

HARTWIN MÖHRLE UND RALF WEINEN, FRANKFURT AM MAIN*

Ist Integrität messbar?

Warum bestehende Methoden zur Wirkungsmessung von Compliance so wenig über deren Erfolg aussagen

Geht es den nackten Zahlen nach, verfügen die meisten deutschen Unternehmen über durchaus erfolgreiche und leistungsfähige Compliance-Systeme. Mehr als 64.000 Teilnehmer bei Compliance-Schulungen und über 90 Prüfungen zur Einhaltung des unternehmenseigenen Regelwerkes, bilanziert ein DAX-Konzern öffentlich. Ein anderer zählt mehr als 37.000 Teilnehmer bei web-basierten Trainings im Rahmen des Integrity@Work-Programms und über 12.000 Beschäftigte, die an Präsenztrainings teilgenommen haben. Auch die Bilanz eines Technologiekonzerns liest sich beeindruckend: Annähernd 100.000 Zertifikate wurden für die Teilnahme an e-Learning-Seminaren und e-Quiz-Events ausgestellt. Da mag es nicht verwundern, dass in der gleichen Aufzählungslogik der Anstieg der gemeldeten Compliance-Fälle über Whistleblower-Systeme und Speak up-Hotlines bei einem Unternehmen von immerhin über 30 % innerhalb von vier Jahren auch zur Erfolgsbilanz hinzugezählt werden.

Bleibt die Frage: Was heißt das? Vermutlich lesen sich die Bilanzen des Bereichs Compliance bei der Volkswagen AG aus den letzten Jahren nicht schlechter. Hat es etwas genutzt? Wie müssen sich all die Menschen verhalten, die nicht nur bei dem Autokonzern aus Wolfsburg mit hoher fachlicher Kompetenz, großem persönlichen Einsatz und erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen in den vergangenen Jahren dafür gesorgt haben, dass zumindest auf dem Papier alles mit rechten Dingen zugeht – und irgendwann feststellen mussten, dass sie nicht erfolgreich waren?

Warum funktionieren unsere Compliance-Systeme nicht? Der provokanten Frage¹ von Prof. Stephan Grüninger, dem Leiter des Konstanz Institute for Corporate Governance, schließt sich gleich eine zweite an: Wie und an was wird eigentlich gemessen, ob und wann ein Compliance-System erfolgreich ist? Die einfachste Antwort darauf lautet: Wenn alles dauerhaft mit rechten Dingen zugeht. Welche Ursachen aber dennoch dazu führen, dass

* Hartwin Möhrle ist geschäftsführender Gesellschafter der A&B One Kommunikationsagentur und seit vielen Jahren im Bereich der Compliance-Kommunikation tätig. Ralf Weinen ist Psychologe und leitet den Research-Bereich von A&B One.

¹ Vortrag auf dem 14. Symposium COMPLIANCE & Unternehmenskultur der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, 12.11.2015.

es bei manchen Organisationen trotz hochkomplexer und in feinsten Verästelungen ausgerollter Regelsysteme zu regelrechten Desastern kommt und bei anderen eben nicht, das ist die eigentliche Frage.

A. Was ist eigentlich erfolgreiche Compliance?

Von erfolgreicher Compliance sprechen wir also mindestens dann, wenn:

- es zu keinen Verstößen gegen Gesetze und Regeln kommt und somit Schäden für Reputation und Bilanz für die Organisation und deren Repräsentanten ausbleiben,
- der einwandfreie Ruf eines Unternehmens oder einer Institution als positives Reputationskapital im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handeln nutzbar wird und somit positiv auf die Erreichung der Organisationsziele und die Karrieren der verantwortlich Handelnden einwirkt.

