

Compliance und Integrity als Führungsaufgabe

Einblicke in die Forschung zu einem Responsible Leadership Development Program¹

Das vom KBA NotaSys Integrity Fund geförderte Forschungsprojekt mit dem Titel „Compliance und Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung – Enablement. Empowerment. Effectiveness“ zielt darauf ab, die Wirksamkeit des Compliance- und Integritätsmanagements zu erhöhen, indem Compliance und Integrity als integrale Bestandteile der Führungsaufgabe und zentrale Gestaltungselemente einer ethischen Unternehmenskultur konzipiert werden. Der vorliegende Beitrag gibt einen Einblick in den zugrunde liegenden Forschungsansatz am Konstanz Institut für Corporate Governance und legt den Fokus auf die Befähigung von Führungskräften, Compliance und Integrity in ihrem Handeln und Entscheidungen ins Unternehmen zu tragen.



Compliance und Integrity als Gestaltungsansätze der Unternehmensverantwortung

Die Vorstellungen von Unternehmensverantwortung und insbesondere ihrer Reichweite haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert. Unternehmen werden für eine Vielzahl an Themen in die Verantwortung genommen, von klassischen rechtlichen Themen der Sicherstellung von Legal Compliance über Datenschutz und IT-Security, von der Arbeits- und Produktsicherheit bis hin zur Einhaltung von Menschenrechten und zum Schutz der Umwelt, die vor allem in den letzten Jahren noch mehr in den Fokus getreten sind. Eine klare Trennung von verpflichtender Anforderung und freiwilliger Verantwortungsübernahme – also zwischen Zwang und Eigenverantwortung – ist heute nur noch schwer möglich. Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital in Kooperationsbeziehungen gehen Hand in Hand.

Unternehmen sind auf das Vertrauen ihrer Stakeholder angewiesen, um nachhaltig erfolgreich agieren zu können. In der praktischen Umsetzung erfordert dies ein gezieltes und integriertes Management der Unternehmensverantwortung – durch wirksames Corporate Compliance und Integrity Management. Die komplementären Ansätze Compliance und Integrity bilden dabei zwei Seiten einer Medaille im Rahmen des Managements der Unternehmensverantwortung und zielen einerseits auf die Prävention von Fehlverhalten, Haftungsvermeidung und Reputationsschutz (Legal Compliance), andererseits auf die proaktive Bildung von Reputationskapital für Vertrauenswürdigkeit (Purpose, CSR, ESG). Beide Zielperspektiven – die Prävention von Fehlverhalten und die gesellschaftliche Verantwortung – zählen ein auf die nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit („licence to operate and grow“). Compliance ist dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung, Integrity ist ihr Herz.

Wirklich wirksam kann Compliance und Integrity Management nur dann sein, wenn es als integraler Bestandteil der Führungsaufgabe und zentrales Gestaltungselement einer ethischen Unternehmenskultur verstanden wird, was in der Praxis einen neuen Ansatz erfordert. Denn auch ein noch so ausgefeiltes Compliance-Management-System kann sich schlicht nicht entfalten, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, die Diskussion zu Zielkonflikten im Geschäftsalltag (vor allem Gewinn versus integriertes Geschäft) nicht zulässt und insbesondere die Führungsmannschaft nicht ausreichend in Sachen Integrität und Compliance ausbildet, um die grundlegenden Werte und Normen vorzuleben und ins Unternehmen zu tragen. Das am Konstanz Institut für Corporate Governance angesiedelte Forschungsvorhaben nimmt drei Säulen in den Blick, die für die Wirksamkeit von Compliance und Integrity von wesentlicher Bedeutung sind: Enablement, Empowerment und Effectiveness.

