

Basel | Sommer 2017

---

When in China, do as the Germans do?

Klaus M. Leisinger

---



Klaus Michael Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, Professor für Soziologie an der Universität Basel (Spezialgebiete Unternehmensethik und Corporate Responsibility). Er diente UNO Generalsekretär Kofi Annan als Sonderberater für Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (*Special Advisor on the Global Compact*) und dem Global Compact als Sonderberater für die *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* und Unternehmensethik. Klaus Leisinger lehrt als Gastprofessor an zahlreichen europäischen Universitäten sowie an der University of Notre Dame, der MIT Sloan School of Management in Cambridge und der DePaul University. Er ist Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste. Ebenfalls ist er Mitglied des Leitungsgremiums des von UNO Generalsekretär Ban Ki-moon initiierten und Jeffrey Sachs geleiteten Sustainable Development Solutions Network, Präsident des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik und Mitglied des Steering Committees der Initiative „Ethics in Action“ der Päpstlichen Akademie der Wissenschaften. Er ist Mitglied eines von der EU eingesetzten internationalen Konsortiums zur Erarbeitung von Rahmenbedingungen zur Sicherstellung hoher ethischer Standards in der klinischen Forschung in Ländern mit niedrigem Einkommen. Bis 2013 war er Präsident und CEO der früheren Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung.

Stiftung Globale Werte Allianz  
Schönbeinstraße 23  
4056 Basel, Schweiz

[info@globalewerteallianz.ch](mailto:info@globalewerteallianz.ch) | [info@globalvaluesalliance.ch](mailto:info@globalvaluesalliance.ch)  
[www.globalewerteallianz.ch](http://www.globalewerteallianz.ch) | [www.globalvaluesalliance.ch](http://www.globalvaluesalliance.ch)

Der Mensch ist mit Würde begabt,  
zur Freiheit bestimmt und  
zur Verantwortung fähig.  
————— *Paul Kirchhoff<sup>1</sup>*

## Kontext und Herausforderungen

Die Dimension und Intensität der heutigen globalen wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen, kulturellen und politischen Interaktionen sowie die daraus resultierenden gegenseitigen Abhängigkeiten unterscheiden die Gegenwart von den vergangenen 50 Jahren. Auch das Spektrum der Erwartungen in Bezug auf das, was Menschen in modernen Gesellschaften als Verantwortung von Unternehmen betrachten, hat sich verändert – es ist sehr viel anspruchsvoller geworden und wird von gut organisierten, hochdifferenzierten Stakeholdern professionell bewirtschaftet.<sup>2</sup>

Hinzu kommt der von der internationalen Gemeinschaft einstimmig beschlossene Aktionsplan *Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung*.<sup>3</sup> Das Bemühen, wirtschaftliches Wachstum zu generieren, sozialen Ausgleich zu schaffen, die Schöpfung zu bewahren und sicher zu stellen, auf dieser Reise niemanden zurückzulassen, stellt Verantwortungsträger in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft überall auf der Welt vor zusätzliche Herausforderungen und Rechenschaftspflichten. Nach der Vision der internationalen Gemeinschaft ist Welt im Jahre 2030 u. a.

- frei von Armut, Hunger, Krankheit und Not,
- frei von Furcht und Gewalt,
- charakterisiert durch egalitären Zugang zu hochwertiger Bildung auf allen Ebenen, zu Gesundheitsversorgung und Sozialschutz, der das körperliche, geistige und soziale Wohlergehen gewährleistet, sowie
- sichere, widerstandsfähige und nachhaltige menschlichen Lebensräume, in denen alle Menschen Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher und nachhaltiger Energie haben.

Im dafür nötigen gesellschaftlichen Transformationsprozess sollen die Menschenrechte und die Menschenwürde, die Rechtsstaatlichkeit, die Gerechtigkeit, die (Chancen-) Gleichheit und die Nichtdiskriminierung ebenso allgemein geachtet werden wie die kulturelle Vielfalt.

Betrachtet man das, was die internationale Gemeinschaft als wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg der *Agenda 2030* ansieht, und überlegt, wer das bewerkstelligen soll, dann wird die immense Bedeutung dessen, was von der Wirtschaft erwartet wird, deutlich:

- dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum sowie menschenwürdige Arbeit für alle generieren,
- nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster entwickeln und durchsetzen, und

---

<sup>1</sup> Kirchhoff P. (2006):140.

<sup>2</sup> Leisinger K. M. (2009): 97-116.

<sup>3</sup> UNO Generalversammlung (2015).

- robuste Technologien entwickeln und anwenden, die den Klimawandel berücksichtigen und die biologische Vielfalt achten. (§ 7 – 9)

Auch mit weniger anspruchsvollen Desiderata ist offensichtlich, dass die mit der Implementation der *Agenda 2030* angestrebte „Transformation unserer Welt“ ohne die rückhaltlose Unterstützung des privaten Sektors nicht gelingen kann. Daher steht zu vermuten, dass der gesellschaftliche und politische Druck auf Unternehmen, sich über die Gesetzeskonformität hinaus zu freiwilligen und nachprüfbarbeitragenden Beiträgen zur Umsetzung der *Agenda 2030* zu verpflichten, zunehmen wird. Investitionen in Schwellenländern und in Ländern mit niedrigem Einkommen werden Teil dieser Verpflichtungen sein; dies wiederum hat Auswirkungen auf die Komplexität zeitgemäßem Compliance Managements.

## Wer ist wofür verantwortlich und arbeitet im besten Interesse der Gesellschaft?

Angesichts der hehren Ziele und ehrgeizigen Vorgaben der *Agenda 2030*, ist ein gesellschaftlicher Diskurs über das, was als gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung betrachtet werden kann, erforderlich. Tut man das nicht, wird sich der private Sektor auf Dauer mit unerfüllbaren Erwartungen konfrontiert sehen, diese ablehnen müssen und dadurch Unbehagen und Enttäuschung auslösen. Während ein Konsens über die Tatsache, dass kein gesellschaftlicher Akteur für alles zuständig sein kann und alle lediglich begrenzte Rechte und Pflichten haben, einfach herstellbar ist, stößt die konkrete Anwendung dieses Konsenses in unterschiedlichen politischen und kulturellen Umfeldern sowie angesichts der Anspruchsvielfalt in modernen Gesellschaften auf Schwierigkeiten.

