

#### HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH : Human Resources

STUDIENGANG : Systemische Beratung

MASTERARBEIT =

Kontrolle als Kultur? Compliance und Compliance-Kommunikation aus systemischer Perspektive

AUTOR > Sabine Frankenberger



#### Technische Universität Kaiserslautern

Distance and Independent Studies Center (DISC) Master-Fernstudiengang "Systemische Beratung"

#### Masterarbeit

Thema

# Kontrolle als Kultur? Compliance und Compliance Kommunikation aus systemischer Perspektive

vorgelegt von: Sabine Frankenberger

Abgabedatum: 15.02.2018

# Inhaltsverzeichnis

1	Ein	leitung	}	1
	1.1	Frag	estellung	2
	1.2	Vorg	ehensweise	3
2	Bes	stands	aufnahme Compliance in Organisationen	4
	2.1	.1 Ziele von Compliance		6
	2.2	Vero	rtung in Organisationen	7
	2.3	Vom	Compliance-Programm zum Integrity Management	8
	2.4	.4 Herausforderungen		11
	2.5	Inter	ne Compliance-Kommunikation	13
	2.5	.1	Reaktive und proaktive Compliance-Kommunikation	14
	2.5.2		Herausforderungen für die Compliance-Kommunikation	16
	2.6	Zusa	ımmenfassung	17
3 Compliance und Compliance-Kommunikation aus der Perspe systemischen Beratung				
	3.1	Com	pliance aus systemischer Sicht	20
	3.1	.1	Dilemmata und Ursachen für Fehlverhalten	21
	3.1.2		Unsicherheit und Entscheidungen	23
	3.2	Orga	nisationskultur	24
	3.3	Rolle	e von Führung	27
	3.4	3.4 Kontroll- vs. Vertrauens- und Wertekultur		29
	3.5 Inte		ne Kommunikation und Lernen	30
	3.6	Zusa	nmenfassung	34
4	Ge	staltun	ngsspielräume systemischer Beratung	36
	4.1	Präm	nissen systemischer Beratung	36
	4.1	.1	Haltungen	36
	4.1.2		Beratung in der Position des Beobachtens 2. Ordnung	37
	4.1	.3 '	Veränderungsdimensionen	38

	4.1.4	Ablauf systemischer Organisationsberatung	38				
4	.2 Be	ratungsprozess Compliance und Compliance-Kommunikation	39				
4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4		Analyse, Informationen sammeln	39				
		Hypothesen bilden und Rückspiegelung	42				
		Zieldefinition	42				
		Planung	43				
	4.2.5	Umsetzung	46				
	4.2.6	Evaluation	49				
4	.3 Me	ethoden zur Förderung der Compliance-Kultur	49				
	4.3.1	Systemische Fragen	50				
	4.3.2	Szenische Methoden	52				
	4.3.3	Narrative Methoden	54				
	4.3.4	Großgruppenverfahren	56				
5	Fazit u	nd Ausblick	58				
I. Li	teraturv	erzeichnis	i				
II.	Eidess	tattliche Erklärung	viii				
Та	bellen	verzeichnis					
Tabelle 1:Einflussfaktoren für. Non-Compliance nach Kennecke, Frey und Kaschube ;Kleinfeld, Kettler							
Ab	bildur	ngsverzeichnis					
	_	: Risikokatalog nach dem Deutschen Institut für Compliance e.V (DIC	•				
Abbildung 2 Bausteine eines CMS nach Grüninger et al							
	•	4 Vorbehalte gegen Compliance-Programme in Unternehmen					
Compliance-Programm							

Abbildung 6: Systemzeichnung Organisation/ Umwelten	20
Abbildung 7: Unternehmenskultur nach Schein mit eigener Ergänzung	25
Abbildung 8: Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation nach Schmid	32
Abbildung 9: Kreislauf der Kompetenzentwicklung nach Sauter/ Erpenbeck	33
Abbildung 10: OE-Dreieck nach Schmid mit eigenen Ergänzungen	38
Abbildung 11: Systemische Schleife mit Interventionsebenen nach Königswieser /Exn	ier
	39
Abbildung 12: Beispielhafte Architektur Beratungsprozess	45
Abbildung 13: Beispielhafter Kommunikationsplan	46

# 1 Einleitung

"Was das Gesetz nicht verbietet, verbietet der Anstand." (Lucius Annaeus Seneca, 004 BC-065 AD)

Das Thema Compliance, d.h. die Einhaltung von Regeln und Gesetzen innerhalb eines Unternehmens, hat seit dem Siemens-Korruptionsskandal im Jahre 2006 eine enorme Dynamik erfahren. Skandale wie "Dieselgate" in der Automobilbranche, der Korruptionsskandal bei der FIFA oder diverse Affären in der Finanzwelt – von Geldwäsche bis Insiderhandel – rücken das Thema verstärkt in den Blick der Öffentlichkeit.

Ende 2017 bewertet der Volkswagen-Konzernchef Matthias Müller das Thema wie folgt: "Integrität, Kultur und Compliance haben sehr konkrete Konsequenzen und messbare Auswirkungen. Im Guten, wie im Negativen. Es geht um Reputation, um Kapitalmarktratings und Finanzierungskosten, um aktives Risikomanagement und ökonomischen Erfolg. Und damit letztlich auch um sichere Arbeitsplätze."

Es geht also um viel: den guten Ruf, den ökonomischen Erfolg und in der Konsequenz um das Überleben von Organisationen.

Ging es bei Compliance in den Anfangsjahren primär um die Einhaltung von Gesetzen, so kommen nun weitere Aspekte hinzu. Die Öffentlichkeit fordert in den letzten Jahren verstärkt ethisch und moralisch korrektes Verhalten von Organisationen. Tierschutz, Umweltschutz, fairer Handel und die Gleichbehandlung aller, ungeachtet von Rasse oder Geschlecht, sind Kriterien, nach denen Organisationen heutezutage im kantschen Sinn kategorisch bewertet und beurteilt werden. Kriterien, die noch vor wenigen Jahren eine deutlich geringere Rolle spielten. Die Verbrauchermacht wird durch soziale Medien gestärkt, die Reputation von Organisationen kann durch Boykott-Aufrufe oder Shaming-Kampagnen sehr viel schneller ernsthaften Schaden nehmen. Insbesondere wirtschaftlich agierende Organisationen sehen sich im Spannungsfeld zwischen Shareholder-Value und Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder. In Zeiten des Fachkräftemangels ist

1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Eisert, Automobilwoche Online (24. 11. 2017)

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> "Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte." (Kant nach Hassemer (5. Januar 2000))

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Schettgen-Sarcher, Bachmann und Schettgen (2014, 258)

auch das Image als Arbeitgeber ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Für Unternehmen ist es deshalb zunehmend wichtig, dass sich Mitarbeitende (auch) moralisch mit ihnen identifizieren können.

Compliance ist ein sehr komplexes Thema mit vielfältigen Akteuren, Themenfelder und Regulierungen, das jedoch bisher hauptsächlich unter juristischen oder betriebswirtschaftlichen Aspekten erforscht wurde. Diese Masterarbeit soll dieses Thema nun aus systemischer Sicht beleuchten.

#### 1.1 Fragestellung

Die vorliegende Masterarbeit möchte der Frage nachgehen, welchen Beitrag systemische Beratung zu Compliance in Organisationen leisten kann. Daraus leiten sich folgende Fragestellungen ab:

- Sind Compliance-Management und Compliance-Kommunikation in der gegenwärtigen Praxis als Versuch der gezielten Steuerung von Verhaltensweisen in einer Organisation aus systemischer Sicht überhaupt erfolgreich umzusetzen?
- Ermöglicht gerade eine systemische Herangehensweise eine nachhaltige Implementierung von Compliance in Organisationen?
- Welche Rolle spielen Regeln, Kontrolle, Werte, Führungskräfte und Kultur bei der Compliance-Kommunikation und inwiefern ist die Organisationskultur im Sinne von Compliance beeinflussbar?
- Welche Interventionsmöglichkeiten aus dem Bereich der systemischen Beratung können bei der Einführung oder Etablierung von Compliance-Programmen besonders hilfreich sein?

Diese Arbeit befasst sich mit diesen Fragestellungen auf theoretischer Ebene. Dazu werden sowohl Studien wie auch Fachliteratur zum Thema Compliance herangezogen, die zumeist einen wirtschafts- oder rechtswissenschaftlichen Hintergrund aufweisen. Die Forschung aus kommunikations- oder gesellschaftswissenschaftlicher Perspektive steckt noch in den Kinderschuhen. Zudem wird Fachliteratur aus dem Bereich Systemische Theorie und Organisationsentwicklung herangezogen. Auch die Erfahrungen der Autorin auf dem Gebiet der Compliance-Kommunikation werden mit einfließen.

Dabei wird ein Schwerpunkt auf die interne Compliance-Kommunikation gelegt, da dieser bei der Einführung und Etablierung von Compliance eine besondere Rolle zukommt. Eine Betrachtung der Außenkommunikation als Teil des Reputation-Managements und

die Kommunikation mit Partner oder Lieferanten etc. soll bewusst nicht vollzogen werden.

# 1.2 Vorgehensweise

Zunächst soll eine Bestandsaufnahme des Compliance Managements in Organisationen in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Raum erfolgen. Dazu werden zahlreiche aktuelle Studien sowie Fachbücher und Artikel in Fachmagazinen zu Thema Compliance herangezogen.

Im folgenden Kapitel soll das Thema aus systemischer Perspektive beleuchtet sowie spezifische Herausforderungen an die systemische Beratung erörtert werden. Aufbauend auf den Erkenntnissen des ersten Kapitels werden einzelne Aspekte der systemischen Theorie beleuchtet, die für das Thema Compliance besonders relevant sind, um so Ansatzpunkte der systemischen Beratung zum Thema Compliance zu erkunden.

Im dritten Teil sollen anhand eines Beratungsprozesses die Gestaltungsspielräume systemischer Beratung in der Compliance Kommunikation eruiert sowie hilfreiche Interventionen für systemische Berater\*innen dargestellt werden.

Abschließend folgen das Fazit und ein Ausblick auf interessante Fragestellungen, die im Rahmen dieser Arbeit weder gestellt, geschweige denn beantwortet werden können.

# 2 Bestandsaufnahme Compliance in Organisationen

Compliance ist ein Begriff, der im Wirtschaftskontext unterschiedlich definiert wird.<sup>4</sup> Es gibt sehr enge Auslegungen, in denen Compliance auf die Einhaltung von rechtlichen Vorschriften reduziert wird, sowie Definitionen, in denen die Einhaltung aller Erwartungen von Stakeholdern hinsichtlich eines Unternehmens als Maßstab für Compliance angelegt wird.<sup>5</sup>

Die Regierungskommission des Deutschen Bundestages definiert Compliance als "Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien" <sup>7</sup> in Organisationen. Diese recht allgemein gehaltene Definition wird dieser Arbeit zugrunde gelegt.

Die zur Einhaltung der Bestimmungen und Richtlinien nötigen Maßnahmen innerhalb einer Organisation werden als Compliance Management bezeichnet.<sup>8</sup> Die Gesamtheit der Compliance-Maßnahmen und -Prozesse bilden das Compliance Management System (CMS).

Compliance ist im deutschsprachigen Raum ein relativ junges Thema, dessen Anfänge auf Mitte der 2000er Jahre datiert werden und das seitdem eine enorme Konjunktur erlebt. 11 So verfügten 2007 nur 41% der Unternehmen in Deutschland über ein Compliance-Programm, 2013 waren es 74%. 12

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> In der Sozialpsychologie wie im Gesundheitswesen hat der Begriff völlig andere Bedeutungen, auf die im Rahmen dieser Arbeit aber nicht näher eingegangen werden soll.

<sup>5</sup> Wieland (2014, 18) Eine ooks weiterbereite B. 6 wie in 2016.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Wieland (2014, 18) Eine sehr weitgehende Definition liefert Quentmaier: "Compliance bedeutet also: Einhaltung sämtlicher für das Unternehmen relevanten gesetzlichen Pflichten, Vorschriften und Regeln, Einhaltung von ethischen und moralischen Grundsätzen, Einhalten von Vorgaben und Zielen durch die Konzernbzw. Unternehmensspitze, fachliche Kompetenz und persönliche Verantwortung im Umgang mit externen und internen Regelungen und Vorgaben der Gesellschafter." (Quentmeier (2012, 19))

Regierungskommission des Deutschen Bundestags (2017, 6). Der Deutsche Corporate Governance Codex (DCGC) wurde für börsennotierte Unternehmen erarbeitet.

