

A&B One



Skandale, Compliance und Integrität

Führungskräftebefragung zur Wahrnehmung von Wirtschaftsskandalen
und zur Wertekultur in den Unternehmen

Oktober 2019

Gliederung

Key Results	03
Ziele und Vorgehen	04
Wahrnehmung von Missständen und Skandalen	06
Ursachen für Fehlentwicklungen	11
Compliance Management in den Unternehmen	15
Verständnis und Potenzial von Integrität	20
Fazit und Empfehlungen	26
Autoren	30
Literatur	29

Die vorliegende Studie ist ein Kooperationsprojekt von Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Darmstadt, und der A&B One Kommunikationsagentur GmbH. Sie beruht auf einer Befragung von 351 Führungskräften durch das Institut YouGov Deutschland GmbH.

Key Results

Die Befragung stellt die zentrale Zielgruppe von Compliance-Kommunikation in den Fokus: Führungskräfte aller Ebenen aus Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern (n=351).

Eine beunruhigende Entwicklung: Die Führungskräfte sind zu 51 % der Ansicht, dass Missstände und **Skandale in der Wirtschaft zunehmen**. Die zugrunde liegenden moralischen Maßstäbe halten 51 % für angemessen, 35 % sogar für zu niedrig.

77 % der Befragten gehen davon aus, dass in den Unternehmen häufig **Probleme durch zu hohe Zielvorgaben** entstehen. Zwei Drittel kritisieren sinkende Moralvorstellungen und ein fehlendes Wertebewusstsein. Unwissenheit über geltende Regeln oder explizit kriminelle Energie gelten deutlich seltener als problematisch.

Am Arbeitsplatz der Befragten geht die starke Zielorientierung oft einher mit einer **schlechten Fehlerkultur und geringer Konfliktfähigkeit**. Dies kann zu ungelösten Zielkonflikten und resultierenden Compliance-Risiken führen. Die untere Führungsebene wünscht sich eine bessere Fehlerkultur, das Top-Management sieht den Bedarf deutlich seltener. Lernen aus Fehlern ist ein Thema der Führungskräfteentwicklung.

Im Compliance-Management dominieren **verschriftliche Regeln und Leitbilder**. Angebote für persönliche Beratung haben aus Sicht der Befragten einen deutlich höheren Nutzen, werden aber vergleichsweise selten eingesetzt.

Die Einrichtung einer Stabsstelle oder Abteilung **Compliance verbessert den Informationsstand** bei den Führungskräften, wirkt sich aber nur **mäßig kulturbildend** aus und löst in den Unternehmen den problematischen Gap zwischen Zielorientierung und Fehlerkultur nicht auf.

Der Begriff **Compliance wirkt reaktiv**: Die Führungskräfte verstehen darunter durchweg die einfache Einhaltung und Befolgung von Regeln oder Vorschriften, die Andere gesetzt haben (Regelkonformität).

Integrität adressiert die Eigenverantwortung des Einzelnen auch in schwierigen Situationen und steht für grundlegendere Werte. Das Konzept hat hohe persönliche Relevanz und motivierendes Potenzial. Integrität bleibt begrifflich aber zu allgemein und **muss kommunikativ konkretisiert** werden, so zwei Drittel der Top-Führungskräfte.

Die Führungskräftebefragung bestätigt, dass Compliance stärker als Trusted Advisor positioniert und in ein Integrity Management eingebettet werden muss. Sie zeigt, dass Integrität Relevanz hat und motivierend wirkt, als kommunikatives Konzept aber zu allgemein bleibt und unternehmensspezifisch übersetzt, konkretisiert und inszeniert werden muss.

Ziele und Vorgehen

Was denkt das Management?
Compliance und Integrität
aus Zielgruppensicht

Die Herausforderung

Von Compliance zu Integrität

Die Fachwelt ist sich, angesichts der Skandale der letzten Jahre, einig: Unternehmen müssen die Compliance-Systeme durch ein umfassenderes Integrity Management ergänzen. Das Feld der definierbaren Regel- und Gesetzestreue wird damit in die Sphäre der Unternehmenskultur geöffnet.

Die Entwicklung einer Integritätskultur zielt besonders auf individuelle Verantwortungsübernahme und die Bereitschaft, das eigene Verhalten in den Kontext der unternehmerischen Werte und Normen zu stellen.

Compliance kann und soll dabei nicht durch Integrität abgelöst werden: Die Konzepte haben die gleiche Stoßrichtung und bauen aufeinander auf.

Integrity Management geht freiwillig und entlang klarer moralischer Normen über Regel- und Gesetzestreue hinaus. Die zum Kerngeschäft des Unternehmens passende Wertausrichtung rückt in den Mittelpunkt des Handelns. Der Werthorizont orientiert sich stärker an Erwartungen der Gesellschaft, nicht nur oder primär an gesetzlichen Vorgaben.

Aus dem WerteManagementSystem des ZfW

„Reine Rechtsorientierung scheitert an der mangelnden Überzeugungskraft.“

„Reine Werteorientierung scheitert an der mangelnden Operationalisierbarkeit.“

Die Erweiterung von Compliance durch Integrität bringt neue Themen und Herausforderungen für das Compliance Management, aber auch für alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens mit sich.



Ziel ist weitgehende Selbststeuerung der Mitarbeiter in einer lernenden Organisationskultur. Führungskräfte sind Mentoren dieser Entwicklung.

Forschungsstand

Sender bisher im Fokus – nicht der Empfänger

Vorliegende **Studien zum Thema Compliance** ermitteln vorwiegend die Erfahrungen der Verantwortlichen (CCOs und Kommunikatoren). Sie fokussieren den „Sender“, nicht den „Empfänger“ der Maßnahmen.

Die **Wirtschaftskanzlei Noerr** (2017) stellt fest, dass Compliance in den Unternehmen eher als rechtliches denn ethisches Thema wahrgenommen wird, und dass die Compliance-Kultur von den Vorgesetzten überwiegend vorgelebt wird. Sie beruft sich dabei allerdings auf die Einschätzung der befragten Compliance-Führungskräfte, nicht der Mitarbeiter.

Die **Berufsfeldstudie** des Berufsverbandes der Compliance Manager (Grundeis u. a., Quadriga Hochschule, 2017) leitet Erfolgsfaktoren aus der Selbsteinschätzung der Akteure ab: eine hohe strategische Relevanz von Compliance im Unternehmen, individuelle Arbeitsgestaltung und kooperative Zusammenarbeit.

Der **Whistleblowing Report 2019** der HTW Chur (Hauser u. a.) beschreibt die Verbreitung von Hinweisgebersystemen, ihre technische Umsetzung und die quantitative Nutzung, aber nicht die Wirkung und Akzeptanz aus Sicht der eigentlichen Nutzer (Mitarbeiter). Er zeigt Nachholbedarf bei der Nutzung spezialisierter (z. B. webbasierter) Medienkanäle auf.

Vorliegende **Befragungen der Zielgruppe „Management“** untersuchen die generelle Bedeutung von Werten und Ethik, setzen dies aber meist nicht in Bezug zum Compliance- oder Integrity Management.

Kienbaum (2018) stellt in einer Befragung von Fach- und Führungskräften fest, dass sich 84% der Fachkräfte eine Führungskraft wünschen, die werteorientiert und transparent handelt (ethische Führung). Nur 9 % der Fachkräfte finden, dass dies auf ihren Vorgesetzten zutrifft. Offen bleibt, durch welche Maßnahmen die Führungskultur verändert werden kann.

Die aktuelle **Führungskräftebefragung der Wertekommission** (2019) zeigt, dass Vertrauen, Verantwortung und Integrität wichtige Werte für Führungskräfte sind. Sie stellt darüber hinaus Defizite der ethischen Kultur vieler Unternehmen fest: Normen sind zwar meist klar formuliert, Verstöße werden aber oft nicht hinreichend identifiziert und sanktioniert. Mittel zur Verbesserung der ethischen Kultur werden allerdings nicht thematisiert.

Laut einer **Gallup-Befragung von Beschäftigten** (2019) ist maximal ein Drittel der Arbeitnehmer davon überzeugt, dass ihr Arbeitgeber „Kunden niemals belügen“ würde und sich „immer dafür entscheiden wird, das Richtige zu tun, statt den eigenen Profit [...] im Blick“ zu haben. Die so festgestellten Zweifel an der Integrität von Unternehmen ändern sich nicht nach Teilnahme an einer Compliance-Schulung. Die Qualität und Art der Schulungen wird allerdings nicht abgefragt und differenziert.