Soweit, so spröde. Klar ist dabei auch: Beim Erreichen dieser Ziele spielt Compliance zwar eine wichtige Rolle, die finale Verantwortung dafür aber tragen CEOs, Aufsichtsräte, Inhaber, Geschäftsführer, also die verantwortlichen Führungskräfte. Und sie haben in ihrem ganzheitlichen Tun und Wirken dafür zu sorgen, dass sich alle im Unternehmen dafür mitverantwortlich fühlen, diese Ziele zu erreichen, sprich Erfolg mit sauberen Geschäften und Methoden zu generieren, mehr noch: rechtlich und moralisch sauberes Handeln am Ende zum Teil des eigenen Erfolgsmodells, der eigenen Corporate Identity zu machen.

Soweit, so allgemein, so schwierig. Klar ist dabei aber auch: Die Wirkungsmessung solch grundsätzlicher Dispositionen kann niemals nur mithilfe von quantitativen Parametern erfolgen. Die Identifikation und Bewertung qualitativer Parameter spielt dabei eine mindestens genauso wichtige Rolle, wenn nicht sogar eine noch wichtigere. Wenn der Eindruck nicht völlig täuscht, dann verfügt die überwiegende Mehrzahl der existierenden Compliance-Systeme über ein bestenfalls rudimentäres Instrumentarium qualitativer Wirkungsmessung.

B. Wirkung messen mit Zahlen?

Eine weitere These drängt sich auf: Ein großer Teil der bei den existierenden Compliance-Systemen herangezogenen quantitativen Messparameter sagt über deren Wirksamkeit und Erfolg soviel aus wie der nach EU-Norm gemessene Durchschnittsverbrauch eines Dieselmotors über die tatsächliche Menge des bei Normalbetrieb durch die Ventile geblasenen Sprits. Eine verblüffende Korrelation zwischen Fiktion und Wirklichkeit, die die Automobilindustrie derzeit in heftige Vibrationen versetzt.

Damit lässt sich alles Mögliche messen, nur nicht der Zusammenhang zwischen Werte- und Regelsystemen einerseits und den tatsächlich herrschenden Kulturen in Organisationen andererseits. Dass diese beiden Parameter zusammenhängen und entscheidend sind für die Immunisierung gegen Rechts- und Regelverstöße von Innen heraus, ist gewiss keine Neuigkeit mehr. In der Praxis werden diese Bezüge allerdings immer noch eher selten wirklich professionell erhoben und genutzt.

In der von der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers gemeinsam mit Prof. Dr. Kai-D. Bussmann von

der Martin-Luther-Universität in Halle-Wittenberg 2010 herausgegebene Studie „Compliance und Unternehmenskultur“² heißt es zum Beispiel, die Kultur eines Unternehmens könne „sowohl für die Entstehung von kriminellen Handlungen als auch für den mangelnden Erfolg von Compliance-Maßnahmen (mit)verantwortlich sein.“ Und weiter:

„Unternehmen mit einer ungünstigen Kultur sind (...) durch schwächeren Zusammenhalt, geringere informelle Sozialkontrolle und relativen Gleichmut gegenüber Regelverstößen gekennzeichnet.“ Es sei daher auch mehr als plausibel, dass in solchen Unternehmenskulturen nicht nur die Akzeptanz präventiver Compliance-Maßnahmen geringer sei, sondern dass sich auch verschiedene Formen der Wirtschaftskriminalität leichter ausbreiten könnten. Eine zentrale Schlussfolgerung der Herausgeber lautet: „Compliance-Programme und auch Hinweisgebersysteme haben daher kaum Wirkung, wenn die herrschenden Normen im Unternehmen dem widersprechen“.

Wenn wir über „herrschende Normen“ sprechen, sind damit die formellen, vor allem aber auch die informellen Normen gemeint. Selbstverständlich ist Voraussetzung für die Wirksamkeit von Compliance, dass der „Tone from the Top“ stimmt und die richtigen Werte und Regeln gesetzt und implementiert sind. Genauso wichtig, vielleicht sogar noch wichtiger ist es allerdings, dass Regeltreue auch als informelle Norm in einer Organisation und ihren Verästelungen vorherrscht.

