

WISSENSCHAFTLICHER BEITRAG

an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ZHAW

School of Management and Law

Masterstudiengang Management and Law, HS 2015/2016

Modul “Scientific Exchange & International Conference”

Einfluss und Mehrwert des Code of Conduct in Unternehmen im Lichte des neuen St. Galler Management-Modells

vorgelegt von

TOBIAS ARSIWALLA/PATRICIA KAELIN/PHILIPP KERN/

CLAUDIA SCHOCH

Betreuung durch RA lic. iur. et lic. rer. pol. Adrian Gantenbein

eingereicht am:

9. Januar 2016

Einleitung

In diesem Sammelband werden in vier wissenschaftlichen Beiträgen die Themenbereiche Corporate Governance, Führung, Sozialverantwortung und Geschäftsethik eines Code of Conduct im Lichte des neuen St. Galler Management-Modells abgehandelt. Als Ausgangslage dient der Forschungsbericht von ARSIWALLA/KAELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH „Code of Conduct - ein Instrument zur Kommunikation der Unternehmenswerte des ART DECO HOTEL MONTANA“. Dieser Bericht wurde im Rahmen des Masterstudiengangs Management and Law an der ZHAW/HSLU erarbeitet. Der dabei konzipierte Code of Conduct dient als ein veranschaulichendes Praxisbeispiel, um die Wissenschaftlichkeit der oben genannten Themen in Bezug auf das neue St. Galler Management-Modell zu untermauern.

Das neue St. Galler Management-Modell versucht eine Sprache und einen Ordnungsrahmen zu entwickeln, welche der Reflexion, Diskussion und Bearbeitung der Komplexität in der Management-Praxis dienen. Ebenfalls baut das Modell auf den vorangehenden drei Generationen auf: Die erste Generation beschreibt u.a. eine systemische und unternehmerische Ausrichtung, während die 2. Generation bereits die explizite Differenzierung von Management in operative, strategische und normative Aspekte aufzeigt. Die 3. Generation, als unmittelbarer Vorgänger des jetzigen Modells, zeigt den Folgenreichtum auf, welche Management und Organisation in ihrem Zusammenspiel mit der Umwelt als dynamische Prozesse haben.

Der vorliegende Sammelband vertieft bzw. konkretisiert die Aspekte der im vorangehenden Forschungsbericht¹ abgehandelten Thematik rund um den Code of Conduct als Instrument für die Unternehmenskommunikation. Durch die Auswahl der dem Thema entsprechenden Kapitel des St. Galler Management-Modells werden die früher erarbeiteten Ergebnisse in konzentrierter Form abgehandelt und können deutlich von ihren Fachbereichen abgetrennt werden. Der Band ist in vier eigenständige Kapitel unterteilt, welche die verschiedenen Aspekte abdecken.

Zusätzlich wird ein Beitrag für das Fachmagazin HOTELIER verfasst, welcher dazu beisteuern soll, der Leserschaft der Hotellerie-Branche aufzuzeigen, dass auch in diesem Geschäftszweig ein Code of Conduct unabdingbar ist. Dieser Artikel findet sich im vorliegenden Anhang und ist aufgrund der Beitragsart ein nichtwissenschaftlicher Text.

Sämtliche zitierten Internetadressen sind auf dem Stand vom 9. Januar 2016.

¹ Vgl. ARSIWALLA/KAELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Literaturverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
<u>1. Kapitel</u> Der Code of Conduct als Verbriefung der Corporate Governance im Unternehmen	1
1.1 Einführung	1
1.2 Corporate Governance als Begriff.....	1
1.3 Rechtliche Verortung eines Code of Conduct	2
1.4 Der Code of Conduct am Beispiel des ART DECO HOTEL MONTANA	4
1.5 Themenbereiche eines Code of Conduct.....	5
1.6 Abschliessende Erkenntnisse.....	7
<u>2. Kapitel</u> Der Code of Conduct als Unterstützung für das Management	8
2.1 Einführung	8
2.2 Aufgaben des Managements.....	8
2.3 Management im ART DECO HOTEL MONTANA.....	9
2.4 Unsicherheit im Geschäftsalltag.....	10
2.5 Die Unternehmenskultur.....	11
2.6 Die Unternehmenskultur im ART DECO HOTEL MONTANA.....	12
2.7 Funktion des DECO CODE für das Management.....	12
2.8 Abschliessende Erkenntnisse.....	13
<u>3. Kapitel</u> Die soziale Verantwortung im Code of Conduct: Das Human Capital - Wie kann sichergestellt werden, dass Worten Taten folgen?	14
3.1 Einführung	14
3.2 Werte und Kultur eines Unternehmens	15
3.3 Management in der Verantwortung.....	16
3.4 Grenzen, Risiken und Überforderung.....	19
3.5 Abschliessende Erkenntnisse.....	21

