

Die Erwartungskaskade Gesellschaft-Unternehmen-Mitarbeiter

Trends zur verantwortungsbewussten Unternehmensführung und -aufsicht

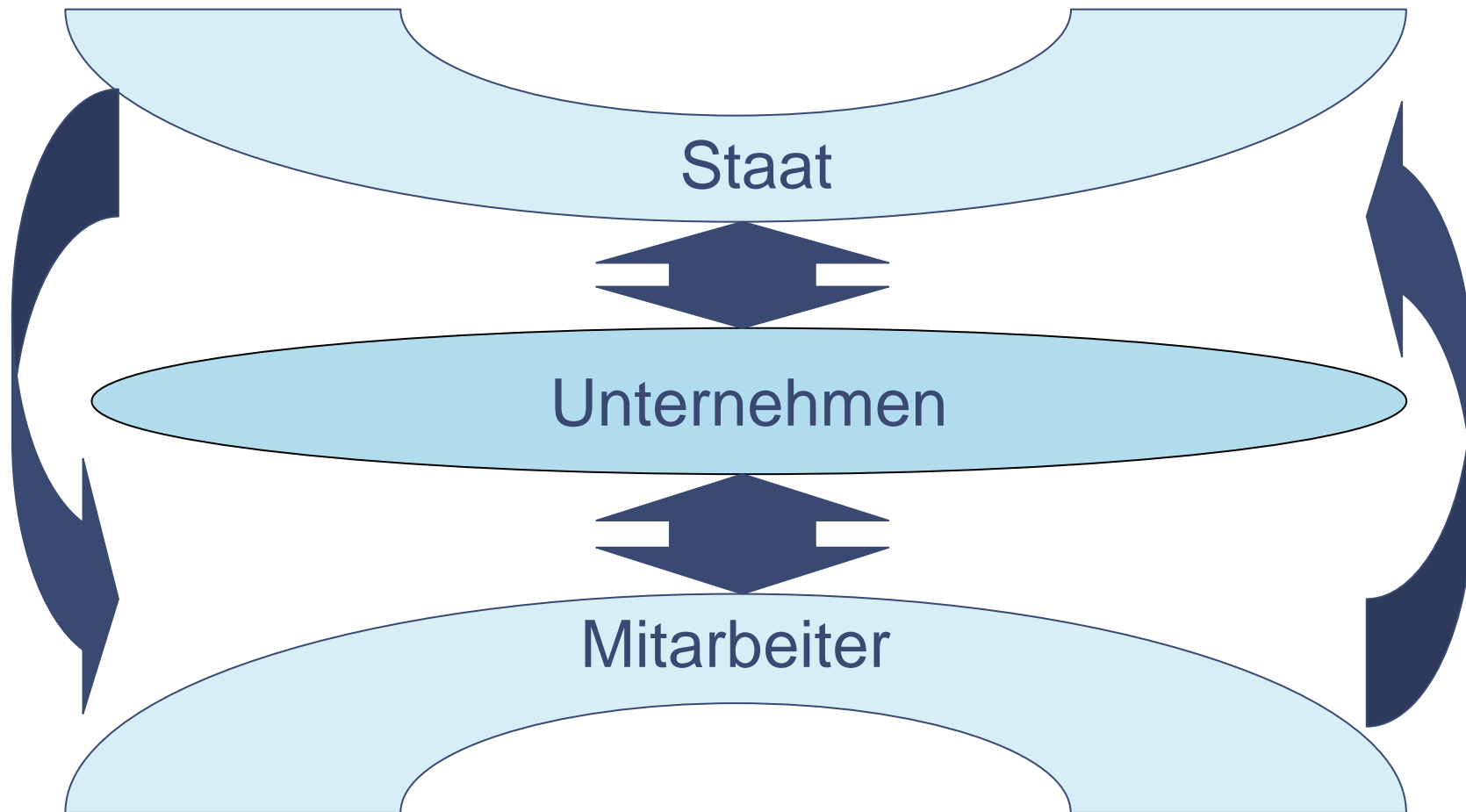
Gesellschaft CH-Q Herbsttagung

20. November 2009

PricewaterhouseCoopers

- Drei Bereiche
 - Wirtschaftsprüfung
 - Steuer- und Rechtsberatung
 - Wirtschafts**beratung**
- „**GRC**“
 - Governance
 - Risk
 - Compliance
 - Sustainability / Nachhaltigkeit
 - Investigations
- Weltweit und CH-weit führend
 - 163.000 Mitarbeiter weltweit / 2.700 Mitarbeiter in CH
 - Anspruch auf „Thought leadership“

Beteiligte / Stakeholder



Trends/Phänomene in der (Medien-) Wahrnehmung

- **Gesellschaft / Staat**
 - Indifferenz dem Bürger gegenüber
 - Zulassen von sozialer Ungerechtigkeit; „Turbokapitalismus“
 - Übermäßige Bürokratisierung
 - **Unternehmen**
 - Ungezügelter Profit-Gier
 - Optimierung / Verschlinkung um jeden Preis
 - Verantwortungslosigkeit
 - **Mitarbeiter**
 - Egoismus / blinde Karriereorientierung / Gier / Mobbing
 - Burnout / Psychische Erkrankungen
- Gibt es hier **Zusammenhänge**?
- Gibt es **gegenläufige** Tendenzen und Bestrebungen?
- Wie wirkt sich das auf die **Berufswahl** und –findung aus?

