

Unternehmensethik als Instrument der Prävention von Wirtschaftskriminalität und Korruption

von Dr. Bettina Palazzo

Management Manufaktur, Sarnen/Schweiz

Zusammenfassung

Bei der Prävention von Korruption und Wirtschaftskriminalität setzen die meisten Unternehmen einseitig auf die Verschärfung ihrer Regeln und Kontrollen (=Compliance-Perspektive). Für eine wirklich nachhaltige Prävention ist es jedoch notwendig, auch Massnahmen zur Förderung eines positiven Integritätsklimas zu ergreifen (=Integrity-Perspektive). In dem Betrag werden in fünf Schritten pragmatische Leitlinien für den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess eines derartigen ganzheitlichen Präventionsprogramms dargestellt.

Summary

Most companies rely on the increase of rules and controls to prevent corruption and white-collar-crime (= compliance perspective). To make prevention truly sustainable, though, companies should also take steps to promote a positive climate of integrity within their organization (=integrity perspective). This article gives a pragmatic guideline in five steps that shows how such a holistic program of prevention can be developed and implemented within corporations.

Die Problemstellung

Wirtschaftskriminalität und Korruption werden zunehmend als ernstzunehmende Risiken für Unternehmen gesehen. Um sich vor dieser Bedrohung zu schützen, greifen die meisten Unternehmen zunächst auf die Verbesserung des traditionellen, internen Kontrollsystems zurück.¹ Gängige Massnahmen und Methoden sind hier u.a.:

- die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips und der Funktionentrennung,
- ein systematisches Dokumentationswesen,
- die regelmäßige Durchführung von Stichproben oder Plausibilitätsschecks,
- die Stärkung der inneren und externen Revision oder
- die Einführung von Vorschriften und Verhaltensleitlinien (Code of Conduct).²

Im anglo-amerikanischen Raum spricht man im Zusammenhang mit einem derartigen, auf Regelbefolgung abzielenden, formalen Kontrollsystem auch von „Compliance“ (= engl. für Regelbefolgung).

All dies sind wichtige und pragmatische Massnahmen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität. Doch sind sie wirklich ausreichend und vor allen Dingen nachhaltig wirksam? Die Erfahrung der forensischen Prüfung nach wirtschaftskriminellen Vorfällen zeigt, daß all diese formalen Regeln und Kontrollen ausgehebelt werden können, wenn sie nicht auch tatsächlich vom Verhalten der Mitarbeiter getragen und im Sinne des Unternehmens durchgeführt und gelebt werden. So kann man hier z.B. immer wieder beobachten, daß Dokumente die in Zusammenhang mit dolosen Handlungen stehen, ganz ordnungsgemäß nach dem Vier-Augen-Prinzip, von zwei oder mehr Personen abgezeichnet wurden, ohne daß irgend jemanden die darin erkennbare Manipulation auffiel. Niemand hatte das Dokument genauer geprüft, jeder verließ sich auf den anderen und unterschrieb blind.

nalität an.

² Einen guten Überblick über derartige Massnahmen geben Poerting, Peter/Vahlenkamp, Werner: „Leitfaden zur Korruptionsvorbeugung“, Interne Revision 1 (2000), S. 12-17.

Ebenfalls zeigt sich im Rahmen von forensischen Prüfungen immer wieder, daß der zu untersuchende wirtschaftskriminelle Vorfall häufig nur die sichtbare Spitze eines Eisbergs darstellt, der in einem Meer der Gleichgültigkeit und in einem Klima des mangelnden Unrechtsbewußtseins wächst und gedeiht. Vielfach kommen im Rahmen einer forensischen Prüfung weitere Manipulationen an die Oberfläche.

Verschärfte Kontrollen reichen nicht aus

Meine These ist es deshalb: Um Wirtschaftskriminalität nachhaltig verhindern zu können, reichen Compliance-Massnahmen alleine nicht aus. Sie müssen durch Massnahmen ergänzt und abgestützt werden, die sowohl an der Unternehmenskultur als auch am Verhalten der Mitarbeiter ansetzen. Im anglo-amerikanischen Raum spricht man hier auch von der „Integrity“-Perspektive.³ Hier geht es um die gelebten Werte, die Ethik im Unternehmen und um die „weichen Faktoren“ im Vorfeld der Wirtschaftskriminalität. Diese zu berücksichtigen ist deshalb so wichtig, weil es sich immer wieder zeigt, daß Wirtschaftskriminalität langsam aus einem schlechten „Integritätsklima“ heraus entsteht und wächst.

Unter dem Motto „Das macht doch jeder!“ werden korrupte Handlungen als Tricks und Kniffe, die das saure Berufsleben erträglicher machen, verniedlicht oder als berechtigter Ausgleich für erlittene Ungerechtigkeiten oder Verletzungen interpretiert. Manchmal bleibt es allerdings nicht bei diesen „Kleindelikten“, sondern sie eskalieren zu massiven Straftaten. Da dies schrittweise passiert, werden die

³ Vgl. Sharp-Paine, Lynn (1994): „Managing for Organizational Integrity“, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2 (1994), S. 106-117

¹ 88% der Befragten einer Unternehmensumfrage der KPMG gaben die Verbesserung des internen Kontrollsystems als die von ihnen ergriffene Massnahme zu Verhinderung von Wirtschaftskrimi-

„natürlichen“ Warnsignale lahmgelegt und die Täter merken gar nicht mehr, wann sie die Grauzone der mehr oder weniger läßlichen Sünden verlassen und sich strafbar machen. Zudem können sich die Täter in einem derartigen Umfeld oft auf die Verschwiegenheit und Deckung von Mitwissern verlassen.

Schleichender Sittenverfall

So konnte z.B. die interne Revision eines Handelsunternehmens beobachten, daß Mitarbeiter im Verkauf, die wegen massivem Umtauschbetrugs überführt wurden, immer einmal „klein angefangen“ haben: Aus den 50 DM der ersten Tat werden nach und nach 5000 DM, die der Mitarbeiter mittels gefälschter Kundenunterschrift auf dem Umtauschbon aus der Kasse nimmt. Häufig bleiben derartige Vergehen auch nicht auf nur einen Mitarbeiter beschränkt. Sehr leicht kann es zu einer Art „gruppendynamischen Flächenbrand“ kommen: Da ertappt etwa ein befreundeter Kollege den Täter und übernimmt die bewährte Methode. Der wird wiederum von einem neuen, unerfahrenen Mitarbeiter beobachtet, der ebenfalls mit Nachahmung reagiert. So können auch im Grunde integre Mitarbeiter sehr leicht in den Strudel der persönlichen Vorteilsnahme gezogen werden. Gerade im Handel haben die Mitarbeiter die Verlockungen der Warenwelt ständig vor Augen. Die Grenze zwischen Mein und Dein kann da leicht verschwimmen. Erschwert wird diese Situation noch durch die Tatsache, daß die Personaldecke im Verkauf in den letzten Jahren zusehends dünner wurde und deshalb auch das Maß der wechselseitigen Kontrolle im Teamzurückgegangen ist.

