

SYSTEMATISCHE PRÜFUNG DER REPUTATIONSRISIKEN – SHADES OF GREY

Tone at the Top – ein altbekanntes Konzept, neu umgesetzt

Mit ihrem Revisionsansatz zum Tone at the Top will die Konzernrevision der Schweizerischen Post einen Beitrag zur Einhaltung von ethischen Werten und zur Integrität im Konzern leisten und damit zu einer wertbasierten Unternehmenskultur beitragen. Damit werden nicht nur die IIA-Standards eingehalten, sondern auch die Reputationsrisiken reduziert.

1. EINLEITUNG

François Fillon, französischer Präsidentschaftskandidat, wurde Anfang 2017 verdächtigt, seine Frau und seine beiden Kinder als parlamentarische Mitarbeitende mit rund EUR 1 Mio. entlohnt zu haben, ohne dass diese jemals für ihn gearbeitet hatten. Er verteidigte sich, indem er sagte, dass er sich rechtlich nichts habe zuschulden kommen lassen. Auch wenn er im juristischen Sinne unschuldig ist, ist seine Integrität und damit seine Kandidatur infrage gestellt worden.

Wie kann es sein, dass ein erfahrener Politiker sich derart ungeschickt verhält? François Fillon ist leider kein Einzelfall. Immer wieder stolpern Politiker und Manager über Verhaltensweisen, die zwar nicht ungesetzlich sind, aber intern und in der öffentlichen Meinung als unanständig, als unethisch gelten. Heute wird das Verhalten von Führungspersonen kritischer beurteilt und mit den modernen Medien noch schneller verbreitet. Dabei können sich die Massstäbe an ethisches und moralisches Verhalten ändern. All das birgt für Organisationen grosse Reputationsrisiken.

Gemäss den *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IIA-Standards)* müssen interne Revisoren nicht nur dazu beitragen, dass ethisch angemessene Normen und Werte sowie legitime, ethische Ziele in der Unternehmung beachtet, sondern auch gefördert werden. In den Standards ist zudem festgehalten, dass Integrität, ethische Werte, Philosophie und Arbeitsstil des Managements zum Kontroll-

umfeld gehören. Die weiteren Elemente des Kontrollumfelds sind Organisationsstruktur, Zuordnung von Befugnissen und Verantwortung, Personalpolitik und deren Umsetzung sowie Fachkunde der Mitarbeitenden. Dies kann anhand der Weisungen, Organigramme, Prozessbeschreibungen – der sogenannten Entity Level Controls – problemlos geprüft werden.

Wie aber sind Ethik, Arbeitsstil oder Integrität zu prüfen? Solche Prüfungen beziehen sich direkt auf die Persönlichkeit von Führungspersonen und sind entsprechend heikel. Risiken sind unbestrittenermassen vorhanden und müssen deshalb geprüft werden (vgl. *Abbildung 1*). Die Konzernrevision der *Schweizerischen Post* hat deshalb im Auftrag des Verwaltungsrats ein Instrument entwickelt, um Reputationsrisiken zu prüfen, die sich aus unethischem oder ungeschicktem Verhalten des Managements ergeben.

Aus *Abbildung 1* ist auch ersichtlich, dass Risiken umso besser kontrolliert werden, je quantifizierbarer und konkreter sie sind. Auf Reputationsrisiken wird mit Vorliebe dann aufmerksam gemacht, wenn kein anderes Risiko passt, aber ein ungutes Gefühl besteht.

2. LEITFADEN ZUM TONE AT THE TOP

Bei der Entwicklung des Instruments zur Prüfung von Reputationsrisiken hat die Konzernrevision der Post auf den alten Begriff des Tone at the Top zurückgegriffen. Theorie-



MARTINA ZEHNDER,
LIC. OEC. PUBL.,
DIPL. WIRTSCHAFTS-
PRÜFERIN, LEITERIN
KONZERNREVISION,
SCHWEIZERISCHE POST,
BERN



PETER BECK,
DR. PHIL. I, MBA,
GESCHÄFTSFÜHRER,
BUSINESSCULTURE
CONSULTING AG, BERN,
PETER.BECK@
BUSINESSCULTURE.CH

Abbildung 1: REPUTATIONSRISENEN

Risiken	quantifizierbar	durch IKS abgedeckt	durch Revisionstätigkeit abgedeckt
Kreditrisiko	ja	ja	ja
Marktrisiko	ja	ja	ja
Liquiditätsrisiko	ja	ja	ja
Operationelle Risiken	teilweise	teilweise	ja
Compliance-Risiken	teilweise (z. B. Bussen)	teilweise	ja
Reputationsrisiken	nein	nein	teilweise

