

Forum Compliance & Integrity

– eine Initiative des Zentrums für Wirtschaftsethik



UNTERNEHMENSINTEGRITÄT & COMPLIANCE – Was wirklich wichtig ist.

- Eine Handreichung für Führungskräfte -

Mit Unterstützung von

**C L I F F O R D
C H A N C E**

Vorwort

Diese Handreichung zielt darauf ab, die Entscheider in Unternehmen – v. a. Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und obere Führungskräfte – mit den wesentlichen Grundlagen, theoretischen Zusammenhängen und anwendungsbezogenen Konzepten zum Thema Unternehmensintegrität vertraut zu machen. Es scheint uns eine zwingende Voraussetzung für das Gelingen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zu sein, dass sich die Unternehmenslenker systematisch mit der moralischen Seite des Wirtschaftens befassen, um Rechts- und Reputationsrisiken präventiv begegnen und Chancen aus vertrauensvollen Kooperationsbeziehungen mit den Stakeholdern des Unternehmens nachhaltig nutzen zu können.

Viele negative Beispiele aus den letzten Jahren im Bereich der unternehmensbezogenen Korruption, der Geldwäsche, der Wettbewerbsdelikte, der Verstöße gegen das Umweltrecht etc. haben gezeigt, dass vorhandene Compliance-Systeme systematisches Fehlverhalten in bzw. von Unternehmen nicht verhindern oder frühzeitig aufdecken konnten. Der „VW-Abgasskandal“ steht sinnbildlich für dieses „Compliance-Versagen“. Häufig liegt die Ursache dafür in der mangelnden Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der unternehmensbezogenen Redlichkeitsbemühungen.

Die vorliegende Handreichung möchte daher erstens einen Diskussionsbeitrag dazu leisten, wie durch Maßnahmen des „Integrity Managements“ die herkömmlichen Compliance-Systeme in ihrer Wirksamkeit verbessert werden können. Dabei ist klar, dass die nachfolgenden Ausführungen keine letzten Wahrheiten darstellen, sondern das ernsthafte Bemühen um bessere Lösungen fördern sollen. Eine zweite weiterführende Zielsetzung ist die Förderung der Reflexion der über die rechtlich normierten Standards hinausgehenden Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility). Eine so gelagerte wertorientierte Unternehmensführung erkennt die für das eigene Unternehmen kritischen moralischen Fragen, setzt Maßstäbe für das eigene Handeln und zeigt dabei sowohl den eigenen Gestaltungsanspruch als auch die Grenzen der (möglichen) Verantwortungsübernahme klar und selbstbewusst auf.

Die konzeptionellen Ausführungen richten sich ebenso wie die enthaltenen Handlungsempfehlungen an Manager, die von sich aus davon überzeugt sind, dass nachhaltiger Erfolg durch eine integre Unternehmensführung unterstützt wird. Damit ist gleichzeitig gesagt, dass es auch nicht-integre Unternehmen gibt, die viel Geld verdienen und dass diese Handreichung keinerlei missionarische Absichten hegt. Wir wollen den Manager und das Unternehmen ansprechen, das sich dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ längst verschrieben hat und nach Anregungen und Vorschlägen sucht, wie dieses Leitbild umgesetzt, ja mit „Leben gefüllt“ werden kann.

Eines ist dabei zugleich klar: auch Manager und Unternehmen, die sich ernsthaft bemühen, verantwortungsvoll und integer zu führen und zu handeln, können im Einzelfall scheitern. Dass es zu keinem „systemischen Fehlverhalten“ in diesen Organisationen kommt, dazu möchte die Handreichung beitragen.

Inhalt

UNTERNEHMENSINTEGRITÄT & COMPLIANCE – Was wirklich wichtig ist.

Einleitung	4
1. Unternehmensintegrität – Was heißt das?	6
2. Unterschiede zwischen Compliance und Integrity	9
3. Dos & Don'ts im Integrity Management	12
4. Warum Integrität für Unternehmen wichtig ist	19
Glossar	21
Literatur	23

Einleitung

Unternehmen wird von der Gesellschaft und diversen anderen Stakeholdern die Verantwortung zugeschrieben, nicht nur gesetzestreu zu handeln, sondern sich auch an moralische Werte zu halten, die oft unter den Begriff der Integrität subsumiert werden. Hierzu haben im Laufe der vergangenen Jahre, nicht zuletzt ausgelöst durch diverse Unternehmensskandale um gravierende Verstöße gegen Recht und Moral, zahlreiche Unternehmen Compliance-Management-Systeme (CMS) eingerichtet. Diese sollen regelkonformes Verhalten aller Unternehmensmitglieder und der relevanten Geschäftspartner sicherstellen und orientieren sich zuvorderst an den Vorgaben der Gesetzgebung und Rechtsprechung, aber zunehmend auch an den Erwartungen der Stakeholder hinsichtlich der Einhaltung von ethischen Standards. Im Zuge dieser Entwicklung hat der Begriff der *Integrität* im Unternehmenskontext an Bedeutung gewonnen und wird von vielen Unternehmen als leitender Wert für das Unternehmenshandeln genannt. Die Strukturen und Maßnahmen, die Integrität im Unternehmen fördern sollen, werden unter dem Konzept *Integrity Management* gefasst. Da es hinsichtlich der Bedeutung von Integrität für Unternehmen sowie dessen Umsetzung in der Praxis bisher keine eindeutige Meinung gibt, sollen in dieser Broschüre folgende Fragen beantwortet werden:

- Was heißt Unternehmensintegrität?
- Inwiefern unterscheidet sich Compliance von Integrität?
- Was ist zu tun, was ist zu unterlassen, um Unternehmensintegrität zu fördern?
- Warum ist Integrität für Unternehmen wichtig?

Wie im Weiteren deutlich wird, hat Unternehmensintegrität viel mit Moral und Werten zu tun, weshalb hier im Sinne eines einheitlichen Verständnisses der verwendeten Begriffe in grundlegende Konzepte in der (Wirtschafts-)Ethik eingeführt wird. Unter Moral versteht man ein System von Normen und Werten bezüglich des richtigen Handelns einer bestimmten Gruppe, Gesellschaft o. ä. – zur Moral können demnach sehr verschiedene Inhalte gehören, wie dies unterschiedliche Moralvorstellungen in verschiedenen Kulturen deutlich machen. Die (nor-

mative) Ethik hingegen reflektiert diese Normen und Werte und versucht, Begründungen für eine allgemein zustimmungsfähige Moral zu geben. Eine solche Moral ist es auch, auf die sich diese Broschüre bezieht, wenn hier von „Moral“ oder „moralisch“ bzw. „ethisch“ die Rede ist: ein reflektiertes, begründungsfähiges und prinzipiell universell gültiges System an Werten und Normen.

In der Praxis werden die Begriffe Compliance und Integrität oft nicht trennscharf verwendet und bezeichnen sich überlappende Tätigkeiten und Bereiche im Unternehmen. Auch werden manchmal Aktivitäten, die nach dem hiesigen Verständnis zur Förderung der Unternehmensintegrität beitragen, insgesamt unter die Begriffe der (Social) Compliance oder der Corporate Social Responsibility (CSR) gefasst. Der Gehalt der Bemühungen eines Unternehmens in diesem Bereich hängt natürlich nicht von der konkreten Bezeichnung seiner Aktivitäten ab, sondern von deren Ernsthaftigkeit und Wirksamkeit. Die folgenden Ausführungen sind also für alle Unternehmen relevant, die grundsätzlich nach einem verantwortungsvollen Handeln streben – die jeweilige sowohl begriffliche als auch organisatorische Verankerung dieser Bemühungen im Unternehmen kann dabei freilich variieren. Organisatorisch sollte sich dem Thema

aufgrund seiner Bedeutung im Idealfall und je nach Größe des Unternehmens eine eigenständige Abteilung oder ein Beauftragter¹ widmen und nicht (ausschließlich) eine alles umfassende Compliance-Abteilung. Dabei ist jedoch zu betonen, dass die Verantwortung für Integrität stets in der Linienorganisation verankert bleibt, also bei der Unternehmensführung, den Führungskräften und den Mitarbeitern liegt. Die mit dem Thema Compliance und Integrity Management betrauten Personen

können jedoch entsprechende Voraussetzungen schaffen und Ideen umsetzen, um integrires Handeln aller Unternehmensmitglieder zu ermöglichen und zu fördern, wie die Handreichung aufzeigt.

¹ Die in der Handreichung verwendete männliche Form bezieht immer gleichermaßen weibliche Personen ein. Auf eine Doppelbezeichnung wurde zugunsten einfacherer Lesbarkeit verzichtet.



