



ETHICS & INTEGRITY

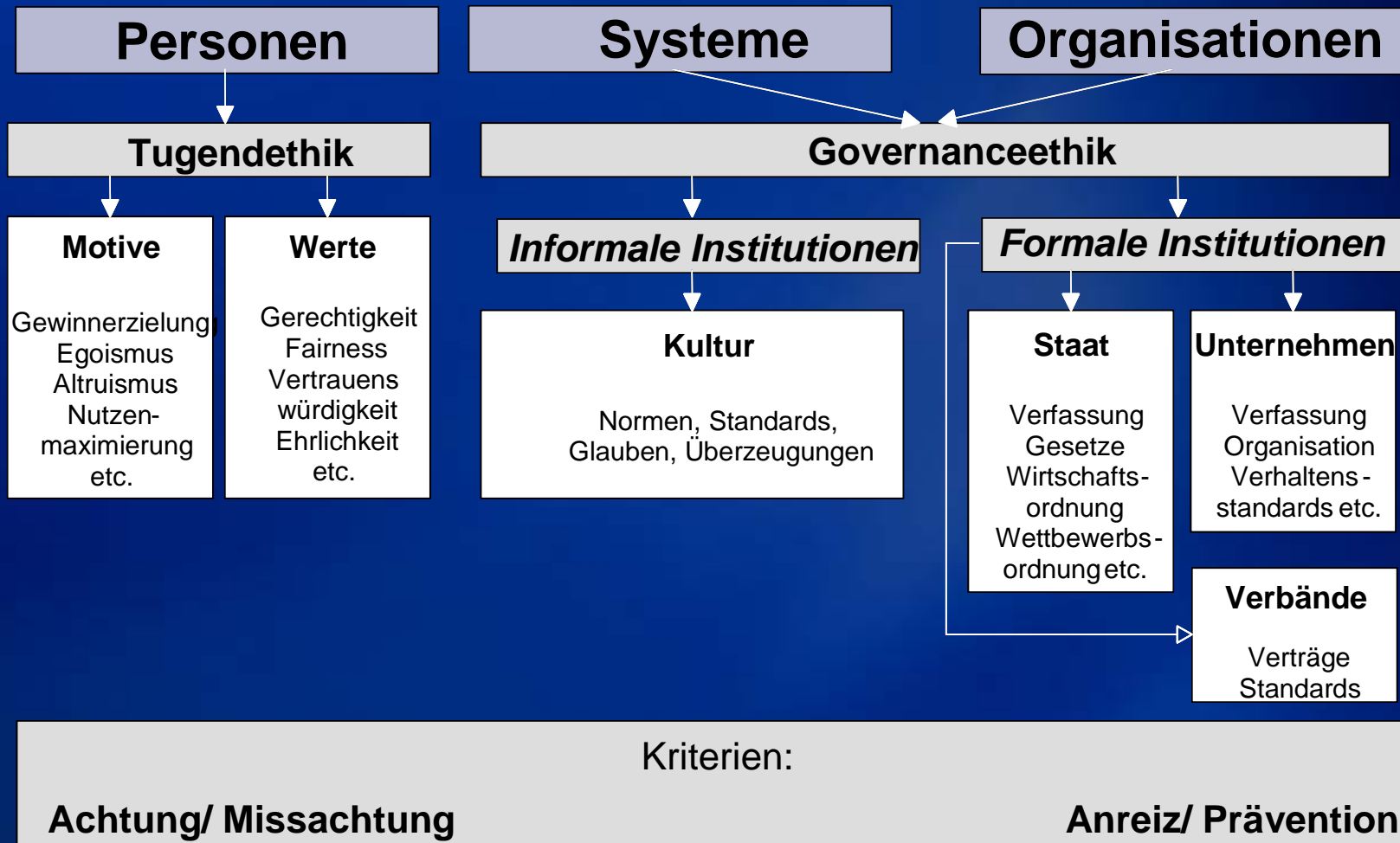
Wertemanagement – ein Instrument für öffentliche Verwaltungen?

