



Führungskräftebefragung

Compliance und Integrität in der Krise

Februar 2021

Inhalt

Einleitung	
Compliance und Integrität in der Krise	03
Untersuchungsdesign	
Die Zielgruppe Management	04
Erwartungen	
Werte im Wandel	04
Instrumente	
Krise der Wirksamkeit?	11
Remote Work	
Management von Covid-19	20
Fazit	
Talk of the Company	27

Im folgenden Text wird auf die ausführlichen geschlechtsspezifischen Bezeichnungen verzichtet, um die bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Personen und Funktionsbezeichnungen gelten jeweils in weiblicher, männlicher oder diverser Form.

Einleitung

Compliance und Integrität in der Krise

Compliance Management hat sich zu einer festen Größe in der Unternehmenspraxis entwickelt. Konferenzen, Seminare, Symposien en masse – stets befeuert durch immer neue Skandale und Vorschläge zur wirksameren Bekämpfung wirtschaftskriminellen und unethischen Handelns. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Compliance-Klassiker „Bilanzfälschung“, „Korruption“ und „kartellrechtswidrige Absprachen“. Die neuen Themen reichen vom Datenschutz über IT- und Cybercrime-Security, von der Arbeitssicherheit über die Einhaltung von Menschenrechten, von der Produktsicherheit bis hin zum Schutz der Umwelt. Gleichzeitig weitet sich die Verantwortungssphäre der Unternehmen auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette aus. Treibende Kraft dieser Entwicklung sind gesellschaftliche Erwartungen und die diesen mitunter nachlaufenden regulatorischen Neuerungen.

Eine klare Trennung des Managements verpflichtender Compliance und freiwilliger Verantwortungsübernahme ist auch darum nur noch schwer möglich. Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital gegenüber den Stakeholdern („Purpose“) müssen Hand in Hand gehen. Eine isolierte „Compliance-Betrachtung“ der genannten Risikofelder muss auf ein integriertes „Management der Unternehmensintegrität“ umgestellt werden. Viele Unternehmen haben damit, oder zumindest mit einem Perspektivenwechsel auf die Themen der „Corporate Responsibility“, bereits begonnen. Wohl auch, weil erkannt wurde, dass die hergebrachte „Legal Compliance“ oftmals versagt hat, trotz umfangreicher Maßnahmen und Kontrollen.

Diese zweite Führungskräftebefragung von A&B One, die vom Zentrum für Wirtschaftsethik begleitet wurde, widmet sich darum den Wahrnehmungen und Einschätzungen der Teilnehmer zu Compliance & Integrity *in der Krise* – und zwar in zweifacher Hinsicht: Zum ersten der *Wirksamkeitskrise*, in der man das Thema wähen kann, eben weil es trotz Compliance (zu) viele Fälle systematischen Fehlverhaltens in und von Unternehmen gegeben hat. Und zum zweiten, weil auch in einer *pandemischen Krise* die Redlichkeit im Geschäft sichergestellt werden muss, auch wenn Umsatz und Kosten noch so drücken und das ganze Team remote arbeitet.



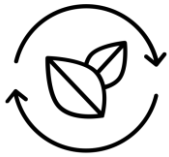
Die Studienergebnisse zeigen u. a., dass Führungskräfte beim Thema Integrität eine Kluft zwischen ihren persönlich hohen Erwartungen an ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren und dem Stellenwert dieses Themas für ihre Arbeitgeber sehen. Es zeigt sich aber auch, dass die Unternehmen, die Compliance professionell betreiben, deutlich besser abschneiden als Unternehmen, die dies nicht tun. Anstrengung scheint sich also doch zu lohnen. Auch die Unternehmen, die sich mit ihrem „Purpose“ explizit befassen und klar kommunizierte Haltungen zu den verschiedenen ESG-Themen haben, schneiden bei ihren Führungskräften besser ab. Die beste, weil wirksamste Maßnahme zur Verhinderung von Fehlverhalten ist für die befragten Führungskräfte die persönliche Schulung.

Dass „Dransein“ an den Mitarbeitern ganz wesentlich ist für den Erfolg der Compliance, dass die Compliance-Risiken diskutiert und Dilemmasituationen gemeinsam analysiert werden müssen, kann nicht häufig genug betont werden. Genauso der Umstand, dass man das nicht mit einer einmaligen Übung erledigt hat, sondern nur Kontinuität in den Anstrengungen zum Erfolg führt. Ein Ergebnis der Studie, das aufhorchen lässt, ist nämlich, dass durch das pandemiebedingte Arbeiten im Homeoffice das Risiko für *bewusste* Regelverstöße nach Einschätzung der Befragten steigt. Auch hier schneiden die Unternehmen mit einer Compliance-Organisation besser ab als diejenigen ohne.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre!

Prof. Dr. Stephan Grüninger

Key Results



Werte im Wandel

Viele Führungskräfte erwarten, dass sich ihr Arbeitgeber stärker als bisher und jenseits der wirtschaftlichen Ziele an ökologischen, sozialen und rechtlichen Werten orientieren soll.

Über die Bindung an den Arbeitgeber entscheiden primär die konkreten Arbeitsbedingungen (z. B. Freiräume, Work-Life-Balance) und begeisternde Produkte. Ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren bewegt Mitarbeiter noch mehr als explizit soziale oder ökologische Ziele (z. B. Umweltschutz, Diversität oder Menschenrechte). Nachhaltigkeit ist wichtig, darf mit Blick auf „Belonging“ aber nicht überschätzt werden.

Die Unternehmen setzen aus Sicht der Befragten andere Prioritäten: Wirtschaftlicher Erfolg dominiert, die wichtigen Arbeitsbedingungen treten dahinter zurück.

Defizite sehen die Führungskräfte vor allem in ethischen Konfliktfragen: Integres Handeln, auch wenn sich das „nicht rechnet“, hat beim Arbeitgeber oft eine untergeordnete Bedeutung.

Es gibt Handlungsbedarf: Zwei Drittel der Führungskräfte sind beunruhigt, dass Skandale und Missstände in der Wirtschaft (aus ihrer Sicht) eher zunehmen. Diese Einschätzung hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verbessert.



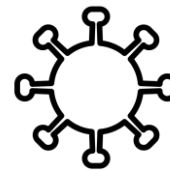
Krise der Wirksamkeit

Die Unternehmen tun viel für die Förderung von regelgerechtem Verhalten. Am häufigsten sind schriftliche Leitbilder oder Verhaltensregeln. Bei jeweils zwei Drittel der Befragten gibt es eine Compliance-Abteilung sowie Schulungen zu Regeln und Werten. Ein Angebot für persönliche Beratung kennt die Hälfte, eine offene Diskussion über Werte nur ein gutes Drittel der Befragten.

Typische Schwachpunkte, die Fehlverhalten begünstigen, sind aus Sicht der Führungskräfte, dass geltende Regeln im Arbeitsalltag zu wenig präsent sind und dass die Führungsspitze Werte und Regeln zu wenig vorlebt. Oft fehlt auch eine Instanz, bei der man Rat suchen kann.

Bei Vorhandensein einer Compliance-Abteilung werden viele Schwachpunkte behoben. Compliance hat allerdings nur geringen Einfluss auf das Verhalten der Führungsspitze und die Awareness für Regeln im Arbeitsalltag.

Letztlich wird oft zu wenig Wert auf persönliche Schulung, Beratung und Dialogangebote zu Werten gelegt. Diese Maßnahmen sind aus Sicht der Befragten besonders wirksam, werden aber nicht durchweg eingesetzt. Der offene Dialog erweist sich als besonders wirksamer Hebel für mehr Top-Level Commitment und Daily Work Awareness.



Management von Covid-19

Knapp zwei Drittel der Befragten können im Homeoffice arbeiten und nutzen dies seit Ausbruch der Corona-Krise auch intensiv. Viele Remote Worker berichten von einem Produktivitätsschub und schätzen die größeren Gestaltungsspielräume.

Mit den neuen Freiheiten entstehen neue Unsicherheiten und Risiken. 37 % der Führungskräfte schließen nicht aus, dass es im Homeoffice mehr bewusste Regelverstöße gibt. Noch häufiger gehen sie davon aus, dass Regeln schneller vergessen werden und ihre Einhaltung schlechter überprüft werden kann.

Die Unternehmen setzen zur Förderung von Compliance im Homeoffice vor allem auf die Bereitstellung technischer Ausstattung und die Information über geltende und veränderte Regeln.

Die neuen Anforderungen werden aber nur selten zum Thema in den Team-Meetings (35 %) oder zum Anlass für eine persönliche Kontaktaufnahme. Die Besprechung im Team-Meeting ist aber ein Schlüssel für die Förderung von Compliance im Homeoffice.

Es gilt also noch mehr als bisher, Compliance zum Talk of the (Home-)Office zu machen.

Untersuchungsdesign

Die Zielgruppe Management im Fokus

Die Befragung stellt die Sichtweise des Managements und damit eine zentrale Zielgruppe von Compliance-Kommunikation in den Mittelpunkt.

An der Studie haben 303 Führungskräfte teilgenommen.

Sie sind in der freien Wirtschaft beschäftigt und für Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern und bis über 100.000 Mitarbeitern tätig.

Alle Befragten haben Personalverantwortung. Das Spektrum reicht vom Teamleiter (untere Ebene) bis zur Geschäftsführung (obere Ebene).

Die Verteilung nach Führungsebenen zeigt, dass die Ergebnisse vor allem Einschätzungen und Erfahrungen der unteren und mittleren Managementebenen abbilden. Die Stichprobe deckt alle Altersgruppen, ein breites Branchenspektrum und verschiedene Größenklassen ab.

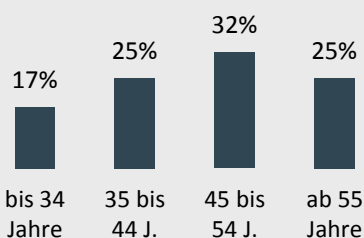
Die Durchführung erfolgte im November 2020 im deutschen Online-Access-Panel des Marktforschungsinstituts YouGov.

Die Studie setzt unsere Forschung zur Wahrnehmung und Bedeutung von Compliance und Integrität aus dem Jahr 2019 fort (A&B One 2019). Die wiederholte Durchführung erlaubt den direkten Vergleich mit den Vorjahresergebnissen für ausgewählte Fragestellungen.

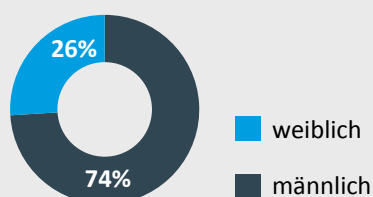
Die Stichprobe in der Übersicht

303 Führungskräfte aller Ebenen aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten

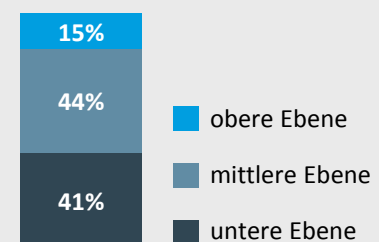
Alter



Geschlecht



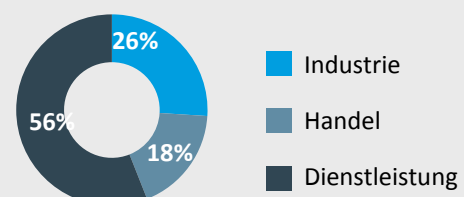
Führungsebene



Unternehmensgröße (Arbeitgeber)



Branche (Arbeitgeber)



n=303

Erwartungen

Werte im Wandel

Hohe Erwartungen an die Werteorientierung und Defizite in ethischen Fragen. Gelebte Integrität im Geschäftsgebaren ist für die Arbeitgeberbindung oft wichtiger als ein sozial oder ökologisch fokussierter Purpose.



Breit gefordert: Mehr Einsatz für soziale, ökologische und auch rechtliche Werte.

Die Werteorientierung der Wirtschaft wird intensiv diskutiert. Vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen wird vielerorts gefordert, dass People und Planet neben dem Profit eine größere Bedeutung erhalten sollen, wenn Sinn und Zweck eines Unternehmens bestimmt werden. Kienbaum (2020) folgert z. B. in diesem Kontext, dass der Purpose als Daseinsberechtigung einer Organisation „gleichermaßen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiften“ müsse.

Die befragten Führungskräfte stimmen dem zu. Sie erwarten mehrheitlich, dass sich ihr jeweiliger Arbeitgeber stärker als bisher für Werte jenseits wirtschaftlicher Ziele einsetzen soll. Integrität, Transparenz und Fairness im Wettbewerb (rechtliche Werte) haben dabei in etwa die gleiche Bedeutung wie Ökologie (Klima-, Ressourcen- und Umweltschutz) und soziale Ziele (Chancengleichheit, Menschenrechte, Armutsbekämpfung).

