

Feld, Lars P.; Necker, Sarah; Pfeil, Katahrina

**Working Paper**

## Compliance in außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 22/2

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Economic Research, University of Freiburg

*Suggested Citation:* Feld, Lars P.; Necker, Sarah; Pfeil, Katahrina (2022) : Compliance in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 22/2, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Wirtschaftspolitik und Ordnungsökonomik, Freiburg i. Br.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/251521>

**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.*



**Compliance in außeruniversitären Forschungseinrichtungen**

Lars P. Feld, Sarah Necker und Katahrina Pfeil

22/2

Freiburger **Diskussionspapiere**  
zur Ordnungsökonomik

Freiburg **Discussionpapers**  
on Constitutional Economics

Institut für allgemeine Wirtschaftsforschung  
**Abteilung Wirtschaftspolitik und  
Ordnungsökonomik**

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>ALLGEMEINES ZU COMPLIANCE AN WISSENSCHAFTLICHEN EINRICHTUNGEN</b> .....	<b>10</b>
3.1.	RECHTLICHE GRUNDLAGEN FÜR COMPLIANCE.....	10
3.2.	WISSENSCHAFTSFREIHEIT UND COMPLIANCE .....	11
3.3.	NOTWENDIGKEIT UND NUTZEN VON COMPLIANCE .....	12
3.4.	KOSTEN VON COMPLIANCE UND IMPLEMENTIERUNGSHerausforderungen .....	15
<b>4.</b>	<b>INHALT UND AUFBAU VON COMPLIANCE-MANAGEMENT</b> .....	<b>19</b>
4.1.	COMPLIANCE UND ANDERE MAßNAHMEN ZUR SICHERSTELLUNG VON REGELKONFORMITÄT .....	19
4.2.	WERTE- UND NORMENANALYSE UND RISIKOMANAGEMENT .....	22
4.3.	ROLLEN UND AKTEURE IM COMPLIANCE-MANAGEMENT .....	25
4.4.	COMPLIANCE-KOMMUNIKATION.....	26
4.5.	HINWEISGEBERSYSTEME .....	27
<b>5.</b>	<b>ONLINE-RECHERCHE: CMS IN DEUTSCHEN FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN</b> .....	<b>28</b>
5.1.	ÜBERBLICK .....	28
5.2.	CMS IN DER FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT .....	29
5.3.	CMS IN DER MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT .....	31
5.4.	CMS IN INSTITUTEN DER HELMHOLTZ-GEMEINSCHAFT .....	32
5.5.	CMS IN LANDESFORSCHUNGSINSTITUTEN.....	35
5.6.	ZWISCHENFAZIT .....	36
<b>6.</b>	<b>UMFRAGE IN AUßERUNIVERSITÄREN FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN</b> .....	<b>36</b>
6.1.	ZIELE DER UMFRAGE.....	36
6.2.	AUSWAHL DER STICHPROBE .....	37
6.3.	DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE.....	38
6.4.	DARSTELLUNG DER UMFRAGEERGEBNISSE.....	38
<b>7.</b>	<b>EXPERTENINTERVIEWS</b> .....	<b>53</b>
7.1.	ZIEL DER EXPERTENINTERVIEWS .....	53
7.2.	DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS .....	53
7.3.	VERSTÄNDNIS VON COMPLIANCE .....	54

7.4.	RELEVANTE THEMENGEBIETE UND COMPLIANCE-RISIKEN.....	57
7.5.	WISSENSCHAFTSFREIHEIT UND COMPLIANCE .....	58
7.6.	MEHRWERT VON COMPLIANCE.....	60
7.7.	IMPLEMENTIERUNG VON COMPLIANCE AN KLEINEN AUßERUNIVERSITÄREN INSTITUTEN.....	61
7.8.	ROLLE DER ZUWENDUNGSGEBER.....	65
7.9.	IMPLEMENTIERUNGSSCHRITTE .....	67
	BESTANDSAUFNAHME .....	67
	RISIKOANALYSE .....	68
	KLÄRUNG VON VERANTWORTLICHKEITEN .....	69
	VERNETZUNG .....	70
7.10.	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....	71
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>81</b>
	A1 FRAGEBOGEN COMPLIANCE-UMFRAGE .....	81
	A2 LEITFADEN EXPERTENINTERVIEWS.....	94

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: COMPLIANCE ALS TEIL DER ORGANISATIONSÜBERWACHUNG .....	20
ABBILDUNG 2: FUNKTION IN DER FORSCHUNGSEINRICHTUNG .....	39
ABBILDUNG 3: TYP DER FORSCHUNGSEINRICHTUNG .....	40
ABBILDUNG 4: FORSCHUNGSGEBIET DER EINRICHTUNG .....	40
ABBILDUNG 5: ANZAHL EINRICHTUNGEN UND ANTEIL WISSENSCHAFTLICHE/ NICHT-WISSENSCHAFTLICHE BESCHÄFTIGTE NACH INSTITUTSGRÖÖE .....	41
ABBILDUNG 6: BESTANDSAUFNAHME VON COMPLIANCE-MAßNAHMEN .....	42
ABBILDUNG 7: GRÜNDE FÜR FEHLENDES CMS .....	44
ABBILDUNG 8: ZUSTÄNDIGKEIT FÜR COMPLIANCE .....	45
ABBILDUNG 9: SYSTEMATIK VON NORMENANALYSE UND RISIKOMANAGEMENT .....	46
ABBILDUNG 10: REGELKOMMUNIKATION .....	47
ABBILDUNG 11: HINWEISGEBERSYSTEM .....	48
ABBILDUNG 12: EINSCHÄTZUNG DER COMPLIANCE-RISIKEN .....	50
ABBILDUNG 13: MEHRWERT VON COMPLIANCE-MAßNAHMEN .....	51
ABBILDUNG 14: COMPLIANCE ALS EVALUATIONSKRITERIUM .....	52
ABBILDUNG 15: INTERESSE AN ZUSÄTZLICHEN INFORMATIONEN .....	52

## **Projektteam**

Prof Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld

Telefon: 0761 79097 0

E-Mail: feld@eucken.de

Dr. Sarah Necker

Telefon: 0761 79097 10

E-Mail: necker@eucken.de

Katharina Pfeil, M.A.

Telefon: 0761 79097 18

E-Mail: pfeil@eucken.de

## **Danksagung**

Wir danken Franziska Dinter, Lukas Schnell und Amanda Benecke für hilfreiche Kommentare und hervorragende Unterstützung. Ebenfalls gebührt ein großer Dank den Expertinnen und Experten, die bereit waren, mit einem Interview zu dieser Studie beizutragen.

## **1. Das Wichtigste in Kürze**

Die vorliegende Studie stellt den aktuellen Stand von Compliance in außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland dar und untersucht, wie rechts- und regelkonformes Verhalten in außeruniversitären Forschungseinrichtungen sichergestellt werden kann. Damit knüpft die Studie an die bestehende Compliance-Literatur an, deren Fokus bislang auf Privatunternehmen oder, zu einem geringeren Anteil, auf Compliance an Hochschulen liegt. Bei der Entscheidung über die Einführung von Compliance in Wissenschaftseinrichtungen sind die Risiken von Regelbrüchen und potenzielle Eingriffe in die Wissenschaftsfreiheit sowie betriebswirtschaftliche und organisatorische Kosten abzuwägen.

Auf Basis einer Online-Recherche fasst die Studie zusammen, ob und in welcher Form außeruniversitäre Forschungseinrichtungen auf ihrer Website oder in Publikationen die Anwendung eines Compliance-Management-Systems kommunizieren. Die Recherche zeigt, dass die Max-Planck-Gesellschaft und die Fraunhofer-Gesellschaft Compliance-Management auf zentraler Ebene organisieren. Zudem teilen drei Einrichtungen, die in der Helmholtz-Gemeinschaft organisiert sind, sowie drei Landesforschungseinrichtungen auf ihrer Website mit, dass sie ein Compliance-Management-System einsetzen.

Im Rahmen einer systematischen Online-Befragung von außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland gibt ein Großteil der Befragten an, dass Compliance in ihrer Einrichtung Leitungsaufgabe ist. Der Mehrwert von Compliance wird hauptsächlich in der Sicherstellung von organisationsinternen Regeln und in der Vermeidung von Haftungsfällen gesehen. Die überwiegende Mehrheit der befragten Einrichtungen berichtet, ein internes Kontrollsystem zu nutzen. Mehr als die Hälfte der Institute geben an, Normenanalysen und Risikomanagement systematisch durchzuführen. Regelkommunikation im Rahmen von Verhaltenskodizes oder Organisationshandbüchern sowie ein Hinweisgebersystem sind in einer Vielzahl der befragten Institute etabliert.

Allerdings geben nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten an, ein Compliance-Management-System aufgebaut zu haben. Dies hängt unter anderem

mit der Institutsgröße zusammen. Von einigen Instituten wird zudem angegeben, dass Regelbrüche kein Problem an der Forschungseinrichtung darstellen oder sie sich noch nicht mit dem Thema befasst hätten. Ein gutes Viertel managt die Risiken unsystematisch und etwa eines von zehn befragten Instituten führt überhaupt kein Risikomanagement durch. Bei knapp einem Drittel der befragten Forschungseinrichtungen besteht bislang kein Hinweisgebersystem. Zu den Risikofeldern, die als besonders gefährdend eingeschätzt werden, zählen die Befragten die IT-Sicherheit, Interessenkonflikte, Datenverlust oder -missbrauch, wissenschaftliches Fehlverhalten und das Vergaberecht.

Etwas mehr als die Hälfte der Forschungseinrichtungen in Deutschland gehören einer Wissenschaftsorganisation an. Die Online-Recherche und die Online-Befragung liefern allerdings nur bedingt Anhaltspunkte dafür, wie CMS in kleineren Forschungseinrichtungen implementiert werden kann, die nicht in einer Forschungsgemeinschaft organisiert sind. Zudem finden außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen mit unter 250 Beschäftigten in der bestehenden Compliance-Forschung kaum Beachtung.

Auf Grundlage von Experteninterviews leitet die vorliegende Studie Handlungsempfehlungen ab, wie außeruniversitäre Einrichtungen, die nicht in den großen Wissenschaftsorganisationen verankert sind, Compliance verstärkt in ihre Organisationsstrukturen und in ihre Verwaltungskultur einbinden können. Die Befragten betonen, dass Compliance-Kultur keine Frage von Größe ist. Zur Sensibilisierung von Compliance-Themen ist es förderlich, die Konsumschwelle möglichst niedrig zu halten. Schulungen sollten zielgerichtet erfolgen. Weiterhin werden die Priorisierung bei knappen Mitteln, der Aufbau auf bestehenden Strukturen sowie die Vernetzung unter den Instituten als besonders wichtig empfunden. Von besonderer Bedeutsamkeit ist dabei die Passgenauigkeit. Ein rigider Standard oder Leitfaden für die Implementierung von Compliance an Forschungseinrichtungen ist daher nicht empfehlenswert.

## 2. Einleitung

In Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es eine Vielzahl von Risikofeldern für Regelverletzungen. So können sich Beschäftigte einen persönlichen Vorteil durch die Annahme oder das Angebot von Zuwendungen verschaffen, öffentliche Gelder oder Drittmittel zweckentfremden, Vorgaben zum Schutz von Daten, von geistigem Eigentum, von Steuer- oder Arbeitsrecht verletzen. Darüber hinaus können sie wissenschaftliches Fehlverhalten zeigen (LeNa 2016, Friese 2012, Weber/Lejeune 2019a). Dabei können Regelverletzungen von wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten ebenso wie vom Arbeitgeber ausgehen.

Um Regelverletzungen zu vermeiden, hat sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen die Einführung von Compliance-Maßnahmen etabliert. Unter Compliance ist die Einhaltung von Recht und Gesetz, von organisationsinternen Normen sowie von ethischen Richtlinien und Werten zu verstehen (z.B. Weber/Lejeune 2019a). Allerdings gibt der Begriff Compliance keine Antwort darauf, welche Regeln im Einzelnen befolgt werden sollten. Compliance umfasst vielmehr die Gesamtheit der Maßnahmen, die von einer Organisation ergriffen werden, um ein rechts- und regelkonformes Verhalten der Beschäftigten sicher zu stellen oder Verstöße zumindest zu erschweren. Compliance geht über die Erfüllung von gesetzlichen Regeln insofern hinaus, als die Organisation wertorientiert geführt werden sollte (Deloitte 2011). Zu den Zielen gehört es, persönliche Verantwortlichkeit und Haftung zu vermeiden, ebenso wie die Reputation und finanzielle Situation der Organisation und ihrer Mitglieder zu schützen (z.B. Wieland et al. 2020, Behringer 2018, Friese 2012, Schröder 2017, Kette 2018, Kanzenbach 2020).

Diese Studie zielt darauf ab zu untersuchen, wie rechts- und regelkonformes Verhalten der Beschäftigten in außeruniversitären Forschungseinrichtungen sichergestellt werden kann. In Deutschland gibt es knapp 500 Forschungseinrichtungen, von denen etwas mehr als die Hälfte einer Wissenschaftsorganisation angehört. Im Fokus der Untersuchung steht die Frage, wie insbeson-

dere Einrichtungen, die nicht in den großen Wissenschaftsorganisationen verankert sind, Compliance verstärkt in ihre Organisationsstrukturen und in ihre Verwaltungskultur einbinden können. Dabei soll es weniger darum gehen, welche Regeln im Einzelnen befolgt werden sollen, sondern wie ein gutes Rechts- und Risikomanagement aussehen könnte.

In Kapitel 2 werden allgemeine Überlegungen zu Compliance in Forschungseinrichtungen angestellt. Obgleich es keine gesetzliche Verpflichtung zur Einführung gibt, wird die Notwendigkeit von Compliance-Management aufgrund zunehmender Komplexität wissenschaftlicher Strukturen und des wissenschaftlichen Umfelds für Forschungseinrichtungen vermehrt diskutiert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Implementierung von Compliance-Management-Maßnahmen mit der grundgesetzlich garantierten Wissenschaftsfreiheit in Konflikt stehen kann. Zudem verursacht Compliance-Management betriebswirtschaftliche und organisatorische Kosten. Bei der Entscheidung über die Einführung von Compliance sind deswegen die Risiken von Regelbrüchen und potenzielle Eingriffe in die Wissenschaftsfreiheit sowie betriebswirtschaftliche und organisatorische Kosten abzuwägen.

In Kapitel 3 werden zentrale Inhalte von Compliance-Management-Systemen (CMS) dargestellt. Regelkonformes Verhalten wird in vielen Einrichtungen bereits im Rahmen eines Internen Kontrollsystems, der Internen Revision oder von Risikosteuerung angestrebt. Neu am Ansatz des Compliance-Managements ist, dass regelkonformes Verhalten systematisch angegangen wird und alle Beteiligten einbezogen werden. Ein Grundstein von Compliance-Management ist die Analyse der Normen, Werte und Risiken, die für die Organisation relevant sind. Um Compliance in der Organisation zu verankern, können verschiedene Funktionen sowohl technischer Natur wie innerhalb der Mitarbeiterstruktur eingerichtet werden, z.B. ein Compliance-Beauftragter. Zentral ist dabei die Regelkommunikation und die Einführung von Hinweisgebersystemen, um potenzielle Regelverstöße zu melden.

In Kapitel 4 werden bestehende CMS in deutschen Forschungseinrichtungen untersucht. Gemäß einem Ergebnis einer Online-Recherche wurde das

Thema Compliance bislang vor allem auf Ebene der Wissenschaftsorganisationen (insbesondere Fraunhofer-Gesellschaft und Max-Planck-Gesellschaft) bearbeitet. Es gibt darüber hinaus nur wenige Forschungseinrichtungen, die auf ihrer Website oder in Publikationen darüber informieren, dass sie ein CMS etabliert haben. Die Kernelemente der CMS dieser Institutionen entsprechen dem in Kapitel 3 skizzierten Aufbau. Allerdings geht aus den verfügbaren Informationen nur begrenzt hervor, wie Compliance-Management in kleineren Forschungseinrichtungen, die nicht einer Wissenschaftsorganisation angehören, implementiert werden sollte.

Aus diesem Grund wurden im Rahmen einer deutschlandweiten Umfrage sowie von Experteninterviews zusätzliche Informationen über das Verständnis und die Einführung von Compliance an außeruniversitären Forschungseinrichtungen erhoben. Kapitel 5 widmet sich der Zielsetzung und den Ergebnissen der Online-Befragung. Neben dem organisatorischen Aufbau der Forschungseinrichtungen werden ein Lagebild zur Sicherstellung regelkonformen Verhaltens, Erfahrungen im Aufbau eines CMS, Gründe gegen ein CMS sowie Einschätzungen zu Compliance-Risiken und dem Mehrwert von Compliance herausgearbeitet. Die überwiegende Mehrheit der befragten Einrichtungen berichtet, ein Internes Kontrollsystem zu nutzen (72%), wohingegen nur etwas mehr als ein Viertel ein CMS (28%) aufgebaut haben. Letzteres lässt sich unter anderem mit der Institutsgröße begründen. Ein Viertel der Befragten meint, sich bisher noch nicht mit dem Thema befasst zu haben. Bei einigen der befragten Institute befindet sich ein CMS in der Planung oder im Aufbau.

Die standardisierte Umfrage wurde durch Experteninterviews erweitert, um genauer zu untersuchen, wie Compliance in Forschungseinrichtungen eingeführt werden sollte, die sich bislang noch nicht mit dem Thema beschäftigt haben oder nicht in einer Wissenschaftsorganisation verankert sind. Im Kapitel 6 werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zusammengefasst. Aufbauend auf dem Verständnis von Compliance in der Wissenschaftslandschaft, der Bedeutung von Compliance für die Forschungsfreiheit und dessen Mehrwert

liegt der Fokus auf Best-Practice-Beispielen und der konkreten Implementierung von Compliance. Anstelle von zertifizierten Compliance-Standards oder einer Compliance-Abteilung empfehlen die Befragten aufbauend auf einer Analyse der organisationsspezifischen Gegebenheiten ein an die Wissenschaft angepasstes, ressourcenschonendes Compliance-Management. So sollte die Regeleinhaltung sichergestellt und gleichzeitig ausreichend Freiraum für die Forschung geboten werden. Zu den Handlungsempfehlungen für kleine Forschungseinrichtungen gehören unter anderem die Priorisierung von Themen, der Aufbau von Compliance auf bestehenden Strukturen, die Vernetzung und der Austausch unter den Forschungseinrichtungen. In diesem Zusammenhang wurde empfohlen, sich frühzeitig externe Unterstützung bei spezifischen Compliance-Themen zu sichern, für die das Forschungsinstitut keine Ressourcen vorhalten kann.

### **3. Allgemeines zu Compliance an wissenschaftlichen Einrichtungen**

#### *3.1. Rechtliche Grundlagen für Compliance*

Eine gesetzliche Verpflichtung, ein Compliance-Management-System aufzubauen, gilt nur für Bank-, Finanz-, und Versicherungsdienstleistungsunternehmen. Ansonsten wird die Pflicht zu Compliance aus der Pflicht zur ordnungsgemäßen Unternehmensführung abgeleitet. So sind beispielsweise Vorstände von Aktiengesellschaften zur Verbesserung der Corporate Governance verpflichtet, ein Überwachungssystem einzurichten, damit Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können, frühzeitig erkannt werden (§ 91 Abs. 2 AktG). Eine gesetzliche Pflicht zu Compliance wird zudem aus der Aufsichtspflicht des Betriebsinhabers nach § 130 OWiG hergeleitet. Danach handelt ordnungswidrig, wer Aufsichtsmaßnahmen unterlässt; diese Pflicht gilt ebenfalls für öffentliche Unternehmen. Öffentliche Unternehmen liegen dann vor, wenn sie als Erzeuger oder Verteiler wirtschaftlich agieren, was klassischerweise auf die Daseinsvorsorge zutrifft. Sofern Forschungseinrichtungen nicht wirtschaftlich handeln, gilt § 130 OWiG also nicht (Geis 2015).

### *3.2. Wissenschaftsfreiheit und Compliance*

In Deutschland wird Wissenschaftsfreiheit durch das Grundgesetz garantiert (Art. 5 Abs. 3 GG). Dieses Grundrecht setzt Grenzen für die Implementierung verpflichtender Richtlinien, mit denen Rechtsverstöße verhindert werden sollen. Dabei ergeben sich Konflikte mit der Wissenschaftsfreiheit weniger daraus, dass Beschäftigte angewiesen werden, sich an geltendes Recht zu halten. Vielmehr bringen die konkreten Maßnahmen, die zur Erreichung des Ziels eingesetzt werden, Konfliktpotenzial mit sich. Compliance-Maßnahmen sind nämlich häufig nicht darauf beschränkt, die für die Organisation relevanten gesetzlichen Ge- und Verbote wiederzugeben. Oft übertreffen die organisationsinternen Vorgaben die rechtlichen Vorgaben, um so jeglichen Anschein rechtswidrigen Verhaltens zu vermeiden (Hartmann 2019, Schröder 2017). Dementsprechend ist zu prüfen, welche Compliance-Maßnahmen mit der Wissenschaftsfreiheit in Konflikt stehen können. Bei der Beurteilung ist zu berücksichtigen, wie groß das Risiko ist, das mit den Maßnahmen verhindert werden soll (Hartmann 2019).

Gesetzliche oder verwaltungsinterne Vorgaben, die Fragen zu wissenschaftlichen Erkenntnisprozessen oder -verwertung sowie zur Ergebnisweitergabe regeln, werden in der Literatur vorwiegend als unproblematisch wahrgenommen. Maßnahmen, die in die Mittel- und Personalverwaltung eingreifen und damit die autonome Organisation von Forschung und Lehre beschränken („akademische Selbstverwaltung“), werden hingegen als problematisch angesehen (Hartmann 2019, Weber/Lejeune 2019a).

Insbesondere in Forschungsbereichen, die sich im Kontext der medizinischen Grundlagenforschung in einem ethisch kritischen Feld bewegen (beispielsweise Stammzellenforschung oder Tierversuche) ist sorgfältig abzuwägen, welche Einschränkungen der Wissenschaftsfreiheit (auch bezogen auf Lehre und Kooperationen) sinnvoll und nötig sind (Schröder 2017). Vor dem Hintergrund, dass Wissenschaftsfreiheit unter Achtung der Rechte Dritter und im Interesse der Allgemeinheit gewährt wird, bietet Compliance hier allerdings eine

Absicherung für die beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für ihre Einrichtungen. Begehen sie nämlich im Rahmen ihrer Forschung Straftaten, sind sie nicht durch das Grundgesetz gegen strafrechtliche Sanktionen immunisiert (Schröder 2017).

### *3.3. Notwendigkeit und Nutzen von Compliance*

Die Literatur zur Notwendigkeit von Compliance an Forschungseinrichtungen lässt sich in vier Punkte gliedern (Schröder 2019): (1) großes Spektrum an möglichen individuellen Rechtsverstößen durch Beschäftigte, (2) abweichendes Verhalten aufgrund der Organisationszugehörigkeit, (3) Komplexität moderner Rechtsordnungen und (4) schwerwiegende negative Folgen von Non-Compliance für die Forschungseinrichtungen sowie für die Institutsleitungen.

Strafbarkeits- und Rechtsrisiken wie Korruption, Haushaltsuntreue in der Verwendung öffentlicher Mittel, Probleme mit dem Steuerrecht sowie Geldwäsche oder Subventionsbetrug in der Drittmittelforschung betreffen alle Forschungsfelder und -einrichtungen gleichermaßen (Schröder 2019). Die Gefahr von Gesetzesverstößen und strafrechtlich relevanten Normübertretungen besteht insbesondere in der medizinischen Forschung und in den Life Sciences, wo es beispielsweise zu Interessenkonflikten, Korruption oder Verletzung von Tier- und Datenschutz im Rahmen von Drittmittelprojekten kommen kann (Schröder 2019). Die Forschung am Menschen (z.B. Stammzellenforschung) birgt zusätzliche Gefahren. Diese Vielzahl an potentiell existenzgefährdenden Risiken spricht für die Relevanz des Themas Compliance an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Neben den potentiellen Rechtsverstößen, die durch Einzelpersonen und deren Tätigkeit an der Forschungseinrichtung auftreten, kann deviantes Verhalten innerhalb einer Organisation durch informelle Regelwerke gefördert werden (Schröder 2019). Dabei geht es weniger darum, persönliche Vorteile zu erzielen, sondern darum, dass die Regelabweichung für die Organisation funktional ist. Niklas Luhmann (1964, S. 304 ff.) spricht in diesem Zusammenhang von „brauchbarer Illegalität“. Die Beteiligung an Organisationskriminalität wird hier

befördert, indem die Regeltreue in der Organisation hintangestellt wird, während illegale Entscheidungen für den Organisationserfolg sinnvoll und akzeptabel wirken. Zudem kann der individuelle Beitrag zum Gesetzesverstoß entweder nicht vollständig eingeschätzt werden oder wird als geringfügig und vernachlässigbar betrachtet (Schröder 2019). Regelabweichendes Verhalten, das durch die informellen Strukturen der Organisation begünstigt wird, ist demnach der zweite Anhaltspunkt für die Wichtigkeit von Compliance.

Des Weiteren können Forschungseinrichtungen durch die Komplexität und die fortlaufenden Veränderungen von modernen Rechtsordnungen überfordert sein, wenn sie nicht über die nötigen Ressourcen verfügen, um diese abzubilden (z.B. im Vergabe- und Beihilferecht oder im Rechte- und Datenmanagement, Weber 2019a). Das kann zu nicht vorsätzlich begangenen Regel- und Rechtsverstößen führen. Um diese zu vermeiden und in den Forschungseinrichtungen stets aktuelle Rechtskenntnis vorzufinden, bedarf es laut Schröder (2019) Regeln, Informations- oder Beratungsangebote. Dies ordnet er als Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ein.

In Anbetracht der Vielzahl von Rechts- und Ethikproblemen an Forschungseinrichtungen sieht Schröder (2019, 2020) das „Forscherethos“ an sich als unzureichend an, um regelkonformes Verhalten sicherzustellen. Compliance-Management kann hier Klarheit in das komplexe Arbeitsumfeld von Forschungseinrichtungen bringen und darüber hinaus ein Handlungsfeld für einen nachhaltigkeitsorientierten Wissenschaftsbetrieb schaffen (LeNa 2016). Dahinter steht der Anspruch, dass Forschungseinrichtungen als zentrale Elemente des Innovationssystems, als Arbeitgeber und als zumindest teilweise öffentlich finanzierte Organisationen den gesellschaftlichen Auftrag haben, sich mit ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt, Gesellschaft sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinanderzusetzen.

Einer der Hauptgründe für die Einführung eines Compliance-Managements ist der Schutz der Organisation sowie der Mitglieder der Institutsleitung vor den Folgen von Rechts- und Normenverstößen (z.B. Kette 2018, Schröder 2019,

Krapp 2020, Kanzenbach 2020). Aus diesem Grund besteht neben der Fürsorgepflicht ein Eigeninteresse der Institutsleitungen, ein CMS einzuführen, um Sanktionen oder andere Folgen von Rechtsverstößen wie beispielsweise Steuernachzahlungen, Schadenersatz- oder Regressforderungen vorzubeugen (Schröder 2019, FOM 2012). Die betriebswirtschaftliche Risikominimierung soll so den Fortbestand und die nachhaltige Aufgabenerfüllung einer Organisation sichern (FOM 2012).

Normübertretungen und Rechtsverstöße führen zu Reputations- oder Imageverlusten, welche die öffentliche Wahrnehmung und das Vertrauen in die Einrichtung beschädigen (Schröder 2019, Kanzenbach 2020, Weber/Lejeune 2019b). Ein Reputationsverlust kann wiederum negative Folgen nach sich ziehen, darunter eine schlechtere Position im Wettbewerb um Drittmittel oder Personal (Weber/Lejeune 2019b), Verluste an Zuwendungen oder die Auflösung von Forschungsk Kooperationen (z.B. Schröder 2019). Löwer etwa beschreibt die gute wissenschaftliche Praxis als das Kapital der Wissenschaft (FOM 2012). Wenn sichergestellt ist, dass die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis und integren Verhaltens eingehalten werden, entstünde die erforderliche Vertrauensbasis, die öffentliche oder private Zuwendungen ermöglicht. Ohne Compliance könne hingegen das Vertrauen in die Lauterkeit der Wissenschaft schnell verletzt werden.

