



# Kontrolle ist gut, Vertrauen besser

**Nicht alles, was legal rechtens ist, muss auch moralisch richtig sein. Krempelt „Integrity Compliance“ die Unternehmenskultur deutscher Konzerne um?**

VON JAN THOMAS OTTE

**I**Montagmorgen. Marco Z.\* (\* Name von der Redaktion geändert), Mitte vierzig, blickt auf zehn Jahre Karriere zurück. Seine Mitarbeiter wie Vorgesetzten vertrauen ihm. Nun greift er zum Hörer und beichtet dem Ombudsmann, wenn auch zögerlich, wie das bei der Ausschreibung letzte Woche tatsächlich gelaufen ist. Sein Kollege hatte den neuen Kunden exklusiv zum Seminar geladen. Eigentlich war es aber ein Skiurlaub übers Wochenende – einschließlich aller Spesen. Nun verbucht eben dieser Kollege den erfolgreichen Abschluss für sich allein; das war „eigentlich anders besprochen“, so Marco. Korruption beginnt mit kleineren Zuwendungen und führt zunehmend zur Abhängigkeit, manchmal bis zur Erpressbarkeit.

Trotz allgemein verschärfter Kontrollen und Compliance-Richtlinien wird immer mehr zwischen Unternehmen geschmiert. Eine 2012 veröffentlichte Studie des Wirtschaftsprüfers KPMG ermittelte insgesamt 675.000 aktenkundige Fälle von Wirtschaftskriminalität. Mehr als die Hälfte der Konzerne ist betroffen, in mittelständischen Unternehmen jedes vierte. Ein Fall kostet die Firma

durchschnittlich 30.000 Euro, berechnen die Wirtschaftsprüfer.

## *Leistungsdruck behindert Integrität*

Gründe, die den Charakter im Lebensverlauf korrumpieren, sind vielschichtig. Claudia Schmidt berät Führungskräfte in Personalfragen und beobachtet dieses Phänomen seit einigen Jahren. „Vor allem den eigenen oder durch andere aufgebauten Leistungsdruck“, so Schmidt.

So beeinflusst das eigene Umfeld die Anfälligkeit gegenüber unmoralischen Angeboten erheblich: „Gründe hierfür sind meist Anreiz, Druck und empfundene Ungerechtigkeit.“ Der tägliche Kampf um Anerkennung im Büro gehört demnach ebenso dazu wie die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Sind diese Faktoren für das Aufbauen des Selbstwertgefühls doch ebenso wichtig wie das Abzahlen des Hauskredits. Integres Verhalten spielt dabei eine nachgeordnete Rolle.

Im Gespräch mit dem Ombudsmann sieht sich Marco Z., der Mitwisser aus dem Eingangsszenario, vor allem als Opfer. In seiner Karriere bei der Firma

**Gründe, die den Charakter im Lebensverlauf korrumpieren, sind vielschichtig.**

Fotos: Fotolia © Santiago Cornejo

„Je mehr versucht wird, Korruptierbarkeit mit Regeln in den Griff zu bekommen, desto häufiger entstehen bei der wachsenden Komplexität Regelungslücken.“

macht er aber auch mal eine Ausnahme: Beim Skizzieren seiner bisherigen Berufserfahrung im Bewerbungsgespräch zum Beispiel – eigentlich war es bloß ein Praktikum. „Ist doch nicht so schlimm“, meinte er damals zu neugierigen Kollegen. Schließlich habe er an der Uni doch auch ab und zu von Kommilitonen abgeschrieben.

Von Compliance-Richtlinien allein und von auf reine Kontrolle abzielenden Mechanismen hält Claudia Schmidt, die Persönlichkeitsberaterin, nichts: „Regelwerke ersetzen keine Werthaltungen“, so Schmidt, „je mehr versucht wird, Korruptierbarkeit mit Regeln in den Griff zu bekommen, desto häufiger entstehen bei der wachsenden Komplexität Regelungslücken“. Natürlich muss es gewisse Regeln und Verhaltenskodexe geben. Doch gesellschaftlichen Problemen könne man nur mit von Vorbildern gelebten Werthaltungen entgegenwirken.

#### Compliance kein Mittel zum Zweck

Bei der Lufthansa heißt es in einem internen Kommunikationspapier: „Zuwendungen dürfen keinesfalls einen unangemessenen hohen Wert besitzen und nicht als Bestechung angesehen oder verstanden werden können“. Der Titel dieser Richtlinie: „Integrity Compliance.“ Auf die Frage nach Beispielen, wie das Unternehmen diese in der Praxis konkret umsetzt, wollte die Presseabteilung mit Verweis auf die Komplexität des Themas nicht antworten. Compliance ist alles andere als ein leichtes Thema: Unethisches Verhalten wird konsequent bestraft, etwa mit einer Abmahnung bis zu Kündigung oder sogar Klage. „Integrity“ widerspricht Compliance nicht, setzt aber in ihrem Verständnis eine Stufe eher an, beim moralischen Werteempfinden, das jeder einzelne Mitarbeiter mitbringt.

