

Integrität stärken, Straftaten vorbeugen

In den vergangenen Jahren ist die Bedeutung von Compliance zunehmend in den Fokus der Unternehmen gerückt. Die vielschichtigen Compliance-Themen und immer restriktiveren Anforderungen sind eine große Herausforderung für Unternehmen, die das alles in der Praxis umsetzen müssen. Umso wichtiger ist es, sich der gestiegenen Bedeutung von Integrität und wertegeleitetem Handeln zu widmen. Welche Rolle kann Integrität in Zusammenhang mit einem unternehmensindividuellen Compliance-Management-System einnehmen?

Nach wie vor sind viele Unternehmen ratlos. Nicht, weil sie in unzureichendem Maße über die gängigen Compliance-Maßnahmen verfügen. Diese sind auf breiter Ebene angekommen und Organisationen wissen sich zunehmend zu helfen. Ratlosigkeit herrscht eher in Bezug auf das Thema „Integrität“. Immer noch ist vielen Verantwortungsträgern nicht ganz klar, was Integrität eigentlich bringt, wie es als vorbeugende Maßnahme verstanden und nachhaltig in die Geschäftsprozesse integriert werden kann.

Ein Zeichen zur richtigen Zeit

Zusätzliche Relevanz erfährt das Thema durch das Vorhaben der Bundesregierung, mit dem geplanten Verbandssanktionengesetz – das den Titel „Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ trägt – die Wirtschaftskriminalität wirksamer zu bekämpfen. Selbst wenn der Gesetzesentwurf aus der ein oder anderen

Perspektive Schwächen aufweisen mag, wenn er Risiken aufweist – wie übrigens jedes Gesetz – und auch wenn noch nicht absehbar ist, in welcher Form das Gesetz letztlich verabschiedet wird, so ist es ein gewichtiger Schritt der Großen Koalition, um dem Thema in der Öffentlichkeit und in den Unternehmen die nötige Aufmerksamkeit zu verschaffen. Unternehmen sind folglich gut beraten, dieses Gesetz nicht abzuwarten, sondern die Zeichen der Zeit richtig zu deuten. Sie sollten als Treiber eines solchen Prozesses aktiv werden und nicht zuletzt auch als Vorbild für andere Unternehmen fungieren. Vorbeugung wird zum zentralen Anknüpfungspunkt für kluges Management und eine starke Integritätskultur kann angesichts der vielen Graubereiche im Unternehmensalltag eine wichtige Rolle spielen.

Prävention ist das Gebot der Stunde

Wenn mangelhafte Compliance und Integrität zu einem Risikofaktor für Unternehmen werden, dann benötigt es Vorsorge und sinnvolle Vorbeugung, die in zwei Stoßrichtungen laufen sollte. Zum einen müssen Unternehmen natürlich ein professionelles Compliance-Management-System



aufweisen, mit gewachsenen Strukturen, klaren Prozessen, mit Tools und wiederkehrenden Trainings. Zusätzlich aber müssen sie – und zwar nicht minder wichtig in der internen und externen Wahrnehmung – ihre Integritätskultur stärken. Sonst fehlen Einsicht, Wille und Umsetzung am Ende eben doch. Was wiederum Gesetzesverstöße oder unethische Entscheidungen zur Folge hätte. Unermesslich hoch kann der Schaden werden: Bei Vertrauensverlust der Kunden, der Öffentlichkeit, der Mitarbeiter, bis hin zum Ruin des Unternehmens. Das gilt es zu verhindern.

Im Bewusstsein der Entscheidungsträger muss sich folglich verankern, dass bloßes Compliance-Management nicht ausreicht. Während Compliance für die reine Gesetzeseinhaltung sorgt, geht Integrität noch einen Schritt weiter. Sie ist im Unternehmen dafür verantwortlich, dass auch in Graubereichen und bei Unsicherheit das Verhalten der Organisation nicht nur legal, sondern auch legitim ist. Der Unterschied ist groß, wie das folgende Beispiel aus der Welt des Sports verdeutlichen soll: Spielt eine Mannschaft beim Fußball den Ball ins Aus, weil sich ein Spieler verletzt hat, nutzt die gegnerische Mannschaft den folgenden Einwurf in der Regel nicht für einen Angriff – auch wenn das vollkommen regelkonform wäre –, sondern gibt das Spielgerät an das andere Team zurück. Fairness ist der Wert, der den Sport zusammenhält und gewissermaßen erst ermöglicht. Faires Verhalten wird vorausgesetzt und unfaires Verhalten sanktioniert. Auch dann, und das ist entscheidend, wenn keine explizite Regel verletzt wurde. Warum sollte es in der Wirtschaft anders sein? Wie kann man das ganze Konstrukt „Integrität in der Wirtschaft“ fassen? Und wie kann man denn ebenso systematisch eine Veränderung herbeiführen wie bei Compliance?

