

»AR1436410

# Compliance und Integrität im Aufsichtsrat

**Dr. Katja Nagel/Holger Wild**

**Bloße Regelkonformität ist in Unternehmen als Handlungsanweisung nicht hinreichend. Erforderlich ist ethisch fundiertes Verhalten – und dies gilt es zu operationalisieren.**

## I. Wofür überhaupt Integrität?

Der Aufschrei war groß in den klassischen und noch größer in den sozialen Medien, als 2018 bekannt wurde, dass „Volkswagen“ ein paar Jahre zuvor zehn Affen in eine Kammer gesetzt und stundenlang Dieselabgase hatte einatmen lassen. Zwar war der Auftraggeber dieses fragwürdigen Versuchs gar nicht Volkswagen, sondern eine von dem Konzern gemeinsam mit anderen deutschen Autoherstellern finanzierte Lobbyorganisation, und durchgeführt wurde das Ganze von US-amerikanischen Wissenschaftlern in New Mexico.

Aber es geschah eben mit Wissen und Billigung von Volkswagen, und so durfte man sich in Wolfsburg über die schlechte Presse nicht beschweren – zumal diese ja nicht irgendein Unternehmen traf: Gerade anderthalb Jahre zuvor war der VW-Dieselskandal aufgefliegen, und natürlich galt die Empörung über den Affenversuch daher in erster Linie Volkswagen und nicht den übrigen Verantwortlichen – woran sich wieder einmal zeigte, dass es sich mit demoliertem Renommee keineswegs „ungeeignet“ leben lässt, sondern der Teufel auch dann immer den größten Haufen wählt, um diesen noch weiter zu vergrößern.

Interessant ist in unserem Zusammenhang aber vor allem etwas anderes: Nichts an dem inkriminierten Vorgang war damals illegal oder verletzte interne Regularien. Er wäre also kein Fall für ein klassisches Compliance-Management-System gewesen. Es wurden keine Regeln gebrochen – außer jenen informellen, die sich aus dem speisen, was man Anstandsgefühl nennen kann oder ethische Überzeugungen oder, wenn man so wollte, auch Moral. Dieser Regelbruch aber hat niemanden bei Volkswagen dazu veranlasst, die Pläne zu stoppen: Weil man so etwas nämlich einfach nicht tue, dass es sich nicht gehöre, auch nicht Affen gegenüber.

Deutlich wird, dass Compliance allein nicht genügt, wenn man ein Unternehmen nachhaltig führen und vor Schaden bewahren will. Denn es gibt Handlungen, die nicht illegal sind, aber illegitim, und die in sich selbst oder durch ihre Wirkung das Image des Unternehmens erheblich beschädigen können mit allen negativen Folgen wie Gefährdung von Umsatz und Ergebnis, Verminderung der Attraktivität für Investoren und (potenzielle) Mitarbeiter, Erhöhung der Refinanzierungskosten usw.

Dies ist nun einerseits durchaus keine neue Erkenntnis. So verpflichtet z.B. der Deutsche Corporate Governance Kodex Vorstände und Aufsichtsräte von Unternehmen explizit darauf, Prinzipien zu folgen, die „nicht nur Legalität, sondern auch

ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns)“ verlangen. Umso bemerkenswerter ist es daher andererseits, wie wenig diese Erkenntnis in der unternehmerischen Praxis zum Tragen kommt. Sprich, wie wenig dieses Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns operationalisiert wird, also in alltagstaugliche Verhaltensleitlinien übersetzt und in Ziel- und Anreizsysteme überführt wird.

Das beginnt schon bei der Begrifflichkeit. Was im anglo-amerikanischen Sprachraum gemeinhin „Business Ethics“ genannt wird – ethisch fundiertes verantwortliches Handeln im Geschäftsleben –, wird in Deutschland oft unter „Integrität“ gefasst. Doch was genau diese zu bedeuten hat, insbesondere im Spannungsverhältnis zum Begriff der „Compliance“, bleibt sehr oft unklar. Man lese sich nur einmal die Codes of Conduct verschiedener DAX-Unternehmen durch: Da und dort wird Integrität beschworen, häufig im Vorwort, aber ausgeführt, definiert und abgegrenzt wird der Begriff so gut wie nie. Oft tritt er auf wie eine Art Oberbegriff für jegliches rechtschaffene und/oder rechtmäßige Handeln.

