



Ethik und Integrität im Verwaltungsrat

Merkpunkte für den Verwaltungsrat

- 1. Der Verwaltungsrat wägt die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen angemessen ab.
- 2. Der Verwaltungsrat lebt die eigenen hehren Werte auch dann, wenn niemand zuschaut.
- 3. Der Verwaltungsrat kennt die ethischen Risiken und wirft ein kritisches Auge darauf.
- 4. Der Verwaltungsrat prägt Verhaltensweisen proaktiv mit einem Wertekodex.
- 5. Der Verwaltungsrat hinterfragt anstehende Entscheidungen mit einem ethischen Schnelltest.
- 6. Der Verwaltungsrat ist divers und fördert, dass alle offen ihre Meinung äussern.
- 7. Der Verwaltungsrat nimmt sich auch unter Druck Zeit, Aspekte der Ethik und Integrität zu diskutieren.

Inhalt des Leitfadens

Einleitung	5
1 Ethik und Integrität verstehen	7
1.1 Was bedeutet Ethik für den Verwaltungsrat?	7
- Werte im Unternehmenskontext	7
- Drei Ebenen von Werten: Individuum, Unternehmen und Gesellschaft	8
- Mögliche Standpunkte des Verwaltungsrats	8
- Dilemmas in Entscheidungssituationen	9
- Shareholder Value vs. Stakeholder Value	11
1.2 Was heisst Integrität für den Verwaltungsrat?	12
- Individuelle Ebene: ... auch wenn niemand zuschaut	12
- Integrität auf der Ebene des Unternehmens	12
- Integrität als Zuschreibung von aussen	13
2 Risikobehaftete Themen der Ethik und Integrität	14
- Führung und Zusammenarbeit	14
- Geschäftspraktiken und Geschäftsfelder	15
- Positionierung in sozialen und ökologischen Fragestellungen	15
3 Wertekodex	17
3.1 Inhalt und Form eines Wertekodex	17
- Gründe für einen Wertekodex	17
- Prinzipien- vs. regelbasierter Wertekodex	18
- Abdeckung von Werten, Themen und Anspruchsgruppen im Wertekodex	18
- Grenzen eines Wertekodex	19
3.2 Wertekodex vereinbaren, einführen und verwirklichen	19
- Voraussetzungen schaffen	20
- Sich auf Werte verpflichten	21
- Werte zugänglich machen	21
- Werte entfalten	22
4 Entscheidungsfindung	23
4.1 Ethischer Schnelltest	23
4.2 Ethische Entscheidungsfindung	24
- Kontext	25
- Fakten sammeln	25
- Moralische Fragestellung klären	26
- Optionen entwickeln	26
- Entscheidung fällen	26
- Umsetzen und Konsequenzen reflektieren	27
- Dilemma zwischen Verantwortbarkeit und Integrität	27
5 Ethische Fitness des Verwaltungsrats	28
- Verwaltungsrat als Gremium	28
- Das einzelne Mitglied im Verwaltungsrat	29
- Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Verwaltungsrat	30
6 Checkliste zu Ethik und Integrität im Verwaltungsrat	33

swissVR

swissVR engagiert sich für die Professionalisierung, Vernetzung und Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. swissVR ist eine unabhängige Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte. Mit ihrem Angebot trägt swissVR zur Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit bei, fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 1'100 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft:

www.swissvr.ch

swissVR, Campus Zug-Rotkreuz, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz, +41 41 757 67 11

Dieser Leitfaden wurde im Auftrag von swissVR durch die Hochschule Luzern – Wirtschaft ausgearbeitet.

HSLU Hochschule
Luzern

Das Projekt wurde in dankenswerter Weise vom KBA-NotaSys Integrity Fund (www.integrityfund.ch) mit einem Förderbeitrag unterstützt.

Autorenschaft: Dr. Felix Buschor, Dr. Mirjam Durrer und Dr. Martin Brassler

Die Autorin und die Autoren bedanken sich herzlich bei all jenen, die ihnen wertvolle Hinweise gegeben haben. Ein spezieller Dank geht an Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Vizepräsident swissVR, für die Initiierung dieses Leitfadens sowie das Einbringen seiner VR-Erfahrungen, ebenso an den Vorstand und die Geschäftsleitung der Vereinigung swissVR für die Unterstützung.

Dieser Leitfaden gibt die Erkenntnisse der Autorin und der Autoren sowie der beigezogenen Experten wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder.

Zu den Autorinnen und Autoren

Dr. Felix Buschor (1961) war bis Ende 2020 Mitglied der Geschäftsleitung der St.Galler Kantonalbank. Er studierte an der ETH Zürich Mathematik und an der HSG-Betriebswirtschaft, wo er auch promovierte. Seit Februar 2021 arbeitet er am IFZ als Dozent. Er ist in verschiedenen Verwaltungsräten tätig und hat einen CAS in Applied Business Ethics der UZH.

Dr. Martin Brassler (1961) unterrichtet Unternehmensethik und Leadership an der Hochschule Luzern - Wirtschaft. Nach Studien der Philosophie und der Theologie entwickelte und leitete er von 1999 bis 2008 den Studiengang «Philosophie und Management» der Universität Luzern. Zugleich ist er als Berater und Trainer im Bereich der Führungsentwicklung in mittleren und grossen Unternehmen und Organisationen tätig.

Dr. Mirjam Durrer (1989) ist Rechtsanwältin und Dozentin für normatives Board Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Am IFZ leitet sie den «CAS-Verwaltungsrat» und forscht im Bereich Corporate Governance. Sie studierte Rechtswissenschaften in Luzern und Singapur und promovierte zum Thema «Die Pflicht des Verwaltungsrats zum integralen Risikomanagement in KMU».

Einleitung

Verwaltungsräte werden längst nicht mehr ausschliesslich an Gewinnzahlen gemessen, sondern immer mehr auch daran, was sie bereit sind, aus gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung zu tun und zu unterlassen. Diese Erwartungen an eine verantwortungsvolle und integre Geschäftsführung werden nicht nur an Grosskonzerne gestellt, sondern an alle Unternehmen, ob gross oder klein, ob börsenkotiert oder privat gehalten. In den Verwaltungsräten braucht es sowohl heute als auch morgen Ethik und Integrität.

Verwaltungsrat und Geschäftsführung sind gemäss OR 717 verpflichtet, die Interessen des Unternehmens in guten Treuen zu wahren. Diese Interessen stehen in engem Zusammenhang mit der Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft, der Natur und gegenüber sich selbst und seinen Mitarbeitenden hat. Das führt häufig zu Entscheidungssituationen, in denen zwischen Nutzen und Schaden für verschiedene Anspruchsgruppen abzuwägen ist. Dafür, dass ein Unternehmen interessenskritische Entscheidungen angemessen beurteilt und ausgewogen fällt, trägt der Verwaltungsrat massgeblich die Verantwortung.

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich dafür, dass «sein» Unternehmen so geführt wird, wie es den Werten und Grundsätzen entspricht, die dem Verwaltungsrat selbst für dieses Unternehmen wichtig und zentral sind. Das bedeutet konkret, dass der Verwaltungsrat die Werte und Grundsätze des Unternehmens in seinem eigenen Wirken vorlebt und sichtbar macht («Tone from the Top»).

Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat mehr als andere Organe des Unternehmens in der Position, den Sinn und Geist der Wertvorstellungen nicht nur vorzuleben, sondern auch vorzugeben. Der Verwaltungsrat hat die Möglichkeit, ja die Pflicht, durch Rückgriff auf Werte und Grundsätze klarzustellen, wann Entscheidungen und Handlungen gut und lobenswert, oder umgekehrt, wann sie schlecht und inakzeptabel sind. Ob etwas lobenswert oder inakzeptabel ist, bemisst sich nicht allein an den Interessen der Eigentümerschaft, sondern auch daran, ob unternehmerisches Tun und seine Folgen vor den Erwartungen der Gesellschaft, der Umwelt und den zukünftigen Generationen bestehen kann. Aus diesem Blickwinkel haben «gut» und «schlecht» und deren Grenzlinie eine starke moralische Dimension. Dies macht den Verwaltungsrat zur zentralen ethischen Instanz, ja zum Gewissen des Unternehmens.

Verlangt ein Verwaltungsrat als Gremium nicht nur von der Geschäftsführung und den Mitarbeitenden das Einhalten der vereinbarten Werte, sondern legt er diese auch seinem eigenen Tun und Lassen zu Grunde, dann zeichnet er sich selbst durch integrires Verhalten aus: Er lässt seinen Worten auch Taten folgen. Integre Unternehmensführung ist letztlich auch das Mittel, mit dem Verwaltungsräte das Vertrauen in die Wirtschaft bewahren oder sogar dort zurückgewinnen können, wo dieses verloren gegangen ist. Ethik und Integrität im Verwaltungsrat wird damit zu einer lohnenden Investition in den immateriellen Vermögenswert «Vertrauen», was seinerseits eine unverzichtbare Basis für langfristigen unternehmerischen Erfolg ist.

Diese Überlegungen erlauben es, ein Bild dessen zu skizzieren, worauf Ethik und Integrität im Verwaltungsrat hinzielen sollen. Der Verwaltungsrat soll sich in der Verantwortung sehen, das heisst er soll

- für sein Unternehmen Werte und Grundsätze (mit)definieren, die den unternehmerischen und gesellschaftlichen Ansprüchen angemessen gerecht werden,
- ihre Umsetzung im Unternehmen fördern,
- sie in die Erfüllung der eigenen Aufgaben, wie der Entwicklung der Unternehmensstrategie oder der Führung der Geschäftsleitung, einfließen lassen,
- und er soll diese Werte und Grundsätze selbst vorleben und kontinuierlich weiterentwickeln.

Der vorliegende Leitfaden wurde mit der Absicht erstellt, den Verwaltungsrat in der verantwortungsvollen und integren Unternehmensführung zu unterstützen. Er ist in fünf Kapitel aufgeteilt, die unabhängig voneinander gelesen werden können. Im Kapitel 1 werden die Grundlagen zu Ethik und Integrität gelegt. Das Kapitel 2 gibt Denkanstösse, welche Themen der Ethik und Integrität in einem Unternehmen bedeutsam sein könnten. Im Kapitel 3 wird mit Beispielen aufgezeigt, wie sich ein Wertekodex für das eigene Unternehmen entwickeln lässt. Ein Wertekodex fasst in knapper Form die Erwartungen des Verwaltungsrats an das Verhalten der Geschäftsführung und der Mitarbeitenden zusammen. Er ist hilfreich, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, die eine moralische Bedeutung haben. Im Kapitel 4 werden dem Verwaltungsrat Tipps gegeben, wie er in seine Entscheidungen auch ethische Aspekte einfließen lassen kann. Im Kapitel 5 werden dem Verwaltungsrat als Gremium und dem einzelnen Mitglied Anstösse gegeben, um das Bewusstsein für Ethik und Integrität zu stärken.




Was von den einzelnen Kapiteln erwartet werden darf, geht aus der folgenden Darstellung hervor:

<p style="text-align: center;">1. Ethik und Integrität verstehen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was bedeutet Ethik für den Verwaltungsrat? – Was heisst Integrität für den Verwaltungsrat? 	<ul style="list-style-type: none"> – Für jene, die am Zusammenhang zwischen Ethik, Werten und Führung interessiert sind. – Für jene, die wissen wollen, worauf es ankommt, dass Verwaltungsrat und Unternehmen als integer gelten.
<p style="text-align: center;">2. Risikobehaftete Themen der Ethik und Integrität</p> <ul style="list-style-type: none"> – Führung und Zusammenarbeit – Geschäftspraktiken und Geschäftsfelder – Haltung gegenüber sozialen und ökologischen Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> – Für jene, die wissen wollen, welche Themen der Ethik und Integrität in ihrem Unternehmen ein Risiko darstellen könnten.
<p style="text-align: center;">3. Wertekodex</p> <ul style="list-style-type: none"> – Inhalt und Form eines Wertekodex – Einen Wertekodex vereinbaren, einführen und verwirklichen 	<ul style="list-style-type: none"> – Für jene, die sich fragen, was in einem Wertekodex stehen könnte. – Für jene, die einen Wertekodex entwickeln und verankern wollen.
<p style="text-align: center;">4. Ethische Entscheidungsfindung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ethischer Schnelltest – Ethische Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> – Für jene, die Businesscases um eine einfache ethische Beurteilung erweitern wollen. – Ablauf für jenen Fall, in dem eine anspruchsvolle ethische Frage zu lösen ist.
<p style="text-align: center;">5. Ethische Fitness des Verwaltungsrats</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der Verwaltungsrat als Gremium – Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Verwaltungsrat – Das einzelne Mitglied im Verwaltungsrat 	<ul style="list-style-type: none"> – Tipps und Hinweise für jene, welche die Ethik und Integrität des Verwaltungsrats stärken wollen.

Insgesamt verfolgt der Leitfaden mit Bezug auf die Verwaltungsratstätigkeit drei Ziele:

1. Der Verwaltungsrat soll motiviert werden, Raum und Zeit zu schaffen, um sich mit Ethik und Integrität zu befassen.
2. Problemstellungen und Zielkonflikte sind in der Praxis häufig nicht als ethisch relevant markiert. Der Leitfaden soll das diesbezügliche Urteilsvermögen des Verwaltungsrats schärfen.
3. Der Verwaltungsrat und seine Mitglieder sollen ermuntert werden, ihre Zusammensetzung und ihre Zusammenarbeit auch durch eine ethische Brille zu reflektieren.

In farblich gekennzeichneten Boxen sind Beispiele, Tipps und Wissenswertes dargestellt.

Praxisbeispiele	
Tipps und Hilfsmittel	
Wissenswertes	

1 Ethik und Integrität verstehen

In diesem Kapitel werden aus dem Blickwinkel des Verwaltungsrats mit Hilfe zahlreicher Beispiele verschiedene Facetten der Ethik und Integrität in Unternehmen erläutert.

