

# Integritätsmanagement und modernes HRM

**Verstärkte Kontrolle der Mitarbeiter zählt zu den traditionellen Verfahren, wirtschaftskriminelles Verhalten im Unternehmen zu Unterbinden. Jedoch widerspricht dieses Vorgehen dem Bestreben, möglichst autonome und effiziente Abläufe zu implementieren. Die Antwort auf dieses Dilemma lautet: Integritätsmanagement.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- warum Integrität und Wertemanagement zunehmend an Bedeutung gewinnen,
- wie Sie sich für die Debatte um Corporate Governance & Governance-Strukturen optimal rüsten,
- praktische Tipps für die Einführung von Wertemanagement.

PANTALEON FASSBENDER

**»Kriminalität gibt es, aber nicht bei uns!«**

Fallbeispiel Vertrieb [1]

*Ein leitender Vertriebsmitarbeiter eines Wehrtechnikunternehmens ist an der Vermarktung eines Produktes mit beteiligt, für das das Unternehmen die Projektsteuerung übernommen hat. Im Laufe der Jahre entwickelt er ein Netzwerk unterschiedlichster Beziehungen zwischen sich, einzelnen Lieferanten und Ansprechpartnern beim Kunden. Es kommt dabei zu Preisabsprachen, die klar zu Ungunsten des öffentlichen Auftraggebers abgeschlossen werden. Der leitende Mitarbeiter fliegt auf, als er versucht, im Nahen Osten auf eigene Rechnung Geschäfte zu realisieren. Im Rahmen der Vorfallsaufarbeitung stellt sich heraus, dass er kurz davor war, einen Anschlussauftrag mit zweistelligem Millionenvolumen am Unter-*

*nehmen vorbei mit einem Lieferanten zu realisieren. Der Mitarbeiter galt im Hause lange Zeit als Vorbild unternehmerischen Handelns und ausgeprägter Initiative. Bis zum Schluss gibt er an, er habe doch immer zum Besten des Unternehmens gehandelt. Die Revision zeigt in ihrem Bericht zum Vorfall, dass bereits seit Jahren interne Kontrollen systematisch ausgehebelt worden sind und dass eine Vielzahl informeller Krisensignale vorlagen, die wegen der positiven Geschäftsentwicklung des Bereiches nie berücksichtigt wurden. Dem Unternehmen droht der Ausschluss von Folgeprojekten, falls Vorwürfe von Vorteilnahme und Preisabsprachen in den Augen des öffentlichen Auftraggebers bestätigt werden. Dies würde für das betroffene Geschäftssegment das »Aus« bedeuten.*

## Fallbeispiel Kontenmanipulation

*Auf Grund der Ermittlungen der internen Revision eines großen Gesundheitsdienstleisters stellt sich heraus, dass ein Mitarbeiter mit Personalverantwortung über einen Zeitraum von Jahren Beträge über mehrere Hunderttausend DM durch die Anlage fingierter Kosten- und Leistungsträger veruntreut hat. Erschwerend kommt hinzu, dass er Druck auf Sachbearbeiter ausgeübt hat, Auffälligkeiten nicht weiterzuleiten. Mit den Vorwürfen konfrontiert, verübt der Mitarbeiter wenige Tage später Suizid. Der Verbleib des Betrages bleibt ungeklärt, er scheint aber ins Rotlichtmilieu abgeflossen zu sein. Presseberichte über den Vorfall führen dazu, dass das Unternehmen in der betroffenen Region in kurzer Zeit eine Reihe von Kunden verliert.*

*Dazu kommt, dass über Wochen hinweg Internetsuchmaschinen als »Hilfswörter«, die bei der Eingabe des Unternehmensnamens automatisch generiert werden, die Begriffe »fingiert« und »Betrug« angeben: Der entstandene Imageschaden bleibt unkalkulierbar.*

### *Eine Frage der Integrität*

Beide Beispiele mögen »extrem« erscheinen. Sie machen jedoch unmittelbar deutlich, dass nicht-integres Verhalten immense Kosten verursachen kann. »Integrität« kann dabei ein weiteres Instrument

zur Vermeidung kriminellen Verhaltens sein, wenn sich Sanktion und Strafandrohung als stumpfe Waffen erweisen, weil durch sie die Immunreaktion einer Unternehmenskultur nicht hinreichend aktiviert wird. »Integrität« kann aber gleichermaßen gezielt zur Ansprache des »Undiskutierbaren« im Unternehmen genutzt werden. Die Veränderungen im allgemeinen Bewusstsein, aber auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen von Unternehmenssteuerung und Unternehmensaufsicht führen überdies dazu, dass Wirtschaftsunternehmen den Fragen von Integrität und der Vermeidung doloser Handlungen erheblich mehr Aufmerksamkeit als früher zukommen lassen müssen.

Diese Bedrohungsszenarien gewinnen mit Blick auf die fortschreitende Globalisierung noch deutlich an Dynamik und Tiefenschärfe. Das betrifft zum einen den stärkeren Kontakt mit »normalen« interkulturellen Konflikten, der nicht mehr nur für multinationale Unternehmen, sondern auch für erfolgreiche Mittelständler heute Alltag darstellt, zum anderen aber auch die Frage des Umgangs mit Bedrohungen durch die organisierte Kriminalität in bestimmten Ländern[2].

## **Integritätsmanagement und modernes Human Resource Management**

Das traditionelle Vorgehen, wirtschaftskriminelles Verhalten innerhalb des Unternehmens zu unterbinden, ist eine verstärkte Kontrolle der Mitarbeiter. Dies steht allerdings in einem fundamentalen Gegensatz zu selbstständiger und autonomer Arbeit, die gerade für komplexere Tätigkeiten unerlässlich ist. Außerdem haben Programme zur Geschäftsprozessoptimierung im vergangenen Jahrzehnt zu schlankeren und schnelleren Unternehmen geführt, in denen traditionelle Kontrollansätze allein an ihre Grenzen stoßen. Gute Ethikprogramme zeichnen sich deshalb dadurch aus, dass sie eine optimale Kombination aus Kontrolle und Eigenverantwortung erreichen, weil sie den Regeln eines integrierten Veränderungsprozesses folgen und eine mehrdimensionale Mitarbeiteransprache sicherstellen.

## *Nutzenaspekte von Integritätsmanagement*

### **Integritätsmanagement**

»Integritätsmanagement« ist die systematische Gestaltung der Kultur eines Unternehmens zur Verhinderung doloser, also unternehmensschädigender Handlungen durch Mitarbeiter oder Management. Es beruht primär auf verhaltens- und werteorientierten Präventionsmaßnahmen (Leitprinzipien sind Selbstverantwortung und Sozialkontrolle).