4. Kapitel	Geschäftsethik und der Umgang mit Korruption als Teilbereich eines Code of Conduct.....	23
4.1	Einführung.....	23
4.2	Begriffliche Erklärungsversuche	24
4.2.1	Geschäftsethik	24
4.2.2	Korruption	25
4.2.3	Verortung von Geschäftsethik und Korruption im neuen St. Galler Management-Modell	25
4.3	Korruption in der Schweiz.....	26
4.3.1	Bestechung – Korruption im öffentlichen und privaten Sektor	27
4.3.2	Aktive und passive Bestechung.....	27
4.3.3	Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme	28
4.3.4	Strafrechtliche Haftbarkeit	29
4.4	Korruption und Korruptionsbekämpfung in der Privatwirtschaft	29
4.4.1	Staatliche Regelungen.....	31
4.4.2	...und privatwirtschaftliche Compliance.....	32
4.5	Abschliessende Erkenntnisse.....	34
	Wahrheitserklärung.....	36
	Anhang: Fachbeitrag	37

Literaturverzeichnis

- ARSIWALLA TOBIAS/KAELIN PATRICIA/KERN PHILIPP/RÜTIMANN DENISE/SCHOCH CLAUDIA, Code of Conduct – Ein Instrument zur Kommunikation der Unternehmenswerte des ART DECO HOTEL MONTANA, nicht publizierter Forschungsbericht, Zürich 2015 (zit. ARSIWALLA/KAELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH).
- BECKER KATHARINA/HAUSER CHRISTIAN/KRONTHALER FRANZ, Korruptionsrisiken erfolgreich bekämpfen – Strategien für international tätige Unternehmen, Chur 2012 (zit. BECKER/HAUSER/KRONTHALER).
- BIEKER THOMAS/DYLLICK THOMAS, Nachhaltiges Wirtschaften aus managementorientierter Sicht, <<http://www.iwoe.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/iwoe/forschung%20nh/nh%20wirtschaften.pdf>> (zit. BIEKER/DYLLICK).
- BLUM PETRA, Mitarbeiter motivieren und Kunden begeistern, Ein Blick hinter die Kulissen erfolgreicher Unternehmen, Deutschland, 2014 (zit. BLUM).
- CHRISTEN MARKUS/FORRER DANIELA/TANNER CARMEN, Mitarbeiter wünschen sich mehr moralische Werte, 8. Mai 2014 (zit. CHRISTEN/FORRER/TANNER).
- DIETZFELBINGER DANIEL, Themen und Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Lernen aus der Krise, Bayern 2011 (zit. DIETZFELBINGER).
- ECONOMIESUISSE, revidierter Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code) vom 28. August 2014 (zit. SWISS CODE).
- ETHOS ENGAGEMENT PAPER, Verhaltenskodex, Inhalt und Umsetzung: Die Erwartungen der Anleger, Zürich 2013, www.ethosfund.ch (Berichte und Publikationen / Ethos Engagement Paper) (zit. ETHOS ENGAGEMENT PAPER).
- ETHOS, Korruptionsbekämpfung in der Schweiz – Studie zur Rechtsgrundlage und Praxis der kotierten Unternehmen, Zürich, 2011 (zit. ETHOS, KORRUPTION).
- ETHOS STUDIE, Best Practice der grössten in der Schweiz kotierten Unternehmen, März 2009, www.ethosfund.ch (Berichte und Publikationen / Umwelt und Sozialstudien / Archiv) (zit. ETHOS STUDIE).

- FREI MICHAEL, Moralisches Verhalten im Management von Banken, Erfolgsrezept oder Wunschenken, Masterarbeit im Rahmen des MAS Leadership & Management (9.10), 2012 (zit. FREI).
- GFELLER DIEGO R., Spielmanipulationen als Privatbestechung – Voraussetzungen und Folgen, in: Riedo Christof/Fiolka Gerhard/Gfeller Diego R. (Hrsg.), Liber Amicorum für Marcel Alexander Niggli – Von Lemuren, Igel und anderen strafrechtlichen Themen, Basel 2010 (zit. GFELLER).
- GIGER HANS, Unternehmerische Verantwortung – Gratwanderung zwischen Ethik und Gewinnstreben, in: SJZ 103/2007 (zit. GIGER).
- HAGER LUCAS./SCHINZ PHILIPP, Die Implementierung eines Code of Conduct im Unternehmen – Erstellung und arbeitsrechtliche Wirksamkeit, in 04.14 ZRFC, Risk, Fraud and Compliance, 9. Jahrgang (zit. HAGER/SCHINZ).
- HÄSSIG HANS R./STOFF ROLAND F., Die unsichtbare Unternehmenskultur, vom 14. November 2014, <<https://www.hrtoday.ch/article/die-unsichtbare-unternehmenskultur>> (zit. HÄSSIG/STOFF).
- HUNGENBERG HARALD, STRATEGISCHES MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN – ZIELE-PROZESSE-VERFAHREN, 5. AUFLAGE, WIESBADEN 2008 (zit. HUNGENBERG).
- JOSITSCH DANIEL, Das Schweizerische Korruptionsstrafrecht, Art. 322ter bis Art. 322octies StGB, Zürich/Basel/Genf 2004 (zit. JOSITSCH, KORRUPTIONSSTRAFRECHT).
- JOSITSCH DANIEL, Der Straftatbestand der Privatbestechung (Art. 4a i.V.m.23 UWG), in: sic! 12/2006 (zit. JOSITSCH, PRIVATBESTECHUNG).
- KOTTER JOHN P., To Create Healthy Urgency, Focus on a Big Opportunity, vom 21. Februar 2014, <<https://hbr.org/2014/02/to-create-healthy-urgency-focus-on-a-big-opportunity/>> (zit. KOTTER).
- LÖHR JÖRG, Zukunftsfaktor Unternehmenskultur – Warum gelebte Werte in den Unternehmen immer wichtiger werden, < <http://www.joerg-loehr.com/wissen/>> (zit. LÖHR).
- OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE, Neufassung von 2004 (zit. OECD PRINCIPLES).
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, Global Economic Crime Survey 2014 – Economic Crime: A Swiss Perspective, Zürich 2014 (zit. PWC).