1.1 Was bedeutet Ethik für den Verwaltungsrat?

In der Ethik geht es darum, unsere Entscheidungen und Handlungen dahin gehend zu beurteilen, ob sie für die Welt von heute und morgen gut oder schlecht sind. Im Kern geht es darum, die Frage zu beantworten, wie mit Mensch und Natur umgegangen werden soll. Das Ziel des Verwaltungsrats muss es somit sein, eine verantwortungsvolle Entscheidungsfindung zu unterstützen, die Gutes tut und Schlechtes vermeidet. Wenn sich in einer konkreten Situation die Frage stellt, wo genau die Trennlinie zwischen akzeptablen und inakzeptablen Handlungen und Entscheidungen festzulegen ist, dann geben Werte und Grundsätze Orientierung. Manche Entscheidungen beziehen sich auf eindeutig gültige Werte: Beispielsweise ist man sich einig, dass Diebstahl schlecht ist. Die schwierigen Entscheidungen allerdings liegen in der Grauzone, in denen Werte und Grundsätze nicht so eindeutig sind oder gar mit gleicher Wichtigkeit unvereinbar aufeinanderprallen. Dabei ist wichtig zu sehen: Werte prägen unser Verhalten auch dann, wenn wir uns ihrer gar nicht bewusst sind. Werte und Grundsätze sind – bewusst oder unbewusst – Begleiter aller Prozesse und Interaktionen im Verwaltungsrat. In der Tat kann behauptet werden, dass jeder Entscheid und auch jeder Nicht-Entscheid die ethische Haltung des Verwaltungsrats widerspiegelt und sich auf die Kultur des Unternehmens auswirkt. Verwaltungsräte, die ethische Aspekte nicht explizit machen, verzichten lediglich darauf, deren Dynamik zu beeinflussen.

Eigenschaften von Werten

Werte ...

- geben Orientierung für Umgang mit Mensch und Natur
- sind zu interpretieren
- können Entscheidungen begründen
- sind mit Emotionen verbunden
- sind individuell nach Präferenzen gewichtet und geordnet
- unterliegen dem Zeitgeist

Werte im Unternehmenskontext

Der Begriff der Werte ist im Unternehmenskontext mehrdeutig. An dieser Stelle nicht gemeint sind Werte im Sinne von materiellen Gütern, die als Aktiva eines Unternehmens bilanziert werden. Sondern es geht um Werte, die handlungsleitend sind. Handlungsorientierung kann in zwei Richtungen gegeben werden: Erstens können Handlungen als richtig oder falsch eingeschätzt werden, abhängig davon, ob sie zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen oder nicht. Werte, die eine solche Qualität von Handlungen zum Ausdruck bringen, werden im Folgenden als *strategische Grundsätze* bezeichnet. Zweitens werden Handlungen als gut oder schlecht eingeschätzt, abhängig davon, ob sie moralisch gefallen oder moralisch missfallen, und zwar deshalb, weil sie einem verantwortungsvollen Umgang mit Menschen und Umwelt entsprechen oder widersprechen. Werte, die eine solche Qualität von Handlungen widerspiegeln, werden im Folgenden als *moralische Grundwerte* bezeichnet.

Beispiele möglicher Werte

Beispiele für strategische Grundsätze

- Gewinnmaximierung
- Qualitätsbewusstsein
- Kundenorientierung
- ...

Beispiele für moralische Grundwerte

- Gerechtigkeit
- Ehrlichkeit
- Sorge tragen
- ...

Drei Ebenen von Werten: Individuum, Unternehmen und Gesellschaft

Werte und die damit verbundenen Präferenzen können bei Individuen, bei Gruppen und bei sozialen Gemeinschaften unterschiedlich sein. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, zwischen drei Ebenen zu unterscheiden:

- Werte auf der Ebene der Gesellschaft
- Werte auf der Ebene der Unternehmung und allenfalls auch der Branche
- Werte auf der Ebene des Individuums.

Diese drei Ebenen sind nicht losgelöst voneinander, sondern sie stehen mehr oder weniger miteinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig. Aus Sicht des Verwaltungsrats bedeutet dies, dass nicht nur Werte der Unternehmung und seiner Mitarbeitenden, sondern auch jene der Gesellschaft und jene der Mitglieder des Verwaltungsrats zu reflektieren und miteinander in Einklang zu bringen sind.

Mögliche Standpunkte des Verwaltungsrats

In der Frage, welchen Stellenwert Ethik für die Führung des Unternehmens hat, können aus Sicht des Verwaltungsrats drei verschiedene Standpunkte unterschieden werden:

- Ethik wird als Aufgabe der Juristen gesehen,
- Ethik wird als Mittel gesehen, die Reputation des Unternehmens zu stärken, oder
- Ethik wird als Kern einer verantwortungsvollen und integren Geschäftsführung gesehen.

Diese drei Standpunkte werden im Folgenden der Reihe nach kurz umrissen.

Ethik beantwortet in Form von Werten die Frage, was zu tun ist. Demgegenüber setzt das Recht in Form von Gesetzen Grenzen dessen, was erlaubt ist. Trotzdem gilt: Ethik und Recht sind nicht unabhängig voneinander. Rechtssetzung und Rechtsprechung setzen in vielen Fällen Werte in explizite Vorschriften um. Dies führt gerade auch in Verwaltungsräten zur Meinung: «Für ethisches Verhalten reicht es aus, die Gesetze einzuhalten. Alles, was nicht verboten ist, ist erlaubt und damit ethisch vertretbar.» *Mit einem solchen Verständnis sieht der Verwaltungsrat Ethik als Aufgabe der Juristen.*

Diese juristisch fokussierte Haltung nimmt an, dass in den Gesetzen alle oder ausreichend viele moralische Werte in Vorschriften kodiert sind und darüber hinaus keine weiteren moralischen Werte zu berücksichtigen sind. Dem ist entgegenzuhalten, dass ethische Vorstellungen zwar in vielen Fällen Grundlage des Rechts sind, aber trotzdem über dessen Grenzen hinausgehen. Werte kommen nicht nur in Gesetzen zum Ausdruck. Gesetzestreue impliziert insbesondere nicht ihre Vorstufe, die moralische Sensibilität, und auch nicht ihr Ergebnis, das tugendhafte Handeln. Dies vor Augen sollte sich der Verwaltungsrat fragen, weshalb er Regeln

Mögliche Standpunkte gegenüber Ethik

- Ethik als Teil der Rechtssetzung,
- Ethik als Mittel zum Zweck,
- Ethik und Integrität als DNA des Unternehmens, weil es das Richtige ist.

Legal und trotzdem ethisch fragwürdig

Die Höhe der Entlohnung des Managements ist in den meisten Ländern gesetzlich nicht geregelt. Wenn Millio-nensaläre gezahlt werden, obwohl der Wert der Firma gesunken ist, dann sind die meisten Aussenstehenden der Meinung, dass eine solche Vergütung zwar rechtlich zulässig, aber moralisch unangebracht ist.

Wichtigste Gründe für Ethik und Integrität

- Stärkung der Marke und der Reputation
- Es ist das einzig Richtige
- Vertrauen und Loyalität der Kundschaft
- Vertrauen der Investoren
- Akzeptanz und Anerkennung durch die Öffentlichkeit

In Anlehnung an American Management Association.

und Normen über das rechtliche Minimum hinaus beherzigen soll. Eine Antwort kann lauten: Weil es der Unternehmung nützt. Für jedes Unternehmen ist die Reputation ein wichtiges Gut, das es zu erhalten und zu stärken gilt. Die Reputation kommt vor allem dann unter Druck, wenn ungeschriebene Gesetze verletzt werden, die davon handeln, was moralisch akzeptabel und was inakzeptabel ist. In pluralistischen Gesellschaften findet sich immer eine Gruppierung, die im Falle möglicher (oder auch nur vermuteter) «moralischer Fehlritte» – unterstützt von Medienschaffenden – ein Unternehmen an den Pranger der Öffentlichkeit stellen kann. *Ethik wird für den Verwaltungsrat aus dieser Perspektive zu einem Mittel, die Reputation zu stärken.*

«Der Verwaltungsrat wägt die Interessen verschiedener Anspruchsgruppen angemessen ab.»



Ethik kann nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern darüber hinaus auch als Grundlage einer verantwortungsvollen und integren Unternehmensführung verstanden werden. In diesem Fall

macht der Verwaltungsrat sein Wirken nicht allein von dessen Legalität oder von dessen Wirkung nach aussen und auf den kurzfristigen Gewinn abhängig, sondern auch von dessen Legitimierbarkeit. Legitim ist das Tun und Lassen dann, wenn es aus der Überzeugung heraus erfolgt, zu einer besseren Welt beizutragen. Der Blick wird auf Werte wie Gemeinwohl der Gesamtgesellschaft und Nachhaltigkeit im Umgang mit der Natur gerichtet. In diesem Fall ist Ethik untrennbar mit dem Unternehmenszweck verbunden. Ethisch vertretbare Verhaltensweisen werden um ihrer selbst willen Teil der DNA des Unternehmens. Mit einer solchen Haltung wird das Vertrauen der Kundschaft, der Mitarbeitenden, der Investoren und ganz allgemein der Öffentlichkeit in die Unternehmung gestärkt, frei nach dem Motto: «Die machen das schon richtig». *Unter diesem Gesichtspunkt wird Ethik zum Kern einer verantwortungsvollen und integren Geschäftsführung.*

Dilemmas in Entscheidungssituationen

Individuen, Unternehmen oder soziale Gemeinschaften verfügen nicht zwingend über die gleichen Werte. In konkreten Entscheidungssituationen können diese miteinander in Konflikt stehen. Solche Wertekonflikte können zu einem Dilemma – man kann auch sagen – zu einem Zielkonflikt oder zu einem Spannungsfeld führen. Damit ist gemeint, dass es in einer Entscheidungssituation zu einem Patt kommt, bei dem keine der möglichen Aktionen den angestrebten Werten im gewünschten Umfang oder gar vollumfänglich gerecht wird.

Reputationsverlust durch Wegschauen

Eine Mitarbeiterin eines KMU wird von ihrem Vorgesetzten sexuell belästigt. Aus Angst vor Jobverlust schweigt sie lange. Schliesslich wendet sie sich an die Personalabteilung. Der Chef wird verwarnt und die Mitarbeiterin muss das Unternehmen verlassen. Die Medien machen den Fall publik. Schliesslich melden sich auch jahrelange Kunden in den Medien zu Wort und drohen mit Boykott, da das Verhalten des Lieferanten nicht den eigenen Wertvorstellungen entspricht.

Nachhaltigkeit als DNA

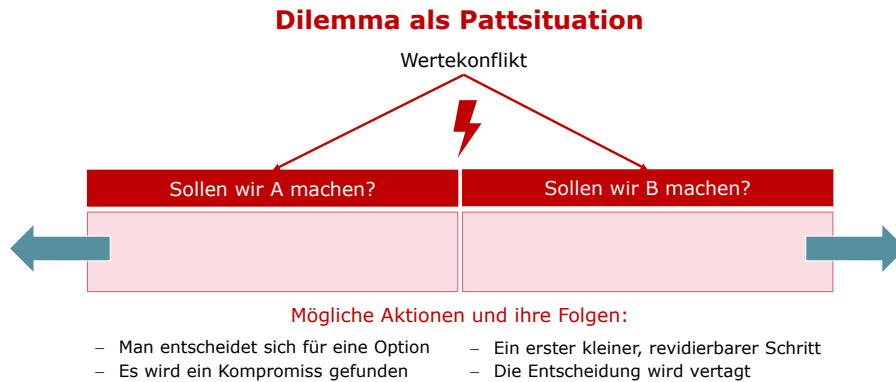
Ein Hersteller von Baustoffen kommt zunehmend aufgrund Energieverbrauch, CO₂-Ausstoss und fehlender Rückgewinnung wertvoller Materialien unter Druck. Vor diesem Hintergrund verankert das Unternehmen Nachhaltigkeit als zentrales Element in seiner Strategie und seiner Unternehmenskultur. Zur Umsetzung werden hohe finanzielle Mittel bereitgestellt, um eine breite Palette an Massnahmen umzusetzen.

Konflikt zwischen Gewinn und Moral

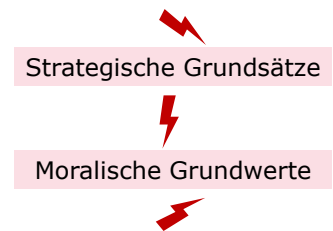
Ein Unternehmen verkauft seit vielen Jahren erfolgreich seine Produkte. Nachdem es Anzeichen gibt, dass das Produkt für die Konsumentinnen und Konsumenten schädlich sein könnte, wird durch das Unternehmen eine Studie in Auftrag gegeben. Die Resultate der Studie bestätigen die ursprüngliche Vermutung. Der Verwaltungsrat steht vor dem Dilemma: Studie zum Wohl der Gesundheit der Kundschaft veröffentlichen und einen Umsatzeinbruch hinzunehmen oder auf Kosten von Gesundheitsrisiken an den Umsatzzielen festzuhalten.

Die Entscheidungsträger stecken in einer Zwickmühle. Das heisst, dass es für den Wertekonflikt nicht DIE eine richtige Lösung gibt. In solchen Situationen ist es hilfreich, zuallererst die in Konflikt stehenden Werte herauszuschälen. Diese sind dann sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Wertekonflikte können verschiedene Formen annehmen:





- Es können strategische Grundsätze (beispielsweise Gewinnoptimierung) und moralische Grundwerte (beispielsweise faire Arbeitsbedingungen bei Lieferanten) miteinander in Konflikt stehen. Solche Konflikte werden häufig als Sachzwänge wahrgenommen.
- Es können strategische Grundsätze miteinander in Konflikt stehen, beispielsweise Kosten und Qualität.
- Es können moralische Grundwerte miteinander in Konflikt stehen, beispielsweise Autonomie und Fürsorge.



Wie auch immer sich der Verwaltungsrat entscheidet, in der Regel muss man sich im Fall von echten Dilemmasituationen damit abfinden, dass jede Option unbefriedigend ist. Gerade aus diesem Grund, weil Werte zurückgesetzt oder missachtet werden, müssen für die Entscheidung in einer Dilemmasituation die Argumente, die den Ausschlag gegeben haben, offengelegt und diskutiert werden.

Für Wertekonflikte können zwei verschiedene Quellen unterschieden werden. In konkreten Situationen haben Wertekonflikte ihren Ursprung entweder in der grundsätzlichen, logisch begründeten und personenunabhängigen Unvereinbarkeit von Werten oder in Meinungsverschiedenheiten.