Weitere Ergebnisse
(nicht im Diagramm)

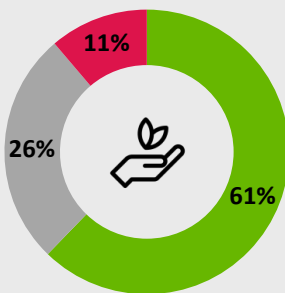
Top-Führungskräfte haben noch höhere Ansprüche an die Werteorientierung von Unternehmen als das mittlere und untere Management. Besonders ausgeprägt ist der Ruf nach einer veränderten Ausrichtung bei Beschäftigten von Finanzdienstleistern.

Ein überzeugender Purpose impliziert Nachhaltigkeit, aber auch Integrität.

Wofür soll sich der Arbeitgeber stärker als bisher einsetzen – jenseits der wirtschaftlichen Ziele?

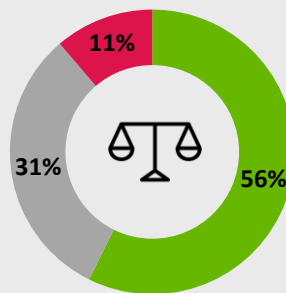
Ökologische Werte

z. B. Klima-, Ressourcen- und Umweltschutz



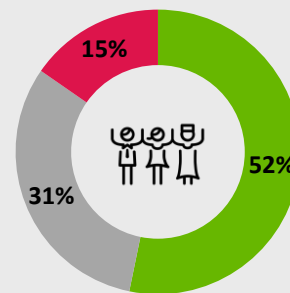
Rechtliche Werte

z. B. Integrität, Transparenz, Fairness im Wettbewerb



Soziale Werte

z. B. Chancengleichheit, Menschenrechte, Armutsbekämpfung



■ stimme (eher) zu ■ teils-teils ■ stimme (eher) nicht zu

Q10: Es wird derzeit diskutiert, für welche gesellschaftlichen Aufgaben Unternehmen Verantwortung übernehmen sollen, auch jenseits ihrer wirtschaftlichen Ziele und Interessen. Wie sehen Sie dies bei Ihrem Arbeitgeber? Mein Arbeitgeber soll sich stärker als bisher einsetzen für ... Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | An hundert Fehlende: weiß nicht / keine Angabe | n=303

Integres Handeln ist für die Arbeitnehmerbindung wichtiger als ein sozial oder ökologisch ausgerichteter Purpose.

Welche Bedeutung haben Werte, wenn es nicht nur generell um gesellschaftliche Verantwortung, sondern direkt um die Bindung an den eigenen Arbeitgeber geht? Die Frage, wodurch Unternehmen als Arbeitgeber begeistern können, zeigt veränderte Prioritäten. Unternehmen erreichen ihre Mitarbeiter am häufigsten durch hervorragende Produkte (85 %) und moderne Arbeitsbedingungen, indem sie z. B. selbstbestimmtes Arbeiten (83 %) und eine gute Work-Life-Balance ermöglichen (83 %).

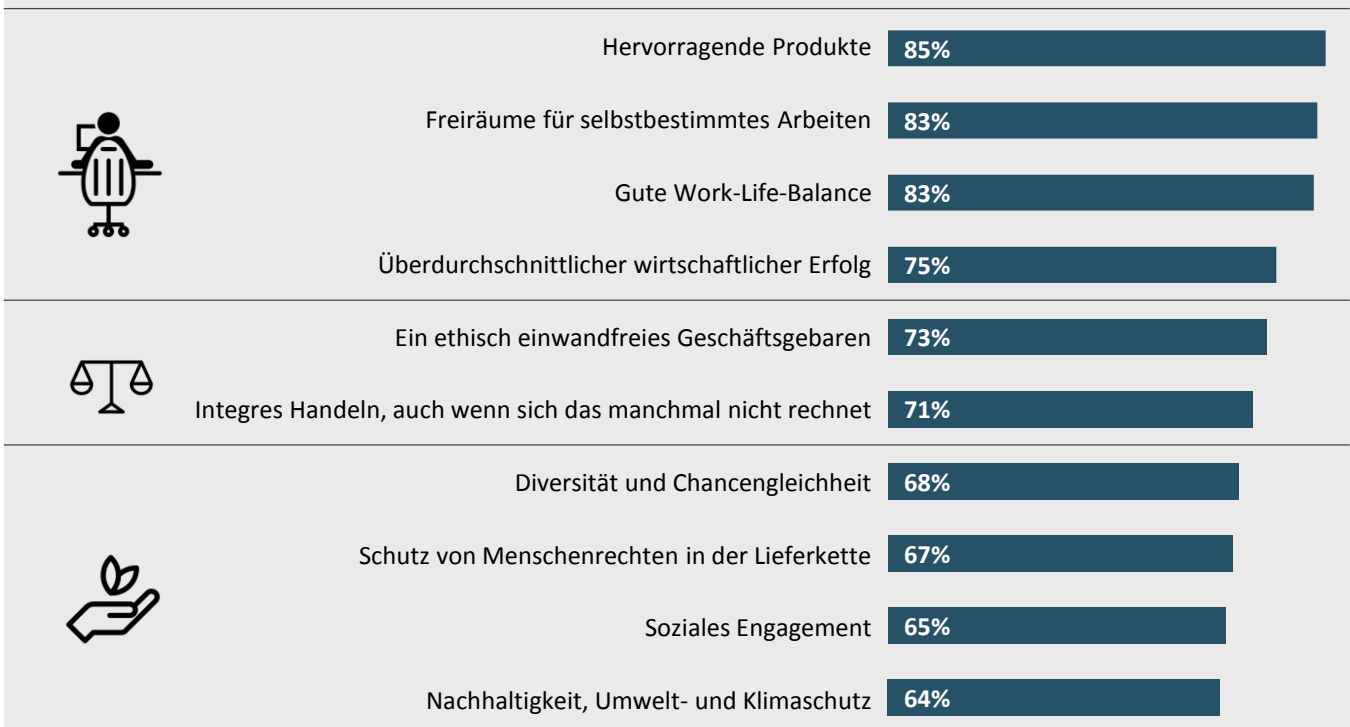
Ethisches Geschäftsgebahren (73 %) und ein integriertes Handeln in kritischen Situationen (71 %) sind weitere Faktoren, die viele Führungskräfte begeistern und binden können. Eine ethisch einwandfreie Arbeitsweise wird sogar häufiger genannt als andere viel diskutierte Themen wie Diversität, Menschenrechte oder Nachhaltigkeit.

Der Einsatz für Nachhaltigkeit oder soziale Fragen bleibt wichtig, darf aber mit Blick auf Recruiting und Bindung nicht überschätzt werden.

Weitere Ergebnisse (nicht im Diagramm):

Top-Führungskräfte legen besonders viel Wert auf integriertes Handeln (83%). Das Thema steht im Ranking auf dem zweiten Platz, gleich hinter dem wirtschaftlichen Erfolg und noch vor den Produkten (nicht im Diagramm).

Wodurch kann ein Unternehmen begeistern – auch als Arbeitgeber? Faktoren, die den Einzelnen sehr oder eher begeistern können



Q8: Wodurch kann ein Unternehmen Sie begeistern – auch als Arbeitgeber?
Kann mich: sehr / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht begeistern
n=303

Unternehmen priorisieren wirtschaftlichen Erfolg und haben Defizite bei Integrität.

Die Unternehmen setzen aus Sicht ihrer Führungskräfte andere Prioritäten in der Wertehierarchie. Wirtschaftlicher Erfolg und hervorragende Produkte haben beim jeweiligen Arbeitgeber am häufigsten eine große Bedeutung (77%). Die dem Einzelnen wichtigen Arbeitsbindungen (Freiräume, Work-Life-Balance) treten deutlich dahinter zurück (um etwa 20 Prozentpunkte).

Bedenkenswert ist, dass die Führungskräfte den Unternehmen beim Thema Integrität ein schlechtes Zeugnis ausstellen. Nur 48 % gehen davon aus, dass es für den eigenen Arbeitgeber eine (sehr oder eher) hohe Bedeutung hat, auch dann integer zu handeln, wenn es sich „nicht rechnet“. Integrität steht damit auf dem letzten Platz der hier abgefragten Wertehierarchie.

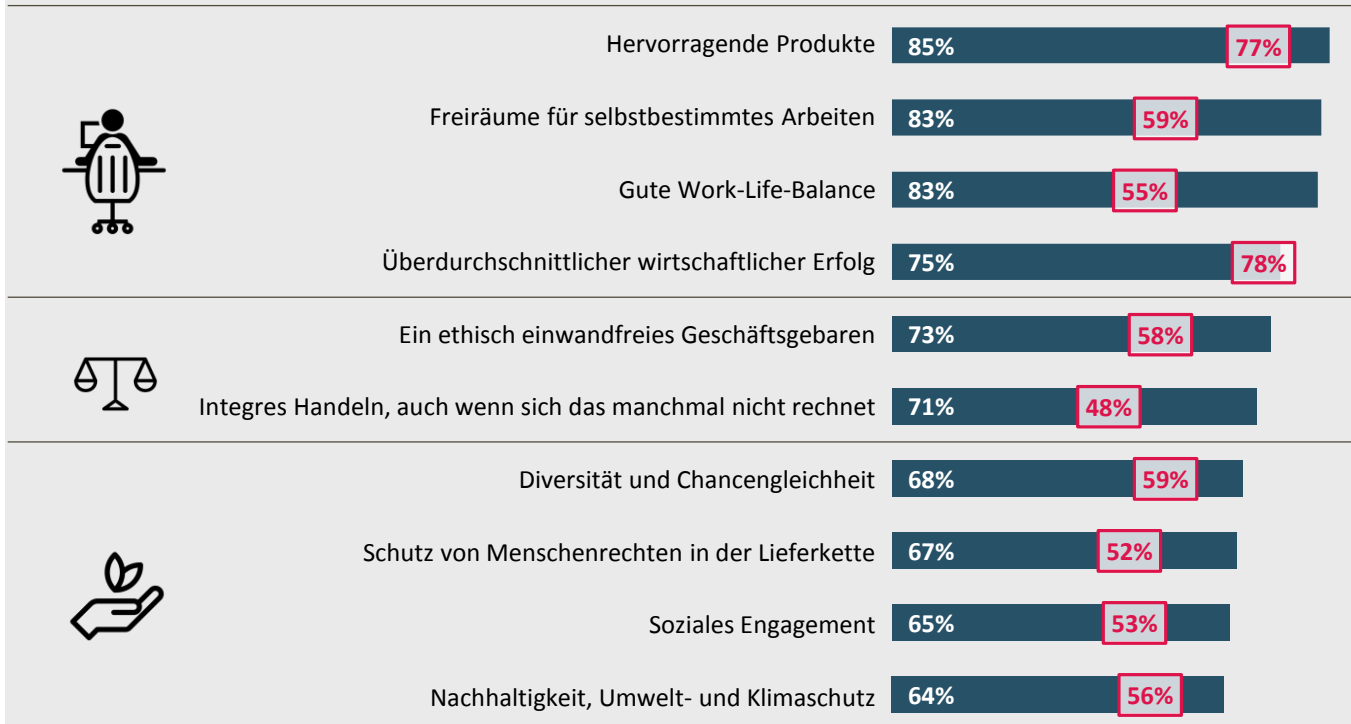
Soziale und ökologische Ziele sind den Unternehmen (aus Sicht ihrer Mitarbeiter) häufig noch etwas wichtiger.

Bedeutung von Werten/Zielen beim Arbeitgeber (aus Sicht der Führungskräfte)

Im Abgleich zur individuellen Bedeutung

■ kann den Einzelnen (sehr/eher) begeistern

□ hat beim Arbeitgeber eine (sehr/eher) hohe Bedeutung



Q8: Wodurch kann ein Unternehmen Sie begeistern, auch als Arbeitgeber? Kann mich: sehr / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht begeistern
 Q9: Welche Bedeutung haben diese Bestrebungen bei Ihrem Arbeitgeber? sehr hohe / eher hohe / mittlere / eher geringe / sehr geringe Bedeutung
 n=303

Unternehmen mit definiertem Purpose fokussieren stärker soziale und ökologische Ziele sowie Ethik im Geschäftsgebaren.