### **Verhaltensstandard / Code of Conduct**

Als »Code of Conduct« bezeichnen wir einen unternehmensspezifisch formulierten Satz von Maximen und Regeln, der den Mitarbeitern Orientierung für richtiges Handeln vermittelt. Der Code of Conduct bildet die Grundlage jedes nachhaltigen Integritätsmanagements.

### **Compliance**

Unter »Compliance« versteht man auf Regelbefolgung ausgerichtete Maßnahmen, die stärker kontrollorientiert auf die Vermeidung dolosen Handelns durch die Mitarbeiter ausgerichtet sind. Compliance heißt, »die Dinge richtig zu tun«. Gemeinsam mit der Grundregel des Integritätsmanagements (»Die richtigen Dinge tun«) wächst so ein wirksames Präventionskonzept heran.

In einem ersten Schritt gilt es, das hartnäckige Vorurteil auszuräumen, Integrität lohne sich nicht und lasse sich nur gegen die eigentlichen Geschäftsinteressen im Unternehmensalltag verankern. Drei Projekte illustrieren Nutzenaspekte von Integritätsmanagement.

### **Beispiel Wehrtechnik**

#### *Systematisches Ethikmanagement*

Als Folge einer Reihe von Affären haben sich in den Achtzigerjahren 33 US amerikanische Unternehmen der Wehrtechnik zur sog. »Defense Industry Initiative« (DII) zusammengeschlossen. Die beteiligten Unternehmen, deren Zahl mittlerweile stark zugenommen hat, verpflichten sich, eine Reihe von Prinzipien eines systematischen Ethikmanagements zu befolgen, das u.a. die Formulierung und Implementierung eines unternehmensweiten Verhaltenskodex vorsieht.

Diese Rahmendaten werden durch die DII als Institution einer branchenbezogenen Selbstbindung jährlich kontrolliert. Auf Grund des durch das Ethikmanagement indirekt implizierten modernen Personalmanagements kann von einer deutlich verbesserten Umsatzrendite ausgegangen werden.

In eine dazu durchgeführte statistische Auswertung flossen alle börsennotierten Unternehmen ein, die Mitglied der National Defence Industry Association (NDIA) sind oder zu der Liste der 30 bedeutendsten amerikanischen Rüstungskonzerne gehören. Daraus resultierte eine Stichprobe von insgesamt 82 Firmen, von denen 22 zur DII gehören. Als betriebswirtschaftliche Kennzahl wurde die Unternehmensrendite aus dem letzten vorliegenden Jahresbericht errechnet.

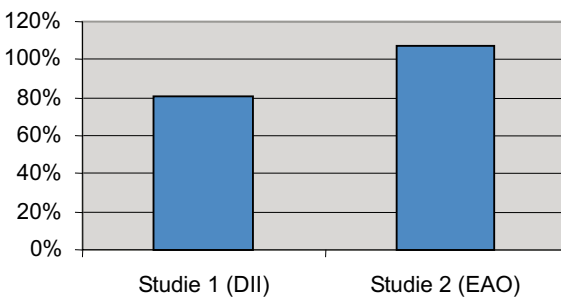


Abb. 1: Wirkungen von Integritätsprogrammen

Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, haben die DII-Firmen in der Tat eine um 80,31% höhere Umsatzrendite erzielen können. Die Abbildung gibt an, um wie viel Prozent die Unternehmensrendite bei durchgeführtem Ethikmanagement höher liegt.

#### Beispiel Ethics Officer Association

##### *Integritätsmanagement*

In der Ethics Officer Association (EOA) haben sich seit 1992 die für das Integritätsmanagement zuständigen Firmenverantwortlichen,

ähnlich einer berufsständischen Organisation, zusammengeschlossen. In diesem Fall wurde die Untersuchungsstichprobe durch *matching* gewonnen. Dies bedeutet, dass wir zu den 133 börsennotierten Unternehmen, aus denen sich EOA-Mitglieder rekrutieren, jeweils einen direkten Marktkonkurrenten ausgewählt haben, der eine vergleichbare Marktkapitalisierung realisierte. 39 Unternehmen mussten von der weiteren Auswertung ausgeschlossen werden, da kein direkter Konkurrent eine vergleichbare Marktkapitalisierung erreichte. Die analysierte Stichprobe besteht aus 188 Unternehmen, von denen die Hälfte Mitglieder in der EOA sind.

Es zeigt sich erneut, dass Unternehmen, die Integritätsmanagement betreiben, eine signifikant höhere Umsatzrendite erzielen.

## Beispiel Bayerische Bauwirtschaft

### *Ethik Management System*

In ähnlicher Weise, wie für die beiden mehrheitlich angloamerikanisch dominierten Ansätze der vorangegangenen Beispiele hat sich seit Mitte der Neunzigerjahre beim Verband der Bayerischen Bauwirtschaft unter der Begleitung des Konstanzer Unternehmensethikers Josef Wieland das sog. Ethik Management System als Reaktion auf eine Reihe von Vorfällen (vorwiegend Preisabsprachen) herausgebildet:

#### **Ethik Management System**

»Ethik Management Systeme sind globale Governancemechanismen (firmenspezifische assets), die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation über deren leitende Werte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu erfüllen.« ([17], S. 91)

Wie die Initiatoren des Programms nach einigen Jahren Erfahrung und mittlerweile rund vierzig Mitgliedsunternehmen betonen, zeigen sich besondere Effekte durch die indirekt angestoßene Unternehmenskultur-Debatte in den Mitgliedsunternehmen, die von diesen als

besonders wirksam beschrieben wird. Dazu kommt mittlerweile die gezielte Vernetzung mit der ethischen Rahmenordnung, dergestalt, dass der Trägerverein eine Reihe von Vorschlägen zur sog. »gläsernen Vergabe«, also zu den ethikförderlichen (oder ethikhemmenden) Umfeldbedingungen vorgelegt hat.

Die Resultate der unterschiedlichen Untersuchungen bieten eine Reihe von Indizien dafür, dass Integritätsmanagement positive Auswirkungen auf die Effizienz des Unternehmens hat: Integrität und ihre Wirkungen lassen sich in die betriebswirtschaftliche Logik erfolgreich überführen!

