# 1. Einführung: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moralität und Rentabilität



Quelle:

Homann, K./Blome-Drees, F.: **Wirtschafts- und Unternehmensethik**, 1992, S. 133 (modifiziert)

## 2.1. Was ist der Global Compact (GC)

---

- Initiative des UN-Generalsekretärs Kofi-Annan auf dem Weltwirtschaftsforum 1999 in Davos.
- Gründung am 26. Juli 2000 in New York
- Aktuell sind 5200 Unternehmen weltweit als Teilnehmer registriert
- Vorschlag einer „weltweiten Vereinbarung“ zwischen der internationalen Wirtschaft sowie UN-Organisationen, Nichtregierungsorganisationen (NGO) und anderen gesellschaftlichen Akteuren
- Freiwillige Verpflichtung auf neun Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umweltschutz
- Ziele: weltweite Partnerschaft und Netzwerkstruktur zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, Schaffung einer stabilen, menschlichen Weltwirtschaft, Lernen und Wissensaustausch

Vgl. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); (Abruf am 01.02.2010)

## 2.2. Die zehn Prinzipien des Global Compact

---

### **Menschenrechte**

1. Schutz der internationalen Menschenrechte
2. Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen

### **Faire Arbeitsnormen**

3. Wahrung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivhandlungen
4. Abschaffung von Zwangsarbeit
5. Abschaffung von Kinderarbeit
6. Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

### **Schutz der Umwelt**

7. Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen
8. Förderung von Verantwortung gegenüber der Umwelt
9. Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

### **Korruption**

10. Kampf gegen alle Formen der Korruption, einschliesslich Erpressung und Bestechung

(Vgl. Williams 2004, S. 756; Für weitere Informationen siehe auch unter <http://www.unglobalcompact.org>)

## 2.3. Verankerung des Global Compact in der Unternehmung

---

- Brief des Vorstandsvorsitzenden an den UN-Generalsekretär
- Sammeln von Informationen zum GC (UNO, Benchmark etc.)
- Interne Kommunikation (Mitarbeiterbrief, Intranet etc.)
- Integration in das Firmenleitbild/in den Code of Conduct
- Externe Kommunikation (z.B. Werbeauftritt, Broschüre etc.)
- Weiterbildung der Mitarbeiter (Seminare, Fallstudien)
- Anpassung der Organisationsstrukturen (GC-Beauftragter, GC-Abteilung, GC-Hotline)
- Anpassung der Anreizsysteme (Einstellungs- und Beurteilungskriterien)
- Monitoring, Auditierung und Zertifizierung der Massnahmen
- Regelmässiger Bericht
- Übertragung der Massnahmen auf Zulieferer und Geschäftspartner

(zur Umsetzung bei Novartis vgl. Leisinger 2002)