Das „Integritätsklima“ ist wichtiger als lückenlose Kontrollen

Um einen derartigen schleichenden Verfall der „Sitten“ in einem Unternehmen wirksam zu begegnen, muß ein Unternehmen immer wieder klar machen, welche Normen und Werte für die Organisation

gelten sollen. Es liegt im Grunde auf der Hand, daß die eindimensionale Einführung von verschärften Kontrollen und Vorschriften in einem von einem schlechten Integritätsklima gekennzeichneten Unternehmen nicht besonders erfolgversprechend ist. Ich möchte sogar die These aufstellen, daß die Integrity-Perspektive zunächst Vorrang hat. Erst wenn das Klima stimmt, kann ich wirklich effiziente und effektive Kontrollen entwickeln und einführen. Gerade nach der Aufdeckung von wirtschaftskriminellen Vorfällen reagieren die meisten Unternehmen jedoch einseitig und geradezu reflexartig mit der Verschärfung von Regeln und Kontrollen. Bei den verbleibenden „unschuldigen“ Mitarbeiter wird dies leicht als ungerechte Bestrafung bzw. Behinderung ihres Arbeitsalltags empfunden. Keine gute Motivationsgrundlage für die konsequente Einhaltung dieser Regeln! Sinnvoller wäre es deshalb, die genaueren Ursachen für die Entstehung von Vorfällen gründlich und kritisch zu untersuchen. So liegen die wahren Ursachen für Wirtschaftskriminalität und Korruption oft nicht an zu wenige Kontrollen und ungenügenden Regelungen, sondern z.B. an

- einer mangelhaften Umsetzung vorhandener Kontrollstrukturen,
- Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter in Bezug auf die Zielsetzungen in ihres Unternehmens und
- einer allgemeinen Arbeitsunzufriedenheit und Frustration.⁴

Das soll nicht heißen, das Kontrollen grundsätzlich überflüssig oder nicht notwendig wären. Gerade die traditionellen, hierarchisch verankerten Kontrollen und Regelwerke stoßen in Zeiten von lean mana-

⁴ Ein Beispiel: Wenn eine Einzelhandelskette die Schließung einer Filiale bekannt gibt, steigt die Inventurdifferenz (= Verlust von Waren durch Diebstahl, Bruch und Verderb etc.) um das Fünffache. Diese Verluste entstehen zum einen durch erhöhten Mitarbeiterdiebstahl. Zum anderen sind die Mitarbeiter der betroffenen Filiale nicht mehr so motiviert, Kundendiebstähle zu verhindern und sorgsam mit den Waren umzugehen.

gement und empowerment jedoch zunehmend an ihre Grenzen. Mitarbeiter müssen immer selbständiger und schneller immer komplexere Situationen entscheiden, die niemals vollständig in einem formalen Regelwerk abgedeckt werden können. Das Wecken und Fördern von eigenverantwortlichem Handeln ist hier langfristig sinnvoller. Zudem lösen Kontrollen häufig den unwiderstehlichen Reiz aus, sie zu umgehen. Wie kann man es also schaffen, daß die Kontrollen, die notwendig sind, auch von den Mitarbeitern bejaht und eingehalten werden? Sehr hilfreich ist es zum einen, wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und es folglich auch im Sinnes ihres persönlichen Eigeninteresses ist, dieses Unternehmen vor Schaden zu bewahren. Eine weitere Grundvoraussetzung ist zum anderen, daß die Mitarbeiter den Sinn der Kontrolle verstehen und sie nicht als Instrument der Bevormundung oder als Signal des Mißtrauens verstehen. Man muß sich immer darüber im Klaren sein, daß die Mitarbeiter am nächsten an den Prozessen und Abläufen eines Unternehmens arbeiten und folglich auch diejenigen sind, die am leichtesten Kontrollen und Regeln umgehen oder manipulieren könnten. Warum sollte man dieses Wissen seiner Mitarbeiter nicht positiv nutzen und sie die für ihre Tätigkeiten notwendigen Regeln und Kontrollen selbst aufstellen lassen?! Das kann natürlich nur funktionieren, wenn die Mitarbeiteridentifikation und das Integritätsklima stimmen. Maßnahmen der Unternehmensethik und des Wertemanagement (= Integrity-Perspektive) sollten also nicht das personalpolitische „softe Sahnehäubchen“ sein, dass auf die „harten“ Compliancemaßnahmen gesetzt wird, sondern sind vielmehr die Basis für sinnvolle und wirksame Regeln und Kontrollen.

Die unten abgebildeten Tabellen verdeutlichen zusammenfassend die unterschiedlichen Eigenschaften der Compliance- und der Integrity-Perspektive.

Doch wie können Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung eines integrity-orientierten Präventionsprogramms bzw. eines Unternehmensethikprogramms⁵ professionell und effektiv vorgehen? Kann man Normen und Werte in Organisationen überhaupt managen? Und wenn, ja, gibt es dafür umsetzbare und erprobte Methoden und Tools?

Für die wirklich ganzheitliche Prävention von Wirtschaftskriminalität schlage ich einen idealtypischen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess in 5 Schritten vor.

1. Die Integritätsstrategie festlegen (Set-up Phase)

Den Konsens der Unternehmensführung sichern

Wirtschaftskriminalität und Korruption sind komplexe, sensible und teilweise auch kontroverse Themen. So sind z.B. die Vorstellungen und Wahrnehmungen darüber, wo Korruption anfängt und aufhört, höchst unterschiedlich und bergen großes Konfliktpotential. Ist es z.B. problematisch, wenn zwischen einem Einkäufer und einem Lieferanten verwandtschaftliche oder freundschaftliche Beziehungen bestehen? Dürfen Mitarbeiter Geschenke von Geschäftspartnern annehmen? Und wenn ja, bis zu welchem Wert? Was tut man, wenn man einen lukrativen Auftrag nur für gewisse „Gegenleistungen“ bekommt? Und wer trägt dann u.U. die Verantwortung für den Verlust des „unmoralischen“ Auftrags?