Untersuchungsdesign

Befragung von Führungskräften großer Unternehmen

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

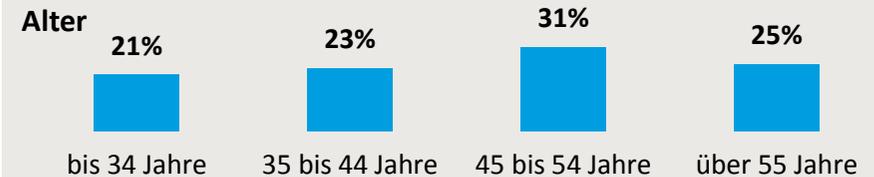
- Wie werden Missstände und Skandale in der Wirtschaft erlebt und bewertet? Welcher Handlungsbedarf resultiert?
- Was sind typische Probleme in den Unternehmen, wie wird die Führungskultur bewertet, was erwartet man vom Arbeitgeber?
- Welche Maßnahmen im Compliance-Management gibt es, wie wird ihr Nutzen bewertet, wie gut fühlt man sich informiert?
- Wie verstehen Führungskräfte die Forderung nach „Integrität“ und welche Bedeutung hat sie im Arbeitskontext?

An der Befragung haben 351 Führungskräfte teilgenommen.

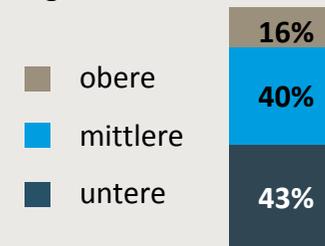
- Beschäftigte der freien Wirtschaft in Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern
- Führungskräfte mit Personalverantwortung (vom Teamleiter bis zur Geschäftsführung)

Die Durchführung erfolgte im Juli 2019 im deutschen Online-Access-Panel des Marktforschungsinstituts YouGov.

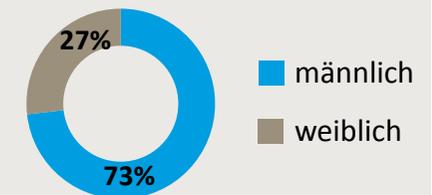
Die Stichprobe in der Übersicht



Führungsebenen



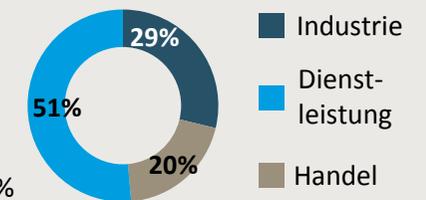
Geschlecht



Unternehmensgröße (Mitarbeiter)



Branche



n=351

Wahrnehmung von Missständen in der Wirtschaft

Skandale nehmen eher zu,
die moralischen Ansprüche
sind mindestens angemessen.

Eine beunruhigende Entwicklung: Eher mehr Skandale und Missstände als vor 10 Jahren

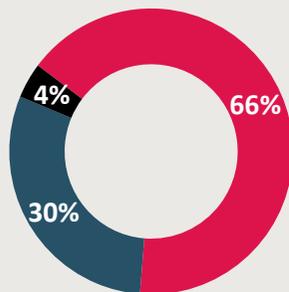
Zwei Drittel der befragten Führungskräfte empfinden Skandale, Missstände und Fehlentwicklungen in der Wirtschaft als sehr oder ziemlich **beunruhigend**.

Die Führungskräfte gehen zu 51 % davon aus, dass Missstände und Skandale in der Wirtschaft in den letzten 10 Jahren **zugenommen** haben. Nur 9 % sehen einen rückläufigen Trend. Nur 9 % sehen einen rückläufigen Trend.

Die dabei angelegten moralischen Maßstäbe halten 51 % für angemessen, 35 % sogar für zu niedrig. Von einer überzogenen „Political Correctness“ gegenüber den Unternehmen kann aus Sicht der Befragten also keine Rede sein.

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

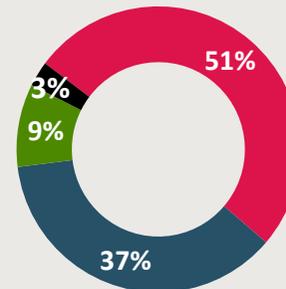
- sehr/ziemlich beunruhigend
- kaum/nicht beunruhigend
- keine Angabe



Q2: Wie nehmen Sie die genannten Missstände und Fehlentwicklungen in der deutschen Wirtschaft wahr? Ich finde diese... | n=351

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

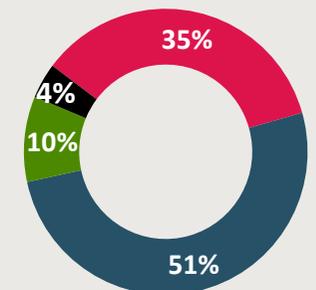
- häufiger
- unverändert
- seltener
- weiß nicht



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=351

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

- nicht hoch genug
- angemessen
- zu hoch
- weiß nicht



Q3: Wie bewerten Sie persönlich insgesamt die moralischen Ansprüche, die heutzutage an Unternehmen gestellt werden? Ich bewerte die moralischen Ansprüche insgesamt als... | n=351

Handlungsbedarf bei der Einhaltung von Regeln und Gesetzen, deutlich vor Nachhaltigkeit, CSR und Diversity

Angesichts zunehmender Missstände sehen die Befragten bei der Einhaltung von Regeln und Gesetzen am häufigsten Verbesserungsbedarf, deutlich vor den Trendthemen Nachhaltigkeit, CSR und Diversity. Es geht offenbar oft darum, Hygienefaktoren zu erfüllen!

Das Ranking des Handlungsbedarfs unterscheidet sich deutlich nach Führungsebene (nicht im Diagramm).

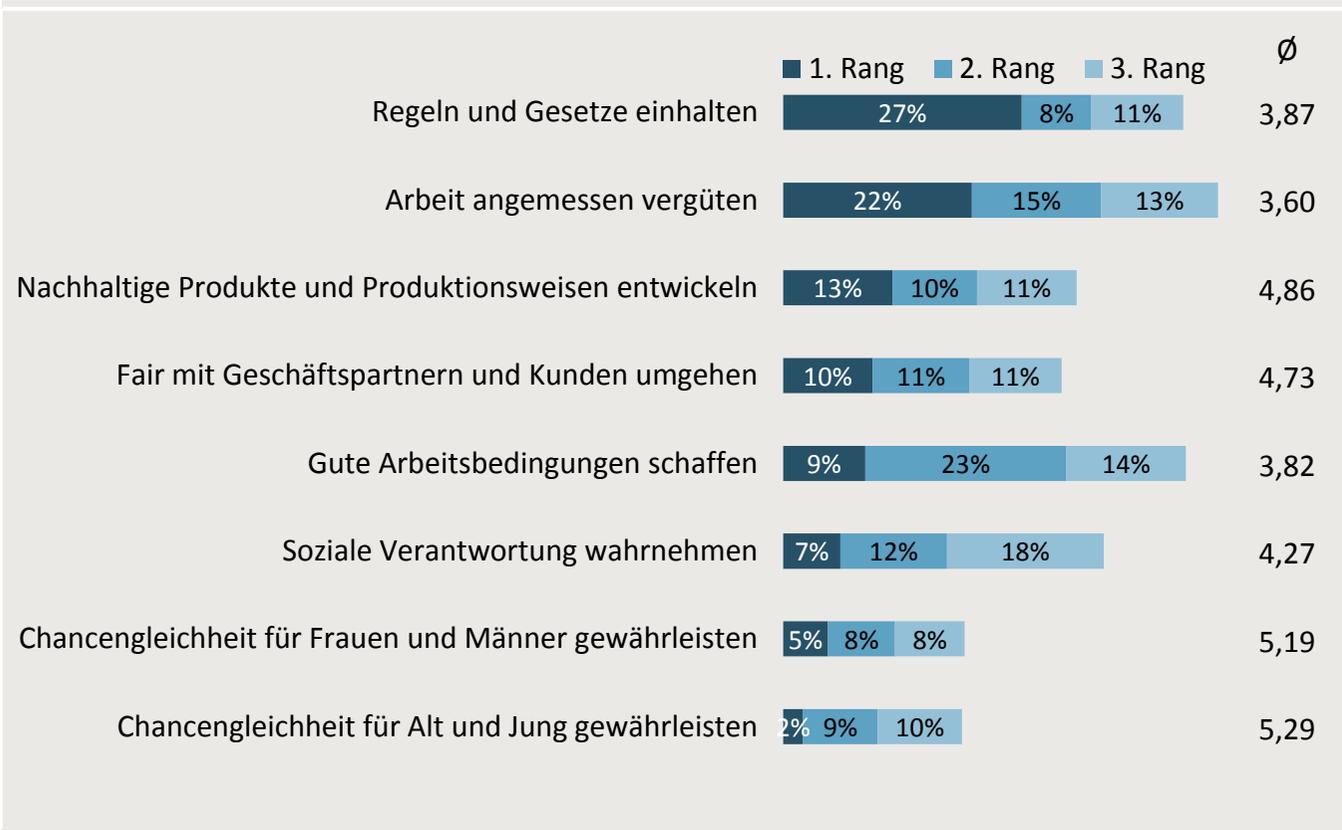
Führungskräfte der **obersten** Ebene setzen „Regeln und Gesetze“ häufiger auf den ersten Platz (37 %). Ihnen ist außerdem ein fairer Umgang mit Geschäftspartnern wichtig.

