

Bildat, Lothar; Behringer, Stefan

**Working Paper**

## Abschlussbericht der Interviewstudie zur Kompetenzmodellierung im Compliance-Management

Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2016-10

**Provided in Cooperation with:**

Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

*Suggested Citation:* Bildat, Lothar; Behringer, Stefan (2016) : Abschlussbericht der Interviewstudie zur Kompetenzmodellierung im Compliance-Management, Arbeitspapiere der Nordakademie, No. 2016-10, Nordakademie - Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/146644>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# **ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE**

**ISSN 1860-0360**

**Nr. 2016-10**

## **Abschlussbericht der Interviewstudie zur Kompetenzmodellierung im Compliance-Management**

**Lothar Bildat, Stefan Behringer**

**September 2016**

Eine elektronische Version dieses Arbeitspapiers ist verfügbar unter:  
<https://www.nordakademie.de/die-nordakademie/forschung/publikationen/>



Köllner Chaussee 11  
25337 Elmshorn  
[www.nordakademie.de](http://www.nordakademie.de)

# Abschlussbericht der Interviewstudie zur Kompetenzmodellierung im Compliance-Management

– Eine Führungskräftebefragung –

Prof. Dr. Lothar Bildat (EBC Hochschule Hamburg, University of Applied Sciences)

Prof. Dr. habil. Stefan Behringer (NORDAKADEMIE, University of Applied Sciences)

Ein gemeinschaftliches Projekt

der NORDAKADEMIE (University of Applied Sciences)

und der EBC Hochschule Hamburg (University of Applied Sciences)

Hamburg und Elmshorn im August 2016

## **Anschrift der Autoren**

Prof. Dr. phil. Lothar Bildat

EBC Hochschule Hamburg (University of Applied Sciences)

Professur für Personal und Organisation sowie Wirtschaftspsychologie

Esplanade 6, 20354 Hamburg, Deutschland

E-Mail: [bildat.lothar@ebc-hochschule.de](mailto:bildat.lothar@ebc-hochschule.de)

Prof. Dr. Stefan Behringer

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft

Köllner Chaussee 11, 25337 Elmshorn, Deutschland

E-Mail: [stefan.behringer@nordakademie.de](mailto:stefan.behringer@nordakademie.de)

## **Inhalt**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	S. 3
<b>Einführung</b>	S. 4
<b>1. Fragestellungen</b>	S. 5
<b>2. Methode und Stichprobe</b>	S. 5
<b>3. Ergebnisse</b>	S. 7
3.1 Auswählerfahrungen der Interviewpartner: Wie wird man CCO?	S. 7
3.2 Bedeutsamkeit von Qualifikationen und Kompetenzen	S. 9
3.2.1 Qualifikationen	S. 10
3.2.2 Überfachliche Kompetenzen	S. 10
3.3 Rollenkonflikte im Compliance-Management	S. 16
3.4 Management und Organisationskultur	S. 19
3.5 Erfolg im Compliance-Management	S. 21
3.6 Metaphern für das Compliance-Management: „Nicht Dirigent – aber erste Geige“	S. 22
3.7 Die Rolle des Human-Resources-Managements	S. 24
3.8 Zusammenfassung: Kompetenzen	S. 26
<b>4. Zum Beitrag der Personalpsychologie im Compliance-Management</b>	S. 27
4.1 Personenbezogene Faktoren	S. 28
4.2 Unternehmenskultur	S. 31
<b>5. Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	S. 35
5.1 Personalauswahl	S. 35
5.1.1 Auswahl von CCOs	S. 36
5.1.2 Personalauswahl weiterer Mitarbeiter	S. 37
5.2 Personalentwicklung	S. 39
5.2.1 Personalentwicklung für CCOs	S. 39
5.2.2 Allgemeine Mitarbeiterentwicklung	S. 40
5.2.3 Führungskräfte-Entwicklung	S. 41
<b>6. Ausblick: Weitere Schritte in der Kompetenzmodellierung</b>	S. 43
<b>Danksagung</b>	S. 44
<b>Literatur</b>	S. 45
<b>Anhang</b> (Interview-Leitfaden)	S. 49

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auszug aus dem eingesetzten Instrument zur quantitativen Einschätzung überfachlicher Kompetenzen im Compliance-Management	S. 11
Abbildung 2: Interaktion zwischen Person und Umwelt zur Erklärung von Non-Compliance	S. 27
Abbildung 3: Modell der Korruptionse Entstehung, bearbeitet nach Rabl (2011)	S. 30
Abbildung 4: „Teufelskreis“ im Compliance-Management: Eine „Systemfalle“ jenseits der Persönlichkeit (von Ameln und Kramer, 2012)	S. 34
Abbildung 5: Diagnostisches Dreieck (nach Schuler, 2002)	S. 37

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Kategorien des Zugangs und der Auswahl im Bereich Compliance-Management von 18 CCOs	S. 8
Tabelle 2: Übersicht über die Einschätzung der Wichtigkeit unterschiedlicher Kompetenzen	S. 12
Tabelle 3: Kompetenzkategorien und ausgewählte Originalaussagen	S. 13

## Einführung<sup>1</sup>

Unternehmen geraten immer wieder in die Schlagzeilen, weil sich einzelne Manager oder ganze Gruppen von Führungskräften verschiedener Funktionsbereiche in Unternehmen ethisch verwerflich und/oder illegal verhalten, sich also nicht an Regeln halten. Jüngste Skandale von der FIFA bis hin zum sogenannten Abgasskandal in weiten Teilen der Automobilindustrie inklusive einiger Zulieferbetriebe weisen auf die Aktualität des Themas Compliance in Unternehmen hin.

Compliance umfasst alle Maßnahmen, die von einem Unternehmen ergriffen werden, um Regeln einzuhalten (Behringer, 2012). Grundlage ist eine ethisch fundierte Unternehmensführung entlang des Leitbildes des „ehrbaren Kaufmanns“. Neben den eher operativen Maßnahmen (z. B. bei der Abrechnung von Reisekosten), geht es auf strategischer Ebene vor allem darum, durch das Compliance-Management größere Haftungsrisiken zu umgehen, adäquat auf diese zu reagieren darauf zu reagieren und damit Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Die Verantwortung, für ein funktionsfähiges Compliance-Management-System zu sorgen, liegt bei Vorständen bzw. Geschäftsführern. In der Praxis wird diese Aufgabe allerdings meist an untere Hierarchieebenen delegiert. Denjenigen, deren Hauptaufgabe es ist, das compliancebezogene System tatsächlich zu etablieren und zu betreiben, kommt fraglos eine zentrale Bedeutung zu. Die Funktions- oder Stellenbezeichnungen sind nicht einheitlich geregelt und reichen von *Compliance Officer* bis hin zu *Leiter der Rechtsabteilung*. Allen gemeinsam ist jedoch die zentrale Aufgabe, rechtlich einwandfreies und moralisch vertretbares unternehmerisches Handeln wahrscheinlich zu machen. *Welche fachlichen und vor allem überfachlichen Kompetenzen für diese sensiblen Aufgaben gefordert sind und was „gute Compliance Officer“ von weniger guten unterscheidet, ist jedoch noch weitgehend unklar.* Insgesamt ist es also an der Zeit, einen genaueren Blick auf diese Berufsgruppe zu werfen.

Mit der vorliegenden Studie werden überfachliche Kompetenzen mit Hilfe leitfadengestützter Interviews ermittelt. Dies ist ein erster Schritt zur Kompetenzmodellierung in diesem Bereich (Campion et al., 2011). Dazu wurden 25 Fachexperten, die zum größten Teil selbst im operativen Compliance-Management Erfahrungen sammeln konnten, systematisch befragt. Insgesamt klärt die Studie auch über das Selbstverständnis der im Compliance-Management Tätigen auf. Der vorliegende Bericht fasst die Hauptergebnisse zusammen. Im ersten Kapitel werden die dem Interview zugrunde liegenden Fragestellungen ausdifferenziert. Im zweiten Kapitel werden die Methode und die Stichprobenbeschreibung dargestellt. Kapitel 3 umfasst die

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird stets die männliche Form genutzt, dies geschieht ausschließlich der besseren Lesbarkeit halber.

Ergebnisse und stellt diese entlang der Hauptfragestellungen zusammen. Kapitel 4 ist als Exkurs konzipiert, denn hier wird der (potenzielle) Wertbeitrag der Organisationspsychologie zum Compliance-Management skizziert. Kapitel 5 zieht ein Fazit und umreißt Handlungsempfehlungen für die Praxis, schließlich wird in Kapitel 6 ein Ausblick gegeben und kurz berichtet, wie Kompetenzmodellierung im Compliance-Management professionell weiterbetrieben werden sollte.

## 1. Fragestellungen

Von übergreifendem Interesse war die Fragestellung, welche **überfachlichen Kompetenzen** Compliance Officer benötigen. Detaillierter waren wir daran interessiert,

- **nach welchen Kriterien** Compliance Officer **ausgewählt** werden,
- **welche Qualifikationen und fachliche Kompetenzen** sie mitbringen,
- wie sie ggf. mit **Rollenkonflikten** umgehen,
- was für diese Experten **Erfolg** bedeutet,
- wie die **Kultur und die Führungskräfte** sowie
- das **Human-Resources-Management** den Bereich wirksam(er) unterstützen können.

## 2. Methode und Stichprobe

### Erhebungszeitraum und Interviewanbahnung

Alle Interviews wurden durch den Erstautor durchgeführt, das erste Interview fand am 21.04.2014 in Hamburg statt, das letzte am 17.05.2016 in Berlin. Der relativ lange Zeitraum von zwei Jahren lässt sich durch die Herausforderungen der Terminfindung mit den teilweise sehr stark eingebundenen Interviewpartnern erklären. Insgesamt ist jedoch zu konstatieren, dass so gut wie alle direkten Anfragen durch die Autoren positiv beantwortet wurden. Alle Interviewpartner erhielten eine ähnlich lautende Anfrage per E-Mail, in der über Zweck, Dauer des Interviews sowie dessen wissenschaftliche Fundierung und Ergebnisverwertung informiert wurde. Insbesondere wurde außerdem auf die Anonymisierung und den Verzicht auf eine Audio-Aufzeichnung verwiesen. Der Verzicht auf Audio-Aufzeichnung war in unserem Falle eine Grundvoraussetzung für die Schaffung von Vertrauen, denn Compliance-Management behandelt häufig hoch sensible, unternehmensinterne Themen. Vorab erhielten alle Interviewpartner den Leitfaden sowie die kurzen quantitativen Fragebögen zur Ansicht bzw. zur Bearbeitung im letztgenannten Fall. Ferner wurden in einigen Fällen telefonisch Fragen zur Durchführung und Weiterverwendung der Daten geklärt. In einem Fall wurde der Erstautor gebeten, eine schriftliche Stellungnahme zur Voll-Anonymisierung der Daten zu unterzeichnen.

## Interviewdurchführung

Die Durchführung fand in vier Fällen in Räumen der EBC Hochschule Hamburg statt. 19 weitere Befragungen fanden vor Ort in den Räumen der jeweiligen Unternehmen statt. Zwei Interviews fanden telefonisch statt, eines davon mit einem nicht deutschen Experten für Compliance-Management. Die Interviews dauerten i. d. R. 60-90 Minuten, also z. T. deutlich länger als geplant und vorab an die Interviewpartner kommuniziert. Dies kann auf ein großes Interesse am Thema zurückgeführt werden, da es häufig nach den Interviews noch zu einem ausführlichen informellen Austausch kam. Insgesamt waren der Empfang vor Ort sowie die folgenden Gespräche von großer Offenheit geprägt, was sich vermutlich positiv auf die Informationsmenge und -güte auswirkte. Die Interviews wurden handschriftlich während des Interviews protokolliert. Diese Protokolle wurden i. d. R. direkt nach der Durchführung transkribiert und aus dem Gedächtnis ergänzt (wegen des Verzichts auf eine Audio-Aufzeichnung). Dazu wurde nach vorheriger Absprache häufig ein separater Raum des jeweiligen Unternehmens aufgesucht. In einer späteren Phase wurden Kategorien gebildet, dies geschah z. T. theoriegeleitet (s. u.).

## Stichprobe und Branchen

23 von 25 Personen waren Fachexperten des Compliance-Managements mit entsprechender (Teil-) Funktion in Unternehmen *oder* einschlägiger Hochschul- und Beratungsexpertise. Eine Person fungierte als Interims-Manager mit starken Berührungen zum Compliance-Management, ein weiterer Interviewpartner arbeitete als Berater im Bereich Risiko-Management/Forensik. Aktuell oder bis vor kurzem *operativ* in Unternehmen *tätig* waren 18 Personen. Insgesamt wurden unterschiedliche Funktionsbezeichnungen verwendet, beispielsweise Chief Compliance Officer, Head of Legal, Leiter Revision etc. Die Berufserfahrung betrug in allen Fällen mehr als 15 Jahre. Es fanden sich z. T. erhebliche Unterschiede im Zugang zur Tätigkeit, i. d. R. waren es jedoch betriebswirtschaftliche oder juristische Zugänge (ausführlicher in Kapitel 3.1).

Die Interviewpartner waren mehrheitlich Männer (22 von 25), 19 Personen hatten oder haben Führungsverantwortung, 3 Personen hatten oder haben keine Führungsverantwortung, keine Angaben dazu lagen bei 3 Personen vor. Hier kann also von einer *Führungskräfte-Befragung* gesprochen werden. 2 Personen hatten ein bis zwei Jahre Führungserfahrung, 6 Personen drei bis fünf Jahre, 5 Personen sechs bis zehn Jahre und 5 Personen hatten mehr als zehn Jahre Führungserfahrung (Rest ohne Führungserfahrung oder keine Angaben). Für die Anzahl der Mitarbeiter ergab sich folgendes Bild: 9 Interviewpartner hatten Verantwortung für weniger als fünf Mitarbeiter, 7 für sechs bis zehn und 2 für mehr als zwanzig Mitarbeiter (Rest ohne Führungsaufgabe oder keine Angaben).

Die vertretenen Branchenhintergründe waren sehr unterschiedlich, sie reichten von Handelsunternehmen bis hin zu Banken, Beratungsunternehmen sowie Unternehmen der Schwer- und Elektroindustrie.

### **Kategorienbildung**

Die Ermittlung zentraler Kategorien erfolgte gemäß gegebener Standards der qualitativen Forschung (Mayer, 2013; Mayring, 2010; Helfferich, 2005). Ein Teilbereich der Auswertung bestand in einer theoriebasierten Kategorisierung und der entsprechenden inhaltlichen Zuordnung ausgewählter Aussagen der 25 Expertinnen und Experten (Great-Eight-Ansatz; Baron, Bartram & Kurz, 2003). Die Aussagen wurden acht überfachlichen Kompetenzen zugewiesen, die in Kapitel 3.2.2 weiter erläutert werden. Damit ist das Kriterium der deduktiven Kategoriendefinition erfüllt (Mayring, 2015, S. 85).

Darüber hinaus wurden beispielsweise bezüglich der Frage nach Rollenkonflikten und der Rolle des Human-Resources-Managements weitere inhaltliche Kategorien gebildet, da diese keinen unmittelbaren Bezug zum o. g. theoretischen Ansatz aufwiesen und da der deduktive Ansatz selten erschöpfend ist. Somit wurde ebenfalls eine induktive Kategoriendefinition realisiert (ebenda).

## **3. Ergebnisse**

Hier werden die Hauptergebnisse dargestellt, beginnend mit den Zugängen zur aktuellen Tätigkeit im Bereich Compliance-Management. Ferner wird es um die Bedeutsamkeit von Qualifikationen und Kompetenzen, Rollenkonflikte, Management und Organisationskultur, Erfolge im Compliance-Management und die Rolle des Human-Resources-Managements gehen. Am Schluss erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse. Im Folgenden wird die englische Abkürzung CCO (plural CCOs) für Chief Compliance Officer als Platzhalter verwendet. Es sind damit alle möglichen Funktionsbereiche, deren Schwerpunkt das Compliance-Management darstellt, gemeint.

### **3.1 Auswählerfahrungen der Interviewpartner: wie wird man CCO?**

Hier werden Ergebnisse bezüglich der durch CCOs mitgeteilten Zugänge zur Tätigkeit bzw. zum Funktionsbereich dargelegt.

Insgesamt konnten einige Zugänge zur Funktion der 18 operativ Tätigen nachgezeichnet werden, dies wird in Tabelle 1 geordnet dargestellt. In einigen Fällen konnten oder wollten Interviewpartner die genauen Hintergründe nicht schildern. Einen **juristischen Hintergrund**

wiesen 5 der CCOs auf, einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hatten 11 Personen, lediglich ein Interviewpartner hatte einen „Misch-Hintergrund“ (Ingenieurbereich), weiterhin fehlte eine Angabe. Zwei der Interviewpartner besaßen vor ihrer aktuellen Anstellung eine Zusatzausbildung im Bereich Compliance-Management (Studium oder Weiterbildung, danach wurde allerdings nicht explizit gefragt).