7. Internationaler Speyerer Qualitätswettbewerb 2005
28./29. September 2005 in Linz

Dr. Stephan Grüninger

ADVISORY

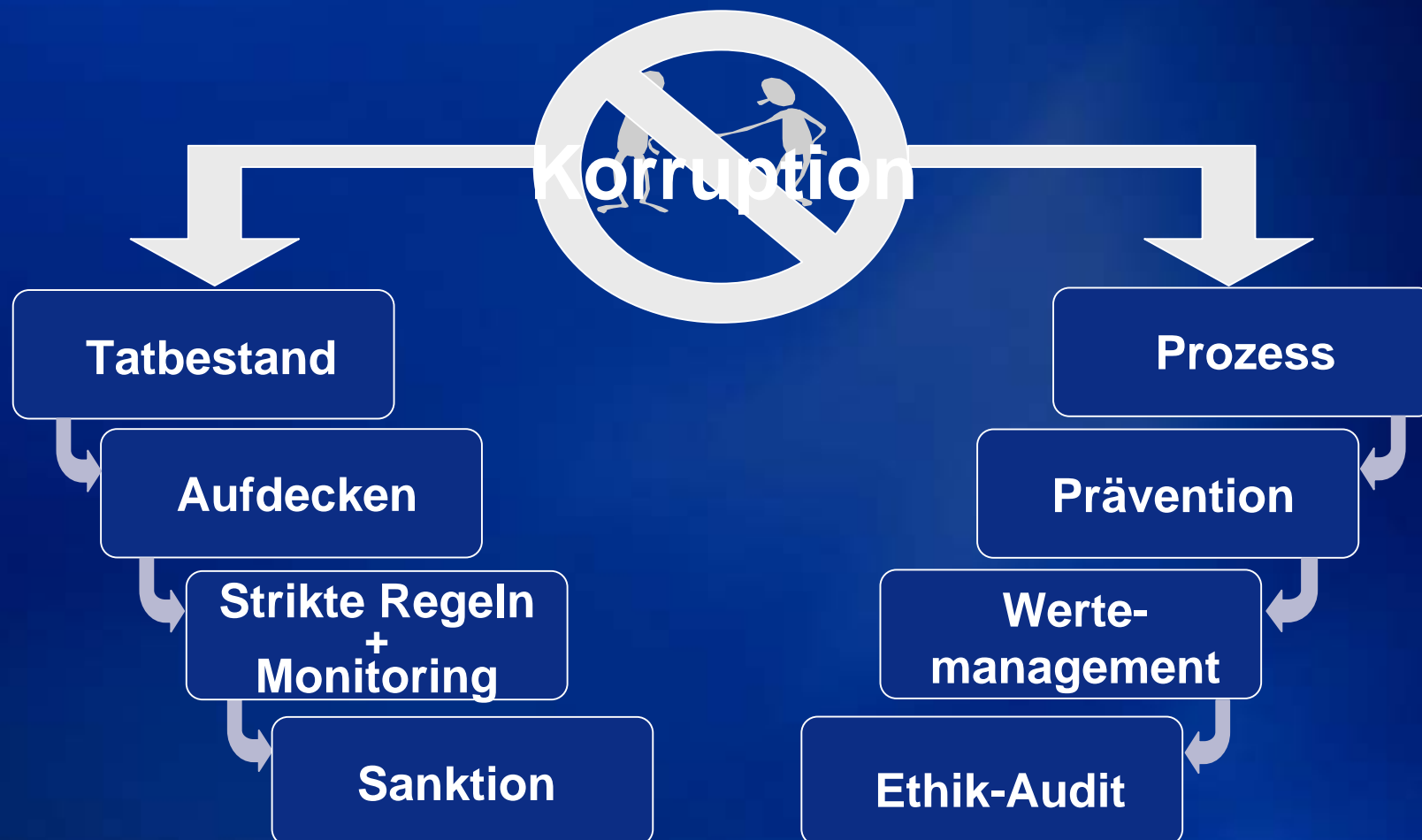
Wertemanagement betrifft drei Handlungsebenen