Enablement: Blueprint für ein Responsible Leadership Development Program

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die für die Funktionsfähigkeit von Compliance zentrale Aufgabe der Wahrnehmung und Antizipation von Compliance- und Integritätsrisiken, deren Analyse und vor allem Transformation in die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag. Den Führungskräften kommt hierbei eine besonders wichtige Rolle zu. Indem die Führungskräfte in ihrem Handeln und Entscheiden die Grundwerte des Unternehmens vorleben, tragen sie entscheidend dazu bei, die Unternehmenswerte auch im Handeln der Mitarbeitenden zu verankern. Hierzu gilt es in einem ersten Schritt, Maßnahmen und Werkzeuge zu entwickeln, die geeignet sind, Führungskräfte für ethische Dilemma-Situationen und Compliance-bezogene Konfliktsituationen zu sensibilisieren und sie dazu zu befähigen, auch in solchen ethisch aufgeladenen Situationen oder in Graubereichen gute Entscheidungen zu treffen (Enablement).

Im Sinne eines Responsible Leadership Development geht es also darum, Führungskräfte für unterschiedliche Entscheidungslogiken (z. B. ökonomisch, moralisch, sozial) zu sensibilisieren und sie in die Lage zu versetzen, diese in schwierigen Entscheidungssituationen unter Abwägung von Chancen und Risiken angemessen bewerten zu können, um zu verantwortbaren und gut begründbaren Entscheidungen zu gelangen. Das schließt ein, Führungskräfte durch das Einüben von Handlungsstrategien anhand von Fallstudien und Szenarien für moralisch aufgeladene Situationen zu sensibilisieren und sie sprachfähig zu Compliance und Integrity zu machen, sodass sie ihr Wissen und ihr Verständnis zur Bedeutung von Compliance und Integrity für die eigene Arbeit, aber auch für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens insgesamt, weiter ins Unternehmen tragen und an ihre Mitarbeitenden kommunizieren können.

Dafür ist zum einen Wissensvermittlung notwendig. Darüber hinaus geht es aber vor allem um die Erweiterung bestehender Management- und Leadership-Kompetenzen und die Ausbildung und Entwicklung weiterer Fähigkeiten zur Verwirklichung von verantwortungsvoller Führung durch szenariobasiertes Entscheidungstraining und Persönlichkeitsentwicklung. Abbildung 1 zeigt schematisch, wie ein solches Responsible Leadership Development Program aufgebaut sein kann.



Dr. Christine Butscher

Die Autorin ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und am Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW).