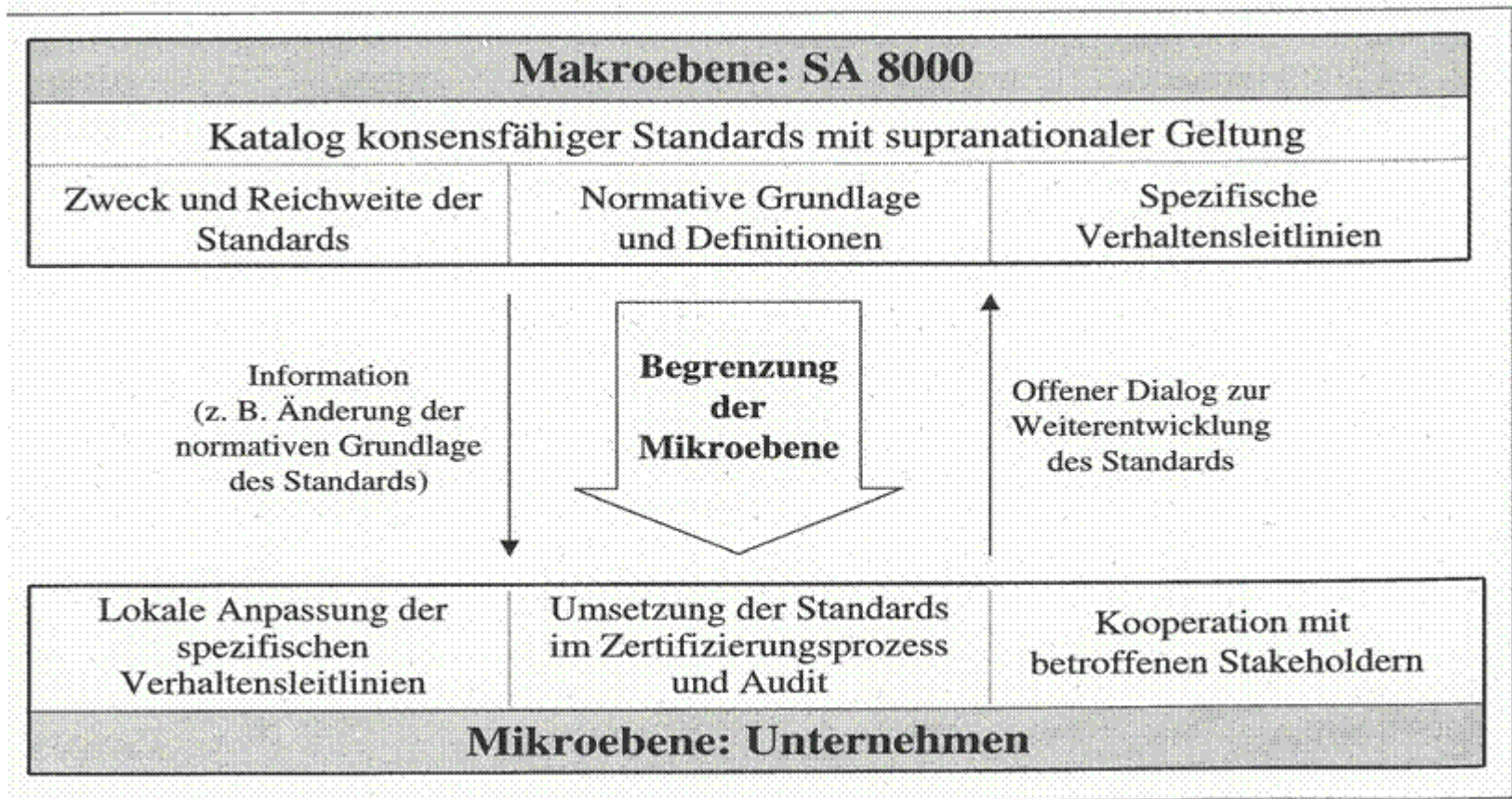
## 2.4. Probleme des UN Global Compact

---

- Generelle Kritik am UN Global Compact (GC)
  - » Keine Garantie, dass die MNU die Prinzipien auch tatsächlich einhalten (Transparenz, Monitoring)
  - » Es fehlt an rechtlicher Verbindlichkeit (Sanktionsbewehrtheit)
  - » Westlich geprägtes Verständnis der Menschenrechte
- Lediglich 3,1% der U.S.-amerikanischen gegenüber 40% der Europäischen „Fortune Global 500“-Unternehmen sind bis 2004 dem UN Global Compact beigetreten. Mögliche Unsicherheiten:
  - » Stellt der GC die Globalisierungskritiker zufrieden?
  - » GC als „bluwashing“ oder blosser Rhetorik?
  - » Wie kann ein Konsens über einheitliche Massnahmen im Rahmen des GC erreicht werden?
  - » Welche Aufgabe/Verantwortung haben die MNU grundsätzlich im Rahmen der Globalisierung?

(vgl. Williams 2004)

# 3.1. Das Grundmodell der Zertifizierungsinitiative SA 8000



Vgl. Gilbert 2003, S. 29



## 3.2. Normative Grundlage von SA 8000

---

- 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

## 3.2. Normative Grundlage von SA 8000 (Fortsetzung)

---

- ILO-Konventionen (Fortsetzung)
  - Entlohnungsgleichheit für Männer und Frauen, Diskriminierungsverbot (100 und 111)
  - Rechte der Arbeitnehmervertreter (135)
  - Mindestalter (138)
  - Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen (155 und 164 (Empfehlung))
  - Berufliche Wiedereingliederung und Beschäftigung Behinderter (159)
  - Heimarbeit (177)

