KICG
KONSTANZ INSTITUT FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung

ENABLEMENT. EFFECTIVE EMPOWERMENT. EFFECTIVENESS TESTING

Handreichung für die Unternehmenspraxis

IMPRESSUM

KICG -Forschungspapiere
Nr. 11 (2025)
ISSN 2198-4913

Herausgeber:

Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG)
HTWG Hochschule Konstanz
Alfred-Wachtel-Str. 8
78462 Konstanz
www.kicg.htwg-konstanz.de

Das Konstanz Institut für Corporate Governance hat sich zum Ziel gesetzt, die betriebswirtschaftlich-juristische Forschung auf dem Gebiet der Corporate Governance durch die ganzheitliche Expertise seiner Mitglieder zu vertiefen und zu fördern sowie durch seine Forschungsaktivitäten zu erstklassigen Studienbedingungen an der Fakultät für Wirtschafts- Kultur und Rechtswissenschaften der HTWG Hochschule Konstanz beizutragen.

Direktor:
Prof. Dr. Stephan Grüninger

Die Veröffentlichung wurde gefördert durch den KBA-NotaSys Integrity Fund. Co-Förderer und inhaltliche Kooperationspartner waren die EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Morrison & Foerster LLP.

Autoren:
Prof. Dr. Stephan Grüninger
Melanie Altmeyer
Quirin Kissmehl

Wissenschaftliche Mitarbeiterin:
Neele Rothe

Wissenschaftliche Hilfskräfte:
Jeffrey Balsamo
Soraya Ben Romdhane
Marei Stabernack

Layout & Gestaltung:
Marcus Eichhorn

Bildnachweise:
Envato: Seite 1: wirestock; Seite 29: ivankmit; Seite 37: Chalabala; Seite 49: edb3_16; Seite 59: wirestock; Seite 79: serbogachuk; Seite 131: Gorlovkv

Die Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsprojekts „Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung“ ent-standen. Die Inhalte geben die Ergebnisse des Forschungsvorhabens wieder und sind zur allgemeinen Verfügung bestimmt.
Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere haben sie weder rechtsverbindlichen Charakter noch stellen sie eine Rechtsberatung dar.

Zeitraum des Forschungsprojekts: Oktober 2021 bis August 2024

Konstanz, März 2025

VORWORT

Prof. Dr. Stephan Grüninger
Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance

Compliance & Integrity Management, verstanden als ganzheitliches Management der Unternehmensverantwortung, steht in den Unternehmen seit geraumer Zeit unter erheblichem Druck. Auf der einen Seite steigen regulatorische Anforderungen, wie alleine die zunehmenden Sorgfalts- und Berichtspflichten im ESG-Bereich zeigen. Gleichzeitig vollzieht sich vor unseren Augen ein ökonomischer und gesellschaftlicher Wandel, der von erheblichen Beschränkungen des freien Welthandels, von geopolitischen Unsicherheiten und bereits manifesten Krisen und Kriegen, von auch dadurch bedingten oder doch zumindest offengelegten strukturellen Defiziten des Wirtschaftsstandorts Deutschland, veralteter Geschäftsmodelle und nicht wahrgenommener Chancen disruptiver Technologien auf Seiten der Unternehmen selbst geprägt ist. Dass die neue amerikanische Administration das Enforcement des U.S. Foreign Corrupt Practices Act nun erst einmal auf Eis gelegt hat, stellt sich für die Compliance Community gewissermaßen als das ultimative Kulminationsereignis dieser Entwicklungen dar. Niemand weiß derzeit, ob diese Durchsetzungspausierung der Anfang des (einstweiligen) Endes eines Gesetzes ist, das die Compliance-Debatte und die entsprechenden Bemühungen in Unternehmen weltweit für ein redliches Geschäftsgebaren in den letzten 20 Jahren wesentlich mitbestimmt hatte.

Diese allgemeinen Befunde können nun mit Blick auf die Compliance von Unternehmen zu zweierlei führen. Das Risiko besteht einerseits durchaus, dass wahrgenommene Auflösungserscheinungen einer regelbasierten Ordnung zu einem gewissen Defaitismus in der Compliance-Arbeit und bezogen auf die Unternehmensethik insgesamt führen kann. Außerdem, so könnte man befürchten, stehen notwendige Ressourcen in so angespannten wirtschaftlichen Zeiten, schlicht nicht mehr zur Verfügung für nicht als wertschöpfend angesehene Unternehmensaktivitäten. Man kann sich aber in solch historisch herausfordernden Zeiten auch bewusst darüber werden, dass sich das Ringen um verantwortungsvolles Unternehmenshandeln im ökonomischen, ökologischen, sozialen und ethischen Sinne lohnt und den einzig gangbaren Weg für eine friedliche und nachhaltige Zukunft aller darstellt. Dann stellt sich der Aufwand in diesem Bereich nicht als unnötiger Kostenfaktor, sondern als Investition in die Ermöglichung künftiger unternehmerischer Erfolgspotentiale dar.

In diesem Geiste ist auch die nachfolgende Studie zu verstehen. Compliance & Integrity ist als Führungsaufgabe auf allen Ebenen anzulegen und bedarf organisierter aber eben immer auch individuell wahrgenommener Führungsverantwortung. Die Entwicklung einer Kultur der Integrität in einem Unternehmen ist dabei das langfristige und vornehmste Ziel aller Bemühungen des Compliance & Integrity Managements. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen dabei, welche Voraussetzungen und Bedingungen herrschen müssen und welche Maßnahmen greifen können, um ein solches Führungsverständnis und eine solche ethische Unternehmenskultur zu fördern. Die befragten Experten sehen dabei eine Maßnahme und Investition als besonders wirksam an: Die Investition in die Befähigung und den Kompetenzaufbau von Menschen zur selbständigen und informierten Entscheidungsfindung in ethischen Dilemmata und compliance-bezogenen Konfliktsituationen. Eine Reduzierung formeller Vorschriften und die Stärkung eines prinzipiengeleiteten Compliance & Integrity Managements verspricht dabei höhere Wirksamkeit bei langfristig geringeren Kosten.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!

Ihr
Stephan Grüninger

GELEITWORT

Olaf Schick
Member of the Executive Board -
Chief Financial Officer | Finance, Integrity and Law, Continental AG

Liebe Leserinnen und Leser,

Compliance & Integrity sind alternativlos und – hoffentlich – selbstverständlich. Compliance ist nicht vom täglichen Geschäft entkoppelt und obliegt nicht nur Compliance Officern. Sie wirksam zu organisieren, ist eine originäre Verantwortung der Unternehmensleitung, aber auch jeder einzelnen Führungskraft. Auf Unternehmensebene wird das durch Compliance Management Systeme (CMS) unterstützt. Dabei gibt es keinen einheitlichen, allgemeingültigen Ansatz. Ein CMS muss vielmehr der Risikolage des jeweiligen Unternehmens entsprechen und der steigenden Regulierung gewachsen sein.

Auch ein funktionierendes und risikoadäquates CMS ist noch nicht der Idealzustand. Erst als integriertes System kann es sein Potential entfalten: Risikomanagement, internes Kontrollsystem und CMS müssen ineinandergreifen. Konkret bedeutet das zum Beispiel, Definitionen und Risikoklassen unternehmensweit über alle Systeme zu vereinheitlichen. Durch diesen holistischen Ansatz schaffen diese Systeme einen Mehrwert mittels Risikoidentifikation und Rückkoppelung mithilfe von Lessons-Learned-Prozessen.

Werden die Governance-Systeme synergieorientiert konzipiert und implementiert sowie ganzheitlich im Alltag gelebt, entsteht auch ein Mehrwert für die unternehmerische Tätigkeit. Dies geschieht dadurch, dass die Glaubwürdigkeit und das Vertrauenskapital des Unternehmens und seiner Marken steigen. Ein weiteres Beispiel für den positiven Wertbeitrag von Governance-Systemen ist es, wenn die Risikoberichterstattung operative und strategische Risiken umfasst. So entsteht Transparenz und eine Diskussion über den Risikoappetit einer Organisation. Schließlich gilt: Compliance muss wertschöpfend sein!

Klar ist: Regelwerke und Systeme reichen nicht. Sie dürfen zudem nicht missbraucht werden, um sich dahinter zu verstecken oder zur Untätigkeit verleiten. Zudem ersetzen sie keine Unternehmenskultur, in der Compliance und Integrität gelebt werden. Diese beginnt mit einer authentischen Führung, die Governance vorlebt und als „Tone from the top“ und „Tone from the middle“ in das Unternehmen spürbar wird. Dazu gehören eine Fehlerkultur und klare Grenzen. Das Ergebnis ist nicht Angst, sondern der Wunsch, Verantwortung zu übernehmen. Das erfordert Kommunikation und Interaktion. Eine solche Kultur will laufend gepflegt werden. Am Ende drückt sich in der Unternehmenskultur das Integritätsverständnis jedes einzelnen Mitarbeiters aus. Mein Ziel ist es, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Richtige tun, selbst wenn keiner hinsieht oder es keine spezifische Regel gibt. Durch dieses Integritätsbewusstsein entsteht ein kollektiver Effekt, sozusagen positiver sozialer Druck. Die mit dieser Studie bearbeiteten Forschungsfragen sind deshalb zentral für eine wirksame Compliance- und Integritätskultur.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und wertvolle Anregungen beim Lesen der Studie.

Ihr
Olaf Schick

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 4

Geleitwort 5

EINFÜHRUNG 8

Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung – Grundlegende Zusammenhänge und Forschungsdesign 8

Compliance & Integrity Management als Einheit im Rahmen des Managements der Unternehmensverantwortung 8

Die Wirksamkeit eines CIM: eine Frage von Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit 10

Forschungsdesign 12

Bedeutung und Anforderungen in Standards und Regulatorik 14

Compliance & Integrity Management – eine Frage der Kultur 19

Führung im Kontext der Unternehmensverantwortung 25

ENABLEMENT 30

Wahrnehmung und Umgang mit Dilemmasituationen: Notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften 30

Responsible Leadership Model 30

Systematisches Entwickeln und Trainieren der Responsible Leadership-Qualitäten 32

Responsible Leadership Development 32

Responsible Decision Model 38

EFFECTIVE EMPOWERMENT 42

Organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Wirksamkeit von Compliance & Integrity 42

Unterstützende Faktoren 42

Hemmende Faktoren 50

Maßnahmen für ein High-Performance Compliance & Integrity Management 60

Führungsverantwortung 61

Strategische Verankerung 66

Kulturelle Verankerung 70

Einbindung und Partizipation 75

Training und Leadership Development 78

Kontroll- und Unterstützungssysteme 88

Qualitätskriterien, Erfolgsfaktoren und Prüfiungshandlungen 100

EFFECTIVNESS TESTING 114

Methoden und Techniken für die Prüfung der ethischen Unternehmenskultur 114

Erfassung und Messung der Unternehmenskultur 114

Nachbereitung der Ergebnisse 126

Danksagung 128

Interviewpartner 130

ENABLEMENT 130

EFFECTIVE EMPOWERMENT & EEFECTIVENESS TESTING 131

Literatur 132

EINFÜHRUNG

Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung – Grundlegende Zusammenhänge und Forschungsdesign

Compliance & Integrity Management als Einheit im Rahmen des Managements der Unternehmensverantwortung

Die Vorstellungen von Unternehmensverantwortung und insbesondere ihre Reichweite haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert. Die Transformation der Wirtschaft hin zu einer nachhaltigen Ökonomie, die Ressourcen schont, Artenvielfalt bewahrt, Treibhausgasemissionen vermeidet, Menschenrechte schützt und dabei soziale Gerechtigkeit fördert, hat dazu geführt, dass Unternehmen heute nicht nur für ihre eigene Wertschöpfung verantwortlich gemacht werden, sondern auch für vor- und nachgelagerte Bereiche.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um klassische Compliance-Themen wie etwa Anti-Korruptions-Compliance, Geldwäscheprävention oder kartellrechtliche Themen. Unternehmerische Verantwortung umschließt heute die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards, die Integration von Sorgfaltspflichten, die Gewährleistung von Produkt- und Produktionssicherheit, Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz, die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktionsprozessen wie auch moralische Fragen des digitalen Wandels, etwa im Umgang mit Daten oder beim Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Eine deutliche Ausweitung der moralischen Erwartungshaltung aus der Gesellschaft an Unternehmen und die ihr mitunter nachlaufende Ausweitung regulatorischer Anforderungen – etwa durch Verrechtlichung, durch die Entwicklung von immer mehr und neuer Industriestandards sowie durch Soft Law – definieren letztlich, wofür Verantwortung eingefordert wird. Dies verdeutlicht, dass unternehmerische Verantwortung weit mehr ist als das Einhalten von geltendem Recht. Sie reicht aber auch nicht beliebig weit, sondern folgt dem weithin anerkannten moralischen Prinzip „Sollen impliziert Können“, das normative Anforderungen stets an die Fähigkeiten von Unternehmen koppelt.[1] Bei der Beantwortung der Frage, welche Verantwortung ein Unternehmen hat und wie weit diese reicht, geht es im Kern um die Integration der normativen Ansprüche von Recht, Politik und Gesellschaft in unternehmerisches Handeln – also darum, Wertevorstellungen relevanter Stakeholder in operative und strategische Entscheidungen zu integrieren, zu balancieren und dabei vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen zu diesen einzugehen.

Unternehmen sind folglich auf das Vertrauen ihrer Stakeholder angewiesen, um nachhaltig erfolgreich zu agieren. Fehlt dieses Vertrauen – etwa in der Zusammenarbeit mit Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, der Öffentlichkeit oder staatlichen Stellen – steigen im mildesten Fall die Transaktionskosten durch notwendige Kontrollen; im äußersten Fall wird die Existenz des Unternehmens durch den schleichenden Entzug der „licence to operate and grow“ bedroht.

> *„Verantwortungsmanagement ist Integritätsmanagement, Integritätsmanagement ist Vertrauensmanagement.[2]“*

Vertrauen kann jedoch nicht einfach eingefordert werden. Es entsteht vielmehr aus dem Wissen darüber, wie sich Organisationen und Personen in der Vergangenheit verhalten haben und welche Normen und Werte das koordinierte Handeln aller Unternehmensmitglieder geleitet haben. Waren die Handlungen und Entscheidungen in der Vergangenheit von Integrität geprägt – also im Einklang mit geltendem Recht, allgemein akzeptierten ethischen Standards sowie den unternehmenseigenen Werten und Prinzipien – dann schafft das Glaubwürdigkeit, Authentizität und durch die stringente Umsetzung Verlässlichkeit bei den Stakeholdern. Das stärkt das Grundvertrauen in der Erwartung, dass sich das Unternehmen auch in zukünftigen Situationen in einem durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Umfeld (VUCA-Welt) erwartungsgemäß verhalten wird.

Dieses Grundvertrauen bildet die Grundlage für Kooperation und macht Vertrauen damit zu einer der wichtigsten Ressourcen moderner Gesellschaften.[3] Oberstes Ziel zur Sicherung und Erhaltung verantwortlicher Geschäftstätigkeit ist der Aufbau und die Erhaltung einer Reputation für Vertrauenswürdigkeit. Dies setzt jedoch eine Selbstbindung an bestimmte unternehmenseigene Werte und Prinzipien und/oder an einen klar definierten „Purpose“ voraus. Diese bilden die internen Bestimmungsfaktoren für die unternehmerische Verantwortungssphäre. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und juristische Rahmenbedingungen eines Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt stellen die externen Bestimmungsfaktoren dieser Verantwortungssphäre dar.

Integrität – verstanden als Bekenntnis zu moralischen Grundwerten, das sich zusammen mit eigenen, reflektierten Werten und Prinzipien kontinuierlich in den eigenen Handlungen zeigt[4] – ist dabei entscheidend für die Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen. Dies gilt vor allem dann, wenn Stakeholder-Erwartungen begründet abgewiesen und an andere Verantwortungsinstanzen verwiesen werden müssen. Das erfordert jedoch die kritische Auseinandersetzung mit Verantwortungszuweisungen von Stakeholdern und deren Reflexion entlang der unternehmenseigenen Werte. Dafür ist es notwendig, dass ein Unternehmen und seine Führungskräfte in der Lage sind, Wertekonflikte, ethische Dilemmata und Compliance-relevante Sachverhalte zu erkennen, zu thematisieren sowie entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.

In der praktischen Umsetzung erfordert das ein gezieltes und integriertes Management der Unternehmensverantwortung, das auf die komplementären Ansätze Compliance und Integrity setzt und damit einerseits auf die Prävention von Fehlverhalten, Haftungsvermeidung und Reputationsschutz (Legal Compliance) und andererseits auf den proaktiven Aufbau von Reputationskapital (Social Purpose, CSR und ESG) abzielt. Compliance & Integrity Management (CIM) bildet dabei eine Einheit. Metaphorisch gesprochen ist Compliance dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung. Integrity ist ihr Herz.[5]

---

[1] Vgl. Grüninger et al. (2017), S. 10.

[2] Butscher/Grüninger (2021), S. 34.

[3] Siehe dazu ausführlich Grüninger / Kissmehl (2021).

[4] Vgl. Schöttl (2018), S. 67.

[5] Siehe dazu ausführlich Butscher/ Grüninger (2021).

Die Wirksamkeit eines CIM: eine Frage von Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit

Wirksames CIM macht das unternehmerische Handeln für Stakeholder vorhersehbar und verlässlich, indem es sicherstellt, dass sich das Unternehmen sowohl an vereinbarte Regeln (Gesetze, Vorgaben, Richtlinien) hält als auch von ethischen Prinzipien und Werten geleitet wird. Zentral hierbei sind Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit und damit vor allem die Demonstration, dass Unternehmen ihre Werte ernst nehmen, auch und vor allem in schwierigen Situationen. Das reduziert Unsicherheiten, stärkt das Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft und schafft ein stabiles Umfeld für vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Wirksamkeit eines CIM zu erhöhen, indem Compliance und Integrity als integrale Bestandteile der Führungsaufgabe und zentrale Gestaltungselemente einer ethischen Unternehmenskultur konzipiert werden. Der Ansatz basiert auf den drei Säulen:

- **ENABLEMENT**
- **EFFECTIVE EMPOWERMENT**
- **EFFECTIVENESS TESTING**

Ob Compliance & Integrity im Unternehmen verfängt, hängt vor allem davon ab, ob die Unternehmensleitung und Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überzeugt sind. In ihren Entscheidungen und Handlungen sind sie schließlich Vertreter der Werte und Haltungen ihres Unternehmens: Sie kommunizieren Regeln, Prinzipien und Verhaltensweisen, geben Orientierung und Entscheidungshilfen und sind zuständig für die Anerkennung vorbildlichen Verhaltens sowie für die Einleitung disziplinarischer Maßnahmen bei eindeutigen Verstößen. Um Compliance & Integrity als Führungsaufgabe zu verankern, geht es zunächst darum, die Führungskräfte im Sinne eines Responsible Leadership Developments mit den dafür notwendigen Kenntnissen, Kompetenzen und Entscheidungshilfen auszustatten (**ENABLEMENT**).

Jede Führungskraft benötigt heutzutage schließlich Know-how in Sachen Compliance & Integrity, um nachhaltig erfolgreich für sich selbst und das Unternehmen handeln zu können.

Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Ansatzes sind zudem die strukturellen und kulturellen Bedingungen in Organisationen, die Anreize und Möglichkeiten bieten müssen, damit Compliance & Integrity als Führungsaufgabe tatsächlich gelebt werden kann (**EFFECTIVE EMPOWERMENT**).

Im Mittelpunkt stehen dabei sowohl formale Governancestrukturen wie Richtlinien und Prozesse als auch informale Aspekte wie Werte und Unternehmenskultur. Entscheidend ist zu verstehen, wie die CIM-Maßnahmen ausgestaltet sein müssen, um positiv auf eine ethische Unternehmenskultur einzuwirken. Daraus lassen sich Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren für ein High-Performance Compliance & Integrity Management ableiten, das hinsichtlich der Kriterien Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit standhält.

CIM **ernst** zu nehmen bedeutet, dass Maßnahmen nur in einer solchen Art und Weise gewählt werden, damit ihr anvisiertes Ziel – erfolgreiches und effizientes Wirtschaften im Einklang mit dem geltenden Recht und ethischen Prinzipien – potenziell auch erreicht werden kann. Ernsthaftigkeit ist damit eine Haltung, die grundsätzlich bedroht ist von Leichtfertigkeit, Oberflächlichkeit und mitunter auch von Dilettantismus. Ob eine Maßnahme auch akzeptiert, angewendet und eingehalten wird – ob man ihr vertraut oder auch nicht – hängt davon ab, ob sie auch als **glaubwürdig** wahrgenommen wird. Glaubwürdigkeit wird dabei sowohl von internen als auch extern Stakeholdern bescheinigt oder eben auch zurückgewiesen. Gelingt es nicht, Glaubwürdigkeit zu vermitteln, erscheint CIM scheinheilig und vorgetäuscht.

Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit eines CIM manifestieren sich in der ethischen Unternehmenskultur. Diese Kultur ist das Fundament eines verantwortlichen Geschäftsbetriebs und bestimmt nicht nur, was im Unternehmen als „richtig“ und was als „falsch“ angesehen wird, sondern auch, wie Situationen und bestimmte Sachlagen interpretiert werden und worauf sich Unternehmensmitglieder wirklich konzentrieren. Als Summe der geteilten Werte, Überzeugungen, Denkhaltungen und Einstellungen spiegelt die Unternehmenskultur somit die tatsächlich gelebten und akzeptierten Unternehmenswerte und -prinzipien wider, oder anders ausgedrückt, die vorherrschenden „So-läuft-das-hier“-Mentalitäten. Fest steht, dass Kultur nicht direkt gestaltet werden kann – sie bildet sich selbst immer wieder neu und unterliegt damit einem permanenten Wandel. Mittel- bis langfristig ist eine Beeinflussung der ethischen Unternehmenskultur allerdings in Form einer indirekten Gestaltbarkeit möglich – durch durchgängig ernsthaft und glaubwürdig betriebenes CIM.

Die dritte Säule stellt dementsprechend ein **EFFECTIVENESS TESTING** dar, das die ethische Unternehmenskultur erfasst und es ermöglicht, die Wirkung von CIM-Maßnahmen in Bezug auf die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit ihres Designs sowie der praktischen Umsetzung im Unternehmen zu reflektieren.

Forschungsdesign

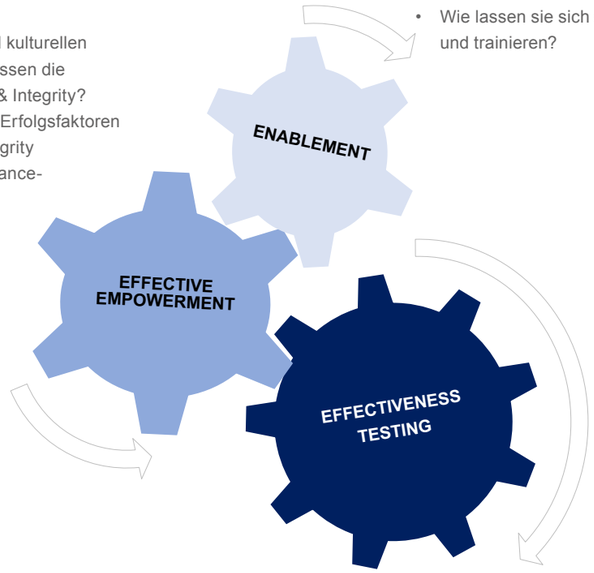
Die vorliegende Studie ist das Ergebnis eines anwendungsorientierten Forschungsprojekts am Konstanz Institut für Corporate Governance, das im Zeitraum von Oktober 2021 bis August 2024 durchgeführt wurde.

Das Projekt trägt den Titel „*Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung – ENABLEMENT. EFFECTIVE EMPOWERMENT. EFFECTIVENESS TESTING*."

Nachfolgende Abbildung illustriert dabei die zentralen Forschungsfragen:

ENABLEMENT
- Welche Qualitäten helfen Führungskräften bei der Wahrnehmung und im Umgang mit Dilemma-Situationen?
- Wie lassen sie sich systematisch nutzen und trainieren?

EFFECTIVE EMPOWERMENT
- Welche organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen beeinflussen die Wirksamkeit von Compliance & Integrity?
- Welche Qualitätskriterien und Erfolgsfaktoren machen Compliance- und Integrity Maßnahmen zu High-Performance-Elementen?



EFFECTIVENESS TESTING
- Durch welche Methoden und Techniken kann geprüft werden, ob eine ethische Kultur im Unternehmen besteht?
- Welche Herausforderungen entstehen dabei?

Die Projektergebnisse basieren auf umfassenden Recherchen sowie der Aufbereitung von Literatur, Studien und Fallstudien aus den Rechts-, Verhaltens- und Sozialwissenschaften, ergänzt durch zahlreiche Expertengespräche. Im Rahmen des Projekts wurden 28 Experteninterviews in zwei Befragungsrunden durchgeführt, darunter hochrangige Compliance-Verantwortliche, Partner von Big-Four-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Berater für Organisationsentwicklung, Experten für Leadership Development und Vertreter renommierter Rechtsanwaltskanzleien.

Darüber hinaus wurde eine quantitative Onlinebefragung[6] mit 35 Fragen unter 80 Compliance-Verantwortlichen aus Unternehmen und der Beratung durchgeführt. Neben den Ergebnissen aus der qualitativen und quantitativen Erhebung flossen in die vorliegende Studie auch Erkenntnisse aus Diskussionsrunden auf verschiedenen wissenschaftlichen Konferenzen und Praxissymposien ein.

Warum braucht es diesen Ansatz, der auf Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung setzt?

Von Rechts wegen ist die Unternehmensleitung im Rahmen ihrer Leitungs- und Organisationsaufgaben für die Verhinderung systematischen Fehlverhaltens verantwortlich. In einer Vielzahl der Unternehmensskandale der letzten zwei Jahrzehnte – mit erheblichen Auswirkungen auf das Vertrauenskapital, die Ergebnisse und Geschäfte der betroffenen Unternehmen sowie auf die Karrieren involvierter Manager – konnte dies jedoch gerade nicht verhindert werden, was zu *Non-Compliance trotz Compliance* führte.

Auch in jüngster Zeit reißen die Enthüllungen von Skandalen in Unternehmen (teilweise auch begünstigt durch eine fehlerhafte Aufsicht durch Behörden) nicht ab, was ein Indiz dafür ist, dass der jahrelang in Unternehmen vornehmlich verfolgte Ansatz *Compliance als Stabsaufgabe* (2. Verteidigungslinie im sog. „Three Lines of Defence Modell"[7]) gescheitert ist und nun ergänzt werden muss um den Ansatz *Compliance als Führungsaufgabe*.

Compliance & Integrity Management kann nur dann wirksam sein, wenn es die zentralen Aufgaben der Wahrnehmung von Compliance- und Integritätsrisiken, deren Analyse und vor allem Transformation in die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag zum integralen Bestandteil von Führungsrollen macht.

Auch ein noch so ausgefeiltes Compliance-Management-System kann sich schlicht nicht entfalten, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, der Diskussion zu Zielkonflikten und Dilemmata im Geschäftsalltag (v.a. Gewinn versus integres Geschäft) ausweicht und Mitarbeiter und Führungskräfte nicht ausreichend darin **befähigt**, grundlegende Werte und Normen in Konflikten des jeweiligen Geschäftsalltags anzuwenden.

[6] Die Teilnehmer an der Online-Umfrage waren zum Zeitpunkt der Erhebung in folgenden Positionen tätig: (Chief) Compliance Officer / Head of Compliance / Head of Compliance & Ethics (49%), (Rechts-) Berater (29%), Führungskräfte in der Compliance-Abteilung (15%) Unternehmens-/General Counsel (6%).

[7] Siehe dazu grundlegend The Institute of Internal Auditors (2020).

Bedeutung und Anforderungen in Standards und Regulatorik

Die Diskussion um die Bedeutung von Führung und Unternehmenskultur für ein effektives CIM ist nicht neu, hat jedoch in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen.

> *„Die Unternehmenskultur ist das A & O für eine wirksame Compliance-Prozess-Landschaft. Regelbasierte Compliance mit Vorschriften und Richtlinien kann wesentliche Verstöße allein nicht verhindern. Für effektive Compliance- und Integrity-Maßnahmen ist es daher essenziell, dass auch die kulturellen Rahmenbedingungen gegeben sind.“*
>
> **Sven Clodius**, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

US Sentencing Guidelines, Chapter 8

In der Regulatorik heben die US Sentencing Guidelines bereits seit 2004 auf die Bedeutung und den Zusammenhang einer ethischen Unternehmenskultur und der Rolle von Unternehmensleitung und Führungskräften ab:

> „To have an effective compliance and ethics program […] an organization shall […] promote an **organizational culture that encourages ethical conduct** and a commitment to compliance with the law“
>
> *USSG 2004, §8B2.1*

Ein effektives Compliance-Programm erfordere demnach ein starkes Engagement der Unternehmensführung, eine entsprechende Compliance-Kultur zu implementieren, „from the middle and the top.”[8]

UK Bribery Act, Principle 2

Auch der UK Bribery Act nimmt bereits seit seinem Inkrafttreten 2010 die Unternehmensleitung für die Etablierung einer integren Unternehmenskultur in die Verantwortung:

> „The top-level management of a commercial organisation (be it a board of directors, the owners or any other equivalent body or person) […] are in the best position to foster a **culture of integrity** where bribery is unacceptable.“
>
> *UK Ministry of Justice 2011, S. 23*

[8] Vgl. DOJ (2023), S. 10.

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Anders als die US Sentencing Guidelines und der UK Bribery Act ist der Deutsche Corporate Governance Kodex ein freiwilliger Leitfaden zur Leitung und Überwachung deutscher Unternehmen. Obwohl der Kodex selbst kein Gesetz ist und keine direkte Rechtswirkung hat, sind viele seiner Grundsätze im deutschen Aktiengesetz verankert und folglich rechtsverbindlich. Die Einhaltung erfordert dabei die Begründung und Offenlegung von Abweichungen von Empfehlungen („Comply or Explain“-Prinzip, § 161 AktG). In seiner aktuellen Fassung von 2022 hebt der Kodex die Bedeutung von Führung für den Unternehmenserfolg hervor und betont dabei die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seiner nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen.

> „Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch **ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten** (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).“
>
> *Deutscher Corporate Governance Kodex 2022, Präambel*

ISO 37000: Governance of organizations

Zur Bedeutung von Führung und Kultur findet sich im 2021 veröffentlichten ISO-Standard 37000 (Governance of organizations – Guidance) folgende Empfehlung:

> „In an organization, the governing body should set the tone for an **ethical organizational culture**. While all individuals contribute to this culture, what the governing body says, does and expects is critical in setting the tone for the whole organization. Leadership is therefore a critical issue […].“
>
> *ISO 37000:2021, S. vi*

Good Governance basiere demnach auf Führung, Werten und einem Rahmen von Mechanismen, Prozessen und Strukturen und bedeute, dass die Entscheidungsfindung innerhalb von Organisationen auf einem unternehmenseigenen Ethos, einer Kultur sowie Normen, Praktiken und Verhaltensweisen beruhe.[9] Der Standard enthält dafür Grundsätze und Schlüsselaspekte, die Leitungsgremien und Führungskräfte dabei unterstützen sollen, ihrer Verantwortung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gerecht zu werden. Dabei definiert er u.a. eine klare Verantwortung der Führungsebene in Bezug auf den Unternehmenszweck sowie den Umgang mit unterschiedlichen Stakeholder-Ansprüchen:

> „[…] governing bodies will hold management to account and ensure that the **culture, norms and practices in the organization align with the organization’s purpose and values**.“
>
> *ISO 37000:2021, S. 25*

[9] Vgl. ISO 37000:2021, S. 25.

„Im Unternehmen muss es Personen geben, die als Treiber fungieren und die Bemühungen zur Förderung der ethischen Unternehmenskultur antreiben. Sie sollten sich für das Thema begeistern können und Verantwortung dafür übernehmen. Außerdem ist es essenziell, die Geschäftsführung sowie die Überwachungsorgane in die Förderung der ethischen Unternehmenskultur mit einzubeziehen.“

Hubertus Eichler,
Director,
Forvis Mazars GmbH & Co. KG

ISO 37301: Compliance-Management-Systems

Dieser Bezug findet sich ebenfalls bereits in der Einleitung des 2021 veröffentlichten ISO-Standards 37301 (Compliance management systems – Requirements with guidance for use):

> „Organizations that aim to be successful in the long term need to establish and maintain a **culture of integrity and compliance**, considering the needs and expectations of interested parties.“
>
> *ISO 37301:2021, S. vi.*

Der Standard bietet eine umfassende Reihe von Anforderungen und Richtlinien für die Einrichtung eines Compliance-Management-Systems und betont dabei, dass für den langfristigen Erfolg nicht nur die Einhaltung rechtlicher Vorgaben maßgeblich sei, sondern auch die Schaffung einer Unternehmenskultur, die den Bedürfnissen und Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen Rechnung trage und die entsprechenden Werte verankere und lebe. Das Wirksamwerden der Kultur und die Verankerung von Compliance im Verhalten der Mitarbeitenden hänge dabei in erster Linie von der Führung auf allen Ebenen und von eindeutigen Werten einer Organisation ab. Effektive Führung übernehme Vorbildfunktion, kommuniziere klare Erwartungen und betone dabei die Bedeutung von ethischem Verhalten und Compliance in Entscheidungsprozessen.[10]

[10] Vgl. ISO 37301:2021, S. 7.

IDW PS 980

Auch in der 2022 veröffentlichten Neuauflage des deutschen IDW-Prüfungsstandards zur Prüfung von CMS finden sich Bezüge zu den Themen Führung und Kultur:

> „[**Die Compliance-Kultur**] wird vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements im Umgang mit Compliance Risiken („**tone at the top**“), die Rolle der für die Überwachung Verantwortlichen sowie die Art und Weise, wie das **Management die zentralen Unternehmenswerte** und die weiteren Grundelemente in der Organisation verankert.“
>
> *IDW PS 980 n.F., S. 8*

Der Standard legt die inhaltlichen und strukturellen Anforderungen für ein CMS fest und stellt Richtlinien für dessen Entwicklung und Implementierung zur Verfügung. Er führt an, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS wesentlich durch eine authentische Compliance-Kultur als integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur geprägt sei, die u.a. durch das integre, verantwortungsvolle und werteorientierte Verhalten der Mitglieder des Managements auf allen Managementebenen im Einklang mit den zu beachtenden Regeln, sowie durch Führungsstil und Personalpolitik des Unternehmens beeinflusst würde.[11] Konkrete Empfehlungen dazu sind etwa die regelmäßige bewusste Reflektion kultureller Rahmenbedingungen im Sinne einer Operationalisierung von Compliance-Kultur, etwa durch eine auf Leitungsebene angesiedelte organisatorische Verankerung.

[11] Vgl. IDW PS 980 n.F. (2022), S. 27f.

High Quality Program der Ethics & Compliance Inititative (ECI)

Auch die von der Ethics & Compliance Initiative herausgegebenen Empfehlungen für ein High-Quality Ethics & Compliance Program fokussieren auf Führung und Kultur als zentrale Gestaltungselemente eines wirksamen CMS, und heben dabei besonders den Einfluss von Management und Führungskräften auf die Unternehmenskultur heraus:

> „**Culture** is understood to be the largest influencer of business conduct; therefore, developing and sustaining a **strong ethical culture** is essential for protecting and sustaining the organization. **Leaders** are recognized as primary drivers of that culture.“
>
> *Ethics & Compliance Initiative 2016, S. 26*

Das ECI High Quality Program stellt Werkzeuge und Ressourcen bereit, um die Entwicklung qualitativ hochwertiger Ethik- und Compliance-Programme zu fördern. Prinzip 3 dieses Programms verdeutlicht dabei den Zusammenhang von Führung und Unternehmenskultur: „Leaders at all levels across the organization build and sustain a culture of integrity“.[12]

[12] Ethics & Compliance Initiative (2016), S. 26.

European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

Auch im Kontext der ESG-Regulatorik spielt Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Im Zuge der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) hat die European Financial Reporting Advisroy Group (EFRAG) Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, die durch so genannte Offenlegungspflichten (disclosure requirements) klar definierte Berichtspflichten vorsehen:

„Organizations shall disclose corporate initiatives to establish, develop and promote corporate culture […] [in order to] provide an understanding of how the administrative, management and supervisory bodies are involved in forming, monitoring, promoting and assessing the corporate culture.“

ESRS G1-1 Nr. 7

Gemäß dem Standard G1 (Business Conduct) umfassen diese Offenlegungspflichten auch Initiativen zur Gestaltung von Unternehmenskultur. Ziel ist die Vermittlung eines Verständnisses darüber, wie die Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane an der Gestaltung, Überwachung, Förderung und Bewertung der Unternehmenskultur beteiligt sind, etwa die Offenlegung spezifischer Anreize und Instrumente.