QUIGLEY MARGARET, Gefürchtet oder geliebt? So händeln Sie das Fehlverhalten von Mitarbeitern, vom 23. Oktober 2015, <<http://www.experteer-blog.de/magazin/gefuerchtet-oder-geliebt-so-haendeln-sie-das-fehlverhalten-von-mitarbeitern/>> (zit. QUIGLEY).

RAUTENSTRAUCH THOMAS/HUNZIKER STEFAN, Der Code of Conduct – Richtig formuliert ein mächtiges Kontrollinstrument im Rahmen eines internen Kontrollsystems, WEKA-Publikation, undatiert (zit. RAUTENSTRAUCH/HUNZIKER).

RIEDER STEFAN, Whistleblowing als interne Risikokommunikation – Ausgestaltung eines unternehmensinternen Whistleblowing-System aus arbeits- und datenschutzrechtlicher Sicht, in: Müller Roland/Geiser Thomas (Hrsg.), Recht im privaten und öffentlichen Unternehmen, Bd. 2, Zürich/St. Gallen 2013 (zit. RIEDER).

ROTH MONIKA, Der Code of Conduct: Schmuckstück oder Sinnstifter?, in: HR Today 7,8/2009 (zit. ROTH).

RÜEGG-STÜRM JOHANNES/GRAND SIMON, Das St. Galler Management-Modell, 4. Generation – Einführung, Bern 2014 (zit. RÜEGG/GRAND).

RÜEGG-STÜRM JOHANNES/GRAND SIMON, Die Zukunft des St. Galler Management-Modells – Ein Werkstattbericht, in: Impact Management, Ausgabe 6, Dezember 2013 (zit. RÜEGG/GRAND, DIE ZUKUNFT DES ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS).

SCHAUMANN PHILIPP, Business Ethik: Was ist Business Ethik? Artikel vom 15. April 2015, <http://sicherheitskultur.at/business_ethik.htm> (zit. SCHAUMANN).

SCHISTER ROMAN/WALKER MARISA, Virtuelle Generalversammlung, Zulässigkeit, Chancen und Risiken einer Modernisierung, in: Brändli Sandra/Schister Roman/Tamó Aurelia (Hrsg.), Schriften der Assistierenden der Universität St. Gallen (HSG), Multinationale Unternehmen und Institutionen im Wandel – Herausforderungen für Wirtschaft, Recht und Gesellschaft, Bd. 8, Bern 2013 (zit. SCHISTER/WALKER).

SCHMALHARDT HERBERT, Korruption als unternehmerisches Risiko, in: Keuper Frank/Neumann Fritz (Hrsg.), Governance, Risk Management und Compliance – Innovative Konzepte und Strategien, Berlin 2010 (zit. SCHMALHARDT).

SCHÖMANN ISABELLE/SOBCZAK ANDRÉ/VOSS ECKHARD/WILKE PETER, Der Einfluss von Codes of Conduct und Internationalen Rahmenvereinbarungen auf die soziale Regulierung in Unterneh-

men, Europäisches Gewerkschaftsinstitut für Forschung, Bildung und Arbeits- und Gesundheitsschutz, Brüssel 2008 (zit. SCHÖMANN/SOBCZAK/VOSS/WILKE).

SIX, Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) vom 1. September 2014 (zit. SIX RICHTLINIE).

STAATSSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT SECO, Korruption vermeiden – Hinweise für im Ausland tätige Schweizer Unternehmen, 2. Aufl., Bern 2008 (zit. SECO).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, Bribe Payers Index Report 2011, Berlin 2011 (zit. BPI).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (SCHWEIZ), Geschäftsgrundsätze für die Bekämpfung von Korruption, Ausgabe für kleine und mittlere Unternehmen, Bern 2010 (zit. TI, GESCHÄFTSGRUNDSÄTZE).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (SCHWEIZ), Korruption in der Schweiz – Einführung in die Rechtsgrundlagen und Risikobereiche, Bern 2015 (zit. TI, EINFÜHRUNG).

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (SCHWEIZ), Korruption und Korruptionsbekämpfung in der Schweiz – Eine Übersicht, Bern 2013 (zit. TI, ÜBERSICHT).

ZEHNDER MARTINA, Erfahrungen mit einem webbasierten Whistleblowing-Prozess, in: ST 9/12 (zit. ZEHNDER).

ZÜND ANDRÉ, Wirtschaftsethik und Wirtschaftsprüfung – Der Prüfer als moralischer Akteur, in: ST 1-2/05 (zit. ZÜND).

