

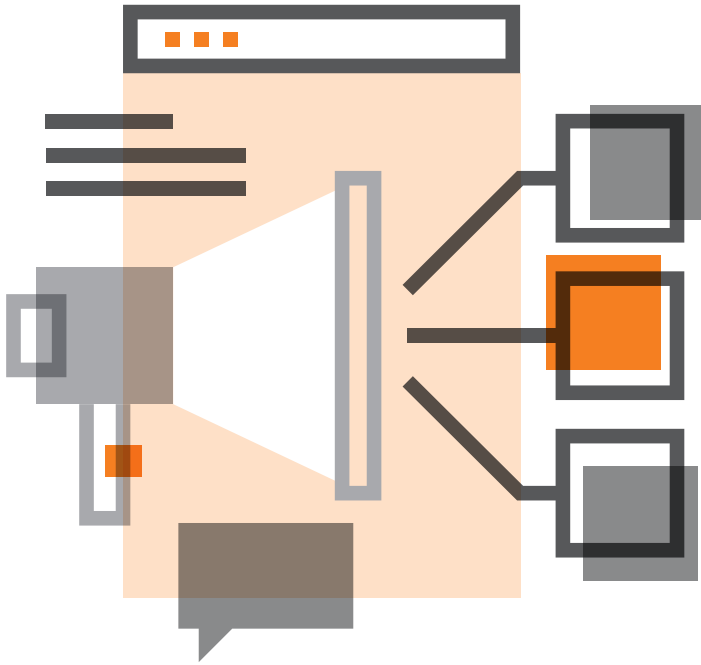


ENDGÜLTIGER LEITFADEN FÜR

IHREN VERHALTENSKODEX

*Wie sich Ihre Belegschaft mit den Werten und Zielen Ihrer Organisation
identifizieren kann*

Warum ist ein Verhaltenskodex wichtig?



In den letzten zehn Jahren haben sich Verhaltenskodizes als Reaktion auf Vorschriften und Richtlinien zu den sichtbarsten Elementen von Ethik- und Compliance-Programmen entwickelt. Die Idee für einen Verhaltenskodex existiert allerdings schon länger. Im Laufe ihrer Geschichte haben sich Kodizes gewaltig verändert, und aus hundertseitigen Rechtsdokumenten sind 30-seitige interaktive Leitfäden geworden – was sich allerdings nicht geändert hat, ist ihr Zweck.

Mit einem Verhaltenskodex sollen Erwartungen geteilt werden.

Heute stellt Ihr Kodex eine leistungsstarke Ressource dar. Er ist in der Lage, das Unternehmensrisiko zu vermindern und Mitarbeiter und Dritte auf allgemeine Best Practices und regulatorische Erwartungen auszurichten. Darüber hinaus bietet er eine einfache Möglichkeit, die Ziele und Werte Ihrer Organisation öffentlich zu teilen.

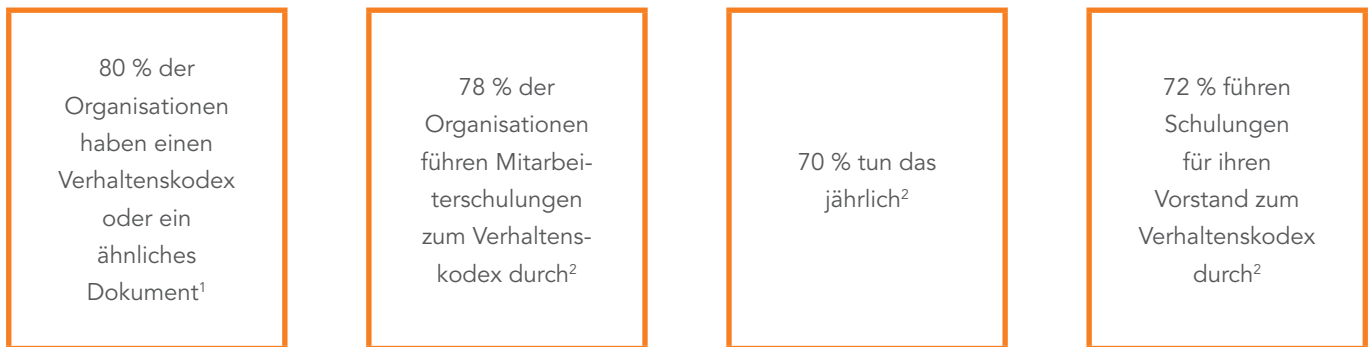
Auf der einen Seite werden viele Kodizes noch zu selten verwendet und aktualisiert, aber diese Vorgehensweise wird für viele Organisationen zu riskant. Ihr Kodex muss die Vorschriften erfüllen. Er muss ebenfalls einer Prüfung durch Arbeitssuchende, die nach der passenden Stelle suchen, standhalten und externen Anforderungen an Ausschreibungs- und Beschaffungsprozesse entsprechen. Dies sind nur einige Risiken, die die Realität unterstreichen, dass alte, überholte Kodizes im heutigen Marktumfeld nicht bestehen können.

