

Nahezu alle großen Unternehmen verfügen über ein funktionierendes Compliance-Management-System. Es wacht über die Einhaltung von Regeln, Gesetzen und Richtlinien. Dennoch kann es immer wieder zu Verfehlungen kommen. Woran liegt das?



Bildquelle: pixabay

Integrität als Chance und Risiko

Warum es mehr braucht als nur ein funktionierendes Compliance-Management-System

Organisationales Wertebewusstsein ist dieser Tage bedeutsamer denn je. Es ist Voraussetzung und Berechtigung der Unternehmensexistenz. Compliance-Verantwortlichen und Entscheidern aus Facility Management und Immobilienwirtschaft kommt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zu.

Durch immer höhere regulatorische und auch ethische Anforderungen auf nationaler und internationaler Ebene wird für Unternehmen aus der FM-Branche sowie der Immobilienwirtschaft die Frage nach einem wirksamen System zur Verhinderung von Gesetzesverstößen immer wichtiger. In diesem Zusammenhang greift in der Regel ein funktionierendes

Compliance-Management-System, über das nahezu alle größeren Unternehmen verfügen. Es wacht über die Einhaltung von Regeln, Gesetzen und Richtlinien. Dennoch kann es immer wieder zu Verfehlungen kommen. Woran liegt das? Nun: Womöglich braucht es angesichts der vielen Graubereiche in Unterneh-

men und der nahezu unüberschaubaren Anzahl an Individuen, die alle für sich Regelkonformität umsetzen müssen, eben noch eine zusätzliche Initiative. Eine, die ein Unternehmen auch unausgesprochen nach gemeinsamen Regeln und Werten handeln lässt. Nämlich Integrität.

Eine Frage der Haltung

In Facility-Service- und Immobilienunternehmen fallen tagtäglich unzählige Entscheidungen an, teils sehr komplex und über alle Hierarchieebenen hinweg. Die meisten dieser Entscheidungen folgen klaren Regeln. Es gibt aber auch zur Genüge Situationen, für die keine Regeln existieren oder die einschlägigen

Regeln den betreffenden Mitarbeiter nicht bekannt sind. Es gibt Fälle, in denen sich Regeln widersprechen oder in Konflikt mit anderen Faktoren, etwa Zielvorgaben, treten. Immer dann ist Integrität gefragt: das Entscheiden nach eigener Überzeugung im Einklang mit gesellschaftlichen Werten und Normen. Damit ist zwar noch nicht in Gänze sichergestellt, dass die Entscheidung sich nicht später als falsch respektive schädlich für das Unternehmen erweist, aber das Risiko ist offenkundig geringer, als wenn Mitarbeiter Integrität außen vor lassen und etwa nur nach (kurzfristigen) Kosten/Nutzen-Kriterien entscheiden. Verantwortungsträger sollten sich daher mit dem Thema Integrität beschäfti-

gen und selbstkritisch hinterfragen, wie es um das eigene Wertegerüst bestellt ist. Machen sie das nicht und kommt es im Unternehmen zu Unrechtmäßigkeiten, dann könnten in bestimmten Fällen drastische Bußgeldzahlungen drohen – ganz abgesehen vom immensen Reputationsverlust. Integrität rückt somit nicht nur in den Fokus ethischer Diskussionen, sondern eben auch in den der öffentlichen Wahrnehmung und Meinungsbildung.

Integre Grundhaltung verinnerlichen

Zunächst sollte daher Integrität als Haltung und Verhalten für die gesamte Organisation definiert werden. Die Menschen im Unternehmen müssen verstehen, worum es geht. Wenn Menschen nicht verstehen, was unter Integritätsaspekten gemeint ist, macht sich jeder seinen eigenen Reim darauf und die Organisation hat kein gemeinsames Grundverständnis zu dem Thema. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter aber auch verstehen, warum Integrität wichtig ist und wie Entscheidungen unter der Berücksichtigung von Integritätsaspekten zu fällen sind. Wenn Menschen dieses Verständnis nicht in ihren beruflichen Alltag übertragen können, dann bleibt Integrität im Unternehmen ein theoretisches Konstrukt, das in der breiten Belegschaft höchstens für Schulterzucken sorgt, ganz sicher aber nicht für Integrität.

Die fortwährende Auseinandersetzung mit Integrität ist also unbedingt Voraussetzung, um integrires Verhalten und eine starke Integritätskultur zu fördern – mit Formaten, die das auch ermöglichen. Damit eine Verinnerlichung der Grundhaltung Integrität und ein Transfer in den Arbeitsalltag stattfinden kann. Integrität ist nämlich kein Automatismus: einmal erklärt, immer gelebt. Sondern wie bei anderen Kulturveränderungen auch, braucht es seine Zeit, um die Integritätskultur im Unternehmen zu stärken. Sinnvoll kann es deshalb sein, Prinzipien auf oberster Unternehmensebene zu formulieren, die ethische Normen des gesamten Unternehmens sind. Damit es eine Orientierungshilfe nach innen gibt: Welches Verhalten ist integer? Welche Entscheidungen sind integer? Es reicht nicht, der Belegschaft zu erklären, warum Integrität wichtig ist, sondern es muss auch klargestellt werden, was Integrität für das Unternehmen sein soll, wie es gemeint ist. Als Maßnahme bietet sich an, in Arbeitskreisen für unterschiedliche Fachbereiche zu erörtern, was konkrete Entscheidungssituationen des Bereiches wären, in denen sich integrires von nicht-integrem Entscheidungen unterscheiden. Sprich: Fallbeispiele pro Unternehmensbereich entwickeln.