Hier ist es unerlässlich, daß sich das Top-Management eines Unternehmens darüber einig ist, wo sie für ihr Unternehmen grundsätzlich die Grenzen ziehen wollen. Um dabei möglichst effektiv zu einem tragfähigen

⁵ Ich verwende "Unternehmensethikprogramm", "Präventionsprogramm" und "Integritätsprogramm" als austauschbare Begriffe. Der Begriff Integrität hat sich in der deutschen Diskussion um die praktische Umsetzung von Unternehmensethik eingebürgert, weil das Wort „Ethik“ in Deutschland vielfach einen zu idealistischen, ja fast religiösen Klang hat.

	Compliance	Integrity
Ethische Einstellung	Einhalten von außen vorgegebener Regeln	Selbststeuerung nach selbst gewählten Standards
Ziel	Verhinderung von Fehlverhalten	Ermöglichen von eigenverantwortlichem Verhalten
Methode	Schulung, eingeschränkte Entscheidungsbefugnisse, Prüfung, Strafen	Schulung, Führung, Verantwortlichkeit, Unternehmensethikmaßnahmen, Prüfen, Strafen
Menschenbild	Mensch als autonomes Wesen, das nur vom materialistischen Eigeninteresse geleitet wird.	Mensch als soziales Wesen, das von materialistischem Eigeninteresse, Werten, Idealen und den Erwartungen seines Umfelds geleitet wird.

	Umsetzung von Compliance	Umsetzung von Integrity
Standards	Vorschriften, Regelungen und Verbote	Werte und Ziele des Unternehmens, soziale Verpflichtungen, auch Regeln
Tätigkeiten	Festlegen von Regeln u. Kontrollen, Bearbeiten von Berichten über Fehlverhalten, Nachprüfen, Überwachen, Durchsetzen der Regeln.	Integration in alle Managementsysteme, Ratgeberfunktion zur Verfügung stellen
Schulung	Die bestehenden Kontrollsysteme werden den Mitarbeitern vermittelt.	Den Mitarbeitern wird die Fähigkeit verantwortlich zu entscheiden vermittelt.

(nach Lynn Sharp Paine)

higen Konsens zu kommen, kann es oftmals sinnvoll sein, zunächst einen Workshop zur gemeinsamen Definition der Integritätsstrategie durchzuführen. Um dabei auch eine offene Diskussion zu ermöglichen und Konflikte zu vermeiden, ist es sehr empfehlenswert, eine derartige Veranstaltung von einem Berater als neutralen Moderator begleiten zu lassen.

Den Commitment-Test machen

Bevor man ein Unternehmensethikprojekt startet sollte man sich dann noch einmal ehrlich fragen, ob man es wirklich konsequent umsetzen. Man muß sich bewußt machen, daß die positiven Effekte eines Ethikprogramms bei einem nur halbherzigen Engagement nicht zu haben sind. Im Gegenteil, die inkonsequente Durchführung führt eher zu einer Verschlechterung des internen und externen „moral standing“ eines Unternehmens. Vor allem die Unternehmensführung muß auch bereit sein, an ihrem eigenen Verhalten etwas zu ändern und ihrer Vorbildfunktion konsequent nachkommen: Sie können z.B. nicht ihren Mitarbeitern die Annahme von Geschenken verbieten und selbst mit ihren Lieferan-

ten in den gemeinsamen Karibik-Urlaub jetten.

In einem Unternehmensethikprozeß wird sich eine Organisation auf gewisse selbstgesetzte Standards festlegen, an denen sie in Zukunft auch gemessen werden können. Das hat den Vorteil, daß es für viele unklare Dilemmasituationen klare Entscheidungshilfen gibt. Dadurch können viele Risiken minimiert werden und die Mitarbeiter müssen weniger Zeit und Energie verwenden, um derartige Probleme zu lösen. Das bedeutet aber auch, daß man sich gewisse Entscheidungsfreiräume, vor allem in rechtlichen Grauzonen, freiwillig nimmt. Prävention hat eben auch ihren Preis und man muß sich entscheiden, ob man in dieses Gut investieren wollen, oder nicht.

Übergeordnete Zielsetzungen der gesamten Unternehmens klären

Wie bereits oben erwähnt, kann die Unsicherheit der Mitarbeiter in Bezug auf die allgemeinen Ziele eines Unternehmens zu Frustration, Demotivation und Orientierungslosigkeit beitragen. Es leuchtet unmittelbar ein, daß ein Mitarbeiter

motivierter und loyaler ist, wenn er weiß, was die übergeordneten Ziele seiner Firma sind, wohin die Reise geht und was sein Beitrag zu diesen Zielen ist.

Zentrale Instrumente um dies zu erreichen, sind zum einen die Entwicklung und Umsetzung eines Leitbilds und zum anderen die konsequente Durchführung von Zielgesprächen. Dabei steckt ein Leitbild den groben Rahmen der Wert- und Zielvorstellungen der Organisation ab, während die jährlichen Zielgespräche diese großen Ziel für den einzelnen Mitarbeiter handhabbar und umsetzbar machen.

Auch wenn ein Unternehmen bereits ein Leitbild hat, lohnt es sich am Anfang eines Präventionsprogramms darüber nachzudenken, ob das Leitbild nicht „wiederbelebt“ oder modifiziert werden sollte. Auf alle Fälle ist es wichtig, den „strategischen Fit“ herzustellen und die Ziele, Werte und Maßnahmen von Unternehmensleitbild und Präventionsprogramm in Einklang zu bringen: Welche Ziele in Bezug auf die Ethik und Integrität eines Unternehmens lassen sich aus dem Leitbild ableiten? Muß das Leitbild evtl. um zentrale „Integritäts-Ziele“ ergänzt werden? Welche Wertvorstellungen tragen das Unternehmen?

Das Unternehmensumfeld in Bezug auf Integrität analysieren

Nach diesem Blick nach innen sollte, wie bei jedem Projekt mit strategischer Tragweite und Zielsetzung auch das Umfeld des Unternehmens genau analysiert werden. Gerade in Bezug auf Fragen der Ethik und Integrität kommen auf Unternehmen viele Probleme und Herausforderungen aus ihrem Umfeld zu. So beeinflussen etwa die Sitten und Üblichkeiten der Branche zu einem erheblichen Maß auch den Gestaltungsrahmen eines einzelnen Unternehmens. Wenn in einem Branchenumfeld etwa Bestechungsgelder allgemein zur Kunst der Auftragsgewinnung gehören, kann man sich ethischem Rigorismus – es sei denn man ist

unumstrittener Marktführer - meistens nicht leisten. Zudem wird man als „Einzeltäter“ auch kaum Veränderungen bewirken können. Vielversprechender ist es dann, sich nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stark“ in der Branche mit andern Unternehmen zu verbünden. Daß dies selbst in der für Korruption verschrieenen Baubranche möglich ist und erfolgreich sein kann, beweist seit 1997 der Verband der bayerische Bauindustrie.⁶

Bevor man in ein unternehmenseigenes Ethikprojekt einsteigt, lohnt sich zudem den Blick auf die Ebene der Verbände zu lenken. So haben z.B. der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Ethikleitlinien veröffentlicht und auch der BDI und das International Chamber of Commerce (ICC) haben Empfehlungen bzw. Verhaltensrichtlinien zur Bekämpfung der nationalen und internationalen Korruption herausgegeben. Hier kann man Gesprächspartner und Verbündete finden und evtl. auch von den Erfahrung anderer profitieren. Zudem können auf der Verbandebene möglicherweise unabhängige Gremien gegründet werden, die später die Ethikmaßnahmen einzelner Mitgliedsunternehmen prüfen und zertifizieren.