Die Kombination „Integrity Compliance“ ist also eine strategische Maßnahme der Risikomanager. Deren Ziel: weniger Anlässe für Gerichtsverfahren bieten, die das Unternehmen viel Geld kosten. Wie bei der Lufthansa regelt auch in anderen Konzernen ein internes Ampelsystem, was erlaubt ist und wovon nochmals mit einem Unternehmensanwalt gesprochen werden sollte, besonders bei Kirschgelb wie im Fall von Marco Z.

Ein Ombudsmann wird beschäftigt, um wirtschaftskriminellen Handlungen auf die Schliche zu kommen. Claudia Schmidt schätzt so ein System als Präventionsmaßnahme, sie weist aber auch auf ein Betriebsrisiko dieser Hotline hin: Sie fördert das Denunziantentum. Streng genommen hat Marco Z. seinen Kollegen auf diesem Kanal verpetzt, hinter seinem Rücken, anonym.

#### Kein Ersatz für „inneren Kompass“

Compliance wird immer mehr als Top-Management-Aufgabe wahrgenommen. Bei der Fraport berichtet Otto Geiß seit Herbst 2012 als Compliance-Beauftragter direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Früher arbeite er in der Revisionsabteilung. Die Deutsche Telekom bezeichnet Compliance sogar als „Basis unseres Geschäfts“. Bei Daimler kümmert sich Christine Hohmann-Dennhardt seit 2010 als „Vorstand für Integrität und Recht“ um ebensolche Themen. Die ehemalige Bundesverfassungsrichterin entschlackte allerdings die umfangreichen Compliance-Richtlinien des schwäbischen Autobauers.

„Die Unternehmenskultur wandelt sich nicht von heute auf morgen“, kommentiert Klaus Winkler, Pressesprecher der Deutschen Bank, die Durchsuchungsaktion von 500 Ermittlern im eigenen Hause kurz vor Weihnachten. Mindestens 25 Bankangestellte werden verdächtigt, hunderte Millionen Euro Steuern hinterzogen zu haben. Gegen fünf Mitarbeiter wurden sogar Haftbefehle erlassen. Diese Ereignisse würden dem ebenso medienwirksam angekündigten Kulturwandel des Unternehmens nicht widersprechen, so Winkler. Die beiden „Co-CEOs“ der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen und Anshu Jain, hatten diesen drei Monate vorher verkündigt. Das Anreizsystem der Bank sei für den Bereich Nachhaltigkeit bereits verändert worden. Ab sofort erhalten Investmentbanker weniger leistungsabhängige Boni im Vergleich zum Fixgehalt, gebunden auf längere Laufzeiten bis zu fünf Jahren.

Stephan Grüninger, Professor für Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Konstanz, hat selbst Compliance-Management-Systeme entworfen und befürwortet diese grundsätzlich. Der Wirtschaftsethiker sieht aber, ähnlich wie Beraterin Schmidt, dass vor allem in mittelständischen Unternehmen manchmal der Chef als moralische Instanz ausreicht. Schmidt wie Grüninger sprechen von einer sogenannten „Speak-up Culture“, die integre Unternehmen haben, weil ihre Mitarbeiter Werte wie Ehrlichkeit, Transparenz und Fairness bereits mitbringen – und Chefs diese schätzen wie fördern. Das Management kann sich nicht damit begnügen, einen Verhaltenskodex aus dem Internet abzuschreiben, um ihn anschließend per Verteiler an alle Mitarbeiter zu schicken. „Am Ende des Tages muss eine Kultur herrschen, in der man Missstände offen ansprechen kann“, so Grüninger. Mehr im folgenden Interview. □

Weitere Informationen zur Compliance finden Sie hier: → [http://www.link.csr-news.net/9\\_Compliance](http://www.link.csr-news.net/9_Compliance)

## Interview mit Professor Dr. Stephan Grüninger, Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)

### ► Warum reden Manager überhaupt über Compliance, das Thema ist ja nicht besonders sexy...

Das würde ich so nicht sagen. Schließlich geht es nicht selten um Fälle von Wirtschaftskriminalität größeren Ausmaßes. In Deutschland ist das Genre „Krimi“ doch sehr beliebt. Aber im Ernst, hätten wir in der Vergangenheit nicht zahlreiche Fälle von Bilanzmanipulationen, Korruptionsstrafaten, Preiskartellen und so weiter gehabt, wäre das Thema sicherlich nicht so zügig zu einem Managementstandard geworden.