Erwartung Staat → Unternehmen

- Primär / klassisch: **Steuern** zahlen
- **Rechtmässigkeit**
 - Verhinderung von Korruption und Wettbewerbsschädigung
 - Arbeitsschutz
 - Unternehmen können per se strafbar sein (in 2003 Einführung Art. 100 quater StGB)
- **Transparenz**
 - Rechnungslegung
 - Berichterstattung / Kontrollen z.B. zum Arbeitsschutz
- Effizientes Handhaben von **Risiken**
 - Z.B. Meldung/Vermeidung bestimmter Finanz-Produkte
 - Umwelt-Regulierung, z.B. CO2

Erwartung Staat → Unternehmen (2)

- **Verantwortung** des Management
 - Effiziente Organisation und angemessene Kontrolle
 - Persönliche Haftung bei Verfehlungen
- Engagement als „**Corporate Citizen**“
 - „Mehr als Steuern“
 - Aktive Rolle in der Ausbildung
 - Sponsoring dort, wo der Staat sich zurückzieht, z.B. Kultur- und Bildungsinstitutionen

Phänomen: Whistleblowing

- **Begriff:**
 - Personen melden Verfehlungen im Unternehmen
 - Empfänger:
 - Direkt an staatliche Stellen
 - Medien
 - Speziell eingerichtete Stelle im Unternehmen, z.B. Ombudsman
- **Wahrnehmung/Handhabung USA:**
 - **Positive** Wahrnehmung, „Schutz der Gesellschaft“
 - Gesetze **fördern/belohnen** das Whistleblowing, z.B. prozentuale Beteiligung an Bussgeldern
 - Beispiele:
 - Erin Brockovich, Filmheldin (Julia Roberts);
 - „USA rufen zum Verpetzen auf - Der frühere UBS-Banker Bradley Birkenfeld ist der wichtigste Whistleblower, den die Finanzbranche je hervorgebracht hat“ („20Minuten“, 15.10.2009)

Phänomen: Whistleblowing (2)

- Wahrnehmung / Handhabung **Schweiz** / EU:
 - **Negative** Wahrnehmung
 - Oft **Entlassung**: „Migros feuert Whistleblower“, „Blick“ vom 8.11.2009)
 - Vorwurf: **Illoyalität**
 - Gesetzgebungs- Bestrebungen zum Schutz von Whistleblowern
- **Tendenz**:
 - Mitarbeiter ist nicht nur dem Unternehmen verpflichtet
 - Das Gemeinwohl steht höher
 - Eingriffe in die Arbeitsplatz-Loyalität sind erlaubt
- **Risiko**:
 - „Spitzel“- und Misstrauens-Kultur im Unternehmen wird gefördert
 - Missbrauch durch Querulanten und für „persönliche Abrechnungen“

Erwartung Mitarbeiter → Unternehmen

- **Lohnzahlung**
- Individuelle **Anerkennung**/Förderung
- Entertainment
 - Z.B. Google-Büros in Zürich als Kreativ-Spielplatz gestaltet
- **Sinngebung**
 - Gewährleistung eines guten und stabilen sozialen Umfelds
 - „Proud to work here“
 - Keine Skandale / Schädigungen; keine „Gier“
 - Guter Ruf z.B. im Umwelt-Engagement

→ Unternehmen investieren zunehmend in „**Nachhaltigkeit**“

„Nachhaltigkeit“

- Funktionieren von (Wirtschafts-) Systemen **auf lange Sicht**
- „**Tripple Bottom Line**“
 - Ökonomie
 - Ökologie
 - Mensch
- Z.B. **Bonus**-Regelungen
 - nach G20-Gipfel längerfristige Staffelung / Auszahlung
 - auch Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialperformance

Zwischenbilanz

- Unternehmen sind einer zunehmenden **Erwartungshaltung** ausgesetzt
- Der **Staat** setzt auf Unternehmen als Träger gesellschaftlicher Verantwortung
- Die **Mitarbeiter** erwarten von den Unternehmen mehr als nur „Arbeits-Platz“
- Wie gehen die Unternehmen damit um?

