

– Working Paper 1/2005 –

Elmar Schwager

# Ethikmanagementsysteme und die Ethik der Governance

## Inhalt

	Seite
<b>1. Die Ethik der Governance: Grundzüge einer Theorie</b>	
1.1. Begriff der Governance	3
1.2. Strukturen der Governanceethik	3
1.3. Organisation und Vertrag	5
1.4. Governanceethik	6
<b>2. Ethikmanagementsysteme</b>	
2.1. Definition von Ethikmanagementsystemen	7
2.2. Modellierung eines Ethikmanagementsystems	8
2.3. Praktische Erfahrungen mit einem Ethikmanagementsystem	9
<b>3. Globalisierung</b>	
3.1. Phänomen Globalisierung in der Ökonomie	12
3.2. Komplementarität, Kompatibilität und Inkompatibilität: der Wertekreis	12
3.3. Zentrale Aspekte globaler Kooperationen	13
<b>4. Offene Fragen</b>	14
<b>Literatur</b>	15

# 1. Die Ethik der Governance: Gründzüge einer Theorie

## 1.1. Begriff der Governance

Es ist sinnvoll, sich vor einer Auseinandersetzung mit dem Begriffspaar der Ethik der Governance zunächst nähernd mit dem alleine stehenden Governancebegriff zu beschäftigen. Im Rahmen einer Diskussion des Begriffs im Kontext der Globalisierung mögen zwei Weltorganisationen zitiert werden, die sich aus ihrer unterschiedlichen Aufgabenstellung heraus mit dem Thema beschäftigt haben. Die beiden Institutionen sind die OECD und die Vereinten Nationen.

Die OECD hat Leitlinien zur Governance definiert, die letztlich einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen sicherstellen sollen. Die Konzeption der Leitlinien ist ähnlich derer, die ein effektives Management im Kontext einer Unternehmung erreichen sollen. Im Fokus der OECD steht ein sogenannter aktivierender Staat, der unter Einbeziehung der staatlichen Stakeholder Grundprinzipien wie Rechtstaatlichkeit, Kontrolle staatlicher Institutionen, Gleichheit der Bürger vor dem Staat und Möglichkeit der Partizipation, effiziente und effektive Dienstleistungen staatlicher Institutionen sowie hohe Standards ethischen Verhaltens verbürgt.<sup>1</sup>

Der Fokus der Vereinten Nationen ist nicht auf einen einzelnen Staat ausgerichtet, sondern auf einen Multilateralismus, der letztlich auf eine Weltordnungspolitik (global governance) hinführt. Das Konzept der Vereinten Nationen zielt auf eine verstärkte Verknüpfung und Erhöhung der Rechtssicherheit von internationalen Beziehungen. Hierzu müssen angemessene Organisationsstrukturen geschaffen werden. Das Zusammenspiel und der Einbezug von allen internationalen Akteuren über die Staatsgrenzen hinaus soll zu einem neuen Politikstil führen. Globale Probleme sollen auf diese Weise durch verbindliche Abmachungen und Regelungen gelöst werden können.<sup>2</sup>

Als vorläufiges, unscharfes Fazit aus dieser praktischen Annäherung heraus kann festgestellt werden, dass Governance sich mit der Definition von Regeln und Strukturen beschäftigt, die zu einem a priori definierten Ziel führen sollen. Diese Regeln sind handlungsbeeinflussend, und zwar erweiternd oder einschränkend; wir werden auf diese Unterscheidung später noch einmal bei der Diskussion des EthikManagementSystems eingehen können.

## 1.2. Strukturen der Governanceethik

Unternehmensethik bezieht sich auf eine Organisation und beschreibt ihre moralischen Eigenschaften.<sup>3</sup>

Strukturen in einer Organisation – und damit auch in einer Unternehmung – können formal oder informal sein. Formale Strukturen sind beispielsweise die Aufbauorganisation, die in einem Unternehmen klassischer Bauart grundsätzlich hierarchisch gliedert ist und mindestens eine Führungs- sowie eine operative Ebene umfasst.

<sup>1</sup> Online im Internet unter [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Stand vom 17. Okt. 2003

<sup>2</sup> Online im Internet unter [www.un.org](http://www.un.org), Stand vom 17. Okt. 2003

<sup>3</sup> WIELAND, JOSEF: Die Ethik der Governance, Marburg 1999, S. 45

#### Ethikmanagementsysteme und die Ethik der Governance - 4

Größere und komplexer strukturierte Unternehmen haben darüber hinaus auch Überwachungsstrukturen in Form eines Beirats oder Aufsichtsrats. Bei ihnen sind die Management- und die operativen Ebenen auch noch weiter untergliedert, etwa in Topmanagement, Senior management und Middle management.

Informale Strukturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einem Organigramm oder einer Prozessbeschreibung nicht entnommen werden können, sondern sich beispielsweise als eine Art betrieblicher Übung herausgebildet haben und von den meisten Mitgliedern der Organisation auch entsprechend gelebt werden. Im Rahmen der Sozialisation in einem Unternehmen übernehmen die Mitarbeiter diese unternehmenskulturellen Elemente. Es beschäftigen sich ganze Scharen an betriebswirtschaftlichen Büchern mit diesem Thema.<sup>4</sup>

Wieland unterscheidet unter Hinblick auf die von ihm formulierte Governanceethik lokale und globale Strukturen. Lokale Strukturen beziehen sich auf Transaktionen, globale auf institutionelle Parameter.<sup>5</sup>

Transaktionsbezug weisen Prozeduren, Organisationsstrukturen und Wertesets auf, Institutionenbezug finden wir beim Staat, beim Markt und bei Unternehmen als Institution.

