

INTEGRITÄT IN UNTERNEHMEN

Ein Praxis-Katalog



Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Durchgeführt von:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

INTEGRITÄT IN UNTERNEHMEN

Ein Praxis-Katalog

Vorwort	4
1. Einführung	5
2. Integritätsmanagement: Konzept - Erfolgsfaktoren - Chancen	6
2.1 Was bedeutet Integrität?	6
2.2 Integritäts- und Compliance-Management – zwei Seiten einer Medaille	7
2.3 Integritätsmanagement als Management von Unternehmensverantwortung	9
3. Praxiskatalog: Zentrale Handlungsfelder im Integritätsmanagement	11
3.1 Unternehmenswerte und Unternehmenskultur	12
3.2 Leadership und Führungskultur	14
3.3 Governance und Organisation	18
3.4 Kommunikation und Training	21
Verwendete und vertiefende Literatur	25
Impressum	26

Vorwort

Die Verankerung von Integrität in allen Facetten unternehmerischen Handelns ist nicht nur eine unter vielen Bestrebungen, sondern zunehmend eine grundlegende Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Vielfältige Faktoren sind dafür verantwortlich. Unternehmensintegrität spielt im Zusammenspiel mit anderen zentralen gesellschaftlichen Zielen – von Klima- und Umweltschutz über der Wahrung von Menschenrechten bis hin zur Förderung von Gerechtigkeit – in der öffentlichen Debatte eine immer wichtigere Rolle. Ethische Erwägungen werden bei Kaufentscheidungen und der Auswahl von Geschäftspartnern zunehmend berücksichtigt. Arbeitskräfte, insbesondere die hart umkämpften Talente, wollen nicht nur einen Job, sondern immer öfter einen mit „Purpose“. Anspruchsvolleren, sanktionsbewehrten Regularien auf nationaler und internationaler Ebene können Unternehmen oft nur dann gerecht werden, wenn sie zusätzlich zu den Kontrollmechanismen der Compliance eine Kultur der Integrität etabliert haben.

Trotz der zunehmenden Relevanz der Thematik und dem daraus resultierenden Handlungsdruck sind sich viele Unternehmen oft unsicher, wie sie Integrität effektiv in die Unternehmenskultur und –praxis einbringen können.

Eine Grundherausforderung für viele Unternehmen (insbesondere für KMUs) ist dabei, Integrität so zu interpretieren, dass sie sich effektiv umsetzen lässt.

Mit dieser Publikation beabsichtigen die Allianz für Integrität und das UN Global Compact Netzwerk Deutschland Unternehmen mit konkreten Handlungsempfehlungen, vielfältigen Best Practice Beispielen sowie erprobten Tools bei der Verankerung von Integrität zu unterstützen.

Ein besonderer Dank gilt den Mitgliedern unserer gemeinsamen Arbeitsgruppe für Integritätskultur. Ihre Expertise und ihr Erfahrungsschatz bilden die Grundlage für diese Publikation. Wir hoffen, dass sich möglichst viele Leserinnen und Leser von den Anregungen inspirieren lassen, um zu einer Stärkung des Integritätsmanagements in Unternehmen beizutragen.

Marcel Engel
Leiter der Geschäftsstelle
UN Global Compact Netzwerk Deutschland

Susanne Friedrich
Leiterin
Allianz für Integrität

1

Einführung

Die Vorstellungen zur Ausgestaltung und insbesondere der Reichweite unternehmerischer Verantwortung haben sich in den letzten Jahren sehr weiterentwickelt. Die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung von Unternehmen ist heute mehr denn je gefragt. Sie wird dabei nicht mehr nur im Rahmen von Expertendiskussionen¹ in Wissenschaft und Praxis erörtert, sondern ist Gegenstand eines öffentlichen Diskurses und wird von Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten sowie der Politik konkret eingefordert. Eine klare Trennung von gesetzlichen Anforderungen und freiwilliger Verantwortungsübernahme ist nur noch schwer möglich. Vielmehr gehen Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung vertrauensvoller, nachhaltiger Geschäftsbeziehungen durch eine verantwortungsvolle Unternehmensführung Hand in Hand.

Die vorliegende Handreichung soll Unternehmen eine Orientierung geben, wie Integritätsmanagement einen Beitrag dazu leisten kann, Unternehmensverantwortung wahrzunehmen sowie konkrete Praxisempfehlungen hierfür zur Verfügung stellen. Dabei ersetzt Integritätsmanagement nicht ein funktionsfähiges und angemessenes Compliance-Management-System. Vielmehr sind Integrität und Compliance zwei komplementäre Ansätze zur Verwirklichung von Unternehmensverantwortung. Compliance ist dabei das Rückgrat eines integrierten Managements der Unternehmensverantwortung. Integrität ihr Herz.²

Neben einer Einführung in unternehmerisches Integritätsmanagement enthält diese Publikation einen Praxiskatalog mit wertvollen Anregungen für die konkrete Umsetzung und Gestaltung von Integrität in Unternehmen – von Unternehmen für Unternehmen.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

² Vgl. Butscher und Grüninger 2021, S. 248 sowie Moosmayer 2021, S. 32.

2 Integritätsmanagement: Konzept – Erfolgsfaktoren – Chancen

2.1

Was bedeutet Integrität?

„Bei Mercedes-Benz bedeutet Integrität, das Richtige zu tun. Das heißt: Wir halten uns an interne und externe Regeln, richten das eigene Handeln an unseren Unternehmensgrundsätzen aus und hören dabei auch auf unseren inneren Kompass. Das bildet die Basis unseres Handelns. Deshalb ist unsere Verhaltensrichtlinie mit dem Claim ‚Das Richtige tun‘ überschrieben.“

Beate Wesoly, Leiterin Integrity Program, Mercedes-Benz Group AG

Integrität bezeichnet die Konsistenz von Handeln, Werten, Prinzipien, angewandten Methoden und Maßnahmen, Erwartungen und Resultaten. In der Ethik wird Integrität als eine eigenständige Qualität aufgefasst, die sich in einem intuitiven Verständnis von Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit mit Blick auf die Motive des eigenen Handelns zeigt.³

„Bei METRO verstehen wir unter Integrität ‚einfach richtig‘ zu handeln.“

METRO AG

Unternehmen verwenden den Begriff in der Regel, um verantwortungsvolles und regeltreues unternehmerisches Handeln und dessen Orientierung an allgemein akzeptierten ethischen Standards und Prinzipien zu beschreiben. Genauer verpflichtet sich ein Unternehmen mit einem Bekenntnis zu Integrität im Sinne einer Selbstbindung dazu, die Geschäftstätigkeit, Entscheidungen und Unternehmenshandlungen so auszurichten, dass moralische Grundwerte eingehalten werden.⁴

Die moralischen Verpflichtungen eines solchen ethischen Mindeststandards ergeben sich zum einen aus geltendem Recht, d.h. Integrität schließt die Einhaltung von Gesetzen und Regelwerken (Legal Compliance) ausdrücklich mit ein. Zum anderen zählen zu einem ethischen Mindeststandard aber insbesondere auch universell anerkannte Grundwerte und Standards, die über die nationale und internationale Gesetzgebung hinausgehen, wie etwa

- die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte,
- die Prinzipien des UN Global Compact,
- die ILO Kernarbeitsnormen,
- der Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000),
- die EU-Grundrechtecharta,
- die UN Guiding Principles for Business and Human Rights,
- die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, u. v. m.

Nachhaltig wirksame Corporate Compliance ohne ethische Unternehmenskultur?

„Eine nachhaltig wirksame Corporate Compliance ist ohne eine ethische Unternehmenskultur nicht zu haben. Integritätsmanagement zielt auf diese Kulturgestaltung. 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, bilden den Kern dieser Gestaltungsaufgabe. 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. Integrität ist ihr Herz.“

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

³ Vgl. DICO 2021, S.7 sowie ausführlich Schöttl 2018, S.44f.

