

# ZUJ Zeitschrift für Unternehmensjuristen

5 • 2020

September 2020  
1. Jahrgang

Mitherausgeber  
Bundesverband der  
Unternehmensjuristen e.V.

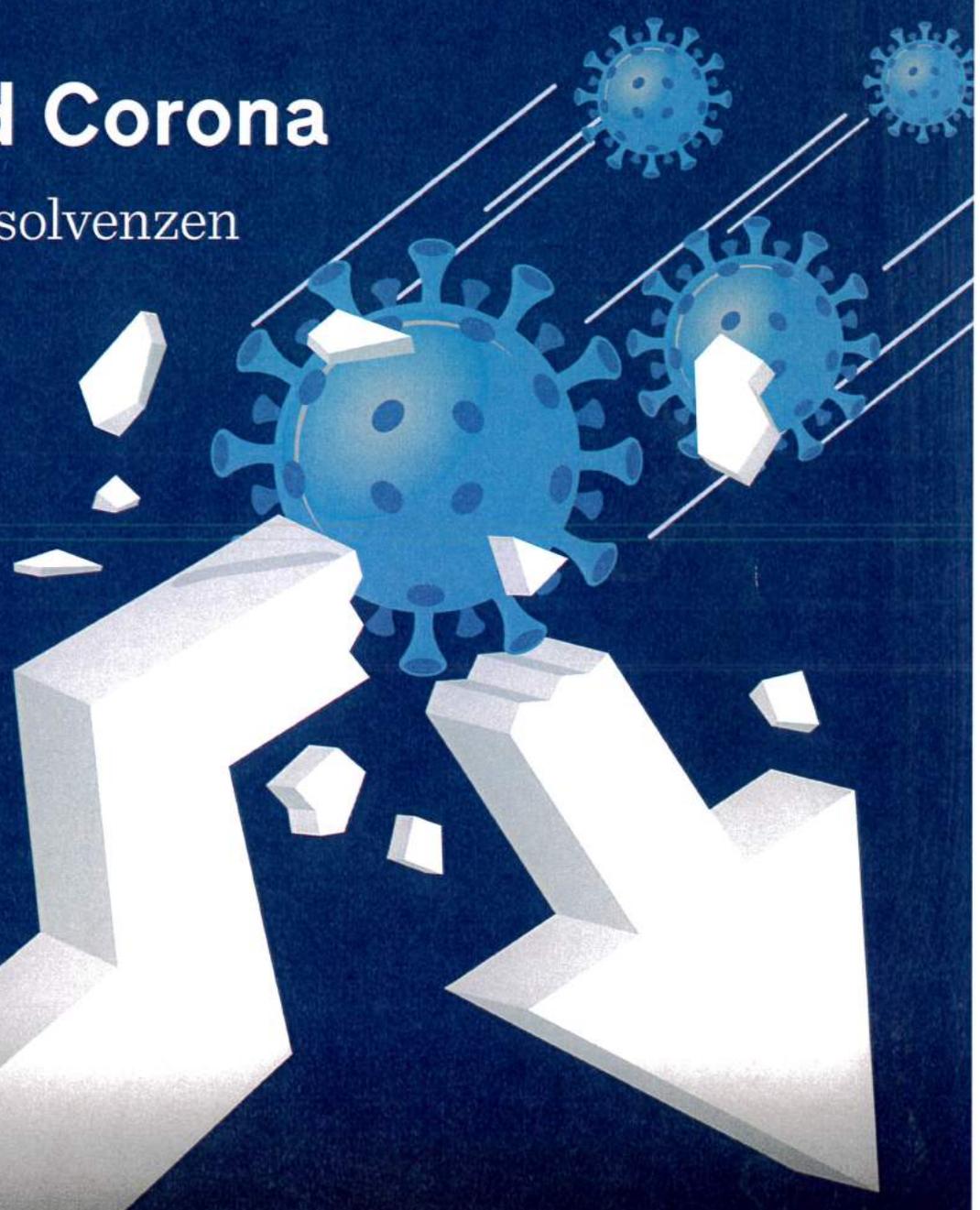
[www.zuj-zeitschrift.de](http://www.zuj-zeitschrift.de)

BUJ INSIDE • RECHT & WIRTSCHAFT • IM FOKUS • MANAGEMENT & BUSINESS

TITELTHEMA • 33

## Minenfeld Corona

### Kredite und Insolvenzen





# Corona-Krise

**Integrität als Basis erfolgreichen Handelns**

Der Erfolg und Fortbestand einer Organisation hängt in hohem Maße von dauerhafter und verlässlich gelebter Integrität ab – in Krisenzeiten mehr denn je. Über professionelles und vorausschauendes Integritätsmanagement im Unternehmen und in Rechtsabteilungen.