Eine wichtige Unterscheidung in diesem Zusammenhang, die erwähnt werden soll, ist die zwischen individueller (persönlicher) und organisatorischer Moral. Beides fällt auseinander; eine Person kann moralische Werte besitzen – und leben – und trotzdem in einer Organisation arbeiten, die strukturell-prozessual keine Moral besitzt.<sup>6</sup>

Unter Moral (Ethos, Sittlichkeit) versteht man hierbei einen Komplex von Normen, Maximen und Prinzipien, die das individuelle Handeln der Akteure leiten oder zumindest leiten sollen; wohingegen Ethik (Moralphilosophie, Moraltheorie) die wissenschaftliche Theorie der Moral bezeichnet mit dem Forschungsgegenstand der Begründung, Systematisierung und Anwendung der Moral.<sup>7</sup>

Vertragspartner können in einer Organisation Unsicherheit und Unvollständigkeit von Verträgen ausnutzen:

*Die Erfahrung zeigt, dass nicht alle Vertragspartner ihre ex ante gegebenen Versprechen halten, sondern dass einige die Ausbeutung von Vertragsbeziehungen präferieren. Damit ist zugleich gesagt, dass der Versuch, ex ante die „good guys“ von den „bad guys“ zu unterscheiden, vollständig niemals möglich ist und in jedem Fall dafür Kosten anfallen.<sup>8</sup>*

Organisationen können unter ablauf- und aufbaubezogenem Gesichtspunkt betrachtet werden. Organisation bezeichnet damit einerseits den Prozess des Organisierens, wie er in der Ablauforganisation beobachtbar ist, oder bezeichnet andererseits die Form des Organisierens, wie sie in der Aufbauorganisation sichtbar wird. Erstes kann durch eine entsprechende Prozessdokumentation verbildlicht werden, zweites durch ein Organigramm. Dieser organisationsimmanente Differenzbegriff ist die Grundlage für die Modellierung einer Governanceethik.<sup>9</sup>

Ein Prozess kann durch Personen beeinflusst werden, wenn auch nicht dauerhaft. Man denke etwa an einen Einkäufer, der unter Umgehung der definierten Prinzipien einem Anbieter den Vorzug gibt, der nicht qualitäts- und kostenoptimal Waren verkauft und der dafür Schmiergelder kassiert. Die Organisationsform aber exkludiert Personen, überwindet den Formcharakter der Unternehmung dauerhaft und im Extremfall ins Unendliche hinein.

<sup>4</sup> Nur als ein Beispiel: SCOTT-MORGAN, PETER: The Unwritten Rules of the Game, McGraw-Hill, New York, 1994. Der Autor ist Berater bei Arthur D. Little, einer Unternehmensberatung.

<sup>5</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 46

<sup>6</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 47

<sup>7</sup> HOMANN, KARL: Wirtschaft- und Unternehmensethik, Göttingen 1992, S. 16

<sup>8</sup> WIELAND, JOSEF: Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen 1996, S. 119

<sup>9</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 48

Zusammenfassend können wir an dieser Stelle festhalten, dass Management-Tugenden sich auf Prozesse beziehen, Governanceethik sich aber auf die Form der Unternehmung beziehen muss. Ein Manager wäre ein Akteur im Wielandschen Sinne. Unternehmensethik, und das mag eines der ersten Zwischenergebnisse sein, bezieht sich auf die Form Unternehmung als die im Wielandschen Sinne definierte globale Governancesstruktur.<sup>10</sup>

### 1.3. Organisation und Vertrag

Ein Unternehmen wird nach einer allgemein üblichen Auffassung gegründet, um einen betriebswirtschaftlichen Gewinn zu erzielen, der sich als Differenz zwischen Aufwand und Ertrag ergibt; so lange jedenfalls, wie die Summe der Aufwendungen kleiner ist als die der Erträge.

Im Gegensatz dazu entwickelt sich ein Unternehmen aus organisationsökonomischer Sicht über einen konstitutionellen Vertrag, die Unternehmensverfassung. Darin sind die Unternehmenszwecke und die damit verbundenen Ziele, die das Unternehmen mittel- und langfristig erreichen will, definiert. Die Verfassung stellt damit einen Vertrag dar, der von verschiedenen Ressourcenbesitzern abgeschlossen wird. Sie bringen ihre individuellen Ressourcen – Geld, Maschinen, Arbeitskraft, fachliche Kompetenzen – ein, um den Unternehmenszweck zu erfüllen und die Unternehmensziele zu erreichen. Die Bündelung und Konzentration dieser Ressourcen führt nun dazu, dass der einzelne Ressourcenbesitzer mehr Rückfluss aus seinen Aktiva ziehen kann, als wenn er dies alleine tun würde. Insofern ist die Unternehmensgründung motiviert durch die mögliche Realisierung von Mittelrückflüssen aus einer Kooperation, einer Kooperationsrente.<sup>11</sup>

Der Begriff Rente verweist darauf, dass sie über einen längeren Zeitraum hin erzielt werden kann (und soll?) und damit darauf, dass auch eine Zusammenarbeit über mehrere Perioden mitgedacht werden kann.

Als einige der Grundannahmen über diese Form kann man folgende nennen:

*Knapp zusammengefasst kann man wohl sagen, dass die wesentlichen ökonomischen Beiträge zu diesem interdisziplinären Projekt die vertragstheoretische Orientierung, die kombinierten Verhaltensannahmen des Opportunismus und der beschränkten Rationalität, die Faktorspezifität, Unsicherheit und Häufigkeit von Transaktionen als entscheidende Dimensionen, und eben die Ausrichtung auf die Transaktion als die Grundeinheit der Untersuchung sind.<sup>12</sup>*

Ein Unternehmen konstituiert sich damit als eine Verbindung aus Verträgen, die grundsätzlich als Einschränkung des Handlungsspielraums für die Akteure wirken, etwa indem sie sich verpflichten, bestimmte, das Unternehmen potentiell oder tatsächlich schädigende Handlungen zu unterlassen, oder als Erweiterung, indem sie in die Lage versetzt werden, andere, das Unternehmen und seine Zwecke fördernde Handlungen durchzuführen.