⁴ Siehe dazu ausführlich Grüninger und Kissmehl 2022.

Das heißt, Integrität greift über die reine Legal Compliance und die Einhaltung einschlägiger Standards hinaus. Integre Unternehmensführung heißt, unternehmensspezifische Werte und Prinzipien zu entwickeln und festzulegen und in der Folge die Entscheidungen und Handlungen konsistent daran auszurichten. Diese Werte und Prinzipien sind Teil der Identität eines Unternehmens.

„Integres Handeln ist aus unserer Sicht wertebasiertes Handeln. Es geht daher über das reine Befolgen von Regeln hinaus.“

Dr. André Uhlmann, Chief Compliance Officer, TK Elevator GmbH

Entscheidend für die Glaubwürdigkeit der integren Unternehmensführung und für die Herausbildung einer Reputation für Integrität sind die moralische Standhaftigkeit bei Wertekonflikten und die Fähigkeit, in sogenannten Dilemma-Situationen mit Widerständen umgehen und sie im Sinne der definierten Werte lösen zu können. Beides kann nur gelingen, wenn sich Unternehmen aktiv mit ihren wertebezogenen Konflikten auseinandersetzen. Integrität im Handeln bedeutet dann eben, in komplexen Entscheidungssituationen auf ein Ergebnis abzielen, das die bestmögliche (und nicht optimale) Realisierung der zugrunde gelegten (moralischen) Unternehmenswerte und damit ethisch vorzugswürdige Lösungen ermöglicht.⁵

Für Unternehmen ist es empfehlenswert, nur solche Werte und Normen verbindlich festzulegen, die tatsächlich in konkreten Situationen handlungsleitend für das Unternehmen und seine Mitarbeiter sein können und sollen und deren Einhaltung das Unternehmen einfordern darf. Denn um als integer angesehen zu werden, muss sich ein Unternehmen immer auch an den selbst gesetzten moralischen Werten messen lassen.⁶ Integrität in der Unternehmensführung zeigt sich demnach in der Orientierung und Ausrichtung von Entscheidungen an reflektierten Werten und Prinzipien, die sich dann konsistent in Handlungen wiederfinden.⁷

2.2 Integritäts- und Compliance-Management – zwei Seiten einer Medaille

In der Praxis haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten Compliance-Management-Systeme etabliert mit dem Ziel, die Einhaltung der internen und externen Regeln sicherzustellen und Fehlverhalten bestmöglich zu vermeiden. Durch entsprechende organisatorische und prozessuale Maßnahmen wie bspw. klare Regelkataloge, Richtlinien und Kontrollen sollen systematisches Fehlverhalten vermieden und mögliche Haftungsrisiken der Organisation bzw. einzelner Mitglieder bei entdecktem Fehlverhalten bestmöglich reduziert werden.⁸

Der Begriff **Compliance** bedeutet so viel wie Normen und Regeln einzuhalten. Er entstammt dem Englischen „to comply [with]“, das mit „einhalten“, „befolgen“, „sich an etwas richten“ übersetzt werden kann. Aus Unternehmenssicht bezieht sich der Begriff der Corporate Compliance im Allgemeinen auf die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, des sogenannten „Soft Law“ (nicht rechtsverbindliche Selbstverpflichtungen und Leitlinien) sowie von internen Regeln und Verhaltensstandards. Die internen Regeln und Verhaltensstandards dienen dabei in den meisten Fällen vorwiegend der praktischen Konkretisierung und damit der Umsetzung externer Standards.⁹ Sie geben den vom Unternehmen gewünschten Handlungsrahmen in potenziell kritischen Situationen im Geschäftsalltag vor.

Werte bilden das Fundament, auf dem sich das Handeln aufbaut

„TÜV Rheinland leitet aus den eigenen Werten die Vorgaben und Regeln des Unternehmens ab. Denn darüber, dass wir definieren, wofür wir stehen, ergeben sich auch die Anforderungen, die wir an unser Handeln stellen. Die Werte bilden daher das Fundament, auf dem sich unser Handeln aufbaut. Integrität ist einer dieser festen Grundsätze und daher auch Bestandteil unseres Compliance Management Systems.“

Katharina Riese, Senior Manager CSR & Sustainability, TÜV Rheinland AG

⁵ Vgl. ZfW 2016, S.7.

⁶ Vgl. Pikó 2021, S. sowie Grüninger und Wanzek 2020, S.933.

⁷ Vgl. DICO 2021, S.5 sowie ausführlich Schöttl 2018.

⁸ Vgl. ZfW 2016, S.10.

⁹ Vgl. DICO 2021, S.8 und Grüninger 2020, S.41.

Der Tone from the Top

„Zusätzlich zu den internen Regeln und Verhaltensstandards hat das Compliance Management natürlich auch im Rahmen der Compliance Kultur einen Tone from the Top. Bei der DB S&S AG enthält der Tone from the Top, der im Unternehmen kommuniziert ist, das Bekenntnis der Geschäftsleitung zu rechtskonformen Verhalten.“

Andrea von Finckh, Compliance Officer,
DB Station & Service GmbH

An open corporate culture is key to our success

„We do not only adhere to laws and ethical standards but also act according to our own beliefs in an ethical way of working in our everyday business life. This is deeply rooted in our corporate values.“

An open corporate culture is key to our success. This includes inviting everyone to share their own ideas, but also providing the basis to talk about mistakes. Only by openly addressing risks can we counteract them early on and learn from them.“

Christian Levin, CEO, TRATON SE

Im Gegensatz zu Compliance-Management greift Integritätsmanagement weiter und zielt – basierend auf einem Bekenntnis zur Einhaltung moralischer Grundwerte – auf eine Ausrichtung von Entscheidungen und Handlungen an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien.¹⁰ Integritätsmanagement ist dabei in erster Linie intrinsisch motiviert. Nicht externer Druck ist handlungsleitend, vielmehr orientieren sich Handlungsentscheidungen an den unternehmensspezifischen Werten und Prinzipien und werden aus Überzeugung und Einsicht in deren Richtigkeit getroffen. Die Verankerung von Integrität im Unternehmen hat damit auch eine besonders präventive, über Einzelfallvermeidung hinausgehende Wirkung.

Dies geht augenscheinlich mit Gesetzes- und Regeltreue einher, d.h. Compliance ist eine wesentliche Voraussetzung für glaubwürdiges Integritätsmanagement. Aber während Compliance primär durch umfassende Regelwerke, Richtlinien und Kontrollen umgesetzt wird, setzt Integritätsmanagement auf die Eigenverantwortung der handelnden Akteure, die maßgeblich von der Unternehmens- und Führungskultur geprägt ist.¹¹ Compliance und Integritätsmanagement unterscheiden sich damit auch in den gewählten Mitteln der Umsetzung.

„Im besten Fall ist Integrität als Baustein einer nachhaltigen Unternehmenskultur der Einsatz jedes Einzelnen für ein einwandfreies Verhalten und die Werte des Unternehmens als Teil der gelebten Unternehmensidentität.“

Janine Stliwa, Compliance Managerin,
Deutsche Bahn Connect GmbH

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich Integritäts- und Compliance Management ergänzen:

	COMPLIANCE-MANAGEMENT	INTEGRITÄTSMANAGEMENT
Motivation/ Treiber	Vorwiegend externer Druck (nationale und internationale Gesetze und Vorschriften, Standards, etc.)	Vorwiegend intrinsische Motivation (aus Überzeugung und Einsicht)
Ziel	Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten	Förderung von moralischem Handeln
Ansatz	Klare Regeln, Richtlinien, Kontrollen	Werte, Führung und Unternehmenskultur
Themen	Vermeidung von Rechtsverstößen (Legal Compliance)	Verbesserung der Wirksamkeit der Legal Compliance sowie Integration von gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen für ein Management der Unternehmensverantwortung

Abb. 1: Gegenüberstellung von Compliance- und Integritätsmanagement (vgl. ZfW 2016, S.9.)