Da Korruption und Wirtschaftskriminalität häufig aus der Zusammenarbeit von internen Firmenmitgliedern und deren externen „Komplizen“ (= Kollusion) entsteht, darf ein Präventionsprogramm auch nicht an der Unternehmenspforte halt machen. Wichtige Kooperations- und Kommunikationspartner sind hier Lieferanten, Kunden und Behörden. Sie sind die sensible Schnittstellen, die über die neuen Spielregeln, die sich ein Unternehmen setzt, informiert und gegebenenfalls auch in das Projekt eingebunden werden müssen. Gerade bei besonders engen Liefe-

⁶ Vgl. ETHIKMANAGEMENT DER BAUWIRTSCHAFT E.V.: „EthikManagement-System für die Bauwirtschaft in Deutschland“, in: J. WIELAND/P. ULRICH: *Praktische Unternehmensethik*, Bern (Haupt) 1998, S. 239-254

rantenbeziehungen (z.B. Systemlieferanten) ist dies für die Funktionsfähigkeit eines Präventionsprogramms wichtig.

Neben Branchenumfeld, Verbänden, Lieferanten, Kunden und Behörden sollte bei der Definition der Integritätsstrategie natürlich der aktuelle und zukünftige gesetzliche Rahmen, innerhalb dem ein Unternehmen agiert, berücksichtigt werden. Gerade in Bezug auf Korruption und Wirtschaftskriminalität hat sich der rechtliche Druck in den letzten Jahren erhöht und wird vermutlich weiter zunehmen. Wenn ein Unternehmen frühzeitig durch eigenverantwortliche Maßnahmen Prävention betreibt, schützt es sich dadurch auch langfristig vor rechtlichen Risiken.

Schließlich muß man genau beobachten, welche Integritätsrisiken sonst aus dem Umfeld auf ein Unternehmen zukommen können. Mögliche Ansatzpunkte sind z.B. technologische Veränderungen wie die neuen elektronischen Medien (Internet, email etc.), die für korrupte oder wirtschaftskriminelle Handlungen eingesetzt werden können oder die zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit.

Integritätsziele festlegen

Wie bei jedem anderen Projektmanagement auch, sollte man am Anfang definieren, was man eigentlich mit einem Ethikprojekt erreichen will. So vermeidet man, daß ein Ethikprojekt zu einer Alibiveranstaltung verkommt, bei der außer der Produktion inhaltsleerer Idealformeln („Wir legen bei all unseren Aktivitäten Wert auf Integrität.“ und ähnliche Floskeln) nichts passiert oder verändert wird. Der gängige Einwand, daß diese Dinge leider nur sehr schwer meß- und zählbar sind, ist natürlich richtig, zeugt aber auch von einer gewissen Phantasielosigkeit. Gewiß kann man die Fortschritte und Meilensteine eines Präventionsprogramms nicht immer in herkömmlichen, streng quantitativen Einheiten erfassen. Es gibt jedoch eine Fülle von möglichen quantitativen und

qualitativen Daten, die man erheben kann. Mögliche Indikatoren sind z.B. ein Rückgang der Büro-diebstähle, das Senken von Fluktuation und Krankenstand, die Verbesserung des Images bei Lieferanten oder anderen Stakeholdern usw. Oft können diese Indikatoren relativ leicht aus den spezifischen, ethischen Problemfällen und Konflikten des betroffenen Unternehmens abgeleitet werden. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Beispiel 1:

Ein großer europäischer Flughafen hatte das Problem, daß seine Mitarbeiter ihren Arbeitgeber systematisch als eine Art Selbstbedienungsladen mißbrauchten. Von den Kaffeefiltern bis zum Spezialwerkzeug versorgten sich viele Mitarbeiter regelmäßig mit Firmeneigentum. Auch mit dem Fuhrpark wurde äußerst sorglos, ja fahrlässig umgegangen. Eine Million Dollar jährliche Reparaturkosten wollten die Versicherungen nicht mehr länger abdecken. Diese Probleme wollte man mit der Entwicklung und Umsetzung eines Code of Conduct in den Griff bekommen.

Beispiel 2:

Bei einem internationalen Handelsunternehmen stellte die Revisionsabteilung bei der Aufklärung doloser Handlungen von Mitarbeitern (z.B. Manipulation von Inventurzahlen, Annahme von wertvollen Lieferantengeschenken, private Nutzung von Firmeneigentum etc.) immer wieder fest, daß vielen der „Täter“ die Tragweite und das Bewußtsein für die Unrechtmäßigkeit ihres Handelns nicht klar war. Gerade bei Fällen, die sich in einer Grauzone zwischen „gerade noch erlaubt“ und „illegal“ befanden, hatte in diesem Unternehmen offenbar ein schleichender Sittenverfall stattgefunden. Hier wollte die Revisionsabteilung aktiv gegensteuern und mit Hilfe eines Unternehmensethikprojektes einen Orientierungsrahmen schaffen. Ein weiteres Ziel dieses Projektes war es die Mitarbeiter der Revision als Vertrauenspersonen zu positionie-

ren, an die sich ratsuchende Mitarbeiter bei Grenzfällen mit ihren Fragen wenden können.

2. Den Veränderungsprozess starten

Verschränken von top-down und bottom-up

Nachdem in der eben geschilderten Set-up Phase insbesondere durch die Firmenleitung der strategische Rahmen des Integritätsprogramms abgesteckt wurde, gilt es anschließend die Mitarbeiter und Multiplikatoren im Unternehmen für den Prozeß zu gewinnen, damit diese ihn mit Inhalten und Leben erfüllen können.

Ich spreche mich damit bewußt gegen einen reinen bottom-up Ansatz aus. Auch wenn Partizipation für ein Unternehmensethikprogramm sehr wichtig ist, sollte die grundsätzliche strategische Stoßrichtung zunächst top-down definiert werden. Steigt man bottom-up in ein Unternehmensethikprojekt ein, fehlt oft der Fit zur übergeordneten Gesamtstrategie des Unternehmens. Alle Beteiligten stürzen sich auf die Möglichkeit ihre Vorstellungen einzubringen. Am Ende hat man dann eine Inflation an Wünschen und Zielvorstellungen, die sich kaum mehr alle unter eine Hut bringen lassen und u.U. auch nicht mit den Ideen der Unternehmensführung zusammenpassen.