Unvereinbarkeit moralischer Grundwerte 	Meinungsverschiedenheit 
<p>Unvereinbarkeit von Werten liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Unternehmen die beiden Werte «der Kundschaft nicht schaden» und «Kundinnen und Kunden als emanzipierte Individuen behandeln» vertritt. Wenn nun die Frage aufkommt, ob Alkohol verkauft werden soll, dann sind diese beiden Wertvorstellungen unvereinbar. Alkohol hat negative Auswirkungen auf die Gesundheit, während der Verzicht auf den Verkauf der Kundschaft die Möglichkeit nimmt, selbst zu entscheiden. Das Dilemma kann beispielsweise durch eine Kundenbefragung oder durch testweisen Alkoholverkauf an einigen Standorten angegangen werden.</p>	<p>Zu unterschiedlichen Interpretationen eines moralischen Grundwerts kann es in der Frage der Höhe der Entlohnung beispielsweise dann kommen, wenn eine Unternehmung den Wert «Fairness» anstrebt. In diesem Falle kann es zwischen Management und Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Vorstellungen und Interpretationen kommen, welches Salär für wen im Quervergleich fair ist. In diesem Fall ist die Meinungsverschiedenheit zusätzlich mit einem Machtgefälle verbunden, was in der Regel auch die Richtung für den Entscheid vorgibt.</p>

Shareholder Value vs. Stakeholder Value

Ein Zielkonflikt, der immer wieder und in ganz unterschiedlichen Facetten auftritt, ist jener zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value, beziehungsweise das Spannungsfeld zwischen Gewinnmaximierung für die Eigentümerschaft und Einbezug der Interessen weiterer Anspruchsgruppen. Wird die Gewinnmaximierung als Ziel verfolgt, dann werden Entscheidungen allein aufgrund eines besseren Business Cases getroffen, das heisst ausschliesslich durch Beurteilung finanzieller Konsequenzen. Werden hingegen auch Nutzen und Schaden für Anspruchsgruppen berücksichtigt, dann erfolgt der Entscheid nicht allein aufgrund von Zahlen, sondern auch unter Einbezug des Wohls der Anspruchsgruppen. Hinter dem Stakeholder Value Ansatz liegt die Überzeugung, dass es unwahrscheinlich ist, langfristig ein gutes Unternehmensergebnis zu erzielen, wenn systematisch Interessen von Anspruchsgruppen ausgeblendet werden.

Es liegt in der Natur von Zielkonflikten, dass die Entscheidung in irgendeiner Form mit Selbstbeschränkung verbunden ist. Wird der Shareholder Value Ansatz konsequent verfolgt, dann bleiben die Interessen der Anspruchsgruppen auf der Strecke; steht der Stakeholder Value Ansatz im Zentrum, dann verzichtet man zu Gunsten von Anspruchsgruppen auf kurzfristige Gewinnmöglichkeiten. Die Entscheidung zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und langfristiger Rücksichtnahme auf Nutzen und Schaden für Anspruchsgruppen hängt zu wesentlichen Teilen davon ab, welchen Handlungsspielraum die Eigentümerschaft gewährt. Kotierte Gesellschaften sind in der Regel unter starkem Druck, den Gewinn kurzfristig zu maximieren. Privat gehaltene Unternehmen hingegen haben eher die Möglichkeit, den Blick auf ein rücksichtsvolles und langfristig ausgerichtetes Zusammenwirken zwischen dem Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen zu richten.

Steueroptimierung, ja oder nein?



Ein Unternehmen mit Standorten in mehreren Ländern ist mit unterschiedlichen lokalen Steuergesetzgebungen konfrontiert. Daraus resultiert ein Zielkonflikt: Sollen im Rahmen der legalen Möglichkeiten die Steuern minimiert und der Gewinn maximiert werden? Oder sollen die Steuern dort bezahlt werden, wo die Leistung erbracht wird und dadurch die Verantwortung gegenüber den Menschen und Institutionen vor Ort wahrgenommen werden?

Unterschiedliche Anspruchsgruppen



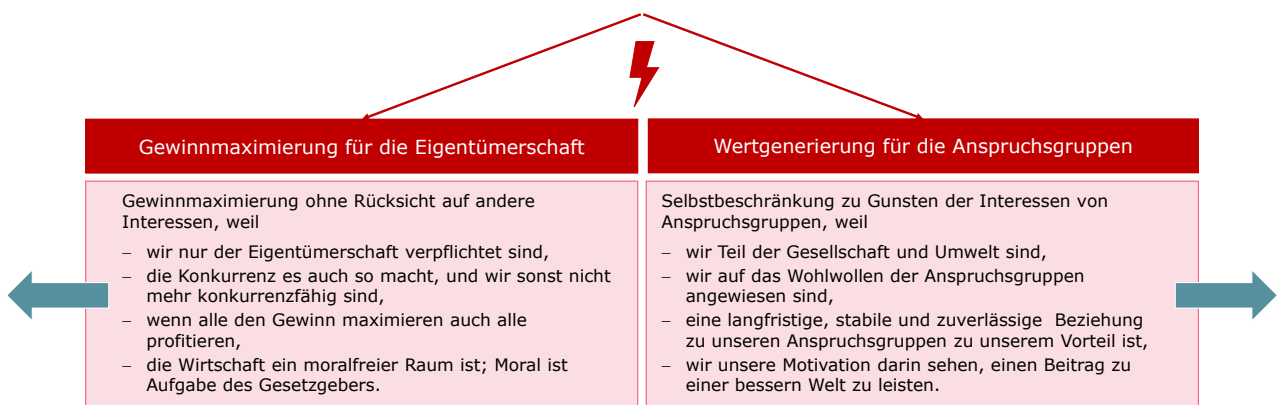
- *Investoren*, als Anspruchsgruppe, welche die Macht hat, die Geschicke des Unternehmens zu bestimmen.
- Anspruchsgruppen, zu denen ein *gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis* besteht, z.B.: Mitarbeitende.
- Anspruchsgruppen, die durch das Wirken des Unternehmens betroffen sind, ihre Bedürfnisse aber nicht mit Geld untermauern können. Deren Interessen werden von NGOs artikuliert, z.B.: zukünftige Generationen oder eng damit verknüpft die Umwelt.

Empfehlungen für den Verwaltungsrat



- Diskussion der Bedeutung der Interessen einzelner Anspruchsgruppen für die Entscheidungsfindung.
- Klärung der Bedeutung der Gewinnmaximierung im Vergleich zu anderen Werten des Unternehmens.

Shareholder Value vs. Stakeholder Value



1.2 Was heisst Integrität für den Verwaltungsrat?

Wie bei den Werten kann man auch bei der Integrität die drei Ebenen Individuum, Unternehmen und Gesellschaft unterscheiden.

Individuelle Ebene: ... auch wenn niemand zuschaut

«Der Verwaltungsrat lebt die eigenen hehren Werte auch dann, wenn niemand zuschaut.»

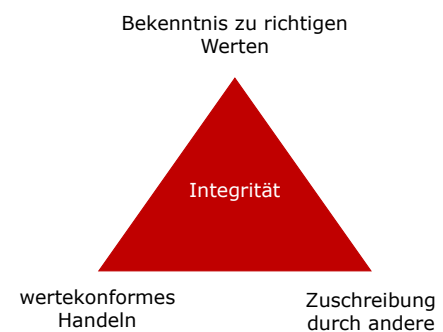


Die Vorstellung des ehrbaren Kaufmanns verkörpert das Ideal eines Unternehmers (oder einer Unternehmerin), der sich verantwortungsbewusst für sein Unternehmen, die Gesellschaft und die

Umwelt einsetzt. Ehrbare Kaufleute richten ihr Verhalten an Tugenden aus, mit denen sie unter Einbezug der Interessen der Gesellschaft und der Natur den langfristigen Erfolg zum Ziel haben. Sie handeln nach dem Grundsatz von Treu und Glauben, und der Handschlag gilt. Mit diesem Bild vor Augen wird die Haltung eines Mitglieds des Verwaltungsrats dann als integer wahrgenommen, wenn dieses die wahrhaft richtigen Tugenden glaubwürdig, sprich authentisch verkörpert. Integrität ist somit an die folgenden drei Bedingungen geknüpft:

1. Bekenntnis zu den richtigen Werten,
2. wertekonformes Handeln, das heisst stets so zu handeln, als würde man gesehen, auch dann, wenn gar niemand zuschaut, und
3. Zuschreibung durch andere, dass rückblickend gemäss den richtigen Werten entschieden und gehandelt wurde.

Die Skandale der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Missachtung integen Verhaltens zu einem bedeutenden und schwierig zu reparierenden Reputationsschaden führen kann. Der Nutzen integen Verhaltens ist der Zugewinn an Vertrauen und Reputation. Dies stiftet Sicherheit und stellt in Situationen von hoher Unsicherheit einen Wettbewerbsvorteil her. Für den Verwaltungsrat bedeutet Integrität deshalb, sich an den richtigen, von Anspruchsgruppen anerkannten Werten zu orientieren, und diesen mit angemessenen Entscheidungen und Handlungen praktische Durchsetzung zu verschaffen.



Integrität auf der Ebene des Unternehmens

Integrität kann sowohl auf der Ebene des einzelnen Individuums als auch auf der Ebene des Unternehmens gefordert werden.

Genau wie für ein Individuum ist auch für ein Unternehmen Integrität dann gegeben, wenn die drei Bedingungen «Bekenntnis zu richtigen Werten», «wertekonformes Handeln» sowie «Zuschreibung durch andere» erfüllt sind. Sowohl in der Verpflichtung auf die richtigen Werte als auch im «wertekonformen Handeln» kommt Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine zentrale Rolle zu:

- Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nehmen in der Beantwortung der Frage, welches die für das Unternehmen richtigen Werte sind, eine Schlüsselrolle ein.
- Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben glaubhaft darzustellen, welches Verhalten

Wie formt der Verwaltungsrat die Integrität des Unternehmens?



- Stellung beziehen, was die richtigen Werte für das Unternehmen sind
- Strategie, Struktur und Kultur mit Werten des Unternehmens in Einklang bringen und halten

Integrität durch Solidarität



Ein Unternehmen befindet sich in einer schwierigen finanziellen Situation und der Verwaltungsrat beschliesst ein Sparpaket. Mit Blick auf die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit werden auch der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in die Sparmassnahmen einbezogen.

im Unternehmen akzeptabel ist und welches nicht.

- Verwaltungsrat und Geschäftsleitung schaffen mit der Ausgestaltung der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens die Rahmenbedingungen, um wertekonformes Handeln der Mitarbeitenden zu begünstigen.

Integrität als Zuschreibung von aussen

Integrität wird als Übereinstimmung von Werten aus Worten mit dem Handeln aus Taten verstanden. Bei integren Personen oder Unternehmen stimmen das Verhalten mit den nach aussen transportierten Werten überein. Diese Kohärenz von Wort und Verhalten behält auch unter Belastung ihre Unversehrtheit. Wer bestimmt aber, ob diese Kohärenz vorliegt?

Integrität wird häufig als Ergebnis einer Zuschreibung verstanden, die aufgrund von Beobachtung und Extrapolation zum Urteil «integer» gelangt. Dritte sehen eine Person oder ein Unternehmen als integer an. Das können Kollegen oder Kolleginnen aus dem Verwaltungsrat, Mitarbeitende im Unternehmen oder Stakeholder sein. Ganz allgemein können das alle sein, auf die das Verhalten jener Person, die als integer gelten soll, irgendeine Auswirkung hat, also die Gesellschaft insgesamt.

Ein Unternehmen, das in der Gesellschaft als integer wahrgenommen wird, verfügt auch über eine hohe Reputation. In Zeiten erhöhter Sensibilität für die Langzeitwirkungen unternehmerischen Handelns wird es für Verwaltungsräte immer wichtiger, auf die Zuschreibung von Integrität und damit die Reputation so zu achten, dass Vermutungen von «Greenwashing», «Corporate Hypocrisy» und ähnlichem gar nicht erst aufkommen.

2 Risikobehaftete Themen der Ethik und Integrität

«Der Verwaltungsrat kennt die ethischen Risiken und wirft ein kritisches Auge darauf.»



Wesentliche Aufgabe eines Verwaltungsrats ist es, die Risiken seines Unternehmens zu kennen. Teil der Risikolandschaft sind auch Risiken, die daraus entstehen, dass moralische Erwartungen

an das Unternehmen nicht erfüllt werden. Deren Missachtung kann zu einer Schwächung der Reputation, und in der Folge zu Verlust an Vertrauen und allenfalls zur Abwanderung von Kundinnen und Kunden oder Investorinnen und Investoren führen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Verwaltungsrat für sein Unternehmen jene ethischen Themen kennt, die mit Risiken verbunden sind.

In diesem Kapitel wird eine Auswahl an risikobehafteten Themen der Ethik und Integrität gegeben. Dahinter steht die Absicht, dass der Verwaltungsrat spezifisch für sein Unternehmen jene Themen auswählt, die aus einer Risikosicht eine erhöhte Aufmerksamkeit erfordern. Für solche Themen der Ethik und Integrität werden drei Kategorien gebildet, nämlich:

- Führung und Zusammenarbeit,
- Geschäftspraktiken und Geschäftsfelder und
- Positionierung in sozialen und ökologischen Fragestellungen.

Bei einigen dieser Themen kann es sich um einmalige, grundsätzliche Entscheidungen handeln, bei anderen um ständige Herausforderungen. Teils geht es um unternehmensinterne Fragestellungen, teils um das Verhältnis gegenüber dem Umfeld des Unternehmens. Natürlich können solche Themen ignoriert werden, und es kann darauf verzichtet werden, diese bewusst zu entscheiden. In diesem Fall muss sich aber der Verwaltungsrat bewusst sein, dass er unberechenbare ethische Risiken eingeht. Wählt man andererseits den Weg einer bewussten Entscheidung, dann kann das zu einer intensiven Diskussion im Verwaltungsrat führen. Der Wert einer derartigen Diskussion liegt darin, dass einerseits um Interpretation und Gewichtung von Werten und Grundsätzen des Unternehmens gerungen wird, und andererseits Dilemmasituationen transparent nach innen und aussen dargestellt werden können.

Risiken durch Irreführung der Kundinnen und Kunden?



Ein Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie vertreibt ein Produkt mit dem Versprechen, dass die darin enthaltenen Substanzen einen positiven Effekt auf die Gesundheit haben. Nach menschlichem Ermessen steht fest, dass das Produkt nicht schädlich ist. Aber vorhandene Studien lassen keinen zweifelsfreien Schluss zu, ob das Produkt auch wirksam und gesundheitsförderlich ist. Werden Anspruchsgruppen (z.B.: Kundschaft oder Aktionäre) in die Irre geführt? Ist dies mit unserem Verständnis von Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit vereinbar?

