

Code of Conduct: interkulturelle Probleme mit Verhaltensvorschriften

Manager multinationaler Unternehmen sind seit diversen Korruptionsskandalen und aufgrund des amerikanischen Sarbanes-Oxley-Gesetzes mit Verhaltenskodizes konfrontiert, die „ethisches Verhalten“ im Arbeitsalltag vorschreiben. Eine empirische Untersuchung bei deutschen und französischen Managern zeigt die interkulturelle Problematik bei der Einführung und Umsetzung solcher Programme.

Im Rahmen der Debatte um Corporate Social Responsibility (CSR), also die soziale Verantwortung von Unternehmen, gewinnen weltweite Verhaltensnormen, niedergeschrieben in einem sogenannten Code of Conduct, an Bedeutung. Auch immer mehr europäische Unternehmen führen solche Vorschriften ein, wie eine Studie bei den hundert weltweit größten Unternehmen belegt (siehe Abbildung 1). Wovon handelt nun ein solcher Code of Conduct im Einzelnen? Er regelt Rechte und Pflichten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter in vielen Aktionsfeldern der täglichen Arbeit mit Stakeholdern wie Kollegen, Kunden, Lieferanten, öffentlichen Institutionen, die den Umgang mit Interessenkonflikten, Korruption, vertraulichen Informationen und Sicherheit

Land	Häufigkeit in Prozent
1. USA	71
2. Frankreich	60
3. Deutschland	50
4. Japan	50

Quelle: Kaptein (2004)

Abb. 1: Kodizes der 100 größten Unternehmen

betreffen (siehe oberen Kasten auf Seite 53). Der Verhaltenskodex gilt als Entscheidungsgrundlage und Richtlinie für Arbeitssituationen und soll den Mitarbeitern helfen, die „richtige Wahl“ zu treffen. Er basiert auf den Werten des Unternehmens und wird jedem Mitarbeiter bei Arbeitsbeginn schriftlich ausgehändigt.

Universelle Ethik amerikanischer Herkunft?

Wie viele Unternehmensinstrumente haben Codes of Conduct ihren Ursprung in den USA und hatten den Zweck, wirtschaftliche Aktivitäten zu „moralisieren“. Sie basieren auf den bereits im 19. Jahrhundert existierenden unternehmensspezifischen, internen Regelungen, die die einzigen offiziellen Texte waren, die intern und extern die Unternehmensaktivitäten in der Tradition des „Common Law“ regelten. Dagegen regelt in Kontinentaleuropa das Zivilrecht – etwa in Form des Bürgerlichen Gesetzbuchs, des Handelsgesetzes oder des Arbeitsrechts – die Rechte und Pflichten des Bürgers, Mitarbeiters und Unternehmens, die im Verhaltenskodex nordamerikanischer Prägung spezifisch ausformuliert werden müssen, weil sie im „Common Law“ nicht aufgeführt sind.

Heutzutage erlangen die Codes of Conduct in US-amerikanischen Unternehmen, aber auch in deren Tochtergesellschaften weltweit durch das Sarbanes-Oxley-Gesetz eine neue wichtige Bedeutung. Manager sind verpflichtet, ihr Verhalten an den Vorgaben zu orientieren, um Shareholder besser zu schützen. Der Code of Conduct ist hier das obligatorische und zentrale Instrument. Der Sarbanes-Oxley Act (SOX), benannt nach den beiden Senatoren Paul Sarbanes und Mike Oxley, wurde auf Initiative des US-amerikanischen Präsidenten George W. Bush im Anschluss an die Korruptionsskandale und Unternehmenspleiten von Arthur Andersen, Enron und Worldcom verabschiedet (siehe unteren Kasten auf Seite 53). Der SOX richtet sich vor allem gegen unethi-



*Dr. Christoph Barmeyer,
Hochschullehrer für internationales Personalmanagement an der Business School EM Strasbourg/Universität R. Schuman (Frankreich) und Berater für interkulturelles Management
c.barmeyer@culturebridge.de*



*Prof. Dr. Eric Davoine,
Hochschullehrer für Personalmanagement und Organisation an der Universität Fribourg (Schweiz)
Eric.davoine@unif.ch*

