



S13 – Integrity Management

Autoren: Arbeitskreis Integrity & Governance

Wissenschaftliche Überarbeitung: Viadrina Compliance Center,
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)



VORWORT	5
1. EINFÜHRUNG	7
1.1 Begriffe	7
1.1.1 Integrity	7
1.1.2 Unternehmenskultur	7
1.1.3 Unternehmenswerte	7
1.1.4 Ethik	8
1.1.5 Compliance und Compliance-Management-System	8
1.2 Prinzipien	8
1.3 Ziele	9
2. PLANUNG (PLAN)	10
2.1 Integrity-Strategie	10
2.2 Integrity-Dimensionen	10
2.3 Systematisches Integrity Management und CMS	11
2.4 Struktur und Organisation	12

3. IMPLEMENTIERUNG (DO)	14
3.1 Analyse der Unternehmenskultur	14
3.2 Engagement „from the top“	15
3.3 Verankerung der Unternehmenswerte	15
3.4 Kommunikation und Dialog	16
3.5 Schulung und Qualifizierung	17
3.5.1 Maßnahmen für Führungskräfte	17
3.5.2 Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende	17
3.5.3 Dilemmata und Spannungsfelder	18
3.6 Integration in die Personalprozesse	19
4. EVALUATION (CHECK)	20
4.1 Prüfung der Wirksamkeit von Integrity Management	20
4.2 Lernen aus Vorfällen	20
4.3 Überprüfung der Unternehmenskultur	21
5. WEITERENTWICKLUNG (ACT)	21
6. BIBLIOGRAPHIE	22
6.1 Verwendete Literatur	22
6.2 Vertiefende Literatur	24
7. ANHÄNGE	26
Anhang 1: Zusammenstellung von möglichen Tools zur Messung von Integrity und Kultur	26
Anhang 2: Erläuterungen zum „Quadranten-Modell“ (Ziff. 2.2)	30

Stand: November 2021

Disclaimer

DICO Standards richten sich an Compliance-Mitarbeitende. Sie sollen den Einstieg in ein Thema erleichtern und einen Überblick verschaffen. Sie folgen einer einheitlichen Metastruktur. Juristische Sonderfälle und Ausnahmeregelungen werden nicht behandelt. Ein DICO Standard ersetzt auch nicht die ggf. erforderliche rechtliche Beratung im Einzelfall. Literaturangaben erheben keinen Anspruch darauf, die wissenschaftliche Diskussion vollständig abzubilden. Weiterführende Literatur ist in der Bibliographie zusammengefasst worden.

DICO Standards formulieren praxistaugliche und umsetzbare Anforderungen zu ausgewählten Compliance-Themen. Dargestellt wird die weithin anerkannte und (jedenfalls in Deutschland) überwiegend angewandte bzw. angestrebte Art und Weise, Compliance-Themen in der Unternehmenspraxis umzusetzen. Mit der Veröffentlichung eines DICO Standards ist die Diskussion des jeweiligen Arbeitskreises nicht abgeschlossen. Compliance-Mitarbeitende und Wissenschaft sind aufgerufen, an der Weiterentwicklung der DICO Standards durch Hinweise und Beiträge mitzuwirken. Senden Sie Ihre Anregungen und Beiträge an Standards@dico-ev.de.

Vorwort

Integres Verhalten ist die Basis für den geschäftlichen Erfolg von Wirtschaftsunternehmen. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren in Compliance-Management-Systeme (CMS) investiert. Dennoch kommt es immer wieder zu Fällen gravierenden Fehlverhaltens. Die Lessons Learned dieser Vorfälle zeigen deutlich: Neben Systemen und Prozessen ist vor allem die Kultur eines Unternehmens entscheidend dafür, wie sich Mitarbeitende und Führungskräfte in schwierigen Situationen verhalten. Die Stärkung von Integrity im Unternehmen ist daher eine wichtige Voraussetzung, um Compliance-Verstöße zu vermeiden und die Resilienz des Unternehmens zu verbessern.

Gelebte Integrity im Unternehmen bedeutet, dass sich das Verhalten aller Mitarbeitenden an der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten ausrichtet. Dies schließt die Einhaltung von geltenden Vorschriften und internen Regeln (Compliance) ein, zielt jedoch darüber hinaus auf das Erreichen von nachhaltigem und wertebasiertem Handeln ab.

Ziel des Integrity Managements ist es, wertebasiertes Handeln im Alltag proaktiv zu fördern. Dabei stellt das Integrity Management den Menschen in den Mittelpunkt. Es bezieht die Mitarbeitenden des Unternehmens aktiv ein und schafft transparente und verständliche Prozesse, Strukturen und Maßnahmen, die es ihnen ermöglichen, in Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten zu handeln. Ziel ist die Schaffung einer wertebasierten Unternehmenskultur, die den Mitarbeitenden als „Kompass“ für wertebasiertes Handeln in einer zunehmend komplexeren Regelungswelt dient. Somit stellt das Integrity Management eine optimale Ergänzung des CMS dar.

Der vorliegende DICO Standard Integrity Management zeigt einen systematischen Ansatz zur Planung, Implementierung, Prüfung und Weiterentwicklung eines Integrity Managements auf. Er soll eine Hilfestellung für eine strukturierte Herangehensweise bei der Einrichtung eines Integrity Managements geben. Die in ihm beschriebenen Maßnahmen sind als Empfehlungen zu verstehen, deren Umsetzung in Gänze oder in Teilen jedes Unternehmen nach den individuellen Anforderungen ausgestalten kann.

Somit kann dieser DICO Standard Integrity Management insbesondere Unternehmen, die ein systematisches Integrity Management einführen möchten oder an ihrem Compliance-Ansatz bzw. an ihrer Unternehmenssteuerung arbeiten und diese an einem wertebasierten, prinzipienorientierten und kommunikativen Ansatz ausrichten möchten, wertvolle Hinweise geben.

Die Erstfassung dieses Standards entstand als Ergebnis der Arbeit des DICO Arbeitskreises Integrity & Governance mit wissenschaftlicher Unterstützung des Viadrina Compliance Center im Rahmen des von Prof. Dr. Bartosz Makowicz geleiteten und vom KBA NotaSys Integrity Fund geförderten Drittmittelprojekts „Compliance & Integrity – Kompetenzpaket“. »

Über DICO:

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. wurde im November 2012 in Berlin auf Betreiben führender Compliance-Praktiker und -Experten gegründet und hat als gemeinnütziger Verein Mitglieder aus allen Branchen in Deutschland, darunter namhafte DAX-Unternehmen, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, sowie aus der Wissenschaft. DICO versteht sich als unabhängiges interdisziplinäres Netzwerk für den Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung und sieht sich als zentrales Forum für die konsequente und praxisbezogene Förderung und Weiterentwicklung von Compliance in Deutschland.

DICO fördert Compliance in Deutschland, definiert in diesem Bereich Mindeststandards, begleitet Gesetzgebungsvorhaben und unterstützt zugleich die praktische Compliance-Arbeit in privaten und öffentlichen Unternehmen, fördert Aus- und Weiterbildung und entwickelt Qualitäts- sowie Verfahrensstandards.



DICO – Deutsches Institut für Compliance

Bergstraße 68

D-10115 Berlin

info@dico-ev.de

www.dico-ev.de