Das ist zwar in einer gewissen Weise verständlich, denn die spezifische Bedeutung von Integrität ist tatsächlich komplex und für einen Großteil der Zielgruppe eines Codes of Conduct nicht leicht verständlich. Doch damit wird eben auch die Chance vertan, auf ebenjenen Unterschied zwischen Legalität und Legitimität abzuheben und unmissverständlich deutlich zu machen, dass nicht alles, was nicht explizit verboten ist, für die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens deshalb einfach fraglos erlaubt wäre. Sondern dass es über Regeln und Gesetze hinaus auch allgemeine Werte gibt, gerechtfertigte Interessen, Verantwortlichkeiten gegenüber anderen, die ebenfalls zu beachten sind. Erstens grundsätzlich und generell – zweitens und vor allem aber dann, wenn die bloße Compliance (nämlich die Befolgung von – dem handelnden Subjekt letztlich äußerlichen – Regeln) nicht weiterführt. Weil etwa für eine gegebene Situation gar keine Regeln existieren oder sie jedenfalls nicht bekannt sind. Weil Regeln interpretationsbedürftig sind oder einander widersprechen, oder weil es schlichtweg Zielkonflikte gibt.

Integrität kann – und sollte – als handlungsleitende Maxime für alle Mitarbeiter neben Compliance treten und diese ergänzen, um auch in Zweifelsfällen besagtes „ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten“ (eigentlich: Handeln) wenn nicht sicherzustellen (das ist unmöglich), so doch zu fördern und zu bestärken. Um Schaden vom Unternehmen

abzuwenden, aber mehr noch: um seinen Erfolg zu steigern. Integrität hat nämlich nicht nur eine protektive Wirkung, sondern auch eine produktive. Um zu verstehen, warum, müssen wir uns nun tatsächlich dem Begriff zuwenden und klären, was Integrität eigentlich bedeutet. Was es heißt, integer zu sein und zu handeln. Anschließend werden wir uns der Frage zuwenden, wie es denn bewerkstelligt werden kann, Integrität für ein Unternehmen zu operationalisieren. Und welche Stellung der Aufsichtsrat dabei hat.

» Integrität ist die Richtschnur,  
wenn die Regeln unklar sind. «

## II. Und was genau meint das nun: Integrität?

„Integrität“ stammt ab vom Lateinischen *integer*. „unangetastet, unversehrt, unverdorben“ bzw. dem entsprechenden Substantiv *integritas*, das den entsprechenden Zustand bezeichnet. In genau diesem Sinne wird Integrität heute noch verwendet in Bezug auf Staaten und deren „territoriale Integrität“. In Bezug auf Personen ist das „Unversehrte“ nun nicht der Körper, sondern der innere Einklang, das Mit-sich-im-Reinen-Sein: die Übereinstimmung des Handelns mit den eigenen Wertvorstellungen – und dieser wiederum mit einer allgemeineren Ethik. Jemand ist integer, wenn er so handelt, wie es seinen Wertüberzeugungen entspricht, und diese Wertüberzeugungen wiederum mit einer Ethik in Übereinstimmung sind, die den Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben darf.

Freilich, das ist komplex, und natürlich kann man das so nicht in den Code of Conduct eines DAX-Unternehmens hineinschreiben. Aber es ist gleichwohl notwendig, keine dieser drei Dimensionen außer Acht zu lassen, die miteinander im Einklang sein müssen, damit man von der Integrität einer Person sprechen kann: deren Handeln, deren Überzeugungen und einer überpersönlichen Ethik. Denn wenn es genügt, dass jemand einfach seiner Überzeugung gemäß handelt, um als integer zu gelten, dann wäre integer auch, wer in vollkommenem Zynismus jegliche Werte und Rechte anderer negiert und in vollem Einklang mit dieser seiner Überzeugung ein Verbrechen an das andere reiht.

Auch daher ist es eine – zwar zum Zwecke der vereinfachten Vermittlung des Begriffs naheliegende, aber gleichwohl unzulässige, weil dessen Kern verfehlende – Verkürzung, Integrität auf „tun, was man sagt“ zu reduzieren. Was jemand sagt, muss mit dem, was er denkt, also seinen Überzeugungen, ja nicht notwendigerweise übereinstimmen. Gefordert wird hier nicht mehr als lediglich eine Konsistenz im (beobachtbaren) Verhalten; was jedoch fehlt, ist der Rückbezug auf ein Wertesystem. Ohne diesen ist Integrität aber nicht zu haben.

Denn darin liegt eben ihre protektive Wirkung: Dass sie Kriterien für Entscheidungen und Handlungen bereitstellt, die auch dann noch gelten, wenn (organisatorische oder andere) Vorschriften an ihre Grenzen stoßen. Diese Kriterien sind die des zugrunde liegenden Wertesystems – und dasselbe

ist auch der Schlüssel für die produktive Wirkung von Integrität, die auf einem ganz einfachen Umstand beruht: Integrität schafft Vertrauen.