Text — Dr. Katja Nagel

**U**nternehmen und ihre Mitarbeiter sind aktuell mehr denn je gefragt, integres Verhalten zu leben und sich auf längstens bekannte ethische Prinzipien zu besinnen. Denn gerade in unsicheren Zeiten ist die Versuchung zur Unrechtmäßigkeit ungleich höher. Der Regierungsentwurf zum Unternehmensstrafrecht sieht vor, dass zum einen Unternehmen stärker in die Verantwortung genommen werden, nicht nur einzelne Mitarbeiter – die so genannte „Verbandsverantwortlichkeit“ – und zum anderen, dass die Bußgelder bei Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz auf bis zu 10 % des Jahresumsatzes hochgesetzt werden. Sind sich die Unternehmen und Rechtsabteilungen der gestiegenen Bedeutung bewusst, auch vor diesem Hintergrund? Welche Maßnahmen sind sinnvoll, um Verstößen frühzeitig vorzubeugen? Und was müssen Rechtsabteilungen in diesem Kontext beachten – wo lauern die Stolperfallen für Unternehmensjuristen?

### Vorbeugung durch Integrität

Bloße Compliance und ihr Management in Unternehmen reichen nicht aus. Compliance heißt ja nicht mehr als die geschriebenen Regeln (Gesetze, Vorschriften usw.) zu befolgen. Integrität dagegen bedeutet, sich aus eigener Überzeugung im Einklang mit dem eigenen Wertesystem an gesellschaftliche Werte und Normen zu halten – geschriebene wie ungeschriebene, im Sinne eines ethischen Rahmens. Es geht also darum, dass Compliance dafür sorgen soll, dass Gesetze eingehalten werden. Während Integrität im Unternehmen dafür sorgt, dass auch in Graubereichen und bei Unsicherheit das Verhalten der Organisation nicht nur legal, sondern auch legitim ist. Der Unterschied ist groß, wie ein Blick auf den Fußball zeigt: Spielt eine Mannschaft den Ball ins Aus, weil eine Spielerin verletzt ist, nutzt die Gegnerin den folgenden Einwurf nicht für einen Angriff – auch wenn das vollkommen regelkonform wäre. Stattdessen gibt sie den Ball zurück ans andere Team. Insofern bündelt auch ein Unternehmen mit Compliance und Integrität legales und ethisches Verhalten.

### Bedeutung von Integrität in Zeiten von Corona

Organisationale Integrität ist in diesen Zeiten übrigens besonders wichtig. Unternehmen sind große, organisierte soziale Konstrukte unserer Gesellschaft – und ihr Spiegelbild. Jetzt können Unternehmen demonstrieren und beweisen, wie sie helfen, wie sie unterstützen. Wie sie Füh-

rungskräften und Mitarbeitern den Rücken stärken, die sich sozial engagieren – im Unternehmen, in der Nachbarschaft, in ihrem Umfeld. Sie können zeigen, dass sie nicht ohne Not Staatshilfen in Anspruch nehmen und selbst helfen. Dass sie sich bemühen, ihre Produktion umzustellen, wenn es für die Gesellschaft hilfreich ist (auch wenn es dem Profit in der Situation nicht dienen mag), dass sie spenden, dass sie Mitarbeiter mit sozialen Engagements unterstützen und gegebenenfalls auch freistellen. Sie können über ihre Menschen als Repräsentanten des Unternehmens vorleben, was eine Gesellschaft ausmacht: der Zusammenhalt über die persönliche Vorteilnahme hinaus. Unternehmen können also in Zeiten von Corona für die besten Werte unserer Gesellschaft stehen: Verantwortung, Solidarität und Integrität über die betriebswirtschaftlichen Ziele hinaus. Und sie können damit einen ganz wesentlichen Beitrag leisten, indem sie nicht zuletzt ermutigen und ihr Umfeld inspirieren.

