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

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer
Universität Zürich, 09. Mai 2011

Gliederung

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

- Der Konzern Alstom wird vom Schweizer Bundesgericht 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!**

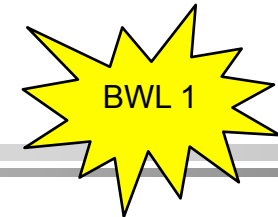
The logo for Alstom, featuring the word "ALSTOM" in blue capital letters. The letter "O" is replaced by a red circle with a white dot in the center, resembling a stylized eye or a target.

(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)

Konsequenzen für das Management

Verankerung des Ethikmanagements in den fünf Managementfunktionen

- Planung
- **Organisation**
- Personal
- Leitung/Führung
- **Kontrolle**



Organisation als Gestaltungsfunktion für die Entwicklung & Umsetzung der Unternehmensstrategie:

Routine	Innovation
<ul style="list-style-type: none">• Schaffung einer routinefreundlichen Organisationsstruktur, mit der die Stellenausführung & somit die Planerfüllung gewährleistet werden kann.	<ul style="list-style-type: none">• Gewährleistung einer innovationsfreundlichen Organisationsstruktur, die Raum für Reflexion & die Möglichkeit für strategische Anpassungen & Veränderungen bietet.
Ethik	Effizienz
<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung einer Organisationsstruktur, die soziale & ökologische Verantwortung sowie nachhaltiges Handeln ermöglichen & fördern kann.	<ul style="list-style-type: none">• Schaffung einer Organisationsstruktur, 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).

FOCUS ON FAILURE



My life has been nothing but a failure, and all that’s left for me to do is to destroy my paintings before I disappear.”



CLAUDE MONET
PAINTER

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.

Was ist das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung?

Das Ziel einer ethischen Organisationsgestaltung ist die Festlegung von Rahmenbedingungen für ethisches Verhalten in einem Unternehmen. Lynn Sharp Pain (1994) verweist hier auf zwei unterschiedliche Ansätze zur Zielerreichung:

- 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.



Lynn Sharp Pain

Quelle:
<http://hbswk.hbs.edu/item/6055.htm> (Abruf: April 2012)

Das Paradox der organisationalen Kontrolle (vgl. Stansbury/Barry 2007)

- 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 jedoch, 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 widerspiegeln.

Das Paradox der organisationalen Kontrolle (vgl. Stansbury/Barry 2007)

- Lösungsansätze:
 - » Regelmässige Evaluation & Reporting der implementierten Massnahmen des ethischen Organisationsmanagements.
 - » Umfassende Vermittlung der gemeinsamen Werte, bspw. im Rahmen eines Credo, 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).

Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika (vgl. Paine 1994, S. 113)

	Ethos	Objective	Leadership	Methods	Behavioral Assumptions
Compliance	Conformity with externally imposed standards	Prevent criminal misconduct	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 processes, auditing and controls, penalties	Social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers

Compliance vs. Integrity-Strategy: Charakteristika (vgl. Paine 1994, S. 113)

	Standards	Staffing	Activities	Education
Compliance	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
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 consultation Assess values performance Identify and resolve problems Oversee compliance activities	Decision making and values Compliance standards and systems

Compliance vs. Integrity

Beispiel 1: Daimler

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.
- Ausserdem wurde 2011 der Bereich Group Compliance divisional stärker an den Geschäftsfeldern ausgerichtet. Damit werden die Bereiche und Divisionen des Konzerns intensiver in das Compliance-Management eingebunden.

DAIMLER



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

Compliance vs. Integrity Beispiel 1: 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 (CSB)
- 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.



