

Das PRO HONORE Ethik-Management

Korruption, Untreue, Betrug und Geldwäsche haben durch die tägliche Wiederkehr in den Titeln der Wirtschaftspresse nahezu ihren Schrecken verloren. Es sind zudem immer die anderen, die durch derart negative Schlagzeilen ins Rampenlicht gelangen, denn man selber steht solchen Szenarien durchaus distanziert gegenüber. Eine möglicherweise verheerende Fehleinschätzung vieler Unternehmen, die ohne es zu wissen bereits Teil einer korruptiven Struktur sind, die unsere Wirtschaft in kaum vorstellbarer Weise schädigt. Einhellig indes kommen namhafte Wirtschaftsprüfer zu dem Ergebnis, dass gut 50 % unserer Betriebe im Fadenkreuz der Korruption stehen und damit früher oder später selber Gegenstand skandalöser Wirtschaftsmeldungen sein werden! Wie zum Beispiel der Liebling vieler Familienväter, das Unternehmen Volkswagen in Wolfsburg. Manager des VW-Konzerns spendierten ihren Betriebsräten flotte Partys und gaben hohe Geldsummen aus, um ihre unternehmenspolitischen Ziele - wie sie meinten - besser durchzusetzen. Die Primärschäden - Partykosten und Geldzuwendungen - stellen für einen Großkonzern wie Volkswagen kein Problem dar, da z.B. in diesem Fall finanzpolitische Ziele, nämlich der Goodwill der Betriebsräte bei unpopulären Personalmaßnahmen erreicht werden konnten. Doch wie sieht es mit den sogenannten Opportunitätskosten aus? Volkswagen investiert jedes Jahr viele Millionen in Werbestrategien, der Konzern präsentiert sich modern, innovativ und korrekt in Service und Dienstleistung gegenüber Kunden und Handelspartnern. Dieses teuer erarbeitete Image wirkt sich direkt auf die Verkaufszahlen und damit auf die Umsatzerlöse aus und erfüllt die Corporate Identity der Marke Volkswagen mit Leben. Durch den Skandal hat dieses Image, wie wir es als Verbraucher kennen und schätzen gelernt haben, massiven Schaden genommen, dessen Beseitigung der Konzernleitung noch viel Kopfzerbrechen und den Konzern letztendlich noch viele Millionen kosten wird. Ein Remake der Peanutsaffäre? Nicht nur dass die Täter völlig unzureichend mit Strafe sanktioniert werden, sie erhalten zumeist noch fürstliche Renten und Abfindungen. Ungeachtet, dass solches Gebaren, verbreitet über Presse, Funk und Fernsehen einen nicht zu unterschätzenden Vertrauensschaden bei Geldgebern und der Nachfragern auslöst. Nicht minder schädlich sind die Auswirkungen auf die Corporate Identity, insbesondere bei dem Personenkreis, der aufgrund von Bestechung und Bestechlichkeit direkt geschädigt wurde. Die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihr Unternehmen, Motivation und Produktivität sinken parallel zum Vertrauen in Arbeitgeber und Vorgesetzte, es heißt nicht mehr „wir“ sondern frei nach George Orwell: alle Mitarbeiter sind gleich, aber einige sind gleicher und dann gehöre ich lieber zu denen, die gleicher sind.

Ein Firmenimage, das mit Mühe und Geld über viele Jahre aufgebaut wurde, kann durch Korruptions-, Bestechungs- Betrugsskandale über Nacht stark angeschlagen oder sogar zerstört werden. Aus Sicht von Ottonormalverbraucher wirkt es da schon fast rührend, wenn nicht gar grotesk-lächerlich, wenn betroffene, renommierte Firmen ihre Anwälte beauftragen, sich der Sache und der Verursacher anzunehmen und dem Schwanensang gleich Besserung geloben. Kaum mehr als ein Feigenblatt gegen die Eiseskälte vernichtender Korruptionsstrukturen.