Treiber von Veränderung

- **Gesetzlicher Zwang**
 - Nationale Regeln
 - Internationale Konventionen, z.B. Sozial-Charta des Europarats
- **Externe Stakeholder**
 - Aktionäre; z.B. Ethical Investors, Ethos (Pensionskassen)
 - Fremdkapitalgeber; z.B. Risiko-Matrix, DJSI, Risk Management
- **Moralische Einsicht** beim Top Management
- **Wirtschaftliche Überzeugung!**

Gestalter von Veränderung

- **Existierendes** Top Management
 - mit Begriffen/Tendenzen oft überfordert
 - **Neue** Führungskräfte/Mitarbeiter
 - Integrität immer gegeben?
 - Management ist oft **überfordert**
 - Forderungen an die Mitarbeiter werden oft nicht vorgelebt (kein „**walk your talk**“)
 - Der „**tone at the top**“ ist oft nicht einheitlich
 - Wenn ein Mitarbeiter konkrete Situationen anspricht/einfordert, bekommt er oft keine nachvollziehbare Reaktion
- **Beratungsbedarf!**

Umsetzung: Governance / Compliance

- **Ziele:**
 - Jeder Mitarbeiter weiss, welche **Regeln** auf sein Handeln anwendbar sind
 - Entscheidungen werden auf der **richtigen Ebene** getroffen
 - Die Entscheider können die **Konsequenzen** richtig einschätzen
 - Die **Verantwortung** für Fehl-Entscheidungen wird eindeutig zugewiesen
- **Instrumente:**
 - **Werte** definieren
 - **Verhaltenskodex** / Code of Conduct
 - **Schulungen**, Kommunikation
 - Einrichten eines **Whistleblowing** - Kanals
 - Schaffen von klaren **Präzedenz - Fällen**

Durchsetzung / Kontrolle

- Strikte **Kontroll** - Systeme
 - Z.B. SAP - Zugriffsberechtigungen
 - Arbeitszeit - Kontrolle
 - Logfile - Auswertung
 - Insbesondere in regulierten Industrien
 - Aber **Umgehung** fast immer möglich
 - „Sportlicher“ Ehrgeiz für Insider
 - Virtuelle Arbeitsumgebungen, weniger soziale Kontrolle
 - Oft viel Glauben an Systeme, weniger „Gesunder Menschenverstand“
 - Gerade über Führungskräfte kaum noch faktische Kontrolle
- Zu viel „**Kontrolle**“ ist ineffizient (und teuer)!
- „**Vertrauen**“ ist grundsätzlich besser und nachhaltiger (und billiger)

Voraussetzung: **Integrität**. Aber woher?

- **Worst Case** für Unternehmen bei Besetzung einer (Führungs-) Position:
 - Intelligenter Mitarbeiter
 - Ohne moralische Hemmschwellen
 - Kann interne Kontrollen gezielt umgehen/ausser Kraft setzen
 - Kann das Unternehmen dadurch erheblich schädigen
 - Auswirkungen auf die Unternehmenskultur: „Selbstbedienungs-Mentalität“
 - Aktionäre, Behörden etc. merken es meist viel zu spät
 - Kann schnell substanzgefährdend werden
- **Woher** kann die Integrität bei einem (Führungs-)Mitarbeiter kommen?
 - Elternhaus
 - Schule
 - Universität/Ausbildungsstelle (neu: „ethischer Manager-Eid“)
 - Prägung bei den ersten Arbeits- Erfahrungen

→ **Wechselwirkung** zwischen Einzelmoral und Unternehmensethik!

Voraussetzung: **Loyalität**. Aber mit wem?

- Mit **Eigentümer** → Unternehmen werden oft verkauft
- Mit **Aktionären** → Sind selbst oft nur am Finanziellen interessiert
- Mit **Top-Management** → Verweilzeit und Respekt sinkt
- Mit **Firma/Brand** → werden oft zerschlagen/reorganisiert
- Mit **Kollegen** → zunehmender Konkurrenzdruck
- Mit **Kunden** → ...
- In funktionierende **Strukturen und Prozesse!**

Auswirkung auf HR-Prozesse

- Bei Bestellung von neuer Top Managern: „**Integrity Due Diligence**“
 - Überprüfen auf kriminelle und sonstige zweifelhafte Vergangenheit
 - Primär aus öffentlichen Quellen
 - International nach gleichem Standard
 - Anspruchsvolle Aufgabe
 - Oft erfolgreich
- Auch bei normalen **Assessment** Centern:
 - Weiterhin Fachkompetenz und „soft skills“
 - Inzwischen auch Checks auf Anlage / Fähigkeit zu „Loyalität“ und „Integrität“
- Durchleuchtung hat aber auch **Grenzen**
 - Datenschutz (z.B. medizinische Daten, Privatsphäre)
 - Menschenwürde
 - Quellenschutz
 - Menschenkenntnis

Schlussfolgerungen

- Es gibt einen **Trend** zu Integrität, Loyalität, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit
- Bei Gesellschaft, Unternehmen und Mitarbeitern gibt es dabei klare **Wechselwirkungen**
- Qualifikations-Module könnten solche gesellschaftlichen Trends begleiten / **antizipieren**
- Mitarbeiter könnten **ermutigt** werden, sich aktiv an einer positiven Gestaltung des Arbeits-Umfeldes zu beteiligen
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Philipp von Schweinitz

Senior Manager

Governance Risk Compliance Sustainability

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

Email: philipp.von.schweinitz@ch.pwc.com

Tel: +41 58 792 2804