1. Unternehmensintegrität – Was heißt das?

Der Begriff der Integrität wird von vielen Unternehmen genutzt, um verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zu beschreiben. In der alltäglichen Begriffsverwendung ist eine mit Werten und Verantwortungsbewusstsein einhergehende Interpretation geläufig. Im Konkreten meint Integrität (lat. „integritas“ = Ganzheit, Einheit) hier meist die Orientierung einer Person an von ihr gesetzten Werten und Prinzipien und drückt das konsistente Handeln gemäß dieser Werte und Prinzipien aus. Hierbei kann eine *subjektive, partikulare Sicht* auf Integrität von einer *objektiven, moralischen Sicht* unterschieden werden:² Erstere bezieht sich auf die Einhaltung individuell gesetzter Standards der jeweiligen Person oder Gruppe (z. B. einer Person, die als obersten Wert für sich einen gesunden Lebensstil definiert hat), während sich die objektive Sicht auf die Einhaltung ethisch fundierter Standards bezieht.³ Moralische Integrität setzt dabei subjektive Integrität voraus und erfordert persönliche Überzeugungen, die mit ethischen Standards im Einklang sind.⁴

Wird das Konzept der Integrität auf Unternehmen angewandt, spielen sowohl die *moralische* als auch die *partikulare* Bedeutungsdimension der Integrität eine Rolle. So geht es für Unternehmen, die sich am Wert der Integrität orientieren, oft darum, zu signalisieren, dass bestimmte ethische Standards im Unternehmen eingehalten werden. Gleichzeitig werden im Zusammenhang mit Integrität oft weitere, spezifische Unternehmenswerte genannt, die der Identität des Unternehmens entsprechen und eigene Akzentuierungen in der moralischen und auch außermoralischen Ausrichtung des Unternehmens darstellen.

Integrität im Unternehmenskontext meint, dass sich ein Unternehmen bewusst zu moralischem Handeln bekennt, sich eigene Werte und Prinzipien setzt, die der eigenen Unternehmensidentität entsprechen und schließlich konsistent nach diesen Werten und Prinzipien handelt.

Moralische Grundwerte

Integrität ist als *moralisches* Konzept immer an ein Bekenntnis gebunden, nach Handlungen zu streben, die die Einhaltung moralischer Grundwerte, sozusagen eines ethischen Mindeststandards, sicherstellen.⁵ Einer Person, die grundlegende moralische Rechte oder Pflichten verletzt, würde keine Integrität zugeschrieben – das Gleiche trifft auf Unternehmen zu. Im Unternehmenskontext sind viele moralische Pflichten eines Unternehmens bereits gesetzlich festgeschrieben, weshalb mit Integrität eindeutig die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Richtlinien einhergeht (Compliance), die in vielen Fällen auch juristisch eingefordert werden kann. Darüber hinaus gehören zu einem ethischen Mindeststandard aber insbesondere auch solche Grundwerte und Standards, die über die (nationale) Gesetzgebung hinausgehen und universell anerkannt sind. Neben der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, die stets berücksichtigt werden sollte, können dazu beispielsweise zählen:

- die Prinzipien des UN Global Compact,
- die ILO Kernarbeitsnormen,
- die UN Guiding Principles for Business and Human Rights, und
- die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen.

An welchen konkreten moralischen Grundwerten sich ein Unternehmen primär orientiert, sei dies ein externer oder ein eigenständig ausgearbeiteter Standard, hängt unter anderem von dessen Unternehmenskultur und (inter-)nationaler Ausrichtung ab. Die Verpflichtung auf die Einhaltung eines moralischen Minimums, das die moralischen Grundwerte einer demokratischen Gesellschaft berücksichtigt, ist jedoch ein Muss für integrires Handeln.

Unternehmenswerte

Darüber hinaus bedeutet Integrität auch, eigenen, selbst gesetzten Werten und Prinzipien zu folgen, denn zu einem umfassenden Verständnis von Integrität gehört neben der moralischen auch die *partikulare* Bedeutungsdimension. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass es sich Werten und Prinzipien verschreibt, die seiner Identität entsprechen und abbilden, was dem Unternehmen bzw. seinen Mitgliedern im Handeln wichtig ist. Dieses Bekenntnis soll-

² Vgl. u. a. van Luijk 2004, S. 39; Bauman 2011, S. 59f.

³ van Luijk 2004, S. 39.

⁴ McFall 1987, S. 16.

⁵ Vgl. Halfon 1989, S. 31ff.

te so umfassend sein, dass es ein realistisches Bild der Unternehmensidentität abgibt. Nach dem hiesigen Verständnis von Unternehmensintegrität ist die Basis hierfür im Gegensatz zu einer *rein* partikularen Sicht das Bekenntnis zu moralischen Grundwerten, das die spezifischen Unternehmenswerte untermauert, doch meist sehr allgemein gehalten ist. Die Unternehmenswerte und -prinzipien gehen darüber hinaus, beschreiben konkret, für was das Unternehmen steht und in welchen Bereichen die Ansprüche an sein Handeln am Höchsten sind. Dies kann neben moralischen Fragen (wie z. B. Gleichberechtigung) auch außermoralische Themen (wie z. B. Qualität, Innovation) umfassen. Nur wenn die Unternehmenswerte und -prinzipien unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen wesentlicher Stakeholder selbst gesetzt, d. h. von der Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern erarbeitet wurden sowie gründlich reflektiert sind, können sie authentisch und glaubwürdig sein. Integrität kann damit auch als das Gegenteil von Lippenbekenntnissen und Scheinheiligkeit verstanden werden.

Entscheidend bei einer Orientierung an Integrität ist, dass das Unternehmen dieser aus Einsicht in die Richtigkeit der zugehörigen Werte und Prinzipien folgt und nicht, weil deren Einhaltung mit Vorteilen bzw. deren Verletzung mit Sanktionen verbunden ist. Mit Integrität geht also auch eine ehrliche und aufrichtige Haltung im Hinblick auf die Motive des eigenen Handelns einher, die nicht ausschließlich nutzenorientiert sein dürfen. Integres Verhalten bedeutet schließlich nicht, ohne eigene Reflexion entsprechend gängiger moralischer Normen zu handeln, sondern dies wissentlich und gezielt zu tun und sich wahrhaftig dazu zu bekennen. Das heißt, dass ein Unternehmen, das integer handelt, moralische Entscheidungen bewusst und reflektiert trifft und damit auch gute Gründe für sein Handeln geben kann. Letztlich sollten die grundsätzlich langfristig angelegten Unternehmenswerte und -prinzipien unter Berücksichtigung moralischer Grundwerte regelmäßig überdacht, in ihren Implikationen beurteilt und gegebenenfalls revidiert werden. Dies gilt etwa wenn sie sich bei veränderten Umständen (Weiterentwicklung des Unternehmens, gesellschaftliche Entwicklungen o. ä.) nicht mehr vertreten lassen. Integrität umfasst also auch ein Eingeständnis in die eigene Fehlbarkeit und eine Offenheit gegenüber kontroverserem Austausch.

Integres Handeln

Der Kern von Unternehmensintegrität zeigt sich letztlich in den konkreten Handlungen des Unternehmens. Kennzeichen einer an Integrität orientierten Haltung ist, dass die Werte und Prinzipien im Unternehmensalltag gelebt werden und konsistent im Handeln zum Ausdruck kommen. Die verschiedenen Werte und Prinzipien, denen

sich ein Unternehmen verschrieben hat, können dabei im Einzelfall mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt geraten. Deshalb ist eine wesentliche Bedingung für Integrität die moralische Standhaftigkeit im Angesicht von Widerständen. Ein von Integrität geleitetes Verhalten zeichnet sich in Konfliktsituationen grundsätzlich dadurch aus, dass es auf ein Ergebnis abzielt, das die bestmögliche Realisierung der vertretenen Werte ermöglicht. Das Verantwortungsbewusstsein kommt durch die moralisch gut begründete Entscheidung und Handlung zum Ausdruck. Auch in ethischen Dilemmasituationen, in denen vielleicht jede Handlungsoption für sich genommen nicht moralisch wünschenswert ist, gibt es in der Regel „bessere“ und „schlechtere“ Alternativen. Unternehmensintegrität zielt darauf ab, ethisch vorzugswürdige Lösungen zu wählen. Konflikte gehören zum Wesen der Integrität, da es ohne Konflikte keines Strebens nach Integrität bedürfte. Ein vollständig integrires Verhalten in jeder möglichen Situation zu erreichen, scheint kaum möglich. Deshalb kann Integrität auch als stufenweises Konzept verstanden werden, dessen höchste Form durch die Wahrung von Integrität in besonders herausfordernden Situationen erreicht werden kann. Wie für Personen gilt auch für Unternehmen, dass durch eine Orientierung an Integrität eher ein kontinuierliches Streben nach einem werte- und prinzipiengeleiteten Handeln ausgedrückt und kein Endzustand beschrieben wird. Einzelne Fälle, in denen Unternehmensmitglieder nicht integer gehandelt haben, stellen nicht das Streben nach Integrität einer Organisation insgesamt in Frage.