„Die Unternehmenskultur bildet die Grundlage für eine funktionierende Compliance. Die Gestaltung einer ethischen Unternehmenskultur sollte daher einen zentralen Schwerpunkt der Compliance darstellen.“

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

Compliance & Integrity Management – eine Frage der Kultur

Kultur gilt gemeinhin als einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Compliance- und Integritätsmanagement, denn sie beeinflusst Prozesse im Unternehmen auf grundsätzlicher Art und Weise, sodass der Wirkungsbereich auch Bereiche umschließt, in denen es keine formalisierten Regeln oder Handlungsanweisungen gibt. Besonders im Umgang mit Dilemmata wird dieser erweiterte Wirkungsbereich relevant.

Im Vordergrund steht dabei die Unternehmenskultur, also die Gepflogenheiten innerhalb einer Organisation. Als Summe der geteilten Werte, Überzeugungen, Denkhaltungen und Einstellungen spiegeln sich in der Unternehmenskultur somit die tatsächlich gelebten und wirklich akzeptierten Unternehmenswerte und -prinzipien, wohingegen die nach außen kommunizierten Werte nicht unbedingt mit dieser Realität übereinstimmen müssen.

Die Unternehmenskultur ist ein integraler Bestandteil des kulturellen Kontexts einer Organisation. Sie wird beeinflusst von unterschiedlichen externen Faktoren (supranationale, nationale, regionale, branchenspezifische Einflussfaktoren) und manifestiert sich gleichzeitig in verschiedenen internen Subkulturen (etwa nach Hierarchieebene, Funktionszugehörigkeit, Berufsstand, Generation usw.).

Die Kultur eines Unternehmens fungiert als wichtiges Steuerungssystem, dessen Ziel es ist, Komplexität zu reduzieren und Klarheit darüber zu verschaffen, was innerhalb der Organisation als “richtig” oder “falsch” angesehen wird.[13] Sie bestimmt, was belohnt und bestraft wird, wie Situationen und Sachverhalte interpretiert werden und worauf sich die Individuen letztlich fokussieren.[14]

Verstanden als erlerntes Regelsystem,[15] übernimmt sie dabei zwei zentrale Aufgaben: die Unterstützung sowohl bei der externen Anpassung an Veränderungen in der Umwelt (Flexibilität und Anpassungsfähigkeit) als auch bei der internen Integration, etwa von Teams, Abteilungen, Niederlassungen sowie von neuen Organisationsmitgliedern (Stabilität, Orientierung, Sinngebung).[16] Kultur wird so zu einem „signifying event“[17] – sie fungiert als motivationaler Faktor, der die Wahrnehmung und Bewertung von Komplexität steuert, indem sie Bedeutung verleiht.

Im Kontext von CIM lässt sich Unternehmenskultur also als informelle Struktur und damit als ungeschriebenes Gesetz verstehen. Sie wird nicht durch Management-Entscheidungen festgelegt, sondern entwickelt und etabliert sich im Laufe der Zeit durch Gewohnheiten.[18] Unternehmensmitglieder richten ihr Handeln nach ihr aus, was zu einer „So läuft das hier“-Mentalität führt. Die Kultur beeinflusst also die Entscheidungen aller Mitglieder darüber, wann formale oder informelle Regeln eingehalten werden sollen,[19] und wann nicht.

[13] Vgl. Doppler (1994), S. 300.

[14] Vgl. dazu insb. Umphress / Bingham (2011).

[15] Vgl. Fichtner (2008), S. 104.

[16] Siehe dazu eine Definition von Edgar Schein (vgl. 1995, 2010): „Unternehmenskultur ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

[17] Vgl. Wieland (2022), S. 470.

[18] Vgl. Kühl (2018), S. 13.

[19] Vgl. Jüttner/ Barnutz (2020), S. 253.

Basierend auf Edgar Scheins Modell[20] gliedert sich die Kultur eines Unternehmens in drei Elemente:

(1) sichtbare und messbare Artefakte, die zwar leicht beobachtbar, jedoch schwer zu entschlüsseln sind,
(2) vertretene Werte, Regeln und Normen – zumeist nicht widerspruchsfrei, sowie
(3) grundlegende, oft unbewusste Überzeugungen und Annahmen.

Das Modell gleicht dabei einem Eisberg, von dem ein Betrachter nur die Spitze sieht. Dies sind etwa sichtbare und hörbare Verhaltensmuster (Raumgestaltung, Kleidermode, verbale und nonverbale Interaktion, Humor, Körpersprache) aber auch physische Erscheinungsformen (Dokumente, Produkte) und organisationale Strukturen (etwa Arbeitszeitregelungen).

Ähnlich wie die unter Wasser liegende Masse eines Eisbergs bleiben die wesentlichen Elemente der Kultur – formelle und informelle Regeln, gelebte Werte und Normen sowie grundlegende und unbewusste Annahmen und Überzeugungen – unsichtbar und entziehen sich der direkten Einflussnahme. Sie sind es jedoch, die tiefgreifenden Einfluss auf die Identität und das Verhalten einer Organisation haben, denn sie sind über die Zeit erlernte, erfundene, entdeckte oder entwickelte Lösungen, die als gültig angesehen werden und damit als der richtige Weg, bestimmte Probleme wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen.[21]

[20] Vgl. Schein (1984, 1990).

[21] Vgl. Schein (1990), S. 111.

„Die Unternehmenskultur verdeutlicht die vorherrschenden Denkweisen und Paradigmen. Sie ist der Raum der berechtigten Erwartungen und definiert, wo man steht, was man tut und was wichtig ist.“

Dr. Frank Obergfell, *Thales Akademie / KUNDO xT*

Studienergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf ein effektives CIM bisher noch nicht ausreichend erkannt wurde. So wird die Förderung der Compliance-Kultur 2021 als zentrale Aufgaben identifiziert, während sie 2017 noch nicht als zukünftige Herausforderung angesehen wurde.[22]

Der positive Einfluss von Unternehmenskultur auf das CIM wird ebenfalls durch Forschungsergebnisse belegt: Eine Kultur, die Integrität in den Fokus stellt, trägt maßgeblich dazu bei, organisationale Straftaten zu verhindern.[23] Insbesondere beim Umgang mit Wertekonflikten, Dilemmata und Compliance-relevanten Sachverhalten spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle, denn sie beeinflusst Verhalten durch die Prägung individueller Prozesse und fördert die Reflexion komplexer Situationen.[24]

Andererseits begünstigt das Fehlen einer integritätsfördernden Kultur Integritätsverletzungen und kann im schlimmsten Fall Regelverstöße begünstigen.[25] Dabei sind es unter anderem oft falsche (ökonomische) Anreize, wie etwa unrealistische Ziele, die zu negativen Ausprägungen der Organisationskultur beitragen und Fehlverhalten legitimieren oder sogar belohnen.[26]

Dies kann dazu führen, dass Mitglieder einer Organisation sich ihres möglicherweise unethischen Verhaltens nicht bewusst sind oder es bewusst in Kauf nehmen, weil dieses Verhalten durch ein tief verwurzeltes Verständnis von ‚So läuft das hier‘ legitimiert wurde.

[22] Vgl. Deloitte (2017), S. 31ff; Deloitte (2021), S. 44ff.

[23] Vgl. Bussmann et al. (2018), S. 272.

[24] Vgl. Key (1999), S. 219.

[25] Vgl. Hunziker et al. (2021), S. 28

[26] Vgl. Ordóñez et al. (2009), S. 11.

Die Begriffe „Compliance-Kultur“ und „ethische Unternehmenskultur“ unterscheiden sich vor allem in ihrem Fokus: Während die Compliance-Kultur primär auf die Einhaltung von Regeln und gesetzlichen Vorgaben abzielt, geht die ethische Unternehmenskultur darüber hinaus. Sie rückt moralische und ethische Werte in den Fokus und fördert ein ethisches Verhalten, das über bloße Regelbefolgung hinausgeht.

Eine rein auf Compliance ausgerichtete Kultur kann demotivierend wirken, insbesondere wenn sie überwiegend auf Haftungsvermeidung und externe Anreize setzt. Eine falsch verstandene „Null-Toleranz-Politik“ kann gar zu einer kontraproduktiven „Angst- und Beschuldigungskultur“ führen. Im Gegensatz dazu strebt die ethische Unternehmenskultur an, die intrinsische Motivation für integres Handeln zu stärken und reflektierte Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Das Ziel sollte daher eine ausgewogene Unternehmenskultur sein, die rechtliche Anforderungen als Mindeststandard begreift und zugleich ethische Werte als übergeordneten Handlungsrahmen integriert.

„Der Begriff “Compliance-Kultur” ist in sich selbst ein Widerspruch. Compliance fokussiert auf Einhaltung der Regeln, dabei geht es im Unternehmenskontext vor allem auch um ethische Dilemmata. Compliance-Themen von morgen sind heute noch nicht reguliert. Gewisse Themen sind jetzt noch ethische Fragestellungen, werden aber in Zukunft auch reguliert sein.“

Dr. Klaus Moosmayer, Novartis AG

„Die Begrifflichkeiten sind zweitrangig. Es kommt darauf an, wie der Begriff gefüllt und die Kultur tatsächlich gelebt wird. Man kann eine Abgrenzung vornehmen: Die Compliance-Kultur ist dabei stärker von „klassischer Compliance“ geprägt. Werden moralische Standards und Werte einbezogen, öffnet man die Kultur auch für andere Themen und geht über eine reine Compliance-Kultur hinaus.“

Dr. Christine Butscher, ensian group GmbH & Co. KG

„Begrifflichkeiten sollten hierbei keinen Unterschied machen, wenn das gleiche Ziel verfolgt wird. Begriffe wie „Werte- oder Integrity-Management“ sind den Mitarbeitenden zwar leichter zu vermitteln als „Compliance“ und werden ggf. besser akzeptiert. Inhaltlich sollten die Ansätze jedoch an der spezifischen Unternehmenskultur der Organisation ausgerichtet sein, um bei den Mitarbeitenden auf möglichst hohe Akzeptanz zu stoßen.“

Hubertus Eichler, Forvis Mazars GmbH & Co. KG

Die größte Herausforderung bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur besteht darin, dass sie sich der direkten Gestaltung entzieht. Unternehmenskultur bildet sich immer wieder neu und unterliegt einem stetigen Wandel, der von vielen verschiedenen Faktoren bestimmt wird. Anders als ein technischer Prozess kann sie weder „eingeführt" noch „verordnet" werden. Mittel- bis langfristig lässt sich die Unternehmenskultur jedoch indirekt durch gezielte Maßnahmen beeinflussen, die das Verhalten der Mitarbeitenden prägen.

> *„Das Grundproblem der Kulturgestaltung ist die Veränderungsresistenz."*
>
> **Frank Vießmann**, *Continental AG*

> *„Veränderungen des Status quo sind immer schwierig, weil die Nutznießer sie blockieren, wenn sie ihre Position und ihre Privilegien gefährdet sehen."*
>
> **Christoph Kowalewski**, *#IntegrityFirst*

Compliance & Integrity Management kann dafür einen wichtigen Handlungsrahmen bieten, indem der ethischen Unternehmenskultur durch Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit Stabilität verleihen wird.

Gleichzeitig bildet eine gefestigte ethische Unternehmenskultur eine wesentliche Grundlage für effektives CIM, da sie sicherstellt, dass Maßnahmen nicht nur formell durchgeführt und dokumentiert werden, sondern durch das aktive „leben" der Unternehmenswerte hinsichtlich der angestrebten Ziele und Funktionalitäten immer wieder hinterfragt (Ernsthaftigkeit) und so mit „echter" Wirksamkeit ausgestattet werden (Glaubwürdigkeit).

Hier zeigt sich die wechselseitige Beziehung zwischen CIM und Unternehmenskultur: **Sie unterstützen und verstärken sich gegenseitig**.

Führung im Kontext der Unternehmensverantwortung

Die erste Säule des zuvor eingeführten Ansatzes Compliance und Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung lautet ENABLEMENT. Ziel dabei ist es, die für die Funktionsfähigkeit eines Managements der Unternehmensverantwortung zentralen Aufgaben von CIM – insbesondere das Erkennen von Compliance- und Integritätsrisiken, deren Analyse vor dem Hintergrund ökonomischer, rechtlicher und gesellschaftlicher Folgewirkungen, sowie die Transformation in die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag – organisational zu verankern.

Führungskräfte spielen hier als Identifikationsfiguren und Vorbilder in der Organisation eine entscheidende Rolle. In ihren Entscheidungen und Handlungen verkörpern sie die Werte und Überzeugungen des Unternehmens, vermitteln Regeln, Prinzipien und Verhaltenserwartungen, geben Orientierung und Unterstützung und würdigen vorbildliches Verhalten. Gleichzeitig sind sie für das Einleiten disziplinarischer Maßnahmen bei klaren Verfehlungen zuständig.

Kurz gesagt: Sie sind ein entscheidender Hebel zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur, sofern es gelingt, sie vom Sinn und der Notwendigkeit von CIM zu überzeugen und dies in ihrem Führungsverhalten spürbar wird.

Das in der Organisation (vor-)gelebte Führungsverhalten muss gerade wegen diese Einflussmöglichkeit auf die Unternehmenskultur ein zentrales Element im CIM darstellen – selbstverständlich in der Rolle des Topmanagements bzw. der Unternehmenslei-tung, aber gerade auch in der Führungsarbeit direkter Vorgesetzter, mithin ist Compliance & Integrity Aufgabe jeder Führungskraft im Unternehmen.

Führung als sozialer Lernprozess

Führung beeinflusst Menschen, und zwar durch ihre Vorbildfunktion. Durch Beobachtung und Identifikation mit einer Führungskraft ahmen Mitarbeitende die Verhaltensweisen ihrer Vorgesetzten durch psychologische Anpassungsprozesse nach. Sie erlernen durch sogenannte stellvertretende Erfahrung, welches Verhalten von ihnen erwartet und welche Verhaltensweisen belohnt und welche sanktioniert werden. Um als Führungskraft eine vorbildliche Rolle einzunehmen, muss diese legitim und glaubwürdig – also als normativ angemessen bewertet – sein und auf altruistischer Motivation – etwa Ehrlichkeit, Rücksichtnahme auf andere und Fairness – basieren. Effektives Vorleben erfordert aber auch Aufmerksamkeit auf das vorbildliche Verhalten an sich. Ethikbotschaften im Sinne des Tone from the Top sollten so auffällig wie möglich kommuniziert werden, damit sie sich im organisatorischen Kontext abheben.[27]

[27] Vgl. dazu grundlegend Bandura, 1971; Brown et al. 2005.

Es steht fest, dass die Integration von Compliance und Integrität als zentrale Führungsaufgabe heute neue und erweiterte Anforderungen an Führungskräfte stellt und entsprechend dazu ein neues Führungsverständnis erfordert: Führung im Kontext der Unternehmensverantwortung (Responsible Leadership).

In der wissenschaftlichen Diskussion wird dieser Führungsansatz als eine Erweiterung bereits etablierter Führungsparadigmen gesehen. Dazu zählen vor allem

- **Transaktionale Führung**, die sich beispielsweise in der Bewertung und Belohnung von Leistungen, der Sanktionierung von Fehlverhalten, in persönlichen und moralischen Appellen sowie in Verweisen auf Pflichten, die auf festgelegten Standards und Normen basieren, zeigt. Anhand dieser Standards können Mitarbeitende für ihre Handlungen zur Rechenschaft gezogen werden.[28]
- **Transformationale Führung** und damit Inspiration. Durch Ausrichtung des eigenen Wertesystems auf wichtige moralische Prinzipien werden transformative Führungskräfte zu Vorbildern, die respektiert und bewundert und deren Verhaltensweisen nachgeahmt werden. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Vermittlung von Sinn (Purpose, „wozu“). Dabei identifizieren sich Mitarbeiter nicht nur mit der Führungskraft selbst, sondern auch mit den zugrundeliegenden Begründungen und Absichten.[29]
- **Ethische Führung** und damit die die Demonstration normativ angemessenen Verhaltens durch persönliches Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen sowie die Förderung solchen Verhaltens bei Mitarbeitern durch wechselseitige Kommunikation, Verstärkung und Entscheidungsfindung.[30]

Der Fokus von Responsible Leadership liegt vor allem darauf, ökonomisch-strategische Erwägungen mit moralischen Überzeugungen in Einklang zu bringen, was sich insbesondere durch eine ausgeprägte Stakeholder-Orientierung sowie die Reflexion der Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die Gesellschaft unterscheidet (social and environmental responsibility).[31] Das damit verbundene Verständnis von Verantwortung erstreckt sich folglich über die Grenzen einer Organisation hinaus und erfordert die Auseinandersetzung mit diversen Wertevorstellungen relevanter Stakeholder.[32]

Stakeholder sind in diesem Kontext Personen oder Gruppen, die Ressourcen (sowohl materiell als auch immateriell, etwa Kapital, Know-how, Loyalität, Legitimität, Vertrauen, etc.) und Interessen investieren und dadurch Teil der Verantwortungssphäre von Unternehmen werden.[33] Sie stammen aus verschiedenen Bereichen, darunter die Wirtschaft (Geschäftspartner, Mitarbeiter, Investoren, Interessensverbände), die Politik (Aufsichtsbehörden, Gesetzgeber, Regierungen, Parteien, Gerichte), die Gesellschaft (Nichtregierungsorganisationen, lokale Gemeinschaften, Kirchen), sowie die Wissenschaft (Forschungseinrichtungen, Bildungseinrichtungen). Ihre investierten Ressourcen und Interessen sind dabei nicht auf eine rein ökonomische Dimension beschränkt, folgen also unterschiedlichen Entscheidungslogiken (ökonomisch, rechtlich, technisch, ethisch usw.) und dahinterstehenden Normen, mit jeweils verschiedenen Sprachmustern. Der Umgang mit diesen verschiedenen Entscheidungslogiken in der Auseinandersetzung mit diversen Wertevorstellungen ist daher eine wesentliche Voraussetzung dafür, Wertekonflikte und ethische Dilemmata zu erkennen, zu thematisieren und dabei entscheidungs- sowie handlungsfähig zu bleiben.

Insbesondere global agierende Organisationen sehen sich heute mit einer Vielzahl an Wertekonflikten und ethischen Dilemmata konfrontiert. Diese Herausforderungen entstehen nicht zuletzt durch die große Anzahl und Vielfalt existierender Stakeholder-Netzwerke und die sich hieraus ergebene steigende kulturelle Komplexität. Dies erfordert die Balancierung unterschiedlicher und teilweise widersprüchlicher Interessen, Normen und zu investierender Ressourcen relevanter Stakeholder vor dem Hintergrund eigener ethischer Standards.[35]

Diese Vielfalt an Stakeholder-Beziehungen erfordert spezifische Kommunikationskompetenzen für den Umgang mit den jeweiligen Entscheidungslogiken (ökonomisch, rechtlich, technisch, ethisch usw.).[36] Fehlen diese Kompetenzen, kann es zu Kommunikationsdefiziten kommen, die sich in Missverständnissen und Konflikten äußern, Entscheidungsprozesse erschweren und letztlich ethische Dilemmata begünstigen.

Auch der Umstand, durch die Internationalität des Geschäfts in und als Teil gleich mehrerer Gesellschaften gleichzeitig zu operieren, kann Dilemma-Situationen hervorrufen, insbesondere im Spannungsfeld zwischen universellen Prinzipien und lokalen Normen, also wenn die konkrete Umsetzung abstrakter und grundlegender ethischer Prinzipien in verschiedenen kulturellen Kontexten zu unterschiedlichen Interpretationen, Handlungen und Verhaltenserwartungen führt.[37]

Dilemmata sind komplexe Grauzonen-Entscheidungen bzw. Zielkonflikte im Unternehmenskontext, in denen Mitarbeitende im Geschäftsalltag mit verschiedenen Handlungsoptionen konfrontiert sind. Es handelt sich um Entscheidungen, die ein Abwägen mitunter konträrer Interessen, Werte, Pflichten oder Überzeugungen erfordern und die häufig unter Zeitdruck gefällt werden müssen. Für Dilemmata gibt es – per definitionem – keine "Lösungen". Der Schlüssel zu einem wirksamen Management dieser herausfordernden Situationen ist die Fähigkeit, Probleme dieser Art zu erkennen und ihnen anschließend mit geeigneten Bewältigungsstrategien zu begegnen.[34]

[28] Vgl. Bass & Avolio (1994), S. 422; Yukl (2013).

[29] Vgl. dazu grundlegend Bass und Avolio (1994); Burns (1978).

[30] Vgl. Brown et al., (2005), S. 120.

[31] Vgl. Muff et al. (2022), S. 274; Tsui (2021), S. 169; sowie grundlegend Pless & Maak (2008).

[32] Vgl. Pless & Maak (2008), S. 235.

[33] Vgl. Wieland & Schwengber (2024). Siehe dazu auch eine frühere und wesentlich breitere Definition von R. Edward Freeman (1984, S. 46): "Ein Stakeholder in einer Organisation ist jede Gruppe oder Person, die die Erreichung der Ziele der Organisation beeinflussen kann oder von ihr betroffen ist".

[34] Siehe dazu ausführlich Grüninger/ Zubrod/ Kissmehl (2022), S. 111f.

[35] Siehe dazu Wieland (2023); Wieland/ Schwengber (2024). James/ Priyadarshini (2021, S. 454) sprechen in diesem Kontext von ethischen Dilemmata als „diversity challenge“.

[36] Baumann Montecinos/ Grünfelder (2022) sprechen hier von Transkultureller Kompetenz.

[37] Siehe dazu Mihelič et al. (2010); James/ Priyadarshini (2021).

Insbesondere in herausfordernden Märkten offenbart sich dies mitunter in einem Spannungsverhältnis zwischen den unternehmensseitig propagierten Werten (abstrakt) und der gelebten Realität vor Ort.

Was in bestimmten kulturellen Kontexten als ethisch akzeptabel gilt (etwa bestimmte Formen der Geschenkübergabe bei der geschäftlichen Beziehungspflege), stellt in anderen Kontexten bereits ein Korruptionsdelikt dar.[38]

Global agierende Organisationen sehen sich vor die anspruchsvolle Aufgabe gestellt, ein einheitliches Werteverständnis zu entwickeln und dieses kulturell nachhaltig zu verankern. Gleichzeitig erfordert der Umgang mit vielfältigen Kontexten die bewusste Berücksichtigung situativer Bedeutungen und lokaler Interpretationen dieser gemeinsamen Werte – stets innerhalb klar definierter Grenzen. Dieser anspruchsvolle Balanceakt verlangt nach sorgfältig gestalteten Prozessen, die globale Werte und Prinzipien als Grundlage nutzen, um konsistente Werteinterpretationen zu fördern und dabei lokale Prioritäten systematisch einzubinden und zu integrieren.[39]

Obwohl die letzten Jahre eine deutliche Zunahme regulatorischer Anforderungen (durch Verrechtlichung, Standards und Soft Law) mit sich brachten, bestehen im globalen Kontext weiterhin Regulierungsdefizite. Die derzeit vorhandenen Gesetze und Standards sowie deren weltweite Durchsetzung reichen oft nicht aus, um ethisches Verhalten in globalen Wertschöpfungsnetzwerken wirksam zu steuern. Unternehmen sehen sich dadurch häufig externen und internen Regulierungsdefiziten gegenüber, was regulatorische Grauzonen schafft. Hinzu kommt, dass in vielen Bereichen globaler Wertschöpfungsnetzwerke die eindeutige Zuordnung von Verantwortung schwierig ist (beispielsweise bei der Durchsetzung von Menschenrechten), was zu einer Verantwortungsdiffusion führt und das Auftreten ethischer Dilemmata zusätzlich begünstigt.

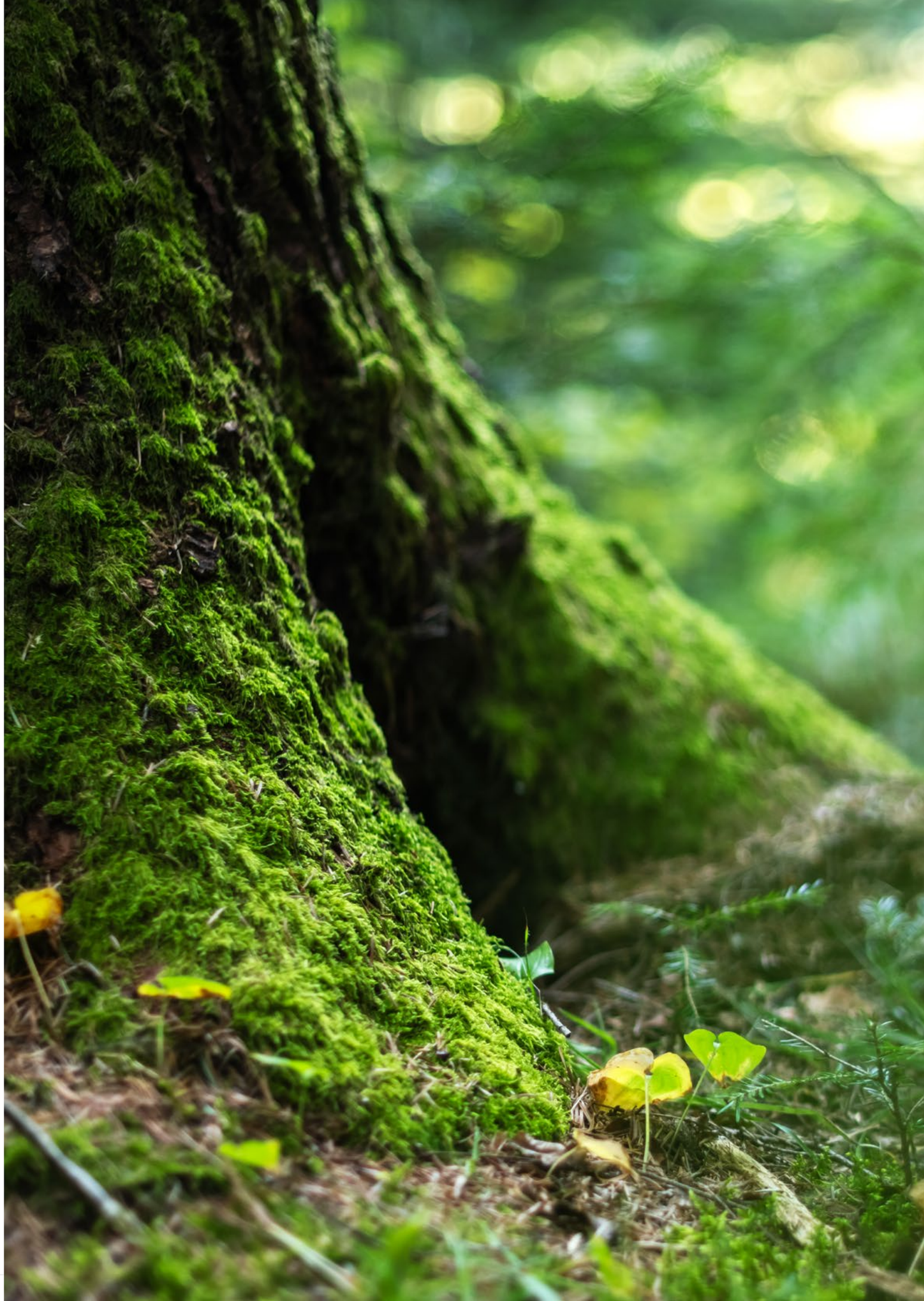
Zuletzt kann auch das Geschäftsmodell als solches Wertekonflikte und Dilemmata begünstigen; so können kurzfristig orientierte Renditeerwartungen (Shareholder Value Creation) und daraus abgeleitete herausfordernde Zielvorgaben zu einer Dominanz von rein ökonomischen Interessen führen, die möglicherweise im Widerspruch zu langfristigen, auf Vertrauen basierenden Kooperationsbeziehungen mit relevanten Stakeholdern (Shared Value Creation) stehen.

Insbesondere in Regionen mit instabilen politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Verhältnissen kann das zu enormem Druck führen, unethische oder illegale Handlungen zu begehen, um Geschäfte (weiter) zu betreiben.

Führung im Kontext der Unternehmensverantwortung erfordert damit Wissen, Kompetenz und Unterstützung bei Entscheidungsprozessen, um Wertekonflikte, ethische Dilemmata und Compliance-relevante Sachverhalte zu erkennen und anzusprechen. Führungskräfte müssen fähig sein, in komplexen Situationen des Geschäftsalltags Entscheidungen zu treffen, die vor dem Hintergrund der Pflichten und Grenzen der Unternehmensverantwortung zu sehen sind und von widersprüchlichen Erwartungen sowie multiplen Entscheidungslogiken beeinflusst sind. Diese Entscheidungen müssen nachvollziehbar und mit überzeugenden Argumenten begründbar sein.

[38] Siehe dazu Grüninger/ Zubrod/ Kissmehl (2022), eine ausführliche Studie zu den Herausforderungen im internationalen CIM mit besonderem Fokus auf Hochrisikoländer.

[39] Siehe dazu der transkulturelle Managementansatz. Im Gegensatz zu traditionellen inter- und kulturübergreifenden Ansätzen, die sich in erster Linie auf die Überwindung von Unterschieden konzentrieren, geht der transkulturelle Ansatz darüber hinaus, indem er aktiv versucht, gemeinsame Werte zu ermitteln und zu stärken. In diesem Zusammenhang bezieht sich „trans“ auf die Schaffung neuer Gemeinsamkeiten jenseits bestehender Kulturen. Siehe dazu Baumann Montecinos & Grünfelder (2022), p. 42; Siehe dazu auch Wieland (2016).



ENABLEMENT

ENABLEMENT

Wahrnehmung und Umgang mit Dilemmasituationen: Notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften

Responsible Leadership Model

Unsere Überlegungen zu einem Responsible Leadership Model (RLM)[40] bieten einen Überblick über die erforderlichen Qualitäten im Umgang mit Dilemma-Situationen. Es zielt darauf ab, Kompetenzen[41] für eine verantwortungsvolle, werteorientierte (Unternehmens-)Führung zu entwickeln und zu fördern, um erfolgreiches wirtschaftliches Handeln mit ethischen Prinzipien und rechtlichen Aspekten in Einklang zu bringen.

Das RLM definiert Responsible Leadership-Qualitäten, die durch ein entsprechendes Entwicklungskonzept (Responsible Leadership Development) systematisch gefördert und trainiert werden können. Ein zentraler Ausgangspunkt des Modells ist die Frage, welche Führungskompetenzen bei der Wahrnehmung und Antizipation von Compliance- und Integritätsrisiken, deren Analyse sowie der Integration dieser Aspekte in die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag hilfreich sind.

Responsible Leadership Model (RLM)

	MANAGEMENT Qualitäten	LEADERSHIP Qualitäten	RESPONSIBLE LEADERSHIP Qualitäten
Umgang mit Risiken	Probleme lösen und Risiken minimieren	Chancen nutzen und Risiken eingehen	Chancen und Risiken antizipieren und verantwortungsvoll managen
Fokus	harte Fakten	harte Fakten und weiche Faktoren	harte Fakten, weiche Faktoren und ethische Gesichtspunkte
Entscheidungs-findung	effiziente Entscheidungen	akzeptierte Entscheidungen	gute Gründe für Entscheidungen angeben können
Denkweise	Prozesslogiken	Beziehungslogiken	multiple Entscheidungslogiken
Standing durch …	Kompetenz	Autorität	Integrität
Führung durch …	Regeln	Vorbild und Inspiration	Empowerment und Sinnvermittlung
Wissen	„Hard Knowledge“	„Soft Knowledge“	„Ethical Knowledge“
Zielsetzung	effiziente Steuerung der Ressourcen	Inspiration und Motivation	Vertrauen schaffen

Responsible Leadership Qualitäten ergeben sich aus der Integration und Erweiterung von Management- und Leadership Qualitäten und können durch ein Responsible Leadership Development systematisch gefördert und trainiert werden.

[40] Der nachfolgende Abschnitt präsentiert die Ergebnisse der ersten Projektsäule ENABLEMENT. Siehe dazu auch Butscher/ Grüninger/ Kissmehl (2022, 2025).

[41] *Kompetenzen* sind Verbindungen von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen. Mit verantwortlicher Führung in Verbindung stehende persönliche Eigenschaften von Führungskräften, etwa Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Fairness, Fürsorglichkeit, Empathie oder emotionale Intelligenz werden hier nicht berücksichtigt.

Die ermittelten Kompetenzen bauen dabei auf bestehenden Fähigkeiten und Fertigkeiten aus der Management- und Leadership-Literatur auf und können durch Integration und Erweiterung zu Responsible Leadership-Qualitäten weiterentwickelt werden.

Eine zentrale Management-Qualität (MQ) besteht darin, Probleme im Arbeitsalltag zu lösen und dabei Risiken möglichst zu minimieren. Gleichzeitig ist eine wichtige Leadership-Qualität (LQ) die Fähigkeit, Chancen zu nutzen und bewusst Risiken im Geschäftsalltag einzugehen, um die Geschäftstätigkeit nachhaltig zu sichern. Daraus ergibt sich die Responsible Leadership-Qualität (RLQ), die darin besteht, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, insbesondere in Graubereichen oder Dilemma-Situationen. Ziel ist es, diese Aspekte einem verantwortungsvollen Chancen- und Risikomanagement zuzuführen.

Erfolgreiche Führungskräfte sind in der Lage, effiziente Entscheidungen auf Basis harter Fakten und Prozesslogiken zu treffen, was objektives, messbares und oft technisch-betriebswirtschaftliches Wissen (MQ) voraussetzt. Viele Entscheidungssituationen erfordern jedoch zusätzlich die Berücksichtigung sogenannter weicher Faktoren. Diese sind subjektiv, intuitiv und situationsabhängig und umfassen etwa die Fähigkeit zur Konfliktlösung, Kommunikations- und Überzeugungskraft sowie transkulturelle Kompetenz. Diese Fähigkeiten spielen eine zentrale Rolle, um die Akzeptanz der Entscheidungen zu erhöhen und basieren auf Beziehungslogiken (LQ). Responsible Leadership legt eine umfassende Sichtweise an, d.h. in der Entscheidungssituation kommen multiple Entscheidungslogiken (ökonomisch, rechtlich, technisch, ethisch, etc.) zum Tragen, die im Entscheidungsprozess berücksichtigt und ggf. gegeneinander abgewogen werden müssen (RLQ). Durch diesen verantwortungsvollen Umgang mit harten Fakten, weichen Faktoren und ethischen Gesichtspunkten sind Responsible Leader in der Lage, gute Gründe für ihre Entscheidungen angeben zu können, insbesondere auch in Graubereichen oder Dilemma-Situationen.

Responsible Leadership legitimiert die Führungsposition durch Kompetenz, Autorität und Integrität. Autorität unterscheidet sich hier grundlegend von einem autoritären Führungsstil. Sie entsteht aus Erfahrung, Wissen und dem Verhalten einer Führungskraft und wird von anderen auf Basis von Respekt und Anerkennung freiwillig zugeschrieben. Ein autoritärer Führungsstil hingegen beruht auf Zwang und Kontrolle, wobei Entscheidungen und Anweisungen ohne Mitbestimmung durchgesetzt werden. Im Kontext von Responsible Leadership ist die natürliche Autorität gemeint, die durch eine positive und motivierende Vorbildfunktion gestärkt wird.

Responsible Leadership, verstanden als soziale Qualität, ist die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, all ihre professionellen und sozialen Fähigkeiten für ein gemeinsam geteiltes Ziel zu investieren (Empowerment und Sinnvermittlung) und dabei als Vorbild voranzugehen. Zentral dabei ist der Wert der Integrität, der sich in den Handlungen, Entscheidungen und im Verhalten zeigt. Responsible Leader schaffen eine Atmosphäre, in der Probleme, Schwierigkeiten und Fehler offen angesprochen werden können. Neben der effizienten Steuerung von Ressourcen (MQ), der Inspiration und Motivation von Mitarbeitenden (LQ) geht es dem Responsible Leader vor allem darum, Vertrauen innerhalb des eigenen Teams und darüber hinaus zu schaffen sowie um die Entwicklung und Erhaltung einer auf Integrität basierenden Unternehmenskultur (RLQ).

Systematisches Entwickeln und Trainieren der Responsible Leadership-Qualitäten

Responsible Leadership Development

Responsible Leadership Development (RLD), abgeleitet aus dem Responsible Leadership Modell, soll Führungskräfte dazu befähigen, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen (Responsible Decision Making) und durch ihr Handeln zu einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung (Responsible Leadership) beizutragen.
Wesentliches Trainingselement bildet hierbei zum einen die Wissensvermittlung zu Themen wie Ethik, Entscheidungsfindung, Compliance und Integrity, aber auch zu den immer mehr in den Fokus tretenden Themen der Nachhaltigkeits- und Purpose-Diskussion.
Eine reine Wissensvermittlung ist für die Befähigung zu verantwortungsvoller Führung allerdings nicht ausreichend.

Um das erforderliche Wissen nachhaltig im Handeln und Entscheiden der Führungskräfte zu verankern, gilt es die Wissensvermittlung eng mit der Kompetenzentwicklung zu verknüpfen. Das heißt, das Wissen – zur ethischen Entscheidungsfindung, entscheidungsbeeinflussenden Parametern, Compliance-, Integritäts-, Nachhaltigkeits- und Geschäftsrisiken sowie deren Auswirkungen für das einzelne Individuum, die Organisation sowie deren relevante Stakeholder – muss mittels szenariobasierter Entscheidungstrainings eingeübt und gefestigt werden.