Tabelle 1: Übersicht über Kategorien des Zugangs und der Auswahl im Bereich Compliance-Management von 18 CCOs

Kategorie	Typische Aussage
Eigeninitiative Bewerbung	„Es war eine Bereichsleiterstelle mit guter hierarchischer Anbindung, die ausgeschrieben war.“ Hier waren <b>8 Aussagen</b> eindeutig zuzuordnen.
Von außen herangetragen	„Da ich Experte für [...] im alten Unternehmen war, wurde ich entdeckt durch direkten Kontakt mit neuem Unternehmen.“ Hier waren <b>9 Aussagen</b> eindeutig zuzuordnen.
Kompetenz im Controlling explizit wichtig	„Mitarbeiter, der rechtliche Risiken gut einschätzen kann und auch Ahnung von Controlling hat.“ Hier waren <b>4 Aussagen</b> eindeutig zuzuordnen.
Bedeutung von (Geschäfts-) Prozesskenntnis	„Man hatte [seitens des Unternehmens] relativ klares Bild der Skills, die man brauchte; es sollten Mitarbeiter sein, der/die Prozesse UND Unternehmen kennt; jemand mit Projekterfahrung.“ Hier waren <b>5 Aussagen</b> eindeutig zuzuordnen.
Kriterien unklar, unbekannt oder vermutet	Er könne nicht sagen, dass er genau gewusst habe, nach welchen Kriterien man ihn ausgewählt habe. Hier waren <b>8 Aussagen</b> eindeutig zuzuordnen.

Insgesamt halten sich Bewerbungen aus (ausschließlich) eigenem Antrieb (8 Aussagen) mit denjenigen durch direkte Ansprache im Unternehmen (9 Aussagen) die Waage, wie Tabelle 1 zeigt. Viermal wurden explizit Controllingenerfahrungen als wichtig erachtet und fünfmal waren Geschäftsprozesskenntnisse von großer Bedeutung. In immerhin 8 Fällen waren die Kriterien der Auswahl nicht explizit bekannt oder wurden nur indirekt erschlossen. Dies ist ein problematisches Ergebnis, widerspricht es doch grundlegenden Anforderungen an die Durchführung von Personalauswahl (Schuler & Kanning, 2014), darauf wird in Kapitel 5.2 weiter eingegangen.

Interessanterweise betonte ein Interviewpartner (Jurist), dass ein juristischer Hintergrund für eine gute Arbeit im Compliance-Management nicht in allen Unternehmen vonnöten sei. Ein weiterer Interviewpartner (betriebswirtschaftlicher Hintergrund) betonte: „Es sollte kein klassischer Jurist sein, viele von denen können ja nicht einmal eine PowerPoint erstellen.“ Eine weitere Person äußerte sich hierzu ebenfalls. Bis dato habe man auch gar keine Juristen im Hause: „Vielleicht brauchen Händler keine Juristen.“ Man habe überlegt, die Position extern zu vergeben. Die Personen passten aber nicht, das Problem sei gewesen, dass man niemanden gefunden habe, der die Prozesse dieses Familienunternehmens verstanden habe (s.

oben). Es gebe viele Sonderfälle und er sei zu diesem Zeitpunkt bereits seit 3 Jahren im Unternehmen gewesen. Ein weiterer Experte, der selbst nicht operativ tätig ist, aber einen juristischen Hintergrund besitzt, machte deutlich, dass er, wenn er die Wahl hätte, überhaupt nur dann einen „BWLer“ einstellen würde, wenn dieser über ausgeprägte Rechtskenntnisse verfüge. Hier wird ein relativ heterogenes Bild bezüglich der Frage nach der Notwendigkeit einer juristischen Vollausbildung deutlich.

Ein Interviewpartner merkte an, dass er den Eindruck habe, im Bereich Compliance-Management seien in der Vergangenheit in vielen Unternehmen diejenigen als CCOs eingesetzt worden, für die man keine Verwendung mehr gehabt habe, das ändere sich aber gerade. Ein weiterer Interviewpartner betonte, dass CCOs vermutlich nicht zu kreativ sein sollten, da sie sonst der Führung gefährlich oder zumindest unangenehm werden könnten. Wichtig sei wohl auch die Fähigkeit, vorhandene Strukturen *erklären* zu können – mehr als zu verändern. Vermutlich seien nicht gerade „Revoluzzer“ gefragt, sondern eher die Anpassungsfähigen, die der Führung den Rücken freihalten.

### 3.2 Bedeutsamkeit von Qualifikationen und Kompetenzen

An dieser Stelle werden zentrale Ergebnisse der Frage nach der Bedeutung fachbezogener Qualifikationen und überfachlicher Kompetenzen dargestellt und erläutert. Qualifikationen umfassen fachspezifisches Können. Kompetenzen (Bildat & Schmidt, 2014) umfassen i. d. R. auch Qualifikationen, *immer* aber setzen sie sich zusammen aus

- motivationalen Aspekten (Ziele, Ausdauer und Energie),
- Wissensgrundlagen (Fakten- und Prozesswissen),
- Charaktermerkmalen wie beispielsweise Extraversion (gesellig und gesprächig sein, viele Kontakte haben) und
- kognitiver Leistungsfähigkeit.

Berufliche Kompetenzen<sup>2</sup> sind außerdem (nur) im Handeln oder durch Betrachtung von Handlungsergebnissen sichtbar und deshalb ggf. schwieriger zu erfassen als reine Wissensbestände. Hinzu kommt, dass das kompetente Handeln auch von organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, beispielsweise durch einen größeren oder geringeren Handlungsspielraum des Mitarbeiters. Wenn im Folgenden also von Kompetenzen und Qualifikationen die Rede ist, dann immer im o.g. Sinne.

---

<sup>2</sup> Wir können und wollen an dieser Stelle nicht auf die Diskussionen rund um das Konstrukt der Emotionalen Intelligenz eingehen, welches in rezenten wissenschaftlichen Beiträgen (Lievens & Chan, 2010) sowie in den Medien im Zuge der Kompetenzdebatte immer wieder genannt wird. Dies zum einen aus Platzgründen, zum anderen, weil das Konstrukt in der Wissenschaft noch immer umstritten ist (Rost, 2009) und sich in Teilen als invalide oder bezüglich etablierter Verfahren als redundant erweist (Harms & Credé, 2010).

## US-amerikanischer Ansatz der Kompetenzmodellierung im Compliance-Management

Das Onlineportal O\*Net (Occupational Information Network, <http://www.onetonline.org/link/summary/11-9199.02>, Abruf 13.06.2016), welches mit Unterstützung des US Department of Labor/Employment and Training entwickelt wurde, bietet sehr ausführliche Kompetenzbeschreibungen aller denkbaren „Jobfamilien“ an. Die Daten werden jährlich auf Basis von Mitarbeiter- und Expertenbefragungen aktualisiert (repräsentative Zufallsstichproben, vgl. Human Resources Research Organisation, 2012). Eine solche Datenbank ist unseres Wissens im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Im „*Detailed Report for Compliance Managers*“ werden umfangreiche Informationen zur Qualifikation, zu Wissensgebieten, Fähigkeiten sowie Softskills für diese Berufsgruppe im US-amerikanischen Kontext gegeben.

Zu den benötigten Fähigkeiten (abilities) gehören *mündliches Ausdrucksvermögen* (oral expression) ebenso wie die Fähigkeit, sich *adäquat schriftlich ausdrücken* zu können. Im Bereich der Fertigkeiten (skills) wird an erster Stelle *kritisches Denken* genannt und weiter beschrieben als Nutzung *rationalen Schlussfolgerns*, um Schwächen und Stärken alternativer Lösungen abzuwägen. Ferner werden für Compliance-Manager *aktives Zuhören* (active listening) sowie weitere *soziale Fertigkeiten*, wie das Sich-bewusstmachen der Verhaltensabsichten und Reaktionen anderer, als wichtig erachtet. Das wird offenbar von deutschen CCOs ähnlich gesehen, wie weiter unten ausführlich dargelegt wird.

### 3.2.1 Qualifikationen

Qualifikationen sind zertifizierbar und i. d. R. gut überprüfbar, sie sind aber auch „mechanisch abgefordertes Prüfungshandeln“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003). Insofern liefert der Blick darauf zwar erste Hinweise beispielsweise auf die Güte von Entscheidungen und Handlungen von in der Praxis Tätigen, ersetzt den genaueren Blick darauf aber nicht. Einige der für die Auswahl zukünftiger Compliance-Manager wichtigen Kriterien und Qualifikationen wurden bereits weiter oben in Kapitel 3.1 aufgezeigt. Die Einschätzung berufsbezogener Kompetenzen bedarf anderer Ansätze, nämlich des genauen Blicks auf konkrete Tätigkeitsmerkmale der Arbeitspraxis, wie nun deutlich wird.

### 3.2.2 Überfachliche Kompetenzen

Überfachliche Kompetenzen oder sogenannte Soft Skills sind seit langem Thema in der berufspädagogischen wie (instruktions-) psychologischen Literatur. Bereits vor ca. 40 Jahren wurden sogenannte „Schlüsselqualifikationen“ skizziert, also solche Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen ausmachen

und die Bewältigung oft unvorhersehbarer Änderungen von Anforderungen ermöglichen (Mertens, 1974). Kompetenzen und Kompetenzmodelle sind bei Praktikern und Forschern gleichermaßen aktuell (Bartram, 2012; Krumm, Mertin & Dries, 2012). Weinert (2001, S. 45) mahnte aber bereits vor mehr als 15 Jahren vor einer „konzeptuellen Inflation“ im Bereich der Kompetenzdebatte (er zählte rund 650 verschiedene Schlüsselkompetenzen in deutschsprachigen Werken auf).

Um „kontrainflationär“ zu arbeiten, wurde in der vorliegenden Studie u. a. ein generisches Kompetenzmodell genutzt. Diese „forschungsbasierte Blaupause“ für die Kategorisierung der Antworten rund um überfachliche Kompetenzen geht auf Baron, Bartram und Kurz (2003) zurück. Es stützt sich in weiten Teilen auf eine bekannte psychologische Taxonomie der Persönlichkeit. Dabei handelt es sich um die sogenannten „Big-Five-Faktoren“ der Persönlichkeit (Costa & McCrea, 1992<sup>a</sup>) sowie um weitere personenbezogene und berufsrelevante Variable.

Diese „Blaupause“ wurde zweifach eingesetzt, einmal wurden die Aussagen der Interviewpartner daraufhin überprüft, ob sie sich diesen vorgegebenen Kompetenzclustern zuordnen ließen. Zum anderen wurde auch ein kurzer Fragebogen eingesetzt, die Ergebnisse dazu werden nun vorgestellt.

### Auswertung des Fragebogens zur Einschätzung überfachlicher Kompetenzen

Neben qualitativen Informationen interessierte uns auch eine oben erwähnte quantitative Einschätzung per Fragebogen (s. Anhang). Abbildung 1 zeigt einen Auszug aus dem eingesetzten Instrument zur Einschätzung überfachlicher Kompetenzen im Compliance-Management. Hier konnten die Interviewpartner auf einer fünfstufigen Skala (von „völlig unwichtig“ bis „sehr wichtig“) die Bedeutsamkeit entsprechender Kompetenzen bewerten.

	1 Völlig unwichtig	2 Wenig wichtig	3 Eingermäßig wichtig	4 Wichtig	5 Sehr wichtig
<b>Führen und Entscheiden</b> , Beispiele: Verantwortung übernehmen müssen, Vorgänge überwachen, Handlungen initiieren, MitarbeiterInnen anleiten, Entscheidungen hauptverantwortlich treffen, im Zweifelsfalle dafür persönlich haften, Teams führen, Arbeitsverhalten und -handlungen bestimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Unterstützen und Kooperieren</b> , Beispiele: Andere unterstützen, mit Gruppen und Einzelnen arbeiten, häufig aktiv zuhören müssen, Lösungen mit und für Gruppen oder Einzelne finden müssen, für Geschlechtergerechtigkeit sorgen, Fairness unterstützen, respektvoll mit eigenen und den Schwächen anderer umgehen müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 1: Auszug aus dem eingesetzten Instrument zur quantitativen Einschätzung überfachlicher Kompetenzen im Compliance-Management; Erläuterungen im Text

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse als arithmetische Mittel und als Maß der Streuung die Standardabweichung in absteigender Reihenfolge.

Tabelle 2: Übersicht über die Einschätzung der Wichtigkeit unterschiedlicher Kompetenzen auf einer fünfstufigen Skala von „völlig unwichtig“ bis „sehr wichtig“ durch N=22 ExpertInnen; Angabe des arithmetischen Mittels und der Standardabweichung

Kompetenzart	$\bar{X}$	SD
<b>Führen und Entscheiden</b> , Beispiele: Verantwortung übernehmen müssen, Vorgänge überwachen, Handlungen initiieren, MitarbeiterInnen anleiten, Entscheidungen hauptverantwortlich treffen, im Zweifelsfalle dafür persönlich haften, Teams führen, Arbeitsverhalten und -handlungen bestimmen	4,41	,73
<b>Unterstützen und Kooperieren</b> , Beispiele: Andere unterstützen, mit Gruppen und Einzelnen arbeiten, häufig aktiv zuhören müssen, Lösungen mit und für Gruppen oder Einzelne finden müssen, für Geschlechtergerechtigkeit sorgen, Fairness unterstützen, respektvoll mit eigenen und den Schwächen anderer umgehen müssen	4,36	,66
<b>Interagieren und Präsentieren</b> , Beispiele: Häufig über verschiedene Medien mit vielen Menschen kommunizieren müssen, andere überzeugen müssen, Konflikte mit anderen lösen, Konzepte/Projekte vor anderen (Kunden, Vorgesetzten, Kollegen) präsentieren, schnell auf Kunden- oder Klientenwünsche eingehen müssen	4,00	,76
<b>Gestalten und Konzipieren</b> , Beispiele: Häufig Neues lernen müssen, häufig kreative Einfälle in Projekten umsetzen müssen, neue Lösungswege suchen, für Kunden innovative Services entwickeln, Konzepte entwickeln, innovative Lösungen suchen und umsetzen	3,64	,79
<b>Organisieren und Ausführen</b> , Beispiele: Viel systematisch im Voraus planen müssen, formalen Instruktionen folgen müssen, messbare (u. U. bonusrelevante) Ziele setzen und erreichen müssen, Meilensteine einhalten müssen, Kundenwünsche erfüllen müssen, pünktliche Lieferungen realisieren müssen	3,59	,91
<b>Analysieren und Interpretieren</b> , Beispiele: Auf Basis statistisch-numerischer Daten und/oder durch logische Analyse von Texten und Gesprochenem schnell Entscheidungen fällen müssen	3,50	,91
<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b> , Beispiele: Sehr ergebnisorientiert arbeiten müssen, Umsatz und Gewinn verantwortlich steigern müssen, Geschäftsprozesse sehr genau kennen müssen, häufig finanz-, steuertechnische und buchhalterische Details kennen und anwenden müssen, Markt- und Wettbewerbertrends kennen müssen	3,50	1,22
<b>Anpassen und Bewältigen</b> , Beispiele: Häufige organisationale Veränderungen aushalten müssen, sehr oft unter Zeitdruck hochwertig arbeiten müssen, hochriskante Projekte managen müssen, oft unklaren, dynamischen Abläufen ausgesetzt sein, Rollenkonflikte aushalten müssen	3,46	1,06

Anmerkung: Antwortskala fünfstufig von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“; drei fehlende Angaben durch Missung oder Rangbindungen;  $\bar{X}$  = Arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung.

Als besonders bedeutsam werden solche Kompetenzen eingeschätzt, die ein hohes Maß an Kommunikation erfordern: *Führen und Entscheiden*, *Unterstützen und Kooperieren* sowie *Interagieren und Präsentieren* weisen Werte der Zustimmung auf, die den Wert 4 einschließen oder übertreffen (4 = „wichtig“). Dies geschieht recht einheitlich (geringe Streuung). Alle anderen Kompetenzen werden als moderat bedeutsam eingeschätzt (Werte um 3 = „einigermaßen wichtig“). Die Bewertung ist teilweise heterogen, die Streuung der Kompetenzen *Anpassen und Bewältigen* und *Unternehmerisches Denken und Handeln* liegt über einer Standardabweichung. Das Ergebnis für die Kompetenz *Führen und Entscheiden* überrascht nur auf den ersten Blick (denn nicht alle hatten Führungsverantwortung). In der Beschreibung dieser Kompetenz finden sich beispielsweise Punkte wie „Entscheidungen hauptverantwortlich treffen, im Zweifelsfalle persönlich dafür haften.“ Der Alltag der Befragten hat offensichtlich

damit etwas zu tun. Auf das Problem der Haftung wird auch in Kapitel 5.2.2 noch ausführlicher eingegangen.

Den o. g. Kompetenzen werden nun in Tabelle 3 exemplarisch einige Aussagen der Interviewpartner an die Seite gestellt (theoriegeleitete Kategorisierung nach Baron, Bartram & Kurz, 2003). Hier wurden Frage 4 (erfolgskritische Ereignisse) und Frage 8 (überfachliche Kompetenzen) überprüft.