Wo das nicht der Fall ist, werden auch erhebliche Risiken bleiben, wie das im folgenden Beispiel deutlich wird. Da hängen in einem Unternehmen in den Fluren zwar Plakate mit Werten, Leitlinien und „Principles“, was einzelne dennoch nicht daran hindert, den Schmelzofen in der Produktion hin und wieder für eine Weile mit höherer Temperatur zu fahren, damit die zu fertigenden Teile schneller gebacken werden. Die „innere“ Rechtfertigung lautet: Zeitdruck. Es sind die herrschenden informellen Normen, die es den einzelnen handelnden Personen „erlauben“, damit gegen geltende Qualitätsvorgaben zu verstoßen. Dass sie damit auch die Qualitätsversprechungen ihres Unternehmens und seine Glaubwürdigkeit beim Kunden und in der Öffentlichkeit ad absurdum führen, ist vielen nicht, jedenfalls nicht in der ganzen Tragweite des damit verbundenen Risikos bewusst.

C. Erkenntnisse aus der Kommunikationspraxis

Welche Situation haben wir heute? Der „Tone from the Top“ stimmt in der Regel. Aber sind die Werte und Regeln wirklich bis in das Innere des Wals durchgedrungen? Wird im mittleren Management tatsächlich nachhaltig und vorbildhaft gemanagt und gehandelt, damit die „Broschüren-Ethik“ wie es ein Praktiker mal genannt hat, auch in den Köpfen des Meisters oder der Lageristin ankommt?

Die Durchdringung der Organisation ist nach wie vor eine große Herausforderung für die Compliance. Nicht nur im Sinne der horizontalen Lagen und Strukturen, sondern vor allem der informellen und damit auch vertikalen Kulturen. Der Zusammenhang zwischen formellen

2 „Compliance und Unternehmenskultur. Zur aktuellen Situation in deutschen Unternehmen“, Hrsg. PwC und die Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Februar 2010, s. Kapitel D 1: „Definition und Messung der Unternehmenskultur“.

und informellen Parametern und Prozessen ist für die professionelle Kommunikation längst ein zentraler Hebel zur Veränderung von Erkenntnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen in Organisationen. Im Bereich der Compliance sind die damit zwingend einhergehenden Analysen, Strategien und Interventionen, mit Verlaub, immer noch Böhmisches Dörfer.

Entscheidende Fehler passieren oft schon am Anfang: Compliance-Programme werden ausgerollt und kommuniziert ohne wirklich valide Erkenntnis über die informellen Kulturen und die damit verknüpften Barrieren und Blockaden oder auch die potenziellen Verstärker und Treiber in der Organisation selbst. Oft genug müssen sie sich auf Teilergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen stützen, bei denen einige wenige Fragen zur Compliance oder dem Wertekanon der Organisation im Huckepack-Verfahren gestellt wurden. Selbstverständlich haben die Compliance-Verantwortlichen durch ihre eigenen, zum Teil sehr tiefen Kenntnisse der formellen wie informellen Strukturen, ein gutes Bild. Gleichwohl müssen Sie ob ihrer Kontrollfunktion davon ausgehen, dass die ihnen zur Verfügung gestellten Informationen mehr oder weniger stark gefiltert werden, sei es aufgrund der Angst, ein „Issue“ aufzumachen oder sei es auch nur, um sich unliebsamen Abstimmungsaufwand zu ersparen.

Die möglichst valide Kenntnis der kulturstiftenden Interdependenzen formeller und informeller Strukturen, Verhaltens- und Wertemuster jedoch sind für die Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen von entscheidender Bedeutung. Und nur wer sie kennt, kann sie auch messen und beurteilen. In der Realität sieht das, zugespitzt formuliert, häufig anders aus: kollektiver Blindflug im Glaube an das Gute im Menschen und die eigenen Instrumente und Verfahren.