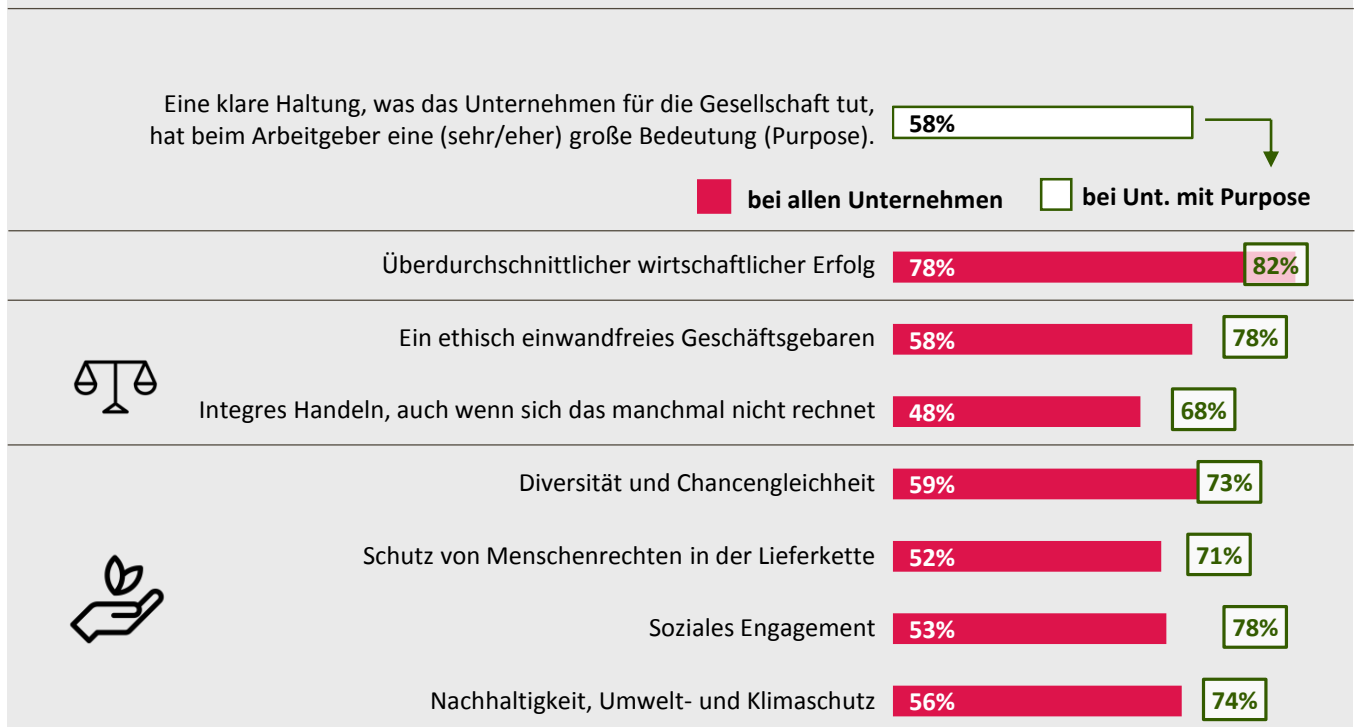
58 % der Befragten geben an, dass ein definierter Purpose für Ihren Arbeitgeber eine sehr oder eher große Bedeutung hat. Dies wurde abgefragt mit der Umschreibung: „Eine klare Haltung, was das Unternehmen für die Gesellschaft tut (Purpose).“ Diese Unternehmen handeln aus Sicht ihrer Führungskräfte tatsächlich wertorientierter als der Durchschnitt. Es handelt sich offenbar nicht um Lippenbekenntnisse!

Im Mittelpunkt stehen dabei die genannten sozialen und ökologischen Ziele (z. B. Menschenrechte oder Nachhaltigkeit), genauso oft aber auch ethisches und integrires Handeln. Bemerkenswert ist außerdem, dass für Unternehmen mit Purpose der wirtschaftliche Erfolg keinesfalls an Bedeutung verloren hat. Es wird offenbar der schon zitierte Dreiklang von „Profit, People and Planet“ angestrebt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass ein zeitgemäßer Unternehmenszweck soziale und ökologische Ziele mit einschließt – und Integrität zwingend voraussetzt wie impliziert.

Andernfalls, also ohne gelebte Integrität, würde das Bekenntnis zu mehr Sustainability schnell zum „Greenwashing“ werden.

Bedeutung von Werten/Zielen beim Arbeitgeber (aus Sicht der Führungskräfte) Unternehmen mit Purpose im Vergleich zu allen Unternehmen



Q9: Welche Bedeutung haben diese Bestrebungen bei Ihrem Arbeitgeber? sehr hohe / eher hohe / mittlere / eher geringe / sehr geringe Bedeutung
 Alle Unternehmen: n=303
 Unternehmen mit Purpose (Q9) n=175

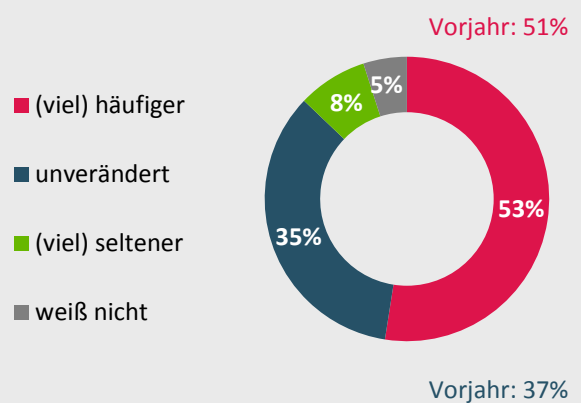
Beunruhigend: Skandale und Missstände nehmen insgesamt eher zu, so unverändert die Einschätzung der Führungskräfte.

Viele Unternehmen werden den (neuen) Ansprüchen und Erwartungen offenbar nicht gerecht. Die Führungskräfte gehen mehrheitlich (zu 53 %) und wie im Vorjahr davon aus, dass Missstände und Skandale in der Wirtschaft in den letzten 10 Jahren zugenommen haben. In Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern ist dies noch deutlich häufiger der Fall (zu 74 %, nicht im Diagramm).

Die dabei angelegten moralischen Maßstäbe halten 52 % für angemessen, 35 % sogar für zu niedrig. Von einer überzogenen Political Correctness kann aus Sicht der Befragten also keine Rede sein. Wie schon gesehen, ist aber davon auszugehen, dass die Erwartungen an die unternehmerische Verantwortung insgesamt steigen.

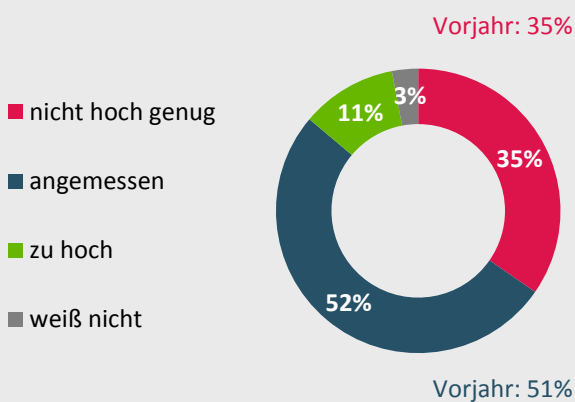
Zwei Drittel der befragten Führungskräfte empfinden das wiederholte Auftreten von Skandalen, Missständen und Fehlentwicklungen in der Wirtschaft als sehr oder ziemlich beunruhigend. Auch dieser Wert bleibt im Vorjahresvergleich unverändert.

Gibt es heute **häufiger als vor 10 Jahren** Missstände und Skandale in der Wirtschaft?



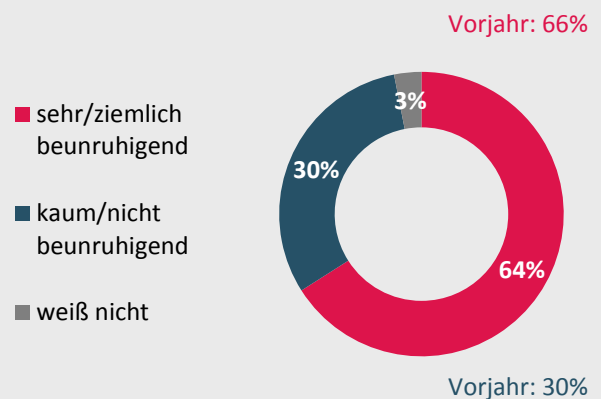
Q1: Es wird immer wieder über Missstände in der Wirtschaft berichtet. Beispiele sind Korruption, Bestechung, Manipulation von Grenzwerten, gesundheitsschädliche Produkte, Steuerhinterziehung, Geldwäsche, illegale Geschäfte mit Zinsen oder Finanzprodukten. Gibt es Ihrer Meinung nach heute häufiger oder seltener Missstände und Skandale in der Wirtschaft als vor 10 Jahren? | n=303

Wie werden die **moralischen Maßstäbe** bewertet, die an Unternehmen gestellt werden?



Q2: Wie bewerten Sie persönlich insgesamt die moralischen Ansprüche, die heutzutage an Unternehmen gestellt werden? Ich bewerte die moralischen Ansprüche insgesamt als ... | n=303

Wie werden Missstände und Fehlentwicklungen in der Wirtschaft **wahrgenommen**?



Q3: Wie nehmen Sie die genannten Missstände und Fehlentwicklungen in der deutschen Wirtschaft wahr? Ich finde diese ... | n=303

Instrumente

Krise der Wirksamkeit?

Compliance wirkt informativ, braucht aber mehr Top-Level Commitment und Daily Work Awareness. Offene Diskussionen und persönliche Schulungen sind ein wirksamer Hebel dafür.



Viele Maßnahmen zur Förderung von regelgerechtem Verhalten, aber selten offene Diskussion über Werte

Die Unternehmen investieren in die Förderung von regelgerechtem Verhalten. Die erfassten Aktivitäten entsprechen dabei weitgehend der Vorjahresbefragung.

Schriftlich niedergelegte Werte, also Leitbilder (86 %) und Verhaltensregeln (82 %), gehören dabei zum Standard. Bei zwei Drittel der Befragten hat der Arbeitgeber eine Abteilung oder Stabsstelle für Compliance (67 %), bei 60 % ein Hinweisgebersystem.

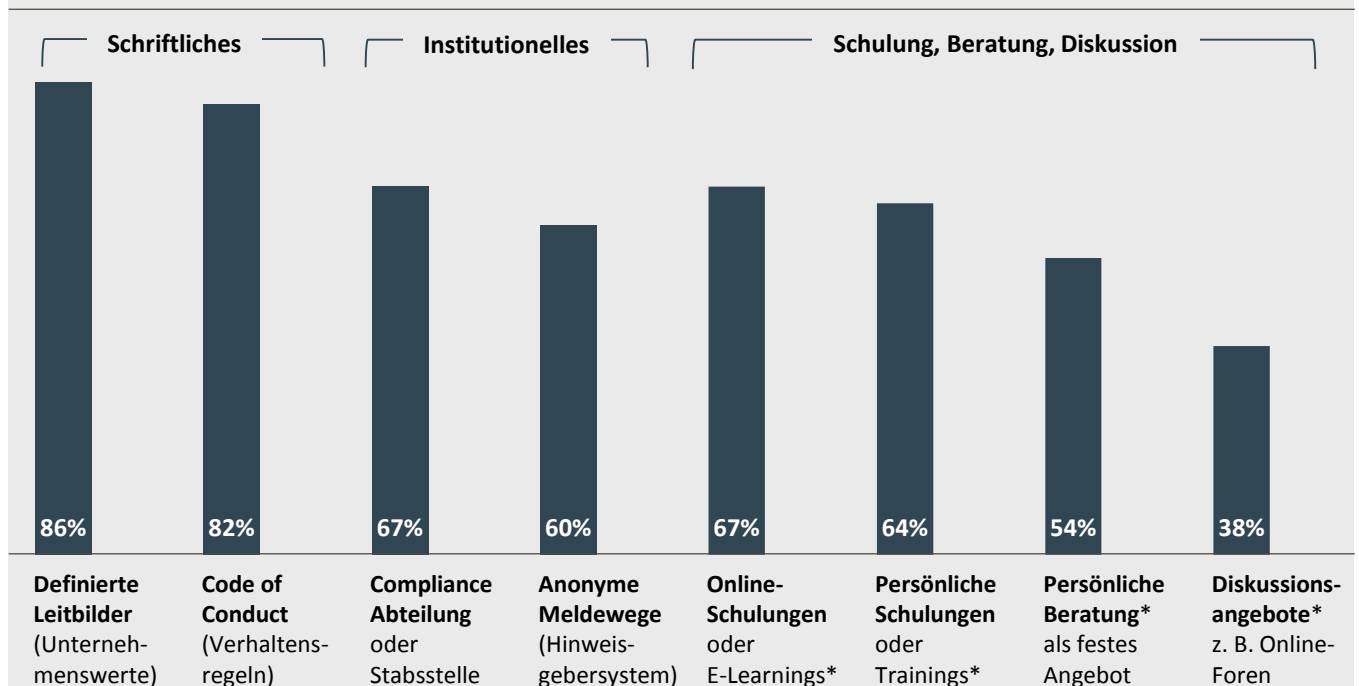
Schulungen zum Thema Regeln und Werte werden ebenfalls häufig durchgeführt; etwas häufiger online (67 %) als persönlich (64 %).