Unsere eigenen Erfahrungen bei der Begleitung von Integritäts-Programmen in deutschen Unternehmen weisen in die gleiche Richtung: Ein integrativ verstandenes Risikomanagement, das Integrität als bedeut-

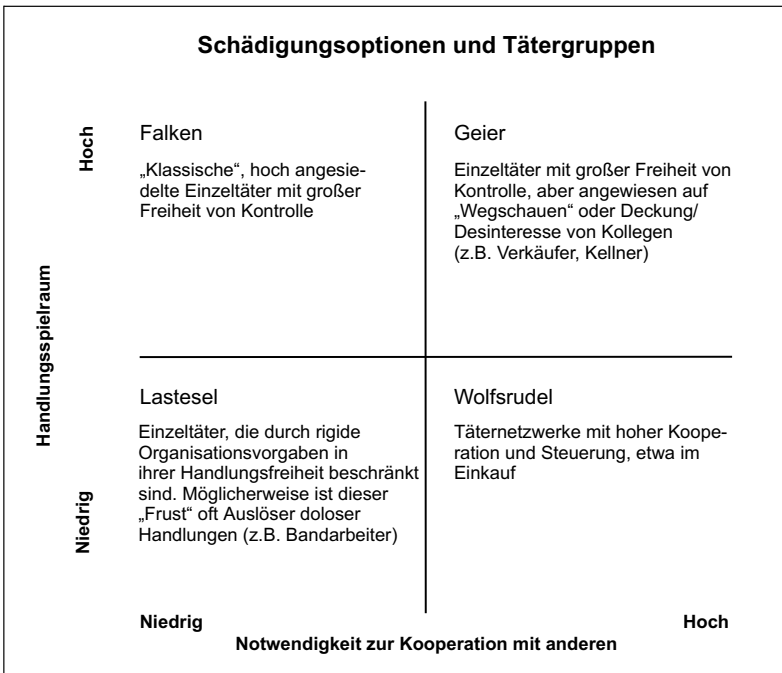


Abb. 2: *Unternehmenskulturelle Aspekte von Unternehmenskriminalität (vgl. Behrends, 1997)*

samen Wirkfaktor berücksichtigt, erhöht nicht nur Commitment und Wertebewusstsein, sondern ist auch geeignet, im Unternehmen unmittelbar kosten- und wettbewerbsrelevante Faktoren positiv zu beeinflussen.

Die Vermeidung doloser Handlungen und die Sicherstellung von Integrität und Wertebewusstsein in Unternehmen wirft neben ökonomischen Facetten (Inventurdifferenzen, Produktivitätseinbußen etc.) vor allem eine Reihe organisationspsychologischer und unternehmenskultureller Fragen auf ([14]). Abbildung 2 skizziert sehr anschaulich den unternehmenskulturellen Hintergrund vieler doloser Handlungen, da Täter häufig auf das »Wegschauen« Dritter und eine dementsprechend niedrig ausgeprägte Mitverantwortung angewiesen sind, um Betrug oder Vorteilnahme tatsächlich realisieren zu können.

## Integritätsdiagnostik

Unter diagnostischer Perspektive geht es dabei neben den organisationsbezogenen Parametern um die Frage, wie Unternehmen verantwortungsvolle Mitarbeiter gewinnen können, um kontraproduktives Verhalten in ihrer Organisation gar nicht erst aufkommen zu lassen. Im Bereich der Erfassung »verantwortungsvollen Handelns« existieren in den USA über 40 verschiedene Fragebögen zur Eignungsdiagnostik [11].

Der niederländische Integritätsberater [10] unterscheidet sieben Dimensionen ethischer und organisatorischer Aspekte der Arbeitsgestaltung, die Einfluss auf integrires Handeln innerhalb einer Organisation haben.

### Dimensionen integritätsförderlicher Arbeitsgestaltung nach [10]

- ⇒ Klarheit
- ⇒ Praxistauglichkeit
- ⇒ Internes Diskussionsklima
- ⇒ Konsistenz
- ⇒ Aufgabentransparenz
- ⇒ Unterstützung
- ⇒ Konsequenzen



*Tätigkeitsbezogener Fragebogen für verantwortungsvolles Handeln*

Als Instrument zur Erfassung integren Handelns wurde deshalb vor diesem Hintergrund von uns der »Tätigkeitsbezogene Fragebogen für verantwortungsvolles Handeln« (TFH) entwickelt. Als nicht-integres Handeln definiert der TFH jegliches wirtschaftskriminelles Handeln sowie die persönliche Vorteilnahme auf Kosten des Arbeitgebers. Die von [10] beschriebenen ethischen und organisatorischen Aspekte der Arbeitsgestaltung wurden dabei durch insgesamt 13 Items abgebildet. Die Probanden beurteilten die Items auf einer fünfstufigen Skala (stimmt, stimmt eher, teils/teils, stimmt eher nicht, stimmt nicht). Für die sieben von [10] definierten Aspekte der Arbeitsgestaltung wurde jeweils ein Gruppenmittelwert berechnet. Statistisch (und praktisch) bedeutsame Zusammenhänge mit integrem Handeln lassen sich für die wahrgenommene *Unterstützung durch Vorgesetzte*, die *Aufgaben-Transparenz* und die *Konsequenzen, die unethisches Verhalten zeitigt* (oder eben nicht!), zeigen.

Der Gestaltungsaspekt »Konsequenzen« – also die befürchtete Bestrafung bei nicht-integrem Handeln – steht in einem deutlichem Zusammenhang mit der Einstellung zu integrem Handeln. Einerseits wird die Angst vor Bestrafung die Einstellung zu den zur Wahl stehenden Handlungsalternativen verändern. Des Weiteren dürfte aber auch eine erhöhte Sensibilisierung für die Schäden durch nicht-integres Handeln einsetzen. Diese würde zu einer langfristig stabilen Einstellungsänderung führen. Vor dem Hintergrund der Angst vor Bestrafung lässt sich auch der Aspekt »Aufgaben-Transparenz« interpretieren. Wenn in einem Unternehmen Aufgabenbereiche klar zugewiesen sind, dann steigt die Gefahr für den einzelnen Mitarbeiter, bei Fehlverhalten mit Konsequenzen rechnen zu müssen.

Der Aspekt »Unterstützung« spiegelt neben der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung wider, ob das Unternehmen der Verhinderung von kontraproduktiven Handlungen tatsächlich praktische Bedeutung beimisst. Insbesondere eine erhöhte Sensibilisierung könnte diesen Zusammenhang bedingen.