Gerade bei einem Unternehmensethikprojekt ist es zunächst entscheidend, daß die Unternehmensführung ihr Engagement für dessen Ziele klar kommuniziert und so den ersten Anstoß gibt. Denn Prävention muß Chefsache sein. Nur so erhält ein derart sensibles Thema die notwendige unternehmenspolitische Unterstützung, um greifen zu können (Machtpromotoren). Im weiteren Verlauf des Projekts wird dann das Engagement von Führungskräften und Mitarbeitern benötigt, um die Integritätsziele operativ umzusetzen (Sachpromotoren). Wenn die Ergebnisse dieser bottom-up Phase

dann wieder an die Unternehmensleitung zurückspiegelt werden, hat man beide Perspektiven, top-down und bottom-up, optimal miteinander verschränkt.

Mitarbeiter und Multiplikatoren gewinnen

Nun wird man die Führungskräfte und Mitarbeiter seines Unternehmens nicht für Prävention und Unternehmensethik gewinnen, wenn man nach der Set-up Phase dem staunenden Publikum unvermittelt die von der Unternehmensführung „im stillen Kämmerlein“ erarbeitete Integritätsstrategie per Rundschreiben verkündet und eine Gruppe von „Freiwilligen“ mit einer entsprechenden Umsetzung beauftragt.

Einen derartigen Kaltstart vertragen die wenigsten Projekte. Insbesondere mit dem sensiblen Thema Unternehmensethik sollte man niemanden überrumpeln. Dies kann vermieden werden, indem man den Menschen im Unternehmen frühzeitig (z.B. nach dem Commitment Test) ankündigt, daß es entsprechende Pläne gibt und wenn möglich schon erste Erläuterungen dazu abgibt.

Wichtig ist es dann, daß nach Abschluß der Set-up Phase umfassend und vor allem persönlich informiert wird. Der Erfolg eines Präventionsprojekts hängt eben, wie jedes andere Projekt, bei dem es um das Management von Veränderungen geht, von den Menschen ab. Zudem ist Unternehmensethik u.a. auch ein emotionales Thema über das man nicht gerne per anonymen Rundschreiben oder gar per Email informiert werden möchte. Kurz und gut, es bietet sich eine Informationsveranstaltung für die Mitarbeiter und Führungskräfte an, auf der die Unternehmensleitung persönlich und glaubwürdig ihre Motive für das Projekt mitteilt und sich einer ersten Diskussion stellt.

Sehr wichtig ist es natürlich, den Betriebsrat frühzeitig zu informieren und einzubeziehen. Und das

nicht nur aus Gründen formaler Mitbestimmungsregelungen, sondern vor allem um den offenen Dialog zu fördern. Informiert man den Betriebsrat ungenügend, führt dies sehr leicht zu Verunsicherung und Konflikten, die dem Projekt schaden können. Dagegen kann sich eine konstruktive Zusammenarbeit sehr förderlich auswirken.

Einen realitätsnahen Code of Conduct entwickeln

Ein erster, operativer Schritt zur Umsetzung der Integritätsstrategie ist die Entwicklung eines Code of Conduct (Verhaltensleitlinien). Der Begriff Code of Conduct stammt insbesondere aus der amerikanischen Theorie und Praxis der Unternehmensethik.⁷ Dort spricht man auch häufig von Code of Ethics oder Business Principles. In Deutschland werden Codes of Conduct häufig mit Unternehmensleitbildern verwechselt. Ein Unternehmensleitbild ist eine Art „Fixstern“, der für die Strategie, die Identität und die Politik eines Unternehmens steht. Es dient so als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen, wie z.B. einen Code of Conduct. Ein Code of Conduct stellt dagegen eine Art „Wegweiser“ dar, in dem die im Unternehmen gültigen Spielregeln konkretisiert werden.

Doch wie kommt man zu einem lebendigen und umsetzbaren Code of Conduct? Der wirkungsvollste, wenn auch zunächst etwas aufwendige Weg, ist es die Menschen zu fragen, die tagtäglich in der Prozessen arbeiten. Sie wissen am besten, welche Problemfälle ihnen immer wieder begegnen, wo sie sich Klärung und Orientierung wünschen, und wo sie gewisse Entscheidungsfreiräume brauchen. Methodisch bieten sich hier Workshops mit einem möglichst repräsentativen Querschnitt von Mitar-

beitern an, die neben der inhaltlichen Erarbeitung der Verhaltensrichtlinie auch als Multiplikatoren und Ansprechpartner für alle anderen Mitarbeiter dienen.

Nur Mitarbeiter, die die Problemfelder und Inhalte eines Code of Conducts aktiv mit erarbeitet haben, können die Themen Integrität und Prävention von Korruption in den Prozessen eines Unternehmens verankern. Als Promotoren vermitteln sie den Integritäts- und Präventionsgedanken an die übrigen Mitarbeiter, sowie an Geschäftspartner. Nur so kann ein Code of Conduct zu einem „living document“ werden. Der Entwicklungsprozeß dient hier also nicht nur der Sammlung von Themen und Inhalten für den Code, sondern ist gleichzeitig bereits Teil der Umsetzung.

Ein solcher Code kann und soll immer nur ein „Geländer“ darstellen, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Es können nie alle konkreten Konflikt- und Problemfälle der täglichen Praxis abgedeckt werden. Deshalb sollte ein Code nicht nur aus Regelungen und Vorschriften bestehen, sondern immer auch Verfahren enthalten, die den Mitarbeitern helfen, potentielle Konfliktfälle im Arbeits- und Managementalltag erkennen und lösen zu können. Dazu muß man nicht Kant studiert haben und den Unterschied zwischen deontologischer und teleologischer Ethik definieren können. Der folgende Ethik-Quick-Test wird in Unternehmen als sehr hilfreich empfunden:

- Ist es legal?
- Fühle ich mich dabei unwohl?
- Entspricht es den Werten und Zielen des Unternehmens?
- Was wäre, wenn es alle täten? Kann ich/das Unternehmen das wollen?
- Kann ich problemlos meinen Vorgesetzten darauf ansprechen
- Was wäre wenn es morgen in der Zeitung stünde?

