



recht.

DIE ZEITSCHRIFT FÜR EUROPÄISCHES LEBENSMITTELRECHT

Compliance und Integrität

Integres Handeln in der
Lebensmittelwirtschaft

Ab Seite 116



**Erweiterung der
Werbeselbstregulierung**
Ab Seite 106

**Der International
Food Standard**
Ab Seite 110

**Werben mit
Klimaneutralität**
Ab Seite 131



Hand in Hand: Compliance & Integrität

Unternehmen aus der Lebensmittelwirtschaft sind aktuell mehr denn je gefragt, integrires Verhalten an den Tag zu legen. Der Grund: immer restriktivere Anforderungen und gesetzliche Vorgaben.



Foto: Alexander Limbach / stock.adobe.com 2021

In den vergangenen Jahren ist die Bedeutung eines wirksamen Systems zur Verhinderung von Gesetzesverstößen für Unternehmen aus der Lebensmittelbranche immer wichtiger geworden. Zum einen, um Straftaten und drastischen Bußgeldzahlungen vorzubeugen. Zum anderen, um die Reputation und den Unternehmenswert zu schützen respektive zu steigern. Skandale gibt es jedoch immer wieder. Es vergeht kaum ein Jahr, in dem ein unternehmerisches Schwergewicht nicht die Schlagzeilen bestimmt. Und nicht selten tut sich die Justiz schwer, bei organisationalem Fehlverhalten einzelne Personen haftbar zu machen. Komplizierte Entscheidungsprozesse in den betroffenen Konzernen sind ein Hindernis. **Es braucht mehr Transparenz, besseres Monitoring und eine starke Integritätskultur, die ein effektives Com-**

pliance-Management-System flankiert. Bloße Kontrollmechanismen allein reichen oftmals nicht aus. Das lehrt uns die Vergangenheit. Neben Compliance-Maßnahmen braucht es Integrität als Grundlage, als gemeinsames Werteverständnis. Gewissermaßen als Autopilot für die Individuen, wenn Regeln, Gesetze, Richtlinien nicht einfach anzuwenden sind, weil es beispielsweise für einen Einzelfall keine klare Regel gibt. Oder weil Regeln sich widersprechen, Interpretationsspielraum besteht oder aber Zielkonflikte vorherrschen. Integrität und eine starke Integritätskultur sind somit der innere Kompass der Menschen im Unternehmen für werteorientiertes Handeln und Entscheiden in Graubereichen oder bei Unsicherheiten. Das Verhalten der Organisation ist somit nicht nur legal, sondern auch legitim.



Foto: littlewolf1989 / stock.adobe.com 2021

Ein Pfeiler für Integrität und Recht

Aber können wir voraussetzen, dass Menschen integer handeln wollen, selbst wenn sie verstanden haben, was integer wäre? Dürfen wir eine intrinsische Motivation voraussetzen? Durchaus: Die fortwährende Auseinandersetzung mit dem Thema Integrität, von der Kommunikation bis zur Fehlerkultur, sorgt dafür, dass die Mitarbeiter sich auch tatsächlich so verhalten wollen und Verantwortung übernehmen. Der gemeinsame, aktive Austausch und das Diskutieren von Verbesserungsvorschlägen lösen einen Impuls aus, der über den Kontext ihrer Arbeit hinausgeht und in der eigenen Lebenswelt Wirkung erzielt. Sie ducken sich nicht weg, sondern sehen hin, wenn etwas im Arbeits- beziehungsweise Lebensumfeld nicht richtig läuft. Integrität schafft also neben Entscheidungskompetenz in unklaren Situationen auch Motivation für ein hehres Ziel: Nicht nur gesetzestreu zu handeln, sondern ein geschätztes Mitglied der Gesellschaft zu

sein. Woraus wiederum der eigene Anspruch eines Unternehmens resultiert, mehr sein zu wollen als ein Erfüllungsgehilfe der Rechtslage, nämlich selbst ein Pfeiler für Integrität und Recht. Gleichzeitig werden andere Faktoren wie etwa Kundenzufriedenheit – und damit Umsatz – oder Arbeitgeberattraktivität 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 immer mehr wichtige Auswahlaktoren. 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.