Themen eines Verhaltenskodex (Auszug)

- Vertrauliche Informationen und geistiges Eigentum
- Interessenkonflikte
- Drogen, Alkohol, Schusswaffen
- E-Mail- und Internet-Nutzung
- Nutzung von Firmeneigentum durch Mitarbeiter
- Zusammenarbeit mit Behörden
- Menschenrechte am Arbeitsplatz
- Unzulässige Zahlungen an Beamte
- Internationale Geschäftstätigkeit
- Marketing und Vertrieb
- Politische Aktivitäten
- Sexuelle Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz
- Beziehungen zu Aktionären, Medien, Kommunen
- Einhaltung des Kodex

sches Verhalten von Managern (wie überhöhte Prämien, persönliche Bereicherung, Bilanzfälschung) und löste weltweit in Vorstandsetagen eine Schockwelle aus, da das Gesetz die gesamten unternehmerischen Prozesse (bis hin zur Archivierung von Dokumenten) betrifft und so die

Bürokratie fördert und Verwaltungskosten in die Höhe treibt.

Ziele und Funktionen als organisationskulturelles Instrument

Codes of Conduct haben verschiedene Ziele und Funktionen, die die Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisation betreffen (siehe Abbildung 2 auf Seite 54): Konstruktivistische Funktionen sind zum einen der Aufbau und Erhalt einer kohärenten und von den Mitarbeitern gelebten Organisationskultur, die identitätsstiftend ist. Dies soll bei den Mitarbeitern eine hohe Motivation gegenüber Strategien, Zielen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben bewirken. Für den betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess ist bedeutend, dass eine „starke“ Organisationskultur zur Erhöhung der Wertschöpfung beiträgt. Hierbei sollen Codes of Conduct durch einheitliche Verhaltensnormen helfen. Dabei wird nicht vorgeschrieben, welche Aufgaben Mitarbeiter zu erfüllen haben, sondern auf welche Weise sie verrichtet werden sollen.

Zum anderen sollen ethische Standards Orientierung für „richtige“ Entscheidungen und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag geben. Diese ethischen Standards basieren auf den unternehmenskulturel-

len Werten, den Corporate Values, wie zum Beispiel Integrität oder Respekt. Sie sind aber auch in einen viel größeren Kontext der Corporate Social Responsibility (CSR) eingebunden, die beispielsweise menschengerechte Arbeitsbedingungen im Innenverhältnis und Fairness gegenüber Aktionären, Zulieferern und Kunden im Außenverhältnis betrifft. Sozial verantwortliche, ethisch orientierte Unternehmen werden heute aufgrund ihrer Haltung als sichere Investitionen gesehen. Soziale Verantwortung ist zu einem strategischen Thema geworden.

Neben den beiden konstruktivistischen Funktionen gibt es auch rein pragmatische. Der Code of Conduct erleichtert das interne Reporting und dient gleichzeitig als juristische Absicherung gegenüber Dritten für den Fall, dass ein Mitarbeiter sich nicht „konform“ verhält. Der Code of Conduct ist somit neben dem arbeitsrechtlichen Vertrag zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ein moralischer Vertrag. Er muss sogar wie ein Arbeitsvertrag vom Mitarbeiter unterschrieben werden, und bei Nichteinhaltung drohen Sanktionen bis hin zur Entlassung. Hier wird deutlich, dass das internationale Unternehmen eine neue Rolle einnimmt, nämlich als „nichtstaatlicher Gesetzgeber“, ja sogar als „moralischer Richter“. Für viele Beobachter werden damit unternehmerische Grenzen überschritten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Codes of Conduct vor allem normative, kodifizierende und regulierende Funktionen haben.