Neben derartiger Verfahrenshilfen spielen Schulungsmaßnahmen, in

denen die Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte entwickelt wird („Verantwortung wecken statt Predigen!“) und die Einführung unterstützende Organisationsstrukturen (Vertrauenspersonen, Anti-Korruptionsbeauftragte etc.), die praktische Hilfestellung geben, eine entscheidende Rolle. Nicht immer bedarf es bei diesen Maßnahmen eines großen bürokratischen Aufwands. Gerade ein so sensibles Thema wie Korruption ist oft am besten im vertraulichen Mitarbeitergespräch aufgehoben. So ist es z.B. ohne großen Aufwand möglich das Thema Korruptionsbekämpfung zum regelmäßigen Bestandteil von Abteilungsbesprechungen oder Jahresgesprächen zu machen.

Wie ein Umsetzungsprogramm konkret aussehen kann, hängt natürlich stark vom einzelnen Unternehmen ab. Entscheidend ist jedoch in allen Fällen, daß es irgendeine Form der wirksamen Umsetzung gibt. Denn ohne Maßnahmen zu seiner Umsetzung bleibt ein Code of Conduct ein wirkungsloses Blatt Papier, das nicht gelesen wird und in den Schubladen der Mitarbeiter verschwindet.

4. Operative Strukturen einrichten

Ratgeberfunktionen schaffen

Trotz Schulungen wird es immer wieder Fälle geben, in denen die Mitarbeiter unsicher sein werden, wie sie entscheiden und handeln sollen. Deshalb sollte es immer auch eine Person geben, an die man sich in Grenzfällen vertrauensvoll wenden kann. Gerade bei einem Querschnittsthema wie der Unternehmensethik ist es sehr sinnvoll, wenn alle Fäden bei einer Person zusammenlaufen. So wird die Koordination und den Informationsfluß erleichtert und die Mitarbeiter haben einen direkten Ansprechpartner. Damit die Ernsthaftigkeit und die Bedeutung des Präventionsprogramms klar kommuniziert wird, sollte dieser Integritätsbeauftragte hierarchisch hoch verortet sein und direkt an den Vor-

⁷ Vgl. CENTER FOR BUSINESS ETHICS: „Instilling Ethical Values in Large Corporations“, *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), S. 863-867.

stand berichten. Noch wichtiger und entscheidender ist es allerdings, daß diese Person auch tatsächlich das Vertrauen der Mitarbeiter genießt.

Vor allem in US-amerikanischen Unternehmen hat sich zudem die Einrichtungen einer sog. Ethics-Hotline oder Helpline bewährt. Über eine Helpline können Mitarbeiter telefonisch und anonym über die ethischen Probleme und Konfliktsituationen ihres Arbeitsalltag berichten und werden bei deren Klärung unterstützt.

Durch diesen „benutzerfreundlichen“ Kommunikationsweg wird die Bereitschaft von Mitarbeitern erhöht, derartige Fragen offen anzusprechen und sich Rat zu einer integren Vorgehensweise zu holen. Das Thema Ethik und Integrität bleibt so auf allen Hierarchieebenen in der Diskussion und eine effektive und von allen Mitarbeitern getragene Umsetzung des Code of Conduct wird gefördert. Eine Helpline dient dazu, die konkrete und situationsadäquate Anwendung und Interpretation des Codes zu unterstützen und zu gewährleisten. Eine Helpline wirkt auch als eine Art Frühwarnsystem: Durch dieses Instrument können ethische Konfliktherde an die Oberfläche gebracht und geklärt werden, bevor es zu Fehlverhalten, Gesetzesbrüchen, Mitarbeiterunzufriedenheit und -demotivation o.ä. kommt.

Ein Helpline funktioniert nur auf einer starken Basis des Vertrauens. Erst, wenn die Mitarbeiter feststellen, daß ihre Anrufe tatsächlich vertraulich beantwortet werden, ihnen unbürokratisch und schnell geholfen wird und sie keine persönlichen Nachteile zu befürchten haben, werden sie die Helpline auch aktiv nutzen.

Um diese Ziele zu erreichen, ist die personelle Besetzung der Helpline von großer Bedeutung. Deshalb sollte bei der Auswahl dieser Person(e)n darauf geachtet werden, daß es sich um langjährige Mitarbeiter/innen mit großem „Vertrauenkapital“ bei der Belegschaft und

dem nötigen Fingerspitzengefühl handelt.

Um den Mißbrauch der Helpline durch Querulanten oder zur gegenseitigen Verleumdung zu vermeiden, empfiehlt es sich außerdem, wenn der „Helpline-Beantworter“ keine eigenen Karrierepläne mehr verfolgen und so eine möglichst neutrale und unabhängige Position einnehmen können. Alternativ kann diese Aufgabe natürlich auch an einen externen Dienstleister vergeben werden. So können die Ratsuchenden sicher sein, daß auf einen neutralen Gesprächspartner treffen. Dies hat aber auch den Nachteil, daß ein Externer nie das Vertrauenskapital eines internen Mitarbeiters haben kann.

Für die Glaubwürdigkeit und so die Effektivität der Helpline ist es sehr wichtig, daß wirklich alle Anrufer ernst genommen werden. Dies gilt auch für Probleme und Fragen, die nicht in erster Linie Integritätsrisiken berühren, sondern z.B. eher allgemeine Arbeitsplatzfragen betreffen. Nur wenn die ratsuchenden Mitarbeiter feststellen, daß ihre „kleinen Problemchen“ vertraulich behandelt werden, werden sie mittel- und langfristig auch das Vertrauen und die Offenheit entwickeln, um auch die „heißen“ Themen bei der Helpline angstfrei anzusprechen.

Um die Existenz und die Ziele der Helpline an alle Mitarbeiter zu vermitteln, muß die Einrichtung einer Helpline stets von einem kontinuierlichen Kommunikationskonzept begleitet werden. Denkbar sind hier zum Beispiel Mitarbeiter-Informationsveranstaltungen, Berichte in der Mitarbeiterzeitschrift sowie Poster/Aushänge, Broschüren, Merkkärtchen u.ä. in denen auf leicht verständliche und attraktive Weise auf die Helpline-Nummer hingewiesen wird.

Das Vorbildverhalten der Führungskräfte fördern

Da Menschen nicht nur durch Training, sondern auch und vor allem durch Nachahmung lernen, ist das

vorbildliche Verhalten der Führungskräfte eine zentrale Säule einer eigenverantwortlichen Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Organisation orientieren sich natürlich an den dort herrschenden Üblichkeiten. Die Verwicklung eines Managers in Korruption mag nicht an die Öffentlichkeit kommen, trotzdem werden die einen oder anderen Mitarbeiter davon erfahren und mit Zynismus, Demotivation oder Nachahmung reagieren. Überspitzt formuliert: Wer sich vom Lieferanten private Wochenendtrips spendieren läßt, muß sich nicht wundern, wenn ein Mitarbeiter in die Portokasse greift.