*Tabelle 3: Kompetenzkategorien und ausgewählte Originalaussagen (wörtlich oder paraphrasiert); eckige Klammer: Anmerkungen des Erstautors; geordnet nach Häufigkeit der Nennungen; Personen durch Semikola getrennt*

<b>Kompetenzart/ Anzahl Nennungen</b>	<b>Originalaussagen</b>
Unterstützen und Kooperieren 16/25	Sensibel Gespräche führen können und Vertrauen aufbauen, zuhören können; „besonders Vertriebler verstehen“; „Man muss Vertrauen aufbauen und klarmachen, wie wichtig es ist, alle Informationen zu geben.“, Empathie sei wichtig, Verständnis für Non-Compliance entwickeln; damals [vor ca. 4 Jahren] sei es darum gegangen, Compliance im Hause bekannt zu machen. Es sei wichtig gewesen, die Leute abzuholen, „wo sie stehen“. Es sei bedeutsam gewesen zu zeigen: „Wir helfen Euch!“, ... [hier Fall des Arbeitens mit einer ausländischen Dependance] „...insgesamt bei den Kollegen in XY Vertrauen schaffen“, man habe insbesondere die Rangniedereren stärken wollen.
Interagieren und Präsentieren 16/25	Klar kommunizieren können, Beispiel: „Sozialadäquate“ Einladungen seien bedeutsam, dies bedeute, dass man Vorstandsmitglieder in andere Etablissements einladen dürfe als Azubis, die Sprache der Juristen beispielsweise in „Vertriebs-sprache“ übersetzen können; juristische Texte und Begriffe adaptieren, sich anpassen an die Branchen-Sprache, Kompliziertes einfach ausdrücken können sei wichtig, man dürfe nicht immer insistieren [also zu hart nachbohren], trotz der Hartnäckigkeit sachlich bleiben, auch Ruhe ausstrahlen; „Emotionale Intelligenz braucht man [um Inhalte gut zu transportieren] und Fingerspitzengefühl.“
Anpassen und Bewältigen 11/25	Umgang mit Konflikten aushalten können; man müsse hier wenig emotional arbeiten aber menschlich bleiben, wenn man sich ärgere, müsse man „nach innen explodieren“, auch Selbstkontrolle sei wichtig, da Veränderungen allgegenwärtig seien; Umgang mit Konflikten beherrschen und „unaufgeregt Sachen regeln“; man müsse auch Niederlagen einstecken können und Konflikte aushalten, Widerstandskraft und Durchhaltevermögen seien wichtig, der schnelle Erfolg sei nicht da, auch nicht persönlich; um aber Compliance-Management-bezogene Aufgaben zu meistern, müsse man eher „abgebrüht denn harmoniebedürftig sein“; mit einem Vorgesetzten habe IP viele Probleme gehabt, dies sei eine schwierige Persönlichkeit gewesen)
Organisieren und Ausführen 9/25	Gute Prozesse definieren und durchführen/sicherstellen; nachhaltig [dranbleiben] zu machen, sei wichtig, zielgerichtetes Verfolgen; Richtlinien ausrollen; Biss haben (pushen), Hartnäckigkeit, man müsse Details kennen lernen; das Wichtigste sei ein „klarer Projektplan“ [...sowie] Zielorientierung bei der Aufgabenbewältigung; [Lust haben] Dinge zu organisieren; Kontrollieren, beispielsweise Zeigenlassen der Zugriffsrechte und prüfen, ob eine Zahlungsfreigabe o. k. sei

...Fortsetzung Tabelle 3

Kompetenzart / Anzahl Nennungen	Originalaussagen
Führen und Ent- scheiden 6/25	Wie beim Führen sei es wichtig, authentisch zu sein; „Personalauswahl! Wen stelle ich ein? Karriereorientierte und risikobereite Menschen.“; Durchsetzungsfähigkeit; ein großes Muss sei in diesem Zusammenhang sicher die Durchsetzungskraft gewesen [Personalauswahl]
Gestalten und Konzipieren 5/25	Pfiifige Ideen haben, überraschen können, innovativ sein, Neugier, weil ständig Neues dazu kommt; Kreativität mitbringen - neue Lösungen finden, viel lernen, Offenheit sei wichtig, vieles erfragen; vorausschauend müsse man sein und offen für Neues
Unternehmeri- sches Denken und Handeln 5/25	Wichtig sei das Sich-schnell-in-die-Organisationskultur-Hineindenken; IP verstehe das Unternehmen gut; Kosten/Nutzen kritisch abwägen; die ganze Firma anzuschauen sei wichtig, das operative Geschäft und die Risiken gut zu kennen; unternehmerisch müsse man tätig sein und brauche einen hohen Selbstanspruch mit dem Wunsch der Umsetzung, viel Selbstständigkeit und Eigeninitiative
Analysieren und Interpretieren 2/25	Vernetzt denken, beispielsweise nicht nur in Akten denken, juristisches Denken in betriebswirtschaftliche Prozesse übersetzen können; verschiedene Quellen der „Evidenz“ finden; „breite und vielfältige Belege“ seien wichtig, analytisch

Zeigen sich diese Tendenzen auch in der Einschätzung vorgegebener Persönlichkeitsmerkmale? Hier war eine reine *Rangvergabe* gefordert. Das macht die Wahl u. U. schwerer, da die Vergabe eines Ranges zwangsweise über die nachfolgenden Plätze entscheidet. Anzunehmen wäre dennoch, dass korrespondierend zu den als bedeutsam erachteten interaktionsnahen Kompetenzen beispielsweise Extraversion und Verträglichkeit auf den oberen Rängen zu finden sind. Dies war nicht der Fall, wie die folgende Darstellung zeigt (N=22 bei drei fehlenden Daten durch zwei Mehrfachvergaben der Ränge und einem fehlenden Datensatz):

1. Emotionale Stabilität
2. Gewissenhaftigkeit
3. Einflussmotivation
4. Offenheit für Neues
5. Leistungsmotivation
6. Verträglichkeit
7. Extraversion

Wie ersichtlich, gibt es hier auf den ersten Blick widersprüchliche Ergebnisse. Zwar werden „kommunikationsstarke“ Kompetenzen als sehr wichtig eingeschätzt, aber korrespondierende Personeneigenschaften nicht alle auf entsprechende Rangplätze verwiesen. Eine gute Übereinstimmung finden wir bei „Einflussmotivation“ auf Rang 3. In der Kompetenzeinschätzung nimmt die Kompetenz *Führen und Entscheiden* den 1. Platz ein, unterscheidet sich aber bezüglich des Mittelwertes nicht von der Kompetenz *Unterstützen und Kooperieren*. Hierzu gibt es sicher mehrere Erklärungsansätze.

Das Methodenproblem wurde angedeutet: Die Einordnung der Personenmerkmale fanden per Rangvergabe statt (zu wählende Kategorien sind dann nicht unabhängig voneinander, dies kann die Antwort verzerren). Ferner kann, trotz Erläuterungen im Fragebogen, ein unterschiedliches Alltagsverständnis von Charaktermerkmalen wie z. B. „Extraversion“ vorliegen. Nicht jeder, der aus dem Alltagsverständnis als extravertiert gilt, zeigt beispielsweise auch gute Leistungen in der Interaktion mit anderen Menschen. Außerdem kann hier auch eine selbstwertdienliche Verzerrung gewirkt haben: Man verweist diejenigen Eigenschaften, die man selbst nicht hat, auf niedrigere Ränge. Ferner mag es sein, dass die Kompetenzeinschätzung eher einen tätigkeitsbezogenen „Ist-Stand“ abbilden (eine Art „Job-Description“), die Rangvergabe aber eher einen „Wunsch Kandidaten“ zeigt („so sollte man gestrickt sein“). Hiermit zusammenhängend könnte es auch sein, dass beispielsweise die emotionale Stabilität (Rang 1) als Basis des Führens und Entscheidens bzw. des Unterstützens etc. wahrgenommen wurde.

### **Kontrastierung der Auswahlkriterien (Kapitel 3.1) mit überfachlichen Kompetenzen**

Vergleicht man die Ergebnisse bezüglich derjenigen Kriterien, die von den Experten in Sachen eigene Auswahl (vermutlich) ausschlaggebend waren mit denjenigen Kompetenzen, die sie selbst als bedeutsam erleben und erachten, ergibt sich ein interessantes Bild. *Die Kriterien, die bedeutsam in der täglichen Arbeit sind, tauchen im Rahmen der Personalauswahl für die Arbeit im Compliance-Management nicht oder kaum auf.* Dazu gehören das *Interagieren und Präsentieren* ebenso wie das *Anpassen und Bewältigen* sowie das *Unterstützen und Kooperieren*. D. h. Experten des Compliance-Managements wurden ggf. nach Kriterien ausgewählt, die vielleicht notwendig, aber keines falls hinreichend für ein erfolgreiches Tun sind. Hier liegt eine Stärke der frappierendsten Erkenntnisse der Untersuchung: Auf Basis der Befragung kann die Erarbeitung eines Kompetenzmodells fundierter beginnen, mehr dazu in Kapitel 5 und 6.

Das folgende Kapitel klärt die Frage, ob und wenn, inwiefern Experten des Compliance-Managements mit Rollenkonflikten konfrontiert sind.

### 3.3 Rollenkonflikte im Compliance-Management

Die Ermittlung von Rollenkonflikten (RK) ist deshalb von Bedeutung, weil sie im Funktionsbereich des Compliance-Management sehr wahrscheinlich sind. Es kann nach Aussagen einiger Interviewpartner beispielsweise vorkommen, dass sowohl investigative als auch aufklärungs- und informationsorientierte Rollen eingenommen werden müssen. Auf Einzelaussagen hierzu wird weiter unten eingegangen.

Aus der psychologische Organisationsforschung sind Auswirkungen von Rollenkonflikten seit Langem ein Thema (Kahn et al., 1964). Örtquist und Wincent (2006) konnten in ihrer Metaanalyse zeigen, dass Rollenkonflikte (sich widersprechende Aufgaben) und Rollenambiguität (Aufgaben nicht genau kennen) moderat negativ korrelieren mit Arbeitszufriedenheit, Commitment und Kreativität. Das bedeutet beispielsweise, dass Rollenkonflikte mit geringerer Arbeitszufriedenheit und innerer Bindung an das Unternehmen einhergehen. Ein positiver Zusammenhang zeigte sich mit erlebter Spannung (i. S. v. Atmosphäre), Kündigungsneigung und emotionaler Erschöpfung (ein Bestandteil des Burnouts, Anm. Bildat).

In manchen Studien allerdings finden sich auch gegenteilige Effekte von Rollenkonflikten dergestalt, dass diese zu mehr Kreativität führen können. Hier spielen aber neben Stichprobenspezifika wie Unternehmensbranche und kultureller Hintergrund auch die Selbstwirksamkeit (Glaube an das Gelingen eigener Handlungen; Bandura, 1982) und die Arbeitszufriedenheit eine Rolle (Tang & Cheng, 2010). Bei hoch ausgeprägter Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit kann die Wirkung von Rollenkonflikten auf Mitarbeiterkreativität positiv ausgeprägt sein (Vorsicht ist aber geboten aufgrund des Querschnittsdesigns der Studie von Tang & Cheng, 2010).

#### Ergebnisse

Mit *ja* (Rollenkonflikte kommen vor) antworteten hier 17 von 25 Interviewpartner. Hierfür wurden auch diverse Beispiele angeführt, etwa:

- „Einem Vertriebler sagen, was nicht geht und dann den Abschluss nicht bekommen.“
- „Wie kann man Business Enabler sein und nicht Verhinderer?“
- „Tätigkeit als Geldwäscheverhinderer und auch als Neukundenbearbeiter – es kann schon um Verdienen vs. Compliance gehen.“
- „Ich mache keine interne Revision. Das führt u. U. zu Rollenkonflikten.“

Ein Interviewpartner meinte hier, dass es absolut unverständlich sei, „wie man Legal und Compliance zusammenführen kann“, das gehe nicht, beide Bereiche müssten ja ganz anders arbeiten. Diese bildeten zwar „Schwesterfunktionen“ ab, aber trennen müsse man sie schon.

Mit *nein* antworteten 5 von 25 Interviewpartner, für 3 Personen war dies eher unwahrscheinlich. Von den 5 „Neinstimmen“ war eine Person nicht als Compliance Officer, sondern als Berater im Bereich Sicherheit/Risikomanagement tätig. Insgesamt also hält die Mehrheit (16 Personen) der Befragten das Auftreten von Rollenkonflikte für wahrscheinlich bzw. hat dieses bereits selbst erlebt. Immerhin 4 Personen halten das Auftreten für möglich, wenn auch nicht wahrscheinlich. Rollenkonflikte können sehr unterschiedlich ausfallen und sollten daher weiter kategorisiert werden (vgl. Neuberger, 2002; P = kommunizierende Person, hier mit eigenen Beispielen):

1 = Intra-Sender-Konflikt: P1: „Arbeite exakt im Compliance-Management und mache kein Geschäft unmöglich!“

2 = Inter-Sender-Konflikt: P1: „Sei hart!“ P2: „Sei nett!“

3 = Inter-Rollen-Konflikt: „Ich bin Polizist.“ „Ich bin Sozialarbeiter.“

4 = Person-Rollen-Konflikt (intraindividuell): „Ich bin ein ehrlicher Mensch.“ „Ich muss lügen.“

5 = Rollenambiguität (Rollenunklarheit, beispielsweise nicht vorhandene oder falsche Tätigkeitsbeschreibung)

### **Kategorisierungen der Rollenkonflikte mit Beispielaussagen**

Hier werden einige Details zu den Zuordnungen gegeben, es sei angemerkt, dass „P“ hier auch für unterschiedliche Funktionseinheiten eines Unternehmens stehen kann.

**1 = Intra-Sender-Konflikt: P1: „Arbeite exakt im Compliance-Management und mache kein Geschäft unmöglich!“**

3 Aussagen ließen sich hier gut zuordnen, ein Beispiel: Dem Interviewpartner sei absolut unverständlich, wie man Legal und Compliance zusammenführen könne. Das gehe nicht, beide Bereiche müssten ja ganz anders arbeiten, dies seien zwar Schwesterfunktionen, aber trennen müsse man diese schon.

**2 = Inter-Sender-Konflikt: P1: „Sei hart!“ P2: „Sei nett!“**

2 Aussagen ließen sich hier zuordnen. Ein Beispiel: In Russland [der Interviewpartner war osteuropäischer Abstammung] beispielsweise sei es ja durchaus möglich, dass die eher westliche Kultur im Unternehmen gelebt werde und dann auch auf Mitarbeiter wirke [die Umwelt aber andere Werte vertrete]. Er selbst frage sich, ob die Person, die im Unternehmen ethisch vertretbar agiere, dies dann auch im privaten Umfeld tue, wie es dann also im Privaten weitergehe.

**3 = Inter-Rollen-Konflikt: „Ich bin Polizist.“ „Ich bin Sozialarbeiter.“**

7 Aussagen ließen sich hier zuordnen. Drei Beispiele hierzu:

1. Wenn Konflikte auftreten sei starker Rückenwind von Seiten der Führungskräfte notwendig, diese gäben hilfreiche Impulse. Selbst erlebter Rollenkonflikt: einmal als „Ermittler“ und gleichzeitig „Sozialarbeiter“ auftreten.

2. Typischer für CCOs sei aber der Rollenkonflikt Jobeinsatz vs. Loyalität gegenüber dem Vorstand. Besonders problematisch sei es daher, wenn sich der Vorstand als „Bremsklotz“ erweise. Dies werde [dem Interviewpartner] viel berichtet.

3. Ja, mitunter gebe es schon Rollenkonflikte: Wenn er als Geldwäschebeauftragter handele – er sei aber auch gleichzeitig in der Neukundenbearbeitung tätig. Wenn ein kritischer Kunde da sei, gebe er dies sofort an den Fachbereichsleiter weiter; aber dann gehe es eben um „Verdienen versus Compliance“.

**4 = Person-Rollen-Konflikt (intraindividuell): „Ich bin ein ehrlicher Mensch.“ „Ich muss lügen.“**

3 Aussagen ließen sich hier zuordnen. Zwei Beispiele:

1. Für Interviewpartner [beratend tätig]: „Schwierige und schmierige Jobs“, beispielsweise Werksschließung in einem Großunternehmen; das sei schwierig gewesen [eher moralischer Hintergrund]; man habe aber einen Rettungsanker: wenn es ethisch nicht vertretbar sei, könne man Mandate ablehnen. Umgang damit: Das habe mit „Heikelkeit“ zu tun; wann schließt man einen Account? Ein ausländischer Partner habe beispielsweise Kunden angelogen, das habe ihn geschockt, es seien aber Ausnahmen gewesen.

2. Ja. Art des Rollenkonflikts: Wenn eigene Werte mit denen des Unternehmens kollidierten.

**5 = Rollenambiguität (Rollenunklarheit, beispielsweise nicht vorhandene oder falsche Tätigkeitsbeschreibung)**

Eine Aussage ließ sich hier zuordnen: Das Thema der Behinderung von Vertriebs Erfolg sei sehr abhängig vom Herangehen. Unklar im Unternehmen sei ferner hin und wieder, wer nun „die Polizei“ sei (siehe Interview SH). Die Revision sei der Meinung, Compliance-Management sollte es sein und vice versa. „Wir sind es nicht“ – der Interviewpartner sehe das Compliance-Management eher in der Rolle des klassischen Schutzmannes, der rate, sich selbst zu schützen. Regelwerke dienten dem Schutz, nicht der Polizeiarbeit.

### **Epilog zum Thema Rollenkonflikte**

Es muss deutlich gemacht werden, dass im Falle des Auftretens starker Rollenkonflikte in Kombination mit destruktivem Verhalten von Führungskräften und einer entsprechend negativen Organisationskultur *eine ernste, gesundheitsbezogene Gefährdungslage* für Experten im Compliance-Management vorliegt. Mehr dazu wird in Kapitel 5 sowie im jetzt folgenden Abschnitt erwähnt.