Entgegen dem, was Juristen landläufig suggerieren möchten, sind Verträge unvollständig; sie sind nicht in der Lage, den gesamten Raum an Handlungsmöglichkeiten abzubilden bzw. zu antizipieren. Diese Unvollständigkeit führt zu Unsicherheit, die einerseits eine Grundlage für Anpassung in Prozess und Form und damit für Innovation sein kann, andererseits aber auch kritische Folgen für das Unternehmen zeitigen kann.<sup>13</sup>

Die Summe aller geschlossenen Verträge (explizit, also schriftlich, wie implizit, also mündlich oder stillschweigend) bildet den kollektiven Akteur Unternehmung als ein Kooperationsprojekt zur Erreichung seiner in der Verfassung

<sup>10</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 50

<sup>11</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 52

<sup>12</sup> WIELAND, JOSEF (1996), S. 114

<sup>13</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 53

definierten Zwecke. Fragen der Moral können damit zwanglos aus dem Kooperationsmodell und den ihm innewohnenden Risiken entwickelt werden.<sup>14</sup>

Eine zwingende Voraussetzung für Kooperation ist die Kooperationsbereitschaft, also die mentalen Faktoren, die Kooperationsfähigkeit aktivieren. Kooperationsfähigkeit wiederum ist die Fähigkeit, effektiv zu kooperieren, so dass ein Nutzen für alle an der Kooperation beteiligten Personen oder Institutionen entsteht.<sup>15</sup>

Kritisch werden die beschriebenen Unvollständigkeiten und Unsicherheiten allerdings dann, wenn sie durch einzelne Personen im Prozess ausgenutzt werden können, um eigene, nicht zwangsläufig dem Unternehmenszweck dienende Ziele zu erreichen.<sup>16</sup> Dies wäre der von Wieland so genannte Opportunismus.

Als vorläufige Zwischenergebnisse können wir damit festhalten, dass die Kooperation nicht nur die Möglichkeit einer Kooperationsrente schafft, sondern über die Unvollständigkeit von Verträgen zu kontraproduktivem Verhalten von Vertragspartnern führen kann. In der Konsequenz muss ein umfassendes, nicht nur ökonomisches Anreizsystem zu vertragsintendiertem Verhalten geschaffen werden, das dieses Verhalten möglichst verhindert. Ethik hat damit immer einen anreizsensitiven und betriebswirtschaftlichen Aspekt. Und schließlich ist eine Ethik um ihrer selbst willen im ökonomischen Kontext irrelevant.<sup>17</sup>

## 1.4. Governanceethik

Governanceethik beschäftigt sich mit der Untersuchung moralischer Ressourcen und den aus organisatorischen Regeln und Wertesets entstehenden Handlungsbeschränkungen. Ebenso ist ein Gegenstand der Untersuchung die Kommunikation der Regeln und Werte in und mittels von Kooperationen.<sup>18</sup>

Die Grundeinheit der Analyse ist die Transaktion im Kontext und in Wechselwirkungen mit ihren umfassenden Governancestrukturen. Es geht also um den Vergleich von Governancestrukturen zur Steuerung von Transaktionen unter der Frage, ob und welche Werte, Regeln und Anreize sie ökonomisch prämiieren.<sup>19</sup>

Normativ, also mit Bezug auf Moral, schlägt Governanceethik die Entwicklung und Implementierung von Systemen in Organisationen vor, die einen bestimmten Zweck erfüllen sollen. Sie sollen die Kooperationsbereitschaft, die Fähigkeit und die Chancen der Akteure durch ökonomische und moralische Prämierung sowie eine entsprechende Kommunikation fördern.<sup>20</sup> Ohne dies hier ausbreiten zu wollen, sind damit zwei Dinge mitgedacht, nämlich erstens dass eine ökonomische Kooperation per se gut und sinnvoll ist (weil man sie prämiieren soll, was im anderen Fall nicht folgerichtig wäre) und dass zum zweiten eine Anschlussstelle für eine Diskussion um die Instrumentalisierung der Ethik vorhanden ist (weil man die Ethik hier als Anreizsystem verwendet).

Unter ökonomischer Prämierung wird von Wieland verstanden, dass die oben beschriebene Rente aus einer Kooperation zu Mittelzuflüssen führt. Er bezieht sich nicht auf eine Gewinnmaximierung im mikroökonomischen Sinn. Die Definition von Governanceethik lautet folgendermaßen: Governanceethik ist die Lehre von der vergleichenden Analyse der moralsensitiven Gestaltung und Kommunikation der Governancestrukturen spezifischer wirtschaftlicher Transaktionen mittels Kooperation.<sup>21</sup>

<sup>14</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 54

<sup>15</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 54

<sup>16</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 55

<sup>17</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 58

<sup>18</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 67

<sup>19</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 68

<sup>20</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 68

<sup>21</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 69

## 2. Ethikmanagementsysteme

### 2.1. Definition von Ethikmanagementsystemen

Ein Ethikmanagementsystem [EMS] ist ein globaler Governancemechanismus, der die moralische Verfassung einer Organisation definiert. Ein EMS umfasst alle lokal wirkenden Governancemechanismen (also transaktionsbezogene assets) einer Organisation.<sup>22</sup>