10 Vgl. DICO 2021, S.9.

11 Vgl. DICO 2021, S.5 sowie ZfW 2016.

Herausforderung und zugleich Zielsetzung eines wirksamen Integritätsmanagements ist es, erfolgreiches und effizientes wirtschaftliches Handeln mit ethischen Prinzipien in Einklang zu bringen. Es kann und darf also nicht darum gehen, von Geschäftsaktivitäten, die möglicherweise mit Wertekonflikten oder Rechtsrisiken einhergehen könnten, von vornherein Abstand zu nehmen. Vielmehr ist die Auseinandersetzung mit Wertekonflikten grundlegender Bestandteil eines funktionierenden Integritätsmanagements. Dazu muss die Belegschaft – insbesondere das Management – befähigt werden, moralische Fragestellungen und Dilemmata zu erkennen und bewerten zu können, um letztlich eine integre Entscheidung treffen zu können.

„Kultur vs. Regeleinhaltung. Das eine geht nicht ohne das andere.“

Maïke Bauer, Head of Compliance, TRATON SE

Compliance und Integrität bedingen sich also gegenseitig. Während ein reiner Compliance-Ansatz Gefahr läuft, nicht glaubwürdig und damit wirkungslos zu sein, kann der Integritätsansatz ohne Compliance an mangelnder Operationalisierung und Überwachung scheitern. Als komplementäre Ansätze zahlen Compliance und Integrität gemeinsam auf ein integriertes Management der Unternehmensverantwortung ein.¹²

2.3

Integritätsmanagement als Management von Unternehmensverantwortung

Der Ruf, den ein Unternehmen bei seinen Stakeholdern genießt, ist bekanntermaßen ein wesentlicher Faktor nachhaltig erfolgreichen unternehmerischen Handelns. Unternehmen sind darauf angewiesen, als verantwortungsvoll und glaubwürdig wahrgenommen zu werden, denn das bildet die Grundlage für Vertrauen. Erst das Vertrauen darauf, dass sich ein Unternehmen auch in Zukunft verlässlich und konsistent an eingegangene Verpflichtungen und kommunizierte Werte halten wird, ist Basis für die Ermöglichung von Kooperation – sowohl innerhalb einer Organisation als auch für neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Vertrauen motiviert und Vertrauen bindet. Aber Vertrauen und vor allem dessen Aufbau erfordert Investitionen.¹³

„Integrity Management rückt sowohl die Organisation, aber in gleichem Maße auch die Person – und damit jeden Einzelnen – in die Verantwortung.“

Beate Wesoly, Leiterin Integrity Program, Mercedes-Benz Group AG

Integritätsmanagement kann für die Vertrauensgenese eine zentrale Rolle spielen, geht es doch im Kern darum, sich zu ethisch fundierten Werten zu bekennen und diese dann konsequent im eigenen Handeln zu verwirklichen – d.h. konkret, dass sich das Verhalten aller Mitarbeiter an den zuvor definierten Unternehmenswerten ausrichtet. Denn genau das schafft Glaubwürdigkeit. Die Werte, denen sich eine Organisation verschreibt, stiften nicht nur Identität, sie formen auch die Wahrnehmungsmuster ihrer Mitglieder und sind handlungsleitend. Umso wichtiger ist es, dass sich das Verhalten von Mitarbeitern nicht nur an geltendem Recht, sondern auch an den für das Unternehmen zentralen Werten und Prinzipien orientiert. Das reduziert nicht nur Informations- und Erwartungsunsicherheiten, es wirkt auch als Instrument zur verantwortungsbewussten Entscheidungsfindung: Unternehmen werden befähigt, Entscheidungen auf Basis einer eigenen Identität zutreffen, und das auf Basis von wohlfundierten, für alle Stakeholder intersubjektiv nachvollziehbaren Gründen.¹⁴

12 Vgl. Butscher und Grüninger 2021, S. 248.

13 Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021, S. 209. Siehe dazu ausführlich Grüninger 2001.

14 ZfW 2016, S. 19.

Ernsthaftes, konsequentes und erlebbares Integritätsmanagement:

- stellt den Faktor Mensch in den Mittelpunkt: Mitarbeitende und Führungskräfte sollen befähigt werden, ihre Entscheidungen und Handlungen konsequent an den unternehmenseigenen Werten auszurichten, ganz besonders in schwierigen Situationen
- befördert die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens als Geschäftspartner, erhöht damit die Attraktivität für Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner und stärkt die Unternehmensreputation
- befördert transparente und verständliche Prozesse, Strukturen und Maßnahmen und steigert damit die Zuverlässigkeit und Effizienz in der intraorganisationalen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit
- fördert wertebasiertes Handeln im Alltag proaktiv, wirkt damit präventiv auf Integritätsverletzungen und minimiert so mögliche ökonomische, rechtliche und gesellschaftliche Folgewirkungen und Risiken
- erhöht die Akzeptanz von Stakeholdern, sichert damit die gesellschaftliche Legitimität der Geschäftstätigkeit („license to operate and grow“) und bildet so die Basis für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg

Warum lohnt sich Integrity Management? – Stimme aus der Praxis

„Integritätsmanagement bedeutet ein aktives Adressieren der grundlegenden Werte, die ein Unternehmen als Ganzes vertritt. Dadurch wird eine Unternehmenskultur geschaffen, die einzelne Mitarbeitende auch abseits der konkret geregelten Verhaltensvorgabe zu richtigem Verhalten leiten kann.“

Die vielfältigen Problemstellungen, denen Mitarbeiter gegenüberstehen, können oft nicht vorhergesehen werden. Rein auf Basis von konkreten Vorgaben und Regeln erhalten Mitarbeiter daher häufig keine ausreichende Hilfestellung oder Anleitung, wie mit derartigen Situationen umzugehen ist.

Darüber hinaus wird das ‚richtige Verhalten‘, sofern auf verinnerlichten Werten basierend, weniger als externe Vorgabe wahrgenommen und kann so auch dort wirken, wo rein äußere Vorgaben nicht in gleichem Maße effizient wären.

Zuletzt werden durch den Anspruch wertebasierten Handelns der unternehmensinterne Austausch und Dialog gefördert. Werte werden oft nicht einheitlich und abschließend verstanden oder definiert, sondern müssen im gegenseitigen Austausch konkretisiert und gefunden werden. Werte, die auf diese Weise definiert werden, stiften Identität und tragen zur Definition des unternehmerischen Selbstverständnisses bei.“

Dr. André Uhlmann, Chief Compliance Officer, TK Elevator GmbH

3

Praxiskatalog: Zentrale Handlungsfelder im Integritätsmanagement

Erfolgreiches Integritätsmanagement ist kein einmaliger Einsatz. Vielmehr ist es eine strategische Grundsatzentscheidung, die festlegt, dass Entscheidungen und Handlungen im Unternehmen an den selbst gesetzten Werten und Prinzipien ausgerichtet werden, deren Umsetzung einer kontinuierlichen Anstrengung aller Unternehmensbeteiligten bedarf. Wie oben bereits beschrieben, ersetzt Integritätsmanagement nicht Compliance-Management. Integrität bedingt Compliance und umgekehrt: Integrität ohne Compliance, d.h. die alleinige Orientierung an Unternehmenswerten, ohne Gesetzen und Regeln Beachtung zu schenken, ließe sich praktisch nicht gut umsetzen und überwachen. Integritätsmanagement verhilft wiederum den Compliance-Bemühungen dazu, wirksam und glaubwürdig zu sein.¹⁵ Gemeinsam zahlen Compliance- und Integritätsmanagement auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ein, die die Grundlage für das für die Unternehmensexistenz so wichtige Stakeholdervertrauen bildet.