Kurz gesagt:

Ihr Kodex bietet Gelegenheit:

- » Ihr Ethik- und Compliance-Programm zu überarbeiten und neu zu positionieren
- » Mitarbeiter und Drittparteien über regulatorische Erwartungen und Unternehmenswerte zu informieren und sie darauf zu verpflichten
- » Ihre Mitarbeiter, Ihr Ansehen und Ihre Gewinne zu schützen

Schulung und Ihr Verhaltenskodex



Ein guter Verhaltenskodex, der für alle Mitglieder der Organisation gilt, ist das **wichtigste Instrument** bei der Schaffung einer ethischen Kultur, dicht gefolgt von Schulungen³. Es ist deshalb naheliegend, dass die Schulung Ihrer Belegschaft zum Verhaltenskodex grundlegend ist. Auf diese Weise wird Ihr Verhaltenskodex von einem Dokument in eine Ressource verwandelt, die den Mitarbeitern dazu dient, sich mit den Zielen und Werten Ihrer Organisation auseinanderzusetzen.

Diese Anstrengungen müssen jedoch bewusst erfolgen. Sie können kein 50-seitiges, eng beschriebenes Dokument nehmen, Ihre Mitarbeiter dazu schulen und erwarten, dass daraus etwas wird, was nicht so konzipiert war. Um das Potenzial Ihres Verhaltenskodex voll auszuschöpfen, brauchen Sie einen Kodex, der bewusst als Ressource entwickelt wurde. Und dafür benötigen Sie einen Plan.

Ist Ihr Verhaltenskodex in der Lage, Ihre Organisation zu informieren und zu schützen? Diese praktische Checkliste hilft Ihnen, genau das herauszufinden.

Nachstehend finden Sie eine kurze Checkliste, mit der Sie die Effizienz Ihres aktuellen Kodex einschätzen können. Wenn Sie nicht alle Fragen spontan mit „Ja“ beantworten können, dann müsste Ihr Unternehmen den Verhaltenskodex möglicherweise überarbeiten.

- Verwenden Ihre Mitarbeiter den Verhaltenskodex als Leitfaden?
- Sind die Beispiele zeitgemäß und nachvollziehbar?
- Deckt er wichtige Risikobereiche ab und ist er in puncto Vorschriften und Best Practices der Branche auf dem neusten Stand?
- Ist Ihr Kodex allgemein zugänglich und für alle Mitarbeiter leicht verständlich?
- Spiegelt sich im Design und in der Aufmachung Ihres Kodex die Bedeutung wider, die Sie der Ethik beimessen?
- Wurde Ihr Kodex in den vergangenen drei Jahren aktualisiert?

¹Managing Responsible Business: A Global Survey on Business Ethics, 2012, von CGMA

²Training Benchmark Report, 2017, von NAVEX Global

³AMA / HRI Business Ethics Survey, 2005

PLANEN

„Failing to Plan is Planning to Fail.“
(Wer nicht plant, plant zu scheitern.)

– Alan Lakein

Die folgenden sechs Fragen sind ein guter Startpunkt für Ihren neuen Verhaltenskodex.

1. **Wer:**

Überlegen Sie sorgfältig, wer Ihren neuen Kodex entwickeln, prüfen und genehmigen muss. Ein einzelner Verfasser sorgt für einen einheitlichen Text, während mehrere Prüfer und Lektoren dazu beitragen, dass die Prioritäten der gesamten Organisation integriert werden. Ihr Ziel besteht darin, das für Ihre Organisation passende Gleichgewicht zu finden, das die nötige Zustimmung findet und die Aufgabenerledigung unterstützt.

2. **Was:**

Untersuchen Sie, welche Themen Ihre Branche und Wettbewerber in ihren Kodizes abdecken. Überprüfen Sie diese Liste. Stellen Sie danach sicher, dass Ihr Kodex die wichtigsten Risikobereiche abdeckt, die Ihre Mitarbeiter und Dritte in Ihrer Branche und Organisation verstehen und beachten müssen.