In der Literatur wird häufig nicht zwischen Compliance, Compliance Management und Compliance-Programm unterschieden. So definieren Wecker und van Laak Compliance als "Gesamtkonzept organisatorischer Maßnahmen, mit denen die Rechtmäßigkeit der unternehmerischen Aktivitäten gewährleistet werden soll". (Wecker und van Laak (2008, 5)) Grüninger definiert Compliance Management als "ein Mittel zum Zweck des Erwerbs, des Erhalts oder der Wiedererlangung einer Reputation für integres Verhalten [...], um das für das Geschäft notwendige Vertrauen bei den relevanten Stakeholdern – zu denen auch die Mitarbeiter gehören – zu erzeugen und aufrechtzuerhalten." (Grüninger (2014, 47f.))

Als Startpunkt für das Thema Compliance wird oftmals der Siemens-Korruptions-Skandal von 2006 genannt. (Kamm und Rademacher (2012, 8))
Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 26) Geschonneck und Brandt schreiben: "Compared to 2006,

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 26) Geschonneck und Brandt schreiben: "Compared to 2006, volumes of consultancy in designing, implementing and maintaining CMS have increased significantly and the practitioners expect the trend to continue over the coming years" (Geschonneck und Brandt (2017, 9))

Die nachfolgende Abbildung des Deutschen Instituts für Compliance e.V. macht deutlich, wie groß die Bandbreite der Compliance-Themenfelder bzw. Risiken ist, die Organisationen beachten müssen<sup>16</sup>:

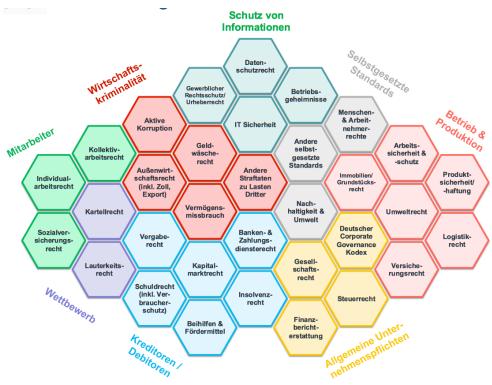


Abbildung 1: Risikokatalog nach dem Deutschen Institut für Compliance e.V (DICO)

Gemeinhin gelten die Themen aus dem Bereich der Wirtschaftskriminalität als größte Risiken, Datenschutz wird zunehmend als risikobehaftet gesehen.<sup>17</sup>

Compliance-Regulierungen basieren laut Wieland auf drei normativen Grundlagen:

- 1. öffentliche Regulierung (Gesetze etc.)
- 2. öffentlich-private Regulierung (Codices und Standards von nationalen und internationalen Organisationen (z.B.ISO 19600, IDW PS 980, DCGC))
- 3. private Regulierung (Standards und Empfehlungen von z.B. Berufsverbänden, gesellschaftlicher Gruppen, Organisationen selbst)<sup>18</sup>

Je nach Absender haben die Regularien entweder bindenden Charakter oder, wenn sie über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen, eher eine Orientierungsfunktion für Organisationen. Regelungen, z.B. von Verbänden etc. die lediglich empfehlenden Charakter

<sup>18</sup> Wieland (2014, 16)

5

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Deutsches Institut für Compliance e.V. (o.J.)

Grüninger, Schöttl und Quintus (2014, 25); Potinecke, Teicke und Block (2016, 5)

haben, können durch Arbeitsverträge bzw. Arbeitsanweisungen etc. für die Mitarbeitenden einer Organisation bindenden Charakter bekommen.

Für bestimmte Branchen, etwa den Finanz- und Versicherungsbereich (z.B.), oder bestimmte Gesellschaftsformen wie Aktiengesellschaften gelten besondere Regelungen. 19 Diese Regelungen betreffen häufig auch die Zusammenarbeit mit Zulieferern und Geschäftspartnern und erweitern so den Kreis der Betroffenen.<sup>20</sup>

Diese Regelungen sind nicht statisch, sondern Änderungen unterworfen. Es bedarf also der ständigen Anpassung der Compliance-Strategien und -Strukturen an sich ändernde Rahmenbedingungen. Somit ist Compliance-Management immer auch Change-Management.21

Die Vielzahl der Themengebiete und Regulierungen im Zusammenhang mit Compliance in Organisationen spiegeln die Diversität der Akteure und deren Interessen wider und veranschaulichen die Komplexität des Themas.

#### 2.1 **Ziele von Compliance**

Als Ziele des Compliance-Managements in Organisationen werden genannt:

- 1. Aufdeckung und Prävention von Regelverstößen
- Ermöglichung und Dokumentation der Aufsichts- und Sorgfaltspflichten
- 3. Sicherstellung der Reputation und des Marktzugangs und somit Sicherung der wirtschaftlichen Organisationsziele.<sup>22</sup>

Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt meist mithilfe eines Compliance-Management-Systems (CMS), das laut Grüninger et al. folgende Bausteine umfassen sollte:

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Sovency II oder MaComp für Finanz- und Versicherungsunternehmen und der Deutscher Corporate Government Codex für Aktiengesellschaften in Deutschland.

<sup>45%</sup> der in einer Studie befragten mittelständischen Unternehmen geben Compliance Anforderungen von Geschäftspartnern als Grund für die Einführung eines CMS an. (Grüninger et al. (2014))

21 Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.a)

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Wieland (2014, 34)

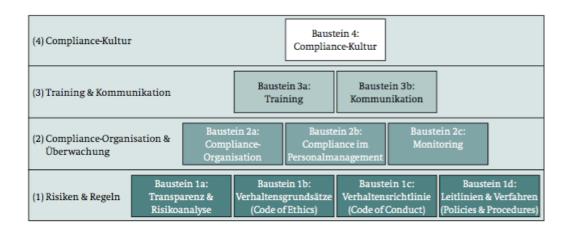


Abbildung 2 Bausteine eines CMS nach Grüninger et al<sup>23</sup>

Zu den vorrangigen Aufgaben von Compliance-Abteilungen bzw. -Beauftragten gehören die Erstellung von Verhaltensrichtlinien (sog. Codes of Conduct), Schulungen und die Kommunikation<sup>24</sup>, wenngleich das Aufgabenspektrum in den letzten Jahren zugenommen hat.<sup>25</sup>

# 2.2 Verortung in Organisationen

Die Verortung der für Compliance zuständigen Personen in Organisationen ist unterschiedlich. Sie sind häufig der Rechts- oder Finanzabteilung zugeordnet, teilweise als eigenständige Compliance-Abteilung und Stabsstelle direkt auf oder unter der Leitungsebene angesiedelt. <sup>26</sup> Vielfach übernehmen Mitarbeitende z.B. der Rechtsabteilung Compliance-Aufgaben zusätzlich zu ihren eigentlichen Tätigkeiten innerhalb der Organisation. <sup>27</sup> Die große Mehrheit der Compliance-Beauftragten hat einen juristischen Hintergrund, gefolgt von denen mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium. <sup>28</sup>

Die Anzahl der Beschäftigten, die für Compliance zuständig sind, variiert stark. So verfügten laut einer Studie von 2013 Unternehmen zwischen 1.000 und 4.999 Mitarbeitenden über Compliance-Abteilungen mit durchschnittlich zwei vollen Personalstellen und

24 Seidenglanz und Lopper (2016, 16)

<sup>28</sup> Seidenglanz und Lopper (2016, 47)

7

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Grüninger et al. (2014, 285)

Seidenglanz und Lopper (2016, 17). So nannten 2013 nur 50% "Whistleblowing" als Aufgabengebiet, 2016 waren es 72% der Befragten.
 Laut pwc-Studie von 2013 ist die Verteilung wie folgt:30% Rechtsabteilung, 30% eigene Abteilung, 24%

Laut pwc-Studie von 2013 ist die Verteilung wie folgt:30% Rechtsabteilung, 30% eigene Abteilung, 24% Finanzabteilung, 26% anderer Bereich. (Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 12)). Laut einer Studie von Ernst & Young waren 2016 38% der Compliance Abteilungen der Rechtsabteilung angegliedert und 36% eigenständig (Ernst & Young GmbH (2016, 10)). Eine andere Studie bezifferte den Anteil der eigenständigen Compliance-Abteilungen bei 47% und den als Teil der Rechtsabteilung bei 36% (Kamm und Rademacher (2012, 25)). Die Unterschiedlichkeit der Zahlen liegt vermutlich an den Organisationsformen und Größen der befragten Unternehmen. Bei einer Studie von 2016 waren 41% der befragten Compliance-Abteilungen direkt als Stabsstelle auf Leitungsebene angesiedelt. (Seidenglanz und Lopper (2016, 14)) Aus dem Vergleich ist aber keine Tendenz abzuleiten, da nicht die gleichen Unternehmen befragt wurden.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Seidenglanz und Lopper (2016, 49) und Potinecke, Teicke und Block (2016, 4)

drei Teilzeitstellen. In Unternehmen mit einer weltweiten Mitarbeitenden-Anzahl von über 10.000 waren durchschnittlich 25 Vollzeit- und weitere 21 Teilzeitstellen vorgesehen.<sup>29</sup> Die Anzahl der Compliance-Beschäftigten hängt stark von der Größe, dem Sektor und der Maturität der Organisation ab.<sup>30</sup>

Da das Themenspektrum von Compliance von Daten-, Umwelt- oder Arbeitsschutz über Vorteilsannahme bis zu Exportkontrolle reicht, sind die Aufgaben von Compliance-Beauftragten naturgemäß interdisziplinär, mit zahlreichen Schnittstellen zu anderen Abteilungen wie Personalwesen, Kommunikationsabteilung, Rechtswesen, interne Revision oder Vertrieb – um nur einige zu nennen.

Das Compliance-Management hat operative Querschnittsaufgaben mit strategischen Implikationen zu bewältigen. Dennoch ist die Positionierung der Compliance als Teil der Unternehmensstrategie in vielen Unternehmen, zumindest aus Sicht der Compliance-Verantwortlichen, unterentwickelt, obwohl 60% der Compliance-Manager 2016 prognostizieren, dass Compliance in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird.<sup>31</sup>

Folgerichtig fordert Grüninger die Konzeption von Compliance als strategische und operative Linienfunktion, in der das jeweilige Management-Team der Abteilungen für Compliance verantwortlich zeichnet. Unterstützung bekäme das Team von einer zentralen Compliance-Funktion, die Regeln, Infrastruktur und Unterstützung bietet. Diese sollte direkt unterhalb der Vorstandsebene oder direkt als eigenes Vorstandsressort angesiedelt sein. Auch Fürst plädiert dafür, dass das Linien-Management für Compliance verantwortlich ist. Für ihn ist dies ein zentraler Unterschied zwischen klassischen Compliance-Programmen und integriertem Integritätsmanagement. Auf diesen Unterschied soll im Folgenden eingegangen werden.

#### 2.3 Vom Compliance-Programm zum Integrity Management

Zusätzlich zu gesetzlichen Bestimmungen und unternehmensinternen Verhaltensregeln gewinnen in den letzten Jahren ethisch-moralische Prinzipien an Bedeutung, die sich

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 29)

<sup>&</sup>lt;sup>30</sup> Seidenglanz und Lopper (2016, 13)

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Als Gründe für den Bedeutungsgewinn werden die zunehmende Regulierungsdichte (87%) wie auch das veränderte Bewusstsein auf Leitungsebene angesehen (71%). So nehmen nur 22% der Befragten Compliance-Verantwortlichen an Strategiesitzungen teil und nur 44% stimmen der Aussage zu, dass das Top-Management den Rat der Compliance annimmt. (Seidenglanz und Lopper (2016, 22ff.))

<sup>32</sup> Grüninger (2014, 65-57)

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Fürst (2014a, 658). Kamm & Kocks sehen die Einbeziehung des mittleren und unteren Managements als entscheidenden Faktor für die Professionalisierung der Compliance-Kommunikation an. (Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 35))

statt in Gesetzen, Vorgaben oder Standards, eher in impliziten Erwartungshaltungen widerspiegeln.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt existieren unterschiedliche Ausprägungen von Compliance-Management in Organisationen, die zwischen den Polen Legal Compliance und Social Compliance verortet werden können<sup>35</sup>:

Legal Compliance
Fokus: Werte
Ziel:
Fokus: Regeln
Ziel: Haftungsvermeidung

#### Abbildung 3 Spektrum Compliance-Ausprägungen

Bei der sogenannten Legal Compliance sind primär juristische Regulierungen maßgeblich für das Compliance-Management in Organisationen. Hauptgrund für den Aufbau von Compliance-Programmen ist die Haftungsvermeidung d.h. die Vermeidung von Strafund Schadenersatzzahlungen aufgrund straf- oder zivilrechtlicher Vorfälle.<sup>43</sup> Diese Zahlungen sind in jüngster Zeit stark gestiegen und können durchaus existenzbedrohende Ausmaße annehmen.<sup>44</sup> Grüninger konstatiert, dass in vielen Unternehmen das Management von Compliance als die Wiedergabe der Gesetzeslage gesehen wird, mit der der Sorgfaltspflicht genüge getan ist.<sup>45</sup>

In den letzten Jahren, gewinnt das Thema Social Compliance bzw. Integrity Management an Bedeutung. 46 Neben den rechtlichen Aspekten treten die moralischen und ethischen Komponenten des Themas in den Vordergrund. 47 Compliance wird hier werteorientiert unter ethischen und moralischen Gesichtspunkten gesehen und deshalb auch als

<sup>46</sup> Wieland (2014, 19) Die Begriffe Social Compliance und Integrity Management werden in der Literatur synonym verwandt.