### Integrität eines Unternehmens ist die Summe der Integrität Einzelner

Im Vergleich zur organisationalen ist die persönliche Integrität erforderlich, damit Führungskräfte gute Vorbilder sind. Ihr Verhalten kann nur so Gefolgschaft erzeugen. Auf diese Weise können sie durch ihr Verhalten in der Corona-Krise inspirieren. Sie verhalten sich integer, weil sie selbst auch verzichten, wenn ihre Mitarbeiter verzichten sollen: auf Gehalt, auf Urlaub, auf Vergünstigungen. Sie leben integrale Entscheidungen vor. Entscheidungen, die ethische Grundprinzipien berücksichtigen. Sie zeigen die Fürsorge im Team, die sie sich von ihren Mitarbeitern auch wünschen. Sie machen es möglich, wie Arbeit mit weniger Kontrolle geht, mit Selbstdisziplin, mit Engagement, mit Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Umgekehrt braucht es jetzt erst recht aber auch die persönliche Integrität der Mitarbeiter. Sie müssen eigenverantwortlich im Interesse des Unternehmens handeln, zumeist von zu Hause aus. Es braucht ihre Loyalität, ihre Integrität, ihren Einsatz. Womöglich auch ihre Unterstützung für Führungskräfte und Führungsaufgaben. In dieser schwierigen Zeit geht es nur gemeinsam – und Integrität ist die Basis erfolgreichen Handelns.

### Vier Funktionen von Integrität

Fassen wir zusammen: Integrität wird jetzt noch wichtiger und ist ein Schutzschild im Kampf um regelkonformes, legitimes und ethisch basierendem Verhalten einer Organisation, zusätzlich zu



**Dr. Katja Nagel**  
Geschäftsführerin und  
Leiterin des Global Organizational Integrity Institutes (GOII)

Dr. Katja Nagel ist Geschäftsführerin und Leiterin des Global Organizational Integrity Institutes (GOII). Sie hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in Unternehmen und Beratung, insb. in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Strategie, Marketing und Kommunikation. Als Geschäftsführerin der Unternehmensberatung cetacea hat sie mehrere Transformations- und Restrukturierungsprogramme internationaler Konzerne mitgestaltet sowie Rebranding- und Employer-Branding-Projekte geleitet.

Compliance. Integrität hat grundsätzlich, insbesondere in Zeiten von Corona, vier Funktionen für ein Unternehmen.

1. Für das Unternehmen ist Integrität ein Werttreiber. Sie steigert den Unternehmenswert, indem Risiken abgedeckt, Schadenszahlungen minimiert und der Zugang zum Kapitalmarkt gesichert wird. Da wirkungsorientiertes Investieren immer wichtiger wird und Investoren zunehmend Wert auf ESG (Environment, Social, Governance) legen, ein gewichtiger Punkt.
2. Zudem sichert integriertes Verhalten den Umsatz und Ertrag ab. Dies geschieht insofern, da die Reputation geschützt und die Kundenbindung unterstützt wird.
3. Integrität kann sich aber auch als Inspirationsquelle erweisen. Sie inspiriert die Menschen in einem Unternehmen, indem sie Talente bindet und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur nachhaltig fördert. Denn viele Arbeitnehmer legen mittlerweile großen Wert darauf, für ein integriertes Unternehmen zu arbeiten, in dem Werte nicht nur propagiert, sondern auch gelebt werden.
4. Für das Management ist Integrität aber auch ein wichtiger „Sicherheitsgurt“. Sie schützt die Unternehmensführung, die im Schadensfall persönlich haftet.



**Für das Unternehmen ist Integrität ein Werttreiber. Sie federt Risiken ab, minimiert Schadenszahlungen und sichert den Zugang zum Kapitalmarkt.**

### **Integritätsmanagement im Unternehmen: Zehn Hebel**

Um Integrität in einer Organisation nachhaltig zu verankern, muss sie professionell gemanagt werden. Gutes Integritätsmanagement verstanden als die bewusste und geplante Weiterentwicklung von Integrität im Unternehmen bedeutet, die nachfolgenden zehn Hebel in Bewegung zu setzen. Nur so kann Regelverstößen, aber auch mangelnder ethischer Ausrichtung ganzer Organisationseinheiten präventiv in Grauzonen entgegengewirkt werden. Und genau das müssen Rechtsabteilungen berücksichtigen, die sich stark machen wollen für Integrität.