Messung und Definition von Integrität

Besonders hilfreich ist es für Unternehmen, am Anfang eine saubere Nullmessung vorzunehmen. Wo steht das Unternehmen heute, wenn man Integrität und Compliance Excellence als Maßstab nimmt? Welche Risiken bestehen hier und heute im System für mangelhafte Integrität? Wer verstanden hat, welche Lücken existieren, der kann systematisch daran arbeiten, diese mit den dazu geeigneten Maßnahmen zu schließen. Diese Messung ist auch denkbar, wenn das Unternehmen schon mittendrin in seinem Integrity-Change-Management-Prozess ist und klare Indikation erhalten möchte, inwiefern und inwieweit es sich verbessert hat. Über wiederholte Messungen und systematische Verbesserungen kann ein kontinuierlicher Optimierungsprozess einsetzen.

Über die Messung hinaus, sollte Integrität als Haltung und Verhalten für die gesamte Organisation definiert werden. Alle müssen verstehen, worum es bei den Integritätsmaßnahmen geht. Sie muss daher auch institutionalisiert werden und idealerweise auf oberster Managementebene zwingend eine Position geschaffen werden, die Integrität und Compliance

verantwortet. Auf Führungsebene sollten zudem klare Unternehmensprinzipien formuliert werden, die ethische Normen der gesamten Organisation sind. Das sorgt für eine Orientierungshilfe nach innen und zeigt der Belegschaft, welches Verhalten und welche Entscheidungen integer sind. Im Anschluss daran, müssen die festgelegten Prinzipien nicht nur in die Organisation ausgerollt und alle Mitarbeiter damit vertraut gemacht, sondern auch glaubwürdig nach außen kommuniziert werden.

Verinnerlichung und Transfer von Integrität

Um werteorientiertes Verhalten und eine starke Integritätskultur zu fördern, sollte zudem eine fortwährende Auseinandersetzung mit Integrität die Grundlage bilden. Das kann beispielsweise über Integrity Perception Workshops erfolgen, in denen Mitarbeiter nach ihrer Integritätswahrnehmung im Unternehmen gefragt und Optimierungsmöglichkeiten diskutiert werden. Dadurch ist eine Verinnerlichung der Grundhaltung Integrität und ein Transfer in den Arbeitsalltag gegeben. Über Trainingsformate und Tools können Führungskräfte und Mitarbeiter auch lernen, ethische Entscheidungen bewusst zu treffen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, das integrierte Verhalten auch in schwierigen Situationen zum Tragen kommt. Wird richtiges Verhalten der Belegschaft auch noch belohnt und über HR-Systeme, wie Mitarbeitergespräche, aber auch über ein „Reward & Recognition-Programm“, Integrität im Blick behalten, dann werden sich die Anstrengungen schnell bezahlt machen.

FAZIT

Wie auch immer die Debatte um den Gesetzesentwurf ausgehen mag, es zeigt die enorm gewachsene Bedeutung von Integrität und den daraus resultierenden Wunsch, Unternehmen stärker in die Pflicht zu nehmen. Und wenn nun alle der oben aufgeführten Hebel in ein systematisches Veränderungsprojekt gegossen werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit – ganz unabhängig vom Ausgang der Gesetzessinitiative – recht groß, dass der Verbesserungsprozess recht zügig einsetzt. Voraussetzung ist allerdings, dass die Entscheidungsträger den Maßnahmenbedarf erkennen und realisieren, dass Integrität sehr erfolgreich Gesetzestreue und Compliance-Management-Systeme flankiert. Mehr noch: Integrität ist die gesellschaftliche, ethische Lizenz für unternehmerisches Wirken und die Existenz eines Unternehmens.



Dr. Katja Nagel

Die Autorin ist Geschäftsführerin und Leiterin des Global Organizational Integrity Institutes (GOII).