

CB-BEITRAG

Leonard Kluck und Lea Siebert

Corporate Integrity: Wirkungsmaximierung von Compliance-Kultur

Trotz umfangreicher Compliance-Systeme sind Regelverstöße nicht gänzlich auszuschließen. Unternehmen reagieren darauf vermehrt mit Überregulation und Komplexitätssteigerungen, die teilweise bis zur Unternehmensparalyse reichen. Um die Fragestellung nach einer nachhaltigen Wirksamkeitsmaximierung bestehender Compliance-Systeme zu eruieren, wird die Bedeutung von Integrität in Wechselwirkung mit Compliance-Kulturen beleuchtet.

I. Compliance und Integrität – Quo vadis?

Öffentlichkeitswirksame Causae der jüngsten Vergangenheit wie die von Enron, VW, Cum-Ex, Wirecard und dem RBB zeigen die Bedeutung von Corporate Integrity im Kontext von Compliance und damit einer inhärenten Regeltreue gegenüber allen geltenden Standards, Richtlinien, gesetzlichen Anforderungen sowie ethischen und moralischen Grundsätzen. Die Conclusio eines schwerwiegenden Fehlverhaltens können wirtschaftliche Folgen für das Unternehmen im Sinne von radikalen internen und externen Reputationsverlusten, juristischen Konsequenzen sowie signifikanten finanziellen Schäden sein.¹ Um gegen nicht-regelkonformes Verhalten vorzugehen, wurden die Richtlinien und Vorschriften, insbesondere in der Finanzbranche seit der Finanzkrise in 2008 verschärft.² Unter anderem als Konsequenz daraus implementiert die Mehrheit von Großunternehmen (97%) ein bereichsübergreifendes Compliance-Management-System (CMS).³ Risikobewusstes und regeltreues unternehmerisches Verhalten und Handeln wurden im Zuge der letzten Dekaden mehr und mehr zu einem zentralen Kriterium öffentlicher Akzeptanz.

Um die Brisanz und die schwerwiegenden Konsequenzen von regelwidrigem Verhalten auszuführen, werden nachfolgend ausgewählte prominente Causae vorgestellt. Im Zeitraum von 2001 bis 2016 beteiligten sich laut unterschiedlichen Presseberichten diverse deutsche Großbanken wie unter anderem die HypoVereinsbank, die Deutsche Bank und M. M. Warburg Bank an Cum-Ex Geschäften (Dividendenstripping).⁴ Neben diversen Banken waren zahlreiche Wirtschaftskanzleien und -prüfer Teil der Geschäftsaktivitäten. Europaweit wurden durch sogenannte Cum-Ex- und Cum-Cum-Geschäfte mehr als 150 Mrd. EUR an Steuern hinterzogen, allein 36 Mrd. EUR verzeichnete davon Deutschland.⁵ Der Dieselskandal von Volkswagen verursacht seit 2016 Kosten für Volkswagen in Höhe von rund 32 Mrd. EUR,⁶ während der Finanzdienstleister Wirecard beschuldigt wird, seine Kreditgeber und Aktionäre durch gefälschte Bilanzen um 3,1 Mrd. EUR⁷ betrogen zu haben. Auch außerhalb der freien Wirtschaft lassen sich vielfältige Compliance-Verstöße und individuelle Verfehlungen unter anderem in Politik, öffentlichen Institutionen sowie in der Gesellschaft und unserem kulturellen Miteinander identifizieren. Ohne hierzu auf alle

genannten Bereiche dezidiert eingehen zu wollen, dürfen der Korruptionsskandal im EU-Parlament um Eva Kaili⁸ oder die Besetzung des Bundeswirtschaftsministeriums mit Vertrauten von Robert Habeck⁹ als exemplarische Vorkommnisse angeführt werden.