54 % der Befragten kennen feste Angebote für persönliche Beratung. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass knapp die Hälfte der Befragten keine solche Anlaufstelle haben. Es fehlt also oft noch der sog. „Trusted Advisor“. Eine offene Diskussion über Regeln und Werte findet noch seltener statt (38 %).

Ergebnisse im Größenvergleich
(nicht im Diagramm)

In großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern gibt es häufiger eine Compliance-Abteilung (76 %), ein Hinweisgebersystem (66 %) und Schulungen in Form von E-Learnings (74 %). Persönliche Schulungen und offene Diskussionsangebote werden von den größeren Unternehmen hingegen nicht häufiger angeboten.

Beim Arbeitgeber vorhandene Instrumente zur Förderung von regelgerechtem Verhalten



*zum Thema Regeln und Werte

Q5: Welche Einrichtungen oder Instrumente gibt es bei Ihrem Arbeitgeber zur Förderung von regelgerechtem Verhalten?
Die genannte Maßnahme: gibt es / gibt es nicht / weiß nicht / keine Angabe | n=303

Zwei Drittel fühlen sich gut informiert, ein Drittel maximal ausreichend. Compliance steigert den Informationsstand.

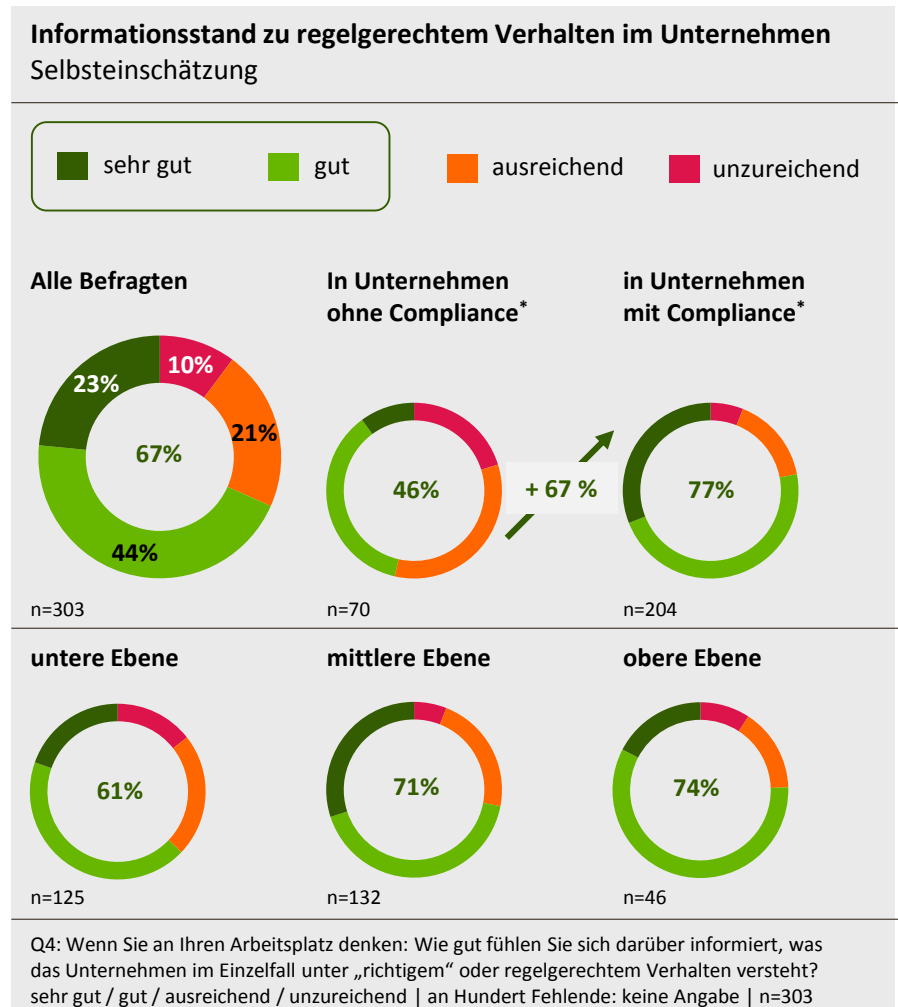
Der Informationsstand bez. geltender Regeln und regelgerechten Verhaltens ist laut Selbsteinschätzung meistens gut: Insgesamt fühlen sich zwei Drittel (67 %) der Befragten gut (44 %) oder gar sehr gut (23 %) informiert. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings auch, dass sich ein knappes Drittel nur ausreichend (21 %) oder gar unzureichend (10 %) informiert sieht.

Der Vergleich nach Führungsebenen zeigt, dass die Kommunikation von Regeln und Vorschriften das obere Management deutlich besser erreicht (74 %) als die mittlere (71 %) und untere Ebene (61 %).

Auf der unteren Managementebene geben damit immerhin 39 % an, dass sie nur ausreichend oder gar unzureichend wissen, was der Arbeitgeber unter richtigem oder regelgerechtem Verhalten versteht.

Compliance wirkt informativ: Bei Unternehmen mit Compliance-Abteilung oder -Stabsstelle fühlen sich die Mitarbeiter deutlich häufiger gut oder sehr gut informiert (77 %) als in Unternehmen ohne eine solche Einrichtung (46 %). Der Zuwachs beträgt 31 Prozentpunkte, dies entspricht rechnerisch einer Steigerung um 67 %.

Nicht im Diagramm: Der Informationsstand entspricht den Vorjahreswerten. Im Jahr 2019 fühlten sich insgesamt 70 % gut oder sehr gut informiert.



Regeln und Werte sind im Arbeitsalltag und an der Führungsspitze zu wenig präsent.

Die Vorfälle der letzten Jahre und die Einschätzung der Befragten zeigen: Trotz vieler Maßnahmen und eines guten Informationsstands kommt es immer wieder zu Fehlverhalten. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, auch aus Sicht der befragten Führungskräfte. Die Befragung fokussiert dabei institutionelle und kulturelle Schwachpunkte, also nicht die kriminelle Energie Einzelner.

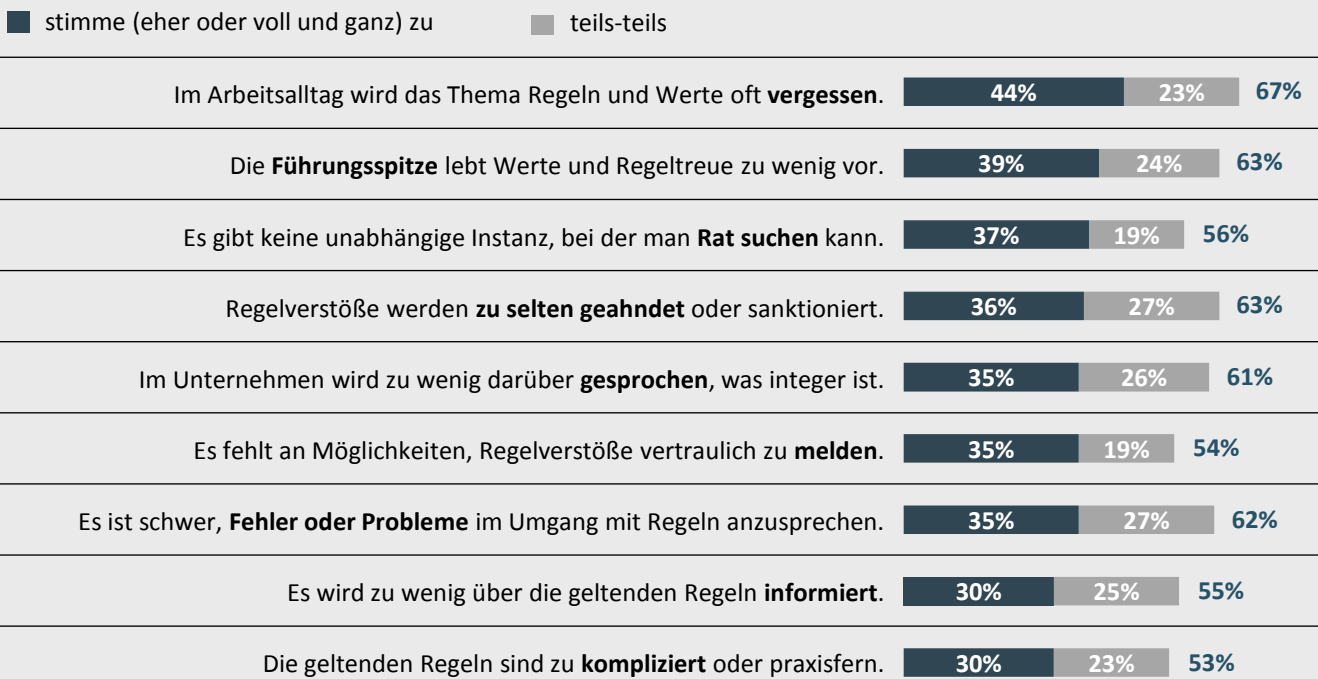
Ein besonders häufiges Problem ist, dass Regeln im Arbeitsalltag zu wenig präsent sind, also schlichtweg „vergessen“ werden: Dem stimmen 67 % zumindest teilweise zu. Die Führungsspitze lebt Werte und Regeln außerdem zu wenig vor: Dies meinen 39 % der Befragten, und weitere 23 % zumindest teilweise. Weitere Faktoren sind mangelnde Sanktionen, zu wenig Austausch über Fragen von Integrität und eine schlechte Fehlerkultur. Informationsdefizite werden selten genannt.

Insgesamt ist Regeltreue eher eine Frage der gelebten Arbeitskultur, nicht des Informationsstands.

Diese Einschätzung teilen auch die Top-Führungskräfte: Sie sind noch häufiger der Ansicht, dass Regeln oft vergessen werden und mehr über Fragen von Integrität zu sprechen ist. Das eigene Verhalten in der Führungsspitze („Werte vorleben“) steht allerdings seltener in der Kritik (nicht im Diagramm).

Häufige Schwachpunkte in den Unternehmen, die Fehlverhalten begünstigen

Vollständige bis teilweise Zustimmung



Q6: In vielen Unternehmen gibt es Einrichtungen und Maßnahmen zur Förderung von Compliance im Unternehmen. Dennoch kommt es immer wieder zu Regelverstößen und Fehlverhalten. Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige Schwachpunkte, die das begünstigen? Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | n=303

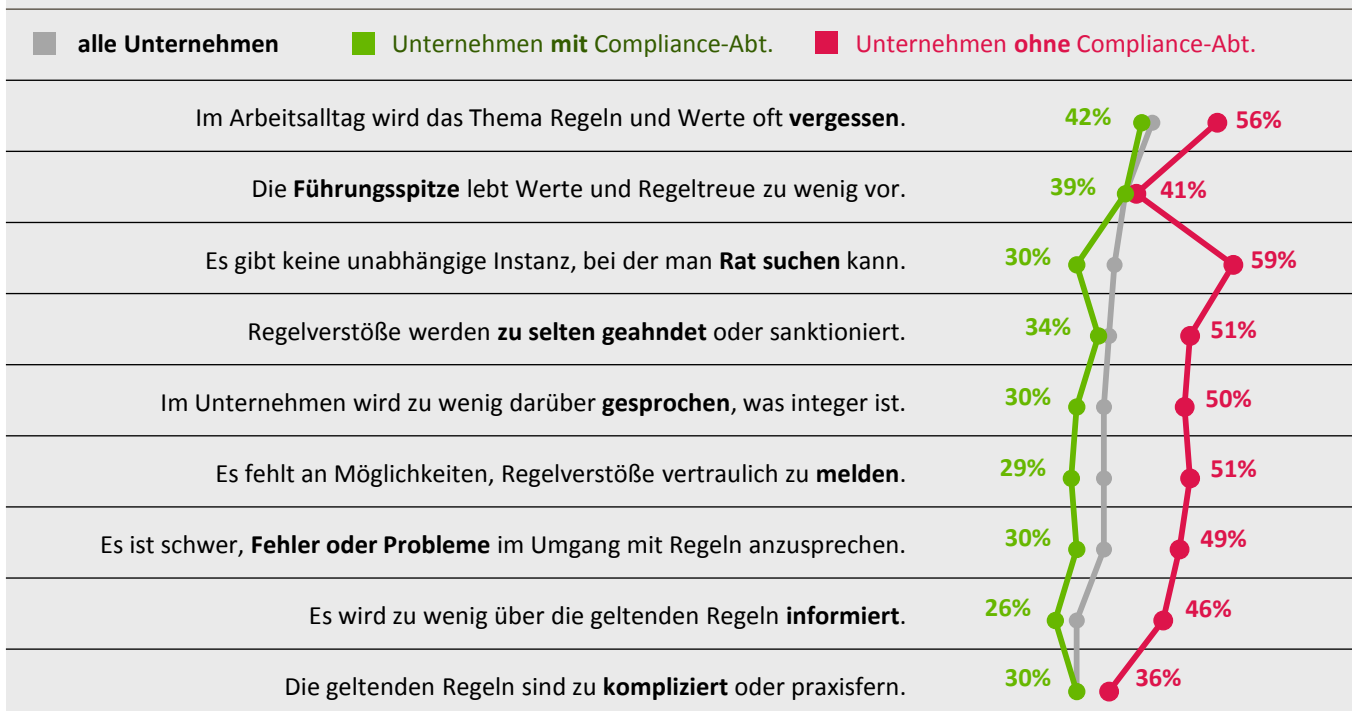
Compliance behebt viele Schwachstellen, hat aber zu wenig Top-Level Commitment und ist selten Top of Mind.

Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne Compliance-Abteilung zeigt, dass diese Einrichtung viele Schwachpunkte beheben kann. Ohne eine Compliance-Abteilung fehlt oft eine Instanz, die Rat geben und bei der man Regelverstöße melden kann. Fehler und Probleme können schlechter angesprochen werden, Regelverstöße werden seltener sanktioniert. Insgesamt wird weniger über Integrität gesprochen, und auch weniger über die geltenden Regeln informiert.

Die Compliance-Abteilung hat allerdings nur geringen Einfluss auf das Verhalten der Führungsspitze: Die Einschätzungen der Befragten mit und ohne Compliance-Abteilung im Unternehmen unterscheiden sich hier nicht. Das Compliance-Management kann auch nicht immer verhindern, dass das Thema Regeln im Alltag vergessen wird. Es tritt zwar eine Verbesserung ein, das Thema Awareness bleibt aber dringlich.

Compliance macht vieles richtig, es mangelt aber oft an Reichweite: sowohl im Top-Management, als auch auf den mittleren und unteren Führungsebenen.

Häufige Schwachpunkte in den Unternehmen, die Fehlverhalten begünstigen Vergleich nach Compliance-Abteilung für Zustimmung (voll und ganz oder eher)



Q6: In vielen Unternehmen gibt es Einrichtungen und Maßnahmen zur Förderung von Compliance im Unternehmen. Dennoch kommt es immer wieder zu Regelverstößen und Fehlverhalten. Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige Schwachpunkte, die das begünstigen?
Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | alle Unt.: n=303 | Unt. mit Cpl. (Q5): n=204 | Unt. ohne Cpl. (Q5): n=70

Persönliche Schulung und Beratung sollten ausgebaut werden, wie auch die offene Diskussion über Werte und Regeln.

Die Einschätzung der Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen zeigt, dass in vielen Unternehmen zu wenig Wert auf persönliche Schulung und Beratung gelegt wird: Es handelt sich um Maßnahmen, die aus Sicht der Führungskräfte besonders wirksam sind, aber nicht durchweg eingesetzt werden. Auch bei offenen Diskussionsangeboten zum Thema Regeln und Werte (umgesetzt z. B. als Online-Forum) übersteigt der Nutzen den tatsächlichen Einsatz.

Herauszuheben ist, dass die Wirksamkeit von Schulungen besser beurteilt wird, wenn sie persönlich (70 %) und nicht als E-Learning (61 %) angeboten werden. Dies schließt natürlich nicht aus, dass persönliche Schulung auch online durchgeführt werden können, z. B. im Web-Meeting.

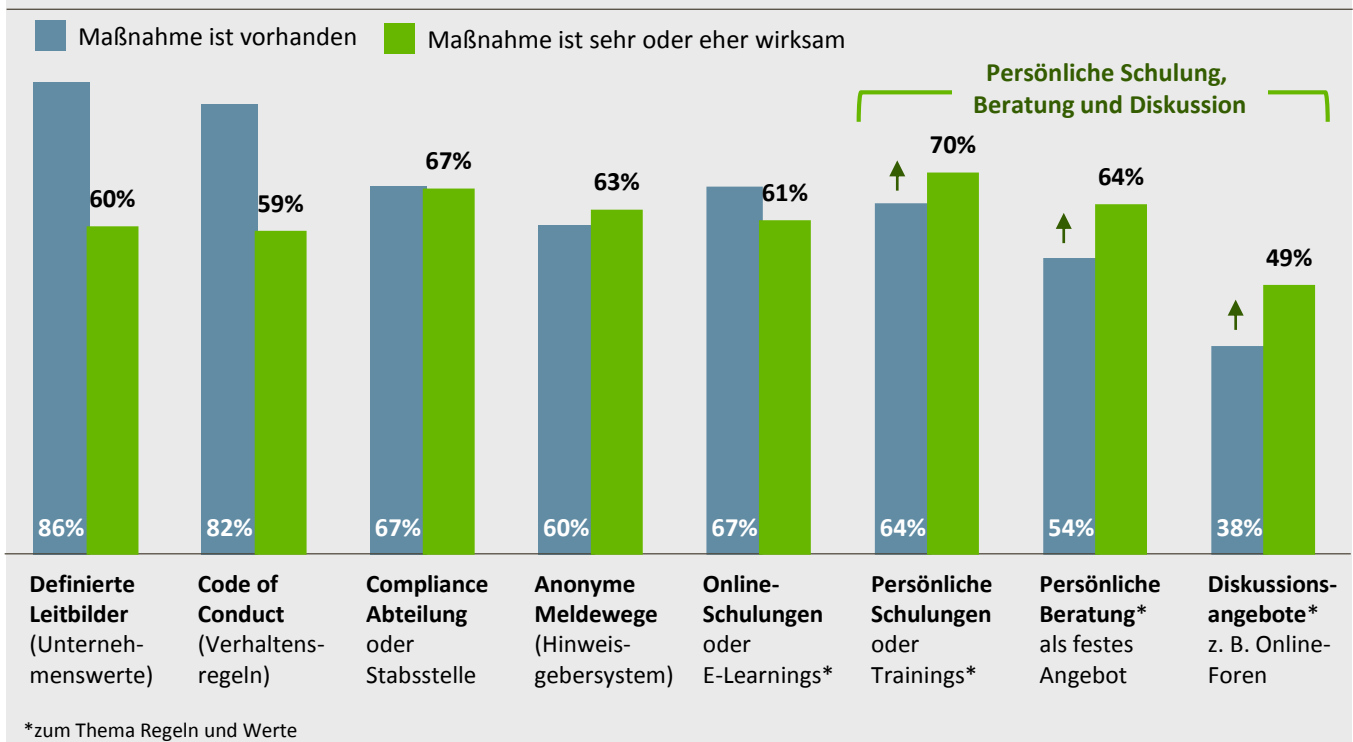
Die besonders häufig eingesetzten **schriftlichen Verhaltensregeln** haben hingegen einen vergleichsweise geringen Wirkungsgrad.

Am Faktor Mensch kommt man bei der Vermittlung von Regeln und der Verankerung von Wertebewusstsein und Integrität wohl kaum vorbei.

Diesen Eindruck teilen auch die Führungskräfte der oberen Ebene: Sie schätzen den Nutzen von persönlicher Schulung (80 %), Beratung (73 %) und Diskussion (71 %) besonders hoch ein (nicht im Diagramm). Der verstärkte Einsatz von E-Learning in großen Unternehmen (s. o.) muss daher kritisch hinterfragt werden.

Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verhinderung von Fehlverhalten (aus Sicht der Zielgruppe)

Basis: Befragte, deren Arbeitgeber die Maßnahme hat bzw. anbietet



Q7: Wie bewerten Sie die Wirksamkeit der folgenden Maßnahmen zur Verhinderung von Fehlverhalten und Regelverstößen bei Ihrem Arbeitgeber? sehr / eher / teils-teils / weniger / überhaupt nicht wirksam | Basis: Befragte, deren Arbeitgeber die Maßnahme hat (Q5), n=114 bis 261 | Q5: s.o.

Diskussionsangebote erhöhen deutlich die Awareness für Compliance im Arbeitsalltag und an der Führungsspitze.

Für den Umgang mit Werten macht es einen Unterschied, ob diese nur Top-down gesetzt und vermittelt, oder auch Bottom-up diskutiert werden.

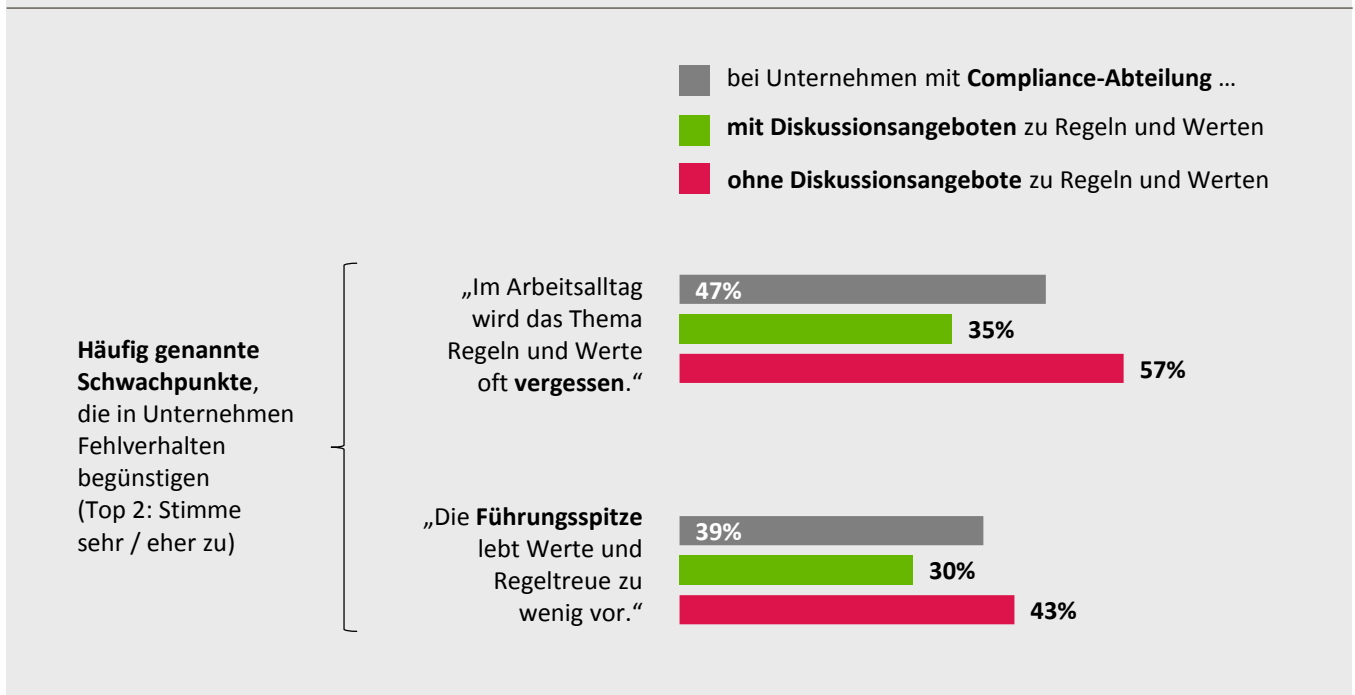
Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne Diskussionsangebote über Regeln und Werte bestätigt, dass der offene Dialog positive Auswirkung auf die gelebte Compliance-Kultur hat. Es wurden dazu nur Unternehmen mit einer Compliance-Abteilung betrachtet.

Wenn der Schritt zur offenen Debatte gegangen wird, werden Regeln und Werte auch im Arbeitsalltag deutlich seltener vergessen: Das Delta beträgt hier 22 Prozentpunkte. Die Befragten haben dann außerdem öfter den Eindruck, dass die Führungsspitze Werte und Regeltreue vorlebt (Delta: 13 Prozentpunkte).