D. Wie misst man Haltung, wie Kultur, wie Integrität?

Für die Kommunikationsforschung ist die Wechselwirkung formeller und informeller Strukturen und deren Analyse nichts Neues: Unternehmenskulturen sind komplexe Gebilde, die sich historisch über lange Zeiträume entwickelt haben. Sie prägen und bestimmen die Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf unmerkliche Art und Weise, weil sie in weiten Teilen selbstverständlich, damit aber nicht weniger wirksam geworden sind. Das kennen wir alle: Was die eigene kulturelle Haltung eigentlich ausmacht, merken wir oft erst, wenn wir „interkulturell“ mit anderen Normen konfrontiert werden.

Auf die Kultur eines Unternehmens haben viele Faktoren Einfluss, beginnend beim „Gründungsmythos“: Einen Markt geschaffen zu haben, kann zu (besonderer) Redlichkeit verpflichten, aber auch zur Überheblichkeit führen. Ebenso wichtig sind die aktuelle Marktposition des Unternehmens wie auch seine zentralen Geschäftsfelder: In Industrieunternehmen weht ein anderer Wind als bei Finanzdienstleistern, Händler gehen an das Thema Verhandlungen anders heran als Großanlagenbauer. Und natürlich wirken sich auch regionale Mentalitäten aus.

Die Macht von Unternehmenskulturen zeigt sich besonders an strategischen Wendepunkten, also wenn es darum geht, Mitarbeiter und Belegschaften für notwendige Veränderungen zu gewinnen, auf schmerzhaftes Einschnitte vorzubereiten, für neue Verhaltensweisen zu mo-

tivieren. Eine tieferegehende Kulturanalyse ist daher auch ein unverzichtbarer Bestandteil der kommunikativen Vorbereitung und Gestaltung von Change-Prozessen.

Unsere Erfahrung aus „Change Communications“ zeigt deutlich, dass der gleiche Prozess ganz unterschiedlich bewertet wird – je nach kulturellem Umfeld und der „Change History“ des Unternehmens.

- Eine Restrukturierung kann beispielsweise überraschend viel Akzeptanz erfahren, wenn sich das Unternehmen aus Sicht der Belegschaft schon seit Jahren in einem quälenden „Reformstau“ befindet, zum Beispiel aufgrund von unklaren Eigentümerstrukturen. Dies setzt allerdings voraus, dass der Handlungsdruck in der Breite des Unternehmens wirklich angekommen ist. Kommunikativ gilt es dann, den Aufbruchcharakter zu vermitteln und die neue, attraktive Dynamik aufzuzeigen, die mit dem (durchaus schmerzhaften) Prozess in die Unternehmenskultur einziehen kann.
- Im (häufigen) Fall von „Dauer-Change“, also jährlich neuer Umstrukturierung mit wechselnden Label, erfährt der gleiche Prozess oft nicht die notwendige Aufmerksamkeit: Er gilt dann womöglich nur als das nächste „Feigenblatt“, und die Mitarbeiter setzen eher darauf, die abermaligen Veränderungen einfach auszusitzen – in der Hoffnung (oder der Gewissheit), dass es im nächsten Jahr sowieso wieder anders kommt. Die Unternehmenskultur ist dann von einem hohen Maß von Verunsicherung geprägt; Kommunikation hat hier die Aufgabe, Orientierung zu geben und Verlässlichkeit zu vermitteln.

Es versteht sich (fast) von selbst, dass sich die Spezifika einer Unternehmenskultur in reinen Zahlen nur unzureichend erfassen. Die vorherrschenden quantitativen Fragebögen und Benchmarksysteme zeigen auf, wie bestimmte Leistungsmerkmale (zB Mitarbeiterbindung, Arbeitsmotivation, Werteorientierung) im Vergleich zu anderen Unternehmen zu bewerten sind. Sie geben aber kaum Hinweise dazu, warum das Kulturprofil Schwächen aufweist, wie diese behoben werden können, was Treiber und was Barrieren auf diesem Weg sind.