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Schwartz und Seitz sprechen in diesem Zusammenhang von "Legal Compliance" und "Social Compliance" und definieren Social Compliance als: "sämtliche (organisationale) Maßnahmen (…), die regelkonformes Handeln, das heißt Handeln in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht, den sittlichen Geboten, kulturellen Normen und Erwartungen untemehmerischer Anspruchsgruppen gezielt auf allen Organisationsebenen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette durchzusetzen versuchen". (Schwartz und Seitz (2014, 287))

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 28)

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> ZEIT online (6. Oktober 2017)

<sup>45</sup> Grüninger (2014, 59f.)

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Wieland (2014, 19ff.) Als Beleg dafür führt Wieland das "Integrity Compliance Programm" der Weltbank sowie den UK Bribery Act von 2010 an, die eine klare Betonung auf Integrität legen (ebenda). Eine PWC-Studie sieht bei der Frage nach den Gründen für die Einführung eines Compliance-Programms bei Organisationen, die bisher noch keines haben eine Steigerung der Nennung "Imagegründe" und einen Rückgang der Nennung "wirtschaftskriminelle Vorgänge". (Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 28))

"kleine Schwester der Corporate Governance"<sup>48</sup> bezeichnet. Compliance-Management wird als Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens betrachtet und so zu einer Aufgabe des strategischen Managements. Diesen Trend belegen auch zwei Studien aus dem Jahr 2016.<sup>53</sup> Dies ist damit zu begründen, dass in den letzten Jahren die Reputationsschäden als Konsequenz von Compliance-Verstößen stärker in den Fokus der Risikoabschätzungen geraten<sup>54</sup> und Wettbewerbsvorteile durch ethisches Verhalten erwartet werden.

Bei der Social Compliance es geht also nicht mehr vorwiegend um Haftungsvermeidung. Compliance wird zunehmend als Grundlage verantwortungsvoller Unternehmensführung gesehen. <sup>55</sup> Unternehmenswerte rücken als Basis für Corporate Compliance in den Mittelpunkt. Dies kann weitreichende Implikationen auf die Geschäftsmodelle, insbesondere von international tätigen Unternehmen haben. Unter ethischen Prämissen müssen ganze Geschäftsfelder oder -modelle neu überdacht und gegebenenfalls aufgegeben werden.

Doch Möhrle stellt fest, dass zwar das Wertemanagement in Organisationen zunehmend an Stellenwert gewinnt, Compliance vielfach jedoch als lästige Pflichtübung angesehen wird. Er sieht eine Lücke zwischen dem "ethisch-kulturellen Selbstverständnis" und den "real existierenden Compliance-Systemen". Kamm und Rademacher sehen eine der Ursachen in dieser Diskrepanz in der Verortung der Compliance-Abteilung in der Organisation: so sei das Compliance-Management wenn es in der Rechtsabteilung aufgehängt ist, sehr viel stärker regel- und kontrollorientiert als dies in eigenständigen Com-

<sup>6</sup> Möhrle (2011, 37)

<sup>48</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Rademacher und Möhrle (2014, 1256). Mit Corporate Governance wird die verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung bezeichnet. Grüninger bezeichnet Corporate Governance als Ziel und Corporate Compliance als Mittel zur Erreichung des Ziels (Grüninger (2014, 50)).

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup>Ernst & Young GmbH (2016, 7) und Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2016, 5)

<sup>53</sup> Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2016, 5)

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> So bewerten Kommunikationsmanager das Risiko von Reputationsschäden höher als das Risiko von Schadenersatzklagen oder Strafverfolgung. Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 7) Einer Umfrage des Managermagazins zufolge fiel Siemens nach dem Schmiergeld-Skandal 2006 in einem Reputationsranking um 56 Rangplätze. (Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 226)).

um 56 Rangplätze. (Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 226)).

55 Wie sehr sich das gesamtgesellschaftliche Bild gegenüber regelgerechtem Verhalten gewandelt hat, macht die Tatsache deutlich, dass erst seit 1999 die Bestechung von Amtsträgern und Geschäftspartnern im Ausland in Deutschland strafrechtlich verfolgt wird. Die Bestechungsgelder konnten steuerlich geltend gemacht werden. (Grüninger (2014, 43))

pliance-Abteilungen der Fall sei, die eher zu einer wert- und vertrauensorientierten Compliance-Kultur tendieren.<sup>57</sup> Eine andere Ursache ist sicher die Höhe des monetären und personellen Investments, das mit Integrity Management verbunden ist.<sup>58</sup>

Aus dieser Ausgangslage ergeben sich folgende Herausforderungen für Corporate Compliance.

# 2.4 Herausforderungen

Als besondere Herausforderungen für Compliance gelten zwei Punkte:

## 1. Mangelnde Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen

Compliance hat innerhalb der Organisationen oftmals mit Akzeptanzproblemen und Vorbehalten zu kämpfen. So wird Compliance als "Show-Stopper"<sup>65</sup> bezeichnet und als störend für den Betriebsablauf angesehen. Die bürokratische Kontrolle würde die eigentliche Geschäftstätigkeit eher behindern und der Nutzen rechtfertige nicht den Aufwand, so die Argumentation der Kritiker. Diese Bedenken gibt es insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen ohne Compliance-Programm mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. Sie kommen häufig aus der oberen Führungsebene und wirken, aufgrund mangelnden Commitments gegenüber Compliance, negativ auf die Compliance-Kultur der gesamten Organisation.

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Kamm und Rademacher (2012, 27)

Degitz Günter und Benz (2011, 29f.) Unter Mittelständlern ist nach wie vor die Haftungsvermeidung die ausschlaggebende Triebfeder für Compliance-Aktivitäten. In der Mittelstandsstudie nennen 83% der Befragten Haftungsvermeidung als relevantes Motiv für Compliance; Reputationssicherung oder -steigerung nannten nur 53%. (Grüninger, Schöttl und Quintus (2014, 20))

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> Grüninger, Schöttl und Quintus (2014, 34)

<sup>66</sup> Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 30)

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup> Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 27)

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup> "Major obstacles are a lack of commitment at the top and a rule-based approach which often leads to a vast number of abstract rules and regulations." (Geschonneck und Brandt (2017, 5))

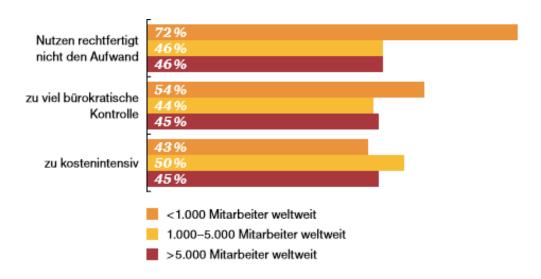


Abbildung 4 Vorbehalte gegen Compliance-Programme in Unternehmen ohne Compliance-Programm<sup>69</sup>

Auch die fehlende Messbarkeit des Erfolgs von Compliance-Maßnahmen wird immer wieder als Grund für mangelnde Akzeptanz genannt. 70 Schließlich lassen sich schwerlich monokausale Zusammenhänge zwischen Compliance-Maßnahmen und Compliance-Verstößen belegen.

Für Compliance-Verantwortliche gilt es bei der Einführung von Compliance-Programmen mit diesen Widerständen konstruktiv umzugehen und "intensiv dafür zu werben".71

#### 2. Zunehmende Regulierungsdichte

Eine große Herausforderung stellt die zunehmende Regulierungsdichte durch nationale und internationale Gesetze und Vorschriften für Organisationen dar. Die damit verbundenen Behördenkontrollen und die steigende mediale Aufmerksamkeit bei Verstößen erhöhen die Komplexität des Themas und der Compliance-Aufgaben. Das Problem betrifft insbesondere Organisationen die den Legal Compliance Ansatz verfolgen (vgl. 2.3 Vom Compliance-Programm zum Integrity Management). Hier gilt es insbesondere auf kommunikativer Ebene einen Weg zu finden, Mitarbeitenden die Bedeutung des Themas nahe zu bringen, ohne sie zu überfordern.

Beiden Herausforderungen ist also primär mit interner Kommunikation zu begegnen.

Bussmann, Nestler und Salvenmoser (2013, 27)
 Femers-Koch (2018, 3)
 Bussmann et al. (2010, 18)

#### 2.5 Interne Compliance-Kommunikation

Da der Begriff Kommunikation im Zusammenhang mit der neueren Systemtheorie anders belegt ist, soll an dieser Stelle zunächst der Begriff Kommunikation in Zusammenhang mit Compliance definiert werden. Rademacher und Möhrle definieren ihn wie folgt:

"Compliance-Kommunikation umfasst alle Strategien, Prozesse und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation, die der Vorbereitung, Implementierung und Vermittlung von Compliance-Programmen sowie der Motivation und Unterstützung von regelkonformem Verhalten als Beitrag zu guter unternehmerischer Praxis und Führung (Governance) dienen. "75

Folgende Ziele hat die Compliance-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden:

- Herstellen und Akzeptanz f
  ür das Compliance-Management bzw. das Thema Compliance
- Informationsvermittlung und Themenverständnis
- Unterstützung der Führungskräftekommunikation<sup>76</sup>

Obwohl die Forschungslage zu dem Thema recht dünn ist, wird der Kommunikation in der Fachliteratur und bei der Befragung von Compliance-Managern eine sehr hohe Bedeutung zugewiesen.<sup>77</sup> Schließlich können Mitarbeitende nur regelkonform verhalten. wenn sie die entsprechenden Regeln auch kennen, akzeptieren und umsetzen. Gleichzeitig wird die Compliance-Kommunikation als enorme Schwierigkeit angesehen. So sagten 86% der befragten Compliance-Beauftragten in deutschen Großunternehmen, das Schaffen eines echten Bewusstseins und einer Akzeptanz für das Thema Compliance sei die größte interne Herausforderung. Nur 31% der Teilnehmer an der 2016 durchgeführten repräsentativen Studie machen bei ihren Mitarbeitenden ein ausgeprägtes Compliance-Bewusstsein aus und das attestierte Compliance-Bewusstsein im Management ging sogar im Vergleich zum Vorjahr von 88 auf 81% zurück.78

<sup>76</sup> Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 24) und Kamm und Rademacher (2012, 29) Die interne Krisen-Kommunikation im Fall eines Compliance-Verstoßes wird in der Fachliteratur nicht als Teil der Compliance-Kommunikation gesehen. In der vorliegenden Arbeit wird das Thema deshalb nicht berücksichtigt.

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> Rademacher und Möhrle (2014, 1258)

In der Studie von 2012 bewerteten 93% der befragten Compliance-Manager Kommunikation als sehr relevant und 7% als relevant. (Kamm und Rademacher (2012, 28)) vgl.: Hastenrath (2017), Krumbach (2015); Wieland, Steinmeyer und Grüninger (2014) und in der ISO-Norm 1960 für Compliance Management Systeme heißt es: "The organization should adopt appropriate methodes of communication to ensure that the compliance message is heard and understood by all employees on a on-going basis ... "Zitiert nach Krumbach (2015, 55)
<sup>78</sup> Potinecke, Teicke und Block (2016, 5)

Bei der Umsetzung von Compliance-Kommunikation haben sich zwei grundsätzlich verschiedene Konzepte herauskristallisiert, die im Folgenden beschrieben werden sollen.