Die zunehmende Globalisierung bewirkt eine veränderte Werteproblematik

<i>Faktor</i>	Positive Auswirkung	Negative Auswirkung	Moralsensitive Probleme
Komplexität (+)	Nutzung der Wertschöpfungskette	Kontrolle Integration	Identität Co-opetition Culture-Fit Betrug Korruption Transparenz
Subjektivität (+)	Economies of Behaviour	Management of Diversity	Akquirierung Karriereplanung Motivation Leistungsqualität Multikulturelle Teams Profess. Abhängigkeit
Gesellschaft (+)	Nutzung von Ressourcen	Legitimation	Beschäftigung Soziale Sicherheit Umwelt Gesellschaftsvertrag

Korruption: Tatbestand *und* Prozess



Wozu also Wertemanagement ?

Die Globalisierung der Wirtschaft

bewirkt aufgrund einer aus verstärktem Wettbewerb resultierenden Notwendigkeit zur Intensivierung der Arbeitsteilung eine zunehmende Relevanz der Ressource

Kooperation

in und zwischen Unternehmen. Die gesteigerte Komplexität der Wirtschaft und die dadurch abnehmenden Möglichkeiten der lückenlosen Kontrolle der Wirtschaftspartner (Mitarbeiter, Lieferanten, Vertriebspartner z.B.), zwingt immer mehr dazu, von der Überwachung der Partner im Rahmen der einzelnen Geschäfte auf ein Steuerungs- und Kontrollsystem umzustellen, das

Vertrauen zwischen Geschäftspartnern

ermöglichen kann. Ein solches Steuerungs- und Kontrollsystem zielt auf die Prävention von organisatorischen und Verhaltensrisiken und dient der Sicherung der Reputation eines Unternehmens. Ein solches Managementsystem ist das Instrument zur Implementierung und Umsetzung einer Good Corporate Governance. Man nennt dieses Instrument

Wertemanagement.

Corporate Governance, Compliance und Wertemanagement

Corporate Governance

umfasst die *Gesamtsteuerung der Unternehmung*, d.h. die Führung, Lenkung und Überwachung aller wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transaktionen.