Das Vertrauen in die Arbeit von Unternehmen und die Glaubwürdigkeit ihres Führungspersonals nahm in den letzten Jahren in besorgniserregender Weise ab. Dies nicht nur wegen krasser Fälle des Abweichens prominenter Topmanager von Handels- und Verhaltensweisen, die von den Menschen auf der Straße als „anständig“ bewertet werden, sondern auch als Folge nicht erfüllter gesellschaftlicher Erwartungen:

Die Ergebnisse der Umfragen des *Edelman Trust Barometers* zeigen, dass lediglich 52% der in Industrie- und Schwellenländern befragten Menschen der Ansicht sind, „Business“ arbeite im besten Interesse der Gesellschaft, und lediglich 37% halten die Aussagen von Spitzenmanagern (CEOs) für glaubwürdig.<sup>4</sup> Erstaunlicherweise gehört dennoch die Beurteilung der Risiken, die vom gesellschaftlichen Vertrauensschwund für den Geschäftserfolg ausgehen, selten zum Routineportfolio von Risikoanalysen. Die Vernachlässigung gesellschaftlicher Erwartungen als mitkonstituierender Faktor für nachhaltigen Geschäftserfolg beginnt schon damit, dass Dialoge mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen („Stakeholdern“) meist nur bei öffentlich werdendem Abweichen vom Pfad der geschäftlichen Tugend und entsprechendem Druck u. a. von Medien gesucht werden. Naheliegender wäre, regelmäßig ohne defensive Hektik und in Vertrauen erzeugender Weise den Puls der wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen zu fühlen – SWOT Analysen des eigenen Status quo zu machen und bei Bedarf korrigierend oder kommunizierend einzugreifen.

Dass in den gleichen Umfragen die entsprechenden Ergebnisse für Regierungen und Spitzenpolitiker mit 41% und 29% noch schlechter sind, kann niemand freuen – erst recht nicht angesichts der Tatsache, dass die Menschen trotz mangelnden Vertrauens in die *classe politique* im Zweifel *mehr* Regulierung für richtig halten.

---

<sup>4</sup> Edelman (2017): Folien 10 und 16.

*Ein erstes Fazit:*

In einer Zeit, in der

- die Komplexität und Dimension der globalen Herausforderungen größer ist als je zuvor,
- schwierige gesellschaftliche Transformationsprozesse größte Anforderungen an das Feingefühl und Durchsetzungsvermögen der politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger stellen, um die anstehenden Probleme möglichst ohne soziale Verwerfungen zu lösen, und in diesem Zusammenhang
- von Führungskräften der Wirtschaft nicht nur makellos legales Handeln, sondern darüber hinaus ein bedeutender freiwilliger (aber *nachprüfbarer*) Beitrag zur Umsetzung der *Agenda 2030* erwartet wird,

bringt die Mehrzahl der Menschen denjenigen, die in Wirtschaft und Politik Verantwortung tragen, wenig Vertrauen entgegen. Einzelne Skandale von Führungskräften ehemals bewunderter Leuchttürme der deutschen Wirtschaft sowie deren zögerliche Aufarbeitung vertiefen den Vertrauensmangel und liefern die große Mehrzahl der integren Wirtschaftsführer generalisierender Kritik aus. Ohne robustes gesellschaftliches Vertrauen, dass Verantwortungsträger in Wirtschaft und Politik redlich, kompetent und wohlwollend sind und auf der Basis eines übereinstimmenden Verständnisses vom „richtigen“ Handeln (*shared values*) agieren, sind komplexe gesellschaftliche Transformationen, wie sie im Kontext der *Agenda 2030* anstehen, viel schwerer – wenn nicht unmöglich.

Compliance Management gewinnt unter diesen Umständen noch mehr Gewicht. Zusätzlich zu den *normalen* Risiken als Folge bekannter Regelverstöße entstehen aus den veränderten Rahmenbedingungen und der größeren Bedeutung gesellschaftlicher Erwartungen neue Risiken. Diese müssen erkannt sowie analysiert werden, und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung oder Aufdeckung einer neuen Qualität von Risiken müssen getroffen werden.

## Vertrauen gewinnen, Erwartungen erfüllen

### Do no harm

Mangel an Vertrauen bis hin zu Misstrauen entsteht – im privaten wie im geschäftlichen Leben – wo Schaden durch illegales Handeln verursacht und spektakuläres Abweichen vom „Pfad der Tugend“ bekannt wird. Aktuelle Beispiele findet man nicht nur in den Veröffentlichungen kapitalismuskritischer Institutionen, sondern auch in Studien von Wirtschaftsprüfern<sup>5</sup> und auf den Wirtschaftsseiten konservativer Zeitungen. Das erste Gebot des Hippokratischen Eides, keinen Schaden anzurichten, bleibt eine nicht verhandelbare Voraussetzung, Misstrauen zu vermeiden. In Industrieländern genügt meist das Einhalten der geltenden Gesetze und Gebote. Da sich kein *gutes* Unternehmen hinter *schlechten* Gesetzen verstecken kann, richten integre Manager dort, wo Rechtsqualität, Gesetzessubstanz oder Durchsetzungsnormalität vom Niveau der OECD-Länder abweichen, ihre Handlungsweisen am internationalen Legitimitätsempfinden aus und nicht an der lokal definierten Legalität.

Für aufgeklärte Unternehmen ist das Einhalten des Gebots, ausschließlich im Einklang mit geltenden Gesetzen zu handeln, zwar eher eine Frage der Intelligenz als eine moralphilosophische Diskursnotwendigkeit. Dennoch werden immer wieder erstaunliche, vorsätzliche Gesetzesverstöße von

---

<sup>5</sup> Ernst & Young (2017).

Unternehmen bekannt, deren Richtlinien und Verhaltensstandards als exzellent und deren Compliance-Abteilungen als beispielhaft betrachtet wurden. Besonders bedrückend ist die Tatsache, dass die Mehrzahl der kriminellen Handlungen in Unternehmen keineswegs von dummen Menschen begangen werden: Zwei Drittel der „Innentäter“ sind smarte Führungskräfte im Alter zwischen 26 und 55 Jahren, die weit oben in der Hierarchie sitzen und häufig unbeschränkte Autorität genießen.<sup>6</sup> Ob in dieser Hinsicht führende Unternehmen der Autoindustrie oder im Bankensektor nur die Spitze des Eisbergs sind, sei dahingestellt; die öffentlich gewordenen Vergehen schaden dem Ansehen aller Unternehmen, dem gesellschaftlichen Vertrauen in die Wirtschaft und liefern sogenannten Kapitalismuskritikern Steilvorlagen für verallgemeinernde Argumentationen.

Entlastung ist hier nicht zu erwarten – im Gegenteil. Alles deutet darauf hin, dass die Komplexität des Gebots *Do no harm* im Kontext der neuen Rahmenbedingungen größer wird: Einerseits schließt *Doing no harm* im Kontext der *Agenda 2030* potentielle Schäden für Angehörige zukünftiger Generationen ein, und zum anderen ist der Begriff „Schaden“ kulturell unterschiedlich definiert. Hinzu kommt, dass angesichts der sozio-ökonomischen Umstände von Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen die zur Güterabwägung anstehenden Desiderata ein anderes Gewicht haben als z. B. im heutigen Deutschland als Resultat von Jahrzehnten wirtschaftlicher, sozialer und politischer Entwicklung als normal angesehen wird.

### Gefühlte Schäden

Mangel an Vertrauen bzw. Misstrauen entsteht auch da, wo Menschen *empfinden*, dass Schaden ange richtet wird. Das kann seinen Grund darin haben, dass sie die geschäftliche Handlungsqualität an den Maßstäben anderer ethischer Denkschulen messen als integre Manager. So empfiehlt z. B. der Utilitarismus völlig andere Handlungsnormen als John Rawls Theorie der Gerechtigkeit. Und die Normensozialisation der Absolventen amerikanischer Business Schools verläuft anders als an philosophischen oder theologischen Fakultäten. Was aus der einen Perspektive als krasser Verstoß gegen Gerechtigkeitsprinzipien gesehen wird, kann aus der anderen durchaus angemessene Business-Praxis sein. Es ist offensichtlich, dass aus unterschiedlichen Blickwinkeln verschiedene Erwartungen an Unternehmen resultieren. Es ist auch offensichtlich, dass bei weitem nicht alle erfüllt werden können. Schon innerhalb des „christlichen Abendlandes“ als grob definiertem Kulturraum gibt es erheblichen Dissens über das, was eine „gute Gesellschaft“ ist, und erst recht über das, was christliche Führungskräfte in guten Unternehmen in einer solchen Gesellschaft tun sollen.<sup>7</sup>

### Diffuses Unbehagen

Mangelndes Vertrauen wird auch durch diffuses Unbehagen verursacht. Dies wird bei manchen Menschen schon dadurch ausgelöst, dass ein Unternehmen, was Umsatz, Gewinn oder die Anzahl seiner Mitarbeiter betrifft, groß ist. Wo Größe als demokratisch nicht legitimierte Macht empfunden wird, wird sie mit Skepsis befrachtet. Hat ein großes Unternehmen dann auch noch ein komplexes, für Laien unverständliches Geschäftsmodell, so kommt eine weitere Dimension von Missbehagen

<sup>6</sup> KPMG (2016).

<sup>7</sup> Wer z. B. das apostolische Schreiben *Evangelii Gaudium* und die Enzyklika *Laudato Si'* von Papst Franziskus liest oder *Caritas in Veritate* von Papst Benedikt XVI, wird mit moralischen Grundsätzen und Normen konfrontiert, die mit denen der globalisierten Marktwirtschaft kaum vereinbar sind.

hinzu, sowie das Gefühl des Ausgeliefertseins an unkontrollierbare Risiken. Öffentlich gewordenes skandalöses Handeln von Führungspersonen oder Unglücksfälle mit Auswirkungen auf die Umwelt gewinnen dann als *pars pro toto*-Schlüsselereignisse Beweiskraft für die Bestätigung des gehegten Misstrauens.

## Empfundene Legitimität als Voraussetzung für Vertrauen

Um Misstrauen zu verhindern und erst recht, um Vertrauen zu schaffen, muss Handeln und Verhalten als *legitim* empfunden werden. Kriterien für die moralische Rechtfertigung von Handlungen oder Unterlassungen sind zunächst das Befolgen der *Goldenen Regel*<sup>8</sup> und des *kategorischen Imperativs*.<sup>9</sup> Hinzu kommen internationale Normen wie beispielsweise der UN Global Compact.

Das für international arbeitende Unternehmen entstehende Problem ist, dass das Empfinden moralischer Legitimität in einem spezifischen kulturellen Umfeld in hohem Maße davon abhängt, ob (auch) die spezifischen traditionellen (oder gar religiösen) Werte respektiert und entsprechenden Moralgrundsätzen nachgelebt wird. Was als verantwortungsvoll oder gar moralisch beispielhaft empfunden wird, ist tief in der jeweiligen kulturellen Erfahrung verwurzelt und daher von Wertegemeinschaft zu Wertegemeinschaft verschieden. Das führt u. a. auch dazu, dass Menschen verschiedener Kulturen aus ein und denselben Unternehmensgrundsätzen und Codes of Conduct unterschiedliche Erwartungen ableiten – intern, was die Handlungsweisen angeht, extern was die Verantwortlichkeiten betrifft. Im Extremfall können empfundene „Sünden“ in der einen Kultur wertgeschätzte „Tugenden“ in einer anderen sein. Als Beispiel kann die für in den USA kotierte Unternehmen relevante US-amerikanische Compliance-Kultur dienen, die wichtigen sittlichen Verpflichtungen z. B. der süd-afrikanischen *Ubuntu*- oder der chinesischen *Guanxi*-Kultur entgegen steht. Wenn wir Geert Hofstede's Verständnis von Kultur als „collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another“ übernehmen und ihm auch in der Anschlussdefinition folgen, „The ‘mind’ stands for the head, heart, and hands – that is thinking, feeling, and acting, with consequences for beliefs, attitudes, and skills as well as systems of values – systems of values are a core element of culture.“<sup>10</sup> dann wird offenbar, dass in der internationalen Geschäftstätigkeit oft unterschiedliche „Spielverständnisse“ und daraus abgeleitete „Spielregeln“ aufeinanderstoßen.<sup>11</sup>

Das betrifft zum einen Rollenverständnisse, Führungsstile, Kommunikationsweisen, individuelle und soziale Distanzzonen sowie Loyalitätsprioritäten, z. B. zwischen Anforderungen aus dem geschäftlichen und dem familiären Umfeld, zum anderen auch Erfolgskriterien für Marketingmethoden und Ausdrucksformen von Wertschätzung, beispielsweise durch Geschenke. Für international agierende Unternehmen stellt sich das Problem, dass sie einerseits im lokalen Markt erfolgreich und dafür zu einem gewissen Grad Teil der lokalen Kultur und deren Normen sein müssen, andererseits international nur *einen* Ruf zu verlieren und *eine* Markenpersönlichkeit (*brand*) zu verteidigen haben.

<sup>8</sup> In der passiven Form „Was du nicht willst, dass man die tu, das tu auch einem andern auch nicht.“ Tobias 4.16 nach der Lutherbibel von 1984, aber auch schon in ähnlicher Form vor über 2500 Jahren bei Konfuzius, Siddhartha Gautama (Buddha), Sokrates und 1000 Jahre später bei Mohammed. In der anspruchsvollen aktiven Form lautet die Goldene Regel „Behandelt die Menschen so, wie ihr selbst von ihnen behandelt werden wollt“ (Matthäus 7.12).

<sup>9</sup> In der Kantschen Formulierung „Ich soll niemals anders verfahren, als so, daß ich auch wollen könne, meine Maxime solle ein allgemeines Gesetz werden.“ Siehe Kant I. (1785): 28.

<sup>10</sup> Hofstede G. (2001): 9 f.

<sup>11</sup> Suchanek A. (2015).



Was für Manager in einem Land Südostasiens als lokal völlig normales business as usual empfunden wird, kann in einem anderen Teil der Welt als anstößig angeprangert werden. Hier einen gangbaren Mittelweg zwischen lokalen Erfolgsnotwendigkeiten und internationalen Reputationserfordernissen zu finden, stellt das Führungspersonal international arbeitender Unternehmen vor einige Herausforderungen.

### Konsequenzen für transkulturelles Compliance Management

Die neuen Komplexitäten stellen neue Anforderungen an das Compliance Management insbesondere international arbeitender Unternehmen. Wie bei anderen Verantwortungsangelegenheiten gibt es auch bei der Compliance-Philosophie unterschiedliche Vorstellungen über die Breite und Tiefe der freiwilligen Selbstverpflichtungen, für die man rechenschaftspflichtig sein möchte. Rechtskonformität und Haftungsvermeidung sind das Minimum. Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten möchten darüber hinaus sicherstellen, dass alle proklamierten Unternehmenswerte im täglichen Geschäft konsistent umgesetzt und gesellschaftliche Erwartungen überall auf der Welt so weit als ökonomisch möglich berücksichtigt werden. Ein Unternehmen ist in dieser Hinsicht so gut, wie die oberste Führungspersönlichkeit das will.

Angesichts der Vielfalt dessen, was in modernen Gesellschaften von Anspruchsgruppen erwartet wird, ist Compliance Management, das über die rechtlichen Erfordernisse hinausgeht und auch Reputationsrisiken abdeckt, die aus enttäuschten Erwartungen resultieren, schon schwierig genug.<sup>12</sup> Die Arbeit in unterschiedlichen kulturellen Umfeldern und der dadurch notwendige Umgang mit anderen Wertevorstellungen und Handlungsnormen macht das Ganze noch anspruchsvoller.

### Andere Länder, andere Sitten

Beim Umgang mit kulturellen Unterschieden ist es – es sei denn es geht um Menschenrechtsverletzungen – meist richtig, die Richtigkeitsvermutung gelten zu lassen. Sitten und Gebräuche fallen nirgendwo auf der Welt „vom Himmel“: Es gibt meistens eine – im spezifischen kulturellen Kontext vernünftige – Erklärung. Wo diese zu anderen Denk-, Handlungs- und Verhaltensweisen führt, als solche, die z. B. im deutschsprachigen Europa als *normal* betrachtet wird, entstehen komplexe Verständnisprobleme. Auch unabsichtliche Verletzungen von in einem spezifischen kulturellen Umfeld wertgeschätzten Normen können zu erheblichen zwischenmenschlichen Friktionen führen, zu Gesichtsverlust und Vertrauensverlust. Die mit konkreten Fallbeispielen (z. B. zu den Sachverhalten *Geschenke vs. Korruption*, *geschäftliche vs. private Interessenkonflikte*, *Whistleblowing in Gesichtswahrungskulturen*, *Vermittlung politischer Kontakte*) praktisch relevant gemachte Metapher vom „kulturellen Eisberg“ sollte daher Teil jedes seriösen Ausbildungsprogramms für im Ausland eingesetzte Manager sein.<sup>13</sup> Auch interkulturelle Probleme verschwinden nicht, wenn man sie ignoriert.

Erste Pflichten der betroffenen Menschen auf beiden Seiten sind: hinsehen, hinhören, nachfragen und über potentielle Verschiedenheiten kommunizieren, bevor sie sich zu Konflikten entwickeln. Risiken werden erst kontrollierbar, wenn man sie erkennt. Dabei sollten auf keinen Fall verengte selbstreferentielle Wahrnehmungen zum Ausgangspunkt schneller Verurteilungen gemacht und schon gar nicht moralisiert werden. Alle Menschen in allen Kulturen haben ihre eigenen Wahrneh-

<sup>12</sup> Freeman R. E. (2016).

<sup>13</sup> Siehe dazu Hall E. T. & Hall M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Consortium Book Sales & Distribution.



mungen, Erkenntnisverzerrungen, *blind spots*<sup>14</sup> und *group think*-Fallen<sup>15</sup> in Bezug auf private und geschäftliche Sachverhalte und Interaktionen. Auch hinsichtlich der hier erörterten Sachverhalte und für Compliance Management gilt Karl Poppers „Scheinwerfertheorie“: „Was der Scheinwerfer sichtbar macht, das hängt ab von seiner Lage, von der Weise, in der wir ihn einstellen, von seiner Intensität, Farbe und so fort; es hängt natürlich auch weitgehend von den Dingen ab, die von ihm beleuchtet werden.“<sup>16</sup> „Unsere“ Sicht der Dinge – die von uns präferierte Scheinwerfereinstellung – ist, auch wenn sie uns *normal* erscheint, nicht schon deshalb besser; die dadurch initiierten Handlungsweisen sind nicht automatisch zielführender. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch gleichermaßen wichtig, dass

- es keine „kulturelle Entschuldigung“ für Verletzungen der Menschenrechte und der Menschenwürde gibt, aber auch
- ebenfalls „wir“ aus dem westlichen Kulturkreis gleichberechtigten Anspruch auf den Respekt der Normen haben, die sich im Laufe der Zeit in unserer Kultur entwickelt haben und Anerkennung genießen.

### The „Good News“

Die Tatsache, dass es in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Werteorientierungen und Anstandsregeln gibt und diese teilweise auch zeitbedingt sind, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Menschen dieser Welt viel größere normative Gemeinsamkeiten haben als Gegensätze. Es ist ebenfalls eine Tatsache, dass das sittliche Bewusstsein und die moralische Grundhaltung der Menschen überall auf der Welt im Sinne von Carl Friedrich Gauß „normal verteilt“ sind: Es gibt Heilige und Sünder, Genies und Idioten, Tiefgründige und Oberflächliche, und so weiter. Die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet zu haben, ist das große Verdienst von Hans Küng und seinen Mitarbeitern:<sup>17</sup>

In allen Weltreligionen und philosophisch-humanistischen Denkschulen sowie zu allen Zeiten wertschätzten Menschen Handeln und Verhalten im Geiste der *Goldenen Regel* und den Respekt der Würde und des Selbstwertgefühls anderer Menschen. Ebenso wurde und wird ein Set an Werten als verbindlich anerkannt, nämlich

- Gewaltlosigkeit und Ehrfurcht vor dem Leben,
- Gerechtigkeit, Fairness,
- Wahrhaftigkeit,
- partnerschaftliche Einstellung.

Auf dieser gemeinsamen Werte-Basis sollte es nicht nur möglich sein, in fairem Wettbewerb auf integre Weise erfolgreich zu sein, sondern auch Vertrauenskapital mit andern gesellschaftlichen Akteuren aufzubauen.

<sup>14</sup> Bazerman M. H. & Tenbrunsel A. H. (2011).

<sup>15</sup> Janis I. L. (1982).

<sup>16</sup> Popper K. (1980): 320f.

<sup>17</sup> Küng H. (2012); Küng H., Leisinger K. M. & Wieland J. (2010) sowie [www.weltethos.org](http://www.weltethos.org).

## Die „not so good news“

Die Tatsache, dass Menschen global anerkannte Wertvorstellungen wertschätzen, bedeutet nicht, dass daraus im konkreten Kontext identische Handlungsnormen resultieren.<sup>18</sup> Das gleiche gilt für die Proklamation von Unternehmenswerten und Compliance Checklisten, auf denen alle gängigen Sachverhalte aufgeführt sind: Die offizielle Verkündung, dass man sich „Integrität“, „Fairness“ oder „Nachhaltigkeit“ verpflichtet fühlt, genügt nicht. Wertekommunikation ist lediglich der erste Schritt auf der langen Reise zu einer robusten integren Unternehmenskultur.<sup>19</sup> Um praktisch konkrete Auswirkungen der Wertekommunikation zu erzielen, ist zunächst Reflexion erforderlich:

- Welche konkreten Handlungsweisen im Business-Alltag in einem spezifischen kulturellen Kontext sind unter Wettbewerbsbedingungen, Zeitdruck und Ressourcenknappheit mit den proklamierten Werten vereinbar?
- Was bedeutet die Anerkennung global geteilter Werte im konkreten Fall in Bezug auf Arbeitsnormen, Umweltschutz, den Respekt der Menschenrechte, die Arbeit gegen Korruption in allen Formen sowie für Marketing-Botschaften – im Unternehmen und der Lieferkette.<sup>20</sup>
- Wie können generelle Aussagen so in anderen kulturellen und sozio-ökonomischen Umfeldern angepasst werden, dass der Geist der Regeln nicht verloren geht? Erfahrungsgemäß bereitet schon die ‚Übersetzung‘ genereller Regeln in die ‚Sprache‘ unterschiedlicher *interner* Subkulturen (z. B. Verkauf, Human Resources) Schwierigkeiten.

Als Beweis, dass der „Norden“ auch vom „Süden“ lernen kann, dient der SAN Code of Research Ethics. Die Diskurse zur Definition der gemeinsam als verpflichtend empfundenen Werten *Respect, Honesty, Justice and Fairness, Care* und das Ausdeuten dessen, was das im spezifischen Kontext bedeutet, ist eine exzellente Vorlage für das Operationalisieren von Werten.<sup>21</sup> Wo dieses Ausdeuten für die verschiedenen Handlungsspektren im Unternehmen nicht geschieht, muss zumindest die Unternehmenskommunikation argumentativ ‚abrüsten‘, da sonst unerfüllbare Erwartungen geweckt werden, was der Vertrauensbildung nicht dient.

Erfahrungsgemäß (und bedauerlicherweise) nehmen sich nur wenige Manager die dafür erforderliche Zeit. Auch ist die Tatsache unerfreulich, dass wertorientierte Leistung („*performance*“) nur bei negativen Konsequenzen direkt und gut messbar ist und „stetig ethisches Handeln“ nicht zu den Schlüsselkriterien für Bonuszahlungen oder Beförderungen gehört. Meines Wissens ist noch nie jemand CEO geworden, weil die Umwelt- und Sozialbilanz seiner Firma so gut ist ...

Die Ursachen dafür, dass die große Mehrzahl der Führungskräfte (zu) wenig Zeit für transkulturelle moralphilosophische Reflexionen aufbringt, sind nicht böser Wille, destruktive Ignoranz oder Mangel an grauen Zellen, sondern in der Regel hohe Arbeitsbelastung, Kurzfristigkeit der Ziele und daran anknüpfende Anreizstrukturen. Daher sind relativ einfache Entscheidungsmuster gefragt sowie die Grundsatzentscheidung, im Zweifel strengere Regeln anzuwenden. Die grundsätzlichen Vorbe-

<sup>18</sup> Waltzer M. (1994).

<sup>19</sup> Eine interessante Diskussion wäre, herauszufinden, warum Werte wie Solidarität, Gerechtigkeit oder Teilhabe, die aus einer kirchlichen Sicht hohe Bedeutung haben, im unternehmerischen Kontext praktisch nicht vorkommen. Siehe dazu Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund (2007).

<sup>20</sup> Zum aufgeklärten Verständnis von *Compliance* gehört heute nicht nur deren Ausweitung auf die Lieferkette, sondern auch erhebliche flankierende Maßnahmen der belieferten Unternehmen; siehe Verité (2011).

<sup>21</sup> South African San Institute (2017).

reitungsarbeiten können von externen Experten übernommen werden. Die Feinabstimmung muss zwar in Abstimmung mit der zentralen Compliance-Funktion erfolgen, die konkreten Arbeiten jedoch in den jeweiligen Ländern und in spezifischen Kontexten geschehen.

## Prinzipien geleiteter Pragmatismus

Meines Erachtens haben für das Sicherstellen transkulturell integren Handelns und damit als Basis für Compliance Management zwei Schritte prinzipielle Bedeutung:

### Erster Schritt:

Zunächst ist eine Analyse der im spezifischen lokalen kulturellen Kontext geachteten Werte und moralischen Prinzipien erforderlich. Hilfreich für eine erste Abschätzung potentieller Probleme ist der Einstieg über einen Rechtsvergleich, wie ihn das *Danish Human Rights Institute* im Kontext seiner Human Rights Compliance Assessments macht: Gibt es in der *lokalen Gesetzgebung* signifikante Unterschiede zur Rechtsauffassung Zentraleuropas oder Nordamerikas? Wenn ja, in welcher Hinsicht (Arbeitsnormen, Umweltstandards, Menschenrechtsverständnis) ist das der Fall? Danach sollte eine kulturelle Landkarte erstellt werden, damit herausgefunden werden kann, wo und in Bezug auf was es im lokalen *business as usual*-Verständnis jenseits gesetzlicher Regelungen signifikante Unterschiede zu dem gibt, was man „zu Hause“ für normal bzw. anstrengenswert hält (z. B. Geschenke, Einladungen, Diskriminierungskriterien).

### Zweiter Schritt:

Nun muss über die Bewertung der gefundenen Unterschiede herausgefunden werden, ob diese im Lichte dessen, was im OECD-Raum als legitim betrachtet wird, Anlass zum Handeln geben. Erfahrungsgemäß führt eine differenzierende Bewertung kulturell determinierter Unterschiede zu drei Kategorien:

*Anders*, aber weder moralisch inferior noch superior; daher ist keine Intervention erforderlich. Hier hat aus Respekt vor der Kultur des Gastlandes die auf den Mailänder Bischof Ambrosius (ca. 340–397) zurückgehende Regel Geltung „Solltest Du in Rom sein, verhalte Dich wie die Römer“ – und respektiere die lokalen Sitten, Gebräuche und Praktiken, anstatt die von zu Hause her gewohnten Muster überstülpen zu wollen. Für intellektuell neugierige und tolerante Menschen können sich die lokal vorgefundenen Handlungs- und Verhaltensweisen als Fundgrube für die Entwicklung transkultureller Unternehmensphilosophien erweisen. Es gibt jedoch auch Sitten und Gebräuche, die sind:

*unvereinbar* mit global akzeptierten Wertevorstellungen und moralischen Prinzipien. Hier ist Intervention eine sittliche Pflicht. Kulturelle Besonderheiten sind niemals eine Entschuldigung für Verletzungen der Menschenrechte und Menschenwürde. Hier besteht kein Entscheidungsspielraum: Wenn erfolgreiches Arbeiten auf integrierender Basis unter diesen Umständen auch beim besten Willen nicht möglich ist (z. B. im extraktiven Sektor), muss ein Standort aufgegeben werden. Früh entsprechende Signale zu geben und letztlich konsequent zu handeln, ist ein zumutbarer Beitrag zu einer vertrauensbildenden globalen Geschäftskultur. Letztlich gibt es Handlungsweisen, für deren Bewertung gilt:

*Der spezifische Kontext ist entscheidend.* Dies ist aus meiner Erfahrung am häufigsten der Fall. Da die Erwartungen der Menschen in verschiedenen Teilen der Welt divers sind und sich auch

die Vielfalt der Wertepräferenzen von Mitarbeitern nicht mit einem uniformen Code of Conduct einfangen lässt, kann Compliance Management auch beim besten Willen nur bei rechtlich relevanten Sachverhalten (einigermaßen!) sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter weltweit so verhalten, wie man sich das im Stammhaus vorstellt.

Bei Compliance-Themen, die auf gesellschaftliche Erwartungen zurückgehen oder internationalem *soft law* entsprechen, kann ein Unternehmen lediglich anstreben, dass geschäftsbezogene Handlungs- und Verhaltensweisen innerhalb eines definierten Korridors bleiben. Abweichungen nach „oben“ wären dann Leadership, Abweichungen nach „unten“ nicht erlaubt und negativ sanktioniert. Um bei diesen Angelegenheiten auf der sicheren Seite zu sein, sind Führungskräfte mit kultureller Sensibilität, ethischer Musikalität und situationsethischer Kompetenz erforderlich. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang das „Hineinfühlen“ in die Befindlichkeiten der Menschen in der Kultur des Gastlandes. So mag es z. B. in der Administration von Universitäten an der US-amerikanischen Westküste als richtig empfunden werden, dass Studenten bei der Frage nach dem Geschlecht *sechs* Wahlmöglichkeiten haben – sich in einem anderen kulturelle Umfeld auf *weiblich* oder *männlich* zu beschränken, ist vermutlich dennoch die richtige Entscheidung.

Wenn die Normen der lokalen Kultur einzelne Mitarbeiter vor schwer zu lösende Interessenkonflikte stellen zwischen der Loyalität gegenüber einerseits der eigenen Familie oder Community und andererseits dem Einhalten der Compliance-Vorschriften, die aber nicht verhandelbar sind, müssen Entscheidungsprozesse verändert werden: Wenn z. B. nicht mehr Individuen sondern Gremien über die Rekrutierung von Mitarbeitern oder Einkäufe das letzte Wort haben, werden Individuen entlastet, sich zwischen familiären Erwartungen und Nepotismusvorwürfen entscheiden zu müssen.

Für nachhaltigen Erfolg bei der Lösung solcher Probleme sind periodische Dialoge und Feedback-Prozesse mit denjenigen erforderlich, von denen man erwartet, dass sie sich die erwünschten Handlungs- und Verhaltensmuster zu Eigen machen. Letztlich geht es um Kulturwandel im Sinne eines von Prinzipien geleiteten Pragmatismus. Der Wortlaut der allgemeinen Regelung (allgemeine Unternehmensrichtlinien und Kodizes aus dem Stammhaus) beschreibt das Prinzip, die lokale Anpassung der pragmatische Weg, den *Sinn* der Regelung in die andere Kultur zu transportieren. Das Unternehmen muss die genauen Koordinaten von „Rom“ definieren – die Straßenkarte dorthin jedoch den Menschen des jeweiligen kulturellen Umfelds überlassen.

### Menschen, nicht Institutionen, nehmen Güterabwägungen vor.

Der heute anerkannte Standard von „Compliance“ erfasst alle juristisch relevanten Aspekte und vieles mehr, das im Kontext von Legitimitätsüberlegungen wichtig ist.<sup>22</sup> Für aufgeklärte Manager ist offensichtlich, dass eine stetige Ausweitung immer strengerer Regeln und intensiveren Kontrollen schon in kulturell homogenen Industrieländern keine gute Lösung ist – geschweige denn angesichts der Vielfalt der Kulturen und Diversität der Charaktere. Der Gedanke, man könne aus einer zentralen Compliance-Organisation Mikro-Management betreiben, ist nicht nur naiv, sondern auch eine implizite Aussage über die Vertrauenswürdigkeit der Linienmanager im Ausland. Dienst nach *einem* global verbindlichen Vorschriftenkatalog wird der globalen Vielfalt der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht nur nicht gerecht, er würde auch Handlungsfreiheiten einschränken, die für nach-

---

<sup>22</sup> Siehe dazu Wieland J., Steinmeyer R. & Grüniger St. (Hrsg.) (2014).

haltigen unternehmerischen Erfolg im lokalen Markt entscheidend sind. *Gehorsamsmoral* ist bei komplexen Güterabwägungen ebenfalls nicht hilfreich.

Andererseits besteht beim Abgehen von weltweit verbindlichen Konzernrichtlinien und Kodizes die Gefahr eines Dammbrechens (*slippery slope*), der für international arbeitende Unternehmen immense juristische Risiken mit sich brächte. Eine Philosophie nach dem Motto „*When in Rome do as the Romans do*“ kann daher genau so wenig die generelle Lösung sein wie ein „*Am Deutschen Wesen soll die Welt genesen*.“ Kein formal noch so komplex aufgestelltes Compliance Management System ermöglicht, die vielen kulturell determinierten Motivationslagen und menschlichen Anreizwidersprüche abzubilden und sicherzustellen, dass entstehende Dilemmata mit der richtigen Wertehierarchie aufgelöst werden. Die komplexesten Probleme stellen sich dort, wo integre Menschen aufgrund ihres spezifischen kulturell geprägten Verantwortungsempfindens in Konflikt geraten mit dem, was ebenfalls integre Menschen z. B. aus einer US-amerikanischen Compliance-Kultur für richtig halten. Solche Probleme sind nicht mit einem mehr an freiwilliger Regulierung lösbar. Regulierung ist auch in diesem Kontext immer ein Verlust an Handlungsfreiheit.

Wenn es nicht mehr nur darum geht, rechtliche Risiken zu minimieren, sondern auch verschiedenen gesellschaftlichen Erwartungen und kulturellen Präferenzen zu genügen, geht es neben dem *business* und *legal judgement* auch um ein *moral judgment*. Beim Umgang mit dem legal judgment besteht wenig Spielraum. Da jedoch die nachhaltige Richtigkeit des business judgment meist von der Richtigkeit des moral judgment abhängt, müssen die zu lösenden Probleme von denjenigen angegangen werden, die für die moralisch adäquate Auslegung der Unternehmenswerte und Handlungsnormen in anderen kulturellen Kontexten verantwortlich sind: internationale Topmanager. Ihr Denken und Entscheiden kann nicht an Compliance-Kataloge delegiert werden.

Die Steuerung der Geschäftspraktiken und persönlichen Handlungen durch Gesetze *und* Werte, die Fähigkeit richtige Güterabwägungen bei konkurrierenden Anreizen zu machen und das Schaffen einer offenen Diskurskultur zur Erörterung der sich im Kontext fremder Kulturen stellenden Fragen verlangen nach einer Revision des Anforderungsprofils für im Ausland arbeitende Manager. Zusätzlich zum konventionellen Paket an Sachwissen, Fachkompetenzen, Führungserfahrung und sozialen Kompetenzen sind für Manager mit internationaler Verantwortung u. a. die folgenden Charakteristika erwünscht:<sup>23</sup>

- Wissen und Bewusstsein über die Bestimmungsgrößen menschlichen Handelns und Verhaltens in anderen Kulturen;
- Achtsamkeit, Respekt und Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Kultur des Gastlandes;
- Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein in Bezug auf die Gültigkeit und gegebenenfalls Nicht-Verhandelbarkeit eigener Kernwerte;
- Toleranz von Werte- und Handlungskorridoren;
- Ambiguitätstoleranz: Wo ist stillschweigende Zustimmung akzeptabel und wo ausdrückliche Zustimmung von Vorgesetzten notwendig?
- Interpersonales Geschick und Kommunikationskompetenz;

---

<sup>23</sup> Leisinger K. M. (2016).

- Ethische Musikalität, *moral imagination*<sup>24</sup> und Pragmatismus;
- Epikie – die Tugend, gegen den Wortlaut einer Regelung dann zu verstoßen, wenn dies notwendig ist, um ihrem *Sinn* zu gehorchen, und, in dieser Hinsicht,
- Zivilcourage.

Verantwortungsträger im Ausland müssen in der Lage sein, das, was vom Unternehmen als Grundwerte-Deklaration, Unternehmensrichtlinien und Verhaltensstandards allgemein vorgegeben ist, auf eine Weise in lokal verstandene und unterstützte Regelprozesse zu übersetzen, dass der lokale Geschäftserfolg ohne internationale Kollateralschäden für die Reputation möglich ist. Einheit bei den Grundpfeilern der Unternehmenskultur bedeutet allerdings nicht Uniformität der Handlungsanleitungen. Im Idealfall sollten die „10 Bausteine des Compliance Managements“<sup>25</sup> in jedem kulturellen Umfeld auf ihre Verständlichkeit im lokalen Kontext geprüft und gegebenenfalls mit moralischer Vorstellungskraft übersetzt werden.

Da solche Fähigkeiten bis zu einem gewissen Grad auch erlernt werden können, sollten Manager, die z. B. aus Deutschland, der Schweiz oder den USA in andere Kulturen wie beispielsweise Cultural China, Indien, Brasilien oder in ein Land Afrikas südlich der Sahara geschickt werden, in ihrer Vorbereitung auch Ausbildung in Bezug auf die kulturellen Spezifika und deren Konsequenzen durchlaufen. Eine solche Ausbildung wäre auch für nordamerikanische Manager, die hohe Verantwortung im deutschsprachigen Umfeld übernehmen, angebracht. Dass dies Führungspersönlichkeiten und nicht nur Führungskräfte erfordert, ist offensichtlich - das *Leipziger Führungsmodell* ist hier begleitend.<sup>26</sup>

## Ausblick

Veränderte internationale Rahmenbedingungen und unterschiedliche gesellschaftliche Erwartungen in verschiedenen kulturellen Umfeldern macht Compliance Management zu einer Kunst, deren Beherrschung Führungskräfte mit komplexen Persönlichkeitsmerkmalen erfordert. Zum einen muss sichergestellt sein, dass eine komplexe globale Risikolandschaft beobachtet, verstanden und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Unternehmen pro-aktiv bewerkstelligt werden; zum anderen darf dies in einem immer kompetitiver werdenden Umfeld nicht zu nachhaltigen Wettbewerbsnachteilen für die „guten“ Unternehmen führen.

Hinzu kommt, dass – bei allem was uns in Deutschland, Österreich oder der Schweiz richtig erscheint und wichtig ist – ein international arbeitendes Unternehmen kluge Güterabwägungen in Bezug auf die Grenzen der Anpassung an lokale Kulturen machen muss. In den letzten 30 Jahren ist nicht nur der Marktanteil von Unternehmen aus z. B. China, Indien oder anderen Schwellenländern größer geworden, sondern auch ihr Einfluss auf die normative Landschaft. Nie war die Feststellung „*there is more to the world than ‚Western‘ culture*“ berechtigter als heute.<sup>27</sup> Die dadurch erhöhte Normen-

<sup>24</sup> Werhane P. (2009).

<sup>25</sup> Wieland J. & Grüninger St. (2014): 80 ff.

<sup>26</sup> Siehe dazu <http://www.hhl.de/de/hhl/leipziger-fuehrungsmodell/>.

<sup>27</sup> Nie J. (2011): 11 ff.



vielfalt als Bereicherung zu empfinden und sie kreativ und innovativ verantwortungsvoll zu nutzen, ist für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wesentlich – aber auch weit darüber hinaus:

Der Erfolg der Bemühungen um nachhaltige Entwicklung (*Agenda 2030*) hängt in hohem Maße davon ab, dass Menschen mit unterschiedlichen Weltansichten, Werteüberzeugungen, Interessen und Bedürfnissen die Fähigkeit entwickeln, sich auf der Basis geteilter Werte (*shared values*) auf gemeinsames Handeln zu verständigen. Nachhaltig erfolgreiche, weil von gegenseitigem Vertrauen getragene internationale Zusammenarbeit setzt Wissen und Verständnis dafür voraus, dass Menschen, deren Sozialisation sich unter anderen kulturellen Begleitumständen vollzog, anders denken und andere Dinge für richtig und wichtig halten. Es setzt auch die Demut voraus, damit konstruktiv umzugehen. Deshalb gehört es zu den Führungspflichten international arbeitender Manager, Menschen aus anderen Kulturen, in ihrem „Dasein und Sosein“ willkommen zu heißen, sie in ihrer Würde und den daraus folgenden unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten zu achten und zu schützen.<sup>28</sup> Bestehende Handlungsfreiräume sind auch hier immer rückgebunden an das Wohl der Gemeinschaft und die Gebote der Integrität. Auch in dieser Beziehung gilt Albert Schweitzers Aussage, dass das gute persönliche Beispiel nicht *eine* Möglichkeit ist, andere zu überzeugen, sondern die *einzige*.

Es ist bekannt, was effektive Business Kodizes beinhalten sollten.<sup>29</sup> Die Herausforderung besteht darin, dieses Wissen auf unterschiedliche kulturelle Umfeldler anzuwenden. Dafür sind geeignete Führungspersönlichkeiten erforderlich. Das Anforderungsprofil, die Auswahl- und Beförderungskriterien für international arbeitende Manager müssen in viel höherem Maße, als das heute der Fall ist, transkulturelle Aspekte und deren Auswirkungen auf global als legitim empfundenenes Handeln berücksichtigen. Auch die Inhalte des Corporate Learning bedürfen diesbezüglich der Erweiterung.

Compliance Management setzt die als verpflichtend angesehenen Unternehmenswerte um und ist tragender Teil des Integritätsmanagements. Da jedoch zu den Unternehmenswerten nicht nur hehre Tugendwerte gehören, sondern auch ökonomische Performanzwerte wie Leistungsfähigkeit, Effizienz und Produktivität, muss Compliance Management als *Kunst* betrachtet werden, deren Beherrschung von herausragenden Persönlichkeiten geleitet, unternehmensintern entsprechend anerkannt und hierarchisch entsprechend eingegliedert ist. Es müssen dies Persönlichkeiten sein, die einerseits durch Charisma und Empathie und andererseits durch Prinzipienfestigkeit und Hilfsbereitschaft als vertrauenswürdige Berater empfunden werden und nicht als Blockwarte oder gar Erfolgsverhinderer für das Linien-Management. Dafür ist unabdingbar, dass die Notwendigkeit des Compliance Management verstanden und Mitarbeiter motiviert sind, regelkonformes Arbeiten als eigene Aufgabe zu verstehen. Das wiederum erfordert, dass schon bei den Zielsetzungen und Vorgaben die Machbarkeit berücksichtigt wird: Um überzogene Vorgaben zu erfüllen, greift offensichtlich jeder vierte Manager zu illegalen Mitteln.<sup>30</sup> Wo unangemessen ambitionöse Ziele gesetzt werden und der variable Teil der Vergütungen sehr hoch ist, wäre es naiv, an eine hohe Compliance-Motivation der Mitarbeiter zu glauben.

Last but not least kommt es einmal mehr auf den *tone from the top* an: Das oberste Führungspersonal muss eindeutige Botschaften über die große Bedeutung kultureller Faktoren im Kontext von Compliance und Integrität aussenden und durch sichtbare periodische Aktivitäten Signale senden.

<sup>28</sup> Kirchoff P. (2006): 141.

<sup>29</sup> Kaptein M. (2014).

<sup>30</sup> Jungmann U. (2017).

Dazu gehört die prinzipielle Aussage, dass Gewinne unter keinen Umständen mit Kollateralschäden für Menschenrechte und Menschenwürde erkaufte werden dürfen. Die Aufsichtsgremien sollten transkulturelle Compliance-Themen einmal im Jahr auf die Traktandenliste setzen und die Kommunikationsabteilung mit konkreten Fallbeispielen periodisch über die diesbezüglichen Bemühungen berichten.

## Literatur

- Bazerman M. H. & Tenbrunsel A. H. (2011): *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press.
- Edelman (2017): 2017 Edelman Trust Barometer <http://www.edelman.com/global-results/>.
- Ernst & Young (2017): Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2017. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_EMEA\\_Fraud\\_Survey\\_2017\\_-\\_April/\\$FILE/EY%20Fraud%20Survey%20EMEA%202017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_EMEA_Fraud_Survey_2017_-_April/$FILE/EY%20Fraud%20Survey%20EMEA%202017.pdf)
- Freeman R. E. (2016): *The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism*. Separatdruck Bentley University.
- Hall E. T. & Hall M. R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Consortium Book Sales & Distribution.
- Hofstede G. (2001): *Culture's Consequences*. 2nd edition, Sage Publication.
- Janis I. L. (1982): *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Houghton Mifflin, Boston.
- Jungmann U. (2017): Schummeln für den Chef. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 27./28. Mai 2017.
- Kant I. (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. <http://gutenberg.spiegel.de/buch/grundlegung-zur-methaphysik-der-sitten-3510/1>
- Kaptein M. (2014): *Effektive Business Codes: Inhalt und Bedingungen*. In: Wieland J., Steinmeyer R. & Grüniger St. (Hrsg.) (2014): *Handbuch Compliance Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Kirchhoff P. (2006): „Die Idee der Menschenwürde als Mitte der modernen Verfassungsstaaten.“ In: Malinvaud E. & Glendon, M. A. (Hg.) (2006): *Conceptualization of the Person in Social Sciences. Proceedings of the Eleventh Plenary Session of the Pontical Academy of Social Science*, Vatican City.
- KPMG (2016): *Tatort Deutschland. Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2016*. Zugänglich online auf <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/wirtschaftskriminalitaet-2016-2-KPMG.pdf>
- Küng H. (2012): *Handbuch Weltethos. Eine Vision und ihre Umsetzung*. Piper, München.
- Leisinger K. M. & Wieland J. (2010): *Manifest Globales Wirtschaftsethos. Konsequenzen und Herausforderungen für die Weltwirtschaft*. dtv, München.

- Leisinger K. M. (2009): „Stakeholder Dialoge zwischen Theorie und Praxis.“ In: Breuer M., Mastroianni Ph. & Waxenberger B. (Hrsg.): Markt, Mensch und Freiheit. Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung. Paul Haupt Verlag, Bern.
- Leisinger K. M. (2016): „Corporate Leadership in Times of Public Distrust.“ In: Coutinho de Arruda M. C. & Rok B. (eds.): *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing World*. The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series 5. Springer, Berlin.
- Nie J. (2011): *Medical Ethics in China: A transcultural interpretation*. Routledge, New York.
- Popper K. (1980): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band 2. utb Francke, Tübingen.
- South African San Institute (2017): SAN Code of Research Ethics.  
<http://trust-project.eu/wp-content/uploads/2017/03/San-Code-of-RESEARCH-Ethics-Booklet-final.pdf>
- Suchanek A. (2015): Unternehmensethik. In Vertrauen investieren. utb, Mohr-Siebeck, Tübingen.
- Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund (2007): Grundwerte aus evangelischer Sicht. Bern.  
<http://www.kirchenbund.ch/sites/default/files/publikationen/pdf/SEK-Position-7.pdf>
- Vereinte Nationen, Generalversammlung (2015): Transformation unserer Welt: Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung  
<http://www.un.org/depts/german/gv-70/a70-11.pdf>
- Verité (2011): Compliance is Not Enough: Best Practices in Responding to the California Transparency in Supply Chains Act.  
[http://www.verite.org/wp-content/uploads/2016/11/VTE\\_WhitePaper\\_California\\_Bill657FINAL5.pdf](http://www.verite.org/wp-content/uploads/2016/11/VTE_WhitePaper_California_Bill657FINAL5.pdf)
- Waltzer M. (1994): Thick and Thin: Moral Argument at Home and Abroad. Notre Dame.
- Werhane P. (2009): Moral Imagination and Management Decision Making. Auf deutsch erschienen als Global Values Alliance Discussion Paper (2015)  
<http://www.globalewerteallianz.ch/publikationen/>
- Wieland J., Steinmeyer R. & Grüninger St. (Hrsg.) (2014): Handbuch Compliance Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2te völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Wieland J. & Grüninger St. (2014): „Die 10 Bausteine des Compliance-Managements: ComplianceProgramMonitor.“ In: Wieland J., Steinmeyer R. & Grüninger St. (Hrsg.) (2014): Handbuch Compliance Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. Erich Schmidt Verlag, Berlin: 89-113.