Kein signifikanter Zusammenhang zeigt sich bisher für die Aspekte »Klarheit« »Praxistauglichkeit«, »internes Diskussionsklima« und »Konsistenz«.

### **Integrität im Alltag: der Dilemma-Faktor**

Als »Königsweg« zum Thema »Integrität« im Alltag erweist sich der Zugang über Dilemma-Lagen und konkrete Fallbeispiele. Eigenen Untersuchungen anlässlich einer Reihe von Integritäts-Workshops im Handel können wir entnehmen, dass eine praxisrelevante Debatte über Integrität dann geführt werden kann, wenn die Erfahrungsfelder der Beschäftigten und daraus abgeleitete Dilemma-Lagen den Ausgangspunkt bilden.

Vertiefende Untersuchungen der dabei erhobenen Dilemmata (in Abbildung 3) haben überdies gezeigt, dass vor allem kommunikative Defizite dazu führen, dass Grenzbereiche nicht angemessen diskutiert werden (können).

Wie die Abbildung zeigt, wirkt im Blickwinkel der Befragten vor allem *Mobbing* stark handlungsauslösend, während das Auseinanderfallen der Einschätzung beim Thema »sexuelle Übergriffe« (Harrassment) eine gewisse Hilflosigkeit auszudrücken scheint: Das Thema wird zwar als wichtig angesehen, taucht aber in der Praxis der Beteiligten seltener auf und löst augenscheinlich zuerst einmal Abwarten aus! Jenseits der Einzelfragen zeigt sich, dass generell das Gespräch über Integrität wenig »geübt« ist. Ein Zugang, um diese notwendige Diskussion tatsächlich jenseits von »Sonntagsreden« führbar zu machen, stellt die Unternehmensethik-Simulation »Integrity« von KPMG dar.

#### *Unternehmensethik-Simulation »Integrity«*

Das Workshop-orientierte Vorgehen dient dazu, in kurzen Fallbeispielen eine Vielzahl konkreter Situationen zu beschreiben, in denen Menschen in Unternehmen schwierige Entscheidungen treffen müssen, auf die es keine eindeutigen, einfachen Antworten gibt. In diesen so genannten Dilemmasituationen geht es u.a. um persönliche Integrität, Interessenkonflikte und den Umgang mit Grauzonen

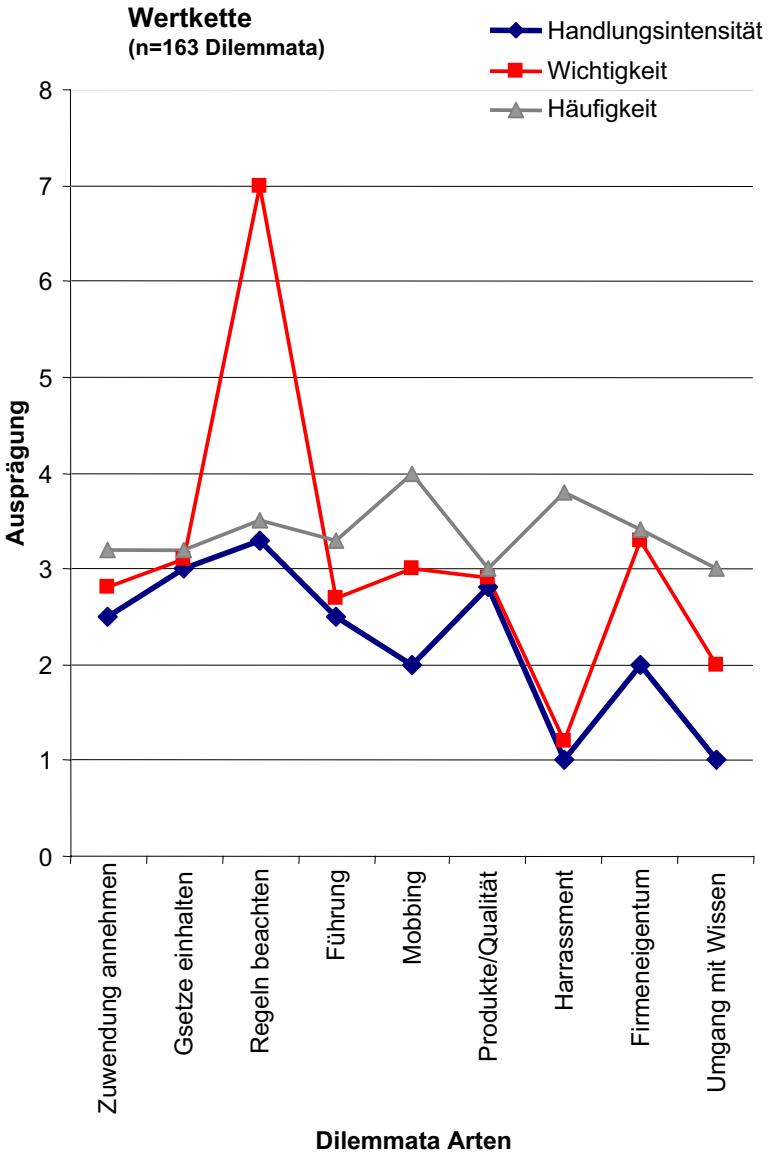


Abb. 3: Wertkette (Quelle: 31, S. 63)

(Abbildung 4 zeigt einen typischen Dilemma-Fall). Die Teilnehmer entscheiden sich verdeckt mit Hilfe einer Entscheidungskarte für eine der dargebotenen Antwortalternativen. Dann legen die Mitspieler gemeinsam ihre Option offen und jeder begründet reihum seine Entscheidung. Das Vorgehen führt sehr bald dazu, dass die Mitspieler ähnlich gelagerte Fallbeispiele aus der eigenen Praxis diskutieren und dadurch zu problemorientierten und praxisnahen Lösungen gelangen.

**Ein Dilemma**  
Ich stelle fest, dass einige der laufenden Kredite niemals einer korrekten Kreditwürdigkeitsprüfung unterzogen wurden und sie bestehende Kriterien nicht erfüllen.  
Diese Kredite wurden vom damaligen Filialdirektor persönlich an gute Bekannte vergeben. Er machte inzwischen Karriere innerhalb der Bank und hat nun eine Spitzenposition inne.

Wie sollte ich handeln?