Zur Umsetzung von Integritätsmanagement im Unternehmen sollen im Folgenden konkrete Gestaltungsempfehlungen sowie mögliche Maßnahmen und Werkzeuge gegeben werden, die sich in der Praxis besonders bewährt haben. Zur besseren Strukturierung wurden die Maßnahmen in vier zentralen Handlungsfeldern zusammengefasst:

- **Unternehmenswerte und Unternehmenskultur**
- **Leadership und Führungskultur**
- **Governance und Organisation**
- **Kommunikation und Training**

Diese Themenfelder ersetzen weder ein umfassendes Compliance-Management-System einschließlich Compliance-Risiko-Überwachung, Hinweisgebersystem, Compliance-Programm etc., noch erheben sie Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie einen Zugang zu praxiserprobten Maßnahmen zu den Förderungen von Integrität in Unternehmen erlauben. Die Maßnahmen in den zentralen Handlungsfeldern stellen somit eine Auswahl wesentlicher Maßnahmen und Hebel zur Förderung von Integrität in Unternehmen dar und müssen nicht in gleicher Weise im Integritätsmanagement eines Unternehmens abgebildet sein. Ebenso können sich Überschneidungen zu bestehenden Compliance-Maßnahmen ergeben, was wiederum die notwendige Voraussetzung von Compliance für ein glaubwürdiges Integritätsmanagement heraushebt.

3.1

Unternehmenswerte und Unternehmenskultur

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Verankerung von Compliance und Integrität im Code of Conduct

Die zentralen Fragen dabei lauten:

- Was macht uns als Unternehmen aus?
- Wofür wollen wir stehen?
- Was sind unsere (authentischen) Werte?

Es geht darum, einen **Code of Conduct** zu entwickeln, der die

spezifischen unternehmerischen Herausforderungen, Risiken und damit Compliance-Themen adressiert, dabei prinzipienbasiert und leserfreundlich gestaltet ist und für den Alltag unternehmensspezifische, praktische und vor allem verständliche Entscheidungshilfen vorhält.

BEST PRACTICES

- ▶ Partizipative Prozesse bei der Ausgestaltung des Code of Conduct zur Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und Schaffung von Akzeptanz auf allen Ebenen: Mitarbeiterumfragen, Workshops mit Fokusgruppen in offenem und interaktivem Format, Möglichkeiten der Kommentierung und moderierte Diskussionsforen im Reviewverfahren
- ▶ Die konkrete Bedeutung der Unternehmenswerte für das unternehmerische Handeln – das WARUM – durch unternehmensspezifische Inhalte (Case-Studies mit konkretem Unternehmensbezug) erklärbar machen
- ▶ Authentisches Top Management Commitment und Kommunikation dessen: **Warum** ist ein Verhaltenskodex für mich persönlich wichtig? Wie hängen **Strategie und Werte** in unserem Unternehmen zusammen? Was werde **ich persönlich** für die Umsetzung tun?
- ▶ Unternehmenswerte regelmäßig überdenken und ggf. anpassen, etwa wenn sie sich bei veränderten Umständen nicht mehr vertreten lassen und/oder aufgrund neuer Geschäftsbereiche/Technologie weiterentwickelt werden sollten

▶ Beispielhafter Prozess eines partizipativen Code of Conduct Reviews

- 1: **Analyse der unternehmensintern bestehenden Standards in kleinen Feedback-Runden.** Identifikation von Bereichen mit Handlungsbedarf
- 2: **Erster Entwurf** durch die zentralen Compliance-Organisationen
- 3: **Globale Feedback-/Workshop-Phase**
 - Gezieltes Einholen von Feedback interessierter Mitarbeiter mit Multiplikatorenrollen
 - Workshops mit zuvor identifizierten relevanten Fokusgruppen (bis max. 20 Personen)
 - Strukturiertes Feedback von Management und Führungskräften
- 4: **Auswertung und Konzeption des CoC**
 - Aufbau: Wert/Haltung zu bestimmten Themen
 - Beschreibung der konkreten Bedeutung im unternehmerischen Alltag (Practical Guidance)
 - ergänzt um konkrete Beispiele und unternehmensspezifische Case-Studies
- 5: **Übersetzung und Gestaltung**
- 6: **kommunikativ begleitetes Roll-out**, z.B. in Form eines unternehmensweiten CoC-Day

Quelle: TK Elevator GmbH

MESSBARKEIT / KPI

CoC-Benchmarking (nach Größe, Branche, etc.) anhand folgender möglicher Kategorien¹⁶:

- Authentizität (unternehmensspezifisch und individuell) in Sprache, Ton und Geist
- Überzeugendes persönliches Vorwort des Top Managements (ehrlich, gedanklich nachvollziehbar, individuell, sich selbst einschließend)
- Verantwortlichkeiten und Geltungsbereich klar geregelt
- Leicht lesbar, verständlich und an die Belegschaft adressiert (erklärungsbedürftige Begriffe werden nach Möglichkeit vermieden oder definiert)
- Sachverhalte und Verhaltenserwartungen unmissverständlich, klar, eindeutig und mit konkreten unternehmensspezifischen Beispielen erklärt
- Übersetzungen in notwendige Landessprachen vorhanden
- Vorstellung der Compliance-Organisation und des unternehmenseigenen CMS
- Kontaktdaten, sinnvolle FAQs und aktuelle Ansprechpartner für Rückfragen aufgeführt sowie Erreichbarkeit und Sichtbarkeit der Ethics-Hotline



„Integrity Management ist stark auf die Elemente Kultur und Kommunikation fokussiert und wesentlich von Werten geprägt. Es geht hier primär um das Vorleben der Unternehmenswerte durch Geschäftsleitung und Führungskräfte und den Transfer dieser Werte in die Unternehmenseinheiten.“

David Wilbers, Senior Compliance Counsel, Hochtief

<p>MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG</p>	
<p>Analyse der Unternehmenskultur in Bezug auf Integrität (Baselining)</p> <p>Ziel: Ein möglichst unverzerrtes Bild zur Rolle und Verankerung von Integrität zu erhalten, um situationsgerechte Maßnahmen definieren zu können.</p> <p>Mögliche Herausforderungen, denen begegnet werden muss, sind dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angst vor Konsequenzen - Soziale Erwünschtheit - Selbstwertdienliche Verzerrung - Selbstüberschätzung - Mangelnde Akzeptanz und in Folge geringe Rücklaufquote 	
<p>BEST PRACTICES</p>	
<p>Best Practices für die Analyse der Unternehmenskultur in Bezug auf Integrität durch Mitarbeiterbefragungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherstellung von strengster Vertraulichkeit sowie einfacher Zugang zur Teilnahme (etwa Mitarbeiter in der Fertigung ohne personalisierte eMail-Adresse) ▶ Unterschiedliche und sorgfältig ausgewählte Fragetechniken (inkl. gegenläufige Kontrollfragen) für ein möglichst differenziertes und wahres Bild und zur Vermeidung von strategischem Antwortverhalten und einer möglichen Verzerrung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transparenz im Befragungsprozess zur Steigerung der Akzeptanz und Rücklaufquote: <ul style="list-style-type: none"> - Warum wird überhaupt befragt? - Werden die Ergebnisse veröffentlicht? - Wo werden die Ergebnisse ggf. veröffentlicht? - Führen die Ergebnisse zu konkreten Maßnahmen und Konsequenzen? ▶ Auswertung der Studienergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern auch unter Berücksichtigung der Analyse und Korrelation weiterer einschlägiger Kennzahlen aus dem CMS
<p>MESSBARKEIT / KPI</p>	
<p>Corporate Culture Assessment</p> <p>Eine Übersicht über mögliche Themenfelder im Rahmen einer anonymisierten Mitarbeiterbefragung bietet der Ethical Baseline Survey 2021 von Novartis.¹⁷ Hier wurde eine Studie mit rund 50 Fragen aus drei Kategorien konzipiert:</p> <p>Ethisches Klima</p> <p>Wahrnehmung des unmittelbaren organisationalen Umfelds, in dem sich die Mitarbeiter befinden, mit Fokus auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisationale Gerechtigkeit - Fairness & Vertrauen - Kontrolle versus Autonomie - psychologische Sicherheit - Loyalität <p>und der Frage, ob sie sich befähigt und unterstützt fühlen, das Richtige zu tun.</p>	<p>Ethische Wahrnehmung</p> <p>Ein Maß dafür, wie sehr Mitarbeiter tatsächlich auf die moralischen und ethischen Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen achten (Moralische Achtsamkeit, Moralische Loslösung), etwa folgende Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was für Fehlverhalten haben Sie bereits in der Organisation wahrgenommen? - Wie haben Sie sich dabei verhalten? <p>Ethisches Entscheiden</p> <p>Wahrnehmung zur Art und Weise, wie Mitarbeiter über ethische Fragen und Probleme nachdenken, mit Fokus auf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klarheit der Erwartungen - Bewusstsein für Vorurteile - Widersprüchliche Ziele

