

Vertrauen durch Integrität

Die Vorstellungen von Unternehmensverantwortung und insbesondere ihre Reichweite haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert. Unternehmen werden für eine Vielzahl an Themen in die Verantwortung genommen. Die „Compliance-Klassiker“ (Korruption, Absprachen, Fraud & Co.) wurden – angetrieben durch global geführte gesellschaftliche und politische Diskurse – ergänzt durch einige „Compliance-Newcomer“, die lange Zeit der freiwilligen Corporate Social Responsibility (CSR) zugerechnet wurden: Menschenrechte und Nachhaltigkeit („ESG Compliance“). Dabei wird es trotz gesetzlicher Regelungen auch und vor allem unternehmerischer Initiative bedürfen, um die Herausforderungen in diesem Bereich zu meistern. Ein guter Teil davon hat also weniger mit Compliance als mit Innovation zu tun. Eine klare Trennung von verpflichtender Anforderung und freiwilliger Verantwortungsübernahme – also zwischen Zwang und Eigenverantwortung – ist in diesem neuen Heute nur noch schwer möglich. Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital in Kooperationsbeziehungen gehen Hand in Hand. In der praktischen Umsetzung erfordert dies ein gezieltes und integriertes Management der Unternehmensverantwortung, durch Corporate Compliance und Integrity Management. Letzteres zielt dabei auf eine nachhaltig wirksame Corporate Responsibility durch die Entwicklung bzw. Förderung einer ethischen Unternehmenskultur.



Zur Bedeutung von Integrität

Ein verantwortungsvolles und regeltreues unternehmerisches Handeln wird vielfach unter dem Begriff „Integrität“ subsumiert. Im Unternehmenskontext beschreibt der Wert der Integrität eine Handlungsorientierung an allgemein akzeptierten ethischen Standards. Für Unternehmen ist somit die Zuschreibung von Integrität an eine moralische Ausrichtung und an die Achtung rechtlicher sowie juristisch nicht sanktionsbewehrter Prinzipien geknüpft. Ein integriertes Handeln setzt die Einhaltung eines moralischen Minimums und der moralischen Grundwerte einer demokratischen Gesellschaft voraus. Hierzu zählen die Anerkennung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, die stets berücksichtigt werden sollte, sowie beispielsweise der UN Global Compact oder die ILO Kernarbeitsnormen. Die Verletzung grundlegender moralischer Rechte und Pflichten sowie selbstaufgelegter Prinzipien ist gleichbedeutend mit einem Entzug des Status als „integres Unternehmen“. Es gilt daher zu beachten, dass sich Unternehmen durch ein Bekenntnis zu bestimmten Werten und moralischem Handeln zugleich in die exponierte Lage versetzen, in der die Organisation sowie das unternehmerische Handeln, stets an den fremd- und selbstgesetzten Standards gemessen werden. Hinsichtlich der selbstaufgelegten Prinzipien sollten Unternehmen folglich auch nur die Normen und Werte verbindlich festlegen, die handlungsleitend für die Organisation und ihre Mitglieder sind und von deren Einhaltung das Unternehmen ausgehen kann. Die Standards und Werte eines Unternehmens sind nur dann authentisch und glaubwürdig, wenn sie unter Berücksichtigung der Stakeholder-Erwartungen erarbeitet, gründlich reflektiert und auch im Unternehmensalltag

Anwendung finden. Integrität ist demnach als das Gegenteil von Doppelmoral und Lippenbekenntnissen zu verstehen und setzt die Einsicht und Überzeugung in die Richtigkeit der gesetzten Handlungsprinzipien und -werte voraus. Integrität versteht sich als eine reflektierte Umsetzung moralischer und außermoralischer Normen und Werte aufgrund einer intrinsischen Motivation und nicht nur, weil deren Einhaltung mit gewissen Vorteilen oder deren Missachtung mit Sanktionen verbunden ist. Zugleich sind die grundsätzlich auf Langfristigkeit angelegten Unternehmenswerte regelmäßig in einem offenen Diskurs intern und mit den relevanten Stakeholdern zu evaluieren sowie ihre Implikationen auf das unternehmerische Handeln – unter Berücksichtigung der Weiterentwicklung des Unternehmens und des gesellschaftlichen Wandels – zu beurteilen und gegebenenfalls zu revidieren. Das Eingestehen in die eigene Fehlbarkeit bedeutet keine Absenz von Integrität, sondern ist vielmehr eine Voraussetzung für ein nachhaltig integriertes Handeln.

Compliance und Integrität als integriertes Management der Unternehmensverantwortung

Das heißt, eine nachhaltig wirksame Corporate Compliance ist ohne eine ethische Unternehmenskultur nicht zu haben. Das Integritätsmanagement zielt auf diese Kulturgestaltung. Kern dieser Gestaltungsaufgabe bilden die Entwicklung der Fähigkeit eines Unternehmens und seiner Führungskräfte, Wertekonflikte, ethische Dilemmata und Compliance-relevante Sachverhalte zu erkennen, zu thematisieren sowie entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Die vielzitierten „Grundwerte eines Unternehmens“ müssen demnach weniger pro- und deklamiert, dafür aber im Geschäftsalltag durch das obere und mittlere Management weit mehr vorgelebt werden. Compliance & Integrity bilden eine Einheit und entwickeln sich als komplementäre Ansätze gerade spürbar weiter zu einem „Management der Unternehmensverantwortung“. Compliance ist dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung. Integrity ist ihr Herz.