tisch wird zwar bei den Entity Level Controls auch der Tone at the Top beurteilt, aber meistens basierend auf dokumentierten und nachweisbaren Massnahmen wie Verhaltenskodex, Whistleblowing-Hotline und ähnlichen Vorkehrungen. Ein Zitat von Prof. Kuno Schedler von der Universität St. Gallen bringt dies wie folgt auf den Punkt: «Ich würde das Schweizer Grundprinzip des Vertrauens, der Integrität und des <Treu und Glauben>-Ansatzes wieder stärken, gleichzeitig die überbordende (und weitgehend wirkungslose) <Compliance>-Mentalität nach amerikanischem Zuschnitt zurückbinden. Die Welt wird nicht besser, wenn Führungsverantwortung und -entscheidungen durch administrative Regeln ersetzt werden.» [1]

Basierend auf eigenen, konkreten Fällen hat das Team der Konzernrevision der Post zusammen mit der BusinessCulture Consulting AG einen Leitfaden erarbeitet, mit dem die Reputationsrisiken beurteilt werden können, die sich aus dem Verhalten der Kader ergeben. Die Grundidee ist, dass im Geschäftsalltag nie alles exakt geregelt werden kann und soll. Daraus folgt, dass es immer eine Grauzone gibt, bevor ein bestimmtes Verhalten klar als nicht mehr akzeptabel gilt oder gar gesetzeswidrig ist.

In dieser Grauzone dient der Tone at the Top als Frühindikator für potenzielle Reputationsrisiken. Kader prägen mit ihrem Tone at the Top, mit ihrer Einstellung, ihren wiederkehrenden Verhaltensmustern Mitarbeitende, Unternehmenskultur und Auftritt des Unternehmens. Im Idealfall sind Kader jederzeit Vorbilder und treffen immer den richtigen Ton. Wenn nun aber Vorgesetzte mit ihrem Verhalten – bewusst oder unbewusst – die Werte des Unternehmens wiederholt ritzen, dann wird ein Verstoss, eine Grenzüberschreitung wahrscheinlicher. Wenn eine Reihe von Indikatoren

daraufhinweist, dass der Tone at the Top vom Ideal abweicht, dann steigen auch die Reputationsrisiken. Oder um es plakativ mit der berühmten Ampel auszudrücken: Manager, welche die Strasse öfters bei Orange überqueren, erhöhen das Reputationsrisiko des Unternehmens.

Revisoren haben aufgrund ihrer Rolle und Erfahrung ein gutes Sensorium, ein Bauchgefühl für den Tone at the Top. Da sie aufgrund ihrer Funktion ihre Beurteilungen jedoch belegen müssen, ist es manchmal schwierig, diese feinen Beobachtungen rechtzeitig anzusprechen. Mithilfe des Leitfadens können der Tone at the Top und die damit einhergehenden Reputationsrisiken systematisch und vorausschauend beurteilt werden. Zudem werden die Kader für Reputationsrisiken sensibilisiert.

Konkret werden vier Dimensionen unterschieden: 1. Umgang mit Vertrauen und Kompetenzen, 2. Umgang mit Druck, 3. Corporate-Governance-Einstellung, 4. Sozialkompetenz. Jede Dimension umfasst je fünf Indikatoren. Bei der Beurteilung der zwanzig Indikatoren wird unterschieden zwischen einem vorbildlichen grünen Bereich, einer dreiteiligen Grauzone und einem kleinen roten Bereich mit eindeutig inakzeptablem Verhalten. Die Beurteilung anhand einer Fünferskala hat sich in der Konzernrevision der Post bereits bei der Beurteilung von Reifegraden bewährt. Die dreiteilige Grauzone ist der grösste Bereich und umfasst Verhaltensmuster, die auf Reputationsrisiken hinweisen. Je öfter diese unerwünschten Verhaltensmuster beobachtet werden, desto stärker sind die Anzeichen und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Reputationsschäden anbahnen (vgl. dazu Abbildung 2: Wann gleitet geschäftsbezogenes sinnvolles Networking in gesetzlich zwar noch legitimen, aber aus ethischer Sicht nicht mehr akzeptablen Filz ab?).