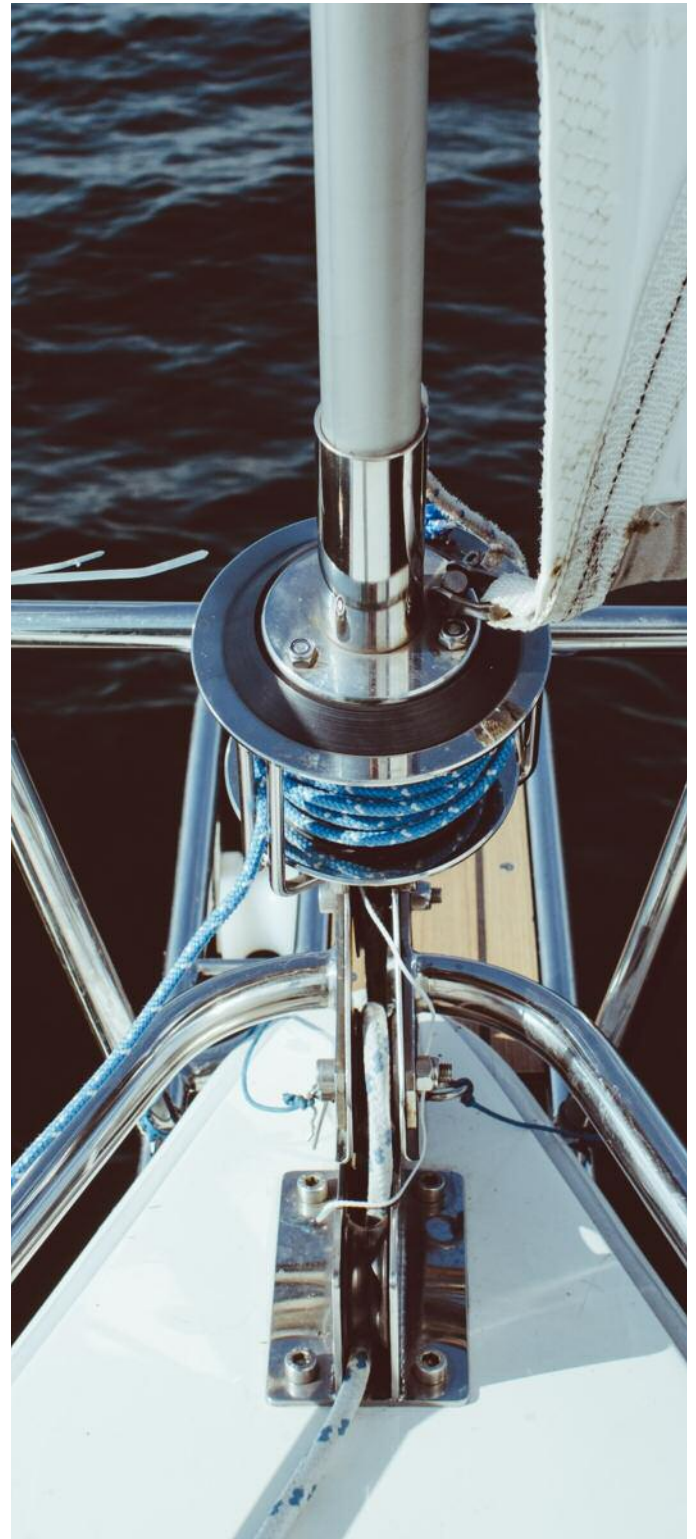
Unternehmensintegrität umfasst ein Bekenntnis des Unternehmens zu moralischer Verantwortung, das sich zusammen mit eigenen, reflektierten Werten und Prinzipien kontinuierlich in den Unternehmenshandlungen zeigt.

Motivation und Struktur

Bei Unternehmensintegrität geht es dabei einerseits um die Integrität *in* der Organisation, also das integrierte Handeln der jeweiligen Unternehmensmitglieder, andererseits aber auch um die Integrität *der* Organisation, also die Strukturen und Prozesse des Unternehmens, die Integrität fördern oder unterbinden können. Es bedarf

also zur Verwirklichung von Unternehmensintegrität der *Motivation* der Unternehmensmitglieder sowie der integritätsförderlichen *Strukturen* des Unternehmens. Integres Handeln wird in erster Linie von den direkten Unternehmensmitgliedern verlangt, also den Führungskräften und Mitarbeitern, die die Folgen ihres Handelns für diverse Stakeholder berücksichtigen müssen. Da die Entscheidungen oft maßgeblich das Handeln weiterer Stakeholder beeinflussen, wie z. B. von Zulieferunternehmen, können auch deren Handlungen für die Zuschreibung von Unternehmensintegrität relevant sein. Die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen dann, soweit es Handlungen innerhalb ihrer Kooperationsbeziehung mit externen Stakeholdern betrifft, sicherstellen, dass die Unternehmenswerte und -prinzipien auch vom jeweiligen Kooperationspartner eingehalten werden. Integres Unternehmenshandeln bedeutet bezogen auf die Stakeholder, dass auf Basis des moralischen Verantwortungsbewusstseins und der spezifischen Unternehmenswerte und -prinzipien ein richtiger Umgang mit den Stakeholdern angestrebt wird, der ihre Rechte bewahrt und auch ihnen ein integrires Handeln ermöglicht. Dies impliziert im Gegenzug auch ggf. die Sanktionierung oder Trennung von Stakeholdern, wenn diese dauerhaft nicht integer handeln.

Die Forderung nach Integrität der Unternehmensmitglieder bezieht sich auf das Bekenntnis zu moralischer Verantwortung und zu Werten und Prinzipien *des Unternehmens* und nicht explizit auf die individuellen Wertvorstellungen der zugehörigen Personen. Auch wenn sich Unternehmenswerte und persönliche Werte im Idealfall überschneiden, kann die Unternehmensintegrität in Konflikt mit der persönlichen Integrität einzelner Unternehmensmitglieder geraten. Die Aufgabe des Unternehmens, das sich der Integrität verschreibt, ist es somit, die Unternehmensintegrität beginnend bei der Personaleinstellung und vor allem durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen auf eine Weise zu fördern, dass Konflikte zwischen der persönlichen Integrität sowie den Eigeninteressen der Unternehmensmitglieder und der Unternehmensintegrität möglichst vermieden oder ausgeglichen werden.



2. Unterschiede zwischen Compliance und Integrity

Compliance bezieht sich auf die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Verhaltensstandards und soll in Organisationen durch Compliance Management, also die Einrichtung und Steuerung von Maßnahmen und Strukturen, die Compliance sicherstellen, erreicht werden. Integrität hingegen verlangt von Unternehmen die Einhaltung ethischer Standards sowie die Ausrichtung des Unternehmens an eigenen

Werten und Prinzipien. Dies umfasst auch Compliance, geht aber über reine Regelbefolgung hinaus und erfordert weitergehendes Engagement. Das zuvor dargelegte Konzept der Unternehmensintegrität wird in der Praxis mittels des Instruments des „Integrity Managements“ umgesetzt. Integrity Management kann dabei folgendermaßen von Compliance Management unterschieden werden:

	Compliance Management	Integrity Management
Motivation	Vorwiegend externer Druck (z. B. durch Gesetzgebung)	Vorwiegend intrinsische Motivation (aus Überzeugung/Einsicht)
Ziel	Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten	Förderung von moralischem Handeln
Ansatz	Klare Regeln, Richtlinien, Kontrollen	Werte, Unternehmenskultur
Themen	Vermeidung von Rechtsverstößen (Legal Compliance)	Verbesserung der Wirksamkeit der Legal Compliance sowie Integration der Social Compliance (gesellschaftliche, soziale und ökologische Themen)

Compliance Management

Die Bemühungen eines Unternehmens im *Compliance Management* sind in erster Linie durch externen Druck motiviert, z. B. durch den Gesetzgeber, Regulierungsbehörden, Staatsanwaltschaften oder Kunden. Das Ziel der Compliance-Aktivitäten ist somit insbesondere die Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten und Opportunismus (z. B. die Umgehung von Vorschriften aus kalkulierter Eigeninteresse), was sich unter anderem darin zeigt, dass die Arbeit in Compliance-Abteilungen überwiegend von Juristen ausgeübt wird. Deshalb wird hier auch von Legal Compliance gesprochen. Um dieses Ziel zu erreichen, stellt der Ansatz des Compliance Managements darauf ab, durch entsprechende Maßnahmen wie klare Regelkataloge, Richtlinien und Kontrollen Rechts- und Regelkonformität zu erreichen, um eine mögliche Haftung der Organisation bzw. einzelner Mitglieder bei entdecktem Fehlverhalten zu vermeiden. Grund hierfür ist, dass die Verletzung von externen Regulierungen für das Unternehmen schmerzhaft Folgen haben

kann, in rechtlicher Hinsicht (z. B. Gefängnisstrafen, Ausschluss von Ausschreibungen), in ökonomischer Hinsicht (z. B. Bußgelder, Gewinnabschöpfungen) und hinsichtlich der Reputation des Unternehmens (Imageschäden). Diese zu vermeiden ist offensichtlich das Ziel jeder Unternehmensführung, um die langfristige Existenz des Unternehmens zu sichern. Die Anstrengungen im Bereich Compliance werden deshalb primär von der Frage geleitet: Welche Handlungen sind gesetzeskonform, und damit erlaubt?