Die alltägliche Awareness ist wie geschildert häufig ein Schwachpunkt der Compliance-Kultur. Sie kann auf allen Ebenen durch Dialog und Beteiligung gesteigert werden.

Wirkung von Diskussionsangeboten auf Schwachpunkte der Compliance-Kultur

Basis: Befragte, deren Arbeitgeber eine Compliance-Abteilung hat



Q6: In vielen Unternehmen gibt es Einrichtungen und Maßnahmen zur Förderung von Compliance im Unternehmen. Dennoch kommt es immer wieder zu Regelverstößen und Fehlverhalten. Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige Schwachpunkte, die das begünstigen? Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht (ausgewählte Items) | Basis: Befragte, die in Unternehmen mit Compliance-Abteilung arbeiten (Q5) n=204 | ... und Diskussionsangeboten (Q7) n=93 | ... ohne Diskussionsangebote (Q7) n=51

Remote Work

Management von Covid-19

Homeoffice gilt als produktiv, mit den Gestaltungsspielräumen nehmen aber die Risiken zu. Compliance muss sich im „New Normal“ neu verankern – am besten über die Team-Meetings.



Die Mehrheit der Führungskräfte arbeitet seit Corona vorwiegend remote.

62 % der befragten Führungskräfte können grundsätzlich im Homeoffice arbeiten. Die übrigen Befragten geben in der Regel an, dass die Art ihrer Tätigkeit eine Arbeit im Homeoffice nicht zulässt (nicht im Diagramm).

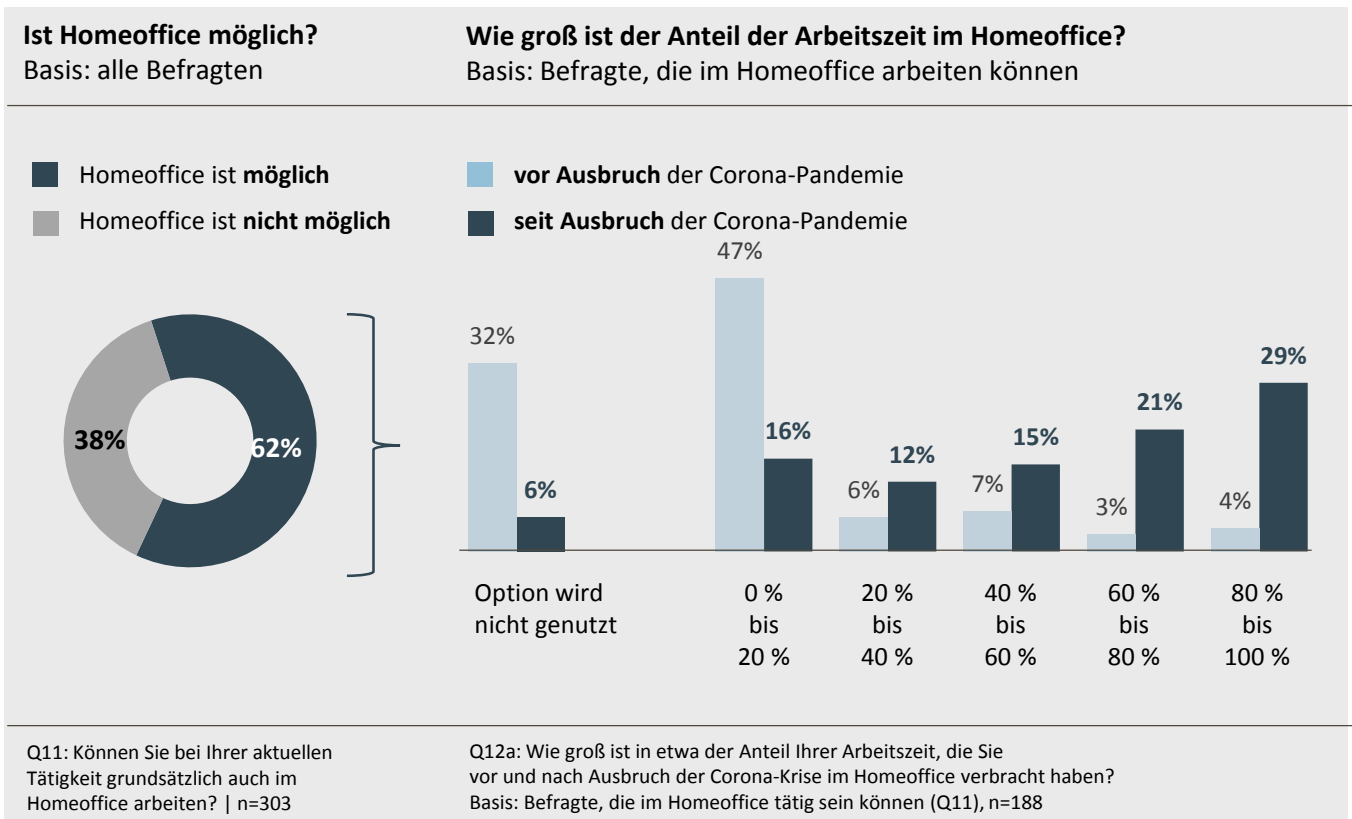
Vor Ausbruch der Corona-Krise hat ein Drittel der Führungskräfte, die im Homeoffice arbeiten können, diese Option nicht genutzt (32 %). Das Gros der Remote Worker hat maximal einen Tag in der Woche von zu Hause gearbeitet (47 %).

Seit Ausbruch der Corona-Krise hat die Arbeit im Homeoffice dramatisch zugenommen. Fast alle der Befragten nutzen nun die Möglichkeit des Homeoffice; nur 6 % tun dies nicht. Die Hälfte der Remote Worker ist mehr als 60 Prozent ihrer Arbeitszeit im Homeoffice (also an mindestens drei von fünf Arbeitstagen). Ein gutes Viertel (29 %) ist maximal einen Tag pro Woche im Büro anzutreffen.

Der hohe Anteil bei Führungskräften entspricht den Ergebnissen anderer Befragungen (Initiative D21, 2020).

Der Trend zum Homeoffice wird auch nach der Pandemie anhalten.

Bei einer Befragung von Finanzentscheidern deutscher Großunternehmen (Deloitte 2020) geben 66 % an, dass das Unternehmen künftig mehr auf Remote Working setzen will. In einer Randstad-Studie (2020) plant die Hälfte der Betriebe eine Ausweitung des Homeoffice (Unternehmen ab 50 Mitarbeiter). Compliance muss sich also auf dauerhaft veränderte Arbeitsbedingungen einstellen.



Führungskräfte berichten mehrheitlich von guten Arbeitsbedingungen in ihrem Homeoffice.

81 % der Remote Worker geben an, dass sie relativ ungestört im Homeoffice arbeiten können. Bei immerhin 19 % ist das also nicht der Fall. Auch bei einer Befragung der Initiative D21 (2020) leidet die Arbeit bei 21 % der Teilnehmer darunter, dass parallel zum Homeoffice z. B. Kinder betreut werden müssen.

71 % beschreiben ihren heimischen Arbeitsplatz als gut ausgestattet. Die GfK (2020) hat zum gleichen Thema erhoben, dass zwei Drittel der im Homeoffice Tätigen ihren Arbeitsplatz aufgerüstet oder ergänzt haben.

74 % der von uns befragten Führungskräfte stimmen (voll und ganz oder eher) zu, dass sie im Homeoffice gemäß den Sicherheitsstandards des Arbeitgebers tätig sind. Man kann kritisch hinterfragen, ob diese Selbsteinschätzung immer den häuslichen Realitäten entspricht. Wie noch gezeigt wird (s. u.) geben nur 57 % der Befragten an, dass sie technische Ausstattung für sicheres Arbeiten von ihrem Arbeitgeber erhalten haben (s. u.).

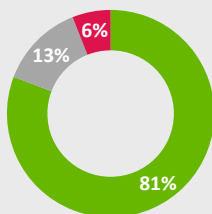
Bei der insgesamt positiven Bewertung der konkreten Arbeitsbedingungen daheim sind auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In vielen betrieblichen Vereinbarungen wird das mobile Arbeiten als freiwilliges Angebot geregelt sein und die Verantwortung für die Einhaltung von Sicherheitsstandards beim Einzelnen liegen.

Arbeitsbedingungen im Homeoffice

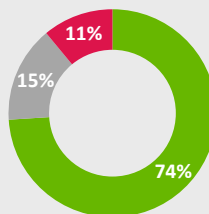
Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten können

Im Homeoffice arbeite ich...

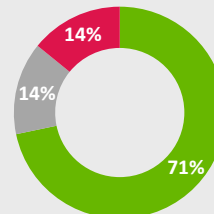
in der Regel ungestört



gemäß den Sicherheitsstandards des Arbeitgebers



an einem gut ausgestatteten Arbeitsplatz



■ stimme (eher) zu ■ teils-teils ■ stimme (eher) nicht zu

Q13: Wie sind Ihre Arbeitsbedingungen, wenn Sie im Homeoffice arbeiten? Im Homeoffice arbeite ich...

Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11), n=188

Produktivitätsschub und Freiräume bei der Arbeit daheim, oft zu Lasten des Teamgeists.

41 % der Remote-Worker berichten von einer größeren Produktivität im Homeoffice, 40 % außerdem von größeren Gestaltungsspielräumen. Auch die Bindung an den Arbeitgeber nimmt beim heimischen Arbeiten eher zu (27 %). Hintergrund mag sein, dass die Option zum Homeoffice sehr geschätzt wird.

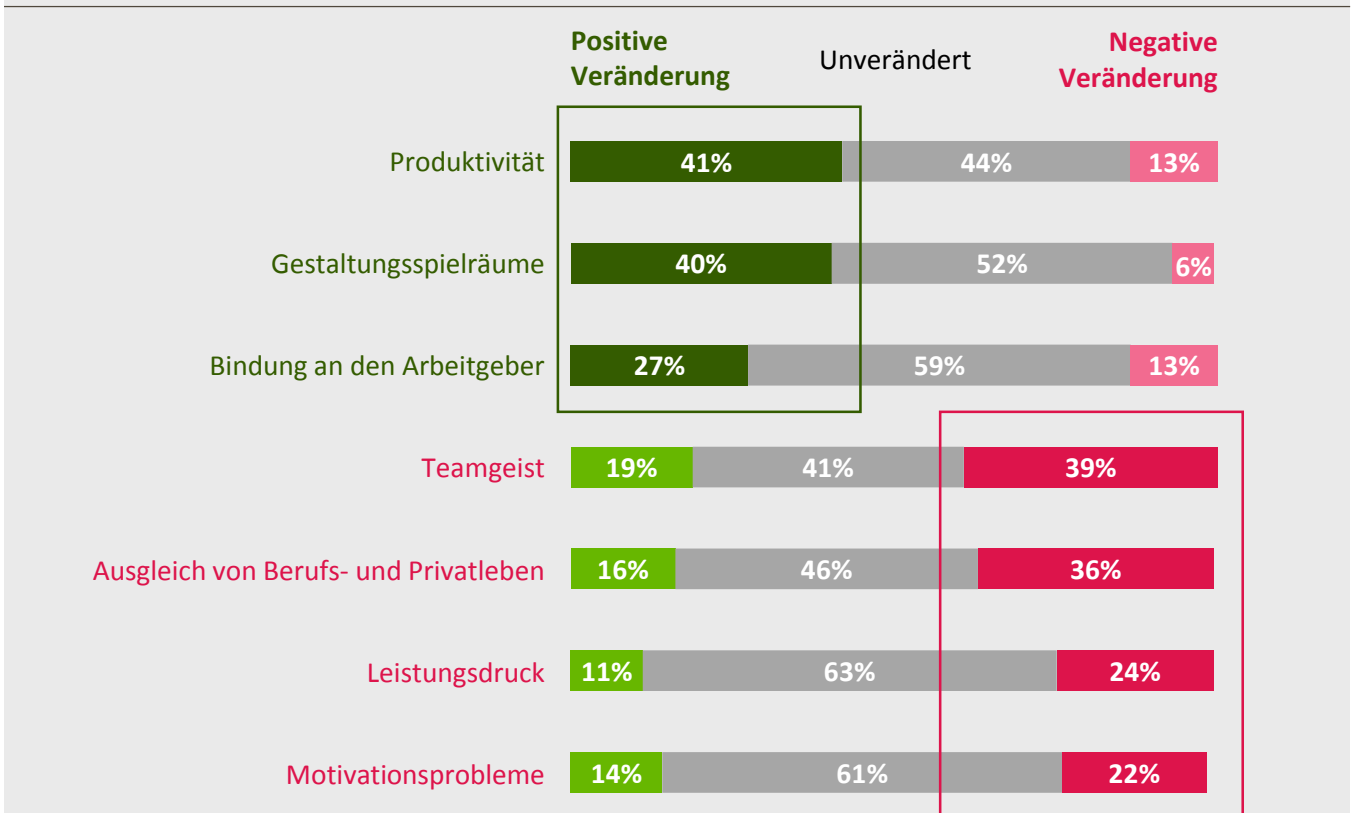
Beim dezentralem Arbeiten leidet allerdings der Teamgeist, der aus Sicht von 39 % der Befragten abnimmt. Probleme gibt es auch beim Ausgleich von Berufs- und Privatleben, so ein gutes Drittel der Befragten (36 %). 16 % sehen eher positive Veränderungen. Die Führungskräfte bemerken außerdem häufiger eine Zunahme bei Leistungsdruck (24 %) und Motivationsproblemen (22 %).