1. Ich tue, als ob ich nichts gesehen habe
2. Ich informiere meinen Chef und überlasse ihm die weiteren Schritte.
3. Ich schreibe dem ehemaligen Filialdirektor einen Brief mit der Bitte, mir den Fall zu erklären.
4. Ich versuche die Kreditbedingungen der betreffenden Kreditnehmer möglichst zu verschärfen

Abb. 4: *Ein Dilemma-Fall*

Durch den spielerischen Charakter dieses Instrumentes ist seine Akzeptanz bei den Teilnehmern sehr hoch. Als Reaktion auf die behandelten Dilemmasituationen entwickeln sich spannende Diskussionen, die für die Bedeutung von Dilemmasituationen sensibilisieren und deren kreative Lösung schulen.

Darüber hinaus dient »Integrity« dazu, Informationen über die konkreten Konfliktfälle im Arbeitsalltag der Teilnehmer zu erhalten.

Im Anschluss an das Spiel werden diese noch einmal aufgefordert, über ihre eigenen Dilemmasituationen zu berichten. So erhält man wertvolle Anhaltspunkte über die in einem Unternehmen herrschenden Integritätsrisiken.

### **Sinnvolle Fragen bei Unsicherheiten**

Was passiert allerdings, wenn typische Dilemmasituationen einmal offen zu Tage getreten sind? Entscheidend ist es, praktische und verständliche Lösungen zu finden: Integrität zu verwirklichen, ist keine Frage der großen Philosophie, sondern bedeutet, konkrete Antworten zu entwickeln!

#### *Leitfragen*

Die Leitfragen aus Abbildung 5 haben sich in unserer Beratungspraxis als wichtige Hilfsmittel erwiesen, um Mitarbeiter fit und kompetent für einen reifen Umgang mit ethischen Fragen im Unternehmensalltag zu machen. Sie erlauben die Entwicklung von praktikablen Lösungen, ohne letztlich folgenlose Debatten über philosophische Be-

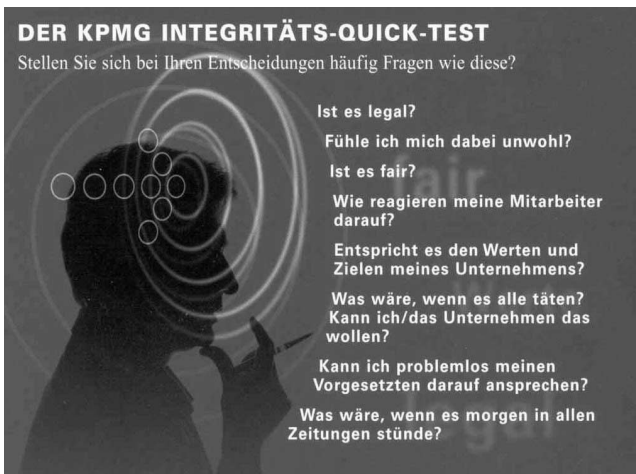


Abb. 5: *Leitfragen*

gründungen zu führen, weil die Fragen da ansetzen, wo es tatsächlich »weh« tut! Unserer Erfahrung nach fällt es vielen Mitarbeitern einfach leichter, konkrete Handlungen und Entscheidungen an der Praxis zu entwickeln als aus einer Ethiktheorie abzuleiten.

## **Unternehmensaufsicht umfassend verstehen und verankern**

### *EU-Protokoll*

Strategische Risiken, die aus den rechtlichen Entwicklungen in der EU hinsichtlich der Bewertung von Organversagen bei dolosen Handlungen in Zukunft entstehen könnten, müssen einer gesonderten Betrachtung unterzogen werden. Durch das zweite Protokoll zum Übereinkommen über den Schutz der finanziellen Interessen der Gemeinschaft (ABIEG Nr. C 221 v. 19.7.1997, S. 11) werden die Mitgliedstaaten der EU verpflichtet, einen Mindeststandard bei Unternehmenssanktionen zu garantieren. Es muss sichergestellt werden, dass auch juristische Personen für Betrugs-, Bestechungs- und Geldwäschetaten verantwortlich gemacht werden können.

Eine bisher noch ausstehenden Umsetzung dieser Regelungen in das deutsche Recht wird allerdings keine erheblichen Änderungen erforderlich machen, da die Konzeption des Zweiten Protokolls in wesentlichen Punkten der Regelung von Unternehmenssanktionen im deutschen Recht entspricht (Korte, NJW 1998, 1465):

- ⇒ Nach § 30 OWiG können gegen Unternehmen Geldbußen wegen Straftaten, die von Mitgliedern der Leitungsebene begangen wurden, verhängt werden.
- ⇒ Sanktionen wegen Aufsichtspflichtverletzungen dieser Person, die zu Straftaten von nachgeordneten Mitarbeitern geführt haben, sind nach §§ 30, 130 i.V.m. § 9 OWiG möglich.
- ⇒ Auf Grund des 2. UKG v. 27.6.1994 BGBl. I 1440 wurde der § 30 I OWiG verschärft. Demnach genügen nicht nur die Straftaten oder Ordnungswidrigkeiten der Organmitglieder oder Verbandspersonen als Voraussetzung für eine Geldbuße gegen einen Unter-

nehmensträger, sondern auch ein Handeln als rechtsgeschäftlicher Beauftragter, nämlich als Generalbevollmächtigter, Prokurist oder Handlungsbevollmächtigter.

### *Bußgeldvorschriften der EU*

Darüber hinaus kennt das Recht der Europäischen Union ebenfalls Bußgeldvorschriften als Sanktionen gegen Verbände. Die gemeinschaftlichen Vorschriften genießen dabei Vorrang vor nationalem Recht. Eine Geldbuße gegen Unternehmen und Unternehmensvereinigungen kann die Kommission beispielsweise nach den Art. 47 Abs. 3, 54 Abs. 6, Art. 58 § 4, 59 § 7, Art. 64, 65 § 5, Art. 68 § 6 EGKSV, Art. 17, 18 iVm. Art. 23 VO Nr. 11 des Rates der EWG vom 27.6.1960 erlassen. Zudem ist in Art. 15 EWG-KartellVO Nr. 17 eine Kartellgeldbuße vorgesehen. Der Unternehmensbegriff umfasst hierbei sowohl den Rechtsbegriff der natürlichen Person als auch der juristischen Person. Soweit die Bestimmungen des EG-Rechts Geldbußen gegen Unternehmen und Unternehmensvereinigungen ermöglichen, ist eine gegenüber den deutschen Regelungen erweiterte Haftung vorgesehen. Es genügt, für eine Verantwortlichkeit des Unternehmens oder der Unternehmensvereinigungen tätig zu werden. Erfasst sind daher sämtliche Bedienstete und nicht nur die gesetzlichen Vertreter.