Für die Aufarbeitung von Reputationsverlusten und Rechtsverstößen müssen personelle und finanzielle Ressourcen aufgewendet werden, die wiederum durch ein Compliance-Management, das die zugrunde liegenden finanziellen, personellen oder Reputationsrisiken vermeidet, gespart werden können (Krapp 2020, Schröder 2019). Allein die (öffentlichen) Finanzbudgets in Millionenhöhe, über die einzelne Forschungseinrichtungen verfügen, die mit verschiedenen Zielvorstellungen und Einflussnahmen einhergehen, zeigen den Bedarf an Compliance-Management (Schröder 2019).

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass die befürchtete operative Zusatzarbeit, abhängig von der Konzeption des Compliance-Managements, über-

schaubar bleiben kann (FOM 2012). Dabei ist laut Krapp (2020) hervorzuheben, dass Compliance sich damit befasst, bestehende Regularien zu erklären, zu überarbeiten und transparent zu gestalten. Es geht um die Professionalisierung und Strukturierung der Prozesse sowie um die Definition der Grenzen von Wissenschaftsfreiheit durch Compliance. Dadurch würde Wissenschaftsfreiheit und -kreativität nicht eingeschränkt, sondern unterstützt werden (Krapp 2020).

Obwohl der öffentliche Dienst weniger stark als der private Sektor einem Zwang zu Effizienz und wirtschaftlichem Erfolg unterliegt, haben sich die dahingehenden Unterschiede aufgrund der Ökonomisierung des Hochschulsektors reduziert. Leistungsanreize, z.B. in Form von leistungsorientierter Mittelverteilung und Gehaltszulagen, bringen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Versuchung, diese Ziele mit unlauteren Mitteln zu erreichen (z.B. Necker 2014). Der anhaltende Publikationsdruck kann Urheberrechtsverletzungen, Datenfälschungen oder sonstigen Manipulationen von Studienergebnissen zur Folge haben. Diese Versuchungen ebenso wie die Komplexität und der ständige Wandel des rechtlichen Rahmens können durch die Einführung von Compliance deutlich reduziert werden (Schröder 2020, Stober/Orthmann 2015). In Anbetracht der Rechtsrisiken und möglicher Kosten aus rechtlichen Folgen (z.B. Geldbußen, Ersatzansprüche) sowie Reputations- oder Vertrauensverlusten ist das systematische Management von Regelkonformität empfehlenswert (Deloitte 2011, Schröder 2020).

#### *3.4. Kosten von Compliance und Implementierungsherausforderungen*

Bei der Einführung von Compliance-Management ist zu berücksichtigen, dass die Maßnahmen mit Personal- und Organisationsaufwand verbunden sind, der je nach Ausgestaltung variiert. Kosten werden zum Beispiel durch die Einrichtung von Compliance-Abteilungen oder -Beauftragten, Maßnahmen im Bereich der Informationstechnik, Beratungs- und Dokumentation, die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder das Monitoring der Maßnahmen verursacht (Thiel 2015).

Abgesehen von den betriebswirtschaftlichen Kosten ist zu beachten, dass die Wirksamkeit des sogenannten juristisch-betriebswirtschaftlichen Ansatzes von Compliance-Management in der Compliance-Forschung kontrovers diskutiert wird (z.B. Jüttner 2021, Schröder 2019). Der Ausgangspunkt dafür liegt darin, dass Unternehmen trotz installierter Compliance-Management-Systeme weiterhin mit Regelverstößen und Skandalen konfrontiert sind. Dahingehend arbeitet Jüttner (2021) heraus, dass die juristische Perspektive in Haftungsfragen angemessen ist, wohingegen für die Prävention von Unternehmenskriminalität und dementsprechenden Regelabweichungen an wissenschaftlichen Einrichtungen ein interdisziplinäres Verständnis von Compliance angelegt werden sollte. Entscheidungstheorien aus den Verhaltenswissenschaften können die Beweggründe für regelabweichendes Verhalten genauer erklären und damit die Compliance-Praxis informieren (Jüttner 2021, Haack/ Reimann 2012). Insofern ist der Erfolg von Compliance-Management nicht allein eine Frage von juristischer, betriebswirtschaftlicher oder psychologischer Fachexpertise und ebenso wenig die eines mechanischen Management-Prozesses. Verhaltensökonomische Erkenntnisse können hier zum Verständnis von Kontextkompetenz, von Erfahrungen und Daumenregeln beitragen (Jüttner 2021). Gemäß einer Studie von Kette/Barnutz (2019) liegt dem herkömmlichen Compliance-Verständnis ein Modell des zweckrationalen Individuums zu Grunde, das die Entscheidung zur Regelbefolgung nach einem Kosten-Nutzen-Kalkül trifft (siehe Becker 1968, Vaughan 1998). Danach werden Präventionsmaßnahmen personenbezogen gestaltet und verfolgen das Ziel, durch Schulungen, Regelwerke und Überwachung rationale Entscheidungen zu Gesetzesverstößen zu verhindern. Problematisch daran ist die mangelnde Evidenzbasierung des geltenden juristisch-betriebswirtschaftlichen Compliance-Ansatzes (Schröder 2019, Jüttner 2021). Dessen Wirksamkeit ist bisher kaum empirisch belegt und bestehende Studien berichten unterschiedliche Ergebnisse (Kölbel 2015, zitiert nach Schröder 2019). Der Fokus der Compliance-Literatur, so Jüttner (2021), liege darauf, wie Regelkonformität geplant, gesteuert und überwacht werden kann, während die Zusammenhänge und Ursachen

von Regelabweichungen bisher unterbeleuchtet blieben. Aufgrund des vorherrschenden Verständnisses von Compliance als Managementmodell nimmt die Bedeutsamkeit von Compliance-Management-Standards weiter zu.

Schröder (2019) beschreibt die Gefahr eines „Race to the Top“, wenn Forschungseinrichtungen Standards mit unerreichbaren Zielsetzungen adoptieren. Dadurch könnten Forschungseinrichtungen einen Nachteil erfahren, die ein Compliance-Management mit umsetzbaren und effektiven Mitteln anstreben. In der Beratungspraxis lassen sich hier zwei Pole erkennen: einerseits eine Tendenz zur Übervereinfachung, andererseits einen Trend zur Kompliziertheit (Jüttner 2021). Erstere spiegelt die Annahme wider, dass sich durch regelmäßige Schulungen und die Einforderung von moralischem Verhalten automatisch eine redliche Organisationskultur ergibt. Letzterer geht auf komplizierte Managementmethoden ein, die trotz oder wegen ihres Detailreichtums Defizite in der Robustheit und Wirksamkeit aufweisen (Chmielewski 2020).

Wird Compliance künstlich oder zu rigide nach der Strategie von „viel-hilft-viel“ aufgebaut, wird laut Schröder (2019) das gegenteilige Ziel erreicht. Sogenannte „Paper-Compliance“ oder Schein-Compliance, also auf dem Papier herrschende Compliance-Regeln, die nicht adäquat und konsequent durch klare Zuständigkeiten, Schulungen und Sanktionierungen im Organisationsalltag implementiert werden, können Rechtsrisiken gegebenenfalls verstärken (Schröder 2019). Dabei können sich Verantwortliche in falscher Sicherheit wähnen und ihr Verhalten bei einer Prüfung überdies als Versuch der Irreführung gewertet werden (Schröder 2017, 2020).

Darüber hinaus kann dysfunktionale Compliance zu Effizienz- und Wissensverlusten und zu redundanter Bürokratie in den Organisationen führen (Kette 2018, Schröder 2019). In solchen Fällen mangelt es an Vertrauen zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten. Compliance-Maßnahmen haben dann das Ziel, jeweils eine andere Hierarchieebene für Regelabweichungen oder Gesetzesverstöße verantwortlich zu machen (sogenannte „Blame Games“, Kette 2018). Folglich kommt es zu übermäßiger schriftlicher Kommuni-

kation (Einkopieren in E-Mails) oder, im Gegenteil, zu stark reduzierter schriftlicher Korrespondenz. Wenn die Kommunikation im zweiten Fall jedoch weitgehend mündlich stattfindet, hat das zur Folge, dass Wissen und Effizienz verloren gehen und die Prozesse von Einzelpersonen und deren Erinnerungsvermögen abhängen. Bei Krankheits- und Urlaubsvertretungen oder beim Ausscheiden zentraler Personen aus der Organisation ist dies insofern problematisch, als sie ihre Kenntnis über die Organisationsabläufe mitnehmen (Kette 2018).

Hinsichtlich dem spezifischen Untersuchungsfeld von wissenschaftlichen Einrichtungen ist bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen zu beachten, dass es zu Auswirkungen auf den wissenschaftlichen Erkenntnisprozess kommen kann. Organisationen, die mit Anforderungen wie der Erfüllung von Leistungszielen (Evaluation der Institution oder Forschenden) sowie der Rechts- und Regeltreue konfrontiert sind, können diese als widersprüchlich wahrnehmen. Zudem sind Ausnahmen, unerwartete Situationen und Fehlannahmen ein zentrales Element innovativer Forschung. Wichtig ist es dabei, eindeutige Anforderungen zu formulieren, da ansonsten die Gefahr besteht, dass Umwege gesucht werden, um Regeln zu umgehen. Schröder (2017) weist darauf hin, dass an Hochschulen mit einer geringen Akzeptanz gegenüber einer Revisionsabteilung oder für Grundregeln zur Betreuung von Promotionen zu rechnen ist. Gerade im Hinblick auf Compliance-Maßnahmen, die über die Wiedergabe von gesetzlichen Vorgaben hinausgehen, stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen wirklich befolgt oder im Sinne der Organisation umgangen werden. Die Herausforderung besteht dementsprechend darin, das Management von alltäglichen Regelabweichungen derart zu gestalten, dass eine Organisation nicht daran scheitert, wenn tatsächlich Verstöße publik werden (Kühl 2020). Die entscheidende Aufgabe liegt in der wissenschafts- und risikoadäquaten Gestaltung der Strukturen und Prozesse einer Forschungsorganisation unter Beachtung der Wissenschaftsfreiheit (Weber/ Lejeune 2019a).

## 4. Inhalt und Aufbau von Compliance-Management

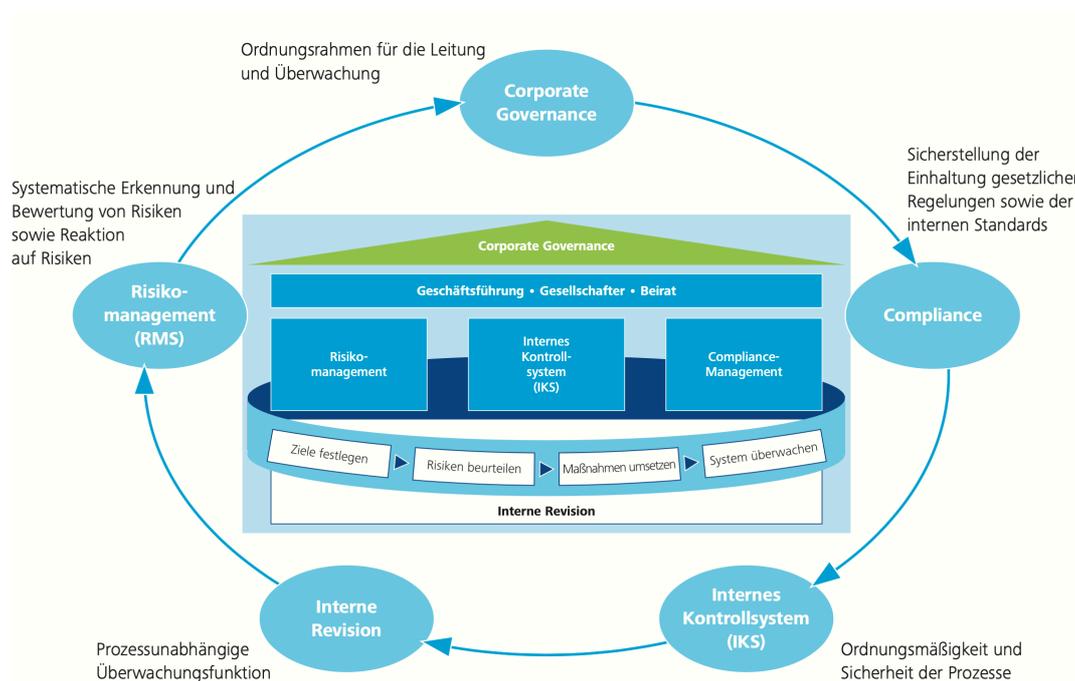
Die folgenden Definitionen und Darstellungen des Aufbaus von Compliance-Management orientieren sich an dem konventionell betriebswirtschaftlich-juristischen Verständnis von Compliance. An dieser Stelle sei bereits angemerkt, dass die bestehende Literatur kaum auf Compliance an außeruniversitären Forschungseinrichtungen eingeht, sondern der Schwerpunkt auf Privatunternehmen oder, zu einem geringeren Anteil, Compliance an Hochschulen liegt. Insbesondere findet keine Differenzierung nach Institutsgröße statt. Aus diesem Grund beruht der folgende Überblick hauptsächlich auf dem Handbuch von Weber/ Lejeune (2019a), das sich mit Compliance an Hochschulen auseinandersetzt.

### *4.1. Compliance und andere Maßnahmen zur Sicherstellung von Regelkonformität*

Compliance-Management umfasst alle Aktivitäten in einer Organisation, die auf die Sicherstellung rechts- und regelkonformen Verhaltens der Organe sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielen. Gewährleistet werden soll die Einhaltung von gesetzlichen und organisationseigenen Regeln und ethischen Normen. Das Ziel ist verantwortliches Handeln der Organisationsangehörigen, um die Reputation und die finanzielle Lage der Organisation und ihrer Mitglieder zu schützen (z.B. Friese 2012; Behringer 2018; Wieland et al. 2020). Compliance wird weder als neues Konzept noch als Modeerscheinung, sondern als eine Weiterentwicklung von regeltreuem Verhalten bei zunehmend komplexeren Anforderungen aufgefasst (Armbruster 2013, Balk et al. 2010). Neu ist, dass regelkonformes Verhalten systematisch angegangen wird und alle Beteiligten einbezogen werden. Laut Haack/ Reimann (2012) lässt sich dies am Fokus auf das operationelle Element von Compliance und am Verständnis von Compliance als Organisationsmodell erkennen. Dabei gibt es inhaltliche Überschneidungen und Synergien zwischen dem Internen Kontrollsystem (IKS), der Internen Revision sowie dem Risiko- und Compliance-Ma-

nagement. Compliance-Management gehört zur Überwachung einer Organisation, die sich aus Corporate Governance, Internem Kontrollsystem, Interner Revision, Risikomanagement und Compliance zusammensetzt (Deloitte 2011). Abbildung 1 enthält eine Übersicht der Funktionen, die es zur Überwachung in einer Organisation geben kann und stellt dar, wie sich Compliance-Management zur Sicherstellung regelkonformen Verhaltens darin einfügt.

Abbildung 1: Compliance als Teil der Organisationsüberwachung



Quelle: Deloitte 2011, S. 8.

Beim IKS geht es darum, durch die Implementierung von bestimmten Maßnahmen eine begleitende Kontrolle und Steuerung von Prozessen innerhalb der Organisation zu gewährleisten. So sollen rechtswidrige Handlungen unterbunden oder erschwert werden. Es gibt verschiedene Prinzipien, die zu einem IKS gehören sollten: Mehraugenprinzip (mindestens zwei Personen an einer Entscheidung und Unterzeichnung beteiligt), Transparenzprinzip (Transparenz durch klare Zuständigkeiten und Dokumentation der Entscheidungen si-

cherstellen), Trennungsprinzip (Aufteilung von Aufgaben, Funktionen auf voneinander unabhängige Personen, um gegenseitige Kontrolle zu ermöglichen), Dokumentationsprinzip (schriftliche Dokumentation), Kontrollprinzip (Dienst-/Fachaufsicht), Rotationsprinzip (Ämter und Aufgaben sollten regelmäßig gewechselt werden) und Prinzip der Informiertheit (Informationen sind für Mitarbeiter jederzeit verfügbar) (Weber/Lejeune 2019a).

Die Interne Revision beschäftigt sich rückblickend, aus einer Ex-Post-Perspektive, mit der Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des Handelns. Ein Justitiar oder eine Stabsstelle Recht bearbeitet laufende Rechtsfälle, ohne dass sie Teil der internen Prozesse sind oder in direktem Bezug zu der Organisation stehen (Weber/Lejeune 2019a).

Ein Compliance-Management-System (CMS) enthält alle Grundsätze und Maßnahmen, die zur Sicherstellung des regelkonformen Verhaltens dienen (Deloitte 2011). Der Inhalt und der Aufbau eines CMS können je nach Größe, Rechtsform und Unternehmensbetätigung sehr unterschiedlich ausfallen. In diesem Sinne ist ein CMS nach Balk et al. (2010) kein starres Gerüst, sondern offen und skalierbar. So geht der Leitfaden des Konstanz Institut für Corporate Governance davon aus, dass die systematische Auseinandersetzung mit Compliance-Themen erst ab einer Unternehmensgröße von 50 Beschäftigten erfolgt (Grüninger et al. 2014). Dabei wird angenommen, dass die Größe eines Unternehmens die Compliance-Komplexität beeinflusst, da diese den Internationalisierungsgrad, das allgemeine Risiko sowie den Regelrahmen prägt. Im Hochschulkontext bestimmen ebenfalls die Größe, der Organisationszweck und die Komplexität der Risikofelder den Aufwand zur Einführung eines CMS (Weber 2020, Kanzenbach 2020).

Es gibt keine gesetzlichen Regelungen, die den Inhalt eines CMS festlegen; allerdings gibt es Prüfstandards, die Anhaltspunkte geben, welche Elemente ein CMS enthalten sollte (IDW-Prüfstandard 980; ISO Normen 19600, 37001 und 29600). Dabei geht es weniger darum, Compliance neu zu definieren, als um die Systematisierung und Operationalisierung des Compliance-Begriffs für die Praxis (Balk et al. 2010).

Der IDW-Prüfstandard 980 ist für private wie für öffentlich-rechtliche Organisationen anwendbar. Dabei wird die Konzeption des CMS und seine Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit überprüft. Bei der Überprüfung der Konzeption des CMS werden sieben Bereiche berücksichtigt: Kultur, Ziele, Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation), Risiken, Programm, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung. Gemäß dieser Systematik gilt ein CMS als angemessen, wenn Risiken für Verstöße rechtzeitig erkannt, Regelverstöße verhindert und dokumentiert und das CMS regelmäßig überarbeitet werden.

Alternativ lässt sich ein CMS anhand der Vier-Schritt-Methode überprüfen, welche die Grundlage der ISO 19600 ist; die vier Schritte bauen aufeinander auf. Gemäß dem ersten Schritt muss zunächst eine Compliance-Analyse erfolgen, die aus drei Faktoren bestehen sollte: Werteanalyse, Normenanalyse und Risikoanalyse. Im zweiten Schritt geht es um die Compliance-Umsetzung in Form einer Einführung von Compliance-Gremien und von Compliance-Prinzipien. Der dritte Schritt umfasst die Einführung von Compliance-Maßnahmen, mit denen die Compliance-Ziele erreicht werden sollen (z.B. Code of Conduct, Handbuch, Schulungen). Im vierten Schritt geht es um die Evaluierung und Optimierung der Compliance-Maßnahmen (Stober 2015).

#### *4.2. Werte- und Normenanalyse und Risikomanagement*

Ausgangspunkt der Einführung von Compliance-Management ist die Bestandsaufnahme. Dabei wird zunächst überlegt, welche Werte die Organisation ausmachen und welche Maßstäbe dem Management zugrunde liegen. In einer Normenanalyse, welche die Werteanalyse ergänzt, wird festgestellt, welche Regeln für die Einrichtung gelten. Es wird zwischen externen und internen Regelungen unterschieden. Zu den externen Regelungen zählen verbindliche Rechtsnormen, Codizes und Selbstverpflichtungen (z.B. Hochschulgesetze, Public-Governance-Codizes, Regelungen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis). Unter interne Regelungen fallen insbesondere die Richtlinien der eigenen Organisation (Weber/Lejeune 2019a).

Zur Erstellung eines wirksamen Compliance-Managements müssen zudem die Compliance-Risiken festgestellt werden. Wegen dieser Schnittmenge ist Compliance in vielen Organisationen Bestandteil des Risikomanagements. So sollen mögliche Haftungsfälle vermieden werden (z.B. Kurz 2012; Weber/Lejeune 2019a). Risikomanagement ist das Erkennen, Bewerten, Kontrollieren, Korrigieren und Steuern von Sachverhalten, die für die Institution zu einem Problem werden könnten. Als Risiken gelten alle internen und externen Ereignisse und möglichen Entwicklungen, die sich negativ auf das Erreichen der Organisationsziele auswirken und den Fortbestand der Organisation gefährden können (Kurz 2012). Risiken können dem strategischen oder operativen Bereich zugeordnet werden.

Die strategischen Risiken beinhalten Managementrisiken und politische Risiken. Beide können existenzgefährdend sein. Operative Risiken beschränken sich auf einzelne Teilbereiche oder Prozesse. Sie können besser vorhergesagt werden, da sie zeitlich begrenzter auftreten als strategische Risiken. Für Hochschulen und Forschungseinrichtungen verteilen sich die operativen Risiken auf fünf Risikoarten. Prozessrisiken beziehen sich beispielsweise auf Unsicherheiten bei der Einstellung neuer Mitarbeiter oder auf Kompetenz- und Fortbildungsdefizite der Beschäftigten. Projektrisiken sind solche, die insbesondere in Verbindung mit Drittmittelfinanzierung von Forschungsprojekten auftreten. Technologische Risiken beziehen sich auf die unzureichende Ausstattung der IT-Abteilung oder der IT-Infrastruktur. Soziale Risiken können durch einen hohen Krankenstand oder eine lange Nachbesetzungsdauer offener Stellen entstehen. Finanzielle Risiken ergeben sich z.B. durch eine unangemessene Kostenkalkulation (Weber/Lejeune 2019a).

Risikomanagement gliedert sich üblicherweise in fünf Phasen. Zunächst wird die Risikoanalyse vorbereitet, indem eine Risikostrategie, Zuständigkeiten und der Modus der Dokumentation von Risiken festgelegt werden. Ebenso wird eine Übersicht über die relevanten Rechts- und Regelwerke erstellt. Im nächsten Schritt erfolgt die Identifikation von Risiken. Die identifizierten Risiken werden von Verantwortlichen aus den Aufgabenbereichen oder von Risiko- und

Compliance-Experten daraufhin geprüft, welche Risiken sie wiederum erkennen. Dazu müssen Risikofelder bestimmt und Informationsquellen (z.B. Organigramme, Prüfberichte) zu den jeweiligen Risikofeldern zusammengestellt werden.

In der Risikobewertungsphase werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten und die möglichen materiellen und (im)materiellen Schäden beurteilt. Sofern möglich, sind Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen mathematisch zu quantifizieren und miteinander zu verknüpfen, um so Risikokennzahlen zu ermitteln und ein Risikocluster zu erstellen. Die Kennzahlen können in eine grafische oder eine tabellarische Risikomatrix eingetragen werden (Weber/Lejeune 2019a).

In der Steuerungsphase wird eine Risikopriorisierung vorgenommen und entschieden, wie Risiken gesteuert werden. Dabei wird nach dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz entschieden, ob Risiken vermieden (z.B. Verzicht auf Durchführung von Projekten), vermindert (z.B. Ergreifen von Präventionsmaßnahmen), überwältigt (z.B. Verlagerung auf externe Stellen) oder akzeptiert (z.B. keine Handlung bei Risiken mit geringen zu erwartenden Schäden) werden (Weber/Lejeune 2019a). Durch diese Priorisierung soll wirtschaftliches, effizientes und zweckmäßiges Handeln ermöglicht werden. Es sollte dokumentiert werden, welches Risiko welche Priorität aufweist, welche Präventionsmaßnahmen notwendig sind, in welchem Zeitraum die Maßnahmen umgesetzt sein müssen und wer die Verantwortung für die Umsetzung und Kontrolle trägt. Die identifizierten Risiken können so in einem Risikoranking nach Handlungsbedarf sortiert werden.

Damit das Risikomanagementsystem effektiv sein kann, ist seine Überwachung und Kontrolle unabdingbar. Dazu gehört eine regelmäßige Prüfung der Risikobewertungen sowie der Angemessenheit und der Effektivität der Präventionsmaßnahmen, z.B. durch einen Compliance-Beauftragten (siehe Kapitel 3.3). Die Kontrolle ist nicht anlassbezogen, sondern findet regelmäßig statt. Ebenfalls zur Risikokontrolle gehört ein Risikobericht, der die Methoden der Risikoidentifizierung und -bewertung und die Kontrollergebnisse darstellt. Er

ist ein wichtiger Nachweis, da er jedes Jahr fortgeschrieben wird und so die Arbeit des Compliance-Managements dokumentiert (Weber/Lejeune 2019a).

#### *4.3. Rollen und Akteure im Compliance-Management*

Compliance ist Leitungsaufgabe (z.B. Weber/Lejeune 2019a). Die Personen an der Spitze der Organisation sind der zentrale Einflussfaktor auf die interne Kultur und prägen das Verständnis von Werten und Prinzipien inklusive deren Umsetzung. Die Leitung entscheidet über die Einführung und Ausgestaltung von Compliance. In Forschungseinrichtungen übernimmt diese Aufgabe die Institutsleitung.

Um Compliance zu organisieren, können darüber hinaus verschiedene Organe geschaffen werden, in deren Rahmen Leitungsaufgaben (partiell) delegiert werden können. Der Aufbau eines CMS (z.B. Ermittlung der Risikobereiche, Schulung der Beschäftigten, Beratung zur Einhaltung von Recht und Gesetz) und die Kontrolle der Einhaltung von Vorschriften und deren Dokumentation kann von einem Compliance-Beauftragten oder, im Falle einer größeren Einrichtung, von einer Compliance-Abteilung übernommen werden.

Für den Erfolg der Delegation der Leitungsaufgabe ist es wichtig, dass die Beauftragten fachlich und persönlich qualifiziert sind. Es gibt keine gesetzlichen Vorgaben, welche Anforderungen an einen Compliance-Beauftragten bestehen. Personen mit Schnittstellenqualifikationen sind geeignet, das Management von Risiken unter Berücksichtigung rechtlicher und ökonomischer Aspekte gestalten. Sie sollten die relevanten rechtlichen Regelungen kennen und den betriebswirtschaftlichen Kontext und Risikofelder erfassen können. Kenntnisse der fachlichen Grundlagen von Compliance, juristische Kenntnisse und Kenntnisse im Risikomanagement sind dafür essentiell. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sollte die Person nicht mit dem Justitiar identisch sein oder in der Abteilung eingefügt werden. Die Aufgabenstellung erfordert es, dass der Beauftragte der Leitung direkt unterstellt und gleichzeitig weisungsfrei ist (Weber/Lejeune 2019a; Stober 2015).

Ein weiteres mögliches Organ ist eine Compliance-Kommission, die eine beratende Funktion hat. Die Kommission ermittelt und dokumentiert zur Vorbereitung von Entscheidungen die Grundlagen des Sachverhalts, würdigt die Sach- und Rechtslage und verfasst auf dieser Basis Entscheidungsempfehlungen. Zudem kann sie eine konfliktlösende Funktion übernehmen. Eine Kommission kann entweder dauerhaft oder temporär für bestimmte Themen eingerichtet werden und setzt sich aus den fachnächsten Kolleginnen und Kollegen zusammen (Weber/Lejeune 2019a).