#### 2.5.1 Reaktive und proaktive Compliance-Kommunikation

Bei der Compliance-Kommunikation können zwei Herangehensweisen unterschieden werden: <sup>79</sup>

#### 1. Reaktive Compliance-Kommunikation

Reaktive Compliance-Kommunikation, geht von einem mechanistischen Menschenbild aus und betrachtet Kommunikation nach dem Sender-Empfänger-Modell. Entsprechend direktiv wird Compliance von oben nach unten verordnet. Regeln werden lediglich als Informationen bereitgestellt, Compliance wird als Technik zur Schadensbekämpfung, Mitarbeitende als kontrollbedürftig und fehleranfällig angesehen. Die Kommunikationsmaßnahmen erschöpfen sich in der Publikation von Regelkatalogen oder in Schulungen, in denen diese Regeln vermittelt werden sollen. Compliance-Kommunikation wird anlassbezogen umgesetzt und verläuft asymmetrisch von den Compliance-Verantwortlichen zu den Angestellten. Die implizierte Botschaft ist eher disziplinierend. In der Literatur ist dieser Ansatz recht häufig anzutreffen.<sup>80</sup>

#### 2. Proaktive Compliance-Kommunikation

Proaktive Compliance-Kommunikation ist dialog-, reflexions- und handlungsorientiert. Den Mitarbeitenden werden eher Handlungskompetenzen als Regeln vermittelt. Als Orientierung für integres Handeln werden, neben Regeln und Richtlinien, Werte vermittelt. Die Zielsetzung dieser Richtung ist die Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden durch Einsicht.<sup>81</sup> Die Kommunikation wird hierbei als kontinuierlich, den gesamten Veränderungsprozess begleitend betrachtet.

Der "reaktive" Ansatz ist aus mehreren Gründen kritisch zu betrachten. So führt die Fülle von Regeln oftmals zu einer Überforderung der Mitarbeitenden und es kann nur mit Zeitverzögerung auf neue Risiken vonseiten der Organisation reagiert werden. Das größte

<sup>&</sup>lt;sup>79</sup> Kleinfeld und Müller-Störr (2014)

So schreibt etwa Quentmaier zum Thema Kommunikation: "Es ist natürlich nicht ausreichend, dass sich ein Unternehmen zu bestimmten Compliance-Richtlinien verpflichtet. Diese Regeln oder Richtlinien müssen bekannt gemacht werden. Klare Kommunikation steht hier an erster Stelle. Die Botschaft der Unternehmensspitze, dass sich das Unternehmen an die maßgeblichen Rechtsvorschriften und die internen Regularien hält, muss bekannt gegeben werden. Ebenfalls müssen die Maßnahmen, die zur Kontrolle und Prävention getroffen wurden, in geeigneter Weise im Unternehmen, aber auch extern, z. B. den Geschäftspartnern, bekannt gegeben werden." (Quentmeier (2012, 26))

Manko dieses Ansatzes liegt darin, dass die Mitarbeitenden nicht ermutigt werden, Situationen eigenständig zu reflektieren und ihr Handeln zu hinterfragen, sondern sich in scheinbar klaren "Wenn-dann"- Ablaufprozessen zu bewegen haben. Dies ignoriert die Ambiguität von Situationen und die Dynamik regelwidrigen Verhaltens, insbesondere wenn die Mitarbeitenden nicht Täter, sondern Opfer von Compliance-Verstößen werden. <sup>82</sup> Die präventive Wirkung von "proaktiver" Compliance-Kommunikation ist höher einzustufen.

Doch wie sieht die Praxis aus? Es wird weitgehend reaktive Compliance-Kommunikation in Organisationen praktiziert. <sup>83</sup> Mehrere Studien stellen fest, dass Compliance-Kommunikation in Organisationen größtenteils anlassbezogen umgesetzt wird (42% bei Seidenglanz/ Lopper <sup>84</sup>, 44% bei Kamm/Steiner/ Rademacher <sup>85</sup>) und entlang eines stark formalisierten Prozesses entlang des Regelkreises **Definition von Regeln -> Setzen von Anreizen -> Kontrolle** stattfindet. Die Kommunikation von Compliance-Programmen wird also überwiegend monodirektional top-down praktiziert. So erstellt zumeist die Compliance-Abteilung Verhaltensrichtlinien, sogenannte Codes of Conduct, die an die Mitarbeitenden verteilt werden. Die Bedeutung des Themas wird häufig durch den sogenannten Tone-from-the-Top (Ansprache der obersten Führungsebene) betont und einmal jährlich erhalten die Mitarbeitenden Präsenzschulungen oder/ und E-Learnings. <sup>86</sup> Die Einhaltung des regelkonformen Verhaltens wird wiederum kontrolliert. Dabei wird auf konventionelle Instrumente und Formate wie Intranet, E-Mail, Verhaltenskodizes oder Mitarbeiterzeitschriften gesetzt, mit Hilfe derer Informationen bereitgestellt werden, aber nicht der offene Diskurs gefördert wird. <sup>87</sup>

Eine langfristig strategisch geplante Compliance-Kommunikation findet bisher nur bei einem sehr geringen Teil der Organisationen statt.<sup>88</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>82</sup> Hier sei etwa das noch relativ neue Phänomen des sogenannten "Chef-Trick" oder "CEO-Fraud", bei dem Kriminelle sich als CEO oder CFO ausgeben und buchungsberechtigte Personen in Unternehmen anweisen großer Summen zu überweisen. So wurde etwa der bayerische Autozulieferer Leoni 2016 mit diesem Vorgehen um 40 Millionen Euro betrogen. (Spiegel Online (16.08.2016))

<sup>83</sup> Seidenglanz und Lopper (2016), Kamm, Steiner und Rademacher (2016), Femers-Koch (2018)

<sup>84</sup> Seidenglanz und Lopper (2016)

<sup>85</sup> Kamm, Steiner und Rademacher (2016)

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Ob Schulungen und E-Learnings zur Kommunikation zu rechnen sind oder nicht, darüber gibt es in den Publikationen keine einheitliche Linie. Während z.B. Ernst & Young Kommunikation und Trainings separat voneinander betrachten (Ernst & Young GmbH (2016)), betrachten Kamm, Jona und Rademacher beides gemeinsam (Kamm, Steiner und Rademacher (2016)).

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup> Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 32) 84% Intranet, 79% Publikation eigener Policies/ Guidelines, 56% Mitarbeiterzeitschrift/ Newsletter oder nur 28% Workshops oder Austauschformate, 18% Soziale Medien wie Mitarbeiter-Blogs

<sup>88</sup> Seidenglanz und Lopper (2016, 43), Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 18)

Mit der Kommunikation steht und fällt das Corporate Compliance Management. So betont Grüninger die Gefahr des Scheiterns der Bemühungen in der Praxis "(...) wenn die Einführung neuer Regeln und Kontrollen nicht begleitet wird von einer präzisen Identifikation, detaillierten Beschreibungen und intensiven Diskussionen der existierenden Geschäftsrisiken im Bereich Compliance und einer in Kenntnis dieser Risiken klaren und nachhaltig kommunizierten Haltung des Managements darüber, welche Geschäfte und Geschäftspraktiken akzeptiert und welche abgelehnt werden."89

# 2.5.2 Herausforderungen für die Compliance-Kommunikation

#### Zusammenarbeit mit anderen Bereichen

Kamm, Steiner und Rademacher bezeichnen in ihrer empirischen Studie von 2016 die Zusammenarbeit zwischen Rechts- bzw. Compliance-Abteilung und Unternehmenskommunikation als "unterentwickelt". 90 Deshalb ist die Mitarbeiter-Kommunikation oftmals suboptimal und wie oben festgestellt, lediglich anlassbezogen und im Berufsalltag nicht ausreichend verankert.91

Es gilt, die Zusammenarbeit mit anderer Abteilungen, z.B. der Unternehmenskommunikation oder des Personalwesens, zu initiieren und Synergien und langjährige Erfahrungen in den unterschiedlichen Bereichen zu nutzen. Dazu müssen die entsprechenden zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

#### Führungskräfte-Kommunikation

Führungskräfte sind die wichtigsten Multiplikatoren der Compliance-Kommunikation. Anders als eine ferne oder fremde Compliance-Abteilung, können sie im Arbeitsalltag den Rahmen für integres Verhalten stecken und als Berater\*innen und Coaches für die Mitarbeitenden fungieren und Handlungsoptionen eröffnen. Hier gilt es, von den Führungskräften die Selbstverpflichtung und das Engagement einzuholen und sie zu befähigen, diesen gewachsenen Anforderungen zu entsprechen.

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> Grüninger (2014, 51)

<sup>&</sup>lt;sup>90</sup> Kamm, Steiner und Rademacher (2016, 7) Auch Femers-Koch konstatier: Bei Compliance-Verantwortlichen, die häufig juristische Qualifikationen aufweisen, stellt man in der Regel hoch spezialisierte juristische Kenntnisse, auch solche der Betriebswirtschaft fest, selten aber spezifische Kenntnisse über Kommunikation." Femers-Koch (2018, 7)

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Laut einer anderen Studie aus dem Jahr 2016 liegt die interne Compliance-Kommunikation zu 93% in der Verantwortlichkeit von Compliance-Verantwortlichen. Dies gilt nicht nur für die Planung wie für die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen. (Seidenglanz und Lopper (2016, 28ff.))

#### **Transparenz und Offenheit**

Transparenz und Offenheit sind Werte, die im Zusammenhang mit Compliance und Integrität eine große Rolle spielen. 92 Aber nur 40% der Compliance-Verstöße werden überhaupt an Mitarbeiter kommuniziert. In 78% der Fälle werden die Verstöße nur in eng begrenzten Gremien besprochen. 93 So wird die Chance des Transfers von Compliance-Werten in den Arbeitsalltag von Mitarbeitenden nicht genutzt. Die Gefahr besteht, dass die Kommunikation über Non-Compliance nur über informelle Kanäle stattfindet, auf die die Organisation keinen Zugriff hat. Nur wenn über Compliance-Verstöße innerhalb der Organisation offen kommuniziert wird, können sich eine gelebte Fehlerkultur und eine Compliance-Kultur entwickeln.

## 2.6 Zusammenfassung

Compliance ist ein recht neues, sehr komplexes Thema mit diversen Akteuren, vielfältigen Handlungsfeldern und einer hohen Dynamik. Gab es in den Anfangsjahren noch hauptsächlich die sogenannte "Legal Compliance"95, bei der die Haftungsvermeidung im Mittelpunkt stand, so entwickelt sich in den letzten Jahren ein Trend zur "Social Compliance "96 - bei der Ethik und Moral eine zunehmende Rolle spielen - hin zu einem wertbasierten Integrity-Management, das der Reputationssicherung dient. Diese Entwicklung ist in der Praxis bislang eher bei großen, international agierenden Organisationen zu verzeichnen. Das Gros der Compliance-Bemühungen von Organisationen im deutschsprachigen Raum ist von regelbasierten, rein operativ wirkenden Compliance Programmen zur Haftungsvermeidung geprägt – oftmals aufgrund von mangelnden Ressourcen, fehlenden interdisziplinären, strategischen Ansätzen, schlechter Verankerung in den Organisationen oder internen Widerständen. Unternehmen, die mittels Integrity-Management auf mündige Mitarbeitende setzen, die sich aus moralischem Bewusstsein für regelkonformes Verhalten entscheiden und dies reflektieren, sind noch in der Minderheit.

Die interne Kommunikation ist ein unverzichtbarer Baustein innerhalb eines Compliance Management Systems (vgl. Abbildung 2 Bausteine eines CMS nach Grüninger et al. ). In der gegenwärtigen Praxis spiegelt die interne Compliance-Kommunikation jedoch ein mechanistisches Menschenbild wider und ist stark regel- und kontrollbasiert. Die

<sup>92</sup> Bussmann (2016, 57) 93 Ernst & Young GmbH (2016, 40) 95 Schwartz und Seitz (2014, 286f.) 96 Schwartz und Seitz (2014, 286f.)

Chance der kontinuierlichen kommunikative Begleitung des Veränderungsprozesses zu einer regelkonform handelnden Organisation wird nicht ausreichend genutzt.

Nach dieser Bestandsaufnahme soll im nächsten Kapitel das Thema Compliance aus systemischer Perspektive betrachtet werden.

# 3 Compliance und Compliance-Kommunikation aus der Perspektive der systemischen Beratung

Systemtheoretisch auf Organisationen zu blicken bedeutet, den Blick nicht auf Einzelpersonen zu werfen, sondern Organisationen als autopoietische soziale Systeme zu sehen. Die Mitarbeitenden sind, als psychische Systeme, Umwelten des sozialen Systems Organisation mit starker struktureller Koppelung. Beide Systemtypen sind operativ geschlossen und können sich gegenseitig nicht direkt beeinflussen, sondern nur für Irritationen im jeweils anderen System sorgen. Wie das jeweils andere System auf solche Perturbationen reagiert, ist nicht vorhersehbar und von den jeweiligen Systemstrukturen und -mustern abhängig. Als grundlegende Operationen bei sozialen Systemen gelten Kommunikationen, bei psychischen Systemen sind dies die Gedanken.<sup>97</sup>

Ausgehend von der neueren Systemtheorie wird beim Thema Compliance nicht auf Compliance-Officer, Führungskräfte oder Mitarbeitende als Individuen mit konformem oder nicht-konformem Verhalten geschaut. Im Fokus stehen die Differenz von Person und Organisation sowie die Kommunikations- und Entscheidungsmuster, die darüber bestimmen, ob etwas anschlussfähig ist oder nicht. Die systemische Perspektive zielt beim Thema Compliance und Integrität auf psychische wie auf soziale Systeme ab und oszilliert im gesamten Beratungsprozess zwischen diesen beiden Polen.