17 Vgl. Jäkel 2022, S. 60f.

3.2

Leadership und Führungskultur

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Führungskräfte als Multiplikatoren

Integrität zeigt sich in den Handlungen und Entscheidungen der Organisationsmitglieder. Den Führungskräften kommt hier eine Vorbildrolle zu. Indem die Führungskräfte Integrität vorleben und ihr Handeln und Entscheiden an den Unternehmenswerten

ausrichten, vermitteln sie die Bedeutung der Unternehmenswerte und wirken so maßgeblich auf das Verhalten der Mitarbeiter und eine integre Unternehmenskultur ein.

BEST PRACTICES

- ▶ Vermittlung eines klaren Führungsverständnisses durch das Top Management: Compliance und Integrität sind klar als Verantwortlichkeiten der Führungskräfte benannt!
- ▶ Sensibilisierung der Führungskräfte zu Integrität und ethischen Entscheidungen, Führungskräfte erkennen Dilemmasituationen und verfügen über Strategien zum Umgang mit und zur Lösung ethischer Dilemmata (Schaffung von Awareness)
- ▶ Integrität ist Bestandteil des Führungskräfteentwicklungsprogramms und von Führungskräftetrainings (siehe Maßnahme „Führungskräftetrainings und Führungskräfteentwicklung“)
- ▶ Regelmäßige Einholung einer Integritätserklärung von den Führungskräften

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Mitarbeiterumfrage mit Bezug auf die Integrität der Führungskräfte/Integrity Barometer, ggf. auch integriert in eine bestehende Mitarbeiterumfrage
- ▶ Anzahl von Hinweisen zu nicht vorbildlichem Führungskräfteverhalten
- ▶ Rücklaufquote der Integritätserklärung von den Führungskräften



MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Führungstraining und Führungsentwicklung

Im Rahmen von Trainings erwerben Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten, damit sie ihrer Vorbildrolle und Verantwortung für eine integre Unternehmensführung nachkommen können.

BEST PRACTICES

- ▶ Integration von Integritäts- und Compliance-Themen in bestehende Führungstrainings und Führungsentwicklungsprogramme (FKE)
 - Unternehmenswerte bieten Orientierung und Handlungsanleitung bei Entscheidungen. Integrität wird als Haltungsthema vermittelt und bearbeitet
 - Workshops zu Integrität als Bestandteil des FKE (Fokus auf wertorientierte Unternehmenskultur, „Haltung“ zu Integrität)
 - Einbindung der Geschäftsführung/CEO in Führungstrainings/FKE zur Beförderung des Tone from the Top
- Durchführung:
 - Pre-Work: Selbststudium und Reflexion anhand von Fallstudien zu einschlägigem Compliance Skandalen wie beispielsweise Wirecard, Enron, HSBC (Analyse möglicher Ursachen des Verstoßes mit Bezug Führungskultur)
 - Vorbereitung persönlicher Botschaften der Führungskräfte zu Ihrer Vorstellung und Erwartung in Bezug auf integriertes Verhalten (z. B. Videobotschaft, Foto-Challenge)
 - Diskussion und Analyse der Fallbeispiele in Gruppen, Transfer auf das eigene Unternehmen/den eigenen Verantwortungsbereich
 - Einübung möglicher Lösungswege in Fallstudien, Diskussionen zu ethischen Dilemmasituationen, Reflexionsübungen etc.
- Follow-up zu den Trainings zur Verfestigung der Inhalte und Stärkung des Bewusstseins für Integrität
- ▶ Training der Geschäftsführung/Vorstand/Top Management zu Compliance und Integrität
- ▶ Integrität als Kriterium bei der Führungsentwicklung: Führungskräfte müssen in Fallstudien zeigen, dass sie integriertes Handeln verinnerlicht haben und dies auch in Stresssituationen anwenden
- ▶ Einsetzen von Pre-Employment Checks für Führungskräfte/vor Übernahme einer Führungsrolle, um vor Übernahme einer Führungsaufgabe das Verständnis des Bewerbers von Integrität zu prüfen
 - Prüfung der potenziellen Führungskraft gegen Sanktionslisten
 - Einholung eines polizeilichen Führungszeugnisses
 - Überprüfung möglicher Beteiligungen an Gesellschaften
 - Sichtung von Auszügen aus der Personalakte (bei internen Rollenwechseln)

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Anzahl durchgeführter Führungstrainings/geschulter Führungskräfte zum Thema Integrität

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Integrität & Compliance in der Führungskräftebewertung

Damit Integrität und Compliance wirklich gelebt werden können, müssen sich die Themen in den Anreizsystemen wiederfinden. So wird sichergestellt, dass die selbst gesetzten Werte und Prinzipien in Geschäftsentscheidungen und Zielsetzungen Berücksichtigung finden.

BEST PRACTICES

- ▶ Entwicklung eines Modells, das die Maßstäbe und Erwartungshaltung an die Führungskräfte festlegt, das unternehmensinterne Führungsverständnis konkretisiert und konkrete Verhaltensanker in Bezug auf Integrität und Compliance beinhaltet (z. B. Führungskraft lässt auch kritische Haltung zu, weist auf Schwierigkeiten hin)
- ▶ Performance Review/ Gespräche zur Zielerreichung beinhalten konkrete Fragen zu Integrität & Compliance (z. B. Frage danach, ob Integrität/ Compliance in Gesprächen mit Mitarbeitern und bei Beförderungen eine Rolle spielt)
- ▶ Ergebnisse aus der Integritätsbefragung (die u. U. im Rahmen der Mitarbeiterumfrage durchgeführt wird) fließen in die Führungskräftebewertung ein

MESSBARKEIT/ KPI

- ▶ Mitarbeiterumfrage mit Bezug auf die Integrität der Führungskräfte/ Integrity Barometer
- ▶ 360°-Feedback für Führungskräfte
- ▶ Bildung eines KPI aus den Fragen des Integrity Survey/ der Mitarbeiterumfrage. Aus Gründen der Komplexität kann es ratsam sein, den KPI pro Geschäftseinheit/ Abteilung zu bilden und dann auf alle Führungskräfte der Einheit anzuwenden (nicht pro Führungskraft)



MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Toolkit für Führungskräfte

Führungskräfte benötigen Unterstützung zur Umsetzung von Integrität. Die Abteilung Integritätsmanagement stellt entsprechende Materialien und Informationen zur Verfügung,

auf die Führungskräfte zurückgreifen können, um ihrer Verantwortung nachkommen zu können.

BEST PRACTICES

- ▶ Beispiel aus der Praxis: Einrichtung einer Self-Service Funktion im Intranet. Mögliche Materialien und Informationen, die bereitgestellt werden (Auswahl):
 - Präsentationen zur Bedeutung und Relevanz von Integrität und Unternehmensgrundsätzen im Allgemeinen
 - Präsentationen zu bestimmten Themenschwerpunkten
 - Moderationsleitfäden zur Integration von Integritätsthemen in Teammeetings o. ä.
 - Fallbeispiele (aus dem eigenen Unternehmen, anonymisiert)
 - Zitatsammlung (Was bedeutet bei uns Integrität? Wie leben wir Integrität im Unternehmen?)
 - FAQ/Antworten auf Einzelfragen zu spezifischen Sachverhalten (z. B. Weihnachten: Wie verhalte ich mich richtig, wenn ich ein Geschenk bekomme?)