Ein EMS ist selbstbeschreibend und selbstbindend und signalisiert Erwartungssicherheit an alle Akteure, die mit der Organisation Transaktionen abwickeln wollen. Es definiert die transaktionsleitenden Werte einer Organisation und trachtet danach, sie im ökonomischen Leben auch umsetzen zu können.<sup>23</sup> Eine Verbildlichung eines solchen EMS kann im Werteviereck stattfinden:

<p><b>Leistungswerte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzen</li> <li>– Kompetenz</li> <li>– Leistungsbereitschaft</li> <li>– Flexibilität</li> <li>– Kreativität</li> <li>– Innovation</li> </ul>	<p><b>Kommunikationswerte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Achtung</li> <li>– Zugehörigkeit</li> <li>– Offenheit</li> <li>– Transparenz</li> <li>– Verständigung</li> <li>– Risikobereitschaft</li> </ul>
<p><b>Kooperationswerte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Loyalität</li> <li>– Teamgeist</li> <li>– Konfliktfähigkeit</li> <li>– Kommunikationsorientierung</li> </ul>	<p><b>Moralische Werte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrität</li> <li>– Fairness</li> <li>– Ehrlichkeit</li> <li>– Vertragstreue</li> </ul>

<sup>22</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 91

<sup>23</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 92

## 2.2. Modellierung eines Ethikmanagementsystems

Ein EMS wird definiert durch die Kodifizierung von Werten, die Kommunikation dieser Werte in verschiedene Zielrichtungen, die Implementierung und seine Organisation. Unter einer Kodifizierung wird die Formulierung von Werten verstanden, nach denen die Organisation handeln will. Unternehmenswerte umfassen Leistungswerte, Kommunikations- und Kooperationswerte sowie moralische Werte. Wieland fasst hierbei Kommunikations- und Kooperationswerte unter dem Begriff der Interaktionswerte zusammen. Alles in Summe ergibt das Werteset, das sich in einem Code of ethics oder einem Code of conduct niederschlägt.<sup>24</sup>

Solche Kodizes sind in der deutschen Praxis eher die Ausnahme, bei US-amerikanischen Unternehmen weitaus häufiger zu finden. Sie werden im Rahmen von Prüfungen auch oftmals zumindest erfragt, ohne jedoch einer tiefgehenden Analyse unterzogen zu werden. Amerikanische Unternehmen neigen dazu, diese Kodizes ohne Anpassung auf ihre lokalen Tochterunternehmen zu übertragen, was im Ergebnis allerdings nicht zu einer besseren Erwartungssicherheit beitragen kann, so lange der Kodex nicht wirklich angenommen und in der täglichen Praxis umgesetzt wird. An dieser Stelle befindet sich ein Anschlusspunkt für eine ethische Frage, die derzeit noch nicht beantwortet ist: Es ist die Frage nach einem Werterelativismus oder einem Werteuniversalismus. Die Grundproblematik ist die Frage, welches von zwei verschiedenen Wertesystemen gelten soll, wenn wir auf inkompatible Werte stoßen.<sup>25</sup>

Die beschriebene Vorgehensweise wird auch von deutschen Unternehmen praktiziert. Sie ist wenig überzeugend, weil sie beispielsweise grundlegende Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung ignoriert, die einen Einbezug der Akteure bei der Entwicklung verlangen – wie auch immer der konkret aussehen mag. Ein bloßes Überstülpen vermag es nicht zu leisten, dass ein EMS in der Praxis auch gelebt wird.

Die Kommunikation ist nach Auffassung von Wieland das entscheidende Medium, um ein EMS mit Leben zu erfüllen. Dies gilt allerdings nur unter der Prämisse, dass diese Standards im operativen Geschäft – in den täglichen Prozessen – auch umgesetzt werden. An dieser Stelle befinden wir uns wieder auf der personalen Ebene, bei der die Moralität von Individuen eine Rolle spielt. Ein EMS muss hier also handlungsbeeinflussend wirken.

Die Implementierung erfolgt über ein Complianceprogramm oder ein EthikAudit bzw. eine Kombination von beidem. Unter Compliance wird gemeinhin die Übereinstimmung von Prozessen mit definierten internen oder externen Regeln und Normen verstanden, beispielsweise Gesetze, Unternehmensverfassung oder Prozessablaufbeschreibungen, die einzuhalten sind. Ein Audit (Prüfung) stellt durch einen Soll- und Istvergleich sicher, dass eben diese Übereinstimmung in einem Maße besteht, dass sie einerseits kostenoptimal ist, andererseits hinreichend groß, um nicht zu Risiken zu führen, die wesentlich für die Organisation sein können.

Ein Audit kann dabei durch organisationsinterne oder externe Prüfer stattfinden. Bei einem externen Audit würde untersucht, ob die im EMS definierten Werte in der betrieblichen Praxis umgesetzt würden, also Compliance besteht. Bei einem solchen Ansatz darf unter bestimmten Voraussetzungen eine höhere Objektivität vermutet werden, weil der Externe nicht befangen in dem Sinne ist, als er einen Bestandteil der Organisation darstellt.

Bei einem internen Audit würde das Vorhandensein von wirksamen Governancestrukturen überprüft und ob sie geeignet sind, moralisch sensible Transaktionen zu steuern. Die Organisation eines EMS bezieht sich auf die Form und die Integration in das Unternehmen. Hierbei gibt es im US-amerikanischen Raum sogenannte

<sup>24</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 93

<sup>25</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 106

Ethikmanagementsysteme und die Ethik der Governance - 9

Ethics Offices, während im deutschsprachigen Raum eine Zuordnung zu Stabsstellen wie Kommunikation oder Interner Revision in Frage kommt.<sup>26</sup>

Ein wichtiger Hinweis, den wir ebenso aus den Erfahrungen der Organisationsentwicklung ableiten können ist, dass ein EMS top-down umgesetzt werden muss.<sup>27</sup> Einerseits hinsichtlich des Anstoßes, auch wenn dieser nicht zwangsläufig von der Unternehmensleitung kommen muss, sondern auch von außen kommen kann, etwa von einem Berater. Auch intern kann über eine Funktion wie Qualitätsmanagement oder Interne Revision ein Hinweis in diese Richtung erfolgen.