Gegenstand des Compliance Managements sind wie erwähnt sämtliche Gesetze, Regulierungen und ggf. sonstige Standards der Unternehmensführung, auch aus dem Bereich des „soft law“ (also unverbindliche Vorgaben), wie beispielsweise der Deutsche Corporate Governance Kodex. Ergänzt werden diese um unternehmensinterne Kodizes, Regeln, Handbücher, Richtlinien etc., um das gewünschte regelkonforme Verhalten für den jeweiligen Unternehmenskontext bzw. für spezifische Funktionen, Regionen, Abteilungen o. ä. im Unternehmen zu konkretisieren. Unternehmensinterne

Regelungen stellen hier oft ein Mittel zur Umsetzung externer Standards dar.⁶ Im Zentrum von Compliance Management steht demnach die Frage, wie rechts- und regelkonformes Verhalten erreicht werden kann, also welche Instrumente, Maßnahmen, Strukturen etc. hierfür nötig sind.

Integrity Management

Der Ansatz des *Integrity Managements* strebt eine Orientierung an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien an, die durch ein Bekenntnis zur Einhaltung moralischer Grundwerte fundiert sind. Die Einführung dieses Ansatzes ist vorwiegend intrinsisch motiviert und zielt darauf ab, moralisches Handeln aus Einsicht in seine Richtigkeit in der Organisation zu fördern. Ein solches Handeln erfordert offensichtlich Gesetzes- und Regeltreue, weshalb Compliance die Voraussetzung für Integrity Management darstellt. Es stützt sich jedoch in geringerem Maße auf umfassende Regelwerke, sondern mehr auf die Eigenverantwortung der Akteure, die von einer wertgetriebenen und lebendigen Unternehmens- und Führungskultur geprägt ist.⁷ So nimmt es auch weniger als im Compliance Management Einzelprozesse in den Blick, sondern befasst sich mit der Verantwortung des Unternehmenshandelns insgesamt.

Die Inhalte des Integrity Managements betreffen grundsätzlich alle Fragen, die für ein Unternehmen in moralischer Hinsicht relevant sein können, was neben dem Risiko der Regelverletzung, das zwar auch moralisch, aber zugleich juristisch und ökonomisch von Bedeutung ist, insbesondere **gesellschaftliche, soziale und ökologische Aspekte der Unternehmensführung** betrifft. Auch in diesen Bereichen gibt es vielfältige Gesetze, Regelungen und Standards, die sowohl für die Integrity- als auch die Compliance-Bemühungen von Bedeutung sein können und dabei oft unter dem Begriff „Social Compliance“ behandelt werden. Im Integrity Management liegt der Fokus jedoch überdies ausdrücklich auf Werten, deren Berücksichtigung mittels bisheriger Gesetze etc. mitunter (noch) nicht (vollständig) sichergestellt ist, aber für integriertes Handeln trotzdem bzw. gerade deshalb wichtig ist. Damit rücken vielfältige Fragestellungen ins Blickfeld, wie beispielsweise im Bereich der Arbeits- und Lebensbedingungen Fragen zu einem angemessenen Lohn an unterschiedlichen Standorten (sog. „living wages“), im Bereich der Verbraucherinteressen Fragen rund um die Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten oder im Bereich der Nachhaltigkeit Fragen zur Unterschreitung von zugelassenen Verschmutzungsgrenzwerten oder der Unterlassung von erlaubten Abholzungen.

Für die **Themen**, die im Bereich des Integrity Managements eine Rolle spielen, lassen sich somit drei wesentliche Kennzeichen aus-

machen. Erstens, die Themen sind moralisch relevant, d. h. sie tangieren meist (gesellschaftlich oder universell) anerkannte Werte, wobei die Schwierigkeit oft darin liegt, dass diese mit anderen Werten und Zielen der Unternehmen in Konflikt geraten können. Zweitens, die Themen sind juristisch oft nicht (eindeutig) geregelt, verschließen sich einer eindeutigen Regulierung oder sind in den verschiedenen Rechtssystemen unterschiedlich reguliert, was gerade im internationalen Kontext zu Schwierigkeiten führt. Drittens, es gibt bisher wenige klare, allgemein akzeptierte und durchsetzbare Standards oder Normen, die den Umgang mit diesen Themen vorgeben und eine Lösung der Herausforderungen sicherstellen.

Diese inhaltliche Ausrichtung des Integrity Managements erweitert den **Verantwortungsbereich** von Unternehmen und damit auch den Kreis der Stakeholder, die Berücksichtigung finden. Während im Compliance Management Stakeholder insoweit eine Rolle spielen, wie dies im Rahmen der Gesetze, Unternehmensregeln und Richtlinien vorgesehen ist, werden sie im Integrity Management bereits dann berücksichtigt, wenn sie in moralischer Hinsicht vom Unternehmenshandeln betroffen sind – unabhängig davon, ob es diesbezüglich eine relevante rechtskräftige Vorgabe gibt. Die ethische Maßgabe dabei ist, die Interessen anderer zu berücksichtigen und anderen nicht zu schaden – sowohl entlang der eigenen Wertschöpfungskette als auch bei vor- und nachgelagerten Lieferketten sowie bis zu einem gewissen Grad außerhalb des eigenen Geschäfts (im Bereich der Philanthropie). Da sich prinzipiell sehr lange Verantwortungsketten zu einem einzelnen Unternehmen hinziehen lassen, die diverse Lieferanten sowie deren jeweilige Unterprioritäten etc. einschließen, bedarf es für ein praktisch umsetzbares Streben nach moralischer Integrität jedoch auch gewisser Grenzen der Verantwortung. Diese Grenzen sind unter anderem dort zu ziehen, wo das weithin akzeptierte moralische Prinzip „Sollen impliziert Können“ greift, d. h. wo die normativen Anforderungen an einen Akteur dessen Fähigkeiten, diese erfüllen zu können, übersteigen. Dies ist oft bei Übergängen zu Verantwortungssphären anderer Akteure der Fall. Die geforderte Verantwortungsübernahme durch Individuen, und damit auch durch Unternehmen, muss zudem zumutbar sein, was für Fragen der Integrität besonders relevant ist. Wenn es demnach für ein Unternehmen beispielsweise nicht möglich bzw. mit unverhältnismäßigem Aufwand verbunden ist, einer moralischen Forderung nachzukommen bzw. diese überhaupt zu erkennen (z. B. wenn es um konkrete Zustände beim Abbau von bereits in verarbeiteter Form eingekauften Rohstoffen geht), ver-

⁶ Grüniger 2014, S. 41.

⁷ Vgl. Wieland 2012, S. 36.

letzt es damit nicht notwendigerweise sein grundsätzliches Streben nach Integrität. Allerdings bedeutet dies im Umkehrschluss auch, dass berechnete moralische Forderungen, die das Unternehmenshandeln betreffen, dann tatsächlich eingefordert werden können, wenn deren Erfüllung für das Unternehmen prinzipiell möglich und zumutbar ist.

Integrity Management führt des Weiteren zu einer besonderen **Herangehensweise** an die Themen, die klassischerweise zum Compliance Management gehören, da beim Integrity Management der Zweck der Einhaltung von Gesetzen, Regeln etc. berücksichtigt wird, indem die dahinter liegenden Werte und Normen reflektiert werden und somit gute Gründe für das jeweilige Verhalten gegeben werden können. Eine solche Herangehensweise kann deshalb auch zu einer besseren Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit bestehender Regel- und Wertesysteme führen. So macht es hinsichtlich der Effektivität und konsequenten Einhaltung einen Unterschied, ob ein Unternehmen die Einhaltung geltenden Rechts mittels eines Ansatzes der „Compliance zur Haftungsvermeidung“ verfolgt oder ob Gesetzestreue und die Verinnerlichung moralischer Werte wie Integrität Sinn und Anlass der Compliance-Aktivitäten sind und zur Folge haben, dass beispielsweise Zuwendungen zur Auftragserlangung im Unternehmen nicht toleriert werden.⁸ Wie dargestellt setzt ein Compliance-Ansatz mehr auf die Verhaltenssteuerung über Regeln und Richtlinien, während ein Integrity-Ansatz mehr auf die „Steuerung“ eigenverantwortlicher Mitarbeiter durch eine gute Führungs- und Unternehmenskultur abstellt. Hierzu gehört unter anderem, dass der Akteur erkennt und für sich selbst als Aufgabe akzeptieren muss, dass es in seinem Wirkungsbereich moralisch relevante Fragestellungen gibt, die er zusammen mit den Betroffenen ethisch fundiert bewerten und einer integren Entscheidung zugänglich machen muss.⁹