Mit Blick auf ein nachhaltiges und zukunftsfähiges juristisches Risikomanagement, das die skizzierten Entwicklungstrends pro-aktiv berücksichtigt, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die im Konfliktfall eine hinreichende Vorsorge der Unternehmensleitung belegen können. Auch die Personalleitung tut gut daran, für die Zukunft unter Berücksichtigung der Vorgaben des KonTraG darauf vorbereitet zu sein, Aussagen zum unternehmerischen Risikomanagementsystem in den Bereichen Personal und Unternehmenskultur machen zu müssen! Beachten Sie z.B. die folgenden möglichen Fragen eines Risikoleitfadens:

- ⇒ »Sind hohe Fluktuationsraten oder Personalbeschaffungsprobleme (z.B. bei Know-how-Trägern) auf Grund von Image oder Standortnachteilen gegenüber Wettbewerbern erkennbar?

- ⇒ Sind Motivations- und Integritätslücken bekannt oder mangelt es an Selbstständigkeit der Mitarbeiter? Schlagen sich diese Umstände in Fehlzeiten, erhöhten Fehlerquoten oder Reklamationen nieder?
- ⇒ Sind die wesentlichen Leistungsträger im Unternehmen Einzelkämpfer oder existiert eine Teamkultur? Gibt es Teams, die aufgabenbezogen arbeiten? Sind die Mitarbeiter teamfähig?« [9]

### *Federal Sentencing Guidelines (FSG)*

Die vorgelegten Überlegungen zur Unternehmenssanktionierung im Rahmen des Diskussionsprozesses auf der EU-Ratsebene setzen in breitem Umfang die US-amerikanische Debatte um die sog. Federal Sentencing Guidelines (FSG) voraus: Die seit dem 1. November 1991 in den Vereinigten Staaten geltenden FSG (dazu ausführlich [14]) verstehen sich ausdrücklich als Maßnahmenpaket gegen Wirtschafts- und Unternehmenskriminalität mit klaren Auswirkungen auf die (Mit-)Haftung des Managements bei Organisationsversagen. Im Kern bestimmt Chapter 8 der Guidelines, dass ein Unternehmen für kriminelles Handeln einzelner Mitarbeiter haftbar gemacht werden kann. Zusätzlich gibt das Regelwerk den Richtern die Möglichkeit, das vorgeschlagene Urteil abzumildern, wenn ein »straffällig« gewordenes Unternehmen erkennbar das Beste getan hat, um die Gesetzestreue seiner Mitarbeiter sicherzustellen. Zu diesen »mildernden Umständen«, den sog. *mitigating factors*[3], gehört u.a. auch die Existenz unternehmensinterner Maßnahmen und Strukturen, die eventuelle Gesetzesübertretungen durch Firmenangehörige verhindern und aufdecken helfen.

Die FSG legen insgesamt sieben verbindliche Bestandteile fest, die ein rechtlich relevantes Unternehmensethik-Programm kennzeichnen:

#### *Bestandteile eines Unternehmensethik-Programms*

- ⇒ Das Unternehmen legt Verhaltensrichtlinien (*Code of Conduct*) fest, die von allen Mitarbeitern (auch freien Mitarbeitern und verbundenen Handelspartnern) des Unternehmens befolgt werden



- müssen und die dabei helfen, die Wahrscheinlichkeit kriminellen Verhaltens zu reduzieren.
- ⇒ Eine oder mehrere *Führungskräfte* haben die Verantwortung zur Überwachung der Einhaltung der Verhaltensrichtlinien.
  - ⇒ Das Unternehmen geht bei der *Auswahl der Mitarbeiter*, denen Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume zugeteilt werden sollen, sehr sorgfältig vor, d.h. Mitarbeiter, die in der Vergangenheit unethisches (kriminelles) Verhalten gezeigt haben bzw. an einem Vergehen beteiligt waren, dürfen keine Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume erhalten.
  - ⇒ Die Verhaltensrichtlinien müssen effektiv und an alle Mitarbeiter *kommuniziert* werden, z.B. durch *Schulungsmaßnahmen* und/oder durch schriftliche Ausarbeitungen.
  - ⇒ Die Einhaltung der Verhaltensrichtlinien muss überwacht werden. Den Mitarbeitern muss eine Möglichkeit gegeben werden, einen Verdacht im Hinblick auf kriminelles Verhalten von Kollegen und Vorgesetzten mittels eines *internen Berichtssystems* anonym melden zu können.
  - ⇒ Verstöße gegen die Verhaltensrichtlinien müssen durch geeignete *disziplinarische Maßnahmen* geahndet werden; dabei sollten auch Personen mit in die Bestrafung einbezogen werden, die die Verantwortung für die Aufdeckung von Vergehen haben. Die Art der Maßnahme ist von der jeweiligen Situation abhängig.
  - ⇒ *Nach Aufdeckung* eines Vergehens muss das Unternehmen sofort alle notwendigen Schritte einleiten, um in angemessener Weise zu reagieren und um ähnliche Vorfälle in der Zukunft zu verhindern – einschließlich der Verbesserung des bestehenden Ethikprogramms.

### **Grundsätze und konkrete Schritte zum Erfolg**

Um Integrität gleichermaßen wirksam wie praktisch steuerbar zu handhaben, sind drei Dimensionen zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 6).

