

Wieland, Josef; Fürst, Michael

**Working Paper**

## WerteManagementSysteme in der Praxis: Erfahrungen und Ausblicke. Empirische Ergebnisse einer Längsstudie. Endfassung

KIeM Working Paper, No. 04/2003

**Provided in Cooperation with:**

Konstanz Institut für Wertemanagement - KIeM, Hochschule Konstanz

*Suggested Citation:* Wieland, Josef; Fürst, Michael (2003) : WerteManagementSysteme in der Praxis: Erfahrungen und Ausblicke. Empirische Ergebnisse einer Längsstudie. Endfassung, KIeM Working Paper, No. 04/2003, Fachhochschule Konstanz, Konstanz Institut für Wertemanagement (KIeM), Konstanz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/98754>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Josef Wieland / Michael Fürst

# WerteManagementSysteme in der Praxis Erfahrungen und Ausblicke

-

## Empirische Ergebnisse einer Längsstudie - *Endfassung* -

**KIEM**

Konstanz Institut für  
WerteManagement

Fachhochschule Konstanz  
University of Applied Sciences  
Brauneggerstrasse 55  
D 78462 Konstanz  
Phone .49 .7531 206 404  
Fax .49 .7531 206 187  
e-mail: [kiemgr@fh-konstanz.de](mailto:kiemgr@fh-konstanz.de)

KIEM – Working Paper Nr. 04/2003

Working Paper Nr. 04/2003

**WerteManagementSysteme in der Praxis.  
Erfahrungen und Ausblicke  
–  
Empirische Ergebnisse einer Längsstudie  
- *Endfassung* -**

Wieland, J./Fürst, M.

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KleM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Konstanz, Februar 2003

<b>WERTEMANAGEMENTSYSTEME IN DER PRAXIS. ERFAHRUNGEN UND AUSBLICKE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Problemstellung.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Das „EthikManagementSystem“ (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes im Kontext moralökonomischer Risiken .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Untersuchungsmethode und Vorgehensweise .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Ergebnisse der Studie .....</b>	<b>10</b>
4.1. Befragung der Mitarbeiter .....	10
4.2. Befragung der Ethikverantwortlichen .....	17
4.3. Neue Fragen.....	34
<b>5. Zusammenfassende Bewertung.....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>40</b>

Dieses Working Paper ist das Ergebnis eines Forschungsprojekts unter Leitung von Prof. Dr. habil. Josef Wieland und Mitarbeit von Dipl.-Betriebswirt Michael Fürst, beide Konstanz Institut für WerteManagement – KIeM.

Das Forschungsprojekt wurde im Zeitraum von Juli 2000 bis Dezember 2002 durchgeführt. Die Autoren möchten sich sehr herzlich bei den Unternehmen des EMB bedanken, die sich bereit erklärt haben, an der Studie mitzuwirken.

# WerteManagementSysteme in der Praxis. Erfahrungen und Ausblicke

## 1. Problemstellung

Die zunehmende Vernetzung von Unternehmen, die Globalisierung der Wirtschaft und die stark ansteigende Aufmerksamkeit gesellschaftlicher Akteure für das Handeln von Unternehmen<sup>1</sup>, diese und eine ganze Reihe weiterer Phänomene haben eine Vielzahl wirtschaftsethischer Probleme auf die Agenda von Unternehmen gesetzt. So stellen beispielsweise die vielfach an den extra- und intra-organisationalen Schnittstellen der Unternehmen entstehenden moralökonomischen Problemsituationen nicht nur die Frage der eigenen moralischen Identität und Qualität des Handelns in den Raum, sondern auch die der Kooperationspartner. Es macht eben einen Unterschied, ob eine Kooperationsbeziehung zu einem Lieferanten eingegangen oder aufrecht erhalten werden soll, der neben den üblicherweise zu prüfenden Kriterien wie die Qualität der Produkte, die Liefertreue oder die logistische Fähigkeit einen hohen Arbeitsethos und einen ausgebildeten Sinn für Vertragstreue und Integrität besitzt oder mit einer Präferenz für opportunistische Vertragsausbeutung, Korruption, Bestechung, Bestechlichkeit etc. ausgestattet ist und hierdurch materielle Risiken generiert. Diese Problemlage erfährt zudem eine Zuspitzung, da Risiken häufig nicht nur das Ergebnis der originären unmoralischen Handlung sind (z.B. materieller Verlust durch Untreue), sondern sie vielfach ein Steigerungsverhältnis von Handlung, gesellschaftlicher Wahrnehmung sowie Beurteilung beschreiben. Dies ist in Ökonomien, die durch eine starke Zunahme von Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen gekennzeichnet sind, von großer Bedeutung, da das moralische Fehlverhalten eines Kooperationspartners in der Wahrnehmung und Beurteilung der gesellschaftlichen Akteure vielfach auf die Kooperationspartner transferiert wird und diese in Folge schnell in den Verdacht geraten, ebenfalls moralisch zweifelhaft zu agieren. Für den Fall, dass moralisch problematische Handlungen eines Unternehmens oder dessen Kooperationspartner eine intensive Diffusion in die öffentlichen Kommunikation erfahren und dort „Karriere“ machen, entsteht für ein Unternehmen ein hohes Risiko, dass die Reputation und in Folge die materielle Substanz des Unternehmens massiv Schaden nehmen. In den USA wird dieser Zusammenhang, dass Reputation nie isoliert entsteht und bewahrt werden kann, sondern immer nur in Verbindung mit der Reputation der Kooperationspartner und somit ein reziprokes Phänomen darstellt, sehr knapp und präzise beschrieben mit dem Satz: „Guilt by association“.

Diese theoretisch skizzierte Problemlage wird durch Studien aus den Jahren 2000 und 2001 Jahren belegt, die dokumentieren, dass Korruption, Bestechung, Unterschlagung etc. wesentliche

---

<sup>1</sup> Die gesteigerte Aufmerksamkeit in der Gesellschaft für die Frage, ob Unternehmen ethisch vertretbar handeln oder nicht, kann wohl unter anderem dadurch erklärt werden, dass moderne Gesellschaften als Organisationsgesellschaften strukturiert sind, in denen das Leben der Menschen in starkem Maß bis in die Privatsphäre von diesen Organisationen beeinflusst wird. Dieser qualitative Wandel in der Ausstrahlungskraft organisationalen Handelns scheint von der Gesellschaft nur dann als legitim akzeptiert zu werden, wenn sie hierfür - quasi als Kompensation - eine stärkere Kontrolle und größere Durchgriffsmöglichkeiten auf das Handeln von Organisationen erhalten. Zu dieser Argumentation vgl. Paine (2002). Zum Begriff der Organisationsgesellschaft vgl. die Arbeiten von Wieland.

Risiken für Unternehmen darstellen. So gaben in einer internationalen Studie von Friends Ivory & Sime 58 % der befragten Unternehmen an, dass Korruption eine materielle Risikoquelle darstelle.<sup>2</sup> In einer von PricewaterhouseCoopers Deutschland im Jahre 2001 veröffentlichten Studie, die in ganz Europa bei 3.400 Unternehmen durchgeführt wurde, bejahten 42,5 % der befragten Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeiter die Frage, ob sie in den vergangenen zwei Jahren Opfer wirtschaftskrimineller Handlungen<sup>3</sup> geworden sind.<sup>4</sup> Über ein Drittel der Unternehmen geht laut dieser Studie von einem steigendem Niveau wirtschaftskrimineller Handlungen in der Zukunft aus.<sup>5</sup> Wesentliche Argumente für die weitere Etablierung von internen, präventiv wirkenden Managementsystemen liefern zudem die Ergebnisse, die besagen, dass zum einen 60 % der dolosen Handlungen von Personen aus dem Unternehmen begangen werden<sup>6</sup>, und dass zum anderen aufgrund der beschränkten Wirksamkeit von reinen Kontrollmechanismen wirkungsvolle Maßnahmen über die Stärkung der Präventionskultur führen müssen<sup>7</sup>. Beeindruckend sind die in der Studie von PricewaterhouseCoopers geschätzten Kosten durch wirtschaftskriminelle Handlungen für ein Unternehmen im Durchschnitt von 6,7 Mio. € und die gesamtwirtschaftliche Schadenssumme für ganz Europa in Höhe von 3,6 Mrd. €.<sup>8</sup>

## **2. Das „EthikManagementSystem“ (EMB) des Bayerischen Bauindustrieverbandes im Kontext moralökonomischer Risiken**

Im Jahre 1996 haben auf Initiative des Bayerischen Bauindustrieverbandes Unternehmen der Bauwirtschaft damit begonnen, ein branchenspezifisches EthikManagementSystem<sup>9</sup> zu erarbeiten und zu implementieren. Auslöser und aktueller Treiber der Initiative „EMB“ war und ist die Intention, in den Unternehmen die Risiken aus Gesetzesverstößen und reputationsschädigende Praktiken bei der Auftragsvergabe und -abwicklung zu reduzieren. Mittlerweile sind 32 Unternehmen Mitglied des hierfür gegründeten Vereins „Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.“ (EMB) und trotz der starken wirtschaftlichen Probleme aufgrund der rezessiven Entwicklungen in der Baubranche sind die Mitgliedszahlen auf einem annähernd konstanten Niveau verblieben.<sup>10</sup> Nicht zuletzt in Folge der in den Jahren 2001 und 2002 verstärkt aufgeflammtten gesellschaftlichen Debatte über illegale Praktiken in den verschiedensten Wirtschaftsbranchen, hat diese Initiative der Bayerischen Bauindustrie nochmals in stärkerem Maße Beachtung in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft erfahren.

---

<sup>2</sup> Friends Ivory & Sime (2002), S. 1.

<sup>3</sup> Unter wirtschaftskriminellen Handlungen werden in der Studie folgende Delikte rubriziert: Cybercrime, Erpressung, Geldwäsche, Korruption, Unterschlagung und Vertrauensbruch. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2001), S. 28.

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 6.

<sup>5</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 5.

<sup>6</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 6.

<sup>7</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 22.

<sup>8</sup> PricewaterhouseCoopers (2001), S. 13.

<sup>9</sup> In diesem Bericht werden die Begriffe EthikManagementSystem und WerteManagementSystem synonym genutzt. An dieser Stelle nutzen wir durchgehend den Begriff EthikManagementSystem, da sich die Initiatoren des „EthikManagement der Bauwirtschaft e. V.“ darauf festgelegt haben.

Das EMB beabsichtigt in innovativer Weise, durch die Etablierung und Operationalisierung präventiv wirkender, wertebezogener Selbststeuerungsmechanismen, die Realisierung der aus illegalen und moralisch unerwünschter Praktiken resultierenden Risiken zu verhindern. Und zwar ergänzend zur legalrechtlichen Strafverfolgung durch den Gesetzgeber als Folge wirtschaftskrimineller Handlungen in den Unternehmen (Compliance). Vor diesem Hintergrund stellen die hierzu in den Unternehmen institutionalisierten Wertemanagementsysteme (korporativen Werteprogramme) einen wesentlichen Bestandteil von vollständigen, präventiv wirkenden Risikomanagementsystemen dar. Die Konzeption dieser Wertemanagementsysteme basiert auf der Idee der „Self-Governance“<sup>11</sup>. Sie sind speziell auf ein Unternehmen zugeschnittene Managementinstrumente, die auf die Definition, Kodifizierung und Operationalisierung der handlungsleitenden moralischen Werte eines kollektiven Akteurs zielen, so dass sie Relevanz im betrieblichen Alltag entfalten. Somit sind sie Instrumente der Verhaltenssteuerung im Rahmen der „Good Corporate Governance“ eines Unternehmens. Somit sind sie Instrumente der Verhaltenssteuerung im Rahmen der „Good Corporate Governance“ eines Unternehmens. Organisationen bilden über die Selbstbeschreibungs- und Selbstbindungswirkung von Wertemanagementsystemen einer unterscheidbaren Identität heraus und generieren über die Festlegung moralischer handlungsleitender Werte Verhaltens- und Erwartungssicherheit im intra-, inter- und extra-organisationalen Kooperationsbeziehungen<sup>12</sup>. Neben dieser Signalisierungsfunktion ermöglichen sie im Vorfeld oder während einer Zusammenarbeit zudem das Screening von (potentiellen) Kooperationspartnern entlang des festgelegten moralischen Kriterienkatalogs.<sup>13</sup> Wertemanagementsysteme als Ausdruck kollektiver, organisationaler Werthaltungen können Einfluss auf das Verhalten von Organisationen und den daraus resultierenden Risiken nehmen, indem sie Risikowahrnehmung und Risikoselektion steuern. Diesen Zusammenhang haben wir in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.<sup>14</sup>

---

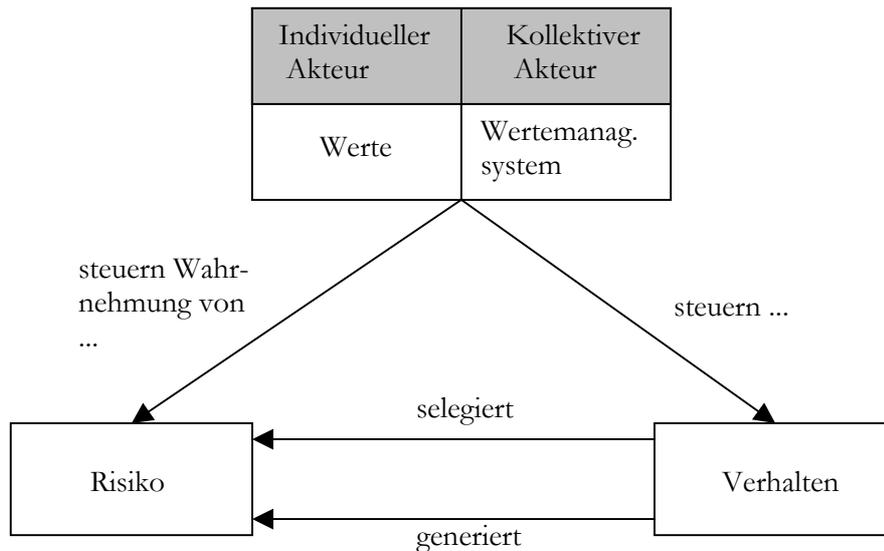
<sup>10</sup> Däschlein (2002) (Rede Mitgliederversammlung EMB, unveröffentlicht).

<sup>11</sup> Zur Unterscheidung von „Self-Governance-Ansätzen“ und „Third-Party-Ansätzen“ siehe Wieland/Grüninger 2000. Die theoretische Basis der hier beschriebenen Wertemanagementsysteme gründet auf der Governanceethik von Josef Wieland. Vgl. bspw. Wieland (1999).

<sup>12</sup> Dies betrifft bspw. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, gesellschaftliche Gruppen etc.

<sup>13</sup> Wir geben an dieser Stelle nur einen kursorischen Überblick über die Konzeption von Wertemanagementsystemen und verweisen hierfür auf Wieland und Wieland/Grüninger (2000).

<sup>14</sup> Genauere Ausführungen zum Zusammenspiel von Risikowahrnehmung, Risikosteuerung und Wertemanagement können nachgelesen werden in Wieland/Fürst (2002).



**Abbildung 1: Werte, Verhalten und Risikosteuerung**

Die einführende Problembeschreibung und die These hinsichtlich einer stärkeren Zurechnung moralischer Problemstellungen auf kollektive Akteure und die daraus resultierenden Risiken, Probleme und Bewältigungsstrategien werden wir anschließend anhand einer empirischen Längsstudie einer Inspektion unterziehen.

### **3. Untersuchungsmethode und Vorgehensweise**

In den beiden folgenden Kapiteln wollen wir die Ergebnisse einer empirischen Längsstudie „EthikManagementSysteme – Risikoursachen, Bestandteile und Wirkungen korporativer Werteprogramme“ präsentieren und erörtern. Darin spiegeln sich die Erfahrungen der Unternehmen des EMB wider, die sich ein korporatives Werteprogramm gegeben haben.<sup>15</sup> Inhalt und Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Längsstudie ist zum einen die Darstellung der Ergebnisse einer Untersuchung, die im Zeitraum von 17 Monaten (zwischen 07/2001 und 11/2002) bei Mitgliedsunternehmen des EMB erfolgte (nachfolgend Studie 01 genannt). Diese Unternehmen arbeiten seit ca. sechs Jahren mit einem Werteprogramm und haben sich in dem vorgenannten Zeitraum einem zweiten Zertifizierungsverfahren (Überprüfungsaudit) unterzogen. Zum anderen werden diese Ergebnisse an den Daten einer Untersuchung gespiegelt, die bei den selben Unternehmen im Zeitraum von 06/1998 bis 03/1999 durchgeführt wurde (nachfolgend Studie 00 genannt). Diese Ergebnisse wurden bereits im Jahr 2000 von Wieland/Grüninger veröffentlicht.<sup>16</sup> Wir verfolgen mit diesem Vergleich das Ziel der Dokumentation und Erörterung der Wahrnehmung von korporativen Werteprogrammen bei den befragten Unternehmen, um daraus Aussagen über die Ursachen moralischer Risiken sowie den Wirkungen und Risikosteuerungspotentialen

<sup>15</sup> Ausführlich zum EthikManagement der Bayerischen Bauindustrie (EMB) und dem zugehörigen Zertifizierungsverfahren vgl. Wieland/Grüninger (2000).