Die grundlegenden Fragen, die sich für die systemische Beratung zum Themenkomplex Compliance in Organisationen stellen und im Weiteren beantwortet werden sollen, sind folgende:

- · Was bedeutet Compliance in Organisationen?
- Welche Rolle spielen Führungskräfte?
- Welche Rolle spielt die Organisationskultur?
- Welche Rolle spielen Vertrauen, Misstrauen und Kontrolle?
- Was muss aus systemischer Sicht bei der Kommunikation von Compliance beachtet werden?

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup> Vgl. Barthelmess (1999), Simon (2015), Königswieser und Hillebrand (2013)

#### 3.1 Compliance aus systemischer Sicht

Betrachtet man Organisationen aus einer systemischen Perspektive, dann lässt sich in Bezug auf Compliance folgendes Bild von den Umwelten und den jeweiligen Kontrakten und Erwartungen entwerfen:



Abbildung 5: Systemzeichnung Organisation/ Umwelten

Das Thema Compliance emergiert zumeist aus den veränderten Umwelterwartungen an Organisationen. Diese durchlaufen entsprechend der strukturellen Koppelung und der systemspezifischen Strukturen und Muster einen Transformationsprozess im sozialen System. Erkennt das System die Erwartungen als struktur- und überlebensrelevant, weil z.B. bei Nichtbeachtung hohe wirtschaftliche Verluste in Form von Strafzahlungen, Reputationsverlust oder Nachwuchsmangel drohen, so ist das System bereit, die internen Strukturen anzupassen.

Grundsätzlich kann die Anpassung in zwei Richtungen verlaufen. Entweder das System entwickelt Wege und Muster um Handlungen, die nicht compliant sind, zu vertuschen bzw. Versorge für den Fall der Entdeckung von Regelbrüchen zu treffen. Oder das System etabliert regelkonformes Verhalten als maßgebliche Entscheidungsprämisse in der Organisation.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Prämisse des regelkonformen Verhaltens, da nur dann seriöse systemische Compliance-Beratung überhaupt stattfinden kann.

#### 3.1.1 Dilemmata und Ursachen für Fehlverhalten

Alle sozialen Systeme haben ihre eigenen Zwecke und Wirklichkeitskonstruktionen. So operiert das Funktionssystem Recht mit den Unterscheidungen Recht/ Unrecht. Das Funktionssystem Wirtschaft nach Zahlen/ Nichtzahlen. Die Zweckrationalität von umsatzorientieren Organisationen liegt darin, Gewinne zu erwirtschaften und den Fortbestand der Organisation zu sichern. So kann aus dieser Perspektive regelwidriges Verhalten, insbesondere in Bezug auf Wirtschaftskriminalität, für Unternehmen durchaus "folgerichtig" und logisch sein. Die eingesetzten Mittel sind nachrangig zu den ökonomischen Zielen. Wirtschaftliches Handeln kann schnell im Widerspruch zu ethischen und rechtlichen Gesichtspunkten stehen, wenn z.B. lukrative Geschäfte nur durch Korruption ermöglicht oder beschleunigt werden. 98 Aus der Zweckrationalität, der Geschäftstätigkeit an sich, ergibt sich so ein Anreiz zum Regelbruch. 99

Durch permanente Wechselwirkungen mit den Umwelten werden gegebenenfalls Anpassung dieses grundlegenden Zwecks und der entsprechenden Muster nötig. Diese Anpassungen können zu einem Zielkonflikt für das soziale System zwischen ethischem Verhalten und wirtschaftlichem Gewinn führen. 100

Diesen Zielkonflikt des Systems erleben Führungskräften unmittelbar. Sie befinden sich in ihrem Berufsalltag in einem stetigen Dilemma zwischen finanziellen Zielvorgaben und Compliance. Auch bei Mitarbeitenden unterhalb der Management-Ebene fördert die einseitige Incentivierung nach ökonomischen Gesichtspunkten Dilemma-Situationen, wenn juristische, moralische und ökonomische Logiken miteinander in Wettbewerb gesetzt werden. 101

Aber unter welchen Umständen wird pro oder kontra Compliance entschieden?

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> In einem ZEIT-Artikel schildert Angela Köckritz den Fall des kanadischen Bergbauunternehmens First Quantum, das sich 2009 in der Demokratischen Republik Kongo weigerte statt der 60 Millionen Dollar fälligen Steuern 4 Mill. an den Chef der kongolesischen Steuerbehörde zu zahlen. Die Mine wurde daraufhin beschlagnahmt und an einen anderen (kooperativeren?) Investor verkauft.( Köckritz (26.10.2017))

<sup>99</sup> So nennen im KPMG Integrity Report von 2013 64% der Befragten als Hauptursache für Fehlverhalten "Feel pressure to do "whatever it takes" to meet business targets" und 59% glauben, dass sie an den Ergebnissen gemessen werden und nicht an den Mitteln, diese zu erreichen. (KPMG (2013, 12))

Dabei reagiert jedes soziale System gemäß der ihm eigenen Struktur.

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Fürst fordert aus diesem Grunde ein zweidimensionales Leistungs-und Anreizsystem, das belohnt "was" erreicht wurde und ob dies im Rahmen der ethischen Leitlinien erreicht wurde. Fürst (2014a, 665)

Die Organisationspsychologen Kennecke, Frey und Kaschube vertreten die These, "dass Fehlverhalten mit höherer Wahrscheinlichkeit gezeigt wird, wenn es positive Konsequenzen verspricht, (vermeintlich) durch das Umfeld akzeptiert wird und die Umsetzung leichtfällt."102

Folgende Bedingungen beeinflussen Non-Compliance in Organisationen auf Personenund Organisationsebene: 103

Auf Personenebene:	Auf Organisationsebene	
Negative Affektivität	Wettbewerbsdruck	
externale Attribution <sup>104</sup>	Überhöhte Zielvorgaben	
Mangel an Integrität, Gewissenhaf-	Einseitige Orientierung an kurzfristigen	
tigkeit, Verträglichkeit und emotio-	Erfolgsparametern	
nale Instabilität	Ungünstige Arbeitsbedingungen	
Niedrige Selbstkontrolle	Probleme im Kontrollsystem der Organi-	
MangeIndes Moralbewusstsein	sation	
Fehlverhalten als Befolgen "falscher	Stark kontrollierender Führungsstil	
Normen"	Mängel in der Unternehmenskultur	
Falsch verstandene Loyalität und	• Unzureichende Transparenz betriebli-	
Angst vor Exklusion	cher Handlungen	
Lebensumstände (z. B. finanzielle	Unzureichende Bestimmung von Hand-	
Probleme)	lungsspielräumen	

Tabelle 1:Einflussfaktoren für. Non-Compliance nach Kennecke, Frey und Kaschube<sup>105</sup> ;Kleinfeld, Kettler <sup>100</sup>

Compliance Verstöße können aus systemischer Sicht dann als systemische Delikte definiert werden, wenn das regelwidrige Verhalten Teil eines unternehmerischen Geschäftsmodells ist oder zumindest billigend in Kauf genommen wird. Dann sollte auf Organisationsebene interveniert werden. Abweichungen von regelkonformem Verhalten sind in diesen Kontexten aus systemischer Sicht dann nicht als individuelles Fehlverhalten zu sehen, sondern als systemischer Mangel.

Hier widerspricht die systemische Perspektive der überwiegenden Interpretation in der Öffentlichkeit sowie Teilen der Fachliteratur, wo Compliance-Fälle häufig individualisiert

22

<sup>&</sup>lt;sup>102</sup> Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 227)

<sup>103</sup> Kleinfeld und Müller-Störr (2014)

bezeichnet die Neigung andere für negative Ereignisse und Niederlagen verantwortlich zu machen (Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 230)
105 Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 229)

<sup>106</sup> Kleinfeld, Kettler in Sandberg und Lederer (2011, 285)

werden und Unternehmen Vorfälle und Skandale gerne als Fehlverhalten einzelner verbuchen. 107 Dies reduziert die Komplexität der Sachverhalte und der Kontexte unstatthaft, die organisationalen Probleme werden unter den Teppich gekehrt. Die Chance der Mustererkennung wird vertan. Denn haben sich Muster regelwidrigen Verhaltens in Organisationen etabliert, ist es schwierig, diese zu unterbrechen.

Doch warum und wie entstehen solche kollektiven Muster überhaupt?

# 3.1.2 Unsicherheit und Entscheidungen

Soziale Systeme können nur begrenzt rational handeln, da in der Gegenwart gehandelt werden muss, aber erst in der Zukunft beurteilt werden kann, ob dieses Handeln richtig war. Organisationen sind also mit Wissen und Nicht-Wissen konfrontiert, woraus laut Luhmann Unsicherheit entsteht. 108

Um diese Unsicherheit zu reduzieren 109 werden Entscheidungen getroffen, die als Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen dienen. 110 Durch Entscheidungen unterscheiden sich autopoietische Systeme voneinander<sup>111</sup>, durch sie wird Komplexität reduziert. Es findet eine Kontingenzverdichtung statt, da nicht mehr alle Handlungsmöglichkeiten gleichgewichtig als sinnvoll oder richtig in Erwägung gezogen werden müssen.

Auch Regeln dienen der Komplexitätsreduktion und der Kontingenzverdichtung. Jedes soziale System benötigt Regeln, die dem selbstreferenziellen Kommunikationsprozess des Systems zugrunde liegen und Struktur und Identität sowie die Abgrenzung nach Außen ermöglichen. Durch die Grenzziehung des Systems nach Außen, die Orientierung an Regeln und die jeweiligen Wirklichkeitskonstruktionen entstehen die Kommunikationsmuster des Systems. 112

Was bedeutet dies für Compliance?

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> Ein bekanntes Beispiel ist der Fall von 2008 um den Börsenhändler der französischen Bank Société Générale, Jérôme Kerviel, der knapp 5 Milliarden Euro verspekulierte und dafür mehrere Jahre im Gefängnis

saß. (Die Welt Online (19.03.2014)

108

Luhmann (2006, 184) Wissen und Nicht-Wissen sieht Luhmann mit Smithson nicht als objektive Wahrheiten, sondern als soziale Konstrukte (ebenda).

109
Luhmann spricht von "absorbieren". Er ersetzt den Begriff der Zweckorientierung aus der klassischen

Organisationstheorie durch den Begriff "Unsicherheitsabsorption". (Luhmann (2006, 184))

Luhmann unterscheidet die Entscheidungsprämissen in: 1) Entscheidungsprogramme, unterschieden in Konditional- und Zweckprogramme 2) Kommunikationsstrukturen und 3) Personal. (Luhmann (2006, 224f.)). "Entscheidungsprämissen wirken dann als Redundanzen, die die Informationslast auf ein leistbares Format reduzieren". (Luhmann (2006, 227)) Luhmann (2006, 9)

<sup>&</sup>lt;sup>112</sup> Barthelmess (1999, 39f.)

Compliance und Compliance-Regeln fungieren als Entscheidungsprämissen für gesetzestreues und ethisches Verhalten in Organisationen. 113 Sie sind aus systemischer Sicht Informationen, die den Unterschied zwischen wünschenswerten Handlungen und unwünschenswerten Handlungen, d.h. Compliance und Non-Compliance, markieren. Sie absorbieren Unsicherheiten und reduzieren die Komplexität.

Die Dynamiken einer globalisierten Welt bringen es mit sich, dass die zeitliche Lücke zwischen einem Reglementierungsbedarf im Alltag und der Einführung von Regeln größer wird. 114 Durch die Anpassungen an die Dynamiken steigt die Komplexität der Regelwerke. Es entsteht die Gefahr der Unübersichtlichkeit und Bürokratisierung im Dickicht der Überreglementierung.

Um diese Komplexität zu reduzieren braucht es Werte, die als grundlegende Richtschnur für integres Verhalten dienen und Orientierung in ungeregelten Grauzonen ermöglichen. Im Folgenden wird dargestellt, welche Rolle dabei der Organisationskultur zukommt.