E. Qualitative Mitarbeiter- und Multiplikatorenbefragungen

Zur Analyse von Unternehmenskulturen greift die Kommunikationsforschung auf das etablierte Instrument der qualitativen Multiplikatorenbefragung zurück. Das Verfahren schafft eine fundierte Bewertungsgrundlage zur Entwicklung einer wirksamen und maßgeschneiderten Kommunikationsstrategie. Dabei reichen die Befunde weit über die quantitativ zählbare Faktenlage hinaus. Sie vermitteln ein tiefgreifendes Verständnis für die komplexen individuellen Zusammenhänge, Wirkungsmuster und Beeinflussungsfaktoren im jeweiligen Fall.

Für eine Multiplikatorenbefragung werden in ein- bis zweistündigen, intensiven Einzelgesprächen Mitarbeiter, die im Unternehmen an Schlüssel- oder Schnittstellen tätig sind zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Dabei kann es sich um Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter, aber auch um „einfache“ Angestellte an Schnittstellen handeln. Die Teilnehmer sprechen sowohl für sich, wie auch in ihrer Rolle als Multiplikator mit Übersicht und Erfahrung in verschiedenen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens.

Es hängt vom Einzelfall und Fragestellung ab, wie viele Gespräche zu führen sind, damit ein hinreichend valides Gesamtbild entsteht. Grundsätzlich gilt es, eine möglichst große Streuung im Unternehmen zu gewährleisten, bei optimaler Kosten-Nutzen-Abwägung. Erfahrungsgemäß lassen sich aber schon mit kleinen, explorativen Stichproben, also ab 20 qualitativen Interviews, grundlegende Erkenntnisse zur Unternehmenskultur gewinnen und erfolgskritische Weichenstellungen vornehmen.

Die Moderation der Interviews erfolgt offen, aber leitfadengestützt. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle relevanten Themen- und Fragekomplexe behandelt werden, aber genug Raum für überraschende Wendungen und zuvor nicht bedachte Zusammenhänge bleibt. Grundsätzlich gilt es, das Thema zunächst aus Perspektive und in der Sprache der Teilnehmer zu beleuchten und zu verstehen; dann im Abgleich der Interviews Verallgemeinerungen und Schlussfolgerungen vorzunehmen. Durch diese offene Erhebungsmethode, die Länge der Gespräche und die geschulte Fragetechnik können auch schwierige Sachverhalte thematisiert werden.

Die Teilnahme an einer solchen Befragung muss selbstverständlich freiwillig und anonym sein. Die Gespräche finden bestenfalls an einem neutralen Ort statt, alle Inhalte werden so aufbereitet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder Teams gezogen werden können. Wenn Mitbestimmungspflichten streng beachtet und Arbeitnehmervertreter frühzeitig eingebunden werden, wird die Befragung selbst zu einer Bindungs- und Implementierungsmaßnahme im Compliance-Prozess.

F. Qualitative Kommunikationsforschung und Compliance

Eine qualitative Kulturanalyse ist schon vor Einführung eines CMS eigentlich unverzichtbar, sie kann natürlich auch „on the go“ vorgenommen werden, um die bestehenden Systeme zu optimieren, zentrale Anpassungen vorzunehmen oder einen „Relaunch“ einzuleiten. Zentrale Fragestellungen lauten dabei:

1. Problembewusstsein: Gelten Regelverstöße im Unternehmen als Ausnahme – oder Regel? Welche (formellen und informellen) Regelverstöße werden überhaupt als Problem wahrgenommen? Erleben die Mitarbeiter Compliance-Risiken als Gefahr für das Unternehmen, die Geschäftsentwicklung, ihren Arbeitsplatz? Ohne Problembewusstsein gibt ist erfahrungsgemäß auch wenig Veränderungsbereitschaft. In diesem Fall muss der Handlungsdruck, also die Notwendigkeit von Compliance zunächst kommunikativ in der Organisation verankert werden.
2. Soziale Kontrolle: Welche formellen und insbesondere informellen Systeme der sozialen Kontrolle haben sich im Unternehmen etabliert? Wissen die Mitarbeiter, wo die rechtliche Grenze verläuft, und wie verhalten Sie sich im Alltag? Gibt es eine Kultur des Hinschauens oder Wegschauens? Herrscht gar „Sittenverfall“ – oder einfach nur Orientierungslosigkeit?
3. Kritikfähigkeit: Kann Compliance auf einem gelebten kritischen Miteinander aufbauen? Ist die kritische Auseinandersetzung unter Kollegen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, eine gelebte Praxis? Gibt es eine vertrauensvolle Basis für derart schwierige Dialoge, oder herrscht im Unternehmen eine „Angstkultur“, ein „Spitzeltum“ oder auch „Wegducken“ vor?