Compliance

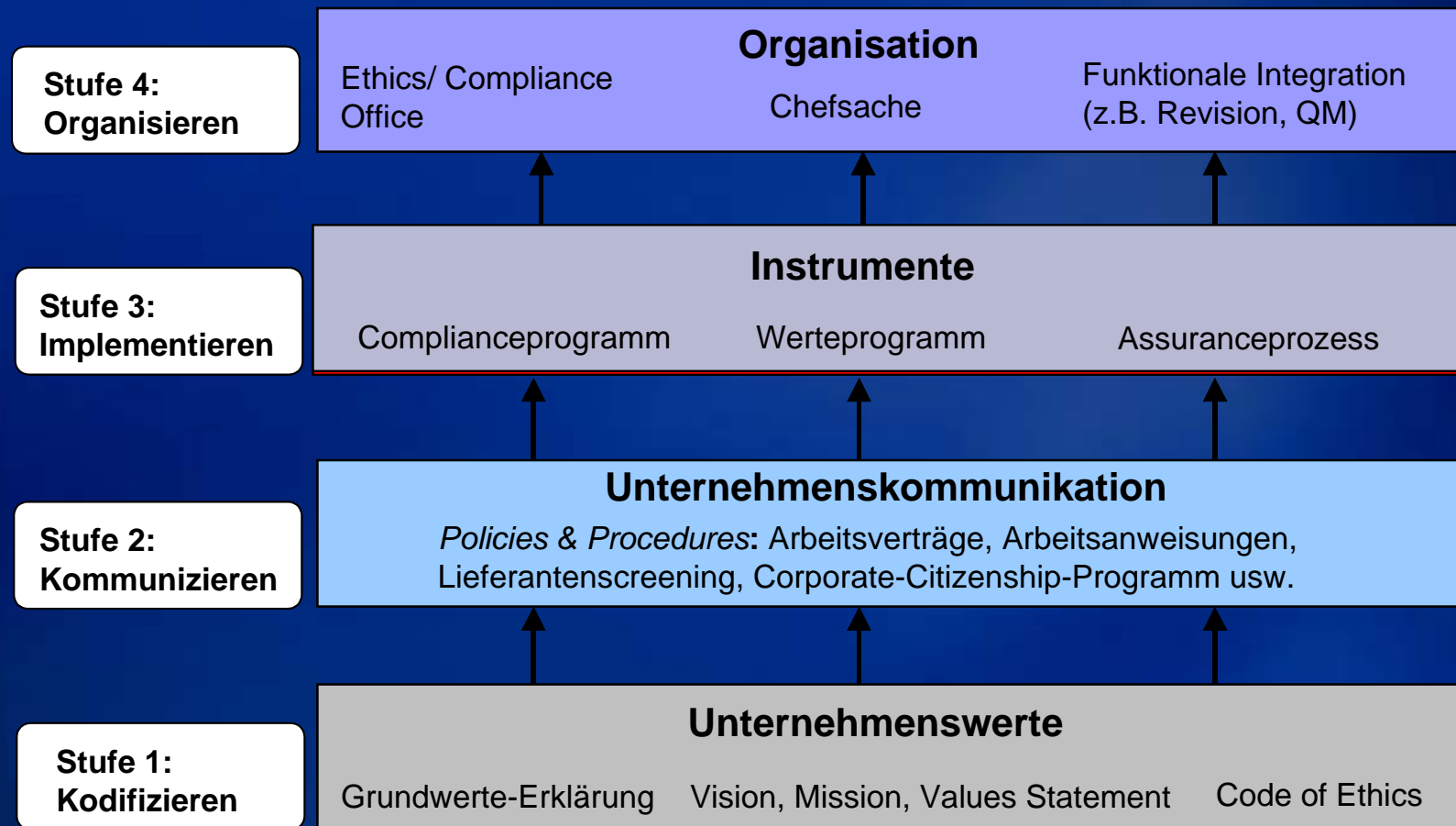
bedeutet, die Einhaltung von Normen und Regeln sicher zu stellen.

Wertemanagement

ist das Instrument zur Selbststeuerung der Unternehmung mittels der praktischen Durchsetzung externer und interner Werte, Normen und Regeln im strategischen und operativen Geschäft. Das angestrebte Resultat ist die Herstellung vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen mit (potentiell) allen Stakeholdern.

Systematik des Wertemanagements

Die vier Prozessstufen des Wertemanagements



Systematik des Wertemanagements

Werteviereck

Square of Values

Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Innovationsorientierung
- Qualität

Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikations -
orientierung

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

Beispiel: Grundwerte

**Vision 2010,
Grundwerte und Leitlinien
der BASF-Gruppe**

BASF

Unser Selbstverständnis

BASF ist eines der weltweit führenden Unternehmen der chemischen Industrie, das erfolgreich wirtschaftet und mit seinen Produkten und Dienstleistungen den Menschen Nutzen bringt.

Vision 2010

Wir sind weltweit als erfolgreiches, innovatives, transnationales Unternehmen der chemischen Industrie anerkannt.

Mit unseren Produkten und Dienstleistungen gehören wir zu den leistungsfähigsten Anbietern im globalen Wettbewerb.

Auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften wir eine hohe Rendite.

Die BASF ist der bevorzugte Partner der Kunden.

Unser Markt ist die Welt.

Kernkompetenzen kennzeichnen unser Portfolio.

Wir nutzen den Wandel als Chance.

Wir, die BASF-Mitarbeiter, schaffen gemeinsam den Erfolg.

Grundwerte

Wir, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BASF-Gruppe, fühlen uns gemeinsam folgenden Grundwerten verpflichtet:

Nachhaltiger Erfolg

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg im Sinne von Sustainable Development ist Voraussetzung für all unsere Aktivitäten. Wir sind den Interessen unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter verpflichtet und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft.