Culture Management, Hebel und warum Integrität beides braucht

Eine starke Integritätskultur entwickelt sich aber nun weder automatisch in einer Organisation, noch ist sie allein ausreichend. Es braucht ein aktives Culture Management ebenso wie weitere Hebel, um Integrität wirklich nachhaltig in einer Organisation zu verankern – und nur dann kann eine substanzielle Prävention gewährleistet werden. Besonders hilfreich ist es, zusätzlich am Anfang eine saubere Nullmessung vorzunehmen. **Wo steht das Unternehmen heute, wenn es Integrität und Compliance als Maßstab nimmt?** Welche Risiken hat es hier und heute im System für mangelhafte Integrität? Und wenn es verstanden hat, welche Lücken es gibt, dann kann systematisch daran gearbeitet werden, diese mit den dazu geeigneten Hebeln zu schließen. Zu diesen Hebeln zählen beispielsweise die Festlegung der Zielsetzung, ein integriertes Unternehmen zu sein und das auch in seiner Strategie als wichtigen Eckpfeiler so vorzusehen, und auch so verkünden, intern wie extern – um die Ernsthaftigkeit klarzustellen und die Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Aber auch jede Menge Begleitkommunikation zur Information und als Überzeugungsarbeit gehört zu diesen Hebeln, wie auch der Dialog, die Auseinandersetzung, denn nur so kann Einsicht und Motivation entstehen. Verhalten und Verhaltensänderung brauchen Einsicht, weil es ein weiter Weg ist vom Verstehen zum Handeln. Um diesen Fortschritt zu erreichen, sollte möglichst auf oberster Ebene eine Position eingerichtet werden, die Integrität verantwortet, die Prinzipien entsprechend nach außen kommuniziert und nach innen in die Organisation ausrollt. Alle Prozesse und Strukturen müssen überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden, um Integrität auch strukturell zu unterstützen, vom Mitarbeitergespräch über die Zielvereinbarung bis hin zur Beförderung und zum Recruiting. Dazu gehört auch, entsprechende Trainingsformate für Führungskräfte und Mitarbeiter aufzusetzen, um Integrität zu verinnerlichen und ethische Entscheidungen bewusst treffen zu lernen – also die Organisation für Integrität als Verhalten, vor allem in unklaren Entscheidungssituationen, zu sensibilisieren. Richtiges Verhalten sollte entsprechend honoriert werden und zur Nachahmung moti-

vieren. Gleichzeitig muss Integrität auch bei Bewerbungen als Kriterium angesehen werden, damit die Unternehmen immer eine kritische Masse an Überzeugungstätern haben.

Verlässliche Integrität als Maßstab allen Handelns

Wenn nun alle der oben aufgeführten Hebel in ein systematisches Veränderungsprojekt gegossen werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit 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. Unternehmen brauchen also klare Regeln, klare Arbeitsweisen, Hilfsmittel, Trainings – und eine starke Integritätskultur. Denn der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens hängt heutzutage zu großen Teilen auch davon ab, ob Führungskräfte und Mitarbeiter dauerhafte und verlässliche Integrität sowie regelkonformes Verhalten als Maßstab allen Handelns ansehen.

Zur Person



Foto: Katja Nagel 2021

Dr. Katja Nagel ist Gründerin und Geschäftsführerin des Global Organizational Integrity Institute. Zudem leitet sie seit 2006 die Transformations-Beratung cetacea. Als Expertin für Unternehmensstrategie, -entwicklung, -kultur und -kommunikation hat sie zahlreiche strategische Veränderungen begleitet und verantwortet. Im Rahmen dessen hat sie auch zahlreiche CEOs und Vorstände beraten. In den letzten vier Jahren hat Nagel intensiv mit dem Volkswagen Konzern und dessen Integritätsmanagement zusammengearbeitet. Vor ihrer Karriere in der Beratung studierte sie Betriebswirtschaftslehre, promovierte und war in Führungspositionen bei Siemens, T-Systems und O2 tätig. Nagel ist als Dozentin an der Ludwig-Maximilians-Universität München, der Hochschule für angewandte Wissenschaften München, tätig und Autorin von sechs Fachbüchern. Durch ihre langjährige Erfahrungs- und Forschungstätigkeit verfügt sie über umfassende Expertise, um Unternehmen darin zu unterstützen, ihre organisationale Integrität zu managen, zu messen und zu verbessern.