Führung und Zusammenarbeit

Aspekte der Integrität können sich als Teil der Führung und Zusammenarbeit ergeben. Das Spektrum reicht von Fragen der Kultur am Arbeitsplatz über Grundsätze der Personalrekrutierung, Prinzipien der Belohnungs- und Anreizsysteme bis zum Umgang mit Interessenkonflikten.

Auswahl an Fragen zu Führung und Zusammenarbeit



- Welche Gesetze, Regulierungen und Empfehlungen von nationalen und internationalen Organisationen sind für uns verbindlich?
- Welchen Grundsätzen soll in der Personalrekrutierung nachgelebt werden? Woran machen wir Diskriminierung fest? Soll Diversität gefördert werden?
- Was ist eine gerechte Entlohnung? Wie gross darf die Lohnschere zwischen Management und Mitarbeitenden sein?
- Wie beugen wir aktiver oder passiver Korruption vor?

- Nach welchen Grundsätzen werden Arbeitsbedingungen festgelegt? Wo liegt für uns die Grenze zwischen zumutbaren, sinnvollen und unzumutbaren, stumpfen Tätigkeiten (beispielsweise Arbeitszeiten, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Kinderarbeit, Zwangsarbeit)?
- Welche Führungskultur wollen wir leben? Wie drückt sich für uns respektvoller Umgang aus? Wo sehen wir die Grenzen der Mitsprache? Für welches Fehlverhalten (beispielsweise Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung) sind wir in unserer Organisation anfällig?
- Was ist unsere Haltung gegenüber Hinweisgebersystemen (z.B.: Whistleblowing Stelle)? Wo ziehen wir die Grenze zwischen Verletzung der Loyalität und Vermeidung von Schaden?
- Wie halten wir es mit Interessenkonflikten? Wo liegt für uns die Grenze zwischen tolerierbaren und unakzeptablen Interessenkonflikten (beispielsweise Geschäftsaktivitäten ausserhalb des Unternehmens, persönliche Beziehungen, politische Aktivitäten)?

Geschäftspraktiken und Geschäftsfelder

Integrität kann sich auf die Art und Weise beziehen, wie das Unternehmen seine Geschäfte ausübt. Dies kann kulturelle und verhaltensbezogene Aspekte gegenüber der Kundschaft oder gegenüber Lieferanten umfassen. Es kann sich aber auch auf die Geschäftsfelder beziehen, die das Unternehmen abdeckt. Daraus können Fragen um das internationale Geschäft in Ländern mit anderen Wertvorstellungen oder die Auswirkungen des Einsatzes neuer Technologien auf die Gesellschaft im Allgemeinen und die Kundschaft im Speziellen resultieren.

Auswahl an Fragen zu integren Geschäftspraktiken und Geschäftsfeldern

<p style="text-align: center;"><i>Kundschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wann ist ein Produkt sicher genug, um es mit gutem Gewissen zu verkaufen? - Wie verhalten wir uns, wenn beispielsweise ein Kunde, eine Kundin in Schwierigkeiten gerät? - Wo liegt in der Werbung und im Verkauf die Grenze zwischen Argumentation und Manipulation? - Sollen Preise dynamisch und abhängig von der Zahlungsbereitschaft der Kundschaft festgelegt werden? 	<p style="text-align: center;"><i>Lieferkette</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie stellen wir sicher, dass wir für das Wirken unserer Lieferanten Verantwortung übernehmen können? - Was sind gerechte Arbeitsbedingungen (etwa in Bezug auf moderne Sklaverei, Kinderarbeit, Entlohnung, Sicherheit oder Gesundheit)? - Welche Arbeitsbedingungen erwarten wir von unseren Lieferanten? - Wie verhalten wir uns, wenn ein Lieferant in Schwierigkeiten ist (z.B. Liquiditäts-, Lieferengpässe)?
<p style="text-align: center;"><i>Internationales Geschäft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche minimalen moralischen Standards muss ein Land erfüllen? - Wie gross darf die Wertedifferenz zwischen uns und den Ländern sein, in denen wir tätig sind, z.B. in Fragen der Menschenrechte oder der Korruption? - In Ländern mit autoritärem Regime: Wo definieren wir die Grenze zwischen Unterstützung der Bedürfnisse der Bevölkerung und Komplizenschaft mit der Regierung? - Wie weit optimieren wir die Steuern? 	<p style="text-align: center;"><i>Einsatz neuer Technologien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo sehen wir Chancen, aber auch Grenzen für den Einsatz neuer Technologien? - Welche minimalen moralischen Standards sind zu erfüllen, damit wir neue Technologien einsetzen? - Wie gehen wir mit den sozialen Folgen neuer Technologien um, z.B. mit jenen der Automatisierung? - Wie berücksichtigen wir die Ansprüche der Anspruchsgruppen beim Einsatz neuer Technologien, z.B. Privacy oder Sicherheit?

Positionierung in sozialen und ökologischen Fragestellungen

Fragen der Ethik und Integrität können auch ausserhalb der operativen Geschäftstätigkeit des Unternehmens entstehen. Es geht vor allem darum, als gewinnorientiertes Unternehmen Stellung gegenüber sozialen und ökologischen Themenkomplexen zu beziehen.

Dem Verwaltungsrat stellt sich die Frage nach der Wahrnehmung der sozialen und ökologischen Verantwortung. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Haltung des Verwaltungsrats im Spannungsfeld zwischen Shareholder Value auf der einen Seite und Stakeholder Value auf der anderen Seite. Soziale Verantwortung beinhaltet unter anderem Fragen der Menschenrechte. Ökologische Verantwortung umfasst etwa Fragen der Haltung gegenüber Klimawandel oder Biodiversität und dem damit verbundenen Umgang mit Ressourcen und Schadstoffemissionen. Da in verschiedenen

Staaten vermehrt Bestimmungen für besseren Schutz von Mensch und Umwelt in die Gesetzgebung aufgenommen werden, nimmt der Entscheidungsspielraum des Verwaltungsrats diesbezüglich laufend ab.

Im Falle grösserer Unternehmen orientieren sich Investoren, aber auch Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitende vermehrt an den ESG-Kriterien. ESG ist ein Akronym für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. ESG kann als ein Rahmenwerk verstanden werden, das Stakeholdern zu verstehen hilft, wie ein Unternehmen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien handhabt. Um den ESG-Kriterien zum Durchbruch zu verhelfen, sind in der EU eine Nachhaltigkeitstaxonomie sowie eine Offenlegungsverordnung in Kraft. In der Schweiz sind vor allem für grössere Unternehmen einige Aspekte von ESG als Teil des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative gesetzlich verankert. Des Weiteren sind unter Schweizer Banken Richtlinien zum Einbezug der ESG-Präferenzen von Anlagekunden im Rahmen einer Selbstregulierung vereinbart.

Nachhaltige Entwicklung

Weiterführende Links zu nachhaltiger Entwicklung:

- [Communication on Progress | UN Global Compact](#)
- [GRI - Standards \(globalreporting.org\)](#)
- [Carbon Disclosure Projekt \(http://www.cdp.net\)](http://www.cdp.net) [SASB \(www.sasb.org\)](http://www.sasb.org)
- [Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD\) \(fsb-tcfid.org\)](#)
- [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](#)

3 Wertekodex

«Der Verwaltungsrat prägt Verhaltensweisen proaktiv mit einem Wertekodex.»



Meistens befasst sich der Verwaltungsrat erst mit Themen der Ethik und Integrität, wenn ein einzelnes Ereignis mit grosser negativer Aufmerksamkeit sich zu einer Grundsatzdiskussion ausweitert.

Als Konsequenz aus einem solchen Vorfall wird in der Regel ein Wertekodex erstellt und geschult. In diesem Kapitel wird empfohlen, dass ein Wertekodex nicht als Reaktion auf ein Ereignis, sondern präventiv als Verhaltensleitfaden erstellt und verbreitet wird.

3.1 Inhalt und Form eines Wertekodex

In einem Wertekodex sind jene Werte schriftlich zusammengefasst, die im Unternehmen gelebt werden sollen. Der Wertekodex dient als Kompass für Entscheidungen und Handlungen innerhalb des Unternehmens im Allgemeinen und für das Verwaltungsratsgremium im Speziellen. Der Wertekodex ist die Richtschnur, die richtige und lobenswerte von falschen und inakzeptablen Verhaltensweisen trennt. Der Wertekodex soll den Blick der Mitarbeitenden auf moralisch richtiges Verhalten richten. Um diesen Zweck zu erfüllen, ist der Wertekodex spezifisch für die Situation des Unternehmens zu erstellen.

Treiber für einen Wertekodex



- Skandal in der Unternehmung
- Wettbewerbsdruck
- Druck der Kundschaft
- Druck der Investoren

In Anlehnung an American Management Association.

Gründe für einen Wertekodex

Ein Wertekodex ist ein Puzzlestein, um moralisch korrektes Verhalten in der Unternehmenskultur zu verankern. Konkret kann ein Wertekodex einer Unternehmung beispielsweise in folgenden Belangen von Vorteil sein:

- Aufbau von Vertrauen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens,
- Schärfung des Bewusstseins für wichtige ethische Fragen,
- ethische Überlegungen anregen und legitimieren,
- Konsensbildung in wichtigen Fragestellungen,
- Grundlage für Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb des Unternehmens,
- Leitfaden für die Entscheidungsfindung,
- Ermutigung der Mitarbeitenden, in ethischen Fragestellungen Rat einzuholen,
- Förderung der ethischen Diskussion und bei Bedarf Meldung moralischer Bedenken.

Beispiel für einen prinzipienbasierten Wertekodex



Helps. Cares. Protects.

Vision und gleichzeitig Wertekodex eines Unternehmens, das medizinische Verbrauchsgüter herstellt. Der obige Wertekodex zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Sehr einfacher, stark reduzierter, prinzipienbasierter Wertekodex
- Verknüpfung zwischen Wertekodex und Vision des Unternehmens

Vor dem Hintergrund dieser Vorteile stellt sich die Frage, ob es ausnahmslos für jedes Unternehmen empfehlenswert ist, einen Wertekodex zu verschriftlichen. Heutzutage gilt ein Wertekodex als gute Praxis einer verantwortungsvollen und integren Unternehmensführung. Ausnahmen werden gesehen für Unternehmen, in denen die Geschäftsführung ihre Mitarbeitenden kennt und mit ihnen in engem Kontakt ist. Auch wenn die Werte nicht schriftlich festgehalten sind, lohnt es sich, Werte zu kommunizieren und sich in Entscheidungen und Handlungen darauf zu berufen.

Prinzipien- vs. regelbasierter Wertekodex

Ein Wertekodex kann prinzipien- oder regelbasiert erstellt werden. Ein prinzipienbasierter Wertekodex ist kurz und allgemein gehalten, drückt Erwartungen aus und ist in der Anwendung interpretationsbedürftig. Er stützt sich auf allgemeine Werte wie Respekt oder Gerechtigkeit ab. Demgegenüber ist ein regelbasierter Wertekodex sehr detailliert, enthält präzise Vorschriften und lässt wenig Interpretationsspielraum offen. Beispielsweise können für die Annahme von Geschenken konkrete Regeln und Kompetenzen aufgestellt werden. Beide Ansätze haben Vorteile und Nachteile. Dem Verwaltungsrat wird ein prinzipienbasierter Wertekodex empfohlen, der punktuell in einzelnen Bereichen durch geeignete Regeln ergänzt wird.

regelbasiert vs. prinzipienbasiert

	regelbasiert	prinzipienbasiert
Zielsetzung	Gesetzes- und Regeltreue	Wertekonformes Handeln
Grundlage	Gesetze und interne Regeln	Unternehmenswerte
Führungsstil	transaktional	transformational
Ansatz	«Du musst»	«Wir wollen»
Steuerung	Bestrafung von Fehlverhalten	Belohnung integren Verhaltens

Abdeckung von Werten, Themen und Anspruchsgruppen im Wertekodex

Ein Wertekodex ist in der Regel ein Mix zwischen moralischen Grundwerten, etwa Ehrlichkeit und Gerechtigkeit, und strategischen Grundsätzen, etwa Kundenorientierung und Qualitätsbewusstsein. Die moralischen Grundwerte verkörpern moralisch akzeptierte, in diesem Sinne gute Verhaltensweisen. Die strategischen Grundsätze verkörpern Verhaltensweisen, mit denen die Umsetzung der Strategie unterstützt wird. Für die Auswahl der moralischen Grundwerte kann aus verschiedenen Quellen geschöpft werden: Werte der Gesellschaft, der Branche, von Exponenten des Unternehmens oder auch von anderen Unternehmen. Hervorzuheben ist der Wert «Integrität». Seine Bedeutung zeigt sich darin, dass Integrität eine Qualität ist, die sich von den einzelnen Werten im Wertekodex nicht trennen lässt. Integrität bildet eine Klammer über alle Werte im Wertekodex; denn Integrität heisst, sich auf die Werte im Wertekodex zu verpflichten und diese dem eignen Entscheiden und Handeln zu Grunde zu legen. Insgesamt bringt Integrität zum Ausdruck, dass der Verwaltungsrat hinter dem Wertekodex steht.

Beispiel für einen Wertekodex nach Werteansatz



- Die fünf zentralen Werte schaffen Vertrauen.
- VERTRAUEN ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Menschen.
- Die erfolgreiche Zusammenarbeit schafft Wert für alle Interessengruppen

- Verlässlichkeit – Reliability**
- Eigentümer Mentalität – Ownership Mentality**
- Kundenfokus – Customer Focus**
- Ehrlichkeit & Integrität – Honesty & Integrity**
- Nachhaltigkeit – Sustainability**

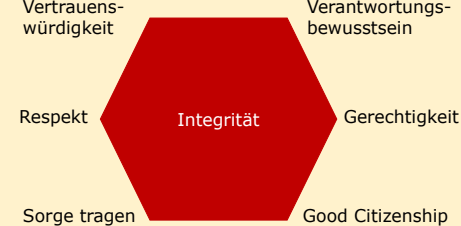
Wertekodex eines familiengeführten Industrieunternehmens, als Herzensangelegenheit des Eigentümers erstellt. Dieser zeichnet sich aus durch:

- einen Mix von moralischen Grundwerten und strategischen Grundsätzen,
- den Fokus, der auf den Werten und weniger auf einzelnen ethischen Themen oder Anspruchsgruppen liegt. Entsprechende Bezüge sind durch Interpretation in der Anwendung herzustellen.