### 3.4 Management und Organisationskultur

Im Interview wurde auch nach der Rolle der Führungskräfte bzw. des Managements und der damit zusammenhängenden Kultur im Unternehmen gefragt. Hier wurden drei Kategorien identifiziert:

1. Compliance durch Top-Management voranbringen/als Vorbilder agieren
2. Vertrauen schaffen
3. Generelles Etablieren von Compliance-Prozessen

#### **Zu 1: Als Vorbilder agieren**

Hier die beispielhafte Aussage eines Interviewpartners: Der „Tone from the top“, somit die Rolle der Führungskräfte, sei wichtig. Man dürfe das von Seiten der Führungskräfte nicht ironisch machen, Führungskräfte müssten transportieren, dass Ethik gut sei. Gerade das mittlere Management sei hier besonders gefragt, sonst komme weiter unten nichts an und auch umgekehrt nichts hindurch. Ein weiterer Interviewpartner meinte an dieser Stelle: „Die Treppe wird von oben her gekehrt.“, und wiederum ein anderer Interviewpartner betonte: Dann sei eine andere Person in den Vorstand [einer vom Interviewpartner beschriebenen Organisation] gekommen, diese habe „den Wald an Vorschriften gelichtet“ und wieder mehr Spielräume eingeräumt. Man habe letztlich den Begriff „Compliance“ durch „Integrity“ ersetzt. 17 Interviewpartner äußerten sich explizit zum Thema „Vorbild sein“.

#### **Zu 2: Vertrauen schaffen**

Hierzu meinte ein Interviewpartner: Vorgesetzte müssten dem Compliance-Management Vertrauen entgegenbringen. Eine andere Person betonte, dass angstbesetzte Kulturen sicher ungeeignet seien, dies sei schlecht für das Vertrauen, da werde Compliance nicht gelebt. Und schließlich äußerte sich ein Experte so: Dass [die Kultur] durch die Führungskräfte gefördert werde, sei wichtig und dass guten Mitarbeitern viel Verantwortung gegeben werde; neue Themen solle man schnell delegieren und Vertrauen geben; dies setze sich in weiteren Ebenen fort; die persönlichen Kontakte seien hier wichtig. 6 Interviewpartner äußerten sich explizit hierzu.

#### **Zu 3: Generelles Etablieren von Compliance**

Ein Interviewpartner betonte das proaktive Etablieren von Compliance sowie die Vernetzung [verschiedener Abteilungen]. Informationsaustausch sei ebenfalls wichtig sowie die Förderung von Transparenz auch im Berichtswesen, beispielsweise durch Workshops dazu. Eine weitere Person sprach davon, dass auch das Board großen Einfluss habe, die Mitglieder hätten

unterschiedliche Bereiche zu verantworten, hier könne auch eine Person eine klare Compliancerichtung vorgeben, er selbst habe alle 3 Monate Kontakt (Face-to-Face-Treffen) mit den entsprechenden Boardmitgliedern. Ein anderer Interviewpartner unterstrich die Bedeutung der Kultur generell, welche Art der Kultur vorherrsche, sei zentral, eine offene Kultur sei bedeutsam, ein offener Austausch wichtig (vgl. Kapitel 4.2). Transparenz sei wichtig versus beispielsweise intransparente Karriere-Entwicklungen im Unternehmen. Ferner müsse der CCO auch von sich aus kommunizieren [Eigeninitiative]. Ebenfalls 6 Interviewpartner äußerten sich explizit hierzu.

### **„Eine Handvoll Werte“**

Unabhängig von einer Kategorisierung fanden wir in diesem Zusammenhang weitere Aussagen bemerkenswert. Ein Interviewpartner betonte: Das Interesse an der Person sei eine wesentliche Sache, Compliance sei das Einfachste von der Welt, wenn man es wolle. Es gebe viele Kulturen – auch im eigenen Unternehmen – man sei jedoch durch das angloamerikanische System [verdorben], dort arbeite man immer mit „Cases“, besser sei jedoch „eine Handvoll Werte“, dies reiche aus.

### **Ein Negativbeispiel**

Im Unternehmen wolle das Top-Management „nicht festgenagelt“ werden, man wolle dort „flexibel bleiben“. Hier führte der Interviewpartner nun ein Beispiel aus dem angelsächsischen Raum aus: Im Bereich *sexual harrassment* gebe es dort etwa die Regel, dass man nicht alleine mit einer Frau in den Lift steigen dürfe. Aber was und wie in Deutschland auf der Führungsebene über Frauen geredet werde, das sei z. T. frauenfeindlich. Insgesamt habe im Unternehmen die „Nichtunterstützung“ durch das Top-Management [gutes Compliance-Management] behindert. Dies habe sich u. a. darin gezeigt, wie man den Unternehmenskodex verbreitet habe, nämlich durch E-Mails, z. T. nicht zu öffnende Dokumente und Flyer.

### **...und wie es auch gehen kann**

Es sei aber wichtig, so ein Interviewpartner, dass es nicht nur den „Tone from the Top“ gebe oder einen Verhaltenskodex, sondern dass die positive Einstellung zu integrem Handeln auch nach unten durchdekliniert werde. Man müsse eben auch gewerbliche Kollegen überzeugen. Seine Botschaft sei gewesen: „Ihr habt das beste Wissen von allen.“ Die Mitarbeiter im operativen Geschäft hätten die Möglichkeit, an der Wurzel anzusetzen und das Ganze an die Situationen vor Ort anzupassen.

Und schließlich betonte ein Interviewpartner, dass der Zugang zu allen Gremien wichtig sei, ebenso wie Job-Rotation, denn Non-Compliance sei bei männlichen Personen zwischen 30 und 50 Jahren, die länger als 3 Jahre in derselben Position tätig seien, wahrscheinlich. Zur

Rolle der Führungskräfte meinte diese Person [humorvoll]: „Sie sollen [Compliance] Veranstaltungen bezahlen“, gute Vorgesetzte sollten den CCO in ihre Arbeit mit einbeziehen, ihm „eine Chance geben“ und die Hilfe wahrnehmen, die der CCO gebe.

Aus den vorstehenden Antworten ergeben sich bereits Schlaglichter für die Erfolgsmessung im Compliance-Management. Diese ist naturgemäß außerordentlich schwierig. Ein Unternehmen ohne Complianceverstöße ist ab einer gewissen Größe schwer vorstellbar, wenige Verstöße können auf mangelhafte Kontrollen hindeuten, viele Verstöße können auch ein positives Zeichen sein, dass Compliance von allen ernst genommen wird. Auf diese Frage wird im Folgenden ausführlich eingegangen.

### 3.5 Erfolg im Compliance-Management

Insgesamt konnten alle Interviewpartner hier Antworten liefern, diese unterschieden sich jedoch z. T. ganz erheblich voneinander. Die Spanne reichte von recht klaren Vorstellungen des Erfolges wie beispielsweise „keine schlechte Presse haben; keine Fehler bekannt werden lassen; Strafzahlungen vermeiden“ bis hin zu beinahe fatalistisch anmutenden Äußerungen wie „Wenn klar würde, was Compliance überhaupt ist. Da Compliance *alles* ist, ist Compliance *nichts*“. Es wurden insgesamt 5 unterschiedliche Cluster ermittelt (dargestellt in der Häufigkeit der Nennungen durch unterschiedliche Personen):

#### ***Cluster 1: Positive Wahrnehmung des Compliance-Managements/der Unternehmenskultur***

Beispiel-Aussage: „Wenn Mitarbeiter Compliance-Management als Hilfe, nicht als Gängelung erfahren.“; „Gelungen zu kommunizieren und als Helfer wahrgenommen zu werden.“; „Wenn Leuten klar wird, dass Compliance-Management einen Wertschöpfungsbeitrag hat ... und wenn Leute zu mir kommen mit ihren Problemen.“; „Das Unternehmen soll eine Kultur entwickeln, in denen Compliance und Werte eine zentrale Rolle einnehmen.“; „Wenn der CCO beim Vorstand direkt einen Termin bekommt, gehört wird.“; „Einen Online-Survey für Führungskräfte durchführen“; „Ich sehe Compliance-Management als helfende Instanz.“ Hierzu fanden sich bei 11 unterschiedlichen Interviewpartnern entsprechende Aussagen.

#### ***Cluster 2: Compliance-Management-Systeme, Prozesse implementieren***

Beispiel-Aussage: „Gute Prozesse definieren; Zertifizierung [anstreben]“; „Wichtig ist, dass es ein anonymes Hinweisgebersystem gibt.“; „Wirksames Compliance-Management-System nicht nur regulatorischer Art [etablieren].“ Hier fanden sich bei 8 unterschiedlichen Interviewpartnern entsprechende Aussagen.

### **Cluster 3: Prävention/Prophylaxe**

Beispiel-Aussage: „Dass keine Compliancefälle auftreten.“; „Schaden prophylaktisch abwenden.“; „Keinen Fall von Korruption erleben.“; „Wenn ich als CCO nichts zu tun habe.“ An dieser Stelle fanden sich bei 8 unterschiedlichen Interviewpartnern entsprechende Aussagen.

### **Cluster 4: Personalentwicklung**

Beispiel-Aussage: „Weiß ich nicht, Mitarbeiterschulungen implementieren vielleicht?“; „Richtlinien erarbeiten und in der Fläche ausrollen; flankieren mit Schulungen in der Fläche und gute Schulungen machen.“; „E-Learnings live schalten und die Teilnahme beobachten.“; „Mit dem internen Blick auf die Prozesse kann ich sagen, dass ich das Gefühl habe, dass Schulungen und Regulierungen überkommen.“ Hierzu fanden sich bei 6 unterschiedlichen Interviewpartnern entsprechende Aussagen.

### **Cluster 5: (Nicht-) Messbarkeit**

Beispiel-Aussage: „KPIs zu finden ist sehr schwer.“; „KPIs sind im Compliance-Management kein Thema.“; „Generell ist das schon messbar.“ – der Interviewpartner mache regelmäßige Online-Umfragen für Führungskräfte, dort werde beispielsweise nach der Bekanntheit dieser oder jener Richtlinie gefragt. Diesbezüglich fanden sich bei 4 unterschiedlichen Interviewpartnern entsprechende Aussagen.

Insgesamt ist es wichtig zu beachten, dass aus einer Nichterwähnung natürlich kaum Rückschlüsse gezogen werden können. Es könnte verwundern, dass insgesamt lediglich 8 Personen explizit Compliance-Management-Systeme genannt haben. Unserer Einschätzung nach würde allerdings kaum ein Compliance Officer darauf verzichten wollen, für viele ist dies also selbstverständlich. Hier kommt es beispielsweise auch darauf an, welche Themen vor der Frage nach Erfolgsindikatoren besprochen wurden, dies hat sicher Einfluss auf die weitere Antwortgestaltung. Hinzu kommt, dass u. U. trivial anmutende Erfolgskriterien in Interviews nicht genannt werden. Ferner wurde nur das Antwortmaterial gezählt, welches expliziten Bezug beispielsweise zu Systemen aufwies.

## **3.6 Metaphern für das Compliance-Management: „Nicht Dirigent – aber erste Geige“**

Um sich dem Selbstverständnis der Expertinnen und Experten weiter anzunähern, wurden unterschiedliche Metaphern und Bilder genutzt. Die Befragten wurden gebeten, sich aus zehn unterschiedlichen Symbolen und Bildern maximal drei auszuwählen und/oder sich selbst eine Metapher auszudenken. Die Symbole und Metaphern, die vorgegeben wurden, waren (alphabetisch):

- (Arbeit auf) Baustelle
- Bergtour
- (Arbeit im) Bergwerk
- Friedhof
- Gefangenschaft
- Kampf
- (Arbeit im) Krankenhaus
- (Arbeit als) Seelsorger
- Segeltörn
- Spiel (symbolisiert mit einem Schachbrett)

Was waren die am häufigsten ausgewählten Metaphern für die Arbeit im Compliance-Management? Die ausgewählten Themen in der Reihung der Nennungen (nur Nennungen > 3): Baustelle (13x), Bergtour (11x), Seelsorge (10x), Segeltörn (9x), Kampf (8x) und Spiel (6x)

Die „Baustelle“ wurde u. a. damit begründet, dass die Arbeit im Compliance-Management nie aufhöre, ein weiterer Interviewpartner verglich die Arbeit mit dem Bau eines Wolkenkratzers. Wiederum eine andere Person sagte, man koordiniere „...viele Gewerke. Grundsätzlich sind wir gut abgestimmt miteinander. Man muss ja auch ein Werk abgeben!“

Die Bergtour wurde beispielsweise mit einer „Seilschaft“ im positiven Sinne verbunden, man habe ein gemeinsames Ziel, bestehe aus vielen Gliedern und ziehe an einem Strang. Eine andere Person verwies auf die vielen kleinen Schritte, die man gehen müsse und dass es im Grunde ein hoher Berg sei, den man erklimme. Wiederum ein anderer Experte verwies auf die „Gefahrengemeinschaft“, in der man sich wähne. Man sei ferner aufeinander angewiesen und benötige Vertrauen.

Der „Seelsorger“ wurde deshalb gewählt, so ein Teilnehmer der Studie, weil man „eine Heilsbotschaft“ zu transportieren versuche. Man vermittele Werte und man habe für die Tätigkeit „einen höheren Grund“. Ferner sei wichtig zu vermitteln, dass es nicht zweckmäßig sei, korrupt zu sein, sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene. Ein weiterer Experte meinte, es sei manchmal „wie beim Sorgentelefon“.

Den Bezug zum „Segeltörn“ begründete ein weiterer Experte damit, dass es wie auch bei der „Bergtour“ immer ein Auf und Ab gebe, mal sei dies schön, mal weniger schön, schließlich habe man Ziele und verfolge diese. Compliance-Management sei ja auch spannend, wenn man aber – wie bei einer Flaute – einschlafe, weil nichts passiere, werde man „betriebsblind“. Deshalb sei Wachsamkeit geboten. Eine andere Person betonte den Spaß bei der Sache und dass man neuen Themen mit einem Plan begegne.

Die Wahl des „Kampfes“ als Bild wurde beispielsweise damit begründet, dass Compliance neue Regeln schaffe und neues Verhalten verlange, dies werde häufig als Verlust

wahrgenommen (vgl. auch Kapitel 5). Eine weitere Person meinte, es sei ein steter Kampf um Ressourcen: „Wir kosten ja nur!“ Ein anderer Interviewpartner bemühte die Nähe zur Gefahrenabwehr: hier seien Strategie und Taktik wichtig, teilweise seien auch „große Geschütze“ notwendig, vielleicht müsse man hin und wieder auch „ein Exempel statuieren.“

Das „Spiel“ als Metapher für das Compliance-Management wurde u. a. damit begründet, dass man die Rollen der Beteiligten genau kennen und einschätzen müsse, es helfe zu klären, wer welche Rolle einnehme.

Eine eigene Metapher fand dieser Experte: Compliance-Management habe auch etwas von einem Orchester. Es klinge ja nur gut zusammen, es gebe außerdem häufig einen oder mehrere Taktgeber. Das Compliance-Management müsse „vielleicht nicht der Dirigent sein, aber immer die erste Geige spielen.“

Ohne zu weit gehen zu wollen: Compliance-Management wird hier skizziert als eine z. T. sehr anstrengende, nie endende Arbeit, die viel Elan zur Überzeugung, Empathie und Kampfgeist sowie eine „wetterfeste Mannschaft“ erfordert.

### **3.7 Zur Rolle des Human–Resources-Managements**

Hier stand die Frage im Mittelpunkt, wie das Human-ResourcesManagement den Bereich Compliance-Management wirksam(er) unterstützen kann. Die Ergebnisse waren hier wie folgt:

Eine generell negative Einschätzung von HR-Arbeit in diesem Zusammenhang erwähnten 13 von 25 Interviewpartnern. Einige Beispielaussagen hierzu:

Ein Interviewpartner betonte, HR mache die Arbeit nicht professionell genug. Er wolle nun einmal offen sagen, was er davon [HR] halte: „Was HR und Compliance machen, läuft ganz auseinander.“ Weiter betonte er: „HR ist vollkommen entfremdet.“ [2x betont] „HR-Leute“ schauten immer nur nach Regelverstößen, weil „die immer nur rausschmeißen wollen.“ Er könne insgesamt besser mit dem Betriebsrat als mit dem Human-Resources–Management arbeiten. Ferner sei leider die Kommunikation zwischen dem Betriebsrat und dem Human–Resources-Management immer gegensätzlicher Natur. Hier folgte die Nachfrage, wie denn HR und Compliance-Management besser zusammenwirken könnten. : Man solle weniger „separatistisch“ arbeiten und außerdem seien Personalsysteme oft fern von der Unternehmensrealität. Als Beispiel nannte der Interviewpartner Führungskräfte trainings, diese sollten enger an die Unternehmensrealität gekoppelt sein.

Ein weitere Interviewpartner meinte, HR sei „wenig innovativ“, es gebe ferner häufig „typische Quotenfrauen“ (also Personen die eher aufgrund ihres Geschlechtes als auf Basis

ihrer Kompetenzen eine Stelle innehaben). Wiederum ein anderer Interviewpartner meinte, HR solle sich am besten „ganz heraushalten“, man habe da schlechte Erfahrungen gemacht. Ein weiterer Interviewpartner betonte, Compliance-Management habe in dem Unternehmen das Problem, dass HR viel zu komplex aufgestellt sei. Man habe beispielsweise versucht, ein Training auszurollen, das habe nicht funktioniert. Man habe auch ein E-Learning dazu gemacht. HR solle an dieser Stelle mehr als Dienstleister auftreten. HR und Compliance-Management sollten mehr kommunizieren [Fokus: Missverständnisse ausräumen]. Und eine andere Person betonte, dass das problematische Verhältnis von Compliance-Management und HR mit dem (Selbst-) Verständnis von HR und der Unkenntnis von HR über die Geschäftsmodelle in Unternehmen zusammenhänge. HR verstehe sich zwar gerne als „Business Partner“, dies sei HR aber oft nicht. HR sollte eine Nähe zum GF aufweisen sowie Nähe zum Vertrieb/Marketing etc. HR müsse besser verstehen, was dort passiere. Seines Erachtens hätten viele HR-Manager einen „engen Horizont“. Schließlich teilte ein Interviewpartner mit, man binde HR ja als Treiber ein, aber diese [Personen] hätten „oft selbst keine Ahnung“.