Aber es müssen nicht immer solche eklatanten Beispiele sein, an denen sich der Einfluß des Führungsverhaltens auf das Integritätsklima einer Organisation zeigt. Häufig sind es schon kleine Unaufmerksamkeiten, die eine große Wirkung haben. Ein sehr anschauliches Beispiel ist der „Kantinenfall“:

Der scheidende Geschäftsführer einer Einzelhandelsfiliale geht mit seinem Nachfolger mittags in die Kantine. An der Kasse zahlen beide nicht, da der Geschäftsführer eine monatliche Abrechnung über seine Mahlzeiten erhält. Von diesem Zusammenhang wissen allerdings die meisten Mitarbeiter nichts. Sie gehen davon aus, daß der Geschäftsführer, im Unterschied zu ihnen, nicht selbst für sein Mittagessen bezahlt. Schon am Nachmittag nach diesem ersten Mittagessen des neuen Geschäftsführers waren folglich die Wogen der Empörung in der kleinen Filiale hoch geschlagen. „Habt Ihr gesehen, bei dem Neuen bleibt also wieder alles beim Alten! Der zahlt auch nicht in der Kantine!“

Ein Ziel von Ethik-Schulungen für Führungskräfte ist es, die Aufmerksamkeit und die Sensibilität für derartige Situationen zu stärken.

Die richtigen Anreize setzen

Neben Schulungen müssen aber auch aktiv Anreize gesetzt werden,

um die Führungskräfte dazu zu motivieren, die Förderung von Integrität und Prävention zu einem festen Bestandteil ihrer Managementaufgabe zu machen. Ein erster Schritt ist es hier z.B., die Inhalte und die Umsetzung des Code of Conduct zum Vertragsbestandteil der Führungskräfte zu machen. Zudem können Integritätsaspekte in die Vorgesetztenbeurteilung, sowie in die Bemessungskriterien für Beförderungen und die variablen Gehaltsanteile einbezogen werden.

Wenn das Engagement für die Umsetzung des Präventionsprogramms keine konkreten Konsequenzen für die Führungskräfte hat, verliert es unmittelbar an Wirksamkeit und Durchschlagkraft. Warum sollte auch ein leitender Mitarbeiter im Einkauf wacker teure Bestechungsgeschenke ablehnen, wenn sein Kollege, der diese sehr wohl tut, schneller Karriere macht als er und am Jahresende die größere Bonuszahlung erhält?

Häufig bestehen in Unternehmen auch Anreizsysteme, die mit den Zielen eines Integritäts- und Präventionsprogramms inkompatibel sind. So ist es z.B. fatal, wenn in einem Handelsunternehmen die Tantiemen der Filialleiter/innen ausschließlich an den in der Filiale erzielten Umsatz bemessen werden. Dies ist nicht nur ein sehr eindimensionales und wenig nachhaltiges Beurteilungsmodell, es verleitet auch zur Manipulation der Inventurzahlen. Sinnvoller wäre es hier, wenn die Tantiemenbemessung z.B. um Kennzahlen über die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die Kostenstruktur etc. ergänzt würde. Dadurch sinkt nicht nur die Versuchung Bilanzkosmetik zu betreiben, der unternehmerisch Erfolg einer Filiale wird zudem wesentlich realistischer abgebildet als mit bloßen Umsatzzahlen.

Auf ähnliche „integritätsfeindliche“ Anreizsysteme stößt man auch häufig im Außendienst z.B. in der Versicherungsbranche. Erfolgsbeteiligungen, die auf ehrgeizige Verkaufszielen abzielen, motivieren

Mitarbeiter nicht nur zu mehr Leistung, sie erhöhen u.U. auch deren Anfälligkeit, Aufträge ohne Rücksicht auf ethische Grenzen einzuholen.

5. Evaluation und Controlling

Projektcontrolling und kontinuierlicher Kommunikationskonzept

Gerade ein weiches Thema wie Unternehmensethik braucht hartes Controlling und das konsequente Nachverfolgen der einzelnen Projekt- und Umsetzungsschritte. Denn die Erfahrung zeigt, was man nicht messen und überprüfen kann, wird auch nicht gemacht und ernst genommen. Deshalb ist es so wichtig, daß am Anfang eines Ethikprojektes die Ziele, die damit erreicht werden sollen festgelegt werden (siehe Schritt 1: Integritätsziele festlegen). Nur so kann der Erfolg und die Wirksamkeit eines Ethikprojektes beurteilt werden und die Freude über das Erreichen positiver Meilensteine die Motivation der Projektbeteiligten fördern. So konnte z.B. die bereits erwähnte Flughafenverwaltung feststellen, daß ein Jahr nach der erfolgreichen Umsetzung ihres Ethikprogramms die Kosten für die Reparaturen ihres Fuhrparks um 25% zurückgegangen waren.

Der Fortschritt und die Ergebnisse des Projektes sollten zudem kontinuierlich an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Dadurch bleiben die Ziele des Integritätsprogramms im Bewußtsein und ein Strohhutreffekt wird vermieden. Es muß immer wieder deutlich gemacht werden, daß das Ethikprogramm keine kurzfristige Schönwetteraktion ist, die bald wieder vorübergeht, sondern ein auf Dauer geschaltetes Programm von strategischer Bedeutung.

Im Rahmen dieser kontinuierlichen Kommunikation sollen den Mitarbeitern zudem die Möglichkeit gegeben werden, Meinungen und Kommentare einzubringen. Dadurch wird nicht nur die aktive Auseinandersetzung der Mitarbeiter

mit den Themen Integrität und Prävention gefördert, man erhält auch wertvolle Informationen über den Zustand des Integritätsklimas in der Organisation und über die konkreten Probleme und Fragen im Arbeitsalltag.

Mitarbeiterbefragungen durchführen

Um regelmäßig genauere Informationen über den Stand des Integritätsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit zu erhalten, empfiehlt sich weiterhin (besonders in sehr großen Organisationen) die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Ein wirklich aufschlußreicher „Geschäftsbericht von Unten“ wird aus einer Mitarbeiterbefragung aber nur, wenn man ihn nicht als ein isoliertes „Meckerkasteninstrument“ einsetzt, sondern in ein umfassendes Kommunikations- und Beteiligungsprogramm einbettet. D.h. es sollten z.B. nicht einfach aus heiterem Himmel Fragebögen verteilt werden, sondern es sollten im Vorfeld Informationsveranstaltungen oder Workshops durchgeführt werden, bei denen die Ziele der Befragung vorgestellt werden. Ebenso sollten nach der Durchführung der Befragung nicht einfach die Ergebnisse kommentar- und folgenlos mitgeteilt werden, sondern auch hier sollte es Diskussionsforen und möglichst auch Folgemaßnahmen geben.