Es gibt drei Ansätze, um die moralischen Grundwerte in einem Wertekodex zu verschriftlichen:

1. *Der Anspruchsgruppenansatz:* In diesem Ansatz wird der Wertekodex aus dem Blickwinkel der für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen erstellt.
2. *Der themenbasierte Ansatz:* In diesem Ansatz deckt der Wertekodex die für das Unternehmen wichtigsten ethischen Themen ab.
3. *Der Werteansatz:* In diesem Ansatz werden die Werte, an denen sich das Unternehmen in seinem Entscheiden und Handeln ausrichten soll, in den Vordergrund gestellt.

**Wertekodex nach Werteansatz:
Mögliche Grundwerte**



In Anlehnung an KPMG; Josephson Institute of Ethics

**Wertekodex nach Anspruchsgruppen:
Mögliche Anspruchsgruppen**

- Eigentümer
- Mitarbeitende
- Kundschaft
- Investoren
- Lieferanten
- lokale Gemeinschaften
- Umweltorganisationen

**Themenbasierter Wertekodex:
Auswahl an Themen**

Führung und Zusammenarbeit

- Einhaltung Gesetze und Regulierungen
- Aktive und passive Korruption
- Entlohnung und Arbeitsbedingungen
- Führungskultur
- Hinweisgebersysteme
- Interessenkonflikte

Geschäftspraktiken

- Kundschaft
- Lieferkette
- Internationales Geschäft
- Einsatz neuer Technologien

Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung

- Gesellschaft
- Umwelt

Grenzen eines Wertekodex

Ein Wertekodex geht in grossen Teilen von einer idealen Welt aus, in der alle internen und externen Anspruchsgruppen ähnliche Werthaltungen teilen. Dies kann selbstverständlich nicht vorausgesetzt werden. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass die eigenen Wertvorstellungen auf Widerspruch oder Widerstand stossen. Solche Gegebenheiten können für den Verwaltungsrat zu Dilemmas führen. Wie ist beispielsweise damit umzugehen, wenn ein Lieferant nicht bereit ist, unsere Wertvorstellungen zu teilen? In solchen Situationen können die Massnahmen von der Auflösung der Beziehung über einen andauernden Dialog bis hin zu einem Akzeptieren der Situation reichen. Wie auch immer man sich entscheidet, wichtig ist, dass der Entscheid vor dem Hintergrund des Wertekodexes erklärt und begründet wird. Dadurch wird eine robuste Grundlage geschaffen, auf die andere Instanzen des Unternehmens in ihren Entscheiden zurückgreifen können.

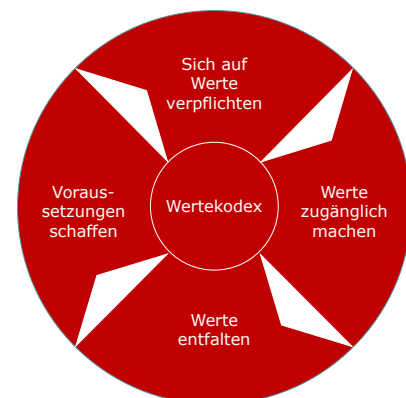
3.2 Wertekodex vereinbaren, einführen und verwirklichen

Ein Wertekodex legt die Leitplanken für erwünschtes und unerwünschtes moralisches und strategisches Verhalten fest. Zur Erstellung und Implementierung eines Wertekodexes wird im Folgenden ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt, das in vier Phasen aufgeteilt ist:

1. Voraussetzungen schaffen
2. sich auf Werte verpflichten
3. Werte zugänglich machen
4. Werte entfalten

Diese vier Phasen werden im Folgenden kurz erläutert.

Wertekodex vereinbaren, einführen und verwirklichen



In Anlehnung an Institute of Business Ethics, Ethics Resource Center

Voraussetzungen schaffen

Vorbereitend sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung eines Wertekodexes zu schaffen. Im Wesentlichen geht es um die folgenden Punkte, die durch den Verwaltungsrat zu unterstützen sind:

- Engagement schaffen,
- Organisatorisches festlegen und
- Rahmenbedingungen klären.

Engagement schaffen heisst, dass im Unternehmen vorbereitend zur Erstellung des Wertekodexes ein Gefühl der Notwendigkeit und der Bereitschaft mitzuwirken geschaffen wird. Für den Erfolg eines Wertekodexes ist es ausschlaggebend, dass sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Beginn an engagieren. Ohne diese Unterstützung der obersten Führungsebene ist es unwahrscheinlich, eine Kultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, in der sich die Mitarbeitenden mit dem Wertekodex identifizieren. Mit einem solchen Commitment von Verwaltungsrat und Geschäftsführung im Rücken hat die Erstellung und Einführung eines Wertekodexes gute Chancen auf Erfolg.

Vor dem eigentlichen Start sind einige organisatorische Fragen zu klären. Insbesondere ist festzulegen, wer den Wertekodex erstellt und für wen er Gültigkeit haben soll. Es gibt mehrere Möglichkeiten, einen Wertekodex zu erstellen. Beim «Top-Down-Ansatz» wird der Wertekodex vom Verwaltungsrat oder der Geschäftsführung festgelegt. Demgegenüber wird beim «Bottom-Up-Ansatz» der Wertekodex durch ein Team von Mitarbeitenden erstellt. Es macht Sinn, bereits zu diesem Zeitpunkt festzulegen, wie der Prozess der Konsolidierung der Inhalte und wie anschliessend der Prozess der Implementierung vor sich gehen soll. Je partizipativer der Prozess der Erstellung verläuft, desto grösser sind die Erfolgchancen eines Wertekodexes.

Abschliessend werden in dieser Phase die Rahmenbedingungen definiert, unter denen der Wertekodex erstellt wird. Es ist beispielsweise zu begründen, weshalb ein Wertekodex erstellt wird. Dabei kann man sich auf interne oder externe Ereignisse abstützen. Besonders wichtig ist es sich zu überlegen, von welchen internen oder auch externen Anspruchsgruppen Interessen in den Wertekodex einfliessen sollen. Gespräche mit den ausgewählten Anspruchsgruppen können helfen, deren Standpunkt zu verstehen.

Engagement des Verwaltungsrats

- Initiierung Wertekodex
- Legitimation und Zuweisung von Ressourcen
- Unterzeichnung Präambel des Wertekodex
- Review Entwurf Wertekodex in Bezug auf Kompatibilität mit Strategie und Kultur des Unternehmens
- Genehmigung oder Kenntnisnahme des Wertekodex
- Erwartungen an Verwendung Wertekodex
- Vermeidung eines übermässigen Drucks, Geschäftsziele, um jeden Preis zu erreichen.
- Mitarbeitende ermutigen, ihre Meinung zu äussern («Speak-Up-Kultur»)
- Wertekodex vorleben; Tone from/ at the Top

Zu klärende organisatorische Fragen

- Welche Ziele verfolgen wir mit dem Wertekodex?
- Wer sind die Empfänger des Wertekodex?
- Wer wird in die Erarbeitung einbezogen?
- Wie werden Verwaltungsrat und Geschäftsleitung einbezogen?

Rahmenbedingungen klären

- Warum ein Wertekodex? Auslöser für Wertekodex?
- Wozu dient der Wertekodex?
- Wer sind unsere Anspruchsgruppen?
- Was beschäftigt unsere internen und externen Anspruchsgruppen?
- Welche Verantwortung wollen wir gegenüber unseren Anspruchsgruppen wahrnehmen?

Sich auf Werte verpflichten

Wenn es darum geht festzulegen, an welchen Werten die Mitarbeitenden sich orientieren sollen, dann gibt es verschiedene Möglichkeiten. Man kann auf die Werte der Gründer oder im Falle von Familienunternehmen auf jene der Eigentümerschaft zurückgreifen. Man kann sich auf die bereits bestehenden Werte abstützen, vorausgesetzt der Auslöser, einen Wertekodex zu erstellen, ist kein Ereignis, das Anlass gibt, die Werte zu überdenken. Man kann eine Informationsanalyse vornehmen, bei der Werte der Gesellschaft, bestehende Unternehmensrichtlinien, andere Unternehmen oder Interessen der Anspruchsgruppen untersucht werden. Unabhängig davon stellt ein Wertekodex in der Regel eine Mischung zwischen moralischen Grundwerten wie Respekt oder Gerechtigkeit und strategischen Grundsätzen wie Kundenorientierung, Kostenbewusstsein oder Teamwork dar. Welchen Weg man auch wählt, die Werte sollen so ausgewählt werden,

- dass es sich im Sinne der Integrität um richtige Werte handelt, weil sie dem Gemeinwohl und der Nachhaltigkeit verpflichtet sind,
- und dass sie zum Unternehmen mit seiner Strategie und Kultur passen.

Wenn es um die konkrete Formulierung des Wertekodexes geht, sind vorgängig einige Fragen zu klären:

- Soll eher ein prinzipien- oder eher ein regelbasierter Ansatz gewählt werden?
- Welcher Schwerpunkt soll gewählt werden? Sollen die Anspruchsgruppen, sollen die Werte oder sollen spezifische Themen in den Vordergrund gestellt werden? Oder entscheidet man sich für eine Mischvariante?

Wenn der Wertekodex im Entwurf erstellt ist, dann ist dieser zu pilotieren und zu reviewen. Zu pilotieren ist der Wertekodex, um sicherzustellen, dass er für den Querschnitt der Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen verständlich und zweckmässig ist. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verpflichten sich auf den erarbeiteten Wertekodex, indem sie diesen formell verabschieden.

Werte zugänglich machen

Wenn der Wertekodex verabschiedet ist, dann ist dieser zu kommunizieren und zu trainieren. Ziel der Kommunikation muss es sein, den Wertekodex intern und extern so weit wie möglich bekannt zu machen. Die persönliche Verbreitung des Wertekodexes durch Führungskräfte, auch durch den Verwaltungsrat, gilt weithin als der effektivste Weg, um die Mitarbeitenden für den Wertekodex zu gewinnen. Darüber hinaus sollte die Anwendung des Wertekodexes geschult werden. Dabei empfiehlt es sich, im Rahmen der Schulung Inhalt und Anwendung des Wertekodexes anhand konkreter Beispiele zu trainieren. Insgesamt bedarf es eines breitgefächerten Umsetzungsprogramms, das zum Ziel hat, den Wertekodex in der DNA des Unternehmens zu verankern und so ein anhaltendes Bewusstsein für verantwortungsvolle und integre Geschäftspraktiken zu schaffen.

Sich auf Werte verpflichten



- Was sind unsere moralischen Grundwerte? Was sind unsere strategischen Grundsätze?
- Welchen Ansatz wählen wir?
- Welche Themenfelder sollen abgedeckt werden?
- Entwurf des Wertekodex
- Review/ Pilotierung Entwurf
- Verabschiedung/ Genehmigung Wertekodex

Werte zugänglich machen



- Launch Wertekodex
- Kommunikation / Publikation
- Schulung / Training

Werte entfalten

So wichtig Kommunikation und Training des Wertekodexes sind, so wichtig ist es, einen Kontext zu schaffen, der es selbstverständlich und erstrebenswert macht, den Wertekodex dem eigenen Verhalten zugrunde zu legen. Zum einen können Systeme und Strukturen des Unternehmens im Sinne des Wertekodexes gestaltet werden. Zum anderen kann durch individuelle Verhaltensweisen im Allgemeinen und Führungsleistung im Speziellen ein gewisser sozialer Druck, das heisst Druck zur Nachahmung geschaffen werden, um so den Wertekodex ins Bewusstsein und schliesslich ins Verhalten aller zu rücken.

Eine integrale Führung wird den Wertekodex in zahlreiche Systeme und Strukturen des Unternehmens einfliessen lassen, damit die Werte überall im Unternehmen auf fruchtbaren Boden fallen und sich auch dort entfalten können. Wesentlich ist, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende nicht unter Druck gesetzt fühlen, die Geschäftsziele, koste es, was es wolle, zu erreichen.

Es ist Aufgabe des Verwaltungsrats sich zu vergewissern, dass solche organisatorischen Massnahmen wertekonform etabliert sind.

Der Wertekodex ist nicht nur auf der Ebene des Unternehmens zu verankern, sondern auch auf der Ebene des Individuums durch individuelles Verhalten vorzuleben. Für den Verwaltungsrat und die Geschäftsführung geht es dabei im Kern um «Ethical Leadership», das heisst¹:

- Demonstration eines wertekonformen Verhaltens im persönlichen Handeln und in zwischenmenschlichen Beziehungen und
- Förderung eines ebensolchen Verhaltens bei den Mitarbeitenden durch passende Entscheidungen und wechselseitige Kommunikation.

Ein Ethical Leader ist demnach eine charakterstarke, integrale Persönlichkeit, die durch ihre Haltung und ihr Vorbild andere motiviert und individuell darin unterstützt, sich auch verantwortungsvoll und integer zu verhalten. In konkreten Situationen sind Spannungen und Differenzen zwischen unterschiedlichen Auffassungen darüber, was im vorliegenden Fall verantwortungsvolles und integrires Entscheiden und Handeln bedeutet, unvermeidbar. Deren Auflösung setzt Fähigkeiten wie Eigenständigkeit im Denken und Handeln, Mut, sich den Diskussionen zu stellen, und Orientierung auf Konsens im sozialen Handeln voraus. Dazu gehört auch bisweilen die Grösse, vom eigenen Standpunkt abzurücken.

Strukturen und Systeme als Hebel auf Ebene des Unternehmens



- Personalauswahl
- Personalbeurteilung (nicht nur Zielerreichung, sondern auch Art und Weise, wie diese erreicht wurden)
- Realistische Unternehmensziele
- Anreizsysteme
- Nudging
- Entscheidungsprozesse/ Lösung Dilemmas
- Institutionalisierte Einbindung von Anspruchsgruppen
- Hinweisgebersystem (z.B.: Whistleblowing Stelle, Etablierung «Speak-Up-Kultur»)
- Wiederholtes Training
- Controlling- und Monitoringsystem
- Periodischer Review der Aktualität des Wertekodex

Ethical Leadership als Hebel auf Ebene des Individuums



- Verantwortung übernehmen
- integrires Verhalten
- «Tone from/ at the Top»
- Vorbildfunktion durch «Walk the Talk»
- Laufende Kommunikation der Werte
- Kritische Selbstreflexion, Grösse vom eigenen Standpunkt abzurücken
- Mentale Eigenständigkeit
- Mut, eigene Position zu artikulieren und zu vertreten

¹ In Anlehnung an Brown et al.