Eher neutral oder nicht eindeutig äußerten sich 7 Interviewpartner. Eindeutig positiv antworteten 5 Interviewpartner. Hierzu zählen beispielsweise gemeinsame Entwicklung von E-Learnings und anderen Formen der Personalentwicklung wie offene Schulungen.

Es wurden auch Wünsche zur Unterstützung durch das Human-Resources-Management geäußert: sieben Mal wurde Personalauswahl genannt, beispielsweise: „Möglich ist ja auch bei der Personalauswahl genauer hinzusehen, beispielsweise mit einer Checkliste“ oder „Auch die Personalauswahl sollte angereichert werden durch compliancebezogene Fragen, Ethik und Werte müssten angesprochen werden, das müsste eine Eintrittsbarriere sein“. Diese Aspekte werden in Kapitel 5 wieder aufgegriffen. Zwölf Mal wurde Personalentwicklung explizit genannt, beispielsweise: „Schulungen mit unterstützen“; „gemeinsam mehr Schulungen machen“; „mehr Schulungen und E-Learnings anbieten“; „im gesamten Personalentwicklungsprozess ... und der Mitgestaltung von Schulungen“; „Kommunikationstrainings für CCOs wären gut ... 100-Tage-Programm für CCOs“; „Bereitstellung von E-Learning“; „beim Erstellen der Trainingspläne“; „Gesprächstrainings [Führen schwieriger Gespräche]“.

Die Rolle des Human-Resources-Managements wird also überwiegend kritisch („HR viel zu breit aufgestellt“) oder neutral gesehen. Allerdings wurden auch positive Beispiele genannt („sehr gute Kollegin, gemeinsam ein erfolgreiches E-Learning geschaffen“). Eine Unterstützung durch das Human-Resources-Management wird besonders in den Bereichen Personalentwicklung und Personalauswahl gewünscht, beispielsweise im Bereich von Face-

to-Face-Schulungen und E-Learnings. Auch der Einsatz compliancebezogener Auswahlmethoden (Einstellungsinterview) wurde erwähnt.

Für Personalentwicklung in diesem Bereich kann es sinnvoll sein, dass Trainings zu diesen Themen bereitgestellt oder gemeinsam mit dem Human-Resources-Management entwickelt werden. Ein Thema könnte beispielsweise die Selbstwirksamkeit im Kommunikationsbereich oder Hinweise zur Erstellung didaktisch hochwertiger Schulungsmaterialien sein (ein Interviewpartner empfahl dies explizit). Es wurden explizit und implizit in den Interviews aber auch in den informellen Gesprächen außerhalb der Interviewsituation weitere Herausforderungen genannt. Dazu zählen beispielsweise systemische Probleme der „Silobildung“ in Grossunternehmen, das relativ konzeptlose und wenig zukunftsorientierte Nebeneinander verschiedener Funktionsbereiche und der Wunsch nach mehr interdisziplinärer Zusammenarbeit (Projekte) zwischen Compliance-Management und Human-Resources-Management.

### **3.8 Zusammenfassung: Kompetenzen**

Überfachliche Kompetenzen der Akteure werden als sehr bedeutsam eingeschätzt: Die höchste Wichtigkeit wurde denjenigen Kompetenzen zugeschrieben, die viel Kommunikation erfordern: *Führen und Entscheiden, Unterstützen und Kooperieren* sowie *Interagieren und Präsentieren*. Personenmerkmale, die damit forschungsseitig nachweislich in Verbindung stehen, sind: Extraversion und Verträglichkeit sowie Macht- bzw. Einflussmotivation (Baron, Bartram & Kurz, 2003). Bedeutsame Personeneigenschaften (aus 7) die im Interview die ersten 4 Rangplätze einnahmen waren allerdings Emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Einflussmotivation und Offenheit für Neues. Leistungsmotivation, Verträglichkeit und Extraversion nahmen untere Ränge ein. Die Widersprüche erklären sich z. T. aus der Methodik, z. T. aus möglicherweise unterschiedlichen Vorstellungen und Alltagstheorien der Befragten.

Die Auswertung zeigt Diskussionsbedarf an einigen Stellen. So scheint es in einigen Unternehmen einen Trend zu geben, den Begriff Compliance durch den umfassenderen Begriff Integrität zu ersetzen (auch Behringer 2016, S. 31ff.). Damit würden neben der Einhaltung rechtlicher Regeln auch noch andere Verhaltensnormen relevant.

Einzelfragen, die Compliance-Verantwortliche bewegen und potenziell zu Rollenkonflikten führen können, ist die Glaubwürdigkeit von Vorwürfen. So stellt sich in der betrieblichen Praxis z. B. die Frage, ob man einer Meldung durch einen Whistleblower mehr Glauben schenken soll als einem Mitarbeiter, dem Vorwürfe gemacht werden. An dieser Stelle ist der CCO in der

Position, Meldungen ernst nehmen zu müssen, auf der anderen Seite aber auch die Unschuldsvormutung zu berücksichtigen.

Konkrete Hinweise, wie die Zusammenarbeit zwischen HR und Compliance-Management verbessert werden kann, fehlen ebenso. Hier ist es sowohl Aufgabe der betrieblichen Praxis als auch der Forschung, gemeinsame Handlungsfelder zu identifizieren und Instrumente der Zusammenarbeit zu entwickeln.

#### 4. Zum Beitrag der Personalpsychologie im Compliance-Management

Bezugnehmend auf frühere Arbeiten unterschiedlicher Forscher zum Thema Betrug im Wirtschaftskontext skizziert Behringer (2012) das sogenannte „Fraud-Triangle“, welches aus den Komponenten Anreiz, Rechtfertigung und Gelegenheit besteht. Derart lassen sich in einem ersten Schritt Motive von Tätern aus den Bereichen der Wirtschaftskriminalität systematisieren. So benötigt die Entstehung beispielsweise einer korrupten Tat einen positiven Anreiz (der höher sein muss als die antizipierten negativen Konsequenzen), Täter rechtfertigen (auch im Voraus) die Tat und es muss eine „undichte Stelle“ im Netz der Kontrollen geben, die dann ausgenutzt wird.

Weitere psychologische Erklärungsmuster sollen nun kurz skizziert werden. Die Zusammenhänge zwischen Personeneigenschaften, Fairness und (Fehl-) Verhalten zeigt Abbildung 2 auf. Hier klärt sich auch die Frage, wer für die o. g. „Anreize“ möglicherweise besonders anfällig ist, gleichwohl spielt auch der Umwelteinfluss eine große Rolle (s. „Gelegenheit“ im Fraud-Triangle). Aber auch hier wird diese Variable weiter spezifiziert, eine Gelegenheit ergibt sich u. E. nicht nur aus Sicherheitslücken, sondern sie wird beispielsweise durch eine negativ-druckvolle Unternehmenskultur mit geschaffen.

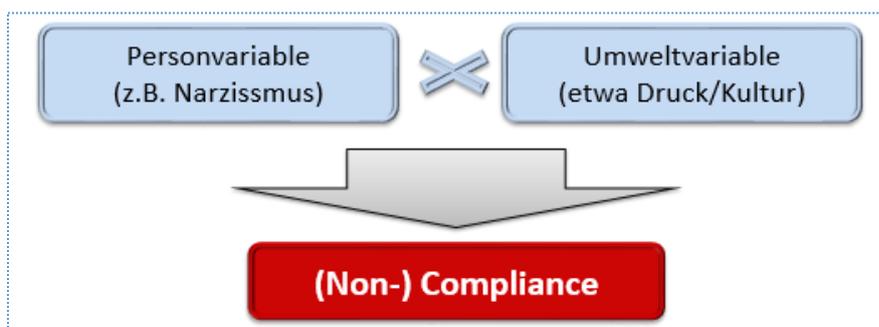


Abbildung 2: Interaktion zwischen Person und Umwelt zur Erklärung von Non-Compliance

Bestimmte Eigenschaften und Gelegenheiten also machen unethisches Verhalten (un-)wahrscheinlich, dies wird nun weiter verdeutlicht.

## 4.1 Personenbezogene Faktoren

Doloses Verhalten in Unternehmen hängt auch mit einer Reihe eher negativ konnotierter Variablen rund um den Begriff der „dunklen Triade“ zusammen (O’Boyle et al., 2012; Kish-Gephard, et al. 2010; Chatterjee & Hambrick, 2007; auch im Folgenden). Neben der subklinischen Psychopathie (Empathiearmut, Charme, Gewaltbereitschaft) standen forschungsseitig in den letzten 15 Jahren vor allem Narzissmus (überzogene Selbstliebe) und Machiavellismus (kalthertziges Karrierestreben) im Fokus. Diese Variablen korrelieren mit mangelnder Compliance, Veruntreuung, Unterschlagung, Aggression und starker Risikoneigung. Mitarbeiter, die hohe Werte in den genannten Verhaltensweisen/Eigenschaften aufweisen, stellen also ein gewisses Risiko für Unternehmen dar, insbesondere wenn es sich bei den Mitarbeitern um Führungskräfte handelt (s. Abschnitt 5).

Regeltreue als Basis eines „moralischen Kompasses“ kann als ein integraler Bestandteil der Integrität verstanden werden. In der Interviewstudie wurde das auch von mehreren Interviewpartnern *expressis verbis* betont. Integrität zeigt auch in empirischen Studien positive Zusammenhänge mit Berufserfolg (Hough & Dilchert, 2010) und negative mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten (ebenda). Bewerberinnen und Bewerber auf Stellen in Unternehmen sollten u. a. nach diesen Kriterien ausgewählt werden, gemeinsam mit dem (verwandten) Merkmal Gewissenhaftigkeit erhöht sich der positive Vorhersagebeitrag bezüglich des zukünftigen Berufserfolges erheblich (Barrick & Mount, 2009). Praxis-Vorschläge dazu werden in Kapitel 5 gemacht.

Fassbender und Graf (2014) zeigen ein „Kompetenzmodell“ für kontraproduktives Verhalten. Auf Basis einer empirischen Untersuchung zum Thema Persönlichkeit und Wirtschaftskriminalität (der genannte Erstautor hat in der Fraud-Managementberatung bei KPMG gearbeitet), konnten beispielsweise folgende Faktoren im Bereich der Einstellungen identifiziert werden: Personen mit Neigung zu deviantem Verhalten tendieren dazu, ihr eigenes Verhalten als Norm darzustellen („Das machen doch alle so.“), sie erkennen zwar Devianz, rechtfertigen es aber in unterschiedlicher Weise, sie sind eher fasziniert „vom perfekten Verbrechen“.

Auf Seiten der Eigenschaften werden als protektiv genannt: Verträglichkeit (gut mit anderen auskommen, Personen unterstützen), Gewissenhaftigkeit (vgl. oben) und emotionale Stabilität. Als sehr problematisch wurde der bereits oben erwähnte Faktor des (subklinischen) Narzissmus beschrieben, also der Glaube an die eigene Grandiosität und Überlegenheit bei gleichzeitiger Abwertung anderer Personen („Ich bin umgeben von Inkompetenten und muss

alles alleine machen!“). Narzisstische Personen halten sich gerade deshalb weniger an Regeln, weil sie häufig der Meinung sind, dass sie diejenigen sein sollten, die Regeln machen, nicht andere. Die Rolle eines überhöhten Narzissmus bei Führungskräften wird vielfach deutlich negativ gesehen (Campbell et al., 2011). Das Thema wird in Abschnitt 5 „Handlungsempfehlungen“ wieder aufgegriffen.

Der alleinige Blick auf die Person greift freilich zu kurz; hier müssen ebenfalls Aspekte organisationaler Ungerechtigkeit berücksichtigt werden, wie sie im Folgenden skizziert werden.

### **Dysfunktionales Führungsverhalten**

Schyns & Schilling (2013) führten eine umfangreiche Metaanalyse zum Thema dysfunktionales Führungsverhalten durch und fanden eindrückliche Hinweise auf diverse negative Effekte bezüglich wichtiger Ergebnisvariablen. Das, was in der Studie „bad leadership“ genannt wurde, umfasste beispielsweise tyrannisches Führungsverhalten, soziales Unterminieren oder Beleidigungen. Der Kürze halber werden nur einige Ergebnisse skizziert: Destruktive Behandlung von Mitarbeitern korrelierte negativ mit Arbeitszufriedenheit, Commitment und Befinden. Positive Korrelationen fanden sich mit Stresserleben und unternehmensschädigendem Verhalten (Sabotage oder Diebstahl; metaanalytischer Befund der *overall correlation:  $\rho = .38$* ; ebenda). Hier wird einmal mehr deutlich, dass Nicht-Compliance keinesfalls ausschließlich Ausdruck eines bestimmten Persönlichkeitszuges darstellt (mangelnde Integrität; Hough & Dilchert, 2010), sondern ggf. eine Reaktion auf erlebte Ungerechtigkeit bzw. unangemessenes Führungsverhalten darstellen kann.

Skogstad und Kollegen (2014) fanden ebenfalls Evidenz bezüglich des negativen Einflusses tyrannischen Verhaltens seitens der Führungskräfte auf die Arbeitszufriedenheit. In methodisch bemerkenswerten Studien mit insgesamt über 3.000 Teilnehmern fanden sie längsschnittliche Effekte tyrannischen und „Laissez-faire“-Verhaltens. Letzteres Führungsverhalten beschreibt im Grunde das Nicht-Verhalten, also das Vermeiden jeglichen führungsbezogenen Einflusses seitens der Verantwortlichen. Dieses Nicht-Verhalten war am deutlichsten negativ assoziiert. Positive Verhaltensweisen, die ebenfalls erhoben wurden, zeigten schwächere Effekte über die Zeit. Dieser Befund gilt für eine überwältigende Vielzahl psychologischer Studien unterschiedlicher Provenienz (vgl. Baumeister et al., 2001): Negative Effekte (hier beispielsweise Beleidigungen) sind auf psychologischer Ebene so gut wie immer *stärker* als positive Effekte (beispielsweise Mitarbeiterorientierung). Dieser Befund hat Implikationen für das Compliance-Management, wie in Kapitel 4.2 noch beleuchtet wird.

Umfangreich untersuchten Kish-Gephart, Harrison und Trevino (2010) weitere unterschiedliche *Quellen unethischer Entscheidungen im Arbeitskontext*. In die Meta-Studie mit rd. 44.000

Teilnehmern unterschiedlicher Branchen wurden solche Variablen aufgenommen, die unethisches Verhalten (oder Verhaltensabsichten) repräsentierten wie lügen, stehlen, betrügen, sich unrechtmäßig Vorteile verschaffen etc. Beispielsweise zeigte die kognitiv-moralische Entwicklung signifikant negative Zusammenhänge mit unethischen Absichten und Verhalten: je entwickelter und „reifer“ Personen waren, desto regelkonformer war die Handlungsabsicht und das Handeln selbst. Auch zeigten sich zwischen dem sogenannten *Locus of Control* (Rotter, 1966) und den genannten Variablen Zusammenhänge dergestalt, dass Personen, die sich weniger als Verursacher eigenen Handelns wahrnehmen (*externer Locus of Control*), eher unethisch handeln. Hier tritt vermutlich eine externe Attribution ein, also das Von-sich-weisen persönlicher Verantwortung. Interessanterweise fanden sich auch negative Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und unethischen Absichten/Verhaltensweisen. Zufriedene Mitarbeiter tendieren also eher dazu, sich an Unternehmensregeln zu halten. Das Geschlecht zeigte in der Metaanalyse einen schwachen Effekt zuungunsten der Männer. Weiterhin von Interesse ist der – möglicherweise unerwartete – Befund, dass der Bildungsgrad nicht mit ethischem oder unethischem Verhalten oder Norm- und Regelverstößen zusammenhängt. Bestechungsskandale auf Managementebene spiegeln dies ebenfalls wieder.

### Modell der Korruption nach Rabl (2011)

Eine weitere Idee davon, wie beispielsweise Korruption entsteht, zeigt Rabl (2011) auf Basis eigener empirischer Daten auf. Abbildung 3 zeigt den Grundgedanken der Korruptionsentstehung<sup>3</sup> auf. In handlungsvorbereitenden Gedanken wird die Einstellung zur Korruption gebildet, dem geht oft ein längerer Prozess voraus.