#### *4.4. Compliance-Kommunikation*

Ein zentraler Erfolgsfaktor von Compliance besteht darin, dass jedes Mitglied der Organisation über die geltenden Regeln informiert ist. Eine bedeutende Rolle kommt deswegen der Compliance-Kommunikation zu. Die sogenannte interne Compliance-Kommunikation hat die Aufgabe, bereits vor und während der Einführung von Maßnahmen über deren Bedeutung zu informieren. Ein CMS kann nur dann gut funktionieren, wenn jeder die Regeln kennt und alle Beteiligten den gleichen Informationsstand haben. Nach der Implementierungsphase kann sowohl prozessbezogen wie anlassunabhängig über die Funktionsweise des CMS sowie die getroffenen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten informiert werden. Im Rahmen eines Berichtswesens werden die Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten im Fall des Verdachts von Rechts- und Regelverstößen festgelegt. Betroffene, die außerhalb der eigentlichen Organisation stehen, wie Förder- oder Kooperationspartner, können im Rahmen der externen Compliance-Kommunikation informiert werden (Weber/Lejeune 2019a).

Ein wichtiges Mittel, um Beschäftigte über die Hintergründe und die Funktion von Compliance zu informieren, sind Schulungen. Der Inhalt der Schulung ergibt sich aus der Analyse von Compliance-Risiken und kann auf die Zielgruppe angepasst sein. Schulungen vermitteln, welche Compliance-Risiken es gibt, wie sich Risiken vermeiden lassen und wie im Fall von Regelverletzung

vorzugehen ist. Sie können darüber hinaus dazu genutzt werden, um ein Bewusstsein für die Bedeutung von integrem Verhalten und Compliance zu schaffen (Auer 2015, Weber/Lejeune 2019a).

Zudem sollte es Regelwerke geben, in denen die relevanten Normen zusammengefasst und in Form von verbindlichen Richtlinien für die Organisation vorgegeben werden. Im Rahmen eines Verhaltenskodexes (Code of Conduct) werden die wichtigsten Normen üblicherweise knapp zusammengefasst. Umfangreicher ist das Compliance-Handbuch, in dem die Bedeutung von Compliance und die für die Organisation geltenden Regelungen in aller Ausführlichkeit dargelegt werden. Bei der Erstellung ist darauf zu achten, dass die Inhalte für Laien verständlich formuliert sind. Das Handbuch sollte eine Beschreibung der Compliance-Organisation beinhalten, also der Funktionen, Prozesse und Maßnahmen, die zur Sicherstellung von regelkonformem Verhalten eingerichtet werden (Auer 2015).

#### *4.5. Hinweisgebersysteme*

Um Compliance-Management nachhaltig zu implementieren und allen Beteiligten Rechtssicherheit im Umgang mit möglichen Hinweisen zu geben, ist die Einrichtung eines Hinweisgebersystems von großer Bedeutung. Ein Hinweisgebersystem dient dazu, dass Personen, die Rechts- und Regelverstöße feststellen, ihre Kenntnis darüber weitergeben. Der Schutz von Anonymität ist entscheidend dafür, dass sich Hinweisgeber trauen, Informationen weiterzugeben, ohne eigene negative Konsequenzen fürchten zu müssen.

Für den Erfolg von Hinweisgebersystemen ist es wichtig, dass das Verfahren transparent ist. Hinweisgebersysteme können entweder für alle Personen zugänglich (offen) oder auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt (geschlossen) sein. Dabei gibt es verschiedene Arten von Hinweisgebersystemen, die sich hinsichtlich der Kenntnis über Hinweisempfänger unterscheiden. Im Rahmen von personalisierten Hinweisgebersystemen kann der Hinweisgeber den Hinweisempfänger identifizieren. Hier wird entweder eine interne An-

sprechperson wie der Compliance-Beauftragte oder eine externe Ombudsperson bestimmt, welche die Hinweise entgegennimmt. Elektronische Hinweisgebersysteme können entweder internetbasierte Anwendungen verwenden oder Voicemail-Systeme nutzen. Für den Hinweisgeber ist in diesem Fall weniger eindeutig, wer den Hinweis empfängt. Während Anonymität bei einer Telefon-Hotline nicht garantiert werden kann, gibt es technische Lösungen, um Hinweise anonym im Internet abzugeben. Für jede Lösung ist zu klären, unter welchen Bedingungen Hinweisgebern Anonymität gewährt werden kann und soll (Weber/Lejeune 2019a).

## **5. Online-Recherche: CMS in deutschen Forschungseinrichtungen**

### *5.1. Überblick*

Die außeruniversitäre Forschungslandschaft gliedert sich in Forschungseinrichtungen, die in einer Trägerorganisation zusammengeschlossen sind, und Einrichtungen, die selbständig agieren. In die erste Gruppe fallen die Institute der von Bund und Ländern geförderten Max-Planck-Gesellschaft (86 Institute), der Fraunhofer-Gesellschaft (74 Institute), der Helmholtz-Gemeinschaft (21 Institute) und der Leibniz-Gemeinschaft (96 Institute). In der zweiten Gruppe finden sich 39 Bundes- und 167 Landesforschungsinstitute (BMBF 2016).<sup>1</sup>

Auf Basis einer Online-Recherche wurde erfasst, ob diese Forschungseinrichtungen auf ihrer Website oder in Publikationen die Anwendung eines CMS kommunizieren und was dessen Inhalte sind. Die Recherche ergab, dass die Max-Planck-Gesellschaft und die Fraunhofer-Gesellschaft Compliance-Management auf zentraler Ebene organisieren. Zudem teilen drei Einrichtungen, die in der Helmholtz-Gemeinschaft organisiert sind, sowie drei Landesforschungseinrichtungen auf ihrer Website mit, dass sie ein CMS einsetzen. Im Folgenden geben wir einen Überblick über die dargestellten Informationen.

---

<sup>1</sup> Die Bundesinstitute sind jeweils einem Bundesministerium angeschlossen. Zudem sind einige Landesinstitute in einer Trägerorganisation zusammengeschlossen, z.B. in der Johannes-Rau-Forschungsgemeinschaft des Landes NRW.

Es sei darauf hingewiesen, dass die Abwesenheit von Informationen über ein CMS nicht bedeutet, dass die Institutionen kein systematisches CMS haben. Weitere Institutionen haben ein CMS implementiert, weisen dies aber nicht auf ihrer Website aus (z.B. Leibniz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim). Zudem hat eine Vielzahl von Institutionen Elemente von Compliance implementiert, darunter Kodizes zu guter wissenschaftlicher Praxis.<sup>2</sup>

### *5.2. CMS in der Fraunhofer-Gesellschaft*

Obgleich die Fraunhofer-Gesellschaft dezentral organisiert ist, hat sie funktionelle Strukturen, die eine strategische Ausrichtung und eine wirksame Steuerung der Institute von zentraler Seite aus ermöglichen. Diese Strukturen kommen im Hinblick auf Compliance-Management zum Tragen. Um Regeleinhaltung systematisch zu gewährleisten, betreibt die Fraunhofer-Gesellschaft ein CMS, das im Jahr 2015 nach dem IDW-Prüfstandard 980 erfolgreich auf Angemessenheit evaluiert wurde (Fraunhofer 2020).<sup>3</sup> Das CMS soll den Spielraum der Gesellschaft und ihrer Institute nicht einengen, sondern den Aktionsradius sichern und erweitern. Der Grundsatz ist: „So wenig Regelungen wie möglich, so viele Regelungen wie nötig.“ (Kurz 2012).

Das CMS der Fraunhofer-Gesellschaft baut auf etablierten Verantwortlichkeiten auf, wobei der Vorstand die Gesamtverantwortung trägt. Der Vorstand „Finanzen und Digitalisierung“ hat die Funktion des Chief Compliance Officers (CCO). Themenverantwortliche Fachbereiche und Beauftragte in der Zentrale unterstützen die Umsetzung des CMS. Seit dem Jahr 2011 gibt es zudem ein Compliance-Office, das für eine übergreifende Unterstützung und systematische Betrachtung zuständig ist. Die Umsetzung in den Einrichtungen sowie die Erstellung und Einhaltung von institutsspezifischen Regelungen verantworten die jeweiligen Institutsleitungen. Institutsvertretungen, Vertreter des

---

<sup>2</sup> Zum Beispiel weisen die vier Wissenschaftsorganisationen für sich und die zugehörigen Institute Verhaltenskodizes zu guter wissenschaftlicher Praxis und Ombudspersonen aus.

<sup>3</sup> Kapitel 3.1 beschreibt den IDW-Prüfstandard 980 genauer.

Vorstands und weitere Führungskräfte beteiligen sich zudem regelmäßig an Tagungen des Compliance-Komitees: In diesem Gremium werden sie über aktuelle Entwicklungen im CMS informiert, können Hinweise geben und Maßnahmen oder Themen anregen. Alle Beschäftigten sind angehalten, die vorgegebenen Regelungen zu beachten und haben die Möglichkeit, sich aktiv in die Weiterentwicklung des CMS einzubringen.

Bei der Fraunhofer-Gesellschaft ist das CMS Teil des Risikomanagementsystems, in dessen Rahmen Risiken systematisch identifiziert, bewertet und dokumentiert werden. Das Risikomanagementsystem folgt dem in Abschnitt 3.3 beschriebenen Schema, wobei das Risikomanagement als Ausgangsbasis für die Risikosteuerung dient. Im Rahmen des CMS wiederum werden für erfasste Risiken verbindliche Regeln erlassen. Als Zielsetzungen wurden die Schaffung und Erhaltung von Transparenz zur Regelungssituation, das Schließen von Regelungslücken, die präventive Sensibilisierung für risikorelevante Themen sowie die Prüfung und Klärung von Regelverstößen definiert (Kurz 2012). Ein interner Fraunhofer-Verhaltenskodex fasst die wesentlichen gesellschaftsweiten Compliance- bzw. regelungsrelevanten Themen zusammen und gibt einen Überblick zu geltenden Rahmenbedingungen sowie konkrete Handlungsempfehlungen. Die Fraunhofer-Gesellschaft bietet für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Schulungen und Workshops zu Compliance-Themen an, wie z.B. Korruptionsprävention und Datenschutz. Gleichzeitig haben die Beschäftigten über mehrere Meldewege die Möglichkeit, Verstöße gegen externe und interne Regelungen zu melden. Beispielsweise gibt es ein elektronisches Hinweisgebersystem, das es ermöglicht, Regelverstöße unter Wahrung der Anonymität und ohne persönliche Nachteile zu melden (Fraunhofer 2020).

Die Umsetzung von Compliance wird intern überwacht und dokumentiert. Während die themenverantwortlichen Fachabteilungen, die Beauftragten und die Innenrevision themenbezogene Prüfungen durchführen, sind die Institutsleitungen verantwortlich für die Einhaltung von Vorgaben vor Ort. Sie werden dahingehend turnusgemäß von der Innenrevision überprüft (Fraunhofer 2020).

### *5.3. CMS in der Max-Planck-Gesellschaft*

In der Max-Planck-Gesellschaft gibt es auf zentraler Ebene diverse Vorkehrungen, um die Einhaltung gesetzlicher Regelungen sowie weitergehender organisationsinterner und ethischer Grundsätze sicherzustellen. Das Interne Kontrollsystem umfasst die von der Leitung eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen und legt die Regeln fest, wie diese ordnungsgemäß umgesetzt werden können. Es dient u.a. dazu, die Einhaltung der für die Max-Planck-Gesellschaft relevanten Vorschriften zu gewährleisten. Durch Verteilung der Verantwortlichkeiten auf drei Ebenen (entsprechend dem „Three Lines of Defense Model“) wird sichergestellt, dass das Interne Kontrollsystem effektiv in die Organisation eingebettet ist. Dabei verantworten die Max-Planck-Institute im Rahmen von Linie 1 ihren eigenen Tätigkeitskreis. Die zentralen Organe sind dafür zuständig, wie die zentral verwalteten Mittel verwendet und wie die zentral angesiedelten Aufgaben und Programme durchgeführt werden. Im Rahmen der zweiten Linie überprüft die Generalverwaltung die Ordnungsmäßigkeit der Verwaltungen der Institute. Im Rahmen von Linie 3 werden die Institute und zentralen Einrichtungen von unabhängigen Einheiten wie der Innenrevision geprüft (MPG 2019). Dabei fungiert die Interne Revision als prozessunabhängige interne Prüfungsinstanz. Sie prüft u.a. die Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements sowie des Internen Kontrollsystems (MPG 2019).

Eine zentrale Rolle für die Befolgung von gesetzlichen Regelungen und internen Maßnahmen kommt dem CMS zu, das in der Max-Planck-Gesellschaft aus fünf Elementen besteht. Erstens wurde die Führungs- und Organisationskultur in einem Wertekodex niedergelegt (Code of Conduct, MPG 2019a). Um Risiken zu identifizieren und zu überwachen, gibt es zweitens ein Risikomanagementsystem, das an allen zugehörigen Einrichtungen eingesetzt wird. Das Risikomanagementsystem definiert Verantwortlichkeiten und dient hier als Informations- und Kommunikationsmittel. In einem Risikokatalog werden Risikofelder erfasst, die von zentralen und dezentralen Risikoeignern und -experten überwacht werden. Die Risikowerte wiederum werden auf Basis eines

Bewertungsmodells ermittelt und Maßnahmen im Sinne der Risikostrategie eingeleitet. Die Risikomeldungen erfolgen ad hoc oder turnusmäßig.

Drittens gibt es präventive Maßnahmen. Darunter fallen Schulungen und Tagungen, z.B. zu Datenschutz oder integrem Verhalten, die teilweise als Pflichtunterweisung von allen Beschäftigten zu absolvieren sind. In einem Organisationshandbuch sind die maßgeblichen Regelungen niedergelegt.

Viertens gibt es Vorkehrungen, um Konflikte und Fehlverhalten zu erkennen. Neben klar definierten Verantwortlichkeiten im Fall von Konflikten, sind Ansprechpersonen benannt, an die sich Beschäftigte im Konfliktfall wenden können. Dazu zählen Ombudspersonen für Konflikte für den wissenschaftlichen Bereich, zentrale Beauftragte (z.B. für Datenschutz) für den nicht-wissenschaftlichen Bereich und eine Vertrauensanwaltskanzlei.

Fünftens gibt es Regeln und Verfahren, die darauf abstellen, mutmaßliches Fehlverhalten zu untersuchen und zu klären. Neben den bereits genannten Ombudspersonen gibt es ein Schlichtungsverfahren, das zur Vermittlung bei Beschwerden und Streitigkeiten dient sowie Verfahrensordnungen für wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Fehlverhalten (MPG 2019).

#### *5.4. CMS in Instituten der Helmholtz-Gemeinschaft*

Drei Forschungseinrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft stellen dar, dass sie ein systematisches CMS eingeführt haben: das Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie (HZB), das Karlsruher Institut für Technologie (KIT)<sup>4</sup> und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR).

Am Helmholtz-Zentrum Berlin für Materialien und Energie, an dem etwa 1.100 Beschäftigte arbeiten, wurde im Jahr 2012 eine Stabsabteilung „Compliance-Management“ etabliert, welche die Bereiche Interne Revision, Organisation

---

<sup>4</sup> Das KIT ist eine Forschungsuniversität in der Helmholtz-Gemeinschaft, die im Jahr 2009 als Zusammenschluss der Universität Karlsruhe (TH) mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft entstanden ist.

und zentrales Prozessmanagement umfasst. Die Geschäftsführung ist verantwortlich für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien. Darüber hinaus sind Bevollmächtigte und Sonderbeauftragte, Compliance-Beauftragte, ein Compliance-Vertrauensanwalt und dezentrale Compliance-Verantwortliche Bestandteil der Compliance-Organisation am HZB. Zudem gibt es einen Compliance-Ausschuss zur Abstimmung und Beratung.

Das Konzept und die Prozesse des CMS orientieren sich am IDW-Prüfstandard 980 und an der Norm DIN ISO 19600.<sup>5</sup> Im Rahmen eines Risikomanagementsystems werden Compliance-Risiken erfasst, analysiert und bewertet, um daraus Maßnahmen zur Reduktion wesentlicher Risiken ableiten zu können. Es gibt ein Hinweisgebersystem, über das Verdachtsfälle anonym gemeldet werden können (Helmholtz 2018). Ein weiterer Teil des CMS ist der Verhaltenskodex, der Orientierung im Hinblick auf rechtmäßiges und verantwortungsvolles Handeln geben soll und die Erwartungen an die Beschäftigten hinsichtlich der Erfüllung der Werte und Regelungen zusammenfasst (HZB 2019). Das Karlsruher Institut für Technologie als Forschungsuniversität hat ebenfalls ein umfangreiches CMS eingerichtet, um Rechts- und Regeltreue seiner 9.300 Beschäftigten zu gewährleisten. Die Organisation von Compliance erfolgt hier über eine Vielzahl an Einrichtungen. Zentral ist die Stabsstelle „Compliance und Korruptionsprävention“, die berät, Verdachtsfälle prüft, im Risikomanagement eingebunden ist, Schulungen durchführt und an die Leitung berichtet. Der Arbeitskreis Compliance umfasst zentrale Beauftragte und Ansprechpersonen zu Themen wie Datenschutz, Gleichstellung, Gefahrenschutz und ethische Grundsätze. Zudem gibt es fachspezifische Organisationseinheiten und eine Task-Force, die sich mit dem Thema beschäftigen. Auch die Interne Revision, das Berichtswesen und ein Krisen-Management tragen zum Compliance-Management bei (KIT 2020).

---

<sup>5</sup> Weitere Informationen zu den Compliance-Standards finden sich in Kapitel 3.1.

Im sogenannten „House of Compliance“ ist Compliance-Management am KIT als vierstufiger Prozess etabliert. Zunächst werden die rechtlichen Vorgaben erfasst; darauf basierend werden rechtskonform aufgesetzte und intern verbindliche Regeln abgeleitet. Diese Regelungen dienen dazu, relevante Prozesse zu identifizieren und anzupassen. Die Prozesse wiederum ermöglichen die Kontrolle in Form von Risikoabfrage, Untersuchungen und Beratungen (KIT 2020).

Als präventive Compliance-Maßnahmen hat das KIT ein Risikomanagementsystem und Schulungen eingeführt. Zudem wird z.B. in Rundschreiben oder im Intranet über regelkonformes Verhalten informiert. Beispielsweise gibt es einen Verhaltenskodex und Richtlinien zur Annahme von Geschenken und zur Korruptionsprävention. Weiterhin wurde ein Hinweisgeberportal eingerichtet, über das anonym Hinweise auf Verdachtsfälle abgegeben werden können (KIT 2020).

Das Deutsche Luft- und Raumfahrtzentrum DLR beschäftigt deutschlandweit etwa 8.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 40 Instituten an 26 Standorten. Um die Einhaltung von gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen sowie von den in den Unternehmenswerten festgelegten ethischen Grundprinzipien sicherzustellen, hat das DLR im Jahr 2013 ein umfassendes CMS eingeführt. In diesem Rahmen wurde ein Compliance-Beauftragter eingesetzt, der für die Implementierung, Unterhaltung und Weiterentwicklung des CMS verantwortlich ist. Der Beauftragte überwacht die Einhaltung aller Compliance-Regelungen und unterstützt diese durch standortübergreifende Audit- und Schulungsmaßnahmen. Dabei sollen die Schulungen dazu dienen, Beschäftigte für das Thema zu sensibilisieren. Zur Steuerung der Compliance-Aktivitäten wurde darüber hinaus ein Compliance-Komitee eingerichtet. Das Komitee besteht aus Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten des DLR, die bei der Prüfung von Compliance-Verstößen und der Einleitung von Gegenmaßnahmen eingebunden werden. Zudem steht eine "Task-Force Compliance" für die Beurteilung gemeldeter Compliance-Verstöße oder Verdachtsfälle zur Verfügung (DLR 2020).

Es gibt einen Verhaltenskodex, Leitlinien sowie bereichsspezifische Compliance-Regeln, die dazu dienen, definierte Werte in den Arbeits- und Geschäftsalltag zu integrieren. Im Rahmen eines Hinweisgebersystems können anonym Hinweise auf Verdachtsfälle abgegeben werden (DLR 2020).

#### *5.5. CMS in Landesforschungsinstituten*

Es gibt drei Landesforschungsinstitute, die auf ihrer Website darauf hinweisen, dass sie ein CMS implementiert haben: das Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW) in Stuttgart, das Institut für Energie- und Umwelttechnik (IUTA) in Duisburg sowie das Institut für Zukunftssysteme (IZES) an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes in Saarbrücken. Das IUTA und das IZES informieren lediglich darüber, dass Compliance-Management stattfindet; das ZSW stellt weitergehende Informationen zur Verfügung.

Am ZSW sind rund 280 Personen beschäftigt. Das Compliance-Management des ZSW zielt darauf ab, die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen und organisationsinternen Regelungen zu gewährleisten, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für risikorelevante Themen sensibilisiert werden. Darüber hinaus stellt das ZSW aufbau-/ablauforganisatorische Maßnahmen zur Risikominimierung sicher. Die Gesamtverantwortung für das Thema Compliance liegt beim Vorstand des ZSW, der die Compliance-Ziele festlegt sowie den ZSW-Compliance-Beauftragten bei der Implementierung, Umsetzung und Aufrechterhaltung von organisatorischen Maßnahmen unterstützt, die rechts- und regelkonformes Verhalten gewährleisten. Für die Umsetzung von Compliance sind die Geschäftsbereichs- und Fachgebietsleiter zuständig (ZSW 2017).

Die Beschäftigten werden über das Intranet des ZSW über die Compliance-Regelungen informiert. Zudem finden bei Bedarf Schulungen und Informationsveranstaltungen zu bestimmten Themen statt, wie z. B. dem Datenschutz. Bei Hinweisen auf Fehlverhalten können sich die Beschäftigten jederzeit vertraulich an den ZSW-Compliance-Beauftragten wenden (ZSW 2017).

## *5.6. Zwischenfazit*

Die Informationen, die in der Online-Recherche zusammengetragen wurden, beziehen sich auf das zentrale Compliance-Management von zwei der vier größeren Forschungsorganisationen (Fraunhofer-/ Max-Planck-Gesellschaft) oder von eher großen Forschungseinrichtungen, die Teil der Helmholtz-Gemeinschaft sind (DLR, HZB, KIT) sowie einem Landesforschungsinstitut (ZSW). Die skizzierten CMS decken sich weitgehend mit den Inhalten und dem Aufbau von Compliance-Management, wie es in Kapitel 3 beschrieben ist. Die Online-Recherche liefert allerdings nur bedingt Anhaltspunkte dafür, wie CMS in kleineren Forschungseinrichtungen implementiert werden kann, die nicht in einer Forschungsgemeinschaft organisiert sind. In der bestehenden Compliance-Forschung finden außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen mit unter 250 Beschäftigten kaum Beachtung. Deswegen bedarf es der Erhebung weiterer Informationen, die in den Kapiteln 5 und 6 dargestellt werden.

## **6. Umfrage in außeruniversitären Forschungseinrichtungen**

### *6.1. Ziele der Umfrage*

Wie in Abschnitt 4.1 und 4.6 beschrieben, liefert die Online-Recherche auf den Websites von Forschungseinrichtungen nur insofern ein unvollständiges Bild, als die Institutionen das Management von Compliance nicht auf ihrer Website beschreiben oder die Maßnahmen nicht als Teil eines CMS erkennbar sind. Es besteht generell kaum systematische Evidenz, in welchem Ausmaß Forschungseinrichtungen bereits Compliance-Management betreiben. Kroszewski (2015) führte in den Jahren 2013 und 2014 eine Online-Umfrage unter Vertretern von Hochschulen (Fachhochschulen und Universitäten) durch. Die Umfrage ergab, dass sich 26% nicht mit dem Thema beschäftigten, 12% allerdings planten, sich dem Thema in Zukunft zuzuwenden.

Die deutschlandweite Umfrage im Rahmen der vorliegenden Studie soll folgende Ziele erreichen:

- Bestandsaufnahme der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und ihrer Compliance-Organisation,
- Erfahrungen der Institute mit CMS,
- Erfahrungen und Hürden für die Institute ohne CMS,
- Allgemeine Einschätzungen zum Mehrwert von Compliance und zu Compliance-Risiken.

### *6.2. Auswahl der Stichprobe*

Da Compliance in der Literatur als Leitungsaufgabe beschrieben wird (siehe Kapitel 3.3), wurden die Leitungen der Forschungseinrichtungen als Zielpersonen der Umfrage identifiziert. Der erste Schritt umfasste die Erhebung von E-Mail-Adressen, um die Leitungen zur Online-Umfrage einzuladen. In diesem Schritt sollte als Ansprechpartnerinnen und -partner eine Person ausgewählt werden, die zum Zeitpunkt der Umfrage maßgeblich für die Leitung verantwortlich ist. In Fällen, in denen die zentrale Leitungsfunktion nicht ausfindig gemacht werden konnte, etwa aufgrund der heterogenen Leitungsorganisation unter den Forschungseinrichtungen, wurden bei der Auswahl andere Faktoren wie ihre Darstellung auf der Website berücksichtigt.

Neben der Auswahl der verantwortlichen Personen war es in einigen Fällen schwierig, die entsprechenden E-Mail-Adressen zu ermitteln. In diesen Fällen wurde eine zentrale E-Mail-Adresse des Instituts ermittelt. Die Institute, die ausschließlich über Kontaktformulare erreichbar waren, konnten nicht zur Umfrage eingeladen werden.

Es ist zu berücksichtigen, dass Adressen wie info@, kontakt@, post@, poststelle@ nicht in allen Instituten an Personen mit vergleichbaren Funktionen gelangen. So ist der Empfänger der E-Mail-Adresse info@ in manchen Institutionen der Empfang der Institution, in anderen das Sekretariat der Leitung oder die Presseabteilung.

### *6.3. Durchführung der Umfrage*

Der Zeitraum für die Durchführung der Umfrage war vom 2. bis 14. Februar 2021. Die Datenerhebung war über einen standardisierten Online-Fragebogen organisiert, der offene und geschlossene Fragen enthielt. Die Einladungen zur Online-Umfrage wurden an 425 E-Mail-Adressen verschickt. Der gesamte Datensatz außeruniversitärer Institute in Deutschland bestand aus 483 Forschungseinrichtungen, wovon 55 Institute aufgrund von fehlenden Kontaktdaten oder einem Kontaktformular nicht per E-Mail eingeladen werden konnten. Bei drei Adressen war die E-Mail nicht zustellbar.<sup>6</sup>

Insgesamt wurde der Fragebogen von 69 Personen beantwortet. Die Brutorücklaufquote betrug damit 16 Prozent. Von den 69 beantworteten Fragebögen, wurden 16 bereits im ersten Teil der Umfrage abgebrochen und konnten so bei der folgenden Auswertung nicht berücksichtigt werden. Die folgenden Ergebnisse werden auf Basis von 51 Fragebögen analysiert, was einer Nettorücklaufquote von 12 Prozent entspricht. 88 Prozent der enthaltenen Fragebögen wurden vollständig bearbeitet, der Rest sind unvollständige Fragebögen, bei denen keine systematischen Ausfälle vorliegen und die somit ebenfalls ausgewertet werden.