Innovation im Dienste unserer Kunden

Wir fühlen uns der Zufriedenheit unserer Kunden verpflichtet. Wir entwickeln Produkte, Verfahren und Dienstleistungen auf hohem wissenschaftlichen und technischen Niveau und mobilisieren unsere Ressourcen zu Gunsten einer erfolgreichen Partnerschaft mit unseren Kunden.

Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz

Wir handeln verantwortungsvoll im Sinne von Responsible Care®. Wirtschaftliche Belange haben keinen Vorrang gegenüber Sicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz.

Interkulturelle Kompetenz

Wir fördern kulturelle Vielfalt innerhalb der BASF-Gruppe und arbeiten als Team zusammen. Interkulturelle Kompetenz ist unser Vorteil im globalen Wettbewerb.

Gegenseitiger Respekt und offener Dialog

Wir gehen fair und respektvoll miteinander um. Wir suchen den offenen, vertrauensvollen Dialog im Unternehmen, mit unseren Geschäftspartnern und relevanten gesellschaftlichen Gruppen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, ihre Kreativität und ihr Potenzial für den gemeinsamen Erfolg einzubringen.

Integrität

Wir handeln in Übereinstimmung mit unseren Worten und Werten. Wir achten die Gesetze und respektieren die allgemein anerkannten Gebräuche der Länder, in denen wir tätig sind.

Systematik des Wertemanagements

Werte institutionell kommunizieren

Grundwerte

- Code of Conduct
- Leitbild
- MVV-Statement
-



Leitlinien

- ‚Gift-giving and -receiving‘ Policy
- Guidelines für Partner- und Länder-Selektion
-



Operative Dokumente

- Consultancy Agreement
- Qualitätsmanagement SA 8000
-

Beispiel: Gift Giving- and Receiving-Policy

Regeln

für Geschäftsbeziehungen der

ABB Flexible Powertrain Assembly GmbH

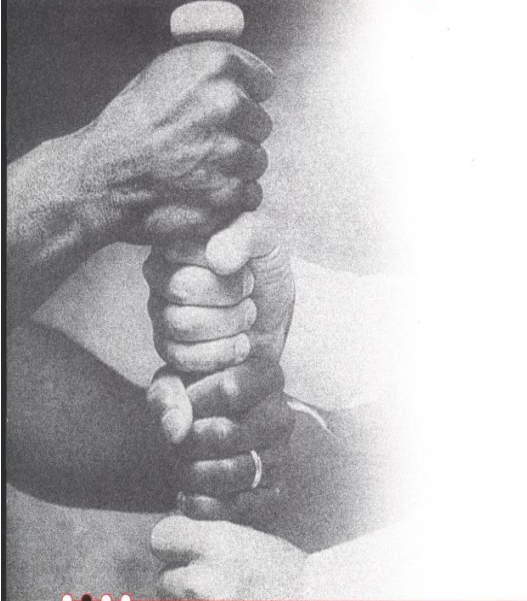


ABB Automation



3.1 Geschenke und Bewirtung

Die Richtlinien über „Geschenke und Bewirtung“ gelten für alles, was bei einer Geschäftsbeziehung erfolgt, ohne dass der Empfänger dafür den normalen Marktwert zahlt. Beispiele hierfür: Essen und Getränke, Reise und Unterkunft zu Geschäfts- oder Urlaubszwecken, Karten für sportliche oder kulturelle Veranstaltungen, Rabatte, die der Allgemeinheit nicht zur Verfügung stehen, Bargeld, Kunstgegenstände und sonstige Waren oder Dienstleistungen.

Die Richtlinien sind zu jeder Zeit gültig; sie verändern sich weder während der traditionellen Saison für Geschenke noch während der Planung eines Ereignisses innerhalb der Firma.