### ► Man hört immer wieder von der Unterscheidung der Begriffe „Integrity“ und „Compliance“. Was ist der Unterschied?

Bei Compliance geht es um die Einhaltung von Regeln, vor allem die Beachtung von für ein Unternehmen relevanten Gesetzen. Und dabei natürlich vor allem um solche Gesetze, deren Missachtung aus dem Geschäftsmodell heraus nicht gänzlich unwahrscheinlich ist und für das Unternehmen besonders schwerwiegende Folgen haben kann. Im Geschäftsalltag kommt es vor allem darauf an, die gesetzlichen Grundlagen – sagen wir etwa des internationalen Korruptionsstrafrechts – so zu übersetzen, dass jeder Mitarbeiter etwas damit anfangen kann.

„Integrity“ bedeutet insofern nichts gänzlich anderes, als es auch hier am Ende des Tages vornehmlich darum geht, gesetzliche Standards einzuhalten. Darüber hinaus geht es aber auch um Fairness im Umgang mit Kunden, Lieferanten und anderen relevanten Stakeholdern des Unternehmens.

### ► Geben Sie uns ein Beispiel aus der Praxis der Finanzbranche.

Denken Sie an die Anlageberatung von Banken und Versicherungen. Die Abgrenzung eines aus moralischer Sicht lediglich unfairen Geschäfts vom klaren Anlagebetrug kann letztlich nur gerichtlich festgestellt werden. Bei „Integrity“ handelt es sich aber gleichzeitig um einen Ansatz, der versucht, das Verhalten von Menschen in Organisationen zu steuern. Er orientiert sich an allgemein gültigen und gesellschaftlich akzeptierten Grundwerten.

### ► Aus juristischer Sicht braucht man keine ethischen Werte, um Gesetze einzuhalten.

So kann man das natürlich sehen und so wird das in der Tat auch häufig gesehen. Ich sage aber: Manager müssen die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter erreichen, um eine Unternehmensethik wirksam und nachhaltig zu etablieren. Man muss den Leuten doch erklären, warum Bestechungshandlungen, Kartellvergehen oder Kinderarbeit in der Wertschöpfungskette schädlich sind. Man muss aufzeigen, welche persönliche Konsequenzen Manager für ihre Entscheidungen zu tragen haben. Vor allem

aber, mit welchen Strategien und Handlungsweisen sie integer Geschäfte machen können.

### ► Ist der Integrity-Ansatz im Vergleich mit einem reinen Legal-Compliance-Ansatz wirksamer, da er mehr an die Verantwortung des Einzelnen appelliert?

Man kann heute sehr leicht ein Compliance-Management-System mit allen formalen Anforderungen aufbauen. Die Differenz zwischen einem „Paper Approach“, der ausschließlich und oberflächlich auf die Möglichkeit der Enthaltung für Organe und Unternehmen zielt, und einem wirksamen System, das die Prävention von Fehlverhalten im Vordergrund sieht, ist entscheidend.

### ► Wie können es Manager in ihrem Unternehmen besser machen?

Bessere Unternehmen schulen inhaltlich ihre Führungskräfte, die dann selbst die Mitarbeiterschulung übernehmen. So wird ein kritischer Austausch angestoßen, den man durchaus als eine Art „Selbsterzwingungsmechanismus zu besserem Handeln“ beschreiben kann und der die Glaubwürdigkeit von Compliance massiv erhöht! In die Reihe dieser Maßnahmen gehören auch die Einführung von Hinweisgebersystemen, von externen Überprüfungen und anonymen Mitarbeiterbefragungen zum ethischen Klima.

### ► Um es an einem Beispiel klarzumachen, kann ein Unternehmen...

... Compliance-Trainings formal so durchführen, dass sich keine einzige Führungskraft wirklich der direkten Auseinandersetzung und damit kritischen Fragen der Mitarbeiter stellen muss. Etwa indem ausschließlich elektronische Schulungsprogramme genutzt werden oder nur externe Fachreferenten das Training bestreiten.

### ► Mitarbeiter mit einem Leitorden voller Detailregelungen zu überzeugen, ist damit sicherlich nicht gemeint. Was müssen Manager als Erstes tun?

Werte wie Gerechtigkeit, Fairness und Anstand vorleben, um nachhaltig auf dem Feld der Corporate Compliance erfolgreich zu sein.

### ► Wie hat sich der Integrity-Ansatz die letzten Jahre in der Praxis entwickelt?

Nach den großen Korruptionsfällen der letzten Jahre in einigen DAX30-Unternehmen hat zunächst eindeutig der legalistische Ansatz dominiert, doch Unternehmen denken mittlerweile um. Man fragt weniger die Rechtsabteilung: „Was ist gerade noch erlaubt?“, sondern vielmehr das obere Management: „Wie wollen wir nachhaltig gute Geschäfte machen, welche Opportunitäten suchen wir aktiv?“



Professor Dr. Stephan Grüninger, Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG).



Jan Thomas Otte  
recherchiert als freier Journalist zum Schwerpunkt Unternehmensethik. Er ist Chefredakteur des Online-magazins Karriere-Einsichten ([www.karriere-einsichten.de](http://www.karriere-einsichten.de)).  
jan-thomas.otte@csr-magazin.net