Zur wirksamen Umsetzung eines solchen Verantwortungsmanagements in der Praxis braucht es daher einen Ansatz, der auf Management Education und Development setzt und die Führungskräfte mit Blick auf Integrität und Compliance ausgebildet werden („Enablement“): Einerseits durch Wissensvermittlung zu den verschiedenen Themen (Anti-Bribery und Corruption, Anti-Trust, Fraud, Embargo, Product Safety, Human Rights etc.), andererseits v.a. durch eine Kompetenzentwicklung zur Strukturierung und Bearbeitung compliancebezogener und ethischer Dilemmata. Jeder Manager benötigt heutzutage Know-how in Sachen Compliance und Integrity, um nachhaltig erfolgreich für sich selbst und das Unternehmen handeln zu können. Der Ansatz „Compliance und Integrität als Führungsaufgabe“ erfordert mehr Zeit und Geduld, sicherlich auch oftmals Mut und die Ausbildung der Manager kostet Geld. Im Gegensatz zum Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ hat er den unschlagbaren Vorteil, dass er funktionieren kann.

Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Ansatzes sind allerdings auch die organisationsstrukturellen und -kulturellen Bedingungen im Unternehmen („Empowerment“). Sie müssen Anreize und Möglichkeiten für eine ethische Unternehmens- und Mitarbeiterführung bieten.

Neben den weithin bekannten formalen Governancestrukturen, wie Compliance-Richtlinien und -Prozessen, bedarf es hier insbesondere informaler Governancestrukturen wie eine ethische Unternehmenskultur, damit Compliance und Integrität als Führungsaufgabe auch wirklich gelebt werden können.

Der DICO-Standard „S 13 Integrity Management“ als Grundlage für ein integriertes Verantwortungsmanagement

Der DICO-Standard „S 13 Integrity Management“ zielt in genau diese Richtung eines integrierten Verantwortungsmanagements. Er zeigt auf, wie Unternehmen systematisch Integrität fördern und ein umfassendes Integrity Management System etablieren können. Hierzu bedient er sich dem systematischen Ansatz des „Plan, Do, Check, Act“ und bietet konkrete Hinweise zur Umsetzung von Maßnahmen innerhalb der einzelnen Schritte. Der Standard stellt dabei das Ziel, wertebasiertes Handeln im Alltag proaktiv zu fördern, in den Mittelpunkt. Damit sollen Corporate Compliance und Integrity Management verbunden werden, um sowohl die Einhaltung geltender Vorschriften und interner Regeln, als auch nachhaltiges und wertebasiertes Handeln zu fördern.

Das Integrity Management stellt dabei den Menschen in den Mittelpunkt. Kernprinzip des Standards und wesentlicher Erfolgsfaktor für Integrity Management in Unternehmen stellt die aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden des Unternehmens dar. Daher steht das bereits als „Empowerment“ beschriebene Prinzip im Mittelpunkt, in dem transparente und verständliche Prozesse, Strukturen und Maßnahmen etabliert werden. Diese müssen die Mitarbeitenden erreichen und es ihnen ermöglichen, in Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten zu handeln. So wird eine wertebasierte Unternehmenskultur geschaffen, die den Mitarbeitenden „als Kompass“ für ihr Handeln in einer immer komplexeren Welt, auch mit Blick auf Aspekte wie Nachhaltigkeit und Menschenrechte, dient.

Vier wesentliche Prinzipien bilden die Basis des Integrity Management: Menschen- und Werteorientierung, Mitgestaltung, Transparenz und Glaubwürdigkeit. Sie müssen in allen Prozessschritten bei der Einführung und Umsetzung des Integrity Management durch die Führungskräfte unterstützt und transparent gelebt werden. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu, um das Integrity Management glaubwürdig und nachhaltig im Unternehmen zu verankern und mit dessen Werten und langfristiger Strategie zu verknüpfen.

Ein systematisches Integrity Management kann durch eine Aus- und Umgestaltung klassischer Elemente des Compliance Management Systems, ebenso wie durch die Einrichtung eigenständiger Strukturen und Maßnahmen erfolgen. Unabhängig von der Wahl des Ansatzes, ist eine enge Verknüpfung und Berücksichtigung der Schnittmengen zwischen Corporate Compliance und Integrity Management unerlässlich.

Der DICO Standard „S 13 Integrity Management“ kann 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.



Prof. Dr. Stephan Grüninger, HTWG Hochschule Konstanz, Mitglied des wiss. Beirats



Katharina Kneisel, Head of Compliance der Helios Health GmbH und Leiterin des DICO Arbeitskreises Integrity & Governance