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
f. / ff.	Folgende
Fn.	Fussnote
Hrsg.	Herausgeber
HSLU	Hochschule Luzern
lit.	litera = Buchstabe
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development = Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), vom 30. März 1911 (Stand am 1. Januar 2016), SR 220
S.	Seite
SJZ	Schweizerische Juristen-Zeitung
sog.	sogenannt
SR	Systematische Rechtssammlung
ST	Schweizer Treuhänder
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937 (Stand am 1. Januar 2016), SR 311.0
TI	Transparency International
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
UWG	Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vom 19. Dezember 1986 (Stand am 31. Dezember 2015), SR 241
vgl.	vergleiche
zit.	zitiert
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenspiel von Organisation und Umwelt aus Sicht des neuen St. Galler Management-Modells, vgl. RÜEGG/GRAND.....	5
Abbildung 2: Themenbereiche eines Code of Conduct gemäss ETHOS ENGAGEMENT PAPER	6
Abbildung 3: St. Galler Management-Modell als Praxis in drei Auflösungsebenen, vgl. RÜEGG/GRAND	8
Abbildung 4: Modell der Unternehmenskultur nach SCHEIN, HUNGERBERG, S. 40.....	11
Abbildung 5: Unternehmenskultur besser verstehen, HÄSSIG/STOFF, S. 1	18

3. Kapitel

Die soziale Verantwortung im Code of Conduct: Das Human Capital - Wie kann sichergestellt werden, dass Worten Taten folgen?

Der erste Schritt zu einem wirksamen und nachhaltigen Ethikmanagement ist ein Code of Conduct. Denn dieser leistet einen bedeutenden Beitrag zur Kommunikation der Unternehmenswerte und -kultur. Er versteht sich als ein Teilprozess, der dazu dient, die Werte eines Unternehmens zu verinnerlichen, mitzuteilen und deren Verwirklichung zu erleichtern.⁴⁰ Der geschäftliche Alltag eines typischen Unternehmens ist von Anspruchsgruppen, wie u.a. die eigenen Mitarbeitenden, Lieferanten, Konkurrenten und der Umwelt geprägt.⁴¹ Hierzu dient der Code of Conduct, indem er Massstäbe für ein einwandfreies soziales Verhalten und Handeln im geschäftlichen Alltag festlegt.⁴² Er hat jedoch seine Grenzen: Ein Code of Conduct dient als Kontrollinstrument und nicht als Steuerungsinstrument. Hier liegt nämlich die grosse Gefahr für Unternehmen, in eine falsche Richtung zu steuern, wie in der Folge erläutert wird.⁴³

3.1 Einführung

In den letzten Jahren führten nationale wie auch multinationale Unternehmen vermehrt einen Code of Conduct ein. Welche Faktoren führten zu dieser neusten Entwicklung? Die Antwort auf diese Frage liegt auf der Hand: Dies geschah auf zunehmenden Druck von Arbeitnehmenden, nichtstaatlichen Organisationen und negativen Pressemitteilungen, welche Unternehmen dazu veranlassen, nach neuen Möglichkeiten zu suchen, um Risiken, wie die des Reputationsverlustes oder allfälligen Schadenersatzklagen, abzuwenden. Zudem erweist sich der Code of Conduct häufig als hilfreiches Vertrauensstat der Unternehmen gegenüber ihren Interessensgruppen.⁴⁴ Der Hauptzweck für ein Unternehmen einen Code of Conduct zu erstellen und zu implementieren besteht darin, eine Leitplanke für die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden, wie auch für die restlichen Anspruchsgruppen zu schaffen.⁴⁵ Zusätzlich dient der Code of Conduct dazu, die vom Unternehmen gewählten und kommunizierten Werte einzuhalten. Im engeren Sinne gilt es darzulegen, wie sich das Unternehmen und damit auch die einzelnen, am Wertschöpfungsprozess Beteiligten zu verhalten haben, bzw. was zu unterlassen ist. Diese Leitplanken enthalten u.a. Regeln, die über die gesetzlichen

⁴⁰ ROTH MONIKA, S. 15f.

⁴¹ RÜEGG-STÜRM/GRAND, S.22.

⁴² RAUTENSTRAUCH/HUNZIKER, S.4.

⁴³ BLUM, S.156.

⁴⁴ SCHÖMANN/SOBCZAK/VOSS/WILKE, S. 15f.

⁴⁵ Siehe Fn. 41.

Vorgaben hinausgehen. Um sicherzustellen, dass diese erhöhten Wertansprüche im Alltag beachtet und eingehalten werden, ist die Erstellung und Implementierung des Code of Conduct sorgfältig und gründlich zu planen sowie schrittweise umzusetzen.⁴⁶ Die Thematik *Erstellung und Implementierung eines Code of Conduct* gewinnt zudem an Komplexität, weil ein Unternehmen nicht nur die Interessen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen hat, sondern auch die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen befriedigen muss, wie das neue St. Galler Management-Modell eindrücklich zeigt.⁴⁷ Im neuen St. Galler Management-Modell wird beschrieben, dass Unternehmen immer wieder durch einen Komplexitätsüberschuss herausgefordert werden, welcher die Stabilität in Frage stellen kann. Vom Management wird erwartet, dass neue Herausforderungen mit Offenheit und innovativer Tatkraft sowie mit über die Situation hinausgehender Mitreflexion angegangen werden. Dies, um die Weiterentwicklung und volle Ausschöpfung eines Unternehmenspotentials sicherstellen zu können.⁴⁸ Diese Anforderungen an das Management können analog zur Erstellung und Implementierung eines Code of Conduct angewendet werden.