Zur **Verwirklichung von Unternehmensintegrität** müssen zunächst Unternehmenswerte gesetzt werden, die für alle bzw. einen Großteil der Stakeholder Gültigkeit beanspruchen können. Daraufhin müssen Führungskräfte und Mitarbeiter dazu befähigt werden, moralisch reflektierte Entscheidungen treffen zu können. Zu einer ethischen Entscheidung gehören drei Schritte: Zunächst muss eine Situation als moralisch relevant wahrgenommen werden. Daraufhin muss die Situation moralisch bewertet werden (was u.a. bedeutet, dass erkannt wird, welche Werte hier inwiefern auf dem Spiel stehen, wer von der Situation betroffen ist und welche Verantwortung den Beteiligten zukommt). Schließlich muss es zu einer reflektierten Schlussfolgerung, also einer moralisch fundierten Entscheidung, kommen. Wesentlich ist, dass der Mitarbeiter daraufhin diese Entscheidung auch umsetzt, also nach ihr handelt. Gutes Integrity Management mobilisiert und unterstützt die Unter-

nehmensmitglieder sowie weitere Stakeholder darin, Entscheidungen im Sinne der Integrität zu treffen und diese umsetzen zu können (siehe weitere Ausführungen hierzu in Kapitel 3). Zusammenfassend lässt sich Integrity Management auch folgendermaßen bestimmen:

Integrity Management bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation und besonders ihrer Führungskräfte, die Unternehmenswerte durch Führungsstil und Vorbild in der alltäglichen Praxis der Geschäfts- und der Unternehmenskultur mit Leben zu erfüllen. Integrity Management ist integrativer Teil der Corporate Governance und geht über Legal Compliance hinaus.¹⁰

Die erfolgreiche Umsetzung von Integrity erfordert wie erwähnt Compliance, da die Integritätsbemühungen sonst nicht effektiv sein können. Eine alleinige Orientierung an Unternehmenswerten, ohne Gesetzen und Regeln Beachtung zu schenken, ließe sich praktisch nicht gut umsetzen und überwachen. Integrity verhilft wiederum den Compliance-Bemühungen dazu, wirksam und glaubwürdig zu sein,¹¹ da Unternehmenswerte die verantwortungsbewusste Identität des Unternehmens unterstreichen. Dabei geht der Prozess der individuellen bzw. der im Unternehmen stattfindenden Integritätsbildung, d. h. Bekenntnis und Reflexion moralischer Grundwerte und spezifischer Unternehmenswerte, der Einführung von Prozessen und Maßnahmen im Rahmen eines Compliance-Management-Systems voraus.¹² Letztlich bedingen sich Compliance und Integrity gegenseitig, da eine Compliance-Orientierung ohne Integrity Gefahr läuft, nicht glaubwürdig und somit wirkungslos zu sein, während eine Integrity-Orientierung ohne Compliance an mangelnder Operationalisierung und Überwachung scheitern kann.

⁸ Grüninger 2011, S. 10.

⁹ Vgl. Wieland 2014, S. 36.

¹⁰ Definition der Arbeitsgruppe 1 „Values & Integrity“ des Forum Compliance & Integrity.

¹¹ Siehe hierzu auch ausführlich Grüninger 2016.

¹² Vgl. Wieland 2014, S. 35.

3. Dos & Don'ts im Integrity Management

Die Verwirklichung von Integrität in Unternehmen verlangt die kontinuierliche Anstrengung aller Unternehmensmitglieder, angefangen beim Bekenntnis der Unternehmensführung sowie der von den Führungskräften geprägten Unternehmenskultur bis hin zur regelmäßigen Evaluierung und Verbesserung der Integrity-Maßnahmen. Zur Umsetzung von Integrity Management sollen im Folgenden einige Handlungsempfehlungen gegeben werden, die sechs zentrale Bereiche umfassen:

- Führung & Unternehmenskultur
- Unternehmenswerte & Verhaltensgrundsätze
- Verantwortung & Organisation
- Kommunikation & Schulung
- Risikobeurteilung & Kontrolle
- Monitoring & Review

Um fokussiert auf Aspekte aufmerksam zu machen, die für ein erfolgreiches Integrity Management besonders wichtig sind, werden diejenigen Punkte übersichtlich vorgestellt, die bei der Einführung und Umsetzung in jedem Fall zu beachten und möglichst umzusetzen (*Dos*) bzw. zu vermeiden und zu unterlassen (*Don'ts*) sind. Die sechs Bereiche dienen dabei der Strukturierung der Handlungsempfehlungen und müssen nicht in gleicher Weise im Integrity Management eines Unternehmens abgebildet sein. Auch können sich Überlappungen zu den Aufgaben im Compliance Management ergeben, was nochmals die notwendige Voraussetzung von Compliance zur Umsetzung von Unternehmensintegrität herstellt.



Führung & Unternehmenskultur



Dos

- Entschlossen und klar im Hinblick auf die Unternehmenswerte führen und klare Zielvereinbarungen schließen.
- Als Führungskräfte entsprechende Anreize für integrires Handeln setzen, wie z.B. finanzielle Boni, Karriereentwicklungen und persönlichen Status.
- Durch proaktive und offene Kommunikation eine „speak-up culture“ fördern.
- Als Vorstand/Geschäftsführung Vorbildrolle verstehen, offen sein für Integritätsprobleme und sichtbar handeln.
- Als oberste Leitungs- und Überwachungsorgane (z. B. Vorstand und Aufsichtsrat) Integrität vorleben.
- Autonomie der Mitarbeiter bzgl. integrem Handeln fördern.
- Fragen der Integrität in Weiterentwicklung der Führungskultur (u. a. hinsichtlich Digitalisierung) integrieren.
- Anonyme Mitarbeiterbefragungen zum „ethischen Klima“ durchführen und daraus lernen.
- Als Führungskräfte die Verwirklichung von moralischen Werten im Unternehmenshandeln als realistisch ansehen, da dies verantwortungsbewusstes Verhalten bei Mitarbeitern fördert.
- Die von einer Führungskraft eingesetzten Mittel und nicht nur die erreichten Ziele beurteilen (Werte- und Integritätsorientierung der Führungskraft).



Don'ts

- Über Integrität und Werte reden, aber selbst nicht danach handeln.
- Fehlverhalten nicht sanktionieren, wenn es sich um wichtige und verdiente Führungskräfte handelt.
- Mitarbeitern keinen eigenen Handlungsspielraum lassen.
- Sich als Top-Management nicht an die Unternehmenswerte halten.
- Als Führungskraft die Verwirklichung von moralischen Werten im Unternehmenshandeln mit Skepsis betrachten. Dies beeinflusst in hohem Maße das Mitarbeiterverhalten („You get what you expect“).
- Den Unternehmenswerten widersprechende Zielsetzungen geben.

Unternehmenswerte & Verhaltensgrundsätze



Dos

- Die Unternehmenswerte in Abstimmung mit den Stakeholdern aus Einsicht in deren Richtigkeit setzen und für alle Unternehmensmitglieder verbindlich machen.
- Die Unternehmenswerte im Einklang mit moralischen Grundwerten sowie mit der Identität und Strategie des Unternehmens setzen. Sie spezifisch aus der Firmentradition, den Zielsetzungen sowie angemessen aus der Größe und Struktur des Unternehmens ableiten.
- Mittels der Unternehmenswerte ausdrücken, in welchen Bereichen die Ansprüche an das Unternehmenshandeln am Höchsten sind.
- Die konkrete Bedeutung der Unternehmenswerte für das Unternehmenshandeln klären und kommunizieren.
- Die Unternehmenswerte als Basis der Verhaltensgrundsätze und aller weiteren Regelungen im Unternehmen heranziehen.
- Die Unternehmenswerte und Verhaltensgrundsätze veröffentlichen und allen Stakeholdern zugänglich machen.
- Mit den Verhaltensgrundsätzen die für das Unternehmen relevanten Integritätsrisikofelder sowie den Umgang mit wesentlichen Stakeholdern abdecken.
- Die Unternehmenswerte regelmäßig überdenken, in ihren Implikationen beurteilen und gegebenenfalls revidieren, bspw. wenn sie sich bei veränderten Umständen nicht mehr vertreten lassen.



Don'ts

- Die Unternehmenswerte nicht dem Charakter des Unternehmens und der Realität dessen Handelns entsprechen lassen.
- Die Unternehmenswerte im Alleingang von der Unternehmensführung festlegen lassen.
- Die Unternehmenswerte nicht mit den Unternehmenszielen vereinbar machen.
- Unüberschaubare Verhaltensgrundsätze festlegen und sehr viele Interpretationsmöglichkeiten offen lassen.
- Die Unternehmenswerte permanent ändern und somit keine Verlässlichkeit signalisieren und Bindewirkung generieren.