### *6.4. Darstellung der Umfrageergebnisse*

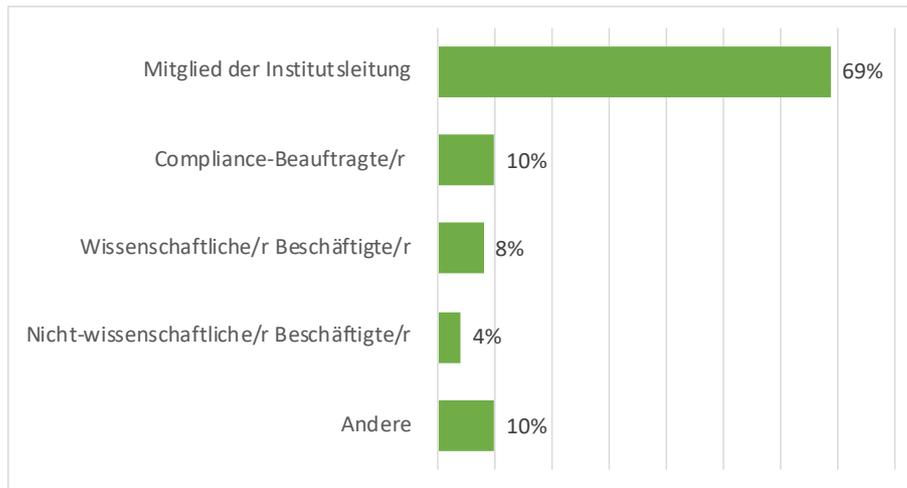
Im ersten Teil der Umfrage wurden grundlegende Informationen zur Person und zur Forschungseinrichtung erhoben. Die überwiegende Mehrheit der Umfrageteilnehmenden gibt an, Mitglied der Institutsleitung zu sein (69%) (Abbildung 2). Das bedeutet, dass die Identifizierung von Personen mit Leitungsfunktion als Zielpersonen für die Umfrage weitgehend erfolgreich war. Darüber

---

<sup>6</sup> Es sei darauf hingewiesen, dass 86 Institute der Max-Planck-Gesellschaft zur Umfrage eingeladen wurden. Aufgrund des zentral organisierten CMS erfolgte die Beantwortung zusätzlich aus der Generalverwaltung stellvertretend für alle Institute. Da sich die Ergebnisse nicht systematisch unterscheiden, werden die im Datensatz enthaltenen Institute der MPG nicht ausgeschlossen.

hinaus nahm ein geringer Anteil an Compliance-Beauftragten (10%), wissenschaftlichen Beschäftigten (8%) und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten (4%) an der Umfrage teil.

Abbildung 2: Funktion in der Forschungseinrichtung

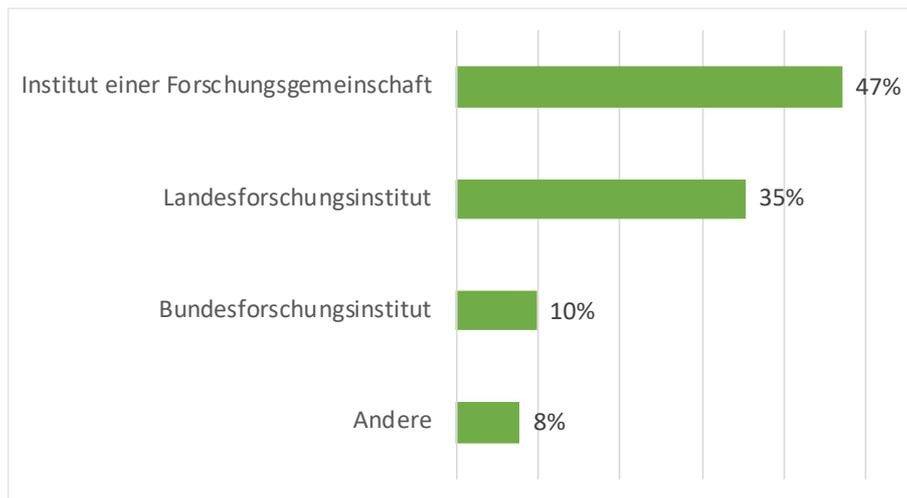


Frage A1: Welche Funktion üben Sie an Ihrer Forschungseinrichtung aus? (N=51)

Knapp die Hälfte der Befragten (47%) arbeitet an einem Institut, das einer Wissenschaftsorganisation angehört (Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft) (Abbildung 3). Dieser Wert liegt etwas unter ihrem Anteil an allen außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland (57%). Die Landesforschungsinstitute sind mit etwas mehr als einem Drittel der Befragten (35%) exakt mit ihrem Anteil an allen außeruniversitären Forschungseinrichtungen vertreten. Die Bundesforschungsinstitute sind mit 10 Prozent leicht überrepräsentiert.

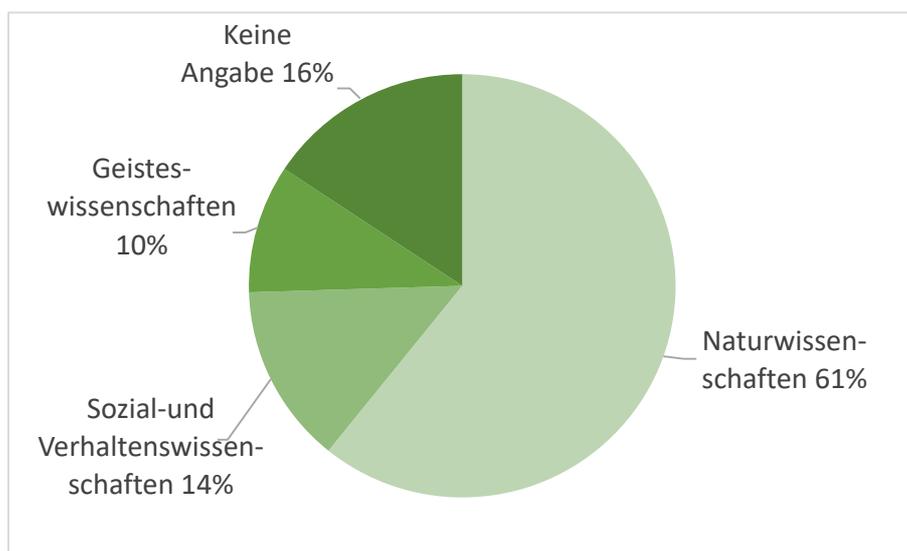
Die Mehrheit der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer berichtet, einer Forschungseinrichtung in den Naturwissenschaften anzugehören (61%), gefolgt von Sozial- und Verhaltenswissenschaften (14%) und den Geisteswissenschaften (10%) (Abbildung 4). Im naturwissenschaftlichen Bereich sind Einrichtungen, die in der Biologie oder der Informatik forschen, am stärksten vertreten.

Abbildung 3: Typ der Forschungseinrichtung



Frage A2: Bitte wählen Sie den Typ Ihrer Forschungseinrichtung aus. (N=51)

Abbildung 4: Forschungsgebiet der Einrichtung



Frage A3: Zu welcher Disziplin/ welchen Disziplinen gehört Ihre Forschungseinrichtung? (N=51)

In Bezug auf die Anzahl an Beschäftigten zeigt sich eine starke Heterogenität zwischen den Forschungseinrichtungen. Die befragten Institute beschäftigen

im Durchschnitt 473 Personen.<sup>7</sup> Die Unterteilung der Befragten in drei Gruppen erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Unterschiede in der Institutsgröße (Abbildung 5). Von den befragten Einrichtungen fallen 13 in die Gruppe der kleinen Institute mit unter 100 Beschäftigten; sie beschäftigen im Durchschnitt rund 30 Personen, wovon durchschnittlich 42 Prozent wissenschaftliche Beschäftigte sind. In der Gruppe der kleinen Institute sind Einrichtungen der Sozial- oder Geisteswissenschaften am häufigsten vertreten.

Abbildung 5: Anzahl Einrichtungen und Anteil wissenschaftliche/ nicht-wissenschaftliche Beschäftigte nach Institutsgröße



Frage A4: Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ihre Forschungseinrichtung? (N=41)

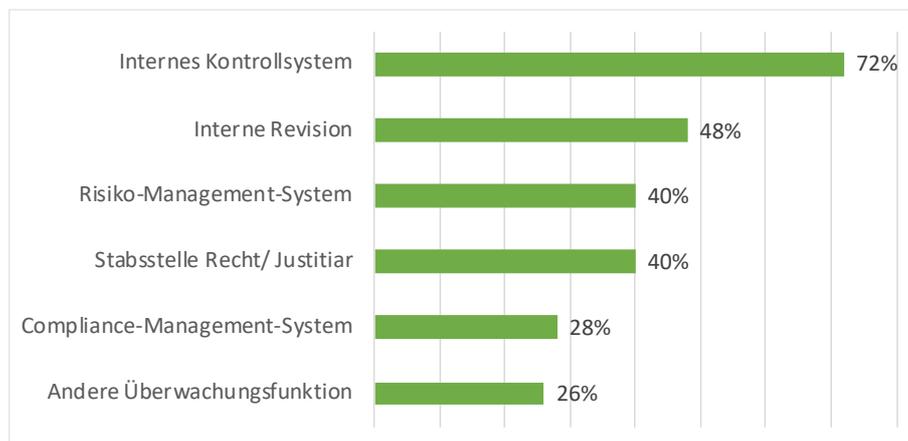
Die Gruppe der mittelgroßen Institute mit zwischen 100 und 500 Beschäftigten umfasst 19 der befragten Forschungseinrichtungen. In mittelgroßen Instituten sind im Durchschnitt rund 216 Personen tätig, darunter 41 Prozent wissenschaftliche Beschäftigte. Zu der Gruppe der großen Forschungseinrichtungen

<sup>7</sup> Die Auswertung der durchschnittlichen Beschäftigungsanzahlen bezieht sich auf die Angaben unter Ausschluss der Beobachtung der gesamten Max-Planck-Gesellschaft, die den Durchschnitt stark nach oben verzerrt.

mit über 500 Beschäftigten zählen neun Einrichtungen. Hier arbeiten durchschnittlich rund 1656 Beschäftigte, 41 Prozent davon wissenschaftlich.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Institute gibt an, ein Internes Kontrollsystem etabliert zu haben (72%) (Abbildung 6). Ein Compliance-Management-System wird hingegen nur von etwas mehr als einem Viertel genannt (28%). Weniger als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden berichtet, dass sie eine Interne Revision (48%), ein Risiko-Management-System (40%) oder eine Stabsstelle Recht oder einen Justitiar (40%) hat.

Abbildung 6: Bestandsaufnahme von Compliance-Maßnahmen



*Frage B1: Wir würden gerne wissen, welche Maßnahmen in Ihrer Einrichtung ergriffen werden. Welche der folgenden Elemente gibt es in Ihrer Organisation? (Mehrfachnennung möglich) (N=50)*

Etwa ein Viertel der Befragten nennt weitere Überwachungsfunktionen (26%). Diese reichen von einer Stabsstelle Compliance, einem sich im Aufbau befindlichen CMS oder einem minimierten Internen Kontrollsystem, einem Qualitätsmanagement- oder Risiko-Management-System bis zur Einbindung des Bundesrechnungshofs. Darüber hinaus werden die Geschäftsordnung, der Wissenschaftsrat, regelmäßige Sitzungen in unterschiedlichen Zusammensetzungen, wissenschaftliche Kommissionen sowie Ombudspersonen angeführt.

Manche Befragte berichten ferner von einem Mehraugen-Prinzip, von IT-Sicherheits- und Datenschutzmanagement, vom Einsatz von Beauftragten nach Zuständigkeit (Datenschutz, Gleichstellung, Vergabe) sowie von Schulungen. Abhängig vom Antwortverhalten in der *Frage B1* wurde nachgefragt, welche Erfahrungen im Rahmen der Implementierung eines CMS gemacht wurden. Diejenigen mit einem CMS geben an, gute Erfahrungen gesammelt zu haben. Das System funktioniere, die bisherigen Erfahrungen seien uneingeschränkt positiv. In einem Fall war der Wunsch nach der Umsetzung eines CMS von den Beschäftigten selbst gekommen.

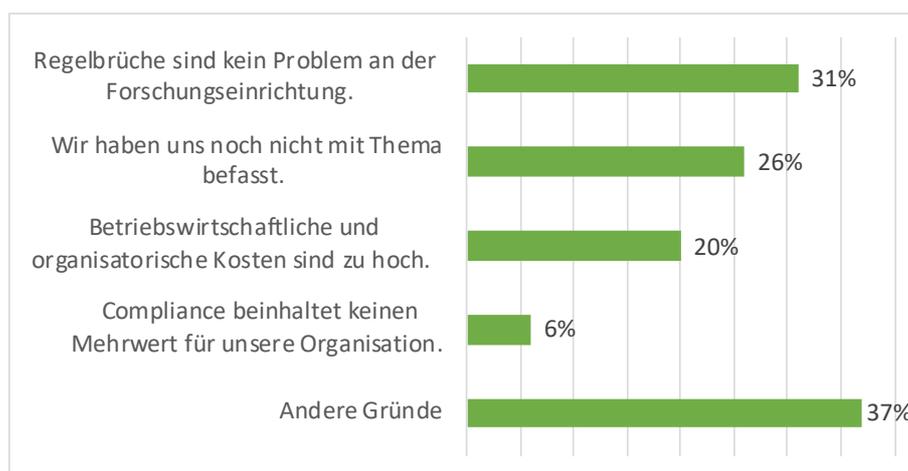
Der Prozess wird als langwierig, aber letztendlich lohnenswert bezeichnet. Das CMS hätte gut erläutert werden müssen, stellte sich dann aber als unproblematisch heraus. In einem Fall sei die Einführung des ersten Qualitätsmanagement-Systems am schwierigsten gewesen. Danach konnte an bestehende Strukturen und Dokumentationen angeknüpft werden. Schließlich wurden die verschiedenen Systeme in einem Strategieentwicklungsprozess zusammengeführt. Dabei seien inhaltliche und organisatorische Ziele für alle Ebenen der Forschungseinrichtung definiert worden.

Das CMS habe gezeigt, dass Automatisierung und Standardisierung von Prozessen bedeutsam seien. Seitdem die Innenrevision ein Kontrollsystem und Maßnahmen zur Vermeidung von Interessenkonflikten aufgebaut hätte, würden Verstöße vermieden oder nach der Aufdeckung gelöst. IT-Compliance sei generell essentiell.

Die 72 Prozent an Befragten, in deren Forschungseinrichtungen bisher noch kein CMS eingeführt wurde, wurden nach den Gründen dafür befragt (Abbildung 7). Knapp ein Drittel der Befragten gibt an, dass Regelbrüche kein Problem an der Forschungseinrichtung darstellten (31%). Direkt an zweiter Stelle folgt der Grund, dass die Institute sich noch nicht mit dem Thema befasst hätten (26%). Beide Angaben können darauf hindeuten, dass sich die Forschungseinrichtungen häufig erst mit einem CMS auseinandersetzen, nachdem Verstöße, Verdachtsfälle oder Skandale eingetreten sind. Bei einigen scheint das Compliance-Bewusstsein noch nicht ausgeprägt zu sein. Mit den

betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Kosten begründet ein Fünftel der Befragten, warum sie noch kein CMS aufgebaut haben. Dieser Grund wird hauptsächlich von kleinen und mittelgroßen Einrichtungen angegeben.

Abbildung 7: Gründe für fehlendes CMS



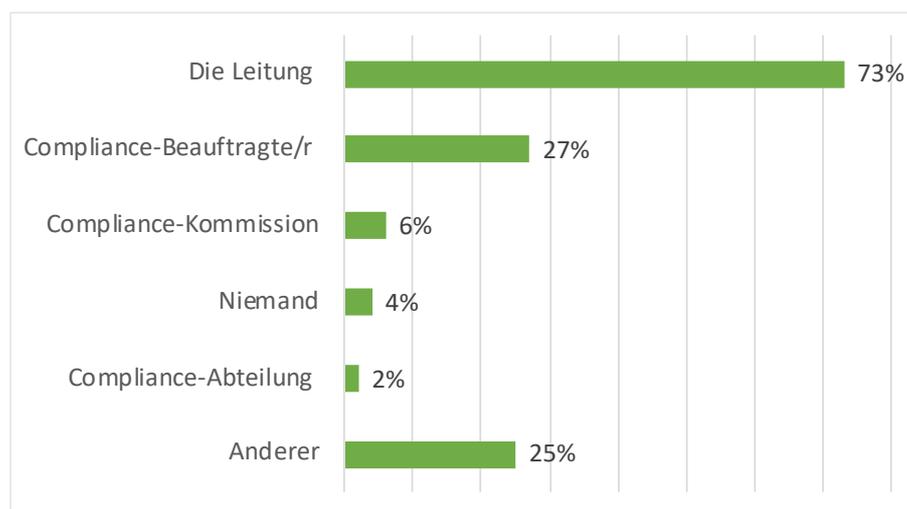
*Frage B2: Warum wurde ein Compliance-Management-System noch nicht in der Einrichtung implementiert? (Mehrfachnennung möglich) (N=35)*

In der Rubrik andere Gründe (37%) nennen drei Befragte, dass sich ein CMS derzeit in der Planung, Vorbereitung oder im Aufbau befinde. Weiterhin wird berichtet, dass die internen Kontrollsysteme und bestehenden Mechanismen ausreichen würden und belastbar seien. Eines der Institute gab an, Compliance-Themen ohnehin regelmäßig zu besprechen. Außerdem wird auf den Zuwachs an Bürokratie in unterschiedlichen Bereichen hingewiesen, der die Institutsleitung stark beanspruche.

Vier Befragte führen es auf die Größe der Einrichtung zurück, dass bisher kein CMS etabliert wurde. In der Analyse der Einführung eines CMS nach Institutsgröße bestätigt sich ein Zusammenhang zwischen dem Aufbau eines CMS und der berichteten Institutsgröße. Obwohl kleine Institute mit weniger als 100 Beschäftigten in den seltensten Fällen angaben, ein CMS etabliert zu haben, ist diese Korrelation mit Vorsicht zu betrachten, da die Institutsgröße nicht von allen Befragten angegeben wurde und die Beobachtungsanzahl gering ist.

Neben der Frage, ob ein CMS bereits eingeführt wurde und welche Erfahrungen damit gesammelt wurden, ist die Frage der generellen Zuständigkeit bei Compliance-Fragen relevant (Abbildung 8). Der Großteil der Befragten gibt an, dass Compliance in ihrer Einrichtung Leitungsaufgabe sei (73%). Bei etwas mehr als einem Viertel kümmern sich ein oder mehrere Compliance-Beauftragte um das Thema (27%). Compliance-Kommissionen und Compliance-Abteilungen sind mit 6 Prozent bzw. 4 Prozent eher selten etabliert. Immerhin 4 Prozent der Befragten machen die Angabe, dass sich niemand in ihrer Forschungseinrichtung mit Compliance befasse.

Abbildung 8: Zuständigkeit für Compliance



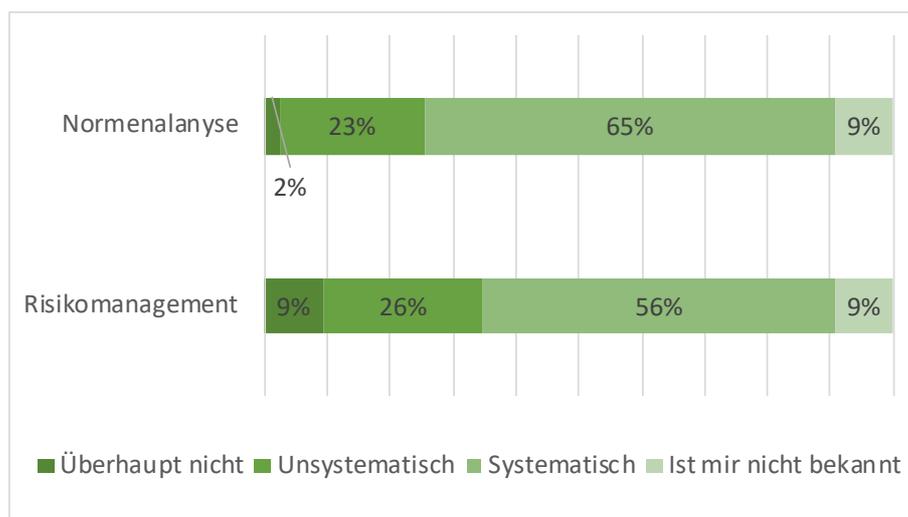
*Frage B3: Wer ist an Ihrem Institut für Compliance zuständig? (Mehrfachnennung möglich) (N=48)*

Ein Viertel der Befragten beschreibt andere Personen als zuständig. Bei ihnen liegt die Aufsichtsverantwortung bei der Organisationsentwicklung, bei Ombudspersonen, beim Senat oder beim Verwaltungsrat. Die Verwaltungsleitung, die Geschäftsführung oder die kaufmännische Leitung der Institute seien wiederum dafür zuständig, Compliance-Maßnahmen operativ umzusetzen. Bei anderen Einrichtungen liegt diese Zuständigkeit bei Beauftragten der guten wissenschaftlichen Praxis sowie bei IT-Sicherheits-, Datenschutz- oder

Gleichstellungsbeauftragten. Ferner werden die Innenrevision, zusätzliche Wirtschaftsprüfer oder ein Justitiar als zuständig für das Thema Compliance genannt.

Neben dem Lagebild über den organisatorischen Aufbau der Forschungseinrichtungen und den gesammelten Erfahrungen wurden Elemente des Compliance-Managements abgefragt (Abbildung 9). Die meisten Institute geben an, Normenanalysen (65%) und Risikomanagement (56%) systematisch durchzuführen. Neun Prozent hingegen führen überhaupt kein Risikomanagement durch und ein gutes Viertel managt die Risiken unsystematisch (26%). Hinsichtlich der Normenanalyse sind diese Anteile geringer; dennoch führt etwa ein Viertel der befragten Institute die Normenanalyse entweder unsystematisch oder überhaupt nicht durch.

Abbildung 9: Systematik von Normenanalyse und Risikomanagement



*Frage B4 Normenanalyse: In welchem Ausmaß haben Sie den rechtlichen Rahmen, der für Ihre Einrichtung relevant ist, erfasst und dokumentiert? (N=43)*

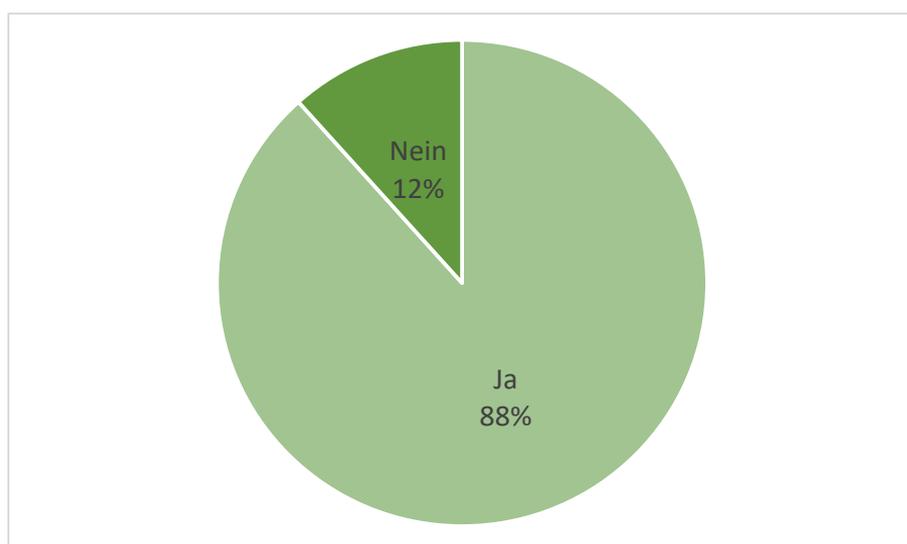
*Frage B5 Risikomanagement: In welchem Ausmaß identifizieren, bewerten, steuern und kontrollieren Sie die Risiken, die sich aus der Institutstätigkeit ergeben können? (N=43)*

Bei der Frage nach Regelkommunikation im Rahmen eines Regelwerkes oder nach Schulungen gibt eine große Mehrheit der Befragten an, dass solche

Maßnahmen durchgeführt werden (88%). Indes berichten 12 Prozent der befragten Forschungseinrichtungen, dass Regeln in diesem Rahmen nicht kommuniziert werden.

Eine Vielzahl der Befragten schildert, dass es einen Code of Conduct, Leitlinien, Handreichungen oder eine Geschäftsordnung zur Regelkommunikation gebe (Abbildung 10). Fünf Befragte nennen explizit ein Organisationshandbuch, das den Beschäftigten im Intranet zur Verfügung steht. Neun Befragte weisen außerdem auf Schulungen hin. Genannt wurden themenbezogene Informationsveranstaltungen z.B. zur Korruptionsprävention, zum Umweltmanagementsystem oder regelmäßige Unterweisungen in den Themen Arbeitsschutz und Brandschutz. Einige Befragte führen an, dass Schulungen adressatenspezifisch und/ oder als web-basiertes Training angeboten werden. Außerdem wird von Einführungsschulungen für neue Mitarbeitende berichtet. Als weitere Formate zur Regelkommunikation werden wöchentliche Team- oder Abteilungsbesprechungen sowie regelmäßige Treffen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt.

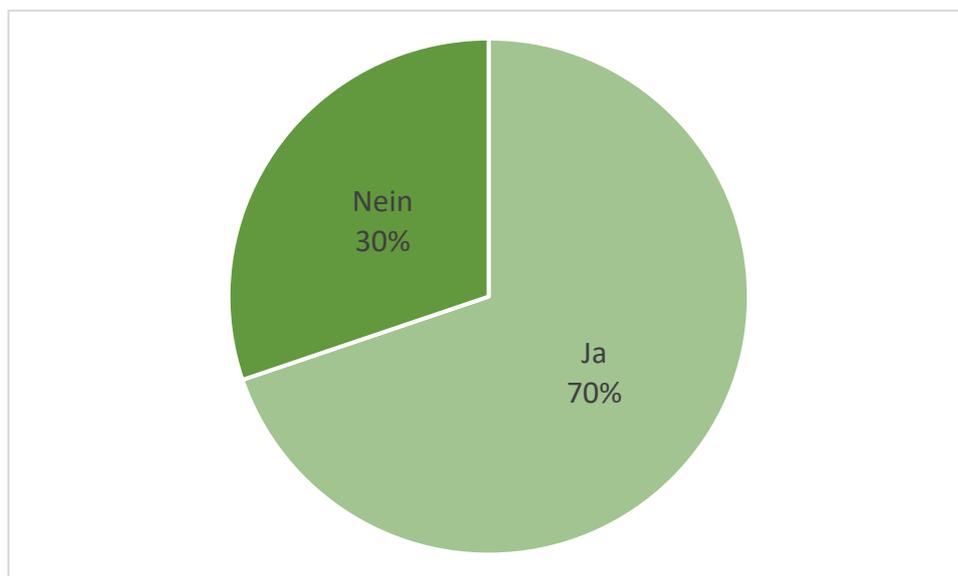
Abbildung 10: Regelkommunikation



*Frage B6 Regelkommunikation: Gibt es in Ihrer Einrichtung Regelwerke oder Schulungen, in deren Rahmen die Beschäftigten über die für die Organisation geltenden Regelungen informiert werden? (N=43)*

Die überwiegende Mehrheit der befragten Institute (70%) führt an, dass es ein Hinweisgebersystem gebe (Abbildung 11). In diesem Zusammenhang berichten 13 Befragte von einem personalisierten System mit Ombudspersonen oder von einer Vertrauensperson für die gute wissenschaftliche Praxis. Es gebe interne und externe Kontaktstellen, eine interne Stabsstelle oder interne Untersuchungen sowie einen externen Vertrauensanwalt. Der Personalrat, Sicherheits-, Gleichstellungs- und Datenschutzbeauftragte oder Compliance-Beauftragte werden in diesem Kontext ebenfalls genannt. Bei etwas unter einem Drittel der befragten Forschungseinrichtungen besteht jedoch bislang kein Hinweisgebersystem. Im Vergleich dazu gaben nur rund 5 Prozent der befragten Hochschulen in Kroszewski (2015) an, ein Hinweisgebersystem zu haben. Dieser Vergleich ist insofern jedoch nur eingeschränkt sinnvoll, als diese Umfrage an Hochschulen vor sieben Jahren stattfand und sich seitdem der Bereich Compliance wahrscheinlich stark entwickelt hat.