4 Entscheidungsfindung

Das wichtigste Einsatzfeld eines Wertekodexes ist dessen Verwendung in Entscheidungsprozessen. Im Folgenden wird ein ethischer Schnelltest propagiert, dem die Idee zu Grunde liegt, Entscheidungsabläufe mit einer einfachen Prüfung zu ergänzen, um die Vereinbarkeit mit den Wertvorstellungen des Wertekodexes zu prüfen. Sollte ein Verwaltungsratsgremium einmal mit einem tiefgreifenden ethischen Problem oder einem verzwickten Dilemma konfrontiert sein, dann ist der ausführliche Prozess zur ethischen Entscheidungsfindung nützlich.

4.1 Ethischer Schnelltest

«Der Verwaltungsrat hinterfragt anstehende Entscheidungen mit einem ethischen Schnelltest.»



Das Ziel der ethischen Entscheidungsfindung ist es, Entscheidungen zu treffen, die sowohl ethisch vertretbar als auch wirksam in der Verfolgung der Unternehmensziele sind. Eine Entscheidung ist

ethisch, wenn sie den moralischen Grundwerten im Wertekodex entspricht. Wirksam ist eine Entscheidung, wenn sie den strategischen Grundsätzen entspricht und die beabsichtigte wirtschaftliche Wirkung erzielt. Während die Wirksamkeit in der Regel mittels eines Business Case berechnet wird, sind ethische Fragen häufig nicht unbedingt als solche erkennbar. So können beispielsweise Investitionen, neue Produkte oder das Eingehen strategischer Partnerschaften eine auf den ersten Blick nicht offensichtliche ethische Dimension aufweisen. Es liegt somit am Verwaltungsrat und an der Geschäftsleitung, die ethischen Aspekte in anstehenden Geschäftsentscheidungen zu erkennen und herauszuarbeiten. Manche Entscheidungen sind einfach und haben keine ethisch relevanten Konsequenzen. Andere hingegen sind komplexer und können moralisch begründete Reaktionen hervorrufen. Dem Verwaltungsrat wird deshalb empfohlen, ergänzend zu einem Business Case, Entscheidungen auch mittels eines ethischen Schnelltests daraufhin zu prüfen, ob sie aus dem moralischen Standpunkt des Unternehmens, der Entscheidungsträger, der Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit einer verantwortungsvollen und integren Geschäftsführung entsprechen.

Der ethische Schnelltest besteht aus wenigen Wissensfragen. Wird in einer konkreten Entscheidungssituation eine dieser Wissensfragen positiv beantwortet, dann kann davon ausgegangen werden, dass der Entscheid Fragen der Ethik und Integrität aufwirft. In einem solchen Fall lohnt es sich, die Alternativen, die zur Auswahl stehen, näher darauf hin zu untersuchen, welche moralischen Grundwerte berührt werden, was gut und richtig bzw. schlecht und falsch an den einzelnen Optionen ist. Dazu steht das Hilfsmittel der ethischen Entscheidungsfindung zur Verfügung.

Ethischer Schnelltest ergänzend zu einem Business Case



Wissensfragen für ethischen Schnelltest:

- Passt der Entscheid zu den Werten unserer Unternehmung?
- Empfinden die betroffenen Anspruchsgruppen den Entscheid als richtig?
- Entsteht aus dem Entscheid möglicherweise ein Reputationsschaden?
- Würde ich mich gut fühlen, wenn ich den Entscheid meiner Familie und meinen Freunden erläutere?
- Würde ich mich wohl fühlen, wenn über den Entscheid in der Zeitung berichtet wird?

In Anlehnung an Institute of Business Ethics und The Ethics Centre.

Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime (1)



Ein Unternehmen hat einen Business Case für einen Produktionsstandort in einem autoritär regierten Land erstellt. Die tiefen Lohnkosten und motivierte Mitarbeitende sind finanziell attraktiv. Obwohl im Land die Menschenrechte verletzt werden, sind bis heute keine weitreichenden wirtschaftlichen Sanktionen in Kraft. Das Unternehmen würde mit seiner Investition den Menschen dort attraktive Zukunftsaussichten bieten. Auf der anderen Seite kann ein derartiges Engagement als Komplizenschaft mit den Machthabern gesehen werden. Darf das Unternehmen die geplante Produktionsstätte bauen und wenn ja unter welchen Bedingungen? Wie fällt der ethische Schnelltest aus?

4.2 Ethische Entscheidungsfindung

Bei der überwiegenden Mehrheit der Entscheidungen wägen Verwaltungsräte die ethischen Aspekte nicht bewusst ab. Es ist auch nicht praktikabel, dass jede Entscheidung zusätzlich und ausführlich über einen ethischen Entscheidungsprozess gefällt wird. Handelt es sich jedoch um komplexe Problemsituationen, dann sind damit häufig auch ethische Problemstellungen verbunden. Im Falle eines ethischen Problems besteht Unklarheit darüber, wie die Entscheidung auszufallen hat, um die moralischen Grundwerte der Unternehmung und damit deren Integrität einzuhalten. Hinter einem ethischen Problem kann sich auch ein ethisches Dilemma verbergen. Im Falle ethischer Probleme oder ethischer Dilemmas empfiehlt es sich, einen systematischen Prozess der ethischen Entscheidungsfindung durchzuführen. Wird darauf verzichtet, muss sich der Verwaltungsrat bewusst sein, dass in einer immer stärker vernetzten und transparenten Welt andere – beispielsweise Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Aufsichtsbehörden oder Medien – ein allfälliges ethisches Vakuum füllen und über ethische Aspekte des Unternehmens debattieren werden.



Ein Verwaltungsrat, der eine komplexe Entscheidungssituation zu bewältigen hat, muss sich der folgenden Bedingungen seines Entscheidens im Klaren sein:

- *Verbindliche Grenzen des Tolerierbaren*: Entscheide des Verwaltungsrats sind häufig darauf ausgerichtet, dafür zu sorgen, dass verantwortungsvoll und integer gehandelt wird, indem für nachfolgende Instanzen Spielräume, das heisst Grenzen des Tolerierbaren abgesteckt werden.
- *Notwendigkeit des Entscheidens*: Gewisse Entscheide können nicht unbeschränkt aufgeschoben werden.
- *Nicht Reduzierbarkeit auf quantitativen Business Case*: Entscheide basieren auch auf Präferenzen für Werte und auf der Abwägung zwischen Werten.
- *Dissens*: Gewisse Entscheide müssen gefällt werden, obschon es über einige Werte und Ziele keinen abschliessenden Konsens gibt.

Im folgenden wird ein Hilfsmittel zur ethischen Entscheidungsfindung erläutert. Dieses Hilfsmittel basiert auf den folgenden fünf Schritte:

1. Fakten sammeln
2. Moralische Fragestellung klären
3. Optionen entwickeln
4. Entscheidung fällen
5. Umsetzen und Konsequenzen reflektieren

Voraussetzung für einen gelingenden Entscheidungsprozess ist ein unterstützender Kontext. All diese Punkte werden im Folgenden erläutert.

Es soll darauf hingewiesen werden, dass es vielfach weder erforderlich noch zielführend ist, den ethischen Entscheidungsprozess in allen Einzelheiten durchzuspielen. Vielmehr wird empfohlen, die einzelnen Schritte mit ihren Aktivitäten als Werkzeugkasten zu verstehen, aus dem bedarfsgerecht das richtige Instrument ausgewählt wird.

Kontext

Entscheidungsprozesse, auch ethische Entscheidungsprozesse, laufen nicht im luftleeren Raum ab, sondern vor dem Hintergrund eines vielfältigen Kontextes, der sich massgeblich auf die Auswahl der Fakten, die Gewichtung der Argumente und schliesslich auf die getroffene Entscheidung auswirkt. Der Kontext, in dem eine Entscheidung gefällt wird, weist die Eigenheit auf, dass er dem Verwaltungsrat oft das Gefühl gibt, das Richtige zu entscheiden. Andere Interpretationen lassen sich erst erkennen, wenn man sich von der Situation löst. Die folgenden drei Ratschläge können helfen, ethische Entscheidungsfindungen aus einer gesunden Distanz zu fällen:

Fruchtbarer Kontext für ethische Entscheidungsfindungen

- Sensibilisierung fördern
- Sich Zeit nehmen
- Eigener Meinung Gehör verschaffen
- Komplexe Themen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten

In Anlehnung an Institute of Business Ethics.

- *Sensibilisierung fördern*: Es muss ein Gespür für die ethische Tragweite von Entscheidungen entwickelt werden. Dies kann etwa durch den gewohnheitsmässigen Abgleich mit dem Wertekodex oder die routinemässige Evaluierung mittels ethischem Schnelltest erreicht werden.
- *Sich Zeit nehmen*: Zeitdruck kann einen verzerrenden Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben.
- *Eigener Meinung Gehör verschaffen*: Stiller Gehorsam und Unvermögen, sich autoritären Persönlichkeiten entgegenzustellen, kann zu Fehlentscheidungen führen.
- *Komplexe Themen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten*: Komplexe Themenstellungen verleiten dazu, am Status Quo festzuhalten, oder der Meinung der herrschenden Autoritäten zu folgen.

Fakten sammeln

«Der Verwaltungsrat nimmt sich auch unter Druck Zeit, Aspekte der Ethik und Integrität zu diskutieren.»



Bevor ein ethisches Problem in Angriff genommen wird, sollte das Vorwissen zusammengetragen und die Problemstellung abgegrenzt werden. Es hilft, wenn man sich zu folgenden Fragestellungen Klarheit verschafft:

- Welches sind die relevanten Fakten des Falles? Welche Fakten sind nicht bekannt?
- Gibt es Gesetze, die einzuhalten sind, wobei diese länderspezifisch sein können?
- Welche Einzelpersonen und Anspruchsgruppen haben ein wichtiges Interesse am Ergebnis? Sind manche Anliegen wichtiger? Sind die Anliegen gleichgerichtet oder divergent?
- Wurden alle relevanten Personen und Anspruchsgruppen konsultiert?

Moralische Fragestellung klären

Im ersten Schritt wurden die Fakten zusammengetragen und diskutiert. Im zweiten Schritt geht es darum, innerhalb der Problemstellung die moralische Frage herauszuschälen. Ziel ist es zu verstehen, welches die ethisch strittige Frage ist. Aus Sicht des Unternehmens handelt es sich dann um eine moralische Fragestellung, wenn die moralischen Grundwerte im Wertekodex berührt werden. In vielen Fällen stehen strategische Grundsätze, beispielsweise Gewinnorientierung, und moralische Grundwerte, wie Gemeinwohl heutiger und zukünftiger Generationen, miteinander in Konflikt. Die moralische Fragestellung lässt sich in der Regel als Wertekonflikt formulieren.

Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime (2)



Im Falle einer Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime kann die moralische Frage als Wertekonflikt zwischen Gewinnmaximierung und Beitrag an der Verletzung von Menschenrechten gesehen werden.

Optionen entwickeln

Nachdem die moralische Fragestellung herausgeschält ist, geht es in diesem Schritt darum, Entscheidungs- und Handlungsoptionen zu entwickeln: Welche Alternativen gibt es? Zwischen welchen Optionen ist zu entscheiden? Es kann nützlich sein, diese Alternativen als scharfe Ja-/Nein-Position zu formulieren. Für die erarbeiteten Alternativen werden die Argumente un bewertet zusammengestellt. Dazu wird die Sicht der betroffenen Anspruchsgruppen eingenommen. Dies kann auch der geeignete Zeitpunkt sein, sich von Personen beraten zu lassen, die über eine entsprechende Sichtweise verfügen. Sind die Argumente zusammengestellt, geht es in diesem Schritt abschliessend darum, die guten und schlechten Konsequenzen der einzelnen Alternativen zu diskutieren.

Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime (3)



Im Falle einer Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime können die Alternativen beispielsweise folgendermassen formuliert werden: Ist es richtig, in einem Land mit einem autoritären Regime eine Produktionsstätte zu betreiben, ja oder nein?

Entscheidung fällen

In den vorhergehenden Schritten wurde die Entscheidung vorbereitet. Jetzt geht es darum, die zusammengestellten Argumente zu bewerten. Als Bewertungsmaassstab wird der Wertekodex herangezogen. Die Bewertung der Alternativen entlang des Wertekodexes wird ergänzt um eine Abschätzung der Konsequenzen. Bevor definitiv entschieden wird, kann die ausgewählte Option mittels des ethischen Schnelltests auf ihre Verantwortbarkeit und Integrität hin geprüft werden. Bewertung der Alternativen, Abschätzung der Konsequenzen und erfolgreicher Schnelltest erlauben nun einen gut abgestützten Entscheid der vorliegenden moralischen Fragestellung.

Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime (4)



In ihrem Wertekodex verpflichtet sich das Unternehmen zur Einhaltung der Menschenrechte. Trotzdem kann man im Falle der Produktionsstätte in einem autoritär regierten Land zur Grundsatzentscheidung kommen, dass man im Interesse der dortigen Bevölkerung die Produktion aufbaut, sich aber vom Regime distanziert.

Über den Entscheid kann man sich im Verwaltungsrat uneinig sein. Einige sind nämlich der Meinung, dass auf die Fabrik verzichtet werden sollte, weil die Nähe zum Regime unvermeidbar ist und deshalb die Reputationsrisiken zu gross sind.

Es soll darauf hingewiesen werden, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass ethische Entscheidungsfindungen des Verwaltungsrats in einem Konsens enden, sondern es kann durchaus ein Dissens bestehen bleiben.

Umsetzen und Konsequenzen reflektieren

Es reicht nicht aus, eine Entscheidung zu treffen, sondern sie muss auch umgesetzt werden. Bevor jedoch ein Entscheid umgesetzt wird, ist dieser im Rahmen einer Kommunikation zu erklären und zu begründen. Grundlage bilden die Bewertung der Argumente sowie die Abschätzung der Konsequenzen aus dem vorhergehenden Schritt. An dieser Stelle soll in Erinnerung gerufen werden, dass gerade Entscheidungen des Verwaltungsrats für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden Signalwirkung haben und Leitlinie für deren Handlungen sind.