Quelle: Mercedes-Benz Group AG

Hinweis: Ggf. ist auf die Verfügbarkeit in mehreren Sprachen zu achten, um eine entsprechende Reichweite zu erzielen.

Eine solche Self-Service-Funktion ist nicht auf Führungskräfte beschränkt. Bei der Mercedes-Benz Group AG haben alle Mitarbeiter Zugriff auf das Portal und können sich jederzeit umfassend und zu den jeweils aktuell in ihrer Tätigkeit relevanten Themenfeldern informieren.

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Auswertung der Nutzungs-/Klickzahlen auf der Intranetseite
- ▶ Auswertung der Daten zum Nutzungsverhalten der Intranetseite

„Integrität spiegelt sich durch das kulturelle Verhalten der Gruppe wider. Somit bewähren sich meistens Tools, die die gemeinsame Wertebildung und den Aufbau von Integrität als festen Bestandteil der Unternehmenskultur fördern. Ausschlaggebend ist ebenfalls das Führungsverhalten und die Weitervermittlung der Unternehmenswerte durch das Management, besonders auch als Vorbildfunktion für die restliche Belegschaft.“

Andrea Rondot, Senior Investigator im Bereich Internal Audit Investigations, LENOVO

3.3

Governance und Organisation

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Integrität & Compliance sind zentral für Unternehmensziele und Geschäftsstrategie

Glaubwürdiges Integritätsmanagement bedeutet, dass die handlungsleitenden Werte und Prinzipien in den Unternehmenszielen und der Geschäftsstrategie fest verankert sind. Nur so

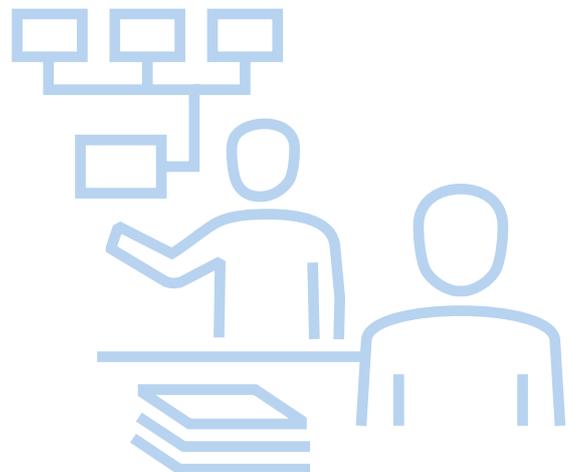
kann sichergestellt werden, dass Strategie und Zielerreichung in Einklang mit den Unternehmenswerten stehen.

BEST PRACTICES

- ▶ Integrität und die Einhaltung der Unternehmenswerte finden in der Festlegung unternehmerischer Prioritäten und Strategien Berücksichtigung
- ▶ Das Integritätsmanagement ist – ebenso wie auch das Compliance-Management – bestmöglich in bestehende Systeme und Prozesse zu integrieren
- ▶ Werteerfüllung als Entscheidungsgrundlage bei Vorstandsentscheidungen – es wird keine Entscheidung auf Vorstandsebene getroffen, die nicht auf das Wertefundament einzahlt
- ▶ Management und Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitern, die Unternehmenswerte in den Geschäftsalltag zu übersetzen, und zeigen auf, wie die Unternehmenswerte in der täglichen Arbeit zum Tragen kommen (Bsp.: Einbeziehung von Integritätsrisiken bei der Auswahl von Geschäftspartnern)

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Integrität/Unternehmenswerte als Elemente des Anreizsystems



MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Verantwortung und organisatorische Verankerung von Integrität

Die Verantwortung für Integrität im Unternehmen liegt nicht in der Integritätsabteilung. Vielmehr tragen alle Führungskräfte und jeder einzelne Mitarbeiter Verantwortung, die eigenen Entscheidungen und Handlungen konsistent an den unternehmenseigenen Werten und Prinzipien auszurichten.

Natürlich ist eine geeignete Organisationseinheit zur Unterstützung und Organisation von Integritätsmanagement dennoch essentiell.

BEST PRACTICES

- ▶ Es braucht nicht zwingend eine eigene Integritätsabteilung, jedoch eine für das eigene Unternehmen geeignete und ausreichend ausgestattete Funktion, die mit der erforderlichen Autorität, dem entsprechenden Status und den notwendigen Ressourcen ausgestattet ist, um die erforderlichen Integritäts- und Compliance-Maßnahmen und -Prozesse zu implementieren und nachzuhalten sowie das Management und die Geschäftsführung/den Vorstand zum Integritätsmanagement zu beraten
- ▶ die Integritätsfunktion ist in wichtige Entscheidungen eingebunden und Mitglied der zentralen Entscheidungsgremien und Strategieteams
- ▶ Einrichtung funktionsübergreifender Gremien (z. B. „Integrity Board“) zur inhaltlichen Abstimmung und Lenkung aller Integritätsaktivitäten des Unternehmens
- ▶ Vom Vorstand unabhängige Berichtslinie dieser Funktion, z. B. an das Integrity Board, Audit Board
- ▶ Einrichtung eines Gremiums externer Experten, das wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung des Integritätsmanagements und eine Außenperspektive liefern kann
- ▶ Die konkrete Bedeutung von Integritätsmanagement für das unternehmerische Handeln – das WARUM – durch unternehmensspezifische Inhalte (Case-Studies mit konkretem Unternehmensbezug) erklärbar machen und erklären
- ▶ Die Relevanz von Integrität für den Geschäftsalltag jedes einzelnen Mitarbeiters an geeigneten Anlässen und Stellen hervorheben (z. B. auf Betriebsversammlungen, im Intranet, im Rahmen von Schulungen)
- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte entscheidungs- und handlungsfähig machen, v. a. für schwierige Situationen und ethische Dilemmasituationen (z. B. durch Trainings)

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Auswertung von Entscheidungsvorlagen danach, ob bzw. inwiefern Integrität/Unternehmenswerte in den Entscheidungen Beachtung fanden
- ▶ Qualitative Abfrage, ob ausreichend Mittel für die Funktion zur Verfügung gestellt werden

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung

Integritätsmanagement ist keine einmalige Anstrengung. Erfolgreiches und glaubwürdiges Integritätsmanagement bedarf eines kontinuierlichen Einsatzes aller Unternehmensmitglieder. Die implementierten Maßnahmen sind im Sinne

eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses regelmäßig auf ihre Angemessenheit und Eignung zu überprüfen und ggf. anzupassen bzw. zu ergänzen.