Es hat sich aber gezeigt, dass ein Veränderungsprozess nur dann in Gang kommt und auch am Leben bleibt, wenn er von der Spitze des Unternehmens her vorangetrieben wird.

Die folgende Abbildung zeigt die Modellierung noch einmal skizzenhaft auf:

### 2.3. Praktische Erfahrungen mit einem Ethikmanagementsystem

<b>Organisation</b>
Ethik- bzw. Complianceoffice/Top-down Ansatz/Funktionale Integration
<b>Schritt 4: Organisation</b>
<b>Wertemanagement</b>
Complianceprogramm/Werteprogramm/EthikAuditSystem
<b>Schritt 3: Implementierung</b>
<b>Unternehmenskommunikation</b>
Intra-Team/Inter-Team/Extra-Team
<b>Schritt 2: Kommunikation</b>
<b>Unternehmenswerte</b>
Leistungswerte/Interaktionswerte/Moral
<b>Schritt 1: Kodifizierung</b>

<sup>26</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 98

<sup>27</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 98

Ein Wertemanagement fokussiert im Gegensatz zu einem Risikomanagement herkömmlicher Begrifflichkeit auf Steuerung von Verhaltensdispositionen von Mitarbeitern in einem Unternehmen.<sup>28</sup> Wieland nimmt hierbei Bezug auf den Risikobegriff aus der Systemtheorie und wendet sich ab vom im Rahmen des Risikomanagements vorherrschenden Begriff von Risiko, der sich als Ergebnis der Multiplikation von Schadenhöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt.

Wie beispielsweise von Luhmann propagiert, bestehen unter dem Überbegriff der Unsicherheit Risiken einerseits, die konstituiert werden durch Handlungen und Entscheidungen von Akteuren und Gefahr andererseits, die subjektunabhängig besteht. Die Entscheidung (bzw. auch Nicht-Entscheidung) führt zu einer Risikoposition, die auf den Entscheider zugerechnet werden kann.<sup>29</sup> Wieland kritisiert den Knightschen Risikobegriff, weil er keine Ansätze für ein effektives Risikomanagement biete, kein Instrumentarium zulasse, mit dem eine Risikosteuerung in erster Linie gedacht und in zweiter Linie umgesetzt, gelebt werden kann.<sup>30</sup>

Die Zurechenbarkeit einer Risikoposition ermöglicht einen Steuerungsansatz, und zwar dann, wenn ein EMS als Anreizsystem zu einem bestimmten Verhalten konstruiert wird.

Wieland hat im Rahmen einer Längsstudie das EthikManagementSystem (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes untersucht.<sup>31</sup> In dieser Untersuchung ging es darum zu erheben, ob die mit der Erarbeitung des EMB intendierten Ziele aus Sicht der Mitarbeiter der Unternehmen bzw. deren Ethikbeauftragten erreicht wurden. Wesentliche Risiken waren Verstöße gegen geltendes Recht und reputationsschädigende Handlungen bei der Auftragsvergabe und -abwicklung.<sup>32</sup>

Die Unternehmen arbeiteten seit sechs Jahren mit einem EMB; befragt wurden Mitarbeiter sowie Ethikverantwortliche. Auch nach einem Zeitraum von fünf Jahren ist bei der Mehrheit der Mitarbeiter ein hoher Bekanntheitsgrad der Inhalte des Werteprogramms vorhanden. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter schätzt das EMB auch positiv ein.<sup>33</sup>

Im Ergebnis zeigt sich aber, und das mag für leichte Ernüchterung sorgen, dass die politisch-staatliche Rahmenordnung hinsichtlich der Wirkungsrichtung des EMB eine gewisse Kongruenz aufweisen muss. So war eine zurückgehende Zustimmung zu der Frage festzustellen, ob sich durch ein EMB mehr Fairness und Transparenz für die Baubranche ergeben würde. Ursachen hierfür sind ein hoher Wettbewerbsdruck sowie die noch fehlende Akzeptanz der Auftraggeber, die ein EMB bei einem Unternehmen nicht als Ressource auffassen.<sup>34</sup>

Die dahinter stehende Option - und Chance - ist, dass ein Unternehmen, das als eines der ersten in ein solches Werteprogramm investiert hat, eine Vorreiterrolle zu spielen imstande sein kann. Diese Rolle kann es dann spielen, wenn es in der Vor-Auftrags-Phase einem potentiellen Auftraggeber signalisieren kann, dass bezüglich seines Verhaltens in der Auftragsabwicklung Erwartungssicherheit erzeugt wird, und vertragskonform gearbeitet wird.

<sup>28</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KieM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz 2002, S. 5

<sup>29</sup> LUHMANN, NIKLAS: Soziologie des Risikos. Berlin 1991, S. 9 ff.

<sup>30</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL (2002), S. 15

<sup>31</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke – Empirische Ergebnisse einer Längsstudie – Endfassung, KieM – Working Paper Nr. 04/2003, Konstanz 2003

<sup>32</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 5

<sup>33</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 36

<sup>34</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 37

Oder anders formuliert, dass überall da, wo der Vertrag opportunistisches Verhalten zuließe - etwa über eine ungenaue Formulierung, oder überall da, wo die Vertragsabwicklung opportunistisches Verhalten ermöglicht - etwa bei fehlender Kontrolle durch den Auftraggeber, diese möglichen Risikenräume nicht ausgenutzt werden. Erhöhte Transaktionskosten, etwa durch eine eingehende Entwicklung und Prüfung des Vertragswerkes, das gerade bei Baumaßnahmen durch eine hohe Komplexität, viele beachtensnotwendige gesetzliche Grundlagen und eine Vielzahl an Leistungspositionen gekennzeichnet sind, oder durch eine intensive Kontrolle vor Ort, etwa durch Baukontrolleure, freie Architekten usw., könnten verringert werden oder ganz entfallen.