Abbildung 11: Hinweisgebersystem



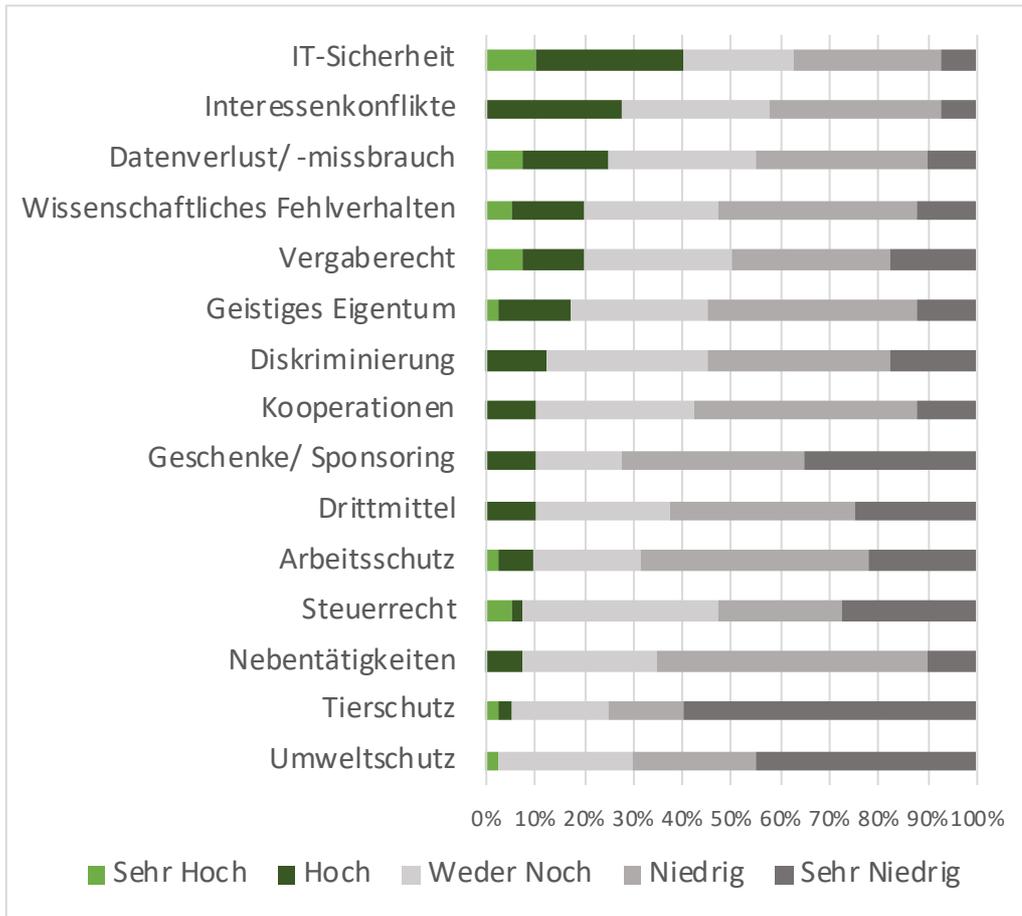
*Frage B7 Überwachung: Gibt es an Ihrer Forschungseinrichtung ein Hinweisgebersystem? Darunter verstehen wir Instrumente, die es ermöglichen, potenzielle Regelverstöße zu melden, z.B. elektronische Hinweisgebersysteme oder eine Ombudsperson. (N=43)*

Im letzten Teil der Befragung wurden allgemeine Einstellungen zu Compliance abgefragt. Dabei ging es zunächst darum, welche Risikofelder als besonders relevant für Beschäftigte in Forschungseinrichtungen eingeschätzt werden (Abbildung 12). Dabei wurden 15 Risikofelder abgefragt; die Antworten wurden auf einer Skala von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ erfasst. In der Gruppe, in der die Gefährdung als besonders hoch eingeschätzt wurde, befinden sich die IT-Sicherheit (40% gaben „sehr hoch“ bis „hoch“ an), Interessenkonflikte, Datenverlust oder -missbrauch, wissenschaftliches Fehlverhalten und das Vergaberecht. Die Kategorien IT-/ Datenschutz und wissenschaftliches Verhalten wurden ebenfalls von den befragten Hochschulen in Kroszewski (2015) als besonders compliance-relevant eingestuft.

Die Felder geistiges Eigentum, Diskriminierung, Kooperationen, Geschenke/Sponsoring und Drittmittel werden von weniger als einem Fünftel der Befragten als besonders große Gefährdung für rechts- und regeltreues Verhalten empfunden. Dass Compliance-Risiken im Bereich der Drittmittelverwaltung mit lediglich 10 Prozent als hoch eingeschätzt werden, ist verwunderlich. In den Experteninterviews (siehe Kapitel 6) stellt sich dieser Risikobereich als deutlich relevanter heraus.

In der Gruppe, die im Vergleich zu den anderen Risikobereichen als weniger gefährdet eingestuft wird, befinden sich die Bereiche Arbeitsschutz, Steuerrecht, Nebentätigkeiten ebenso wie Tier- und Umweltschutz. Die als niedrig eingeschätzte Gefährdung in den Bereichen Tier- und Umweltschutz ist dadurch zu erklären, dass es sich um institutsspezifische Compliance-Risiken handelt.

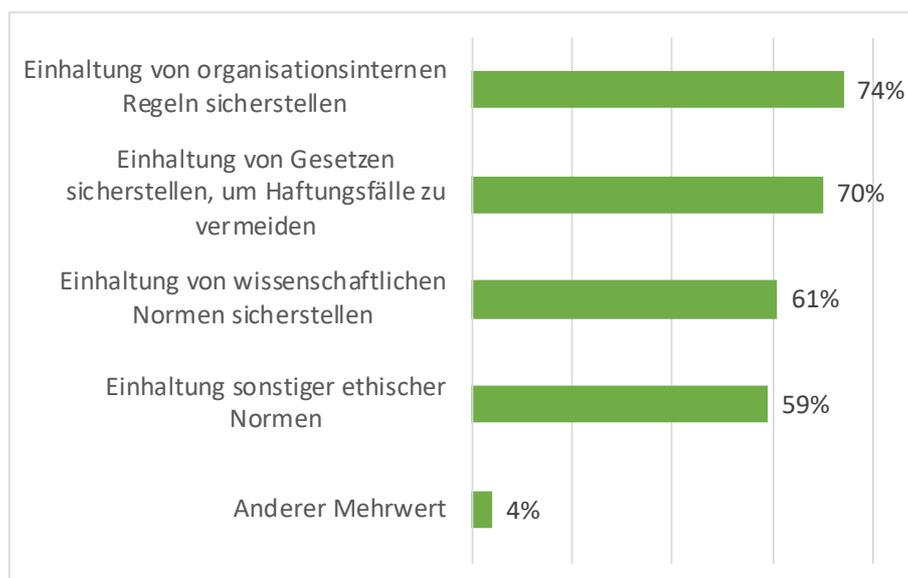
Abbildung 12: Einschätzung der Compliance-Risiken



Frage C1b: Wie groß ist die Gefährdung von rechts- und regeltreuem Verhalten der Beschäftigten von Forschungseinrichtungen in den folgenden Bereichen? (N=40)

Die Befragten sehen einen durchweg hohen Mehrwert von Compliance (Abbildung 13). Am häufigsten nennen sie die Sicherstellung von organisationsinternen Regeln (74%), gefolgt von der Vermeidung von Haftungsfällen durch die Einhaltung von Gesetzen (70%). Die Einhaltung wissenschaftliche Normen (61%) und sonstiger ethischer Normen (59%) sieht ebenfalls von mehr als die Hälfte der Befragten als wichtig an. Als weiteren Nutzen von Compliance werden das Bewusstsein über vorhandene Regeln, die Wahrung der institutionellen Autonomie und der Reputationserhalt beschrieben.

Abbildung 13: Mehrwert von Compliance-Maßnahmen

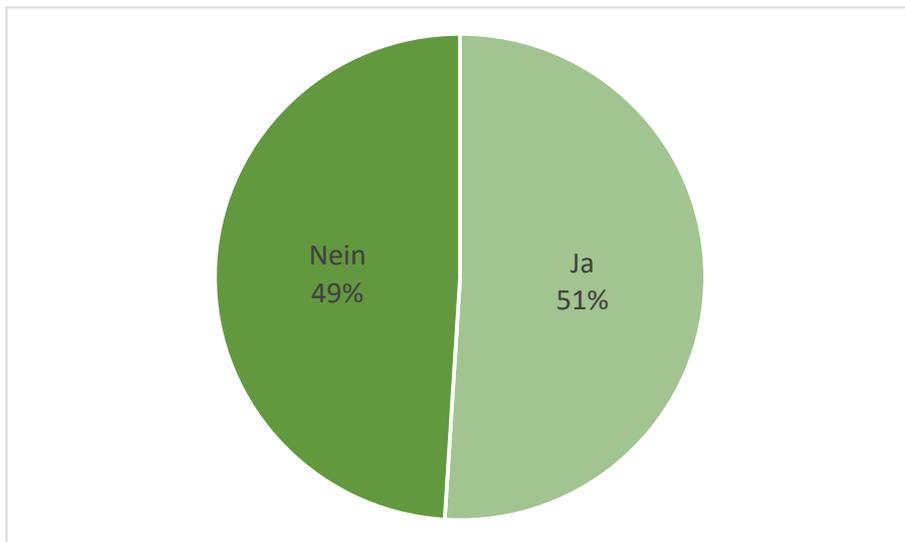


Frage C2: Welchen Mehrwert können Ihrer Ansicht nach Compliance-Maßnahmen haben? (Mehrfachnennung möglich) (N=46)

Bezüglich der Frage, ob Compliance Bestandteil der Evaluationskriterien werden sollte, haben die Befragten unterschiedliche Ansichten (Abbildung 14). 51 Prozent aller befragten Forschungseinrichtungen sprechen sich dafür aus. Während kleine Institute es zu rund 82 Prozent befürworten, Compliance in die Evaluationskriterien aufzunehmen, sind mittelgroße Institute eher dagegen.

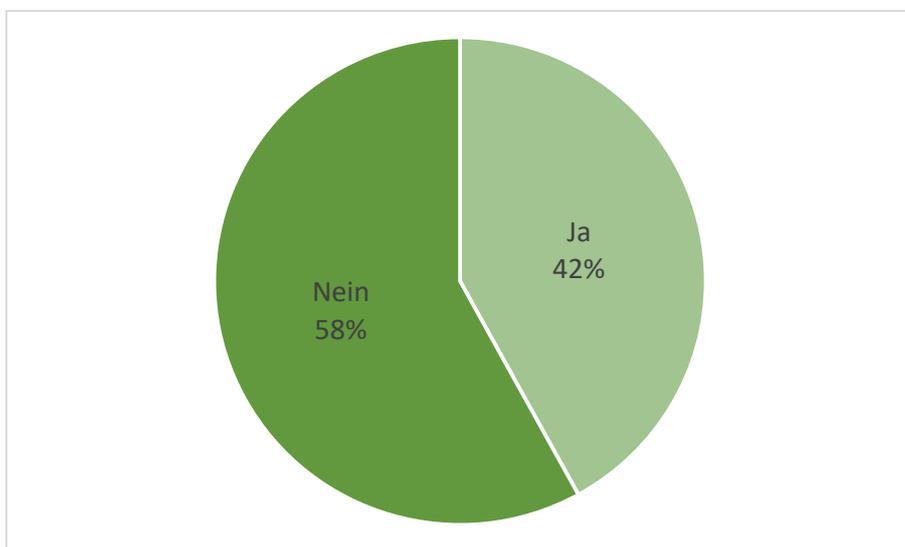
Weniger als die Hälfte (42%) bekundet Interesse an weiteren Informationen, die beispielsweise in Schulungen durch das Land bereitgestellt werden (Abbildung 15). Die mittelgroßen und großen Institute sind dabei deutlich weniger interessiert als die kleinen Forschungseinrichtungen.

Abbildung 14: Compliance als Evaluationskriterium



Frage C3: Würden Sie sich verstärkt mit dem Thema Compliance auseinandersetzen, wenn regelkonformes Verhalten ein Bestandteil von den Evaluationskriterien wäre? (N=37)

Abbildung 15: Interesse an zusätzlichen Informationen



Frage C4: Haben Sie Interesse an weiteren Informationen zum Thema Compliance, z.B. Schulungen durch das Land? (N=38)

## 7. Experteninterviews

### 7.1. Ziel der Experteninterviews

Die durchgeführte Umfrage liefert Evidenz dafür, welche Möglichkeiten es gibt, ein Compliance-Management-System zu etablieren, indem sie einen Überblick über den organisatorischen Aufbau der Einrichtungen gibt. Darüber hinaus wurde ein Lagebild erstellt, inwiefern CMS bereits implementiert wurde oder in welchem Umfang die Einrichtungen planen, ein CMS einzuführen. Die Umfrage kann aber nur bedingt Anhaltspunkte dafür liefern, wie Compliance in denjenigen Forschungseinrichtungen eingeführt werden sollte, die sich bislang noch nicht mit dem Thema beschäftigt haben. Um hierzu Erkenntnisse zu sammeln, bieten sich leitfadengeführte Experteninterviews an. Ziel der Interviews ist es, Erfahrungen und Einschätzungen zur Umsetzung von Compliance an kleinen außeruniversitären Forschungsinstituten zu ermitteln.

### 7.2. Durchführung der Interviews

Im Rahmen des Projektes wurden zwölf Experteninterviews mit Personen geführt, die an Compliance-Themen forschen oder in einer Compliance-Abteilung tätig sind. Hierfür wurden zur ersten Kontaktaufnahme 20 Expertinnen und Experten per E-Mail angefragt. Die Gespräche fanden im Zeitraum von Januar bis Februar 2021 telefonisch oder per Zoom statt und dauerten durchschnittlich eine halbe Stunde. Elf der zwölf Interviews wurden aufgezeichnet und wortwörtlich transkribiert.<sup>8</sup> Im Vorfeld wurden bei den Beteiligten eine Datenschutzerklärung eingeholt und die Informationen entsprechend anonymisiert.

In den Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden genutzt, der die Vergleichbarkeit der Inhalte über einzelne Fälle hinweg ermöglicht, aber gleichzeitig unterschiedliche Ausprägungsdimensionen sowie Raum für gesprächsgeleitete

---

<sup>8</sup> In einem Fall wurde kein Einverständnis in die Aufzeichnung des Interviews gegeben. In diesem Fall wohnten zwei Mitglieder des Forschungsteams dem Gespräch bei und notierten die wichtigsten Erfahrungen und Empfehlungen.

Nachfragen bietet. So können in der Analyse Zusammenhänge und Muster identifiziert werden. Folgende Gesprächsthemen standen im Zentrum:

- Relevante Elemente von Compliance-Management und Risiken für Wissenschaftseinrichtungen,
- Mehrwert von Compliance für kleine Forschungseinrichtungen,
- Implementierung von Compliance an kleinen Forschungseinrichtungen,
- Die Frage nach dezentraler oder zentraler Bearbeitung von Compliance-Themen.

In der Auswertung wurden die zentralen Befunde aus den Interviews systematisch und zusammenfassend herausgearbeitet. Dafür wurde das vorliegende Interview-Material von zwei Personen des Forschungsteams jeweils eigenständig nach Mustern sortiert und synthetisiert.

In der Darstellung qualitativer Forschung ist es üblich, die jeweiligen Erläuterungen nachvollziehbar zu machen und empirisch zu belegen. Die folgende Darstellung der Ergebnisse verwendet aus diesem Grund sinngemäße und wörtliche Zitate aus den Interviews, die jeweils mit einer zufällig zugewiesenen konsistenten Kennzahl versehen sind.

### *7.3. Verständnis von Compliance*

Die befragten Expertinnen und Experten verstehen unter „Compliance“ regel- und rechtskonformes Verhalten mit dem Ziel, die relevanten Rechtsvorschriften und Regeln planmäßig sicherzustellen und einzuhalten. Bei manchen Befragten steht im Verständnis des Compliance-Begriffs die Gesamtstrategie im Mittelpunkt, andere sehen die Vermeidung schwerster strafrechtlich bewehrter Verstöße oder anderer reputationsschädigender Sachverhalte sowie Transparenz als entscheidend an.

Für die Mehrheit der Befragten ist Compliance kein neues Phänomen. Dies entspricht der gängigen Einschätzung in der Compliance-Literatur (siehe Kapitel 3.1). Begriffe der Regeleinhaltung, -treue und -konformität seien bekannt und vielmehr *„alter Wein in neuen Schläuchen“*. Was jedoch bisher häufig fehle, sei der systematische Blick auf das Thema und dessen Bezeichnung als

Compliance-System. Die Befragten gaben an, dass Compliance-relevante Themen an verschiedenen Stellen bereits behandelt wurden, bevor der Begriff zuletzt an Prominenz gewann. Compliance wird als ein zentrales Thema gesehen, *„das von Anfang an gesetzt ist“* und stellt insofern für einige der Befragten keinen Selbstzweck dar.

*„Wir machen Compliance auch nicht um der Compliance willen, um uns als Best in Class im Bereich Compliance darzustellen, sondern um möglichst viel Freiraum für die Wissenschaft zu erhalten. Weil wir glänzen nicht durch tolle Compliance, sondern durch herausragende Grundlagenforschung.“*

Vielmehr sei es essentiell, Compliance am Daseinszweck und den Aufgaben der Institution auszurichten. Compliance wird also als großes Querschnittsthema gesehen, das es fortlaufend mitzudenken gilt, sei es in Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen oder bei inhaltlichen Fragestellungen. Von einigen Befragten wird diese Wahrnehmung von Compliance hingegen hauptsächlich in Bezug auf den Bereich der guten wissenschaftlichen Praxis dargelegt.

In den Interviews stellte sich heraus, dass Compliance zwar teilweise in der Wissenschaftslandschaft angekommen ist, einige Stellen innerhalb der Strukturen jedoch noch beträchtliche Compliance-Lücken aufweisen. So berichtet die Mehrzahl der Befragten von einem *„gespaltenen Bild“*. Grundsätzlich unbekannt sei das Thema nicht und das Interesse nähme generell zu, jedoch noch nicht in der Breite und *„ohne dass man deswegen schon von einer Welle sprechen kann“*. Es bestünde die Tendenz, dass Regeltreue nicht mehr dem Zufall überlassen werde, was ein Befragter als *„Absicherungskultur“* beschrieb. Andere sehen die bestehenden Compliance-Strukturen und Regelungen wiederum als hinreichend an, in dem Sinne, dass noch besser systematisiert werden könne, aber keine zusätzliche Bürokratie geschaffen werden solle. Insgesamt stellte sich in den Gesprächen eine große Varianz bei den Ausprägungen von Compliance dar. Die Befragten selbst meinen, dass man noch nicht von einer einheitlichen Compliance-Organisation sprechen könne,

die sich etabliert hat. Vielmehr gebe es eine Vielzahl von Varianten, die in der Wissenschaftslandschaft allesamt zu finden seien.

Entsprechend den Ergebnissen der Online-Recherche (siehe Kapitel 4) berichten die Befragten, dass sich Compliance-Strukturen vor allen Dingen in Zusammenschlüssen von Wissenschaftsorganisationen und deren Untereinheiten etabliert hätten. In kleineren Einrichtungen würden heutzutage ebenfalls bereits verschiedene Compliance-Risiken bearbeitet werden, wenngleich es keine eigenständigen Compliance-Abteilungen gebe. Bemerkenswert ist zudem die Erklärung, dass Compliance-Management nicht in jeder Einrichtung direkt ersichtlich werden würde, da das Thema inhaltlich getrieben sei und sich damit nicht notwendigerweise strukturell in einem Organigramm niederschlage.

Die Befragten stellen gleichzeitig Potenzial für mehr Compliance in der Wissenschaftslandschaft fest. Einzelne Befragte geben an, dass die maßgeblichen Risiken bereits abgedeckt seien, aber bei systematischer Betrachtung jede Einrichtung Lücken identifizieren könne. Andere betonen die Unwissenheit in generellen Fragen wie dem Brandschutz oder bei Interessenkonflikten in der Auftragsforschung sowie das mangelnde Bewusstsein für Fehlverhalten. Begründet wird dies unter anderem mit der fehlenden Erfahrung auf diesem Gebiet:

*„Compliance bauen die meisten gerade noch auf und keiner hat 20 oder 30 Jahre lange Erfahrungen.“*

Ein weiterer Grund dafür, dass Compliance in der Forschungslandschaft noch nicht ganz angekommen sei, liege darin, dass der öffentliche Fokus derzeit auf der Compliance und Integrität von Unternehmen ruhe, da diese in den Medien häufig erwähnt würden (z.B. VW- oder Siemens-Skandal). In außeruniversitären Forschungseinrichtungen könne dies zur Wahrnehmung führen, dass Compliance eher die Wirtschaft betreffe. Viele Einrichtungen würden sich außerdem aufgrund von knappen Ressourcen noch nicht systematisch mit dem Thema beschäftigen.

#### 7.4. Relevante Themengebiete und Compliance-Risiken

Für Compliance in der Wissenschaft gibt es keinen „One-Size-Fits-All-Ansatz“. Alle Befragten sind der Ansicht, dass geeignete Compliance-Strukturen stark von der spezifischen Wissenschaftseinrichtung und deren Forschungsschwerpunkten abhängen. So benötige ein Institut, das Grundlagenforschung betreibt, eine ganz andere Compliance-Struktur als ein anwendungsorientiertes Institut; ebenso arbeite eine sozialwissenschaftliche Einrichtung unter anderen Gegebenheiten als eine naturwissenschaftliche. Es wird zwar angemerkt, dass es einen kleinsten gemeinsamen Nenner gebe, den alle Einrichtungen beachten sollten, wobei sich der Umfang der Risiken und die Ausprägung der möglichen Verstöße je nach Forschungsschwerpunkt unterschieden.

*„Ein Krebsforschungszentrum, das Big Data Forschung betreibt, hat natürlich vielleicht unter Datenschutz-Gesichtspunkten ganz andere Risiken als ein anderes Institut, das vielleicht Herzklappen herstellt und forschungsnah vertreibt. Da ist dann vielleicht Datenschutz weniger relevant, aber das Korruptionsrisiko höher.“*

Insgesamt nennen die Befragten eine Vielzahl von Risikofeldern, die für Forschungseinrichtungen relevant sind. Diese Themenfelder lassen sich strukturieren durch die Unterscheidung in Reputationsrisiken und finanzielle Risiken oder in Abgrenzung zu Risiken, die in der Privatwirtschaft hauptsächlich anfallen. Für Forschungseinrichtungen entscheidende Themen sind die gute wissenschaftliche Praxis, das Vergaberecht und der Umgang mit Drittmitteln. Gerade in kleinen Einrichtungen würden häufig noch Probleme mit dem Vergaberecht auftreten. Da Bewilligungsempfänger zunehmend geprüft würden, bestünden in der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln und der Beschaffung aus Zuwendungen hohe finanzielle Risiken für die Forschungseinrichtungen. Zu den finanziellen Risiken und den Rückzahlungsrisiken zählten darüber hinaus Verstöße gegen das Steuerrecht oder das Sozialversicherungsrecht. Als Beispiel wird die umsatzsteuerrechtliche Privilegierung der Grundlagenforschung genannt, die bei der Auftragsforschung nicht gilt. Daher müsse besondere Vorsicht walten, welche Angaben in der Steuererklärung gemacht werden.

Als Risikofelder, die sowohl Forschungseinrichtungen wie die Privatwirtschaft betreffen, werden die IT-Sicherheit, der Datenschutz und die Korruptionsprävention als besonders wichtig eingeschätzt. Diese Felder seien neben der guten wissenschaftlichen Praxis als zentrale Reputationsrisiken für Forschungseinrichtungen anzusehen. Durch die Digitalisierung und die zunehmende Nutzung von Cloud-Diensten ergeben sich neue Datenschutz-Fragen, durch die sich das Thema Compliance deutlich komplexer darstellt. Darunter fallen Password-Policies, Software-Lizenzen und Urheberrecht im nationalen und internationalen Rechtsraum, wodurch wiederum Schnittstellen mit anderen Risikofeldern entstehen, etwa im Außenwirtschaftsrecht, wenn beispielsweise vermeintlich unproblematische Software mit einem Forschungspartner im Iran geteilt wird.

Nachhaltigkeitsthemen, Verstöße gegen Umweltschutzaufgaben oder Interessenkonflikte im Nachhaltigkeitsbereich werden als gleichermaßen bedeutsam wie kritisch eingestuft, weil sie bislang noch nicht gut bearbeitet sind, aber aktuell sehr stark im öffentlichen und politischen Interesse stehen:

*„Also Nachhaltigkeit ist ein großer Punkt, wo das Thema Compliance deshalb eine Rolle spielt, weil es einfach noch nicht so gut aufgearbeitet ist und weil da Gesellschaft und Politik gerade sehr viel kritischer schauen.“*

Weitere prominente Risiken seien Verstöße gegen das Exportkontrollrecht, die von der Institutsgröße und dem Forschungsgebiet abhängen sowie grundlegende Themen wie Interessenkonflikte, Diskriminierung, Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz oder Brandschutz, die von sämtlichen Forschungseinrichtungen mitbedacht werden müssten.

#### *7.5. Wissenschaftsfreiheit und Compliance*

Einige Befragte geben an, dass sich die Diskussion der Einführung oder Verstärkung von Compliance an Forschungseinrichtungen insofern schwierig gestalte, als Verantwortliche häufig die „*Treiber*“ von Compliance-Themen seien. Beschäftigte in der Verwaltung seien besser mit der Thematik

vertraut als ihre wissenschaftlich arbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Obgleich keine Erwartung bestünde, dass Forschende sich gleichermaßen mit Compliance auseinandersetzen, benötigten Verwaltungsverantwortliche (zusätzliche) Ressourcen dafür. Dem stünde entgegen, dass Forschende sich für eine schlanke Verwaltung aussprechen. Sie würden erwarten, dass die Verwaltung die Wissenschaft befähigt und unterstützt.

In den Interviews lassen sich in diesem Zusammenhang zwei Positionen herausarbeiten: (1) Compliance ermögliche Forschung, (2) Compliance dürfe Forschung nicht einschränken.

Wissenschaftsfreiheit wird als das „*zentrale Gut von Compliance*“ beschrieben. Je offener das Thema Compliance bearbeitet würde, desto mehr Freiheit bestünde dann für die jeweiligen Forschungsthemen. In diesem Zusammenhang weisen einige der Befragten darauf hin, dass Freiheit geordnet werden müsse und Compliance dabei helfen könne, Spielräume zu erhalten:

*„Je weniger man den Begriff der Regeltreue ernst nimmt, desto mehr ist die Forschungsfreiheit gefährdet.“*

Gleichwohl wird festgestellt, dass Compliance an Akzeptanz verliere, sobald sie die Forschungsarbeit einschränke; Forschende würden das Thema nicht durchweg positiv aufnehmen. In diesem Sinn dürfe Compliance die Forschungsfreiheit nicht beeinträchtigen, indem etwa die Forschungsförderung nur noch von „*bestimmtem Verhalten*“ abhinge und Regelwerke folglich als belastend wahrgenommen würden. Compliance dürfe nicht überstrapaziert und nicht als „*Korsett*“ angesehen werden:

*„Wenn es als störend empfunden wird, dann versucht jeder dieses Regelwerk auszutricksen.“*

Insgesamt bleibe die Balance zwischen einem starken Eingriff in die wissenschaftliche Freiheit und dem Verständnis der Forschenden für die Gründe von Compliance eine Herausforderung. Dabei sei es wichtig, das Thema Compliance gesamthaft in der Organisation und nicht in Kategorien von Verwaltung

oder Wissenschaft zu denken. Des Weiteren sei es unerlässlich, den Mehrwert von Compliance aufzuzeigen.

### *7.6. Mehrwert von Compliance*

Einige der Befragten erwarten, dass kleinere Forschungseinrichtungen Compliance-Themen nur in den seltensten Fällen aus eigenem Antrieb bearbeiten. Andere sehen hingegen die Motivation zu Compliance aus Bestandsinteresse und Haftungsvermeidung von Anfang an als gegeben an.