Was hat das Ethikmanagement zu tun? Eigentlich nichts, denn Ziel eines erfolgreichen Ethik-Managements ist es, solchen Entwicklungen, Skandalen und den mit ihnen einhergehenden Kosten der Schadensbeseitigung präventiv entgegenzuwirken. Erfolg ist, wenn nicht passiert! Ein erfolgreiches Ethik-Management ist dabei aber kein Luxus innerhalb des Unternehmens, sondern es werden konkret-plausible Verhaltensleitlinien und unternehmensspezifische Normen installiert, die für jeden Mitarbeiter ebenso verbindlich und durchschaubar sind wie Arbeitsanweisungen. Ethikmanagement schafft Vertrauen im und für das Unternehmen.

Ethik: Die Frage, wie man das Geschäft versteht.

Die Installation ethischer Werte und Leitlinien innerhalb des Unternehmens verhindert, dass der einzelne Mitarbeiter in ausweglose Situationen, die sog. Dilemmasituationen, gerät, aus denen er sich selbst nicht befreien kann.

Kommen wir zurück auf das Beispiel Volkswagen, der Täter, der Firmengelder veruntreut und flotte Partys schmeißt oder Schmiergelder zahlt, weiß bereits vor diesen Handlungen, dass er den Rechtsrahmen verlässt, er ist sich seines Tuns bewusst und weiß, dass der Krug nur so lange zum Brunnen geht bis er bricht. Natürlich kannten die Verantwortlichen bei Volkswagen ihr „Risiko“. Für den Täter ist die Situation klar, er befindet sich in keiner Dilemmasituation. In der Dilemmasituation befinden sich andere z.B. die Sekretärin des Managers, wenn sie von den gesetzwidrigen Handlungen ihres Vorgesetzten Kenntnis erlangt hat. Was soll die Sekretärin tun, wie soll sich diese verhalten? Ihren Chef auf sein rechtswidriges Handeln hinweisen? Ihr Vorgesetzter kann seine rechtswidrigen Handlungen nicht rückgängig machen, er wird daher, und das zeigt die Praxis, seine Machtposition ausnutzen und die Sekretärin entlassen. An wen soll sich die Sekretärin wenden, an den Betriebsrat? Sollte er nicht in die Machenschaften involviert sein, kann er für die Sekretärin eintreten, nicht aber ihren Arbeitsplatz durch eine Art Sonderkündigungsschutz erhalten. Hierfür gibt es in Deutschland keine rechtliche Grundlage. Wendet man sich an die Unternehmensleitung, den Aufsichtsrat oder den Vorgesetzten anderer Abteilungen, bleibt das Risiko darüber, wie diese reagieren werden. Das Arbeitsrecht gibt hier kaum eine Sicherheit. Nicht selten sind die Fälle, in denen die Täter gefeuert, gleichzeitig aber auch die Sekretärin ihren Arbeitsplatz - und das ohne „fürstliche Abfindung“ - verliert. Wie soll und wie wird sich die Sekretärin in der Praxis verhalten, wenn diese eine Familie zu ernähren hat und auf ihr Arbeitseinkommen angewiesen ist?

Die Vertrauensstelle – Ethik, ein erfolgreiches Konzept der Prävention

PRO HONORE hat über 80 Jahre Erfahrung in den Bereichen der Prävention gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption. PRO HONORE hat nach Gründung der SCHUFA, die auch noch heute durch Vergabe von Informationen dem Kreditbetrug präventiv entgegenwirkt, als Vorreiter im Jahr 2000 ein Ethik-Management Konzept erarbeitet und kontinuierlich weiterentwickelt, das heute auf vier zentralen Säulen beruht:

- der Schwachstellenanalyse im Unternehmen,
- der Entwicklung einer Ethikcharta,
- dem Abschluss einer Rahmenvereinbarung mit dem Unternehmen und
- der Vertrauensstelle-Ethik.

Im Rahmen der Schwachstellenanalyse wird das Unternehmen systematisch darauf überprüft, in welchen Bereichen durch unumsichtiges Handeln die Mitarbeiter ein Schaden entstehen kann. Hierbei geht es nicht darum, der hausinternen Controllingabteilung Konkurrenz zu machen, indem einzelne Geschäftsvorfälle aufgearbeitet werden, sondern darum, zu analysieren, welche Position und/oder Abteilung welches Schadenspotential beherbergt, das z.B. die Außenwirkung des Unternehmens negativ beeinflussen kann.