Das **mittlere** Management legt besonderen Wert auf nachhaltige Produkte und Produktionsweisen (bei 20 % auf Platz eins).

Führungskräfte auf der **unteren** Ebene sehen besonders oft Verbesserungsbedarf bei der Vergütung und den Arbeitsbedingungen.

Wo müssen sich die Unternehmen in Deutschland verbessern?

Top 3 einer Rangfolge von acht genannten Handlungsfeldern



Q5: In welchen Bereichen müssen sich die Unternehmen in Deutschland verbessern? Bringen Sie bitte die folgenden „Hausaufgaben“ in eine Reihenfolge, wobei die wichtigste Maßnahme an erster Stelle steht, und so weiter. | n=351

Ursachen für Fehlentwicklungen

Probleme durch Zielvorgaben,
mangelnde Fehlerkultur und
geringe Konfliktfähigkeit

Probleme durch Renditedruck und mangelnde Wertekultur, seltener durch Unwissenheit oder kriminelle Energie

Compliance-Verstöße haben spezifische Ursachen, die im Einzelfall und letztlich juristisch zu klären sind. Unsere Fragestellung zielt daher auf Rahmenbedingungen, die Fehlentwicklungen begünstigen können.

Mehr als drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, dass zu hohe **Gewinnerwartungen** (82 %) und zu hohe **Zielvorgaben** (77 %) in den Unternehmen häufig oder sehr häufig Probleme machen.

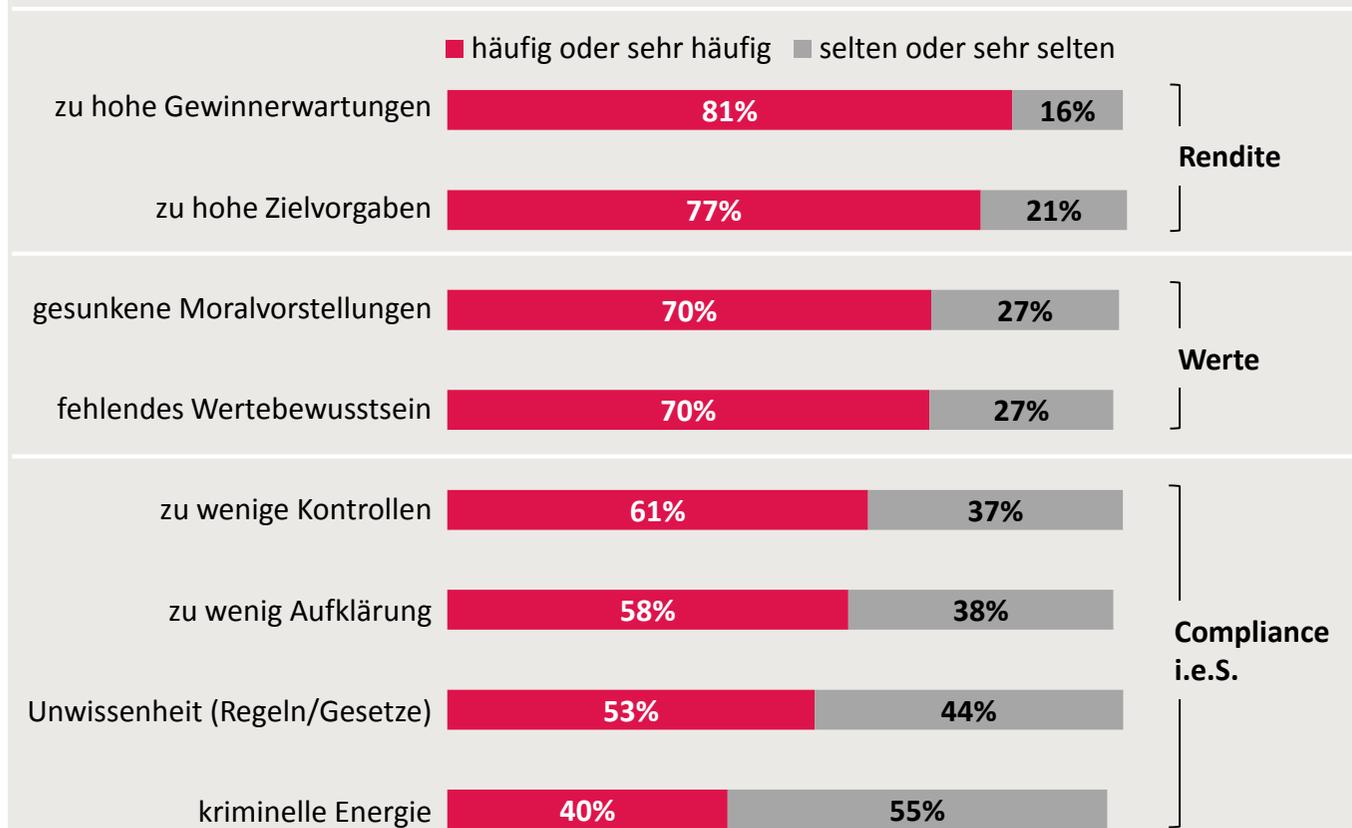
Jeweils 70 % kritisieren **gesunkene Moralvorstellungen** und fehlendes Wertebewusstsein.

Klassischen Compliance-Themen wie **Unwissenheit** über geltende Regeln und **kriminelle Energie** von Einzelnen oder Teams gelten deutlich seltener als Problem.

Compliance-Kommunikation muss den Umgang mit (hohen) Zielen thematisieren, wenn sie ihre Zielgruppe abholen will.

Mit Blick auf mögliche Ursachen für Fehlentwicklungen:

Wie häufig kommt es durch folgende Faktoren zu Problemen in Unternehmen?



Q4: Fehlentwicklungen in Unternehmen können viele Ursachen haben. Wie häufig kommt es aus Ihrer Sicht durch folgende Faktoren zu Problemen in Unternehmen? | n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe/weiß nicht

Die Zielorientierung geht einher mit mäßiger Fehlerkultur, dies birgt die Gefahr von unaufgelösten Zielkonflikten.

Die Bewertung der Unternehmenskultur bestätigt die starke Zielorientierung und zeigt zugleich Defizite in der Führungskultur auf.

Die klaren Zielvorgaben der Unternehmen werden am besten bewertet (Ø 2,51).

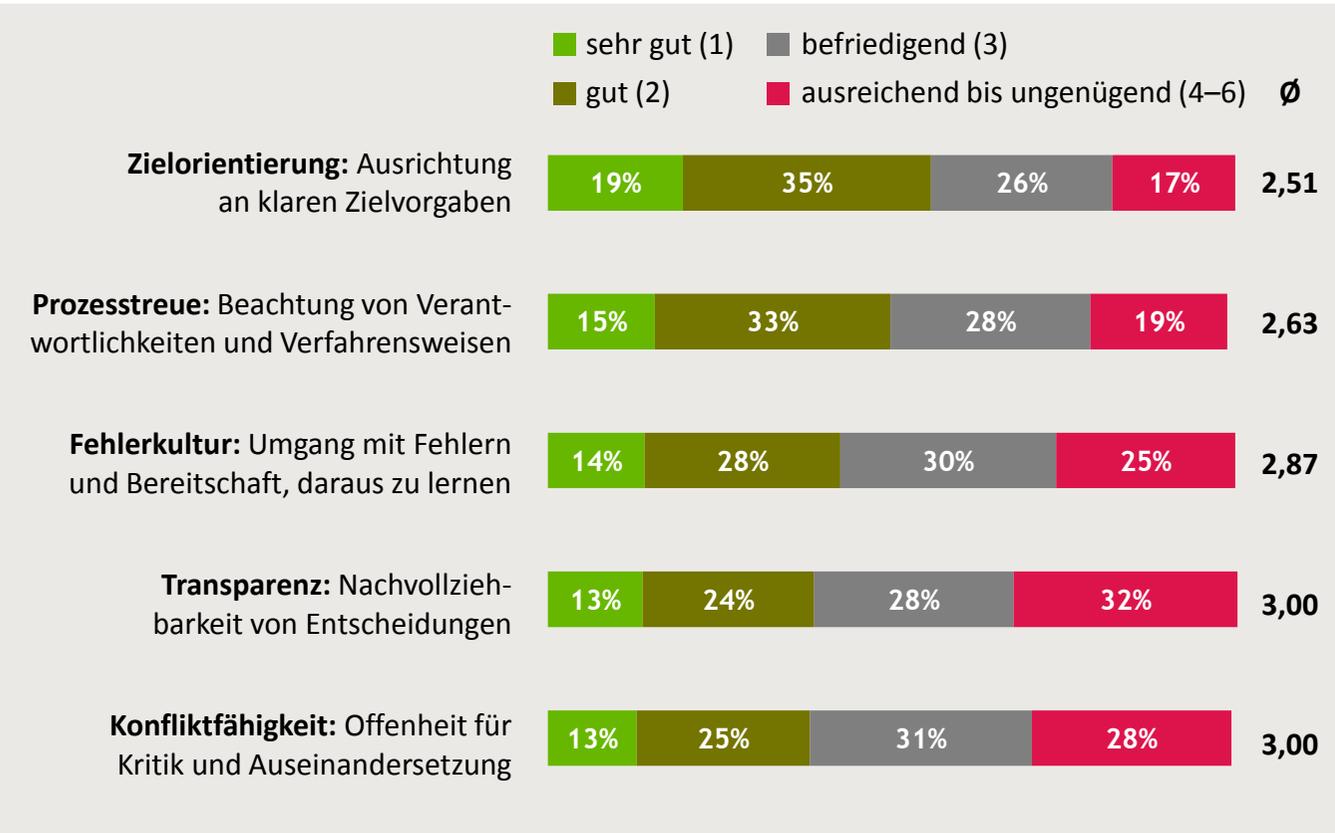
Schlechtere Noten erhalten der Umgang mit Fehlern (Ø 2,87), die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen (Ø 3,00) und die Bereitschaft für Kritik und Auseinandersetzung (Ø 3,00).