Einerseits wird davon ausgegangen, dass die meisten Einrichtungen sich erst durch gesetzliche Vorgaben oder nach einem Skandal mit Compliance auseinandersetzen. Die Befragten führen aus, dass der Druck zu Compliance im Prozess der Akquise von Fördermitteln, Spenden oder Sponsoring entstehen könne oder dass sich öffentliche Skandale reputationsschädigend auf das Institut auswirkten. Eine Wissenschaftseinrichtung würde Compliance-Themen am ehesten angehen, wenn Auswirkungen auf die wissenschaftliche Tätigkeit, Verzögerungen im Ablauf oder gar die Schließung des Instituts drohten. Es sei jedoch problematisch, dass eine Einrichtung in solchen Fällen zu einer Reaktion gezwungen ist. Insofern wird es als essentiell wahrgenommen, die Selbstbetroffenheit so schnell wie möglich herzustellen.

*„Wenn man Compliance-Themen zu lange liegen lässt, dann überholen die einen in den ungünstigsten Momenten.“*

Andererseits werden Bestandsinteresse und Enthftung als wesentliche Motive ins Feld geführt, die an jedem Institut eine Rolle spielen sollten. Gerade in diesen beiden Aspekten liege der Mehrwert von Compliance, denn Compliance gehöre zum Risikomanagement dazu und erweitere dieses. Diesbezüglich erläutern die Befragten, dass kein zusätzlicher Anreiz zu Compliance notwendig sei. Vielmehr liege es in der Wahrnehmung der Verantwortlichen, mit dem Thema derart zu verfahren, dass Regeleinhaltung und -kommunikation gewährleistet seien. Es ginge darum, Existenzgefährdung bei Schadensersatzforderungen oder bei Reputationsverlusten aufgrund von Fehlverhalten strukturell zu verringern und die Angriffsfläche so zu verkleinern.

*„Ja, da muss eigentlich jede Organisation von sich aus so ein Interesse haben, aus Bestandsinteresse heraus.“*

Da die meisten Compliance-Verstöße aus Unwissenheit und Fahrlässigkeit entstünden, sei die Enthftung der Geschäftsführung, des Vorstands oder der Leitung ein weiterer wichtiger Mehrwert von Compliance. Eine Compliance-Organisation, seien es ein Compliance-Beauftragter oder eine Compliance-Abteilung, schließe zumindest die persönliche Haftung für Schäden aufgrund von grober Fahrlässigkeit aus.

Weiterhin gehe es darum, die Einhaltung von Recht und Gesetz nicht dem Zufall zu überlassen. Dies wird als „*negativer Anreiz*“ beschrieben. Ohne Compliance müsse darauf vertraut werden, dass sich die Personen innerhalb einer Organisation regeltreu verhalten. Es sei vom Zufall abhängig, ob sie dies tun oder nicht. In diesem Sinne sei der Mehrwert von Compliance, dass Regelkonformität weder dem Zufall noch der Willkür von Einzelpersonen überlassen werde, sondern eine Ordnung für regeltreues Verhalten hergestellt werde.

Ob Compliance ein positives Signal an potenzielle Mitarbeitende aussendet und damit einen Mehrwert in der Rekrutierung bildet, wird unterschiedlich betrachtet. Während klare Regeln in einer Forschungseinrichtung die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen könnten, wurde gleichermaßen betont, dass davon abgesehen werden solle, Compliance als potenziellen Wachstumsmotor oder als Mittel für das Personalmarketing zu sehen.

#### *7.7. Implementierung von Compliance an kleinen außeruniversitären Instituten*

Als besonders herausfordernd für die Einführung von Compliance in kleinen außeruniversitären Forschungseinrichtungen werden deren beschränktes Budget sowie die schnelle Überlastung bei der Einführung zusätzlicher Systeme und Funktionen in den verschiedenen Risikofeldern (siehe Kapitel 6.4) gesehen.

Aus diesem Grund betonen einige der Befragten, dass sich ein Compliance-Management-System oder eine eigenständige Compliance-Organisation in

kleineren Einrichtungen nicht lohne. Ein Mittelweg oder eine an kleine Forschungseinrichtungen angepasste Compliance-Organisation wird von den meisten als deutlich geeigneter eingeschätzt.

In Bezug auf die Bedeutsamkeit von Compliance-Standards oder -Zertifizierungen herrscht wenig Einigkeit unter den Befragten. Manche sehen Standards als einen hilfreichen Ausgangspunkt an, während andere die fehlende Passgenauigkeit kritisieren und sogar auf Gefahren im Zusammenhang mit Compliance-Standards hinweisen.

Dass ein ganzes Compliance-Management-System oder eine eigene Compliance-Abteilung sich für kleinere Einrichtungen nicht lohne, wird damit begründet, dass eine „*gewisse kritische Masse*“ bei dieser Größenordnung nicht erreicht werde. Ein solches System wäre ökonomisch nicht sinnvoll darstellbar und entspreche nicht der „*Realität der öffentlichen Hand*“. Selbst in größeren Einrichtungen mit mehreren Tausend Beschäftigten gebe es höchstens eine Handvoll Compliance-Beauftragte:

*„Bei einer Einheit mit 100 Mitarbeitern macht es keinen Sinn.“*

Abhängig von der jeweiligen Einrichtung, von ihrer Größe, Organisation und den vorhandenen Qualifikationen wäre es sinnvoller, Compliance-Themen an bestehende Strukturen anzubinden. Es ginge darum, Compliance nicht ausufern zu lassen, da die eigentliche Forschung, die Arbeitszeit und die Motivation durch umfassende Compliance-Regelwerke beeinträchtigt würden. Als Gefahr werden ein übermäßiger Verhaltenskodex oder generell die administrative Mehrbelastung, die den Eindruck eines „*Kontrollkäfigs*“ erwecke genannt. Dadurch würden der positive Effekt sowie der wahrgenommene Mehrwert von Compliance rasch verloren gehen. „*Gesundes Augenmaß*“ sei wichtig, da es ansonsten schwierig sei, Compliance zu implementieren und kontinuierlich sowie ressourcenschonend durchzuhalten. Die richtige Balance zwischen Überwachung und Laissez-Faire zu finden, sei insbesondere deshalb wichtig, da eine Kultur des Misstrauens oder des Generalverdachts arbeitshinderlich sei und der Realität der Wissenschaft nicht gerecht würde:

*„Gewisse Compliance ist sicher sinnvoll, aber man muss schon auch aufpassen, dass man die Kirche irgendwo im Dorf lässt.“*

In diesem Sinne empfehlen einige der Befragten eine für Forschungseinrichtungen angepasste Compliance-Organisation, welche die Regeleinhaltung sicherstelle und ausreichend Freiraum für die Forschung biete – zeitlich wie inhaltlich. Dafür bedürfe es nicht notwendigerweise einer eigenen Organisation oder eines Compliance-Offices, aber einer Person, die das Thema oder Teilthemen regelmäßig berücksichtige. Es ginge darum, Strukturen dort aufzubauen, wo tatsächliche Risiken bestünden, aber ansonsten keine unverhältnismäßige Bürokratie zu etablieren. Der „Kosten-Apparat“ aus der Privatwirtschaft, der hauptsächlich dazu diene, den Führungskräften eine Haftungsvermeidung einzukaufen, solle verhindert werden. Vielmehr stellten gewisse Elemente wie beispielsweise Risikoanalysen eine hilfreiche Beimischung zu forschungs- und wissenschaftsadäquaten Compliance-Strukturen dar. Je nach Bedarf sei ein Risikomanagement, das zwar an Compliance orientiert aber nicht zertifiziert ist, angemessener als ein zertifiziertes Managementsystem.

Bezüglich des Stellenwerts von bestehenden Compliance-Standards wie dem IDW PS 980 sind die Befragten ebenfalls unterschiedlicher Ansichten. Manche meinen, dass Standards zur Orientierung hilfreich seien. Man könne, nachdem grundsätzliche Fragen zu den Risiken und Verantwortlichkeiten in der Forschungseinrichtung beantwortet wären, Compliance nach „Schema F“ oder nach dem bewährten Muster einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft abarbeiten. Dabei können sich manche Befragte zusätzliche Indizes, Rankings oder Zertifizierungen von Compliance wie z.B. das TÜV-Compliance-Siegel gut vorstellen, da die Institute diese zu Marketingzwecken einsetzen könnten.

Im Gegensatz dazu gibt es Befragte, die davon grundlegend Abstand nehmen. Sie beschreiben und kritisieren den aus ihrer Sicht vorherrschenden Ansatz, einen Management-Standard aus einem Handbuch wie ein Rezept abzuarbeiten und einen fertigen Kuchen zu erhalten. Es ginge darum, Risikomanagement-Systeme nicht künstlich aufzubauen. Eine kleine Forschungseinrichtung

mit unter 50 Beschäftigten müsse kein Compliance-Management-System anhand des IDW PS 980 mit einer Vollzeitstelle etablieren. Bestehende Standards seien zu groß angelegt, zu kompliziert und passten nicht. Sie seien zwar geeignet für Unternehmen, die am Kapitalmarkt agieren; der Mehrwert für Forschungseinrichtungen hingegen, sei schwer zu erkennen. Hinzu komme, dass der Erfolg solcher Standards empirisch nur begrenzt quantifizierbar sei. Aus diesem Grund müsse verhindert werden, dass der Forschung eine kaum messbare, empirisch wenig abgesicherte „*Compliance-Maschinerie*“ auferlegt werde. Gewinner von Standards seien diejenigen, die diese extern prüfen und zertifizieren. Es wäre nicht sinnvoll, so die Befragten, eine Kultur der Standards und damit die enge Idee der Haftungsvermeidung an kleinen Forschungseinrichtung zu verstärken.

Darüber hinaus bergen Standards bei Einrichtungen, die bisher keine Compliance-Themen bearbeitet haben, die Gefahr, dass die Anwendung unreflektiert und ungeachtet der spezifischen Gegebenheiten erfolge. Entscheidend für den Erfolg der Maßnahmen sei allerdings, das exakte Ziel von Compliance zu definieren. Dem entgegen stehe ein verbreiteter Reflex, sich an anderen zu orientieren und unüberlegt den Prüfstandard zu nutzen, der sich etabliert habe. Nach der genauen Ursache für ein bestehendes Risiko zu fragen, schein dabei nicht üblich zu sein. Es werde lieber „*ein Rezept eingekauft*“.

Entsprechend wird kritisiert, dass herkömmliche Compliance-Beraterinnen und -Berater häufig nicht zwischen den Ursachen der compliance-relevanten Probleme unterscheiden. Betrug von Fördergeldern würde genauso behandelt wie sexuelle Diskriminierung am Arbeitsplatz oder der Diebstahl eines Laptops, nämlich indem die Implementierung eines Compliance-Management-Systems vorgeschlagen würde. Dabei handele es sich jedoch um unterschiedliche Arten von Fehlverhalten, die mit unterschiedlichen „*Rezepten*“ behandelt werden müssten.

*„Das sind ja drei unterschiedliche Kategorien. Und da jetzt eine Gießkanne zu nehmen und zu kommen mit irgendeinem Standard, das geht nicht.“*

Fraglich sei also, ob ein Standard überhaupt für die jeweilige Forschungseinrichtung brauchbar sei, da er nicht zu unterschätzende Kosten und möglicherweise unrealistische Anforderungen mit sich brächte.

*„Eine Strategie von oben her vorgeben, wirklich eins zu eins gleich umzusetzen, ich glaube, das würde nach hinten losgehen. Halte ich nicht so für den geeigneten Weg, muss ich sagen.“*

Die Passgenauigkeit der Maßnahmen sei deutlich wichtiger und wäre von Vorteil in der Kommunikation dieser Regeln an die Beschäftigten. Für manche Befragte geht es primär um den Nutzen, den eine Steuerung der Regeleinhaltung in bestimmten Bereichen mit sich bringt und weniger darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umzuerziehen oder jeden potenziellen Regelverstoß zu verhindern. Das sei nicht machbar.

#### *7.8. Rolle der Zuwendungsgeber*

Die Rolle der Zuwendungsgeber in der Forderung und Förderung von Compliance wird von den Befragten verschieden beurteilt. Einige empfinden die direkte Einführung von Compliance-Standards durch Auftrags- oder Drittmittelgeber als problematisch. Andere sehen darin Möglichkeiten, externe Unterstützung zu erhalten.

Es wird beobachtet, dass Zuwendungsgeber in der Projektförderung zunehmend die Einhaltung von ethischen Standards oder von Compliance-Standards fordern. Einzelne Befragte interpretieren dies als erhöhte Anforderungen an regelkonformes Arbeiten, die „*durch die Hintertür*“ kontinuierlich erhöht werden würden. Bei den Forschungseinrichtungen stelle sich dann die Frage, wie sie der Verpflichtung zum regelkonformen Arbeiten nachkommen können. Das Problem sei, dass nur eine Compliance-Organisation den Geschäftsführenden oder den Vorstand gegenüber dem Auftraggeber enthaften könne.

Dagegen vertreten andere Befragte die Ansicht, dass Compliance in der jeweiligen Organisation intrinsisch motiviert sein solle. So gestalte sich die Rolle des Zuwendungsgebers vielmehr als „*Hilfe zur Selbsthilfe*“. Ganz unabhängig

vom Zuwendungsgeber müsse Compliance in den eigenständigen Forschungseinrichtungen selbst gelebt werden.

Ferner wird die Doppelrolle von Zuwendungsgebern thematisiert. Diese sind häufig in Aufsichtsorganen vertreten und ebenfalls Mittelgeber, sodass sie in jedem Fall prüfberechtigt und -verpflichtet sind. Forschungseinrichtungen unterlägen somit einer Dauerprüfung durch die Zuwendungsgeber.

Andere Befragte sehen eine Vielzahl an Unterstützungsmöglichkeiten durch den Zuwendungsgeber:

*„Wer mehr Compliance fordert, muss eventuell zusätzliche Gelder zur Verfügung stellen.“*

Angebote zur Hilfestellung seien bedeutsam, um das Thema ernst zu nehmen. Zuwendungsgeber könnten Strukturen fördern und den Forschungseinrichtungen Hilfestellung geben, wie sie sich in Compliance-Themen aufstellen können. Dabei könnten sie Hinweise zur Organisationsentwicklung geben, mit denen Compliance-Themen besser umgesetzt werden könnten. Gelder ließen sich inhaltlich an verschiedene Fragestellungen binden, sodass ein Budget mit einem spezifischen Arbeitsauftrag im Bereich Compliance zur Verfügung gestellt werden könne. Dies funktioniere in anderen Fragen ebenfalls gut. Ein Sonderprogramm des Landes, in dem Stellen zweckgebunden für Compliance-Themen vorgesehen wären, wäre ebenfalls denkbar. Schwierig hingegen wird es gesehen, eigene Ressourcen für Compliance vorzuhalten. Man solle einem „*Verteilungskampf*“ zwischen Verwaltung und Forschung zuvorkommen.

In der institutionellen Förderung seien Antikorruptionsbeauftragte bereits enthalten. Manche Befragte können sich vorstellen, diese durch Compliance-Beauftragte zu erweitern. Es sei denkbar, dass Zuwendungsgeber zukünftig Compliance expliziter in die Förderungsbedingungen integrieren, zunächst hauptsächlich bei größeren Forschungseinheiten.

Einzelne Befragte sehen die Chance, forschungs- und wissenschaftsadäquate Compliance-Strukturen zu etablieren. Es ginge darum, ein von der „*Compliance-Industrie*“ möglichst unabhängiges Compliance-System zu fördern.

## 7.9. Implementierungsschritte

### *Bestandsaufnahme*

Im ersten Schritt empfehlen die meisten Befragten, in einer Bestandsaufnahme den **Ist-Zustand einer Forschungseinrichtung** zu ermitteln. Dabei ginge es darum, compliance-relevante Themen, die bisher bearbeitet wurden, zu sortieren. Zum einen solle in einer Normenanalyse ermittelt werden, welchen Normen für die jeweilige Einrichtung gelten und welche Rechtsfelder von besonderer Bedeutung seien. Zum anderen verdeutliche ein Brainstorming zur eigenen Compliance-Landschaft (sogenanntes House of Compliance), in welchen Bereichen Compliance-Themen bereits bearbeitet wurden.

Anschließend gelte es, **Handlungsfelder und Themenschwerpunkte** zu identifizieren, die eine Forschungseinrichtung unmittelbar angehen muss. Große Themen, die alle Beteiligten identifizieren, könnten eine grundsätzliche Orientierung geben, um dann die Besonderheiten der Forschungseinrichtung zu erkennen. Dazu gebe es zwei Ansätze. Erstens eine Analyse von Prozessen, die bisher zu Rechtsverstößen eingeladen haben oder die Wahrscheinlichkeit von Rechtsverstößen erhöht haben. Dabei werde der Ablauf der Kernprozesse, Unterstützungsprozesse und Führungsprozesse betrachtet. Sinnvolle Fragestellungen seien zudem, wo Probleme in Prüfungen oder wo Beschwerden von Auftraggebern oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auftreten. Zweitens könne über eine systematische Themensammlung eine Risikoinventur vorgenommen werden, in der alle Compliance-Themen von Arbeitsschutz bis Vergaberecht durchgegangen werden. In großen Forschungseinrichtungen seien beide Ansätze für die Bestandsaufnahme geeignet. In klei-

neren Instituten hingegen wird die Prozesssicht empfohlen, da davon auszugehen sei, dass sich aus der Prozessanalyse die relevanten Themen direkt ergeben.

Wichtig ist es, in diesem Zusammenhang das **Ziel von Compliance** klar zu benennen. Soll das Ziel eine funktionierende Compliance-Abteilung sein, also eine industrienaher Lösung angestrebt werden? Geht es darum, Haftungsfragen auszuschließen und nach außen kommunizieren zu können, dass eine Compliance-Organisation bestehe, ohne dass das Thema an sich fundiert behandelt wird? Wie gestaltet sich die Organisationskultur, in der Compliance Einzug halten soll?

### *Risikoanalyse*

Einzelne Befragte berichten, dass die Risikowahrnehmung einen starken Einfluss auf die Priorisierung von Compliance hätte. Das Risikoempfinden sei aber sehr unterschiedlich. Manchen Risiken würde punktuelle Aufmerksamkeit geschenkt, wobei es blinde Flecken gebe, die unterschätzt würden. Dementsprechend ginge es in der Risikoanalyse darum, **Problembereiche zu identifizieren und die Risikowahrnehmung zu verbessern**. Dabei könnten sich Themen herausbilden, die zuvor vollständig außerhalb des Handlungsrahmens waren. Ein Compliance-Atlas oder eine Karte könnten einen guten Überblick über die Risiken der Organisation geben. Folgende Fragen können die Risikoanalyse leiten: An welchen Stellen drohen typischerweise Gefahren, wo sind die Beschäftigten überfordert und machen aus Unkenntnis Fehler? Welche Auswirkungen hat das Eintreten eines Risikos auf den Wissenschaftsbetrieb? In welcher Härte drohen welche Reputationsschäden durch welche Rechtsverletzungen? Welche Regelungen und Maßnahmen gibt es, welche benötigt die Einrichtung noch und welche passen zur Organisation?

Gerade in kleineren Forschungseinrichtungen wird empfohlen, in der Risikoanalyse in **Worst-Case-Szenarien** zu denken, denn die Auswirkungen bei einem Worst-Case-Szenario seien gut benennbar. Wesentliche Compliance-Risiken, die bei einem solchen Vorgehen identifiziert werden, seien die mit der

höchsten potenziellen Schadenshöhe und nicht unbedingt die mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Eintrittswahrscheinlichkeit sei jedoch subjektiv geprägt. Um ein Set von Mindestmaßnahmen zu definieren, sei es deshalb sinnvoll, die Auswirkungen für den schlimmsten Fall zu benennen. Je mehr Maßnahmen definiert seien, desto ausgereifter das Risikomanagement und desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einem hohen Schadensausmaß komme. In der Definition von Maßnahmen zeige sich zudem, dass passgenaue Maßnahmen den Mehrwert von Compliance unterstreichen. Passgenauigkeit stelle demnach einen entscheidenden Vorteil in der Regelkommunikation dar.

#### *Klärung von Verantwortlichkeiten*

In einem weiteren Schritt sei es unerlässlich, zu definieren, wer für Compliance verantwortlich ist. Neben der Leitungsverantwortung, der Aufsichtsverantwortung und der operativen Verantwortung, die aus der Geschäftsordnung oder der Satzung hervorgingen, sei es wichtig, strukturell zu überlegen, **wo Compliance organisatorisch angesiedelt** sein solle und wie viele Personen das Thema bearbeiten sollten. Die Mehrheit der Befragten meinte, es brauche Verantwortliche und Kontaktpersonen. Sobald die Verantwortlichkeiten und die Prozesse geklärt wären, sei das Thema Compliance insgesamt nachvollziehbarer und transparenter.

Insbesondere für das **Krisenmanagement** sei die Klarheit, wer einen Fall bearbeite von enormer Bedeutung. Die Einordnung der Schwere eines Hinweises oder des potenziellen Risikos setze Erfahrung voraus. Dementsprechend müsse geklärt sein, welche Unterstützung im Zweifelsfall zu erwarten sei. Für kleinere Institute sei das eine Herausforderung, so eine Befragte. Sie schlug vor, dass diese Aufgabe der Vorstand übernehmen könne oder jemand in der Einrichtung, der in der Lage sei, einen Fall zu bearbeiten und gegebenenfalls Unterstützung anzufragen. Ein Vorteil von kleineren Einrichtungen liege darin, dass Compliance-Prozesse intern festgelegt werden könnten und es nicht so

viele Abstimmungsprozesse gebe. Bevor die Compliance-Maßnahmen implementiert würden, sei es entscheidend, dass alle damit verbundenen Fragen geklärt seien.

### *Vernetzung*

Alle Befragten befürworteten Vernetzung und Austausch allgemein. Gerade unter kleineren Forschungseinrichtungen sei es sinnvoll, von den Fehlern anderer zu lernen, von Erkenntnissen und Best-Practice-Beispielen zu profitieren und einen Erfahrungsstock aufzubauen. Das würde Kosten sparen.

Es ließe sich jedoch **nicht pauschal entscheiden, ob Themen zentral oder dezentral zu bearbeiten** seien. Das müsse daran festgemacht werden, wo der Bedarf, die Kompetenz und die Ressourcen liegen. Denkbar wäre es für die Mehrheit der Befragten, dass sich kleine Forschungseinrichtungen regelmäßig in institutsübergreifenden Arbeitskreisen oder Länder-Arbeits-Gemeinschaften austauschen. Gerade letzteres erscheine sinnvoll, da die Institute dem gleichen Landesrecht unterliegen und sich aufgrund der regionalen Nähe bereits kennen würden. So ließen sich Kontaktpersonen an jedem Institut aufbauen, die zu Themen interagieren könnten.

Denkbar wäre es laut einzelner Befragter, auf zentraler Ebene neben dem Austausch von Best Practices gemeinsam eine **Grobstruktur** für Compliance zu erarbeiten. Gemeinsame Themen könnten in einen gemeinsamen Standard, in Leitlinien oder Leitsätzen münden. Ebenfalls könnten Vereinbarungen bezüglich der Kommunikation von Regeln getroffen werden.

Weiterhin wäre es möglich, **Schulungen für Grundlagen-Themen** (z.B. Grundregeln im Umgang mit Korruptionsfällen) gemeinsam zu organisieren. Wenn klare gemeinsame Risikofelder identifiziert würden, ließen sich zu diesen Themen ebenfalls gemeinsame Schulungen etablieren. In diesen könnten die Mitarbeitenden zwar ihre Rechtskenntnisse verbessern, organisationspezifisch jedoch nur wenig ausrichten. Wenn es also um eine Schulung der Or-

ganisation ginge, in der bestehende Muster und Verhaltensweisen konkret bearbeitet werden sollen, müsse diese in der jeweiligen Organisation durch Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften erfolgen. Die Themen institutsübergreifend gemeinsam zu bearbeiten, sei insgesamt schwierig. Die **Umsetzung müsse dezentral erfolgen**. Gerade wenn es um den wissenschafts-typischen Bereich gehe, müsse vor Ort entschieden werden, weil dort die Bedarfsanforderungen sitzen. Vor Ort kenne man die Lage innerhalb der Abteilungen und sei sachnah an den Themen. In diesem Zusammenhang wird erneut betont, dass Institute je nach ihren Schwerpunkten unterschiedliche Anforderungen an Compliance-Themen haben. In der Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln arbeiteten die Institute nach unterschiedlichen Regeln, da sie an das jeweilige Landesrecht gebunden seien und ihre eigenen Leitungsorgane und Aufsichtsorgane hätten. Insofern ist nicht von einer gemeinschaftlichen Wahrnehmung zu sprechen. Reaktionen auf Pflichtverstöße seien ebenfalls in allererster Linie Sache der einzelnen Institute.

#### *7.10. Handlungsempfehlungen*

Die Befragten weisen auf einige Handlungsempfehlungen und Best Practice Beispiele für kleine außeruniversitäre Institute hin, die im Folgenden dargestellt werden. Ein Befragter betont an erster Stelle, dass es wichtig sei, im Thema Compliance Geduld aufzubringen. Die Bearbeitung von Compliance ginge nicht von heute auf morgen.

Die **Compliance-Kultur** sei keine Frage der Größe eines Instituts. Es ginge bei Compliance nicht um die Vermeidung jeden Rechtsverstößes unabhängig der Schärfe und des Umfangs. Wenn Organisationen auf die schiefe Bahn gerieten, läge das selten an einzelnen Akteuren, sondern an der Organisationskultur, also der Art und Weise wie Menschen miteinander agieren. Insofern solle aus organisationsbezogener Sicht *Verhältnisprävention* und nicht *Verhaltensprävention* das Ziel von Compliance sein. Verhältnisse prägten das Verhalten und insofern sei es sinnvoller, an den Verhältnissen zu arbeiten. Das sei zwar anstrengender, aber sichtbarer und wirksamer.

Für das Thema Organisationskultur zu sensibilisieren sei nicht erst in großen Forschungseinrichtungen erforderlich. Gerade im Gegenteil, sei die Kultur umso wichtiger, je kleiner eine Organisation sei. In größeren Einrichtungen wäre es hingegen wichtiger, auf Kontrollmechanismen zurückzugreifen, da die Kultur durch Prozesse und interne Kontrolle ersetzt würde. Insofern sei es aus einer organisationssoziologischen Perspektive hilfreich, die Organisation selbst in den Blick zu nehmen. Dabei stellten die Interviewten folgende Fragen: Inwieweit können formelle Strukturen und informelle Forderungen der Organisation an sich rechtschaffene Mitarbeitende in Unrecht und Schuld verstricken? Was ist die Kultur einer Organisation, die unabhängig vom Führungspersonal fortbesteht? Zur Beantwortung seien weniger Juristinnen und Juristen oder Betriebswirtinnen und Betriebswirte gefragt, sondern Unternehmenspsychologinnen und -psychologen oder Unternehmenssoziologinnen und -soziologen.

Es wurde betont, dass es, wenn die Institutsführung selbst mit gutem Beispiel voran gehe, zu einer risikominimierenden Compliance-Kultur kommen würde. Aus diesem Grund müsse Compliance von oben als „*Tone from the Top*“ etabliert werden. Wenn der Vorstand und die Führungskräfte gute Vorbilder seien und Compliance unterstützten, dann würden eine gute Compliance-Kultur und -Kommunikation entstehen.

Zur **Förderung und Sensibilisierung des Bewusstseins über Compliance-Risiken** schlugen die Befragten verschiedene Formate vor. So stelle sich die Frage nach Lernformaten für Beschäftigte und Führungskräfte, die möglichst flexibel gestaltet sein und eine niedrige Konsumschwelle haben sollten. Als Beispiel wurde eine App genannt, in der Informationen über Bewirtungen oder Tierschutz, je nach Forschungsfeld, schnell zugänglich wären. Seminare mit Fallbeispielen und Vorträgen zu Compliance für Führungskräfte würden neben den erlernten Inhalten dazu beitragen, die grundlegenden Erwartungen an regeltreues Verhalten zu kommunizieren und für das Thema zu sensibilisieren. Welcome-Days oder -Interviews mit Führungspersonen seien ebenfalls zur Förderung des Compliance-Bewusstseins geeignet. Die Welcome-Interviews

würden vor dem Eintritt schriftlich angekündigt. Im Vorfeld erhalten die Führungskräfte drei bis vier Frei-Text-Fragen, welche sie vor dem Gespräch bearbeiten sollten. Dadurch könnten das bestehende Compliance-Verständnis untersucht und die Relevanz von Compliance-Themen am Institut signalisiert werden. Beispielsweise würde darin die Frage gestellt, wie es zum VW-Skandal gekommen sei. Das ließe sich analog an kleinen außeruniversitären Forschungseinrichtungen einführen.