Durch derartige Befragungen kann man z.B. frühzeitig feststellen, ob das Klima in der Organisation von „vergiftenden“ Themen wie Alkohol am Arbeitsplatz, Mobbing, sexueller Belästigung, Demotivation usw. beeinträchtigt ist. Dann hat eine Organisation auch viel leichter die Möglichkeit, auf derartige Warnsignale („red flags“) zu reagieren und Präventivmaßnahmen zu ergreifen als nach einem Vorfall.

Auf diese Weise kann ein Integritätsprogramm immer wieder um aktuelle Themen ergänzt werden. Diese Flexibilität ist sehr wichtig, da die Verbesserung des ethischen Klimas oder der ethischen Unternehmenskultur schließlich keine

Aufgabe ist, die ein für alle mal abgeschlossen und gelöst werden kann, sondern ein von *dynamischen* Veränderungen geprägter dauerhafter Prozeß.

Unternehmensethik als Wettbewerbsvorteil?

Ich hoffe deutlich gemacht zu haben, daß es klar strukturierte und praktikable Methoden und Tools gibt, um der Entstehung und Ausbreitung von Wirtschaftskriminalität mit Hilfe eines Ethikprogramms vorzubeugen. Es dürfte allerdings auch deutlich geworden sein, daß die organisationsspezifische Entwicklung und Umsetzung eines derartigen integrity-orientierten Präventionsprogramms nicht ohne einen gewissen Aufwand zu haben ist. Deshalb ist es wichtig, kritisch zu hinterfragen, welche Argumente für die Notwendigkeit und vor allem den Nutzen von Unternehmensethikprogrammen sprechen.

Zunächst helfen Unternehmensethikprogramme dabei, Wirtschaftskriminalität zu verhindern. Das ist ein schwer definierbarer oder „negativer“ Nutzen: Der Vorteil besteht primär darin, daß etwas nicht passiert. Leider gibt es dabei allerdings (wie bei jeder Form der Prävention) auch keine Garantie, daß nicht trotzdem etwas passiert. Ein gewisses Restrisiko läßt sich nur minimieren, niemals ausmerzen. Dies sollte jedoch kein Argument dafür sein, auf Prävention zu verzichten.

Denn die Investition in Prävention zahlt sich schon allein deshalb aus, weil ein derartiges Programm in den aller meisten Fällen weniger Geld, Zeit und Energie kostet als das die Aufarbeitung und Überwindung eines einzigen Korruptionsskandals.

Kein Unternehmen kann heute mehr sicher sein, daß derartige Vorfälle bei Ihnen nicht vorkommen können. Schließlich sprechen eine Reihe von Überlegungen dafür, daß die Gefahren durch Wirtschaftskriminalität auch weiterhin zunehmen werden:

- Die technischen Möglichkeiten der Wirtschaftskriminalität (Stichwort: Internet) steigen.
- Auf Seiten der Strafverfolgung herrschen evidente Defizite.
- Zum Teil stehen die Unternehmen immer professionelleren Tätern gegenüber (Stichwort: Organisiertes Verbrechen)

Aufgrund dieser sich abzeichnenden Zunahme der Bedrohung durch Wirtschaftskriminalität können es sich Unternehmen nicht mehr leisten, das Thema Prävention zu vernachlässigen.

Neben diesen „negativen“ Argumenten für, gibt es aber auch eine Reihe von „positiven“ Effekten, die durch Präventionsprogramme entstehen können: Ein gemäß der hier dargestellten Leitlinien durchgeführtes Integritätsprogramm wird den Mitarbeitern mehr Sicherheit im Umgang mit alltäglichen Dilemmasituationen geben. Das erleichtert nicht nur ihre Arbeit, es trägt auch zu ihrer Arbeitszufriedenheit und Motivation, und so letztlich auch zur Verbesserung des Betriebsklimas, bei. Die meisten Menschen arbeiten nun einmal nicht gerne in einem korrupten Unternehmen. Nein, viel lieber sind sie stolz auf die Organisation, in der sie so viel ihrer Lebenszeit verbringen.

Aber auch im Markt, bei Kunden und Lieferanten, bringt ein Ethikprogramm Wettbewerbsvorteile in Form von Image- und Reputationsgewinnen: Ein Unternehmen, das für Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und faires Geschäftsgebahren bekannt ist, wird höchstwahrscheinlich eine höhere Kundenbindung und eine vertrauensvollere Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten erreichen können, als ein Unternehmen, das wegen wirtschaftskrimineller Vorfälle Schlagzeilen macht.

Literatur:

Abele, Hanns: „Korruption“, in: Enderle, Georges et al. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i. B. 1993, Sp. 571-577.

Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.): Korruption in Deutschland, Berlin 1995.

Homann, Karl: „Unternehmensethik und Korruption“, Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 49 (3/1997), S. 187-209.

KPMG: Untersuchung zur Wirtschaftskriminalität: Unternehmen, Berlin 1997.

KPMG: Untersuchung zur Wirtschaftskriminalität: Unternehmen, Berlin 1999.

Löhnert, Bettina (1998): „Korruption und unternehmerische Selbstbindung. Ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle“, in: Forum Wirtschaftsethik, 6/2 (1998), S. 9-11.

Palazzo, Bettina (1999): „Die Grenze zwischen Gefälligkeit und Korruption ist fließend“, Rheinischer Merkur, 10. Dezember 1999, S. 10.

Palazzo, Bettina (2000): Interkulturelle Unternehmensethik – deutsche Vergleich, Wiesbaden (Gabler) 2000.

Palazzo, Bettina (2001): „Unternehmensethik als strategischen Erfolgsfaktor. Ein pragmatischer Ansatz“, IO-Management 1/2001.

Palazzo, Bettina (2001): Was passiert nach dem Skandal? Das wirksame Management von Vertrauen und Reputation nach Korruptionsvorfällen in der Kommunalverwaltung“, VOP Verwaltung Organisation Personal (im Erscheinen), Poerting, Peter/Vahlenkamp, Werner: „Leitfaden zur Korruptionsvermeidung“, Interne Revision 1 (2000), S. 12-17.

Reichmann, Heinz/Schlaffke, Winfried/Then, Werner (Hrsg.): Korruption in Staat und Wirtschaft, Köln 1997.

Sharp-Paine, Lynn (1994): "Managing for Organizational Integrity", Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2 (1994), S. 106-117

Ulrich, Peter/Wieland, Josef (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern/Stuttgart 1998.

Die Autorin

Dr. Bettina Palazzo, Management Manufaktur AG, Marktstraße 10, CH-6060 Samen, Tel.: 0041-41-6621150, Fax: 0041-41-6621170