<sup>16</sup> Vgl. Wieland/Grüninger (2000)

len von Werteprogrammen gewinnen zu können. Im Anschluss daran lassen sich Handlungsanleitungen und Empfehlungen für die zukünftige Gestaltung von Werteprogrammen ableiten.

Die Studie 00 besteht aus einem Sample von 10 Unternehmen (insgesamt 15 Betriebe). Befragt wurden insgesamt 97 Mitarbeiter und 20 für das betriebliche Werteprogramm Verantwortliche, die im Rahmen des EMB und dieser Studie als Ethikverantwortliche bezeichnet werden<sup>17</sup>.

Die Studie 01 basiert auf einem Sample von 9 Unternehmen<sup>18</sup>, in denen 92 Mitarbeiter und 25 Ethikverantwortliche in die Befragung einbezogen wurden. Die Längsstudie stützt sich somit auf annähernd gleiche Grundgesamtheiten in den einzelnen Befragungsgruppen, wodurch die Vergleichbarkeit und Validität der Ergebnisse gewährleistet ist.

Um einen möglichst vollständigen Überblick über die gesamten Unternehmen zu erhalten, wurde die Auswahl der Mitarbeiter nach folgender Systematik durchgeführt<sup>19</sup>:

- a. ein Teil der Befragungsgruppe wurde durch einen Zufallsgenerator bestimmt
- b. für den zweiten Teil wurden speziell diejenigen Mitarbeiter ausgewählt, die in den kritischen und risikobehafteten Funktionsbereichen der Unternehmen arbeiten (Kalkulation, Einkauf, Bauleitung etc.)
- c. für den dritten Teil wurden Befragungen auch außerhalb des Stammhauses, d.h. in den Niederlassungen des Unternehmens durchgeführt.

Sample/Studie	00	01
Anzahl Unternehmen	10	9
Anzahl befragte Ethikverantwortliche	20	25
Anzahl befragte Mitarbeiter	97	92
<u>Summe: Anzahl befragte Personen</u>	<u>117</u>	<u>117</u>
Arithm. Mittel Dauer Betriebszugehörigkeit Mitarbeiter	-	10,10 Jahre
Arithm. Mittel Dauer Betriebszugehörigkeit Ethikverantw.	-	19,31 Jahre
Befragte Mitarbeiter/ -innen	-	97/20

Abbildung 2: Statistische Zusammenfassung

<sup>17</sup> Die Ethikverantwortlichen sind hierarchisch in der Regel auf der oberen Führungsebene angesiedelt, d.h. Geschäftsführung, Leitung Niederlassung etc. (vgl. auch Abbildung 2).

<sup>18</sup> In der Studie konnten lediglich 9 Unternehmen befragt werden, da ein Unternehmen der Studie 00 mit einem anderen Mitgliedsunternehmen des EMB zusammengeführt wurde.

<sup>19</sup> Die genaue Aufschlüsselung der Befragungsgruppe ist dokumentiert in Abbildung 3.

Funktion	EV	MA
Geschäftsleitung	13	-
Kalkulation	1	13
Leitung Niederlassung	3	5
Einkauf	-	11
Bauleitung	-	13
Finanzwesen	1	-
Personal	1	-
Revision	-	2
Buchhaltung	-	2
Qualitätsmanagement	1	6
Sekretariat	-	6
Sparten-/Abteilungsleitung	4	9
Kaufmännische Abt.	1	8
Technik	-	4
Vertrieb	-	2
Sonstiges	-	8
<b>Summe</b>	<b>25</b>	<b>89</b>

Abbildung 3: Aufschlüsselung der Befragungsgruppen (3 Mitarbeiter ohne Antwort; die Funktionsaufteilung folgt im Wesentlichen den Angaben in den Fragebögen)

Die Rücklaufquote betrug bei den Ethikverantwortlichen 100 Prozent, bei den Mitarbeitern ca. 85 Prozent. Diese hohen Werte gründen in der Tatsache, dass die Autoren der Studie die Befragung direkt bei den Unternehmen durchführen konnten. Die Befragten, die zum Zeitpunkt der Befragung ausser Haus waren oder in den Niederlassungen arbeiten und deshalb von den Autoren nicht persönlich angetroffen wurden, haben einen adressierten Rückumschlag erhalten, der an das durchführende Institut zurückgeschickt werden konnte.

Die in der Studie 01 befragten Mitarbeiter arbeiten im arithmetischen Mittel seit über 10,1 Jahren in ihren Betrieben. Da das arithmetische Mittel der Betriebszugehörigkeit über der Durchführungsdauer des EMB liegt (ca. 6 Jahre), kann davon ausgegangen werden, dass die geäußerten Erfahrungen und Einschätzungen auf einem ausreichend langen Zeitraum und auf einer ausreichend großen Kenntnis über den betrieblichen Alltag vor der Einführung eines Werteprogramms und mit einem Werteprogramm basieren. Dies ist für die inhaltliche Belastbarkeit der gewonnenen Daten von großer Bedeutung. Bei den Ethikverantwortlichen liegt das arithmetische Mittel der Betriebszugehörigkeit bei über 19,31 Jahren und somit auch über der Laufzeit der Werteprogramme, wobei dies bei den Ethikverantwortlichen nicht in dem Ausmaß relevant erscheint, da es ein wesentlicher Teil Ihrer Aufgabe ist, sich umgehend und ausführlich mit den Programmen zu beschäftigen.

Für die Studie 01 wurde im Vergleich zur Studie 00 ein Fragebogen benutzt, der inhaltlich und formal in Teilen modifiziert wurde:<sup>20</sup> So wurde im Fragebogen für die Ethikverantwortlichen eine Frage ganz gestrichen und durch eine neue ersetzt (Frage 8), eine weitere Frage wurde durch einen Unterpunkt ergänzt (Frage 10 e). Die in der Studie 01 ergänzend hinzugekommenen Fragen werden wir am Ende separat dokumentieren und erörtern (Abschnitt 4.3.). Bei den Fragen Nr. 1,

<sup>20</sup> Die Fragebögen für die Studie 00 sind nachzulesen in Grüninger (2001).

4, 5 und 7 im Fragebogen der Ethikverantwortlichen und den Fragen Nr. 3 und 5 im Fragebogen der Mitarbeiter sind Mehrfachantworten möglich.

Womit wir beim Aufbau des nachfolgenden Untersuchungsberichts über die Resultate der Vergleichstudie wären: Beginnen möchten wir (4.1.) mit den Angaben der 92 Mitarbeiter, daran anknüpfend fahren wir (4.2.) mit den Ergebnissen der Befragung der 25 Ethikverantwortlichen fort, um die Präsentation (4.3.) mit den neu hinzugekommen Fragen zu beschließen.

## 4. Ergebnisse der Studie

### 4.1. Befragung der Mitarbeiter

Die erste den Mitarbeitern vorgelegte Frage, versucht den Bekanntheitsgrad der Werteprogramme bei den Mitarbeitern offen zu legen.

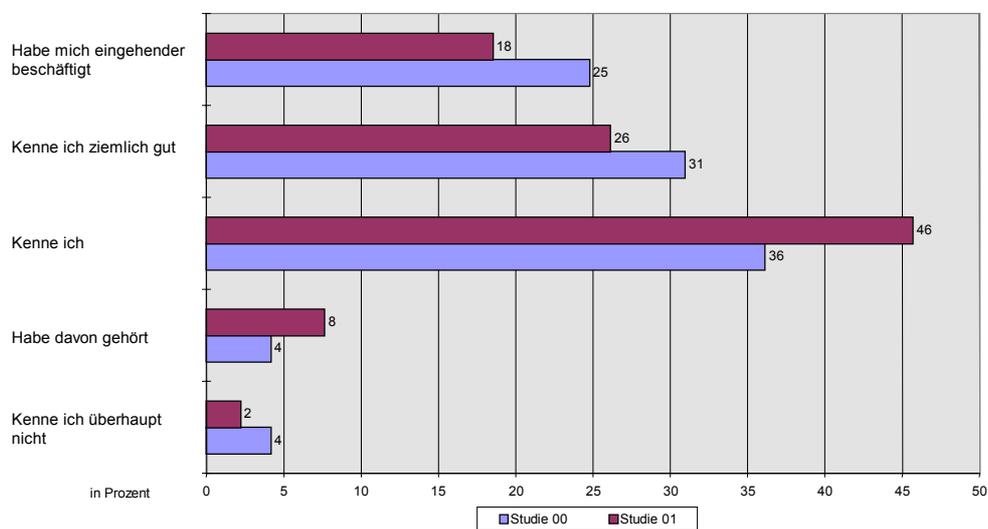
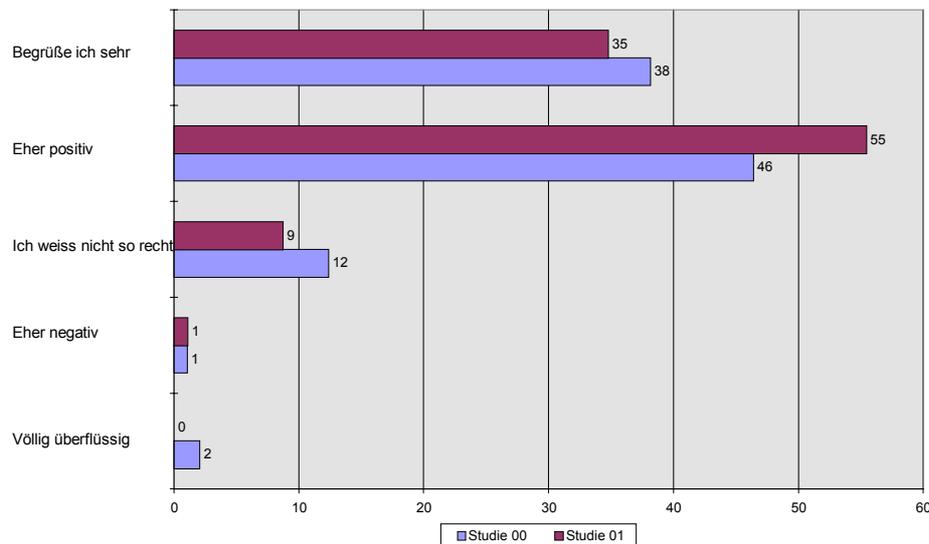


Abbildung 4: Bekanntheit der Werteprogramme bei den Mitarbeitern.

Abbildung 4 dokumentiert, dass der größte Teil der Mitarbeiter die jeweiligen Werteprogramme der Unternehmen kennt. 18 Prozent geben an, dass sie sich eingehend damit beschäftigt haben, 26 Prozent geben an, ziemlich gute Kenntnisse über das Programm zu besitzen und 46 Prozent kennen das Programm. Offensichtlich hat jedoch im Zeitraum zwischen den Studien eine Verschiebung innerhalb der soeben beschriebenen drei Antwortkategorien stattgefunden: So ist die Anzahl der Mitarbeiter, die sich eingehend mit den Programmen beschäftigt haben um 7 Prozentpunkte gesunken, wohingegen im Gegenzug die Anzahl der Mitarbeiter mit „einfachen“ Kenntnissen des unternehmensspezifischen Werteprogramms um 10 Prozentpunkte angestiegen ist. Zudem ist die Anzahl der Mitarbeiter, denen das Werteprogramm lediglich zu Gehör kam („Habe davon gehört“), bei der Studie 01 doppelt so hoch wie bei Studie 00 (von 4 % auf 8 %). Dieses Ergebnis deutet einerseits darauf hin, dass das Werteprogramm auch nach sechs Jahren noch nicht „im Sande verlaufen“ ist. Vielmehr weist die mehrheitliche Kenntnis (in Summe 90%) der Werteprogramme bei den Mitarbeitern darauf hin, dass die Werteprogramme ein Teil des

betrieblichen Alltags und somit ein Teil der Unternehmenskultur zu sein scheinen. Dieses Ergebnis ist nach einer Laufzeit der Werteprogramme von sechs Jahren als überaus positiv zu werten, um so mehr, wenn man davon ausgeht, dass viele neue Managementinstrumente oder -moden nach bereits sehr kurzer Zeit in den Unternehmen wieder in Vergessenheit geraten. Vor dem Hintergrund des dennoch festzustellenden Rückgangs in den Antwortkategorien „Habe mich eingehender damit beschäftigt“ und „Kenne ich ziemlich gut“ und unter Berücksichtigung der permanenten Fluktuation und Neueinstellungen in Unternehmen ist dieses Ergebnis ein Hinweis darauf, dass es einer permanenten Kommunikations- und Implementierungsanstrengung bedarf, damit auf Dauer ein hohes Aufmerksamkeitsniveau erreicht und konserviert wird. Werteprogramme können nur dann zum Erfolg führen, wenn Sie als langfristiger Prozess im Unternehmen angelegt werden, der dauerhaft verfolgt und in die Betriebsabläufe integriert wird. Es zeigt sich also, dass für eine ambitionierte Weiterentwicklung des Programms durchaus Ansatzpunkte existieren und an welcher Stelle hierzu der Hebel angesetzt werden sollte.



**Abbildung 5: Bewertung der Existenz der Werteprogramme durch die Mitarbeiter**

Wie Abbildung 5 zeigt, betrachten auch sechs Jahre nach seiner Einführung insgesamt 90 Prozent der befragten Mitarbeiter die Existenz eines korporativen Werteprogramms als positiv. In Summe ist im Vergleich zur Studie 00 hinsichtlich der positiven Einschätzung mit einer Verbesserung um 6 Prozentpunkte nochmals eine Steigerung festzustellen. Bei einem genaueren Blick auf die einzelnen Ergebnisse ist zu konstatieren, dass sich die sehr positive Einschätzung um wenige Prozentpunkte (-3 Prozentpunkte) verringert und somit auf einem annähernd konstantem Niveau verharrt und bei der positive Einschätzung sogar ein Zuwachs um 9 Prozentpunkte zu verzeichnen ist. In der Studie 01 ist sich eine geringfügig kleinere Anzahl der Mitarbeiter (Studie 00: 12 %, Studie 01: 9 %) nicht schlüssig darüber, wie sie die Existenz der Werteprogramme in ihren Unternehmen für sich zu werten haben.

Die Zunahme in der positiven Einschätzung der Werteprogramme durch die Mitarbeiter widerlegt die Annahme, dass Werteprogramme bei den Mitarbeitern keine nachhaltige Akzeptanz finden können, da sie nach Auffassung der Mitarbeiter lediglich zur „Imagepflege“ der Unternehmen dienen (primär als eine Beschränkung ihrer Handlungsfreiheit wahrgenommen würden). Dies liegt nach Ansicht der Autoren in der governanceethischen Ausgestaltung – d. h. dem Einbau moralischer Ansprüche in die Steuerungsstrukturen des Unternehmens – begründet, denn so erhalten sie Transaktionsrelevanz in den alltäglichen Betriebsabläufen und geben den Mitarbeitern Handlungsorientierung. Ohne eine strukturelle Verankerung sind Werteprogramme in der Tat aus zweierlei Gründen nicht unproblematisch, denn – sofern sie lediglich eine abstrakte Papierlage schaffen – wirken sie für die Mitarbeiter nicht glaubwürdig, da sie keine ernsthafte Absicht des Unternehmens hinsichtlich der Einhaltung moralischer Aspiration signalisieren. Dies ist im Zusammenhang mit der Gestaltung von Risikomanagementsystemen von Interesse, denn durch die entsprechende organisationale Integration von Werteprogrammen kann der meist negativ aufgeladene Begriff des Risikos als Verlustmöglichkeit eine positive Deutung erhalten, ganz im Sinne von Niklas Luhmann, der hinsichtlich der Ambiguität des Risikobegriffs von einer Moral des Risikos spricht.<sup>21</sup> Wir wollen dies kurz genauer erläutern: In Steuerungsstrukturen verankerte Werteprogramme setzen die Handelnden, die sich nicht an die moralischen Vorgaben des Unternehmens halten, der Gefahr aus, die für den Fall der Nichtbefolgung angedrohten Konsequenzen tragen zu müssen. Die Moral des Risikos liegt demnach darin begründet, dass unmoralisches Handeln explizit mit einem Risiko gekoppelt wird und demnach ein Werteprogramm als eine glaubwürdige Drohung verstanden werden kann: Unmoralisches Handeln ist unter den Bedingungen von gültigen Werteprogrammen riskant und man ist geradezu bemüht, „[...] es im eigenen Risiko zu ersticken. Vergrößerung des Risikos wird hier positiv bewertet – jedenfalls von denen, die ein Interesse daran haben, das Verbrechen (unmoralische Handlungen, J.W./M.F.) unterbleiben.“<sup>22</sup>

Zudem generieren reine „paper approaches“<sup>23</sup> für die Mitarbeiter bisweilen erst moralische Dilemmata, falls nach außen die Bindung des Unternehmens an moralischen Standards kommuniziert wird („window dressing“), aber die Orientierung daran in der Organisation aufgrund einer entsprechenden Anreizgestaltung letztlich unmöglich gemacht wird. Im Kern findet hier eine Risikoüberwälzung auf die Mitarbeiter statt, indem durch eine - im Sinne der Durchsetzung moralischer Standards - defiziente Gestaltung der Steuerungsstrukturen die moralische Defektionsprämie für das Unternehmen kollektiviert wird und das moralische bzw. ökonomische Risiko individualisiert (privatisiert) wird. Dieses Problem wollen wir kurz an einem Fall aus der Praxis erläutern. General Electric stand unter der Führung von Jack Welch mehrfach wegen Beste-

---

<sup>21</sup> Vgl. Luhmann (1997).