3. **Wann:**

Besprechen Sie den Zeitplan mit Kollegen in Ihrer Organisation. Sind Sie mitten in einem Marken-Redesign? Dann ist jetzt vielleicht der beste Zeitpunkt für die Überarbeitung Ihres Verhaltenskodex und die Ausrichtung am neuen Aussehen. Wenn Sie sich mitten in einer Fusion oder Übernahme befinden, sollten Sie damit besser warten, bis dieser Prozess abgeschlossen ist.

4. **Wo:**

Denken Sie an alle Orte, an denen der Kodex bereitgestellt werden muss, sodass alle Mitarbeiter Ihrer Organisation leicht Zugriff darauf haben. Beachten Sie diese Orte bei der Entwicklung Ihres Kodex. Die Anforderungen an die Veröffentlichung eines Kodex in gedruckter Form, in Ihrem Intranet und auf einer öffentlichen Website müssen alle berücksichtigt werden.

5. **Warum:**

Wenn Sie mit einer Warum-Aussage beginnen, die die Endziele für Ihren neuen Kodex beinhaltet, können Sie Fragen und Bedenken, die sich im Laufe der Zeit ergeben, beantworten und steuern.

6. **Wie:**

Analysieren Sie Kodizes, die Auszeichnungen gewinnen. Kodizes, über die Arbeitnehmer und Arbeitgeber sprechen, könnten gute Vorlagen für Ihren Kodex sein. Planen Sie das Design und den Schreibstil, den Sie in Ihrem Kodex verwenden wollen, und halten Sie sich im gesamten Dokument daran. Die besten Ergebnisse erzielen Sie, wenn der Kodex leicht lesbar, navigierbar und verständlich ist.



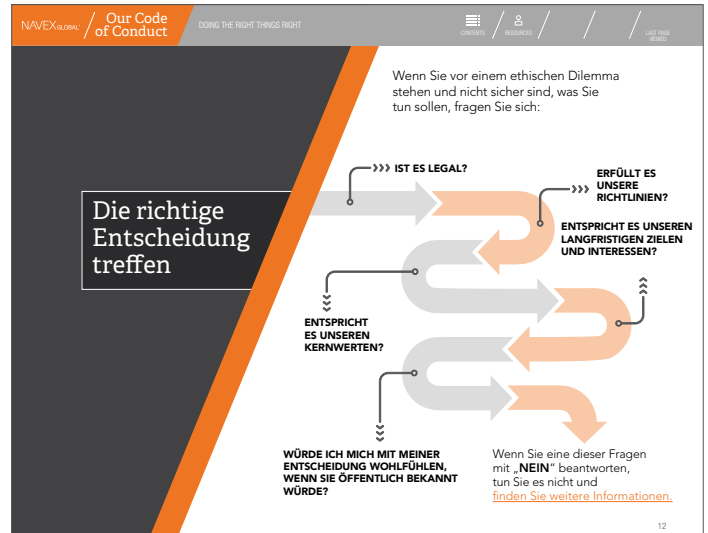
ENTWICKELN

Verwandeln Sie Ihren Kodex von einem Dokument in eine Ressource

Nachdem Sie Ihre Teams zum Schreiben, Überprüfen und Genehmigen ausgewählt, eine Vorstellung von Ihrem Endziel und einen detaillierten Plan haben, können Sie Ihren Kodex entwickeln. Ein moderner Kodex, den Ihre Mitarbeiter bei Fragen oder Bedenken immer wieder konsultieren, darf nicht nur ein schriftliches Dokument sein. Er muss als interaktive, optisch ansprechende, benutzerfreundliche Ressource entwickelt werden.

Design und Interaktivität sind wichtig, aber Sie müssen auch auf den Text achten. Ein klarer, einheitlicher Schreibstil ist nach wie vor wichtig, um Informationen bereitzustellen, die Ihre Mitarbeiter wissen und verstehen müssen, damit sie Entscheidungen treffen können, die an den Zielen und Werten Ihrer Organisation ausgerichtet sind und diese unterstützen.

Grafische Darstellungen wie „Making the Right Choice“ von NAVEX Global liefern unkomplizierte Empfehlungen, die die Mitarbeiter bei Entscheidungen direkt anwenden können. Damit haben sie eine Ressource, die ihnen hilfreiche Tipps gibt. Außerdem werden wichtige Bereiche unseres Kodex hervorgehoben, und es ist ein Link zu einer Liste mit Ressourcen enthalten, darunter auch unsere Whistleblower-Hotline, falls sie sich immer noch unsicher sind.