Für die Umsetzung der Entscheidung gilt es sich zu überlegen, wie und in welchen Schritten die Entscheidung umgesetzt wird. Sobald die Umsetzung einer Entscheidung läuft, gilt es die Ergebnisse zu beobachten: Sind diese positiv oder negativ zu bewerten? Sind diese vertretbar und effektiv? Mit einer solchen Reflexion der Wirkung der getroffenen Entscheidung kann nicht nur korrigierend eingegriffen werden, sondern es kann auch für zukünftige ethische Entscheidungsprozesse gelernt werden.

Produktionsstätte in einem Land mit autoritärem Regime (5)

Im Beispiel der Produktionsstätte in einem autoritär regierten Land kann beispielsweise in einem ersten Schritt auf eine eigene Produktionsstätte verzichtet werden. Stattdessen werden in einer lokalen Fabrik die eigenen Produkte in Lizenz hergestellt. Die dortigen Mitarbeitenden werden entsprechend ausgebildet. In einem zweiten Schritt können die dort produzierten Produkte über die eigenen Vertriebskanäle verkauft werden. Bevor weitere Schritte unternommen werden, wird die Situation wieder beurteilt.

Das Dilemma zwischen Verantwortbarkeit und Integrität

Das Ziel der ethischen Entscheidungsfindung ist es, dass der Verwaltungsrat am Ende eine verantwortungsvolle und integre Entscheidung trifft. Dabei meint verantwortungsvoll, dass die Entscheidung so getroffen wird, dass die tatsächliche Wirkung der Entscheidung – soweit voraussehbar – verantwortbar ist. Demgegenüber meint Integrität, dass die Entscheidung ungeachtet der zu erwartenden Handlungsfolgen, danach beurteilt wird, ob der Wertekodex eingehalten wird. Im ersten Fall wird der Wertekodex situativ eingesetzt, und die Wahl der Entscheidung bemisst sich an den Folgen des Handelns. Im zweiten Falle gilt der Wertekodex als Leitlinie und die Wahl der Entscheidung bemisst sich an der Ausrichtung am Wertekodex. Es kann Entscheidungssituationen geben, in denen Verantwortbarkeit und Integrität unvereinbar sind.

Häufig führen Sachzwänge, die aus Entwicklungen im Umfeld resultieren, beispielsweise eine schwierige Wirtschaftslage, zu einem Dilemma zwischen Verantwortbarkeit und Integrität. Die Entscheidungsmacht des Verwaltungsrats bringt es mit sich, dass er in diesem Fall zwischen Verantwortbarkeit und Integrität abwägen muss. Das kann im Extremfall bedeuten, sich für etwas moralisch Schlechtes zu entscheiden, das im Widerspruch zum Wertekodex steht, um dadurch etwas Gutes zu bewirken. Anders ausgedrückt: Hin und wieder muss der Verwaltungsrat kraft seiner Entscheidungsmacht und Verantwortung einen Entscheid treffen, der ihm widerstrebt, der aber das kleinere Übel darstellt. Dies ist jedoch kein Freipass, um sich nach Belieben über den Wertekodex hinwegzusetzen, sondern ein solcher Entscheid lässt sich ethisch nur rechtfertigen, wenn die negativen Folgen *unbeabsichtigte* Nebenwirkungen sind.

Verantwortung versus Integrität

Ein Unternehmen benötigt grosse Mengen an mineralischen Produkten. Das Unternehmen ist bemüht, Rohstofflieferanten zu finden, die garantieren, die Menschenrechte einzuhalten, auch wenn dies mit Zusatzkosten verbunden ist. Aufgrund der schwierigen Wirtschaftslage sowie steigenden Rohstoffkosten sind die finanziellen Aussichten des Unternehmens schlecht. Um den Fortbestand des Unternehmens zu erhalten, hat der Verwaltungsrat alle Optionen in Betracht zu ziehen, auch den Einkauf bei einem preisgünstigeren Lieferanten, der aber seine Rohstoffe aus einem Land bezieht, das Menschenrechte und Umwelthanliegen missachtet.

5 Ethische Fitness des Verwaltungsrats²

Je mehr sich der Verwaltungsrat mit ethischen Aspekten seines Geschäfts, seiner Entscheidungen und seiner Handlungen auseinandersetzt, desto mehr werden Ethik und Integrität zu einem selbstverständlichen Teil seines Verhaltens. Um eine solche ethische Fitness zu erreichen, ist geeignetes Training erforderlich. Im Folgenden werden Hinweise auf solche Trainingsmöglichkeiten aus drei Blickwinkeln gegeben, nämlich:

- mit Blick auf den Verwaltungsrat als Gremium,
- mit Blick auf das einzelne Mitglied im Verwaltungsrat und
- mit Blick auf die Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Verwaltungsrat.

Faktoren, die dazu verleiten, den Wertekodex zu missachten

- Druck, unrealistische Geschäftsziele/Fristen einzuhalten
- Wunsch, die eigene Karriere voranzutreiben
- Wunsch, den eigenen Lebensstandard zu sichern
- Zynisches Umfeld mit geringem Moralbewusstsein

In Anlehnung an American Management Association.

Der Verwaltungsrat als Gremium

Entscheidungen und Handlungen des Verwaltungsrats als Gremium prägen sowohl bei den Mitarbeitenden als auch im Umfeld das Bild der Unternehmung. Zielt der Verwaltungsrat als Ganzes auf eine verantwortungsvolle und integre Führung der Geschäfte ab, dann sind insbesondere die folgenden drei Punkte im Blick zu halten:

- Bewusstsein darüber, welche Themen der Ethik und Integrität für das eigene Geschäft mit Risiken verbunden sind,
- Wertekodex als gemeinsamer Kompass und
- Verankerung der Werte und Grundsätze in der Breite der Unternehmung.

Grundvoraussetzung für Ethik und Integrität im Verwaltungsrat ist, dass dieser weiss, welches

für seine Branche im Allgemeinen und seine Unternehmung im Besonderen die heiklen ethischen Themen, das heisst die «ethischen Fettnäpfchen» sind, deren Missachtung sich negativ auf Reputation und Vertrauen auswirken. Die Sicht des Verwaltungsrats auf ethisch relevante Themen wird immer auch von den Eigenheiten des Verwaltungsrats beeinflusst, beispielsweise den einzelnen Mitgliedern, aber auch der Geschichte. Deshalb ist es für den Verwaltungsrat eine spezielle Herausforderung, die «moralisch blinden Flecken» aufzudecken. Ein diesbezügliches Indiz kann sein, wenn Entscheidungen damit begründet werden, dass es alle anderen auch so machen.

Vom Verwaltungsrat darf erwartet werden, dass er Werte und Grundsätze der Unternehmung nicht nur kennt, sondern auch hinter diesen Werten und Grundsätzen steht. Diesbezüglich wesentliche Aspekte können in einem Wertekodex verschriftlicht sein. Unabhängig von der Verschriftlichung hat ein Verwaltungsrat daran zu arbeiten, eine gemeinsame Wertvorstellung,

Der Verwaltungsrat als verantwortungsvolles und integriertes Gremium

ethische Aspekte des eigenen Geschäfts

- Kennen wir für unser Geschäft die ethischen «Fettnäpfchen»? Wissen wir, wo die Reputationsrisiken für uns und unsere Branche liegen?
- Kennen wir unsere «moralisch blinden Flecken»?

Werte als gemeinsame Basis

- Basieren unsere Entscheidungen auf den Werten des Unternehmens?
- Sind wir bereit, uns bei Entscheidungen zugunsten der Unternehmenswerte zu beschränken?

Verankerung der Werte und Grundsätze

- Spiegeln sich unsere Werte in der Strategie, der Kultur und der Personalführung?
- Sind unsere Entscheidungen so kommuniziert, dass sie innerhalb und ausserhalb des Unternehmens mit Blick auf unsere Werte nachvollziehbar sind?

² Auf Basis von Interviews mit je zwei Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, sowie in Anlehnung an The Ethics Centre.

bestehend aus moralischen Grundwerten und strategischen Grundsätzen zu entwickeln. Diese Wertebasis ist den Entscheidungen des Verwaltungsrats zu Grunde zulegen. Dazu können die folgenden Tipps hilfreich sein:

- Routinemässige Beurteilung von Entscheidungen nicht nur anhand eines Business Cases, sondern auch mit Hilfe eines ethischen Schnelltests. Dadurch wird ein Sensorium dafür entwickelt, wie Entscheidungen von Anspruchsgruppen aufgenommen werden, und wie sich diese auf die Unternehmenskultur auswirken.
- Ermutigung der Geschäftsleitung, in ihren Anträgen an den Verwaltungsrat auch Überlegungen zu Werten anzustellen und diese transparent zu machen.
- Begründung von Entscheidungen des Verwaltungsrats entlang der Unternehmenswerte. Dadurch werden die Werte interpretiert, konkretisiert und ausgebildet, sodass der Verwaltungsrat zum Vorbild für andere Instanzen in der Unternehmung wird.

Der Anspruch eines Verwaltungsrats, nachhaltig glaubwürdig zu sein, bringt es aber auch mit sich, dass, begründet durch eine verantwortungsvolle und integre Geschäftsführung, bewusst auf kurzfristige Opportunitäten zu Gunsten langfristiger Glaubwürdigkeit verzichtet wird.

Die breite und nachhaltige Verankerung der Werte innerhalb der Unternehmung verlangt, dass sich die Werte in der Strategie, der Kultur und der Personalführung widerspiegeln. Darüber hinaus erfordert eine breite unternehmensinterne und -externe Anerkennung eine an der Werthaltung ausgerichtete und deshalb gut nachvollziehbare Kommunikation.

Das einzelne Mitglied im Verwaltungsrat

Jedes einzelne Mitglied des Verwaltungsrats ist in der Lage, Entscheidungen des Gremiums massgeblich zu beeinflussen. Grundsätzlich hindert niemand die Mitglieder des Verwaltungsrats, sich in ihrem Tun und Lassen an moralischen Grundwerten zu orientieren. Sie kommen damit in die Lage, dass sie nicht nur juristisch, sondern auch moralisch für die Konsequenzen der Entscheidungen und Handlungen des Verwaltungsrats verantwortlich sind. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, muss sich jedes Mitglied Fragen zu seiner Loyalität, seinem Umgang mit Interessenskonflikten und seinen persönlichen Grenzen stellen und beantworten.

Was soll der Verwaltungsrat tun?



Eine lokale Bauunternehmung wird von einem Investor für eine Offerte angefragt, die ein lukratives Geschäft verspricht. Der Investor plant in der Gemeinde der Bauunternehmung eine umfangreiche Windkraftanlage aufzubauen. Mit dem Bau einer solchen Anlage könnten mehrere Tausend Haushalte mit umweltfreundlichem Strom versorgt werden. Trotzdem gibt es in der örtlichen Bevölkerung massiven und breiten Widerstand gegen das Bauvorhaben. Das Motto der Bauunternehmung, das auch deren Werthaltung zum Ausdruck bringt, lautet «Bauen heisst Vertrauen». Ursprünglich sollte damit vor allem der Qualitätsanspruch zum Ausdruck gebracht werden. Im Laufe der Zeit hat sich die Interpretation in dem Sinne «verselbständigt», dass die örtlichen Anspruchsgruppen erwarten, dass sie darauf vertrauen können, dass die Unternehmung ihre Interessen berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund hat der Verwaltungsrat über eine Offerte zu entscheiden.

Unterschiedliche persönliche Überzeugungen



Die Verwaltungsräte der lokalen Bauunternehmung verfolgen unterschiedliche Interessen. Ein Verwaltungsratsmitglied hat politische Ambitionen, die gefährdet sind, wenn unter Missachtung der Empfindlichkeiten der Anwohner eine Offerte eingereicht und das Projekt für den Investor ausgeführt wird. Ein anderes an der Unternehmung beteiligtes Mitglied plant für sich den Bau eines grosszügigen Eigenheims. Dafür benötigt es finanzielle Mittel. Hier käme der Auftrag zum Bau des Windkraftwerks gelegen. Ein drittes Mitglied sieht die Sache pragmatisch: Wenn das Projekt im Bewilligungsverfahren durchkommt, spricht nichts dagegen, es durch die Bauunternehmung auszuführen.

Hervorzuheben sind vor allem Interessenskonflikte, die aus Konflikten zwischen den primären Interessen des Unternehmens und den sekundären persönlichen Interessen der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats entstehen. Die primären Interessen des Unternehmens können durch die sekundären, persönlichen Interessen unzulässig beeinflusst werden. Daraus können für das Unternehmen Risiken entstehen. Interessenskonflikte entstehen häufig aus Mehrfachbeziehungen, für die im Wesentlichen drei Formen unterschieden werden können:

1. Wenn ein Mitglied des Verwaltungsrats finanzielle Verflechtungen mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder anderen Anspruchsgruppen aufweist.
2. Wenn ein Mitglied des Verwaltungsrats enge private oder geschäftliche Beziehungen zu Geschäftspartnern, Mitarbeitenden oder diesen nahestehenden Personen unterhält.
3. Wenn ein Mitglied des Verwaltungsrats zu möglichen zukünftigen Geschäftspartnern, Mitarbeitenden oder diesen nahestehenden Personen enge private oder geschäftliche Beziehungen unterhält.

Das einzelne Mitglied im Verwaltungsrat



Persönliche Gewissensprüfung

- Kann ich hinter dem Unternehmen und seinen Werten stehen?

Offenlegung von Interessenkonflikten

- Habe ich meine Interessenkonflikte und Mehrfachbeziehungen offengelegt? Bin ich trotzdem unvoreingenommen?

Bewusstsein für die eigenen Grenzen

- Erkenne ich, wenn ich überfordert bin? Bin ich dann bereit, mich beraten zu lassen?

Finanzielle Verflechtung



Unternehmen A plant die Übernahme des Unternehmens B, an dem ein Verwaltungsrat von A wesentlich beteiligt ist.

Nahestehende Person



Die Ehefrau eines Verwaltungsrats ist die beste Freundin der Ehefrau des CEO.

Bewerbung Verwandte



Für die Nachfolge des CEO bewirbt sich die Cousine eines Mitglieds des Verwaltungsrats.

Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Verwaltungsrat

«Der Verwaltungsrat ist divers und fördert, dass alle offen ihre Meinung äussern.»



Entscheidungen des Verwaltungsrats werden vom Kontext, in dem sie gefällt werden, beeinflusst. Teil dieses Kontexts sind etwa die Zusammensetzung des Verwaltungsrats, die Beziehungen zwischen den Mitgliedern oder die Bereitschaft der Mitglieder zur Selbstreflexion.