Die untere Führungsebene bewertet Fehlerkultur (Ø 3,18), Transparenz (Ø 3,35) und Konfliktfähigkeit (Ø 3,25) noch deutlich schlechter (nicht im Diagramm).

Bei hohen Zielvorgaben braucht es aber Fehlerkultur und Dialogbereitschaft, damit Zielkonflikte nicht non-compliant aufgelöst werden, z. B. zulasten von Qualitätsstandards.

Zur Einordnung der Schulnotenskala: Fast alle Werte liegen unter dem bundesweiten Abiturnoten durchschnitt von 2,41 (in 2017).

Wie wird die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz bewertet?
Bewertung nach Schulnoten (von 1 bis 6)



Q12: Wie bewerten Sie die Kultur des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, mit Blick auf folgende Eigenschaften? Geben Sie Ihrem Unternehmen eine Note, inwiefern dieses das jeweilige Prinzip umsetzt. | n=351

Unteres Management wünscht bessere Fehlerkultur, Top-Management ist vom Handlungsbedarf nicht überzeugt.

Von ihrem Arbeitgeber wünschen sich die befragten Führungskräfte im Hinblick auf Werteorientierung am häufigsten, dass man Fehler zugeben darf, damit alle daraus lernen können (55 %).

Immerhin 43 % erwarten, dass ihre Vorgesetzten Werte besser vorleben sollen. Eine bessere Vermittlung der geltenden Regeln erwarten die Führungskräfte im Kontext Werte hingegen nur zu 29 %.

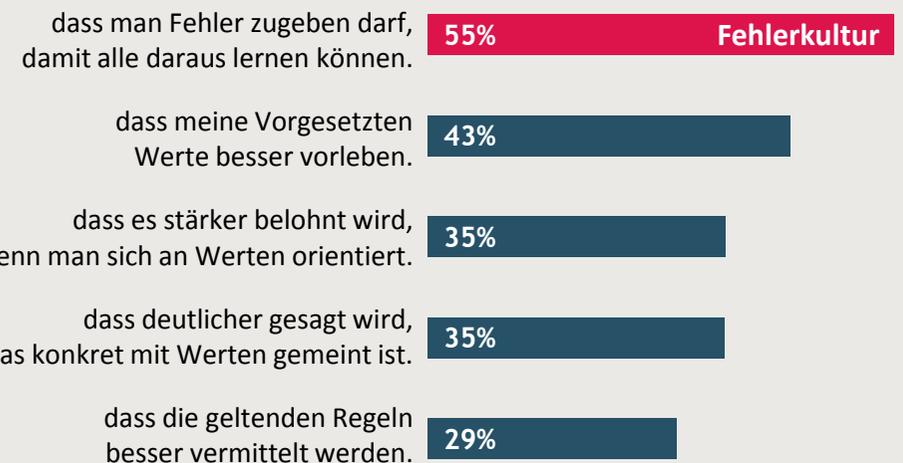
Der Vergleich nach Führungsebenen zeigt, dass der Umgang mit Fehlern ein zentrales Konfliktfeld zwischen den Hierarchien ist. Das Thema muss in der Führungskräfteentwicklung aufgegriffen und bearbeitet werden.

Auf der unteren Führungsebene ist der Ruf nach einer besseren Fehlerkultur noch deutlich ausgeprägter (67 %). Bei den Top-Führungskräften hat das Thema hingegen eine geringere Priorität (39 %).

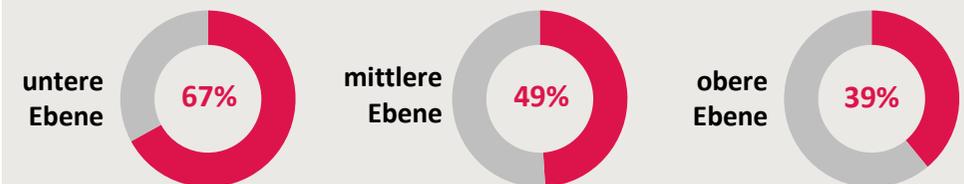
Nicht im Diagramm: Die untere bis mittlere Führungsebene erwartet außerdem recht häufig, dass die Vorgesetzten Werte besser vorleben. Die Top-Führungskräfte sehen auch hier seltener Handlungsbedarf.

Welche Erwartungen werden an den Arbeitgeber gerichtet?

Ich erwarte von dem Unternehmen, in dem ich arbeite, ...



Wunsch nach Verbesserung der Fehlerkultur nach Führungsebenen



Q13: Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen in dem Sie arbeiten mit Blick auf Werte im Unternehmen? Ich erwarte von dem Unternehmen in dem ich arbeite... | n=351

Compliance Management in den Unternehmen

Compliance wirkt,
vorwiegend informativ,
weniger kulturbildend.

Verschriftlichte Regeln und Werte dominieren die Praxis, von Schulungen berichten knapp zwei Drittel.

Zur Förderung von regelgerechtem Verhalten setzen die Unternehmen am häufigsten schriftlich niedergelegte Werte oder Leitbilder (80 %) und Verhaltensregeln (79 %) ein, wie zum Beispiel einen Code of Conduct.

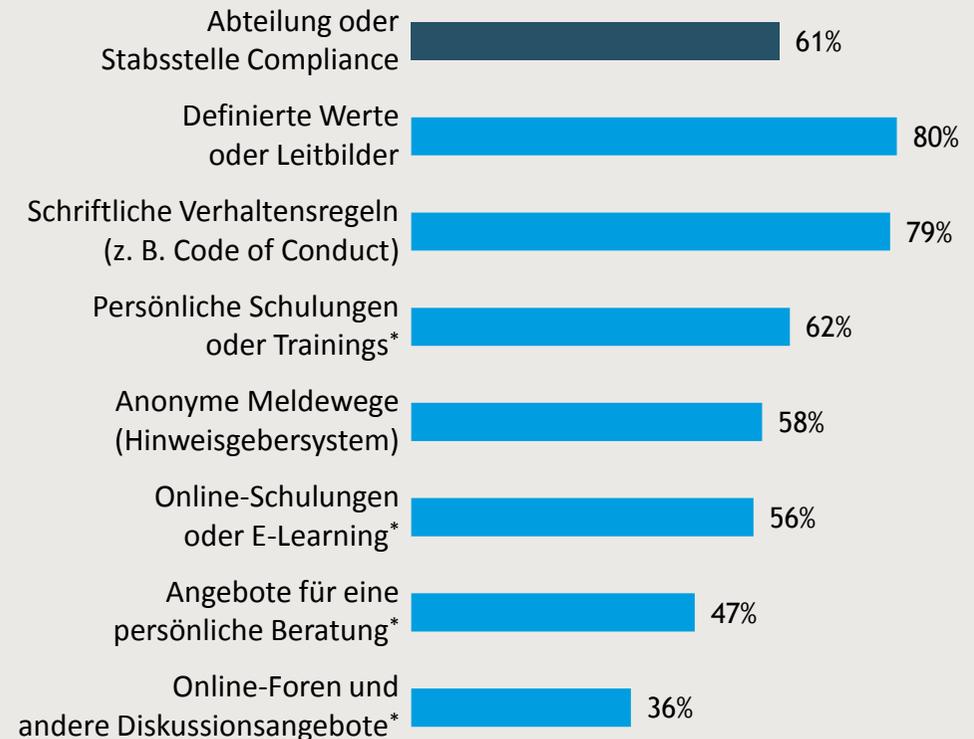
Etwas seltener, aber doch häufig werden Schulungen angeboten, sowohl persönlich (62 %) als auch webbasiert (56 %). 58 % der Befragten berichten von einem Hinweisgebersystem beim Arbeitgeber.

Knapp zwei Drittel (61 %) der Befragten geben an, dass es bei ihrem Arbeitgeber eine eigene **Abteilung oder Stabsstelle für Compliance** gibt. Nicht im Diagramm: Eine Compliance-Abteilung oder Stabsstelle gibt es häufiger in der Industrie (70 %), vergleichsweise selten im Handel (43 %). Der gesamte Dienstleistungsbereich liegt im Durchschnitt (65 %), Finanzdienstleistungen aber darüber (77 %).