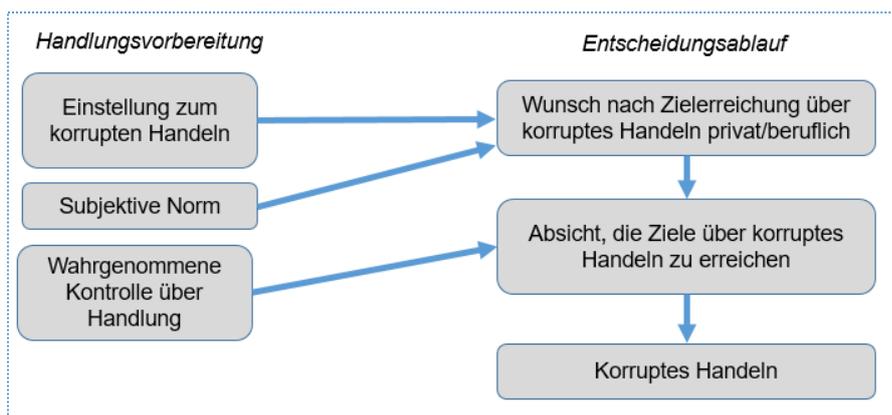


Abbildung 3: Modell der Korruptionsentstehung, bearbeitet nach Rabl (2011)

Die subjektive Norm beschreibt die Werthaltungen und Normen, die vor allem durch Peer Groups beeinflusst wird, also relevante Personen wie beispielsweise Kollegen, Führungskräfte

<sup>3</sup> Dem Konzept zugrunde liegt das Modell des geplanten Verhaltens von Ajzen & Madden (1986).

oder Bekannte und Familienmitglieder. Der Bereich der wahrgenommenen Kontrolle umschreibt die Frage, ob das Verhalten auch ungestraft bzw. mit nur geringen Kosten umgesetzt werden kann. Die beiden erstgenannten Komponenten beeinflussen signifikant den im Entscheidungsverlauf an erster Stelle stehenden Wunsch nach Zielerreichung (beispielsweise eine Bonuszahlung, den Erwerb eines Hauses o. ä.). Dem Wunsch folgt die Absicht, hier ist gewissermaßen ein „innerer Rubikon“ überschritten, Verhalten wird nun konkret geplant und vorbereitet, ein „Zurück“ ist an dieser Stelle aus motivationspsychologischen Gründen höchst unwahrscheinlich (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Demzufolge kommt es dann i. d. R. zu korruptem Verhalten. Im Modell von Rabl (2011) nicht explizit erwähnt, aber sicher wirkmächtig, ist der Einfluss des Kulturraumes. In manchen Ländern mag die Haltung gegenüber „Gefälligkeiten“ weitaus legerer sein als im hiesigen Kontext, je nach kultureller Gegebenheit ist die gelebte Einstellung zu Korruption anders. Die rechtliche Einstellung sowohl lokal als auch seitens des deutschen Gesetzgebers zum Verhalten in anderen Ländern ist allerdings meist gleich. Jede Korruption wird international und auch vom deutschen Gesetzgeber, wenn die Tat im Ausland verübt wurde, gleichermaßen sanktioniert.

Auch hier lassen sich Ideen aus den bereits weiter oben genannten Modellen integrieren. Die im Fraud Triangle konnotierte Gelegenheit findet sich hier im Bereich der Verhaltenskontrolle, Rechtfertigung in der Einstellung (ggf. auch in der subjektiven Norm) und Anreiz im Bereich der Ziele wieder. „Dunkle“ Personeneigenschaften bilden sicher Antezedenzen der Einstellung, ebenso wahrgenommener Druck oder erlebte Ungerechtigkeit, die sich ebenfalls in einer die Korruption gutheißenen oder stillschweigend duldenden Norm der Akteure niederschlagen können.

Der folgende Abschnitt verweist weiter auf die Bedeutsamkeit der Unternehmenskultur im Kontext des Compliance-Managements.

## 4.2 Unternehmenskultur

(Non-) Compliance lässt sich keinesfalls lediglich auf die Persönlichkeit der Akteure reduzieren. Besondere Bedeutung hat die Unternehmenskultur für diesen Bereich, wie auch aus der vorliegenden Interviewstudie hervorgeht. Weitere, z. T. beeindruckende Befunde sollten hier kurz vorgestellt werden.

Ein egoistisches Organisationsklima war in der bereits genannten Studie von Kish-Gephart und Kollegen (2010) schwach positiv verbunden mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit unethischer Absichten und unethischen Verhaltens. Umgekehrt galt dies für organisationale Variablen wie strikte ethische Prinzipien der Organisation und ein wohlmeinend-positives Organisationsklima. Die stärkste negative Beziehung wurde zwischen der *ethischen Gesamtkultur der*

*Organisation* und unethischem Verhalten ermittelt. Tatsächlich also kommt der Unternehmenskultur hier eine entscheidende Bedeutung zu: Ein gutes Klima macht unethisches Verhalten unwahrscheinlicher. Hier finden sich deutliche Anknüpfungspunkte für die Organisations-Entwicklung.

Elovainio et al. (2008) konnten an einer Stichprobe weiblicher, im Gesundheitswesen Tätiger zeigen, dass organisationale Ungerechtigkeit mit objektiv messbaren, physiologischen Indikatoren von Gesundheitsbeeinträchtigungen zusammenhing. Die Stärke solcher Untersuchungen liegt in der Nutzung „harter“ Daten, hier waren es physiologische (Stress-) Parameter. Diese sind „unbestechlich“, valide und reliabel – ergo auch im Rahmen kleiner Stichproben gut einsetzbar. Bei empfundener starker organisationaler Ungerechtigkeit war das Risiko einer erhöhten Blutdruckvariabilität um bis zu 6 Mal höher als im umgekehrten Fall! Ein deutlicher Hinweis auf die Wirkung von organisationaler (Un-) Gerechtigkeit und Führungsverhalten.

### **Vertrauen aufbauen, Gewinn verdeutlichen**

Auch in den Interviews wurde das Thema Vertrauen immer wieder konnotiert. Colquitt und Salam (2009) weisen deutlich auf diese Variable hin. Sie kann austauschtheoretisch (Adams, 1965) dahingegen interpretiert werden, dass wenn mit einem „Vertrauensvorschuss“ gearbeitet wird, Personen i. d. R. geneigt sind, diesen zurückzugeben. Organisationen tun gut daran, auch interne Austauschprozesse fair zu gestalten, Unfairness kann das Bedürfnis nach Kompensation wecken, nach dem Motto „wie du mir, so ich dir“ (ebenda).

Insgesamt ist es ferner von größter Bedeutung, Compliance-Management als Gewinn darzustellen, damit das Arbeiten in diesem Zusammenhang nicht als Verlust „verbucht“ wird. Diverse Studien weisen eindrücklich darauf hin, dass Menschen zu einer gewissen „Verlustaversion“ neigen und dass ferner negative Eindrücke und Erlebnisse stärker wirken als (gleichthematische) positive (Baumeister et al., 2001).

Allerdings ist die betriebswirtschaftliche Evaluation des Nutzens von Compliance-Management schwierig. Ein Nutzen liegt in der Enthftung der zuständigen Unternehmensorgane (Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsrat). Sollte die Unternehmensleitung trotz eines Compliance-Management-Systems rechtswidriges Verhalten dulden, ermuntern oder gar anordnen, führt auch ein Compliance-Management-System nicht zur Enthftung. Lediglich die einfache Fahrlässigkeit kann mit einem Compliance-Management-System bekämpft werden. Es stellt sich die Frage, ob diese relativ geringe Entlastungswirkung den unbestreitbaren Aufwand von Compliance rechtfertigt. Im Einzelfall bei großen potenziellen Haftungsrisiken, die bis hin zu persönlichen strafrechtlichen Verurteilungen reichen, wird man das wohl bejahen können. Ob dies aber immer so ist, muss detaillierter untersucht werden.

International zeigt sich, dass die Kosten von Compliance für alle Unternehmen ansteigen. Dies wird in Befragungen zurückgeführt auf die sich schnell und vielfach ändernden gesetzlichen Vorschriften, verbunden mit unterschiedlichen Interpretationen von Wirtschaftsprüfern und anderen Auditoren. Der Nutzen besteht demgegenüber insbesondere in den folgenden Punkten:

- Vermeidung von Strafe und Haftung für das Unternehmen und persönlich für die Organmitglieder,
- Schutz der Reputation und mit Reputationsverlust verbundenen Einbußen am Markt,
- Akquisition von talentierten neuen Mitarbeitern, die zu integren Unternehmen gehen wollen (insbesondere vor dem Hintergrund eines größer werdenden Fachkräftemangels),
- Akquisition neuer Kunden, die bevorzugt von integren Unternehmen kaufen wollen,
- besseres Rating bei Banken und Investoren, was die Kapitalaufnahme erleichtert und zu einem erhöhten Unternehmenswert führen kann.

An der Auflistung kann man gut das Problem erkennen, welches viele Compliance-Verantwortliche in Unternehmen praktisch haben, wenn sie sich für Ressourcen für ihre Abteilung einsetzen. Die Kosten einer Compliance-Abteilung sind klar fassbar. Der Nutzen besteht in nicht eindeutig feststellbaren Größen, die nur geschätzt werden können. Dies unterscheidet Compliance von allen direkt an Leistungserstellung und -verkauf beteiligten Abteilungen. Der Unterschied zu anderen Stabsabteilungen wie Controlling, Recht, Revision oder auch Personal ist aber gar nicht so groß. Daher sollte es Compliance-Managern gelingen können, sich im Kampf um Mitarbeiter und Budgets durchzusetzen.

### **Systemische Aspekte von Compliance-Management**

Wie weiter oben bereits mit Kish-Gephart et al. (2010) belegt werden konnte, zeigen sich Zusammenhänge zwischen der Kultur eines Unternehmens und dem Vorhandensein dolosen Verhaltens. Thiel (2011) beschäftigt sich ebenfalls mit der Frage struktureller Bedingungen, die Korruption und Bestechung in Unternehmen fördern bzw. begünstigen. Sie beklagt die Vorstellung, dass es sich bei Korruption um einen gesellschaftlich mitbedingten, allgemeinen Werteverfall handele, der eine Art moralisches Versagen darstelle. Diese Vorstellung, so Thiel, führe irrtümlicherweise zu einer (Über-) Betonung von Themen wie Business Ethics, Corporate Governance etc. die, weil von falschen Prämissen ausgehend, ins Leere laufen müssen. Sie verweist, hier allerdings unter Nichteinbeziehung von Studien, die das Gegenteil nahelegen (s. o.) auch darauf, dass sich Wirtschaftskriminelle bezüglich psychischer Merkmale in keiner Weise von der Normalbevölkerung unterscheiden. Maßnahmen zur Erhebung der Integrität sowie Business Ethics etc. seien „einigermaßen sinnlos“, falls sie am Problem „vorbeimplementiert“ würden (ebenda, S. 343). Viel mehr Augenmerk müssten, so Thiel, problematische Entscheidungsbedingungen in Unternehmen erhalten: „Einer der bislang eher vernachlässig-

ten Punkte sind mögliche nicht intendierte Konsequenzen von Management- und Führungsstrukturen.“ (ebenda) Dazu zählen diejenigen Maßnahmen, die beispielsweise in Handbüchern des Personalmanagements ausführlich als adäquate Steuerungsinstrumente des Managements ausgewiesen werden, nämlich Bonussysteme und weitere ergebnisorientierte Steuerungsinstrumente (Scholz, 2014). Das Problem sei allerdings, dass die „Leistung von Mitarbeitern [...] dabei zunehmend nicht mehr nach prozessualen Kriterien beurteilt [wird], sondern im Hinblick darauf, inwieweit bestimmte Ergebnisse wie operative quantitative Zielvorgaben, Benchmarks, etc. erreicht werden.“ (Thiel, 2011, S. 344)

Insgesamt entstehe so in Unternehmen ein enormer Druck, quantitativ messbare Ziele unbedingt zu erreichen, ganz gleich auf welchem Wege dies geschehe: „Die Überbetonung von Zielen führt dann [auch und besonders in konkurrierenden Teams] dazu, dass legitime Mittel an Wichtigkeit verlieren.“ (ebenda, S. 346). Somit bestehe die Gefahr, dass bei hohem Erfolgsdruck, starker Konkurrenz und gleichzeitiger, oberflächlicher Betonung ethischer Richtlinien-Einhaltung tatsächlich eine Schwächung der Werte erfolge. Werte und Effizienz würden so gegeneinander zu Lasten der Moral in Stellung gebracht. Dies könne ein Paradoxon auslösen, dass nämlich die Erhöhung der Bemühungen um ethisches Handeln im Unternehmen zu dessen Gegenteil führt. Dies passt zu den Erkenntnissen des Fraud Triangles, bei denen Anreiz und Druck zu den Auslösern doloser Handlungen gehören.

In ihrem Artikel *Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft* gehen von Ameln und Kramer (2012) argumentativ in eine ähnliche Richtung wie Thiel (2011). Die Autoren zeichnen einen Teufelskreis nach, der mit dem Durchsetzen von Regeln in Unternehmen verbunden sein kann. Dieses Durchsetzen geschehe häufig durch Ausübung hierarchischer Macht, etwa durch Verordnungen, Anweisungen etc. Dies könne Reaktanz und Reduktion kognitiver Widersprüche auslösen, welches wiederum deviantes und/oder doloses Verhalten befördern kann. In der Folge müsse noch stärker kontrolliert werden etc. Insgesamt betont dieser systemorientierte Ansatz Mechanismen, die, falls sie nicht aufgedeckt und durchbrochen werden, nicht loyales oder schädigendes Verhalten perpetuieren.

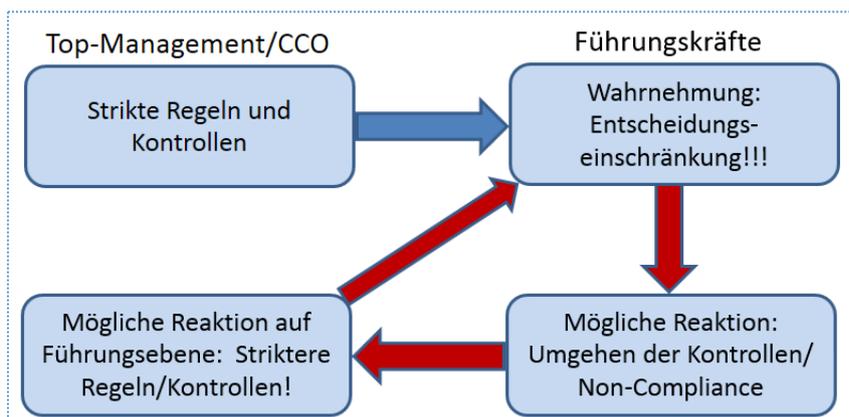


Abbildung 4: „Teufelskreis“ im Compliance-Management: Eine „Systemfalle“ jenseits der Persönlichkeit (von Ameln und Kramer, 2012)

Abbildung 4 verdeutlicht den Gedanken. Eine Lösung sei *das Ersetzen von Machtausübung durch Einflussnahme*. Die Begriffe würden zwar, so die Autoren, teilweise synonym gebraucht, man könne aber auch Macht als Sonderfall von Einflussnahme verstehen. Wie aber sollte auf Machtausübung (beispielsweise qua „ausgerollter“ Complianceregeln!) in Unternehmen verzichtet werden? Anstelle der o. g. Machtausübung sei es sinnvoll, so von Ameln und Kramer (ebenda, S. 194), „nicht auf der angstbasierten Einschränkung von Handlungsoptionen [zu] bestehen“, sondern Einfluss durch Freiwilligkeit und die Schaffung von Randbedingungen zu gewinnen, die es möglich machen, Mitarbeiter – in unserem Fall – compliant handeln zu *lassen*. Anordnungen und Strafandrohungen sind nach dieser Lesart wenig sinnvoll. Hinzu kommt ein lerntheoretisch „alter Hut“: Strafen führen zur Verhaltenshemmung, solange der Strafreiz gegenwärtig ist, sie bauen aber nicht „das richtige“ Verhalten auf, dafür braucht es positive Verstärker (Winkel, Petermann & Petermann, 2006). Hier wird auch klar, warum Vertrauen, das viele CCOs im Interview als so wichtig erachteten (s. o.) bedeutsam ist: es kann nicht „hergestellt“ oder gar „eingekauft“ werden und schon gar nicht „outgesourct“. Vertrauen muss aufgebaut werden und lebt häufig davon, dass ein Interaktionspartner „in Vorleistung tritt“, in unserem Falle also freiwillig mit gutem Beispiel vorangeht und andere überzeugt, mitzumachen (s. Abschnitt 5).

## 5. Fazit und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden auf Basis der genannten Befunde Handlungsempfehlungen bezüglich der Bereiche Personalauswahl und Personalentwicklung gegeben. Dort werden jeweils sowohl die Ebenen der im Compliance-Management Tätigen als auch die der übrigen Mitarbeiter beleuchtet.

### 5.1 Personalauswahl

Im Folgenden werden Maßnahmen der Personalauswahl skizziert, die für das Compliance-Management von Bedeutung sind. Dabei steht die Personalauswahl für Experten des Compliance-Managements ebenso wie ein allgemeiner Blick auf die Personalauswahl im Mittelpunkt. Im letzten Fall wird noch unterschieden zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene.

### 5.1.1 Auswahl von CCOs

Wenn die Kompetenzeinschätzungen ein gutes Abbild der Tätigkeit im Compliance-Management sind, sollte hier für die Personalauswahl von zukünftigen CCOs gelten, situative Fragen im *strukturierten* Einstellungsinterview zu stellen (Schuler, 2014). Situative Fragen stellen den Bewerber gedanklich vor zu lösende, unternehmensrelevante Probleme, beispielsweise rund um Kommunikationsfähigkeit:

„Sie müssen eine unbequeme compliancebezogene Regelung auf der Ebene von Vertriebs-Führungskräften umsetzen. Bisherige Erfahrungen der Mitarbeiter mit dem Compliance-Management waren eher negativ. Wie genau gehen Sie jetzt warum vor?“

Voraussetzung ist hier natürlich, dass Tätige in diesem Bereich entlang der Methode der Kritischen Ereignisse (Critical Incidents Technique, Flanagan, 1954) *vorab gefragt wurden*. Hier werden unternehmensintern *objektive Indikatoren für „gutes“ Arbeitsverhalten* gesucht. In der Regel werden überdurchschnittlich gute Stelleninhaber beispielsweise danach gefragt, was in einer erfolgskritischen Situation geholfen und zur Lösung eines berufsbezogenen Problems beigetragen hat. Ebenso wird gefragt, was wenig hilfreich oder falsch war. Daraus werden dann systematisch Verhaltensweisen abgeleitet, die u. U. generalisierbar sind und in Form von Beobachtungsbögen/Gesprächsleitfäden die Güte von Einstellungsinterviews erheblich verbessern. Das bedeutet, für die Personalauswahl und Personalentwicklung im Bereich des Compliance-Managements bedarf es unternehmensspezifischer, evidenzbasierter „Best Practices“.