Dinge, die Ihr Kodex enthalten sollte

- Brief von Ihrem CEO (legt den Ton von oben fest)
- Interaktives Inhaltsverzeichnis (trägt dazu bei, dass Ihr Kodex eine Ressource und kein Buch ist)
- Einführung in Ihren Kodex (für Mitarbeiter und Dritte)
- Informationen zur Hotline (Telefonnummer und Link zu einem webbasierten Berichtsformular)
- F&A und Alltagsbeispiele (um Ihren Kodex relevant und praktisch zu gestalten)
- Hotline und andere nützliche Kontaktinformationen

Dinge, die Ihr Kodex nicht enthalten sollte

- Juristendeutsch (leichter lesbar bedeutet einfachere Anwendung)
- Lange Listen mit Verhaltensregeln (Sie können und sollten nicht alles abdecken)
- Reines Textdokument (fügen Sie Bilder, grafische Darstellungen und Tabellen hinzu)
- Detaillierte Richtlinien und Verfahren (fügen Sie stattdessen Links ein)

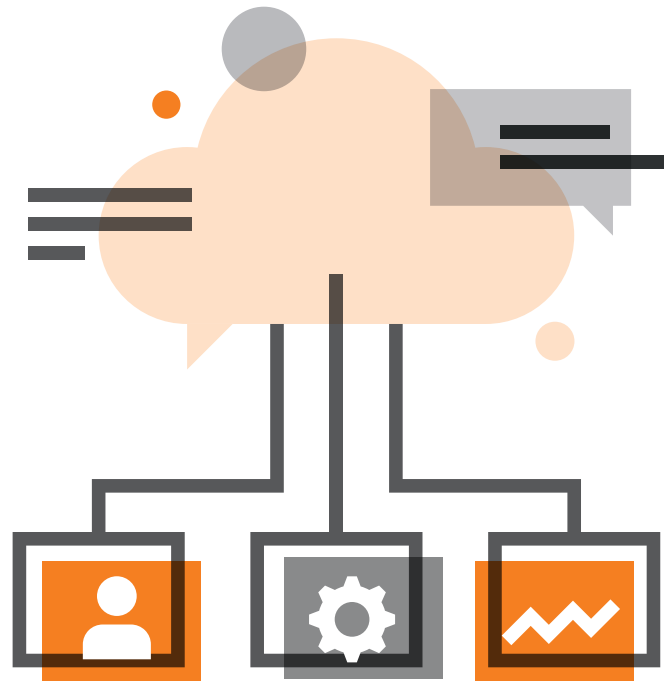
TEILEN

Verteilen Sie Ihren neuen Kodex

Die Verteilung Ihres neuen Verhaltenskodex sollte Bestandteil Ihres Plans sein, denn wie Sie Ihren Kodex verteilen, bestimmt, wie er entwickelt und aufgebaut wird.

Nachdem Ihr Kodex geschrieben, überprüft und genehmigt wurde, kann er veröffentlicht werden. Damit der Kodex nicht in der untersten Schublade landet, sondern für Ihre Mitarbeiter zu einer wichtigen Ressource wird, muss die erste Interaktion mit Ihrem neuen Kodex unvergesslich sein.

Feiern Sie die Veröffentlichung Ihres Verhaltenskodex. Sprechen Sie darüber, inwieweit der Kodex Ihre Organisation widerspiegelt und was Ihre Organisation sein und tun möchte. Sorgen Sie für Gesprächsstoff. Veröffentlichen Sie ihn im Intranet, sodass die Mitarbeiter weltweit dieselbe digitale Kopie betrachten können. Weisen Sie darauf hin, dass Ihr Kodex eine dynamische, interaktive und benutzerfreundliche Ressource für Ihre Mitarbeiter ist.



3 Empfehlungen für die erfolgreiche Veröffentlichung des Kodex

1. Beteiligen Sie von Anfang an das Management

Die Mitarbeiter hören Ihre Botschaft am besten, wenn sie von ihren direkten Vorgesetzten kommt. Wenn Sie gedruckte Kopien verteilen, sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter seine Kopie persönlich von seinem Vorgesetzten erhält. Wenn Sie eine Präsenzschiulung durchführen, schulen Sie zuerst das Managementteam. Laden Sie die Manager dann zur Schulung der gesamten Belegschaft ein, um dort über die Werte zu sprechen, die sie im neuen Kodex erkennen, und dabei möglichst spezifische Seiten zu zitieren.