3.2 Werte und Kultur eines Unternehmens

Das Thema *Wertorientierung* wird in der Wirtschaftswelt immer brisanter, insbesondere durch die verschiedenen Wirtschaftsskandale. Warum sind Werte für die Wirtschaft überhaupt interessant? Sie widerspiegeln die Kultur eines Unternehmens, welche wiederum das Verhalten der Mitarbeitenden prägt.⁴⁹

Im neuen St. Galler Management-Modell sind Werte und Kultur ebenfalls Schlüsselbegriffe. Unternehmenskultur bezeichnet die impliziten, hintergründigen Strukturen eines Unternehmens. U.a. gehören Werte, Normen, Einstellungen und Argumentationsmuster dazu.⁵⁰ Das bedeutet, Werte und Normen steuern das Denken, die Wahrnehmung und das Problemverhalten der Mitarbeitenden. Zudem hilft die Unternehmenskultur den Mitarbeitenden, den Sinn und Zweck des Unternehmens näher zu bringen, um sich damit zu identifizieren. In der Unternehmenskultur sind Erfahrungen aus der Vergangenheit verankert, welche als Vorlage dafür dienen, wie auf neue Herausforderungen

⁴⁶ ETHOS ENGAGEMENT PAPER, S. 6 f.

⁴⁷ FREI, S. 10.

⁴⁸ RÜEGG-STÜRM/GRAND, Die Zukunft des St. Galler Management-Modells, S. 6 ff.

⁴⁹ CHRISTEN/FORRER/TANNER, S. 1.

⁵⁰ RÜEGG-STÜRM/GRAND, S. 22 f.

reagiert wird. Die Unternehmenskultur ist die Leitplanke, aus welcher Führungskräfte ihre passenden Strategien und Strukturen ableiten.⁵¹

Will ein Unternehmen erfolgreich sein, kann die Kultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor darstellen. Eine Kultur kann von anderen Unternehmen nur sehr schwer kopiert werden, was aus innovativer Hinsicht ein Triumph darstellen kann. Für das Management ist es jedoch eine grosse Herausforderung auf eine Unternehmenskultur einzuwirken, da diese im Gegensatz zur formalen Organisationsstrukturen unbewusst und organisch in der Verhaltens- sowie Denkweise der Mitarbeitenden verankert ist. Das neue St. Galler Management-Modell dient dazu, die aktuelle Management-Praxis kritisch zu hinterfragen, neue Sichtweisen zu entwickeln und somit die Handlungsspielräume für die organisationale Wertschöpfung des Unternehmens zu erweitern.⁵²

Das Beispiel des Forschungsprojektes der Studierenden des Masterstudiengangs Management and Law der ZHAW/HSLU verdeutlicht die Wichtigkeit von Werten und einer positiven Unternehmenskultur. Die sechs Werte, *Emotionen, Lebendigkeit, Natürlichkeit, Ehrlichkeit* und *Begeisterung und Innovation* tragen essentiell zum Erfolg des Luzerner ART DECO HOTEL MONTANA bei. Diese Werte werden im Arbeitsalltag durch die Vorgesetzten wie auch durch die Mitarbeitenden getragen und prägen die Unternehmenskultur massgeblich.⁵³ Die Unternehmenskultur wird hier von den Führungskräften sowie den Mitarbeitenden gleichermaßen als sehr angenehm, kollegial, freundlich und mit einem grossen Spielraum für Eigeninitiative und Innovation angesehen.⁵⁴ Eine gute Unternehmenskultur, wie es das Praxisbeispiel des ART DECO HOTEL MONTANA zeigt, bildet die Grundlage für eine positive und gelebte Unternehmensethik. Eine vorbildlich gelebte Unternehmensethik ist wiederum das Fundament für eine erfolgreiche Ausarbeitung und Implementierung eines Code of Conduct in einem Unternehmen.⁵⁵

3.3 Management in der Verantwortung

Eine Unternehmenskultur beginnt mit der Gründung eines Unternehmens. Der Gründer, die ersten Vorgesetzten und die Mitarbeitenden erschaffen das kulturelle Fundament. Unbewusst wird die Unternehmensgeschichte den neuen Mitarbeitenden überliefert. Dies kann in Form von Traditionen, Ritualen, aber auch in Form von Leitsätzen, Anekdoten oder Zitaten geschehen. Eine Unternehmenskultur ist

⁵¹ BIEKER/DYLLICK, S. 96.

⁵² RUEGG-STÜRM/GRAND, S. 22 f.

⁵³ ARSIWALLA/KÄELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH, S. 2.

⁵⁴ ARSIWALLA/KÄELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH, S. 20 ff.