Hilfreiche Persönlichkeitseigenschaften im engeren Sinne (dazu auch die Erkenntnisse der Personalpsychologie) sind – bezogen auf die vorliegende Untersuchung – *emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und das Motiv zu gestalten und zu beeinflussen*, Eigenschaften, die auch auf Basis empirischer Befunde im Bereich der Führungstätigkeit als bedeutsam erachtet werden (Judge et al., 2002; McClelland & Boyatzis, 1982).

Hier sollten wenigstens auf Basis berufsbezogener Verfahren zur Selbstbeschreibung der Persönlichkeit Informationen eingeholt werden, gute und preiswerte Verfahren sind seit teilweise über 20 Jahren im Markt vorhanden, eine professionelle Beratung in diesem Bereich ist sehr zu empfehlen. Verfahren sollen sozial akzeptabel, datensicher, messgenau, inhaltlich gültig und zur Vorhersage beruflicher Leistung nachweislich geeignet sein (Schuler, Höft & Hell, 2014). Ebenfalls zum Einsatz kommen können Verfahren zur Erfassung impliziter Motive und Eigenschaften, auch hier ist dringend geboten, professionellen, wirtschaftspsychologischen Rat einzuholen (Sarges & Scheffer, 2008).

Für eine professionelle Personalauswahl gilt es immer, die Bereiche Eigenschaften (via Verfahren), Leistungsergebnisse (via biografische Fragen) und Arbeitsverhalten (via Arbeitsproben) zu erfassen (Schuler, 2002). Dieser Gedanke ist in Abbildung 5 visualisiert.

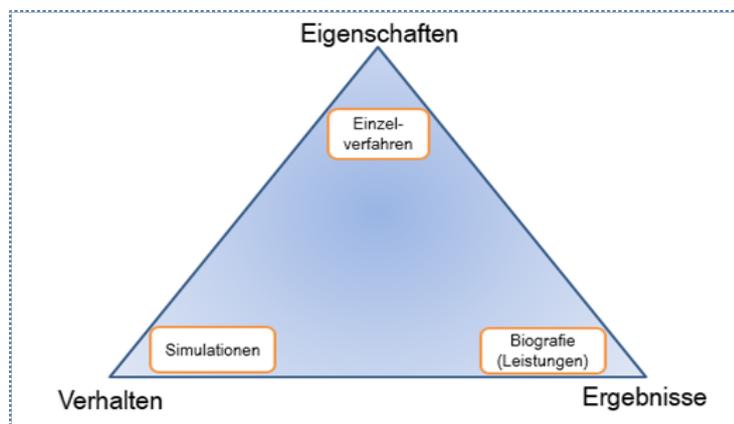


Abbildung 5: Diagnostisches Dreieck (nach Schuler, 2002)

Ergo gilt es, dieses diagnostische Dreieck auch für die im Folgenden ausgeführten Aspekte der Personalauswahl zu berücksichtigen.

## 5.1.2 Personalauswahl weiterer Mitarbeiter

### Auswahl von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung

Auch hier gilt das oben Gesagte: auf den Einsatz wissenschaftlicher Verfahren zur Selbstbeschreibung der eigenen Person sollte nicht verzichtet werden. Auf was ist hier besonders zu achten? Mit Verweis auf die o. g. Personeneigenschaften kann hier zusammengefasst werden, dass Unternehmen unbedingt folgende Eigenschaften in der Personalauswahl (aller Bereiche!) berücksichtigen müssen: *Gewissenhaftigkeit*, *Integrität*, *emotionale Stabilität* und *Verträglichkeit* sollten mindestens durchschnittlich ausgeprägt sein. *Narzissmus* sollte insgesamt maximal durchschnittlich ausgeprägt sein – dieses Merkmal wird i. d. R. in den meisten Verfahren zur berufsbezogenen Beschreibung der eigenen Person nicht explizit erfasst.

Wenig verfälschbare, also sozial erwünschte, Hinweise auf die Ausprägung können *situative Einstellungsinterviewfragen* geben, hier ein didaktisch stark verkürztes Beispiel:

„Berichten Sie über ein berufsbezogenes Ereignis, in dem Ihnen persönliche Bescheidenheit weitergeholfen hat. Was konkret war die Situation, wer war beteiligt, was haben Sie getan und was ist herausgekommen?“

Auch hier müsste vorab definiert oder eingegrenzt sein, wann wie genau Bescheidenheit ein erfolgversprechendes Verhalten ist (beispielsweise im Umgang mit Geschenken, unlauteren

Karrieresprüngen, „Einheimen“ von Lob durch selbst zugeschriebene Teamerfolge etc.). Jedenfalls wird es Narzissten naturgemäß sehr schwer fallen, hier Konkretes zu berichten. Dennoch muss zur Vorsicht gemahnt werden: Man kann vermutlich eher „Nicht-Narzissten“ sicher identifizieren als Narzissten, das konkrete Schildern von Bescheidenheit ist recht aussagekräftig, der Umkehrschluss aber unzulässig (vielleicht gab es bis dato nie Gelegenheit, Bescheidenheit konkret umzusetzen?).

### **Auswahl von Mitarbeitern mit Führungsverantwortung**

Es ist auch auf Basis aktueller empirischer Befunde ratsam, Führungskräfte danach auszuwählen, inwieweit sie *transformationale*, also *unterstützend*, *visionär*, *mitarbeiterorientiert* und *ethisch klug* führen können (im Überblick Barling, 2014). Es konnte vielfach eindrucksvoll belegt werden, dass Transformationale Führung mit positiven Unternehmensergebnissen unterschiedlicher Provenienz assoziiert ist (Sturm et al., 2011; Zwingmann et al., 2015). Hier ist es wichtig, sich von Experten der Wirtschaftspsychologie beraten zu lassen, Fehlbesetzungen können sich Unternehmen i. d. R. in mehrfacher Hinsicht nicht leisten.

Brosi und Spörrle (2012) weisen darauf hin, dass hoch narzisstische Führungskräfte durch Zurückhalten wichtiger Informationen die Teamleistung erschweren können, sich weniger um Interessen der Mitarbeiter bemühen und risikoreichere Entscheidungen fällen. Die Autoren folgern mit Verweis auf weitere Studien (ebenda, S. 276):

„Diese Ergebnisse wären für die Praxis wenig beunruhigend, wenn Menschen mit narzisstischen Persönlichkeitszügen selten in Führungspositionen wären. Leider spricht die Literatur jedoch dafür, dass narzisstische Personen auf Grund ihres Machtstrebens leichter in Führungspositionen gelangen [...]“

Die bereits oben dargestellte Methode des situativen Interviews kann natürlich ebenfalls für die Auswahl von Führungskräften eingesetzt, ggf. modifiziert werden, wenngleich das Thema Bescheidenheit für viele Führungskräfte nur moderat relevant sein dürfte, so sollten Verhaltensweisen, die ein echtes *Interesse an anderen Menschen* signalisieren, abgeprüft werden. Dies kann im Rahmen von Assessment Centern geschehen, hier können beispielsweise Fallbearbeitungen gegeben werden, die die Entwicklung von Mitarbeitern fokussieren (vgl. Transformationale Führung oben). Ferner sollten beispielsweise Interviewfragen auch den bisherigen Umgang mit beispielsweise kontraproduktiven und/oder illegalen Verhaltensweisen konkret abfragen und verhaltensverankert bewerten. Fragte man hier beispielsweise eher allgemein, wie Führungskräfte das Compliance-Management einschätzen, so liefe man (wie so oft in Einstellungsinterviews!) Gefahr, sehr beredt über Belanglosigkeiten zu sprechen, also eine *Einstellung* zum Compliance-Management zu erfassen, um die es nicht geht. Je konkreter also der Verhaltenskern von Integrität erfasst wird, desto besser.

## 5.2 Personalentwicklung

Auch hier wird wieder zwischen der Personalentwicklung für Compliance-Management-Experten und weiteren Mitarbeitern in Organisationen unterschieden.

### 5.2.1 Personalentwicklung für CCOs

Auf Basis der Interviewdaten lässt sich zusammenfassend sagen, dass besonders die Bereiche Kommunikation und Prozessgestaltung trainiert werden sollten. Letztgenannter Aspekt spielt sicher im Bereich der Novizen im Compliance-Management eine große Rolle, sind doch die Entwicklung und die Implementierung von beispielsweise Compliance-Systemen hochkomplexe Projekte. Hier können einschlägige Trainings von Nutzen sein.

Wichtig ist auch, dass CCOs im **Umgang mit möglichen Rollenkonflikten** unterstützt werden. Im Falle eines Rollenkonfliktes ist unbedingt ein Coaching anzuraten. Dies sollte von einer neutralen Person durchgeführt werden, die über entsprechende Erfahrungen und Ausbildungshintergründe verfügt, dazu liegen Standards vor (Rauen, 2008).

Für den Bereich der Kommunikation ergibt sich ein vielschichtiges Bild. Besonderes Augenmerk sollte auf strategische Aspekte der Kommunikation gelegt werden, Grundlagen der Unternehmenskommunikation sind sicher von großer Bedeutung (Mast, 2010). Auf operativer Ebene sind alle möglichen Varianten kommunikativer Fertigkeiten per Training erlernbar. Dazu zählen Mitarbeitergespräche ebenso wie die Interaktion in Workshops oder Führungskräfte-Trainings. Auch wenn nicht alle Mitarbeiter des Compliance-Managements Führungskräfte sind, sollten die hohen Standards solcher Trainings beachtet werden (Felfe & Franke, 2014). Hier werden wichtige Aspekte aufgelistet:

- Führungskräfte-Trainings sollten von erfahrenen Anbietern evidenzbasiert durchgeführt werden. Ein „Das machen wir immer so“ ist ungenügend. Es müssen wissenschaftliche Modelle zugrunde liegen, die, ihre Wirksamkeit durch eine Evaluation bewiesen haben.
- Trainer sollten einen Hintergrund in Wirtschaftspsychologie haben, mindestens aber eine entsprechende Weiterbildung.
- Damit zusammenhängend müssen Anbieter zur Frage der Methode Stellung nehmen: Warum diese und jene Methode? Gibt es hier Belege der Wirksamkeit?
- Es muss ein Evaluationskonzept jenseits der „happy sheets“ („Wie hat es Ihnen gefallen?“) vorliegen. Im schlimmsten (und häufigen) Fall bestehen zwischen dieser Form der Evaluation und dem späteren Erfolg „on the job“ so gut wie keine Zusammenhänge (Weinert, 2004).
- Darauf aufbauend ist der Trainingstransfer zu sichern – wie wird sichergestellt, dass das Gelernte auch Anwendung findet?
- Trainings sollten im Unternehmen stattfinden, der Transfer kann dadurch erleichtert werden.

- Trainer müssen nicht unbedingt Branchenkenntnis besitzen, sehr wohl aber Trainingserfahrung.

### Rechtliche Stellung der CCOs

Auf eine *Besonderheit der rechtlichen Stellung* von CCOs wies ein Experte für Arbeitsrecht im Interview hin. Er sprach von einer „Fehlkonstruktion des Arbeitsrechts“, der CCO habe keinen außerordentlichen Kündigungsschutz, hier lasse der Gesetzgeber den Compliancebeauftragten „im Regen stehen“, er sei „schutzlos“. CCOs hätten kaum „Verhandlungsmacht“ und - im Falle einer Kündigung - seien später häufig „ohne vergleichbaren Job“, da man sich in der Branche kenne, sich beispielsweise auf Veranstaltungen treffe etc. (vgl. hierzu Abeln, 2014). Es ist sinnvoll, sich in diesem Kontext rechtzeitig Rat einzuholen und sich – soweit möglich – rechtlich abzusichern. Während es aus juristischer Sicht eindeutig ist, dass Compliance Manager, die Beauftragte des Unternehmens sind (und damit anders einzuschätzen sind als Datenschutzbeauftragte, die öffentlich-rechtliche Funktionen im Unternehmen übernehmen und daher ein Sonderkündigungsrecht haben), kein Sonderkündigungsrecht haben, sollte darüber nachgedacht werden, dass die Unternehmensorgane eine Kündigung z. B. von einer Zustimmung des Aufsichtsrats abhängig machen.

## 5.2.2 Allgemeine Mitarbeiterentwicklung

Maßnahmen des Compliance-Managements sollten im Grunde immer von Seiten des Human-ResourcesManagements strategisch (welche Kompetenzen in Zukunft wie schulen?) und operativ (wie bekommen wir ein E-Learning hin?) unterstützt werden. Wird dieses „Gemeinschaftswerk“ nicht vollbracht, sind Effekte des Compliance-Managements sicher schwächer als möglich.

Personalentwicklung ist oft mit starken *Widerständen* verbunden. Einige compliancerelevante Gründe möchten wir hier summarisch aufführen:

1. *Ziel und Nutzen der Maßnahme unklar* („Compliance ist mal wieder in Mode!“).
2. *Mitarbeiter werden an der Planung nicht beteiligt* und bekommen schlimmstenfalls ein Training „verordnet“. Warum sammeln Unternehmen beispielsweise nicht systematisch aus dem Kreise der Mitarbeiter vorab konkrete Compliancethemen? Diese können sehr gut in Trainings eingebaut werden.
3. *Mitarbeiter benötigen das Training gar nicht* (beispielsweise könnte es sein, dass neue Mitarbeiter im Vorgängerunternehmen bereits wochenlang umfangreiche Complianceschulungen absolviert haben, hier würde ein „Mini-Update“ vielleicht ausreichen...).
4. *Persönlichkeitsmerkmale verhindern Veränderung* (beispielsweise ein hohes Maß an Narzissmus).
5. *Negative Erfahrungen mit Trainings in der Vergangenheit* (keinen Transfer erlebt, keine Nachbereitung, keine positive Resonanz der Kollegen etc.).

6. Das Training muss „nebenbei“ absolviert werden, schlimmstenfalls zu Hause in der Freizeit (es muss intern vorab klar sein: Trainings = vergütete Arbeitszeit!)

Die Widerstände sind möglicherweise geringer, wenn es sich bei den Trainings um die *Vermittlung reinen Fachwissens* handelt (Neuerungen im Steuerrecht, Statistik-Workshop etc.). Sobald eher verhaltensorientierte oder Selbsterkenntnis fördernde Maßnahmen im Mittelpunkt stehen, können die Widerstände stärker ausfallen. Aus dem Gesagten lässt sich freilich schlussfolgern, was helfen könnte: *Kosten und Nutzen müssen für den Mitarbeiter in ausgewogenem Verhältnis stehen*. Der „Benefit“ des Compliantetrainings muss zuerst klar sein: was gewinnen Mitarbeiter? Nun, sie gewinnen bestenfalls Klarheit über „Verhaltensleitplanken“ wie es ein Interviewpartner auf den Punkt brachte sowie Klarheit über Personen und/oder Systeme, an die man sich (in der Not!) vertrauensvoll wenden kann. Mindestens implizit werden Mitarbeiter aller Couleur auch über die tragende Unternehmenskultur in Kenntnis gesetzt.

Trainings und andere Maßnahmen bedürfen der „Nachsorge“ (Hat es etwas gebracht? Was konkret hat sich verändert?), es kann helfen, Mitarbeiter zu ermuntern, im Rahmen der Evaluation Verbesserungsvorschläge für diese Trainings zu machen und dies ggf. zu inzentivieren.

### 5.2.3 Führungskräfte-Entwicklung

Die Entwicklung von Führungskräften zählt sicher zu den langfristigen Überlebensstrategien von Unternehmen. Werden diese beispielsweise im o. g. Bereich der Transformationalen Führung geschult, so „schlägt man mehrere Fliegen mit einer Klappe“: positive Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Commitment, Leistung sowie Gesundheit (!) der Mitarbeiter sind wahrscheinlich und empirisch-metaanalytisch sehr gut belegt, wie bereits oben angedeutet (Sturm et al., 2011; Zwingmann et al., 2014).

Ferner ist ein zentrales Element dieses Führungsverhaltens der Bereich der sogenannten „idealisierten Einflussnahme“, das bedeutet als Vorbild ethisch „sicher im Sattel sitzend“ aufzutreten. Hier kann ganz konkret – auch im Rahmen guter Trainings mit einem hohen Grad an Reflexionsarbeit – angesetzt werden. Frese, Beimel und Schoenborn (2003) konnten eindrucksvoll die Wirkung von Trainings zum Thema Transformationale Führung belegen.

Nun gibt es „auf dem Markt der Möglichkeiten“ ebenso wie im Bereich der Personalauswahl eine unüberschaubare Vielzahl von Anbietern z. T. fragwürdiger Provenienz. Folgende Checkliste kann helfen, hier „die Spreu vom Weizen zu trennen“ (erweitert nach Felfe & Franke, 2014).