Unternehmen mit Compliance-Abteilung oder Stabsstelle setzen alle Instrumente deutlich häufiger ein (nicht im Diagramm): Durchweg schriftlich niedergelegte Verhaltenswerte und Werte, zu 73 % auch Hinweisgebersysteme. Angebote für eine persönliche Beratung kennen in diesen Unternehmen 62 % der Befragten.

Zu beachten ist, dass die Befragung die Wahrnehmung und Kenntnis der Instrumente erfasst. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Unternehmen häufiger entsprechende Angebote machen, ihre Zielgruppe damit aber nicht hinreichend erreichen.

Welche Einrichtungen und Instrumente zur Förderung von regelgerechtem Verhalten gibt es beim jeweiligen Arbeitgeber?



Q10: Welche Einrichtungen oder Instrumente gibt es bei Ihrem Arbeitgeber zur Förderung von regelgerechtem Verhalten? | n=351 | *zum Thema Regeln und Werte

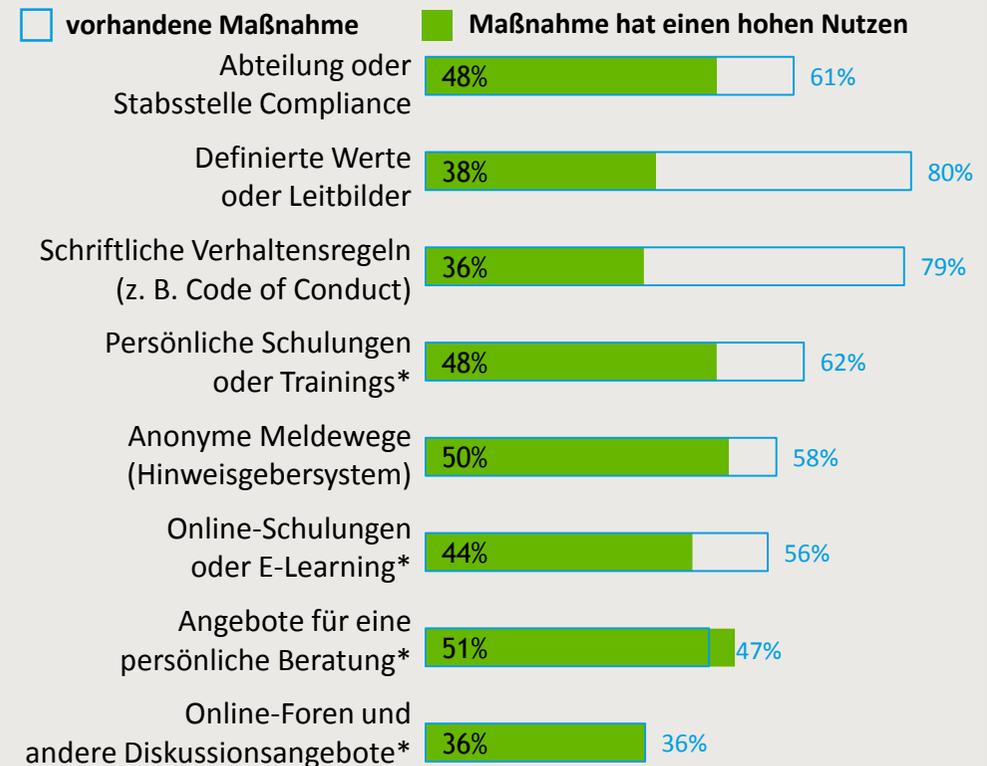
Schriftliche Richtlinien haben nur begrenzten Nutzen, Compliance ist zu selten ein „Trusted Advisor“.

Die Befragten beurteilen den **Nutzen schriftlicher Richtlinien** (Leitbilder, Verhaltensregeln, Code of Conduct) recht zurückhaltend: Nur ein gutes Drittel derjenigen, die solche Instrumente am Arbeitsplatz kennen, sieht hier einen hohen Nutzen. Etwa jeder Fünfte stellt nur einen geringen oder gar keinen Nutzen fest (nicht im Diagramm).

Angebote zur persönlichen Beratung werden hingegen am besten bewertet. 51 % derjenigen, die darauf zugreifen können, sehen darin einen hohen Nutzen. Persönliche Beratung wird aber von den Unternehmen offenbar selten angeboten, oder von der Zielgruppe zu selten wahrgenommen. Dies gilt auch für Unternehmen mit einer Compliance-Abteilung (s. o.).

Die Unternehmen können und sollen auf schriftlich niedergelegte Regeln und Werte keinesfalls verzichten: Sie sind notwendig, aber eben nicht hinreichend. Das Compliance Management muss zusätzlich mehr Wert auf Maßnahmen legen, die aus Zielgruppensicht wirklich helfen. Dies gilt insbesondere für den CCO als „Trusted Advisor“.

Wie wird der Nutzen von Einrichtungen und Instrumenten zur Förderung von regelgerechtem Verhalten bewertet?



*zum Thema Regeln und Werte

Q11: Wie bewerten Sie jeweils den Nutzen dieser Maßnahmen? Hoher Nutzen, Durchschnittlicher Nutzen, Geringer Nutzen, Kein Nutzen | Basis: Befragte, deren Arbeitgeber die Maßnahme hat (n=127 bis n=281)

Führungskräfte fühlen sich gut informiert, Compliance steigert Informationsstand.

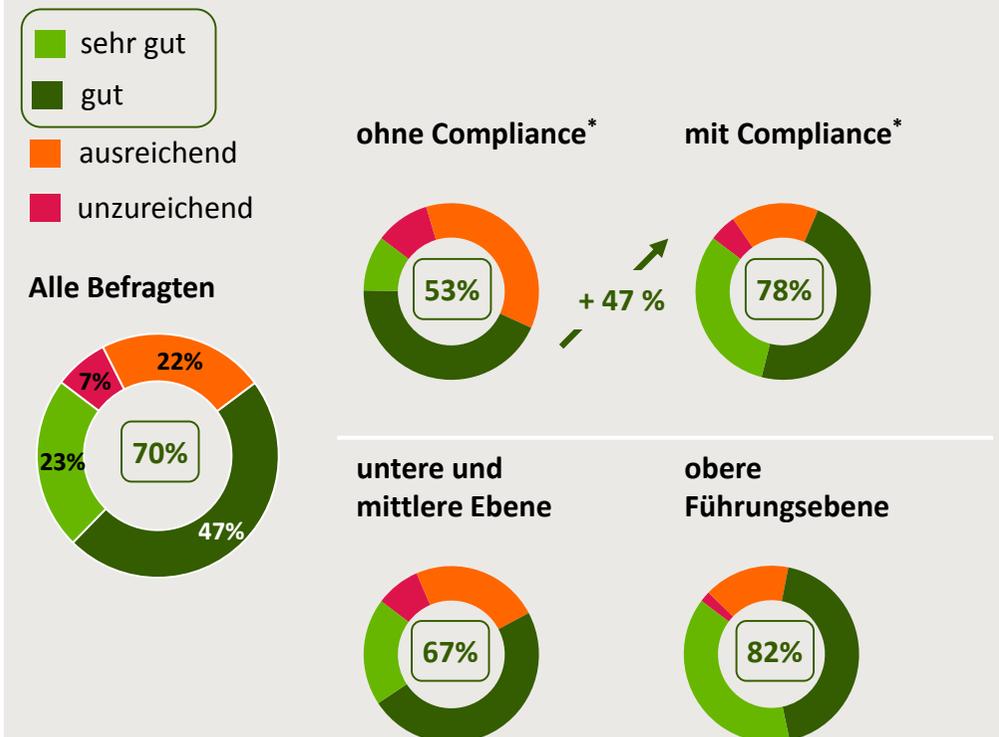
Der Informationsstand bez. „regelrechten Verhalten“ ist laut Selbsteinschätzung der Befragten recht gut: Insgesamt 70 % fühlen sich gut (47 %) oder gar sehr gut (23 %) informiert.

Bei der Selbsteinschätzung von Kenntnissen gibt es allerdings eine starke Tendenz zur sozialen Erwünschtheit. Es ist daher damit zu rechnen, dass der Informationsstand im Arbeitsalltag und beim konkreten (kritischen) Einzelfall eher schlechter ausfällt.

Compliance wirkt informativ: Bei Unternehmen mit Compliance-Abteilung oder -Stabsstelle fühlen sich die Mitarbeiter deutlich häufiger gut oder sehr gut informiert (78 %) als in Unternehmen ohne Compliance (53 %). Der Zuwachs beträgt damit 25 Prozentpunkte, dies entspricht rechnerisch einer Steigerung um 47 %.

Der Vergleich nach Führungsebenen zeigt, dass die Kommunikation von Regeln und Vorschriften das **obere Management besser erreicht** (82 %) als die mittlere und untere Ebene (67 %).

Wie gut fühlt man sich am Arbeitsplatz darüber informiert, was das Unternehmen unter regelrechtem Verhalten versteht?