Warum vertrauen wir einem anderen? Weil wir erwarten, dass er uns nicht unbillig behandeln wird, dass er uns keinen Schaden zufügen wird (jedenfalls soweit es in seiner Macht steht). Weil wir wissen, dass er, wenn er es täte, seine Überzeugungen (die mit allgemeinen Werten im Einklang stehen) verletzen würde, und das erwarten wir von ihm nicht, wenn wir von seiner Integrität hinreichend überzeugt sind.

Vertrauen wiederum zahlt sich für ein Unternehmen in jeder Hinsicht aus: Mitarbeiter, die einander vertrauen, arbeiten besser zusammen. Kunden, die den Produkten des Unternehmens vertrauen, sind eher bereit, sie zu erwerben. Investoren, die der Unternehmensführung vertrauen, kaufen die Wertpapiere. Mit einem Wort: Je mehr Vertrauen ein Unternehmen genießt, desto vorteilhafter wird es die Beziehungen zu seinen Stakeholdern gestalten können.

Man kann daher sagen, dass Integrität tatsächlich ein „Asset“ eines Unternehmens ist, ein „immaterielles Vermögen“, wenn man so will. Und es lohnt sich für das Unternehmen, in dieses Vermögen zu investieren – nicht zuletzt deshalb, weil sein Verhalten gegenüber seinen Stakeholdern auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten – Stichwort ESG-Kriterien – weiterhin zunehmendes Gewicht bekommt.

## III. Was ist also zu tun?

Wer die Integrität eines Unternehmens stärken will, hat dafür zwei Ansatzpunkte: die persönliche Integrität der Beschäftigten (vom Azubi bis zum Aufsichtsrat) und die organisationale Integrität des Unternehmens in seinen Prozessen und Strukturen. Wobei diese beiden Ebenen in der Praxis natürlich miteinander verwoben und aufeinander bezogen sind.

### 1. Förderung der persönlichen Integrität

Die Integrität einer Person zu stärken, bedeutet eigentlich, diese Person in ihrer Integrität zu bestärken. Integrität ist eine Haltung, die wohl die allermeisten für sich als selbstverständlich in Anspruch nehmen würden und deren Verletzung sie als durchaus unangenehm wahrnehmen. Wer gegen seine Werte oder Überzeugungen handelt, hat in der Regel ein schlechtes Gefühl dabei – allerdings immer auch einen Grund, dennoch so zu handeln. Es geht bei der Förderung der persönlichen Integrität also darum, die Menschen dazu zu motivieren, diesem Grund, was immer er sei, zu widerstehen und sich selbst treu zu bleiben.

Dafür unabdingbar ist Reflexion, und diese wiederum setzt ein mehr als nur verschwommenes Bewusstsein davon voraus, was Integrität bedeutet und was sie beschädigt, welche Gründe das haben kann und welche Folgen. Es ist somit einiger Vermittlungsaufwand nötig, um der Mitarbeiterschaft diesen komplexen Begriff „Integrität“ fassbar zu machen (man kann sich auch eines anderen Wortes bedienen, sofern man es synonym, also mit gleichem Bedeutungsgehalt

verwendet). Bewährt hat es sich, dabei als zentralem Merkmal neben Überzeugung und Handeln weniger von „Ethik“ zu sprechen als von „Werten“ und „Verantwortung“ – Konzepte, die auch Mitarbeitern ohne Gymnasialbildung vertraut sind.

## » Integrität schafft Vertrauen, und das zahlt sich für jedes Unternehmen aus. «

Über die Bewusstseinsbildung hinaus muss es eine ganz klare Kommunikation der Erwartungshaltung geben: Dass alle Mitarbeiter des Unternehmens sich unter allen Umständen integer und compliant zu verhalten haben. Und wenn es ihnen nicht möglich zu sein scheint, sie dies in geeigneter Form ansprechen sollen (und sei es notfalls über die Whistleblower-Hotline). Diese Erwartungshaltung deutlich zu machen und zu begründen – warum ist es für unser Unternehmen gut, wenn wir integer handeln? –, ist Sache des Vorstands und dessen regelmäßige Aufgabe. Ohne einen solchen *tone from the top* geht es auch bei diesem Thema nicht. Und natürlich unterstreicht es die Ernsthaftigkeit der Bemühungen eines Unternehmens, wenn die Verantwortung dafür einem Vorstandsmitglied explizit in den Titel geschrieben ist.

Dass und warum es vor allem die Führungskräfte sind, die das Verhalten ihrer Mitarbeiter bestimmen, willentlich oder unwillkürlich, zum Besseren wie zum Schlechteren, braucht hier nicht weiter ausgeführt zu werden. Festzustellen ist nur, dass sie bei diesem Thema noch einmal umso wichtiger sind. Denn wenn auf Mitarbeiter Druck gemacht wird, „mal fünfse gerade sein zu lassen“, dann in der Regel eben von Führungskräften. Ebenso wie die Gefahr, in Versuchung zu geraten, bei ihnen eher höher ist. Gerade bei Führungskräften sollte also eine besondere Sensibilität für das Thema entwickelt werden, und ihnen sollte dabei z.B. durch Trainings auch besondere Hilfestellung gegeben werden.