Vgl. Gilbert 2003, S. 31

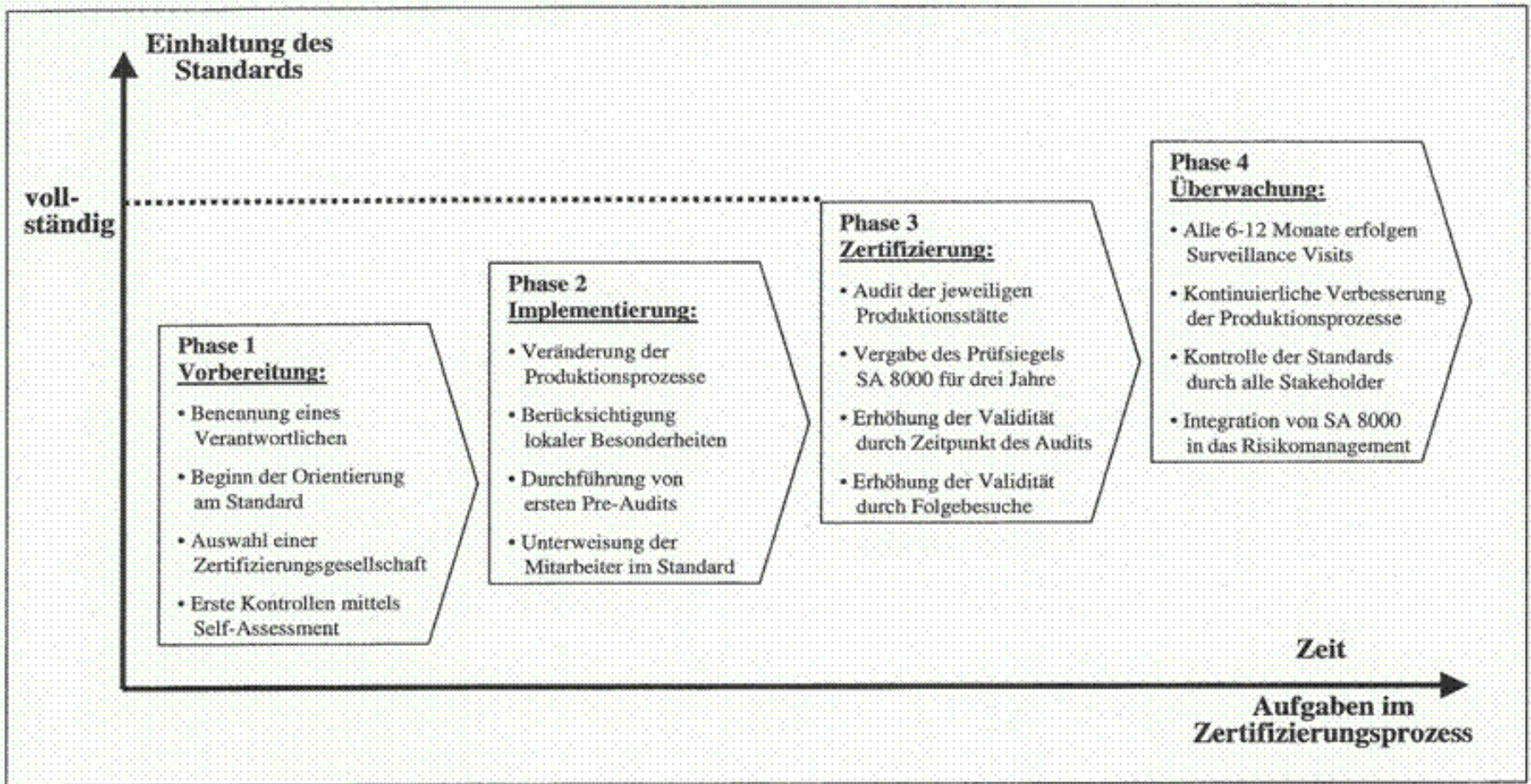
### 3.3. Spezifische Verhaltensleitlinien von SA 8000

---

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. 32; siehe auch <http://www.cepaa.org> sowie <http://www.sa-intl.org>

## 3.4. Phasen des Zertifizierungsprozesses SA 8000



Vgl. Gilbert 2003, S. 34

## 4. Ethical Leadership

---

- Definition: „The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (Brown et al., 2005: 120)
- A number of personal characteristics are related to ethical leadership:
  - » Moral person aspect: e.g. honesty, trustworthy
  - » Moral manager dimension: the leader’s proactive efforts to influence followers’ ethical and unethical behavior (Brown/Treviño, 2006)

# Differenzierung zu alternativen Leadership-Theorien

	Similarities	Differences
Authentic Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concern for others (Altruism)</li> <li>- Ethical decision-making</li> <li>- Integrity</li> <li>- Role modeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethical leaders emphasize moral management (more transactional) and “other” awareness</li> <li>- Authentic leaders emphasize authenticity and self-awareness</li> </ul>
Spiritual Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concern for others (Altruism)</li> <li>- Integrity</li> <li>- Role modeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethical leaders emphasize moral management</li> <li>- Spiritual leaders emphasize visioning, hope/faith; work as vocation</li> </ul>
Transformational Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concern for others (Altruism)</li> <li>- Ethical decision-making</li> <li>- Integrity</li> <li>- Role modeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethical leaders emphasize ethical standards, and moral management</li> <li>- Transformational leaders emphasize vision, values, and intellectual stimulation</li> </ul>

(Brown/Treviño, 2006)