Dies ist allerdings ein sehr extremer Fall; realistischer dürfte sein, dass die Transaktionskosten in der Tendenz geringer werden würden. Ein EMB kann damit als potentiell Alleinstellungsmerkmal für ein Unternehmen der Baubranche angesehen werden.

Werteprogramme nehmen Einfluss auf die Orientierungs- und Handlungsmuster einer Organisation und damit auf ihre Risikokultur. Im Ergebnis der Längsstudie zeigt sich, dass moralisches Verhalten nicht zwangsläufig erfolgshemmend wirkt, aber auch nicht zwangsläufig erfolgsfördernd. Ein EMB kann aber durchaus als ökonomische Ressource aufgefasst werden. Neben dem Beispiel einer verbesserten Position im Recruitingverfahren<sup>35</sup> mag es andere Vorteile im ökonomischen Handlungskontext geben. EMBs sind dynamisch und offen und können auf Veränderungen in der Umwelt reagieren, indem sie sich darauf einstellen und anpassen.

In der Längsstudie hat sich gezeigt, dass unterschiedliche Einschätzungen der Mitarbeiter und der Ethikverantwortlichen hinsichtlich der Effizienz und der Effektivität des EMB bestehen.<sup>36</sup> Dies mag mehrere Ursachen haben:

Die Ethikverantwortlichen sind tiefer in der Materie EMB und haben einen eingehenderen Einblick in den Aufwand und die mit der Implementierung und dem Betreiben verbundenen Probleme.

Je nach dem Grad der Diskussion und Propagierung des EMB haben die Mitarbeiter eine ungenaue Kenntnis der Zielsetzung und Instrumente des EMB, was zu einer ungenauen Beurteilung führen kann.

Die Differenz der Beurteilung bildet allerdings eine wichtige Grundlage für die Fortentwicklung des EMB.<sup>37</sup> Vergleichbar dem Vorgehen bei der Organisationsentwicklung wird ein einmal erreichtes Effizienzniveau lediglich als Basis für eine weitere Verbesserung aufgefasst; in manchen Publikationen zur Organisationsentwicklung findet sich hierfür die Verbildlichung durch eine Helix, die das stetige Fortentwickeln kennzeichnen soll.

<sup>35</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 38

<sup>36</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 39

<sup>37</sup> WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: a.a.O., S. 39

## 3. Globalisierung

### 3.1. Phänomen Globalisierung in der Ökonomie

Globalisierung bezeichnet ein mehrdimensionales Phänomen, bei dem im ökonomischen Kontext Konsumentenpräferenzen internationalisiert werden sollen. Diese Präferenzen werden dann durch die Unternehmen befriedigt. Ein weiterer Aspekt, der aber mit diesem Phänomen einher geht, ist die Schaffung einer globalen Wertschöpfungskette, mit deren Hilfe die Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen noch effizienter vonstatten gehen soll.<sup>38</sup>

Diese beiden Phänomene sind allerdings nicht ohne weiteres und ohne Schwierigkeiten durchsetzbar. Wenn es darum geht, in einer globalen Kooperation Wertschöpfung zu betreiben, so bedarf es dazu auch Verträge, die durchgesetzt werden müssen. Die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung von internationalen Verträgen kann man aus der Tagespresse entnehmen; insbesondere in Ländern, bei denen die Rechtstaatlichkeit nicht in gleichem Umfang gegeben ist wie bspw. in Deutschland erweist sich diese Art der Unsicherheit als höchst problematisch und als Hemmnis für Investitionen und Kooperationen.

Wieland leitet aus diesen grundsätzlichen, im Kontext der Globalisierung sich verschärfenden Problemen der Kooperation ab, dass die soft facts eine zunehmende Bedeutung erlangen.<sup>39</sup>

### 3.2. Komplementarität, Kompatibilität und Inkompatibilität: der Wertekreis

Governanceethik im globalen Kontext beschäftigt sich mit ihren positiven betriebswirtschaftlichen Effekten und den damit verbundenen Problemen des Managements. Beispielsweise können die Transaktionskosten steigen, wenn Eigentums- und Verfügungsrechte sowie die allgemeine Vertragstreue nur gering ausgeprägt ist. Solche zusätzlichen Kosten können Anbahnungskosten umfassen, vertragliche Sicherheiten und die Sicherstellung vertraglich vereinbarter Leistungen.<sup>40</sup>

*Genauer: Transaktionskosten sind die komparativen Kosten der Planung, Anpassung und Überwachung der Vertragserfüllung unter alternativen Governancestrukturen.<sup>41</sup>*

Moralische Werte einer Kultur können damit auch im ökonomischen Kontext zu negativen oder positiven Wirkungen führen, je nachdem, ob sie bspw. Eigentumsrechte sichern oder eben nicht. Sie beeinflussen formale Institutionen, die man zur Steuerung von wirtschaftlichen Transaktionen benötigt. Die Gesamtkosten einer wirtschaftlichen Transaktion ergeben sich als Summe aus Produktions- und Transaktionskosten. Sind die Produktionskosten zweier Unternehmen in zwei verschiedenen Ländern gleich, kann ein Entscheidungsproblem, nämlich die Auswahl des jeweiligen Kooperationspartners, aufgrund der damit verbundenen Transaktionskosten gelöst werden.