Als Gegenstück zu den Welcome-Interviews seien Exit-Interviews mit den Mitarbeitenden, welche die Forschungseinrichtung verlassen, geeignet. Dabei gehe es weniger um die Sensibilisierung von Compliance-Themen, sondern um Hinweise zu den Prozessen und Problemen. In solchen Gesprächen wäre ein anderer Blick auf das Institut gegeben, denn in einer solchen Phase sei die Person möglicherweise offener über Probleme oder Risiken zu berichten. Selbst wenn dies nicht in dem konkreten Gespräch aufkäme, würde sie sich möglicherweise ein paar Monate danach erinnern und einen anonymen Brief verfassen.

In Schulungen über Compliance-Themen solle ein grundsätzliches Verständnis des Themas und einer Organisation vermittelt werden. Durch den Wissensaufbau in solchen Fortbildungen würden die Forschungseinrichtungen weniger abhängig von Compliance-Patentrezepten werden. Spezifische Themenfelder, die jeder Mitarbeitende beherrschen sollte (z.B. Datenschutz, Korruptionsprävention), würden sich für solche Schulungen sehr gut anbieten. Allerdings wird gewarnt, dass es nur eine begrenzte Veränderung gebe, wenn andauernd nach dem Gießkannenprinzip geschult oder per E-Mail appelliert werden würde. Anstelle eines Gießkannenprinzips sollen diejenigen Beschäftigten, welche besonders gefährdet seien, Rechtsverstöße zu begehen, Rechtskenntnis erlangen. Es helfe der Regeleinhaltung, wenn die Beschäftigten wüssten, welche Regeln sie bisher womöglich fahrlässig oder unwissend verletzt hätten.

Die Befragten geben verschiedene Empfehlungen für die **Bereitstellung von Regeln und für die Regelkommunikation** zur Risikoprävention. Beispielsweise könne ein Organisationshandbuch im Intranet veröffentlicht werden, in dem alle Regeln der Forschungseinrichtung abgelegt sind und 90 Prozent der regelmäßig vorkommenden Abläufe niedergeschrieben werden. Das sei ein einmaliger Kraftakt, aber könne in den Einstellungsunterlagen enthalten sein und würde signalisieren, dass sich die Einrichtung um Compliance-Themen kümmere.

Weiterhin wird ein Verhaltenskodex empfohlen, der die Handlungslinien der Forschungseinrichtung und die dahinter liegenden Regelungen skizziere. Dabei sollte es sich um eine kleine Handreichung mit den wesentlichen Punkten handeln, ein Aufwand, der für kleine Forschungseinrichtungen machbar sei. Checklisten, Flussdiagramme oder Ampelsysteme seien ebenfalls geeignet, um die Regeln transparent, konsistent und einheitlich in der Art der Verbindlichkeit darzustellen.

Für die **Aufdeckung von Verstößen** sehen die Befragten Meldestellen und Hinweisgebersysteme von den Befragten als sinnvoll an. Dabei sei es wichtig, dass die Beschäftigten wüssten, welche Regelverstöße über das System gemeldet werden können. Es solle kein Denunziantentum entstehen, sondern die bestandsgefährdenden Risiken sollten von einer Einrichtung ferngehalten werden. Melde-Schwerpunkte sollten an den kleinen Forschungseinrichtungen je nach Risiken festgelegt werden und außerdem sei es wichtig, die richtige Reihenfolge in der Einführung der Maßnahmen einzuhalten: Zunächst solle ein Verhaltenskodex erstellt und anschließend ein Hinweisgebersystem etabliert werden.

Vernetzung unter den Forschungseinrichtungen wird von den Befragten als sehr wichtig empfunden. Zusätzlich dazu sei es empfehlenswert, den **institutsinternen Austausch** zu fördern, um die Akzeptanz für Compliance-Maßnahmen zu erhöhen. Es sei zweckdienlich, die Beschäftigten aktiv und frühzeitig in die Vermittlung von Compliance-Wissen einzubinden und Maßnahmen gemeinsam auszuarbeiten. Beispielsweise könne ein Verhaltenskodex

zusammen mit den Mitarbeitenden entwickelt werden, sodass diese den Grund für einen solchen Kodex und die Regeln darin erkennen. Dabei stelle sich die Frage, welche Regelungen für die jeweilige Einrichtung zentral sind und wie diese formuliert werden? Compliance-Workshops könnten sich als Bestandteil der Risikoanalyse eignen, um zu prüfen, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Regelungen sensibilisiert sind und wie sie unterstützt werden können. Weiterhin sei es förderlich, Schnittstellen, Schlüsselfiguren oder Sprachrohre zu identifizieren, wie etwa Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mittlerweile stärker mit administrativen Belangen beschäftigen. So könne das gegenseitige Verständnis erhöht werden.

Bei kleinen außeruniversitären Instituten ginge es darum, geschickt **Prioritäten unter der Prämisse knapper Mittel** zu setzen. Compliance sei eine Frage der Ressourcen und ohne Ressourcen müssten Prioritäten gesetzt werden. Dabei gelte es zu betrachten, was genau zur jeweiligen Organisation passe. Die Befragten sahen es als sinnvoll an, die Schwerpunkte auf die größten potenziellen Schadensfälle zu legen. Wenn nicht ausreichend Personal zur Verfügung stehe, solle der Fokus auf großen Themen und bestimmten Bereichen liegen, die priorisiert würden.

Unter den Befragten besteht Einigkeit, dass in kleinen außeruniversitären Forschungseinrichtungen Compliance **auf Bestehendem und auf etablierten Verantwortlichkeiten aufbauen** sollte. Es solle analysiert werden, wie Compliance in gegebene Entscheidungs-, Abstimmungs- und Überwachungsprozesse integriert werden können, um es in der bestehenden Struktur abzubilden. Dabei sei es oberstes Ziel, dass keine Redundanzen entstünden. In solchen Fällen müsse beispielsweise das Thema des wissenschaftlichen Fehlverhaltens von den wissenschaftlichen Beschäftigten übernommen werden. In kaufmännischen Compliance-Fragestellungen könne die kaufmännische Leitung konsultiert werden, die es in kleinen Einrichtungen geben sollte. Man müsse „*das Rad nicht neu erfinden*“, sondern in den jeweiligen Kontext übersetzen.

Ein Großteil der Befragten unterstreicht die Möglichkeit der **Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten**. Nicht jeder Einrichtung habe für ihre spezifischen Themenfelder die notwendige Expertise. Wichtig wäre es, frühzeitig Beratungshilfe in Anspruch zu nehmen, um für die risikoreichsten Fälle gewappnet zu sein. Es wird davon ausgegangen, dass externe Hilfe einfacher zu finanzieren sei, als extra Personal einzustellen. Eine Anlaufstelle außerhalb der Forschungseinrichtung zu schaffen, sei relativ preisgünstig. Gerade im Bereich der Aufdeckung sei es nicht sinnvoll, Ressourcen dauerhaft vorzuhalten, sondern Überprüfungen extern durchführen zu lassen. Ähnlich verhalte es sich mit der Reaktion auf Risiken. Es müsse keine Stelle für eine Person geschaffen werden, die darauf warte, dass ein Verstoß stattfindet und aufgedeckt wird. Empfehlenswert sei es deshalb, den externen Kontakt zu suchen. Es ließen sich beispielsweise Vereinbarungen mit Anwaltskanzleien schließen, die sich auf diesen Bereich spezialisiert haben und Teil des Compliance-Prozesses würden. Die Telefonnummer der Kanzlei würde in der Belegschaft veröffentlicht und Meldungen könnten beim Anwalt telefonisch abgegeben werden, sodass die Anonymität gewahrt bliebe. Die Anwaltskanzlei würde sich wiederum mit dem Vorstand oder der Rechtsabteilung in Verbindung setzen. Das Krisenmanagement ließe sich so durchführen, dass eine Kanzlei oder Wirtschaftsprüfungsunternehmen, welche bereits in Kontakt zu der Forschungseinrichtung stehen, eingeschaltet werden. Wichtig sei es allerdings, dass nicht nur ein Hinweisgebersystem oder eine Meldestelle etabliert würden. Es wäre genauso wichtig zu klären, wie der Fall innerhalb der Organisation aufgearbeitet wird. Dies sei aber innerhalb von kleinen Forschungseinrichtungen machbar.

## Literaturverzeichnis

- Armbruster, B. (2013). Damit alles schön ordentlich abläuft. DUZ Magazin 03/2013 vom 22.02.2013; abgerufen am 07.08.2020 unter <https://www.duz.de/beitrag/!/id/156/damit-alles-schoen-ordentlich-ab-laeuft>.
- Auer, M. (2015). Compliance-Maßnahmen-Management/Regelwerk-Management. In: Stober, R. und N. Orthmann (Herausgeber). *Compliance – Handbuch für die öffentliche Verwaltung*. Verlag W. Kohlhammer, § 11, IV/V., S. 243-266.
- Balk, C.; Schulte, F. und F. Westphal (2010). Wann ist eine Compliance-Prüfung nach dem neuen Standard EPS 980 zweckmäßig?, *ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance*, 05/2010, S. 242-248.
- Becker, G. S. (1968). Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), S. 169-217.
- Behringer, S. (2018). *Compliance Kompakt. Best Practice im Compliance Management*. Erich Schmidt Verlag.
- BMBF (2016). Organisationen und Einrichtungen in Forschung und Wissenschaft. Bundesbericht Forschung und Innovation 2016. Ergänzungsband 2.
- Deloitte (2011). Compliance im Mittelstand. Compliance Mittelstandsinstitut.
- DFG (2013). *Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis – Denkschrift*. WILEY-VCH Verlag.
- DLR (2020). Compliance als Wert im DLR. <https://www.dlr.de/DE/organisation/compliance.html> (abgerufen am 07.10.2020).
- FOM (2012). Compliance-Management an Hochschulen – Mehr als Regelkonformität? Tagungsband, Wissenschaftliche Fachtagung 22.-23.11.2012.
- Fraunhofer-Gesellschaft (2020). Compliance bei Fraunhofer. <https://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/corporate-responsibility/governance/compliance.html> (abgerufen am 06.10.2020).
- Friese, S. (2012). Risikomanagement und Compliance in Wissenschaftseinrichtungen. Präsentation auf dem Thementag Risikomanagement und Compliance.
- Geis, M.-E. (2015). Hochschulen. In: Stober, R. und N. Orthmann (Herausgeber). *Compliance – Handbuch für die öffentliche Verwaltung*. Verlag W. Kohlhammer, § 14, IV., S. 461-473.

- Grüniger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C. und R. Steinmeyer (2014). Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen. KICG CMS-Leitlinie 1 2014 - für Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. In: Grüniger, Stephan/Konstanz Institut für Corporate Governance (Herausgeber). <https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/kicg/publikationen/forschungsergebnisse-kicg/kicg-leitlinien/> (abgerufen am 12.03.2021).
- Haack, L.-U. und M. C. Reimann. (2012). Compliance Framing - Framing Compliance. Working Paper Nr. 06/2012, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.
- Hartmann, J. (2019). „Braucht Wissenschaft Compliance?“ - Bericht über die Tagung des Vereins zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts e.V. am 14. und 15. November 2019 in Karlsruhe.
- Helmholtz (2018). Compliance-Management – für mehr Sicherheit und Verantwortung im Unternehmen. In: Helmholtz nachhaltig aktiv – Beispiele aus der Helmholtz-Gemeinschaft 2018, S. 14-15.
- HZB (2018). Verhaltenskodex. <https://www.helmholtz-berlin.de/media/media/zentrum/code-of-conduct/code-of-conduct-d-juli2019.pdf> (abgerufen am 07.10.2020).
- Jüttner, M. (2021). Behavioral Compliance statt Corporate Compliance? Zwischen gefährlichen Halbwahrheiten, absolutem Unsinn und aussichtsreichen Lösungsansätzen beim Versuch, Unternehmenskriminalität zu verhindern. *CCZ Corporate Compliance Zeitschrift*, 14(1), S. 1-11.
- Chmielewski, M. (2020). „Juristen allein verstehen es nicht“. *JUVE Rechtsmarkt* 04/2020, S. 87-92.
- Kanzenbach, K. (2020). Compliance in Forschung und Lehre. *DGUV forum*, 2/2020, S. 16-21.
- Kette, S. (2018). Unsichere Verantwortungszurechnungen Dynamiken organisationalen Compliance Managements. *GesundheitsRecht*, 17(1), S. 3-6.
- Kette, S. und S. Barnutz (2019). *Compliance managen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer-Verlag.
- KIT (2020). Die Compliance Organisation am KIT. <https://www.comp.kit.edu/24.php> (abgerufen am 07.10.2020).

- Köbel, R. (2015). Wirksamkeit und Funktionsbedingungen von Compliance aus wirtschaftskriminologischer Sicht. In: Rotsch, T. (Herausgeber). *Criminal Compliance*. Nomos, S. 1424-1447.
- Krapp, C. (2020). Gutes Compliance-Management ist präventiv. <https://www.forschung-und-lehre.de/management/gutes-compliance-management-ist-praeventiv-2942/> (abgerufen am 12.03.2021).
- Kroszewski, T. (2015). *Compliance an Hochschulen -- warum sich auch Hochschulen regelkonform verhalten müssen*. Logos Berlin.
- Kühl, S. (2020). Wie gehen Leitungen mit Illegalitäten um? *Forschung & Lehre*, 27(9).
- Kurz, A. (2012). Umgang mit Risiken und Compliance-Management in der Fraunhofer-Gesellschaft. Präsentation auf dem ZWM-Thementag 19. Juni 2012.
- LeNa (2016). Nachhaltigkeitsmanagement in außeruniversitären Forschungsorganisationen – Handreichung. <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Nachhaltigkeitsbericht-2015/PDFs/LeNa-Nachhaltigkeitsmanagement-in-ausseruniversitaeren-Forschungsorganisationen.pdf> (abgerufen am 06.10.2020).
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- MPG (2019). Governance – Mission, Umgang mit Risiken und Compliance. [https://www.mpg.de/14247150/Governance\\_de.pdf](https://www.mpg.de/14247150/Governance_de.pdf) (abgerufen am 06.10.2020).
- MPG (2019a). Die Werte der Max-Planck-Gesellschaft. [https://www.mpg.de/14218168/CodeOfConduct-mpg\\_dt.pdf](https://www.mpg.de/14218168/CodeOfConduct-mpg_dt.pdf) (abgerufen am 06.10.2020).
- Schröder, T. (2017). Compliance an Universitäten – ein Albtraum oder überfälliges Strukturelement? *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, 12(6), S. 279-294.
- Schröder, T. (2019). Welche Compliance benötigt Forschung? *Zeitschrift für deutsches und europäisches Wissenschaftsrecht*, 52(4), S. 243-275.
- Schröder, T. (2020). Regelkonforme Forschung und Lehre – Die Aufgabe von Compliance in wissenschaftlichen Einrichtungen. *Forschung & Lehre*, 27(7).
- Stober, R. (2015). Die Vier-Schritt-Compliance-Management-Methode in der öffentlichen Verwaltung. In: Stober, R. und N. Orthmann (Herausgeber).

- Compliance – Handbuch für die öffentliche Verwaltung*. Verlag W. Kohlhammer, § 9, S. 155-161.
- Thiel, M. (2015). Compliance als betriebswirtschaftliche Herausforderung in der öffentlichen Verwaltung. In: Stober, R. und N. Orthmann (Herausgeber). *Compliance – Handbuch für die öffentliche Verwaltung*. Verlag W. Kohlhammer, § 8., S. 148-152.
- Vaughan, D. (1998). Rational choice, situated action, and the social control of organizations. *Law and Society Review*, 32(1), S. 23-61.
- Weber, B. (2019). Weber: „Compliance ist in vielen Hochschulen ein Thema.“ <https://www.esv.info/aktuell/weber-compliance-ist-vielen-hochschulen-ein-thema/id/103114/meldung.html> (abgerufen am 12.03.2021).
- Weber, B. (2020: Risikoadäquates Handeln – Ist Compliance notwendiges Übel oder Chance für die Wissenschaft? *Forschung & Lehre*, 27(7).
- Weber, B. und S. Lejeune (2019a). *Compliance in Hochschulen*. Erich Schmidt Verlag.
- Weber, B. und S. Lejeune (2019b). Compliance in Hochschulen – Risikomanagement im Wissenschaftsbetrieb. *ZRFC Risk, Fraud & Compliance*, 14(4), S. 151-156.
- Wieland, J.; Steinmeyer, R. und S. Grüninger (2020). *Handbuch Compliance-Management: konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Erich-Schmidt-Verlag.
- ZSW (2017). Compliance am ZSW. [https://www.zsw-bw.de/fileadmin/user\\_upload/20170926\\_ZSW\\_Compliance.pdf](https://www.zsw-bw.de/fileadmin/user_upload/20170926_ZSW_Compliance.pdf) (abgerufen am 07.10.2020).

## Anhang

### A1 Fragebogen Compliance-Umfrage

---

#### Start of Block: Willkommen

#### **Herzlich Willkommen!**

Diese Umfrage wird vom Walter Eucken Institut im Rahmen eines Projektes durchgeführt, das durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg gefördert wird. Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wichtigen Beitrag zu unserer Forschung. Inhalt der Umfrage ist regelkonformes Verhalten an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Die Teilnahme sollte etwa fünf Minuten dauern.

Sie erklären sich hiermit einverstanden, dass die im Rahmen der Befragung erhobenen Daten in anonymisierter Form aufgezeichnet werden. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist nicht möglich. Es wird gewährleistet, dass diese Daten nicht an Dritte weitergegeben werden.

Bei der Veröffentlichung wird aus den Daten nicht hervorgehen, wer an dieser Untersuchung teilgenommen hat. Die Einwilligung zur Erhebung und Verarbeitung der Daten ist unwiderruflich, da aufgrund der anonymisierten Form der Umfrage keine teilnehmerbezogene Löschung durchgeführt werden kann.

Die Teilnahme ist freiwillig. Sie können die Teilnahme jederzeit abbrechen und das Browserfenster schließen. Bitte kontaktieren Sie uns bei Rückfragen zur Studie unter [umfrage@eucken.de](mailto:umfrage@eucken.de).

Mit Klick auf JA erkläre ich, dass ich mit der vorstehend geschilderten Vorgehensweise einverstanden bin und ich freiwillig zustimme, an dieser Studie teilzunehmen.

JA (4)

NEIN (5)

*Skip To: End of Survey If Herzlich Willkommen! Diese Umfrage wird vom Walter Eucken Institut im Rahmen eines Projektes du... = NEIN*

---

Page Break

End of Block: Willkommen

---

Start of Block: Teil 1: Beschreibung Ihrer Person und der Forschungseinrichtung

**Teil 1: Beschreibung Ihrer Person und der Forschungseinrichtung**

Welche Funktion üben Sie an Ihrer Forschungseinrichtung aus?

- Mitglied der Institutsleitung (1)
- Compliance-Beauftragte/r (2)
- Nicht-wissenschaftliche/r Beschäftigte/r (3)
- Wissenschaftliche/r Beschäftigte/r (4)
- Andere, nämlich: (5) \_\_\_\_\_

---

Page Break

Bitte wählen Sie den Typ Ihrer Forschungseinrichtung aus

- Forschungseinrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft (4)
- Forschungseinrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft (5)
- Forschungseinrichtung der Leibniz-Gesellschaft (6)
- Forschungseinrichtung der Max-Planck-Gesellschaft (7)
- Bundesforschungsinstitut (8)
- Landesforschungsinstitut (9)
- Andere, nämlich: (10) \_\_\_\_\_

-----  
Page Break \_\_\_\_\_

Zu welcher Disziplin/ welchen Disziplinen gehört Ihre Forschungseinrichtung?

- Agrar- und Forstwissenschaften (4)
  - Bauwesen und Architektur (15)
  - Biologie (20)
  - Chemie (16)
  - Geisteswissenschaften (17)
  - Geowissenschaften (18)
  - Informatik, System- und Elektrotechnik (19)
  - Maschinenbau und Produktionstechnik (5)
  - Mathematik (6)
  - Medizin (7)
  - Physik (8)
  - Sozial-und Verhaltenswissenschaften (21)
  - Wärmetechnik/ Verfahrenstechnik (9)
-

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ihre Forschungseinrichtung?

Wissenschaftliche: (4)

---

Nicht-wissenschaftliche: (6)

---

-----  
Page Break

---

End of Block: Teil 1: Beschreibung Ihrer Person und der Forschungseinrichtung

---

Start of Block: Teil 2: Sicherstellung regelkonformen Verhaltens

**Teil 2: Sicherstellung regelkonformen Verhaltens**

Compliance umfasst die Gesamtheit der Maßnahmen, die von einer Organisation ergriffen werden, um ein rechts- und regelkonformes Verhalten der Beschäftigten zu erreichen.

Wir würden gerne wissen, welche Maßnahmen in Ihrer Einrichtung ergriffen werden.

Welche der folgenden Elemente gibt es in Ihrer Organisation? (Mehrfachnennung möglich)

- Internes Kontrollsystem (4)
  - Interne Revision (5)
  - Risiko-Management-System (6)
  - Compliance-Management-System (7)
  - Stabsstelle Recht/ Justitiar (8)
  - Andere Überwachungsfunktion: (9)
- 

Page Break

*Display This Question:*

*If Teil 2: Sicherstellung regelkonformen Verhaltens Compliance umfasst die Gesamtheit der Maßnahme... = Compliance-Management-System*

Welche Erfahrungen haben Sie im Rahmen der Implementierung des Compliance-Management-Systems gesammelt?

---

---

---

---

---

Page Break

*Display This Question:*

*If Teil 2: Sicherstellung regelkonformen Verhaltens Compliance umfasst die Gesamtheit der Maßnahme... != Compliance-Management-System*

Warum wurde ein Compliance-Management-System noch nicht in der Einrichtung implementiert? (Mehrfachnennung möglich)

- Wir haben uns noch nicht mit Thema befasst. (1)
  - Betriebswirtschaftliche und organisatorische Kosten sind zu hoch. (2)
  - Regelbrüche sind kein Problem an der Forschungseinrichtung. (3)
  - Compliance beinhaltet keinen Mehrwert für unsere Organisation. (5)
  - Andere Gründe: (4)
- 

Page Break

Wer ist an Ihrem Institut für Compliance zuständig? (Mehrfachnennung möglich)

- Die Leitung (4)
  - Compliance-Beauftragte/r (5)
  - Compliance-Abteilung (6)
  - Compliance-Kommission (7)
  - Niemand (8)
  - Andere/r, nämlich: (9)
- 

Page Break

---

### **Normenanalyse**

In welchem Ausmaß haben Sie den rechtlichen Rahmen, der für Ihre Einrichtung relevant ist, erfasst und dokumentiert?

- Überhaupt nicht (1)
- Unsystematisch (2)
- Systematisch (3)
- Ist mir nicht bekannt (12)

---

Page Break

### **Risikomanagement**

In welchem Ausmaß identifizieren, bewerten, steuern und kontrollieren Sie die Risiken, die sich aus der Institutstätigkeit ergeben können?

- Überhaupt nicht (4)
- Unsystematisch (5)
- Systematisch (z.B. im Rahmen eines Risiko-Management-Systems) (6)
- Ist mir nicht bekannt (7)

---

Page Break

### **Regelkommunikation**

Gibt es in Ihrer Einrichtung Regelwerke oder Schulungen, in deren Rahmen die Beschäftigten über die für die Organisation geltenden Regelungen informiert werden?

- Ja, und zwar (Code of Conduct, Organisationshandbuch, App, Schulungen): (4)  
\_\_\_\_\_
- Nein (5)

---

Page Break

## Überwachung

Gibt es an Ihrer Forschungseinrichtung ein Hinweisgebersystem?

*Darunter verstehen wir Instrumente, die es ermöglichen, potentielle Regelverstöße zu melden, z.B. elektronische Hinweisgebersysteme oder eine Ombudsperson.*

Ja, und zwar (elektronisch, personalisiert): (4)

---

Nein (5)

-----

Page Break

---

End of Block: Teil 2: Sicherstellung regelkonformen Verhaltens

---

Start of Block: Teil 3: Allgemeines zum Thema Compliance

**Teil 3: Abschließend würden wir gerne wissen, wie Sie das Thema Compliance generell einschätzen.**

Wie groß ist die Gefährdung von rechts- und regeltreuem Verhalten der Beschäftigten von Forschungseinrichtungen in den folgenden Bereichen

	Sehr niedrig (1)	Niedrig (2)	Weder noch (5)	Hoch (8)	Sehr hoch (9)
1. Arbeitsschutz (13)	<input type="radio"/>				
2. Datenverlust/ -missbrauch (5)	<input type="radio"/>				
3. Diskriminierung (20)	<input type="radio"/>				
4. Drittmittel (14)	<input type="radio"/>				
5. Geistiges Eigentum (16)	<input type="radio"/>				
6. Geschenke/ Sponsoring (30)	<input type="radio"/>				
7. IT-Sicherheit (31)	<input type="radio"/>				
8. Interessenkonflikte (32)	<input type="radio"/>				
9. Kooperationen (33)	<input type="radio"/>				
10. Nebentätigkeiten (34)	<input type="radio"/>				

11. Steuerrecht (35)	<input type="radio"/>				
12. Tierschutz (36)	<input type="radio"/>				
13. Umweltschutz (37)	<input type="radio"/>				
14. Vergaberecht (38)	<input type="radio"/>				
15. Wissenschaftliches Fehlverhalten (39)	<input type="radio"/>				

---

Page Break

Welchen Mehrwert können Ihrer Ansicht nach Compliance-Maßnahmen haben? (Mehrfachnennung möglich)

- Einhaltung von Gesetzen sicherstellen, um Haftungsfälle zu vermeiden (1)
- Einhaltung von organisationsinternen Regeln sicherstellen (2)
- Einhaltung von wissenschaftlichen Normen sicherstellen (3)
- Einhaltung sonstiger ethischer Normen sicherstellen (4)
- Anderer: (5) \_\_\_\_\_

---

Page Break

Würden Sie sich verstärkt mit dem Thema Compliance auseinandersetzen, wenn regelkonformes Verhalten ein Bestandteil von den Evaluationskriterien wäre?

- Ja (1)
- Nein (2)

Haben Sie Interesse an weiteren Informationen zum Thema Compliance, z.B. Schulungen durch das Land?

- Ja (1)
- Nein (2)

End of Block: Teil 3: Allgemeines zum Thema Compliance

---

## *A2 Leitfaden Experteninterviews*

### **Vorbemerkung**

Vielen Dank für Ihr Interesse an diesem Interview. Ziel dieses Forschungsprojekts ist es, den aktuellen Stand von Compliance in Forschungseinrichtungen in Deutschland zu beschreiben sowie Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um Compliance an kleinen außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu implementieren. Neben den zehn bis 20 Experteninterviews zur Sondierung des Forschungsfelds stützt sich die Studie auf eine Umfrage an außeruniversitären Instituten in Deutschland (N=500).

In diesem Interview geht es um Ihre Erfahrungen mit dem Thema Compliance in Forschungseinrichtungen. Ziel des Interviews ist es, die mögliche Ausgestaltung von Compliance an kleinen außeruniversitären Instituten zu reflektieren.

Das Interview wird ungefähr eine halbe Stunde dauern. Alle Informationen, die wir im Laufe des Gesprächs von Ihnen erhalten, werden streng vertraulich behandelt. Sie sind nur dem Projektteam der oben beschriebenen Studie zugänglich.

[Bestätigung des Anonymisierungsgrads und der Aufzeichnung des Gesprächs aus der Einverständniserklärung.]

### **Beginn des Interviews**

Ziel von Compliance Management Systemen ist es, Regeleinhaltung systematisch und organisiert zu betrachten, um mit geltenden Vorgaben transparent und verantwortungsvoll umzugehen.