1. Integrität muss verstanden und als Haltung und Verhalten für die gesamte Organisation definiert werden. Die Menschen im Unternehmen müssen verstehen, worum es geht. Integrität ist ein schwieriges Gebilde, das jeder Mensch unterschiedlich interpretiert. Eine unternehmerische Perspektivenangleichung ist daher unabdingbar.
2. Integrität muss institutionalisiert werden. Unternehmen sollten auf oberster Managementebene zwingend eine Position schaffen, die Integrität und Compliance verantwortet. Das kann ein Vorstandsressort sein; eine oberste Instanz im Unternehmen, die diesem heiklen Thema Bedeutung verleiht.
3. Integrität muss definiert werden. Dafür sollten auf Führungsebene 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.
4. Integrität muss kommuniziert werden. Die festgelegten Prinzipien müssen nicht nur in die Organisation ausgerollt und alle Mitarbeiter damit vertraut gemacht, sondern auch glaubwürdig nach außen kommuniziert werden. Neben internem Mitarbeiterverständnis und der richtigen Anwendung werden die Prinzipien auch für Externe nachvollziehbar.
5. Integrität muss gemessen und verbessert werden. Damit der Integritätsstatus eines Unternehmens beurteilt werden kann, sollte jede Organisation mit einer Anfangsmessung beginnen. So weiß das Unternehmen sehr genau, wo es gesamthaft steht. Über wiederholte

Messungen und systematische Verbesserungen kann ein kontinuierlicher Optimierungsprozess einsetzen.

6. Integrität muss strukturiert werden. Dafür müssen alle Unternehmensprozesse und Strukturen auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls überarbeitet werden. Durch das neue Unternehmensgerüst kann Integrität unterstützt und die wachsende Integritätskultur von effizienten Prozessen und Strukturen flankiert werden.



**Integrität bedeutet, sich aus eigener Überzeugung im Einklang mit dem eigenen Wertesystem an gesellschaftliche Werte und Normen zu halten.**

7. Integrität muss bereichsübergreifend zum Thema werden. Um werteorientiertes Verhalten und eine starke Integritätskultur zu fördern, muss 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.
8. Integrität muss trainiert werden. Um nachhaltige Erfolge zu erzielen und ethische Entscheidungen bewusst treffen zu lernen, müssen Trainingsformate und Tools für Führungskräfte und Mitarbeiter aufgesetzt respektive eingeführt werden. Mit dem Ziel, integrires Verhalten der Organisation auch in schwierigen Situationen zu gewährleisten.
9. Integrität muss belohnt und anerkannt werden. Wer richtiges Verhalten an den Tag legt, der sollte auch entsprechend honoriert werden. Das kann über HR-Systeme wie Mitarbeitergespräche, aber auch über ein „Reward

& Recognition-Programm“, das Integrität im Blick hat, erfolgen.

10. Integrität muss eingestellt werden. Soll Integrität die Grundlage allen unternehmerischen Handelns bilden, benötigt es immer eine kritische Masse an „Überzeugungstätern“. Das gilt nicht nur für langjährige Mitarbeiter, sondern sollte auch in Hinblick auf Bewerbungen und Beförderungen Berücksichtigung finden. Sprich: Bei Neueinstellungen sollte es auch um Integrität als Kriterium gehen.

### **Integrität auf dem Arbeitsplan der Rechtsabteilungen**

Die Hebel, die es braucht, sind interdisziplinär zu managen: Human Resources, Strategie, Compliance, Risikomanagement, Kommunikation, Unternehmensentwicklung. Sie alle tragen zum Gesamtergebnis bei, die zehn Hebel erfolgreich und koordiniert umzusetzen. Und dennoch kann jeder Fachbereich, insbesondere auch der Rechtsbereich, seinen eigenen Beitrag leisten. Zunächst kann jeder Mitarbeiter der Rechtsabteilung seinen eigenen Blick für Integrität schulen, seine eigene Einstellung schärfen und sein Verhalten ändern – immer vorausgesetzt, man will. Insofern steht vor dem Arbeitsplan die Motivation. Abschließend vier Tipps für eine Rechtsabteilung, die den Weg nicht mitgeht, sondern vorausdenkt, lenkt und die damit für ein besseres Wertemanagement im Unternehmen sorgt, also Integrität auf den Arbeitsplan setzt.

1. Workshops im eigenen Fachbereich etablieren, um Integrität zu verstehen und klar zu definieren.
2. Die Struktur umbauen und Verantwortlichkeiten schaffen. Es muss eine klare Rollenverteilung geben und einen Integritätsbeauftragten, um Integrität zu institutionalisieren. Auf oberster Managementebene sollte ohnehin eine Position eingerichtet werden, die Integrität und Compliance verantwortet.
3. Führungskräfte im eigenen Bereich trainieren, ethische Entscheidungen zu treffen und sichtbare Vorbilder für die ganze Organisation, nicht nur den eigenen Bereich, zu sein.
4. Prozesse anpassen, um Integrität einzustellen, zu fordern, zu fördern und zu belohnen – um Integrität auch strukturell zu unterstützen. ■