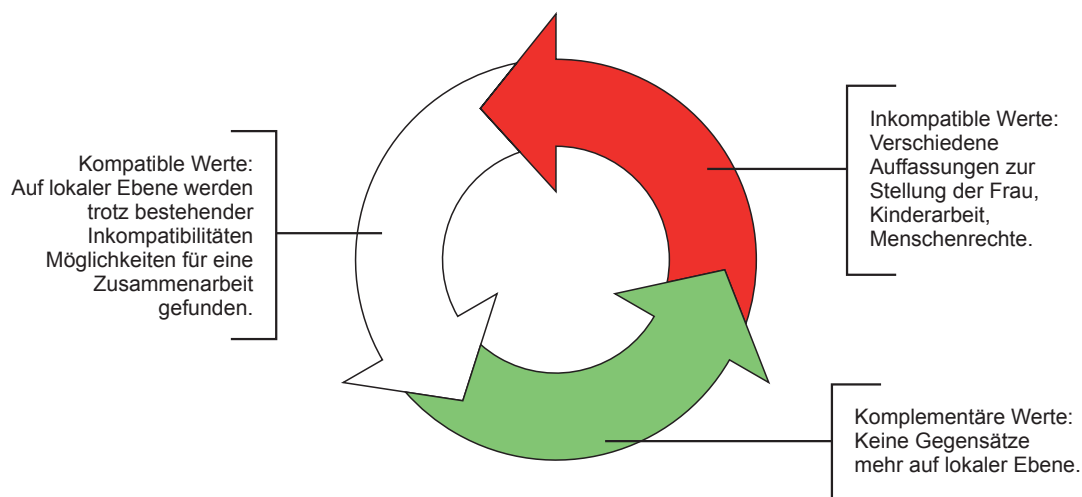
<sup>38</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 99

<sup>39</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 100

<sup>40</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 103

<sup>41</sup> WIELAND, JOSEF (1996), S. 117

Der Algorithmus hierfür lautet, dass dasjenige Unternehmen vorzuziehen ist, dessen Land positive moralische Kultur ebenso positive Einflüsse auf die Höhe der Transaktionskosten hat, sie also gering hält.<sup>42</sup>



Im Wertekreis lässt sich ablesen, wie bei inkompatiblen Werten eine Zusammenarbeit möglich sein kann, indem auf lokaler Ebene Lösungsansätze für Wertekonflikte gesucht werden.

### 3.3 Zentrale Aspekte globaler Kooperationen

Es gibt nach Wielands Auffassung drei Aspekte globaler Kooperationen, in denen Werte und Moral eine zentrale Rolle spielen. Dies sind Mitarbeiter-, Partner- und Verantwortungsorientierung.

Unter Mitarbeiterorientierung verstehen wir die organisatorische Integration von Mitgliedern in einer Kooperation, die aus verschiedenen Ländern kommen, die hinsichtlich ihres kulturellen und moralischen Hintergrundes unterschiedlich sind. Diese Unterschiedlichkeit ist eine Voraussetzung für den Erfolg einer internationalen Kooperation. Man kann dies durchaus als einen Innovationsfaktor ansehen,<sup>43</sup> ohne jedoch die Folgerung, dass dies mit einer Aufweichung organisatorischer Kontrollmöglichkeiten verbunden ist, zu teilen. Kontrolle im üblichen Sprachgebrauch bezeichnet die Sicherstellung, dass sich ein gewünschtes Soll mit einem tatsächlichen Ist in Übereinstimmung befindet; die Kontrolle wird dabei von Prozessverantwortlichen durchgeführt (in Abgrenzung zur Überwachung, bei der dies von Nicht-Prozessverantwortlichen sichergestellt werden soll).

Unter Partnerorientierung wird verstanden, dass Verträge nicht lückenlos und unter Beseitigung aller Unsicherheiten spezifiziert werden können; je mehr ich Unsicherheit zu beseitigen suche, desto höher werden meine Kosten hierfür, etwa für die Einholung von Informationen, das Einbinden von Spezialisten wie Beratern oder

<sup>42</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 105

<sup>43</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 100

Juristen, usw. Aus diesem Dilemma zwischen Unsicherheitsvermeidung einerseits und Kostenanstieg andererseits erfolgt die Notwendigkeit, inhomogene Werte zumindest in den Bereichen zu homogenisieren, in denen sie für ein erfolgreiches Gelingen der Transaktion von Bedeutung sind.<sup>44</sup>

Verantwortungsorientierung bedeutet, dass ein international kooperierendes Unternehmen hinsichtlich seines Reputationskapitals sicherstellen muss, dass es durch nicht-moralische Aktionen nicht gefährdet wird.<sup>45</sup> Beispiele sind Verletzungen von Menschen- insbesondere aber Kinderrechten, Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheit, Umweltverschmutzung und ökonomische Ausbeutung von Mitarbeitern. Unternehmen, die dagegen keine wirksamen Instrumente einsetzen, werden von einer zunehmend kritischeren Öffentlichkeit und eine ebenso kritischen Presse attackiert. Diese Attacken führen im ersten Schritt zu einem Imageverlust, können aber auch insbesondere dann, wenn keine Maßnahmen ergriffen werden, zu empfindlichen ökonomischen Verlusten führen, etwa über ein Boykott der Waren und Dienstleistungen des Unternehmens.

Diese Zurechnung tatsächlicher Verantwortung für Unrecht führt zu einem Verlust von Reputationskapital.