Alle Beispiele haben gemeinsam, dass die aufgeführten Unternehmen, Institutionen sowie natürlichen Personen im Rahmen ihrer jeweiligen Wirkungszusammenhänge grundsätzlich fundamentale und umfassende Compliance-Regelwerke besitzen. Allerdings scheinen diese Compliance-Vorgaben trotz ihrer Existenz und strukturellen Verankerung (z. B. Compliance-Systematiken wie Gremien, Kodizes, Kontrollprozesse) nicht zwangsläufig hinreichend vor Regelverstößen zu schützen. Demnach mangelt es im Falle eines Fehlverhaltens zumeist nicht an internen Kontrollsystemen, einem Risikomanagement oder wirtschafts- bzw. strafrechtlichen Konsequenzen, sondern an der dauerhaften Regeltreue – *also dem Integritätsbewusstsein* – im Rahmen der Anwendung der jeweiligen Compliance-Prinzipien. Die Stärke der Ausprägung des Integritätsbewusstseins in einem Unternehmen kann durch die Übereinstimmung von individuellen und kollektiven Werten, Nor-

1 Vgl. Hoes/Gehlert, *Journal of Financial Compliance*, 3(2), 159.

2 Vgl. Davies/Zhivitskaya, *Three lines of defence: a robust organising framework, or just lines in the sand?*, *Global Policy*, 9, S. 38.

3 Vgl. Bussmann/Nestler/Salvenmoser, *Wirtschaftskriminalität 2018*. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, S. 24.

4 Vgl. *Finanzwende*, <https://www.finanzwende.de/themen/cumex/die-verantwortung-der-wirtschaftspruefer-bei-cumex/>.

5 Vgl. Argüeso/Lange-Letellier/Zick/Schubert/Stahl/Falcón/Lenz/Kahraman/Sachse/Keller/Huth/Daniels/Donheiser, <https://correctiv.org/top-stories/2021/10/21/cumex-files-2/>.

6 Vgl. Lange, *Tagesschau*, <https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr-wdr/vw-winterkorn-117.html>.

7 Vgl. *Der Standard*, <https://www.derstandard.de/story/2000141630101/an-klage-in-wirecard-prozess-drei-milliarden-euro-schaden>.

8 Vgl. *Deutschlandfunk*, <https://www.deutschlandfunk.de/korruption-ermittlung-eu-parlament-bruessel-vizepraesidentin-eva-kaili-100.html>.

9 Vgl. *Fuhr*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/habecks-staatssekretaer-zu-viel-familie-zu-viel-freunde-18861387.html>.

men, Einstellungen zusammengefasst werden. Jene Elemente bilden dabei den wesentlichen Kern einer Unternehmenskultur, der sich wiederum anschließend und fortwährend in Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen der wechselseitigen Systemteile des Unternehmens übersetzt. Eine Unternehmenskultur mit seiner spezifischen Compliance drückt sich also in regelkonformen Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen aus. Deshalb beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit der Fragestellung:

Wie können Handlungsfelder zur Stärkung von Integrität im Kontext der Compliance-Kultur aussehen?

Um diese Frage zu beantworten, muss zunächst die Bedeutung der Unternehmenskultur im Kontext der Compliance (organisationale Regeltreue) eingeordnet werden. Eine gedankliche Prämisse des Beitrags ist, dass die Wechselwirkung der Unternehmenskultur mit der organisationalen Compliance der Prävention von persönlichem sowie kollektivem Fehlverhalten dient. Als weitere Autorenannahme ist zu ergänzen, dass ein ausgeprägtes Integritätsbewusstsein des Individuums die Wirksamkeit der kollektiv-obligatorischen Compliance-Maßnahmen positiv beeinflusst. Oder anders formuliert:

Die Wirksamkeit der Compliance-Kultur drückt sich im Integritätsverständnis des Einzelnen aus und vice versa.