# 3.2 Organisationskultur

Organisationskultur wird in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

"Als Organisationskultur wird die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen bezeichnet, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. "115 Diese gemeinsam geteilten Muster des Denkens, Fühlens und Handelns können bewusst wie auch unbewusst sein. 116

Organisationskultur dient als Deutungsrahmen für Entscheidungen, als mentale Landkarte für das Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften. Sie ist reziprok, das heißt, es gibt Wechselwirkungen zwischen der Organisationskultur und dem Verhalten der Mitglieder der jeweiligen Organisation.

In Bezug auf Compliance haben Studien nachgewiesen, dass Kontrolle bzw. das Risiko bei Fehlverhalten ertappt zu werden, einen weitaus geringeren Einfluss auf die Handlungen von Mitarbeitenden ausübt als "die Wahrnehmung, dass das Verhalten den eigenen

<sup>&</sup>lt;sup>113</sup> Grubendorfer (2016, 35)

Ein Beispiel ist das Thema Hasskommentare, Stalking etc. in sozialen Netzwerken und die Gesetzgebung auf nationaler Ebene.

115 Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.b)
116 Schmid (2014, 38)

Werten widerspricht". 117 Die Organisationskultur ist also entscheidend für den Erfolg von Compliance in Organisationen.

Aber wie genau wirkt Organisationskultur?

Im Zusammenhang mit Kulturen wird in der Fachliteratur zumeist von mehreren Ebenen gesprochen. So unterscheidet Edgar H. Schein zwischen den Ebenen Grundannahmen, Werten und Artefakten<sup>118</sup>, der Kulturanthropologe Hall spricht von formaler, informaler und technischer Ebene 119 und Fritz B. Simon beschreibt grammatische, informelle und technische Ebenen<sup>120</sup> von Organisationskulturen.<sup>121</sup> Für Luhmann ist Organisationkultur das Sammelbecken für all jenes in Organisationen, was nicht fassbar, nicht direkt steuerbar, nicht direkt adressierbar ist. 122

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Bezug zwischen den typischen Erscheinungsformen von Compliance und den Kultur-Ebenen nach Schein.

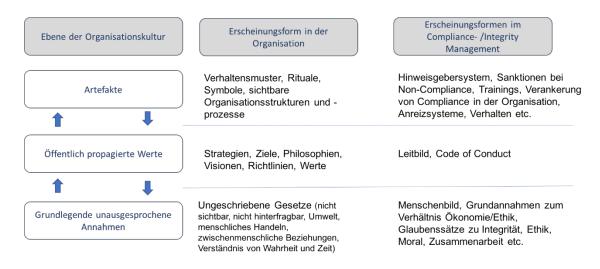


Abbildung 6: Unternehmenskultur nach Schein mit eigener Ergänzung<sup>123</sup>

25

<sup>&</sup>lt;sup>117</sup> Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 235)

<sup>&</sup>lt;sup>118</sup> Schein (2010, 31ff.)

<sup>&</sup>lt;sup>119</sup> Grubendorfer (2016, 57)

<sup>&</sup>lt;sup>120</sup> Simon (2015, 88ff.)

Ein etwas anderes Konzept verfolgt Kühl. Er spricht im Zusammenhang mit Organisationen von formaler und informaler Seite und einer Schauseite von Organisationen. Die Organisationskultur bezeichnet er als die informale Seite (vgl. Kühl (2011, 89ff. und Grubendorfer (2016, 53ff.)). Da dieser Ansatz im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit nicht als zielführend betrachtet wird, wird er nicht weiter vertieft. "Informalität" wird in der Literatur oft mit Dysfunktionalität d.h. Non-Compliance gleichgesetzt. Dieses potentielle Missverständnis der Begriffe soll vermieden werden. Mary Jo Hatch hat das Konzept von Schein noch durch die Symbol-Ebene ergänzt und fokussiert auf die Dynamiken und Prozesse zwischen den Ebenen. (Hatch und Cunliffe (2006)). Eine Ergänzung des Schein-Modells erarbeitete Sackmann, der insbesondere die Beziehungen zwischen den Ebenen beschreibt. (Schönborn (2014, 55f.))
Luhmann (2006, 241ff.)

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup> Schein (2010, 31)

"Unternehmenskultur ist maßgeblich für Verhalten und Kommunikation in Unternehmen, sie prägt das Geschehen. Wer auch immer Einfluss auf Unternehmen nehmen möchte, kann die Unternehmenskultur nicht ungestraft ignorieren"<sup>124</sup>, so beschreibt Grubendorfer die Bedeutung von Unternehmenskultur.

Durch die Orientierung an Werten werden Handlungsoptionen in Situationen eröffnet, in denen die Akteure ansonsten, aufgrund von mangelndem Wissen oder unzureichender Informationen, handlungsunfähig wären. Werte dienen so, als Orientierung und Deutungsrahmen für und von Verhalten, der Komplexitätsreduktion. Als besonders relevante Werte für Compliance gelten Konsistenz, Vertrauenswürdigkeit, offene Kommunikation, Transparenz, keine Eigenmächtigkeit und Regelkonformität. Sind diese Werte in der Organisationskultur verankert, so besteht eine solide Basis für integres Verhalten in der Organisation.

Anhand der kulturellen Erwartungs- und Handlungsmuster wird quasi intuitiv entschieden, ob es opportun ist, die postulierten Regeln einzuhalten oder zu ignorieren, Weisungen ethisch infrage zu stellen oder auszuführen, Verstöße zu melden oder zu tolerieren<sup>127</sup>.

In der systemischen Beratung wird der Blick auf die Organisationskultur dafür genutzt, Vergangenheit und Gegenwart der Organisation sowie Entscheidungsprämissen und Erfahrungen zu analysieren und fungiert darüber hinaus als Indikator und Prognoseinstrument für die wahrscheinliche Wirksamkeit von Gestaltungsmaßnahmen.<sup>128</sup>

Aus systemtheoretischer Sicht ist Organisationkultur nicht direktiv veränderbar. Sie ist weder per Dekret einzuführen noch gezielt zu wandeln. Nach Schmid sind Kulturentwicklungen ein Zusammenspiel von Konstruktion und Selbstorganisation, es kann keine gezielte Steuerung von Organisationskultur stattfinden. Gleichwohl kann Kulturentwicklung durch Interventionen beeinflusst werden.

Was ist bei den Interventionen zu beachten?

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> Grubendorfer (2016, 112)

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup> Bussmann (2016, 57)

<sup>&</sup>lt;sup>126</sup> Mit Werte sind weniger die offiziell propagieren Leitbild-Werte der Hochglanzbroschüren gemeint, sondern die auf der tieferen Ebene liegenden unausgesprochenen Annahmen, auf denen die im veröffentlichten Werte unabdingbar basieren müssen. Gibt es keine gelebte und gefühlte Übereinstimmung, so bleibt das Leitbild bloße Makulatur. Siehe dazu auch Erpenbeck und Sauter (2018, 80)

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup> Grubendorfer (2016, 69) <sup>128</sup> Grubendorfer (2016, 112)

<sup>&</sup>lt;sup>129</sup> Schmid (2014, 40)

Alle oben erwähnten Modelle von Organisationskultur gehen davon aus, dass die Kulturebenen unterschiedlich auf Interventionen reagieren. Die Ebene der Annahmen bei Schein und die Ebene der grammatischen Regeln bei Simon sind die Ebenen, die am stärksten identitätsbildend für das System und somit am unflexibelsten sind, weshalb Interventionen auf dieser Ebene oft auf starke Widerstände treffen. Simon rät aus diesem Grund: "Wer als Politiker, Manager oder Berater kulturelle Muster beeinflussen möchte, sollte sich über den Unterschied der drei Typen kultureller Regeln<sup>130</sup> bewusst sein. Wenn es nicht für das Überleben einer Organisation [...] absolut notwendig ist, so sollte er sich lieber davor hüten, bei den mit der Identität der Mitglieder des Systems gekoppelten grammatischen Regeln Veränderungen zu initiieren."131 Unproblematischer sind Interventionen auf den Ebenen Artefakte (Schein) bzw. der technischen Regeln (Simon), da Veränderungen hier relativ wenig affektgeladen sind. Auf den Ebenen Werte (Schein) bzw. informelle Regeln (Simon) sind Interventionen möglich, jedoch weitaus aufwändiger, da sich Muster langsamer ändern als bei Artefakten bzw. technischen Regeln. Simon weist darauf hin, dass die Entwicklung informeller Regeln dazu führen können, dass grammatische Regeln infrage gestellt und verändert werden – wenn auch langfristig und schleichend. 132

Bei dem Thema Organisationskultur und Compliance gilt es ferner, Rückkoppelungseffekte zwischen Individuum und sozialem System zu berücksichtigen. System- und Individualethik dürfen keinen Widerspruch darstellen, die individuelle Handlungsverantwortung und Systemverantwortung von Funktionsträgern müssen kongruent sein.

Eine zentrale Rolle bei der Etablierung einer Compliance-Kultur spielen die Führungskräfte.

## 3.3 Rolle von Führung

Compliance ist eine Aufgabe, die nicht komplett an eine eigene Abteilung abgegeben werden kann. Es ist zwar sinnvoll und in Anbetracht von Ressourcen notwendig, eine Compliance-Abteilung in einer Organisation zu etablieren, damit diese bereichsübergreifende Schnittstellen- und Servicefunktionen ausfüllen kann. Wenn Compliance aber

<sup>130</sup> Gemeint sind grammatische, informelle und technische Regeln. Simon (2015, 88ff.)
131 Simon (2015, 96)
132 Simon (2015, 97)

nicht auf Kontrolle und Regulierung reduziert werden soll, muss Compliance zu den alltäglichen Management-Aufgaben gehören. 133

Becker und Arnold verstehen Führung als "die beabsichtigte Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern mit dem Zweck, die explizit und implizit formulierten Ziele einer Organisation zu erreichen. Führung heißt, andere dazu zu bewegen, das zu tun oder zu unterlassen, was der Führende im Interesse der Organisation an Leistung und Verhalten erwartet. <sup>4134</sup>

Die Compliance-Aufgaben für Führungskräfte sind vielfältig: sie fungieren als Multiplikatoren, strukturieren Prozesse, geben durch ihr Beispiel den Rahmen für integres Verhalten vor und bauen durch ihren Umgang mit dem Thema Vertrauen auf, um Sicherheit im Veränderungsprozess hin zu einer integren Organisation zu schaffen. Ferner bilden sie die Basis für eine offene Kommunikationskultur und honorieren oder sanktionieren direkt Verhaltensweisen von Mitarbeitenden z.B. durch Feedback.

Durch ihre Nähe zum operativen Geschäft kennen Führungskräfte die typischen Compliance-Dilemma-Situationen und können durch Realitätsnähe den Sinn von Compliance verständlich machen und auf Seiten der Mitarbeitenden die intrinsische Basis für integres Handeln schaffen.

Ferner werden Risiken und Veränderungsbedarf im Management schneller erkannt als in Compliance-Abteilungen, die nicht in das operative Geschäft involviert sind. Probleme werden schneller sichtbar, Maßnahmen können agiler getroffen werden.

Führungskräfte stecken oft in einer Double-Bind-Situation zwischen Kontroll- und Vertrauenskultur sowie ökonomischen Erwartungen und flüchten sich in das was Schmidt und Messmer "taktische Verantwortungsvermeidung" nennen. Sie agieren so, dass ein Hintertürchen offenbleibt. Handelt das Management jedoch widersprüchlich und wirkt nicht als Vorbild für integre Verhaltensweisen, wird die Compliance-Botschaft von der Belegschaft als Schön-Wetter-Rede empfunden, die nicht ernst genommen werden muss. Es entstehen Unsicherheiten über Handlungserwartungen von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitenden, wodurch organisationales Fehlverhalten begünstigt

Fürst vergleicht dies damit, dass die Verantwortung für die Verwendung und Kontrolle des Finanzbudgets einer Business-Unit nicht bei der Finanzabteilung der Organisation läge, sondern beim jeweiligen Management. Zudem könne es nicht sein, dass ökonomische Erfolge dem Management gutgeschrieben werden, wohingegen Non-Compliance in der Verantwortung der Compliance-Abteilung läge. Die Internalisierung von Erträgen und die Externalisierung von Risiken haben seiner Meinung nach maßgeblich zu der Finanzkrise ab 2008 geführt. (Fürst (2014a, 650f.))