Übergreifendes Integritätsmanagement

Parallel müssen Prozesse und Strukturen überprüft, überarbeitet und gegebenenfalls aufgebaut werden, um Integrität

auch strukturell zu unterstützen. Damit eine starke Integritätskultur flankiert wird von effizienten Prozessen und Strukturen, die hilfreich sind. Folgende Fragestellungen bieten sich diesbezüglich an:

- Gibt es etwa in jeder Niederlassung einen Integritätsverantwortlichen?
- Wie ist das Zusammenspiel zwischen Integritäts- und Compliance-Verantwortlichen? Welche Abstimmungsprozesse gibt es unternehmensumspannend, welche Austauschplattformen, welche systematischen Wissenstransfermöglichkeiten?
- Wie oft sprechen sich welche Arbeitskreise oder Funktionsträger?
- Wie sieht die Governance-Struktur aus, wer hat also welche Verantwortung in diesem Netz, welche Rechte und welche Pflichten?

Prozesse und Strukturen müssen also sehr klar aufgesetzt sein, um übergreifendes Integritätsmanagement sicherzustellen. Wenn Integrität dann als Geisteshaltung verstanden worden ist und auch Prozesse und Strukturen für Nachhaltigkeit über alle Funktionsbereiche und Hierarchielevel hinweg sorgen, dann braucht es Breitenwirkung. Die gesamte Organisation muss verstehen, was Integrität ist, warum sie so wichtig ist und wie sie gelebt werden kann. Denn natürlich denken fast alle Mitarbeiter zunächst: „Das mache ich doch eh



Bildquelle: pixabay

In Facility-Service- und Immobilienunternehmen fallen tagtäglich unzählige Entscheidungen an, teils sehr komplex und über alle Hierarchieebenen hinweg. Die meisten dieser Entscheidungen folgen klaren Regeln

„schon, mir muss das keiner erzählen“. Insofern sind Kommunikationskampagnen denkbar, aber auch die Nutzung aller kommunikativen Medien des Unternehmens, um das Thema zu platzieren. Im Zweifel auch mit Botschaftern, Beispielen und Darstellung der Konsequenzen bei anderen oder im eigenen Unternehmen bei mangelhafter Integrität. So verstehen die Mitarbeiter*innen besser die geschäftsschädigende bis existenzbedrohende Wirkung unzureichender Integrität im Unternehmen.

Zu solch einem dedizierten Integritätsmanagement gehört selbstverständlich auch, dass es Ziele definiert, KPIs entwickelt, Fortschritte und Erfolge reportet und als Voraussetzung dessen auch misst. Organisationale Integrität lässt sich nämlich sehr gut messen. Über Mitarbeiterbefragungen und Workshops, über Prozessanalysen, über Stakeholder-Dialoge. Das gilt für jedes Bemühen, das in einer Organisation für Ergebnisse sorgen möchte. 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:

„Integrität sollte als Haltung und Verhalten für die gesamte Organisation definiert werden. Die Menschen im Unternehmen müssen verstehen, worum es geht“, rät Dr. Katja Nagel

Das Bemühen wird sehr sichtbar. Und drittens hilft es der gesamten Belegschaft, wenn das häufig als abstrakt empfundenen Bemühen mit Fakten und Zahlen belegt wird.

Schaltstelle im Unternehmen

Schließlich muss gutes Wertemanagement, verstanden als die bewusste und geplante Weiterentwicklung von Integrität in Gesundheitsunternehmen, zur Chefsache erkoren werden. Auf Top-Managementebene sollte deshalb dauerhaft eine Position eingerichtet werden, die Integrität verantwortet. Damit es eine oberste Instanz im Unternehmen gibt, die dem Thema fortwährend Bedeutung verleiht. Wenn eine solche Posi-



tion besetzt ist, verleiht sie aber nicht nur dem Thema Bedeutung. Im Unternehmen gibt es somit einen Verantwortlichen, bei dem die Fäden aller Bemühungen im Unternehmen zusammenlaufen, der das Thema treibt, mit einem Budget ausgestattet ist und regelmäßig in den Vorstand oder in die Geschäftsführung hineinberichtet. Mitarbeiter für so eine Abteilung werden im Idealfall gezielt rekrutiert und entwickeln für das Unternehmen Know-how rund um Möglichkeiten und Grenzen von Integrität. Sie beobachten diesbezüglich das Verhalten der Wettbewerber, entwickeln Messkriterien für den Erfolg, wenden sie an und skizzieren Fahrpläne zur Veränderung. Und natürlich leben sie geradezu automatisch mit ihrem Verhalten auch Integrität vor, sind Mitstreiter zu diesem Thema an vorderster Front und im Austausch und Dialog mit Abteilungen und Standorten. So lassen sich die gesteckten Ziele rund um eine starke Integritätskultur bestmöglich abgestimmt und gemeinsam im Team entwickeln.

Zu guter Letzt kommt es für Führungskräfte aus der FM- und Immobilienbranche auch darauf an, voranzugehen, Integrität selbst vorzuleben, aber auch transparent zu machen für andere, warum man in einer bestimmten Situation so entschieden hat und nach welchen Kriterien. Dazu kommt aber auch, dass eine Führungskraft schwierige oder gar brenzlige Situationen selbst auflösen und offen ansprechen muss. Oft ist das eigentliche Problem nämlich ein Zielkonflikt oder ein Loyalitätskonflikt. Insofern sind Manager*innen gefragt, integrires Verhalten schon an der Quelle sicherzustellen, nicht-integrires Verhalten auch in den Entlohnungssystemen konsequenter zu sanktionieren und strukturelle Zielkonflikte zu vermeiden. Alle Zahnräder müssen in letzter Konsequenz ineinandergreifen, denn am Einzelnen allein lässt sich organisationale Integrität nicht festmachen. Es braucht Unternehmen, die Integrität gesamthaft treiben.

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