Ebenso braucht es für Responsible Leadership Development Raum für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, angeleitet und begleitet durch Coaching. Gemeinsam bilden Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung die Bausteine zur Befähigung zu Responsible Decision Making und zur Ermöglichung von Responsible Leadership.

Responsible Leadership Development (RLD)

Entscheidend für den Praxiserfolg von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe ist, dass Führungskräfte auch darauf vorbereitet werden. Dazu braucht es einen Ansatz, der auf Management Education & Development setzt. Responsible Leadership Development zielt auf diese Befähigung.

Wissensvermittlung

Ethik
Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, sich zu ethisch konnotierten Themen zu positionieren, sei es im Kontakt mit externen Stakeholdern oder auch im Umgang mit Mitarbeitenden im eigenen Verantwortungsbereich. Gleichzeitig müssen Führungskräfte in der Lage sein, gute Gründe für getroffene Entscheidungen angeben zu können. Das erfordert zunächst eine ethische Sensibilisierung, insbesondere aber ethische Argumentations- und Sprachfähigkeit und bedarf daher der Einführung in Grundlagen der Ethik und Unternehmensethik.

Entscheidungsfindung
Neben der Antizipation möglicher moralischer Problemfelder im Zuge von Entscheidungen, die das Erkennen von Dilemma-Situationen erst möglich macht, benötigen Führungskräfte Wissen dazu, wie diese Entscheidungssituationen strukturiert zu bearbeiten und zu bewältigen sind.[42] Ein Schwerpunkt liegt dabei insbesondere auf der Sensibilisierung für verhaltensbasierte Vorurteile bei der Entscheidungsfindung (behavioral bias) sowie auf der moralischen Neutralisation (etwa moral disengagement), die Aufschlüsse darüber gibt, wie unmoralische Entscheidungen und Fehlverhalten überhaupt entstehen. Die Auseinandersetzung mit typischen Legitimationsmustern, Rechtsfertigungsstrategien und weiteren Erkenntnissen aus der Forschung zu ethischer Entscheidungsfindung stoßen dabei Reflexionsprozesse an, die ethische Blindheit, kognitive Verzerrungen und Selbsttäuschung verhindern können.

Bedeutsame Konzepte aus der Forschung zu ethischer Entscheidungsfindung

- **Ethical Blindness**

  Ethical Blindness beschreibt den Zustand, in dem Menschen aufgrund von Kontextfaktoren unfähig sind, die ethischen Implikationen ihrer Handlungen zu erkennen. Dies kann durch kognitive Verzerrungen und den Einfluss der sozialen Umgebung ausgelöst werden.
  Siehe dazu ausführlich

  > *Palazzo, G./ Krings, F./ Hoffrage, U. (2012): Ethical Blindness. In: Journal of Business Ethics, 109 (3), S. 323-338.*

[42] Siehe dazu ausführlich das Responsible Decision Model im nächsten Abschnitt

- **Moral Disengagement**

  Moral Disengagement beschreibt die psychologischen Mechanismen, die es ermöglichen, moralische Standards zu ignorieren, sodass Individuen unethische Handlungen begehen können, ohne Schuldgefühle zu empfinden. Dazu zählen moralische Rechtfertigung, euphemistische Sprache, Verschiebung von Verantwortung, Verantwortungsdiffusion, Verzerrung oder Ignorieren von Konsequenzen, Entmenschlichung sowie Zuweisung von Schuld. Siehe dazu ausführlich

  > *Bandura, A. (1999): Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. In: Personality and Social Psychology Review, 3 (3), S. 193-209.*

- **Moral Licensing**

  Moral Licensing beschreibt den Effekt, bei dem Menschen nach einer moralischen Handlung das Gefühl entwickeln, sich unethisches Verhalten leisten zu können, da sie sich ein „moralisches Guthaben“ erarbeitet haben. Dies führt zu einer Erhöhung der Toleranz für eigene unethische Handlungen. Siehe dazu ausführlich

  > *Monin, B./ Miller, D. T. (2001): Moral Credentials and the Expression of Prejudice. In: Journal of Personality and Social Psychology, 81 (1), S. 33-43.*

- **Normalization of Deviance**

  Normalization of Deviance beschreibt den Prozess, bei dem ursprünglich als riskant oder unethisch betrachtete Verhaltensweisen durch wiederholte Toleranz und das Ausbleiben negativer Konsequenzen zur akzeptierten Praxis werden, typischerweise auf organisatorischer oder kultureller Ebene. Diese Normalisierung führt dazu, dass unethisches Verhalten in Gruppen oder Organisationen akzeptiert wird. Charakteristische Merkmale sind die Wiederholung von Regelverstößen, das Fehlen von Sanktionen, eine verzerrte Wahrnehmung der Schwere und Risiken dieser Verstöße sowie die kulturelle Akzeptanz des abweichenden Verhaltens. Siehe dazu ausführlich

  > *Vaughan, D. (1996): The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA. Chicago: University of Chicago Press.*

- **Incrementalism / „Slippery Slope“**

  Incrementalism beschreibt den Prozess, bei dem Menschen schrittweise durch eine Serie kleiner, zunehmend unethischer Entscheidungen in schwerwiegendere Verstöße hineingezogen werden. Dies beginnt oft unbemerkt mit scheinbar harmlosen Handlungen, die nach und nach die moralische Grenze verschieben und größere ethische Kompromisse ermöglichen, wobei jede Handlung rationalisiert wird, da sie nur geringfügig vom vorherigen Verhalten abweicht. Siehe dazu ausführlich

  > *Gino, F./ Bazerman, M. H. (2009): When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others’ unethical behavior. In: Journal of Experimental Social Psychology, 45 (4), S. 708-719.*

Compliance
Der Schwerpunkt der Entwicklung zum Responsible Leader liegt neben der Vermittlung von Grundlagenwissen über die Bedeutung und Funktionsweise des Compliance-Management-Systems und die verfügbaren Unterstützungsangebote der Compliance-Organisation darauf, die Compliance-Verantwortlichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich zu (er)kennen und Strategien sowie Maßnahmen zu entwickeln, um diesen gerecht zu werden.

Integrity
Hier gilt es in erster Linie, den noch immer häufig als abstrakt wahrgenommenen Begriff der Integrität für Führungskräfte greifbar und erklärbar zu machen und zu vermitteln, dass Integrität als handlungsleitender Wert zentral für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist. In der praktischen Umsetzung hat sich dazu die intensive Diskussion von Wertekonflikten und Dilemma-Situationen (siehe dazu „szenariobasiertes Entscheidungstraining“) bewährt. Diese Sensibilisierung ist grundlegend für das Anerkennen der Integrity-Verantwortlichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich. Dazu gehört insbesondere die Fähigkeit, den Wert der Integrität auch für Mitarbeitende zugänglich und lebbar zu machen zu können.

Purpose & Sustainability
Responsible Leader müssen in der Lage sein, Sinn für das eigene Schaffen wie auch das ihrer Mitarbeitenden zu vermitteln und in den unternehmerischen Kontext einzuordnen sowie die Auswirkungen des eigenen Führungsverhaltens auf die Gesellschaft zu verstehen. Das erfordert eine grundlegende Einführung in das Konzept ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit und schließt den laufenden akademischen und gesellschaftlichen Diskurs zu diesen Themen mit ein, insbesondere auch mit Blick auf den aktuellen Regulierungsstand sowie die Bedeutung dessen für das eigene Unternehmen und den eigenen Verantwortungsbereich.

Business
Eine wesentliche Grundlage dafür, dass Compliance und Integrity als Führungsaufgabe gelingen kann, ist ein erweitertes Verständnis für die Risikoexposition und Verantwortungssphäre des Unternehmens im jeweiligen Branchen- und Marktumfeld sowie im eigenen Verantwortungsbereich. Das verlangt eine holistische Sichtweise, denn es geht neben der Kenntnis klassisch rechtlicher Compliance-Risiken insbesondere auch um die Antizipation (womöglich in der Zukunft liegender) moralischer Problemfelder und ökonomischer Herausforderungen im Geschäftsalltag.

Kompetenzentwicklung

Szenariobasiertes Entscheidungstraining

Möglichst praxisnahe und realitätsgetreue Szenarien und Fallkonstellationen bilden das Herzstück eines RLD. Sie führen zum Verständnis des erlernten Wissens und helfen dabei, dieses in Entscheidungssituationen einzuüben. Dazu helfen Case-Studies zu einschlägigen Wirtschaftsskandalen, generische Fallstudien aus der Entscheidungstheorie sowie echte Fallkonstellationen aus dem eigenen Geschäftsalltag.

Das Training umfasst die Sensibilisierung für das Erkennen von moralisch aufgeladenen Dilemma-Situationen, die offene Diskussion zu Wertekonflikten in einem geschützten Raum und – ganz zentral – das Einüben von Strategien zur Entscheidungsfindung, das Aufzeigen von möglichen Lösungswegen und insbesondere die Sprachfähigkeit dazu, getroffene Entscheidungen mit guten Argumenten begründen zu können. Ein wichtiges Tool zur systematischen Entscheidungshilfe bietet hier das Responsible Decision Model (siehe nächster Abschnitt).

Persönlichkeitsentwicklung

Neben der Kompetenzentwicklung benötigt Responsible Leadership Development auch Raum zur Persönlichkeitsentwicklung. Um als Vorbild für Mitarbeitende voranzugehen, muss eine Führungskraft zunächst Klarheit darüber haben, wofür sie selbst steht und stehen möchte. Dies gelingt durch Selbst- und Fremdreflexion, begleitet von spezifischen Formen des Coachings.

Responsible Leadership erfordert ferner ein erweitertes Führungsverständnis: Neben den Konzepten transaktionaler und transformationaler Führung geht es hierbei insbesondere um die Entwicklung von Kompetenzen im Bereich der sogenannten relationalen Führung. Relationale Führung fokussiert dabei weniger auf Individuen, sondern vielmehr auf die Qualität und Dynamik von Kooperationsbeziehungen und basiert auf Vertrauen, Respekt und Freiwilligkeit.[43]

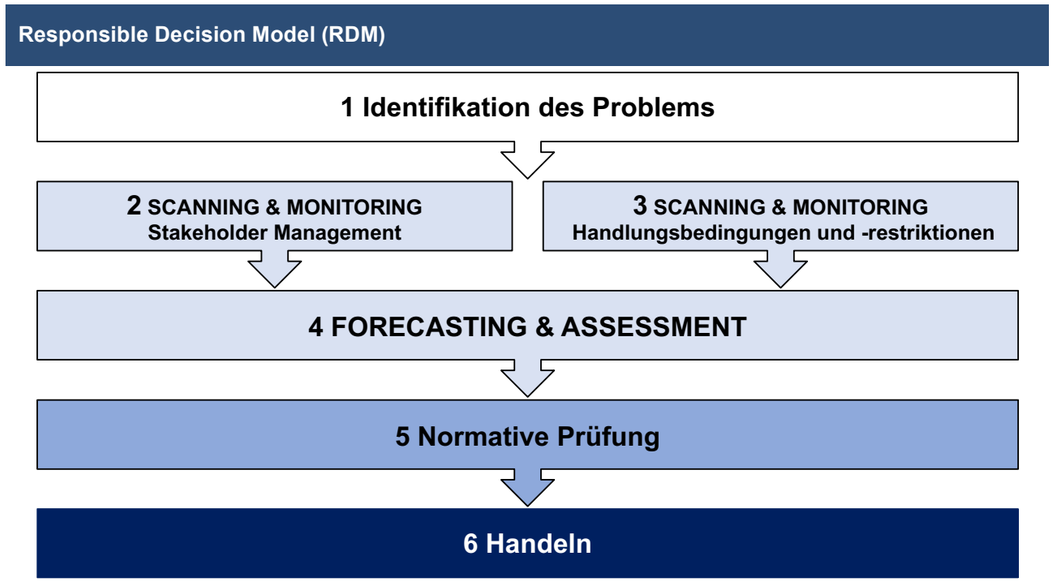
Im Zentrum steht der Fokus auf der Bereitschaft und Fähigkeit zur langfristigen Kooperation mit Stakeholdern, was adaptive Lernprozesse sowie die Aktivierung und Gestaltung formaler (Regeln, Verfahren, Strukturen) und informeller (Charakter, Werte, Unternehmenskultur) Governance-Strukturen erfordert.

[43] Siehe dazu Uhl-Bien (2006), Uhl-Bien/ Ospina (2012) sowie Wieland (2018, 2020).

Responsible Decision Model

Das Responsible Decision Model (RDM) basiert im Kern auf einem ethischen Entscheidungsmodell[44] und beinhaltet 6 Schritte:

1. Identifikation des Problems
2. SCANNING & MONITORING: Stakeholder Management
3. SCANNING & MONITORING: Handlungsbedingungen und -restriktionen
4. FORECASTING
5. Normative Prüfung
6. Handeln



Das Responsible Decision Model soll als Entscheidungshilfe im Umgang mit Compliance-Konflikten und Dilemmata helfen und Führungskräfte dabei unterstützen, schwierige Entscheidungen im Geschäftsalltag systematisch zu bewältigen.

[44] Siehe dazu z.B. Wieland/ Schwengber 2024 („Decision-making model to deal with ethical dilemmas in global value networks"), Stead et al. 1990 („Integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizazions"), Hamilton et al. 2009 („Manager-friendly heurisic model for resolving cross-cultural ethical conflicts"), McDevitt et al. 2007 („Model of ethical decision making"), Bleisch et al. 2021 („Ethische Entscheidungsfindung") sowie Renz et al. 2023 („Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen").

Identifikation des Problems

Zunächst muss das ethische Dilemma erkannt, definiert und in eine handlungsorientierte Managemententscheidung überführt werden.

- Was genau ist das Problem?
- Welche Normen und Standards (Recht, Unternehmensgrundsätze, Policies & Procedures, Werte, ethische Prinzipien) kommen dabei zur Geltung?
- Was genau gilt es zu entscheiden?

Scanning & Monitoring: Stakeholder Management

Hier geht es um die Identifikation der für diese Managemententscheidung relevanten (expliziten und impliziten) Stakeholder, die Analyse ihrer investierten Ressourcen, Interessen, Ziele und Argumente sowie deren Priorisierung hinsichtlich Einflusspotenzial, Legitimität und Dringlichkeit. Dafür gibt es jedoch keine vorgegebene Entscheidungshierarchie. Die Abwägung erfolgt immer kontextbezogen in der jeweiligen Entscheidungssituation.

- Welche (expliziten und impliziten) Stakeholder sind in der unmittelbaren Entscheidungssituation relevant?
- Welche investierten Stakeholder-Ressourcen und -Interessen sind damit in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen?
- Wie lassen sich deren Ziele, Interessen und Argumente hinsichtlich Einflusspotenzial, Legitimität und Dringlichkeit priorisieren?

Scanning & Monitoring: Analyse von Handlungsbedingungen und -restriktionen in Compliance-Konflikten und ethischen Dilemmata

Hier geht es um die Analyse des jeweiligen Kontexts, vor dessen Hintergrund die Managemententscheidung getroffen werden muss. Mögliche Handlungsbedingungen und -restriktionen in Compliance-Konflikten und ethischen Dilemmata sind dabei:

- **Umwelt- und Umfeldbedingungen**
  Analyse von Bedingungen, die sich womöglich negativ auf das moralische Urteilsvermögen in der Entscheidungssituation auswirken können und ethische Blindheit, kognitive Verzerrung und Selbsttäuschung begünstigen. Dazu zählen z.B. unrealistische Zielvorstellungen, Tunnelblick, Erfolgsdruck, physischer und psychischer Stress, Zeit- und Entscheidungsdruck, Wettbewerbsdruck, etc.
- **Verantwortungsdiffusion**
  Verantwortung ist nicht immer klar allokiert und zugeteilt und birgt die Gefahr von Verantwortungsdiffusion („organisierte Unverantwortlichkeit").
- **Wertekonflikte**
  Wertekonflikte können in Form intrapersoneller Wertekonflikte (Wertekonflikte einer Person), interpersoneller Wertekonflikte (Wertekonflikte zwischen Akteuren) und interkultureller Wertekonflikte (Wertekonflikte zwischen Kulturen [Länder, Regionen, aber auch Sektoren u.ä.]) auftreten.

- **Informationsdefizite**
  Informationsdefizite ergeben sich aus der ökonomischen Realität unvollständiger Informationen. Es stellt sich in konkreten Handlungssituationen stets die Frage, ob und wie die Informationsbasis zumindest verbessert werden kann.
- **Kommunikationsdefizite**
  Kommunikationsdefizite in Entscheidungssituationen entstehen, wenn der Austausch über zentrale Regeln, Normen und Werte mit relevanten Stakeholdern fehlt oder unzureichend bleibt. Zeitdruck, Komplexität, fehlende Kommunikationskanäle, mangelnde Kompetenz im Umgang mit Entscheidungslogiken und mangelndes Vertrauen verstärken diese Defizite und erhöhen das Risiko von Fehlentscheidungen, Missverständnissen und Konflikten.
- **Externe und interne Regeldefizite**
  (Existenz, Klarheit, Durchsetzung)
  Externe Regeldefizite entstehen durch fehlende oder unklare gesetzliche Vorgaben, etwa bei Regulierungslücken, durch anzuwendende unterschiedliche und sich ggf. widersprechende internationale Rechtsregeln oder aufgrund mangelnder Rechtsdurchsetzung. Interne Regeldefizite treten auf, wenn innerhalb der Organisation klare Anweisungen fehlen oder diese nicht konsequent durchgesetzt werden, was die Einhaltung von Regeln und die Verfolgung von Verstößen erschwert.

Forecasting & Assessment

Hier geht es darum, das identifizierte Entscheidungsproblem systematisch vor dem Hintergrund der bereits ermittelten Erkenntnisse zu analysieren. Dabei sind folgende Schritte relevant:

- **Strategische Informationsbeschaffung zur Verbesserung der Entscheidungssituation**
  - > Wie wichtig ist diese Entscheidung im unternehmerischen Gesamtkontext?
  - > Wie erfolgsversprechend sind die möglichen Entscheidungsalternativen?
  - > Welche Unterstützung und welche Widerstände (intern wie extern) sind zu erwarten?
- **Analyse und Festlegung des Verantwortungsbereichs**
  - > persönliche Verantwortung (funktionsabhängig, funktionsunabhängig)
  - > Unternehmensverantwortung (Richtlinien & Verfahrensanweisungen, Werte & Kulturen, stützende Strukturen & Hierarchien)
- **Alternativen prüfen / Konsequenzen in Betracht ziehen**
  - > Welche Auswirkungen und Konsequenzen haben mögliche Entscheidungsalternativen auf die relevanten Stakeholder und was bedeutet das für deren investierten Interessen und Ressourcen?
- **Chancen und Risiken beurteilen**

  Gegenüberstellung wichtiger Handlungsparameter, Argumente und Konsequenzen möglicher Handlungsalternativen:
  - > Welche Chancen und Risiken (ökonomisch, rechtlich, technisch, ethisch, etc.) stehen hier auf dem Spiel? Wie real sind diese?
  - > Wie können Risiken minimiert werden, ohne handlungsunfähig zu werden?

Normative Prüfung

Hier erfolgt die Prüfung der Entscheidungsalternativen vor dem Hintergrund geltender interner und externer Normen und Standards (Recht, Unternehmensgrundsätze, Policies & Procedures, persönliche und Unternehmenswerte, [länderspezifische] moralische Standards). Zur Überprüfung der Managemententscheidung, die konsequenterweise zu Handlungen führen muss, eignet sich die abschließende Reflexion unter ethischen Gesichtspunkten:

- > Wie würden Sie sich fühlen, wenn andere dieselbe Entscheidung getroffen hätten und diese mich betrifft?

  Ableitung als nahezu allen religiösen und moralischen Traditionen / Goldene Regel: „Was du nicht willst, dass man dir tu‘, das füg auch keinem anderen zu!“
- > Soll dieses Vorgehen zur Regel werden? Würden Sie sich wünschen, dass jeder in einer ähnlichen Situation so handelt wie Sie?

  Ableitung aus der deontologischen Ethik / Kategorischer Imperativ nach Immanuel Kant: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde!“
- > Würden Sie sich in der gleichen Situation als Beteiligter fair behandelt fühlen? Würden Sie mit irgendeinem der anderen Beteiligten tauschen wollen?

  Ableitung aus der Fairness-Ethik (John Rawls)
- > Wie würden Sie sich fühlen, wenn Ihre Entscheidung (öffentlich) bekannt würde (Transparenz-Regel)?
- > u.v.m.[45]

[45] Siehe dazu Grüninger/ Zubrod/ Kissmehl (2022), S. 124.

Handeln

Das Responsible Decision Model ist handlungsorientiert und fokussiert im letzten Schritt auf die konkreten Handlungen, die sich aus der getroffenen Managemententscheidung ergeben. Diese können dabei folgende Elemente beinhalten:

- Begründung der Entscheidung und Dokumentation
- Interne und/oder externe Kommunikation der Entscheidungsbegründung
- Interne und/oder externe Eskalation
- Interne und/oder externe Meldung
- Persönliche Konsequenzen ziehen
- Einleiten disziplinarischer Maßnahmen
- Ableitung organisationaler Remediation-Maßnahmen
- Initiierung von organisationalen Lernprozessen für den Umgang mit ähnlichen Managemententscheidungen in der Zukunft
- Initiierung von unternehmensübergreifenden Lernprozessen im Rahmen von branchenübergreifenden Initiativen, Verbänden, Collective Action, Integrity Pacts, etc.
- u.v.m.

EFFECTIVE EMPOWERMENT

Organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen beeinflussen die Wirksamkeit von Compliance & Integrity

Das Ziel von EFFECTIVE EMPOWERMENT ist die wirksame Ausgestaltung von Compliance- & Integrity Management. Voraussetzung für das Gelingen dieses Ansatzes sind strukturelle und kulturelle Bedingungen in Organisationen, die Anreize und Möglichkeiten bieten müssen, damit CIM als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung auch tatsächlich gelebt werden kann.

Dafür ist zunächst eine Analyse der organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen in der Organisation erforderlich. Diese Analyse unterscheidet zwischen unterstützenden und hemmenden Faktoren.

Unterstützende Faktoren

Unterstützende Faktoren

Gemeinsame Erfolgserlebnisse

Partizipation und gemeinschaftliche Gestaltung

Organisationales Vertrauen

Klar kommunizierte Erwartungen **Purpose und Sinnhaftigkeit**

Speak-up culture **Geteilte Grundwerte**

Wertschätzende Grundhaltung

Empathie **Risikooffenheit**

Angemessene Fehlerkultur / psychologische Sicherheit

Unterstützende Faktoren – Organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen mit unterstützendem Einfluss auf die wirksame Ausgestaltung von CIM

Purpose und Sinnhaftigkeit

Ein klar definierter Unternehmenszweck bildet die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende verstehen, wie ihre Arbeit zu einem größeren Ziel beiträgt. Dieses Bewusstsein stärkt „psychological ownership“ und fördert die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die Unternehmenswerte aktiv zu unterstützen. Entscheidend ist dabei die klare Verbindung zwischen dem Zweck des Unternehmens – dem Grund seines Bestehens (purpose) – und den ethischen Werten, die den Weg zu diesem Ziel bestimmen. So wird Ethik ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und verdeutlicht den Mitarbeitenden, wie zweckgerichtetes Handeln die Unternehmenswerte stärkt.[46]

„Die Betonung des Purpose oder der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit dient dazu, Compliance-Themen positiv zu gestalten. Durch die Integration eines tieferen Zwecks in die betrieblichen Abläufe, wird zudem die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden angeregt. Hierbei sollten die Mitarbeitenden aktiv in den Dialog über Compliance eingebunden werden, da somit nicht nur die Transparenz erhöht, sondern auch ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein und ein Verständnis für die Bedeutung von Standards im größeren Kontext der Unternehmensziele geschaffen wird.“

Florian Meier, *Boston Consulting Group*

„Die „Checklisten-Mentalität“, bei der lediglich Kontrollen abgearbeitet werden, ohne die Sinnhaftigkeit dahinter zu verstehen, steht im Widerspruch zur effektiven Umsetzung von Compliance. Dieser Ansatz, allein aus der Pflicht heraus Maßnahmen zu ergreifen, ohne den tieferen Zweck zu erkennen, führt oft dazu, dass notwendige Prozesse oberflächlich behandelt werden. Es ist daher entscheidend, neben der reinen Abwicklung von Kontrollen auch eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Warum und der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen zu fördern.“

Florian Meier,
Associate Director,
Boston Consulting Group

[46] Vgl. Bhattacharya et al. (2022), S. 183.

Geteilte Grundwerte

Wenn Mitarbeitende die Entscheidungen des Unternehmens als konsistent mit dessen Werten wahrnehmen und diese mit ihren eigenen übereinstimmen, stärkt dies ihr ethisches Verhalten. Eine solche Übereinstimmung führt zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und fördert ein Gefühl der „psychological ownership“ – das Empfinden, Verantwortung für das Wohl und die Prinzipien des Unternehmens zu tragen, unabhängig vom rechtlichen Besitz. Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden stärker verpflichtet, die Unternehmenswerte einzuhalten und zu fördern.[47]

„Angesichts der Vielfalt von Denkweisen, Handlungsweisen und Herkünften innerhalb eines Unternehmens ist es essenziell, gemeinsame Grundprinzipien zu etablieren, die von allen verstanden und als Konsens gesehen werden.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Klar kommunizierte Erwartungen

Klare ethische Standards und Verhaltensregeln geben Mitarbeitenden Orientierung und erleichtern integres Handeln, auch in Grauzonen. Vage Vorgaben hingegen schaffen Unsicherheit und können dazu führen, dass Mitarbeitende unethisch handeln – sei es aus Unwissenheit oder durch Ausreden im Falle von Verstößen.[48]

„Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, selbst zu den Treibern der Unternehmenskultur zu werden. Deshalb ist ihre aktive Einbindung in die Gestaltung der Unternehmensvision entscheidend, da diese letztendlich die klare und transparente Kommunikation der Unternehmenserwartungen an die Belegschaft unterstützt.“

Dr. Frank Obergfell, *Familienunternehmer, Gründer Thales Akademie / KUNDO xT*

[47] Vgl. Kaptein (2008), S. 925. Siehe dazu auch Bhattacharya et al. (2022) sowie Martínez et al. (2021).

[48] Vgl. Kaptein (2008), S. 924.

Wertschätzende Grundhaltung

Eine wertschätzende Haltung in Unternehmen zeigt sich in der Auseinandersetzung mit dem Gemeinwohl: Menschen richten ihren Fokus nicht nur auf sich selbst, sondern darauf, wie das eigene und das unternehmerische Handeln andere sowie die Gesellschaft als Ganzes beeinflusst.

Diese Haltung definiert das „Richtige“ auf eine weniger kurzsichtige und egoistische Weise und beeinflusst, wie ethische Fragestellungen angesprochen, behandelt und gelöst werden. Unternehmen, die eine wertschätzende Grundhaltung fördern, können ein hohes Maß an moralischer Entwicklung erreichen, indem sie Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und ethische Fragestellungen mit größerer Sensibilität, Bescheidenheit und Offenheit angehen.[49]

Empathie

Empathie, verstanden als die kognitive und emotionale Fähigkeit, sich in die Situation anderer Menschen hineinzuversetzen, hilft dabei, deren Perspektiven und Anliegen besser zu verstehen und die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere sowie auf das Unternehmen als Ganzes zu berücksichtigen. Empathie wirkt hier als ego-abbauender Zustand, in dem Menschen sich freiwillig für andere einsetzen und dabei ihren ethischen Fokus erweitern. Ein Unternehmen, das die Bedeutung von Empathie aktiv fördert, unterstützt damit sein eigenes ethisches Wachstum.[50]

„Es braucht ein Umfeld von bescheidenen und empathischen Führungskräften, die das langfristige Wohl des Unternehmens und seiner Mitglieder über ihre eigenen kurz- und mittelfristigen Interessen stellen. Das in der Breite herzustellen, ist die Mammutaufgabe der Compliance & Integrity-Verantwortlichen in einem Unternehmen; ein Ziel, das nie ganz erreicht werden kann, auf das aber kontinuierlich hingearbeitet werden muss.“

Christoph Kowalewski, *Compliance & integrity Consultant, #IntegrityFirst*

[49] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 14; Siehe dazu auch Victor/ Cullen (1987, 1988).

[50] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 14; Siehe dazu Cameron et al. (2015).

Organisationales Vertrauen

Vertrauensbasierte Beziehungen und das Vertrauen in die Kompetenz, Integrität und Wohlwollen der Mitarbeitenden sind ein wichtiger Schlüssel zu einer ethischen Unternehmenskultur. Vertrauen im Unternehmen bedeutet, dass die Mitarbeitenden positive Erwartungen an Zuverlässigkeit, Motivation und das Verhalten ihrer Kollegen stellen. Dies erleichtert es, Risiken in der Zusammenarbeit einzugehen und einander unterstützend zur Seite zu stehen. Vertrauen setzt ein gemeinsames Bekenntnis zu gemeinsamen Werten und Prinzipien voraus und schafft ein Gefühl moralischer Verantwortung. In einem Umfeld mit hohem Vertrauen sind die Mitarbeitenden stärker motiviert, das Richtige zu tun.[51]

„Gerade bei großen Unternehmen darf die Auseinandersetzung mit Compliance-Themen nicht in Anonymität verweilen. Eine deutliche Zuweisung von Verantwortlichkeiten ist unerlässlich, sowohl im Hinblick auf die Einhaltung als auch die Ahndung von Verstößen gegen diese Richtlinien. Transparenz darüber, wer in welcher Position für die Compliance verantwortlich ist, ist entscheidend für eine effektive und vertrauensbildende Herangehensweise.“

Frank Vießmann, *Continental AG*

Partizipation und gemeinschaftliche Gestaltung

Die Einbindung der Mitarbeitenden fördert persönliches Verantwortungsgefühl, was sich entscheidend auf Mitarbeitermotivation auswirkt.[52] Zudem ermöglicht die offene Diskussion und Einbeziehung verschiedener Perspektiven eine umfassendere Betrachtung ethischer Fragestellungen, was zu gerechteren Lösungen für alle Beteiligten führt. Dieses Gerechtigkeitsgefühl verstärkt die Motivation zusätzlich.[53] Engagierte Mitarbeitende neigen eher dazu, integer zu handeln.[54] Daher sind Partizipation und gemeinschaftliche Gestaltung wichtige Instrumente zur ethischen Kulturgestaltung.

„Zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur gilt es, den Austausch mit treibenden Personen im Unternehmen zu intensivieren. Diese Treiber können sowohl neu im Unternehmen sein und frische Perspektiven einbringen sowie die Gelegenheit zur aktiven Mitgestaltung erkennen als auch langjährige Mitglieder, die bereit sind, aktiv in Verantwortung zu gehen. Hierbei sind nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitglieder von Gremien und Personen an Schnittstellen eingeschlossen, die durch ihre Mitwirkung und Engagement den Wandel vorantreiben können.“

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

[51] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 13; Siehe dazu auch Mayer et al. (1995), Korsgaard et al. (2015), Lilly et al. (2016).

[52] Vgl. Hackmann/ Oldham, S. 256.

[53] Vgl. Landes et al. (2020), S. 26.

[54] Vgl. Kaptein (2008), S. 924; siehe dazu auch Boye/ Jones (1997) und Giacalone/ Greenberg (1997).

Speak-up culture

Der normative Standard einer ethischen Unternehmenskultur geht darüber hinaus, das Richtige zu tun. Er bedeutet, dass die Mitarbeitenden sich sicher fühlen, mit ihrem Handeln sinnvoll zum Erreichen ethischer Standards beizutragen und verstehen, dass sie einen positiven Einfluss auf ethische Entscheidungen und Prozesse ausüben können. Offenheit bedeutet dabei, dass das Unternehmen empfänglich ist für die Meldung ethischer Problemstellungen und Verstöße seitens der Mitarbeitenden. Gemeinsam sind Partizipation und Offenheit dabei charakteristische Kennzeichen eines Umfelds, in dem die Mitarbeitenden selbst Maßnahmen ergreifen können, um unethisches Verhalten zu verhindern.[55]

„Die Einbindung einer Vielzahl von Personen und Stakeholdern mit unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen ist entscheidend für die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Angemessene Fehlerkultur / psychologische Sicherheit

Eine angemessene Fehlerkultur schafft ein Umfeld, das offenen Umgang mit Fehlern ermöglicht, daraus lernt und kontinuierliche Verbesserungen unterstützt. Sie fördert ethisches Verhalten, indem sie psychologische Sicherheit gewährleistet – das Vertrauen, das Mitarbeitende spüren, wenn sie in der Gruppe arbeiten. In einer Kultur mit hoher psychologischer Sicherheit fühlen sich Mitarbeitende sicher, ihre Gedanken, Ideen und Fehler ohne Angst vor negativen Konsequenzen anzusprechen. Dieses Vertrauen fördert Transparenz und wirkt unethischem Verhalten entgegen.[56]

„Von der Definition der Ziele bis hin zum Umgang mit Fehlverhalten und Fehlern ist es von wesentlicher Bedeutung, die kulturprägenden Aspekte kontinuierlich in sämtliche Unternehmensbereiche einzubinden. Besonders wichtig ist hierbei die Förderung einer positiven Fehlerkultur. Das Ziel sollte sein, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

[55] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 15; Siehe auch Bandura (1997).

[56] Vgl. Queckbörner (2024), S. 68.

Risikooffenheit

Risikooffenheit in Unternehmen beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit einer Organisation, Risiken gezielt einzugehen, zu erkennen und aktiv zu steuern. Sie fördert eine ethische Unternehmenskultur, indem sie transparente Entscheidungsprozesse und offene Diskussionen über Risiken und deren ethische Dimensionen ermöglicht. Dies erlaubt es dem Unternehmen, potenzielle ethische Risiken frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um ihnen vorzubeugen.[57]

Gemeinsame Erfolgserlebnisse

Menschen neigen laut sozialer Lerntheorie dazu, Verhaltensweisen zu übernehmen, die positive Ergebnisse zeigen. Gemeinsame Erfolge, die auf moralischem Handeln basieren, stärken daher ethisches Verhalten und fördern dessen Wiederholung. Zugleich steigern solche Erfolgserlebnisse die Motivation der Mitarbeitenden, was zu einer höheren Bereitschaft für ethisches Handeln führt.[58]

„Erfolgserlebnisse tragen positiv zur Förderung der ethischen Unternehmenskultur bei. Durch die konkrete Veranschaulichung, wie eine ethische Unternehmenskultur unterstützend wirkt, können Compliance-Themen positiv besetzt werden (Kultur „erlebbar machen“). Dies kann beispielsweise durch die offene Kommunikation entsprechender ethischer Entscheidungen passieren.“

Dr. Christine Butscher,
Head of Compliance, Integrity and Risk Management
ensian group GmbH & Co. KG

[57] Vgl. Francis/ Armstrong (2003), S.375.

[58] Vgl. dazu Bruce (2007), S. 68; Kaptein (2008), S. 924; siehe dazu auch Boye/ Jones (1997) und Giacalone/ Greenberg (1997).

Hemmende Faktoren

Hemmende Faktoren

In Unternehmen verwendete Sprache
Hohe Mitarbeiteridentifikation
Falsche Anreize
Silodenken
Angstkultur
Organisatorische Seilschaften
Oppurtunistischer Eigennutz
Inkonsequente Ahnundung von Fehlverhalten
Organisationale Unfairness
Mangelndes Bewusstsein für Moral
Stark ausgeprägte Hierarchien
Missbräuchliches Führungsverhalten

Hemmende Faktoren – Organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen mit hemmendem Einfluss auf die wirksame Ausgestaltung von CIM

Mangelendes Bewusstsein für Moral

Ein Mangel an moralischem Bewusstsein in Unternehmen führt dazu, dass ethische Aspekte von Herausforderungen, Konflikten und Entscheidungen kaum oder nur unzureichend berücksichtigt werden und Mitarbeitende und Führungskräfte folglich gar nicht in der Lage sind, Wertekonflikte überhaupt zu erkennen. Es fehlt eine zentrale Komponente, um den ethischen Fokus im Unternehmen aufrechtzuerhalten.

Den Mitarbeitenden mangelt es an sensibilisierten Ressourcen für einen aktiven ethischen Diskurs. Moralisches Bewusstsein lässt sich durch die gezielte Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen schärfen – etwa im Rahmen von Schulungen und durch eine ethisch sensibilisierte Unternehmenskommunikation.[59]

„Es ist ratsam, den Fokus vermehrt auf die Reduktion starrer Regeln und Richtlinien zu legen und stattdessen die Schärfung des inneren ethischen Kompasses zu fördern. Auf diese Weise sollen Mitarbeiter befähigt werden, eigenverantwortlich und situationsgerecht zu handeln, indem sie ein tieferes Verständnis für ethische Prinzipien entwickeln. Insbesondere in Zeiten gestiegener Komplexität ermöglicht dies mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

[59] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 12.; Siehe dazu auch Rest (1986), Clarkeburn (2002), Treviño (1986), Brown und Treviño (2006), Kaptein (2008).