<sup>135</sup> Schmid und Messmer (2009, 54ff.)

wird. 136 Der Mangel an Verantwortungsübernahme vonseiten der Führungskraft zieht einen Mangel an Verantwortungsübernahme aufseiten der Mitarbeitenden nach sich. Schmid/ Messmer sprechen von "dysfunktionalen symbiotischen Beziehungen". 137

Compliance Management hier muss Verantwortungen und Aufträge für alle klar benennen und kommunizieren sowie die adäquaten Voraussetzungen auf personaler und organisationaler Ebene schaffen. 138

#### 3.4 Kontroll- vs. Vertrauens- und Wertekultur

Organisationen bilden als autopoietische Systeme eine Abgrenzung nach außen sowie Regeln und Normen nach innen. Diese stellen sicher, dass die etablierten Muster aufrecht erhalten und Abweichungen vermieden werden, um das Überleben des Systems zu sichern. 139 Die Einhaltung dieser Regeln und Normen ist Mitgliedschaftsbedingung. Verstöße führen zu Sanktionen und im schlimmsten Fall zu Ausschluss. 140 Die Kontrolle der Einhaltung dieser Regeln ist also für soziale Systeme selbstverständlicher und notwendiger Bestandteil. Doch sie hat auch ihre Schattenseiten.

Strikte Kontrolle und Überwachung zeugen von mangelndem Vertrauen in die Mitarbeitenden und bergen die Gefahr der "selbsterfüllenden Prophezeiung". 142 Durch das Gefühl der Entmündigung und Bevormundung nimmt bei Mitarbeitenden die Wahrnehmung einer Verantwortung für das eigene Handeln ab. 143

Laut Kennecke, Frey und Kaschube führt ein Übermaß an nicht nachvollziehbaren Regeln, die als Show-Stopper angesehen werden, zu Widerstand und Motivationsverlust sowie zur sogenannten "creative compliance", bei der aktiv und kreativ nach Schlupflöchern in Grauzonen gesucht wird. 144 Es kommt zu einem Compliance-Paradox: Die zunehmende Regulierungsdichte und der Ausbau von Kontrollmechanismen führen zu mehr Bürokratie, diese führt zu Unzufriedenheit, Widerstand und zu einem Klima das

<sup>&</sup>lt;sup>136</sup> Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 234)

<sup>137</sup> Schmid und Messmer (2009, 52ff.) Gleiches gilt für die Verlagerung der Verantwortung für integres Verhalten z.B. an die Compliance-Abteilung.

138 Schmid und Messmer nennen Werte und Qualifikation auf personaler Ebene, Ausstattung und Zustän-

digkeit auf organisationaler Ebene. (Schmid und Messmer (März/ April 2004, 44ff.) Simon (2015)

Kühl (2011, 30ff.). Kühl bezeichnet Mitgliedschaften als "magisches Mittel zur Herstellung von Konformität in Organisationen"(ebenda S.30).

142
143
143
144
143

<sup>143</sup> Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 234)

<sup>144</sup> Kennecke, Frey und Kaschube (2014, 234)

Misstrauens in den Organisationen. Gerade wegen verstärkter Compliance-Anstrengungen wächst also die Gefahr von Umgehungsstrategien und damit eines nicht regelkonformen Verhaltens. 146

Regeln, Kontrolle und Sanktionen führen laut Erpenbeck und Sauter nicht zu einer Veränderung und Verinnerlichung der Werte, die jedoch ausschlaggebend für den Erfolg des Compliance-Managements sind. 147 Es bedarf des Vertrauens und der Kontrolle auf personaler und organisationaler Ebene. Fehlt das Vertrauen in die, aus Kultur und Werten resultierenden, Handlungsroutinen, fehlt das Fundament für ein effizientes und effektives Compliance-Management. 148

Für Führungskräfte gilt es, Vertrauen aufzubauen, Prozesse zu strukturieren, einen Rahmen vorzugeben, der Sicherheit im Prozess zur Entwicklung zur integren Organisation schafft. Vergangenes sollte dabei nicht pauschal diskreditiert werden, da dies oftmals als persönliche Kritik erfahren wird und Widerstand provoziert. Führungskräfte sollten auf kommunikativer Ebene einen Sinnzusammenhang herstellen, um Compliance als gelebten Unternehmenswert zu vermitteln.

Nach Erpenbeck und Sauter kommt der Compliance-Kommunikation eine besondere Bedeutung im Compliance-Management zu, da sie die Interorisierung der Unternehmenswerte erst ermöglicht. 149

#### 3.5 Interne Kommunikation und Lernen

Wie in Kapitel 2.5 INTERNE COMPLIANCE-KOMMUNIKATION dargestellt, ist die Kommunikation ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Compliance in Organisationen. Aber wie wird Kommunikation aus systemischer Perspektive in diesem Zusammenhang verstanden?

Für Luhmann sind Kommunikationen die grundlegenden autopoietischen Operationen in sozialen Systemen und die Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen. Orga-

<sup>&</sup>lt;sup>146</sup> Auch Wieland sieht eine Misstrauenskultur als kontraproduktiv an, da sie die Aufmerksamkeit und Sensibilität der Mitarbeiter und damit die "fundamentalen Erfolgsvoraussetzungen von Compliance" untergräbt. Der Kontrollprozess muss seiner Meinung nach immer in eine Werteorientierung eingebettet sein.(Wieland (2014, 33))

Erpenbeck und Sauter (2018, 79ff.)

<sup>&</sup>lt;sup>148</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Befragung des VW-Top-Managements aus dem August 2017 (also 2 Jahre nach dem Bekanntwerden des Diesel-Skandals), wonach von 1549 Befragten 813 die Ehrlichkeit und Offenheit im Unternehmen als schlecht oder mäßig bewerteten und nur 193 als ausgezeichnet oder gut. (Tatje (16.11. 2017)) <sup>149</sup> Erpenbeck und Sauter (2018, 79f.)

nisationen können nur über die Kommunikation von Entscheidungen organisiert werden. 150 Entscheidung müssen also in die Kommunikation aufgenommen werden und anschlussfähig sein, um überhaupt als Entscheidung und Impuls für Veränderungen wirken zu können. 151

Bei der Compliance-Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden muss in Betracht gezogen werden, dass wir es mit zwei unterschiedlichen Systemtypen<sup>152</sup> zu tun haben, zwischen denen kein direkter Austausch stattfinden kann, obgleich sie gegenseitig stark an einander gekoppelt sind und sich wechselseitig perturbieren.

Beide Systeme haben ihre eigenen Wirklichkeitskonstruktionen und beide sind selbstreferenziell. Beide Systeme reagieren nur auf Umwelten, die für die Bewältigung ihrer Aufgaben und für das eigene Überleben relevant sind, alle anderen Impulse werden als nicht anschlussfähig ignoriert und bleiben wirkungslos. Aufgrund dieser operativen Geschlossenheit kann das Verhalten der Mitarbeitenden nicht per Dekret der Organisation verändert werden.

Deshalb muss nach Schmid zunächst eine "Gemeinschaftswirklichkeit" zwischen den Systemtypen geschaffen werden, um eine gemeinsame Basis für Deutungen und Visionen zu schaffen, die letztlich zu strukturrelevanten Routinen führen und Musterunterbrechungen einläuten können. 153 Es bedarf einer kontinuierlichen Kommunikation über grundlegende Annahmen, Denk-und Verhaltensmuster, um eine gemeinsame Auffassung der Wichtigkeit von Compliance zu schaffen.

<sup>150</sup> Luhmann (2006) 151 Becker und Arnold (2012, 41)

<sup>152</sup> Organisation als soziales System und Mitarbeitende als psychische Systeme

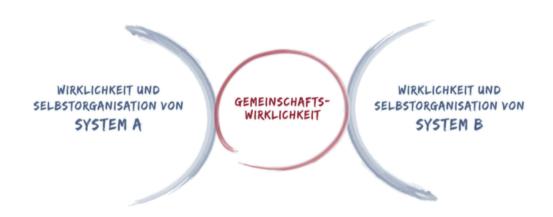


Abbildung 7: Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation nach Schmid<sup>154</sup>

Aus systemischer Sicht geht es bei der Betrachtung von interner Compliance-Kommunikation nicht um das bekannte Sender-Empfänger-Model – darum, was das Management den Mitarbeitenden mitteilt – sondern um Kommunikationsmuster, die sich in Interaktionen und Verhaltensweisen äußern. Compliance-Werte und -Regeln in die Kommunikation zu bringen, bedeutet demzufolge nicht (nur), Regelwerke zu publizieren und Management-Ansprachen ins Intranet zu stellen, sondern auf unterschiedlichen Ebenen Strukturen, Prozesse und Inhalte zu schaffen, um neue Kommunikationsmuster und integre Verhaltensweisen zu etablieren.

Zu einer effektiven Compliance-Kommunikation gehört, dass regelkonformes Verhalten in der Organisation beobachtet und als bemerkenswerter, relevanter Unterschied und als anschlussfähig empfunden wird, damit dieses Verhalten stabilisiert, durch Wiederholung zum Muster und allmählich selbstverständlicher Teil der Organisationkultur wird. Compliance-Kommunikation ist quasi das andauernde Grundrauschen.

Im Rahmen der Compliance-Kommunikation spielt die Wertekommunikation eine besondere Rolle. Da es sich bei der Wertekommunikation in Zusammenhang mit Compliance um ein komplexes Thema handelt, kann sie nicht unabhängig von Wissens- und Kompetenzerweiterung gesehen werden. Das folgende Schaubild von Erpenbeck/Sauter verdeutlicht die verschiedenen Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt. Als essentiell sehen sie die Verknüpfung zwischen Lernen und Arbeiten und den Transfer in die Praxis.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>154</sup> Schmid (2014, 130)

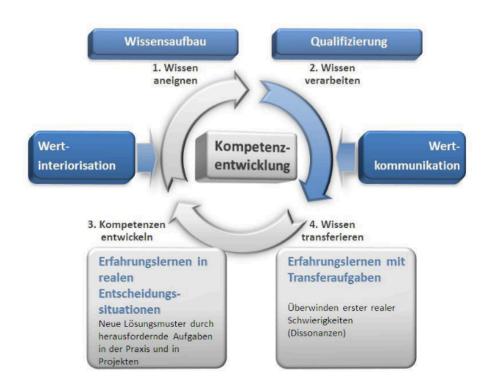


Abbildung 8: Kreislauf der Kompetenzentwicklung nach Sauter/ Erpenbeck<sup>155</sup>

Compliance ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess. Dieser Prozess hin zur integren Organisation muss auf beiden Seiten – den psychischen Systemen der Mitarbeitenden und dem sozialen System der Organisation - stattfinden. Oder wie Schein es aufdrückt: "Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation."156

Im Fokus des Veränderungsprozesses<sup>157</sup> hin zur integren Organisation stehen nicht exakt ausgefeilte Regelwerke, sondern die Vermittlung der Verantwortlichkeit für das eigene Handeln sowie von Handlungskompetenz und Problemlösungsfähigkeit, da nie alle Eventualitäten und Grauzonen über Regelwerke abgedeckt werden können. Als Basis integren Handelns dienen die Werte, die - wie erwähnt - nicht per Anweisung vermittelt werden können, sondern "selbsthandelnd, selbstorganisiert angeeignet werden" und

<sup>&</sup>lt;sup>155</sup> Erpenbeck und Sauter (2015, 100) Bitte beachten Im hier abgebildeten Originial sind die Nummerierungen 3 und 4 vertauscht. Die Texte sind korrekt. Schein (2010, 171)

<sup>&</sup>lt;sup>157</sup> Die Diskussion, ob es sich hier um einen Veränderungsprozess oder einen Transformationsprozess handelt, soll an dieser Stelle nicht geführt werden. <sup>158</sup> Erpenbeck und Sauter (2015, 81)

somit interorisiert und gelebt werden. <sup>159</sup> Dieser Lernprozess ist nicht zeitlich begrenzt, sondern sollte fortdauernder Teil der Personalentwicklung sein.

Mit dem Konzept der lernenden Organisation kann weitaus agiler gehandelt werden. "Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können."160

### 3.6 Zusammenfassung

Aus der Perspektive der systemischen Beratung auf Organisationen zu blicken bedeutet, Organisationen und ihre Mitglieder als unterschiedliche Systeme zu betrachten sowie auf Kommunikations- und Entscheidungsmuster zu fokussieren. Beim Thema Compliance schwingt die Aufmerksamkeit der Beratung zwischen den psychischen Systemen (Mitarbeitende) und sozialem System (Organisation) hin und her und beobachtet Rückkopplungseffekte zwischen den Systemen. 161

Compliance ist ein Thema, das von außen an das soziale System Organisation herangetragen wird. Erst wenn die Organisation Compliance als relevant erkannt hat, werden interne Transformationsprozesse in Gang gesetzt. Wirtschaftlich orientierte Organisationen haben sich dem Widerspruch zwischen Gewinnsteigerung und ethischem, regelgerechtem Verhalten zu stellen. Dieser Widerspruch bringt auf organisationaler Ebene und personaler Ebene Dilemma-Situationen mit sich, die es zu lösen gilt.