BEST PRACTICES

- ▶ Regelmäßige Überprüfung und ggf. Anpassung der Unternehmenswerte durch die Integritätsabteilung oder im Rahmen von Prüfungen der internen Revision
- ▶ Kontinuierliche Überprüfung der implementierten Integritätsaktivitäten und ggf. Anpassung und Ergänzung
- ▶ Regelmäßige Überprüfung der Integritätsrisiken und Transfer der Risikoanalyse in das Integritätsmanagement, dabei auch kontinuierliche Umfeldanalyse, vor allem hinsichtlich relevanter Entwicklungen seitens der Stakeholder

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Compliance/Integrity Maturity Matrix:
 - Festlegung der „Minimum Compliance-/Integritätsmaßnahmen“ durch zentrale Integritäts-/Compliance-Funktion (z. B. durchgeführte Trainings, erreichte Teilnehmer in Trainings, Implementierung von Richtlinien, Fragen zur Selbsteinschätzung der Integritätskultur, Berücksichtigung von Integrität in Beförderungen)
 - Anzahl/Art der durchzuführenden Maßnahmen kann abhängig vom Risikolevel der Einheit festgelegt werden
 - einzelne KPIs können mit einem Relevanzfaktor versehen werden, der sich danach richtet, wie wichtig die Maßnahmen sind
- Erhebung der KPIs pro Geschäftseinheit/Ländergesellschaft und transparentes Reporting der KPIs
- die Auswertung der KPIs liefert den Integritäts-/Compliance-Reifegrad der jeweiligen Einheit und gibt einen Überblick zu den umgesetzten Maßnahmen und zum Zielerreichungsgrad und zeigt dabei den Handlungsbedarf auf
- Score der Matrix fließt in Leistungsbeurteilung des Compliance Officers/Leiters der Einheit ein
- ▶ Compliance/Integrity Pulse Check:
 - Mitarbeiterumfragen zu Integritätskultur und der Wahrnehmung und Wirkung zu den Integritätsaktivitäten

3.4

Kommunikation und Training

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Befähigung der Mitarbeiter zu integrem Entscheiden und Handeln

Die Verantwortung für integrale Entscheidungen und Handlungen liegt bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Damit Integrität im Unternehmen wirklich gelebt werden kann, gilt es die Mitarbeiter, insbesondere für moralisch aufgeladene Entscheidungssituationen, zu sensibilisieren und Lösungsstrategien an die Hand zu geben.

Integrität als Haltung und Entscheidungsmaxime muss in den Geschäftsalltag übersetzt und die persönliche Relevanz anhand von Praxisbeispielen herausgestellt werden.

BEST PRACTICES

▶ Kommunikativ begleitete, zielgruppenfokussierte **Integritätskampagnen** im Sinne eines **Integrity Days** mit dem Ziel, Mitarbeiter gezielt für das Thema Integrität zu gewinnen

Hinweis: Insbesondere bei größeren Kampagnen kann eine gezielte Nachbereitung der durchgeführten Aktivitäten in geeigneten Medien wie z. B. der Mitarbeiterzeitschrift die Wirkung zusätzlich verstärken.

▶ Emotionalisierung von Integritätsthemen:

Was bedeutet Integrität...

... für mich persönlich?

... für meinen Arbeitsalltag?

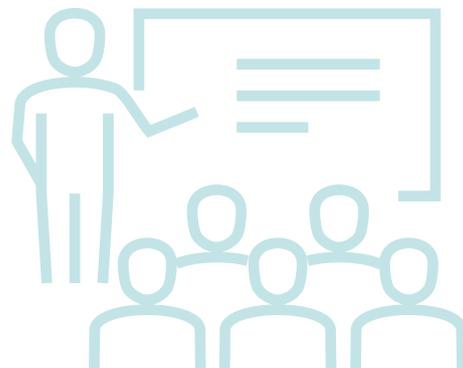
... für mein Umfeld?

... für unser Unternehmen?

MESSBARKEIT / KPI

▶ Mitarbeiterbefragung oder Integrity Survey prüft Wirksamkeit der Kommunikation zu Compliance & Integrität

▶ Nutzerumfragen über digitale Kanäle



MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Verzahnung von Training und Kommunikation

Zur Verbesserung der Reichweite und zur Erhöhung der Akzeptanz von Schulungen sollten sämtliche zur Verfügung stehende Kommunikationskanäle genutzt und sinnvoll kombiniert werden.

BEST PRACTICES

- ▶ Hinweis auf Integritätstrainings in verschiedenen Kommunikationskanälen (z. B. Poster, Online Banner, MS Teams Hintergrund, Desktop Hintergrund, Smartphone Hintergrund)
- ▶ Corporate Communications in die Kommunikationsaktivitäten zu Integrität mit einbeziehen, ggf. können auch Kommunikationsspezialisten für die Integritätsabteilung rekrutiert werden
- ▶ Begleitung von Training Rollouts durch entsprechende Kommunikationskampagnen

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Mitarbeiterbefragung oder Integrity Survey prüft Wirksamkeit der Kommunikation zu Compliance & Integrität
- ▶ Nutzerumfragen über digitale Kanäle

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Trainings zu Integrität

Im Rahmen von Trainings werden Mitarbeiter zu den unternehmenseigenen Werten und deren Relevanz für das Unternehmen insgesamt und für ihre eigene Arbeit geschult. Sie erwerben die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten,

um moralisch aufgeladene Situationen erkennen zu können sowie Strategien zum Umgang mit schwierigen Entscheidungs- und Dilemmasituationen.

BEST PRACTICES

- ▶ Verpflichtende Trainings zu verschiedenen Integritätsthemen, wenn möglich als Präsenz-/Live-Trainings zur besseren Vermittlung der Inhalte und Möglichkeit für Rückfragen
- ▶ Gamification von Trainings, beispielsweise im Sinne eines **Dilemma Games** – spielerische Diskussionen mit Mitarbeitern aller Ebenen und Fachbereiche, basierend auf fiktiven Dilemma-Situationen im Arbeitsalltag: Wie würde sich jeder in dieser gegebenen Situation persönlich verhalten?
- ▶ Einbindung von Integritätsthemen und der Werteorientierung in bestehende Trainings (z. B. Anti-Korruptions-Trainings, Vertriebsschulungen)
- ▶ Einbindung von Case Studies und unternehmensspezifischen Beispielen in Trainings

MESSBARKEIT / KPI

- ▶ Auswertung der Teilnahmequote an den durchgeführten Trainings (ggf. aufgeschlüsselt pro Abteilung, Fachbereich o. ä.)
- ▶ Trainingsbezogene Fragen in allgemeiner Mitarbeiterbefragung oder Integrity Survey
- ▶ Einholung von strukturiertem Feedback zu durchgeführten Trainings

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG	
<h3>Kommunikation zu Integrität</h3> <p>Der Begriff der „Integrität“ ist ebenso wie der Compliance-Begriff für viele Mitarbeiter noch zu oft ein Fremdwort und schwer greifbar. Umso wichtiger ist eine kontinuierliche Kommunikation zu Integrität, in der die Bedeutung und Relevanz von Integrität für das Unternehmen immer wieder erklärt wird. Als besonders wirkungsvoll haben sich in diesem Zusammenhang Erläuterungen anhand konkreter, möglichst unternehmenseigener oder persönlicher Fallbeispiele erwiesen.</p>	
BEST PRACTICES	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Initiierung von Kommunikationskanälen und Diskussionsforen zum Austausch zu individuellen Integritätsthemen ▶ Begleitung von Integritätstraining Rollouts durch passende Kommunikationsmaßnahmen ▶ Kontinuierliche und anlassbezogene Kommunikation zu Integritätsthemen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichtung einer Self-Service Funktion im Intranet mit weiterführenden Informationen zu Integrität <p>Hinweis: Ggf. ist auf die Verfügbarkeit in mehreren Sprachen zu achten, um eine entsprechende Reichweite zu erzielen.</p>
MESSBARKEIT / KPI	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiterbefragung oder Integrity Survey prüft Wirksamkeit der Kommunikation zu Compliance & Integrität ▶ Nutzerumfragen über digitale Kanäle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auswertung der Nutzungs-/Klickzahlen auf der Intranetseite ▶ Auswertung der Daten zum Nutzungsverhalten der Intranetseite