Verantwortung & Organisation¹³



Dos

- Integrität klar der Linienverantwortung (Führungskräfte- und Mitarbeiterverantwortung) zurechnen und Stakeholder hierüber informieren.
- Positive Anreize setzen, die das Engagement für die Umsetzung von Integrität im jeweils eigenen Verantwortungsbereich von Managern fördern.
- Integrität der Mitarbeiter in Funktionen mit hohen Risiken im Bereich der Integrität prüfen.
- Bekenntnis der Mitarbeiter zu Integrität einfordern.
- Mitarbeitern Verantwortungsfreiräume zur Verwirklichung von integrem Handeln geben.
- Unternehmenswerte in Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse integrieren.
- Unterstützungsprozesse für moralisch relevante Entscheidungen anbieten (z. B. Beratungsstelle).
- Funktionsübergreifende Gremien (z. B. „Integrity Board“) einrichten, die der inhaltlichen Abstimmung und Lenkung aller Integritäts- und Compliance-Aktivitäten des Unternehmens dienen.



Don'ts

- Unternehmenswerte in der Organisation formalistisch und bürokratisch umsetzen.
- Verantwortung für Integrität und Compliance im Unternehmen an einen Integrity- oder Compliance-Beauftragten delegieren.
- Mitarbeiterverhalten durch unternehmensinterne Vorgaben genau steuerbar und berechenbar machen.
- Eine alle Prozesse und Maßnahmen umfassende Compliance-Abteilung einrichten.

¹³ Siehe insgesamt hierzu Grüninger/Steinmeyer/Strenger 2014.

Kommunikation & Schulung



Dos

- Schulungsprogramm für Führungskräfte (einschl. des Top-Managements) und Mitarbeiter und ggf. weitere Stakeholder (z. B. Vertriebsagenten, Händler, Lieferanten etc.) zu den Unternehmenswerten und Verhaltensgrundsätzen einrichten.
- Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter für moralisch sensible Situationen schärfen.
- Integrität als eine konsequente Haltung, die nach moralisch verantwortungsbewusstem Handeln strebt, stark machen.
- Führungskräfte und Mitarbeiter mit konkreten Fällen aus ihrer Praxis (auch emotional) für das Thema gewinnen und ihre Verantwortungsübernahme stärken.
- Das Streben nach Integrität als einen Weg kommunizieren, der Chancen eröffnet und sich im Idealfall in Trägerthemen des Unternehmens widerspiegelt.
- In Schulungen konkrete Fälle besprechen und anhand dieser Strategien und Handlungsoptionen aufzeigen, um schwierige Situationen im eigenen Verantwortungs- bzw. Arbeitsbereich meistern zu können.
- Präsenztrainings für obere Führungsebene und Funktionen mit erhöhten Integritäts- und Compliance-Risiken durchführen.
- Variierende Kommunikationsmittel zur internen und externen Vermittlung der Unternehmenswerte wählen.
- Mitarbeiter im konkreten Moment der Entscheidung an die Unternehmenswerte erinnern, da sie dann in die Entscheidung einfließen (Aufgabe der Führungskräfte und ggf. von Beratungsstellen).
- Anonyme Meldewege für Integritätsverstöße anbieten.



Don'ts

- Einmalige oder nur jährliche Schulungen zu Unternehmenswerten als einziges Kommunikationsmittel einführen. Dies reicht nicht, um Verhaltensgrundsätze in herausfordernder Situation zu aktivieren.
- Nicht auf tatsächliche Funktion des Mitarbeiters bezogene Kommunikationsmaßnahmen und Schulungen durchführen.
- Integrität primär als einen das Handeln einschränkenden Leitwert darstellen.
- Kommunikation der Unternehmenswerte und diesbezügliche Schulungen zeitgleich zu scheinbar gegensätzlichen Unternehmensstrategien (bspw. betriebsbedingte Kündigungen) durchführen.

Risikobeurteilung & Kontrolle



Dos

- Die wesentlichen Integritätsrisiken des Unternehmens analysieren und in das Integrity und Compliance Management einfließen lassen.
- Integritätsrisiken kontinuierlich evaluieren, z. B. im Rahmen eines „Integrity Boards“ (Mitarbeiter aus den Bereichen Compliance, Recht, CSR, Nachhaltigkeit sowie Linienverantwortliche).
- Funktions-, stellen- bzw. länderbezogene Risikoanalysen durchführen.
- Bei sensiblen Funktionen ein Vier-Augen-Prinzip einführen.
- Die Schnittstellen der Aufgaben und Ziele des Integrity Managements mit anderen Bereichen berücksichtigen und steuern.
- Integritätsverstöße anderer Unternehmen (im gleichen Unternehmenssektor) analysieren und für eigenes Unternehmen prüfen.
- Für Integrität des Unternehmens relevante Entwicklungen bei wichtigen Stakeholdern (z. B. Großkunden, Banken) beachten.



Don'ts

- Sich auf Vorhersagen zu quantifizierten Risiken verlassen und nicht-quantifizierbare Risiken vernachlässigen.
- „Willful blindness“ des Unternehmens ggü. abweichendem und unerwünschtem Handeln tolerieren oder fördern.
- Jede Handlung der Mitarbeiter kontrollieren und keine Handlungsspielräume und damit Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme lassen.

Monitoring & Review



Dos

- Nachvollziehbarkeit des Handelns nach den Unternehmenswerten für Mitarbeiter prüfen und Feedback einholen und berücksichtigen.
- Anonyme Mitarbeiterbefragung (Messung des „ethischen Klimas“) zur Prüfung, ob die Unternehmenswerte tatsächlich im Unternehmensalltag gelebt werden, durchführen.
- Für alle Maßnahmen im Integrity Management die Angemessenheit (Design Check), Funktionsfähigkeit (Functionality Check) und Wirksamkeit (Effectiveness Check) überprüfen (mittels interner oder externer Prüfung).
- Konkrete Anwendung der Elemente des Integrity Managements im Geschäftsalltag prüfen.
- Bei unabhängiger externer Überprüfung der Unternehmensintegrität geeignete Sachverständige (z. B. Experten aus Forensic-Abteilung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) heranziehen.



Don'ts

- Unternehmenswerte durch einen „tick the box“-Ansatz verwirklichen.
- Jede einzelne für die Integrität des Unternehmens relevante Entscheidung überwachen.
- Vom Vorhandensein bestimmter Elemente und Maßnahmen im Integrity Management auf die Integrität des Unternehmens schließen.
- Integrity- bzw. Compliance-Management-Systeme durch externe Berater ohne Erfahrung in der Implementierung und Prüfung von CMS prüfen lassen.

4. Warum Integrität für Unternehmen wichtig ist

Kooperation und Vertrauen

Unternehmen sind auf Kooperation und Vertrauen¹⁴ angewiesen, um langfristig erfolgreich zu sein. Sie müssen also als verantwortungsvoller und glaubwürdiger Geschäftspartner auftreten und wahrgenommen werden, weshalb der Wert der Integrität für Unternehmen eine große Rolle spielt. Denn Integrität steht wie erläutert dafür, sich zu ethisch fundierten Werten zu bekennen und diese in seinem Handeln zu verwirklichen. Für Unternehmen, deren Wahrnehmung sich immer stark am Verhalten der Unternehmensmitglieder misst, ist es deshalb wichtig, dass sich dieses Verhalten an den für das Unternehmen zentralen Werten und Prinzipien orientiert. Die Werte, denen sich eine Organisation verschreibt, verleihen der Organisation ihre Identität; sie formen die Wahrnehmungsmuster ihrer Mitglieder und sind handlungsleitend.¹⁵ Deshalb ist es keine bloße Geschmacksfrage, ob ein Unternehmen in seinem Handeln bestimmten Werten folgt, sondern eine Entscheidung über dessen Effizienz und Effektivität.¹⁶ Die bewusste Orientierung an Werten macht die Unternehmensführung zielgerichteter und wirksamer. Ein Programm zur Prävention von Fehlverhalten darf daher nicht allein auf die Einhaltung geltenden Rechts setzen und dabei die Ausnutzung von allen möglichen Spielräumen zulassen, da es so moralisches Fehlverhalten nicht wirksam verhindern kann. Es muss vielmehr wie im Integrity Management vorgesehen einen hohen ethischen Standard von allen Unternehmensmitgliedern fordern, um eine präventive Wirkung entfalten und Vertrauen fördern zu können.¹⁷

Integrity Management möchte Unternehmen befähigen, unter Berücksichtigung unternehmensinterner und -externer Forderungen der eigenen Identität zu folgen und wohlfundierte Gründe für Entscheidungen geben zu können, die für alle Stakeholder intersubjektiv nachvollziehbar sind.

Integrity Management möchte Informations- und Erwartungssicherheiten abbauen und als Instrument zur verantwortungsbewussten Entscheidungsfindung sowohl nach innen als auch nach

außen wirken. Dies ist für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und die davon abhängenden Kooperationschancen von essenzieller Bedeutung.