### 2. Erhöhung der organisationalen Integrität

Der Begriff der organisationalen Integrität bringt zum Ausdruck, dass Organisationen das Handeln ihrer Angehörigen beeinflussen, und zwar sowohl durch ihre expliziten Regeln, Ziele, Methoden, Werte, als auch durch die in der Organisation jeweils vorherrschenden unausgesprochenen Erwartungen, Normen und Tabus, also durch ihre Kultur. Organisationale Integrität fragt danach, wie die Strukturen, Prozesse, Kompensationen, Anreiz- und Sanktionssysteme – und eben sowohl die ex- wie die impliziten – einer Organisation gestaltet sind und ob und inwiefern sie dazu geeignet sind, das Verhalten ihrer Angehörigen so zu steuern, dass diese sich den selbsterklärten Zielen, Werten und Vorgehensweisen der Organisation gemäß verhalten.

Die Frage ist also einerseits, welche Ziele, Werte und Vorgehensweisen die Organisation als verbindlich vorgibt – das entspricht den „Überzeugungen“ auf der Ebene der persönlichen Integrität (im Fall eines marktwirtschaftlichen Unter-

nehmens stehen diese Vorgaben zudem auch mindestens implizit in Übereinklang mit einer allgemeineren Ethik. Wo dies nicht der Fall ist, etwa bei den Zielen und Werten einer Mafia, würden wir wiederum nicht von „Integrität“ sprechen).

Die zweite Frage ist, wie die Organisation diese Vorgaben institutionalisiert, also in Richtlinien, HR-Prozessen und -Instrumenten, Gremienstrukturen, Entscheidungskriterien, Qualitätsstandards etc. verankert. Diese Verankerung entspricht der „Handlung“ bei der persönlichen Integrität. Sie kann den Wert „Integrität“ als solchen betreffen, indem dieser etwa als Unternehmensziel in der Strategie festgeschrieben, als bei Geschäftsentscheidungen zwingend zu berücksichtigendes Kriterium vorgeschrieben oder auch als obligatorisches Thema in die jährlichen Mitarbeitergespräche eingeschrieben wird. Oder diese Verankerung kann die jeweilige Vorgabe selbst betreffen. So hat beispielsweise Volkswagen auch als Reaktion auf den eingangs geschilderten Vorfall klargestellt, dass Tierversuche für das Unternehmen nur akzeptabel seien, „soweit sie zum Schutz der menschlichen Gesundheit unverzichtbar oder gesetzlich vorgeschrieben sind“, und diesen Grundsatz in interne Regularien übertragen, um seine Einhaltung zu sichern.

### IV. Was kann der Aufsichtsrat leisten?

Zwar ist weder die Operationalisierung von Integrität selbst noch deren organisatorische Verankerung – als Teil des Compliance-Managements oder als eigenständiges Integritäts-Management – eine Aufgabe für den Aufsichtsrat. Durchaus aber obliegt ihm bzw. dem Prüfungsausschuss die Wirksamkeitskontrolle der Mechanismen, die das Unternehmen vor Schaden bewahren sollen. Dazu gehört auch die Frage, wie und mit welchen Mechanismen das Unternehmen Integritätsrisiken – die sich eben nicht in Compliance-Risiken erschöpfen – zu erkennen und zu mitigieren in der Lage ist. Die Gretchenfrage „Nun sag“, wie hast du's mit der Integrität?“ ist eine so legitime wie verantwortungsgemäße, zu richten an den zuständigen Vorstand, dessen adäquate Besetzung ja ebenfalls zu den Pflichten des Aufsichtsrats gehört.

Man muss an der persönlichen Integrität der Topmanager eines Unternehmens nicht zweifeln, um dennoch deren variable Vergütung teilweise auch an dessen Performance bei Integrität und Compliance zu knüpfen – nicht zuletzt als klares Signal an die Gesamtbelegschaft.

Und auch ein *tone from the top* kann und darf durchaus vom Aufsichtsrat ausgehen. Das Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ als Grundprinzip des unternehmerischen Handelns im Großen und Kleinen – von wem wäre es nachdrücklicher bezeugt und bekräftigt als von der Vertretung der Eigentümer und Mitarbeiter? ■

#### Autoren:

**Dr. Katja Nagel** ist geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung cetacea und des Global Organisational Integrity Institutes (GOII); **Holger Wild** ist dort Associate Director. Das GOII berät Unternehmen bei Aufbau und Gestaltung eines wirksamen Integritätsmanagements.