Dr. Christine Hohmann-Dennhardt

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

Compliance vs. Integrity

Beispiel 2: Die SA 8000 Zertifizierungsinitiative

- Die Zertifizierungsinitiative „Social Accountability 8000“ wird von der NGO und Multi-Stakeholder-Initiative Social Accountability International durchgeführt.
- Die SA 8000 Initiative zielt auf die Einhaltung von Menschenrechten am Arbeitsplatz ab, zertifizieren lassen können sich Unternehmen aller Branchen.
- Gründe insbesondere für externe 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

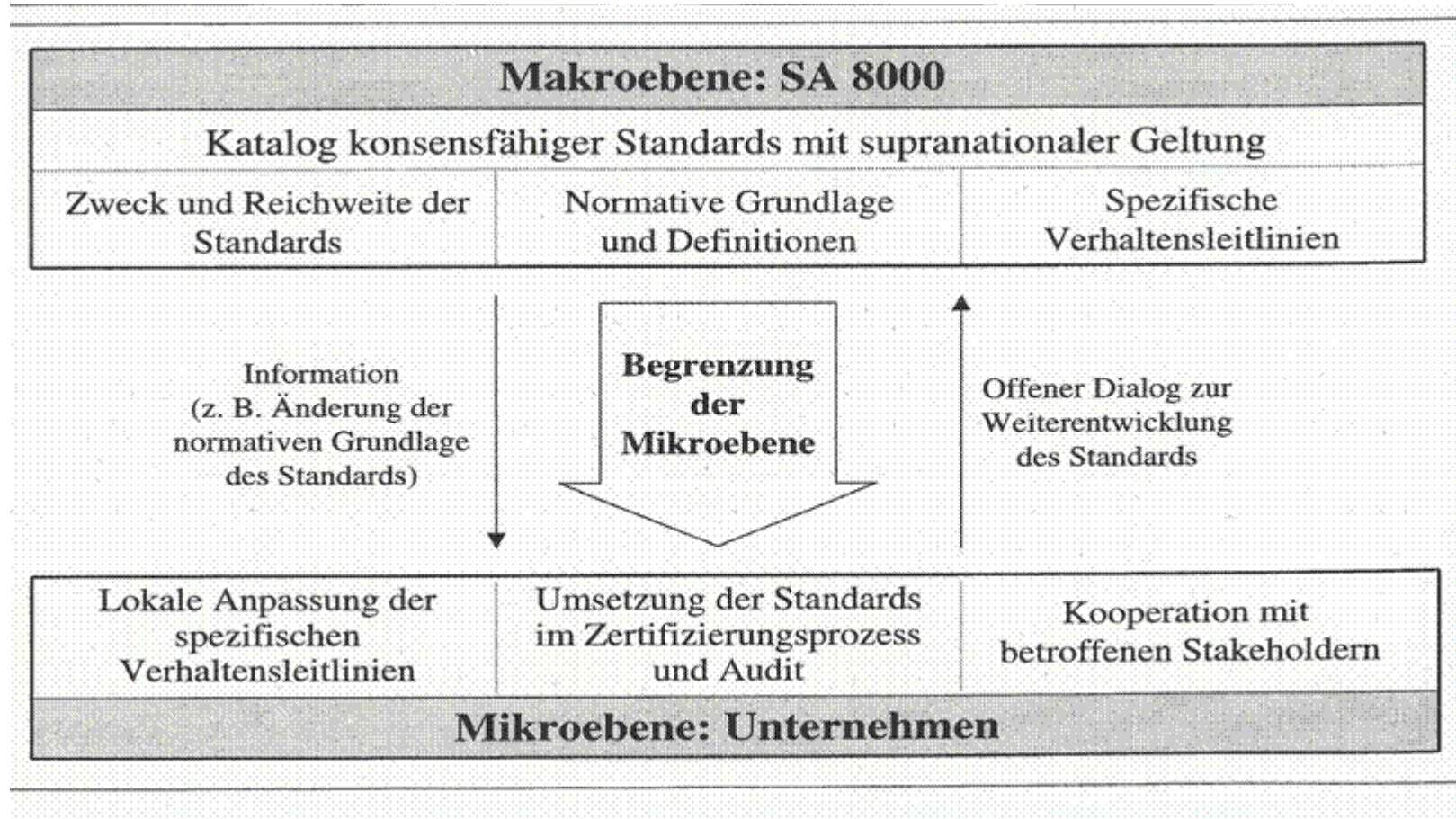
Ziel der SAI

- „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“ (SAI 2012 online).