## 5. Unternehmensethik als Managementaufgabe

---

Gesetzliche Bestimmungen machen die Durchführung eines Ethik-Managements erforderlich:

1. U.S. Sentencing Commission Guidelines

Juristische Personen können einen Strafnachlass erhalten, wenn sie Massnahmen zur Prävention wirtschaftskrimineller Handlungen getroffen haben

2. Rechtsakt des Rates der Europäischen Gemeinschaften vom 19. Juni 1997 zur Verantwortlichkeit von juristischen Personen bei Betrug, Bestechung oder Geldwäsche  
Haftung für mangelnde Überwachung und Kontrolle

3. Strafrechtliche Produktverantwortung (Produktsicherheitsgesetz (ProdSG), Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG))  
Organhaftung bei mangelnder organisatorischer Vorkehrung

## 5. Compliance vs. Integrity-Strategy: Characteristics (vgl. Paine 1994, S. 113)

	<b>Ethos</b>	<b>Objective</b>	<b>Leadership</b>	<b>Methods</b>	<b>Behavioral Assumptions</b>
<b>Compliance</b>	conformity with externally imposed standards	prevent criminal misconduct	lawyer driven	education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	autonomous beings guided by material self-interest
<b>Integrity</b>	Self-governance according to chosen standards	Enable responsible conduct	Management driven with aid of lawyers, HR, others	Education, leadership, accountability, organizational systems and decision processes, auditing and controls, penalties	Social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers



## 5. Compliance vs. Integrity-Strategy: Implementation (vgl. Paine 1994, S. 113)

	<b>Standards</b>	<b>Staffing</b>	<b>Activities</b>	<b>Education</b>
<b>Compliance</b>	Criminal and regulatory law	Lawyers	Develop compliance standards Train and communicate Handle reports of misconduct Conduct investigation Oversee compliance audits Enforce standards	Compliance standards and systems
<b>Integrity</b>	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 consultation Assess values performance Identify and resolve problems Oversee compliance activities	Decision making and values Compliance standards and systems

## 5. Einführung von Ethikinstrumenten

---

- Ethik-Kodizes,
- Ethik-Audits/Monitoring,
- Unternehmensdialoge,
- Ethik-Beauftragte,
- Ethik-Hotline,
- Informations- und Schulungsmassnahmen für die Mitarbeiter,
- Einstellungs- und Leistungsbeurteilungskriterien,
- Ausgestaltung von Anreizsystemen,
- Ahndung von Verstössen,
- etc.

## 5. Ethik-Management führt zu

---

einer Verringerung von Risiken durch

- Vermeidung von Wirtschaftskriminalität
  - Vermeidung von Boykottmassnahmen
  - Vermeidung von Imageschäden
  - Vermeidung von Umsatzeinbussen
- 
- einer Erhöhung von Chancen durch
  - neue strategische Optionen (neue Produkte/Märkte, Prozessverbesserung, Differenzierung, Kostensenkung)
  - höhere Motivation der Mitarbeiter
  - besseren Umgang mit Stakeholdergruppen

## 6. Spannungsfelder und Problemkreise

---

- Verhältnis von Gewinn und Ethik
- Verhältnis von Legalität und Legitimität
- „soziale Konstruktion der Wirklichkeit“
- Wahrheitsfragen vs. Legitimitätsfragen
- Betroffene vs. Beteiligte
- Wo ist die Regelungsebene? –  
Internationale Rahmenordnung, Nationalstaat,  
Unternehmen, etc.?
- Bedeutung von Interessengruppen
- Prozess vs. Inhalt

# Literatur

---

- Annan, K. (1999): »A Compact for the New Century«. [Rede von UN-Generalsekretär Kofi Annan vor dem World Economic Forum in Davos, 31. Januar 1999], <http://www.un.org/partners/business/davos.htm> (Abruf am 10.04.2000).
- Brown, M.E./Treviño, L.K. (2006): Ethical Leadership: A Review and Future Directions, in: The Leadership Quarterly, Volume 17, S. 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 97, S. 117 –134.
- 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.
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, 1992.
- Leisinger, K. (2002): Globalisierung mit menschlichem Antlitz: Die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3. Jahrgang, Heft 3, S. 406 – 437.
- Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, March-April 1994, S. 106 – 117.
- Scherer, A.G. (2003): Multinationale Unternehmung und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung, Habilitationsschrift, Heidelberg: Physica Verlag 2003.
- Williams, O. F. (2004): The UN Global Compact: The Challenge and the Promise, in: Business Ethics Quarterly, Volume 14, Issue 4, S. 755 – 774.

## Internetseiten:

[www.cepa.org](http://www.cepa.org)

[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)