G. Kulturelle Treiber und Barrieren bei Hinweisgeber-Systemen

Erst auf Basis solcher (intimen) Kenntnisse kann vorab eingeschätzt werden, auf welchen kulturellen Boden die Einführung von Compliance-Maßnahmen trifft. Am Beispiel von Hinweisgeber-Systemen soll dies kurz veranschaulicht werden. Die technische Umsetzung scheint hier vergleichsweise einfach, zum Beispiel durch verschlüsselte Mailpostfächer und ein Team von Compliance Officers, das für die Validierung und Verfolgung der eingegangenen Hinweise zuständig ist.

Die praktische Erfahrung zeichnet jedoch ein anderes Bild. Hinweisgebersysteme haben einerseits häufig Probleme, sich im betrieblichen Alltag zu etablieren und erfahren dann nicht den nötigen Anklang und Anwendung in der Belegschaft. In anderen Fällen ist zu beobachten, dass die Postfächer überquellen, dann meist mit irrelevanten Informationen und Anschuldigungen. Hier wird das Hinweisgebersystem missverstanden und kurzerhand zur Klagemauer umfunktioniert.

Ursächlich für die Komplikationen bei der Adaption von Hinweisgeber Systemen ist der kulturelle Nährboden, auf dem die Maßnahme fällt.

- Ein Whistle-Blower-System kann von den Mitarbeitern beispielsweise als (überraschende) Misstrauensbekundung seitens der Unternehmensführung verstanden werden. Existiert ein, wie auch immer geartetes „Wir-Gefühl“, dann führt dies vermutlich dazu, dass das System weitgehend ignoriert, womöglich offen abgelehnt wird.
- In anderen Fällen wirkt das anonyme Postfach wie die Einladung oder Aufforderung zum Denunziantentum. In einer durch Misstrauen und Konkurrenz geprägten Atmosphäre bietet das System dann ein willkommenes Ventil. Das führt dann häufig zum besagten „Klagemauer-Effekt“.
- Mangelnde Transparenz darüber, was mit Hinweisen in einem Hinweisgebersystem eigentlich geschieht, wie verantwortlich geprüft und verfahren wird, führt mitunter zu wilder Gerüchtebildung und fördert mindestens diffuses Misstrauen. Und gelangt die Information, die dem Hinweisgebersystem übergeben wird, erkennbar ohne Umwege in das Headquarter in die USA, nach Asien oder umgekehrt nach Europa, braucht man sich über mangelnde Akzeptanz nicht zu wundern.

Wie immer gilt: Jede Botschaft, und jede unternehmerische Maßnahme, hat eine (explizite) Inhalts- und eine (implizite) Beziehungsebene. Beide Ebenen müssen in der Kommunikation berücksichtigt und gestaltet werden, was nur gelingt, wenn der „Sender“ wirklich weiß, welche Botschaften beim „Empfänger“ tatsächlich ankommen.

H. Dreistufiger Aufbau: Kulturanalyse und Wirkungskontrolle mit System

Den Prozess der (vorangehenden) Kulturanalyse und die (begleitende) Wirkungskontrolle der Maßnahmen setzen wir als ein integriertes System auf. Implementierung und Evaluation gehen dabei Hand in Hand, um schon im laufenden Prozess eine optimale Kontrolle und Steuerung zu ermöglichen. Daraus ergibt sich folgender dreistufiger Ablauf.