Um den Kontext der Unternehmenskultur aus einer anderen Perspektive zu beleuchten, kann ein Gedankenexperiment zum Straßenverkehr gezogen werden. Der Straßenverkehr besteht aus einer Vielzahl von Regeln zur Präzisierung von Rechten und Pflichten der Verkehrsteilnehmer in unterschiedlichsten Interaktionen und Situationen. Dafür werden bekanntermaßen allgemeingültige Beschilderungen, Ampelsysteme, Geschwindigkeitsvorgaben sowie Zebrastreifen zur Regelung von Verkehrshandlungen installiert. Stellen Sie sich nun vor, Sie stehen allein um 1:00 Uhr nachts mit dem Auto an einer Ihnen bekannten roten Ampel in Ihrer Nachbarschaft. Sie wissen, dass keine Blitzer aufgestellt sind, sehen keine Polizeibeamten und sind sich sicher, dass niemand in Ihrer Nähe durch Ihre Überquerung der Kreuzung bei Rot gefährdet wäre. Würden Sie warten oder die rote Ampel ignorieren?

Mit hoher Wahrscheinlichkeit verhalten Sie sich dennoch entsprechend dem Verkehrsregelwerk und würden trotz fehlender verkehrsrechtlicher Konsequenzen (Post von der Polizeidienststelle mit Bußgeldbescheid) an der roten Ampel warten. Gesetzt den Fall, Sie richtig eingeschätzt zu haben, wäre das „Warten“ an der roten Ampel Ausdruck Ihres ausgeprägten Integritätsverständnisses gegenüber der Straßenverkehrsordnung. Die Annahme, dass (hoffentlich) die allermeisten von uns sich entsprechend verhalten würden, wäre ein Aktionsphänomen unserer Kultur. Würde selbiges Gedankenexperiment nach Neu-Delhi verlagert werden, wäre das Ergebnis gegebenenfalls ein anderes, wodurch sich die Idiosynkrasie – also die Eigenart – der Kulturen verdeutlichen lässt. Das gewählte Beispiel verdeutlicht zwei Erkenntnisse, die für die Einordnung von Compliance-Kultur und Integritätsbewusstsein von wesentlicher Bedeutung sind: (1) Kulturen entwickeln sich entsprechend ihrer Systeme sowie der dazugehörigen intra- und interspezifischen Interaktionen (Reziprozität) und können deshalb bewusst beeinflusst werden. (2) Erkennbar wird Integrität erst durch die Verhaltensweise einer Person sowohl zu sich selbst als auch zu Systembeteiligten in Form von persistenter Regelkonformität (Compliance).

Etymologisch ist Compliance die Einwilligung und Fügung in vollendete Regeln, während Integrität den fortwährend unbeschädigten Zustand in diese Einwilligung beschreibt.

Der Beitrag befürwortet nicht die Abschaffung von Kontrollen, Compliance-Maßnahmen oder rechtlichen Konsequenzen, sondern be-

schäftigt sich mit einem alternativen Blickwinkel, um Überregulation zu vermeiden, die in einer Paralyse bestehender organisationaler Strukturen und Systemen resultieren kann. Ausgehend von der Annahme, dass tendenziell ausreichend Regeln existieren, sollte es ein unternehmerisches Bestreben sein, eine höhere Konformität zu diesen herzustellen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Internalisierung bzw. Verinnerlichung von Compliance-spezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen sowie den Appell an das persönliche Integritätsbewusstsein, um eine resiliente und nachhaltige Unternehmenskultur zu entwickeln.

II. Compliance – Ein ganzheitliches Konstrukt?

Um eine eindeutige begriffliche und inhaltliche Abgrenzung zwischen den Elementen Compliance und Integrität vornehmen zu können, ist es zunächst notwendig einen hinreichend umfassenden Überblick über die wesentlichen Charakteristiken von Compliance zu gewinnen.

Compliance stellt einen ethischen Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter eines Unternehmens dar. Unter Compliance wird die Einhaltung von Gesetzen, Regeln, freiwilligen Kodizes und Vorschriften in Unternehmen und Organisationen verstanden. Dabei geht es um die Implementierung von Prozessen und Strukturen, die sicherstellen sollen, dass Mitarbeiter sich an interne und externe Vorgaben halten. Die Vielschichtigkeit von Compliance-Teilgebieten wird unter anderem durch die funktionalen Ausprägungen in den Geschäftsbereichen wie Finanzen, Steuern, Recht, Personal, Vertrieb und weiteren deutlich. Compliance-Instrumente unterstützen auch die Vertrauensbildung von Stakeholdergruppen wie Kunden, Investoren und der Öffentlichkeit in die jeweilige Unternehmung. Auf den Straßenverkehr übertragen entspricht Compliance der Installation der Straßenverkehrsordnung (physische Aufstellung aller Verkehrszeichen und -signale) und der formellen Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und Verkehrsregeln entsprechend den manifesten Verkehrszeichen.