Die Diskussionen im Verwaltungsrat gewinnen durch eine vielfältige Zusammensetzung an Gehalt. Gerade auch in ethischen Diskussionen sind unterschiedliche Sichtweisen von Verwaltungsratsmitgliedern wertvoll. So können einige die Ansicht vertreten, was legal ist, ist auch ethisch. Andere unterstützen ethische Verhaltensweisen, solange sie eine positive Auswirkung auf den Gewinn erwarten lassen. Wiederum andere stellen die Beziehungen zu Anspruchsgruppen in den Vordergrund. Um solche unterschiedlichen Perspektiven konstruktiv zu nutzen, können die folgenden Tipps hilfreich sein:

- *Vorsicht vor Uniformität:* Der Feind der Vielfalt ist nicht unbedingt das Fehlen anderer Meinungen, sondern vielmehr eine unbewusste Voreingenommenheit zugunsten derer, die unsere eigenen Überzeugungen bestätigen.
- *Ungesicherte Annahmen hinterfragen:* Eigene Argumente gerade auch in ethischen Fragen können auf impliziten, nicht hinterfragten Annahmen beruhen. Beispielsweise kann man der

Meinung sein, dass ethische Verhaltensweisen viel kosten, aber wenig bringen. Die Diskussion derartiger Vorbehalte braucht nicht nur Zeit, sondern auch Mut und die Bereitschaft, von der eigenen Meinung abzurücken.

- *Mut zu Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und respektvoller Umgang:* Um eine vollständige Sicht des Verwaltungsrats als Gremium zu erhalten, haben alle Mitglieder des Verwaltungsrats aus einer Position der Unabhängigkeit ihre eigenständige Meinung einzubringen. Voraussetzung dafür ist ein respektvoller Umgang unter den Mitgliedern des Verwaltungsrats.
- *Auswahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats:* Aus einer ethischen Perspektive sind vor allem zwei Auswahlkriterien wichtig: Erstens Unabhängigkeit, und zwar sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in der Eigenständigkeit der Meinungsbildung und zweitens eine integre Persönlichkeit, die eine klare Werthaltung hat, sie kennt und aktiv vertritt.

Ein dominanter, aber erfolgreicher Verwaltungsratspräsident

Die lokale Bauunternehmung, die Gelegenheit hat, eine Offerte für den Bau einer Windkraftanlage einzureichen, ist eine traditionsreiche, lokal verankerte Familienunternehmung. Die drei Mitglieder des Verwaltungsrats sind alle Mitglieder der Familie. Der Vorsitzende ist eine starke Persönlichkeit mit einem hohen und erfolgreichen Engagement für die Firma.

Die meisten Diskussionen im Verwaltungsrat werden abgebrochen, wenn der Vorsitzende der Meinung ist, dass dem betreffenden Punkt ausreichend Zeit gewidmet wurde. Die Entscheidung des Vorsitzenden hat oft mehr mit der Einhaltung des Zeitplans der Tagesordnung zu tun als mit dem Erreichen einer gemeinsamen Meinung. Die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats bringen sich nur selten in Diskussionen ein. Sie verlassen sich auf das Urteilsvermögen des Vorsitzenden und stimmen diesem stillschweigend zu.

Eine eher geringe Bedeutung wird der Übereinstimmung der Werthaltungen zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern beigemessen. Stattdessen wichtiger ist die Bereitschaft, die eigenen Wertvorstellungen in die Diskussion einzubringen, aufgrund von Argumenten zu überdenken und Hand für Lösungen im Sinne des Unternehmens zu bieten.

Ethische Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat bedeutet, unterschiedliche Präferenzen von Werten auszuhandeln. Diese Auseinandersetzung im Rahmen der Entscheidungsfindung ist wertvoll und darf nicht als Zeichen von Unentschlossenheit oder fehlender Konsensfähigkeit gedeutet werden. Einige häufige Fallstricke in diesem Ringen um die richtige Entscheidung sind:

- Aus Bequemlichkeit Abdriften zu vorschneller Entscheidung auf Basis eines quantitativen Business Cases,
- das Ignorieren allenfalls verhängnisvoller Seiteneffekte der Entscheidungen,
- sich unreflektiert auf die eigene ethische Intuition verlassen,
- Zeitdruck oder
- unhinterfragte hierarchische Ordnungen

Zusammensetzung und Zusammenarbeit im Verwaltungsrat

Vielfalt in der Zusammensetzung

- Vorsicht vor Uniformität
- Ungesicherte Annahmen hinterfragen
- Mut zu eigenständiger Meinungsbildung aus einer Position der Unabhängigkeit
- Sorgfältige Auswahl von Mitgliedern des Verwaltungsrats

Aushandlung ethischer Standpunkte

- Dem Druck zu vorschnellen, quantitativ begründeten Entscheidungen entgegenwirken
- Berücksichtigung von Seiteneffekten
- Eigene ethische Intuition kritisch reflektieren
- Vermeidung eines übermässigen Zeitdrucks

Sensibilität für Machtstrukturen

- Persönliche Risiken zurückstellen
- Zurückhaltung gegenüber informellen Absprachen
- Vermeidung von Unvoreingenommenheit gegenüber Meinungen anderer Mitglieder
- Kollegialität statt Konkurrenz

Rolle des Vorsitzenden

- Moralische Fragen herausarbeiten
- Aktiver Einbezug der Meinungen aller
- Verurteilung unangemessener Verhaltensweisen

Ein Verwaltungsratsgremium mag sich der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen bewusst sein. Trotzdem kommen diese nicht zum Zuge, weil Machtstrukturen nicht genehme Sichtweisen zum Schweigen bringen.

Um den negativen Einfluss von Machtstrukturen einzudämmen, empfiehlt es sich, gegenüber folgenden Verhaltensweisen sensibel zu sein:

- Einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats beurteilen jede Angelegenheit unter dem Gesichtspunkt des persönlichen Risikos.
- Informelle Gespräche unter den Mitgliedern des Verwaltungsrats sind an der Tagesordnung. Der Austausch von Ideen und der Versuch, die Sichtweisen anderer Mitglieder zu verstehen, kann nützlich sein. Andererseits kann dies die Kollegialität, das Vertrauen und die Transparenz zwischen den Mitgliedern untergraben. Die offene Information im Verwaltungsrat über solche informellen Gespräche kann den drohenden Vertrauensverlust verhindern.
- Neue Mitglieder des Verwaltungsrats bringen ihre Meinung nicht ein, weil sie das Gefühl haben, sich den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen anpassen zu müssen. Darüber hinaus kann es sein, dass die Meinungen einiger Mitglieder zu leicht abgetan werden, weil sie keine Fachexperten sind. Umgekehrt wird den Meinungen einiger Verwaltungsratsmitglieder zu viel Gewicht beigemessen, weil sie Fachleute sind.
- Unterschiedliche Sichtweisen im Verwaltungsratsgremium werden durch bestehende Machtstrukturen unterdrückt, was zu Fehlentscheidungen führen kann.

Der bzw. die Vorsitzende des Verwaltungsrats spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, das Beste aus der Vielfalt im Gremium herauszuholen und gleichzeitig eine gangbare Entscheidung zu treffen, um die Handlungsfähigkeit der Unternehmung zu erhalten. Der Verwaltungsratspräsident oder die Verwaltungsratspräsidentin sollte, kraft seiner / ihrer Autorität, in Entscheidungen relevante moralische Fragen herausarbeiten, die Diskussionen so steuern, dass alle Meinungen gehört und berücksichtigt werden, und unangemessene oder störende Verhaltensweisen verurteilen.

6 Checkliste zu Ethik und Integrität im Verwaltungsrat

Die nachfolgende Checkliste dient dazu, Ethik und Integrität im Verwaltungsrat unter verschiedenen Sichtweisen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren. Einzelne Punkte aus der Liste lassen sich auch gut in eine Selbstevaluation des Verwaltungsrates einbauen. Die Liste ist nicht abschliessend, die Antworten sind unternehmensspezifisch und daher unterschiedlich.

Risikobehaftete Themen der Ethik und Integrität	ja	nein
Wir kennen unsere Anspruchsgruppen und deren Interessen und lassen diese in unsere Überlegungen einfließen.		
Wir kennen die Risiken unseres Unternehmens in Bezug auf Ethik und Integrität sowohl in der Führung und Zusammenarbeit als auch in unseren Geschäftspraktiken.		
Wir sind überzeugt, dass die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Anliegen wichtig ist, um langfristig erfolgreich zu sein.		
Unser Unternehmen hat eine gute Reputation und geniesst grosses Vertrauen.		
Wertekodex		
Wir haben unsere Wertvorstellungen in einem Wertekodex formuliert.		
Die Mitarbeitenden kennen den Wertekodex und wissen, wie sie sich zu verhalten haben.		
Interessierte Kreise haben Zugriff auf den Wertekodex.		
Der Wertekodex spielt für unsere Entscheidungen eine wichtige Rolle.		
Wir erklären und begründen Entscheidungen durch Rückgriff auf den Wertekodex.		
Der Wertekodex spiegelt sich in unserer Strategie, unseren Strukturen und unserer Kultur wider.		
Wir leben den Wertekodex vor und halten uns selbst an die Vorgaben.		
Wir setzen realistische Geschäftsziele und Fristen, bei denen es nicht nur darauf ankommt, dass sie erreicht wurden, sondern auch wie sie erreicht wurden.		
Ethische Entscheidungsfindung		
Wir fällen Entscheidungen nicht allein aufgrund eines quantitativen Business Cases, sondern befassen uns auch mit der Frage, ob die Entscheidungen für Mensch und Natur richtig sind (z.B. mit Hilfe eines ethischen Schnelltests).		
Für Entscheidungen mit grosser Tragweite nehmen wir uns genügend Zeit.		
Im Falle von Entscheidungen grosser Tragweite nehmen wir auch die Sichtweise betroffener Anspruchsgruppen ein.		
Wir sind uns bewusst, dass wir mit unseren Entscheidungen häufig im Sinne von Grenzen des Tolerierbaren Richt- und Leitlinien für weitere Instanzen im Unternehmen definieren.		
Unterschiedliche Meinungen und Werthaltungen werden in der Regel konstruktiv so ausdiskutiert, dass wir zu einem sinnvollen Entscheid kommen.		
Ethische Fitness des Verwaltungsrats		
Wir sind bereit, zu Gunsten unserer Werthaltung auf Gewinnmöglichkeiten zu verzichten.		
Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind sowohl finanziell als auch in ihrer Meinungsbildung unabhängig.		
Jedes Mitglied des Verwaltungsrats äussert seine eigenständige Meinung, die von den anderen Mitgliedern respektiert und ernst genommen wird.		
Der Vorsitzende bezieht alle Mitglieder des Verwaltungsrats aktiv in die Meinungsbildung ein.		
Bei Vorliegen guter Argumente sind die Mitglieder des Verwaltungsrats bereit, von ihrem Standpunkt abzurücken.		
Entscheide des Verwaltungsrats werden von allen kollegial gegen aussen vertreten.		
Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind loyal gegenüber dem Unternehmen, das heisst, sie sind sich ihrer Interessenskonflikte und Mehrfachbeziehungen bewusst und ziehen daraus die Konsequenzen.		

Ausgewählte Publikationen und Quellen

Der vorliegende Leitfaden wurde für Praktiker geschrieben. Er soll handlungsorientiert sein und deshalb wurde auf ausführliche Zitate und wissenschaftliche Abhandlungen verzichtet. Ausgewählte Aspekte aus den nachstehenden Publikationen wurden mit bestem Dank für die Anregungen im Leitfaden aufgenommen:

American Management Association (2006) : The Ethical Enterprise – A Global Study of Business Ethics (a survey of 1121 global managers and HR experts).

<https://documents.pub/document/the-e-ethical-e-nterpris-ama-management-training-global-study-of-business.html?page=18>

Barr, D.; Campbell, C.; Dando, N. (2011): Good Practice Guide. Ethics in Decision-making. London. Institute of Business Ethics.

Bleisch, B.; Huppenbauer, M.; Baumberger, C. (2021): Ethische Entscheidungsfindungen: Ein Handbuch für die Praxis. 3. vollständig überarbeitete Auflage. Zürich. Versus.

Brown M, Treviño L, Harrison D (2005) Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior Human Decision Processes 97(2): 117–134.

Ethics Resource Center (2001): Creating a Workable Company Code of Ethics. 2. überarbeitete Auflage.

<https://www.ethics.org/wp-content/uploads/resources/Creating-A-Workable-Company-Code-of-Ethics.pdf>

Fuerst, M.; Luetge, Ch. (2021): The conception of organizational integrity: A derivation form the individual level using the virtue-based approach, in: Business Ethics, the Environment & Responsibility. Special issue 2021. Doi: 10.1111/beer.12401

Groenewald, L.; Dondé, G. (2017): Ethics & Compliance Handbook. Institute of Business Ethics & The Ethics Institute.

<https://www.ibe.org.uk/resource/ibe-the-ethics-institute-ethics-and-compliance-handbook-south-africa-2017.html>

KPMG (2015): Swiss Codes of Conduct.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/ch-swiss-codes-conduct-swiss-business-sector-brochure-en.pdf>

Leisinger, K. (2020): Integrität im geschäftlichen Handeln. Basel. Friedrich Reinhardt.

Pies, I.; Leisinger, K. (2022): Unternehmensethik und Integrität. Ein Briefwechsel zwischen Theorie und Praxis. Basel. Friedrich Reinhardt.

Schöttl, L. (2018): Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Massnahmen. Wiesbaden. Springer Gabler.

The Ethics Centre (2019): Ethics in the Boardroom. A decision-making guide for directors.

<https://ethics.org.au/ethics-in-the-boardroom/#:~:text=As%20custodians%2C%20they%20must%20ensure%20that%20culture%20and,concurrency%2C%20the%20need%20to%20be%20right%2C%20or%20legacy>

The Josephson Institute of Ethics (undatiert): Including the Six Pillars of Character in Your Company's Ethics Code.

<https://josephsononbusinessethics.com/2010/11/including-the-six-pillars-of-character-in-your-companys-ethics-code/>

The Josephson Institute of Ethics (undatiert): Groundwork for making effective decisions.

<https://josephsoninstitute.org/med-3groundwork/>

Webley, S.; Johnson, D. (2016): Codes of Business Ethics. A guide to developing and implementing an effective code. London. Institute of Business Ethics.

Wieland Steinmeyer Grüninger (2014) Handbuch Compliance Management.