2. Beziehen Sie Ihre Drittparteien ein

Wenn Sie Ihren neuen Kodex mit Ihren Drittparteien teilen, dann kommunizieren Sie die Erwartungen, die Sie an Interaktionen mit Ihren Mitarbeitern und Kunden haben. Dadurch lassen sich Risiken durch Dritte mindern, und das Bewusstsein in der Organisation steigt, dass alle Parteien für den Schutz des Ansehens Ihrer Organisation Verantwortung tragen.

3. Erstellen Sie einen langfristigen Kommunikationsplan

Die Veröffentlichung eines neuen Verhaltenskodex ist kein einmaliges Ereignis. NAVEX Global empfiehlt, einen Zweijahresplan mit regelmäßigen Schulungsintervallen und Mitteilungen zu erstellen, die die Mitarbeiter an die Bedeutung Ihres neuen Verhaltenskodex erinnern. Dazu gehören beispielsweise:

- » Referenzen und Links zu Ihrem Schulungslehrplan
- » Poster in den Pausenräumen
- » Handbücher für Manager
- » zusätzliche kurze Broschüren für neue Mitarbeiter
- » persönliche Meetings mit Managern

AKTUALISIEREN

Ein Kodex-Projekt ist keine einmalige Sache

Der wahre Wert eines neuen, interaktiven Verhaltenskodex geht über die Bereitstellung einer Ressource für bessere Geschäftsentscheidungen hinaus. Sie investieren Zeit und Mittel in dieses Projekt, weil Sie die Identifikation Ihrer Belegschaft mit Ihren Unternehmenswerten und Erwartungen erhöhen wollen.

Die Society for Human Resources Management (SHRM) empfiehlt als ersten Schritt „die Bereitstellung der richtigen Hilfsmittel.“ Ihr Verhaltenskodex muss eines dieser Hilfsmittel sein. Damit er ein „richtiges Hilfsmittel“ ist, muss er präzise, zeitgemäß und zugänglich sein. Das heißt, Inhalt und Aussehen des Kodex müssen immer auf dem neusten Stand sein.

Der Verhaltenskodex Ihrer Organisation muss jedes Jahr vom Vorstand überprüft und neu genehmigt werden. Das bedeutet nicht, dass jährlich umfangreiche Änderungen vorgenommen werden, oftmals handelt es sich nur um geringfügige Aktualisierungen. NAVEX Global empfiehlt allerdings, alle drei Jahre eine tiefgründige Analyse und Überarbeitung Ihres Verhaltenskodex durchzuführen. In bestimmten Fällen, die unten aufgeführt sind, müssen tiefgründige Analysen eventuell häufiger stattfinden.



Ereignisse, die eine Aktualisierung des Kodex erforderlich machen könnten



Übernahmen und Fusionen



Globalisierung



Neuer CEO



Gesetzliche Änderungen



Neue Risikobereiche



Feedback der Mitarbeiter

⁴SHRM, [7 Tips to Increase Employee Engagement Without Spending a Dime, 2016](#)



Schlussfolgerung

Ein zugänglicher, verständlicher und interaktiver Verhaltenskodex ist der erste Schritt im Prozess der Einbeziehung Ihrer Belegschaft. Engagierte Mitarbeiter arbeiten mit Begeisterung, sind kollaborativ, produktiv und gewinnbringend, sie fehlen seltener und wechseln seltener den Job. Um sein volles Potenzial zu entfalten, muss Ihr Verhaltenskodex Ihre Werte, Ziele und Absichten für alle Mitarbeiter einheitlich und genau kommunizieren. Auf diese Weise entsteht ein Verbindungspunkt und es können gemeinsame Ziele verfolgt werden.

Der Schutz Ihrer Mitarbeiter, Ihres Ansehens und Ihrer Gewinne beginnt mit einem Plan. Ihr Ziel ist eine Belegschaft, die bei Entscheidungen immer Ihren Verhaltenskodex berücksichtigt.

ÜBER NAVEX GLOBAL

Die umfassende Palette von Ethik- und Compliance-Software, Inhalten und Dienstleistungen von NAVEX Global hilft Unternehmen beim Schutz ihrer Mitarbeiter, ihres Ansehens und ihrer Gewinne. Unsere Lösungen, denen 95 der FORTUNE 100 und mehr als 13.000 Kunden vertrauen, werden von der größten Ethik- und Compliance-Community der Welt unterstützt.