Meinungen und Reaktionen deutscher und französischer Manager

Die Ziele und Funktionen machen deutlich, dass das organisationskulturelle Instrument Code of Conduct weitreichende Konsequenzen für Mitarbeiter und Manager hat. Wie werden Arbeitsthemen, die mit dem Verhaltenskodex in Verbindung stehen, nun thematisiert? Und vor allem: Wie wird der Code of Conduct vom Management aufgenommen? Im Rahmen mehrerer empirischer Untersuchungen wurden über 40 deutsche und französische Manager befragt, die in den Tochter-

Mithilfe staatlicher Autorität: ein ethischer Standard für alle

„[...] Nun wollen wir mit einem neuen harten Gesetz gegen diejenigen vorgehen, die das Vertrauen in unsere Märkte erschüttert haben. Wir werden die staatliche Autorität nutzen, um Korruption zu verhindern und die Übeltäter zu bestrafen sowie die Rechte und Interessen der amerikanischen Arbeiter und Investoren zu schützen.

Meine Regierung wünscht eine stärkere unternehmerische Integrität. Das Parlament hat sie durch ein Gesetz verabschiedet. Und heute unterzeichne ich das weitreichendste amerikanische Unternehmensgesetz seit der Zeit Franklin Roose-

velts. Dieses Gesetz richtet sich an jeden unaufrichtigen Unternehmer: Sie werden bestraft. [...] Das Gesetz richtet sich auch an jeden amerikanischen Bürger: Es wird keinen unterschiedlichen ethischen Standard für amerikanische Unternehmen geben, er gilt für alle. Die Aufrichtigkeit, die Sie in kleinen Unternehmen erwarten, an Ihrem Arbeitsplatz, in Ihrer Gemeinschaft und zu Hause gilt auch in allen Büros der Großunternehmen.“

George W. Bush bei der Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Act (SOX) am 30. Juli 2002 (Holt, 2007, übersetzt vom Verfasser)

	„Schein“-Diskurs?	„Sein“-Realität?
Innen/ Organisationskultur	Entwicklung und Stabilisierung einer einheitlichen Organisationskultur	Unternehmensinterne Kontrolle, Reporting
Außen/Stakeholder	Ethische Normen und Verhaltensregeln im Sinne von CSR	Juristische Absicherung des Unternehmens (gegen Verstöße)

Abb. 2: Nötige Unterscheidung von Schein und Sein

gesellschaften großer US-amerikanischer Unternehmen (Pharmazie, Aluminiumindustrie, Büroausstattung) in Deutschland und Frankreich beschäftigt sind.

Nachfolgend (siehe Kasten unten) werden Beispiele aus deutschsprachigen und französischsprachigen Vorschriften nordamerikanischer Unternehmen vorgestellt. Sie sind alle so aufgebaut, dass ein fiktiver Mitarbeiter etwas zu einer Arbeitssituation fragt, was dann vom „allwissenden“ Code beantwortet wird. Die Beispiele dienen als Illustration und unterstreichen die teilweise naiv wirkende Art, wie Themen, die mit Verhaltensnormen zu tun haben, behandelt wer-

den. Auffällig ist die verbindlich verpflichtende, ja moralisierende Art, die fast an die biblischen „Zehn Gebote“ des Alten Testaments erinnert. Hier tritt das religiöse Element US-amerikanischer Organisationskulturen hervor, das insbesondere die befragten französischen Manager verwunderte: „Ich finde den Verhaltenskodex oft zu dogmatisch. Da heißt es: ‚Du musst das so oder so machen.‘“ Oder: „Es erinnert mich an den Katechismus, man kann sich seine Freiheiten nehmen. Nur weil man ein Dokument liest und unterschreibt, heißt das noch nicht, alles zu befolgen.“ Oder: „Sind wir ein Kreis christlicher Fundamentalisten?“ Die dogmatische Haltung wird noch durch die

Beispiele für Verhaltensvorschriften

Interessenkonflikt

Frage: „Ich habe von einem unserer Lieferanten eine sehr teure Uhr erhalten. Bin ich berechtigt, sie zu behalten?“

Antwort: „Nein. Akzeptieren Sie Geschenke oder Bewirtungen nur, wenn sie von so geringem Wert sind, dass Ihnen daraus nach vernünftigem Ermessen keine Verpflichtungen entstehen können. Stützen Sie sich hierbei grundsätzlich auf Ihren gesunden Menschenverstand und Ihr Urteilsvermögen, um auch nur den Anschein von Unschicklichkeit oder Interessenkonflikt zu vermeiden.“