<sup>22</sup> Luhmann macht dies am Beispiel kriminellen Handelns und dem Risiko der Strafandrohung deutlich: Kriminelle Handlungen werden mit einem Risiko versehen (bspw. Haft), somit wirkt die Strafandrohung glaubwürdig und abschreckend, mit der Konsequenz, dass die gesellschaftlich unerwünschte Handlung tendenziell unterlassen wird. Vgl. zu dieser Argumentation Niklas Luhmann in seinem Aufsatz „Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral“, Luhmann, N. (1997), S. 329 f.

chung, Betrug, Verstößen gegen das Kartellrecht und Umweltgesetze etc. unter Anklage. Ein Code of Ethics existierte und Ombudsleute waren im Unternehmen tätig. In den Fällen, in denen einzelne „whistleblower“ gegen GE aussagen wollten, reagierte GE mit hohen Abfindungszahlungen oder baute eine Drohkulisse bestehend aus einer großen Menge hochqualifizierter und erfolgreicher Anwälte. Die Aussage von Jack Welch bei einem Hearing vor dem Subcommittee on Oversight and Investigations des U.S.-Kongresses, bei dem er zu den Rechtsbrüchen bei GE Stellung nehmen sollte, lassen hinsichtlich des beschriebenen Problems tief blicken:

*„GE is creating an atmosphere where excellence and performance are always in demand.“ Die Atmosphäre bei GE „[...] is an atmosphere that encourages breaking the rules [...]. At the Olympics we’ve heard people talking about steroids and suspicions. As we hear people wondering whether the pressures of competition are driving people to cheat. Those isolated violations caused their shadows on the real champions: What’s the resolution? Tell athletes to run slower, jump lower, so they’ll be above suspicion? Our view, put in those terms, is that you must run as fast as you can, and jump as high as you can, but if you break the rules, your medals are gone and you’re out of the game for good. That’s our view of competitiveness and integrity, and every leader in our company is striving to get that message across.“<sup>24</sup>*

Hier zeigt sich sehr plastisch die oben theoretisch beschriebene Wirkung moralisch dysfunktionaler Anreizstrukturen. Denn die in diesem Zitat aufgezeigte scheinbar unauflösbare, systematische Differenz zwischen Integrität einerseits und der Leitdifferenz „ökonomischer Erfolg“ andererseits, scheint kaum überbrückbar zu sein, mit der Folge, dass letztendlich ein Problem und ein Risiko für jeden Mitarbeiter generiert wird, der zwischen Höchstleistung und Integrität entscheiden muss. Genau um dies zu vermeiden fordert das innovative Konzept der Governanceethik die organisationale Verankerung von moralischen Anreizen, durch die eine Struktur und ein Klima geschaffen wird, in denen es möglich ist, Höchstleistung zu erbringen und dabei die individuelle und organisationale Integrität zu bewahren. Dass diese beabsichtigten Wirkungen in der Praxis realisiert werden können, zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie.<sup>25</sup>

Man würde die Mitarbeiter unterschätzen, wenn man annimmt, dass sie solche Strukturfehler bzw. strukturellen Fehlanreize nicht von Anfang an beziehungsweise nach kürzester Zeit bemerken und sie ihre (zurecht) negative Einschätzung solcher Ansätze nicht dokumentieren/äußern würden. Vielmehr fördern solche moralisch dysfunktionalen Strukturen den Zynismus der Mitarbeiter.<sup>26</sup>

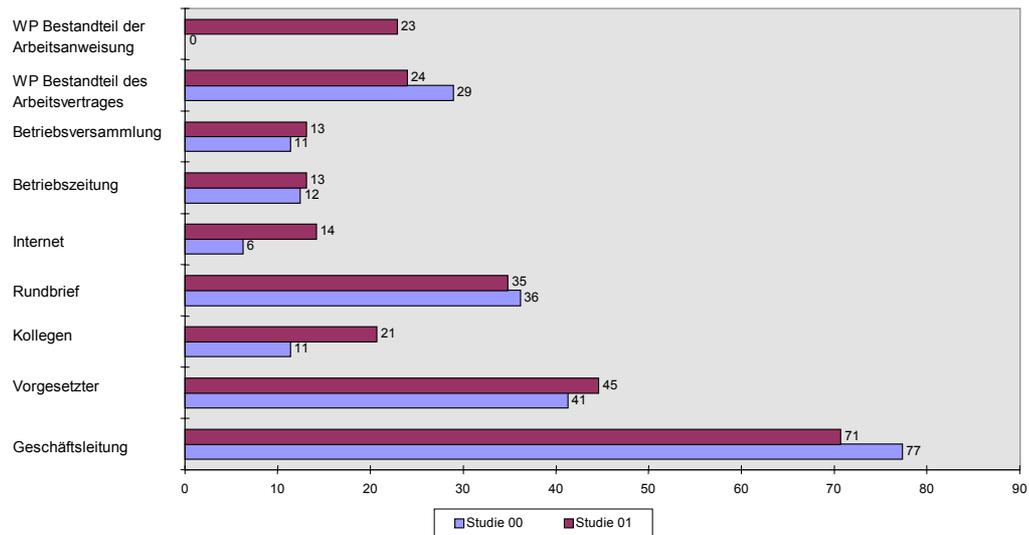
---

<sup>23</sup> Wir verwenden den Begriff „paper approach“ in dem Sinn, dass es bei solchen Ansätzen gerade keine organisationale Integration und Instrumentierung gibt.

<sup>24</sup> Zitiert nach Kieser (2002), im Original Slater/Lombardi (1998), S. 247.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu Abbildung 21 und die Beschreibung auf S. 31f.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu die Umfrage von KPMG Canada aus dem Jahr 2000 „Managing for Ethical Practice“, KPMG (2000).

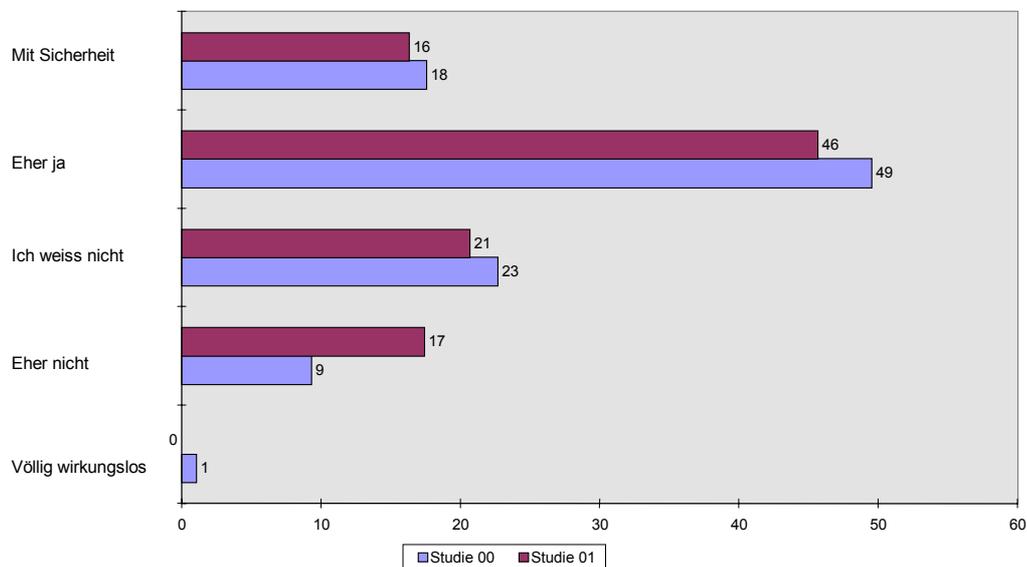


**Abbildung 6: Kommunikationswege**

In Abbildung 6 sind die Kommunikationswege der Werteprogramme dargestellt. Wie bereits in der Studie 00 wird in der Studie 01 die Unternehmensleitung als der wichtigste Kommunikator benannt (71 %). Aus dieser permanent hohen Bewertung ist zu schließen, dass die Unternehmensleitung ihre herausgehobene personelle Verantwortlichkeit („Werteprogramme sind Chefsache“) im Rahmen der Kommunikation der Werteprogramme tatsächlich wahrnehmen. Die hohe Bewertung der Antwortkategorie „Vorgesetzter“ (45 %, + 4 Prozentpunkte) dokumentiert unterstützend, dass die obere Führungsebene insgesamt ihre außerordentlich wichtige Kommunikationsaufgabe auch weiterhin wahrnimmt. Dies ist hinsichtlich der Akzeptanz der Werteprogramme durch die Mitarbeiter und die Umsetzung elementar wichtig, da die Unternehmensleitung und die Führungsebene damit die große Bedeutung und die Gültigkeit der in den Werteprogrammen verankerten Grundsätzen deutlich signalisieren. Damit generieren sie bei den Mitarbeitern Handlungs- und Erwartungssicherheit und verhindern das Entstehen „von Grauzonen als Gegenstand von Ökonomisierungsstrategien“.<sup>27</sup> Des weiteren scheint aus der Abbildung eine signifikante Steigerung von 23 Prozenten hinsichtlich der festen Verankerung der Werteprogramme in den Arbeitsanweisungen der Unternehmen auf: Dies ist eine bemerkenswerte Veränderung, da daraus zu schließen ist, dass die Bemühungen der Unternehmen, Werteprogramme in verstärktem Maß in die operativen Dokumente zu überführen und so zu einem festen Bestandteil der alltäglichen Unternehmensprozesse werden zu lassen, zunehmen und auch von Erfolg geprägt sind. Die Integration in Arbeitsanweisungen läuft vielfach über die Qualitätsmanagementsysteme der Unternehmen. Dies liegt vermutlich darin begründet, dass Qualitätsmanagementsysteme in vielen Unternehmen bereits existieren und eine Anknüpfung der Werteprogramme daran in einem ersten Zugang naheliegend erscheint. Aus vielen qualitativen Interviews und der Überprüfung der Do-

kumentenlage wissen wir, dass die Integration von Werteprogrammen in die Arbeitsverträge in der Regel auf die obere Managementebene begrenzt ist. Trotz eines Rückgangs um fünf Prozentpunkte ist positiv zu konstatieren, dass die arbeitsvertragliche Verankerung weiterhin für ca. ein Viertel der Mitarbeiter besteht.<sup>28</sup> Ein weiteres bemerkenswertes Ergebnis spiegelt sich in dem deutlichen Anstieg bei dem Kommunikationsweg „Kollegen“ um 10 Prozentpunkte. Daraus wird ersichtlich, dass die Werteprogramme nicht nur auf der Ebene formeller Institutionen verankert sind (Arbeitsanweisungen, Arbeitsverträge, etc.), sondern zunehmend als informelle Institution ein Gesprächsthema unter den Mitarbeitern geworden sind und sie sich somit zu einem Teil der Kultur der Unternehmen entwickelt haben. Die Zunahme um 8 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Internet“ dokumentiert deutlich die zunehmende Nutzung moderner Kommunikationskanäle in den Unternehmen, auch wenn wir aus Sichtung der Unterlagen wissen, dass dieser Weg in der Regel auf größere und ressourcenstarke Unternehmen beschränkt bleibt.

Die nächste in Abbildung 7 dokumentierte Frage beschäftigt sich mit der Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Wirksamkeit von Werteprogrammen in der Baubranche, wobei in der Formulierung der Frage speziell auf die durch das EMB festgelegten Ziele der Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen Bezug genommen wird.



**Abbildung 7: Wirkung der Werteprogramme hinsichtlich der Ziele des EMB (Fairness und Transparenz). Einschätzung der Mitarbeiter**

<sup>27</sup> Wieland/Grüninger (2000).

<sup>28</sup> Hierbei ist anzumerken, dass in diesen 24 Prozent nicht die Ethikverantwortlichen enthalten sind, die in der Regel zur oberen Führungsebene zählen und für die die Werteprogramme gewöhnlich arbeitsvertraglich bindend sind.

Signifikant ist in dieser Abbildung in erster Linie die Zunahme um 8 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Eher nicht“ und der damit einhergehende Rückgang in den beiden Antwortkategorien „Mit Sicherheit“ sowie „Eher ja“. Trotz dieses „Negativtrends“ sind es in Summe immer noch 62 Prozent der Mitarbeiter, die dem Werteprogramm positive Konsequenzen hinsichtlich der Ziele des EMB in der Baubranche zubilligen, davon 16 Prozent in der Antwortkategorie „Mit Sicherheit“. Wir vermuten, dass diese Negativveränderung mit der Tatsache in Zusammenhang steht, dass das EMB innerhalb der gesamten deutschen Baubranche (in einem sehr schwierigen konjunkturellen Umfeld) im Zeitraum der Befragung noch eine „Nischenerscheinung“ war und man folglich zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keineswegs von einem Rahmenordnungskonzept<sup>29</sup> sprechen kann. Es ist offensichtlich, dass die daraus resultierenden Probleme von den Mitarbeitern durchaus wahrgenommen werden. Hinsichtlich einer Verbesserung dieser Rahmenordnungsproblematik ist jedoch auf eine aktuelle Entwicklung zu verweisen: In Zusammenarbeit mit dem KIEM haben die Deutsche Bahn AG, der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, die Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen und der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes mittlerweile ethische Grundsätze in den Lieferantenbeziehungen erarbeitet und verabschiedet.

Betrachtet man jedoch die mehrheitlich positive Einschätzung der Mitarbeiter bezüglich der Existenz der Werteprogramme (s. Abbildung 5) in Verbindung mit der soeben dargestellten positiven Wahrnehmung hinsichtlich der Wirksamkeit, so wird deutlich, dass die Zustimmung der Mitarbeiter zu den korporativen Werteprogrammen auch nach fünf Jahren auf einem hohen Niveau verharret.

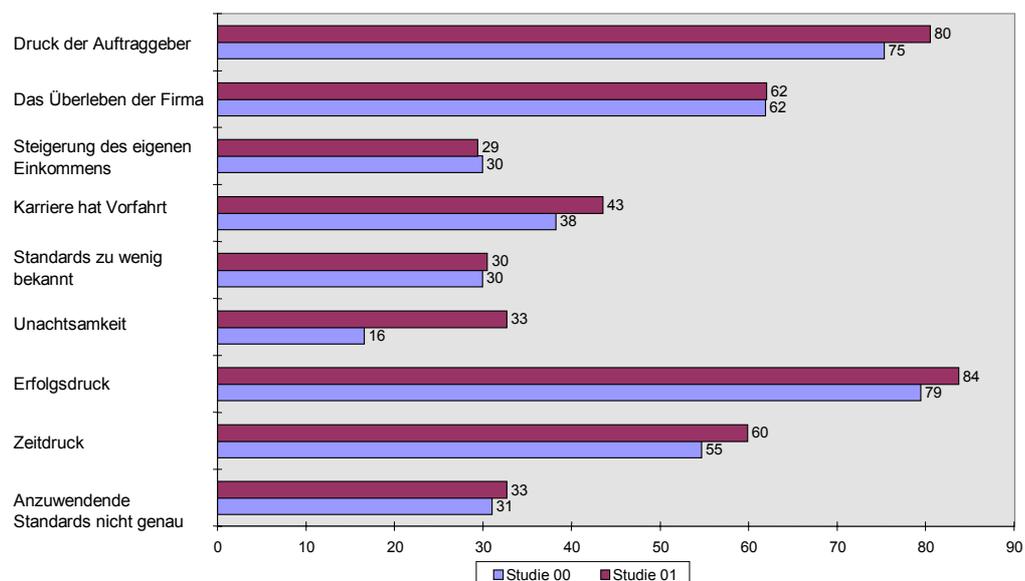


Abbildung 8: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards. Einschätzung der Mitarbeiter

<sup>29</sup> Zu der Notwendigkeit der Etablierung einer Rahmenordnung, um moralische Probleme im Wirtschaftssystem vermeiden bzw. auflösen zu können vgl. das ordnungstheoretische Konzept von Karl Homann bspw. in Homann/Blome-Drees (1992).

Wenden wir uns nun in der nächsten Abbildung 8 der Frage zu, welche Handlungen bzw. Handlungsbedingungen nach Meinung der Mitarbeiter als die hauptsächlichen Ursachen für das Risiko der Verletzung moralischer Standards zu benennen sind. Es wird deutlich, dass für die Mitarbeiter wie bereits in Studie 00 der Erfolgsdruck (84 %) und der marktinduzierte Druck der Auftraggeber (80 %) die Hauptursachen bzw. -risikoquellen für die Verletzung moralischer Standards sind. An dritter Stelle folgt mit konstant 62 Prozent das Überleben der Firma. Unter Berücksichtigung des rezessiven Baumarktes und des damit einhergehenden starken branchenspezifischen Wettbewerbsdrucks verwundern diese Angaben nicht.

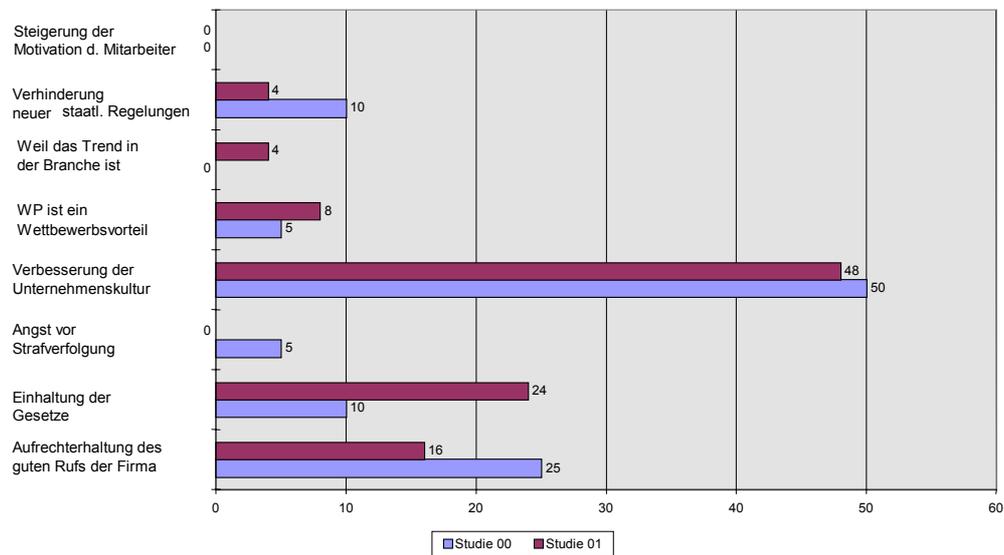
Eine weitaus stärkere divergente Entwicklung zeigt sich indes in der Antwortkategorie „Unachtsamkeit“, bei der ein Anstieg um ca. 100 Prozent (von 16 % auf 33 %) zu verzeichnen ist. Man kann hinsichtlich dieser Zunahme eine starke Korrelation mit den am stärksten gewichteten Antwortkategorien dergestalt vermuten, dass der starke Wettbewerbs-, Zeit- und Erfolgsdruck zu einer geringeren Sorgfalt der Mitarbeiter in den Arbeitsprozessen führen kann. Umso bedeutsamer erscheint es, die Werteprogramme in konkreten Arbeitsanweisungen zu operationalisieren und auf diesem Weg weiter voranzuschreiten. Vor dem Hintergrund der mittlerweile sechsjährigen Erfahrung mit den Werteprogrammen in den Unternehmen, dürfte des Weiteren das konstante Niveau „Standards zu wenig bekannt“ von Bedeutung sein (30 %), deutet dieses Ergebnis doch darauf hin, dass bei den Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen weiterhin ein Bedarf nach permanenter Kommunikation der relevanten Inhalte der Werteprogramme besteht, damit diese auch im beruflichen Alltag Anwendung finden können und dass die Kommunikation diesbezüglich wohl noch verstärkt werden muss. Die leichte Steigerung in der Kategorie „Anzuwendende Standards nicht genau genug“ und die damit einhergehende Stabilisierung bei etwas über 30 Prozent unterstreicht die Notwendigkeit einer weiteren Fokussierung auf die unternehmensspezifische Anpassung von Standards, damit ihnen Transaktionsrelevanz zugewiesen werden kann. Letztlich korrelieren diese Resultate mit den Ergebnissen bzgl. der Bekanntheit des Werteprogramms (vgl. Abbildung 4 und die dortige Ergebnisbeschreibung).

#### *4.2. Befragung der Ethikverantwortlichen*

Befassen wir uns nun mit den Ergebnissen der Befragung der Ethikverantwortlichen.

Zu Beginn dieses Abschnitts wollen wir uns mit der Frage beschäftigen, welche Gründe nach Meinung der Ethikverantwortlichen, auf der Basis ihrer mittlerweile reichlich gesammelten Erfahrungen (sechs Jahre EMB), für die Durchführung der Werteprogramme sprechen. Abbildung 9 illustriert diese Einschätzung der Ethikverantwortlichen bezüglich der Motive für die Durchführung der Werteprogramme aufgrund deren gesammelten Erfahrungen. 48 Prozent aller Ethikverantwortlichen gaben die Verbesserung der Unternehmenskultur als das wichtigste Motiv für die Durchführung der Werteprogramme an. Im Vergleich zur Studie 00 stimmten demnach in etwa die gleiche Anzahl an Ethikverantwortlichen aufgrund ihrer Erfahrungen diesem Motiv zu. Eine signifikant größere Menge von Ethikverantwortlichen (+14 Prozentpunkte) gaben in der Studie 01 an, dass die Compliance-Perspektive und somit die Einhaltung von Recht und Gesetz ein we-

sentliches Argument für die Durchführung sei (Studie 01: 24 %, Studie 00: 10 %). Nur noch 16 Prozent der Ethikverantwortlichen im Vergleich zu 25 Prozent in der Studie 00 sahen in der Aufrechterhaltung der Unternehmensreputation das entscheidende Motiv für die Durchführung. Leichte positive Veränderungen ergaben sich in den Kategorien „Wertprogramm ist ein Wettbewerbsvorteil (+3 Prozentpunkte) und „Weil das Trend in der Branche ist“ (+4 Prozentpunkte).



**Abbildung 9: Gründe für die Durchführung. Einschätzung der Ethikverantwortlichen aufgrund ihrer Erfahrung.**

Es spiegelt sich in der Studie 01 somit ein weiteres Mal die in der Studie 00 bereits festgestellte Tatsache, dass in einer summarischen Betrachtung die ökonomischen Faktoren gegenüber den rechtlichen Faktoren die wesentlichen Motive für die Durchführung von Wertprogrammen sind (ökonomische Faktoren Studie 01: Unternehmenskultur 48 %, Reputation 16 %, Wettbewerbsvorteil 8 %, Branchentrend 4 %, kumuliert 76 %; rechtliche Faktoren Studie 01: Einhaltung der Gesetze 24 %, Verhinderung neuer staatlicher Regelungen 4 %, kumuliert 28 %).

Bei einer genaueren Interpretation der empirischen Befunde in den einzelnen Antwortkategorien ergeben sich interessante Erkenntnisse: Der Stimmenzuwachs bei dem Motiv „Einhaltung der Gesetze“ erhärtet die These, dass Wertprogramme eine sinnvolle und notwendige Ergänzung von Compliance-Programmen in Unternehmen darstellen, denn sie scheinen die Rechtmäßigkeit des Handelns in und von den Unternehmen zu schützen und zu fördern. Rückführbar ist dies zum einen darauf, dass Wertprogramme formal-institutionelle Handlungsanleitungen darstellen, die innerhalb des Unternehmens einen verbindlichen Status zugewiesen bekommen und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern über die Konsequenzen moralischen Handelns generieren. Zum anderen stellen sie dar und wirken auf die informellen Institutionen sowie die kulturellen Prägungen von Organisationen und somit letztendlich auf deren kulturell verankerte Orientierungs- und Handlungsmuster. Diese Argumentation erfährt aus der Empirie heraus Bestäti-

gung, wenn wir uns nochmals vergegenwärtigen, dass knapp die Hälfte der Ethikverantwortlichen die Verbesserung der Unternehmenskultur als das wichtigste Motiv für die Durchführung der Werteprogramme benennen und diesen somit Veränderungspotential zuschreiben. All dies bestätigt die von den Autoren bereits formulierte These, dass Werteprogramme bei entsprechender Ausgestaltung die Risikokultur eines Unternehmens als Basiskomponente eines Risikomanagementsystems prägen und somit letztendlich die Entscheidungen und Handlungen beeinflusst und Risiken vermieden werden können.<sup>30</sup>

Hinsichtlich der Frage nach den intra-, extra- und inter-organisationalen Auswirkungen der Werteprogramme, kristallisiert sich vor dem Hintergrund der Abnahme in den Antwortkategorien „Aufrechterhaltung des guten Rufs der Firma“ (-9 Prozentpunkte: 16 %) und „Verhinderung neuer staatl. Regelungen“ (-6 Prozentpunkte: 4 %), der nur leicht gesunkenen Zustimmung in der Antwortkategorie „Verbesserung der Unternehmenskultur“ (-2 Prozentpunkte: 48 %) und der gestiegenen Zustimmung bei dem Motiv „Einhaltung der Gesetze“ (+14 Prozentpunkte: 24 %) heraus, dass die Werteprogramme von den Ethikverantwortlichen aufgrund ihrer Erfahrung in zunehmenden Maße eher als ein mikropolitisch Instrument zur Verhaltenssteuerung (s.o.) denn als ein Instrument mit makropolitischen Auswirkungen angesehen wird. Dennoch darf dieses Argument nicht außer Acht gelassen werden, wie die nachfolgend noch zu schildernden Ergebnisse zeigen.

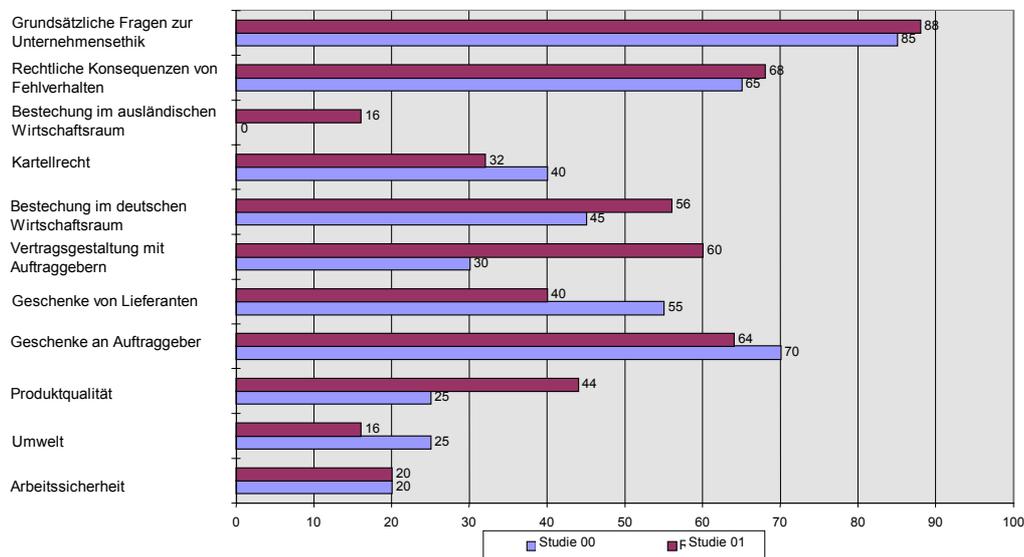


Abbildung 10: Inhalte der Trainingsmaßnahmen

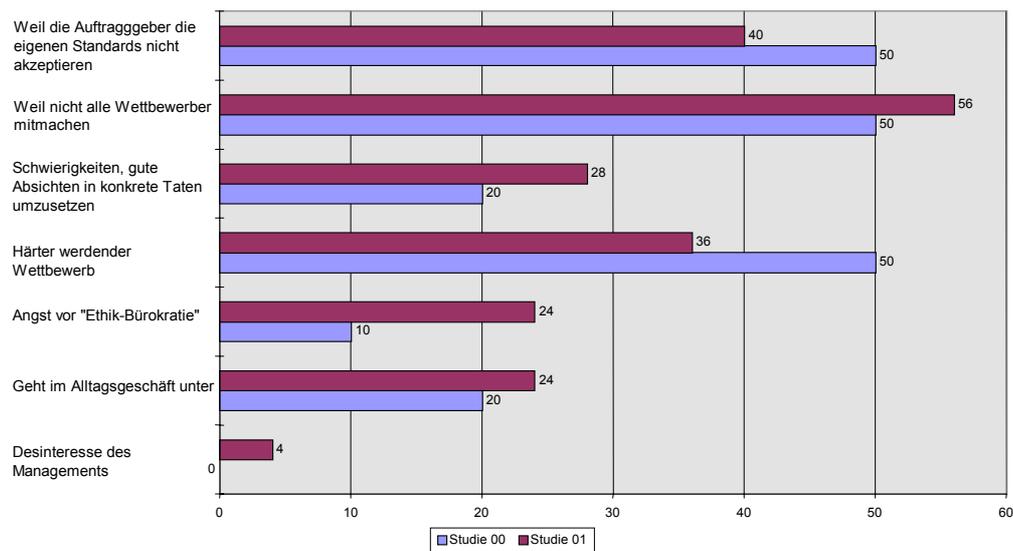
Abbildung 10 beschreibt die Inhalte der Trainingsmaßnahmen, die integraler und zwingender Bestandteil der Werteprogramme des EMB sind. Die Kerninhalte der Schulungsmaßnahmen sind wie in der Studie 00 mit einer leichten Zunahme um drei Prozentpunkte immer noch grundsätzli-

<sup>30</sup> Vgl. Wieland/Fürst (2002)

che Fragen zur Unternehmensethik (88 %) sowie rechtliche Konsequenzen von Fehlverhalten (+3 Prozentpunkte: 68 %). Bezüglich des letztgenannten Trainingsinhaltes ist uns aus der Dokumentenstudie und aus den Interviews bekannt, dass hierbei vornehmlich arbeitsrechtliche Konsequenzen von individuellem Fehlverhalten thematisiert werden. Es zeigen sich aber auch deutliche Veränderungen im Vergleich der Studien: So spielt das Thema Bestechung eine deutlich dominantere Rolle als noch in der Studie 00. Dabei erscheint besonders bemerkenswert, dass nun auch das Thema „Bestechung im ausländischen Wirtschaftsraum“ behandelt wird (Zunahme von 0 auf 16 Prozent!). Die Autoren führen dies im wesentlichen auf zwei Tatsachen zurück: Einerseits setzt die zunehmende Globalisierung des Baugeschäftes dieses Probleme quasi automatisch auf die Agenda der Unternehmen. Zu erinnern ist in diesem Zusammenhang nur an das mittlerweile in der Europäischen Union vorgeschriebene EU-weite Ausschreibungsverfahren öffentlicher Bauvorhaben und der damit einhergehenden verbesserten Möglichkeit für deutsche Unternehmen, Bauaufträge in den EU-Ländern zu akquirieren. Andererseits finden darin die veränderten gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich von Bestechung im Ausland ihren Niederschlag. So hat der Deutsche Bundestag durch die Ratifizierung und Verabschiedung einer von Deutschland im Jahre 1998 verabschiedeten OECD-Konvention zur Korruption im Ausland einen neuen Straftatbestand geschaffen. Folglich wird in Deutschland die Bestechung im Ausland strafrechtlich verfolgt und somit zu einem relevanten Problem für international agierende Unternehmen. Die gestiegene Bedeutung des Trainingsinhalts „Bestechung im deutschen Wirtschaftsraum“ (+11 Prozentpunkte) steht vermutlich in Verbindung mit der für dieses Problem stark sensibilisierten deutschen Öffentlichkeit, gerade in den Jahren der Durchführung der Studie 01. Die deutlich abnehmende Bedeutung der Antwortkategorie ‚Geschenke von Lieferanten‘ scheint darauf hinzuweisen, dass dieses Thema in den Unternehmen mittlerweile nicht mehr der bestimmende Problemgenerator darstellt. Die signifikante Zunahme im Bereich der Produktqualität dürfte rückführbar sein auf die häufige Verankerung und Operationalisierung der Werteprogramme in den Qualitätsmanagementsystemen. Ebenfalls ein deutlicher Stimmenzuwachs (Verdoppelung!) ist im Bereich der Vertragsgestaltung mit den Auftraggebern zu verzeichnen (+30 Prozentpunkte: Studie 01: 60 %), was wohl nicht zuletzt mit den steigenden Anforderungen der Auftraggeber an die Lieferanten hinsichtlich deren Preisgestaltung und Integrität in Zusammenhang steht. Es sei in diesem Zusammenhang erwähnt, dass einige große Unternehmen mit hohen Bauvolumina vermehrt zu einer Prüfung der Integrität der Lieferanten im Rahmen einer systematischen integritätsorientierten Lieferantenbewertung übergehen und sich dieser Sachverhalt in den Vertragsverhandlungen vermutlich widerspiegelt.<sup>31</sup>

---

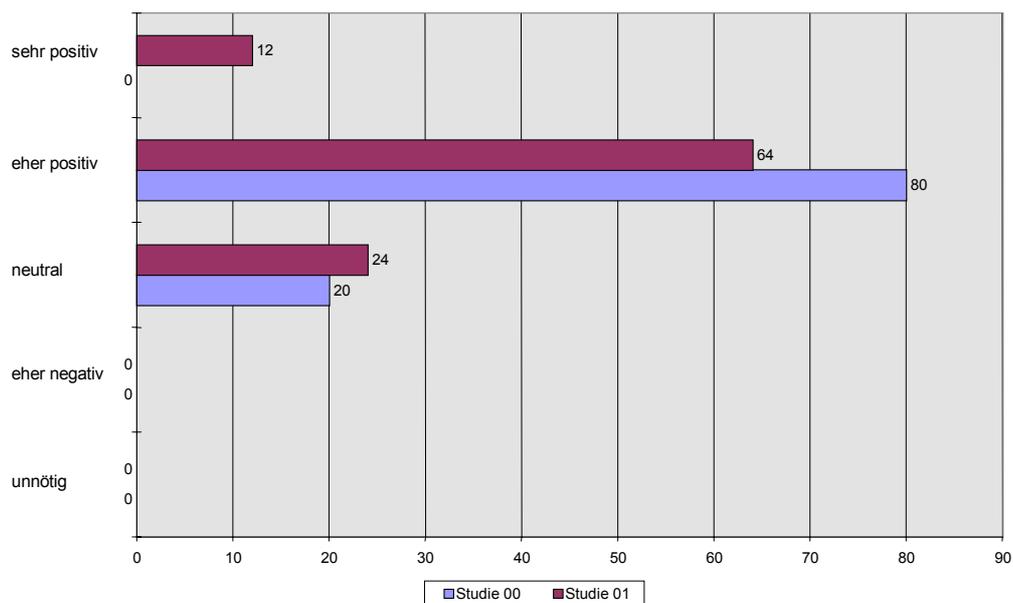
<sup>31</sup> Mit der Einführung eines entsprechenden Lieferantenmanagements beschäftigen sich u.a. die Fraport AG, Frankfurt a. M. im Rahmen des Flughafenausbaus Frankfurt a. M. und die Deutsche Bahn AG, die sich mit den Verbänden der Bauwirtschaft in Deutschland auf ethische Leitlinien in den Lieferantenbeziehungen geeinigt haben (Vergleiche hierzu die Ausführungen auf S. 13 dieses Berichts). Zudem arbeitet das