*Abteilung oder Stabsstelle für Compliance am Arbeitsplatz
 Q6: Wenn Sie an Ihren Arbeitsplatz denken: Wie gut fühlen Sie sich darüber informiert, was das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, im Einzelfall unter „richtigem“ oder regelrechtem Verhalten versteht?
 n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe/ich sehe keine Missstände

Compliance wirkt nur begrenzt kulturbildend, Gap zwischen Zielen und Konfliktfähigkeit bleibt.

Unternehmen, die über eine Abteilung oder Stabsstelle Compliance verfügen, werden auch hinsichtlich ihrer Führungskultur etwas besser bewertet als die Unternehmen ohne eine entsprechende Einheit.

Der Steigerungsrate beträgt dabei maximal 20 % (die Durchschnittsnote ist dann um 20 % besser als in Unternehmen ohne Compliance). Sie fällt also deutlich geringer als beim Informationsstand: Hier beträgt die Steigerungsrate 47 % (s. o.).

Der problematische **Gap zwischen Zielorientierung und Konfliktfähigkeit** (eben bei Zielkonflikten) bleibt aber auch dann weiter bestehen, weil die Kultur von Unternehmen mit Compliance-Abteilung in allen Dimensionen etwas besser bewertet wird.

Zu berücksichtigen ist auch, dass die Korrelation zwischen Compliance und Unternehmenskultur noch nichts über die Ursachen sagt („Compliance verbessert auch die Kultur.“). Es ist vielmehr damit zu rechnen, dass Unternehmen, die viel Wert auf ihre Kultur legen, sich auch intensiver um Fragen der Compliance kümmern.

Das Compliance Management wird dem Ziel „Aufklärung und Information“ sehr häufig gerecht (s. o.), hat aber in der Regel nur begrenzten Impact auf die Führungskultur des Unternehmens.

Wie wird die Unternehmenskultur am Arbeitsplatz bewertet?
Bewertung nach Schulnoten (von 1 bis 6)

Durchschnitts-Note (einer Skala von 1 bis 6)	ohne* Compliance	mit* Compliance	Steige- rung
Zielorientierung: Ausrichtung an klaren Zielvorgaben	2,8	2,36	+ 16 %
Prozessstreue: Beachtung von Verantwortlichkeiten und Verfahrensweisen	3,04	2,42	+ 20 %
Fehlerkultur: Umgang mit Fehlern und Bereitschaft, daraus zu lernen	3,22	2,68	+ 17 %
Transparenz: Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen	3,35	2,81	+ 16 %
Konfliktfähigkeit: Offenheit für Kritik und Auseinandersetzung	3,39	2,80	+ 17 %



*Abteilung oder Stabsstelle für Compliance am jeweiligen Arbeitsplatz
Q12: Wie bewerten Sie die Kultur des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, mit Blick auf folgende Eigenschaften? Geben Sie Ihrem Unternehmen eine Note, inwiefern dieses das jeweilige Prinzip umsetzt. | n=351

Verständnis und Potenzial von Integrität

Integrität motiviert zu
Eigenverantwortung, muss
aber konkretisiert werden.

Compliance steht klar für Regeln und Gesetze, Richtlinien und Vorgaben.

Das offen abgefragte Verständnis von „Compliance“ zeigt eindrücklich, dass die Führungskräfte darunter durchweg klar definierte und auch definierbare Regeln verstehen, die von Anderen vorgegeben werden.

53 % der Umschreibungen benennen ganz ausdrücklich „Regeln“, 35 % beziehen sich auf „Gesetze“. Häufig wird zusätzlich deutlich gemacht, das Andere (Gesetzgeber, Verbände, Unternehmen) dafür zuständig und verantwortlich sind.

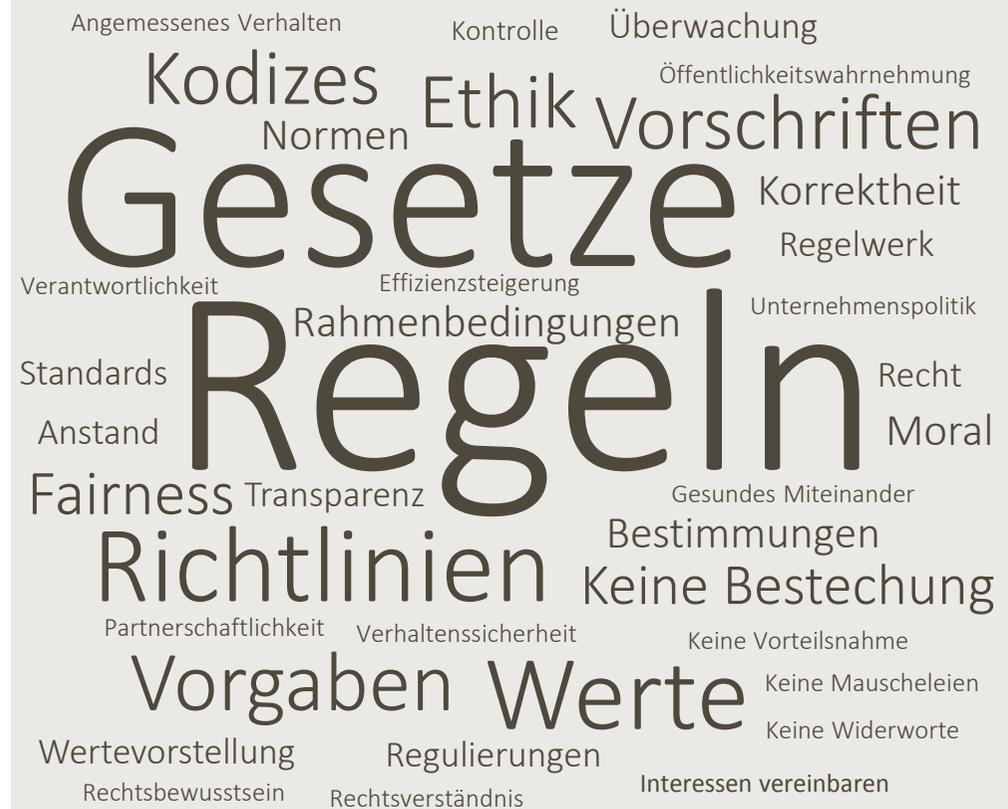
Weitere häufig genannte Begriffe sind „Richtlinien“ und „Werte“ (je 9 %), „Vorgaben“, „Vorschriften“ und „Kodizes“ (je 5 %) sowie „Standards“, „Normen“, „Korrektheit“, „Überwachung“ und „Kontrolle“.

Konkretisierungen beziehen sich ausschließlich auf Verbote, also z. B. keine „Bestechung“, „Vorteilsnahme“, „Korruption“ oder „Kartelle“.

Nur sehr selten genannt werden Begriffe, die eine eigene Urteilsfähigkeit und ein intrinsisches Wertebewusstsein implizieren: am häufigsten noch „Ethik“ (4 %) und „Fairness“ (3 %), nur als Einzelnennung auch „Anstand“, „Verantwortlichkeit“, „Aufrichtigkeit“ oder „Wertschätzung“.

Offene Frage zum Verständnis von „Compliance“

Kodiert nach zentralen Begriffen oder Konzepten



Q8: Im Kontext von Werten und Regeln wird auch von „Compliance“ gesprochen. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Compliance“? (offene Frage) | n=185 (auswertbare Antworten)

Gleichwertige Zusammenarbeit

Integrität wird mit Ehrlichkeit und Moral, Loyalität und Vertrauen verbunden.

Der Begriff Integrität wirkt weniger eindeutig als Compliance und eröffnet einen anderen Bedeutungsraum: vielfältige und grundlegendere Werte, die auch Sache des Einzelnen sind.

Bei den Einfällen und Beschreibungen zu „Integrität“ fällt auf, dass viele unterschiedliche Begriffe damit verbunden werden. Nicht einfach Regeln, sondern „Werte“ wie „Loyalität“ (11 %), „Unbestechlichkeit“ (10 %), „Ehrlichkeit“ (8 %), „Aufrichtigkeit und „Vertrauen“ stehen im Mittelpunkt. Es geht um „Ethik“ und „Moral“.

Die weiteren Einzelnennungen zeigen viele stimmige Aspekte: Integrität meint auch „Fairness“, impliziert die „Identifikation“ mit Werten, bedeutet „Verantwortung“ und wird zum „Vorbild“.

Die Einfälle neigen aber manchmal auch zur Idealisierung: von „Idealen“ über „Makellosigkeit“ bis hin zur „Vollkommenheit“.

8 % der Befragten verbinden Integrität auch mit „Integrieren“ oder „Einbeziehen“ z. B. von Mitarbeitern oder Wertvorstellungen. Das macht durchaus Sinn, weil integrires Verhalten letztlich die Integration von (widersprüchlichen) Zielen oder Anforderungen erfordert.