Sexuelle Belästigung

Frage: „Meine Chefin hat mir gegenüber mehrfach zweideutige Bemerkungen gemacht wie zum Beispiel mit ihrem Vorschlag, dass wir uns

nach der Arbeit treffen sollten. Ich habe ihr deutlich zu verstehen gegeben, dass ich glücklich verheiratet sei und dies für mich nicht infrage käme, aber sie lässt nicht von ihren Versuchen ab. Ich fühle mich daher sehr unwohl. Was sollte ich unternehmen?“

Antwort: „Sexuelle Belästigungen sind unabhängig vom jeweiligen Geschlecht der Betroffenen. Sexuelle Belästigungen am Arbeitsplatz kommen häufig im Zusammenhang mit Hierarchien vor und bringen dadurch die Schwierigkeit mit sich, unangebrachte Avancen zum Beispiel von Vorgesetzten zurückzuweisen. Jegliche Form sexueller Belästigung, einschließlich unerwünschter zweideutiger Bemerkungen, ist inakzeptabel. Wenn Ihre Chefin damit fortfährt, reden Sie mit ihrem Vorgesetzten, der sich dann mit der Situation befassen wird.“

Aufforderung verstärkt, den Code of Conduct einzuhalten und Verstöße zu melden:

Einhaltung des Kodex

Wir erwarten die Einhaltung des Kodex. Mitarbeiter, die den Kodex verletzen, haben mit disziplinarischen Schritten bis hin zur Entlassung zu rechnen. Verletzungen des Kodex sind unverzüglich einem der folgenden Ansprechpartner beziehungsweise Stellen zu melden:

1. dem zuständigen Vorgesetzten;
2. dem Leiter Ihrer Abteilung oder Ihres Tätigkeitsbereichs;
3. einem Firmenanwalt;
4. Ihrer Personalabteilung oder
5. solchen Kontaktstellen, die das Unternehmen eingerichtet hat (zum Beispiel spezielle Telefonnummern).

Diese Aufforderung löst Unverständnis bei französischen und deutschen Managern aus, wie folgende Aussagen zeigen: „Es gab Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Code of Conduct, weil er zu amerikanisch war. Zum Beispiel ist die Denunziation in der französischen Kultur nicht präsent.“ Ein deutscher Manager: „Problematisch sind die Bestimmungen, dass man bei Verstößen eine Meldepflicht hat. Das ist fast wie Denunziantentum.“ Die Reaktionen französischer Mitarbeiter waren besonders emotional, die Verweigerung groß. Den Kollegen denunzieren und die persönliche Beziehung zu ihm aufs Spiel setzen, um der – anonymen – Organisation zu dienen? Die französische Reaktion hat ihren Grund auch in der Geschichte des Zweiten Weltkriegs. Zu dieser Zeit arbeiteten sogenannte französische Collaborateurs mit dem Vichy-Regime zusammen und verrieten ihre Landsleute (Nachbarn, Bekannte, Kollegen), die im Widerstand gegen Nazi-Deutschland kämpften.

Auch der aus den USA geholt Anti-Korruptionsvorstand bei der Siemens AG, Peter Solmssen, der unter anderem im

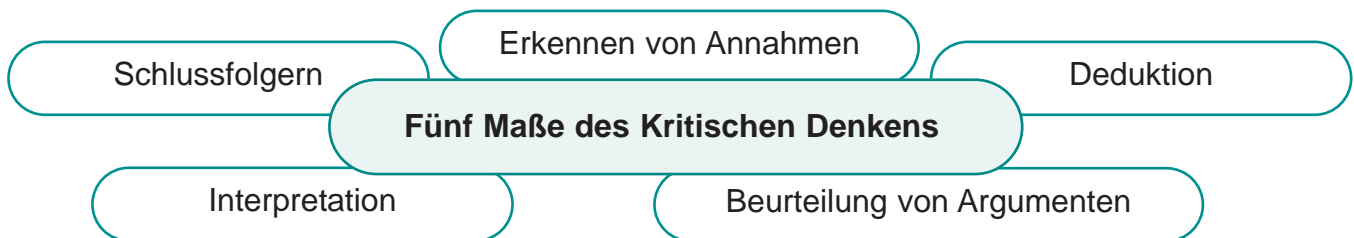


Das Verfahren für Entscheidungsträger

Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (WGCTA) Deutsche Adaptation

G. Watson und E. Glaser. Übersetzt und bearbeitet von A. Sourisseaux, T. Felsing, C. Müller, S. Stübig und J. Schmücker sowie G. Heyde