Stark ausgeprägte Hierarchien

Hierarchische Strukturen werden oft genutzt, um komplexe Organisationen zu steuern und Entscheidungsverantwortung zu delegieren. Diese Delegation kann jedoch dazu führen, dass Mitarbeitende auf unteren Ebenen Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen treffen, ohne ein umfassendes moralisches Verständnis der Situation zu haben. Mit steigendem Spezialisierungsgrad verteilt sich die Verantwortung auf viele Personen, was zu „organisierter Unverantwortlichkeit“ und Verantwortungsdiffusion führt.[60]

Hierarchiegetriebene Unternehmenskulturen erschweren es, konkrete Verantwortlichkeiten zu bestimmen und liefern dadurch Neutralisierungsgründe für unmoralisches Verhalten.[61] Zudem besteht die Gefahr der Verlagerung von Verantwortung auf eine höhere Hierarchieebene.[62]

Stark ausgeprägte Hierarchien bergen zudem die Gefahr, dass Mitarbeitende aus Angst vor negativen Konsequenzen „gehorchen“ und eher dazu bereit sind, moralische Standards zu vernachlässigen.[63]

Organisationale Unfairness

Mitarbeitende achten sehr darauf, wie Unternehmen ihre Ressourcen verteilen und wie organisatorische Prozesse und Richtlinien umgesetzt werden. Organisationale Ungerechtigkeiten und Unfairness am Arbeitsplatz gefährden grundlegende Motive und verletzten gemeinsame Erwartungen an gegenseitige moralische Verpflichtungen. Mitarbeitende, die prozessuale und interaktionale Ungerechtigkeit am Arbeitsplatz erleben, empfinden einen Verlust persönlicher Kontrolle und die Bedrohung ihres sozialen Status.[64]

[60] Vgl. Jones/ Ryan (1998), S. 440; Siehe dazu insb. Beck (1988), S. 100.

[61] Vgl. Moore et al. (2012), S. 13; Jones und Ryan (1998), S. 440; Siehe dazu auch Moral Disengagement Theory, Bandura (2002), S. 107.

[62] Vgl. Moore und Gino (2013), S. 66; Martin et al. (2014), S. 302; Siehe dazu auch Moral Disengagement Theory. Bandura (2002), S. 106.

[63] Siehe dazu etwa das Milgram-Experiment. Milgram (1963).

[64] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 10; Siehe dazu auch Lind/ Tyler (1988), Cropanzano et al. (2003) und Tyler/ Blader (2000).

Angstkultur

Wenn Mitarbeitende negative Konsequenzen fürchten müssen, wenn sie Fehlverhalten melden, widerspricht dies einer ethischen Unternehmenskultur fundamental. Vergeltungsangst – etwa vor Einschüchterung oder Mobbing – signalisiert nicht nur eine toxische Kultur im Unternehmen, sondern gibt zudem Grund zur Annahme, dass Verhaltensweisen, die ethisches Verhalten befördern, wenig wahrscheinlich anzutreffen sind.[65]

„Es ist entscheidend, eine Atmosphäre offener Kommunikation zu schaffen, in der Mitarbeiter keine Furcht vor möglichen Repressalien haben, wenn sie kritische Gedanken äußern. Eine Kultur sollte etabliert werden, in der sich die Menschen ermutigt fühlen, ihre Meinungen zu teilen und Bedenken zu äußern – eine Umgebung, in der es als selbstverständlich gilt, dass jeder seine Stimme erheben und auch widersprechen kann.“

Patrick Späth,
Rechtsanwalt / Partner,
Morrison & Foerster LLP

„Es gilt, eine "Angstkultur" zu vermeiden, indem ein Umfeld geschaffen wird, das Vertrauen und Offenheit fördert. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeitende die Gewissheit haben, über entsprechende Kanäle auf potenzielle Verstöße und Missstände hinweisen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Dieses Versprechen muss von sämtlichen Führungskräften auf allen Ebenen der Organisation eingehalten werden. Gleichzeitig sollte betont werden, dass die Übernahme individueller Verantwortung essenziell ist, da Verstöße gegen die Unternehmenswerte nicht toleriert werden. Dieses Bewusstsein für Konsequenzen ist nicht nur wichtig, um die Integrität der Unternehmenswerte zu wahren, sondern es schafft auch eine klare Verbindung zwischen individuellem Handeln und dem größeren Ziel des Unternehmens:.“

Florian Meier, *Boston Consulting Group*

[65] Vgl. Filabi und Bulgarella (2018), S. 12; Siehe dazu auch Mayer et al. (1995).

Missbräuchliches Führungsverhalten

Ein missbräuchlicher Führungsstil – zum Beispiel durch willkürliche Entscheidungen, abwertende Kommentare, mangelnde Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen und unfaire Bestrafungen – schadet dem Selbstvertrauen und der Motivation der Mitarbeitenden erheblich. Da Führungskräfte das Verhalten und die Werte der Mitarbeitenden maßgeblich prägen, beeinflusst ein solches Führungsverhalten die Unternehmenskultur negativ und hinterlässt oft dauerhafte Spuren. Für das Unternehmen wird es dann schwer, die Dynamik dieses „negativen Lernens“ zu kontrollieren. Wenn solches Fehlverhalten konsequenzenlos bleibt, entsteht leicht der Eindruck, dass ethische Werte im Unternehmen keine Priorität haben.[66]

„Mitarbeiter sollten sowohl kognitive als auch motivationale Kompetenzen besitzen. Auf der kognitiven Ebene ist es wichtig, dass sie verstehen, was von ihnen erwartet wird, um Verwirrung zu vermeiden. Dies erfordert die Schaffung von Bewusstsein in Bezug auf Verantwortlichkeiten, Rollen und Zuständigkeiten. Auf der motivationalen Ebene besteht die Notwendigkeit einer effektiven Führung, die über die rein kognitive Sachlage hinausgeht. Mitarbeitende sollten durch diese Führung begeistert werden und ein Umfeld erleben, in dem sie gerne zusammenarbeiten. Ein konsequentes Management der Konsequenzen, sowohl in Bezug auf Motivation als auch Abschreckung, ist dabei entscheidend.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

[66] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 11; Siehe dazu auch Ashford (1997), Keashly et al. (1994), Mayer et al. (2009), Bandura (1978).

Falsche Anreize

Die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur erfordert sowohl materielle als auch immaterielle Anreize, die korrektes Verhalten belohnen. Werden diese Anreize jedoch zusammen mit anspruchsvollen Zielen ausschließlich anhand wirtschaftlicher Kennzahlen bemessen, besteht die Gefahr einer Doppelmoral: Einerseits werden „Normen und Werte“ proklamiert, andererseits dominiert das Prinzip „Zielerreichung um jeden Preis“.

Dadurch können Normen und Werte als potenzielle „Geschäftsverhinderungsmaßnahmen“ wahrgenommen werden, was schließlich zu sogenannten „Abkürzungen zum Erfolg“ verleiten kann. Dies erhöht das Risiko, dass die moralische Standhaftigkeit der Mitarbeitenden auf die Probe gestellt wird.

Der daraus entstehende Druck beeinträchtigt die mentale Kapazität, fördert Neutralisierung und Rechtfertigung und verengt den Fokus – insbesondere auf ethische Aspekte –, was das Risiko von Integritätsverletzungen erheblich erhöht.[67]

Inkonsequente Ahndung von Fehlverhalten

Gleichbedeutend mit dem im Unternehmen gelebten und spürbaren Anreizverhalten ist die im Unternehmen gängige Praxis hinsichtlich der Sanktionierung von unethischen Verhaltensweisen. Das Unterlassen einer erforderlichen Sanktionierung hat in der Folge nicht nur Auswirkungen auf Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des moralischen Commitments, es fördert zudem die spürbare Toleranz für die Verletzung von Unternehmenswerten und -regeln und erleichtert auf diese Weise die kognitive Neutralisierung des Unrechts unmoralischer Verhaltensweisen.

Aus unternehmenskultureller Sicht ist hierbei die Gleichbehandlung von allen Mitgliedern einer Organisation - also von Mitarbeitern und Management gleichermaßen - eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür, dass eine Unternehmenskultur als „fair“ wahrgenommen wird.

Der bloße Verdacht der Vertuschung oder Bevorzugung von etwa höheren Führungskräften bei der Sanktionierung von schwerwiegendem Fehlverhalten kann bei Mitarbeitern Misstrauen und Frustration auslösen und damit Grundlage für die Neutralisation und Rechtfertigung von unmoralischem Handeln bilden.[68]

[67] Vgl. Grüninger/ Wanzek (2020), S. 946; Siehe dazu auch Wieland (2008), S. 162; Wieland (2014), S. 78; Welsh und Ordóñez (2014), S. 80.

[68] Vgl. Grüninger (2016), S. 47; Siehe auch Bussmann (2004), Heißner (2014), S. 69.

„Ein essenzieller Bestandteil eines effektiven Compliance-Systems sind Rückkopplungsmechanismen, die sicherstellen, dass negative Ergebnisse nachträglich überprüft und konkrete Maßnahmen aktiv ergriffen werden, um ein erneutes Auftreten von Fehlverhalten zu verhindern. Dies heißt auch, die dann ergriffenen Maßnahmen auf Wirksamkeit zu prüfen und ggf. zu justieren.“

Manuela Mackert, *ehem. Deutsche Telekom AG*

Hohe Mitarbeiteridentifikation

Eine (zu) hohe Mitarbeiteridentifikation stellt ein weiteres Hemmnis dar, insbesondere wenn sich Mitarbeitende persönlich mit dem Erfolg und auch Misserfolg des Unternehmens verbunden und verantwortlich fühlen, drohenden Schaden von ihrem Unternehmen, mitunter um jeden Preis, abzuwenden.[69] Die daraus entstehende Doppelmoral kann dazu führen, dass eine Schädigung Dritter zugunsten des eigenen Unternehmens akzeptiert oder sogar gewünscht wird, wobei persönliche Prinzipien und Werte missachtet werden.[70] Nicht nur die Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes birgt Risiken für das Entstehen unmoralischer Handlungen, sondern auch eine starke Identifikation mit Subgruppen innerhalb der Organisation (etwa kleinen Einheiten oder Abteilungen) kann Integritätsverletzungen fördern.[71]

Der natürliche Wunsch nach Zugehörigkeit kann in diesem Zusammenhang gruppen- und personenindividuelle Verhaltensweisen auslösen, die etablierte Moralvorstellungen zugunsten dieser Gruppe außer Kraft setzen.[72]

„In Familienunternehmen ist oft eine ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu beobachten, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann.“

Sven Clodius, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

[69] Vgl. Schönborn (2014), S. 278.

[70] Vgl. Bussmann (2004), S. 43; Umphress et al. (2010), S. 770.

[71] Im Vergleich zur Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes birgt eine starke Identifikation mit einer Subgruppe größere Risiken für Integritätsverletzungen, da in der Regel die Loyalität zu nahestehenden Personengruppen größer ist als die Loyalität zum Unternehmen; vgl. Pershing (2002), S. 166.

[72] Vgl. Ashforth/ Anand (2003), S. 203; Moore/ Gino (2013), S. 62.

Im Unternehmen verwendete Sprache

Formulierungen, Umschreibungen und der gezielte Einsatz bestimmter Wörter im Unternehmensalltag haben ebenfalls Einfluss darauf, was in einer Organisation als wichtig wahrgenommen wird und was Mitarbeitenden als Erwartung vermittelt wird. Die gewählte Sprache legt somit den unternehmerischen Rahmen fest, innerhalb dessen Handlungsoptionen identifiziert, bewertet und begründet werden.

Insbesondere bei Integritätsverletzungen kommt dem Gebrauch beschönigender Formulierungen (Euphemismen) eine besondere Bedeutung zu. Begriffe wie „nützliche Aufwendung“ (für Bestechungszahlung), „kreative Bilanzierung“ (für Bilanzmanipulation) oder „Fehltritt“ und „Kavaliersdelikt“ (für Straftat) beeinflussen die Wahrnehmung und Bewertung einer Handlung erheblich und können unmoralisches Verhalten weniger falsch und schwerwiegend erscheinen lassen. Gleiches gilt für die Verwendung von Begriffen aus der Kriegs- oder Spielwelt, etwa „Kampf“ bzw. „Sieg“ (für das Erreichen von Zielen), „taktische Manöver“ (für das Abwägen zwischen Einhalten und Umgehen von Regeln) oder „mit verdeckten Karten spielen“ (für strategischen Betrug).

Die Verwendung solcher Sprache im Unternehmen, besonders durch Führungskräfte, erleichtert es Mitarbeitenden durch die psychologische Wirkung, an unethischen Handlungen teilzunehmen, und kann dadurch ganz unbewusst zu Integritätsverletzungen animieren.[73]

Opportunistischer Eigennutz

Herrscht in einem kulturellen Umfeld die Auffassung, dass individuelle Interessen und Gewinne über gemeinsame Werte gestellt werden, steigt das Risiko unethischen Verhaltens deutlich. Rein egoistische Motive und ein übertriebener Drang nach persönlichem Status gefährden die Bemühungen um ein gemeinsames Ethos und fördern Verhaltensweisen, die ethische Standards missachten oder opportunistische Verhaltensweisen beschönigen. Mitarbeitende orientieren sich dann eher an persönlichen Interessen und Bedürfnissen, statt am Wohl des Unternehmens als Ganzes. Dies untergräbt die Entwicklung einer integren Unternehmenskultur und erhöht die Anfälligkeit für ethische Konflikte.[74]

Organisatorische Seilschaften

Seilschaften, also informelle Netzwerke innerhalb von Organisationen, spielen eine zentrale Rolle für den Informationsfluss und die Effizienz in Unternehmen, etwa beim Voranbringen von ins Stocken geratenen Initiativen. Sie können jedoch auch das ethische Verhalten erheblich beeinträchtigen, und zwar dann, wenn persönliche Beziehungen und Loyalitäten über die Interessen der Organisation und ethische Standards gestellt werden, was Machtmissbrauch und Nepotismus befördert. Solche Praktiken schaffen ein Klima der Ungerechtigkeit und Unzufriedenheit, untergraben die Rechenschaftspflicht und verringern Transparenz, da Mitglieder durch ihre Netzwerke geschützt sind. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende unethisches Verhalten weniger wahrscheinlich melden, aus Angst vor Repressalien oder dem Ausschluss aus diesen Netzwerken.[75]

[73] Vgl. Moore/ Gino (2013), S. 63; Siehe dazu auch Ferraro et al. (2005), Bandura (1991, 2002) sowie Moore et al. (2012).

[74] Vgl. Filabi/ Bulgarella (2018), S. 11f.; Siehe dazu auch Palmer (2000), Lu et al. (2017), Edelman (2015), Kern/ Chugh (2009).

[75] Vgl. Bryan et al. (2007), o.S.; Siehe auch Horak et al. (2020).

Silodenken

Organisatorische Silos stellen psychologische Barrieren dar, die dazu führen, dass Abteilungen isoliert voneinander arbeiten. Ein stark ausgeprägtes Silodenken behindert den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und hat negative Auswirkungen auf die ethische Unternehmenskultur. Fehlende Rückkopplungen können dazu führen, dass ethische Risiken übersehen werden und das Lernen aus Fehlern eingeschränkt ist. Darüber hinaus fördert das Konkurrenzdenken zwischen Abteilungen Entscheidungen, die ethische Standards missachten können. In dieser isolierten Umgebung wird es für Mitarbeitende schwieriger, ein gemeinsames Verständnis für ethische Werte zu entwickeln und diese im täglichen Handeln zu integrieren, was die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur erheblich hemmt.[76]

„Unabhängig von der spezifischen Abteilung – ob HR, Compliance oder Nachhaltigkeit – ist es entscheidend, dass jemand die Orchestrierung der ethischen Kulturgestaltung übernimmt. Am Ende erfordert es ein koordiniertes Zusammenspiel aller Abteilungen, die sich gegenseitig unterstützen, um eine integrierte und wirkungsvolle ethische Unternehmenskultur zu fördern.“

Andreas Pyrcek,
Leader Technology, Media & Entertainment and Telecommunications
EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

„Die Existenz von Silo-Kulturen innerhalb eines Unternehmens kann zu Herausforderungen führen, da keine Abteilung eigenständig die Entwicklung der Unternehmenskultur vorantreiben kann. Hier sind Katalysatoren erforderlich, die als Verbindungselemente dienen. Die Compliance kann als solcher Katalysator fungieren, der dazu beiträgt, die Abteilungsbarrieren zu überwinden. Indem Compliance als übergreifendes Prinzip verstanden und integriert wird, schafft es eine gemeinsame Grundlage, verbindet die Abteilungen miteinander und fördert eine kohärente Unternehmenskultur.“

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

[76] Siehe dazu De Waal et al. (2019).

Maßnahmen für ein High-Performance Compliance & Integrity Management

Aus der vorangegangenen Analyse der organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen für die effektive Ausgestaltung von CIM lassen sich nun nachfolgende Qualitätskriterien ableiten, die positiv auf eine ethische Unternehmenskultur einwirken und den Kriterien der Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit standhalten. Sie sollen als Orientierungshilfe zur Definition von Anforderungskatalogen in Unternehmen, der Beratungs- und Prüfungspraxis zur Ausgestaltung und Beurteilung von „High-Performance Compliance & Integrity Management-Systemen“ (HPCIM) dienen.

EFFECTIVE EMPOWERMENT – Qualitätskriterien für ein wirksames CIM

Q1 Führungsverantwortung

Führungskräfte – Top-Management & mittleres Management – sind aktive Multiplikatoren für Compliance und Integrity.

Führungskräfte sind als Vorbilder essenziell für die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur. Sie verkörpern Unternehmenswerte, vermitteln Regeln, würdigen vorbildliches Verhalten und ergreifen disziplinarische Maßnahmen bei Fehlverhalten. Ihr Führungsverhalten ist daher ein zentraler Bestandteil des Compliance- und Integritätsmanagements, das selbstverständlich von der Unternehmensleitung, aber gerade auch in der Führungsarbeit direkter Vorgesetzter aktiv gelebt werden muss, um wirksam zu sein.

> *„Wenn der Tone from the Top nicht stimmt, kann die Kulturgestaltung in den unteren Ebenen nicht funktionieren.“*
>
> **Prof. Dr. Roland Steinmeyer**, *Morrison & Foerster LLP*

Der Tone from the Top[77] wird hierbei durch das Verhalten und die grundlegenden Einstellungen des Managements geprägt und in diversen einschlägigen Richtlinien zur Implementierung eines CMS als Schlüsselelement genannt.[78] Er gibt Mitarbeitenden ein klares Verhalten vor und wirkt als Treiber für ethisches Handeln und eine Kultur der Integrität auf allen Ebenen des Unternehmens.[79]

Insbesondere das Top Management steht dabei unter strenger Beobachtung der Stakeholder und muss folglich dafür Sorge tragen, dass die Unternehmenswerte glaubwürdig vertreten werden – sowohl nach innen als auch nach außen. Zur Förderung der ethischen Unternehmenskultur braucht es daher ein eindeutiges Bekenntnis sowie regelmäßige glaubhafte Kommunikation seitens der Geschäftsleitung zu den – mitunter auch unangenehmen oder kontroversen – Themen im Bereich Compliance & Integrity.[80]

[77] In einem erweiterten Verständnis geht der Begriff „Tone from the Top“ über die bloße Rolle der Unternehmensleitung hinaus und umfasst auch die Bedeutung der mittleren Führungsebene („Tone from/at the Top/Middle“). Während der „Tone from/at the Top“ das Verhalten und die Kommunikationsweise des Topmanagements beschreibt, die maßgeblich für die Etablierung und Aufrechterhaltung einer ethischen Unternehmenskultur sind, bezieht sich der „Tone at the Middle“ auf die Verantwortung und Vorbildfunktion der mittleren Führungsebene. Diese Führungskräfte agieren als Vermittler zwischen der strategischen Ebene und den operativen Teams und sind entscheidend für die konsequente Umsetzung von Compliance- und Integritätsprinzipien im gesamten Unternehmen.

[78] Vgl. Bethke/ Bach (2020), S. 49. So findet der Tone from the Top z.B. Erwähnung im UK Bribery Act, im IDW PS 980 oder im ISO 37301:2021.

[79] Vgl. Deloitte (2022), S. 23.

[80] Vgl. von Busekist/ Hein (2012), S. 45.

„Es ist wichtig, sich bewusst Zeit für Compliance-Themen zu nehmen und z.B. über reale Fälle von Dilemmata und Konflikte zu diskutieren. Diese offenen Gespräche schaffen Raum für eine Diskussion über Risiken und fördern eine Kultur der Offenheit. Es ist entscheidend, Führungskräfte aktiv in die Verantwortung zu nehmen und sicherzustellen, dass sowohl Compliance-Themen als auch ethische Fragestellungen stetig auf der Agenda stehen und kommuniziert werden und nicht nur phasenweise präsent sind.“

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

Die Positionierung der Geschäftsleitung fördert nicht nur die Glaubwürdigkeit, sondern stärkt zudem das Vertrauen der Mitarbeitenden und der Stakeholder in die Unternehmensführung.[81]
Die Präsenz von Führungskräften auf der Webseite und bei Veranstaltungen, ebenso wie die Veröffentlichung einschlägiger Zitate der Geschäftsleitung, können zusammen mit weiteren Initiativen dazu beitragen, die Relevanz der Themen zu betonen und dabei Transparenz zu schaffen, was die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der CIM-Maßnahmen sowohl intern als auch extern stärkt und damit eine ethische Unternehmenskultur fördert.[82]

„Um die Vermittlung des Tone from the Top an die Mitarbeitenden sicherzustellen, müssen gerade auch die unteren Führungsebenen eingebunden und in die Pflicht genommen werden. Hierbei geht es nicht nur um die Schaffung eines Verständnisses über die zu vermittelnden Werte, sondern auch um die Befähigung des Managements, diese Werte durch eigenes Beispiel und gekonnte Anleitung mit Leben zu füllen. Und selbstverständlich gehört dazu auch, bestehende Widerstände und Resistenzen auf (unteren) Führungsebenen zu erkennen und aktiv zu managen.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

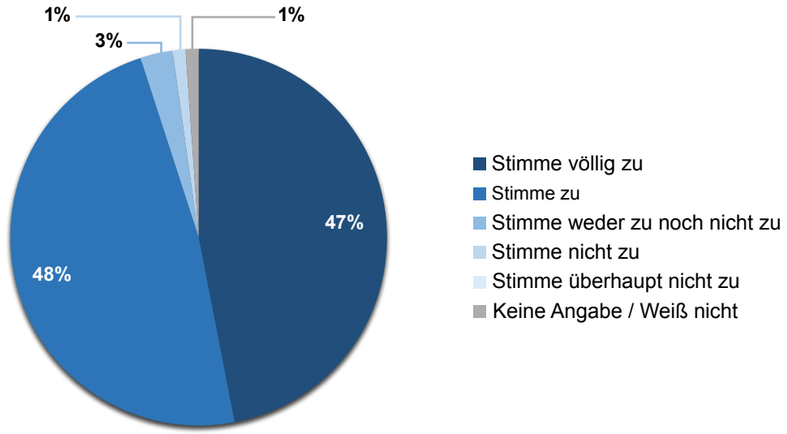
Wie auch einschlägige Standards und Gesetze andeuten, liegt die Verantwortung für Compliance und regelkonformes Verhalten innerhalb der Organisation in erster Linie bei der obersten Geschäftsleitung, denn die Licence to operate hängt maßgeblich mit der Berücksichtigung geltender Vorschriften zusammen.[83]

[81] Vgl. dazu Lee et al. (2024), S. 9576ff; Porto et al. (2024), S. 16ff.

[82] Vgl. Deloitte (2022), S. 23. Die Studie zeigt, dass laut 87 % der Befragten die stetige Präsenz der Geschäftsleitung im Rahmen von Compliance-Kommunikationsmaßnahmen dazu führt, dass die proklamierten Werte die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur widerspiegeln.

[83] Vgl. zum Beispiel §93 AktG, §43 GmbHG, ISO 37301:2021, S. 37f., DCGK (2022), Grundsatz 5.

Die oberen Führungsebenen haben einen besonders großen Einfluss auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur



Eine große Mehrheit der Befragten (95%) stimmt überein, dass die oberen Führungskräfte einen signifikanten Einfluss auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur haben, wie die Erhebung des KICG zeigt.

„Das obere Management besitzt eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter. In dieser Schlüsselrolle setzen Führungskräfte des oberen Managements Maßstäbe und zeigen durch ihre Handlungen und Entscheidungen den erwarteten Standard, an dem sich die Mitarbeiter orientieren sollen.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

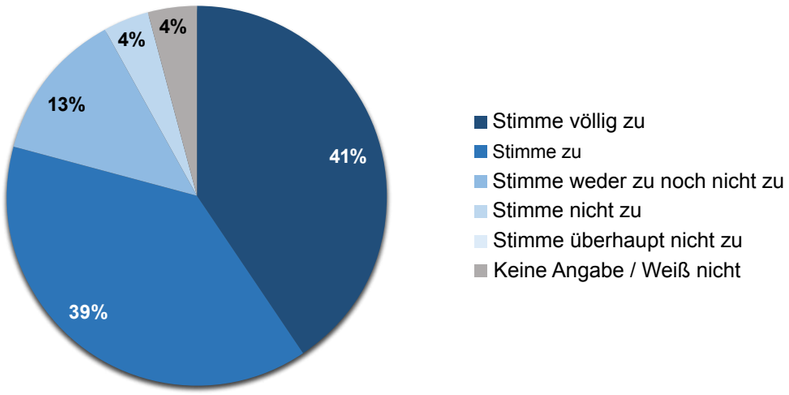
Die Übernahme von Verantwortung für Compliance-Themen, die Schaffung offener Diskussionsräume sowie die Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion zählen daher zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften. Diese Verantwortung endet jedoch nicht beim Top Management, sondern erstreckt sich auf alle Ebenen des Unternehmens.[84]

Ein kontinuierliches Vorleben und Kommunizieren der Werte durch Führungskräfte schafft nicht nur Glaubwürdigkeit, sondern sichert auch eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den festgeschriebenen Werten und Prinzipien.[85]

[84] Vgl. DICO (2021), S. 14.

[85] Vgl. Bussmann et al. (2016), S. 28.

Die mittleren Führungsebenen haben einen besonders großen Einfluss auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur



Die Erhebung des KICG zeigt, dass 80% der Befragten der Meinung sind, dass die mittleren Führungsebenen einen besonders großen Einfluss auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur haben.

„Führungskräfte sollen fortan als Vorbilder und Multiplikatoren für ethische Themen fungieren. Das neue Rollenverständnis von Führungskräften legt einen Schwerpunkt auf ethische Einstellungen und Integrität sowie das Verständnis der Mitarbeiter und anderer Stakeholder."

Sven Clodius, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Für Führungspersonen gilt folglich der Grundsatz: „**Walk the Talk**".
Denn nicht nur regelkonformes, sondern vor allem unethisches Verhalten wird unmittelbar durch die Handlungen der Vorgesetzten bestimmt: Die Toleranz für unethisches Verhalten der Mitarbeitenden steigt an, sobald Führungskräfte beteiligt sind.[86]

Reine Kommunikationsmaßnahmen reichen zudem schlichtweg nicht aus, um eine integre Unternehmenskultur nachhaltig zu fördern.[87] Führungskräfte müssen daher für ihre Vorbildfunktion hinsichtlich Compliance & Integrity sensibilisiert werden, was erfordert, dass Unternehmenswerte nicht nur verbal kommuniziert, sondern in erster Linie aktiv im Führungsverhalten vorgelebt werden müssen.

[86] Vgl. EY (2024), S. 4. Die Studie zeigt, dass 25% der Mitarbeitenden bereit sind, unethisch zu handeln, um eigene Vorteile zu erzielen. In der oberen Führungsebene steigt dieser Anteil auf 51%, und auf Vorstandsebene sogar auf 67%.

[87] Vgl. EY (2022), S. 8. 60 % der befragten Unternehmen geben an, intensiv über die Bedeutung von Integrität kommuniziert zu haben, jedoch erinnern sich nur 30 % der Mitarbeitenden an diese Botschaften.

Durch entsprechende Entwicklungsprogramme (siehe dazu Abschnitt Responsible Leadership Development sowie Training und Leadership Development) können Führungskräfte die dafür notwendige Sprachfähigkeit erwerben.

„Wenn man sich zu viel vornimmt und dann die Ankündigungen nicht einhält, kann das auf eine sensible Reaktion stoßen. Es kann bereits ausreichen, wenn die Kommunikation über die implementierten Maßnahmen unzureichend ist und der Eindruck entsteht, dass diese nicht durchgeführt wurden."

Christoph Kowalewski, *#IntegrityFirst*

„Um Themen im Bereich Compliance und Integrity erfolgreich anzugehen, bedarf es Leitungsorganen, die sich diesen Angelegenheiten in einer Rolle als inspirierende Leader, nicht bloß als Führungskräfte, widmen. In diesem Kontext sollten die Themen nicht nur angesprochen, sondern aktiv vorbildhaft gelebt werden – im Sinne des Grundsatzes: "Walk the Talk"."

Manuela Mackert, *ehem. Deutsche Telekom AG*

„Die mittleren und unteren Führungsebenen üben aufgrund ihrer unmittelbaren Führungsbeziehungen einen erheblichen Einfluss auf die Organisation aus. Durch ihre direkte Interaktion mit den Mitarbeitern sind sie maßgeblich daran beteiligt, die Unternehmenskultur zu gestalten und ihre Entwicklung zu fördern. Ihr täglicher Umgang mit Teammitgliedern ermöglicht es, die Werte und Ziele der Organisation auf einer persönlichen Ebene zu vermitteln und somit einen bedeutenden Effekt auf das Gesamtgefüge der Organisation auszuüben."

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

Q2 Strategische Verankerung

Compliance und Integrity sind in strategische und operative Entscheidungsprozesse integriert und auf Vorstandsebene verankert, mit klaren Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen.

„Ganz klar liegt die Verantwortung für die Integration und Umsetzung von Compliance-Themen in den Händen der Geschäftsführung und der obersten Führungsebene. Diese Schlüsselakteure spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung und Gewährleistung einer effektiven Compliance-Strategie.“

Patrick Späth, *Morrison & Foerster LLP*

Zusätzlich zum vorbildlichen und regelkonformen Verhalten der Führungsebene müssen auch ethische Gesichtspunkte in die Unternehmensvision, -mission und Strategie sowie in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Purpose, Unternehmenswerte und -identität können nicht einfach festgelegt oder nach Belieben geändert werden, sondern müssen entwickelt, aktiviert und im Kontext des gesellschaftlichen Wandels und technologischen Fortschritts immer wieder reflektiert dynamisch entwickelt und angepasst werden. Wichtige strategische Fragen dabei sind:

1. Welchen Zweck verfolgt das Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit und wie steht dieser mit der Mission – einem unverwechselbaren Beitrag zum Gemeinwohl – in Verbindung?
2. Wer profitiert vom Erfolg des Unternehmens und gegenüber wem besteht Verantwortung – Aktionären, Mitarbeitern, Lieferanten, weiteren Stakeholdern, Gemeinden und der Umwelt?
3. In welchem Kontext findet die Geschäftstätigkeit statt, in Bezug auf das operative Umfeld, die Erwartungen der Stakeholder, moralische Verpflichtungen und die Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschenrechte?[88]

Durch das aktive Einbeziehen von Funktionen mit Umsatz- und Budgetverantwortung wird sichergestellt, dass ethische Prinzipien bei diesen Fragen nicht nur als abstrakte Ideale darstellen, sondern als integraler Bestandteil der Führungskultur und der strategischen Entscheidungsfindung wahrgenommen werden. Dies gelingt beispielsweise durch die regelmäßige Aufnahme der Thematik in Gremiensitzungen (etwa Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichts- und Verwaltungsrat) oder auch die Schaffung von Formaten, die Raum für einen regelmäßigen Austausch zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften mit internen sowie externen Stakeholdern bieten. Die Förderung der ethischen Unternehmenskultur wird damit nicht nur zur operativen, sondern auch zur strategischen Aufgabe.

[88] Vgl. Butscher/ Grüninger (2021), S. 29; Siehe dazu auch Maynhardt (2020) sowie Gast et al. (2020).

„Die Verantwortlichkeit für die praktische Umsetzung von Compliance-Maßnahmen sollte in der operativen Linienorganisation verankert sein, während die strategische Ausrichtung von der Geschäftsleitung gesteuert wird. Damit wird gewährleistet, dass Compliance nicht nur eine operative Angelegenheit ist, sondern auch eine strategische Bedeutung erhält, die von der obersten Führungsebene unterstützt und vorangetrieben wird.“

Florian Meier, *Boston Consulting Group*

Der Ansicht, dass eine ethische Unternehmenskultur in der Unternehmensstrategie verankert sein sollte, stimmen 93 % der befragten Experten zu. Dabei ist es wichtig, neben wirtschaftlichen Parametern auch ethische Gesichtspunkte in strategische Entscheidungen einzubeziehen. So werden Überlegungen zu Märkten, Sourcing, Vertriebsstrukturen, Außenbeziehungen oder Fertigungstiefe auch im Hinblick auf ethische Prinzipien sowie auf die Pflichten und Grenzen der Unternehmensverantwortung betrachtet.

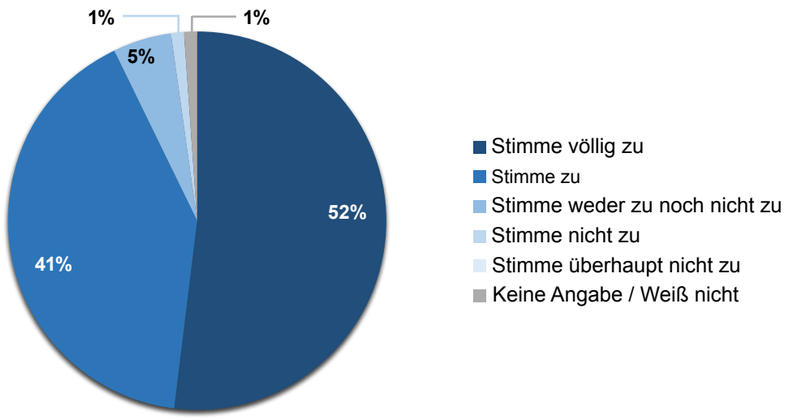
Die Vielzahl an Entscheidungsparametern und -logiken führt damit jedoch auch zu neuen Wertekonflikten und Risiken, die es zu diskutieren und beurteilen gilt.[89] Zur strategischen und operativen Verankerung von Compliance & Integrity in Entscheidungsprozesse braucht es also zwingend Kenntnis darüber, wie mit diesen Wertekonflikten umzugehen ist.

Diese Kompetenzen müssen sowohl im Rahmen von Schulungsmaßnahmen als auch bei der Auswahl und Gewinnung neuer Mitarbeitenden Berücksichtigung finden.[90]

[89] Siehe dazu den Abschnitt „Führung im Kontext der Unternehmensverantwortung“

[90] Vgl. zur gezielten Auswahl von Mitarbeitenden Brand-Noé (2007).

Die ethische Unternehmenskultur muss in der Unternehmensstrategie verankert sein



93% der Befragten stimmen darin überein, dass die ethische Unternehmenskultur in der Unternehmensstrategie verankert sein muss.

„Zur Verankerung der ethischen Unternehmenskultur in der Unternehmensstrategie ist es entscheidend, Funktionen mit Umsatz- und Budgetverantwortung aktiv einzubeziehen. Indem diese Schlüsselbereiche in den Prozess einbezogen werden, wird sichergestellt, dass ethische Prinzipien nicht nur als hehre Ideale, sondern als integraler Bestandteil der Führungskultur und der strategischen Entscheidungsfindung betrachtet werden.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

Wichtig ist zudem, klare Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen zur strategischen Verankerung der ethischen Unternehmenskultur festzulegen. Dies ist nicht einfach, zumal sich Kultur nicht unmittelbar beeinflussen lässt und folglich Kulturgestaltung nicht einfach durch organisationale Zuordnung operationalisierbar wird.

Eine werteorientierte Compliance-Organisation spielt hier dennoch eine zentrale Rolle und kann als Katalysator fungieren, indem entsprechende Zuständigkeiten koordiniert werden

.

„Die organisatorische Verankerung der Unternehmenskultur muss differenziert betrachtet werden. Jede Führungskraft ist für das Thema verantwortlich, während die Verankerung im Vorstand oder der Geschäftsführung liegt. Es ist jedoch ebenso entscheidend, eine zentrale Instanz zu schaffen, die einen organisatorischen Rahmen bereitstellt und die Weiterentwicklung der Themen vorantreibt. Dabei spielen insbesondere unterstützende Maßnahmen für Führungskräfte eine herausragende Rolle, um sie dazu zu befähigen, als Mitgestalter der Unternehmenskultur aufzutreten.“

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

Um Betriebsblindheit zu vermeiden und das Wesentliche im Blick zu behalten, kann es sinnvoll sein, ein externes Korrektiv – wie einen Beirat, Aufsichtsrat oder ein ähnliches Gremium – in die strategische Verankerung von Compliance und Integrität einzubeziehen. Ihre externe Perspektive auf die Organisation und das Umfeld liefert wertvolle Impulse für die Gestaltung der ethischen Unternehmenskultur. Gleichzeitig ermöglichen diese Gremien der Unternehmensleitung, strategische Entscheidungen mit ethischen Implikationen in einem geschützten Raum zu diskutieren.