Steuerung und Wirkungskontrolle von Compliance

	1. Qualitative Voranalyse	2. Fortlaufende Dokumentation	3. Quantitative Evaluation
Ziele	Status Quo Wissensstand, Verständnis Unternehmenskultur Mythen, informelle Regeln Akzeptanz Implementationskonzept Inhalte, Botschaften, Instrumente	Dokumentation und Analyse von Reaktionen der Belegschaft Wahrnehmung, Verständnis, Reaktionen, Stimmungslage, Widerstände, Verhaltensänderungen	Dokumentation und Analyse von Reaktionen der Belegschaft Wahrnehmung, Verständnis, Reaktionen, Stimmungslage, Widerstände, Verhaltensänderungen
Vorgehen	Qualitative Befragungen Interviews mit Beschäftigten in „Multiplikatorenposition“ <ul style="list-style-type: none"> • Offene Gesprächsführung • Dauer 1 bis 2 Stunden • Stichprobe ab 20 Befragte • Schnittstellen oder mittlere Führung • Freiwilligkeit und Anonymität 	Monitoring und Bewertung Schulungsteilnahme, Fragen und Feedbacks, Anwendung und „Flurfunk“. <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Feedbacks • Aktivitäten bezogene Kurz-Surveys • Teilnehmerzahlen • Nutzung der Hinweisgebersysteme • Qualität der Hinweise • Aufklärungsrate 	Quantitative Befragung Mitarbeiterbefragung (eigens aufgesetzt oder integriert) <ul style="list-style-type: none"> • Geschlossene Fragen • Dauer 10 bis 20 Minuten • Repräsentative Stichprobe oder Vollerhebung • Einmalig (ex-post) oder wiederholt (Null-/Folgemessung)
Nutzen	Ansatz und Steuerung Kommunikation	Steuerung, Anpassung, Intervention	Leistungsnachweis, Schlussfolgerungen

I. Qualitative Vorstufe (Kultur-Diagnose)

Eine qualitative Kulturanalyse findet idealerweise im Vorfeld statt, noch bevor einzelne Compliancemaßnahmen und das begleitende Kommunikationskonzept ausgearbeitet werden. Die Multiplikatoren Befragung (s.o.) bildet damit den Grundstein, sowohl für das Kommunikation als auch das Evaluationskonzept. Die Praxis zeigt: Das geschieht in den seltensten Fällen und wenn überhaupt, dann meist nur ansatzweise.

Aber Unternehmen und Institutionen sind – wie Compliance-Systeme – dynamischen Veränderungen unterworfen. Deshalb lohnt es, in bestimmten Abständen Kultur-Diagnosen vorzunehmen, besonders vor größeren geplanten Veränderungen im System oder der Einführung neuer Elemente, zum Beispiel von Hinweisgebersystemen.

II. Laufendes Monitoring von verfügbaren Kennzahlen

Das Monitoring dient nicht nur einer abschließenden Evaluation, sondern auch der fortlaufenden Steuerung und Weiterentwicklung der Maßnahmen. Auch hier gilt es, nicht nur Standardgrößen zu erfassen, sondern möglichst unternehmensspezifische Kriterien festzulegen. Wir erhalten dann „on the go“ Informationen darüber, an welchen Stellen noch Informationsdefizite bestehen und erkennen frühzeitig, wo sich Probleme oder Konflikte entwickeln könnten. Darüber hinaus sollte auch der externe Kontext beobachtet werden, da zB die mediale Berichterstattung zum Thema Compliance oder Rechtsverstößen in anderen Unternehmen ebenfalls Einfluss auf die Wirkung und Akzeptanz der eigenen Maßnahmen haben können.

III. Evaluation durch Befragungen

Die überprüfende Evaluation, ob Compliance-Maßnahmen von der Organisationen angenommen, von den Mitarbeitern verstanden und (zielführend) genutzt werden, findet dann (abschließend oder begleitend) in Form

von quantitativen und flächendeckenden Befragungen statt. Die Befragung kann eigens aufgesetzt, oder in bestehende Mitarbeiterbefragungen integriert werden. Die qualitativen Explorationen helfen dabei, die relevanten Fragestellungen zu identifizieren und operationalisieren. Vor allem aber versetzen sie die Verantwortlichen in die Lage, valide und belastbare Interpretationen vorzunehmen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Eine notwendige Voraussetzung, um ziel- und zielgruppengenau geeignete Aktivitäten, Maßnahmen und Instrumente einzusetzen.