Der Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (WGCTA) gilt als das am weitesten verbreitete Instrument zur **Erfassung des kritischen Denkens**. Er hat in vielen Ländern – unter anderem in den USA – im Bereich der Personalbeurteilung eine lange Anwendungsgeschichte. Das einzigartige Verfahren liefert Personalfachleuten eine **wertvolle Grundlage für solide Personalentscheidungen**. Sein hohes Niveau macht den WGCTA ideal für den Einsatz bei der **Auswahl und der Entwicklung** von Nachwuchsführungskräften und Führungskräften bis hin zur Geschäftsführungsebene. Der WGCTA erfasst Fähigkeiten, die eine hohe Relevanz für den Erfolg von Entscheidungsträgern haben.



Vorteile des Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal:

- ➔ Potentialanalyse einer Organisation durch Erfassung der "Fünf Maße des Kritischen Denkens"
- ➔ Optimierung der Personalauswahl
- ➔ Optimale Platzierung zukünftiger Führungskräfte:
 - Kostenreduktion
 - Steigerung der Effizienz der Organisation
- ➔ präzises Bild über eine Person

**Onlineversion
in Vorbereitung**

Harcourt Test Services bietet Verfahren, die speziell für Fragen der Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Mitarbeitern entwickelt wurden. Mit unseren Verfahren bieten wir Ihnen psychologische Diagnostik auf der Höhe der Zeit: unsere Tests erfüllen alle klassischen Qualitätskriterien und die Qualitätsanforderungen der DIN 33430.

Weitere Infos und unser gesamtes Angebot an Testverfahren finden Sie auf unserer Homepage

Siemens-Intranet eine „Tell us“-Funktion eingerichtet hat, um Missstände zu melden, wundert sich: „Ich habe erst lernen müssen, dass in Europa das Verständnis dieser ‚Tell us‘-Funktion ein anderes ist als in den USA. Dort hat damit niemand ein Problem. In Europa fühlen sich die Mitarbeiter unwohl, wenn sie Kollegen belasten sollen“ („DIE ZEIT“, Nr. 52., 19.12.2007, S. 22).

Wie groß das Dilemma zwischen globaler einheitlichen Organisationskultur und nationalen Spezifika sein kann, zeigt folgendes Beispiel: Der Kodex schreibt vor, dass am Arbeitsplatz weder Drogen noch Alkohol konsumiert werden dürfen (siehe Kästen unten). In vielen französischen Unternehmen mit Kantine wird zum Essen Wein angeboten. Diese Tradition wurde auch nach Einführung des Code of Conduct in einem übernommenen französischen Großunternehmen beibehalten. Als die nordamerikanischen Auditoren bei Kontrollen feststellten, dass der Verhaltenskodex nicht befolgt wurde, forderten sie, den Weinausschank zu stoppen. Der Widerstand war groß. Der findige französische Personalchef fand im französischen Arbeitsrecht, Code de Travail, einen Paragraphen (L232-2) von 1973, der besagt, dass Alkohol am Arbeitsplatz zwar verboten, bestimmte alkoholische Getränke wie Wein, Bier und Cidre aber erlaubt sind!