„Ein potenzielles Risiko bei der ethischen Kulturgestaltung in Familienunternehmen besteht darin, dass zu viel Temperament und zu verfestigte Einstellungen dominant vorherrschen, ohne ausreichendes Korrektiv. Dies kann zu einer eingeschränkten Flexibilität bei der Integration neuer ethisch relevanter Standards und Praktiken führen und widerspricht den Anforderungen eines „anspruchsvollen Wirs“.“

Dr. Frank Obergfell, *Thales Akademie / KUNDO xT*

Q3 Kulturelle Verankerung

Compliance und Integrity sind wertebasiert und stützen dadurch die gelebte Unternehmenskultur.

Sind die rein technischen Anforderungen an das Compliance Management erfüllt, liegt der nächste Schritt darin, das Vertrauen in die Maßnahmen zu stärken und Glaubwürdigkeit zu fördern. Dies wird durch ein wertebasiertes Compliance & Integrity Management erreicht, das – ebenso wie die Unternehmenskultur – auf den ethischen Werten des Unternehmens basiert. Das Ziel ist, das Verhalten und die Entscheidungen der Mitarbeitenden nicht primär – und schon gar nicht ausschließlich – durch starre Regeln und Vorschriften zu bestimmen.

Vielmehr sollen Führungskräfte und Mitarbeitende sich an einem ethischen Kompass und handlungsleitenden Werten orientieren. So werden die verkündeten Werte im Arbeitsalltag erlebbar und bieten insbesondere in Dilemma-Situationen Orientierung für alle Mitglieder der Organisation.

Die Werte und ethischen Geschäftsprinzipien eines Unternehmens sind allerdings nur dann handlungsanleitend, wenn es gelingt, sie unternehmenskulturell – und damit buchstäblich in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte und Mitarbeiter – zu verankern.[91]

„Die Unternehmenskultur fördert die Compliance, indem sie Mitarbeiter dabei unterstützt, das Richtige zu tun, selbst wenn klare Regeln fehlen. Mitarbeiter neigen eher dazu, sich mit der Unternehmenskultur zu identifizieren als mit einem rein technischen Compliance-Management-System.“

Patrick Späth, *Morrison & Foerster LLP*

Die Festlegung von Verhaltensgrundsätzen und Regeln, beispielsweise in Form eines Code of Conduct (CoC), ist zweifellos ein wesentlicher Bestandteil eines wirksamen Compliance-Systems.[92] Dennoch steht beim Compliance- und Integrity-Management vor allem die Förderung eigenverantwortlichen Handelns und reflektierten Entscheidens im Vordergrund. Eine gefestigte Unternehmenskultur trägt dazu bei, die externe Anpassungsfähigkeit der Organisation auch in dynamischen und herausfordernden Zeiten zu bewahren. Sie repräsentiert die inoffiziellen Regeln und das „ungeschriebene Gesetz“. Daher ist es entscheidend, diese informellen Vorgaben auf positive Weise zu gestalten und zu beeinflussen.

[91] Vgl. Grüninger (2020), S. 53.

[92] Vgl. zur Ausgestaltung eines CoC auch den Abschnitt „Kontroll- und Unterstützungssysteme“ dieser Publikation.

„Die Unternehmenskultur ist der prägende Baustein dafür, wie im Unternehmen gehandelt wird. Je größer das Unternehmen ist, desto wichtiger ist es, diese Aspekte auch zu formalisieren. Neben den formalen Regen spielen auch informelle Regeln eine große Rolle im Umgang miteinander.“

Frank Vießmann, *Continental AG*

Neben der Nachhaltigkeit und Kontinuität von Compliance-Maßnahmen spielt auch die Offenheit für Fehler und Probleme eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Unternehmenswerte und der Förderung einer ethischen Kultur. Es gilt, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrer Position oder Funktion – sicher fühlen, Bedenken und Probleme anzusprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

„Die Benennung von Risiken und Problemen ohne klare Lösungen kann sich zu einem „Karrierekiller“ entwickeln. Insbesondere wenn ein solches Verhalten als "Nest beschmutzen" wahrgenommen wird. Es ist daher entscheidend, einen Kulturwandel zu fördern, in dem das proaktive Ansprechen von Problemen als konstruktiver Beitrag zur Lösungsfindung betrachtet wird, anstatt als Akt der "Nestbeschmutzung". Dies schafft eine Umgebung, in der Risiken offen angesprochen und gemeinsam angegangen werden können, ohne dass dies die berufliche Entwicklung der Beteiligten beeinträchtigt.“

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

Kulturelle Verankerung von Compliance & Integrity verlangt in diesem Kontext zudem ein Verständnis davon, dass die Umsetzung universeller Prinzipien in unterschiedlichen kulturellen Kontexten häufig zu abweichenden Interpretationen und entsprechenden Erwartungen führt, die ohne eine einheitliche Wertebasis Konflikte auslösen können. Insbesondere in herausfordernden Märkten kann dadurch ein Spannungsverhältnis zwischen abstrakten Unternehmenswerten und der gelebten Realität vor Ort entstehen, wodurch klare ethische Leitlinien und ihre kulturelle Verankerung unverzichtbar werden,

um Widersprüche zwischen lokalen Interpretationen globaler Standards zu überbrücken. Werteorientiertes CIM erfordert daher Prozesse, die globale Werte und Prinzipien als Grundlage nutzen, um konsistente Werteinterpretationen zu fördern und dabei lokale Prioritäten systematisch einzubinden und zu integrieren.

Regionale Compliance-Verantwortliche übernehmen eine zentrale Rolle als kulturelle Botschafter innerhalb multinationaler Organisationen. Ihre Aufgabe beschränkt sich nicht auf die bloße Durchsetzung von Richtlinien, sondern umfasst auch die Fähigkeit, sich in die komplexen kulturellen Gegebenheiten vor Ort hineinzuversetzen. Durch ihr tiefes Verständnis lokaler Werteinterpretationen und resultierenden Erwartungen stellen sie sicher, dass Unternehmensvorgaben in Einklang mit den kulturellen Rahmenbedingungen stehen. Ihre kulturelle Sensibilität stärkt das Vertrauen in die Organisation, reduziert Risiken und legt den Grundstein für eine konsistente und ethische Unternehmenskultur über kulturelle Grenzen hinweg.

„Zero Tolerance"

Manche Unternehmen setzen in dem Kontext auf eine sogenannte Zero-Tolerance-Politik, die darauf abzielt, Fehlverhalten konsequent zu sanktionieren. Der ISO-Standard 37301:2021 folgt diesem Grundgedanken und fordert, Regelverstöße zu verhindern und ausdrücklich „nicht zu tolerieren".[93]

Der Begriff Zero-Tolerance-Politik kann dabei leicht den Eindruck erwecken, dass in der Organisation keinerlei Fehler toleriert werden. Dieser Gedanke könnte Mitarbeitende davon abhalten, offen über Dilemmata, Herausforderungen oder bereits begangene Fehler zu sprechen, und stattdessen zu einem Klima des Verschweigens führen.

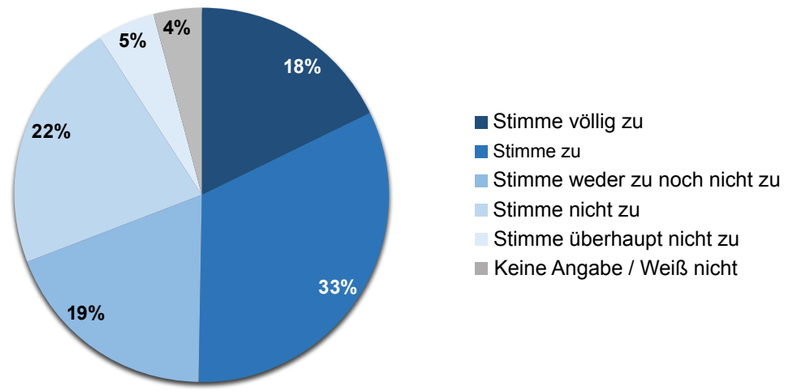
Die Meinungen der befragten Experten zu einer Zero-Tolerance-Politik sind differenziert: 51 % sind der Ansicht, dass eine solche Politik eine offene Kultur eher behindert. Entscheidend ist dabei wohl die Interpretation des Begriffs „Zero-Tolerance". Einerseits ist es selbstverständlich, dass Fehlverhalten konsequent geahndet und sanktioniert wird – unabhängig von der Funktion oder Hierarchiestufe des Betroffenen. Andererseits bieten Fehler eine wertvolle Gelegenheit für Lernprozesse, um den Umgang mit herausfordernden Situationen zu verbessern und angemessene Verhaltensweisen für zukünftige Herausforderungen zu entwickeln.

Ein striktes Verbot von Fehlern ist demnach nicht zielführend, und auch nicht realitätskonform. Vielmehr sollte eine Zero-Tolerance-Politik darauf abzielen, Regelverstöße ernst zu nehmen und Fehlverhalten konsequent und insbesondere fair zu sanktionieren.[94] Dabei gilt es, eine Angstkultur zu vermeiden, die dazu führen könnte, dass Verstöße über lange Zeit unentdeckt bleiben. „Zero-Tolerance" muss daher praktisch bedeuten, dass Verstöße nicht geduldet werden, aber nicht, dass es keine Toleranz gegen die Verstoßenden geben kann. Denn hinter einem Verstoß kann intentional deviantes Verhalten stecken, aber auch einfach Fehler, die gemacht wurden. Außerdem verdeckt der Begriff der „Zero-Tolerance" auch die Andersartigkeit von Fehlverhalten mit Blick auf den Schweregrad der Verfehlungen und die Zurechnung auf einzelne beteiligte Personen. Beides muss selbstverständlich immer fallbezogen bewertet werden.

[93] Vgl. ISO 37301:2021, S. 17.

[94] Vgl. Lucero/ Allen (2006), S. 39.

Zero- Tolerance-Politik hemmt offene Gespräche über Fehler aus Angst vor Repressalien und damit auch ethische Unternehmenskultur



51% der Befragten schätzen eine Zero-Tolerance-Politik als hemmend für offene Gespräche über Fehler aus Angst von Repressalien und damit auch ethische Unternehmenskultur ein.

„Wenn Menschen zögern oder sich gar nicht trauen, Probleme anzusprechen, und Mitarbeiter belehrt, statt ermutigt werden, kann Compliance & Integrity nicht wirksam in der Organisation umgesetzt werden. Mitarbeitende sollten demnach keine Angst davor haben, Fehler zu machen. Fehler sollten in einem angemessenen Maße erlaubt sein, um daraus zu lernen und nach vorne gerichtet eine klare Orientierung an die Verhaltensanforderung zu erhalten."

Manuela Mackert,
ehem. Chief Compliance Officer, Deutsche Telekom AG

Anstatt die Zero-Tolerance-Politik in der dargelegten Weise falsch zu betonen und damit unnötige Ängste zu schüren, sollte der Fokus verstärkt auf die Förderung einer **Speak-up-Kultur** gelegt werden, die Mitarbeitende dazu ermutigt, Bedenken zu äußern und Herausforderungen offen anzusprechen. Eine solche Unternehmenskultur beinhaltet einen transparenten Umgang mit Dilemmata und Fehlverhalten sowie eine offene Diskussion dieser Themen über alle Hierarchieebenen hinweg.

Dies ermöglicht es dem Top-Management, über operative Vorgänge informiert zu bleiben und potenzielle Probleme im Tagesgeschäft frühzeitig zu erkennen. Wird jedoch ausschließlich über Erfolge berichtet und Fehler verschwiegen, besteht die Gefahr einer verzerrten Wahrnehmung der Unternehmenskultur.

„Die Tendenz, Erfolge nach oben zu melden, während Misserfolge oft nicht bis zur oberen Hierarchieebene gelangen, ist ein bekanntes Phänomen. Dieses Muster kann dazu führen, dass Führungsebenen eine verzerrte Sicht auf die Realität des Unternehmens erhalten. Es ist wichtig, eine offene Kommunikationskultur zu fördern, in der auch Misserfolge und problematische Themen transparent besprochen werden können. Dies ermöglicht eine realistischere Einschätzung der Lage und schafft die Grundlage für eine lernende und anpassungsfähige Organisation.“

Prof. Dr. Roland Steinmeyer,
Rechtsanwalt & Notar
Morrison & Foerster LLP

Q4 Einbindung und Partizipation

Mitarbeitende und Führungskräfte sind bei der Gestaltung von Compliance und Integrity aktiv einbezogen.

Bei der Gestaltung von Maßnahmen im Bereich Compliance & Integrity sind einerseits die internen Interessensgruppen, wie Mitarbeitende, Führungskräfte und das Top-Management und andererseits externe Stakeholder einzubeziehen.

Die Mitarbeit kann bereits bei der Gestaltung des Code of Conduct (CoC) beginnen. Die Akzeptanz solcher formalen Regelungen wird erhöht, wenn die Anwender an der Ausgestaltung teilhaben und das Gefühl bekommen, die Grundsätze in einem gewissen Umfang mit beeinflussen zu können. Gleichzeitig führt die Partizipation dazu, dass das CIM im Unternehmen akzeptiert und glaubwürdig umgesetzt wird.

„Eine gute Kommunikations- und Integrationsstrategie sowie eine gemeinschaftliche Kulturgestaltung im Gegenstromverfahren stellen potenzielle Erfolgsfaktoren zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur dar. So können sich Ziele des Managements mit Erwartungen und Verhalten der Mitarbeiter verbinden.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Eine Möglichkeit, die Mitarbeitenden einzubeziehen, besteht zum Beispiel darin, im Rahmen des CoC darauf zu achten, den Anwendern genügend Handlungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln zu gewähren. Dies zeigt Wertschätzung und Vertrauen in die Belegschaft.

„Die Einbindung der Mitarbeitenden in die Entwicklung und Kommunikation des Code of Conduct fördert nicht nur Klarheit, sondern ermöglicht auch eine größere Identifikation mit den festgelegten Verhaltensstandards. Eine intrinsische Motivation entsteht, wenn Mitarbeitende den Sinn und die Bedeutung des CoC verstehen und erkennen, wie ihre individuellen Beiträge zur Einhaltung dieser Standards beitragen.“

Florian Meier, *Boston Consulting Group*

„Probleme und Widersprüchlichkeiten ergeben sich oft aus der Unklarheit über die Auslegung von Regeln seitens der Mitarbeiter. Den Mitarbeitern sollte daher aufgezeigt werden, welche Relevanz die geltenden Richtlinien und Regelungen im Hinblick auf deren spezifische Rolle und Funktion besitzen. Das gelingt nicht allein durch die Regelung selbst, sondern erfordert das Angebot zum Dialog zwischen der normativen Instanz und den Mitarbeitenden.“

Dr. Stefan Otremba, *Continental AG*

Zielvorgaben und Anreize sollten unter Berücksichtigung moralischer Prinzipien und Werte formuliert werden. Falsche Anreize, die dem Grundsatz ‚finanzieller Erfolg um jeden Preis‘ folgen, können dazu führen, dass Mitarbeitende Unternehmenswerte und Prinzipien als hinderlich für den Geschäftserfolg betrachten und Integritätsverletzungen als notwendiges Verhalten akzeptieren. Auf diese Weise kann die Unternehmensführung unethisches Verhalten fördern, ohne selbst unmittelbar daran beteiligt zu sein.

„Die Integration von Kulturaspekten in bestehende Führungsstrukturen und -prozesse erstreckt sich über den gesamten Rahmen der Organisation. Diese ganzheitliche Herangehensweise beinhaltet sowohl eine bewusste Berücksichtigung kultureller Aspekte im Auswahlprozess von Mitarbeitern als auch eine kontinuierliche Verankerung dieser Elemente in den Führungsstrukturen. Dies schließt auch die Festlegung von realistischen aber ambitionierten Zielen ein, welche die kulturellen Werte und die Unternehmensvision wirksam widerspiegeln.“

Dr. Stefan Otremba,
Global Head of Governance & Sustainability,
Continental AG

Wird die ethische Unternehmenskultur innerhalb der Führungsstrukturen und damit entlang der gesamten Organisation integriert, so ist auch das Top Management in der Verantwortung, die dazu notwendigen Maßnahmen aktiv voranzutreiben. Die Präsenz der oberen Führungsebene im Rahmen von Schulungen zu Compliance & Integrity sowie ein glaubwürdiger *Tone from the Top* innerhalb des CoC unterstreicht das Engagement und damit die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Maßnahmen.

Regelmäßige Dialog- und Austauschformate fördern die aktive Beteiligung weiterer Stakeholder und binden interne wie externe Interessengruppen in die Gestaltung der Unternehmenskultur ein. Insbesondere die ISO-Norm 37301 weist darauf hin, dass nicht nur die interne Kommunikation der Führungskräfte an die Mitarbeitenden und umgekehrt, sondern auch die Kommunikation nach außen zu externen Stakeholdern ausschlaggebend für die Wirksamkeit von CIM und damit auch für die Förderung der ethischen Unternehmenskultur ist.[95]

„Auch externe Stakeholder können Nutznießer eines effektiven Compliance & Integrity Managements sein, wie z.B. Geschäftspartner, die sich auf ein integres Geschäftsgebaren des Unternehmens verlassen können. Daher sind sie ebenfalls von Zeit zu Zeit in entsprechende Evaluationsprozesse einzubinden.“

Christoph Kowalewski, *#IntegrityFirst*

„In Organisationen, in denen diverse Abteilungen gemeinsam die Unternehmenskultur gestalten, besteht die Herausforderung darin, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Die Tatsache, dass verschiedene Abteilungen sich intensiv und aus verschiedenen Perspektiven mit diesem Aspekt auseinandersetzen, bietet einen guten Ausgangspunkt für einen Stakeholder-Dialog. Dieser Dialog soll klären, was den jeweiligen Stakeholdern wichtig ist, um eine effektive Zusammenarbeit und Compliance zu gewährleisten. Ein solcher Austausch sollte regelmäßig stattfinden.“

Patrick Späth, *Morrison & Foerster LLP*

[95] Vgl. ISO 37301:2021, S. 24.

Q5 Training und Leadership Development

Schulungen und Weiterbildungen im Bereich Compliance und Integrity befähigen Mitarbeitende und Führungskräfte zur Reflexion ethischer Dilemmata und Compliance-bezogener Konflikte sowie zum proaktiven Handeln.

„Ziel ist es, die Herzen der Mitarbeitenden so zu gewinnen, dass sie aus Überzeugung und Interesse an Compliance- und Integrity-Trainings teilnehmen.“

Frank Vießmann,
Chief Compliance Officer,
Continental AG

Compliance- und Integrity-Trainings gehören zu den effektivsten Maßnahmen zur Förderung der ethischen Unternehmenskultur und spielen eine entscheidende Rolle bei der internen Vermittlung der Unternehmenswerte. Ergänzend zu bereits vorhandenen schriftlichen Verhaltensgrundätzen und Regelwerken (CoC), sind anwendungsbezogene Schulungen unerlässlich, um ethisches Verhalten ganzheitlich zu fördern.[96]

Die Expertenbefragung zeigt außerdem, dass sowohl die inhaltliche als auch die formale Konzeption der Schulungen von entscheidender Bedeutung für deren Wirksamkeit ist. Die Ergebnisse bestätigen, dass das reine Vermitteln von gesetzlichen Grundlagen und „Hard Facts“ nur wenig zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur beiträgt.

Stattdessen sollte der Fokus darauf liegen, den Teilnehmenden die erforderlichen „Werkzeuge“ zur ethischen Reflexion zu vermitteln, damit sie in der Lage sind, eigenständig fundierte Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich zu treffen.

[96] Vgl. Ruiz et al. (2015), S. 736; Kancharla/ Dadhich (2020), S. 64.

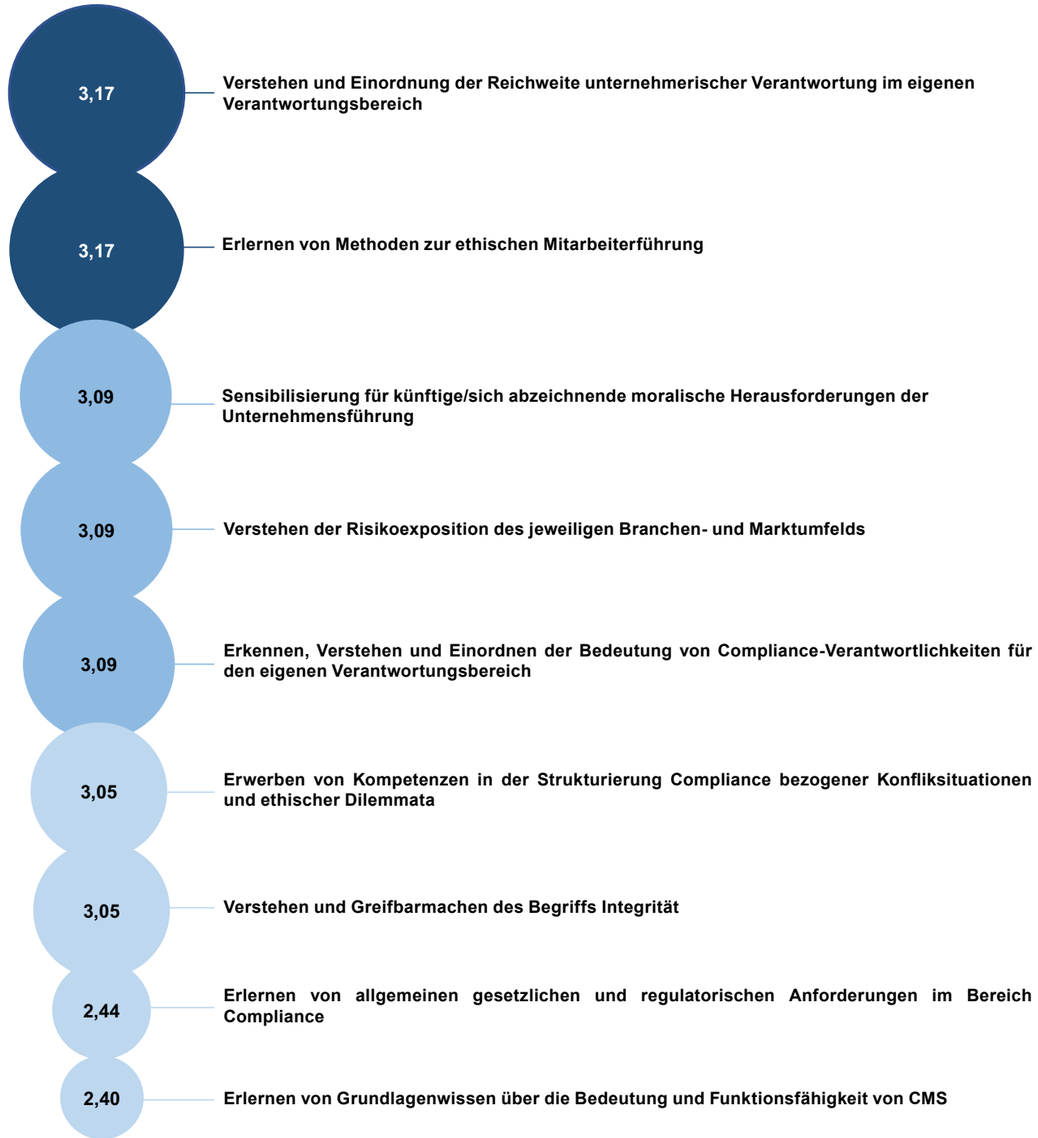
Einfluss von Lernzielen im Bereich Schulungen in Bezug auf die Förderung ethischer Unternehmenskultur

Die befragten Experten wurden gebeten, verschiedene Lernziele im Bereich der Schulungen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur zu bewerten.

Auffällig war, dass die Elemente eines klassischen Compliance-Trainings – wie das Erlernen von Grundlagenwissen über die Bedeutung und Funktionsweise von Compliance-Management-Systemen (CMS) sowie das Erlernen allgemeiner gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen im Bereich Compliance – als am wenigsten einflussreich bewertet wurden.

Einen deutlich größeren Einfluss sehen die Experten hingegen im Verständnis und der Einordnung der unternehmerischen Verantwortung im eigenen Bereich, im Erlernen von Methoden zur ethischen Mitarbeiterführung sowie in der Sensibilisierung für zukünftige moralische Herausforderungen der Unternehmensführung.

Lernziele im Bereich Schulungen in Bezug auf Förderung ethischer Unternehmenskultur



Wie bewerten Sie nachfolgende Lernziele im Bereich von Schulungen in Bezug auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur?

Die in der Darstellung abgebildeten Werte entsprechen einer Skala von 0 (kein Einfluss) bis 4 (sehr großer Einfluss auf die Förderung der ethischen Unternehmenskultur) und stellen jeweils den gewichteten Durchschnitt aller Bewertungen dar.

Einfluss von Schulungsattributen auf die Förderung ethischer Unternehmenskultur

Die befragten Experten wurden ferner gebeten, verschiedene Schulungsattribute hinsichtlich ihres Einflusses auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur zu bewerten.

Die Involvierung der Geschäftsleitung spielt auch in diesem Kontext wieder eine entscheidende Rolle – diesem Attribut wurde der größte Einfluss auf die ethische Kulturgestaltung zugemessen. Durch eine persönliche Ansprache oder einen kurzen fachlichen Beitrag aus dem Top Management wird die Relevanz der Weiterbildungsmaßnahme unterstrichen und die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen gestärkt.

In praxisnahen und anwendungsorientierten (szenariobasierten) Schulungen werden dann reale Dilemmata und/oder branchenspezifische Fallbeispiele diskutiert und bearbeitet. Darüber hinaus bewerten die Befragten die Zielgruppenorientierung der Trainings als einen wesentlichen Faktor zur Förderung der ethischen Unternehmenskultur. Um den Bedürfnissen der jeweiligen Teilnehmenden gerecht zu werden, können die Angebote zum Beispiel nach Funktionen, Abteilungen oder Hierarchiestufen gegliedert werden.

Grundsätzlich sollte innerhalb der Trainings die Möglichkeit bestehen, in offenen Diskussionen nicht nur Probleme anzusprechen, sondern vor allem gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln, ohne dass die Teilnehmenden Angst vor negativen Konsequenzen haben müssen. Ein moderierter Workshop bietet dafür einen geeigneten Rahmen.

„Der Dialog innerhalb einer ethischen Unternehmenskultur wird oft als mühsam und anstrengend wahrgenommen, da ethische Dilemmata meist nicht mit eindeutigen Lösungen beantwortet werden können. Die Gespräche und der Austausch über solche Problemstellungen müssen daher moderiert werden.“

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

Einfluss der Attribute von Schulungsformaten auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

Wie bewerten Sie die nachfolgenden Attribute von Schulungsformaten in Bezug auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur?
Die in der Darstellung abgebildeten Werte entsprechen einer Skala von 0 (kein Einfluss) bis 4 (sehr großer Einfluss auf die Förderung der ethischen Unternehmenskultur) und stellen jeweils den gewichteten Durchschnitt aller Bewertungen dar.

Einfluss von Schulungsformaten in Bezug auf die Förderung ethischer Unternehmenskultur

Neben der Bestimmung der Schulungsinhalte stellt sich ebenso die Frage, in welchem Format Trainings im Bereich Compliance & Integrity durchgeführt werden sollten, da die Effektivität auch von deren Darreichungsform abhängt.

Webbasierte Schulungslösungen sind aufgrund der großen Teilnehmerzahl oft eine naheliegende Wahl, da sie kostengünstig und einfach umzusetzen sind. Das bestätigen auch die Umfrageergebnisse.

Die Wirksamkeit von webbasierten Angeboten ist allerdings umstritten. Es besteht die Gefahr, dass diese lediglich abgearbeitet werden, ohne dass die Inhalte ernsthaft hinterfragt werden. Zudem fehlen in Online-Formaten häufig die Interaktion und der Diskurs, die für einen nachhaltigen Wissensaufbau entscheidend sind.[97]

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen hingegen, dass sowohl für die Mitarbeitenden, aber auch für Führungskräfte immer noch mehrheitlich auf Online-Schulungsformate zurückgegriffen wird. Gleichzeitig geben die Befragten an, dass Präsenztrainings am ehesten geeignet sind, um die ethische Kultur zu fördern – insbesondere für die Weiterbildung von Führungskräften.

„Um eine nachhaltige Verankerung von Compliance sicherzustellen, sind Schulungen für Führungskräfte unverzichtbar, da sie eine entscheidende Rolle als Treiber in Bezug auf diese Themen spielen. Durch gezielte Schulungen können Führungskräfte dazu befähigt werden, eine Vorreiterrolle bei der Umsetzung und Förderung von Compliance-Prinzipien im gesamten Unternehmen einzunehmen. Dabei können die Schulungen beispielsweise speziell nach Art der Führungskraft oder themenspezifisch (z.B. zu Themen wie Beratung oder Hilfestellung) gestaltet werden.“

Frank Vießmann, *Continental AG*

[97] Vgl. Paechter/ Maier (2010), S. 296.

Übersicht über unterschiedliche Schulungsformate im Bereich Compliance & Integrity

Wie die folgenden Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen, wird deutlich, dass eine Lücke zwischen den angebotenen und den geeigneten Schulungsformaten besteht. Um Compliance und Integrität (C&I) nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern, gilt es, diese Lücke zu schließen. Insbesondere im Hinblick auf die Förderung von Responsible Leadership ist es sinnvoll, Führungskräfte durch zielgruppenspezifische Workshops auszubilden und für ethische Themen zu sensibilisieren.

Die befragten Experten wurden gebeten, verschiedene Schulungsformate hinsichtlich ihres Einflusses auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur zu bewerten. Dabei wurde zwischen folgenden Hierarchieebenen unterschieden:

- Oberste Leitungsgremien (Aufsichtsrat/Beirat, Vorstand/Geschäftsführung)
- Obere und mittlere Führungskräfte
- Mitarbeitende

Zusätzlich zur Eignung auf die ethische Kulturgestaltung wurde abgefragt, wie viel Prozent der befragten Unternehmen das spezifische Schulungsformat in der jeweiligen Hierarchieebene anbieten.

Allgemeine generalistische E-Learnings sind Schulungsformate, die sich nicht auf spezifische Themengebiete fokussieren, sondern allgemeine Compliance- und Integrity-Themen behandeln und somit auch für alle Unternehmensmitglieder relevant sind. Die Informationen werden beispielsweise in Form von Videos und Texten übermittelt und abschließend mit einem Multiple Choice Test beendet.

Analog zu den allgemeinen Trainings sind die **funktionsspezifischen Trainings** gleich aufgebaut und unterscheiden sich hauptsächlich in den Inhalten. Sie sind zielgruppengerecht ausgestaltet und fokussieren nur bestimmte relevante Themen (wie z.B. Kartellrecht, Anti-Korruption, Menschenrechte etc.). Sie bieten sich daher beispielsweise für abteilungsinterne Schulungen an.

Allgemeine generalistische Präsenztrainings sind nicht auf besondere Themenschwerpunkte begrenzt, sondern behandeln allgemeine Compliance- und Integrity-Themen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Inhalte weniger interaktiv, sondern vielmehr mit frontalem Charakter vermittelt werden.

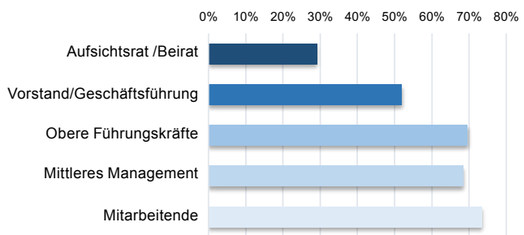
Die **funktionsspezifischen Präsenztrainings** sind dagegen zielgruppengerecht ausgestaltet und fokussieren nur bestimmte relevante Themen (wie z.B. Kartellrecht, Anti-Korruption, Menschenrechte etc.). Auch sie zeichnen sich durch ihren frontalen Charakter aus.

Die Besonderheit von Workshops in Form von **Dilemma-Trainings** liegt in der interaktiven Ausgestaltung. Sowohl **online** als auch in **Präsenz** ist es möglich, über reale und praxisnahe Compliance-Fälle zu sprechen und sich aktiv über die Herausforderungen auszutauschen. Im Rahmen der Schulung soll den Teilnehmenden der Umgang mit solchen Dilemma-Situationen und die Anwendung der Verhaltensgrundsätze im Einklang mit den Unternehmenswerten nähergebracht werden.

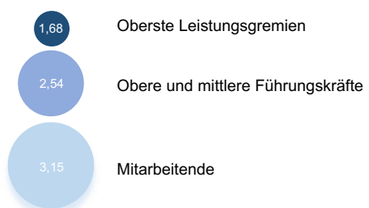
Laut der Expertenbefragung haben Dilemma-Workshops sowie allgemeine und funktionsspezifische Präsenztrainings für mittlere und obere Führungskräfte sowie die obersten Leitungsgremien den größten Einfluss auf die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur. Dennoch sind diese Schulungsformate in der aktuellen Unternehmenspraxis im Vergleich zu webbasierten Trainings und E-Learnings deutlich unterrepräsentiert.

Allgemeine generalistische webbasierte Trainings / E-Learnings

Angebot nach Hierarchieebene

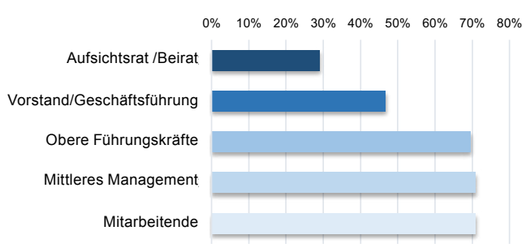


Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

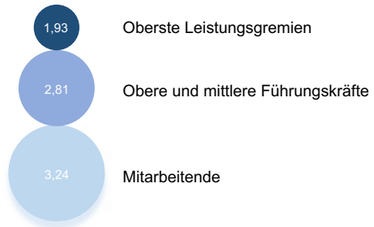


Funktionsspezifische webbasierte Trainings / E-Learnings

Angebot nach Hierarchieebene

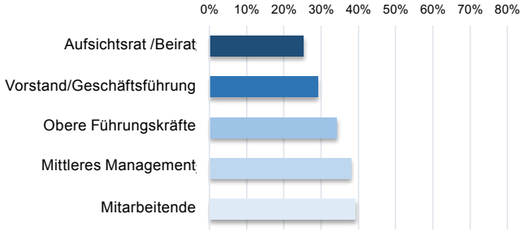


Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

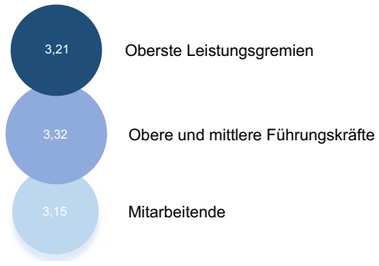


Allgemeine, generalistische Präsenztrainings

Angebot nach Hierarchieebene

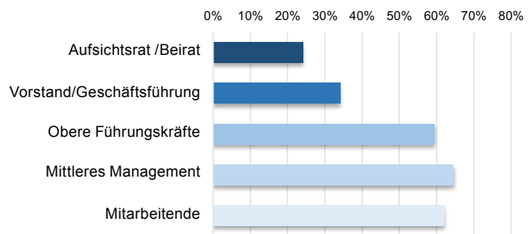


Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

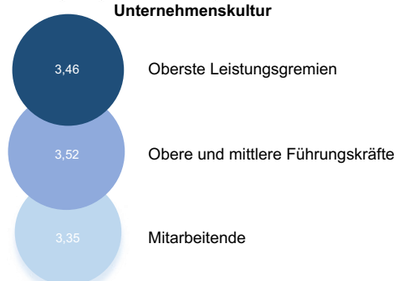


Funktionsspezifische Präsenztrainings

Angebot nach Hierarchieebene

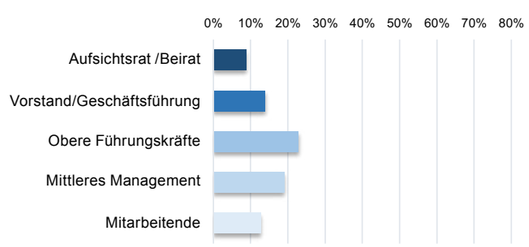


Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

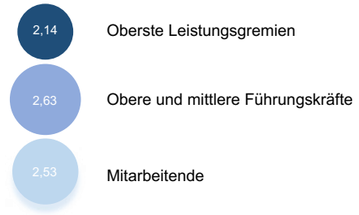


Online-Workshops (Dilemma-Training)

Angebot nach Hierarchieebene

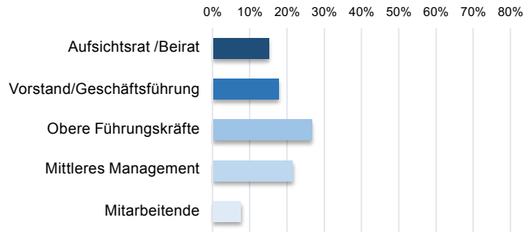


Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur

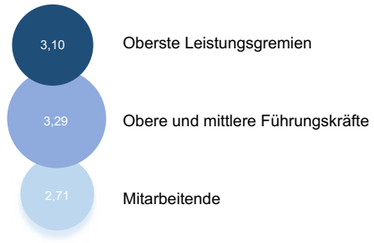


Präsenz-Workshops (Dilemma-Training)

Angebot nach Hierarchieebene



Eignung zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur



Grafiken links:
Welche Schulungsformate werden in Ihrem Unternehmen aktuell angeboten?
Die in der Darstellung abgebildeten Werte geben an, wie viel Prozent der befragten Unternehmen das spezifische Schulungsformat in der jeweiligen Hierarchieebene anbieten.