Die Ziele der Governanceethik globaler Transaktionen ist die produktive, organisatorische Integration verschiedener Moralkulturen einerseits und der kostenminimierende und ebenfalls produktive Umgang mit Unvollständigkeit und Unsicherheit in komplexen Vertragsbeziehungen.<sup>46</sup>

## 4. Offene Fragen

Ein ungelöstes Problem der globalen Transaktionen in der Ökonomie ist die Frage, welches Moralsystem gelten soll, wenn sich zwei Moralsysteme in für eine Transaktion kritischen Elementen fundamental unterscheiden. Grundsätzlich sind zwei Ansätze denkbar, der des Werterelativismus und der des Werteuniversalismus.

Beim Werterelativismus gilt, dass die in einem Land gelebte Moral gilt, auch wenn ein Unternehmen aus einem anderen Wertehintergrund heraus andere Positionen einnimmt. Dies würde bedeuten, dass das in Deutschland gelebte Verbot und die gesellschaftliche Ächtung von Kinderarbeit bei der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation mit einem Unternehmen in einem Land, das Kinderarbeit nicht ächtet, keine Rolle spielte.

Beim Werteuniversalismus gilt, dass für das gleiche Beispiel die in Deutschland geächtete Kinderarbeit dazu führen würde, sich gegen die Kooperation mit einem Unternehmen zu entscheiden, das Kinder als Arbeitskräfte einsetzt. Bei diesem Beispiel wird implizit davon ausgegangen, dass über den Kindesbegriff Einigkeit besteht.

Dieses Beispiel ist ein kritischeres Beispiel, es gibt eine Menge an Werten, die unkritisch, bestenfalls ärgerlich sein dürften, etwa der Umgang mit Zeit, oder ein Wert wie Pünktlichkeit. In der Kooperation mit französischen Geschäftspartnern müsste sich ein deutscher Manager in Geduld üben, weil dieser Wert dort keine so große Bedeutung besitzt.

Im Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern genießt das Senioritätsprinzip eine hohe Bedeutung, die in dieser Ausprägtheit in Deutschland nicht gelebt wird. Hier unterscheiden sich beide Länder im Ausmaß der Wertschätzung für dieses Prinzip.

<sup>44</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 101

<sup>45</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 101

<sup>46</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 101

Diese beiden Beispiele zeigen Relativismen, die nicht zwangsläufig kritisch sein müssen; Werterelativismus stößt dann an seine Grenzen, wenn es sich nur noch um Opportunismus handelt, der sich den Anschein von Toleranz gibt und damit letztendlich die ökonomischen Interessen eines Unternehmens über den gelebten Werten stehen und das Reputationskapital aufs Spiel gesetzt wird.<sup>47</sup>

Ein juristisches Pro-Argument für einen Universalismus sind die Haftungsrisiken für US-amerikanische Unternehmen, die sich auch auf ihre Tochterunternehmen ausdehnen. Aus Sicht der Organisationsentwicklung kann ein homogenes Werteset dazu beitragen, einen Konzern zu integrieren.<sup>48</sup> Eine Voraussetzung ist es allerdings, dass die bislang bekannten Erfahrungen aus diesem Prozess berücksichtigt werden und eine hundertprozentige Homogenität nicht erreichbar und auch wohl nicht wünschenswert sein kann. Sie könnte zu einem Verlust an nationaler Identität führen, die in einem Unternehmen schwierig umzusetzen sein könnte.

Aus Sicht des Marktes führt ein Universalismus dazu, dass eine Marke klar umrissen bleibt und das Reputationskapital nicht gefährdet wird.

Konflikte zwischen unterschiedlichen nationalen Wertesets sind auf der operativen Ebene nicht zu vermeiden, in einer globalisierten Ökonomie besteht das Problem einer unterschiedlichen moralischen Basis grundsätzlich.<sup>49</sup> Lösungsansätze, die aus der Organisationsentwicklung kommen, sind offene und innovative Governancestrukturen, die Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglichen und auf diese Weise zu einer tendenziell sinkenden Werteinkompatibilität führen.

Dabei sind Standards eine von einem Unternehmen selbst gelegte Basis, eine Ausgangssituation, von der aus ein Lern- und Entwicklungsprozess gestartet werden kann.

Zusammenfassend gesagt, kann man feststellen, dass Unternehmen nicht die Grundsätze ihrer Kultur begründen müssen (und auch nicht können), ebenso wenig wie sie diese durchsetzen müssen. Sie müssen sie auch nicht als condition sine qua non einer Transaktion determinieren. Was man ihnen allerdings abverlangen darf, sind die Identifizierung und die Lösung lokaler Wertekonflikte. Ein wie auch immer geartetes Weltethos kann also nur durch die Bearbeitung und Lösung von solchen lokalen Wertekonflikten entstehen.

## Literatur

HOMANN, KARL: Wirtschaft- und Unternehmensethik, Göttingen 1992

LUHMANN, NIKLAS: Soziologie des Risikos, Berlin 1991

SCOTT-MORGAN, PETER: The Unwritten Rules of the Game, McGraw-Hill, New York, 1994

WIELAND, JOSEF: Die Ethik der Governance, Marburg 1999

WIELAND, JOSEF: Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen 1996

WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke – Empirische Ergebnisse einer Längsstudie – Endfassung, KieM – Working Paper Nr. 04/2003, Konstanz 2003

WIELAND, JOSEF; FÜRST, MICHAEL: WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement, KieM – Working Paper Nr. 01/2002, Konstanz 2002

<sup>47</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 106

<sup>48</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 108

<sup>49</sup> WIELAND, JOSEF (1999), S. 109

## Ethikmanagementsysteme und die Ethik der Governance - 16

### Rechtliche Hinweise:

Die Rechte der als Working Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei der AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im vornhinein der Nutzung abgegebenen Zustimmung durch die Geschäftsführung der AuditFactory erlaubt. Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren, bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gerne die Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

Die AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen uns, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen.