

Compliance Berater

8 / 2020

Betriebs-Berater Compliance

29.7.2020 | 8. Jg
Seiten 265–308

EDITORIAL

„Die Abkehr von bewährten Denkprinzipien“ | I

Markus Jüttner

AUFSÄTZE

Neue Chancen durch externe Beobachtung | 265

Guido Havers, WP, Dr. Bernd Federmann, LL. M., RA, Johanna Trautner, RAin und Max Röhner

Neuer BaFin-Emittentenleitfaden zur Ad-hoc-Publizität und Directors' Dealings | 270

Dr. Thorsten Kuthe, RA, und Dr. Gero Lingen, RA

Risk-Assessment der Datenschutz-Folgenabschätzung und Einordnung im betrieblichen Risikomanagement – Teil 1 | 276

Heiko Markus Roth, LL. M., und Peter Hense, RA

Wesentliche Aspekte der M&A-Compliance – Teil 2 | 279

Carsten Beisheim, RA, Dr. Kathrin Kruse, RAin, Dr. Stephan Waldheim, RA

Die Regelungen der EU-Hinweisgeberrichtlinie und ihre Auswirkungen auf deutsche Unternehmen | 284

Kimberly Erlebach

Integrität als Chance und Risiko in Krisenzeiten | 289

Dr. Katja Nagel

RECHTSPRECHUNG

BGH: Beginn der Verjährungsfrist bei Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt nach § 266a StGB | 294

BGH: Strafbarkeit der Selbstgeldwäsche | 298

OLG Köln: Presse darf rechtswidrig erlangte Tonbänder verwerten | 301

CB-BEITRAG

Dr. Katja Nagel

Integrität als Chance und Risiko in Krisenzeiten

Schon in normalen Zeiten ist das gedankliche Konstrukt und das Verständnis vom Begriff „Integrität“ komplex bis kompliziert. In schwierigen Zeiten wird die Belastung im Unternehmen größer, eigentlich wäre jetzt keine Zeit für Werte wie Integrität – oder eben doch? In Krisensituationen wie der Corona-Pandemie wird Integrität für Unternehmen zunehmend ein kritischer Erfolgsfaktor – aber auch ein Risikofaktor. Aber wo stehen wir eigentlich mit Integrität im Entwicklungsverlauf seiner Geschichte? Und welchen Nutzen bringt Integrität dem Unternehmen? Und was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein integriertes Unternehmen? Und ist das am Ende alles Change Management oder Integrity Management? Und was ändert sich durch Corona wirklich? Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit diesen Fragestellungen.

I. Integritätsreifegrade einer Organisation

1. Reifegrad 1: Integrität nicht auf dem Radar

Integrität war viele Jahre ein schmückendes Beiwerk von Compliance-Initiativen in Unternehmen. Diese haben vor etlichen Jahren und im Lichte großer Skandale Compliance in den Mittelpunkt gerückt: Top Manager, CEOs und Aufsichtsräte nahmen Compliance wie bei einem Weckruf plötzlich sehr viel ernster, nämlich als Risikofaktor. Es wurde klarer als je zuvor: eine Organisation muss wissen, welche Regeln, Gesetze, Richtlinien zu befolgen sind, wie man reagieren kann und an wen man sich wenden kann, wenn nicht. Gleichzeitig unterstützten die Globalisierung der Wirtschaft, globale Konzerne und internationale Unternehmen einen Wertewandel hin zu Gesetzestreue. Compliance-Management-Systeme standen im Fokus. Die Beantwortung folgender Themen war der Schwerpunkt:

1. Welche Regeln haben wir denn als Unternehmen? Müssen wir mehr formulieren, mehr festlegen?
2. Kennen die Führungskräfte und Mitarbeiter diese Regelwerke, dieses Grundverständnis gesetztestreuen Verhaltens? Oder müssen sie kommuniziert und geschult werden?
3. Was passiert, wenn Regeln nicht befolgt werden? Welche Konsequenzen haben wir und sind diese bekannt?
4. Und wie stabilisieren und institutionalisieren wir Compliance in unserer Organisation? Prozesse, Strukturen, Regeln wurden zu Standards.

Die Gretchenfrage lautet: wäre der Diesel-Skandal beispielsweise passiert in der Automobilindustrie mit einem starken Compliance-Management-System? Womöglich nicht.

2. Reifegrad 2: Die Entdeckung der Integritätskultur

Dann machte sich die Erkenntnis breit, dass es angesichts der vielen Graubereiche und der nahezu unüberschaubaren Anzahl an Individuen, die alle für sich Regelkonformität umsetzen müssen, womöglich

noch etwas anderes braucht, quasi die Kehrseite der Medaille: Integrität als Kultur eines Unternehmens, die ein Unternehmen auch unausgesprochen nach gemeinsamen Regeln und Werten handeln lässt. Integrität hat in dieser Phase drei Stoßrichtungen erfahren:

1. Integrität als Unternehmenswert, um zu unterscheiden zwischen legalem und legitimem Handeln. Legitim ist, was die Mehrheit einer Gesellschaft wertebasiert und teilweise unausgesprochen als richtig, tugendhaft, ehrbar, anständig und fair empfinden würde.
2. Integrität als individuelle Integrität, als inneren Kompass für wertorientiertes Handeln und Entscheiden im Unternehmen in Graubereichen.
3. Integrität als gelebtes Verhalten, um Verantwortung zu übernehmen und sich nicht zu ducken, sondern hinzusehen, wenn etwas nicht richtig läuft.

Unternehmen fangen an, Integrität zu thematisieren, Menschen darauf aufmerksam zu machen. Und Individuen fangen an, mit Hilfe von Fragestellungen zu Integrität zu entscheiden, wenn es für einen Einzelfall keine klare Regel gibt, wenn Regeln sich widersprechen, Interpretationsspielraum besteht oder aber Zielkonflikte herrschen. Die Gretchenfrage lautet hier: wäre der Diesel-Skandal beispielsweise passiert in der Automobilindustrie mit einer starken Integritätskultur on top? Sicher nicht.

3. Reifegrad 3: Integrität emanzipiert sich von Compliance

Wenn Compliance im Unternehmen fest institutionalisiert ist und wenn Integrität als Geisteshaltung verstanden worden ist und Integritätskultur Einzug hält in die öffentliche interne Diskussion und Auseinandersetzung, dann ist der nächste Reifegrad, dass Integrität sich verselbständigt mit Methoden, Werkzeugen und Maßnahmen entlang der Handlungsfelder für Integritätsmanagement. Diese Emanzipation geht einher mit dem wachsenden Verständnis in der Organisation, dass Integrität ein eigener Risikofaktor für die Unternehmensführung ist, genau wie Compliance und oftmals in einen eigenen Bereich oder

eine eigene Abteilung mündet mit Integritätsmanagern an der Seite der Compliance Manager. Mangelnde Berücksichtigung kann das Unternehmen in den Ruin treiben, denn das kann je nach Sachlage zu einem erheblichen Vertrauens- und Reputationsverlust bei wichtigen Anspruchsgruppen führen, ganz im Sinne „Stell Dir vor, dein Angebot ist am Markt und keiner geht hin“. Mitunter ist Risikomanagement die härteste Währung des Top-Managements, das für das Unternehmen Chancen ergreifen und Risiken managen muss. Und um zur Gretchenfrage zurückzukehren: Jetzt sorgt das Unternehmen für Nachhaltigkeit, baut Prozesse und Strukturen auf, die darauf abzielen, Integrität zu rekrutieren, zu belohnen, zu befördern, zu trainieren und in Entscheidungsprozesse einzubauen einerseits und andererseits auch nicht integrires Verhalten zu sanktionieren. Aus dem moralischen Anspruch des Reifegrads 2 wird die Forderung nach grundsätzlicher Professionalität und Konsequenz auf Augenhöhe mit anderen betriebswirtschaftlichen Interessen. Die Gretchenfrage hier zu Ende gedacht: Der Diesel-Skandal hätte womöglich keine Chance gehabt in der Automobilindustrie, wenn die Branche hier so zukunftsweisend aufgestellt gewesen wäre.

4. Reifegrad 4: Integrität wird erwachsen im Umfeld des Unternehmenswertes.

Wenn Compliance fest installiert ist, wenn zusätzlich die Stärkung der Integritätskultur dem Unternehmen wichtig geworden ist, und wenn dann auch Prozesse und Strukturen für Nachhaltigkeit über alle Funktionsbereiche und Hierarchielevel hinweg sorgen, dann ist die Zeit reif für den eigentlichen Zielzustand: Integrität wird in der Organisation als Treiber von Aktienkurs und Unternehmenswert geschätzt, kurz als Werttreiber verstanden. Längst bestimmt Vertrauen und das Wissen um wertebasierte Führung im Sinne von Nachhaltigkeit, Fairness, Umweltschutz, Integrität den Kauf von Produkten und damit den Wert des Unternehmens. Marke kulminiert in Markenversprechen, und dieses Markenversprechen kann nicht länger auskommen ohne Versprechen auch zu diesen Themen: Produktnutzen und Wertversprechen an Gesellschaft und Stakeholder wird immer mehr verwoben. Sicher erinnern wir uns an die Diskussion vor gut 20 Jahren, ob Marke einen eigenen Wertbeitrag darstellt, Wert stiftet, bei der Bewertung eines Unternehmens. Diese Diskussion würden wir alle heute als lächerlich abtun – weil es eh klar ist, und zwar auch Finanzern, Investoren und nicht nur Marketingfachleuten. Und genau so wird es uns in den nächsten Jahren mit Integrität gehen: Integrität als Unternehmenswert, als Risiko aber auch für Investitionen in Unternehmen, wird eine selbstverständliche Sicht erhalten. Schon heute stellen wir fest, dass die ESG-Kriterien für Nachhaltigkeit sehr viel mit Integrität zu tun haben: Integrität zahlt auf eine Vielzahl der ESG-Kriterien ein. Der Begriff „ESG“ beschreibt ja die drei nachhaltigkeitsrelevanten Verantwortungsfelder von Unternehmen: „E“ für Environment steht z.B. für Treibhausgasemissionen, Umweltverschmutzung, Ressourcenschonung oder Energieeffizienz u.a. „S“ für Social beinhaltet Aspekte wie Arbeitnehmerrechte, Entlohnung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Diversity, gesellschaftliches Engagement (Corporate Social Responsibility) u.a. „G“ für Governance deckt Themen ab wie Risiko- und Compliance-Management, Nachhaltigkeitsmanagement, Standards für Geschäftspartner u.a. Aus dem professionellen Anspruch an nachhaltige Integrität wird ein Werttreiber für das Unternehmen, der genau so sorgfältig gemanagt wird wie andere Werttreiber: Zielsetzung, Planung, Umsetzung, Erfolgskontrolle – und das alles in den finanziellen KPIs eines Unternehmens integriert. Kulmination eines solchen Reifegrades ist am Ende eine

einzig Kennzahl: der ROI Integrity, verstanden als Kennzahl zur Messung der Effektivität der Investitionen in diesen Werttreiber. Allerdings ist hier der Stand in Forschung und Praxis noch sehr überschaubar. Und ein letztes Mal zurück zu unserer Gretchenfrage: Integrität als Business verstanden, hätte der Diesel-Skandal nicht nur keine Chance gehabt, sondern allein der Versuch eines Einzelnen intern wäre schon hart geahndet worden als wissentlicher und willentlicher Täuschungsversuch und Bruch mit den Normen unter Inkaufnahme erheblicher unternehmerischer Risiken und Gefahren.

II. Nutzenstiftung durch Integrität

Die Diskussion um den Nutzen von Integrität fußt im Reifegrad 1 und 2. Wir sollten zusammenfassen:

1. *Integrität ergänzt Compliance* – zusammen zwei starke Pfeiler und Garanten für ein integrires und rechtschaffenes Unternehmen, die dafür sorgen, dass Regelwerke bekannt und akzeptiert sind
2. *Integrität ist Handlungsanleitung* für die Individuen dieser Organisation – basierend auf ethischen Grundsätzen und damit wichtiger Bestandteil einer Unternehmenskultur und damit ethische Entscheidungsprozesse unterstützend, um Integritäts- und Reputationsrisiken zu minimieren
3. *Integrität sorgt für Risikomanagement*: Umgesetzt in Strukturen, Prozessen, Tools der Organisation sorgt Integrität für Professionalisierung, für Nachhaltigkeit (im Sinne, dass auch bei Fluktuation und Verlust an Wissensträgern das Risiko stabil und wiederkehrend gemanagt werden würde) und für Berechenbarkeit (im Sinne von: ethische Entscheidungen würden am nächsten Tag von anderen Menschen der gleichen Organisation wieder so getroffen, gehandhabt, gemeldet werden)
4. *Integrität zahlt auf den Unternehmenswert ein*, weil Integrität ein Unternehmen nicht nur attraktiver macht für seine Stakeholder, sondern auch, weil es Reputation und Business stabilisiert, indem es auf Nachhaltigkeit im weiteren ESG-Sinne einzahlt.

Ein paar spannende Fakten an dieser Stelle:

Integrität zahlt sich aus, und das kann auch empirisch belegt werden. Ein Beispiel ist der Aktienkurs: Verschiedenen Untersuchungen zufolge entwickeln sich die Kurse von Unternehmen mit ausgereiften Integritäts- und Compliance-Programmen langfristig besser als der Marktdurchschnitt. Hier handelt es sich zwar zunächst nur um eine Korrelation, aber es spricht manches dafür, dass tatsächlich ein Kausalzusammenhang besteht. Zum einen ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu schweren Rechtsverstößen mit nachfolgenden Strafzahlungen, gravierenden Reputationseinbußen und entsprechenden Kurseinbrüchen kommt, geringer für Unternehmen, die Geld und Energie dafür aufwenden, das integrires Verhalten ihrer Mitarbeiter zu sichern. Zum anderen achten vor allem institutionelle Investoren, deren Tätigkeit sich ja im Aktienkurs spiegelt, mehr und mehr auf die Nachhaltigkeit von Geschäftsmodell und Unternehmensführung, und Kriterium dieser Nachhaltigkeit ist immer öfter explizit auch Integrität (oder Synonyme wie etwa Unternehmensethik).

Doch der Erfolg eines Unternehmens misst sich ja nicht allein am Aktienkurs. Andere Faktoren wie etwa Kundenzufriedenheit (und damit Umsatz) oder Arbeitgeberattraktivität werden ebenfalls durch die Integrität eines Unternehmens positiv beeinflusst. So zeigen verschiedene Befragungen, dass das ethische beziehungsweise verantwortungsvolle Verhalten von Unternehmen ein signifikantes Kriterium für die Kaufentscheidung von Konsumenten darstellt. Bei der

Wahl des Arbeitsplatzes ist es ähnlich: Integrität und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein des Arbeitgebers sind wichtige Faktoren, und dies umso mehr für jüngere gut ausgebildete Menschen, also genau diejenigen, die für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens maßgeblich sein werden.

Und schließlich trägt Integrität auch zur Verbesserung der Zusammenarbeit in einem Unternehmen und damit zu seiner Effizienz bei: Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter einander vertrauen können, weil sie um die Integrität des jeweils anderen wissen, sind weniger Kontrollschleifen erforderlich, werden Informationen bereitwilliger ausgetauscht und werden auch Fehler eher eingestanden und können korrigiert werden.

III. Kritische Erfolgsfaktoren für Integritätsmanagement

Der Nutzen von Integritätsmanagement ist ganz einfach: Zum einen das Schaffen der Voraussetzungen für einen sicheren und nachhaltigen Umgang mit Integrität im Unternehmen und zum anderen die bewusste und geplante Weiterentwicklung von Integrität im Unternehmen. Was sind die wirklichen kritischen Erfolgsfaktoren, Faktoren also, ohne die ein Erfolg geradezu unmöglich sein dürfte?

1. Erfolgsfaktor 1: das Top Management

Integrität bedeutet, nach ethischen Prinzipien zu handeln. Somit ist Integrität ein Dreiklang: Es ist sowohl die bewusste, innere Haltung, als auch das explizite Kriterium für Entscheidungen und letztlich die grundlegende Basis für das eigene Verhalten. Bei ethikbewusster Führung kommt es zum einen darauf an, Integrität selbst vorzuleben, aber auch sichtbar zu machen für andere, warum man hier so entschieden hat und nach welchen Kriterien, also Transparenz. Dazu kommt aber auch, dass eine Führungskraft selbst Dilemmata auflösen muss, offen ansprechen muss, anstatt Integrität zu beugen. Und das Top-Management führt bekanntermaßen nicht nur mit Entscheidungen und Anweisungen, mit Regeln und Kontrollen, sondern insbesondere mit seinem eigenen Verhalten: *leading by example*. Und Mitarbeiter haben sehr feine Antennen dafür, ob ihr Top-Management – und ihre Manager übrigens auch – ein Thema so ernst nehmen, dass sie auch selbst danach handeln. Alles Streben nach einer starken Integritätskultur kann zunichte gemacht werden von Einzelnen, die laut proklamieren, was sie sichtbar für sich selbst anders handhaben. In der Literatur ist oft die Rede von *Symbolic Management*, ich meine aber, dass es nicht um Symbole so sehr geht, sondern um Substanz. Substanz, die sich in einer Vielzahl von Prüfpunkten, von Berührungspunkten mit dem Management, zeigt. Und je mehr wir uns selbstständige und mündige Zeitgenossen in den Unternehmen wünschen, die mitdenken und sich auch gerne ihren eigenen Reim machen sollen auf die Dinge, um sie selbst dann mit Leben zu erfüllen, um Botschafter für die Sache zu werden, desto weniger Soldaten werden wir in den Unternehmen antreffen und desto mehr wird es keinen blinden Gehorsam geben, sondern sorgfältige Beobachtung des Management-Teams: Jedes (integre) Management-Team hat die (integren) Mitarbeiter, die es verdient. Durch sein Vorleben (von Integrität).

2. Erfolgsfaktor 2: die Auseinandersetzung

So mancher verwechselt Kommunikation mit Auseinandersetzung. Und denkt, wenn denn sauber kommuniziert worden sei, so sei damit eigentlich ja auch schon alles gesagt und getan und jeder könne doch

fortan kommunikationsgetreu sein Handeln danach ausrichten. Hier sind aber mehrere Knicke in der Optik:

1. *Einmal gesagt ist keinmal gesagt*: Wenn ein Top-Manager etwas einmal artikuliert an neuen Werten oder Maßstäben vor seinem Führungsteam, hat er sich mit ziemlicher Sicherheit vorher mehrfach damit auseinandergesetzt. Er setzt dann unbewusst den eigenen Reifegrad der Überlegungen bei den anderen voraus. Da dies aber so gut wie nie der Fall ist, wird eine einmalige Kommunikation nicht reichen, sie kann nur der Startpunkt sein.
2. *Gesagt ist nicht verstanden*: Wenn etwas kommuniziert wurde, folgt hoffentlich der nächste Schritt, das Verstehen: Kann ich folgen, warum Integrität beispielsweise wichtig sein soll in unserem Unternehmen? Was passiert, wenn nicht? Und was bedeutet das in der Konsequenz für uns alle erstmal?
3. *Verstanden ist nicht verinnerlicht*: Wenn man soweit erstmal die Argumentation verstanden hat, dann setzt die kritische Frage an: Teile ich diese Argumentation? Gehe ich da mit? Und wenn ja, wie will ich mitmachen? Was bedeutet ein Mitmachen für mich, für meine Aufgaben, mein Handeln, meine Entscheidungen? Werde ich mich übrigens damit dann wohler fühlen als vorher (*what's in for me?*).
4. *Verinnerlicht ist nicht für immer danach gehandelt*: Gesetzt, ich mache mit, ich will Integrität in meinem Unternehmen stärken und auch wirklich und ernsthaft mich persönlich engagieren, weil es das Thema wert ist, weil es das Unternehmen wert ist und weil ich selbst es mir wert bin. Diesen Transfer in den eigenen Berufsalltag kann einem niemand abnehmen. Aber die Bereitschaft für diesen Transfer entwickelt sich aus den Stufen 1–3: gehört – verstanden – verinnerlicht: gehandelt. Vorausgesetzt es funkt kein Störfaktor dazwischen wie beispielsweise fehlende Vorbildfunktion oder überlappende und miteinander konkurrierende Aufmerksamkeitskiller in der internen Unternehmensentwicklung. Und dann ist es immer noch nicht soweit, dass wir Menschen unser Verhalten wirklich ändern, das braucht dann nochmal Geduld, Disziplin und Willenskraft.

Insofern ist die Auseinandersetzung der steinige, aber einzig erfolgreiche Weg, Menschen einer Organisation mitzunehmen.

3. Erfolgsfaktor 3: die Messbarkeit

You get what you measure. Das gilt für jedes Bemühen, in einer Organisation für Ergebnisse zu sorgen. Insofern kann gar nicht oft genug betont werden, wie wichtig es ist, so ein Vorhaben messbar zu machen. Darüber hinaus erfüllt das Messen aber auch einen weiteren Zweck: Das Bemühen wird sehr sichtbar. Zudem helfen Zahlen und Fakten beim Verständnis abstrakter Sachverhalte.

Jetzt gibt es für die Messung von Integrität ohnehin nicht wirklich viele ganzheitliche Kennzahlen. Aus der Not heraus, so eine Zahl nicht einfach konstruieren zu können (und damit messen zu können), wird auf Erhebungen, Interviews mit Managern und Mitarbeitern zurückgegriffen. Leider ist das aber nur ein Teil der Wahrheit, gleichsam eine mit Zeitverzug wirksam werdende Kennzahl (wir kennen das alle aktuell aus der Corona-Kennzahl R): Maßnahmen können schon umfangreich korrekt und sinnstiftend aufgesetzt und implementiert worden sein und einfach noch nicht „angekommen“ sein in der Realität des Arbeitsalltags vieler Kollegen. Eine saubere Messung setzt aber voraus, dass die Zahlen sich auf alle Dimensionen von Integrität beziehen: auf Prozesse, Strukturen, Kultur, auf die Wahrnehmung intern und auf die Wahrnehmung extern – und nicht zuletzt auch auf das Einhalten, was zuvor versprochen wurde (sofern denn

das Versprochene auch anspruchsvoll genug als Leitlinie des Handels ist).

All diese Aspekte kann man unter dem Gesichtspunkt der Integrität prüfen und erhält so ein Gesamtbild. Um genau dieses Gesamtbild geht es dem „Integrity Index“ des GOII (Global Organizational Integrity Institute), der stellvertretend zur Veranschaulichung eines validen Messinstruments herangezogen wird. Er ist ein ganzheitliches Messinstrument (und übrigens aktuell auch der einzige in dieser vollumfänglichen Ganzheitlichkeit) für die Integrität einer Organisation. Dazu werden fünf Dimensionen definiert und ausgewertet, die die Tätigkeit der Unternehmen und ihre Beziehungen zu allen Stakeholdern umfassend abbilden:

1. Compliance und Infrastruktur: Hier geht es um die Einrichtungen und Prozesse, die die allgemeine Gesetzestreue eines Unternehmens sicherstellen sollen.
2. Betriebsklima und Integritätskultur: In dieser Dimension sind die wichtigsten internen Stakeholder Thema – die Mitarbeiter und Führungskräfte. Wie entwickelt ist ihr Bewusstsein von der Relevanz von Integrität und Compliance? Wie sehr setzen sich insbesondere die Führungskräfte dafür ein? Wie ausgeprägt ist die interne Kommunikation dazu?
3. Produkte und Kunden: Hier wird die Qualität der Produkte (bezogen auf die entsprechenden Aussagen des Unternehmens) und die Transparenz der Produktdetails gegenüber den Kunden abgebildet. Aber auch Daten- und Verbraucherschutz spielen eine Rolle.
4. Gesellschaft: Menschenrechte, Kinderarbeit, Umweltschutz, Sponsoring und soziales Engagement, Transparenz in der Informationspolitik sind einige Themen in dieser Dimension.
5. Partner und Märkte: Hier richtet sich der Blick auf die Beziehungen zu Lieferanten und anderen Geschäftspartnern, auf das Einhalten von Wettbewerbsregeln, aber auch auf die finanzielle Solidität und Ertragskraft des Unternehmens.

Diese fünf Dimensionen sind thematisch weiter untergliedert in Subdimensionen, Items und Subitems. So ergeben sich insgesamt 126 Messpunkte des Integrity Index. Sie alle zahlen mit einem bestimmten numerischen Wert auf das Gesamtergebnis des Index ein, wobei die unterschiedliche Relevanz der einzelnen Themen für die Organisationsintegrität durch eine unterschiedliche Gewichtung der Messpunkte abgebildet wird. Ende des Jahres 2018 wurde der Integrity Index mit seiner theoretischen Fundierung und den Methodiken der Erhebung und Auswertung dem Konzernvorstand von Volkswagen vorgestellt. Dieser gab dann übrigens den Startschuss für die Erhebung: Der Index wurde bei der Marke Volkswagen Pkw und der AUDI AG pilotiert.

Für jeden Messpunkt legt der Index genau fest, welche Quellen für die Erhebung herangezogen werden. So wurden Dutzende interne Richtlinien, Dokumente und Prozessdarstellungen ausgewertet, zudem Publikationen und Mitteilungen der beiden Unternehmen. Es wurden Interviews mit Experten aus bestimmten Fachabteilungen geführt und die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen berücksichtigt, ebenso Gespräche mit Branchenkennern, Presseveröffentlichungen und Berichte von Behörden, wissenschaftlichen Instituten, Nicht-Regierungsorganisationen.

Wer misst, kann nachjustieren, kann sich verbessern. Insofern ist eine Messung gleichzeitig natürlich auch ein Instrument, sich kontinuierlich und stetig, gleichzeitig aber auch strukturiert zu verbessern. Strukturiert, weil man anhand einzelner Messgrößen (im Fall des Integrity Index Subitems) feststellen kann: Wo ist der erreichte Wert besonders niedrig? Wo ist also der größte Handlungsbedarf? Und wie kann am besten bei diesen Stellgrößen dann priorisiert werden? Mit welcher

Veränderung der Messgröße kann dadurch gerechnet werden? Diese Fragen münden in die eben angeführte sehr strukturierte Abarbeitung der eigenen Verbesserungsbereiche als Organisation.

IV. Und ist das am Ende alles Change Management oder Integrity Management?

Wir bringen Integritätsmanagement noch viel zu selten in Verbindung mit Change Management. Letzteres ist die geplante, umgesetzte und gemessene Initiative eines Unternehmens, sich zu verändern, um einer veränderten Realität Rechnung zu tragen, oder sich neue Marktchancen zu eröffnen oder seinen Unternehmenswert zu steigern, oder aber seine Attraktivität nach außen. In jedem Fall ist Change strategisch motiviert und mündet in der Regel in ein ganzes Bündel an Aufgabenstellungen, um diese Transformation von Ist zu Soll dann auch zu bewerkstelligen. Ersteres ist nichts anderes, nur gemünzt auf den Spezialfall Integrität, der – zugegebenermaßen – beherrscht sein will und seine eigenen Charakteristika hat.

Wenn wir uns das 10-Punkte-Programm eines Integritätsmanagements anschauen, sehen wir in diesen Hebeln durchaus Stellgrößen für klassische Transformationsprogramme. Klassische Transformationsprogramme lassen sich mit Hilfe von fünf Prinzipien zum Erfolg führen:

1. *Guidance*: Change heißt, von A nach B zu gehen. Insofern ist die Definition des gewünschten Ergebnisses und des geeigneten Wegs dorthin essenzielle Voraussetzung – für das Projektteam sowie die Organisation als Ganzes. Die meisten Veränderungsprojekte scheitern an mangelnder Klarheit in Bezug auf das Ziel. Ohne Guidance verlieren Organisationen die Richtung, Menschen die Orientierung, und der Change wird für alle Beteiligten zum roten Tuch – oft genug für Menschen, die hochmotiviert gestartet waren. Guidance betrifft nicht nur den Zielzustand der Organisation als Ganzes, sondern auch die Interpretation dieses Zustands für jeden einzelnen Arbeitsplatz – alle Mitarbeiter müssen genau verstehen, was sie künftig anders machen sollen. Guidance delegitimiert Ausflüchte wie „Ich weiß nicht, warum wir das tun.“ oder „Ich weiß nicht, was von mir erwartet wird.“
2. *Empowerment*: Change heißt auch, den Menschen zu erlauben, sich zu verändern. Zu Beginn sind sie womöglich nicht sicher, ob die Veränderung vom Management und ihren direkten Vorgesetzten wirklich gewünscht ist. Nicht-sicher-sein hat jedoch zur Folge, dass sich die Menschen lieber nicht ändern, um Risiken zu vermeiden; das gesamte Change-Projekt mag noch so spannend klingen, schlussendlich fragen sich die Mitarbeiter: „Ist es riskanter, etwas zu tun oder nichts zu tun?“. Empowerment beinhaltet die Identifizierung jener Anspruchsgruppen, Teams und Zielgruppen, die „natürliche Unterstützer“ sein sollten, um jene kritische Masse aufzubauen, die für einen erfolgreichen Change notwendig ist. Diese gilt es zu bevollmächtigen, die Veränderungen in jeweils ihrem Unternehmensbereich umzusetzen. Change-Initiativen, die das Prinzip Empowerment berücksichtigen, beugen Ausflüchten vor wie „Ich bin nicht befugt.“
3. *Enablement*: Mitarbeiter und Organisation fühlen oft mangelnde Kontrolle und in deren Folge mangelndes Selbstbewusstsein, um den Change umzusetzen. Zudem macht mangelnde Erfahrung mit Change es oft notwendig, den Menschen bei der Umsetzung der neuen Anforderung zu helfen. Weiterhin behindern auch mangelndes Wissen und Information die Umsetzung des Change. Enable-

ment bedeutet, Menschen Methoden, Werkzeuge und Unterstützung an die Hand zu geben, damit sie für Unsicherheiten und Experimente gewappnet sind und ihre eigene Unerfahrenheit überwinden können. Enablement verhindert Ausflüchte wie „Ich kann nicht.“ Enablement unterstützt die Einzelnen zudem dabei, die Neuerungen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

4. *Engagement*: In jeder Change-Initiative gibt es Schlüsselfiguren, die aktiv einbezogen werden müssen, um den neuen Ansprüchen gerecht zu werden und den Change in der Organisation zu implementieren und Multiplikatoren und Meinungsführer, die den Wandel vorantreiben. Engagement beugt Ausflüchten vor wie „Ich weiß nicht, wie ich das umsetzen soll.“ Engagement beginnt damit, die Menschen zu informieren und endet damit, ihnen Aufgaben, Verantwortung und aktive Rollen zu übertragen.
5. *Monitoring*: In der Welt des Wandels zeigen viele Initiativen einen kraftvollen Start und werden dann zu einer nicht-endenden Geschichte des Scheiterns, nur weil der Erfolg der Initiative nicht klar genug definiert wurde – und deshalb auch nicht gemessen werden kann. Widerstand wird sich auflösen, sobald die Initiative Erfolge und klare Ergebnisse vorweisen kann.

Die Analogie ist unverkennbar und die Stärken performanten Veränderungsmanagements sind hilfreich für die Stärkung der Integrität. Die fünf Prinzipien helfen dabei.

V. Und ändert sich durch Corona wirklich etwas?

1. Corona ist unser Schmerz und unsere Chance

Große Veränderungen brauchen schwergewichtige Umbruchsituationen. Sie sind immer schmerzhaft, weil Organisationen – ebenso wie Menschen – sich nicht freiwillig verändern, sondern ein sich selbst erhaltendes System sind mit extremer Beharrlichkeit im Istzustand. Der Schmerz, die Notwendigkeit muss mehr weh tun als die gefürchteten Konsequenzen einer Veränderung. Insofern ist die Corona-

Pandemie, bei aller Ironie des Schicksals, hilfreich, damit wir auch in Organisationen große Sprünge machen.

2. Corona fordert Integrität heraus

Gleichzeitig sind Organisationen durch die Corona-Krise in ungeahntem Ausmaß unter Druck: Massive Umsatzrückgänge, Entlassungen, Werksschließungen, dazu Homeoffice & Co, das unsere Arbeitsweise, Prozesse und Strukturen und nicht zuletzt unsere Zusammenarbeit und die IT-Landschaften in Bedrängnis bringen. Selbst in den ausgefeiltesten worst case-Szenarien wären solche Zahlen nicht denkbar, die jetzt global Wirklichkeit werden. Organisationen befinden sich weltweit in einer elementaren Leistungsfalle. Jetzt zeigt sich, was uns unsere Werte tatsächlich wert sind. Jetzt wird in Organisationen sichtbar, was wirklich zählt. Und selbstverständlich ist das Business zu schützen. Die Frage wird im Einzelfall nur sein: um welchen Preis? Wir werden insofern einen enormen Push des Themas Integrität in den nächsten Monaten erfahren: Sind die Unternehmen fair, anständig, berechenbar, klar, geleitet von ethischen Prinzipien? Ich wünsche es uns allen für die Welt, in der wir leben wollen.

AUTORIN



Dr. Katja Nagel ist Geschäftsführerin und Leiterin des Global Organizational Integrity Institutes (GOII). Sie hat mehr als zwanzig Jahre Erfahrung in Unternehmen und Top-Management-Beratung, insbesondere in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Strategie, Marketing und Kommunikation.