Die Arbeit im Homeoffice wird insgesamt geschätzt und soll mehrheitlich auch nach der Pandemie fortgesetzt werden.

Zu diesem Schluss kommt auch eine Befragung von Berufstätigen der Initiative D21 (2020): 59 % der Remote Worker konnten im Homeoffice effizienter arbeiten, 53 % möchten auch nach Corona mehr im Homeoffice arbeiten.

Wie ändert sich die Arbeitsweise im Homeoffice?

Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten



Q16_a: Verändern sich Ihre Arbeit und Ihre Arbeitsweise durch die (vermehrte) Tätigkeit im Homeoffice? Bitte denken Sie an den heutigen Zustand. starke Zunahme / geringe Zunahme / gleichbleibend / geringe Abnahme / starke Abnahme (Top/Bottom Two wurden zusammengefasst)
An hundert Fehlende: weiß nicht / keine Angabe | Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11), n=188

Neue Risiken im Homeoffice: Ein gutes Drittel der Führungskräfte schließt mehr bewusste Regelverstöße nicht aus.

Das Homeoffice verändert auch den Umgang mit Regeln und Werten. Für 71 % der Befragten entstehen im Homeoffice (zumindest teilweise) neue Fragen und Unsicherheiten. Damit eröffnet sich ein Handlungsfeld für die Compliance-Kommunikation.

Eher naheliegend ist, dass man sich im Homeoffice besser von unnötiger Bürokratie frei machen (70 %) und mehr auf dem „kleinen Dienstweg“ erledigen kann (62 %). Dies wirkt konstruktiv, soweit die betreffenden Prozesse tatsächlich „unnötig“ sind.

Beunruhigender sind andere Aussagen, auch wenn sie im Vergleich seltener genannt werden: 37 % der Führungskräfte stimmen ganz, eher oder zumindest teilweise zu, dass es im Homeoffice wohl mehr bewusste Regelverstöße geben wird. Noch häufiger gehen sie (zumindest teilweise) davon aus, dass im Homeoffice geltende Regeln schneller vergessen werden (54 %) und der Arbeitgeber die Regeltreue schlechter überprüfen kann (61 %).

Eine Befragung von Compliance-Verantwortlichen (Deloitte 2020) zeigt, dass auch CCOs zunehmende Risiken durch die Pandemie sehen. 41 % halten es für wahrscheinlich, dass in der Krise Prozesse und interne Kontrollen umgangen werden. Die Befragten rechnen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für Compliance-Verstöße bei der Datensicherheit (61 %), den Arbeitszeitbestimmungen (55 %), bei Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen (54 %) und dem Datenschutz (52 %).

Umgang mit Regeln im Homeoffice Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten

Aussagen zum Arbeiten im Homeoffice:

■ stimme (eher) zu

■ teils-teils

Es entstehen **neue Fragen** und Unsicherheiten.

39%

32%

71%

Man kann sich besser von **unnötiger Bürokratie** frei machen.

36%

34%

70%

Es wird mehr auf dem sog. **kleinen Dienstweg** erledigt.

41%

21%

62%

Der Arbeitgeber **überprüft weniger** genau, ob Regeln eingehalten werden.

35%

26%

61%

Geltende Regeln werden schneller **vergessen**.

28%

26%

54%

Es gibt es mehr **bewusste Regelverstöße**.

18%

19%

37%

Q17a: Wenn Sie an Ihr direktes Arbeitsumfeld denken: Verändert sich durch die Arbeit im Homeoffice der Umgang mit Regeln?

Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11), n=188

Compliance kann neue Unsicherheiten nicht ausräumen, sorgt aber auch im Homeoffice für eine bessere Compliance-Kultur.

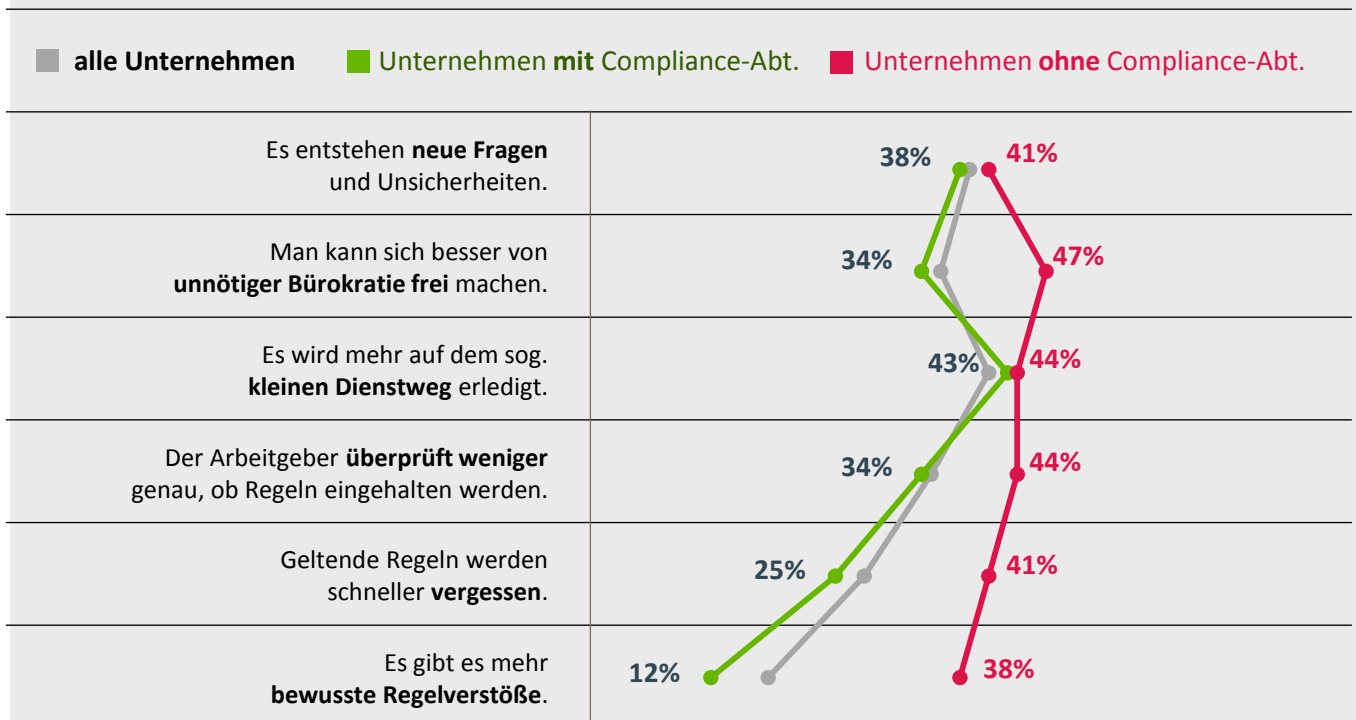
Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne Compliance-Abteilung zeigt, inwiefern Compliance Management das Regelbewusstsein im Homeoffice verbessern kann. Das Bild wirkt insgesamt positiv: In Unternehmen mit Compliance-Abteilung schätzen die Führungskräfte das Regelbewusstsein im Homeoffice besser ein. Sie erwarten seltener bewusste Regelverstöße, rechnen seltener damit, dass Regeln vergessen und (vom Unternehmen) schlechter kontrolliert werden.

Es überrascht allerdings, dass auch bei Vorhandensein einer Compliance-Abteilung die im Remote Working auftretenden neuen Fragen und Unsicherheiten nicht ausgeräumt werden. Compliance wurde womöglich bei der Umstellung der Arbeitsprozesse nur selten eingebunden. Eine Befragung von Compliance-Verantwortlichen (Deloitte, 2020) bestätigt diesen Eindruck: Bei der Risikobeurteilung der Arbeit im Homeoffice wurden die Befragten nur zur Hälfte einbezogen.

Dies führt zu dem Schluss, dass die positiven Effekte bei Regelverstößen, Awareness und Kontrollfunktion eher auf eine generelle bessere Regelkultur in Unternehmen mit Compliance-Abteilung zurück zu führen sind.

Umgang mit Regeln im Homeoffice

Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten, Zustimmung (voll und ganz oder eher)



Q17a: Wenn Sie an Ihr direktes Arbeitsumfeld denken: Verändert sich durch die Arbeit im Homeoffice der Umgang mit Regeln?

Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht

Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11), n=188 | ... in Unt. mit Cpl. n=148 | ... in Unt. ohne Cpl. n=32

Technische Hilfen und Informationen werden bereitgestellt, es fehlt aber an persönlichem Austausch und Dialog.

Die Remote Worker wurden auch danach gefragt, welche Maßnahmen ihr Arbeitgeber zur Sicherstellung von regelkonformem Verhalten im Homeoffice unternommen hat. Am häufigsten, nämlich bei jeweils 57 % der Befragten, hat der Arbeitgeber technische Ausstattung für sicheres Arbeiten im Homeoffice bereit gestellt und über veränderte Regeln informiert. Außerdem wurden bestehende Regeln aufgefrischt (46 %) und ein Ansprechpartner für Compliance-Themen benannt (48 %).

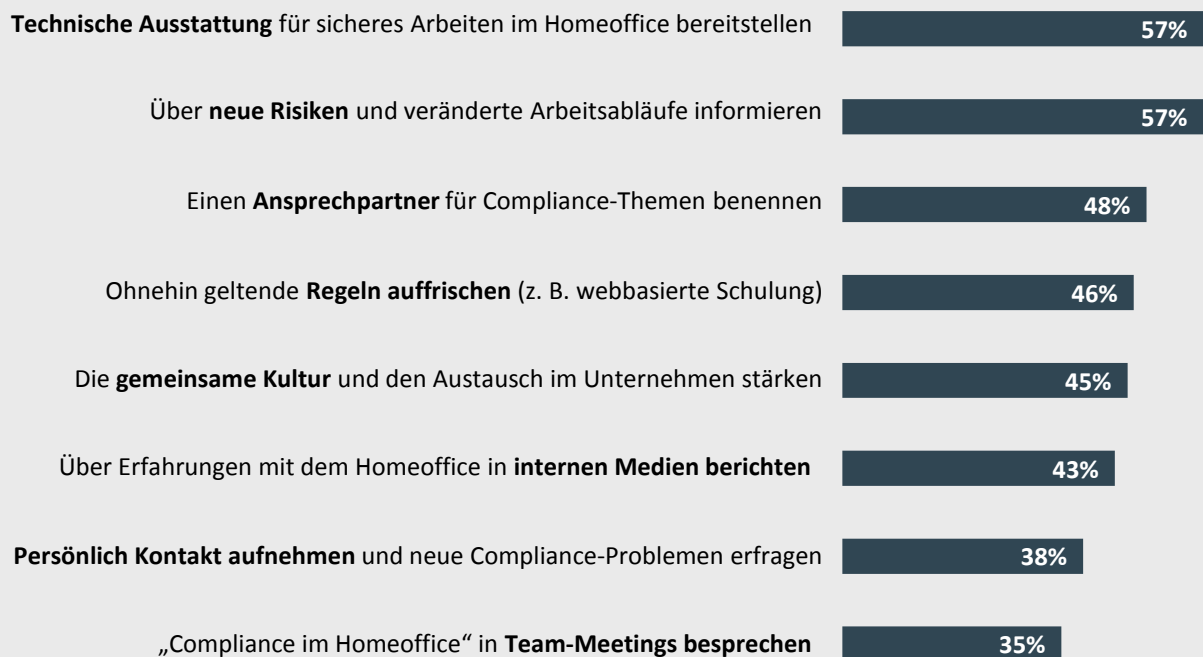
Die Bereitstellung der notwendigen Technik und Informationen stand also zunächst im Mittelpunkt.