Nachfolgend werden die vier Dimensionen mit den je fünf Indikatoren vorgestellt.

Abbildung 2: SHADES OF GREY DES NETWORKING

5	Networking
4	
3	Filz
2	
1	Korruption

2.1 Umgang mit Vertrauen und Kompetenzen. Kader haben Kompetenzen und eine Vertrauensstellung und damit Freiheiten. Dank dieser Freiheiten sind sie wirksamer, innovativer und unternehmerischer, als wenn sie in eine Kontrollkultur eingezwängt wären. Damit geht aber auch eine ausgeprägte Verantwortung einher, die sich mittels fünf Indikatoren konkretisieren lässt:

- 1. Beschaffung, → 2. Verträge, → 3. Interessenkonflikte, → 4. Spesen, → 5. Marketingaktivitäten.

Bei Beschaffungen werden mehrere Offerten eingeholt und verglichen, und es wird mit verschiedenen (auch neuen) Lieferanten zusammengearbeitet. Selbstverständlich erfolgen Beschaffungen immer über die zuständigen Beschaffungsprozesse und -organisation(en). Dabei wird konsequent darauf hingearbeitet, dass die Verträge klar, ausführlich und die spezifizierten Leistungen nachvollziehbar, erfass- respektive messbar sind. Unnötige Zwischenkonstrukte wie Agenten, Subakkordanten oder Kreuzbeteiligungen werden vermieden. Potenzielle Interessenkonflikte zwischen privaten und geschäftlichen Interessen wie Beteiligungen, direkte oder indirekte persönliche Beziehungen sowie langjährige Geschäftsbeziehungen im Umgang mit den Ressourcen des Unternehmens (z. B. Beschaffung, Anstellungen) werden vermieden. In unvermeidbaren Fällen wird mit Interessenüberschneidungen professionell umgegangen, z. B. proaktiv und explizit deklariert oder in den Ausstand getreten. Zudem bewegen sich die Spesen in einem vernünftigen Rahmen und sind korrekt abgerechnet. Allfällige Marketingaktivitäten wie Kundengeschenke, Rabatte, Sponsoring, Spenden oder Mitgliederbeiträge leiten sich aus einem klaren, schriftlichen Konzept ab, haben eine messbare Wirkung für das Unternehmen und sind gut dokumentiert.

2.2 Umgang mit Druck. Kader sind aufgrund ihrer Funktion erhöhtem Druck ausgesetzt. Ein professioneller Umgang damit ist die Voraussetzung dafür, dass sie keine oder nur wenige Fehler machen und keine suboptimalen Lösungen anstreben. Der Druck kann dabei aus verschiedenen Richtungen kommen und anhand folgender Indikatoren operationalisiert werden:

- 6. Geschäftsentwicklung und Regulierungsdichte, → 7. Management-Team, → 8. Unternehmenssicht, → 9. Zeit- und Stressmanagement, → 10. Lebensereignisse.

Der Druck ist geringer, wenn die Geschäftsentwicklung der Branche und des Unternehmens stabil und die Regulierungsdichte und -dynamik gering sind. In diesem Fall ist die Corporate Governance eher im Einklang mit den Regulierungsanforderungen. Ein ausgewogenes Management-Team reduziert die Gefahr einseitigen Gruppendenkens. Idealerweise ist ein solches seit Längerem durchmischtes hinsichtlich Ausbildung, Erfahrung, Alter, Geschlecht und Sprache.

Kader sind oft internen Dilemmata ausgesetzt. Bei deren Überwindung orientieren sie sich an der gesamtheitlichen Unternehmenssicht (maximaler Gesamtnutzen). Eigene Ziele und Partikularinteressen wie die EBIT-Vorgabe für den eigenen Teilbereich werden nicht auf Kosten der Unternehmenswerte wie Vertrauen, Sicherheit und Nachhaltigkeit erreicht. Im Geschäftsalltag gehen Kader professionell mit Druck um, wenn sie sich durch eine ausgeprägte Selbstführung auszeichnen und ein professionelles Zeit- und Stressmanagement haben. Gelassenheit, Effizienz und Effektivität sind dann hoch. Idealerweise gibt es bei Kadern auch keinerlei Hinweise, dass kritische Lebensereignisse wie Betreuung, Immobilienkauf, Scheidung, Unfall, Krankheit, Todesfall, Sucht oder Betreuungslasten die berufliche Situa-

Abbildung 3: BEISPIELE FÜR DILEMMATA IN DER GRAUZONE

Dilemma Beschaffung

Sie haben ein erfolgreiches Jahr hinter sich. Bei den Personalausgaben sind Sie unter Budget und bestellen deshalb ein Weihnachtsgeschenk für alle Mitarbeitenden: eine Tasche fürs Büro! Bei wem bestellen?

- einem Grosshändler in China für CHF 7 pro Stück.
- in Rumänien. Kosten: CHF 16. Der Lieferant ist zertifiziert für faire Arbeitsbedingungen. Die Lieferungen erfolgen nicht immer pünktlich.
- in der Schweiz. Kosten: CHF 38.
- in einer Behindertenwerkstätte im Emmental. Kosten: CHF 80. Die Lieferfristen sind lang und bei grösseren Bestellungen kann es Engpässe geben.

Dilemma Spesen

Sie haben ein Essen mit Ihrer Geschäftsleitung. Da Sie sich nicht auskennen, lassen Sie die Kollegin Zoë Zwanglos den Wein aussuchen. Als die Rechnung kommt, sehen Sie, dass der Wein CHF 217 pro Flasche gekostet hat. Sie zahlen und verabschieden sich. Am nächsten Morgen füllen Sie das Spesenformular aus. Nur wie?

tion beeinträchtigen und es dadurch zu Diskrepanzen zwischen Lebenssituation und beruflichen Aufgaben (Anforderungen, Lohn) kommt.

2.3 Corporate-Governance-Einstellung. Die Mitarbeitenden orientieren sich an den Kadern, insbesondere hinsichtlich des Umgangs mit Corporate-Governance-Themen. Die Reputationsrisiken sinken, wenn die Kader bei den folgenden Themen jederzeit vorbildlich agieren:

- 11. Umgang mit Weisungen und Ausnahmen, → 12. Organisation, → 13. Werte, Vision und Strategie, → 14. Verhalten, → 15. Kooperation mit der Revision.

Kader verhalten sich vorbildlich, wenn sie Weisungen wie Vorgaben, Aufträge und Entscheide konsequent umsetzen. Sie lassen keine Ausnahmen zu, z. B. beim Datenschutz, bei Anstellungen und bei Beschaffungen. Idealerweise stellen Kader ihre Organisation so auf, dass diese effizient und effektiv funktioniert (Prozesse, Strukturen, Organigramm, Weisungswesen). Die Komplexität der Organisation entspricht den Anforderungen und ist für einen Ausenstehenden einfach nachvollziehbar. Es gibt z. B. keine verschachtelten oder personenbezogenen Konstrukte. Auch tragen Kader Werte, Vision und Strategie des Unternehmens explizit mit und sanktionieren Abweichungen davon klar und fair.

Kader zeichnen sich durch ein anständiges Verhalten aus (integer, ethisch, moralisch, nachhaltig). Schwierige Fragen werden im Team ausdiskutiert. Neben der Wertediskussion ist auch die juristische Argumentation breit abgestützt und stringent. Allfällige Missstände werden sorgfältig thematisiert. Die Kooperation mit der Revision ist hoch und eine hohe Wertschätzung spürbar. Den Prüfaufgaben der Revisio-

ren wird Verständnis entgegengebracht und die Zusammenarbeit jederzeit professionell gestaltet. Im Idealfall nimmt die Linie die Empfehlungen proaktiv auf oder thematisiert selber Corporate-Governance-Themen.

2.4 Sozialkompetenz. Grosse Sozialkompetenz ist eine Voraussetzung, damit Kader tagtäglich eine professionelle Corporate Governance vorleben können. Das Verhalten im Umgang mit Mitarbeitenden, Kollegen und Aussenstehenden zeigt sich konkret an den folgenden Indikatoren:

→ 16. Kommunikation, → 17. Rekrutierung, → 18. Abwesenheit und Fluktuation, → 19. Mitarbeiterumfrage, → 20. Meldestellen.

Eine glaubwürdige, wertschätzende und sachliche Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kollegen, aber auch mit Aussenstehenden auf allen Kanälen (schriftlich, mündlich, intern, extern, inklusive Medien) ist zur Reduzierung von Reputationsrisiken zentral. Eine professionelle Führungskommunikation motiviert und verhindert Missverständnisse. Selbstverständlich gibt es keinerlei Anzeichen von Diskriminierung wie Rassismus oder Sexismus.

Personalentscheide sind Schlüsselmomente der Corporate Governance, ein professionelles Personalmanagement ist

deshalb wichtig. Rekrutierungen, Retention, Weiterbildungen, Beförderungen und Trennungen sind transparent und nachvollziehbar. Bei der Rekrutierung zeigt sich das im Idealfall daran, dass alle Stellen ausgeschrieben werden und mit einem präzisen Anforderungsprofil hinterlegt sind. Auch die Abwesenheits- und Fluktuationsrate eines Bereichs gibt Hinweise auf den Tone at the Top. Ist die Fluktuationsrate branchenüblich eher tief? Sind Abwesenheiten nachvollziehbar? Ist das Management-Team stabil?

Bei Fragen rund um die Mitarbeiterführung kann Rücksprache mit den HR-Verantwortlichen und beim Gesundheitsmanagement sinnvoll sein. Hinweise geben auch Mitarbeiterumfragen, insbesondere bei Fragen rund um die Führung. Mitarbeiterumfragen erlauben es, die Führung über mehrere Jahre hinweg systematisch zu beurteilen. Und im Idealfall sollten natürlich bei den formalen Meldestellen (Whistleblowing) keine Meldungen vorliegen.

3. UMSETZUNG UND ERFAHRUNGEN IN DER TÄGLICHEN PRAXIS

Der Leitfaden zum Tone at the Top wird bei jeder Revision berücksichtigt. Gibt es keine Anzeichen für Verhaltensrisiken, erfolgt im Revisionsbericht eine Negativverklärung: «Im Rahmen der Revision wurden keine Anzeichen für Re-

ANZEIGE

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ



FH Zentralschweiz

Master/Diploma of Advanced Studies

MAS/DAS Corporate Finance
MAS/DAS Controlling
DAS Accounting

Start Lehrgänge: 24. August 2017

MAS/DAS Risk Management

Start 8. Lehrgang: 26. Oktober 2017

IFZ-Konferenz

Enterprise Risk Summit 2017

Ganzheitliches Risikomanagement in Unternehmen
9. November 2017, 13:15 – 18:15 Uhr, IFZ, Zug

www.hslu.ch/ifz-weiterbildung, www.hslu.ch/ifz-konferenzen
T +41 41 757 67 67, ifz@hslu.ch

Abbildung 4: **SENSIBILISIERUNG DER MITARBEITENDEN IN DER MITARBEITERZEITUNG FÜR DEN TONE AT THE TOP**

Fragen	Antworten
<p>Ihr Bereich hat einen Auftrag im Wert von CHF 180 000 zu vergeben. Sie haben drei Offerten eingeholt, die sich alle etwa im gleichen Umfang bewegen. Ihr Chef kennt einen der Lieferanten persönlich und gibt ihm darum den Zuschlag. Wie reagieren Sie?</p> <p>A: Ich spreche meinen Chef darauf an und weise ihn darauf hin, dass sein Verhalten gegenüber den anderen Lieferanten nicht fair ist. B: Ich melde den Vorfall anonym bei der Whistleblowing-Stelle und habe damit meine Verantwortung erfüllt. C: Ich unternehme nichts, sein Vorgehen ist in Ordnung, schliesslich trägt er die Verantwortung.</p>	<p>A ist die beste Lösung. Falls das nichts bringt und der Chef weiterhin Aufträge an Kollegen erteilt, wäre eine Meldung an die Whistleblowing-Stelle eine gute Lösung. Mit der Antwort C setzen Sie die Post einem Reputationsrisiko aus, falls Aufträge systematisch und ungerechtfertigt an Kollegen erteilt werden und dies in der Öffentlichkeit bekannt würde.</p>
<p>Ihre Abteilung wird reorganisiert. Ihr Vorgesetzter verhält sich bei der Neuverteilung der Stellen nicht fair. Wie reagieren Sie?</p> <p>A: Ich melde mich bei der Whistleblowing-Stelle. B: Ich unternehme nichts. C: Ich suche das Gespräch mit meinem Vorgesetzten.</p>	<p>In solchen Fällen geht es um Führungsentscheide, wobei es kein Richtig oder Falsch gibt. C ist die beste Lösung. Damit signalisieren Sie dem Vorgesetzten, dass Sie seinen Entscheid nicht verstehen, aber trotzdem Vertrauen zu ihm haben. Im Idealfall kann der Vorgesetzte seine Entscheidung erklären.</p>

putationsrisiken festgestellt.» Dies erfolgt fast immer so, da sich im Normalfall das Management integer und korrekt verhält.

Seit dem Jahr 2014 werden im Rahmen der Mehrjahresplanung pro Jahr einige Revisionen spezifisch zum Tone at the Top durchgeführt. Dabei werden rund ein Dutzend Interviews durchgeführt und die Indikatoren gemäss der Fünferskala bewertet. Die Interviews erfolgen auf mehreren Hierarchiestufen und in- und ausserhalb der geprüften Einheit. Zusätzlich werden Marketing- und Spesenkonti auf Auffälligkeiten durchgesehen und die Mitarbeiterumfrage analysiert. Damit ergibt sich ein eigentliches 360-Grad-Feedback, basierend auf persönlichen Eindrücken verschiedener Mitarbeitender und harten Fakten.

Obwohl anfänglich eine gewisse Skepsis vorhanden war, das Verhalten des Managements zu prüfen, verläuft die Revision problemlos. Durch das klar strukturierte Vorgehen und die standardisierte Beurteilung wird eine objektive und neutrale Sichtweise gewährleistet. Zudem ist die Vertraulichkeit in den Interviews immer garantiert. Da 20 Indikatoren beurteilt werden, ist zudem gewährleistet, dass punktuelle Ausrutscher nicht überbewertet werden. Es muss ein klares Muster an Fehlritten oder Fehlverhalten vorliegen, bevor die Schlussfolgerung gezogen werden kann, dass ein erhöhtes Reputationsrisiko vorliegt.

In den Interviews ergeben sich zudem oft spannende Diskussionen rund um Reputationsrisiken. Es werden Aspekte sichtbar, die in anderen Revisionen nicht auftauchen, aber gerade für die Unternehmenskultur und die Sensibilisierung wichtig sind. Da das Vorhandensein von Reputationsrisiken für die Interviewpartner einleuchtend und das systematische Vorgehen nachvollziehbar ist, hat die Konzernrevision der Post mit dem Leitfaden zum Tone at the Top überwiegend positive Erfahrungen gemacht.

Um das Thema Ethik und Integrität weiter zu verankern, hat die Konzernrevision im Jahr 2016 einen Kaderanlass zur Diskussion ethischer Dilemmata durchgeführt. Anhand von realen, aber anonymisierten Fällen (vgl. *Abbildung 3*) wurde äusserst engagiert und offen diskutiert. Dabei wurde klar, dass Grauzonen je nach Perspektive unterschiedlich interpretiert werden. Zentral war und ist, dass Kader immer wieder für Situationen sensibilisiert werden, die zu einem Reputationsrisiko führen könnten. Heutzutage werden Handlungen kritisiert, die früher selbstverständlich waren. Früher konnte man beispielsweise Bestechungsgelder von den Steuern absetzen. Deshalb ist es wichtig, frühzeitig zu erkennen, wann und wo sich die ethischen Standards verschieben.

Eine weitere Sensibilisierung erfolgte in der Mitarbeiterzeitung. Es ging darum, Mitarbeitende dazu anzuhalten, ethische Fragen mit ihren Vorgesetzten aufzunehmen (vgl. *Abbildung 4*).

4. FAZIT

Mit gezielten Revisionen zum und systematischer Beurteilung des Tone at the Top bei jeder Revision sowie der Thematisierung von Grauzonen im geschäftlichen Alltag kommt die Konzernrevision der Post den IIA-Anforderungen nach, ethisch angemessene Normen und Werte zu fördern – und zwar ohne neue Vorschriften oder Kontrollen. Sie tut dies nicht nur wegen der IIA-Standards, sondern weil sie verhindern möchte, dass ihren Kadern so grobe Schnitzer unterlaufen wie François Fillon. ■

Anmerkung: 1) http://blogs.deloitte.ch/publicsector/2017/03/universit%C3%A4t-st-gallen-prof-dr-kuno-schedler.html?utm_medium=email&utm_campaign=Daily%20Public%20Sector%20Insight&utm_content=Daily%20Public%20Sector%20Insight+CID_aab788822cc8a1220f686b9b5a5d53bd&utm_source=Campaign%20Monitor%20email&utm_term=Universitt%20St%20Gallen%20-%20Prof%20Dr%20Kuno%20Schedler.