Grafiken rechts:
Wie geeignet sind nachfolgende Schulungsformate zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur?
Die in der Darstellung abgebildeten Werte entsprechen einer Skala von 0 (kein Einfluss) bis 4 (sehr großer Einfluss auf die Förderung der ethischen Unternehmenskultur) und stellen jeweils den gewichteten Durchschnitt aller Bewertungen dar.

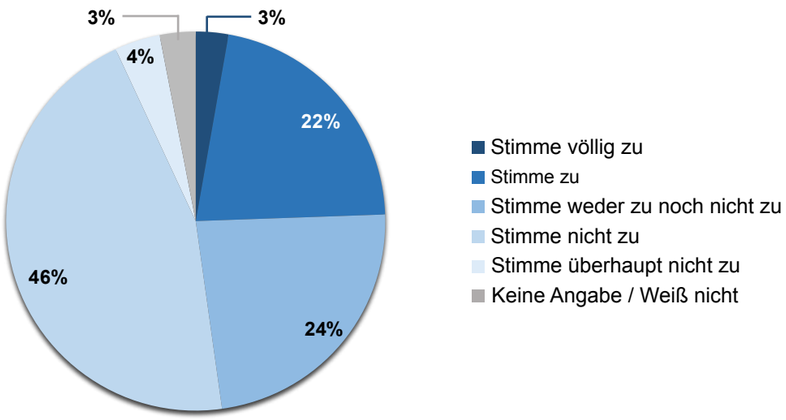
Q6 Kontroll- und Unterstützungssysteme

Die Compliance-Funktion wird von den Mitarbeitenden als Business Enabler wahrgenommen. Angemessene Kontrollmechanismen ermöglichen die individuelle Verantwortungsübernahme und unterstützen Compliance & Integrity Management durch klare Prozesse für Regelverstöße, ein zugängliches Meldeverfahren sowie faire Sanktionierung.

Überwachungs- und Kontrollmechanismen sind nicht nur rechtlich bindend,[98] sondern auch wesentlich für die Effektivität eines CMS. Risikomanagement, internes Kontrollsystem und CMS müssen ineinandergreifen.

Dennoch ist zu beachten, dass übermäßige Überwachung und Kontrolle die Funktionsfähigkeit eines CMS einschränken können. Die Hälfte der Befragten bestätigt diese These.

Eine starke Überwachung und viele Kontrollen führen zu einer höheren Funktionsfähigkeit des CMS



50% der Befragten stimmen überein, dass eine starke Überwachung und viele Kontrollen nicht zu einer höheren Funktionsfähigkeit des CMS führen.

[98] siehe hierzu: LkSG: § 3 Sorgfaltspflichten LkSG: § 10 I, II LkSG; AktG/ OWiG: Art. 91 II AktG (insbesondere Überwachungssystem), Art. 91 III AktG RMS und IKS Verletzung der Organisations- und Überwachungspflicht §§ 9, 130, 30 OWiG; U.S. Sentencing Guidelines: § 8 B2.1.(a)(1), (2) FSG, § 8 B2.1.(b) FSG; UKBA: § 9 UKBA.

Es ist eine Balance zu finden, die notwendige Kontrollen wirksam sicherstellt und Überregulierung vermeidet. Kontrollen sind essenziell, um Beschäftigten glaubwürdig zu vermitteln, dass die Unternehmensleitung die Einhaltung gesetzter und kommunizierter Standards erwartet. Ein Übermaß an – bekanntermaßen mitunter auch unnötigen – Kontrollmaßnahmen birgt jedoch die Gefahr, dass Betriebsabläufe gelähmt werden und sich eine Kultur des Misstrauens verstärkt. Darunter leiden die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, was sich auch ökonomisch nachteilig auf das Unternehmen auswirkt.[99]

„Häufig besteht die Annahme, dass eine wirksame Absicherung vor allem durch möglichst umfassende Kontrollen erreicht wird. Eine Überfrachtung mit unnötigen Kontrollen ist jedoch zu vermeiden. Nicht alles im Unternehmen kann und muss reguliert werden. Zum einen schränkt dies unternehmerisches Handeln und die Übernahme individueller Verantwortung ein. So begünstigen exzessive Kontrollen beispielsweise eine "Checklisten-Mentalität". Zum anderen ist es unrealistisch, alle möglichen Probleme vorherzusehen und entsprechende Kontrollmechanismen abzuleiten. Stattdessen sollten, neben einer begrenzten Anzahl von "Key Controls", eher allgemeine Prinzipien und Hilfestellungen vermittelt werden, um Mitarbeitenden die Befähigung zu guten Entscheidungen zu ermöglichen. "Page 1 Tests"[100] und Schulungen stellen hierbei effektivere Ansätze dar, als ein exzessives Kontrollumfeld. Durch Szenarien, die relevante Beispiele für die Zielgruppe darstellen, kann ein tieferes Verständnis und eine bessere Vorbereitung für die täglichen Herausforderungen erzielt werden.“

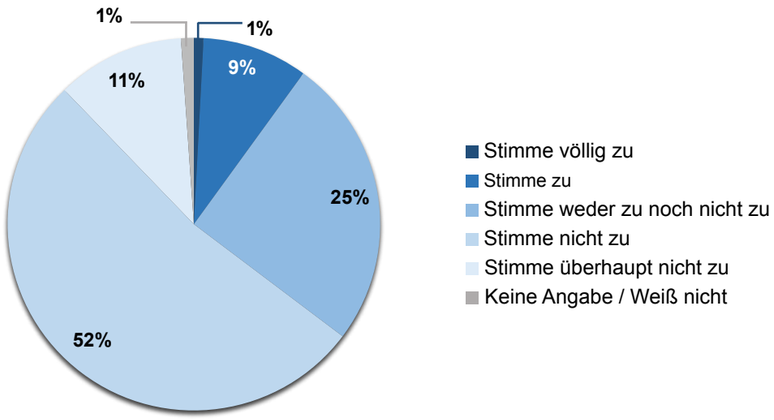
Florian Meier, *Boston Consulting Group*

Auch zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur ist ein Übermaß an Überwachung und Kontrolle nicht zielführend. Diese Ansicht teilen 63% der Experten.

[99] Vgl. zum Einfluss von organisationalen Kontrollen auf das Vertrauen und die Motivation von Mitarbeitenden Weibel/ Six (2013). Vgl zur Auswirkung von Mitarbeitermotivation auf ökonomischen Erfolg Dobre (2013). Vgl. außerdem KICG – Leitlinien Guidance (2014), S.115.

[100] Ein "Page 1 Test" bezieht sich auf eine vereinfachte Methode, um Mitarbeitenden oder Führungskräften zu helfen, schnell ethische und fundierte Entscheidungen zu treffen. Ziel ist, dass eine Entscheidung so klar und nachvollziehbar sein sollte, dass sie problemlos auf der Titelseite (Page 1) einer Zeitung veröffentlicht werden könnte, ohne dass sie Fragen oder Zweifel an der Richtigkeit aufwirft.

Eine starke Überwachung und viele Kontrollen fördern eine ethische Unternehmenskultur



63% der Befragten stimmen überein, dass eine starke Überwachung und viele Kontrollen nicht zu der Förderung einer ethischen Unternehmenskultur beitragen.

Wirksame Ausgestaltung eines Code of Conduct

Die schriftlichen Verhaltensgrundsätze stellen ein wesentliches Element des wirksamen Compliance Managements dar. Im Code of Conduct sind Regeln und Unternehmenswerte schriftlich fixiert. Das Regelwerk ist transparent, in Übereinstimmung mit den vertretenen Werten und vor allem klar – dabei insbesondere adressatengerecht – auszugestalten.

„Der Code of Conduct sollte klar und verständlich verfasst werden. Dabei sind eine allzu juristische Sprache sowie eine Beschränkung auf die detaillierte Abhandlung von Rechtsgebieten zu vermeiden.

Eine solche Ausgestaltung könnte nicht nur demotivierend wirken, sondern auch die beabsichtigte haftungsmindernde Wirkung beeinträchtigen, falls die Verständlichkeit (Stichwort "adressatengerechte Sprache") nicht ausreichend ist.“

Florian Meier, *Boston Consulting Group*

Eine Orientierungshilfe bei der Förderung der ethischen Unternehmenskultur bilden die sieben Tugenden (*Virtues*) von Muel Kaptein:[101]

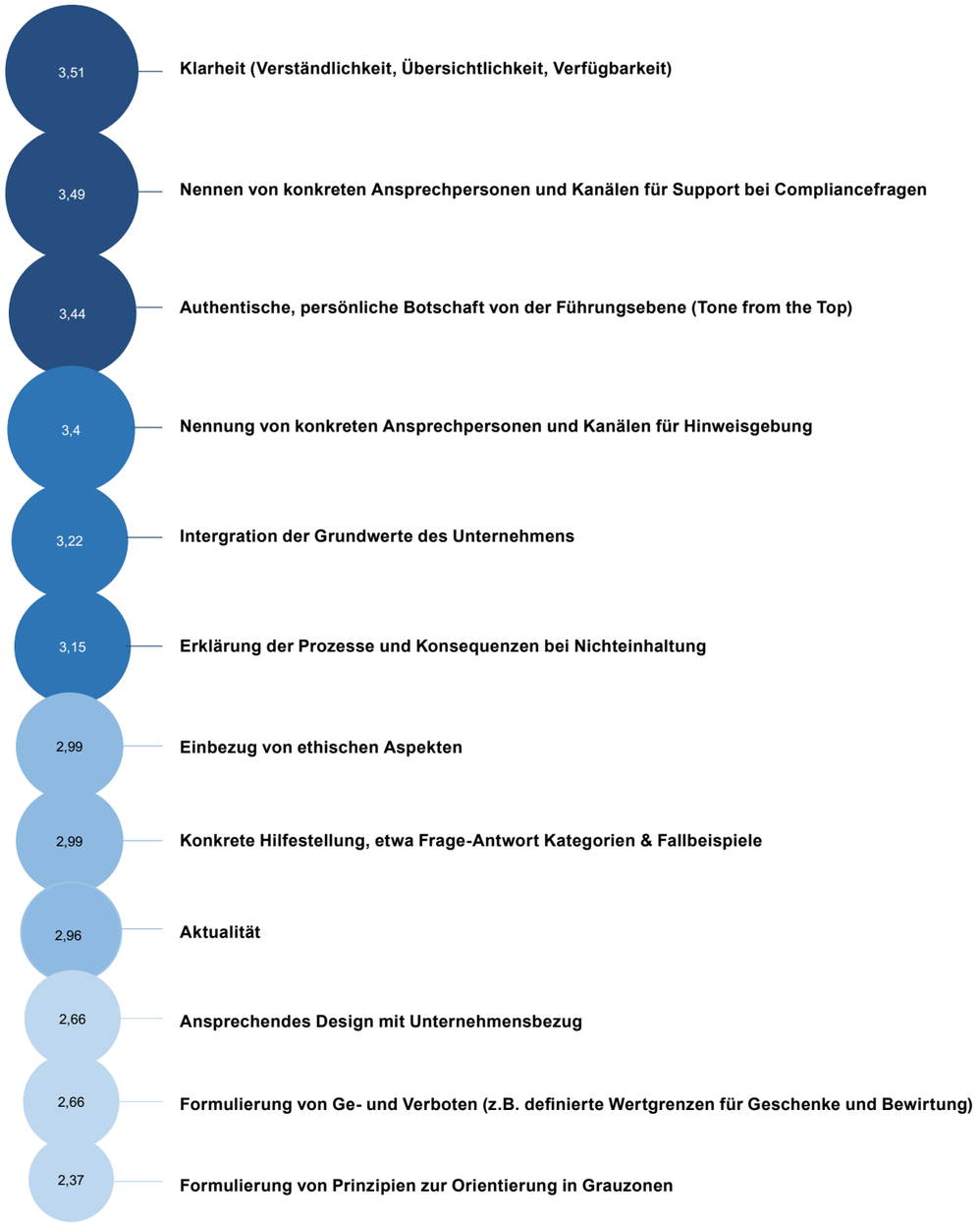
- Klarheit (*clarity*)
- Umsetzbarkeit (*feasibility*)
- Transparenz (*transparency*)
- Diskutierbarkeit (*discussability*)
- Unterstützbarkeit (*supportability*)
- Sanktionierbarkeit (*sanctionability*)
- Kongruenz der Vorgesetzten und des Managements (*congruency of supervisors and congruency of management*)

Diese Virtues beschreiben organisationale Bedingungen, die ethisches Verhalten der Mitarbeitenden fördern und das Risiko unethischen Handelns reduzieren. Sie spielen folglich eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Förderung einer ethischen Unternehmenskultur.

Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass sich die Tugenden auch in den wesentlichen Attributen eines CoC widerspiegeln. Merkmale wie Klarheit, Umsetzbarkeit, Transparenz und Diskutierbarkeit tragen dazu bei, dass der CoC eine klare Orientierung gibt und realistisch anwendbar ist. Botschaften des Managements stärken zudem seine Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus ermöglicht ein gut konzipierter CoC verantwortungsbewusste und reflektierte Entscheidungen.

[101] Vgl. dazu Kaptein (2008)

Einfluss der Attribute eines Code of Conduct auf die Förderung der ethischen Unternehmenskultur

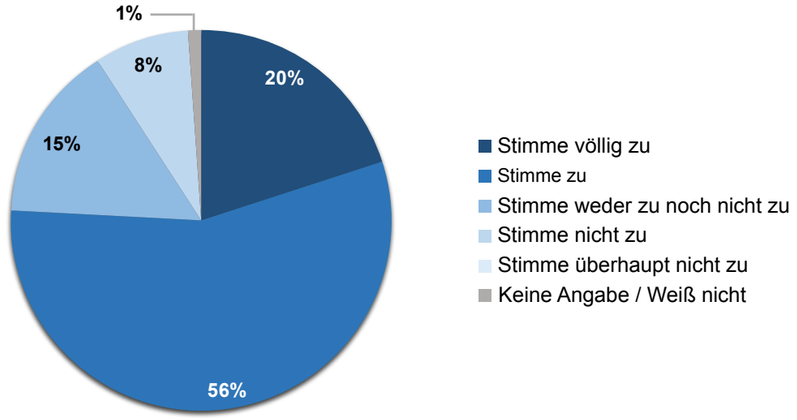


Wie bewerten Sie den Einfluss nachfolgender Attribute eines Code of Conduct (CoC) auf die Gestaltung einer ethischen Unternehmenskultur?
Die in der Darstellung abgebildeten Werte entsprechen einer Skala von 0 (kein Einfluss) bis 4 (sehr großer Einfluss auf die Förderung der ethischen Unternehmenskultur) und stellen jeweils den gewichteten Durchschnitt aller Bewertungen dar.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung verdeutlichen, dass ein guter CoC vor allem leicht verständlich und zugänglich ist. Außerdem werden darin Ansprechpersonen für Probleme, Hinweise und Fragen genannt. Neben konkreten Vorschriften, ist es wichtig, im CoC auch Raum für eigenständige Entscheidungen zu lassen.

Dies fördert nicht nur die selbstständige Reflexion und stärkt das Vertrauen in die Mitarbeitenden, sondern trägt maßgeblich zur Entwicklung einer ethischen Unternehmenskultur bei.

Richtlinien bzw. Regeln sollten so ausgestalltet werden, dass Freiräume für Führungskräfte und Mitarbeitende vorhanden sind, da das zu mehr individueller Verantwortungsübernahme führt



Die Erhebung des KICG zeigt, dass die Mehrheit der Befragten (76%) angibt, dass Richtlinien und Regeln so ausgestaltet werden sollten, dass Freiräume für Führungskräfte und Mitarbeitende vorhanden sind, da dies zu mehr individueller Verantwortungsübernahme führt.

„Essenziell ist grundlegendes Verständnis dafür, die Einhaltung von Regeln sowohl intern als auch extern als selbstverständlich anzuerkennen. Die Herausforderung liegt mitunter in Grauzonen, in denen es keine eindeutigen juristischen Vorgaben gibt – im Gegensatz zum klaren Regelwerk beispielsweise im Ingenieur-Bereich, das oft binär ist. Konflikte entstehen insbesondere in Situationen, in denen juristische und technische Regelungen aufeinandertreffen. Hier kommt die Ethik ins Spiel, um Orientierung und Lösungsansätze zu bieten.“

Frank Vießmann, *Continental AG*

„Ein Compliance-Management-System (CMS) bedarf klarer Richtlinien, die definieren, "was nicht akzeptabel ist" und die Grenzen des Handlungsspielraums aufzeigen. Das Ziel besteht darin, ein sicheres Entscheidungsfeld zu schaffen. Eine rein richtlinienbasierte Herangehensweise kann jedoch zu geringer Verantwortungsübernahme führen. Daher ist es entscheidend, einen Ausgleich zu finden, indem Eigenverantwortung und die ethische Reflexion gefördert wird, was wiederum die Akzeptanz steigert. Das Prinzip lautet: so viele Regeln wie nötig, aber so wenig wie möglich.“

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

Unternehmensinterne Wahrnehmung der Compliance-Funktion

Der Ruf der Compliance-Organisation kann maßgeblich zur positiven Gestaltung der ethischen Unternehmenskultur beitragen und die Verankerung ethischer Verhaltensweisen erleichtern. Daher ist eine klare Kommunikation der Compliance-Rolle entscheidend für den Erfolg ihrer Maßnahmen.

„Die Kommunikation und vor allem die praktische Umsetzung von Compliance müssen zunächst von den höchsten Führungsebenen ausgehen. Das langfristige Ziel besteht jedoch darin, dass diese Prinzipien schließlich inhärenter Teil aller Ebenen ist und eine gezielte Kommunikation überflüssig wird, da automatisch im Einklang mit den Standards gehandelt wird. Außerdem gilt es, Compliance als Business Partner (Enabler) zu kommunizieren. Ein zu regelorientiertes Image der Compliance-Funktion wirkt bei der Umsetzung von Compliance- und Integrity-Maßnahmen dysfunktional.“

Sven Clodius,
Partner Assurance, Forensic & Integrity Services, EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die Herausforderung besteht darin, die Compliance-Funktion vielmehr als *Business Enabler,*[102] Partner und Beratungsfunktion zu verstehen und weniger als geschäftsverhindernde Instanz der Organisation wahrzunehmen. 85% der Befragten sehen das genauso und stimmen der Aussage zu, dass eine geschäftsfördernde Wahrnehmung der Compliance-Funktion eine ethische Unternehmenskultur fördert.

Die Pflichten der Compliance dürfen dennoch nicht vernachlässigt werden und dolose Handlungen müssen weiterhin konsequent verfolgt und geahndet werden. Daher ist ein angemessenes Maß an Überwachung unerlässlich. Der Fokus sollte jedoch darauf liegen, freiwillige Verhaltensstandards im Sinne eines Integrity Managements umzusetzen, um die ethische Unternehmenskultur zu stärken und die Selbstreflexion zu fördern.

[102] Die Bezeichnung „*Business Enabler*“ meint hierbei, die Compliance-Funktion nicht als „Geschäftsverhinderer“, sondern als „Möglichmacher“ zu verstehen. Die Begrifflichkeit soll verdeutlichen, dass die Vorgabe und Einhaltung von Richtlinien und Regeln nicht als Nachteil, sondern als Wettbewerbsvorteil verstanden wird, der zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, statt ihn zu verhindern.

„Die Notwendigkeit, Compliance mit einem gewissen Marketing-Charakter zu versehen, zeigt sich darin, dass es nicht nur um die Einhaltung von Regeln und Vorschriften geht, sondern insbesondere darum, ein Verständnis dafür in der gesamten Organisation zu schaffen. Im Hinblick auf die „Vermarktung“ von Compliance und Integrity innerhalb des Unternehmens sollten daher die Zielgruppen individuell angesprochen werden. Dies beinhaltet die klare Kommunikation der Vorteile, die die Einhaltung von Compliance-Richtlinien mit sich bringen, sowie das Schaffen einer positiven Wahrnehmung, um die Akzeptanz und Umsetzung zu fördern.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Klare Prozesse schaffen Vertrauen

Geht es um die Unterstützung- und Kontrollmechanismen von Compliance, so geht es auch um den Umgang mit Regelverstößen, Fehlerverhalten und dazugehörige Meldungen. Zunächst ist es wichtig – und außerdem verpflichtend – geeignete Meldekanäle einzurichten, die offen für jegliche Hinweise sind.[103] Die gesetzlichen Mindestanforderungen umfassen unter anderem den vertraulichen Umgang mit Informationen, die Pflicht zur Bearbeitung, Rückmeldung und Dokumentation eingegangen Hinweise und die Einrichtung interner sowie externer Meldekanäle. Initiativen, die über das regulatorische Mindestmaß hinausgehen, tragen maßgeblich zur Stärkung des Vertrauens der Organisationsmitglieder bei und erhöhen die Glaubwürdigkeit sowie Ernsthaftigkeit der ergriffenen Maßnahmen.

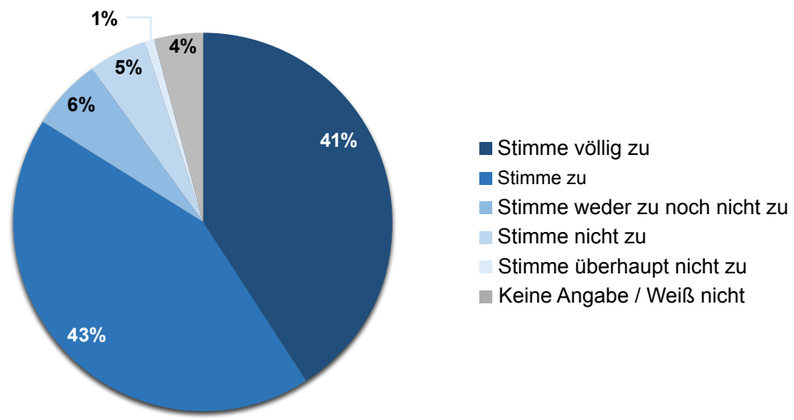
Umgekehrt bildet organisationales Vertrauen die Basis dafür, dass Mitarbeitende keine Angst davor haben, Verstöße oder Hinweise – insbesondere über interne Wege – zu melden.[104] Ein schlechtes Management von Whistleblowing hingegen führt zu Vertrauensverlust und gipfelt unter Umständen in Misstrauen. Mitarbeitende neigen dann dazu, Fehlverhalten vermehrt über externe Kanäle zu melden. Effiziente organisatorische Abläufe und ein klares Verständnis der gegenseitigen ethischen Verantwortung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sind entscheidend, um Whistleblowing zu fördern und organisatorisches Schweigen zu vermeiden. Vertrauen wirkt hierbei als ein subtiler Kontrollmechanismus, der die Zusammenarbeit stärkt und das Management von Fehlverhalten optimiert.[105]

[103] Die Verpflichtung ergibt sich aus dem Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG), welches 2023 in Kraft trat und den angemessenen Schutz natürlicher Personen regelt, die im beruflichen Kontext Verstöße melden oder von solchen Meldungen betroffen sind.

[104] Vgl. Binikos (2008), S. 58.

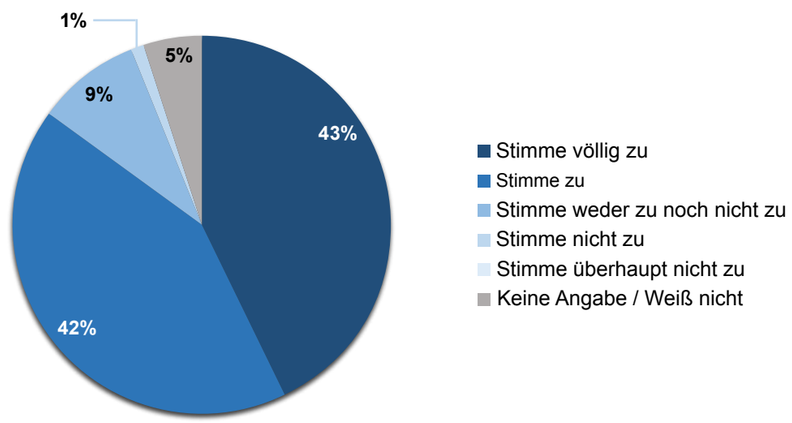
[105] Vgl. Hennequin (2020), S. 21ff.

Die unternehmensinterne Wahrnehmung der Compliance-Funktion als geschäftshindernd beeinflusst die Förderung der ethischen Unternehmenskultur in negativer Weise



84% der Befragten stimmen überein, dass die unternehmensinterne Wahrnehmung der Compliance-Funktion als geschäftsbehindernd die Förderung der ethischen Unternehmenskultur in negativer Weise beeinflusst.

Die unternehmensinterne Wahrnehmung der Compliance-Funktion als geschäftsfördernd ("Business Enabler") beeinflusst die Förderung der ethischen Unternehmenskultur in positiver Weise



85% der Befragten stimmen überein, dass die unternehmensinterne Wahrnehmung der Compliance-Funktion als geschäftsfördernd die Förderung der ethischen Unternehmenskultur in positiver Weise beeinflusst.

Neben der niederschwelligen und anonymen Meldemöglichkeit, sollte auch auf zielgruppengerechte Verfahren und Möglichkeiten zur Meldung auf Augenhöhe geachtet werden.

„Mitarbeiter sollten nicht nur über Hinweisgebersysteme die Option haben, ihre Dilemmata und Herausforderungen zu melden, sondern auch die Freiheit und Möglichkeit, diese persönlich und direkt mit der eigenen Führungskraft oder einer anderen Vertrauensperson zu besprechen. Der Einsatz entsprechender technischer Systeme kann als zusätzliches Instrument dienen, insbesondere wenn bestimmte Themen nicht mit Vorgesetzten oder Kollegen erörtert werden können oder sollen.“

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

Neben transparenten Prozessen für den Umgang mit Meldungen erfordert ein effektives Compliance- und Integrity-Management (CIM) auch klare Verfahren zur Behandlung tatsächlicher Regelverstöße und Fehlverhalten.

Wie zuvor erläutert, ist eine falsch verstandene Zero-Tolerance-Politik nicht der optimale Ansatz im Umgang mit Fehlern. Gerade im Hinblick auf ethische Kulturgestaltung ist es jedoch essenziell, Compliance-Verstöße konsequent zu verfolgen und unabhängig von Hierarchiestufe und Ansehen involvierter Personen fair und unparteiisch zu sanktionieren.

Ein bewährtes Instrument zur systematischen Untersuchung der Ursachen von Fehlverhalten ist die ***Root Cause Analysis***. Diese Methode hilft, die grundlegenden Gründe für die Nichteinhaltung von Vorgaben zu identifizieren. Dabei wird in aufeinanderfolgenden Analyseschritten ermittelt, was geschehen ist, warum es geschehen ist und welche Anpassungen notwendig sind. Die Aufdeckung von Prozessschwächen ermöglicht es, strukturelle Probleme zu beheben und wiederkehrende Vorfälle zu vermeiden.[106]

[106] Vgl. zum Thema Root Cause Analysis im Compliance Management Kusserow (2021), S. 62f.

Root Cause Analysis

Die Root Cause Analyse (RCA) kann bei Verstößen oder Non-Compliance-Fällen eingesetzt werden, um die zugrunde liegenden Ursachen systematisch zu analysieren. Der Prozess folgt einer strukturierten Methodik in Anlehnung an die folgenden Schritte:

1. **Problemidentifikation und Informationssammlung**
   Zu Beginn werden alle relevanten Informationen und Fakten über den Sachverhalt zusammengetragen, um ein umfassendes Verständnis der Situation zu ermöglichen.
2. **Zuteilung von Verantwortlichkeiten**
   Die Verantwortung muss nicht ausschließlich bei der Compliance-Funktion liegen. Vielmehr ist es essenziell, zusätzliche Fachexperten einzubeziehen, um eine fundierte Untersuchung sicherzustellen.
3. **Fragen stellen**
   Ein wichtiger Schritt besteht darin, die Situation kritisch zu hinterfragen. Dabei gilt es einerseits herauszufinden, wie es zu dem Fall gekommen ist und anderseits die Frage zu beantworten, warum die Schwachstelle nicht schon eher entdeckt wurde und welche systematischen Fehler zum Verstoß beigetragen haben.
4. **Ursachenermittlung**
   Im Rahmen der Ursachenermittlung werden tatsächliche sowie potenzielle Ursachen konkret identifiziert und die Auswirkungen des Vorfalls bewertet. Die Gründe für Non-Compliance sind vielfältig und können beispielsweise in zu schwachen Kontrollen, unzureichenden Leitlinien, IT-Ausfällen oder auch mangelhaften Schulungen liegen.
5. **Lösungsansätze herausarbeiten und Maßnahmen implementieren**
   In interdisziplinären Teams bestehend aus abteilungsübergreifenden Fachpersonen werden mögliche Lösungsvorschläge und Korrekturmaßnahmen entwickelt. Ziel der Maßnahmen ist es, ein erneutes Auftreten ähnlicher Vorfälle zu verhindern, bzw. das Risiko zu minimieren. Auch bei der Implementierung ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie Mitteln und Fristen essenziell.
6. **Monitoring und Prüfung**
   Nach der Umsetzung der Maßnahmen sind kontinuierliche Prozesse zur Überprüfung von deren Durchführung, Wirksamkeit und Akzeptanz entscheidend. Dies gewährleistet, dass die Maßnahmen nachhaltig implementiert werden und ihren Zweck erfüllen.

Diese strukturierte Vorgehensweise stellt sicher, dass die RCA nicht nur kurzfristige Lösungen liefert, sondern langfristig zur Optimierung von Prozessen und Systemen beiträgt.

EFFECTIVE EMPOWERMENT

Qualitätskriterien, Erfolgsfaktoren und Prüfungshandlungen

Die zuvor ausführlich diskutierten Qualitätskriterien sollen als Orientierungshilfe zur Definition von Anforderungskatalogen in Unternehmen, der Beratungs- und Prüfungspraxis zur Ausgestaltung und Beurteilung von „**High-Performance Compliance & Integrity Management-Systemen**“ (HPCIM) dienen.

Jedes Qualitätskriterium (Q) besteht dabei aus Erfolgsfaktoren (E), konkreten Prüfungshandlungen (P) und beispielhaften Key Performance Indicators (KPIs).

Q1: Führungskräfte – Top-Management & mittleres Management – sind aktive Multiplikatoren für Compliance und Integrity

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E1.1 Präsenz des Top-Managements Das Top-Management zeigt sowohl intern als auch extern Präsenz und Engagement für C&I-Themen	**P1.1a** Analyse der Unternehmenswebseite und interner Kommunikationskanäle auf die Sichtbarkeit des Top-Managements in Bezug auf C&I-Themen und Überprüfung, ob diese Kommunikation archiviert wird **P1.1b** Analyse öffentlicher Reden, Interviews und Townhalls sowie interne Äußerungen des Top-Managements zu C&I (Aufforderung zur Teilnahme an Schulungen, Kooperation im Rahmen anstehender interner und externer Audits, etc.) hinsichtlich einer klaren und glaubwürdigen Kommunikation von C&I-Themen **P1.1c** Überprüfung der Anwesenheit und aktiven Teilnahme des Top-Managements an C&I-Workshops, Schulungen, E-Learnings und Veranstaltungen **P1.1d** Überprüfung der internen Prozesse, die sicherstellen, dass das Bekenntnis zu C&I bei einem Wechsel in der obersten Führungsebene bestehen bleibt
E1.2 Zielgruppenspezifische Entscheidungstrainings Entscheidungstrainings zu C&I-Themen, angepasst an Zielgruppen und praxisnahe Szenarien, sind integraler Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen	**P1.2** Erhebung der Teilnahmequoten von Führungskräften (einschließlich Top-Management) an szenariobasierten Entscheidungstrainings, sowohl gesamthaft als auch differenziert nach Hierarchieebene
E1.3 Vorbildfunktion der Führungskräfte („Walk the Talk“) Führungskräfte leben C&I im Arbeitsalltag aktiv vor und agieren als Vorbilder für ethisches Verhalten	**P1.3a** Analyse interner Hinweise und C&I-Vorfälle, insbesondere hinsichtlich der Involvierung von Führungskräften **P1.3b** Analyse des Feedbacks von internen und externen Stakeholdern bezüglich der Wahrnehmung von Führungsverantwortung in Bezug auf C&I **P1.3c** Analyse von dokumentierten Maßnahmen und Initiativen von Führungskräften zur Förderung von C&I (etwa im Rahmen von dokumentierten Leistungsbeurteilungen, Teamgesprächen, etc.)
E1.4 Einbindung aller Führungsebenen Mittlere und untere Führungsebenen werden in die Kommunikation und Umsetzung von C&I-Maßnahmen eingebunden und kennen ihre jeweiligen Verantwortlichkeiten	**P1.4a** Analyse der Verantwortlichkeiten mittlerer und unterer Führungskräfte in Bezug auf C&I-Maßnahmen **P1.4b** Durchsicht der Ergebnisse von Führungskräftebefragung aller Hierarchieebenen zum Verständnis ihrer C&I-Verantwortlichkeit
E1.5 Klare und glaubwürdige Kommunikation Führungskräfte bekennen sich offen zu C&I sowie zu regelkonformem Handeln („Tone from the Top“) und kommunizieren ihre Erwartungen an Mitarbeitende klar und nachvollziehbar	**P1.5** Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zur Klarheit der Kommunikation zu C&I

E1.6 Förderung einer Vertrauenskultur Führungskräfte gestalten eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen, Bedenken und Probleme offen anzusprechen; Fehler werden als Lernmöglichkeiten gesehen, und Führungskräfte übernehmen die Rolle vertrauenswürdiger Ansprechpersonen	**P1.6a** Auswertung und Interpretation der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zur Wahrnehmung von organisationalem Vertrauen und Vertrauen gegenüber direkten Vorgesetzten im Kontext von C&I **P1.6b** Untersuchung der Prozesse und Reaktionen auf gemeldete Fehler (z.B. mit Hilfe des Hinweisgebersystems) hinsichtlich Konsistenz und Angemessenheit der Maßnahmen, insbesondere zur transparenten und objektiven Sanktionierung bei Involvierung der Führungsebene siehe auch *P3.3*

Beispielhafte KPIs

- Anteil der internen und externen Kommunikationselemente (Reden, Interviews und öffentlichen Stellungnahmen), die vom Top-Management zu C&I-Themen initiiert wurden
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die in Umfragen die Wahrnehmung der Sichtbarkeit des Top-Managements zu C&I-Themen bestätigen
- Anteil der Mitarbeitenden, die durch interne Kommunikationskanäle (z. B. Klickzahlen, Aufrufe) erreicht werden
- Anteil an C&I-Workshops und Veranstaltungen, an denen Mitglieder des Top-Managements präsent waren
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die bestätigen, dass ihre Vorgesetzten C&I im Arbeitsalltag vorleben
- Gesamtzahl der internen und externen Meldungen zu Fehlverhalten von Führungskräften
- Prozentsatz der Führungskräfte, die angeben, ihre C&I-Verantwortlichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich zu kennen und nachzukommen
- Mitarbeiterfeedback zu Klarheit und Glaubwürdigkeit der C&I-Kommunikation (z.B. aus jährlichen Umfragen)
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die angeben, sich sicher zu fühlen, Bedenken mit ihren direkten Vorgesetzten offen zu besprechen
- Anzahl der Meldungen über Fehlverhalten und deren Bearbeitungsquote
- Mitarbeiterfeedback zur Wahrnehmung des Umgangs mit Fehlern
- Anteil der Führungskräfte, bei denen die aktive Förderung von C&I in den Zielvereinbarungen verankert ist

Q2: Compliance und Integrity sind in strategische und operative Entscheidungsprozesse integriert und auf Vorstandsebene verankert, mit klaren Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E2.1 Integration in die Unternehmensstrategie C&I sind fest in der Unternehmensstrategie verankert, finden sich in Vision, Mission, Leitbild und Purpose wieder und sind zudem in operative Entscheidungsprozesse integriert	**P2.1a** Überprüfung der Unternehmensstrategie und relevanter Dokumente (z. B. Leitbild, Purpose-Claim, Mission, Vision, Richtlinien) auf die Verankerung von C&I **P2.1b** Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zur Wahrnehmung der Integration von C&I in strategische und operative Entscheidungen **P2.1c** Überprüfung der internen Onboarding-Prozesse darauf, ob alle neuen Mitarbeitenden über die Verankerung von C&I in der Unternehmensstrategie informiert werden
E2.2 Präsenz in Gremien C&I-Funktionen sind regelmäßig und systematisch in relevanten Entscheidungsgremien eingebunden	**P2.2a** Analyse von Protokollen und anderen Unterlagen aus und für Gremiensitzungen (z. B. Vorstand, Aufsichtsrat) bzw. relevanten Entscheidungsgremien und Entscheidungsfindungsprozessen auf die Einbindung von C&I-Funktionen und die Thematisierung von C&I **P2.2b** Überprüfung, ob für das C&I-Reporting Termin, Form, Inhalt und Verantwortlichkeit festgelegt sind
E2.3 Einbeziehung von Funktionen mit Umsatz- und Budgetverantwortung Ethische Prinzipien werden als zentraler Bestandteil der Führungskultur verstanden und in die strategische Entscheidungsfindung auf allen Ebenen integriert	**P2.3** Analyse von dokumentierten Maßnahmen und Initiativen von Führungskräften zur Förderung von C&I (etwa im Rahmen von dokumentierten Leistungsbeurteilungen, Teamgesprächen, etc.)