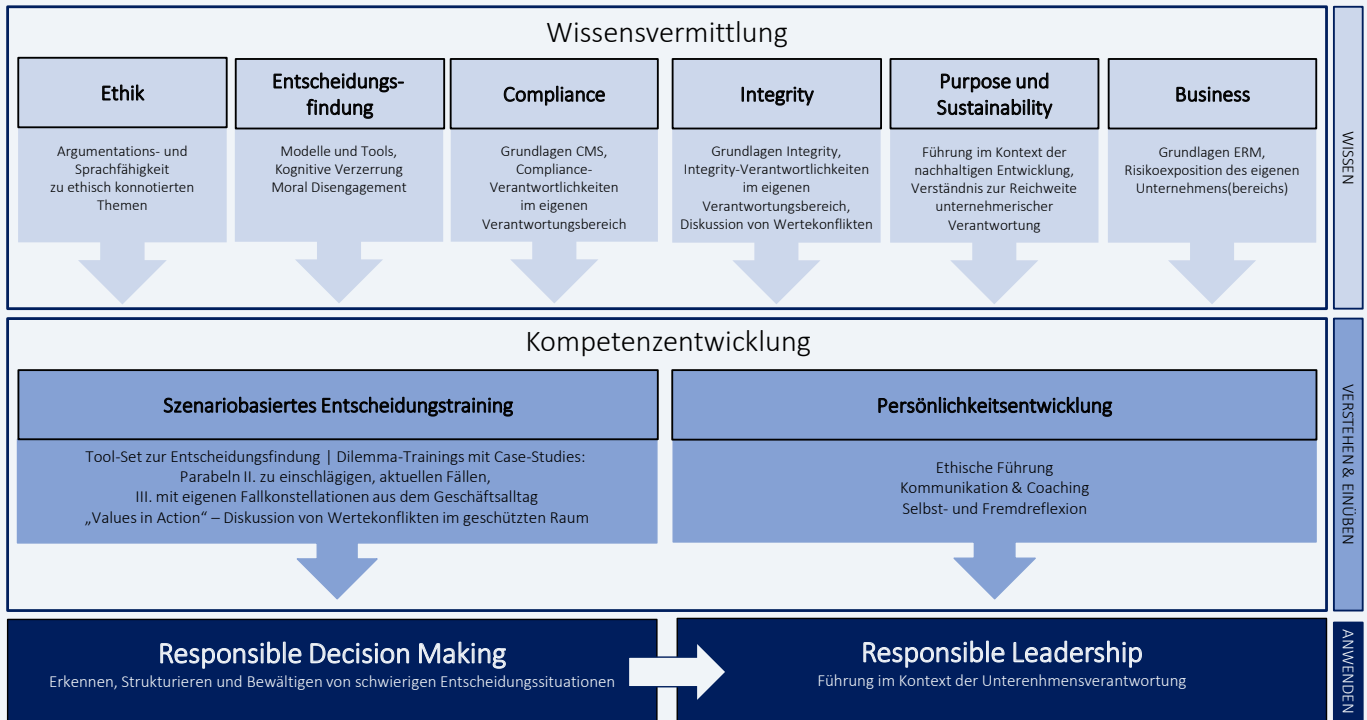


Prof. Dr. Stephan Grüninger

Der Autor ist wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Professor für Managerial Economics an der HTWG Konstanz. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik e.V. (DNWE), Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW) und außerdem Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO).

© Martin Barraud – istockphoto.com

Responsible Leadership Development Program



Quelle: KICG

Abbildung 1: Schematischer Aufbau eines Responsible Leadership Development Programs

Ausblick: Empowerment und Effectiveness

Damit der Ansatz von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe institutionell verfährt, braucht es neben der Befähigung von Führungskräften (Enablement) organisationsstrukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen (Empowerment), die in der weiteren Forschungsarbeit genauer untersucht werden. Im Fokus stehen dabei sowohl formale Governance-Strukturen wie Compliance-Richtlinien und -Prozesse, als auch informale Governance-Strukturen wie z.B. die Unternehmenskultur, die Anreize und Möglichkeiten bieten muss, dass der Ansatz von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe wirklich gelebt werden kann. Hier geht es vor allem um die Frage, wie die entsprechenden Maßnahmen ausgestaltet sein müssen, damit sie sowohl positiv auf eine (ethische) Unternehmenskultur einwirken, als auch im Rahmen einer externen Beurteilung (etwa durch Richter, Staatsanwaltschaften, Investoren etc.) hinsichtlich Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit standhalten.

Die dritte Säule des Forschungsansatzes (Effectiveness) sieht die Entwicklung eines „Qualitative Effectiveness Testing“ vor, das die Wirkung von Maßnahmen im Bereich Compliance und Integrity durchgängig an der Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit ihres Designs und der praktischen Umsetzung bemisst (Messung von Inputfaktoren)

und darüber hinaus mit einem Abgleich der Wahrnehmung (von Mitarbeitenden und Führungskräften) zu der erreichten Performance kombiniert (Einschätzung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen).



Quirin Kissmehl

Der Autor ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Geschäftsführer des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE), in dessen Funktion er u.a. als Herausgeber des Online-magazins Forum Wirtschaftsethik tätig ist.

FAZIT

Die Zielsetzung des Forschungsprojekts ist es, die in den ersten beiden Schritten gewonnenen Erkenntnisse über einen Anforderungskatalog für ein „High Performance Compliance & Integrity Management“ in ein Prüfprogramm zu überführen und sowohl internen als auch externen Stakeholdern Werkzeuge für die Analyse der Wirksamkeit des Compliance- und Integritätsmanagements an die Hand zu geben.

1 Anmerkungen, Ergänzungen und Kommentare zum Forschungsprojekt sind herzlich willkommen, gerne an kicg@htwg-konstanz.de.