Um die Einhaltung und regelmäßige Anpassung der Compliance-Richtlinien zu gewährleisten, bedarf es klar definierter Rollen und Verantwortlichkeiten. Laut einer Studie haben 79% der befragten Organisationen die Verantwortung für Compliance einem Geschäftsführungsmitglied zugeordnet. Die horizontale Delegation, d.h. die Geschäftsführung, trägt die Verantwortung für das ordnungsgemäße Verhalten der Mitarbeiter. Darüber hinaus organisiert das verantwortliche Leitungsorgan (z. B. CEO, CFO, CHRO) die Ausführung einer Reihe von Compliance-Handlungsfeldern, die sich mit ausgewählten Risikobereichen befassen (vertikale Delegation).¹⁰ Dazu zählen vornehmlich die Top-Themenschwerpunkte Korruption, Geldwäsche, Unterschlagung, Kartell und Lauterkeit.

Nach der Beschreibung von Compliance, bietet es sich an, das Konstrukt in seiner organisationalen Ausgestaltung kritisch zu hinterfragen, da offensichtlich trotz vielfältiger und komplementärer Handlungsfelder kein ausreichender Schutz vor unternehmerischem Fehlverhalten besteht. Dabei fokussiert der Beitrag den Sachverhalt, ob ein Compliance-Verantwortlicher in der Geschäftsführung mit der Unterstützung der vertikalen, handlungsfeldspezifischen Akteure, einen ganzheitlichen „Werkzeugkasten“ zur Verfügung hat, um eine nachhaltige Compliance-Organisation mit maximaler Wirksamkeit zu

¹⁰ Vgl. *Deloitte*, 2022, *The future of Compliance*, S. 6 und S. 14.

etablieren und damit Risiken aus abwendbarem Fehlverhalten zu minimieren.

III. Compliance-Kultur und Integrität – Mehr als die Summe seiner Teile?

Compliance und Integrität mögen auf den ersten Blick banal und gleichverständlich erscheinen, da beide die Befolgung von Regeln sowie ethisches Verhalten fokussieren. Wie bereits erwähnt unterscheiden sie sich jedoch insofern, als dass Compliance die formelle Befolgung von Gesetzen und Vorschriften einfordert, während Integrität auf die persistente Einhaltung von z. B. Werten, Prinzipien, Regeln, Aussagen und Annahmen abzielt. Durch die Verschmelzung der beiden Dimensionen Compliance und Integrität kann eine Metamorphose hin zu einer robusten, widerstands- und gleichzeitig anpassungsfähigen Compliance-Kultur erfolgen. Dieser Transformationsprozess muss jedoch aktiv gestaltet und begleitet werden und ist zumeist keine automatische Konsequenz aus dem bloßen Ausruf einer Compliance-Kultur – wie es häufig durch das Top-Management und Führungskräfte geschieht.

Durch eine bewusst gestaltete und integritätsbehaftete Compliance-Kultur werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter moralische Prinzipien und rechtliche Vorschriften internalisieren und wertschätzen. Dabei muss der Rolle der Führungskraft eine entscheidende Bedeutung beigemessen werden, um eine integre Unternehmenskultur aufzubauen, in der ein starkes Compliance-Verständnis existiert. Authentische Führung und ein aufrichtiger „Tone from the Top“ sind hierbei zentrales Instrument, um Mitarbeiter für ein persistent-regelkonformes Verhalten und Interagieren zu sensibilisieren. Die Initiierung und Aktivierung eines Integritätsbewusstseins drücken sich in der Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Fairness im Umgang innerhalb und außerhalb der Organisation aus.

Es bedeutet, das Richtige zu tun, selbst wenn niemand zuschaut oder es keine expliziten Regeln gibt, die das Verhalten vorschreiben.