Amerikanischer Ethnozentrismus

Die Beispiele und Reaktionen der Manager unterstreichen, dass „gut gemeinten“

Verhaltenskodex (Auszug): Drogen und Alkohol

„Der Besitz und die Einnahme von Alkohol und Drogen an allen Standorten ist untersagt. Uneingeschränkte Entscheidungsfähigkeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung unserer Wettbewerbsposition. Daher muss jede Beeinträchtigung unseres Urteilsvermögens durch den Genuss von Drogen oder Alkohol ausgeschlossen bleiben.“

organisationskulturellen Instrumenten oft eine stark ethnozentrische Haltung der Muttergesellschaft zugrunde liegt. Ein deutscher Manager: „Die Beispiele sind zu amerikanisch. Oft sind die Sachen nicht plausibel. Als ob man auf einer Party mit Freunden alle Geschäftsgeheimnisse ausplaudert. Hier sollte der gesunde Menschenverstand wichtiger sein als irgendwelche Regeln.“ Ein Franzose: „Es gibt zu viele amerikanische Beispiele. Und dann diese Verpflichtungen und die Kontrolle der Einhaltung: Das wirkt schon fast totalitär auf mich.“

Eine Konsultation der Auslandsgesellschaften und eine Anpassung der Instrumente finden nur selten statt. Besonders auffällig ist in Frankreich die Suche nach dem Sinn der Normen und Standards dieser organisationskulturellen Instrumente. Die befragten französischen Manager haben sich mehr noch als die deutschen dagegen gewehrt, unkritisch und unreflektiert Vorgaben und Regeln der Muttergesellschaft zu befolgen, ohne ihren Sinn zu verstehen. Insofern wundert es nicht, dass die Standards vielen Befragten als naiv, fast kindlich erscheinen – sie werden deshalb mit Ironie aufgenommen und im Arbeitsalltag angepasst und „interpretiert“.

Eigene Antworten statt US-Kopien

Multinationale Unternehmen benötigen organisationskulturelle und ethisch orientierte Instrumente, um Identität und Handlungssicherheit zu gewährleisten und dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Dabei lässt sich Folgendes feststellen:

1. Codes of Conduct sind wie alle Managementinstrumente von bestimmten Entstehungskontexten, wie zum Beispiel in den USA, geprägt. Deshalb müssen sie an die jeweiligen Anwendungskontexte, wie etwa in Europa, angepasst werden. Nur dann können sie von Managern und Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und sinnvoll eingesetzt werden. Ein „übersetzter“ Verhaltenskodex wirkt in Europa häufig überflüssig, „naiv“ oder sogar belustigend. Erfolgt keine Kulturanpassung, schafft die betriebswirtschaftlich notwen-

dige, weil angeblich kostenreduzierende, Harmonisierung von Strukturen, Prozessen, Methoden und Instrumenten nur neue Probleme und Kosten.

2. Die unkritisch gepriesene Vereinheitlichung von sogenannten internationalen Standards gerät an kulturelle und sogar rechtliche Grenzen. Bei der Suche nach gemeinsamen Indikatoren, Leitfäden oder Richtlinien wird übersehen, dass in internationalen Unternehmen kulturunterschiedliche Auffassungen und Überzeugungen von ethischem Verhalten existieren. Instrumente wie Codes of Conduct führen dann zu Verwirrungen und Missverständnissen, wie am Beispiel Frankreich und Deutschland gezeigt.

3. Anstatt relativ widerstandslos nicht passende Konzepte zu übernehmen oder gar US-amerikanische Standards unreflektiert zu kopieren, sollten sich europäische Unternehmen auf eigene Best Practices besinnen, um sinnvolles Arbeiten und so erfolgreiches Management zu ermöglichen. Intraeuropäische Kooperationen zwischen Praktikern und Wissenschaftlern könnten zukunftsweisend sein.

Weiterführende Literatur

Barmeyer, C. & Davoine, E. (2006). International corporate cultures? From helpless global convergence to constructive European divergence. In Ch. Scholz & J. Zentes (Eds.), *Strategic management: New rules for old Europe* (pp. 227–245). Wiesbaden: Gabler.

Barmeyer, C. & Davoine, E. (2007). Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen zwischen Nordamerika und Europa. In M. J. Oesterle (Hrsg.), *Internationales Management im Umbruch: Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis internationaler Unternehmensführung* (S. 257–289). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Holt, M. (2007). *The Sarbanes-Oxley Act: Costs, benefits, and business impact*. Amsterdam: Elsevier Science.

Kaptein, M. (2004). Business codes of multinationals: What do they say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13–31.