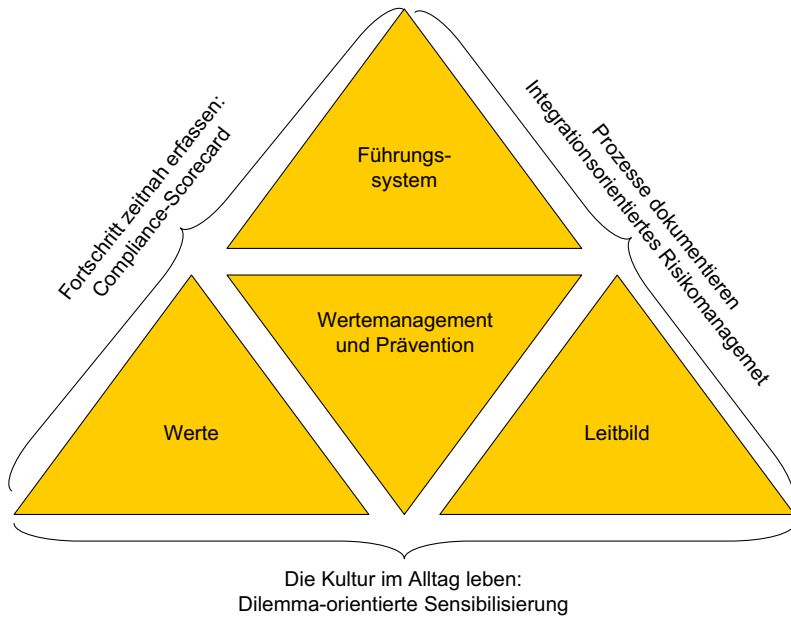


Abb. 6: Eckpunkte wirksamer Integrität systematisch verwirklichen

»Miss es oder vergiss es!«

### Grundsatz 1

Die Ziele müssen messbar und operationalisierbar sein. Die Anbindung an eine Scorecard-Systematik sollte unbedingt angestrebt werden. Integrität und Wertemanagement müssen in einer Art Spagat verwirklicht werden. Einerseits dürfen Sie nicht der Versuchung erliegen, alles haarklein vorzugeben und somit die (Eigen-)Verantwortung der Mitarbeiter systematisch auszulöschen. Auf der anderen Seite muss man sich vor »Sonntagspredigten« hüten: Ein Ideal zu beschwören, ohne die Umsetzungshürden der konkreten Praxis zu berücksichtigen, führt in das entgegengesetzte Ende der Umsetzungssackgasse!

## Die strategische Dimension erkennen

### *Grundsatz 2*

Ohne eine strategische Dimension wird Integritätsmanagement »kopflosh« – die Verknüpfung mit dem Risikomanagementsystem gemäß KonTraG kann hier wertvolle Ansatzpunkte bieten.

Über die Hinweise unter Punkt 6. hinaus sei erneut unterstrichen, dass das Wertemanagement Ihres Unternehmens auch und gerade strategiekompatibel sein muss. Wenn Sie viel internationales Geschäft in »kritischen« Regionen haben, kann das z.B. bedeuten, in einem Verhaltensstandard zum Ausdruck zu bringen, dass Sie überall danach streben, gemäß dem Prinzip der Wettbewerbsorientierung zu handeln. Ein solche Formulierung bietet Ihnen die Freiheitsgrade, die Sie benötigen, um das sukzessiv Bessere anzustreben. Das vermeintlich klarere Bekenntnis »Wir bestechen nie!« hat zwar das »Gute« direkter im Blick, kann Sie aber auch vor eine *bedenkliche Wahl zwischen Zynismus und Handlungsunfähigkeit* stellen, die strategisch nicht wünschenswert sein kann.

Eine offenere Formulierung der Maximen, gepaart mit einer ernsthaften Diskussion der dahinter verborgenen Dilemmata und Entscheidungskonflikte, ist aus der Sicht eines praxisorientierten Wertemanagement jedenfalls eindeutig vorzuziehen!

## Bodenhaftung bewahren

### *Grundsatz 3*

Die Dilemma-orientierte Anbindung an die Alltagspraxis stellt sicher, dass Integritätsprogramme tatsächlich gelebt werden. Ein gutes Fallbeispiel wiegt deutlich schwerer als zehn theoretisch richtige, aber unanschauliche Regeln!

## Mit kleinen Schritten beginnen

Ebenso wie bekanntermaßen noch kein »Meister vom Himmel gefallen« ist, beginnt ein erfolgreiches Integritätsmanagement mit kleinen Schritten.

### *Maßnahmen bei der Mitarbeiterauswahl*

Sie können z.B. damit beginnen, bei der Mitarbeiterauswahl systematisch die Frage nach der individuellen Wertebioografie eines Bewerbers zu stellen:

- ⇒ Von welchen Wertorientierungen hat er/sie sich in der Vergangenheit leiten lassen?
- ⇒ Was ist ihm/ihr in Zukunft wichtig?
- ⇒ Welche Balance oder Unwucht zwischen Wertebereichen (privat/beruflich etc.) wird wahrgenommen?
- ⇒ Welche Konflikte mit Werten des Unternehmens könnten entstehen?

### *Strukturierte Einführung*

Jenseits der Systemkomponenten ist auch eine strukturierte Einführung des Themas »Integrität« als wesentlicher Erfolgsfaktor anzusehen (vgl. Abbildung 7). Hier können viele Erfahrungen aus dem Veränderungsmanagement herangezogen werden, wobei generell gilt, dass der zentrale Erfolgsfaktor nachhaltigen Integritätsmanagements keinesfalls technokratischer Natur ist, sondern Glaubwürdigkeit (Ihre Glaubwürdigkeit!) bei diesem Thema im Blick hat. Es kann nicht darum gehen, eine neue »Ethikbürokratie« einzurichten, sondern die intelligente Verknüpfung vorhandener Daten bietet vielfach bereits 80 Prozent der angestrebten Lösung. Wenngleich ein »Ethik-Beauftragter« im weiteren Sinne als spezifische Funktion durchaus Sinn machen kann, wie der »Unternehmensphilosoph« des am Neuen Markt gelisteten IT-Dienstleisters Biodata AG aus Nordhessen deutlich macht, so wird in Deutschland doch im Regelfall eine funktionale Anbindung, etwa bei der Revision oder der Personalleitung, vorzuziehen sein.