⁵⁵ SCHAUMANN, S. 1 f.

jedoch nicht statisch. So wie sich die Welt, Märkte, Menschen und auch Produkte verändern, unterliegt auch die Unternehmenskultur einem steten Wandel.⁵⁶ Jeder Mensch hat seine eigenen Werte, eine Mischung aus Herausforderung, Geld, Reputation und Privatleben. Mitarbeitende mit verschiedenen Werteprägungen und eigenen Lebenserfahrungen versuchen ein gemeinsames Ziel im Unternehmen zu erreichen. Das metaphorisch gesprochene „am gleichen Strang ziehen“ hört sich einfacher an als getan. Für eine gute und nachhaltige Unternehmenskultur stehen die Vorgesetzten ganz besonders in der Verantwortung. Kultur ist Sache der Führungskräfte und ist eine Aufgabe, welche nicht delegiert werden kann. Es ist die unabdingbare Aufgabe eines Managers, über die essentiellen Werte für den Unternehmenserfolg und seiner Mitarbeitenden nachzudenken, diese zu strukturieren und durchzusetzen.⁵⁷ Schliesslich sind es die Manager, welche die Rahmenbedingungen des Arbeitens und die Art der Kommunikation vorgeben.⁵⁸ Führungskräfte müssen ihre Mitarbeitenden nicht durch blossе Worte, sondern auch durch Taten inspirieren.⁵⁹ Das Wissen der Manager muss gemäss dem neuen St. Galler Management-Modell in Form von *Frameworks*, *Modellen* und *Beispielen* übersetzt werden. Dies ist notwendig, da die Handlungslogik von Mitarbeitenden nicht zwingend mit denen des Unternehmens kompatibel ist.⁶⁰ Gemäss *KOTTER* können Mitarbeitende durch *chancenorientierten Druck*⁶¹ inspiriert werden, indem diese zu einer effektiven und nachhaltigen Handlungsweise motiviert werden.⁶² Eine Führungskraft kann eine angenehme und respektvolle Unternehmenskultur unterstützen, indem sie Erwartungshaltungen klärt und wünschenswerte Ergebnisse von Mitarbeitenden belohnt. Mitarbeitende, die sich in ihrem Handeln bestärkt fühlen, sind eher motiviert und versuchen, die für den Unternehmenserfolg wichtigen Werte zu erreichen und zu leben.⁶³

Führungskräfte müssen langfristig in eine Unternehmenskultur investieren, da die Entwicklung dieser ein dynamischer Prozess ist. Die ausformulierten Werte und Ziele müssen auf allen Hierarchien und in allen Abteilungen mit Leben gefüllt und in den Köpfen der Mitarbeitenden nachhaltig veran-

⁵⁶ LÖHR, S. 2.

⁵⁷ HÄSSIG/STOFF, S. 1.

⁵⁸ LÖHR, S. 2.

⁵⁹ LÖHR, S. 2. Vgl. Fn. 48.

⁶⁰ RÜEGG-STURM/GRAND, S. 72.

⁶¹ Es existieren zwei verschiedene Arten von Druck, die sich in einem Unternehmen sehr schnell ausbreiten können. Die eine erwächst aus Angst oder Nervosität und erzeugt Panik. Die andere entsteht durch große Chancen und kann eine positive Dynamik erzeugen. Um neue Strategien implementieren und echte Veränderungen bewirken zu können, müssen Sie dafür sorgen, dass in Ihrem Unternehmen die letztere Art von Druck vorherrscht, vgl. KOTTER, S. 1.

⁶² KOTTER, S. 1.

⁶³ QUIGLEY, S. 1.

kert werden. Nur so können langfristig Früchte getragen werden.⁶⁴ Die Vorbildfunktion des höheren Managements ist dabei ein wichtiger Aspekt. Die Manager setzen die Regeln und Leitplanken, auch wenn nicht alles in schriftlicher Form vorzufinden ist. Zielvereinbarungen und Bonuspläne können zum Beispiel die Mitarbeitenden dahingehend beeinflussen, welche Werte nun als die Wichtigsten angesehen werden müssen. In diese Kategorie fallen auch Aufstiegsmöglichkeiten, Belohnungssysteme, Sanktionen und Ansprachen des Managements sowie auch die Gerüchteküche über das Managementverhalten.⁶⁵

Die folgenden sieben Fragen sollen dabei helfen eine Unternehmenskultur besser zu verstehen und die Handlungen der Organisation nachvollziehen zu können.⁶⁶	
1. Was machen wir?	Benennen der Ziele, in qualitativer und quantitativer Hinsicht
2. Wie machen wir es?	Erkennen und Entwickeln der Fähigkeiten und Eigenheiten
3. Warum machen wir es?	Verstehen und Beschreiben des Sinn und Zweckes
4. Wer macht was?	Verstehen der Organisation und Struktur
5. Wer sind wir?	Individualitäten zu Gemeinsamkeiten führen
6. Wer glauben wir, sein zu wollen?	Verstehen der Vision und Strategie
7. Woran erkennt man unser Handeln?	Benennen und Erkennen der Einzigartigkeit

Abbildung 5: Unternehmenskultur besser verstehen, HÄSSIG/STOFF, S. 1

Diese Voraussetzungen des gemeinsamen Werteverständnisses sind notwendig, damit Mitarbeitende sich für die erstrebten Werte engagieren. Nur wenn die Mitarbeitenden den Sinn und Zweck des

⁶⁴ LÖHR, S. 2.