Geschäftsgeschenke und Bewirtung gelten als Entgegenkommen für den Aufbau des Verständnisses und des guten Willens unter den Geschäftspartnern. In einigen Kulturen spielen sie bei den Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle. Ein Problem entsteht, wenn Geschenke unsere Fähigkeit, objektive und faire Geschäftsentscheidungen zu treffen, beeinflussen oder den Anschein dazu erwecken.

Das Anbieten oder Empfangen eines Geschenke, einer Zuwendung oder Bewirtung, welche als unfaire Einflussnahme auf eine Wechselbeziehung gedeutet werden kann, bringt Sie in eine Situation des Interessenkonflikts.

Aus diesem Grunde sollen DEFFPA-Mitarbeiter keine Geschenke oder Zuwendungen von Lieferanten oder potenziellen Lieferanten annehmen, abgesehen von Artikeln mit einem Höchstwert bis zu DM 70 (wie z. B. Kugelschreiber, Kaffeetassen und Kalender, Wein oder sonstige gewöhnliche Geschenke).

Die gleichen Normen gelten für den Umgang des Unternehmens mit seinen Kunden: DEFFPA bietet keine Geschenke oder Zuwendungen an Beschäftigte von Kunden oder potenziellen Kunden, abgesehen von moderaten Artikeln. Artikel, die den Höchstwert übersteigen, bedürfen der Genehmigung des jeweiligen Vorgesetzten und des Wertemanagers. Sämtliche Geschenke dieser Art müssen ordnungsgemäß in den Ausgabebereichten angegeben werden.

Geschäftliche Bewirtung muss maßvoll bemessen sein und eindeutig auf die Erleichterung der Geschäftsziele abzielen. Wenn zum Beispiel Karten für Sport- oder Kulturereignisse angeboten werden, muss die Person, die die Karten anbietet, ebenfalls die Teilnahme an der Veranstaltung planen. Die Bewirtung in Form von Essen und Getränken ist akzeptabel, solange sie bescheiden, nicht häufig und möglichst auf gegenseitiger Basis erfolgt.

Da diese Richtlinien nicht jede Eventualität abdecken können, ist jeder Mitarbeiter gehalten, sein Urteilsvermögen zu Rate zu ziehen. „Jeder andere tut es“, ist keine hinreichende Rechtfertigung. Falls Sie Schwierigkeiten haben, festzustellen, ob ein bestimmtes Geschenk oder Bewirtungsangebot innerhalb der Grenzen der anerkannten Geschäftspraktiken liegt, stellen Sie sich diese Leitfragen:

- Ist es eindeutig mit der Durchführung des Geschäfts verbunden?
- Ist es bescheiden, angemessen und nach gutem Geschmack?
- Werde ich mich bei der Vergabe oder Annahme dieses Geschenke im Beisein anderer, z. B. Kunden und Lieferanten, anderer Beschäftigten, meines Vorgesetzten, meiner Familie oder den Medien wohl fühlen?
- Spüre ich einen Druck zur Erwidierung oder Gewährung besonderer Vergünstigungen auf Grund dieses Geschenke? (Oder umgekehrt, übe ich Druck auf jemanden aus, um Vergünstigungen zu erwidern oder zu gewähren?)
- Bin ich sicher, dass dieses Geschenk nicht gegen ein Gesetz oder gegen die Geschäftsvorschrift verstößt?

Falls Sie Bedenken oder Zweifel haben, setzen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten oder dem Wertemanager in Verbindung.

Es gibt einige Fälle, in denen die Zurückweisung eines unpassenden Geschenke Verlegenheit oder Verletzung für die Person bedeuten kann, die es anbietet. Dies gilt insbesondere, wenn Sie Gast in einem anderen Land sind und das Geschenk als Teil eines öffentlichen Anlasses angeboten wird. In solchen Fällen wäre es am besten, das Geschenk im Namen des Unternehmens anzunehmen, dem Vorgesetzten mitzuteilen und es dem Unternehmen auszuhändigen.

Unter einigen Umständen kann DEFFPA ein Geschenk im Rahmen eines öffentlichen Anlasses anbieten. Solche Geschenke müssen vorab genehmigt, genau und vollständig begründet und in den Büchern und Unterlagen des Unternehmens angegeben werden.