Aufbauend auf dieser Analyse wird in Zusammenarbeit mit Unternehmensleitung und Betriebsrat im zweiten Schritt die Ethik-Charta entwickelt, in der die Ethik-Leitlinien fixiert werden, die für alle Mitarbeiter gleichermaßen verbindlich gelten. Hierbei handelt es sich nicht um Vorschriften, die bis ins Kleinste ausformuliert sind und den Mitarbeiter lähmen, sondern um grundsätzliche Richtlinien, die den Mitarbeitern die Freiheit geben, sensible Situationen in einem bestimmten Rahmen selbst richtig zu bewerten, da es oftmals mehr als eine Lösung gibt.

Die dritte Säule bildet die Rahmenvereinbarung, die mit dem Unternehmen geschlossen wird. Es wird der Leistungsumfang ebenso geregelt wie der außerordentliche Kündigungsschutz betroffener Mitarbeiter.

Die vierte Säule, die Vertrauensstelle-Ethik ist dann letztendlich die unternehmensexterne objektive Stelle, an die sich in Dilemmasituationen geratene Mitarbeiter wenden können, ohne mit Repressalien, wie dem Verlust des Arbeitsplatzes rechnen zu müssen. Die Vertrauensstelle arbeitet für den Mitarbeiter kostenfrei, bietet Vertraulichkeit und auf Wunsch Anonymität. Sie verhandelt mit dem Arbeitgeber, fixiert Lösungen und überwacht deren Einhaltung und veranlasst (nur) nach sach- und unternehmensadäquater Abwägung aller Umstände die Benachrichtigung der zuständigen Strafverfolgungsbehörden. Sie gewährleistet vor allem den effizienten Schutz des Mitarbeiters bis in die gerichtliche Hauptverhandlung hinein.

Bezogen auf das Beispiel Volkswagen hätten mit einem erfolgreichen Ethik-Management nicht nur die korruptiven Handlungen selbst, sondern auch der Skandal und die mit diesem für das Unternehmen einhergehenden Kosten vermieden werden können. Die Sekretärin und/oder andere, die von den Vorfällen Kenntnis erlangten, hätten durch ein effizientes Ethik-Management korruptive Handlungen erschweren und in ihrem Umfang eindämmen, wenn nicht gar verhindern können, so dass der große, für das Unternehmen Volkswagen sehr teure Skandal vermieden worden wäre. Der Vorwurf gravierenden Organisationsverschuldens wäre der Geschäftsleitung in jedem Fall erspart geblieben!

Um Erfolg zu haben, genügt es eben nicht, fleißig zu sein, man muss mit Fleiß auch das Richtige tun. Nur - was ist das „Richtige“?

In der Praxis fängt ein erfolgreiches Ethik-Management - und dieses sollte an dieser Stelle auch nicht unerwähnt bleiben - jedoch nicht bei der Verhinderung von großen Skandalen an, sondern im Kleinen. Ein erfolgreiches Ethik-Management setzt bereits bei der Beantwortung von kleinen scheinbar nachrangigen Fragen ein, wie z.B. der Handhabung von Präsenten und Weihnachtsgratifikationen. Was passiert mit Geschenken, die Mitarbeiter von Geschäftspartnern erhalten, wie wertvoll dürfen diese sein, bevor diese gemeldet werden müssen? Gibt es überhaupt Regelungen dieser Art in Ihrem Unternehmen?

Torsten Groth / Otto Dobbeck

Fragen und Anregungen zu diesem Thema sind uns sehr willkommen. Bitte schreiben Sie an: RA-Hamburg@t-online.de Zur weiteren Information über das Thema lesen Sie bitte auch unter www.anti-korruptionstag.de , den Spezialseiten von PRO HONORE zum Thema *Korruption im Wirtschaftsleben*.

Der schnelle Draht zur vertraulichen Kontaktaufnahme: 040 45 00 00 79