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 (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)

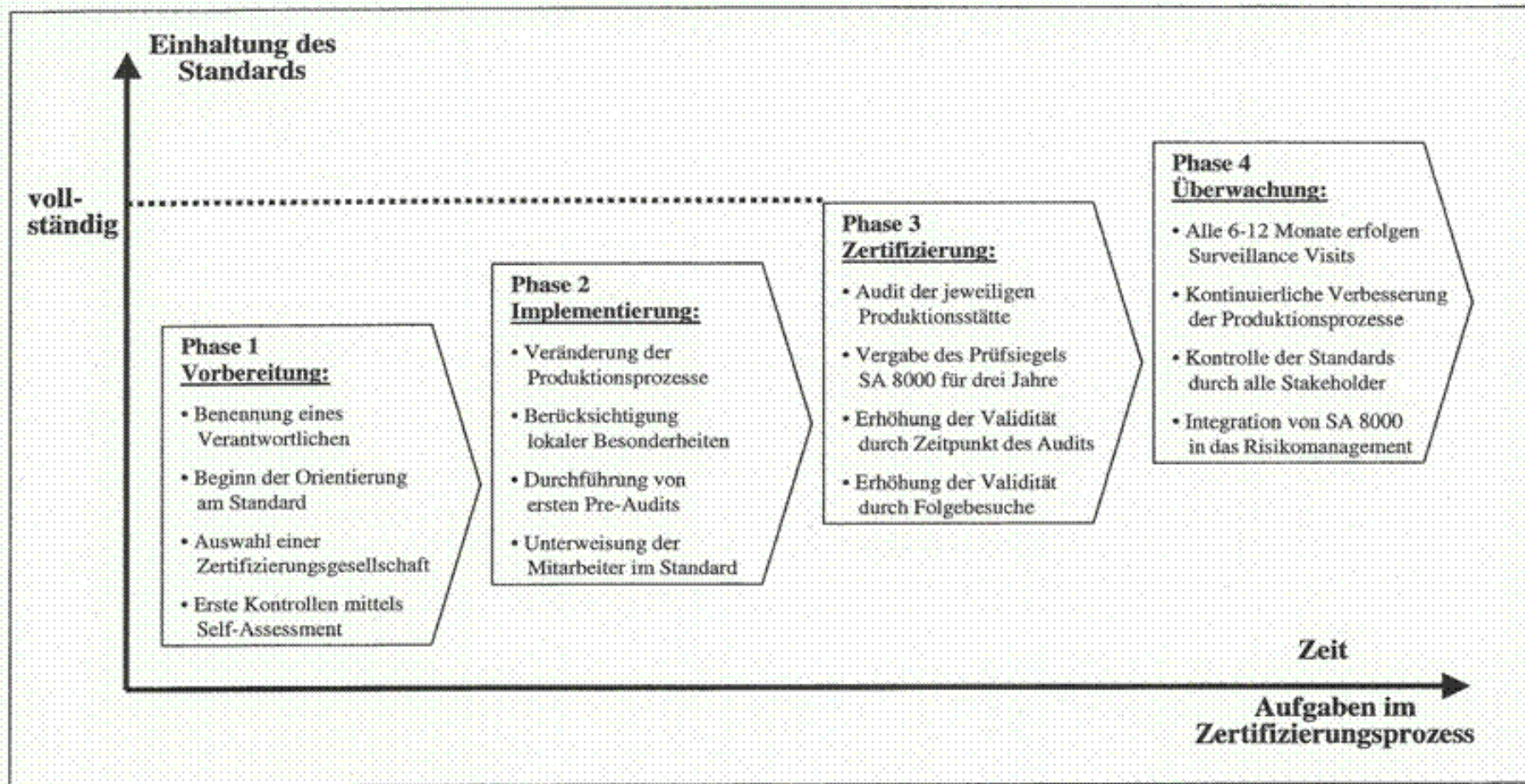
Vgl. Gilbert 2003, S. 31

Themen für 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. 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 ausreichend 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.

Literatur

- Bazerman, M. H./Tenbrunsel, A.E. (2011): Ethical breakdowns: Good people often let bad things happen. Why? Harvard Business Review, April 2011, 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 Konflikte in international tätigen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Thielemann, U. (2005): Compliance und Integrity - Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 6, Nr. 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. (2011): Legitimacy Strategies in a Globalized World. Organizing for Complex and Heterogeneous Environments. University of Zurich, Chair of Foundations of Business Administration and Theories of the Firm, in: Working Paper No. 202, Dezember 2011.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (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, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden.