

# Zwischen Anreiz und Moral



VON ROBERT BACHERT

Dr. Robert Bachert ist Finanzvorstand des Diakonischen Werks Württemberg e. V. Er hat Sozialpädagogik und danach Betriebswirtschaftslehre studiert und zusätzlich einen Master-Abschluss in Sozialmanagement erworben. [www.diakonie-wuerttemberg.de](http://www.diakonie-wuerttemberg.de)

**Die Regeln guter Unternehmensführung brauchen insbesondere in der Sozialwirtschaft eine ethische Weiterentwicklung. Die Corporate Governance Kodices müssen mit ihren »Regeln der Institution« durch moralische Aspekte als »Haltung des Individuums« ergänzt werden.**

Diakonie und Caritas haben sich vor über zehn Jahren auf den Weg gemacht und Regeln guter Unternehmensführung festgeschrieben.

Die Caritas hat mit der »Bischöflichen Richtlinie 182« Empfehlungen zur wirtschaftlichen Aufsicht aus dem Deutschen Corporate Governance Kodex übernommen. Demgegenüber hat die Diakonie 2005 einen eigenen Corporate Governance Kodex verabschiedet (DGK). Auf dieser Basis haben die angeschlossenen Mitgliedsorganisationen in der Folge Corporate Governance Kodices für ihre Einrichtungen und Dienste entwickelt und als Selbstverpflichtung eingeführt. Insbesondere wurde in dem Regelwerk die klare Trennung zwischen Führung und Kontrolle vorgeschrieben.

Ein Corporate Governance Kodex regelt demnach über »institutionalisierte Anreize« die Funktion und die Zusammenarbeit der Leitung und Aufsicht in Unternehmen. Er wirkt funktional gesehen in juristischer (z. B. Satzungen, Geschäftsordnungen für die Leitung und Aufsicht, Regeln und Verträge), in ökonomischer (z. B. Strategieentwicklung, Lagebericht) und in ethischer Perspektive (z. B. enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit).

Die wirtschaftliche Fachwelt interessierte sich bislang hauptsächlich für die beiden erstgenannten Aspekte. Richtiges Verhalten im Sinne des Kodexes soll über klare und transparente Vorgaben in Satzungen und Verträgen sowie entsprechenden Instrumenten erzeugt werden. Mit der Einführung der Kodices wurden

in der Diakonie verschiedene Aspekte (z. B. Aufbau und Ablauforganisation, Geschäftsordnungen) rechtlich und betriebswirtschaftlich mit der Einführung der Kodices in prozentual unterschiedlicher Weise umstrukturiert (vgl. Abb. 1).

Die Frage der ethischen Wirkung eines Kodexes auf die Führungs- und Aufsichtspersonen fand weniger Beachtung. Wie wirkt sich ein Kodex auf das sittliche Verhalten der Leitungs- und Aufsichtspersonen aus und welche Funktionen soll er in diesem Zusammenhang leisten? Ist ein Corporate Governance Kodex ausreichend oder muss das Individuum eine zusätzliche moralische Unterstützung erfahren? Im Folgenden wird dieser Frage nachgegangen und eine mögliche Weiterentwicklungsmöglichkeit aufgezeigt.

## Die Analyse: Ethische Funktionen

Bei der Funktionsanalyse der Corporate Governance stellt sich die Frage, welche Akteure im Zusammenspiel miteinander auftreten und wie sittliches Verhalten, also eine gute Unternehmensführung, gefördert werden kann (Bachert 2015: 410). Kurz gesagt: Kann ein Corporate Governance Kodex über unternehmensethische Anreize die Führungskräfte ausreichend motivieren, sich verantwortungsbewusst zu verhalten oder kommt es auch entscheiden auf die Haltung und die Moralität des Individuums an?

Individuen, Unternehmen und die Rahmenordnung (»Corporate Governance Kodex«) kooperieren miteinander

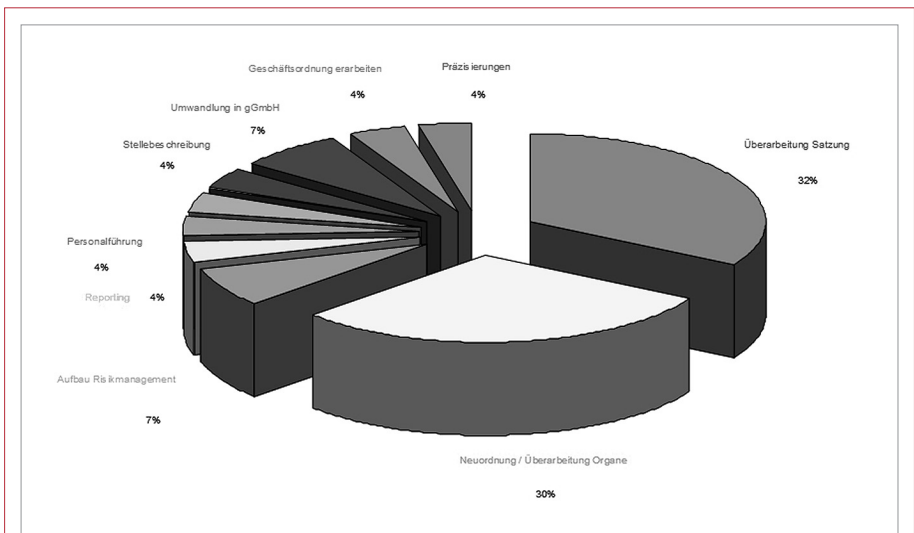


Abb. 1: Die Einführung des Corporate Governance Kodex der Diakonie führt bei den Mitgliedsorganisationen zu unterschiedlich häufigen Änderungen bei rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten.

(Bachert 2007)

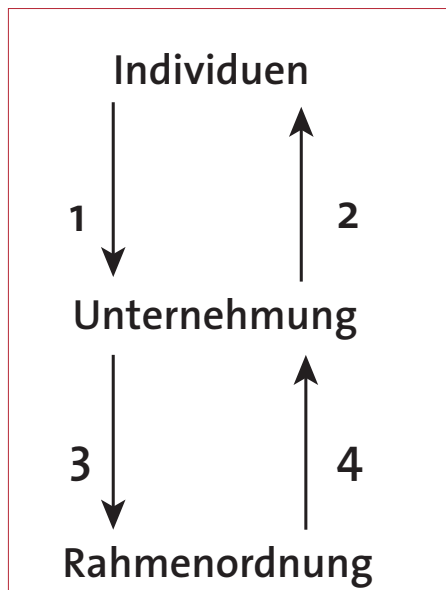


Abb. 2: Individuen, Unternehmen und die Rahmenordnung (»Corporate Governance Kodex«) stehen in Abhängigkeit zueinander.

(Göbel 2006)

(vgl. Abb. 2). Die Individuen (Leitung und Aufsicht) sind für die Strukturen und Prozesse und die Zukunft von Unternehmen zuständig. In den Kodices tauchen sie beispielsweise als eigenverantwortlich handelnde Manager auf.

Unternehmensstrukturen dokumentieren für Individuen geeignete Verhaltensmuster und determinieren deren Entscheidungen, obgleich Individuen ebenso Einfluss auf Rahmenordnungen, beispielsweise durch Lobbyarbeit, nehmen (vgl. Bachert 2016: 410).

Rahmenordnungen wiederum bestimmen Strukturen und Angebote von Unternehmen (vgl. Göbel 2006: 95). Dies bedeutet, dass sowohl Unternehmen auf Individuen und Rahmenordnungen einwirken, als auch Individuen und Rahmenordnungen auf Unternehmen (vgl. a. a. O. S. 96).

Diese Beschreibung verdeutlicht, dass ein Corporate Governance Kodex, der lediglich Institutionen im Sinne einer Anreizethik in den Blick nimmt und in-

dividuelles moralisches Handeln nicht beachtet, ebenso fehlen muss wie Ansätze, die ausschließlich auf die Individualmoral und Werte setzen und Strukturen und Rahmenordnungen außer Acht lassen (vgl. Bachert 2016: 410). Beides also zählt: Anreize und Moral!

So sind es die Individuen als Leitungs- und Aufsichtspersonen in den Organisationen, die sich an die Regeln eines Kodex

rungskräftekodex mit weiteren Funktionen eingeführt werden. Er wäre mit dem Eid des Hippokrates vergleichbar. Nur sind es hier keine Ärzte, die sich zu moralischem Verhalten verpflichten, sondern Führungskräfte.

### »Moralisches Verhalten von Führungskräften kann zumindest auf der Makroebene auch Kosten sparen«

halten müssen. Um sie zu unterstützen reicht eine reine institutionenorientierte Verpflichtung in Form eines Kodexes nicht aus. Es muss zusätzlich zu einem Corporate Governance Kodex ein Füh-

»Ein Führungskräftekodex kann sicherlich nicht den Anspruch erheben, moralische Handlungsergebnisse zu garantieren, denn Handlungen hängen von einer Reihe von Faktoren ab.« (Brink/Tiberius 2005: 18) Ein Führungskräftekodex müsste das Individuum jedoch bei seinem Bemühen um ein moralisches Handeln bei der Leitungs- und Aufsichtsfunktion unterstützen (vgl. Abb. 3).

Reine Innenfunktionen sind danach: »Die Orientierungsfunktion wirkt sich in ökonomisch-moralischen Konfliktfällen auf Manager, Aufsicht und Mitarbeitende gleichermaßen positiv aus und erzeugt Handlungs- und Erwartungsstabilität. Wird ein Führungskräftekodex von allen anerkannt, kann er eine motivierende Promotorfunktion aufweisen. Die An-

| Ethisches Funktionsprofil eines Kodex |                                     |                                |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Reine Innenfunktionen                 | Innen- und Außenfunktionen          | Außenfunktionen                |
| Orientierungsfunktion                 | Kommunikations- und Diskursfunktion | Repräsentationsfunktion        |
| Promotor- und Motivationsfunktion     |                                     |                                |
| Anreiz- und Sanktionsfunktion         | Legitimationsfunktion               | Reputations- und Imagefunktion |
| Lehr- und Lernfunktion                |                                     |                                |

Abb. 3. Das Funktionsprofil eines Führungskräftekodex umfasst acht Aspekte.

(Brink/Tiberius 2005)

## Der wert(e)orientierte Führungskräfte-Kodex

### Präambel:

*Ich verpflichte mich freiwillig und feierlich,  
den folgenden Kodex nach bestem Wissen und Gewissen anzuerkennen  
und in meiner täglichen Arbeit umzusetzen.  
Ich verpflichte mich, dem Unternehmen und seinen legitimen Anspruchsgruppen  
Gutes zu tun und Schaden zu vermeiden.*

- 1) Ich verpflichte mich zur Exzellenz, zur Wertschöpfung und zum Erfolg für das Unternehmen, seine legitimen Anspruchsgruppen und mich!
- 2) Ich verpflichte mich zur Achtung der Prinzipien der Menschenwürde gegenüber sämtlichen Stakeholdern!
- 3) Ich verpflichte mich zur Anerkennung und Wertschätzung der legitimen Anspruchsgruppen!
- 4) Ich verpflichte mich zu einem fairen Umgang mit den legitimen Anspruchsgruppen!
- 5) Ich verpflichte mich zum höchstmöglichen Maß an Freiheit für die legitimen Anspruchsgruppen und mich!
- 6) Ich verpflichte mich zur Offenheit und Wahrhaftigkeit in Wort und Schrift gegenüber den legitimen Anspruchsgruppen!
- 7) Ich verpflichte mich zum zeitnahen und ehrlichen Dialog mit den legitimen Anspruchsgruppen!
- 8) Ich verpflichte mich, mich an meine Versprechen zu halten und Voraussetzungen zu schaffen, die einen vertrauensvollen und integren Umgang mit den legitimen Anspruchsgruppen ermöglichen!
- 9) Ich verpflichte mich zur sozialen Verantwortung für die legitimen Anspruchsgruppen und dazu, die Folgen meiner Handlungen zu berücksichtigen!
- 10) Ich verpflichte mich zur Förderung von Eigenverantwortung und Solidarität!
- 11) Ich verpflichte mich zur Verträglichkeit meiner Handlungen durch Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Perspektive!
- 12) Ich verpflichte mich zu tugendhaftem Verhalten und dazu, ein Vorbild für meine Mitmenschen sein!

Abb. 4: Ein Führungskräftekodex für die Wirtschaft könnte als Vorlage für die Sozialwirtschaft dienen.

(Brink/Tiberius 2005)

reiz- und Sanktionsfunktion wird über das individuelle Gewissen realisiert. Sie hilft gegenüber aufwendigen institutionenethischen Mechanismen (z. B. Verträge, Revision, Compliance Systeme) oder Kommissionen (z. B. Ethikkommission, Überwachungs- und Beschwerdeausschüsse) auf der Makroebene Kosten einzusparen.« (Bachert 2016: 256 f.)

Die Lehr- und Lernfunktion wird dadurch erreicht, dass der Kodex das Individuum sensibilisiert und ständig daran erinnert, sich moralisch einwandfrei zu verhalten (vgl. Brink/Tiberius 2005: 26 f.). Mischfunktionen (»Innen- und Au-

ßenfunktion«) stellen sich als Kommunikations- und Diskursfunktion sowie Legitimationsfunktion dar.

Von großer Bedeutung für eine nachhaltige »Stakeholder-Beziehung« und zur Steigerung des »Shareholder-Value« ist Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt. Kodices sind für die Diskurs- und Kommunikationsfunktion nach innen und außen wichtig (vgl. a. a. O. S. 27). Als reine Außenfunktionen sind eine Repräsentationsfunktion sowie die Reputations- und Imagefunktion zu nennen. Die Kodices verdeutlichen der »Stakeholder-Community«, dass Werte

eine Rolle in der Unternehmenspolitik spielen und unterstützen ein positives Image (ebd.).

### Der Ausblick: Wirkungsoptimierung durch Führungskräftekodex

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und Unternehmensaufsicht kann mit Hilfe eines Corporate Governance Kodexes, der für die einzelnen Organisationen im Non-Profit-Bereich gilt, unterstützt werden. Zusätzlich bedarf es jedoch einer wertebasierten Orientierung der Individuen und einer entsprechenden Haltung bei den Führungskräften.

Die Optimierung der ethischen Funktionsfähigkeit der in der Sozialbranche vorhandenen Kodices müsste über die Einführung eines »Code of Conduct« als Führungskräftekodex geschehen. Damit könnten die vorhandenen Corporate Governance Kodices als »anreizbewährte Systeme« weiterhin auf Strukturen und Prozesse der Unternehmen wirken und zusätzlich würde die Individualmoral der Akteure unterstützt. Brink und Tiberius haben für die Wirtschaft einen »Code of Conduct« vorgelegt (vgl. Abb. 4), der entsprechend an die Belange der Non-Profit-Organisationen angepasst werden könnte. ■



**Bachert, Robert (2007):** Mitglieder nehmen Führungsinstrument an, in: epd sozial 47, S. 16-17.

**Bachert, Robert (2016):** Diakonischer Corporate Governance – ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion, Dissertation eingereicht 2015, veröffentlicht 2016 an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

**Brink, Alexander/Tiberius, Victor, A. (Hrsg.) (2005):** Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräftekodex, Bern/Stuttgart/Wien.

**Göbel, Elisabeth (2006):** Unternehmensethik, Stuttgart.