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG	
<h3>Speak Up Culture</h3> <p>Mitarbeiter fühlen sich sicher und ermutigt, sensible Themen, Bedenken und Fehlverhalten, aber auch Ideen und Anregungen offen anzusprechen. Hinweise und Anregungen werden vom Unternehmen wertgeschätzt und in den entsprechenden Funktionen aufgenommen und adressiert. Auch mit Blick auf Innovationen und die Weiterentwicklung in den Geschäftsbereichen ist das kritische Feedback der Mitarbeiter sehr wertvoll. Ebenso wirkt sich eine positive Arbeitsumgebung positiv auf Motivation und Produktivität der Mitarbeiter aus.</p>	
BEST PRACTICES	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaffung von Vertrauen und Sicherheit seitens der Mitarbeiter („psychological safety“¹⁸) ▶ Führungskräfte und Management befördern in ihren Aussagen und Handlungen eine offene Kommunikationskultur, in der Mitarbeiter Fehler, Fehlverhalten und Bedenken offen ansprechen können und konstruktive Kritik und Ideen ernst genommen werden ▶ „Listen up“: Führungskräfte und Management nehmen die Hinweise, Anregungen ernst und reagieren proaktiv auf Speak up 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichtung einer anonymen Möglichkeit zur Meldung von Fehlverhalten (Hinweisgeber-System) und Implementierung von Prozessen zum Hinweisgeberschutz ▶ Kommunikation und Umsetzung einer Zero-Tolerance-Policy für den Umgang bei der Aufdeckung und die Sanktionierung von Verstößen
MESSBARKEIT / KPI	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anzahl der Meldungen/Nachfragen in der Compliance/ Integrity Hotline ▶ Anzahl substantieller Meldungen über das Hinweisgeber-System 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anzahl von Innovationsmeldungen oder Meldungen im Rahmen eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung ▶ Einbindung von Fragen zur Fehlerkultur und zur Speak Up Culture in bestehender Mitarbeiterumfrage

18 Vgl. Google via re:Work Guide „Understand Team Effectiveness“.

MASSNAHME & KURZBESCHREIBUNG

Offene Kommunikationskultur: Speak up fördern und ermöglichen

BEST PRACTICES

► Die Bedeutung einer offenen Kommunikationskultur für ein wirksames Integritätsmanagement: Beispiel aus der Praxis:

- Die Werte des Unternehmens sind als leitend für das Handeln und die Kultur zu verstehen. TÜV Rheinland hat als einen Wert Integrität für sich definiert. Dafür wollen wir stehen und das soll sich im Handeln unserer Führungskräfte und Mitarbeitenden widerspiegeln.
- Das Fördern von Integrität kann sich durch ein proaktives Reporting von echten Dilemmasituationen ergeben, die danach ergebnisoffen bewertet werden. Auch eine proaktive Meldung von unangemessenen Geschäftspartner-/Kundenanfragen hebt die Integrität, solange eine entsprechende Kommunikationsschleife existiert.

- So können z. B. Bestechungsversuche, die selber erlebt wurden, aktiv gemeldet werden. Es erfolgt eine offizielle Kommunikation an die Melder vom Management, ggf. unter Einbeziehung der Führungskräfte des Melders – als Dank für die Offenheit und Transparenz. Die Rückkopplung in Form der Wertschätzung vom Management im Unternehmen mag je nach Land und Kulturkreis unterschiedlich stark ausfallen. Im Kleinen von einem bilateralen Austausch bis zu großen – einem „Honest/Integrity Employee Award“.

Quelle: TÜV

Verwendete und vertiefende Literatur

A & B One; Zentrum für Wirtschaftsethik (Hg.) (2021): Führungskräftebefragung: Compliance und Integrität in der Krise. Abrufbar unter https://www.a-b-one.de/fileadmin/user_upload/pdf-Dateien/AB_One_ZfW_Fu%CC%88hrungskra%CC%88ftebefragung.pdf (09.05.2022)

Butscher, Christine; Grüninger, Stephan (2021): Vertrauen durch Integrität. Ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung. In: Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG), 6/2021, S. 245–248.

DICO (2021): DICO Standard S13 – Integrity Management.

Google via re:Work (no date): Guide: Understand Team Effectiveness. Abrufbar unter: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction> (11.07.2022)

Grüninger, Stephan (2001): Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance. Marburg: Metropolis Verlag.

Grüninger, Stephan (2020): Grundlagen einer wertorientierten Compliance. In: Wieland, J; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 41–71.

Grüninger, Stephan; Kissmehl, Quirin (2022): Corporate Compliance & Integrity Management – Gestaltungsansätze der Unternehmensverantwortung. In: Schwager, B. (ed.): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Berlin: Springer Gabler.

Grüninger, Stephan; Kissmehl, Quirin (2021): Vertrauen zur Relationierung von Compliance- und Integrity Management. In: Baumann Montecinos, J.; Fischer, D.; Heck, A. (eds.): Wertschöpfung in der relationalen Ökonomie, Marburg: Metropolis, S. 203–222.

Grüninger, Stephan; Wanzek, Matthias (2020): Grundlagen einer Compliance- und Integritätskultur. In: Wieland, J; Steinmeyer, R.; Grüninger, S. (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 931–953.

ICC Netherlands (Hg.) (2021): Integrity & Trust – Pillars of Prosperity. Abrufbar unter: https://www.weekofintegrity.org/wp-content/uploads/2021/12/ICC_Book2021-pdf-web.pdf (02.05.2022)

Jäkel, Irina (2021): Der große Test der Verhaltenskodizes. In: Compliance Manager, 03/2021, S. 20–67.

Jäkel, Irina (2022): „Unseren Ethical Baseline Survey haben über 50.000 Mitarbeiter beantwortet!“ – Interview mit Dr. Klaus Moosmayer. In: Compliance Manager, 01/2022, S. 60–64.

Moosmayer, Klaus (2021): Restoring Trust – The impact of an integrated ethics, risk and compliance approach. In: ICC Netherlands (Hg.): Integrity & Trust – Pillars of Prosperity. Abrufbar unter: https://www.weekofintegrity.org/wp-content/uploads/2021/12/ICC_Book2021-pdf-web.pdf (02.05.2022)

Pikó, Rita (2021): Konsequente Verteidigung von Unternehmenswerten. In: COMPLY 3/2021, S. 72–74.

Schein, Edgar (1983): The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. In: Organizational Dynamics 12, S. 13–28.

Schöttl, Lisa (2018): Integrität in Unternehmen. Konzept, Management, Maßnahmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wieland, Josef; Steinmeyer, Roland; Grüninger, Stephan (Hg.) (2020): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Zentrum für Wirtschaftsethik (Hg.) (2016): Unternehmensintegrität & Compliance – Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte. Abrufbar unter: https://www.dnwe.de/inhalte/fci-news/FCI_Unternehmens_integritaet_Compliance-Was_wirklich_wichtig_ist.pdf (10.05.2022)

Impressum

Herausgeber:

Allianz für Integrität
UN Global Compact Netzwerk Deutschland
c/o GIZ GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn

Konzept und Redaktion:

Dr. Christine Butscher
Quirin Kissmehl

Mitwirkung:

Carolina Echevarria, UN Global Compact Netzwerk Deutschland & Allianz für Integrität
Dr. Simon Gaus, Allianz für Integrität

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Integrität in Unternehmen“:

André Friede, TÜV Rheinland AG
Andrea Rondot, Lenovo (Deutschland) GmbH
Andrea von Finckh, DB Station & Service AG
Angelika Pohlenz
Anke Struckmeier-Eickenberg, METRO AG
Beate Wesoly, Mercedes-Benz Group AG
David Wilbers, HOCHTIEF GmbH
Donata Luncz, Covestro AG
Dr. Benjamin Franz, TK Elevator GmbH
Dr. Philip Matthey, TRATON SE
Edith Hoyer, BMW Group
Isabelle Berns, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Jan Soedingrekso, TI Deutschland
Janine Sliwa, Compliance Managerin, Deutsche Bahn Connect GmbH
Kai Fain, DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V.
Katharina Riese, TÜV Rheinland AG
Markus Jüttner, Ernst & Young
Martin Knapp, Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V.
Rachel-Maria Vogel, E.ON Energie Deutschland SE
Salome Tesfaledet, TRATON SE
Tobias Heine, Volkswagen AG

Layout

Katrin Straßburger, Sandra Winter
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt

Oktober 2022



Mercedes-Benz Group