Offene Frage zum Verständnis von „Integrität“

Kodiert nach zentralen Begriffen oder Konzepten



Q9: Und was verstehen Sie unter dem Begriff „Integrität“? (offene Frage)
n=185 (auswertbare Antworten)

Compliance wirkt reaktiv: „Beachten und befolgen!“ Integrität adressiert Eigenverantwortung in schwierigen Lagen.

Die inhaltsanalytische Auswertung der offenen Fragen zeigt große Unterschiede im Verständnis von Compliance und Integrität. Dabei wurde nach der persönlichen Beteiligung und Verantwortung kodiert: Zielt die Umschreibung auf ein reaktives Verhalten, also das einfache Befolgen von Regeln, oder geht es auch um persönliche Überzeugungen und das individuelle Einstehen für diese Werte?

Compliance steht für extrinsische Motivation (Regelkonformität).

Drei Viertel der Befragten (75 %) stellen in ihren Umschreibungen wörtlich fest, dass es bei Compliance darum geht, gesetzte Regeln „einzuhalten“, „zu beachten“, „zu befolgen“ oder damit „konform“ zu sein. Nur 2 % verwenden Formulierungen, die eine aktive Mitwirkung oder eine eigene Überzeugung von diesen Regeln oder Werten benennen.

Integrität adressiert intrinsische Motivation (Selbstführung).

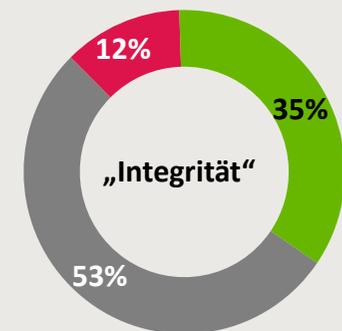
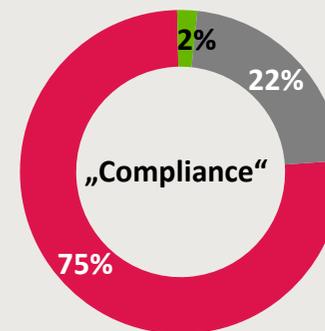
Ein Drittel der Befragten weist bei der Umschreibung von Integrität ausdrücklich darauf hin, dass es sich dabei (auch) um eigene oder persönliche Werte handelt, für deren Umsetzung der Einzelne auch selbst verantwortlich ist. Jeder Sechste (16 %) betont außerdem den Bezug zum praktischen Handeln in schwierigen Situationen (nicht im Diagramm). In den übrigen Fällen bleibt die persönliche Beteiligung offen (neutral): Es werden dann lediglich alternative Werte für Integrität genannt (z. B. Loyalität, Ehrlichkeit, Unbestechlichkeit).

Offene Frage zum Verständnis von „Compliance“ und „Integrität“ Auswertung nach persönlicher Beteiligung und Verantwortung

Reaktives Verhalten, Regelkonformität
Regeln einhalten, beachten, befolgen oder damit konform sein, kontrolliert werden.

Neutrale Formulierung
Die persönliche Beteiligung wird offen gelassen (z. B. nur „Werte“).

Aktives Handeln, eigene Werte
Für etwas einstehen, mit eigenen Werten übereinstimmend handeln, verantwortlich sein.



Q8: Was verstehen Sie unter dem Begriff „Compliance“? (offene Frage) | n=185 (auswertbare Antworten)
Q9: Und was verstehen Sie unter dem Begriff „Integrität“? (offene Frage) | n=185 (auswertbare Antworten)

Integrität hat hohe Relevanz für den Einzelnen, braucht aber Rahmenbedingungen durch die Geschäftsführung.

Integrität ist für die Führungskräfte ein äußerst wichtiger Wert: persönlich, am Arbeitsplatz und im eigenen Arbeitsalltag.

88 % der befragten Führungskräfte ist es wichtig, dass sie sich auf der Arbeit integer verhalten können. Ebenso viele (89 %) geben außerdem an, dass Integrität für sie persönlich ein wichtiger Wert ist (nicht im Diagramm). Führungskräfte der oberen Ebene legen noch häufiger Wert auf integriertes Arbeiten (96 %, nicht im Diagramm).

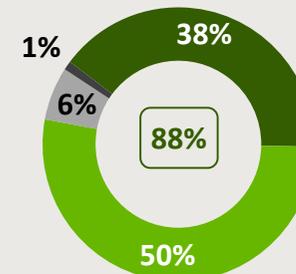
59 % der Befragten stimmen gleichzeitig zu, dass für die Integrität von Unternehmen vor allem die Geschäftsführung zuständig ist. Die befragten Top-Führungskräfte sehen die Geschäftsführung sogar noch deutlich häufiger in der Pflicht (74 %, nicht im Diagramm). Sie machen sich das Thema also stark zu eigen.

Aus Sicht des mittleren und unteren Managements geht es darum, dass die Unternehmensführung Rahmenbedingungen schafft, in denen sich der Einzelne auch tatsächlich integer verhalten kann.

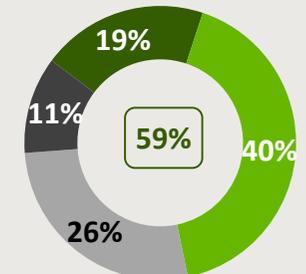
Aussagen zu Integrität: Bedeutung am Arbeitsplatz



„Mir ist es wichtig, dass ich mich auf der Arbeit integer verhalten kann.“



„Für die Integrität von Unternehmen ist v. a. die Geschäftsführung zuständig.“



Q14: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema „Integrität“ zu?
n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe/weiß nicht

Der Begriff Integrität muss konkretisiert werden, vor allem aus Sicht der oberen Führungsebene.

Immerhin 55 % der Befragten sind der Ansicht, dass **Integrität sehr allgemein** klingt, und dass man nicht genau weiß, was damit gemeint ist.

Die **obere Führungsebene** kritisiert noch häufiger, dass der Begriff Integrität schwer greifbar ist (63 %, nicht im Diagramm). Das Top-Management sieht also in besonderem Maße den Bedarf zur Vermittlung und Konkretisierung von unternehmensspezifischen Werten und Maßstäben.

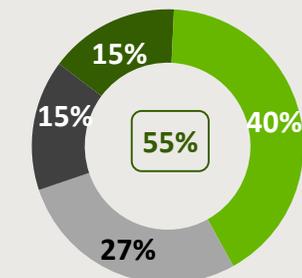
Die Vermittlung von Integrität geschieht notwendig durch **Kommunikation** und am besten auch im Dialog: 80 % aller Befragten (und 89 % der Top-Führungskräfte) sind der Ansicht, dass in der Wirtschaft über Fragen der Integrität zu wenig gesprochen wird.

Der Begriff Integrität lässt offen, welche Konsequenzen der breit geteilte Wert in spezifischen Situationen und Dilemmata hat oder haben soll. Dies muss kommunikativ (und beispielhaft) aufgezeigt werden.

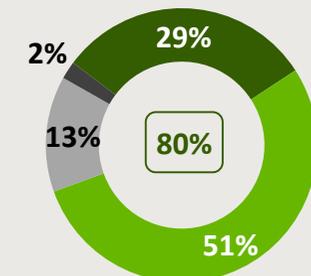
Aussagen zu Integrität: Kommunikationsbedarf



„Integrität klingt sehr allgemein. Man weiß nicht genau, was damit gemeint ist.“



„Über Fragen der Integrität wird in der Wirtschaft viel zu wenig gesprochen.“



Q14: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema „Integrität“ zu?
n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe/weiß nicht

Fazit und Empfehlungen

Integrität wird
zum Business Enabler
durch Kommunikation

Einordnung

Integrität ist nachhaltig ein Werttreiber.

Die Führungskräftebefragung zeigt deutlich, dass Compliance in den Unternehmen noch stärker als „Trusted Advisor“ positioniert und in ein übergreifendes Integrity Management eingebettet werden muss.

Die Führungskräfte stellen **Kulturfragen in den Mittelpunkt**: Hohe Zielvorgaben führen zu Problemen, weil Fehlerkultur und Konfliktfähigkeit gleichzeitig oft unzureichend ausgeprägt sind. Es resultieren Zielkonflikte mit hohen Compliance-Risiken.



Compliance wirkt informativ, aber zu **wenig kulturbildend**. Die Zielgruppe versteht darunter Regelkonformität, nicht den verantwortlichen Umgang mit schwierigen Situationen.



Zielkonflikte lassen sich auflösen, wenn eine individuelle und **integre Selbstführung gefördert** und mit verbindlichen Rahmenbedingungen, Haltungs- und Handlungsmaximen verbunden wird.



Das Konzept **Integrität impliziert Eigenverantwortung**, Reflexion und Selbstkontrolle und somit eine Entwicklung der Führungskultur. Kommunikativ wirkt Integrität aber noch zu allgemein. Der Begriff muss unternehmensspezifisch übersetzt und **konkretisiert** werden.

Besondere Relevanz gewinnt das Integrity Management im Kontext aktueller Entwicklungen und unternehmerischer Herausforderungen.