Reputation und Wettbewerb

Neben der wichtigen Aufgabe von Integrität, das Vertrauen der Stakeholder zu fördern und damit Kooperationsmöglichkeiten zu erhöhen, gibt es eine Reihe spezifischer ökonomischer Argumente für Integrity Management. So kann es – sofern ernsthaft, konsequent und sichtbar betrieben – der Sicherung bzw. Steigerung der Reputation eines Unternehmens dienen und damit zu einem Wettbewerbsvorteil führen, der viele positive Konsequenzen mit sich bringen kann: den Erhalt bestehender und die Gewinnung neuer Kunden, die auf die moralische Reputation eines Unternehmens achten, sowie Mitarbeiter, die vermehrt ihre Werte in ihrer Arbeit verwirklichen möchten, oder einen erleichterten Zugang zu Finanzierungsquellen. Die Zuschreibung von Integrität kann im Wettbewerb ein Differenzierungsmerkmal darstellen, das über den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg entscheidet.¹⁸ Compliance ermöglicht überhaupt erst den Zugang zu risikosensiblen Märkten. Eine Unternehmensführung, die anspruchsvolle moralische Werte berücksichtigt, wie z. B. Nachhaltigkeit, macht die Erschließung ganz neuer Absatzmärkte möglich. Integrity Management würde dann auch bedeuten, die Produkte an den Wertvorstellungen der Gesellschaft auszurichten und durch die Sensibilität gegenüber den moralischen Anforderungen, die an ein Unternehmen gestellt werden, Wachstumschancen zu erkennen und wahrzunehmen. Innovation und Differenzierung mittels einer Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit an für die Gesellschaft wesentlichen Werten können somit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Abgesehen von diesen positiven Effekten von Integrität verhindert wirksames Integrity Management zudem ökonomisch negative Konsequenzen aus moralischem und/oder rechtlichem Fehlverhalten, wie Kosten durch Reputationsschäden, Boykotte oder Bußgeld- und Strafzahlungen. Die Einführung von Compliance und Integrity Management tragen dazu bei, dass die Unternehmensführung ihren Aufsichts- und Sorgfaltspflichten hinsichtlich der Prävention und Aufdeckung von dolosen Handlungen nachkommt.

¹⁴ Siehe hierzu Grüninger 2001.

¹⁵ Wieland 2014, S. 32.

¹⁶ Ebd.

¹⁷ Grüninger 2011, S. 10.

¹⁸ Vgl. u. a. die Insolvenz der Drogeriemarktkette Schlecker, die unter anderem wegen schlechter Arbeitsbedingungen zahlreiche Kunden verlor im Gegensatz zur Drogeriemarktkette dm, die als weitgehend fairer Arbeitgeber gilt und stark wächst.

Gesetze und Standards

Ein wesentlicher Treiber für die Themen Compliance und Integrität in Unternehmen ist darüber hinaus die Zunahme an national sowie global akzeptierten Normen verantwortlichen unternehmerischen Handelns, die die normativen Erwartungen an Unternehmen erhöhen. So enthalten unter anderem der UK Bribery Act sowie die US Federal Sentencing Guidelines Forderungen, Integrität im Unternehmen zu fördern¹⁹ und auch die „Sanctions Procedures“ der World Bank Group verlangen die Einrichtung eines effektiven „Integrity Compliance Program“, um für die Aufhebung oder Reduzierung von Vergabesperrern der Weltbank bei Auftreten von korrupten Praktiken in Frage zu kommen.²⁰ Ferner spielen diverse Standards im Bereich des „soft law“ eine zunehmende Bedeutung für Unternehmen, da sie konkretisieren, was viele gesellschaftliche Stakeholder von den Unternehmen verlangen. Hierzu zählen die UN Guiding Principles on Business and Human Rights, die 2011 vom UN Menschenrechtsrat verabschiedet wurden, die OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen, die 2011 überarbeitet wurden, die Prinzipien des UN Global Compact sowie Handlungsempfehlungen wie die ISO 26000, ein Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Zu beachten ist außerdem, dass wirtschaftskriminelle Auffälligkeiten in Unternehmen in Deutschland nach Ansicht der Justizminister der Länder künftig in ein bundesweites „Korruptionsregister“ eingetragen werden sollen und Unternehmen dadurch von der Vergabe von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden können.²¹ Auch werden die Offenlegungspflichten für viele Unternehmen verschärft, da die EU-Kommission eine Berichtspflicht zu „Corporate Social Responsibility“ beschlossen hat, die ab dem Berichtsjahr 2017 für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern gilt. Eine Berücksichtigung dieser Standards in der Unternehmensführung kann in einer möglichen juristischen oder moralischen Auseinandersetzung mit Stakeholdern einen entscheidenden Vorteil darstellen.

Moralische Verantwortung

Nicht zuletzt sprechen viele explizit moralische Gründe für die Förderung von Integrität in Unternehmen. Ein Unternehmen bzw. die Unternehmensführung ist genauso wie eine Person verantwortlich für die Folgen seiner Handlungen bzw. die der Unternehmensmitglieder und sollte deshalb dieser Verantwortung nachkommen. Das Einnehmen des ethischen Standpunkts umfasst immer die Berücksichtigung anderer in seinen Handlungen. Gerade große Unternehmen, deren Handlungen weitreichende Folgen für viele Betroffene haben, sind hierbei moralisch in der Pflicht. Integres Verhalten wiederum ist Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seine „license to operate and grow“ erhält, also die notwendige gesell-

schaftliche Legitimität als Marktteilnehmer in der Wirtschaft tätig zu sein. Integrity Management soll also auch zur Legitimität der Geschäftstätigkeit beitragen, während ausschließliches Compliance Management bestenfalls eine grundlegende Akzeptanz für das Unternehmenshandeln schaffen kann. In ethischer Hinsicht ist wie bereits ausgeführt auch relevant, dass Unternehmen oft über die Möglichkeiten und die Macht verfügen, Veränderungen zum Positiven zu bewirken, weshalb ihnen moralisch eine besondere Verantwortung zukommt. Nicht zuletzt versprechen Unternehmen beim Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen – manchmal ausdrücklich und oft nur implizit – ihren Stakeholdern, sich an bestimmte Werte zu halten, was diese Werte für ihr Handeln moralisch verbindlich werden lässt.

Das Konzept der Integrität eignet sich besonders gut für die Wahrnehmung von Verantwortung durch Unternehmen, da es sich mit eigenen Wertvorstellungen verbinden lässt und gleichzeitig die Einhaltung moralischer Grundwerte, die über reine Compliance hinausgehen, sicherstellt. Integrity Management stellt eine Investition in die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens dar und erfüllt damit eine Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg.

¹⁹ Vgl. UK Bribery Act Guidance 2010, S. 23; US Sentencing Commission Guidelines Manual 2015, S. 507ff.

²⁰ World Bank Group Integrity Compliance Guidelines.

²¹ Zudem wird die Diskussion um die Einführung eines Unternehmensstrafrechts in Deutschland auf absehbare Zeit wohl nicht abreißen, weil und insofern neue Unternehmensskandale (derzeit etwa der Abgasskandal von Volkswagen) den Befürwortern gute Argumente liefern.

Glossar

Compliance Management: Einrichtung und Steuerung von Maßnahmen und Strukturen, die die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Verhaltensstandards in Organisationen sicherstellen.

Corporate Governance: Corporate Governance bezeichnet die Grundsätze der Unternehmensführung und bezieht sich in einem weiten Verständnis auf die Führung (leadership), Steuerung (management) und Kontrolle (monitoring) des Unternehmens im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung.

Ethik: Ethik ist die Wissenschaft der Moral. Die normative Ethik reflektiert Normen und Werte und versucht, Begründungen für eine allgemein zustimmungsfähige Moral zu geben.

Grundwerte: Wesentliche konsensfähige moralische Werte, die grundlegend für ein gelingendes Zusammenleben in einer demokratischen Gesellschaft sind.

ILO Kernarbeitsnormen: Sozialstandards der *Internationalen Arbeitsorganisation* zur weltweiten Sicherstellung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen.

Integrität: Integrität bezieht sich auf die Orientierung einer Person an von ihr gesetzten Werten und Prinzipien und drückt das konsistente Handeln nach diesen Werten und Prinzipien aus. Im Unternehmenskontext meint Integrität, dass sich ein Unternehmen bewusst zu moralischem Handeln bekennt, sich eigene Werte und Prinzipien setzt, die der eigenen Unternehmensidentität entsprechen und konsistent nach diesen Werten und Prinzipien handelt.

Integrity Management: Förderung einer werteorientierten Unternehmenskultur durch Führungsstil und Vorbild sowie Einrichtung und Steuerung von Maßnahmen und Strukturen, die die Orientierung von Organisationen an reflektierten Unternehmenswerten und -prinzipien sowie die Einhaltung von moralischen Grundwerten und Compliance-Regeln sicherstellen.