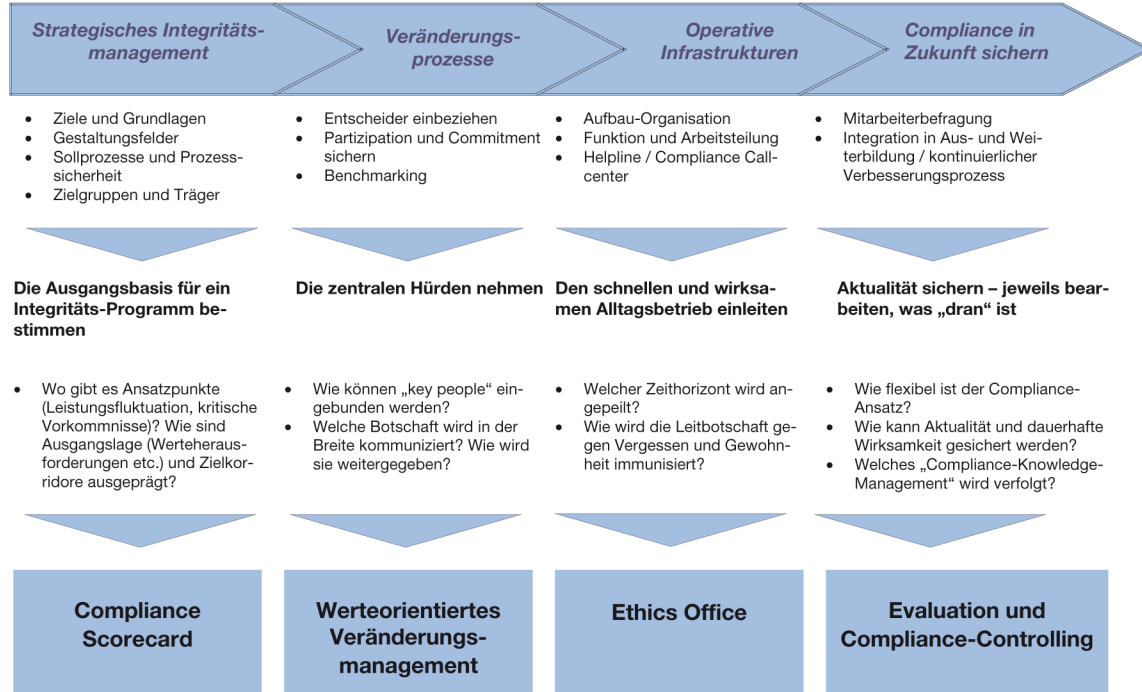


Abb. 7: *Integritätsmanagement strukturiert einführen*

Die Implementierung von Wertemanagement erfordert operative Skills und Fähigkeiten, die auch erfolgreiches Veränderungsmanagement auszeichnen. Vielleicht stärker noch als dort geht es aber auch um individuelle Glaubwürdigkeit und überzeugende Praxis! Oder, um einen klassischen Begriff der Ethik aufzunehmen, es geht um Tugend als eine gemeinsam geübte gute Praxis, wie uns Thomas von Aquin bereits vor 800 Jahren gelehrt hat.

Wenn wir genau hinschauen, hat er uns damit eine der stabilsten Definitionen von Unternehmenskultur mitgegeben, die wir heute kennen, denn gerade am Faktor »Sozialisation«, der Implementierung wirksamen Verhaltens, unterscheiden sich nachhaltige Performer von »Eintagsfliegen«!

Dr. theol. Dipl.-Psych. **Pantaleon Fassbender** ist Prokurist im Bereich CR – Human Capital Management, Financial Advisory Services der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Aktiengesellschaft in Frankfurt am Main.  
Anschrift: KPMG, Marie-Curie-Str. 30, 60439 Frankfurt am Main, Tel. 0 69/95 87-20 69, Fax 0 69/95 87-24 32, eMail: pfassbender@kpmg.com

## Literatur

- [1] *Veränderte Fallbeispiele*
- [2] *Vgl. etwa die einschlägigen Länderrisikoanalysen der Control Risks-Gruppe.*
- [3] *Diese Mitigating Factors sind: 1. Selbstanzeige (4 Punkte), 2. Ein effektives System der internen Kontrolle (3 Punkte), 3. Die Tatsache, dass keine Person des Top-Managements von dem Vergehen wusste (2 Punkte), 4. Volle Kooperation mit den Untersuchungsbehörden (2 Punkte), 5. Annehmen der Verantwortung und Versuch der Wiedergutmachung (1 Punkt). Mit Hilfe des jeweiligen Punktestandes wird dann ein „fine multiplier“ errechnet, der zwischen 0,15 und 3 liegt. Ein Beispiel: Der Richter setzt eine Geldstrafe von 5 Millionen Dollar fest. Die betroffene Firma hat jedoch 9 Punkte. Auf dieser Basis wird der sog. fine multiplier errechnet. Die Strafe reduziert sich so in diesem Fall auf 750 000 \$. Auf der anderen Seite, sollte das Unternehmen keine Punkte haben, erhöht sich die Strafe auf 15 Millionen Dollar.*
- [4] DAFTARI, B. & FASSBENDER, P.: *Wirtschaftskriminalität in Banken: Versicherung und Prävention. In: Versicherungswirtschaft, Jg. 55 (2000), Heft 9 S. 596-603.*

- [5] FASSBENDER, P. & ENNEKING, A.: *Risikomanagement und Prävention: Integrität erschließt neue unternehmerische Ressourcen*. In: *Forum Wirtschaftsethik*, Jg. 8 (2000), Heft 3 S. 12-15.
- [6] GREENBERG, J.: *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts*. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (2000), 5 S. 561-568.
- [7] HOGAN, J. & HOGAN, R.: *How to measure employee reliability*. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 (1989), S. 273-279.
- [8] HUNTING, I. & DAVIES, D.: *Untersuchungen zur Wirtschaftskriminalität im Unternehmen*. In: *Wirtschaftskriminalität im Unternehmen: Betrug erkennen und bekämpfen*, ed. KPMG, S. 191-204, Frankfurt/Main: Campus Verlag 1999.
- [9] KPMG: INTEGRIERTES RISIKOMANAGEMENT. BERLIN: *National Office* 1998.
- [10] KAPTEIN, M.: *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. DORDRECHT, NL: *Kluwer Academic Publishers* 1998.
- [11] MARCUS, B., FUNKE, U. & SCHULER, H.: *Integrity Tests als spezielle Gruppe eignungsdiagnostischer Verfahren: Literaturüberblick und metaanalytische Befunde zur Konstruktvalidität*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. 41 (1997) S. 2-17.
- [12] MOSER, K., HERTEL, G.: *Ethisches Verhalten in Organisationen. Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik*. In: BLICKLE, G. (HRSG.), *Ethik in Organisationen*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie 1998.
- [13] MOSER, K., SCHWÖRER, F., EISELE, D. & HAEFELE, G.: *Persönlichkeitsmerkmale und kontraproduktives Verhalten in Organisationen. Ergebnisse einer Pilotstudie*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Jg. 42 (1998) S. 89-99.
- [14] PALAZZO, B.: *Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*. Wiesbaden: Gabler 2000.
- [15] SACKETT, P.R., BURRIS, L.R. & CALLAHAN, C.: *Integrity testing for personnel selection: An update*. In: *Personnel Psychology*, Vol. 1 (1989), S. 248-256.
- [16] SACKETT, P.R. & WANER, J.E.: *New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability, trustworthiness, and reliability for personnel selection*. In: *Personnel Psychology*, Vol. 49 (1996), S. 777-829.
- [17] WIELAND, J.: *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis 1999.