Ergo – wir bleiben an der roten Ampel um 1.00 Uhr nachts, aus unserem Selbstverständnis heraus, stehen. Dabei bedarf es keine Polizisten oder Blitzer, die für die Einhaltung geltender Regeln sorgen, sondern vielmehr der Kultur und unserer Integrität, um Regelkonformität sicherzustellen.

Um das Zusammenspiel zwischen Compliance und Integrität weiter zu sezieren und im nächsten Schritt zu beschreiben, welche integrativen Handlungsfelder für eine resiliente und integritätsbehaftete Compliance-Kultur notwendig sind, muss zunächst die Wirkung von Integrität im Kontext des Kollektivs bzw. des Individuums eruiert werden. Integrität ist ein Grundannahmen-kongruentes Phänomen, das stark im Individuum selbst internalisiert ist. Das bedeutet, die Maßnahmen zur Belebung und Stärkung eines Integritätsbewusstseins müssen als Appell an das Individuum gerichtet sein, um nachhaltig zum Ausbau des persönlichen Compliance-Verständnisses beizutragen. Aus der individuellen Internalisierung des Integritätsbewusstseins entsteht ein kollektiver Effekt, der sich in der Kohäsion des Systems bzw. der Unternehmenskultur in Form eines Compliance-konformen Verhaltens widerspiegelt. Der im System entstehende soziale Druck kann stark genug sein, um positiv auf das Kollektiv zu wirken (Social Proof) und somit Fehlverhalten zu minimieren.

Das bedeutet, Integrität entsteht im Einzelnen, manifestiert und verstärkt sich im Kollektiv (Gruppenkohäsion) und löst damit bei all denjenigen sozialen Druck aus, die ein schwächeres Integritätsbewusstsein besitzen.

IV. Handlungsfelder zum Aufbau einer integritätsorientierten Compliance-Kultur

Die nachfolgenden Handlungsfelder und Empfehlungen zur Stärkung von Integrität im Kontext der Compliance-Kultur sind als Komposition aufeinander abgestimmt, um auszugswise sowohl auf das Individuum als auch auf das Kollektiv zu wirken. Dabei ist die Grundvoraussetzung, dass sämtliche Compliance-Richtlinien verständlich und eindeutig sind. Ziel ist es dabei, die Komplexitätszunahme auf ein vertretbares Maß zu beschränken. Da zentrale Aufgaben wie Kulturentwicklung & -messbarkeit, Trainings, Zusammenarbeit & „Corporate Wellbeing“ in der HR-Funktion verortet sind, dürfte die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen und die Bearbeitung der Handlungsfelder zumeist eben dort verankert werden.

Gestalter und Moderator einer fokussierten Compliance-Kulturentwicklung sollte primär die HR-Funktion sein, mit starker Rückendeckung durch das Top-Management und den erweiterten Führungskader.

Daraus ergeben sich insbesondere in der HR-Funktion aufeinander abgestimmte Handlungsfelder, die ein Spektrum an Möglichkeiten zur Compliance-Kulturtransformation fokussieren. Die sich ergebenden Maßnahmen müssen äußerst individuell im Kontext der Organisation, ihres Geschäfts- und Kollaborationsmodells sowie dazugehöriger Aufbaustruktur und Ablaufprozesse ausgestaltet werden und bieten daher im nachfolgenden Überblick lediglich richtungsweisende Leitplanken.