E2.4 Klare Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen Zuständigkeiten für C&I sind eindeutig definiert; es bestehen transparente, nachvollziehbare Berichtswege	**P2.4** Überprüfung von Organigrammen, Stellenbeschreibungen und internen Richtlinien auf klare Verantwortlichkeiten und Berichtsstrukturen für C&I
E2.5 Externe Korrektive Ein unabhängiges externes Korrektiv, (Beirat/ Aufsichtsrat) unterstützt die strategische Verankerung von C&I in der Organisation	**P2.5a** Analyse der Zusammensetzung von externen Kontrollinstanzen (z. B. Beirat, Aufsichtsrat) in Bezug auf C&I vor dem Hintergrund von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Kompetenzen **P2.5b** Überprüfung der Regelungen zur Überwachung des Vorstandes im Rahmen seiner C&I-Verantwortlichkeiten durch den Aufsichtsrat

Beispielhafte KPIs

- Durchschnittliche Anzahl der C&I-relevanten Referenzen in den strategischen Dokumenten (Vision, Mission, Leitbild, Purpose, Richtlinien)
- Ergebnisscores aus internen Audits oder Umfragen zur Integration und Wirksamkeit von C&I in operativen Entscheidungsprozessen
- Prozentsatz der Gremiensitzungen (Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung), in denen C&I behandelt wurden sowie Anteil der Protokollinhalte, die sich mit C&I befassen
- Ergebnisse aus qualitativen Befragungen zu der Wahrnehmung von Gremienmitgliedern bezüglich ihrer Rolle und Verantwortung bei der Umsetzung von C&I
- Prozentsatz der Abteilungen/Funktionen mit klar definierten Zuständigkeiten für C&I-Themen
- Anzahl der C&I-Berichte, die innerhalb eines definierten Zeitraums an Management und Aufsichtsorgane übermittelt werden
- Ergebnisse und Rückmeldungen aus Sitzungen und Workshops mit Mitgliedern eines externen Korrektivs sowie aus externen Prüfungen zur Verankerung von C&I

Q3: Compliance und Integrity sind wertebasiert und stützen dadurch die gelebte Unternehmenskultur

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E3.1 Werteorientierung C&I beruhen auf den Unternehmenswerten und sind integraler Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur	**P3.1a** Analyse der ethischen Unternehmenskultur: Überprüfung der Unternehmenskultur im Hinblick auf ethische Grundsätze und Werte[107] **P3.1b** Durchsicht und Interpretation der Ergebnisse von Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen zur Wahrnehmung der Relevanz der Unternehmenswerte im Arbeitsalltag
E3.2 Eigenverantwortung und Reflexion Der Code of Conduct ist klar, verständlich und adressatengerecht formuliert und bietet Handlungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln sowie reflektierte Entscheidungen	**P3.2a** Untersuchung des Code of Conduct sowie weiterer relevanter Dokumente auf die Integration der Unternehmenswerte sowie deren Verständlichkeit, Zugänglichkeit und Zielgruppenorientierung **P3.2b** Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zum empfundenen Handlungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln und reflektiertes Entscheiden
E3.3 Offenheit für Fehler Fehler werden als Lernchancen genutzt und in einer offenen und konstruktiven Weise diskutiert	**P3.3** Auswertung und Interpretation der Ergebnisse von Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen zur Wahrnehmung der Fehlerkultur und zur Bereitschaft, Fehler offen anzusprechen siehe auch *P1.6b*

[107] Siehe dazu ausführlich nachfolgenden Abschnitt EFFECTIVENESS TESTING.

E3.4 Kulturelle Verankerung Regionale C&I-Verantwortliche fördern die kulturelle Verankerung von C&I, indem sie globale Standards mit lokalen Werten in Einklang bringen	**P3.4a** Überprüfung globaler C&I-Richtlinien auf Anpassungsbedarf an lokale kulturelle Gegebenheiten durch Interviews mit regionalen C&I-Verantwortlichen sowie Überprüfung, dass eine Übersetzung stattgefunden hat **P3.4b** Abgleich von lokalen C&I-Richtlinien mit globalen Standards im Rahmen von internen Audits
E3.5 Speak-up-Kultur Mitarbeitende und Führungskräfte fühlen sich sicher und ermutigt, Bedenken und Probleme offen anzusprechen	**P3.5** Auswertung der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zum Sicherheitsempfinden, Bedenken und Probleme offen anzusprechen siehe auch *P1.6a, P6.4a*

Beispielhafte KPIs

- Prozentsatz der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die in Befragungen bestätigen, dass die Unternehmenswerte für ihre Arbeit relevant sind
- Ergebnisscores aus internen Audits zur Integration von Unternehmenswerten in Unternehmensrichtlinien
- Anteil der Mitarbeitenden, die den Code of Conduct als klar, verständlich, hilfreich und leicht zugänglich bewerten
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die angeben, dass sie ausreichenden Handlungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln und reflektiertes Entscheiden haben
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die bestätigen, dass Fehler offen und konstruktiv diskutiert werden
- Anteil der gemeldeten Fehlerfälle, die zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen führten
- Prozentsatz/Anzahl der globalen C&I-Richtlinien, die an lokale Gegebenheiten (Werte) angepasst wurden
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die sich sicher fühlen, Bedenken oder Probleme offen anzusprechen

Q4: Mitarbeitende und Führungskräfte sind bei der Gestaltung von Compliance und Integrity aktiv einbezogen

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E4.1 Partizipation Mitarbeitende und Führungskräfte werden aktiv und wertschätzend in die Entwicklung und Umsetzung von C&I-Maßnahmen, wie etwa den (Weiter-)Entwicklungsprozess des Code of Conduct sowie Richtlinien, eingebunden	**P4.1** Analyse der Dokumentation des Entwicklungsprozesses von C&I-Maßnahmen zur Überprüfung, ob und in welcher Form Mitarbeitende und Führungskräfte verschiedener Ebenen einbezogen wurden
E4.2 Transparenz und Nachvollziehbarkeit Ziele und Hintergründe von C&I-Maßnahmen werden klar und verständlich kommuniziert; der Umgang mit gemeldetem Fehlverhalten erfolgt nachvollziehbar und transparent	**P4.2** Überprüfung der Prozesse im Umgang mit gemeldetem Fehlverhalten auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit siehe auch *P3.6*
E4.3 Angemessene Anreize Zielvorgaben und Anreizsysteme werden in Einklang mit moralischen Prinzipien und den Unternehmenswerten gestaltet	**P4.3a** Analyse von Leistungsbeurteilungen hinsichtlich verwendeter Kriterien und Bewertungsmaßstäbe, insbesondere hinsichtlich der realistischen Erreichbarkeit der Zielvorgaben **P4.3b** Analyse von Beförderungsentscheidungen und disziplinarischer Maßnahmen hinsichtlich verwendeter Kriterien und Bewertungsmaßstäbe

E4.4 Dialog und Austausch Die Organisation schafft regelmäßige Gelegenheiten für Dialog und Austausch zu C&I-Themen, beispielsweise durch Workshops, Veranstaltungen und Formate mit Mitarbeitenden, Führungskräften und externen Stakeholdern	**P4.4** Analyse der Teilnahmequoten an Formaten wie Schulungen, Workshops und Veranstaltungen sowie Auswertung des Teilnehmerfeedbacks (randomisierte Interviews/Gespräche) zur wahrgenommenen Qualität des Austauschs, mit besonderem Fokus auf Offenheit, Diskussionstiefe und Lösungsorientierung

Beispielhafte KPIs

- Anteil der Mitarbeitenden, die an der Entwicklung und Umsetzung von C&I-Maßnahmen beteiligt waren (z. B. am CoC-Entwicklungsprozess)
- Anteil der C&I-Maßnahmen, bei denen Mitarbeiterfeedback berücksichtigt wurde
- Anteil der Dialog- und Austauschformate zu C&I-Themen, bei denen Mitarbeitende Feedback zu C&I-Maßnahmen geben können; Teilnahmequote der Mitarbeitenden an diesen Formaten; Prozentsatz der Dialogformate, bei denen externe Stakeholder eingebunden sind; Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die aus diesen Dialogformaten zum Thema C&I resultieren
- Prozentsatz der Führungskräfte, die die Zielvorgaben als mit den Unternehmenswerten im Einklang stehend bewerten
- Erfüllungsquote von C&I-Zielvorgaben im Rahmen der Leistungsbeurteilung von Führungskräften
- Prozentsatz der Mitarbeitenden, die angeben, dass sie den Umgang mit gemeldetem Fehlverhalten als transparent und nachvollziehbar empfinden

Q5: Schulungen und Weiterbildungen im Bereich Compliance und Integrity befähigen Mitarbeitende und Führungskräfte zur Reflexion ethischer Dilemmata und Compliance-bezogener Konflikte sowie zum proaktiven Handeln

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E5.1 Praxisnahe und anwendungsorientierte Inhalte Schulungen und Programme vermitteln praxisnahe, relevante Inhalte, die auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen abgestimmt sind	**P5.1a** Bewertung der Trainingsinhalte und Formate hinsichtlich Relevanz, Praxisnähe, Zielgruppenorientierung **P5.1b** Analyse des Teilnehmerfeedbacks zur Effektivität und Relevanz der Trainingsinhalte und Formate
E5.2 Förderung von ethischer Kompetenz Schulungen und Programme gehen über reine Wissensvermittlung hinaus und stärken Kompetenzen zur Erkennung, Reflexion und Bewältigung ethischer Dilemmata sowie zur verantwortungsvollen Entscheidungsfindung	**P5.2** Bewertung der Trainingsinhalte und Formate vor dem Hintergrund der Förderung von ethischer Kompetenz[108] siehe auch *P1.2*
E5.3 Interaktive Schulungsformate Ein vielfältiges Angebot an interaktiven und hierarchieübergreifenden Formaten, wie Workshops und Dilemma-Trainings, ermöglicht die offene Diskussion und Bearbeitung von Wertekonflikten	**P5.3** Analyse von Dokumentationen und Teilnehmerlisten interaktiver Schulungsformate (z. B. Workshops, Dilemma-Trainings), hinsichtlich der hierarchieübergreifenden Zusammensetzung der Teilnehmenden, insbesondere der Teilnahme von Führungskräften und direkt berichtenden Mitarbeitenden (einschließlich Aufsichtsrat und Vorstand)
E5.4 Engagement der Geschäftsleitung Geschäftsleitung und Top-Management sind aktiv in Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zu C&I-Themen involviert	siehe *P1.2*

[108] Siehe dazu ausführlich Abschnitt ENABLEMENT.

Beispielhafte KPIs

- Anteil der Führungskräfte (nach Hierarchiestufe), die an szenariobasierten C&I-Trainings (inkl. Offenlegung und Diskussion von ethischen Dilemmata und Compliance-Konflikten im Unternehmen) teilgenommen haben
- Anteil an hierarchieübergreifenden Workshops zu C&I zwischen Managementebenen (jeweils vorgesetzte Führungskraft mit direkt Berichtenden; inkl. Aufsichtsrat – Vorstand) zur Offenlegung und Diskussion von ethischen Dilemmata und Compliance-Konflikten im Unternehmen
- Teilnehmerfeedback zur Qualität der angebotenen Schulungen/Weiterbildungen im Bereich C&I (Erwerb von Grundlagenwissen zu C&I, Praxisorientierung, Erwerb von Handlungskompetenzen)

Q6: Die Compliance-Funktion wird von den Mitarbeitenden als Business Enabler wahrgenommen. Angemessene Kontrollmechanismen ermöglichen die individuelle Verantwortungsübernahme und unterstützen Compliance & Integrity Management durch klare Prozesse für Regelverstöße, ein zugängliches Meldeverfahren sowie faire Sanktionierung.

Erfolgsfaktoren	Prüfungshandlungen
E6.1 Business Enablement Die C&I-Funktion wird von Mitarbeitenden als unterstützender Partner wahrgenommen, der bei der Einhaltung von Regeln, ethischen Standards und der Lösung von Compliance-bezogenen Konflikten und Dilemmata beratend zur Seite steht	**P6.1a** Erhebung der Anzahl der Mitarbeitenden, die die C&I-Funktion als unterstützend wahrnehmen, insbesondere beim Finden geeigneter Lösungen in Graubereichen **P6.1b** Überprüfung der Sachkenntnis über die Geschäftsmodelle der Organisation in der C&I-Funktion, etwa durch die Analyse der beruflichen Hintergründe sowie der operativen Erfahrungen des C&I-Teams **P6.1c** Analyse der Weiterbildung für die C&I-Funktion zur szenariobasierten Entscheidungsfindung siehe *E5.2* **P6.1d** Analyse von Geschäftsvorfällen und Managemententscheidungen mit C&I-Bezug auf den Grad der Einbeziehung der C&I-Funktion in die Entscheidung; Interviews und Gespräche, insbesondere mit dem operativen Management
E6.2 Angemessene Kontrollen Kontrollen gewährleisten die Einhaltung von Standards, fördern jedoch gleichzeitig unternehmerischen Handlungsspielraum und individuelle Verantwortungsübernahme, ohne eine Kultur des Misstrauens zu schaffen	**P6.2** Untersuchung der Implementierung und Wirkung der Kontrollmechanismen im Unternehmen auf Ausgewogenheit und Effektivität

E6.3 Umgang mit Regelverstößen Transparente und unabhängige Prozesse gewährleisten einen fairen Umgang mit Regelverstößen und Fehlverhalten, unabhängig von der Hierarchiestufe der beteiligten Personen; ein Schwerpunkt liegt auf der Vermeidung künftiger Verstöße und der Förderung einer Kultur der Verantwortungsübernahme	**P6.3a** Überprüfung der Prozesse zum Umgang mit Regelverstößen hinsichtlich Klarheit, Transparenz, Fairness und Konsistenz sowie deren präventiver Wirkung, mit besonderem Fokus darauf, dass dieser Prozess für alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen gleichermaßen gilt und angewendet wird **P6.3b** Überprüfung der Anzahl der Meldungen, die zu einer Root Cause Analysis führen, sowie der Qualität und Ergebnisse dieser Analysen **P6.3c** Überprüfung des Prozesses zur Behebung systemischer Mängel nach deren Aufdeckung
E6.4 Glaubwürdige Meldesysteme Die Meldewege für Fehlverhalten sind transparent, verständlich und an die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen angepasst; sie ermöglichen sowohl anonyme als auch persönliche Meldungen interner wie externer Personen	**P6.4a** Analyse der bestehenden Meldewege hinsichtlich Zugänglichkeit, Vertraulichkeit, Benutzerfreundlichkeit und Transparenz **P6.4b** Erhebung zur Bekanntheit der relevanten Ansprechpersonen in der C&I-Funktion sowie deren Kontaktmöglichkeiten **P6.4c** Analyse der Anzahl und Art eingegangener Meldungen über potentielle Regelverstöße, Fehlverhalten und ethischen Problemfeldern sowie der Bearbeitungsdauer und -qualität

Beispielhafte KPIs

- Anzahl der Anfragen an C&I-Funktion zur Unterstützung bei C&I-bezogenen Konfliktsituationen und Dilemmata, kategorisiert nach Art der Anfrage, Dringlichkeit, Herkunft (geografische Region, Geschäftsbereich), Führungsebene, Häufigkeit wiederkehrender Anfragen, etc.
- Anteil an Mitgliedern der C&I-Funktion mit Erfahrung aus dem operativen Geschäft
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Angeboten der C&I-Organisation
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit von Meldungen mit Relevanz zu C&I
- Mitarbeiterzufriedenheit mit den bestehenden Meldewegen hinsichtlich Zugänglichkeit, Vertraulichkeit, Benutzerfreundlichkeit und Transparenz
- Prozentsatz der Meldungen, die zu einer Untersuchung führen
- Anteil der Meldungen, die zu einer Root Cause Analysis führen
- Wiederholungsrate von Verstößen nach Remediation-Maßnahmen

EFFECTIVNESS TESTING

Methoden und Techniken für die Prüfung der ethischen Unternehmenskultur

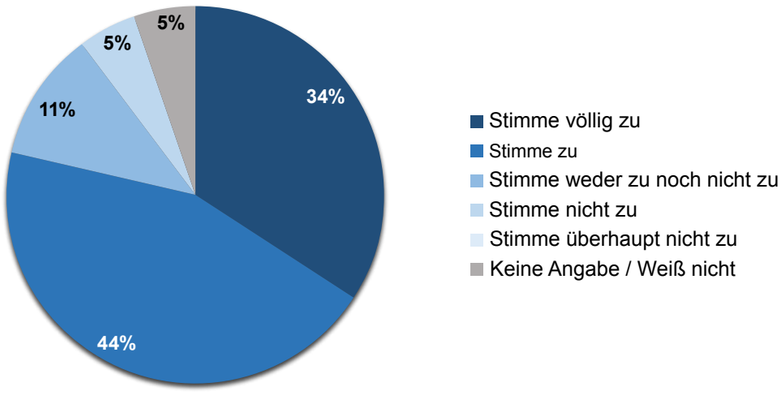
Erfassung und Messung der Unternehmenskultur

Die Erfassung der Unternehmenskultur ist der erste Schritt, um die bestehende Kultur zu bewerten und festzustellen, inwieweit eine ethische Unternehmenskultur innerhalb der Organisation gelebt wird. Dass die Organisationskultur kontinuierlich beobachtet und weiterentwickelt werden sollte, implizieren auch die Vorgaben aus Prüfungs- und Zertifizierungsstandards, die die Kultur als grundlegendes Element eines wirksamen CMS definieren.[109] Dass eine regelmäßige Bestimmung und Analyse der ethischen Unternehmenskultur erfolgskritisch für die Wirksamkeit des CIM ist, bestätigen 78% der befragten Compliance-Experten.

Wenngleich die Relevanz einer regelmäßigen Erfassung und Analyse der ethischen Unternehmenskultur bereits erkannt wurde, kann es diverse Gründe geben, warum Organisationen immer noch davon absehen. Neben dem Aufwand, der einer solch umfassenden Erhebung gegenübersteht, fordert es das Engagement der Geschäftsleitung und darüber hinaus die Bereitschaft zu Selbstkritik und zu Veränderung.[110]

Dass die ethische Unternehmenskultur durch das regelmäßige Monitoring gefördert wird, bestätigen hingegen auch die Umfrageergebnisse.

Die Bestimmung und Analyse der ethischen Unternehmenskultur ist erfolgskritisch für ein wirksames Compliance- und Integrity-Management

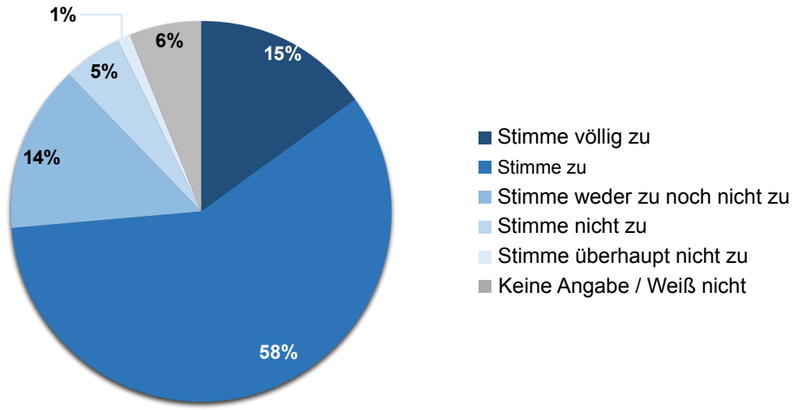


78% der Befragten stimmen überein, dass die Bestimmung und Analyse der ethischen Unternehmenskultur erfolgskritisch für ein wirksames CIM sind.

[109] Vgl. dazu IDW PS 980, 2022, S. 7 und ISO 37301:2021, S. 38f. In diesen Standards ist dabei von der „Compliance-Kultur“ die Rede.

[110] Vgl. Eichler (2012b), S. 31.

Die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur bedarf der regelmäßigen Erfassung und Analyse (z.B. durch Mitarbeiterbefragungen)



73% der Befragten stimmen überein, dass die Förderung einer ethischen Unternehmenskultur regelmäßig erfasst und analysiert werden muss.

„Die größte Herausforderung der Prüfung einer ethischen Unternehmenskultur besteht darin, dass Ethik kaum bis gar nicht messbar ist, da es sich dabei um die innersten Überzeugungen des Menschen handelt. Man kann sich im Rahmen der Prüfung lediglich an Beobachtungen von Verhaltensweisen orientieren. Durch die Erhebung messbarer Indikatoren lässt sich beispielsweise prüfen, inwieweit Compliance- und Integrity-Maßnahmen im Unternehmen angenommen werden.“

Hubertus Eichler, *Forvis Mazars GmbH & Co. KG*

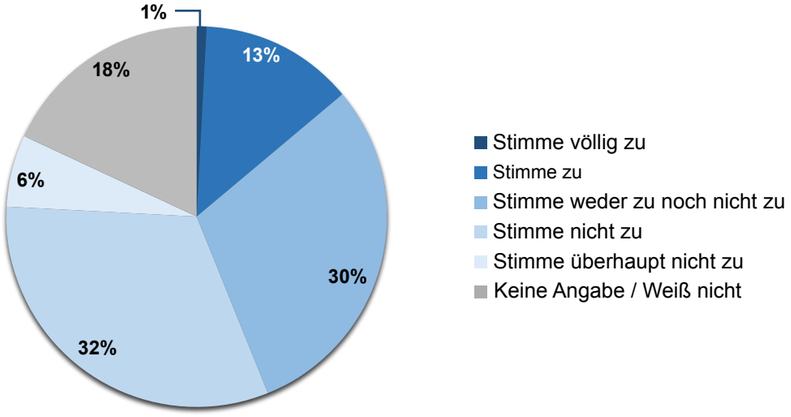
Die Messung der Unternehmenskultur ist ein komplexer Prozess, und für Praktiker stellt sich folglich die Frage nach der konkreten Umsetzung. Einige anerkannte Standards geben hierfür eine Richtung vor. Die Umfrageergebnissen legen jedoch dar, dass die darin vorgesehenen Prüfungshandlungen nur in Teilen als „geeignet“ zur Beurteilung einer ethischen Unternehmenskultur angesehen werden. Das liegt vor allem an der Tatsache, dass weder die Unternehmenskultur noch die (ethischen) Überzeugungen sichtbar oder gar dokumentierbar sind. Zwar prägen die grundlegenden Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden deren Verhaltensweisen, doch bleiben diese häufig nach außen hin unsichtbar.[111]

[111] siehe hierzu das Modell von Schein im Kapitel EINFÜHRUNG.

Im Rahmen standardisierter Prüfungen und Zertifizierungen werden insbesondere die dokumentierten Prozesse sowie ihre Wirksamkeit zu einem bestimmten Stichtag überprüft. Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist jedoch oft mit Maßnahmen verbunden, die langfristig orientiert sind. Im Zuge einer stichpunktbezogenen Prüfung werden langfristige Investitionen allerdings nicht hinreichend berücksichtigt, um eine valide Aussage über die Entwicklung der Kultur treffen zu können.

Die Prüfungs- und Zertifizierungsstandards stoßen also an ihre Grenzen, wenn es darum geht, zu bewerten, inwieweit ethische Prinzipien tatsächlich im Unternehmen und im Arbeitsalltag angewendet und gelebt werden.

Derzeitige Prüfungshandlungen zur Bestimmung von Compliance-Kultur (etwa im Sinne des IDW PS 980) sind geeignet zur Erfassung und zur Beurteilung der ethischen Unternehmenskultur



Lediglich 14% der Befragten gibt an, dass derzeitige Prüfungshandlungen zur Bestimmung von Compliance-Kultur geeignet zur Erfassung und Beurteilung dieser sind, wie die Erhebung des KICG zeigt.

„Laut den einschlägigen Prüfungsstandards ist die Wirksamkeit der CMS-Elemente klar definiert und durch Stichproben prüfbar: Prozesse können bspw. darauf geprüft werden, ob sie so funktionieren wie vorgesehen. Bei der Prüfung der ethischen Kultur stößt man jedoch an Grenzen. Sie ist nicht ohne Weiteres prüfbar, weil sie nicht auf definierten und prüfbaren Prozessen basiert. Es gestaltet sich daher schwer, Ethik mit einem Prüfungsmaßstab zu verifizieren.“

Sven Clodius, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

„Vorgeschaltet zur Kulturgestaltung empfiehlt sich die Durchführung einer Kulturanalyse. Einschlägige Prüfungsstandards wie der IDW PS 980 berücksichtigen jedoch nur die Handlungen der Vergangenheit. Es handelt sich folglich bei der Prüfung nur um eine Momentaufnahme (zu einem Stichtag oder vergangenen Zeitraum), da keine Investitionen in zukünftige Maßnahmen berücksichtigt werden. Hinsichtlich der Unternehmenskulturprüfung fehlt es bisher außerdem an Mindestkriterien bzw. sauberen Verfahren.“

Andreas Pyrcek, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Als ersten Schritt der Kulturmessung wird in der Literatur dazu geraten, einen Soll-Zustand und/oder eine sogenannte Zielkultur festzulegen.[112]

Dabei dürfen einerseits die Unternehmensgrundwerte und andererseits die Mission, die Vision und der Purpose der Organisation nicht außer Acht gelassen werden, um Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit zu wahren. Die angestrebte (ethische) Unternehmenskultur wird schließlich mit dem Status quo verglichen, um daraus weitere Maßnahmen zur Förderung der Zielkultur abzuleiten.

„Zur ganzheitlichen Erfassung der Unternehmenskultur, sollten zunächst Rahmen- und Regelwerke zur gewünschten Zielkultur aufgestellt werden. Im nächsten Schritt gilt es dann, geeignete Indikatoren zur angestrebten Zielkultur zu identifizieren, diese zu implementieren und messbar zu machen.“

Hubertus Eichler, *Forvis Mazars GmbH & Co. KG*

Zur Erhebung eines aktuellen, möglichst umfassenden Bildes der Unternehmenskultur eignet sich die Kombination aus diversen Prüfungshandlungen mit unterschiedlichem Tiefgang. Laut etablierten Prüfungsstandards kann die Durchsicht bestehender Regelwerke und Verhaltenskodizes ein erster Prüfungsschritt sein. Mitarbeiterbefragungen ergänzen dabei die Prüfungshandlungen.[113]

„Im Zuge der Überprüfung der Unternehmenskultur sollten nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte auf Top-Ebene sowie Kontrollorgane befragt werden.“

Manuela Mackert, *ehem. Deutsche Telekom AG*

„Das Compliance & Integrity Management sollte den Mitarbeitenden (insbesondere den vulnerablen) dienen, die das Unternehmen repräsentieren und für dessen Außenwirkung verantwortlich sind. Sie sind daher die relevanteste Instanz, um die Wirksamkeit zu beurteilen. Regelmäßige Umfragen und andere Feedback-Kanäle, einschließlich öffentlicher Arbeitgeber-Bewertungsplattformen, sind hier hilfreich.“

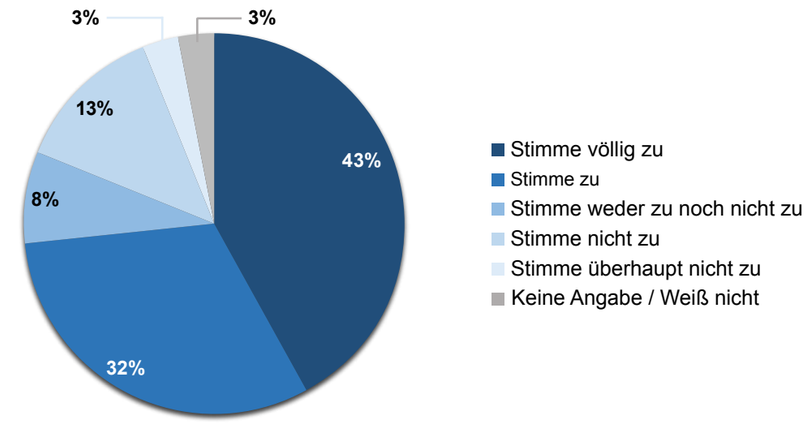
Christoph Kowalewski, *#IntegrityFirst*

Die Befragung der Organisationsmitglieder stellt eine der gängigsten Methoden dar und kann durch die Vielzahl an erhobenen Perspektiven maßgeblich dazu beitragen, das Bild der Unternehmenskultur zu vervollständigen. Die große Mehrheit der Experten befürwortet dabei eine Befragung aller Mitarbeitenden, unabhängig von deren Hierarchiestufe.

[112] Vgl. Sackmann (2006), S. 36; Eichler (2012a), S. 135.

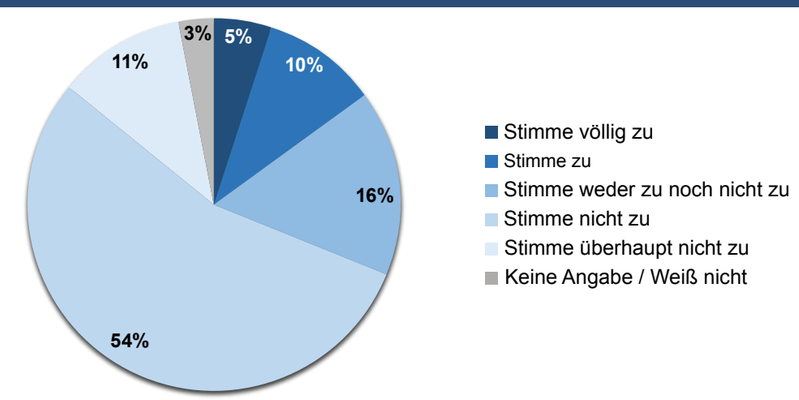
[113] Vgl. IDW PS 980 (2022), S. 43; ISO 37301:2021, S. 43; Leitlinie des DOJ (2023), S. 15.

Zur Messung von ethischer Unternehmenskultur sollten grundsätzlich alle Mitglieder einer Organisation befragt werden



75% der Befragten stimmen überein, dass zur Messung von ethischer Unternehmenskultur grundsätzlich alle Mitglieder einer Organisation befragt werden sollten.

Zur Messung von ethischer Unternehmenskultur sollten vor allem die Führungskräfte befragt werden



65% der Befragten stimmen überein, dass es zur Messung von ethischer Unternehmenskultur nicht ausreichend ist, überwiegend die Führungskräfte zu befragen.

Der Ethical Baseline Survey 2021 von Novartis bietet eine Übersicht über mögliche Themenfelder, die im Rahmen einer anonymisierten Mitarbeiterbefragung Anwendung finden können.[114] Hier wurde eine Studie mit rund 50 Fragen aus nachfolgend aufgeführten drei Kategorien konzipiert:

Ethisches Klima

Wahrnehmung des unmittelbaren organisationalen Umfelds, in dem sich die Mitarbeiter befinden, mit Fokus auf

- organisationale Gerechtigkeit
- Fairness & Vertrauen
- Kontrolle versus Autonomie
- psychologische Sicherheit
- Loyalität

und der Frage, ob sie sich befähigt und unterstützt fühlen, das Richtige zu tun.

Ethische Wahrnehmung

Ein Maß dafür, wie sehr Mitarbeiter tatsächlich auf die moralischen und ethischen Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen achten (Moralische Achtsamkeit, Moralische Loslösung), etwa folgende Fragestellungen:

- Welches Fehlverhalten haben Sie bereits in der Organisation wahrgenommen?
- Wie haben Sie sich dabei verhalten?

Ethisches Entscheiden

Wahrnehmung zur Art und Weise, wie Mitarbeiter über ethische Fragen und Probleme nachdenken, mit Fokus auf

- Klarheit der Erwartungen
- Bewusstsein für Vorurteile
- Widersprüchliche Ziele

Solche Befragungen bieten wertvolle Anhaltspunkte, um die Organisationskultur besser zu verstehen und gezielt Maßnahmen zur Förderung einer ethischen Unternehmenskultur abzuleiten.

[114] Vgl. Jäkel (2022) S. 60f.

Auf Basis einer unternehmensweiten (anonymen) Mitarbeiterbefragung können erste „Druckpunkte“ und Problemfelder identifiziert werden. Die Ergebnisse bieten dann einen Ausgangspunkt zur nochmaligen Intensivierung der Prüfungshandlungen. So können im Nachgang persönliche Interviews mit Führungskräften und/oder Mitarbeitenden aus kritischen oder problemanfälligen Abteilungen geführt werden, um möglichen Konflikten auf den Grund zu gehen. Innerhalb vertraulicher und persönlicher Gespräche können Probleme zielgenau adressiert und besprochen werden.

59% der Experten geben sogar an, dass persönliche Interviews zur Messung der ethischen Unternehmenskultur unerlässlich sind.

„Um ein vollständiges Bild der Unternehmenskultur zu erhalten, macht es Sinn, diejenigen, die den Geschäftsalltag aktiv mitgestalten, anonym zu befragen. Die bloße Überprüfung von Dokumenten und Dokumentationen allein ist unzureichend, da dadurch keine Erkenntnisse über die tatsächlich praktizierte Compliance, sondern lediglich über die implementierte, gewonnen werden können.“

Sven Clodius, *EY GmbH & Co.KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Mögliche Herausforderungen bei der Durchführung von Befragungen umfassen unter anderem die Angst vor negativen Konsequenzen, soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten, selbstwertdienliche Verzerrungen, Selbstüberschätzung sowie eine mangelnde kommunikative Begleitung des Prozesses, die zu einer geringen Rücklaufquote führen kann.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind die Sicherstellung strengster Vertraulichkeit, der Einsatz sorgfältig ausgewählter und differenzierter Fragetechniken sowie Transparenz im Befragungsprozess von zentraler Bedeutung. Eine Atmosphäre, die den Befragten ermöglicht, offen über Bedenken und Herausforderungen zu sprechen, ohne Angst vor Repressalien haben zu müssen, ist entscheidend, um die Verzerrung durch erwünschtes Antwortverhalten zu verhindern und valide Ergebnisse zu erzielen.

„Im Hinblick auf die Prüfung der Unternehmenskultur ist seitens des Prüfers ein Grundverständnis der tatsächlichen Organisationsstruktur notwendig. Neben der Durchsicht von Dokumentationen sollten daher vor allem persönliche Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern geführt werden. Dabei gilt es, entscheidende Fragen an die richtigen Personen zu stellen. Zur Prüfung einer ethischen Unternehmenskultur können wenige Fragen an ausgewählte Personen bereits einen wichtigen Eindruck verschaffen.“

Prof. Dr. Roland Steinmeyer, *Morrison & Foerster LLP*

„Persönliche Interviews sind die effektivste Methode und das kraftvollste Mittel zur Erfassung der Unternehmenskultur. Durch direkte Gespräche kann ein tieferes Verständnis für die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter gewonnen werden. Für solche Interviews braucht es jedoch einerseits klare Regeln sowie gezielte Fragestellungen und andererseits geeignete fragende Personen, denen die Befragten vertrauen können. Sie sollten zuhören, angemessen reagieren und klar kommunizieren, dass die Befragten keine Nachteile aufgrund ihrer offenen Kommunikation zu befürchten haben. Bei auffälligen Ergebnissen und Antworten, kann die Stichprobe der Befragten ausgeweitet werden. Zudem können Personen in risikosensiblen Positionen befragt werden, um einen umfassenden Eindruck der Unternehmenskultur zu gewinnen.“

Hubertus Eichler, *Forvis Mazars GmbH & Co. KG*

Zusätzlich zu den qualitativen Interviews können auch quantitative Datenpunkte aus dem Unternehmen dazu beitragen, die Unternehmenskultur zu verstehen. Dazu zählen z.B. KPIs wie Teilnahme- und Erfolgsquoten von Schulungen, Feedbacks, Daten über die Nutzung von Beratungs- und/oder Hinweisgeberstellen sowie die Anzahl der Aufrufe des Code of Conduct oder weitere Daten aus anderen Bereichen wie dem Personalmanagement.

Hier kann vor allem auf Informationen zurückgegriffen werden, die ohnehin bereits im Unternehmen vorliegen und bislang noch nicht zur Kulturmessung verwertet wurden. Sämtliche Datenpunkte, Interviewergebnisse sowie Informationen aus Dokumenten und Aufzeichnungen werden schließlich verknüpft, um ein realitätsgetreues Bild der Kultur zeichnen zu können – sowohl in einzelnen Bereichen als auch unternehmensweit.