Das Evaluationskonzept ist über drei Schritte modular aufgebaut und kann so flexibel an Aufgabenstellung und Maßnahmen angepasst werden – so wie es für dynamische Kommunikationsprozesse erforderlich ist.

Diese qualitative Methode kann mit relativ geringem Aufwand die notwendige Grundlage für die Einführung von Compliance-Systemen, deren Veränderung oder Ergänzung schaffen. Sie ergänzt bestehende quantitative Parameter und hilft existierende Einschätzung und Erkenntnisse zu validieren. Vor allem ist sie vergleichsweise schnell einsetzbar und kann sehr spezifisch auf die bestehenden Rahmenbedingungen und Implikationen ausgerichtet werden.

I. Konsequenzen für die Compliance-Organisation

Für die Erhebung und Analyse vor allem informeller Wirkungsfaktoren können die Compliance-Organisationen von der Kommunikation, übrigens auch von den Personalabteilungen, noch eine Menge lernen. Damit erst werden belastbare Grundlagen geschaffen für wirksame, auf die jeweilige Organisation und ihre Eigenheiten passenden Strategien, Methoden und Instrumente zur Vermittlung und Verankerung von Werten und Regeln – und deren Wirkungskontrolle.

Das gilt umso mehr, folgt man den Schlussfolgerungen aus der Wissenschaft. Prof. Josef Wieland von der Zepp-

lin Universität Friedrichshafen formulierte es unlängst in einem Vortrag mit dem Titel „Wie sieht die Compliance in den nächsten fünf Jahren aus?“³ sinngemäß so: Compliance war gestern, ab heute lautet die eigentliche Herausforderung Integrity Management. Sein Kollege Stephan Grüninger stößt ins gleiche Horn: „Integrity Management ist als integraler Bestandteil der Corporate Compliance anzulegen“.

Angesichts der jüngsten Compliance-Skandale, die nahezu ausnahmslos trotz der Existenz ausgefeilter Compliance-Systeme, quasi unter deren Aufsicht passiert sind, bleibt der Compliance demnach nur eine Konsequenz:

Sie muss noch viel mehr zum integrierten Teil und aktiven Träger der Management- und Organisationskultur werden, viel mehr, als sie sich das bisher vorgestellt hat.

Dass dies geschehen kann, liegt nicht in deren Verantwortung allein. Genauso wenig, wie sie am Ende für das integre und regelkonforme Verhalten der ganzen Organisation und ihrer Mitglieder verantwortlich ist.

Das sind und bleiben diejenigen, die die operative Verantwortung für das Ganze tragen, und zwar auf allen Ebenen. Geht es nach Fachleuten wie Grüninger und Wie-

land, müssen allerdings auch aus der Compliance-Organisation selbst substanzielle Impulse für ein Umdenken und Umlenken kommen. Sie müsse gar „neu gedacht werden“, so Grüninger.⁴

Dazu benötigt sie allerdings auch substanziellere Kenntnisse über die Faktoren, die Integrität zum Leitwert und zur Handlungsmaxime in der Organisation und dem Verhalten ihrer Mitglieder macht. Mit ihren aktuellem Analyse-, Mess- und Kontrollinstrumenten ist sie dafür nicht ausreichend gerüstet.

Kontakt:

Hartwin Möhrle
A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Wiesenhüttenstraße 11
60329 Frankfurt am Main
Tel.: 069/92010 130
Fax: 069/92010 408
h.moerhle@a-b-one.de

Ralf Weinen
A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Burgstraße 27
10178 Berlin
Tel.: 030/24086-645
Fax: 01805/223285

³ Vortrag auf dem 8. BKMS Experience Day der Business Keeper AG, München, 17.6.2016.

⁴ S. Compliance Manager 1/16.