1. Führung und „Tone from the Top“

Ein zentraler Erfolgsfaktor jeder Compliance-Kultur ist die integre Führung und das eindeutige Engagement des Top-Managements in Hinblick auf eine integritätsorientierte Kultur, in der Fehlverhalten kein Tabuthema ist, sondern gemeinsam und offen reflektiert wird. Dabei muss stetig diskutiert werden, nach welchen Prinzipien, Werten und Regeln die eigenen Geschäftsaktivitäten ablaufen und wie ein gemeinsamer Modus Operandi dazu aussehen kann. Insbesondere interne sowie externe Kommunikation wird häufig als zu schwach empfunden, um eine aufrichtig nachhaltige Compliance-Kultur zu verankern. Führungskräfte sollten das Potenzial und die Wirkungsbreite des „Tone from the Top“ für sich optimal nutzbar machen. Hierbei geht es vornehmlich um die iterative Kommunikation von Kernbotschaften und konkreten Compliance-Kampagnen, die als starker Ausdruck von Integrität und Ernsthaftigkeit des Managements wahrgenommen werden. Für den „Tone from the Top“ sind die drei Kernprinzipien Autorität, Konsistenz und Social Proof relevant. Führungskräfte können durch ihre rollenbedingte Autorität bei den Mitarbeitern eher Überzeugungsarbeit für ein Compliance-Bewusstsein leisten als gleichrangige Personen. Konsistenz bedeutet hierbei, dass das vermittelte und vorgelebte Verhalten tatsächlich übereinstimmt. Durch das Phänomen des Social Proof, das als gesamthaftes Korrektiv das Verhalten der Mehrheiten widerspiegelt, wird eine Angleichung individueller Verhaltensweisen an das Kollektiv erwirkt. Es liegt in der Verantwortung des Managements, einen offenen und transparenten Dialog über Compliance- und Integritätsfragen zu führen, der für den Aufbau einer Compliance-Kultur entscheidend ist.

2. Sensibilisierung durch Trainingsprogramme und interaktive Workshopformate

Für die erfolgreiche Kulturentwicklung bzw. -veränderung ist das Verständnis elementar, dass normative Artefakte wie Werte, Annahmen oder Leitprinzipien nicht von „außen“ bestimmt werden sollten,

sondern gemeinsam entwickelt und diskutiert werden müssen, um sowohl eine „innere“ Akzeptanz als auch Integrität diesbezüglich zu schaffen. Workshopformate und Trainingsinhalte können gezielt dabei unterstützen Unternehmenswerte, den unternehmerischen Modus Operandi und ebenfalls Grundannahmen wie ein starkes Integritätsbewusstsein in den Köpfen aller Stakeholder zu verankern. Einerseits werden Compliance-Grundsätze und regelkonformes Verhalten propagiert und internalisiert sowie dabei mehrdeutige Situationen („Grauzonen“) für alle Stakeholder eindeutiger gemacht. Andererseits und ergänzend bieten die Rückmeldungen aus der eigenen Organisation bereits genügend Auswertungsgrundlagen, um Rückschlüsse auf die gefühlte Authentizität und damit auch auf die wahrgenommene Integrität zu ausgerufenen Unternehmenswerten und Leitsätzen zu untersuchen.

3. Stakeholder-Incentivierung

Im Rahmen der Incentivierungslogiken sollte zuerst folgende Fragestellung hinreichend beantwortet werden: *Welche Anreizprinzipien fördern ein Integritätsbewusstsein in unserem Unternehmen?* Innerhalb der organisationalen Systemgrenzen sollten nicht zu „harte“ Belohnungs- und Sanktionslogiken als Anreizprinzip für regelkonformes Verhalten implementiert werden. Integritätsfördernde Anreize sollten eine starke Mitarbeitermotivation zum Ziel haben und nicht Top Down vorgegeben werden. Vielmehr gilt es ein intrinsisches Momentum zu erzeugen, um echte Teilnahme und -habe (also Bottom Up Partizipation) auf individueller Erlebensebene vorzurufen. Darunter können z. B. Initiativen zur Compliance- und Resilienz-Maximierung des eigenen Geschäftsmodells sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Gruppenkohäsion – und damit ein starkes Gefühl von „Wir sind compliant und integer“ – implementiert werden. Eine beispielhafte, aber konkrete Maßnahme zur Compliance-Konsenzmaximierung wäre eine dezidierte Anreizpolitik für die Personalauswahlverantwortlichen im Recruiting-Prozess neuer Mitarbeiter. Vornehmliches Ziel ist es, ein ausgeprägtes Prozessbewusstsein zu entwickeln, um eine gründliche Prüfung der Übereinstimmung von potenziellen Kandidaten zur unternehmenseigenen (Compliance-)Kultur zu forcieren.¹¹ Daraus resultieren ebenfalls die Systemerschaffung sowie -erhaltung (Autopoiesis) bei gleichzeitiger Stärkung des systeminhärenten Compliance- und Integritätsbewusstseins.