⁶⁵ SCHAUMANN, S. 2.

⁶⁶ HÄSSIG/STOFF, S. 1.

Unternehmens verstehen und sich damit nachvollziehbar identifizieren können, kann eine gute und nachhaltige Unternehmenskultur entstehen.⁶⁷

Das ART DECO HOTEL MONTANA dient als interessantes Praxisbeispiel, das aufzeigt, dass ein gemeinsam gelebtes Werteverständnis zu einem guten und angenehmen Betriebsklima führt. Letzteres bewirkt wiederum eine positive und nachhaltige Unternehmenskultur.⁶⁸ Für die Wirksamkeit eines Code of Conduct ist es entscheidend, dass die Unternehmenskultur verstanden, von den Führungskräften vorgelebt und von den Mitarbeitenden akzeptiert wird.⁶⁹ Die Auswertung der Einzelinterviews mit den Führungskräften und die Gruppeninterviews mit den Mitarbeitenden haben gezeigt, dass sich die Wahrnehmung über die intern definierten Werte *Emotionen, Lebendigkeit, Natürlichkeit, Ehrlichkeit, Begeisterung und Innovation* und die Empfindung über die Unternehmenskultur der Mitarbeitenden mit derjenigen der Führungskräfte im Grossen und Ganzen deckt. Das lässt darauf schliessen, dass die oben genannten Werte vom Management auch entsprechend vorgelebt werden. Das Wahrnehmen der Vorbildfunktion der Führungskräfte im ART DECO HOTEL MONTANA scheint generell eine grosse Stärke zu sein. Diese Erkenntnisse decken sich ebenfalls mit den diversen informellen Gesprächen sowie persönlichen Eindrücken, welche die Studierenden bei zahlreichen Besuchen des ART DECO HOTEL MONTANA gewinnen konnten.

3.4 Grenzen, Risiken und Überforderung

Der Code of Conduct ist ein Kontrollinstrument. Managementabteilungen missverstehen einen Code of Conduct oftmals als Steuerungsinstrument. (Neue) gelebte Werte und Kultur können durch dessen Erstellung nicht erzeugt werden.⁷⁰ Eine bestehende Unternehmenskultur zu ändern ist nicht unmöglich, jedoch nicht einfach und kann vor allem nicht rasch geschehen. Sie entsteht wie oben beschrieben durch Erfahrungsaufbau und benötigt somit neue Erfahrungen und Ansichten, um die Kultur weiterentwickeln zu können. Hier spielen das Verhalten, die Kommunikation und die Vorbildfunktion der Führungskräfte eine zentrale Rolle. Das Management sendet die entscheidenden Signale aus und setzt verhaltensrelevante Anreize.⁷¹ Mitarbeitende sowie Führungskräfte empfinden ihre Unternehmenskultur entweder als angenehm oder unangenehm. Bei einer unangenehmen Empfindung reagieren Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedlich. Führungskräfte halten sich dann üblicherweise zurück, während Mitarbeitende ihren Frust direkt oder indirekt zeigen und eine

⁶⁷ HÄSSIG/STOFF, S. 1.

⁶⁸ ARSIWALLA /KAELIN/KERN/RÜTIMANN/SCHOCH, S. 36.

⁶⁹ HAGER/SCHINZ, S. 159.

⁷⁰ BLUM, S.156.

⁷¹ BIEKER/DYLLICK, S.97.

Orientierung bei ihren Führungskräften suchen. Hierbei ist wichtig, dass diese ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, da ansonsten Folgen wie Stagnation, Unsicherheit und Verslossenheit gegenüber neuen Entwicklungen und Lernprozessen eintreten können.⁷²

Das neue St. Galler Management-Modell veranschaulicht, dass Entscheidungen, die vom Management eines Unternehmens getragen werden müssen, zu Zielkonflikten innerhalb der Anspruchsgruppen führen können. Eine Entscheidung zugunsten der Mitarbeitenden kann zum Beispiel zu Lasten der Umwelt erfolgen. Dies führt möglicherweise zur Beeinflussung des moralischen Verhaltens der Führungskräfte, was wiederum einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben kann.⁷³ Ein solcher Ethik-Konflikt äussert sich dahingehend, dass unabhängig davon, wie die Führungskräfte entscheiden, eine der Anspruchsgruppen über diese Entscheidung unzufrieden sein wird. In diesem Fall ist es wichtig, dass Unternehmen eine konsistente Vorgehensweise bei der Konfliktbewältigung haben. Nur so können die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeitenden richtig wahrnehmen.⁷⁴

Damit eine nachhaltige und angenehme Unternehmenskultur entstehen kann, braucht es mitarbeiterbezogene Führungsprozesse. Es genügt nicht, wenn sich die Manager nach dem *Top-Down-Prinzip* engagieren, die Unterstützung durch die Mitarbeitenden (*Bottum-Up-Prinzip*) jedoch ausbleibt.⁷⁵ Das beinhaltet, dass die Führungskräfte nachhaltigkeitsorientierte Werte und Prinzipien sowie die daraus abgeleiteten Normen konsequent vorleben müssen und auch ihren Mitarbeitenden Eigenverantwortung zugestehen.⁷⁶