**Abbildung 11: Welche Faktoren behindern die Umsetzung des Werteprogramms?**

Die in Abbildung 11 dargestellte Frage versucht zu ergründen, welche Faktoren die Umsetzung des Werteprogramms behindern bzw. erschweren. Wohingegen in der Studie 00 noch die drei Antworten „Härter werdender Wettbewerb“, „Weil die Auftraggeber die eigenen Standards nicht akzeptieren“ und „Weil nicht alle Wettbewerber mitmachen“ gleichwertig mit 50 Prozent bewertet wurden, nimmt in der Studie 01 die mangelnde Teilnahme der Wettbewerber („Weil nicht alle Wettbewerber mitmachen“: 56 %) in der Bewertung der Ethikverantwortlichen die dominante Positionen ein. Der deutliche Rückgang von 10 Prozentpunkte in der Antwortkategorie „Weil die Auftraggeber die eigenen Standards nicht akzeptieren“ (Studie 00: 50 %; Studie 01: 40 %) kann dann als eine überaus positive Entwicklung gewertet werden, wenn man unterstellt, dass die Skepsis der Anfangszeit gegenüber den Werteprogrammen zurückgeht und die Werteprogramme in zunehmenden Maße bei den Auftraggebern auf Akzeptanz stoßen. Dies stützt die soeben geäußerte These, dass die Auftraggeber zunehmend explizit die Existenz von Werteprogrammen bei den Lieferanten im Rahmen ihrer Lieferantenbewertung prüfen und zum Kriterium ihrer Auswahlentscheidung machen. Gestützt wird dies durch das Resultat der Frage nach dem Einfluss des EMB auf die Entwicklung der VOB (Abbildung 24) und durch vergleichbare Aussagen in den zahlreichen von den Autoren geführten qualitativen Interviews. Aufmerksamkeit verdient des weiteren die deutlich geringere Bewertung des Faktors „Härter werdender Wettbewerb“ (-14 Prozentpunkte). Stärker als noch in der Studie 00 werden von den Ethikverantwortlichen mikropolitische Faktoren gewichtet, die auf Operationalisierungsprobleme der Werteprogramme in den Unternehmen verweisen („Schwierigkeiten, gute Absichten in konkrete Tat umzusetzen“:

+8 Prozentpunkte; „Angst vor „Ethik-Bürokratie“: +14 Prozentpunkte; „Desinteresse des Managements“: +4 Prozentpunkte; „Geht im Alltagsgeschäft unter“: +4 Prozentpunkte). Gerade aus diesen mikropolitischen Faktoren lassen sich weitere wichtige Erkenntnisse ableiten. So glauben wir die Zunahme in der Kategorie „Angst vor „Ethik-Bürokratie““ in Verbindung mit dem Anstieg „Schwierigkeiten, gute Absichten in konkrete Taten umzusetzen“ dergestalt interpretieren zu können, dass die Ethikverantwortlichen mit einer vom Umfang der Werteprogramme nicht angemessenen Integration in die Steuerungs- und Anreizstrukturen der Unternehmen durchaus die Befürchtung verbinden, Friktionen in die Betriebsabläufe einzubauen, die in Konsequenz zu höheren Transaktionskosten führen. Andererseits registrieren die Ethikverantwortlichen die Probleme, die moralischen Ansprüche im Betriebsalltag zu leben, die aber letztendlich aus genau dieser Operationalisierungszurückhaltung resultieren können. Dies dokumentiert ein weiteres mal den schmalen Grat zwischen der Ausarbeitung und Fixierung eines angemessenen Institutionalisierungsniveaus einerseits und der zu bürokratischen Ausgestaltung solcher Programme andererseits.<sup>32</sup>

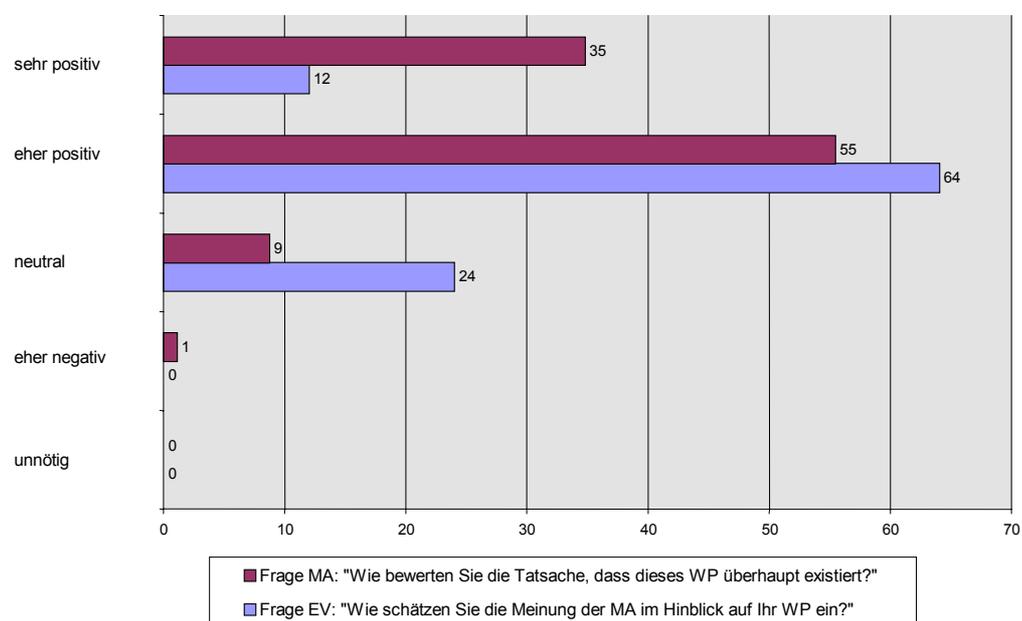


**Abbildung 12: Einschätzung des Werteprogramms durch die Mitarbeiter – Spiegelung durch die Ethikverantwortlichen**

In Abbildung 12 zeigt sich eine positive Entwicklung hinsichtlich der Einschätzung der Ethikverantwortlichen über die Meinung der Mitarbeiter über das Werteprogramm. In der Studie 00 glaubte noch kein Ethikverantwortlicher, dass die Mitarbeiter die Existenz des Werteprogramms als sehr positiv einschätzen, wohingegen in der neuen Studie immerhin 12 Prozent diese Einschätzung bekunden. Dieses Resultat ergibt vor allem im Vergleich mit Abbildung 13 ein interes-

<sup>32</sup> Vgl. hierzu auch die Anmerkungen auf den Seiten 23f.

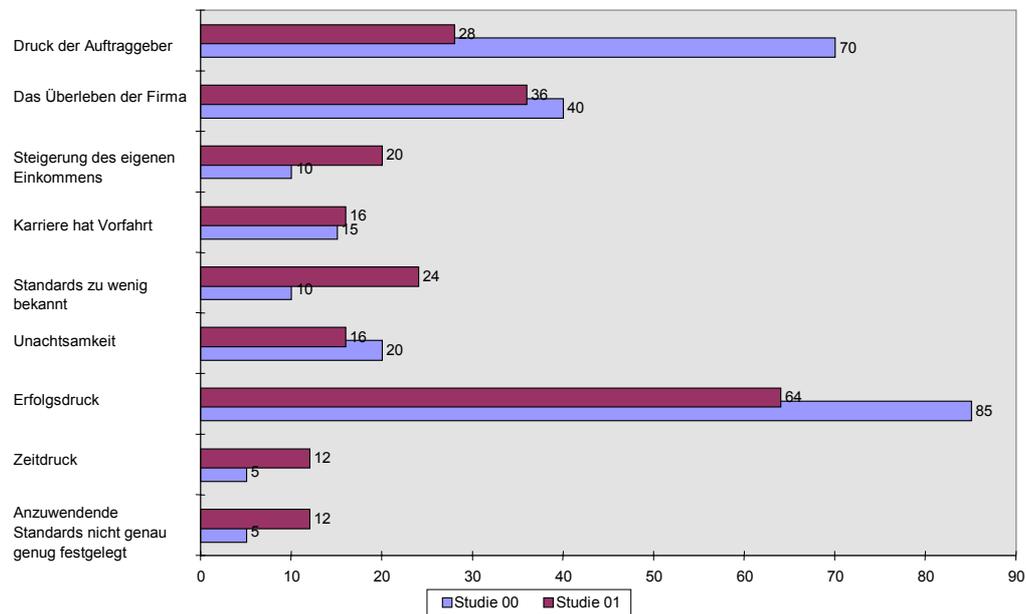
santes Bild. In dieser Abbildung zeigen wir einen bislang noch nicht durchgeführten Vergleich zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern innerhalb der Studie 01. Es zeichnet sich ab, dass sich die Einschätzung der Mitarbeiter und das Fremdbild der Ethikverantwortlichen über die Einschätzung der Mitarbeiter sukzessive annähern und sich somit ein realistisches Bild herauskristallisiert. Das bedeutendere Ergebnis dieses Vergleichs scheint uns jedoch zu sein, dass die Mitarbeiter dem Werteprogramm wesentlich positiver und aufgeschlossener gegenüberstehen, als dies von den Ethikverantwortlichen vermutet wird („sehr positiv“: Mitarbeiter 35 %, Ethikverantwortliche 12 %). Diese vorhandene Bereitschaft der Mitarbeiter, mit Werteprogrammen zu arbeiten, sollte von den Unternehmen in Zukunft noch stärker für die Weiterentwicklung der Werteprogramme genutzt werden.



**Abbildung 13: Einschätzung des Werteprogramms: Mitarbeiter vs. Einschätzung der Ethikverantwortlichen über die Wertung der Mitarbeiter.**

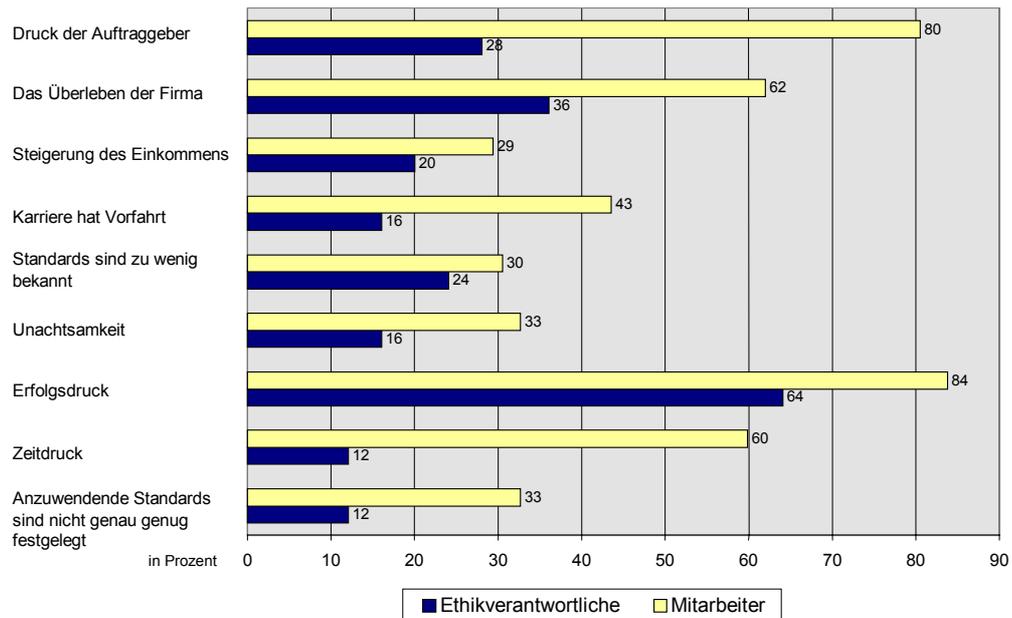
Innerhalb der Frage nach den Ursachen für die Verletzung moralischer Standards nach Einschätzung der Ethikverantwortlichen (Abbildung 14) gibt es zwischen den Studien deutliche Verschiebungen, vor allem in den am stärksten gewichteten Antwortkategorien. In der Studie 01 streuen die Antworten wesentlich stärker. Die Hauptursachen liegen in den Augen der Ethikverantwortlichen nun im Erfolgsdruck (64 %), im Überleben der Firma (36 %) gefolgt mit deutlichem Abstand vom Druck der Auftraggeber (-42 Prozentpunkte: Studie 01: 28 %). Diese Abnahme um 42 Prozentpunkte ist besonders bemerkenswert, lenkt sie doch zum einen im Kern die Aufmerksamkeit hinsichtlich der problemgenerierenden Ursachen für die Verletzung moralischer Standards ein weiteres Mal auf die Organisation und untermauert zum anderen die soeben be-

schriebene verstärkte Forderung der Auftraggeber nach integrem Verhalten ihrer Lieferanten (vgl. Abbildungen 10 und 11 sowie die zugehörige Beschreibung der Ergebnisse).



**Abbildung 14: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards (Einschätzung EV)**

An dieser Stelle wollen wir nochmals einen Vergleich zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern innerhalb der Studie 01 hinsichtlich der Frage nach den Gründen für die Verletzung moralischer Standards darstellen, da hierdurch wichtige Aussagen zur Weiterentwicklung des gesamten Programms gewonnen werden können.



**Abbildung 15: Ursachen für die Verletzung moralischer Standards. Einschätzung Ethikverantwortliche vs. Mitarbeiter**

Auf den ersten Blick ist aus Abbildung 15 ersichtlich, dass in der Studie 01 die Einschätzung der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen über die Ursachen für die Verletzung moralischer Standards in vielen Kategorien stark divergieren. Diese starken Divergenzen sind in der Studie 00 nicht zu verzeichnen, vielmehr lagen dort die Einschätzungen der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen insbesondere über die Hauptursachen für die Verletzung moralischer Standards nahe beieinander (Antwortkategorie „Erfolgsdruck“: Mitarbeiter 79 %, Ethikverantwortliche 85 %; Antwortkategorie „Druck der Auftraggeber“: Mitarbeiter 75 %, Ethikverantwortliche 70 %). Wie die Studie 01 aufzeigt, besteht zwischen Ethikverantwortlichen und Mitarbeitern weiterhin Übereinstimmung darüber, dass im Erfolgsdruck (Ethikverantwortliche 64 %, Mitarbeiter 84 %) die Hauptursache für die Verletzung moralischer Standards begründet liegt. Jedoch, während die Mitarbeiter den Druck der Auftraggeber mit 80 Prozent als eine außerordentlich gewichtige Risikoursache einstufen, ist dies für die Ethikverantwortlichen eine nachrangig bewertete Ursache (28 %). Eine Interpretation dieser Differenz könnte lauten, dass auf der Führungsebene die Verletzung moralischer Standards beispielsweise in Vertragsverhandlungen mit den Auftraggebern nicht mehr thematisiert wird oder werden muss, wohingegen in der täglichen Arbeit beispielsweise auf den Baustellen, sich die Mitarbeiter möglicherweise durchaus zu moralisch problematischem Handeln genötigt sehen. Hierfür könnten verschiedene Ursachen ausschlaggebend sein: a) Wie wir aus vielen Interviews, der Sichtung der Dokumente und auch aus den Ergebnissen der Studie 01 wissen (Abbildung 6: „WP Bestandteil der Arbeitsanweisung“, „WP Bestandteil des Arbeitsvertrages“), sind die Werteprogramme für die meisten Führungskräfte mittlerweile Bestandteile der Arbeitsverträge oder zumindest Bestandteil ihrer Arbeitsanweisungen. Aufgrund

dieses Institutionalisierungsniveaus scheint für die Führungskräfte die Orientierung an den vorgegebenen moralischen Standards in Geschäftsbeziehungen wohl selbstverständlich zu sein. Weitergedacht führt dies quasi automatisch zu dem nächsten Argument, dass b) die Werteprogramme unterhalb dieser Führungsebene noch nicht in ausreichendem Maße verpflichtender Bestandteil der Arbeitsverhältnisse geworden sind, dort noch keine Geltung besitzen und diese Mitarbeiter sich deshalb eher in moralischen Problemsituationen wiederfinden. Dies weist auf die handlungsentlastende Wirkung von Werteprogrammen hin, denn sie geben den Mitarbeitern in moralökonomischen Konfliktsituationen Handlungsorientierung und vermeiden die „Drift“ der Mitarbeiter in vom Unternehmen eventuell bewusst offen gelassene moralische Grauzonen als Bestandteil unternehmerischer Ökonomisierungsstrategien.<sup>33</sup> Die Richtigkeit dieser Problemgeneratoren unterstellt, zeigen sich zwei Lösungsmöglichkeiten: Zum einen müssen die Werteprogramme in zunehmendem Maße konkreter auf die Alltagsprobleme der gesamten Belegschaft heruntergebrochen werden und somit einen größeren Detaillierungs- bzw. Operationalisierungsgrad erfahren. Diese Notwendigkeit spiegelt sich auch in Abbildung 8, in der die Mitarbeiter zu 33 Prozent die nicht ausreichende Genauigkeit der Standards als einen wichtigen Grund für die Verletzung moralischer Standards angeben. Zum anderen scheint es geboten, eine Integration der Werteprogramme in die Arbeitsverträge bzw. -anweisungen auch für die Mitarbeiter anzustreben, die unterhalb der Führungsebene angesiedelt sind und somit eine Situation zu generieren, die vergleichbar ist zu der auf der Führungsebene.

Besonders augenfällig – auch aufgrund der inhaltlichen Korrelation – ist die Diskrepanz in der Bewertung der Antwortkategorien „Standards zu wenig bekannt“ (Ethikverantwortliche: 24 %, Mitarbeiter: 30 %) und „Anzuwendende Standards nicht genau genug festgelegt“ (Ethikverantwortliche: 12 %, Mitarbeiter: 34 %). Dieses Resultat ist bedeutsam, da es sehr deutlich dokumentiert, dass die Mitarbeiter aufgrund der in ihrem Berufsalltag häufig entstehenden moralischen Problemsituationen einen hohen Bedarf an klar ausformulierten, kommunizierten und durchgängig unternehmensspezifisch operationalisierten Wertestandards haben und diese noch in größerem Maße etabliert werden sollten. Dies untermauert die These bezüglich der Bedeutung der Operationalisierung und Instrumentierung von moralischen Standards mittels Werteprogrammen, sofern sie Bedeutung und Anwendungsrelevanz im betrieblichen Alltag bekommen sollen.<sup>34</sup> Die oben aufscheinenden differierenden Einschätzungen von Mitarbeitern und Ethikverantwortlichen liegen wohl auch darin begründet, dass die Ethikverantwortlichen einen sehr guten Kenntnisstand über die Inhalte der Standards besitzen und deshalb der Bedarf nach einer noch stärkeren Kommunikation sowie nach einem höheren Detaillierungsgrad für sie nicht in gleichem Maße ersichtlich und nachvollziehbar ist. Die Tatsache jedoch, dass die Ethikverantwortlichen in der

---

<sup>33</sup> Vgl. weiter oben, im Original vor allem jedoch Wieland/Grüniger (2000).

<sup>34</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von Josef Wieland, bspw. Wieland (1999),

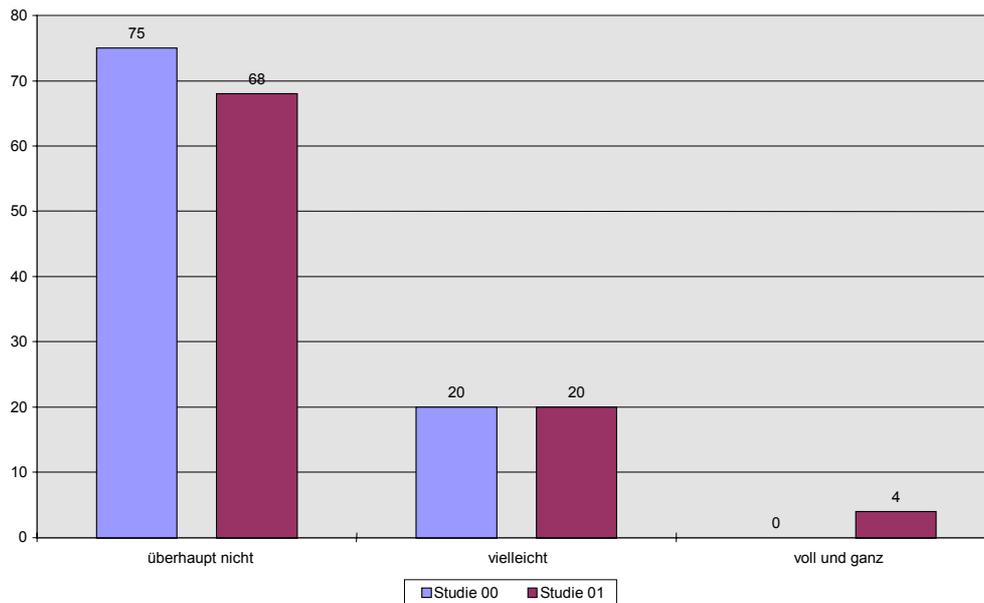
Studie 01 die nicht ausreichende Genauigkeit der Standards nun mit 12 Prozent als eine Ursache für die Verletzung moralischer Standards werten (Studie 00: 5 %), dokumentiert ein wachsendes Problembewusstsein hinsichtlich einer möglicherweise notwendigen weiteren Konkretisierung der unternehmensspezifischen Standards, um den Mitarbeitern die alltägliche Anwendung zu erleichtern .

In Verbindung mit der in Abbildung 11 dokumentierten Antwort, dass die Angst vor Ethikbürokratie für 24 Prozent der Ethikverantwortlichen ein Hinderungsfaktor für die Umsetzung der Werteprogramme ist, lässt sich dieses Ergebnis auch dergestalt deuten, dass diesbezüglich von den Ethikverantwortlichen keine eindeutige Einschätzung existiert und eine nicht geringe Anzahl an Ethikverantwortlichen mit einer weitergehenden Ausformulierung der Werteprogramme eher Umsetzungsprobleme als Anwendungserleichterungen verbinden. Die Ergebnisse machen das Spannungsfeld und den schmalen Grat zwischen einer überdimensionierten Institutionalisierung von moralischen Aspirationen und der notwendigen Instrumentierung von Werteprogrammen und den daraus resultierenden Problemen deutlich. Die in diesen Ergebnissen zum Vorschein kommende mehrfach reklamierte Instrumentierung und Operationalisierung moralischer Werte und das notwendige formale Offenhalten dieser Prozesse erscheint auf den ersten Blick als ein Paradoxon. Doch auf den zweiten Blick zeigt sich hierbei genau die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der Differenz von expliziten und impliziten „Vertragsbestandteilen“, die sich gegenseitig bedingen und zuspitzen sowie Stabilität, Handlungssicherheit und Dynamik ermöglichen.<sup>35</sup>

Ein wesentlicher Bestandteil des EMB ist die Überprüfung (Auditierung) der korporativen Werteprogramme durch einen externen und unabhängigen Auditor. Vor diesem Hintergrund wurden in der Befragung die Ethikverantwortlichen gebeten, ihre Einschätzung zum Nutzen dieses externen Überprüfungsverfahrens entlang von vorgegebenen Statements abzugeben, indem sie diese jeweils mit „stimmt überhaupt nicht“, „stimmt vielleicht“ oder „stimmt voll und ganz“ bewerten konnten. Die Ergebnisse sind in den Abbildungen 16, 17, 18 und 19 dokumentiert.

---

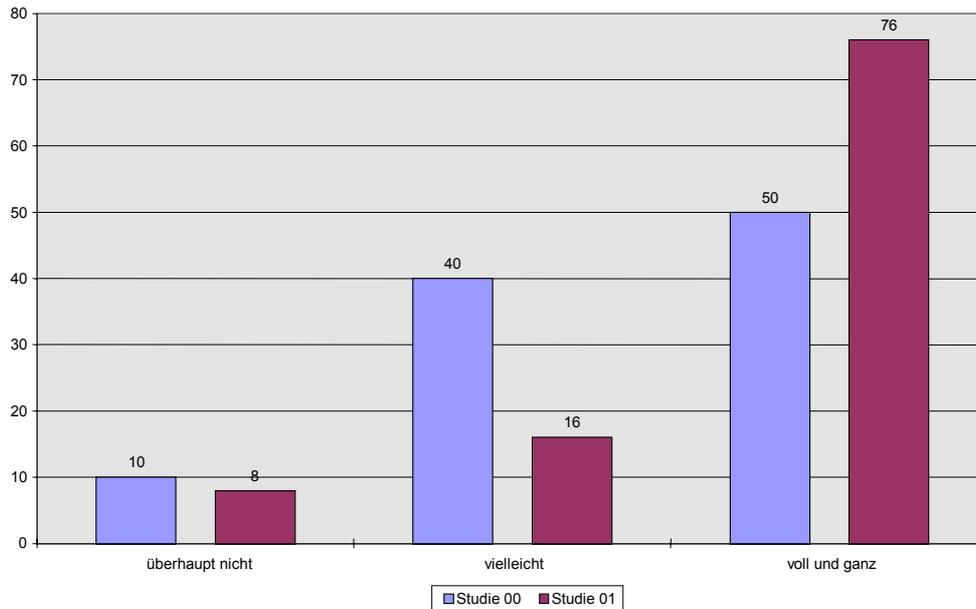
<sup>35</sup> Vgl. hierzu das theoretische Arbeiten von Josef Wieland, bspw. Wieland (1996) oder Wieland (1999).



**Abbildung 16: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Ist die externe Auditierung eigentlich unnötig?“**

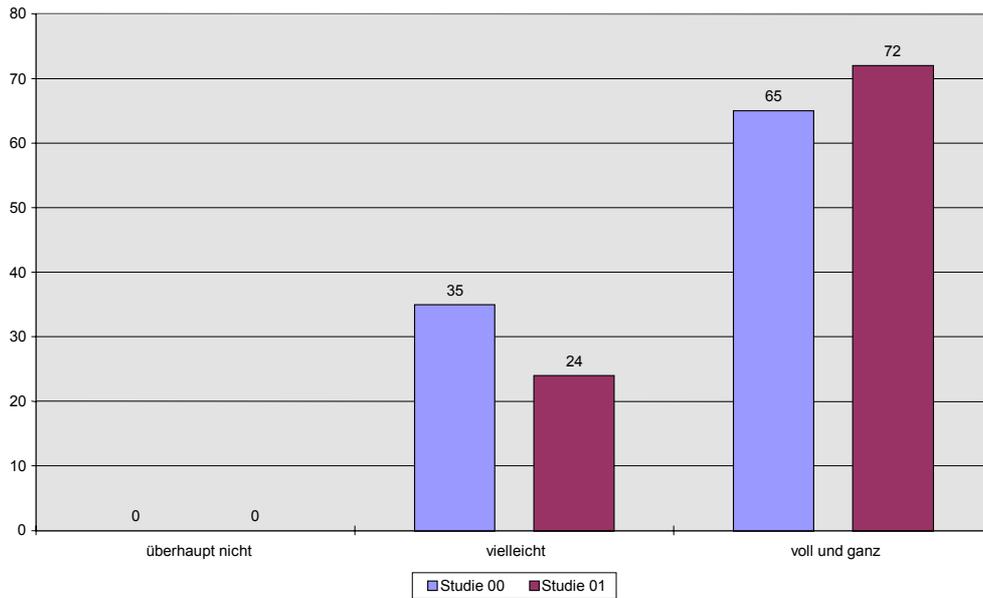
Hinsichtlich der Frage, ob die externe Auditierung der Werteprogramme unnötig sei (Abbildung 16), zeigen sich nur leichte Veränderungen. So lehnen 68 Prozent der Ethikverantwortlichen in der Studie 01 die Aussage ab, dass die externe Auditierung unnötig sei. Dies stellt zwar eine Minderung um 7 Prozentpunkte dar, doch in einem Umfeld, in dem externe Auditierungen zunehmend kritisch betrachtet werden, scheint dies aufgrund der insgesamt hohen Zustimmung (68 %) dennoch auf eine Bestätigung des Zertifizierungsverfahrens hinzuweisen.

Die Auffassung, dass die externe Auditierung die Einhaltung der Verhaltensstandards unterstützt (Abbildung 17), wird in der Studie 01 von 76 Prozent aller Ethikverantwortlichen geteilt. Dies ist ein deutlicher Anstieg von 26 Prozentpunkten im Vergleich zur Studie 00, in der lediglich die Hälfte der Ethikverantwortlichen in der externen Auditierung eine unterstützende Funktion hinsichtlich der Einhaltung erkennen.

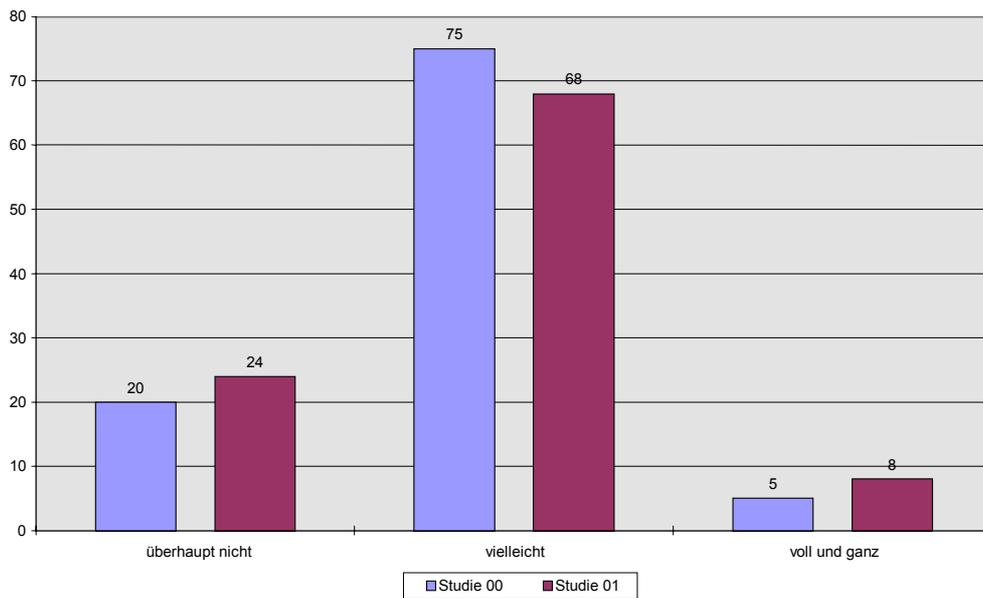


**Abbildung 17: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Unterstützt die externe Auditierung die Einhaltung der Verhaltensstandards?“**

Eine weitere Frage bezog sich hinsichtlich der Weiterentwicklung der Werteprogramme auf den Nutzen der Auditierungsverfahren. (Abbildung 18). Hier bildet sich in der Antwortkategorie „voll und ganz“ nochmals eine Steigerung von 7 Prozentpunkten ab, mit dem Resultat, dass nahezu drei Viertel aller Ethikverantwortlichen die Audits als einen wesentlichen Motor bei der Weiterentwicklung verstehen. Diese Entwicklung steht sicherlich auch mit der Konzeption des Auditverfahrens in Verbindung, in dem ein ausführlicher Auditbericht von den Auditoren verfertigt wird, der inhaltlich klare Entwicklungsvorschläge für das unternehmensspezifische Werteprogramm benennt und diese zu einem zu prüfenden Bestandteil des nächsten Auditverfahrens macht.



**Abbildung 18: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Unterstützt die externe Auditierung die Weiterentwicklung des Werteprogramms?“**

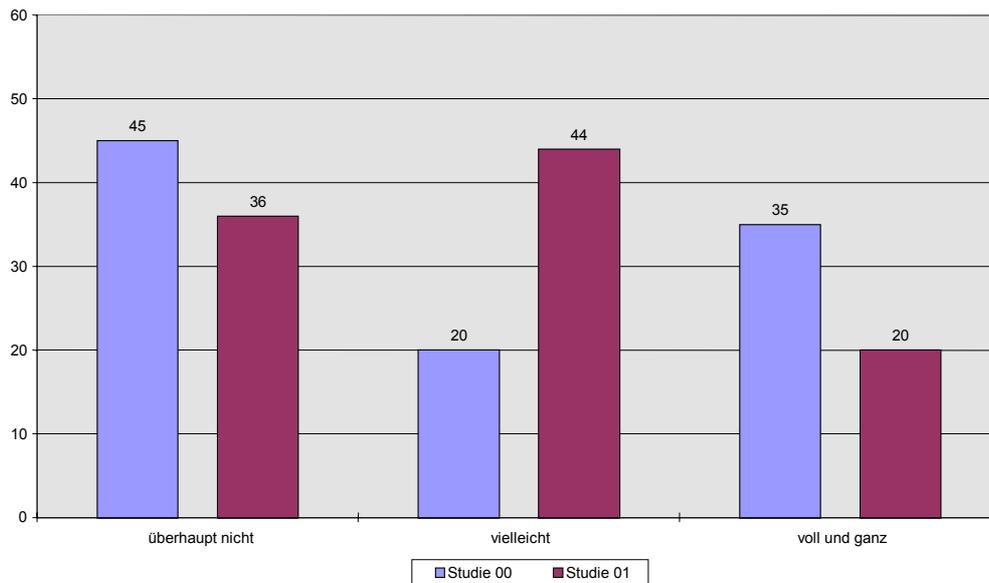


**Abbildung 19: Nutzen der externen Auditierung des Werteprogramms: „Führt die externe Auditierung dazu, dass sich unsere Geschäftspartner an integre Geschäftspraktiken halten?“**

In der Frage, ob die externe Auditierung zu integren Geschäftspraktiken der Geschäftspartner führen könne (Abbildung 19), sind die Ergebnisse der Studien in der Tendenz vergleichbar. Das Gros der Ethikverantwortlichen ist sich nicht völlig schlüssig über diese Frage, zeigt sich unentschieden und beantwortet sie folglich in der Studie 01 zu 68 Prozent mit „vielleicht“ (Studie 00: 75 %). Festzustellen ist jedoch eine leichte Steigerung um 3 Prozentpunkte in der Antwortkatego-

rie „voll und ganz“, so dass mittlerweile 8 Prozent der Ethikverantwortlichen den Werteprogrammen „voll und ganz“ eine positive Wirkung auf das Verhalten der Geschäftspartner zuschreiben. Gleichzeitig zeichnet sich aus den Ergebnissen jedoch auch eine Steigerung um 4 Prozentpunkte in der Kategorie „überhaupt nicht“ ab.

Eine weitere wichtige Überlegung, die in vier Fragen ihren Niederschlag in der Befragung gefunden hat, zielt darauf ab zu erheben, welchen Einfluss die Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben können.

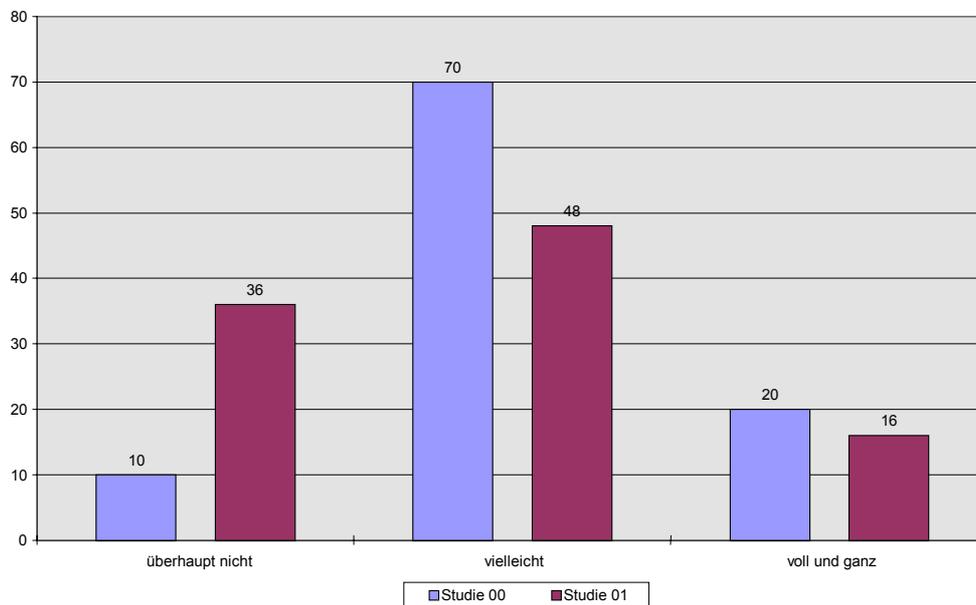


**Abbildung 20: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Unterstützt das Werteprogramm ein effizientes Kostenmanagement?“**

Dass die Werteprogramme ein effizientes Kostenmanagement unterstützen (Abbildung 20), befürworten in der Studie 01 lediglich 20 Prozent der Ethikverantwortlichen „voll und ganz“, nachdem hierfür in der Studie 00 noch 35 Prozent optierten. Es ist bei dieser Frage mit einer Zunahme in der Antwortkategorie „vielleicht“ um 24 Prozentpunkte in der Tendenz eine Bewegung hin zu einer neutralen Einschätzung zu konstatieren. Ein Ergebnis das dann erklärbar ist, wenn man unterstellt, dass die Ursachen-Wirkungs-Kette zwischen einem Werteprogramm und einem effizienten Kostenmanagement nicht einfach unmittelbar nachvollziehbar und belegbar ist.

Die häufig geäußerte Sorge, dass Werteprogramme zu wirtschaftlichen Problemen aufgrund von Auftragsverlusten führen könnte, wird durch die Erfahrung der Ethikverantwortlichen nicht gestützt. So lehnen in der Studie 00 lediglich 10 Prozent der Ethikverantwortlichen diese These ab, wohingegen in der Studie 01 nunmehr 36 Prozent negative Auswirkungen auf die Auftragslage verneinen (Abbildung 21). Hier scheint sich die bereits in der Veröffentlichung von Wieland und Grüninger geäußerte Annahme wiederholt zu bestätigen, dass Werteprogramme das Kun-

denportfolio neu strukturieren - und dies einerseits mit Auftragsverlusten aber andererseits auch mit Auftragszugängen einhergeht, die ohne Werteprogramme nicht hätten gewonnen werden können - und sich somit der Kooperationsspielraum an einer neuen Stelle „weitet“.<sup>36</sup> Vor der Folie einer zunehmenden Akzeptanz von Werteprogrammen in der Gesellschaft und von Vertragspartnern deutet sich hier eine neue strategische Option für Unternehmen an. So kann die frühzeitige Implementierung eines Werteprogramms ein Unternehmen dann zu einem „first-mover“ im Markt machen, wenn sich die Wettbewerbsbedingungen zunehmend in diese Richtung bewegen und andere Wettbewerber in den Druck des Nachvollzugs (following) kommen.<sup>37</sup> Dass sich die Wettbewerbsbedingungen hin zu einer stärkeren Akzeptanz bzw. Forderung nach solchen Werteprogrammen in den Unternehmen zu bewegen scheinen, wurde in diesem Bericht bereits mehrfach dokumentiert.



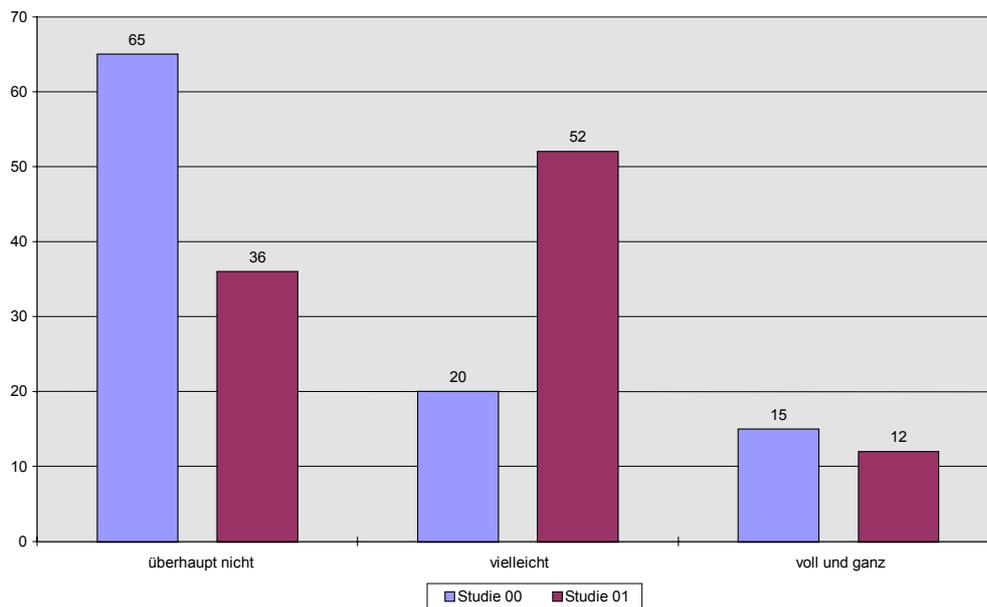
**Abbildung 21: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Kann das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führen?“**

Hinsichtlich der organisationalen Auswirkungen der Werteprogramme auf das „Sparten- und Abteilungsdenken“ zeichnet sich ebenfalls eine positive Entwicklung ab (Abbildung 22). Nachdem in der Studie 00 noch 65 Prozent der Ethikverantwortlichen einen Abbau von Sparten- und Abteilungsdenken durch Werteprogramme ablehnten, nehmen in der Studie 01 nur noch 36 Pro-

<sup>36</sup> Vgl. Wieland/Grüninger (2000), S. 160.

<sup>37</sup> Die „first mover-strategy“ ist im Kern stark beeinflusst von der Arbeit des Ökonomen Joseph Schumpeter, der die Innovation als das entscheidende Element bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen bezeichnete. Vgl. Schumpeter, J. A. (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 4. Aufl., Leipzig 1934.

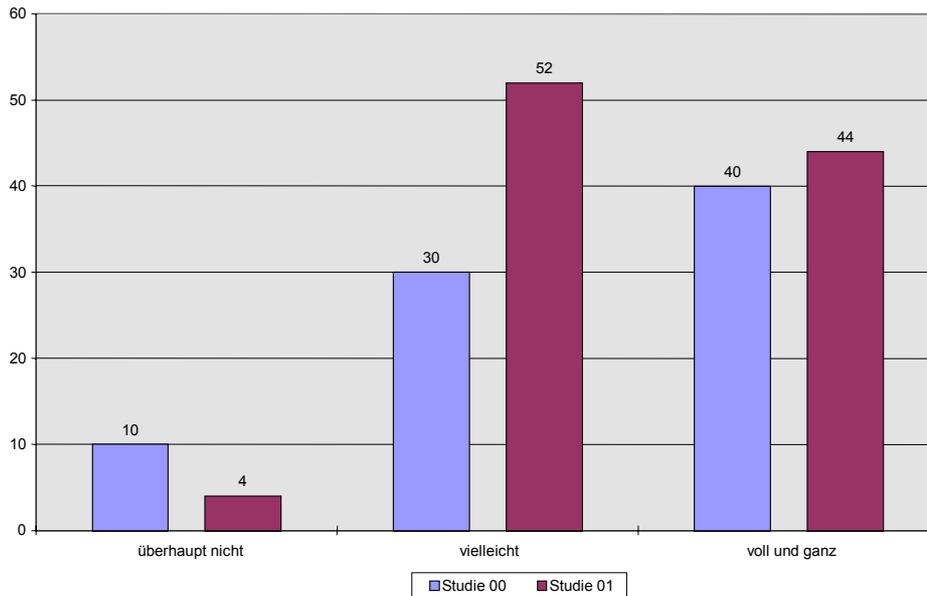
zent diese Position ein, dafür erwägen immerhin 52 Prozent diese Möglichkeit (Studie 00: 20 %). In der Antwortkategorie „voll und ganz“ ergaben sich nur geringe Veränderungen.



**Abbildung 22: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Trägt das Werteprogramm zum Abbau von Sparten- und Abteilungsdenken bei?“**

Eine weitere Frage zielt darauf ab, zu erheben, ob ein Werteprogramm die Unabhängigkeit von Unternehmensentscheidungen unterstützen kann (Abbildung 23).

Mittlerweile sind 44 Prozent der Ethikverantwortlichen der Auffassung, dass dadurch die Unabhängigkeit von Entscheidungen unterstützt wird, 52 Prozent sind sich hierbei unschlüssig und völlig negiert wird diese Aussage von lediglich einem kleinen Teil der Ethikverantwortlichen (Studie 00: 10 %, Studie 01: 4 %). Vor dem Hintergrund, dass durch Preisabsprachen und Korruption Netzwerkabhängigkeiten entstehen können, die ökonomisch ineffizient und organisatorisch riskant sind, zeigt sich möglicherweise eine neue Sensibilität für neuartige Risiken der Corporate Governance.



**Abbildung 23: Einfluss der Werteprogramme auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen: „Unterstützt das Werteprogramm die Unabhängigkeit von Unternehmensentscheidungen?“**

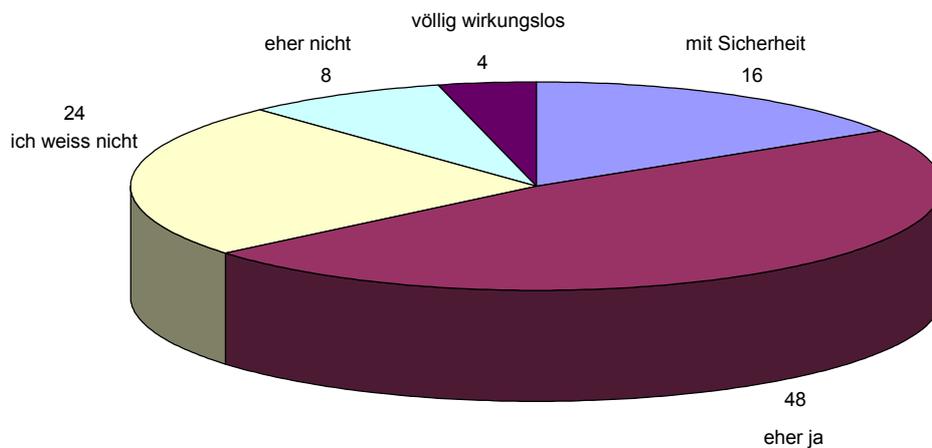
#### 4.3. Neue Fragen

Nachdem wir nun die Ergebnisse der Längsstudie dokumentiert und beschrieben haben, wollen wir wie angekündigt noch auf zwei Fragen eingehen, die in der Studie 00 noch nicht Bestandteil der Befragung gewesen sind.

Eine der beiden neuen Fragen versucht Klarheit darüber zu schaffen, ob die Etablierung dieser ethischen Branchenstandards im Rahmen der Initiative „Gläserne Vergabe“ des EMB dazu beitragen konnte, die Weiterentwicklung der „Verdingungsordnung für Bauleistungen“, (VOB) zu beeinflussen. Die Initiative „Gläserne Vergabe“ wurde im Jahr 1999 vom Bayerischen Bauindustrieverband ins Leben gerufen und zielt darauf ab, faire und transparente Verfahren bei der Vergabe von Aufträgen der öffentlichen Hand zu fordern und zu etablieren.<sup>38</sup> Wie Abbildung 24 nun dokumentiert, messen fast zwei Drittel der Befragten dem EMB im Zusammenspiel mit der Initiative „Gläserne Vergabe“ einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der VOB („mit Sicherheit“: 16 %, „eher ja“: 48 %) zu. Dies ist als deutlicher Hinweis darauf zu werten, dass es durchaus eine erfolgversprechende strategische Option sein kann, moralische Anliegen aus der Mikroebene heraus, d.h. aus in mehreren Unternehmen praktisch umgesetzten Verbandsinitiativen, auf der Ebene der Rahmenordnung zur Geltung zu bringen und somit positive Veränderungen herbeizuführen.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Zur Initiative „Gläserne Vergabe“ vgl. Bayerischer Bauindustrieverband (2000), S. 18 und (1999), S. 190f. sowie Grüniger (2001).

<sup>39</sup> Homann/Blome-Drees bezeichnen dieses Vorgehen als die ordnungspolitische Strategie zur Implementierung moralischer Anliegen in der Wirtschaft. Homann/Blome-Drees (1992), S. 138 ff.



**Abbildung 24:** „Hatte die Initiative des Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der VOB (Stichwort ‚Gläserne Vergabe‘)?“

Die zweite Frage, die erstmals in die der Studie 01 zugrundeliegende Befragung integriert wurde, versucht zu klären, ob ein Werteprogramm einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal darstellt (Abbildung 25). 24 Prozent der Ethikverantwortlichen bejahen diese Frage vollständig, 56 Prozent sind sich nicht schlüssig und 20 Prozent erachten das Werteprogramm definitiv als unerheblich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Aus vielen Gesprächen mit den Ethikverantwortlichen im Rahmen der Studie wissen wir, dass die Ethikverantwortlichen dem Werteprogramm in der Tendenz eine positive Wirkung im Recruiting-Wettbewerb zusprechen, ihnen jedoch eine *eindeutige* kausale Zuschreibung nicht unmittelbar möglich erscheint. Jedoch von der Tatsache ausgehend, dass nur 20 Prozent ein Werteprogramm als ein unerhebliches Differenzierungsmerkmal auf dem Arbeitsmarkt sehen, könnte die Existenz eines Werteprogramms somit eine wettbewerbsrelevante Ressource des Unternehmens darstellen<sup>40</sup>, die als ein wichtiges „Asset“ dafür sorgen kann, dass das am Markt vorhandenen Human Capital mit dem gewünschten Qualifikationsprofil an das Unternehmen gebunden werden. Somit senkt diese Ressource das Risiko, zum einen Wettbewerbsnachteile aufgrund des Nichtgewinnung von Human Capital mit wettbewerbsrelevanten Qualifikationen zu erleiden. Zum anderen übernimmt das Werteprogramm wohl auch eine Signalling- und Screening-Funktion in den Bewerbermarkt hinein: Es wird deutlich kommuniziert, welches Verhalten von den Mitarbeitern im Geschäftsalltag zukünftig erwartet wird. So kann ein Unternehmen im Rekrutierungsprozess mit einem Werteprogramm beispielsweise präventiv das Risiko senken, durch korruptes Verhalten

<sup>40</sup> Zum strategischen Managementmodell des „resource-based view“ vgl. die Arbeiten von Edith Penrose (1959) als Ausgangspunkt, sowie von B. Wernerfelt (1991) und J. B. Barney (1991) zur Weiterentwicklung dieses Theoriemodells.

von „hazardierenden“ Mitarbeitern in Korruptionsaffären hineingezogen zu werden. Dies folgt daraus, dass Personen mit solchen Verhaltensdispositionen eine Anstellung in diesen Unternehmen eher nicht in Erwägung ziehen, da deren Verhalten dort auf keine Akzeptanz stoßen wird.

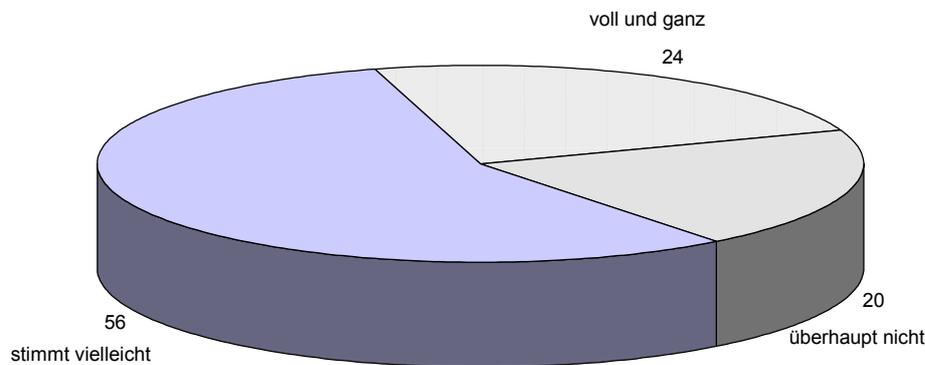


Abbildung 25: „Stellt das Werteprogramm einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal dar?“

### 5. Zusammenfassende Bewertung

Zum Ende der Darstellung der Studienergebnisse wollen wir die wichtigsten Resultate zusammenfassen und einer nochmaligen Bewertung zuführen.

Die Tatsache, dass die korporativen Werteprogramme auch nach einer fünfjährigen Existenz bei einer Mehrheit der Mitarbeiter einen recht hohen Bekanntheitsgrad besitzen (Abbildung 4), weist darauf hin, dass es die Unternehmen tatsächlich erreicht haben, nicht nur den vielbefürchteten und kritisierten „Paper-Approach“ zu realisieren, der im Unternehmensgeschehen durch seine Irrelevanz für die alltäglichen Betriebsabläufe gekennzeichnet ist und häufig auf die Ablehnung durch die Mitarbeiter stößt. Vielmehr scheint es gelungen zu sein, Werteprogramme mit einer nachhaltigen Wirkung zu etablieren. Dies ist wohl auf einige spezifische „Konstruktionsmerkmale“ dieser Werteprogramme rückführbar: Auf die permanente, glaubwürdige Kommunikation der Werteprogramme im betrieblichen Alltag und damit zusammenhängend auf die Integration der Werteprogramme in die Governancestrukturen (operative Dokumente) der Unternehmen (Abbildung 6). Der leichte Rückgang in der Spitze („Habe mich eingehender damit beschäftigt“ und „Kenne ich ziemlich gut“) dokumentiert, dass diese Anstrengungen auf einem permanent hohen Niveau gehalten werden müssen, sofern man ein dauerhaftes Aufmerksamkeitsniveau für die Werteprogramme erhalten möchte.

Mit den spezifischen Eigenschaften der governanceethisch konzipierten Werteprogramme kann auch erklärt werden, dass die Mitarbeiter die Existenz der Werteprogramme auch nach lang-

jähriger Erfahrung mehrheitlich positiv einschätzen (Abbildung 5). Der Einbau in die Governancestrukturen der Unternehmen signalisiert den Mitarbeitern zum einen die Ernsthaftigkeit der Programme und somit Erwartungssicherheit. Zum anderen stellen sie Handlungsanleitungen in moralischen Problemsituationen dar, da sie deutlich dokumentieren, welche Handlungsoptionen in Transaktionen als erlaubt gelten und welche nicht. Wie wir aus vielen Interviews mit den Mitarbeitern in den Unternehmen wissen, basiert diese positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den Werteprogrammen auch auf der Tatsache, dass diese Einfluss auf die Entwicklung einer integren Unternehmenskultur nehmen und diese kulturellen Veränderungen von den Mitarbeitern durchaus als eine positive Entwicklung wahrgenommen werden.

Die in der Studie 01 leicht zurückgehende Zustimmung zu der Frage, ob die korporativen Werteprogramme hinsichtlich der Ziele des EMB, nämlich Fairness und Transparenz in der Baubranche, Wirkung entfalten können (Abbildung 7), weist auf die Bedeutung eines Rahmenordnungskonzeptes<sup>41</sup> hin, das die Baubranche in einer größeren Breite erfasst. Solange in modernen Wirtschaftsgesellschaften die negativen Effekte aus der Einhaltung moralischer Standards aufgrund von Steuerungsdefiziten staatlicher Rahmenordnungen zu dauerhaft ökonomischen Nachteilen führen, ist die Durchsetzung moralischer Werte stets problembehaftet. Diese These wird durch die Ergebnisse der Frage nach den Gründen für die Behinderung der Umsetzung der Werteprogramme bestätigt (Abbildung 11), nach denen mit die größte Ursachen in der Wettbewerbsproblematik, d. h. der mangelnden Teilnahme von Wettbewerbern, dem härter werdenden Wettbewerb, der noch mangelnden Akzeptanz durch die Auftraggeber und somit in marktinduzierte Gründen zu sehen sind. Es ist in diesem Zusammenhang jedoch auch aus der Frage nach der positiven Wirkung des EMB auf die Etablierung der Initiative „Gläserne Vergabe“ ersichtlich (Abbildung 24), dass eine „ordnungspolitische Strategie“<sup>42</sup> durchaus von Erfolg geprägt sein kann. Die hierdurch herbeigeführten positiven Veränderungen im Wettbewerbsumfeld können im Sinne einer „First-Mover-Strategy“ als strategische Option genutzt werden, sofern ein Unternehmen spezifisch in ein Werteprogramm investiert hat und somit im Rahmen des dynamischen Wettbewerbs ein Differenzierungsmerkmal generieren kann.

Hinsichtlich der Frage nach den Gründen für die Durchführung von Werteprogrammen (Abbildung 9) zeigt sich anhand der Bewertung der Antwortkategorie „Unternehmenskultur“ als wichtigstem Motiv (48 %), dass die Durchführung solcher Werteprogramme automatisch zu einer Beschäftigung mit der kulturellen Identität des kollektiven Akteurs führt.<sup>43</sup> Diese Auseinandersetzung mit den kulturellen Prägungen von Organisationen ist dann umso bedeutsamer, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass die Wahrnehmung von moralischen Risiken und die präventive Steuerung von moralischen Risiken aus Verhalten in engen Zusammenhang mit den kulturell verankerten Orientierungs- und Handlungsmustern, d.h. der Risikokultur einer Organisation

---

<sup>41</sup> Zu der ordnungstheoretischen Konzeption einer Wirtschafts- und Unternehmensethik vgl. Homann/Blome-Drees (1992).

<sup>42</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen weiter oben sowie Wieland/Fürst (2002).

<sup>43</sup> Wieland (1999).

steht<sup>44</sup>. Werteprogramme nehmen also über die Unternehmenskultur Einfluss auf die Risikokultur einer Organisation, die über die Faktoren Perzeption, Selektion und Steuerung wiederum Basiskomponente eines präventiv wirkenden Risikomanagementsystems ist. Die Bedeutung der in der Unternehmenskultur verankerten informalen Werthaltungen im Zusammenspiel mit den formalen Governancestrukturen für die Ermöglichung von Integrität und Moral in den Geschäftsprozessen haben wir bereits im Kontext der Darstellung der Ergebnisse ausführlicher expliziert. Die stärkere Gewichtung der Antwortkategorie „Einhaltung der Gesetze“ zeigt empirisch die theoretisch thematisierte Differenz von Legalität und Legitimität und deren Zusammenwirken.<sup>45</sup> So sind Werteprogramme eine theoretisch notwendige und praktisch wirksame Ergänzung von Compliance-Programmen, die primär die Rechtmäßigkeit des Handelns gewährleisten sollen.<sup>46</sup>

Eine häufig geäußerte und in einem ersten Zugang nachvollziehbare Sorge, dass moralisches Verhalten und somit ein Werteprogramm zwangsläufig zu wirtschaftlichen Problemen aufgrund von Auftragsverlusten führen müsse, wird durch die Ergebnisse der Studie 01 eindeutiger noch als in der Studie 00 nicht gestützt (Abbildung 21). Es bestätigt sich, dass die Umsetzung moralischer Aspirationen in den Betriebsalltag weder ökonomischen Erfolg noch Misserfolg determiniert.<sup>47</sup> Vielmehr zeigt sich der praxisrelevante Gehalt der governanceethischen These, dass Moral als eine Ressource im Rahmen der Corporate Governance eines Unternehmens konzeptualisiert werden kann<sup>48</sup>, die Auswirkungen auf die Steuerung, die Abwicklung und das Kostenniveau von Transaktionsbeziehungen hat und Einfluss auf das Alternativenbündel potentieller Kooperationsbeziehungen nimmt. Diese Konzeptualisierung von Moral als ein möglicher Wettbewerbsvorteil wird gestützt durch die Tatsache, dass mindestens 24 Prozent der Ethikverantwortlichen der Unternehmen in ihren Werteprogrammen durchaus einen Wettbewerbsvorteil im Zusammenhang mit ihren Rekrutierungsbemühungen erkennen (Abbildung 25).

Der in den Ergebnissen der Frage nach den Inhalten der Trainingsmaßnahmen (Abbildung 10) erstmalig mit 16 Prozentpunkten aufscheinende Trainingsinhalt „Bestechung im ausländischen Wirtschaftsraum“ zeigt zum einen deutlich die zunehmende internationale Verflechtung der Bauwirtschaft und die unbedingt notwendige Beachtung der wirtschaftlichen Globalisierung.<sup>49</sup> Zum anderen bildet dieser Ergebnis in Kombination mit den anderen Veränderungen in den Trainingsinhalten einige hervorragende Eigenschaften von korporativen Werteprogrammen ab: Sie sind thematisch offen und können somit dynamisch und flexibel auf Veränderungen der Gesetzeslage<sup>50</sup> oder des Wettbewerbsumfeldes reagieren. Eigenschaften, die in einem dynamischen und von permanenten Veränderungen geprägten Wettbewerbsumfeld für ein Managementinstrument bedeutsam sind.

---

<sup>44</sup> Vgl. hierzu die kurze Abhandlung weiter oben, besonders aber Wieland/Fürst (2002).

<sup>45</sup> Wieland (1999).

<sup>46</sup> Vgl. Wieland (1999), Paine (1994), (2000).

<sup>47</sup> Vgl. hierzu die governanceethische Konzeption von J. Wieland, bspw. Wieland (1999) oder Wieland (2000a).

<sup>48</sup> Vgl. zur „resource-based view“ bspw. Barney (1991)

<sup>49</sup> Wieland (1999).

Die Resultate der Studie zeigen, dass die Risikoquellen für die Verletzung moralischer Standards nicht ausschließlich in einer diesbezüglich unzureichend gestalteten Rahmenordnungsebene gründen, sondern durchaus durch die Strukturen und Prozesse innerhalb von Organisationen bedingt sind bzw. gefördert werden. Dies ergibt sich aus der offensichtlich differierenden Einschätzung der Mitarbeiter und Ethikverantwortlichen hinsichtlich der Risikoquellen (Abbildung 15). Im Sinne einer Weiterentwicklung der korporativen Werteprogramme gilt es, diese auf differnten Einschätzungen beruhenden Ergebnisse im Sinne der Erarbeitung von weiteren Gestaltungsempfehlungen fruchtbar zu machen und die Werteprogramme somit auf ein höheres Effizienzniveau zu heben. Hierbei geht es im besonderen um die weitere transaktionsspezifische Konkretisierung und Instrumentierung der Standards sowie deren verbesserte, durchgängige Kommunikation in den Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen des weiteren, dass in beiden Studien ein positives Votum für die externe Auditierung der korporativen Werteprogramme existiert: Sie ist für die glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen nötig, fördert die Umsetzung der Verhaltensstandards und ist somit letztlich ein wesentlicher Bestandteil des Selbst- und Fremdbindungsprozesses von korporativen Wertemanagementsystemen.<sup>51</sup>

Abschließend wollen wir auf der Basis der Studienergebnisse anmerken, dass die vielfach geäußerte Kritik an den „self-governance-Ansätzen“<sup>52</sup> und somit an der governanceethischen Konzeption der Werteprogramme des EMB, aus der bloßen Existenz solcher Programme sei noch nicht auf deren moralische Wirksamkeit zu schließen, zumindest nicht so gewichtig erscheint, wie auf den ersten Blick hin zu vermuten ist. Vielmehr erweist sich die governanceethischen These als gehaltvoll, dass die Wirksamkeit moralischer Aspirationen gerade durch deren vorgängige Instrumentierung erreicht werden kann.

---

<sup>50</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bzgl. der Umsetzung der OECD-Konvention.

<sup>51</sup> Vgl. Grüninger (2001), S 203.

<sup>52</sup> Vgl. Badaracco/Webb (1995).

## Literaturverzeichnis

- Badaracco, J. L./Webb, A. P. (1995):* Business Ethics. A View from the Tranches. In: California Management Review. 37. Jg.; 2.
- Barney, J. B. (1991):* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99-120.
- Bayerischer Bauindustrieverband (1999):* BBIV-Initiative „Gläserne Vergabe“ führt zu ersten greifbaren Erfolgen. In: Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., 5. München.
- Bayerischer Bauindustrieverband (2000):* BBIV-Initiative „Gläserne Vergabe“ führt zu beachtlichen Teilerfolgen. In: Informationsdienst des Bayerischen Bauindustrieverbandes e.V., 2. München.
- Däschlein, H. (2002):* Rede auf der Mitgliederversammlung EMB, unveröffentlicht.
- Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. (1998):* EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland. 3. Aufl. München.
- Friends Ivory & Sime (2002):* The Governance of Bribery and Corruption. A Survey of Current Practice by Friends Ivory & Sime. February 2002.
- Grüninger, St. (2001):* Vertrauensmanagement – Moral, Kooperation und Governance. Marburg (Metropolis).
- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992):* Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Kieser, A. (2002):* Professional Service Firms – Ein Härte-test für die Unternehmensethik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU), 3. Jg., Nr. 3, S. 331-336.
- KPMG (2000):* KPMG Ethics Survey – 2000. Managing for Ethical Practice.
- Luhmann, N. (1997):* Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral. In: Bechmann, G. (Hrsg.): Risiko und Gesellschaft. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Paine, L. S. (1994):* Managing for Organizational Integrity. In: Harvard Business Review, March-April, S. 106-117.
- Paine, L. S. (2002):* Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York (McGraw-Hill).
- Penrose, E. T. (1959):* The Theory of the Growth of the Firm. Oxford (Basil Blackwell).
- PricewaterhouseCoopers (2001):* Europäische Umfrage zur Wirtschaftskriminalität 2001. Frankfurt a.M.
- Schumpeter, J. A. (1912):* Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 4. Auflage, Leipzig 1934.
- Slater, R./Lombardi, V. (1998):* Jack Welch and the GE Way. Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO. New York (McGraw-Hill).
- Wernerfelt, B. (1984):* A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5. Jg., S. 171-180.

- Wieland, J. (1993):* Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern, Stuttgart (Haupt).
- Wieland, J. (1996):* Ökonomische Organisation, Allokation und Status. Tübingen (Mohr Siebeck).
- Wieland, J. (1998):* Kooperationsökonomie. Die Ökonomie der Diversität, Abhängigkeit und Atmosphäre. In: Wegner, G.; Wieland, J. (Hrsg.): Formelle und informelle Institutionen. Genese, Interaktion und Wandel. Marburg (Metropolis), S. 9-33.
- Wieland, J. (1999):* Die Ethik der Governance. Marburg (Metropolis).
- Wieland, J. (2000):* Globale Wirtschaftsethik. Steuerung und Legitimität von Kooperation in der Weltökonomie. In: Kettner, M. (Hrsg.): Angewandte Ethik als Politikum. Frankfurt (Suhrkamp).
- Wieland, J. (2000a):* Corporate Governance und Unternehmensethik. In: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Die Zukunft des Wissens. XVII. Deutscher Kongress für Philosophie, Konstanz, 4.-8. Oktober 1999. Vorträge und Kolloquien. Berlin (Akademie-Verlag).
- Wieland, J. (2001):* Eine Theorie der Governanceethik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik ZfWU, 2. Jg., S. 8-33.
- Wieland, J. (2001a):* Die Tugend kollektiver Akteure. Aus: Wieland, J. (Hrsg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg (Physica).
- Wieland, J. (2001b):* Wert und Werte – Ethik als Managementaufgabe. In: Personalwirtschaft, Heft 7, S. 16-17, 2001.
- Wieland, J. (2002):* WerteManagement und Corporate Governance. In: Organisationsentwicklung Nr. 4, S. 84-90.
- Wieland, J./Fürst, M. (2002):* WerteManagement – Der Faktor Moral im Risikomanagement. KIEM Working-Paper Series 01/2002. Konstanz.
- Wieland, J./Grüniger, St. (2000):* EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. Aus: Wieland, J. (Hrsg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Herausforderung der Unternehmen. Marburg (Metropolis).