4. Kulturmessung

Unabhängig von der Wirksamkeit der etablierten Compliance-Kultur, sollte die spezifische bzw. idiosynkratische Unternehmenskultur in regelmäßigen Abständen gemessen und kontextualisiert werden. Da Unternehmenskultur nicht unmittelbar tangibel und klar identifizier- bzw. messbar ist, müssen verschiedene Messinstrumente eingesetzt werden, um die Ausprägungen und Phänomene der jeweiligen Kultur erfassen zu können. Aufsatzpunkte können dabei interne Systemdaten bieten, die auszugsweise Informationen über die Fluktuation, Produktivität und Mitarbeiterbindung liefern. Ergänzend dazu sind drei qualitative und quantitative Messmethoden empfehlenswert: (1) jährliche Mitarbeiterumfragen zur Meinungsabfrage aller Mitarbeiter zu tendenziell breiten Themengebieten wie z. B. Unternehmensstrategie, Werten, Arbeitszufriedenheit; (2) monatliche/quartalsweise Puls-Checks zur Abfrage des aktuellen Stimmungsbildes und Diskussion des operativen Arbeitsmodus; (3) Stay- bzw. Exit-Interviews zur qualitativen Perspektiverweiterung und Validierung der Ergebnisse der komplementären Messmethoden. Die Kombination der drei ausgewiesenen Instrumente, ergänzt um die Analyse der Systemdaten,

ermöglicht ein indirektes Abbild der eignen Unternehmenskultur und damit auch Rückschlüsse auf die Authentizität der ausgewiesenen Werte und Leitprinzipien – im Sinne eines Integritätsbewusstseins.

V. Fazit

Die Worte von Paul McNulty „If you think compliance is expensive, try non-compliance“ unterstreichen die allbekannte Unverzichtbarkeit von Compliance-Strukturen und -Systematiken im Unternehmenskontext. Dennoch lassen sich zahlreiche Beispiele dafür finden, dass Regelkonformität und Werteorientierung nicht zwangsläufig und dauerhaft in einem gewünschten Maße verankert sind. Unterstützungsleistung für die Compliance bietet der Ansatz des Aufbaus bzw. der Weiterentwicklung einer integritätsorientierten Compliance-Kultur, als fortwährend zentrales Kriterium für ein nachhaltiges Geschäfts- und Betriebsmodell sowie ein resilientes Kollaborationsmodell.

Das Integritätsbewusstsein stellt mit seiner stark internalisierenden Wirkung von Compliance-Richtlinien, -Prinzipien sowie -Werten die fortbeständige Gültigkeit der Einwilligung in eben jene verbindlichen Grundsätze sicher – ohne dabei eine Komplexitätssteigerung zu verursachen.

Auf Basis der identifizierten Compliance-relevanten Handlungsfelder können konkrete Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden, die maßgeblich zu einer fokussierten Kulturtransformation beitragen. Es empfiehlt sich dabei HR als starken Sparringspartner für die Unternehmensführung zu etablieren, um alle relevanten Compliance- / Integritätsinitiativen konsequent und nachhaltig umzusetzen.

AUTOR



Leonard Kluck ist Organisationspsychologe und Manager bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO. Sein Schwerpunkt liegt auf Themen wie HR-Reorganisation/-Risikomanagement, Change-Management und Corp. Culture Assessment insbesondere im Kontext von Carve-Outs und Post Merger Integration-Projekten.



Lea Siebert ist Wirtschaftspsychologin und Trainee bei BDO. Sie berät Kunden in den Bereichen Strategie & Business Transformation insbesondere im Umfeld von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungsprogrammen sowie bei Skill Assessments.

¹¹ Siehe zu Anreizsystemen auch den Beitrag in dieser Ausgabe: Neumann/Zawilla, CB 2023, ■.