1. Anbieter haben langjährige wirtschaftspsychologische Expertise und erfragen ein eventuell vorliegendes Kompetenzmodell.
2. Sie evaluieren den Bedarf ggf. gemeinsam mit dem Human-Resources-Management und binden Führungskräfte so früh wie möglich mit ein.
3. Es liegen evidenzbasierte Modelle, Methoden und Konzepte vor (nicht: „Wir trainieren nach den neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen“). Lassen Sie sich Belege für die Wirksamkeit jenseits von „Testimonials“ zeigen.
4. Trainer sind erfahren auf ihrem Gebiet (problematisch: „Herr Meier [seit einem Jahr Trainer] hat umfangreiche Expertise [auf dem Gebiet des Baurechts] und ist zertifizierter Trainer [im Bereich Abfallwirtschaft]. Trainer sollten erfahren mit der Zielgruppe und mit dem Trainingskonzept sein.
5. Anbieter stellen gemeinsam mit HR den Transfer sicher (Transfervereinbarungen).
6. Anbieter berichten auch von problematischen Ergebnissen von Trainings (Misserfolge).
7. Anbieter weisen nach, dass und wie sie vorhandene Konzepte ggf. „maßschneidern“, also an die Unternehmenswirklichkeit anpassen.
8. Anbieter haben gut nachvollziehbare Preisstrukturen.

Generell können wir auch hier nur den Vorschlag wiederholen, sich zunächst anbieterunabhängig beraten zu lassen. *Expertise im Bereich der Wirtschaftspsychologie* ist hier eine *conditio sine qua non*, schließlich würde man sich wohl auch kaum zum Thema Compliance in Unternehmen von Fachärzten für Orthopädie beraten lassen.

### 5.3. Organisationskultur und -entwicklung

In Organisationen sollte unbedingt eine Null-Toleranz-Politik gegenüber destruktivem Führungsverhalten realisiert sein (Badura et al., 2011; Giacalone & Promislo, 2013; Kazen & Kuhl, 2011; Knoblach & Fink, 2012). Destruktives Führungsverhalten hängt, wie oben gezeigt, sehr deutlich zusammen mit einem kontraproduktiven Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

Insgesamt sollte verhindert werden, dass eine Unternehmenskultur – auch im Umgang mit Compliance-Management – negative Effekte generiert. Diese können sich in einem Führungsstil gängelnd-bevormundender Weise manifestieren oder aber in erheblicher, nicht kompensierter Mehrarbeit „nebenbei“ zeigen. Mitarbeiter sollten, das wurde bereits erwähnt, stets den Gewinn vor Augen haben und die Teilnahme an entsprechenden Aktivitäten auch positiv erleben, zumindest aber neutral. Negative Effekte auch im organisationalen Kontext sind per se stärker als positive Effekte (so wirkt eine verhaltensbezogene *Kritik* oft stärker als beispielsweise ein gleichthematisches *Lob*; dazu eindrucksvoll Baumeister et al., 2011).

Manager müssen Vorbild in ihren Unternehmen sein. Führungskräfte in Organisationen treffen, ob bewusst oder unbewusst, täglich eine ganze Reihe von Aussagen, die Handlungsmaßstab ihrer Umgebung, sprich ihrer Mitarbeiter, werden. Zum einen sind es Anweisungen, die durch Führungskräfte gegeben werden. Sie verpflichten Mitarbeiter zu bestimmten Handlungen. Zum anderen ist das Verhalten des Managements automatisch prägend für das Verhalten von Mitarbeitern. Vorgesetzte aller Hierarchiestufen müssen sich bewusst sein, dass sie durch ihre Handlungen einen starken Einfluss auf die Organisation und die in ihr gelebte Kultur haben.

Nichts schadet Compliance mehr als die Beobachtung der Mitarbeiter, dass das Management in Sonntagsreden die Unternehmenswerte und Integrität ihres Unternehmens betont, aber im täglichen Handeln ein anderes Verhalten an den Tag legt bzw. anderes Verhalten lobt und fördert. Im englischen Sprachgebrauch wird dies auf die einfache Formel gebracht „walk the talk.“ Blumige Worte allein reichen nicht, sie müssen auch durch das Management vorgelebt werden.

Dazu gehört, dass eine offene Diskussionskultur geschaffen wird, in der es nicht nur statthaft ist, sondern sogar gefördert wird, ethische Probleme offen anzusprechen. Dies schafft eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter sicher sein können, dass ein wohlbegründetes, den Compliance-Standards ihres Unternehmens entsprechendes Handeln, nicht sofort kriminalisiert wird. Ebenso dürfen sie nicht mit Nachteilen rechnen müssen, wenn sie vielleicht auf prima facie geschäftsfördernde, aber illegale Handlungen verzichten.

In Organisationen sollte unbedingt eine Null-Toleranz-Politik gegenüber destruktivem Führungsverhalten realisiert sein (Badura et al., 2011; Giacalone & Promislo, 2013; Kazen & Kuhl, 2011; Knoblach & Fink, 2012). Destruktives Führungsverhalten hängt, wie oben gezeigt, sehr deutlich zusammen mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

Im letzten Kapitel geben wir einen kurzen Ausblick auf weitere Schritte der Kompetenzmodellierung im Compliance-Management.

## **6. Ausblick: Weitere Schritte der Kompetenzmodellierung**

Will man nun die gefundenen Ergebnisse in ein umfangreiches Kompetenzmodell des Compliance-Managements integrieren, sind weitere Schritte nötig. Die gefundenen Kompetenzen entlang des Universal Competency Frameworks (Baron, Bartram & Kurz, 2003), also beispielsweise „*Interagieren und Präsentieren*“ sowie „*Unterstützen und Kooperieren*“ sollten weiter ausdifferenziert werden. Dies geschieht i. d. R. mit Hilfe von moderierten Führungskräfte-

Workshops, in denen Mitarbeiter des Compliance-Managements ebenso wie Top-Führungskräfte die analysierten Kompetenzbereiche weiter mit Leben füllen, um weitere ergänzen, auf eine messbare Ebene transferieren und ggf. an unterschiedliche Unternehmenshintergründe anpassen. Wir schlagen hier eine Mischung aus „Bottom-Up-„ und „Top-Down-Ansatz“ vor (Krumm, Mertin & Dries, 2012), denn sowohl von Seiten der operativ im Compliance-Management Tätigen (wie in der vorliegenden Studie) als auch von Seiten des strategischen Managements sind Ideen zu integrieren und weiter auszudifferenzieren. Besonders die Umsetzung der Ergebnisse in die Alltagssprache der CCOs bzw. des Unternehmens ist eine Arbeit, die noch bevorsteht.

Ebenso ist es wichtig, dass in ein Kompetenzmodell des Compliance-Managements jeweilige strategische und die Unternehmensethik betreffende Elemente systematisch einfließen. Weitere Arbeiten an einem (übergreifenden oder unternehmensspezifischen) Kompetenzmodell für das Compliance-Management können sicher auch „Strahlkraft“ für zusätzliche organisationale Bereiche entfalten, so dass hieraus Impulse für die wertorientierte Entwicklung ganzer Organisationen ausgehen können.

## **Danksagung**

Unser herzlicher Dank gilt besonders allen Personen, die bereitwillig, freundlich und engagiert an dieser Studie als Interviewpartner beteiligt waren. Wir wünschen allen beteiligten Expertinnen und Experten Kraft und Klarheit für die anstehenden Entscheidungen sowie die notwendige organisationale Unterstützung für ihre Arbeit. Ferner möchten wir uns bei unseren Hochschulen für die freundliche Unterstützung bedanken: EBC Hochschule Hamburg (University of Applied Sciences) und NORDAKADEMIE Elmshorn.

## Literatur

- Abeln, C. (2014). *Handbuch für Führungskräfte. Ein Praxisratgeber in Veränderungsprozessen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (267-299). Vol. 2. New York: Academic Press.
- Ajzen, I. & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal directed behavior: attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453–74.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanisms in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Baron, H., Bartram, D. & Kurz, R. (2003). The Great Eight as a framework for validation research. *Occupational Psychology Conference 2003 Book of Proceedings*, 71–74. Bournemouth: The British Psychological Society.
- Barrick, M. K. & Mount, M. R. (2009). Select on Conscientiousness and Emotional Stability. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 19–39). Chichester: Wiley.
- Bartram, D. (2012). *The SHL Universal Competency Framework*. SHL White Paper. Thames Ditton: SHL Group Ltd.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Behringer, S. (Hrsg.) (2012). *Compliance für KMU. Praxisleitfaden für den Mittelstand*. Berlin: Erich Schmidt.
- Bildat, L. & Schmidt, M. (2014). Persönlichkeit, Tätigkeitsmerkmale und berufliche Kompetenzen. *Arbeit*, 1(23), 37–51.
- Breakwell, G. M. (2010). Interviewing Methods. In G. M. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Shaw and J. A. Smith (Eds.), *Research Methods in Psychology*. (232-253). 3<sup>rd</sup> Edition. London: Sage
- Brosi, P. & Spörrle, M. (2012). Die dunkle Seite der Führung: Negatives Führungsverhalten, dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale und situative Einflussfaktoren. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 269–290). Berlin: Springer.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 268–284.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386.
- Colquitt, J. A. & Salam, S. C. (2009). Foster Trust through Ability, Benevolence, and Integrity. In E. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 389–404. 2<sup>nd</sup> edition. Chichester: John Wiley.
- Campion, M.A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J. Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.

- Costa, P. T. & McCrea, R. R. (1992<sup>a</sup>). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653–665.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2013). Organizational Justice and Cardiovascular Health. In R. A. Giacalone and M. D. Promislo (Eds.), *Handbook of Unethical Work Behavior*. Implications for Individual Well-Being (183–206). Armonk: Sharpe.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fassbender, P. & Graf, O. (2014). *Investigative Psychologie für die Unternehmenspraxis*. 1. Auflage. Leipzig: Amazon Create Space Publishing.
- Felfe, J. & Franke, F. (2014). *Führungskräftetrainings. Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M., Beigel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision. *Personnel Psychology*, 56, 671–697.
- Harms, P.D., Credé, M (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 14.
- Heckhausen J. & Heckhausen H. (Hrsg.) (2006). *Motivation und Handeln*. 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Helfferich, C. (2005). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual der Durchführung qualitativer Interviews*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hough, L. & Dilchert, S. (2010). Personality. Its Measurement and Validity for Employee Selection. In J. L. Farr and N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of Employee Selection*, 299–319. New York: Routledge.
- Human Resources Research Organization (2012): O\*NET® Analyst Occupational Abilities Ratings: Procedures Update*. <http://www.onetcenter.org/reports/AnalystProcUpdate.html>, Abruf: 20.09.2014.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kahn, R. L.; Wolfe, D. M.; Quinn, R. P.; Snoek, J. D. (1964). *Emotional Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. London, New York; Sydney: John Wiley and Sons.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31. doi: 10.1037/a0017103
- Kliche, T. & Thiel, S. (2011). *Korruption. Forschungsstand, Prävention, Probleme*. Lengerich: Pabst.
- Krumm, S., Mertin, I. & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Lievens, F. & Chan, D. (2010). Practical Intelligence; Emotional Intelligence and Social Intelligence. In J. L. Farr and N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of Employee Selection*, 339–359. New York: Routledge.
- Mast, C. (2010). *Unternehmenskommunikation*. 4. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A metaanalysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.
- Örtquist, D. & Wincent, J. (2006). Prominent Consequences of Role Stress: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422.
- Rabl, T. (2011). Wie Korruption entsteht – Eine Analyse der Entscheidungsprozesse korrupter Akteure. In T. Kliche und S. Thiel (Hrsg.), *Korruption. Forschungsstand, Prävention, Probleme* (S. 361–381). Lengerich: Pabst.
- Rauen, C. (2008). *Coaching*. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Rost, D. H. (2009). *Intelligenz. Fakten und Mythen*. Weinheim: Beltz PVU.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, (609).
- Sarges, W. & Scheffer, D. (Hrsg.) (2008). *Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler und U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 257–299). 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Höft, S. & Hell, B. (2014). Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler und U.P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 149–213). 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Kanning, U.P. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J, Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. Results From Two Prospective and Representative Studies. *Zeitschrift fuer Psychologie*, 222(4), 221–232.
- Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K. & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55 (2), 88–104.
- Tang, Y-T. & Chang, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881.
- von Ameln, F., Kramer, J. (2012). Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43 (2), 189–204.

- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A Conceptual Clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and Selecting Key Competencies* (pp. 45–65). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
- Winkel, S., Petermann, F. & Petermann, U. (Hrsg.) (2006). *Lernpsychologie*. Paderborn: Schöningh.
- Zwingmann, I., Wegge, J. Wolf, J., Wolf, S. Rudolf, M., Schmidt, M. & Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28 (1-2), 24–51.

## Interviewleitfaden zur Erhebung überfachlicher Kompetenzen im Compliance-Management

Prof. Dr. Lothar Bildat  
EBC Hochschule Hamburg gemeinsam mit der NORDAKADEMIE Elmshorn

Interviewer	Prof. Dr. Lothar Bildat		
Datum			
Unternehmen (anonym; Nummer)			
Person/Interview-Nr.			
Gesch.	w <input type="checkbox"/>	m <input type="checkbox"/>	
Berufserfahrung	Jahre		
Funktion/ Organisationale Einbettung			
...Forts.			

### Anhang: Interviewleitfaden

	ferf	
Haben Sie aktuell Führungsverantwortung?		<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
	fdau	
Falls ja, wie lange?		<input type="radio"/> < 1 Jahr <input type="radio"/> 1 - 2 Jahre <input type="radio"/> 3 - 5 Jahre <input type="radio"/> 6 - 10 Jahre <input type="radio"/> > 10 Jahre
	rep	
Falls zutreffend, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oder waren Ihnen <i>direkt</i> unterstellt?		<input type="radio"/> < 5 <input type="radio"/> 6 - 10 <input type="radio"/> 11 - 20 <input type="radio"/> > 20
	mav	
Falls zutreffend, für wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben oder hatten Sie Verantwortung?		<input type="radio"/> < 10 <input type="radio"/> 11- 30 <input type="radio"/> 31 - 60 <input type="radio"/> 61 - 100 <input type="radio"/> > 100

1a. Ich möchte zunächst einmal auf Ihre aktuelle Position eingehen, wie lange haben Sie diese schon inne und was sind Ihre Kernaufgaben? Wem berichten Sie direkt?

1b. Stellen Sie sich vor, Sie müssten einem zehnjährigen Kind erklären was Sie tun, was würden Sie sagen?

2.a Versuchen Sie sich an Ihre eigene Auswahl-situation zu erinnern, wie und wann sind Sie in diese Position gelangt? Wie wurde das vom Unternehmen organisiert (Auswahlprozess)?

2.b Erinnern Sie sich noch daran, nach welchen Kriterien Sie ausgewählt wurden?

3. Hier geht es noch einmal um fachbezogene Kompetenzen: Welche noch nicht genannten Kenntnisse und Qualifikationen sind Ihrer Meinung nach hier vonnöten?

4. Nun geht es um sogenannte erfolgskritische Ereignisse. Dies sind Ereignisse aus der jüngsten Vergangenheit, in der Sie eine berufliche, compliancebezogene Herausforderung erlebt haben, die Sie gut gemeistert haben. Fällt Ihnen ein besonderes Ereignis der letzten 6-12 Monate ein, in der Sie sich besonders bemühen mussten, um Erfolg zu haben?

**...Fortsetzung CI**

Was war der Ausgang?

Was waren Ihre Anteile am Ergebnis?

Sehen das auch Ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten so?

5. Welche weiteren Herausforderung haben Sie erlebt? Bitte kurz nennen.

6. Was ist eigentlich „Erfolg“ im Compliance-Management? Wie würden Sie das definieren?

7. Würden Sie sagen, dass es zu Rollenkonflikten in Ihrer Arbeit kommt (ggf. erklären). Falls ja, welche sind dies und wie gehen Sie damit um?

Art des Rollenkonflikts:

Umgang damit:

8. Wie müssen Mitarbeiter „gestrickt“ sein, die im Compliance-Management arbeiten wollen? Welche überfachlichen Kompetenzen sind nötig?


9. Wie kann die Organisationskultur das Compliance-Management wirksam unterstützen?

Rolle der Führungskräfte

10. Symbole und Metaphern wählen: Bitte wählen Sie eine auf Ihre Tätigkeit zutreffendes Symbol / Metapher aus den folgenden aus (ankreuzen, nur ein Kreuz bitte!). Schauen Sie sich zuerst alle an.

*Drei aus Zehn, die Arbeit im Compliance-Management hat Ähnlichkeit mit...*

einem Kampf	<input type="radio"/>	
einem Friedhof	<input type="radio"/>	
einer Bergtour	<input type="radio"/>	
einer Gefangenschaft	<input type="radio"/>	
einer Arbeit als Seelsorger	<input type="radio"/>	
einer Arbeit im Bergwerk	<input type="radio"/>	
einer Arbeit auf der Baustelle	<input type="radio"/>	
einer Arbeiten im Krankenhaus	<input type="radio"/>	
einem Segeltörn	<input type="radio"/>	
einem Spiel	<input type="radio"/>	

*Eine eigene Metapher oder Analogie? Compliance-Management ist oft wie...*

11. Ein junger Kollege/Kollegin kommt zu Ihnen und sagt: „Ich würde gerne im Compliance-Management arbeiten!“ Was antworten Sie spontan? Was geben Sie mit auf den Weg?

12. a Welche überfachlichen Bereiche im Compliance-Management sollten unternehmensseitig besonders unterstützt werden, beispielsweise durch Seminare, Trainings oder Coaching?

12. b Wo kann HR noch wirksam(er) sein? Personalauswahl?
13. Fragen Ihrerseits? Interesse an den Ergebnissen?

Vielen Dank!