**Frage 1:** Wie würden Sie Ihre Aufgaben im Bereich Compliance beschreiben?

Compliance-Management nach IdW-Prüfungsstandard 980 besteht aus einer Compliance-Kultur, -Zielen, -Risiken, -Programm, -Organisation, -Kommunikation sowie -Überwachung. Ebenfalls gibt es verschiedene Compliance-Risiken in Wissenschaftseinrichtungen (von Arbeitsschutz bis Zuwendungsrecht).

**Frage 2:** Welche Elemente von Compliance-Management und welche Compliance-Risiken sind aus Ihrer Sicht besonders relevant in Wissenschaftseinrichtungen?

Rückfragen

- Welche Compliance Themen sind bereits gut auf der Agenda platziert, welche Themen müssten noch stärker auf die Agenda gesetzt werden?
- Wie lassen sich die Elemente des Compliance-Managements für kleine außeruniversitäre Forschungseinrichtungen priorisieren?

**Frage 3:** Wie kann Ihrer Ansicht nach Compliance in kleinen Instituten implementiert werden, die sich bislang nicht mit dem Thema beschäftigt haben?

Rückfragen

- Welche Anreize oder welchen Mehrwert hätten kleine Institute, Compliance-Instrumente oder ein Compliance-Management-System einzuführen?
- Wie ließe sich die Bedeutsamkeit von Compliance stärker auf die Agenda kleiner außeruniversitärer Institute rufen?
- Was könnten kleine außeruniversitäre Forschungseinrichtungen von der Ausgestaltung von Compliance-Management an ihrem Arbeitsplatz/ innerhalb ihrer Forschung lernen?

**Frage 4:** Halten Sie es für denkbar, dass eigenständige Forschungseinrichtungen das Thema Compliance gemeinsam bearbeiten?

Rückfragen

- Welche Themen oder Compliance-Instrumente (z.B. Verhaltenskodizes, Hinweisgebersysteme) lassen sich auf zentraler Ebene (institutsübergreifend) gut bearbeiten?
- Welche Themen oder Instrumente müsste jedes Forschungsinstitut einzeln bearbeiten?

**Frage 5:** Wie könnten öffentliche Zuwendungsgeber die Ausgestaltung von Compliance stärker unterstützen?

**Ende des Interviews**

**Frage 6:** Gibt es von Ihnen noch etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?

Herzlichen Dank für das Interview und die spannenden Einblicke.

# Freiburger **Diskussionspapiere** zur Ordnungsökonomik

## Freiburg **Discussion Papers** on Constitutional Economics

2022

- 22/2 **Lars P. Feld / Sarah Necker / Katharina Pfeil:** Compliance in außeruniversitären Forschungseinrichtungen
- 22/1 **Lars P. Feld / Daniel Nientiedt:** Hayekian Economic Policy

2021

- 21/10 **Lars P. Feld / Wolf Heinrich Reuter:** The German ‘Debt Brake’: Success Factors and Challenges<sup>1</sup>
- 21/9 **Lars P. Feld:** Freiheitliche Wirtschaftspolitik ist Ordnungspolitik. 15. Berliner Rede zur Freiheit
- 21/8 **Lars P. Feld / Lukas Nöh / Wolf Heinrich Reuter und Mustafa Yeter:** Von der Corona-bedingten Schuldenaufnahme zur Wiedereinhaltung der Schuldenbremse
- 21/7 **Jan Schnellenbach:** The Concept of Ordnungspolitik: Rule-Based Economic Policy-Making from the Perspective of the Freiburg School
- 21/6 **Jan Schnellenbach:** Herausforderungen für die Finanzpolitik in Deutschland nach der Covid-Krise: Schuldenbremse und Vermögensbesteuerung
- 21/5 **Lars P. Feld / Ekkehard A. Köhler / Daniel Nientiedt:** Ordoliberalism and the Social Market Economy
- 21/4 **Bury Yannick / Feld, Lars P. / Burret, Heiko T.:** Skimming the Achieved? – Quantifying the Fiscal Incentives of the German Fiscal Equalization Scheme and its Reforms since 1970
- 21/3 **Le Maux, Benoît / Masclet, David / Necker, Sarah:** Monetary Incentives and the Contagion of Unethical Behavior
- 21/2 **Kolev, Stefan:** When Liberty Presupposes Order: F. A. Hayek’s Learning Ordoliberalism
- 21/1 **Burret, Heiko T. / Feld, Lars P. / Schaltegger, Christoph A.:** Fiscal Federalism and Economic Performance – New Evidence from Switzerland

2020

- 20/10 **Christofzik, Désirée / Feld, Lars P. / Yeter, Mustafa:** Heterogeneous Price and Quantity Effects of the Real Estate Transfer Tax in Germany
- 20/9 **Hirsch, Patrick / Köhler, Ekkehard A. / Feld, Lars P. / Thomas, Tobias:** “Whatever It Takes!” How Tonality of TV-News Affects Government Bond Yield Spreads During Crises
- 20/8 **Feld, Lars P.:** Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nach dem Corona-Schock
- 20/7 **Feld, Lars P.:** Wohlstand für alle – Was das Versprechen heute bedeutet. Ein Vorwort
- 20/6 **Feld, Lars P.:** Wirtschaftskrisen der Zukunft
- 20/5 **Feld, Lars P. / Wieland, Volker:** The German Federal Constitutional Court Ruling and the European Central Bank’s Strategy
- 20/4 **Bury, Yannick / Feld, Lars P.:** Fiscal Federalism in Germany
- 20/3 **Vanberg, Viktor J.:** Walter Eucken’s Weg zum Ordoliberalismus
- 20/2 **Feld, Lars P.:** Verfahren zum Anleihekaufprogramm der EZB(2 BvR 859/15, 2 BvR 1651/15, 2 BvR 2006/15, 2 BvR 980/16). Stellungnahme zum Fragenkatalog für sachverständige Dritte
- 20/1 **Feld, Lars P. / Reuter, Wolf Heinrich / Yeter, Mustafa :** Öffentliche Investitionen: Die Schuldenbremse ist nicht das Problem

2019

- 19/6 **Kolev, Stefan:** Antipathy for Heidelberg, Sympathy for Freiburg? Vincent Ostrom on Max Weber, Walter Eucken, and the Compound History of Order

- 19/5 **Feld, Lars P. / Frey, Christian / Schaltegger, Christoph A. / Schmid, Lukas A.:** Fiscal Federalism and Income Inequality: An Empirical Analysis for Switzerland
- 19/4 **Goldschmidt, Nils / Wolf, Stephan:** Klimaschutz auf Kosten der Armen? Vorschläge für eine markt- und sozialverträgliche Umsetzung von CO2-Steuern und des Emissionshandels
- 19/3 **Horn, Karen I.:** The Difficult Relationship Between Historical Ordoliberalism and Adam Smith
- 19/2 **Christofzik, Désiree / Feld, Lars P. / Yeter, Mustafa:** Öffentliche Investitionen: Wie viel ist zu wenig?
- 19/1 **Feld, Lars P. / Hirsch, Patrick:** Zur Grundsteuerreform
- 2018
- 18/13 **Doerr, Anabelle / Necker, Sarah:** Toward an Understanding of Collaborative Tax Evasion: A Natural Field Experiment With Businesses
- 18/12 **Bury, Yannick / Feld, Lars P.:** Die Heterogenität der kommunalen Haushalts- und Aufsichtsregeln als Herausforderung im vertikalisierten Fiskalföderalismus
- 18/11 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A. / Nientiedt, Daniel:** The German Anti-Keynes? On Walter Eucken's Macroeconomics
- 18/10 **Dathe, Uwe / Hedtke, Ulrich:** Habent sua fata professores. Joseph A. Schumpeter an Walter Eucken
- 18/09 **Feld, Lars P.:** The Quest for Fiscal Rules
- 18/08 **Pfeil, Christian F. / Feld, Lars P.:** Does the Swiss Debt Brake Induce Sound Federal Finances? A Synthetic Control Analysis
- 18/07 **Feld, Lars P.:** Zur Politischen Ökonomik der wirtschaftspolitischen Beratung: Der Sachverständigenrat als ordnungspolitisches Gewissen?
- 18/06 **Koessler, Ann-Kathrin / Torgler, Benno / Feld, Lars P. / Frey, Bruno S:** Commitment to Pay Taxes: Results from Field and Laboratory Experiments
- 18/05 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A. / Wolfinger, Julia:** Modeling Fiscal Sustainability in Dynamic Macro-Panels with Heterogeneous Effects: Evidence From German Federal States
- 18/04 **Burret, Heiko T. / Bury, Yannick / Feld, Lars P.:** Grenzabschöpfungsraten im deutschen Finanzausgleich
- 18/03 **Vanberg, Viktor J.:** Individual Choice and Social Welfare. Theoretical Foundations of Political Economy
- 18/02 **Feld, Lars P. / Schaltegger, Christoph A. / Studerus, Janine:** Regional Risk Sharing and Redistribution – the Role of Fiscal Mechanisms in Switzerland
- 18/01 **Andritzki, Jochen / Christofzik, Désiree I. / Feld, Lars P. / Scheuring, Uwe:** A Mechanism to Regulate Sovereign Debt Restructuring in the Euro Area
- 2017
- 17/03 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A. / Nientiedt, Daniel:** The “Dark Ages” of German Macroeconomics and Other Alleged Shortfalls in German Economic Thought
- 17/02 **Doerr, Annabelle:** Back to work: The Long-term Effects of Vocational Training for Female Job Returners\*
- 17/01 **Baskaran, Thushyanthan / Feld, Lars P. / Necker, Sarah:** Depressing dependence? Transfers and economic growth in the German States, 1975-2005
- 2016
- 16/08 **Fitzenberger, Bernd / Furdas, Marina / Sajons, Christoph:** End-of-Year Spending and the Long-Run Employment Effects of Training Programs for the Unemployed
- 16/07 **Sajons, Christoph:** Birthright Citizenship and Parental Labor Market Integration
- 16/06 **Pfeil, Christian F.:** Electoral System Change and Spending: Four Quantitative Case Studie
- 16/05 **Sajons, Christoph:** Information on the ballot, voter satisfaction and election turnout

- 16/04 **Vanberg, Viktor J.:** Social Contract vs. Invisible Hand: Agreeing to Solve Social Dilemmas
- 16/03 **Feld, Lars P. / Ruf, Martin / Schreiber, Ulrich / Todtenhaupt, Maximilian / Voget, Johannes:** Taxing Away M&A: The Effect of Corporate Capital Gains Taxes on Acquisition Activity
- 16/02 **Baskaran, Thushyanthan / Feld, Lars P. / Schnellenbach, Jan:** Fiscal Federalism, Decentralization and Economic Growth: A Meta-Analysis
- 16/01 **Burret, Heiko T. / Feld, Lars P.:** Vertical Effects of Fiscal Rules – The Swiss Experience
- 2015
- 15/11 **Burret, Heiko T. / Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A.:** Fiscal Sustainability of the German Laender. Time Series Evidence
- 15/10 **Feld, Lars P. / Fritz, Benedikt:** The Political Economy of Municipal Amalgamation. Evidence of Common Pool Effects and Local Public Debt
- 15/9 **Burret, Heiko T. / Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A.:** (Un-)Sustainability of Public Finances in German Laender. A Panel Time Series Approach
- 15/8 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A.:** Is Switzerland an Interest Rate Island After All? Time Series and Non-Linear Switching Regime Evidence
- 15/7 **Doerr, Annabelle / Fitzenberger, Bernd:** Konzeptionelle Lehren aus der ersten Evaluationsrunde der Branchenmindestlöhne in Deutschland
- 15/6 **Vanberg, Viktor J.:** Constitutional Political Economy
- 15/5 **Vanberg, Viktor J.:** Competitive Federalism, Government's Dual Role, and the Power to Tax
- 15/4 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A. / Nientiedt, Daniel:** Ordoliberalism, Pragmatism and the Eurozone Crisis: How the German Tradition Shaped Economic Policy in Europe
- 15/3 **Vanberg, Viktor:** "Freiheit statt Kapitalismus?" Ein Kommentar zu Sahra Wagenknechts Buch aus Freiburger Sicht
- 15/2 **Schnellenbach, Jan:** A Constitutional Economics Perspective on Soft Paternalism
- 15/1 **Schnellenbach, Jan:** Die Politische Ökonomie des Entscheidungsdesigns: Kann Paternalismus liberal sein?
- 2014
- 14/8 **Schnellenbach, Jan:** Neuer Paternalismus und individuelle Rationalität: eine ordnungsökonomische Perspektive
- 14/7 **Schnellenbach, Jan:** Does Classical Liberalism Imply an Evolutionary Approach to Policy-Making?
- 14/6 **Feld, Lars P.:** James Buchanan's Theory of Federalism: From Fiscal Equity to the Ideal Political Order
- 14/5 **Reckendrees, Alfred:** Weimar Germany: the First Open Access Order that Failed
- 14/4 **Vanberg, Viktor J.:** Liberalismus und Demokratie. Zu einer vernachlässigten Seite der liberalen Denktradition
- 14/3 **Schnellenbach, Jan / Schubert, Christian:** Behavioral Public Choice: A Survey
- 14/2 **Goldschmidt, Nils / Hesse, Jan-Otmar / Kolev, Stefan:** Walter Eucken's Role in the Early History of the Mont Pèlerin Society
- 14/1 **Vanberg, Viktor J.:** Ordnungspolitik, the Freiburg School and the Reason of Rules
- 2013
- 13/14 **Wegner, Gerhard:** Capitalist Transformation Without Political Participation – German Capitalism in the First Half of the 19<sup>th</sup> Century
- 13/13 **Necker, Sarah / Voskort, Andrea:** The Evolution of Germans' Values since Reunification

- 13/12 **Biedenkopf, Kurt:** Zur ordnungspolitischen Bedeutung der Zivilgesellschaft
- 13/11 **Feld, Lars P. / Ruf, Martin / Scheuering, Uwe / Schreiber, Ulrich / Voget, Johannes:** Effects of Territorial and Worldwide Corporation Tax Systems on Outbound M&As
- 13/10 **Feld, Lars P. / Kallweit, Manuel / Kohlmeier, Anabell:** Maßnahmen zur Vermeidung von Altersarmut: Makroökonomische Folgen und Verteilungseffekte
- 13/9 **Feld, Lars P.:** Zur Bedeutung des Manifests der Marktwirtschaft oder: Das Lambsdorff-Papier im 31. Jahr.
- 13/8 **Feld, Lars P. / Köhler, Ekkehard A.:** Is Switzerland After All an Interest Rate Island?
- 13/7 **Feld, Lars P. / Necker, Sarah / Frey, Bruno S.:** Happiness of Economists
- 13/6 **Feld, Lars P. / Schnellenbach, Jan:** Political Institutions and Income (Re-)Distribution: Evidence from Developed Economies
- 13/5 **Feld, Lars P. / Osterloh, Steffen:** Is a Fiscal Capacity Really Necessary to Complete EMU?
- 13/4 **Vanberg, Viktor J.:** James M. Buchanan's Contractarianism and Modern Liberalism
- 13/3 **Vanberg, Viktor J.:** Föderaler Wettbewerb, Bürgersouveränität und die zwei Rollen des Staates
- 13/2 **Bjørnskov, Christian / Dreher, Axel / Fischer, Justina A.V. / Schnellenbach, Jan / Gehring, Kai:** Inequality and happiness: When perceived social mobility and economic reality do not match
- 13/1 **Mayer, Thomas:** Die Ökonomen im Elfenbeinturm: ratlos - Eine österreichische Antwort auf die Krise der modernen Makroökonomik und Finanztheorie
- 2012
- 12/5 **Schnellenbach, Jan:** The Economics of Taxing Net Wealth: A Survey of the Issues
- 12/4 **Goldschmidt, Nils / Hesse, Jan-Otmar:** Eucken, Hayek, and the Road to Serfdom
- 12/3 **Goldschmidt, Nils:** Gibt es eine ordoliberalen Entwicklungsidee? Walter Euckens Analyse des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels
- 12/2 **Feld, Lars P.:** Europa in der Welt von heute: Wilhelm Röpke und die Zukunft der Europäischen Währungsunion
- 12/1 **Vanberg, Viktor J.:** Hayek in Freiburg
- 2011
- 11/4 **Leuermann, Andrea / Necker, Sarah:** Intergenerational Transmission of Risk Attitudes - A Revealed Preference Approach
- 11/3 **Wohlgemuth, Michael:** The Boundaries of the State
- 11/2 **Feld, Lars P. / Köhler Ekkehard A.:** Zur Zukunft der Ordnungsökonomik
- 11/1 **Vanberg, Viktor J.:** Moral und Wirtschaftsordnung: Zu den ethischen Grundlagen einer freien Gesellschaft
- 2010
- 10/5 **Bernholz, Peter:** Politics, Financial Crisis, Central Bank Constitution and Monetary Policy
- 10/4 **Tietmeyer, Hans:** Soziale Marktwirtschaft in Deutschland - Entwicklungen und Erfahrungen
- 10/3 **Vanberg, Viktor J.:** Freiheit und Verantwortung: Neurowissenschaftliche Erkenntnisse und ordnungsökonomische Folgerungen
- 10/2 **Vanberg, Viktor J.:** Competition among Governments: The State's Two Roles in a Globalized World
- 10/1 **Berghahn, Volker:** Ludwig Erhard, die Freiburger Schule und das 'Amerikanische Jahrhundert'
- 2009
- 09/10 **Dathe, Uwe:** Walter Euckens Weg zum Liberalismus (1918-1934)
- 09/9 **Wohlgemuth, Michael:** Diagnosen der Moderne: Friedrich A. von Hayek
- 09/8 **Bernhardt, Wolfgang:** Wirtschaftsethik auf Abwegen

- 09/7 **Mäding, Heinrich:** Raumplanung in der Sozialen Marktwirtschaft: Ein Vortrag
- 09/6 **Koenig, Andreas:** Verfassungsgerichte in der Demokratie bei Hayek und Posner
- 09/5 **Berthold, Norbert / Brunner, Alexander:** Gibt es ein europäisches Sozialmodell?
- 09/4 **Vanberg, Viktor J.:** Liberal Constitutionalism, Constitutional Liberalism and Democracy
- 09/3 **Vanberg, Viktor J.:** Consumer Welfare, Total Welfare and Economic Freedom – On the Normative Foundations of Competition Policy
- 09/2 **Goldschmidt, Nils:** Liberalismus als Kulturideal. Wilhelm Röpke und die kulturelle Ökonomik.
- 09/1 **Bernhardt, Wolfgang:** Familienunternehmen in Zeiten der Krise – Nachhilfestunden von oder für Publikumsgesellschaften?

2008

- 08/10 **Borella, Sara:** EU-Migrationspolitik. Bremse statt Motor der Liberalisierung.
- 08/9 **Wohlgemuth, Michael:** A European Social Model of State-Market Relations: The ethics of competition from a „neo-liberal“ perspective.
- 08/8 **Vanberg, Viktor J.:** Markt und Staat in einer globalisierten Welt: Die ordnungsökonomische Perspektive.
- 08/7 **Vanberg, Viktor J.:** Rationalität, Regelbefolgung und Emotionen: Zur Ökonomik moralischer Präferenzen. Veröffentlicht in: V. Vanberg: Wettbewerb und Regelordnung, Tübingen: Mohr, 2008, S. 241-268.
- 08/6 **Vanberg, Viktor J.:** Die Ethik der Wettbewerbsordnung und die Versuchungen der Sozialen Marktwirtschaft
- 08/5 **Wohlgemuth, Michael:** Europäische Ordnungspolitik
- 08/4 **Löwisch, Manfred:** Staatlicher Mindestlohn rechtlich gesehen – Zu den gesetzgeberischen Anstrengungen in Sachen Mindestlohn
- 08/3 **Ott, Notburga:** Wie sichert man die Zukunft der Familie?
- 08/2 **Vanberg, Viktor J.:** Schumpeter and Mises as ‘Austrian Economists’
- 08/1 **Vanberg, Viktor J.:** The ‘Science-as-Market’ Analogy: A Constitutional Economics Perspective.

2007

- 07/9 **Wohlgemuth, Michael:** Learning through Institutional Competition. Veröffentlicht in: A. Bergh und R. Höijer (Hg.). Institutional Competition, Cheltenham: Edward Elgar, 2008, S. 67-89.
- 07/8 **Zweynert, Joachim:** Die Entstehung ordnungsökonomischer Paradigmen – theoriegeschichtliche Betrachtungen.
- 07/7 **Körner, Heiko:** Soziale Marktwirtschaft. Versuch einer pragmatischen Begründung.
- 07/6 **Vanberg, Viktor J.:** Rational Choice, Preferences over Actions and Rule-Following Behavior.
- 07/5 **Vanberg, Viktor J.:** Privatrechtsgesellschaft und ökonomische Theorie. Veröffentlicht in: K. Riesenhuber (Hg.) Privatrechtsgesellschaft – Entwicklung, Stand und Verfassung des Privatrechts, Tübingen: Mohr Siebeck, 2008, S. 131-162.
- 07/4 **Goldschmidt, Nils / Rauchenschwandtner, Hermann:** The Philosophy of Social Market Economy: Michel Foucault’s Analysis of Ordoliberalism.
- 07/3 **Fuest, Clemens:** Sind unsere sozialen Sicherungssysteme generationengerecht?
- 07/2 **Pelikan, Pavel:** Public Choice with Unequally Rational Individuals.
- 07/1 **Voßwinkel, Jan:** Die (Un-)Ordnung des deutschen Föderalismus. Überlegungen zu einer konstitutionenökonomischen Analyse.

2006

- 06/10 **Schmidt, André:** Wie ökonomisch ist der „more economic approach“? Einige kritische Anmerkungen aus ordnungsökonomischer Sicht.

- 06/9 **Vanberg, Viktor J.:** Individual Liberty and Political Institutions: On the Complementarity of Liberalism and Democracy. Veröffentlicht in: Journal of Institutional Economics, Vol. 4, Nr. 2, 2008, S. 139-161.
- 06/8 **Goldschmidt, Nils:** Ein „sozial temperierter Kapitalismus“? – Götz Briefs und die Begründung einer sozialetisch fundierten Theorie von Markt und Gesellschaft. Veröffentlicht in: Freiburger Universitätsblätter 42, Heft 173, 2006, S. 59-77.
- 06/7 **Wohlgemuth, Michael / Brandi, Clara:** Strategies of Flexible Integration and Enlargement of the European Union. A Club-theoretical and Constitutional Economics Perspective. Veröffentlicht in: Varwick, J. / Lang. K.O. (Eds.): European Neighbourhood Policy, Opladen: Budrich, 2007, S. 159-180.
- 06/6 **Vanberg, Viktor J.:** Corporate Social Responsibility and the “Game of Catallaxy”: The Perspective of Constitutional Economics. Veröffentlicht in: Constitutional Political Economy, Vol. 18, 2007, S. 199-222.
- 06/5 **Pelikan, Pavel:** Markets vs. Government when Rationality is Unequally Bounded: Some Consequences of Cognitive Inequalities for Theory and Policy.
- 06/4 **Goldschmidt, Nils:** Kann oder soll es Sektoren geben, die dem Markt entzogen werden und gibt es in dieser Frage einen (unüberbrückbaren) Hiatus zwischen ‚sozialetischer‘ und ‚ökonomischer‘ Perspektive? Veröffentlicht in: D. Aufderheide, M. Dabrowski (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft. Wirtschaftsethische Perspektiven für den Pflegesektor, Berlin: Duncker & Humblot 2007, S. 53-81.
- 06/3 **Marx, Reinhard:** Wirtschaftsliberalismus und Katholische Soziallehre.
- 06/2 **Vanberg, Viktor J.:** Democracy, Citizen Sovereignty and Constitutional Economics. Veröffentlicht in: Constitutional Political Economy Volume 11, Number 1, März 2000, S. 87-112 und in: Casas Pardo, J., Schwartz, P.(Hg.): Public Choice and the Challenges of Democracy, Cheltenham: Edward Elgar, 2007, S. 101-120.
- 06/1 **Wohlgemuth, Michael:** Demokratie und Marktwirtschaft als Bedingungen für sozialen Fortschritt. Veröffentlicht in: R. Clapham, G. Schwarz (Hrsg.): Die Fortschrittsidee und die Marktwirtschaft, Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2006, S. 131-162.
- 2005
- 05/13 **Kersting, Wolfgang:** Der liberale Liberalismus. Notwendige Abgrenzungen. In erweiterter Fassung veröffentlicht als: Beiträge zur Ordnungstheorie und Ordnungspolitik Nr. 173, Tübingen: Mohr Siebeck 2006.
- 05/12 **Vanberg, Viktor J.:** Der Markt als kreativer Prozess: Die Ökonomik ist keine zweite Physik. Veröffentlicht in: G. Abel (Hrsg.): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie. Kolloquiumsbeiträge, Hamburg: Meiner 2006, S. 1101-1128.
- 05/11 **Vanberg, Viktor J.:** Marktwirtschaft und Gerechtigkeit. Zu F.A. Hayeks Kritik am Konzept der „sozialen Gerechtigkeit“. Veröffentlicht in: Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Bd. 5: „Soziale Sicherung in Marktgesellschaften“, hrsg. von M. Held, G. Kubon-Gilke, R. Sturn, Marburg: Metropolis 2006, S. 39-69.
- 05/10 **Goldschmidt, Nils:** Ist Gier gut? Ökonomisches Selbstinteresse zwischen Maßlosigkeit und Bescheidenheit. Veröffentlicht in: U. Mummert, F.L. Sell (Hrsg.): Emotionen, Markt und Moral, Münster: Lit 2005, S. 289-313.
- 05/9 **Wohlgemuth, Michael:** Politik und Emotionen: Emotionale Politikgrundlagen und Politiken indirekter Emotionssteuerung. Veröffentlicht in: U. Mummert, F.L. Sell (Hrsg.): Emotionen, Markt und Moral, Münster: Lit 2005, S. 359-392.
- 05/8 **Müller, Klaus-Peter / Weber, Manfred:** Versagt die soziale Marktwirtschaft? – Deutsche Irrtümer.
- 05/7 **Borella, Sara:** Political reform from a constitutional economics perspective: a hurdle-race. The case of migration politics in Germany.
- 05/6 **Körner, Heiko:** Walter Eucken – Karl Schiller: Unterschiedliche Wege zur Ordnungspolitik.
- 05/5 **Vanberg, Viktor J.:** Das Paradoxon der Marktwirtschaft: Die Verfassung des Marktes und das Problem der „sozialen Sicherheit“. Veröffentlicht in: H. Leipold, D. Wentzel (Hrsg.): Ordnungsökonomik als aktuelle Herausforderung, Stuttgart: Lucius & Lucius 2005, S. 51-67.

- 05/4 Weizsäcker, C. Christian von:** Hayek und Keynes: Eine Synthese. In veränderter Fassung veröffentlicht in: ORDO, Bd. 56, 2005, S. 95-111.
- 05/3 Zweynert, Joachim / Goldschmidt, Nils:** The Two Transitions in Central and Eastern Europe and the Relation between Path Dependent and Politically Implemented Institutional Change. In veränderter Fassung veröffentlicht in: Journal of Economic Issues, Vol. 40, 2006, S. 895-918.
- 05/2 Vanberg, Viktor J.:** Auch Staaten tut Wettbewerb gut: Eine Replik auf Paul Kirchhof. Veröffentlicht in: ORDO, Bd. 56, 2005, S. 47-53.
- 05/1 Eith, Ulrich / Goldschmidt, Nils:** Zwischen Zustimmungsfähigkeit und tatsächlicher Zustimmung: Kriterien für Reformpolitik aus ordnungsökonomischer und politikwissenschaftlicher Perspektive. Veröffentlicht in: D. Haubner, E. Mezger, H. Schwengel (Hrsg.): Agendasetting und Reformpolitik. Strategische Kommunikation zwischen verschiedenen Welten, Marburg: Metropolis 2005, S. 51-70.

**Eine Aufstellung über weitere Diskussionspapiere ist auf der Homepage des Walter Eucken Instituts erhältlich.**