Zu Bedenken gibt, dass eine persönliche Kontaktaufnahme (38 %) und ein persönlicher Austausch über Compliance-Fragen im Team-Meeting (35 %) nur selten erfolgten. Es ist unwahrscheinlich, dass die vielen neuen Fragen und Unsicherheiten bei der Arbeit im Homeoffice nur durch bereitgestellte Unterlagen geklärt werden können.

Es gilt also noch mehr als bisher, Compliance zum Talk of the Office zu machen, also zum Gegenstand der nun dramatisch veränderten alltäglichen Arbeitsprozesse.

Erfolgte Maßnahmen zur Unterstützung von regelkonformem Arbeiten im Homeoffice

Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten



Q18: Wenn Sie an Compliance, also regelkonformes Arbeiten im Homeoffice denken: Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen unternommen?
Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11), n=188

Die Besprechung im Team-Meeting ist ein Schlüssel für die Förderung von Compliance im Homeoffice.

Aufschlussreich ist die gesonderte Auswertung danach, ob in den Team-Meetings der Remote Worker auch Compliance-Themen besprochen wurden oder nicht. Es wurden dazu nur Unternehmen mit Compliance-Abteilung betrachtet, um konsistente Gruppen zu bilden. Der Vergleich zeigt, dass im Homeoffice auftretende Fragen und Unsicherheiten besser ausgeräumt werden, wenn im Team-Meeting auch Compliance thematisiert wird.

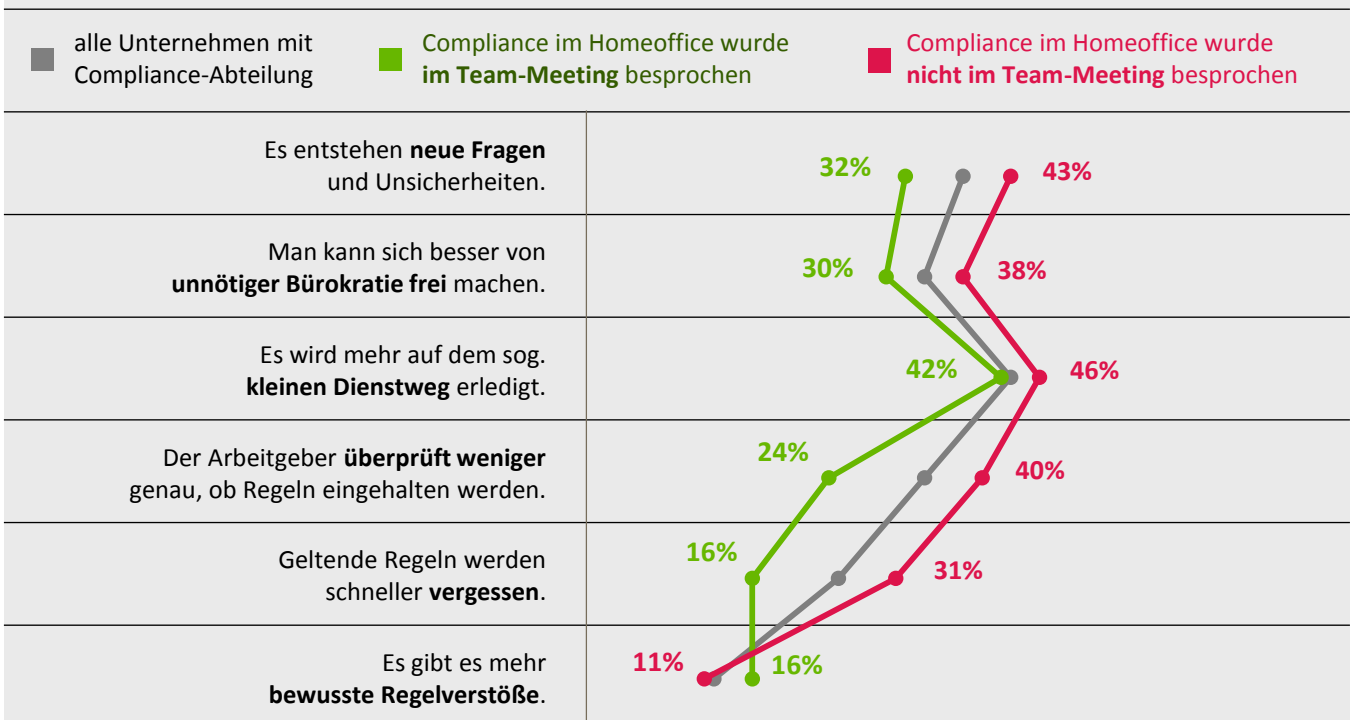
Die geltenden Regeln sind dann außerdem präsenter und auch das Gefühl von Kontrolle bleibt eher aufrecht erhalten. Dass die Befragten nach entsprechenden Meetings etwas häufiger mit bewussten Regelverstößen im Homeoffice rechnen, kann auch daran liegen, dass durch das Gespräch im Team das Problembewusstsein dafür geschärft wurde.

Es ist davon auszugehen, dass bei der krisenbedingten Umstellung auf Remote Working Compliance-Fragen nicht oberste Priorität hatten.

Die Befragung zeigt, dass diese Lücke nun geschlossen werden muss: Compliance muss zum Talk of the Homeoffice werden, um die neuen Risiken des Remote Working beherrschbar zu machen. Es gilt, auch im häuslichen Umfeld eine professionelle Regelkultur und ein Regelbewusstsein zu etablieren.

Einfluss von Team-Meetings auf den Umgang mit Regeln im Homeoffice

Basis: Befragte, die im Homeoffice arbeiten, aus Unternehmen mit Compliance-Abteilung



Q17a: Wenn Sie an Ihr direktes Arbeitsumfeld denken: Verändert sich durch die Arbeit im Homeoffice der Umgang mit Regeln?
 Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht | Basis: Basis: Befragte, die im Homeoffice tätig sein können (Q11) und in Unternehmen mit Compliance-Abteilung arbeiten (Q5): n=148 | ... mit Team-Meeting (Q18a) n=50 | ... ohne Team-Meeting n=91 (Q18a)

Ein kurzes Fazit

Wie Sie Compliance und Integrität zum Talk of the Company machen

Synergien von Purpose und Integrität

Es gibt neue und hohe Erwartungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, jenseits des wirtschaftlichen Erfolgs.

Ein ökologisch oder sozial zentrierter Purpose allein reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu binden. Diese erwarten zunächst ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebaren, in allen Bereichen.

Strategisch wie kommunikativ gilt es, die Themen Integrität und Purpose zu verzahnen und Synergien zu heben:

Integres Handeln macht eine neue Werteorientierung erst glaubwürdig. Der „Purpose“ kann andererseits auch Treiber und Träger für Compliance-Themen sein.

Awareness durch Dialog und Debatte

Compliance wirkt und macht vieles richtig. Es fehlt aber oft an Awareness beim Top-Management wie auch auf den mittleren und unteren Führungsebenen.

Die Studie zeigt, dass Trainings (möglichst persönlich) und feste Beratungsangebote („Trusted Advisor“) unverzichtbar sind, neben Meldewegen und der Regelkommunikation.

Offene Gesprächsangebote und ein moderierter Dialog schaffen zusätzliche Awareness. Abstrakte Werte müssen dazu kommunikativ konkretisiert und übersetzt werden. Der offene Austausch braucht einen konzeptionellen Rahmen.

Relevanz im Homeoffice

Die neuen Arbeitsformen im Homeoffice bringen neue Freiheiten, damit aber auch viele neue Fragen und erhebliche neue Compliance-Risiken mit sich.

Die Bereitstellung der notwendigen technischen Ausstattung und die Information über (neue) Regeln ist notwendig, aber nicht hinreichend zur Sicherstellung von Compliance beim Remote Working.

Compliance muss die neue Arbeitsrealität kennen und anerkennen: Dann wird sie hilfreich und relevant. Die Kommunikation muss Anlässe, Inhalte und Impulse für Reflektion und Diskussion schaffen.



Literatur

Quellen

A&B One Kommunikationsagentur GmbH, Rademacher, Lars (2019): Skandale, Compliance und Integrität. Eine Führungskräftebefragung. <https://www.a-b-one.de/referenzen/alle/compliance.html>, abgerufen am 19.01.2021

Initiative D21 e.V. (2020): D21-Digital-Index 2020/2021: Homeoffice in Zeiten von Corona <https://initiated21.de/app/uploads/2021/01/homeoffice-in-zeiten-von-corona.pdf>, abgerufen am 19.01.2021

Kienbaum Consultants International GmbH (2020): Purpose. Die große Unbekannte. <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie>, abgerufen am 19.01.2021

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): The Future of Compliance 2020. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>, abgerufen am 19.01.2021

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): CFO-Survey Herbst 2020. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/articles/cfo-survey.html>, abgerufen am 19.01.2021

Randstad Deutschland GmbH & Co (2020): Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q2 2020 Corona <https://www.randstad.de/unternehmen/wissenswertes/randstad-ifo-personalleiterbefragung>, abgerufen am 19.01.2021

Weitere Veröffentlichungen der Autoren (Auszug)

Grüniger, S., Wanzek, M.: Integrity Management, in: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (eds) Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: Springer 2021, https://link.springer.com/reference/workentry/10.1007%2F978-3-030-02006-4_250-1

Grüniger, S.: Grundlagen einer werteorientierten Compliance, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüniger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 41-71. Rn. 1-35.

Möhrle, H., Rademacher, L.: Compliance Kommunikation. In: Handbuch Unternehmenskommunikation, Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.), 2. Auflage, Springer Fachmedien 2014, Wiesbaden

Möhrle, H.: Compliance und Krisenkommunikation, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüniger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 781-798

Putzer, K.: "Wir müssen herausfinden, worauf es ankommt". Interview mit Prof. Dr. Stephan Grüniger. Erschienen in Compliance-Praxis 04/2020, S. 8-11, https://www.compliance-praxis.at/Themen/10JahreCompliancePraxis/Wir_muessen_herausfinden_worauf_es_ankommt-.html, abgerufen am 19.01.2021

Weinen, R.: Was Führungsverantwortliche über Wirtschaftsskandale, Compliance und Integrität denken. Compliance-Berater 4/2020, 8. Jahrgang, 25.03.2020, Seiten 89-132, Fachmedien Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main

Weinen, R.: Planung und Evaluation von Compliance-Kommunikation, in: Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüniger, S. (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2020, S. 799-814

Autoren

Sprechen Sie uns an!



Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE).

Seit seiner Gründung dient es der wissenschaftlichen Bearbeitung aller Fragen der Wirtschaftsethik im nationalen und internationalen Bereich, insbesondere jedoch die Entwicklung, die Implementierung und die Evaluierung von Ethik-Programmen, die von Unternehmen und Institutionen in den verschiedenen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen angewendet werden können.

Als Forschungsinstitut unter Leitung von Prof. Dr. Stephan Grüninger und Prof. Dr. Joachim Fetzer als wissenschaftliche Direktoren begleitet und unterstützt das ZfW die Arbeit des DNWE durch wissenschaftliche Expertise und eigene Forschungsarbeiten.

Prof. Dr. Stephan Grüninger
Wissenschaftlicher Direktor
+49 7531 206-439
zfw@dnwe.de

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW)
Villa Rheinburg
Reichenaustraße 1
78467 Konstanz

www.dnwe.de/zfw

A&B One

A&B One ist eine partnergeführte, unabhängige Kommunikationsagentur, die maßgeschneiderte Lösungen für die Unternehmenskommunikation entwickelt.

Die Agentur verknüpft dazu strategische und kreative Kompetenzen aus PR, Werbung, Design, Online und Marktforschung mit operativer Kampagnenfähigkeit. Sie beschäftigt 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Standorten Berlin und Frankfurt am Main.

A&B One hat über 15 Jahre Beratungserfahrung im Kontext Compliance und Integrität. Zu den Kunden zählen DAX-Konzerne und marktführende Unternehmen aus der Grundstoffindustrie, der Automobilindustrie, aus Verkehr und Logistik, Finanzdienstleistungen, öffentlicher Verwaltung, Medizin und Consulting.

Hartwin Möhrle
Senior Advisor
+49 69 92010-130
h.moehrle@a-b-one.de

Ralf Weinen
Leiter Research
+49 30 24086-645
r.weinen@a-b-one.de

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Stresemannallee 30 | 60596 Frankfurt am Main
Müllerstraße 32 | 13353 Berlin

www.a-b-one.de
compliance.a-b-one.de

© A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (2021)

Eine Vervielfältigung, Verarbeitung oder Verwendung von Texten und Grafiken in anderen Publikationen bedarf der ausdrücklichen Genehmigung durch die Autoren.