„Neben den Ergebnissen aus Interviews und Mitarbeiterbefragungen sollten Unternehmen auch die ausschlaggebenden Kennzahlen im Blick haben, wie z.B. die Quote der Trainingsbeteiligung oder die Ergebnisse aus Zufriedenheitssurveys.“

Frank Vießmann, *Continental AG*

„Im Rahmen der Kulturprüfung sollte unterstützend auch auf Unternehmensdaten zurückgegriffen werden. Dabei gilt es, verschiedene Säulen von Daten zu berücksichtigen und einzelne Datenpunkte mit (ggf. ferner liegenden) Datenpunkten zu verknüpfen und in den Unternehmenskontext einzuordnen.“

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

„Veröffentlichungen von Daten und Informationen, öffentliche Bewertungsplattformen und Evaluationen durch Dritte können zudem ein kostengünstiges Benchmarking ermöglichen.“

Christoph Kowalewski, *#IntegrityFirst*

Die Antworten auf die Frage, wer schließlich die Evaluation der ethischen Unternehmenskultur durchführt, sind differenziert. Es besteht zum einen die Möglichkeit, interne Messungen durchzuführen, die von der Compliance-Organisation betreut und ausgewertet werden. In diesem Fall ist insbesondere die interne Revision ein geeigneter Sparringspartner, denn durch interne Untersuchungen werden tiefgehende Einblicke in die Unternehmenskultur gewährt. Der Nachteil an einer rein internen Kulturmessung ist das fehlende Benchmarking und eine eventuelle „Betriebsblindheit“.

„Interne Untersuchungen können ergänzend als Instrument zur Prüfung der Unternehmenskultur herangezogen werden. Im Zuge interner Untersuchungen kommt man sehr nah an die Mitarbeitenden heran und gewinnt einen umfassenden Einblick in die bestehende Kultur im relevanten örtlichen Kontext des Falles. Auch kulturbezogene Auslöser für Fehlverhalten können dadurch identifiziert werden."

Dr. Klaus Moosmayer, *Novartis AG*

„Zur Erfassung der Unternehmenskultur bieten sich qualitative Erhebungen an. Durch Gespräche mit den Mitarbeitenden können dabei beispielsweise Feedbacks zu Trainings eingeholt werden. Außerdem sollte man auch den „Flurfunk" ernst nehmen. Es handelt sich dabei zwar nicht um eine zielgerichtete Prüfung, aber er dient dennoch als Rückmeldung zur Stimmung im Unternehmen."

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

Bei einer externen Prüfung, wie sie z.B. im Rahmen einer Evaluierung des CMS vorgesehen ist, werden Interessenskonflikte vermieden und ggf. auch Zertifikate über die Prüfung erteilt. Die Prüfer sollten dabei ein grundlegendes Verständnis der Geschäftsprozesse besitzen sowie ethische Parameter innerhalb ihrer Prüfung berücksichtigen.

„Eine effiziente Prüfung erfordert, dass der Prüfer über fundiertes Fachwissen im betreffenden Geschäftsbereich verfügt. Oft verfügen Wirtschaftsprüfer nicht über hinreichende Sach- und Branchenkenntnisse. Je konkreter eine Prüfung ist, desto effizienter ist sie."

Prof. Dr. Roland Steinmeyer, *Morrison & Foerster LLP*

„Im Zuge einer externen Prüfung der Unternehmenskultur gilt es zu beachten, dass man einen geeigneten Auditor einbindet, der im Stande ist, die Themen Integrität und Ethik bei seiner Prüfung entsprechend einzubinden."

Dr. Christine Butscher, *ensian group GmbH & Co. KG*

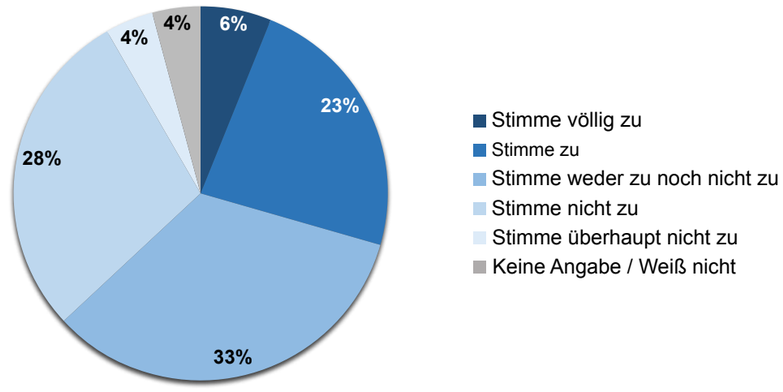
„Die ultimative Prüfung erfolgt durch Dritte, die keinem Interessenkonflikt unterliegen, z.B. akademische oder zivilgesellschaftliche Akteure, die in keiner Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen stehen. Dies kann entweder durch die Veröffentlichung relevanter Daten und Informationen geschehen oder durch eine diskrete Bereitstellung, ergänzt um Dialogprozesse, in denen kritisches Feedback besprochen wird, das in den Optimierungsprozess des Compliance & Integrity Managements einfließen kann."

Christoph Kowalewski, *#IntegrityFirst*

Die verfügbaren Ressourcen und die Investitionsbereitschaft können die Wahl der Vorgehensweise bestimmen. Bei starkem Interesse an einer ausführlichen Prüfung der ethischen Unternehmenskultur und einem entsprechenden Budget, das dies erlaubt, sind großangelegte und sogar wissenschaftlich begleitete Erhebungen möglich.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen auf, dass nur 29% der Experten die Beteiligung einer externen Beratung oder sonstiger Institute für die Kulturanalyse als unbedingt notwendig erachten.

Die Bestimmung der ethischen Unternehmenskultur sollte durch externe Berater/Institute durchgeführt bzw. begleitet werden



Hinsichtlich der Aussage „die Bestimmung der ethischen Unternehmenskultur sollte durch externe Berater/Institute durchgeführt bzw. begleitet werden" ergibt sich ein differenziertes Bild. 29% stimmen zu, 32% stimmen nicht zu und 33% stimmen weder zu noch nicht zu.

Nachbereitung der Ergebnisse

Damit die ethische Kultur nun auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse auch aktiv gefördert werden kann, fordert es eine konsequente Nachbereitung der Messungen und Erhebungen. Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse angemessen aufgearbeitet werden, ist die Zuordnung von Verantwortlichkeiten zentral.

„Schließlich ist auch der klare Umgang mit den Ergebnissen der Prüfung sowie deren Nachbereitung von integraler Bedeutung. Ein klarer Maßnahmenkatalog mit der Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten, eine transparente Kommunikation der Ergebnisse ans Team sowie ein klares Follow-up der Maßnahmen können dabei unterstützen.“

Sven Clodius, *EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Wenn die Ergebnisse des Status quo vorliegen, können diese im nächsten Schritt mit der vorher definierten und angestrebten (ethischen) Zielkultur abgeglichen werden. Auf dieser Basis werden sowohl Stärken als auch Schwachpunkte der vorherrschenden Unternehmenskultur identifiziert.

In Form von zielgenauen Maßnahmen und Aufgabenpaketen, können problematische Kulturfaktoren adressiert, korrigiert und Stärken ausgebaut werden. Zur Orientierung dienen hierbei etwa die bereits ermittelten organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie die in der Orientierungshilfe für ein High-Performance Compliance & Integrity Management enthaltenen Qualitäts- und Erfolgskriterien.[115]

Abschließend ist festzuhalten, dass die Ergebnisse von Kulturanalysen, insbesondere in Bezug auf Mitarbeiterbefragungen und Interviews, sowohl erwartete als auch unerwartet negative Befunde aufweisen können. In solchen Fällen ist es entscheidend, mit Selbstkritik und Offenheit an die Ergebnisse heranzugehen, etablierte Vorgehensweisen gegebenenfalls zu hinterfragen und die Rückmeldungen, insbesondere aus den operativen Ebenen, ernst zu nehmen.

Ein transparenter Umgang mit den Ergebnissen, bei dem auch negative Resultate nicht verschleiert werden, sichert die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Compliance- und Integrity-Initiativen sowohl intern gegenüber den Mitarbeitenden als auch nach außen.
Durch gemeinsame Diskussionen, Workshops oder andere interaktive Formate kann das Top-Management insbesondere seine Bereitschaft unter Beweis stellen, sich den herausfordernden Themen zu stellen und somit einen glaubwürdigen „Tone from the Top“ zu setzen.

„Eine ethische Unternehmenskultur wird auch dadurch erreicht, dass man sich den Themen offen stellt.“

Prof. Dr. Roland Steinmeyer, *Morrison Foerster LLP*

[115] Siehe hierzu das Kapitel EFFECTIVE EMPOWERMENT.

„Die Anwendung des IDW PS 980 zur Überprüfung der Unternehmenskultur ist teilweise unzureichend, da sie lediglich eine Momentaufnahme der Unternehmenskultur ermöglicht und vergangenheitsbezogen ist. Zudem stellt die Nachbereitung der Kulturerfassung – und dabei insbesondere der Umgang mit negativen Ergebnissen – immer noch eine Herausforderung dar.“

Manuela Mackert, *ehem. Deutsche Telekom AG*

„Der Schluss ‚Mit Compliance-Beauftragten wird Ethik schon funktionieren‘ ist falsch. Ethik wird immer wichtiger und sollte sowohl als Teil der Strategieentwicklung als auch als Teil der Messbarkeit von CMS eine tragende Rolle spielen.“

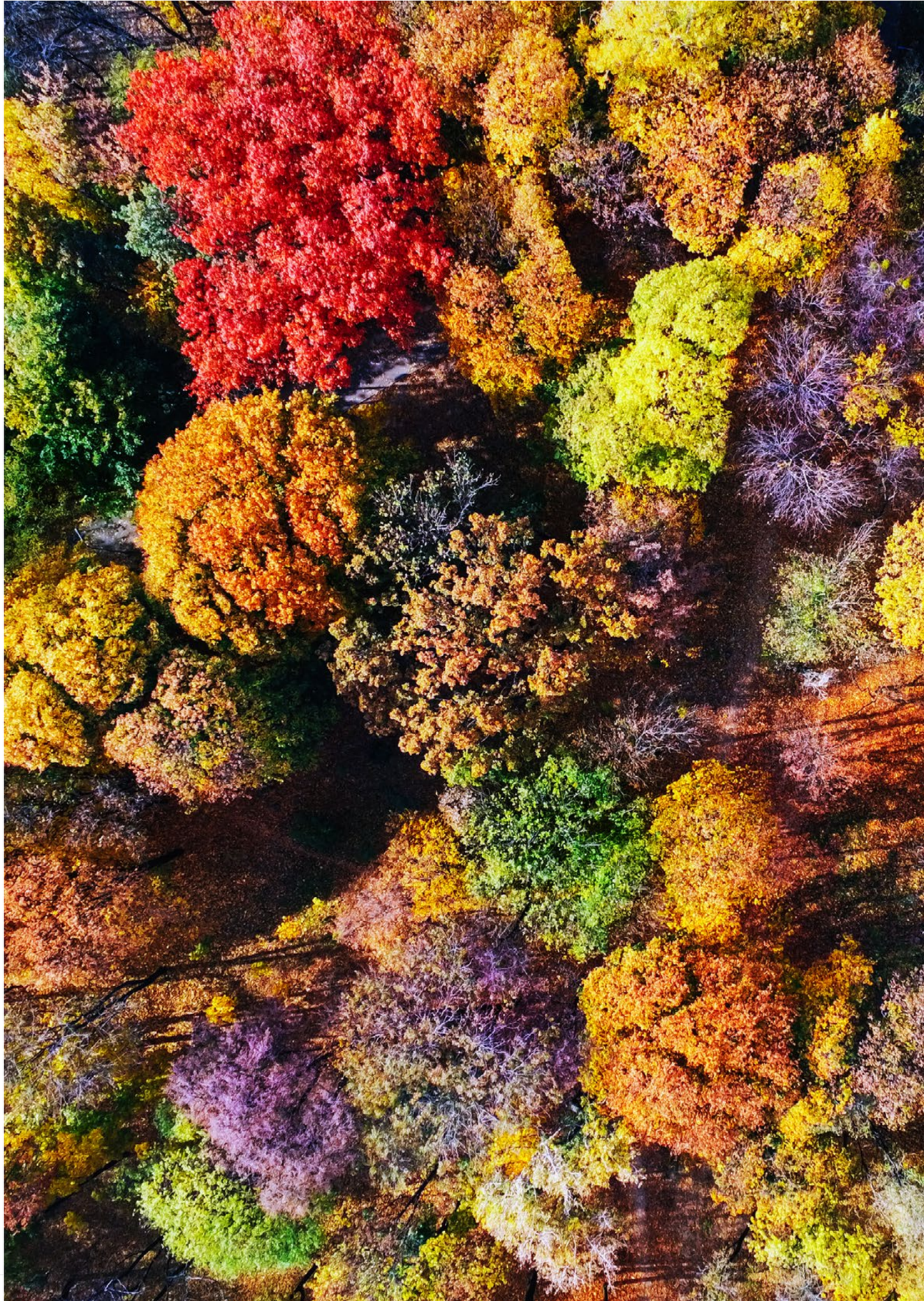
Dr. Klaus Moosmayer,
Chief Ethics, Risk & Compliance Officer,
Novartis AG

Danksagung

Das Forschungsteam bedankt sich herzlich für die Förderung dieses Forschungsprojekts durch den KBA-NotaSys Integrity Fund (Projektförderer) sowie die EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Morrison & Foerster LLP (Co-Förderer). Besonders hervorzuheben ist dabei die fachliche Unterstützung seitens der Co-Förderer, vertreten durch Andreas Pyrcek und Sven Clodius (EY) sowie Prof. Dr. Roland Steinmeyer und Patrick Späth (Morrison & Foerster LLP).

Ebenfalls gebührt der aufrichtige Dank der Autoren den vielen Praxisvertretern, die durch ihren wertvollen Zeiteinsatz und ihre Erfahrungsimpulse ganz wesentlich zu dieser Veröffentlichung beigetragen haben. Durch die Zusammenarbeit mit den befragten Experten konnten aufschlussreiche Interviews, weiterführende Fragestellungen und neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Wir freuen uns über Anmerkungen, Ergänzungen und den weiteren Austausch!



Interviewpartner

Interviewpartner

ENABLEMENT

Interviews im Zeitraum von Dezember 2021 bis Februar 2023 mit:

Jörg Eisenlohr
Berater / Personalentwickler Integrität, Kommunikation, Training,
Audi AG

Sina Falcicchio
Referentin Compliance & Datenschutz,
Trumpf SE & Co. KG

Ronnie Feldman
President & Creative Director,
Learnings & Entertainment (L&E Creative)

Georg Gößwein
Gründer & Geschäftsführer,
PLLOB Compliance GmbH

Jochen Keller
Leiter Compliance Group Entities & Corporate Regulations,
Audi AG

Jeremy Kestler
Executive Coach,
Kestler Coaching and Learning LLC

Marcus Ketschau
Gründer & Geschäftsführer,
prosolvis (Ethisch Managen)

Prof. Dr. Annette Kleinfeld
Professorin für Wirtschaft und Gesellschaft,
HTWG - Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Florian Meier
Associate Director,
Boston Consulting Group

Elke Neidlein
Leiterin Kommunikation, Training, Compliance und Integrität,
Audi AG

Jane O'Rourke
Kommunikationsspezialistin für Compliance und Integrität,
Audi AG

Dan Ostergaard
Gründer & Geschäftsführer,
Integrity by Design

Dr. Bettina Palazzo
Gründerin und Geschäftsführerin,
Palazzo Ethics Advisory

Andreas Pyrcek
EY Global Forensics Integrity, Compliance & Ethics Leader; Global Forensics Sector Leader, Technology, Media & Entertainment and Telecommunications,
EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stefan Rose
PMO Monitorship Fachexperte Change-Management und Kommunikation,
AUDI AG

Prof. Dr. Roland Steinmeyer
Rechtsanwalt & Notar / Partner,
Morrison & Foerster LLP

Daniel Vonier
Experte für Leadership & Talent Development, Organisationsentwicklung und Kulturwandel,
Vonier Advisory GmbH

Jürg Wyser
Managing Partner,
n-sure international

EFFECTIVE EMPOWERMENT & EFFECTIVENESS TESTING

Interviews im Zeitraum von Juni 2023 bis März 2024 mit:

Dr. Christine Butscher
Head of Compliance, Integrity and Risk Management,
ensian group GmbH & Co. KG

Sven Clodius
Partner Assurance, Forensic & Integrity Services,
EY GmbH & Co.KG Wirtschaftprüfungsgesellschaft

Hubertus Eichler
Director,
Forvis Mazars GmbH & Co. KG

Christoph Kowalewski
Compliance & Integrity Consultant,
#IntegrityFirst

Manuela Mackert
ehem. Chief Compliance Officer,
Deutsche Telekom AG

Florian Meier
Associate Director,
Boston Consulting Group

Dr. Klaus Moosmayer
Chief Ethics, Risk & Compliance Officer,
Novartis AG

Dr. Frank Obergfell
Familienunternehmer, Gründer,
KUNDO XT / Thales Akademie

Dr. Stefan Otremba
Global Head of Governance & Sustainability,
Continental AG

Andreas Pyrcek
EY Global Forensics Integrity, Compliance & Ethics Leader; Global Forensics Sector Leader, Technology, Media & Entertainment and Telecommunications,
EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Patrick Späth
Rechtsanwalt / Partner,
Morrison & Foerster LLP

Prof. Dr. Roland Steinmeyer
Rechtsanwalt & Notar,
Morrison & Foerster LLP

Frank Vießmann
Chief Compliance Officer,
Continental AG

Literatur

Literatur

Ashford, B. E. (1997): Petty Tyranny in Organizations. A priliminary examination of antecedents and consequences. In: Canadian Journal of Administrative Sciences, 14. Jg., S. 126–140.

Ashforth, B. E./ Anand, V. (2003): The Normalization of Corruption in Organizations. In: Research in Organizational Behavior, 25. Jg., S. 1–52.

Bandura, A. (1971): Social Learning Theory. Morristown: General Learning Press.

Bandura, A. (1978): Social Learning Theory of Aggression. In: Journal of Communication, 28 (3), S. 12–29.

Bandura, A. (1991): Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action. In: Jacob L. Gewirtz und William M. Kurtines (Hg.): Handbook of Moral Behavior and Development: Theory. New York: Psychology Press, S. 45–104.

Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Bandura, A. (1999): Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. In: Personality and Social Psychology Review, 3 (3), S. 193–209.

Bandura, A. (2002): Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. In: Journal of Moral Education, 31 (2), S. 101–119.

Bass, B./ Avolio, B. (1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.

Baumann Montecinos, J./ Grünfelder, T. (2022): What if we focus on developing commonalities? Results of an international and interdisciplinary Delphi study on transcultural competence. In: International Journal of Intercultural Relations, 89. Jg., S. 42-55.

Beck, U. (1988): Gegengifte: Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Becker, W./ Ulrich, P./ Kemmeter, S./ Staffel, M./ Zimmermann, L. (2011): Compliance-Management im Mittelstand, Deloitte-Mittelstandsinstitut, Universität Bamberg. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 178.

Bethke, K./ Bach, J. (2020): Compliance-Kommunikation: Akzeptanz schaffen, Widerstände meistern, Werte nachhaltig festigen. Freiburg: Haufe.

Bhattacharya, C. B./ Sankar, S./ Edinger-Schons, L. M./ Neureiter, M. (2023): Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors. In: Journal of Business Ethics Band 183, S. 963–981.

Binikos, E. (2008): Sounds of silence: Organisational trust and decisions to blow the whistle. In: SA Journal of Industrial Psychology, 34. Jg., Heft 3, S. 48–59.

Bleisch, B./ Huppenbauer, M./ Baumberger, D. (2021): Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis. 2. Aufl. Nomos.

Boye, M. W./ Jones, J. W. (1997): Organizational culture and employee counterproductivity. In: R. A. Giacalone & J. Greenberg (Hg.), Antisocial behavior in organizations. Sage Publications, Inc. S. 172–184.

Brand-Noé, C. (2007): Aufgaben des Personalwesens im Hinblick auf die Prävention von unternehmensschädigendem Verhalten. In: Risk, Fraud & Compliance, Heft 2, S. 63–70.

Brown, M. E./ Treviño, L. K. (2006): Ethical Leadership: A Review and Future Directions. In: The Leadership Quarterly, 17 (6), S. 595–616.

Brown, M./ Treviño, L./ Harrison, David (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97. Jg., S. 117–134.

Bruce, A. (2007): Kritikkompetenz im Management. Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den beruflichen Erfolg von Führungskräften. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bryan, L./ Matson, E./ Weiss, L. (2007): Harnessing the power of informal employee networks. In: McKinsey Quarterly.

Burns, J. M. (1978): Leadership. New York: Harper Row.

Busekist, K. von/ Hein, O. (2012): Der IDW PS 980 und die allgemeinen rechtlichen Mindestanforderungen an ein wirksames Compliance Management System (1) – Grundlagen, Kultur und Ziele. Heft 2, S. 41–48.

Bussmann, K. D. (2004): Kriminalprävention durch Business Ethics. Ursachen von Wirtschaftskriminalität und die besondere Bedeutung von Werten. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 5. Jg., Heft 1, S. 35–50.

Bussmann, K. D./ Niemeczek, A./ Vockrodt, M. (2016): Compliance und Unternehmenskultur. Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Anti-Korruptionsprogrammen. In: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsre-form, 99. Jg., Heft 5, S. 23–41.

Bussmann, K. D./ Niemeczek, A./ Vockrodt, M. (2018): Company culture and prevention of corruption in Germany, China and Russia. In: European Journal of Criminology, 15. Jg., Heft 3, S. 255–277.

Butscher, C./ Grüninger, S. (2021): Vertrauen durch Integrität. Ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung. ZfW-Forschungspapier Nr. 1. Zentrum für Wirtschaftsethik.

Butscher, C./ Grüninger, S./ Kissmehl, Q. (2022): Compliance und Integrity als Führungsaufgabe. Blueprint für ein Responsible Leadership Development Program. In: Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 17. Jg., Heft 6, S. 247-253.

Butscher, C./ Grüninger, S./ Kissmehl, Q. (2025): Responsible Leadership Development – Compliance und Integrity als Führungsaufgabe. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Cameron, D./ Inzlicht, M./ Cunningham, W. A. (2015): Empathy Is Actually A Choice. In: New York Times, 10.07.2015.

Clarkeburn, H. (2002): A Test for Ethical Sensitivity in Science. In: Journal of Moral Education, 31 (4), S. 439–453.

Cropanzano, R./ Goldman, B. M./ Folger, R. (2003): Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. In: Journal of Organizational Behavior, 24. Jg., Heft 8, S. 1019–1024.

De Waal, A./ Weaver, M./ Day, T./ Heijden, B. van der (2019): Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. In: Sustainability, 11 (23), S. 1-21.

Deloitte (2017): The Future of Compliance 2017: Aktuelle Herausforderungen und zukünftige Trends im Compliance-Management.

Deloitte (2022): The Future of Compliance 2022: Von der Sanktions- zur Anreizkultur.

DICO (Hg.) (2021): Compliance as a Leadership Task, A compendium of tools, methods and innovative approaches.

Dobre, O.-I. (2013): Employee motivation and organizational performance. In: Review of applied socio-economic research, 5. Jg., Heft 1, S. 53–60.

Doppler, K.; Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.

Edelman, I. L. (2015): Social Comparisons and Deception Across Workplace Hierarchies: Field and Experimental Evidence. In: Organization Science, 26 (1), S. 78–98.

Eichler, H. (2012a): Die Prüfung der Compliance-Kultur. In: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 3, S. 133-170.

Eichler, H. (2012b): Prüfung und Neuausrichtung der Unternehmenskultur als Kernelement wirksamer Corporate Governance. In: Risk, Compliance & Audit, Heft 4, S. 31–37.

EY (2022): Global Integrity report 2022: Tunnel vision or the bigger picture? How a focus on enhanced governance can help reimagine corporate integrity.

EY (2024): Global Integrity Report 2024: How can trust survive without integrity?

Ferraro, F./ Pfeffer, J./ Sutton, R. I. (2005): Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling. In: Academy of Management Review, 30 (1), S. 8–24.

Fichtner, H. (2008): Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler

Filabi, A./ Bulgarella, C. (2018): Organizational Culture Drives Ethical Behavior: Evidence From Pilot Studies. 2018 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum.

Francis, R./ Armstrong, A. (2003): Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience. In: Journal of Business Ethics, 45. Jg., S. 375-385.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Cambridge University Press.
Gast, A./ Illanes, P./ Probst, N./ Schaninger, B./ Simpson, B. (2020): Purpose: Shifting from why to how. In: McKinsey Quarterly (April), S. 1–11.

Giacalone, R. A./ Greenberg, J. (1997): Antisocial behavior in organizations. Sage Publications, Inc.

Gino, F./ Bazerman, M. H. (2009): When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. In: Journal of Experimental Social Psychology, 45 (4), S. 708-719.

Grüninger, S. (2016): So geht das nicht - Compliance muss neu gedacht werden. 6 Thesen für mehr Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit im Compliance-Management. In: Compliance Manager (1), S. 44–53.

Grüninger, S. (2020): Grundlagen einer werteorientierten Compliance. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 41-71.

Grüninger, S./ Kissmehl, Q. (2021): Vertrauen – zur Relationierung von Compliance- und Integrity Management. In: Julika Baumann Montecinos, J., Dominik Fischer, Andreas Heck (Hg.): Wertschöpfung in der relationalen Ökonomie, Marburg: Metropolis, S. 203-222.

Grüninger, S./ Schöttl, L./Wieland, J. (2017): Unternehmensintegrität & Compliance – was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte.

Grüninger, S./ Wanzek, M. (2020): Grundlagen einer Compliance- und Integritätskultur. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 931–953.

Grüninger, S./Zubrod, A./Kissmehl, Q. (2022): Anti-Korruptions-Compliance und Integrity Management in Hochrisikoländern. Herausforderung und Lösungsansätze. Konstanz Institut für Corporate Governance (Hg.).

Hackmann, J. G./ Oldham, G. R. (1997): Motivation through the design of work: test of a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16. Jg., Heft 2, S. 250-279.

Hamilton, J. B./ Knouse, S. B./ Hill, V. (2009): Google in China: a manager-friendly heuristic model for resolving cross-cultural ethical conflicts. In: Journal of Business Ethics, 86 (2), S. 143-157.

Heißner, S. (2014): Erfolgsfaktor Integrität. Wirtschaftskriminalität und Korruption erkennen, aufklären, verhindern. Wiesbaden: Springer Gabler.
Hennequin, E. (2020): Whistleblowing management in companies: from trust to mis-trust. Analysis of twelve whistleblowers' life stories. In: RIMHE Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 419. Jg., Heft 4, S. 3–29.

Horak, S./ Afiouni, F./ Bian, Y./ Ledeneva, A./ Muratbekova-Touron, M./ Fey, C. (2020): Informal Networks: Dark Sides, Bright Sides, and Unexplored Dimensions. In: Management and Organization Review,16 (3), S. 511-542.

Hunziker, S./ Vanini, U./ Unruh, A./ Durrer, M. (2021): ERM-Report 2021. Integrität in Unternehmen.

Jäkel, I. (2022): „Unseren Ethical Baseline Survey haben über 50.000 Mitarbeiter beantwortet!“ – Interview mit Dr. Klaus Moosmayer. In: Compliance Manager, Heft 1, S. 60–64.

James, K. V./ Priyadarshini, R. G. (2021): Responsible leadership: a new paradigm for organizational sustainability. In: Management and Labour Studies, 46. Jg., Heft 4, S. 452-470.

Jones, T./ Ryan, L. V. (1998): The Effect of Organizational Forces on Individual Morality: Judgment, Moral Approbation, and Behavior. In: Business Ethics Quarterly, 8 (3), S. 431–445.

Jüttner, M./ Barnutz, S. (2020): Compliance-Kultur und Integrität – Über den Wolken einer naiven Managementromantik und die harte Landung. In: Corporate Compliance Zeitschrift, 13. Jg, Heft 5, S. 250-256.

Kancharla, R./ Dadhich, A. (2020): Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture. In: European Journal of Training and Development, 45. Jg., Heft 1, S. 53–73.

Kaptein, M. (2008): Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. In: Journal of Organizational Behavior, 29. Jg., Heft 7, S. 923-947.

Keashly, L.; Trott, V.; MacLean, L. (1994): Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. In: Violence and Victims, 9 (4), S. 311–357.

Kern, M. C./ Chugh, D. (2009): Bounded Ethicality: The Perils of Loss Framing. In: Psychological Science, 20 (3), S. 378–384.

Key, S. (1999): Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? In: Journal of Business Ethics, 20. Jg., Heft 3, S. 217–225.

Korsgaard, C. (1996): The Sources of Normativity. New York: Cambridge University Press.

Kühl, S. (2018): Organisationskulturen beeinflussen: eine sehr kurze Einführung. 1. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Kusserow, R. P. (2021): Compliance Root Cause Analysis: A Problem-Solving Process for Addressing Identified Noncompliance: How Prepared Are Compliance Officers in Meeting This Challenge? In: Journal of Health Care Compliance, 23. Jg., Heft 1, S. 61–64.

Landes, M./ Steiner, E./ Wittmann, R./ Utz, Tatjana (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lee, M. C. C./ Lin, M.-H./ Srinivasan, P. M./ Carr, S. C. (2024): Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. In: Current Psychology, 43. Jg., Heft 11, S. 9567–9582.

Lilly, J./ Duffy, J. A./ Wipawayangkool, K. (2016): The Impact of Ethical Climate on Organizational Trust and the Role of Business Performance: If Business Performance Increases, Does Ethical Climate Still Matter? In: Institute of Behavioral and Applied Management, 17. Jg., Heft 1, S. 33-49.

Lind, A.E./ Tyler, T. R. (1988): The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press.

Lucero, M. A./ Allen, R. E. (2006): Implementing Zero Tolerance Policies: Balancing Strict Enforcement with Fair Treatment. In: SAM Advanced Management Journal, 71. Jg., Heft 1, S. 35–41.

Martin, S. R./ Kish-Gephart, J./ Detert, J. (2014): Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. In: Organizational Psychology, 4 (4), S. 295–325.

Martínez, C./ Skeet, A. G./ Sasia, P. M. (2021): Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. In: Business Horizons, 64. Jg., Heft 1, S. 83-92.

Mayer, R. C./ Davis, J. H./ Schoorman, D. F. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust. In: The Academy of Management Review, 20. Jg., Heft 3, S. 709–734.

McDevitt, R./ Sundgren, A./ Schneeweis, T. (2007): Model of ethical decision making: the integration of process and content. In: Journal of Business Ethics, 73 (2), S. 219-229.

Meynhardt, T. (2020): Purpose ist kein Gutmenschentum (Interview). In: Harvard Business Manager, Nr. 2, 20.01.2020, S. 28–33.

Mihelič, K. K./ Lipičnik, B./Tekavčič, M. (2010): Ethical Leadership. In: International Journal of Management and Information Systems, 14. Jg., Heft 5, S. 31-42.

Milgram, S. (1963): Behavioral Study of Obedience. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (4), 371-378.

Monin, B./ Miller, D. T. (2001): Moral Credentials and the Expression of Prejudice. In: Journal of Personality and Social Psychology, 81 (1), S. 33-43.

Moore, C./ Detert, J./ Treviño, L./ Baker, V./ Mayer, D. (2012): Why Employees Do Bad Things. Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. In: Personnel Psychology, 65 (1), S. 1–48.

Moore, C./ Gino, F. (2013): Ethically Adrift: How Others Pull our Moral Compass from True North, and How We Can Fix it. In: Organizational Behavior, 33. Jg., S. 53–77.

Muff, K./ Delacoste, C./ Dyllick, T. (2022): Responsible Leadership Competencies in Leaders around the World: Assessing Stakeholder Engagement, Ethics and Values, Systems Thinking and Innovation Competencies in Leaders around the World. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29. Jg., Heft 2, S. 273-292.

Ordóñez, L. D./ Schweitzer, M. E./ Galinsky, A. D./ Bazerman, M. H. (2009): Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. In: Academy of Management Perspectives, 23. Jg., Heft 1, S. 6–16.

Paechter, M./ Maier, B. (2010): Online or face-to-face? Students' experiences and preferences in e-learning. In: The Internet and Higher Education, 13. Jg., Heft 4, S. 292–297.

Palazzo, G./ Krings, F./ Hoffrage, U. (2012): Ethical Blindness. In: Journal of Business Ethics, 109 (3), S. 323-338.

Palmer, A. (2000): Co□operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. In: Journal of Marketing, 34 (5/6), S. 687–704.

Pershing, J. L. (2002): Whom to betray? Self-regulation of occupational misconduct at the United States Naval Academy. In: Deviant Behavior, 23 (2), S. 149–175.

Pless, N./ Maak, T. (2008): Responsible Leadership – Verantwortliche Führung im Kontext einer globalen Stakeholder-Gesellschaft. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 9. Jg., Heft 2, S. 222-243.

Porto, J. B./ Zagheto, J. Â. V./ José, A. (2024): Unethical Behavior in Organizations and Ethics Programs: The Mediation Role of Trust in Top Management. In: Trends in Psychology, online: https://link.springer.com/10.1007/s43076-024-00399-8 (Stand 15.11.2024).

Queckbörner, B. (2024): Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. In: Bibliothek – Forschung und Praxis, Band 48, Heft 1.

Renz, P. S./ Frischherz, B./ Wettstein, I. (2023): Integrität im Managementalltag. Ethische Dilemmas im Managementalltag erfassen und lösen. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler.

Rest, J. R. (1986): Moral Development: Advances in Research and Theory. New York: Praeger.

Ruiz, P./ Martinez, R./ Rodrigo, J./ Diaz, C. (2015): Level of Coherence Among Ethics Program Components and Its Impact on Ethical Intent. In: Journal of Business Ethics, 128. Jg., Heft 4, S. 725–742.

Sackmann, S. A. (2006): Kulturassessment. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur: Ein Leitfaden für die Praxis, S. 36-40.

Sackmann, S. A. (2021): Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership. Cham: Springer Nature.

Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 25. Jg., Heft 2, S. 3–16.

Schein, E. (1990): Organizational Culture. In: American Psychologist, 45. Jg, S. 109–119.

Schein, E. (1995): Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus.

Schein, E. (2010): Organizational Culture and Leadership. 4. Ausgabe, San Francisco: John Wiley & Sons.

Schönborn, G. (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Stead, W. E./ Worrell, D. L./ Stead, J. G. (1990): An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. In: Journal of Business Ethics, 9 (3), S. 233-242.

The Institute of Internal Auditors (2020): The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, (Stand: 15.11.2024).

Treviño, L. K. (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. In: Sloan Management Review, 11 (3), S. 601–617.

Tsui, A. (2021): Responsible Research and Responsible Leadership Studies. In: Academy of Management Discoveries, 7. Jg., Heft 2, S. 166-170.

Tyler, T. R./ Blader, S. L. (2000): Cooperation in Groups. Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement. Philadelphia: Psychology Press.

Uhl-Bien, M. (2006): Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. In: The Leadership Quarterly, 17. Jg., Heft 6, S. 654-676.

Uhl-Bien, M./ Ospina, S. (2012): Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue among perspectices. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Umphress, E. E./ Bingham, J. B. (2011): When employees do bad things for good reasons. Examining unethical pro-organizational behaviors. In: Organization Science, 22. Jg, Heft 3, S. 621–640.

Umphress, E. E./ Bingham, J. B./ Mitchell, M. S. (2010): Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior. In: Journal of Applied Psychology, 95 (4), S. 769–780.

Vaughan, D. (1996): The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA. Chicago: University of Chicago Press.

Victor, B./ Cullen, J. (1987): A theory and measure of ethical climate in organizations. In: Research in Corporate Social Performance and Policy, 9. Jg., S. 51–71.

Victor, B./ Cullen, J. (1988): The Organizational Bases of Ethical Work Climates. In: Administrative Science Quarterly, 33. Jg., Heft 1, S. 101–125.

Weibel, A./ Six, F. (2013): Trust and control: The role of intrinsic motivation. In: R. Bachmann/ A. Zaheer (Hg.): Handbook of Advances in Trust Research, Edward Elgar, S. 57–81.

Welsh, D. T./ Ordóñez, L. D. (2014): The dark side of consecutive high performance goals. Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123 (2), S. 79–89.

Wieland, J. (2008): Die Kunst der Compliance. In: Albert Löhr und Eckhard Burkatzki (Hg.): Wirtschaftskriminalität und Ethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 155–169.

Wieland, J. (2014): Die Psychologie der Compliance. Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 71–87.

Wieland, J. (2016): Transculturality and economic governance. In: J. Wieland und K. M. Leisinger (Hg.): Transculturality – Leadership, management and governance. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 12-32.

Wieland, J. (2018): Relational Economics. Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen. Metropolis.

Wieland, J. (2020): Relational Economics. A Political Economy. Springer.

Wieland, J. (2022): Was ist Kultur? Anmerkungen zum Forschungsprogramm einer kulturalistischen Wirtschaftsethik. In Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 22 Jg., Heft 4, S. 468–474.

Wieland, J. (2023): Transcultural competence and relational costs. In: Baumann Montecinos, J., Grünfelder, T., Wieland, J. (Hg.): A Relational View on Cultural Complexity. Implications for Theory and Practice. Springer, S. 87-106.

Wieland, J./Schwengber, J. G. (2024): Relational business model for shared responsibility. In: International Journal of Ethics and Systems.

Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations. 8. Aufl. Harlow: Pearson.