Regulation

Die zunehmende Komplexität von Vorschriften kann auf Dauer nur durch die Vermittlung grundlegender Haltungen reduziert werden. Regelkonformität muss durch individuelle Selbstführung und Urteilsfähigkeit ergänzt werden.

Purpose

Angesichts der wachsenden Erwartungen an Nachhaltigkeit und CSR müssen Unternehmen ihren Zweck neu bestimmen und vermitteln. Integrität ist ein Schlüssel dafür und muss dann auch im Geschäftsmodell verankert werden.

Agilität

Innovation braucht Risikobereitschaft, mehr Fehlertoleranz, schnellere Abläufe und wechselnde Teams. Die etablierten Kontrollroutinen greifen dann nicht mehr. Notwendig wird ein integrierter Umgang mit den neuen Freiheitsgraden.

Während Compliance der Risikominimierung dient (Money Saving), kann Integrität zum Business Enabler werden (Money Earning). Integrität erhöht die Mitarbeitermotivation, beschleunigt Prozesse, steigert die Reputation bei Kunden und die Attraktivität als Arbeitgeber.

Kommunikation

Der Schlüssel im Integrity Management

Kommunikation ist ein Schlüssel für die Förderung und Verankerung von Integrität in der Kultur des Unternehmens und den Köpfen der Mitarbeiter. Sie muss dazu aber deutlich mehr leisten als Aufklärung und Information.

Legal Compliance dominiert noch zu oft den Arbeitsalltag.

Die nachhaltige Verankerung von Integrität braucht mehr als die (weiterhin notwendige) Regelkommunikation zu Compliance. Regelwerke und Wertekultur müssen aufeinander bezogen werden.

„Compliance“ darf nicht einfach durch „Integrity“ ersetzt werden.

Wer nur das Label ändert, füllt alten Wein in neue Schläuche. Er vergibt damit die Chance, Regelkonformität durch die Ausbildung moralischer Bewusstheit und ethischer Kompetenzen zu ergänzen.

Nachhaltige Veränderung ist rein werblich nicht zu erreichen.

Große Inszenierungen und vordergründige PR-Aktivitäten erzeugen kurzfristig Aufmerksamkeit, verpuffen aber, wenn sich die großen Worte nicht im Arbeitsalltag niederschlagen. Es wirkt sogar kontraproduktiv wenn der Eindruck von „mehr Schein als Sein“ entsteht.

Der „Tone from the Top“ stimmt in vielen Unternehmen bereits.

Die (neue) Werteorientierung ist aber oft noch nicht in der eigentlichen Zielgruppe angekommen: beim mittleren Management. Die operativen Führungskräfte müssen in der Breite informiert, involviert, gewonnen, motiviert und befähigt werden.

Die anspruchsvolle Aufgabe einer Kulturentwicklung stellt hohe Anforderungen an die Kommunikation von Compliance und Integrität.

- **Plakative Präsenz** verbunden mit einer hohen **Glaubwürdigkeit**
- Starke **Impulse**, aber auch Stetigkeit und ganzjährige **Kontinuität**
- Im Charakter **programmatisch**, in den Inhalten **handlungsrelevant**
- **Wiedererkennbarkeit** bei vielen **zielgruppenspezifischen** Maßnahmen
- Fokus **interne Kommunikation**, ergänzt durch **Botschaften nach außen**
- **Emotionalisierung** ohne Abstriche bei der **sachlichen Komplexität**

Enge Kooperation der Akteure ist erfolgskritisch und erzeugt Synergien: Compliance, Unternehmenskommunikation, HR und Top-Management



Autoren

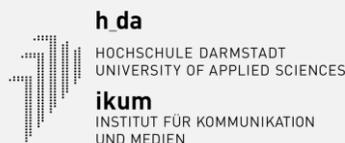
Prof. Dr. Lars Rademacher Hochschule Darmstadt

Dr. Lars Rademacher (Jg. 1972) ist Professor für Public Relations im Fachbereich Media der Hochschule Darmstadt und Direktor der Abteilung Medien- und Informationsethik im Institut für Kommunikation und Medien (ikum) der Hochschule.

Als Gründer und Leiter des Steinbeis Transferzentrums Aequalitas in München berät er zudem Unternehmen und Institutionen in Fragen der Reorganisation, Mitarbeiterqualifizierung und Strategieentwicklung.

Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung sind Public Legitimacy, (Online-)Stakeholdermanagement, CSR- und Compliance-Kommunikation, PR-Ethik und Kommunikative Führung.

Seit 2018 ist Lars Rademacher im Ehrenamt Vorsitzender des Deutschen Rats für Public Relations (DRPR), dem Selbstkontrollorgan der deutschen PR-Branche.



A&B One Kommunikationsagentur GmbH Community der Spezialisten

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

Verantwortlich für die Studie sind Hartwin Möhrle, geschäftsführender Gesellschafter und ausgewiesener Experte für Krisen-, Change- und Compliance-Kommunikation sowie Ralf Weinen, Leiter des Leistungsbereichs Research und Spezialist für Markt- und Sozialforschung.

The logo for A&B One, featuring the text 'A&B One' in a bold, blue, sans-serif font.

Kontakt

Prof. Dr. Lars Rademacher

Hochschule Darmstadt

University of Applied Sciences

Fachbereich Media

Institut für Kommunikation und Medien (ikum)

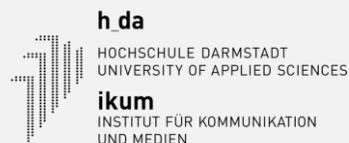
Hardtring 100

64295 Darmstadt

+49 6151 16-39443

lars.rademacher@h-da.de

<https://ikum.medien-campus.h-da.de>



A&B One Kommunikationsagentur GmbH

Hartwin Möhrle

Stresemannallee 30

60596 Frankfurt am Main

+49 69 92010-130

h.moehrle@a-b-one.de

Ralf Weinen

Axel-Springer-Straße 52

10969 Berlin

+49 30 24086-645

r.weinen@a-b-one.de

www.a-b-one.de

compliance.a-b-one.de

A&B One

Literatur

Quellen

Gallup Inc. (2018): Die Arbeitswelt von Morgen, Ausgabe zum Thema Vertrauen
<https://www.gallup.com/workplace/246110/future-work-trust-download-deutsch.aspx>
abgerufen am 17.09.2019

Grundeis, J., Lopper, E., Seidenglanz, R. (2017): Führung und Organisation der Compliance.
Was macht erfolgreiche Compliance-Einheiten aus? 1. Auflage 2017
Quadrige Media, Berlin

Hauser, C., Hergovits, N., Blumer, H. (2019):
Whistleblowing Report 2019
HTW Chur Verlag, Chur

Kienbaum Institut @ ISM GmbH und StepStone GmbH (2018): Die Kunst des Führens in der Digitalen
Revolution, <https://www.kienbaum.com/de/presse/digitalisierung-klappt-nur-mit-der-richtigen-fuehrungskraft>,
abgerufen am 17.09.2019

Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2019):
Abiturnoten im Ländervergleich, <https://www.kmk.org/dokumentation-statistik/statistik/schulstatistik/abturnoten>,
abgerufen am 17.09.2019

Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e. V. (2019):
Führungskräftebefragung 2019
<https://www.wertekommission.de/fuehrungskraeftebefragung>, abgerufen am 17.09.2019

ZfW Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (2007): WerteManagementSystem
<https://www.dnwe.de/wertemanagement-und-compliance-auditierungen/wertemanagement-zfw>,
abgerufen am 17.09.2019

Weitere Publikationen der Autoren

Möhrle, H. (2019): Compliance und Krisenkommunikation.
In: Handbuch Compliance Management (3. Auflage, in Vorbereitung), Wieland, J. u.a. (Hrsg.),
Erich Schmidt Verlag, Berlin

Möhrle, H., Weinen, R. (2016): Ist Integrität messbar?
CCZ - Corporate Compliance Zeitschrift 6/2016, 9. Jahrgang, 15.11.2016, Seiten 241-288,
Verlag C.H.BECK, München

Rademacher L., Köhler A. (2014): Risiko- und Reputationsschutz durch Compliance-Kommunikation.
In: Stumpf, M., Wehmeier, S. (Hrsg.) Kommunikation in Change und Risk. Europäische Kulturen in der
Wirtschaftskommunikation, vol 18., Springer VS, Wiesbaden

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

Rademacher, L., Kamm, S., Steiner, J. (2016): Compliance-Kommunikation:
Reputation in der nächsten Instanz
<https://de.slideshare.net/mediencampus/compliance-studie>, abgerufen am 17.09.2019

Weinen, R. (2019): Planung und Evaluation von Compliance-Kommunikation.
In: Handbuch Compliance Management (3. Auflage, in Vorbereitung), Wieland, J. u.a. (Hrsg.),
Erich Schmidt Verlag, Berlin

© A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Lars Rademacher (2019)
Eine Vervielfältigung, Verarbeitung oder Verwendung von Texten und Grafiken in
anderen Publikationen bedarf der ausdrücklichen Genehmigung durch die Autoren.