ISO 26000: International verabschiedeter ganzheitlicher „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ der *Internationalen Organisation für Normung*, nicht zertifizierbar.

Legal Compliance: Legal Compliance bezieht sich auf die notwendige Einhaltung rechtlicher Vorgaben und Standards von Unternehmen.

Menschenrechte: Individualrechte, auf die jeder Mensch gleichermaßen Anspruch hat. Einen internationalen Standard zu Men-

schenrechten stellt die von den *Vereinten Nationen* verabschiedete Allgemeine Erklärung der Menschenrechte dar.

Moral: Reflektiertes System von Normen und Werten bezüglich des richtigen Handelns einer bestimmten Gruppe, Gesellschaft o. ä. Im Kontext von Integrity Management eine Kompetenz und Ressource, die durch gezielte Steuerung aktiviert und gefördert werden soll.

OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen: Weltweiter Standard der *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* für verantwortungsvolle Unternehmensführung, adressiert an multinationale Unternehmen mit Hauptsitz in einem Unterzeichnerstaat.

Prinzipien: Prinzipien stellen spezifische handlungsleitende Aussagen dar, in denen die Wertvorstellungen eines Akteurs konkret zum Ausdruck kommen.

Social Compliance: Social Compliance bezieht sich auf die Einhaltung sozialer und ggf. ökologischer Standards in der Unternehmensführung.

Speak-Up Culture: Unternehmenskultur, in der auch kritische Äußerungen der Unternehmensmitglieder von der Unternehmensführung erwünscht sind, Gehör finden und ernst genommen werden.

Stakeholder: Stakeholder eines Unternehmens sind im ethischen Sinne alle Gruppen oder Personen, die gegenüber dem Unternehmen legitime Interessen vertreten. Sie können auch als Ressourcenbesitzer verstanden werden, die gemeinsam das Unternehmen konstituieren.

UK Bribery Act: Anti-Korruptionsgesetz des Vereinigten Königreichs, das sowohl Bestechung sanktioniert als auch das Unterlassen der Verhinderung von Bestechungshandlungen durch Unternehmen strafbar macht.

UN Guiding Principles for Business and Human Rights: Globaler Standard der *Vereinten Nationen* zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit Unternehmensaktivitäten, der auf den drei Säulen „Protect, Respect und Remedy“ aufbaut.

UN Global Compact: Globaler Pakt und Multistakeholder-Netzwerk zwischen der *Vereinten Nationen* und Unternehmen zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung.

Unternehmensidentität: Die Identität eines Unternehmens bildet Wesen und Kern des Unternehmens ab und ist stark von der Mission eines Unternehmens, den Einstellungen und Werten der Unternehmensmitglieder, der Unternehmenskultur und dem Kerngeschäft des Unternehmens geprägt.

Unternehmensintegrität: Mit Unternehmensintegrität geht das Bekenntnis eines Unternehmens zu moralischem Handeln einher, das sich zusammen mit eigenen, reflektierten Werten und Prinzipien kontinuierlich in den Unternehmenshandlungen zeigt.

Unternehmenskultur: Die Kultur eines Unternehmens setzt sich zusammen aus den gemeinsamen Einstellungen, geteilten Ideen und Werten und zeigt sich in der Interaktion der Unternehmensmitglieder und weiterer Stakeholder.

Unternehmenswerte und -prinzipien: Unternehmenswerte und -prinzipien sind die Leitvorstellungen eines Unternehmens, die dieses gegenüber seinen Mitgliedern bindend zur Geltung bringt.

US Federal Sentencing Guidelines: Regeln der Strafzumessung des amerikanischen Bundesstrafrechts, die u. a. auch Regelungen für die Bestrafung von Unternehmen enthalten. Compliance-Programme im Sinne der USSG können hiernach im Falle von Verstößen zu einer Verringerung des Strafmaßes führen.

Werte: Werte sind Leitvorstellungen oder Leitbilder, die einen erstrebenswerten Zustand ausdrücken. Sie bilden keine Deskription der (sozialen) Wirklichkeit ab, sondern eine Evaluation dieser.

Wirtschaftsethik: Angewandte Ethik bzw. Bereichsethik, die sich mit ethischen Fragen von guten und richtigen Handlungen und Haltungen sowie moralisch erwünschten Zuständen im Subsystem Wirtschaft befasst.

World Bank Sanctions Procedures: Administrative Vorgaben der *Weltbank* zur Sanktionierung von Unternehmen und Individuen, die sanktionierbare Handlungen im Zusammenhang mit einer Finanzierung der *Weltbank* vorgenommen haben. Das Vorhandensein eines „Integrity Compliance Programs“ ist für die Möglichkeit der Aufhebung oder Reduzierung von Vergabesperrern notwendig.



Literatur

Bauman, D. C. (2011): Integrity, Identity, and Why Moral Exemplars Do What Is Right. Electronic Theses and Dissertations. Paper 34.

Grüniger, S. (2001): Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance. Theorie der Unternehmung Bd. 13. Marburg: Metropolis.

Grüniger, S. (2011): Intergity Management. Hernsteiner 2: 9-10.

Grüniger, S. (2014): Werteorientiertes Compliance-Management-System. S. 41-70 in: J. Wieland, R. Steinmeyer & S. Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management (2. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Grüniger, S./Steinmeyer, R./Strenger, C. (2014): Compliance und Aufsicht. S. 837-870 in: J. Wieland, R. Steinmeyer & S. Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management (2. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Grüniger, S. (2016): So geht das nicht. Compliance muss neu gedacht werden: Sechs Thesen für mehr Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit im Compliance Management. Compliance Manager: 42-51.

Halfon, M. S. (1989): Integrity – A Philosophical Inquiry. Philadelphia: Temple University Press.

McFall, L. (1987): Integrity. Ethics 98(1): 5-20.

UK Bribery Act Guidance (2010): www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf, 15.09.2016.

US Sentencing Commission Guidelines Manual (2015): <http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2015/GLMFull.pdf>, 15.09.2016.

van Luijk, H. (2004): Integrity in the Private, the Public, and Corporate Domain. S. 38-54 in: G. G. Brenkert (Hrsg.), Corporate Integrity and Accountability. London: Sage Publications.

Wieland, J. (2012): Strategische normative Unternehmensführung und Compliance Management. Audit Committee Quarterly 2: 34-37.

Wieland, J. (2014): Integritäts- und Compliance-Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren. S. 15-40 in: J. Wieland, R. Steinmeyer & S.

Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management (2. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

World Bank Group Integrity Compliance Guidelines:

http://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf, 15.09.2016.

Forum Compliance & Integrity

– eine Initiative des Zentrums für Wirtschaftsethik



Das Forum Compliance & Integrity (FCI) ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen und Verbänden mit dem primären Ziel, die Diskussion und den Erfahrungsaustausch zu aktuellen Fragen eines modernen und nachhaltig wirksamen Integrity- und Compliance-Managements zu fördern. Die Kompetenz des Forums liegt in der engen Verknüpfung und im Dialog von Wissenschaft und Praxis. Die Mitglieder treffen sich zweimal jährlich zu einer gemeinsamen eintägigen Sitzung sowie zusätzlich in drei fachlich ausgerichteten Arbeitsgruppen. Mitglieder im FCI sind derzeit:

Allianz S.E.

Audi AG

BASF S.E.

Bertelsmann SE & Co. KGoA

Bilfinger SE

Clifford Chance Deutschland LLP

Daimler AG

Dentons Europe LLP

Deutsche Post AG

Deutsche Telekom AG

Deutsches Forum für Kriminalprävention (DFK)

EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EMB-Wertemanagement Bau e. V.

Fraport AG

Fujitsu Technology Solutions GmbH

Gibson Dunn & Crutcher LLP

Lahmeyer International GmbH

Robert Bosch GmbH

Siemens AG

Wilmer Cutler Pickering Hale LLP

Weitere Informationen zum FCI sind unter www.dnwe.de/fci.html abrufbar.

Die vorliegende Broschüre wurde in den Arbeitsgruppen des FCI unter Mitwirkung von Otto Geiß (Fraport AG), Manuela Mackert und Britta Funk (Deutsche Telekom AG), Bianca Löcken (Lahmeyer International GmbH), Susanna Nezmeskal (Deutsche Post AG), Stefan Otremba (Daimler AG) und Dr. Helmut Rödder (BASF SE) beraten. Die Inhalte der Broschüre geben jedoch nicht unbedingt die Position der beratenden Unternehmen wieder. Herausgeber der Broschüre ist allein die Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH, Berlin (September 2016).

Herausgeber

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH

Wissenschaftliches Institut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e. V.

Bayreuther Str. 35 | D-10789 Berlin

Autoren

Prof. Dr. Stephan Grüninger, Lisa Schöttl, Prof. Dr. Josef Wieland