3.2 Bestechungen und Schmiergelder

Unter keinen Umständen ist es akzeptabel, Bestechungen, Schmiergelder oder Anreiz in irgendeiner Form anzubieten, vorzunehmen, zu erbitten oder anzunehmen. Dieses Prinzip gilt für DEFFPA Transaktionen weltweit, auch wenn diese Praxis weitgehend als „ein Weg zur Durchführung von Geschäften“ angesehen wird. Nach den meisten Gesetzen (wie dem Deutschen Recht) handelt es sich hierbei um kriminelle Handlungen, die Strafverfolgung zur Folge haben können.



Compliance-Programm

Anforderungen

- **Chefsache (Delegation der Tätigkeit, nicht der Verantwortung)**
 - **Aufstellen von Integritätskriterien**
 - **Kommunikation an Mitarbeiter (Bringschuld)**
 - **Schulung (auch eigene)**
 - **Prozesse gestalten (4-Augen, Genehmigungsvorbehalte, Transparenz)**
 - **Kontrolle (auch der Kontrolleure)**
 - **häufig, unregelmäßig, Auffälligkeiten nachgehen**
 - **Sanktionen (ernsthaft)**
- **Dokumentation dient der Exkulpation**

Compliance vs. Wertemanagement

Compliance:

zielt auf die

- **Legalität**
unternehmerischen
Handelns

und die

- **Konformität** des
Verhaltens von
Management und
Mitarbeitern

Wertemanagement:

zielt auf die

- Herstellung einer
Unternehmensidentität und
erzeugt **Identifikation**

und gibt

- **Orientierung** für Management
und Mitarbeiter in formal nicht
geregelten Bereichen und
Grauzonen

Jack Welch zu Rechtsbrüchen bei GE

anlässlich eines Hearings vor dem „Subcommittee on Oversight and Investigation“ des U.S.-Kongresses

Die Atmosphäre bei GE „is an atmosphere that encourages breaking the rules [...]. At the Olympics we've heard people talking about steroids and suspicions. As we hear people wondering whether the pressures of competition are driving people to cheat. Those isolated violations caused their shadows on the real champions: What's the resolution? Tell athletes to run slower, jump lower, so they'll above suspicion? Our view, put in those terms, is that you must run as fast as you can, and jump as high as you can, but if you break the rules, your medals are gone and you're out of the game for good. That's our view of competitiveness and integrity, and every leader in our company is striving to get that message across“

Erlaubt ist alles, solange man nicht erwischt wird!?

Prinzipien & Instrumente

Prinzipien/ Grundwerte

- Nachhaltigkeit
- Compliance
- Individuelle Kompetenz
- integrativ
- Selbststeuerung
- Managementorientierung
- Führungsverantwortung
- Wertorientierung
- Prozessorientierung
- Evaluierung

System	Strategie	Organisation	Leitlinien	Kommunikation	Kontrolle
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Grundwerteerklärung • Mission-Vision-Values-Statement • Code of Ethics 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance-Officer • Ombudsmann • Verantwortlicher in der Führung • Projektmitarbeiter • Helpline 	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM / QM • Geschenkerichtlinie • Code of Conduct • Lieferantenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Stakeholder-Dialog • Intranet-Plattform • Internet-Plattform • Broschüre • Ethik Quick-Check • Mitarbeitergespräch • Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation • Interne Kontrolle, Selbstevaluierung • Audit • Ratings

Wertemanagement – Pro & Contra

Pro's

- Sicherung des Unternehmens
- Reputation des Unternehmens (Kunden, Partner, Märkte, Gesellschaft)
- Senkung des Rechtsrisikos für Organmitglieder und Mitarbeiter
- Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter
- Senkung der Transaktionskosten
- Wettbewerbsvorteile durch Vertrauenswürdigkeit

Con's

- Steigerung der Komplexität des Managements
- Dilemmatasituationen
- Kosten der Implementierung und Umsetzung

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**