Trotz dieser Erkenntnis wird oftmals versucht, den Code of Conduct als Steuerungsinstrument einzusetzen. Bspw. werden Unternehmen gekauft, Firmenfusionen oder Expansionen getätigt und daraus neue Unternehmensstrukturen aufgestellt. Bestehende und neue Mitarbeitende sollen sich an dieses neue, aufgezwungene Wertegerüst anpassen, zu welchem sie jedoch keine Verbindung haben. Diese Verbindung respektive Anpassung kann nicht per *Knopfdruck* erzeugt werden. Daher ist davon abzusehen, den Code of Conduct ausschliesslich per E-Mail an alle Mitarbeitende zu versenden, in Buchform abzugeben oder entsprechende Plakate an den Wänden der Unternehmen anzubringen. Die erhoffte Wirkung wird auf diese Weise ausbleiben. Inhaltlich gesehen, ist ein Code of

⁷² HÄSSIG/STOFF, S.1.

⁷³ FREL, S. 11.

⁷⁴ SCHAUMANN, S. 1 f.

⁷⁵ BIEKER/DYLLICK, S.98.

⁷⁶ RÜEGG-STÜRM/GRAND, S.22f.; siehe auch BIEKER/DYLLICK, S. 99; LÖHR, S. 2.

Conduct ein Sammelband von Verhaltensregeln, sozialer Verantwortung eines Unternehmens und Bekenntnissen sowie Aussagen über die Mission und Vision. Wenn die Mitarbeitenden nicht an gelebte Werte anknüpfen können, wird der Code of Conduct ignoriert. Im schlimmsten Fall können neue (autoritäre) Verhaltensregeln das Gegenteil des eigentlichen Ziels des Code of Conduct bewirken.⁷⁷ Dementsprechend muss die Ausarbeitung und Implementierung eines Code of Conduct gut überlegt sein – eine unbedachte Vorgehensweise kann das Unternehmen in vielerlei Hinsicht schädigen. Strafzahlungen, negative Reputationen oder der Ausschluss von Ausschreibungen können Folgen sein, welche jedes Unternehmen verhindern sollte.⁷⁸

Der Auftrag des ART DECO HOTEL MONTANA an die Studierenden des Masterstudiengangs Management and Law der ZHAW/HSLU lautete, einen individuell gestalteten Code of Conduct für interne sowie externe Zwecke zu erstellen, welcher den *Spirit* des Hotels wiedergibt. Bei der Umsetzung war es unabdingbar, dass das Produkt einerseits auf den neustens Stand eines klassischen (rechtlichen) Code of Conduct gebracht wird und andererseits die Bedürfnisse sämtlicher Anspruchsgruppen berücksichtigt. Das Ziel wurde erreicht und der Code of Conduct bildet eine nützliche Grundlage für eine weitere Marketingstrategie für das ART DECO HOTEL MONTANA. Der Schritt der Implementation ist bereits in Planung.

3.5 Abschliessende Erkenntnisse

Werte, Prinzipien und Normen sind weiche Faktoren und können deshalb nur schwierig überprüft werden. Nur mit erheblichem Aufwand und einem spezifischen Wissen lassen sich solche Werte in Zahlen quantifizieren. Deshalb lassen oftmals nur öffentlich gewordene Skandale solche nicht gelebten Werte ans Tageslicht kommen. Es gibt zahlreiche Unternehmen, welche soziale Verantwortung versprechen und trotzdem werden Missstände aufgedeckt. Die richtige Etablierung eines Code of Conduct ist von grosser und zentraler Bedeutung und kann unter Einbezug des neuen St. Galler Management-Modells gesteuert werden. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion, nachhaltigkeitsorientierte Werte und Prinzipien ihren Mitarbeitenden konsequent vorzuleben. Gelingt dies nicht, kann dies enorme Kollateralschäden auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden und Führungskraft nach sich ziehen sowie ein Unternehmen in Verruf bringen.

Werden die Werte eines Unternehmens von ihren Mitarbeitenden gelebt, wie dies bei dem herangezogenen Praxisbeispiel des ART DECO HOTEL MONTANA der Fall ist, kann es für ein Unter-

⁷⁷ BLUM, S.156.

⁷⁸ HAGER/SCHINZ, S.160.

nehmen sinnvoll und zielführend sein, ihren ethischen Kompass in einen Code of Conduct einzubetten. Dieses Instrument dient u.a. dazu, die Werte greifbar und sichtbar zu machen. Eine gut definierte und auch wirklich gelebte Unternehmensethik fördert die Wirksamkeit eines Code of Conduct, welcher zentrale Themen im Bereich Wirtschaftsethik abdeckt. Der Code of Conduct dient als ein Kontrollinstrument und nicht als Steuerungsinstrument. Die wohlformulierten Worte eines jeden Code of Conduct können nur in Taten umgesetzt werden, wenn die Führungskräfte diese vorleben und alle Mitarbeitenden am selben Strang ziehen.