Compliance in Organisationen reduziert durch Entscheidungsprämissen in Form von Regeln und Normen die Komplexität, verdichtet Kontingenz und absorbiert Unsicherheit. Die wachsende Anzahl von Verordnungen und Regeln erhöhen gleichzeitig die Komplexität und bergen die Gefahr einer Bürokratisierung und der Überreglementierung mit entsprechenden Fluchten ins informale.

Eine integre Organisationskultur ist deshalb Basis für den Erfolg aller Compliance-Maßnahmen. Diese kann nicht per Dekret verändert werden, sondern nur durch sorgsam initiierte Musterveränderungen langfristig und allmählich im Sinne der Selbstorganisation

<sup>&</sup>lt;sup>159</sup> "Bloß gelernte, nicht interiorisierte Werte kann man lehren, abfragen, auswendig lernen und aufsagen. Auf das eigene freie Entscheiden und Handeln haben sie kaum Einfluss." (Erpenbeck und Sauter (2018, 84)) 160 Senge (2006, 22f.)

Erpenbeck und Sauter sehen die Team-Ebene noch als zusätzliche Dimension. (Erpenbeck und Sauter (2018, 82ff.))

gefördert werden. Hierbei sind die verschiedenen Ebenen der Organisationskultur zu berücksichtigen.

Vertrauen und eine integre Organisationskultur stehen in engem Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig. Der Organisationswert "Integrität" funktioniert dann als "korporatives Gewissen", als "innere Instanz" und damit sehr viel nachhaltiger als Normenvermittlung und Kontrolle. 162 Über eine vertrauensvolle Grundhaltung soll die Selbstverantwortlichkeit des Handelns der Mitarbeitenden gefördert werden. Compliance-Management, das nur auf Kontrolle und damit auf individuelles Fehlverhalten blickt, ignoriert die organisationalen Kontexte und kann aus systemischer Sicht nicht langfristig erfolgreich sein.

Eine entscheidende Rolle im Veränderungsprozess zu einer integren Organisationskultur spielen die Führungskräfte. Sie fungieren als Vorbilder und spiegeln durch ihr Verhalten und ihre integre Haltung die Organisationskultur. Die dezentrale Übernahme der Verantwortlichkeiten begünstigt darüber hinaus die organisationsweite Musterveränderung mehr als die Verantwortung durch eine zentrale Compliance-Abteilung.

Wertekommunikation, Wissens- und Kompetenzerweiterung sind in Bezug auf Compliance untrennbar miteinander verbunden. Das Lernen einer Organisation als soziales System basiert auf der Veränderung von Kommunikationen. 163 Aus systemischer Sicht ist Compliance in Organisationen und der damit verbundene Wandel zu einer integren Unternehmenskultur ein andauernder Kommunikations- und Lernprozess. Die Förderung der Handlungskompetenz, der Selbstwirksamkeit und Problemlösungsfähigkeit stehen im Zentrum der Compliance-Kommunikation.

Was bedeutet dies nun für die Gestaltungsspielräume systemischer Beratung?

<sup>&</sup>lt;sup>162</sup> Bussmann (2016, 54) <sup>163</sup> Grossmann, Bauer und Scala (2015, 36)

## 4 Gestaltungsspielräume systemischer Beratung

Eine integre Organisationskultur ist die entscheidende Basis für den Erfolg von Compliance in Organisationen. Im vorliegenden Kapitel soll nun der Frage nachgegangen werden, wie systemische Beratung Organisationen bei der Veränderung zur integren Organisation unterstützen kann. Zunächst werden allgemeine Prämissen und Vorgehensweisen systemischer Beratung beleuchtet, um nachfolgend den Prozess der Organisationsentwicklung sowie ausgewählte Methoden zu beleuchten, die für die Förderung einer integren Kultur besonders nützlich sind. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Kulturen in Organisationen sind organisationsspezifisch, somit schließt sich ein allgemeiner "how to"- Leitfaden aus. Es sollen vielmehr Anregungen gegeben werden, welche Vorgehensweise und Interventionen sinnvoll sein könnten.

### 4.1 Prämissen systemischer Beratung

Bei der Verankerung von Compliance in der Organisation geht die systemische Beratung von zwei Prämissen aus:

- Ziel des Veränderungsprozesses ist die Entwicklung der eigenständigen und verantwortlichen Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder auf Basis einer gemeinsamen integren und werteorientierten Organisationskultur. Wie in den vorherigen Kapiteln dargestellt ist dies die unverzichtbare Basis für nachhaltige Compliance in Organisationen.
- Die operative Geschlossenheit und Strukturdeterminiertheit autopoietischer Systeme machen eine direkte und planbare Steuerung von außen unmöglich. Auf welchen Werten genau die Organisationskultur aufbaut, entwickelt sich selbstorganisiert im Veränderungs-Prozess und kann nicht bestimmt oder vorhergesagt werden.

### 4.1.1 Haltungen

Systemische Beratung unterscheidet sich von anderen Beratungsansätzen weniger durch die bloße Anwendung von sogenannten systemischen Interventionen, sondern durch systemische Haltungen der Berater\*innen.

Die systemische Berater\*in fungiert als Begleiter\*in und Impulsgeber\*in, die wertschätzend, allparteilich und bescheiden dazu beiträgt, den Rahmen des Betrachtungsfeldes

für das Klientensystem zu erweitern und neue Handlungsoptionen eröffnet. Die Beteiligten werden als selbstverantwortlicher Experten für die eigene Lösung gesehen. Verhaltensweisen werden im Kontext verstanden, Widerstände, Konflikte und Widersprüche werden akzeptiert und als Chancen begriffen. Die Beratung ist ressourcen- und lösungsorientiert. Wahrnehmungen, Erklärungen und Bewertungen werden voneinander getrennt. Die Reflektion der Kontexte, Hypothesen, Interventionen und Wirkungen benötigt Zeit, Wirkungen zeigen sich nicht sofort. Es bedarf also der Geduld und der Toleranz gegenüber Unvorhersehbarem.

### 4.1.2 Beratung in der Position des Beobachtens 2. Ordnung

Untersuchungsgegenstand aus dem Verständnis der neueren Systemtheorie sind bei sozialen Systemen a) die Kommunikationsmuster und b) die Entscheidungsprämissen. Laut Fritz B. Simon besteht organisationale Veränderung immer aus einer Veränderung von beiden. 164 Aufgabe des Beratersystems ist es, durch Beobachtungen aus der Position der 2.Ordnung<sup>165</sup>, Unterschiede zur Verfügung zu stellen, die das Klientensystem aufgrund der Selbstreferenzialität alleine nicht machen könnte. Der Rahmen der Möglichkeiten des Klientensystems wird erweitert und seine Reflexivität gesteigert.

Durch diese Beobachtungen der 2. Ordnung kann das Beratungssystem das Klientensystem dazu anregen, unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen im Sinne von Sichtweisen, Erklärungsansätzen und Bewertungsmöglichkeiten auf sachlicher, sozialer und zeitlicher Ebene zu erzeugen. Die subjektiven Konstrukte können hinterfragt werden, um die Anzahl der Möglichkeiten zu erweitern. 166

In Bezug auf die Compliance-Kultur können so z.B. blinde Flecken hinsichtlich der Risikoabschätzung, der Mitarbeiter-Kommunikation oder der Organisations- und Führungskultur offengelegt und bearbeitet werden. Ohne externe Beobachtung kann bei der Risikoanalyse nur ein unvollständiges Bild der Risiken in der Organisation entstehen. 167

<sup>&</sup>lt;sup>164</sup> Pichle (2017, 15)

<sup>&</sup>lt;sup>165</sup> D.h. das Beratersystem beobachtet das Klientensystem bei dessen Beobachtung 1. Ordnung und stellt dem Klientensystem diese Beobachtung zur Verfügung.

166 Gleichzeitig sollten sich die systemischen Berater\*innen bewusst darüber sein, dass ihre Beobachtungen

subjektiv sind und keinen Anspruch auf Richtigkeit oder Wahrheit haben. Berater\*innen sollten die Möglichkeiten des Austauschs mit anderen z.B. durch Intervision, Supervision, kollegiale Fallberatung etc. nutzen, um sich der eigenen Subjektivität bewusst zu werden und diese zu reflektieren. <sup>167</sup> Siehe dazu ausführlicher Fürst (2014b, 750ff.).

### 4.1.3 Veränderungsdimensionen

Aus systemischer Sicht sind bei Veränderungsprozessen verschiedene Handlungsfelder zu beachten, die in folgendem Modell verdeutlicht werden:

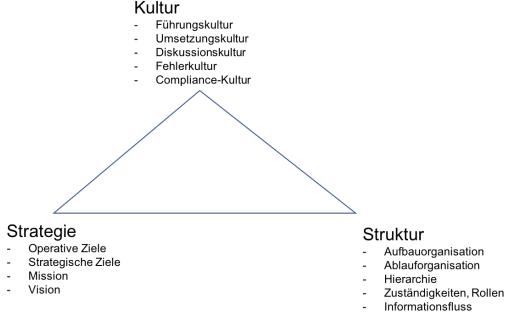


Abbildung 9: OE-Dreieck nach Schmid mit eigenen Ergänzungen<sup>168</sup>

Hierbei können unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfolgen, keines der Handlungsfelder darf jedoch außer Acht gelassen werden. Bei Compliance-Veränderungsprozessen birgt das Handlungsfeld Kultur sowohl die größten Herausforderungen für das Beratungssystem, wie auch das größte nachhaltige Erfolgspotenzial, da Compliance keine Frage der Befolgung von Regeln, sondern der gelebten und verinnerlichten Werte ist. <sup>169</sup>

### 4.1.4 Ablauf systemischer Organisationsberatung

Königswieser und Exner legen der systemischen Organisationsberatung das Prozessmodell der systemischen Schleife zugrunde. 170 Danach verlaufen alle Phasen einer systemischen Beratung nach dem gleichen Schema: Informationen werden gesammelt, Hypothesen gebildet, um daraus Interventionen zu entwickeln, die dann umgesetzt werden. Deren Wirkung wird beobachtet, um daraus weitere Informationen zu sammeln und er-

<sup>&</sup>lt;sup>168</sup> Schmid (2014, 66)

Erpenbeck und Sauter (2018, 80)

Königswieser und Exner (2006, 24ff.)

neut in die Schleife einzutreten. Die Prozessebenen Interventionsarchitektur, Interventionsdesign und Interventionstechnik werden durchlaufen, in deren Abfolge der Beratungsprozess kontinuierlich konkretisiert wird.

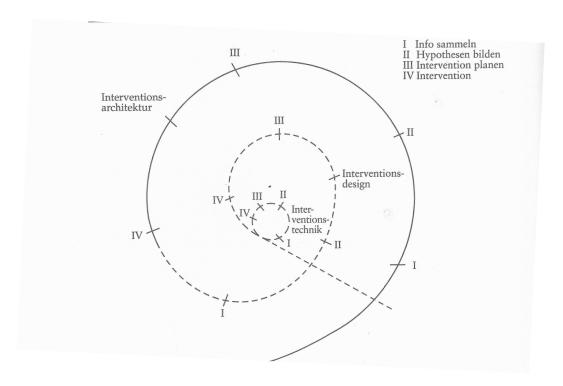


Abbildung 10: Systemische Schleife mit Interventionsebenen nach Königswieser /Exner<sup>171</sup>

### 4.2 Beratungsprozess Compliance und Compliance-Kommunikation

Im Folgenden soll beispielhaft ein systemischer Beratungsprozess für einen Compliance-Veränderungsprozess aufgezeigt werden. Die systemische Beratung hat hier die Aufgabe, dem Klientensystem organisationsspezifische Zugänge zu neuen Denk- und Kommunikationsmustern sowie Verhaltensoptionen zu ermöglichen.

### 4.2.1 Analyse, Informationen sammeln

Nach einer ausführlichen Auftragsklärung, auf die nicht näher eingegangen werden soll, geht es bei der Analyse darum, Muster zu erkennen und zu unterscheiden, was sich über individuelle Verhaltensweisen manifestiert und welche Muster organisationaler Art sind. Die Untersuchung der Aspekte Individuum, Interaktion, Gruppe und Organisation ermöglicht eine möglichst holistische Sichtweise und die Ableitung vielfältiger Hypothesen.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>171</sup> Königswieser und Exner (2006, 30)

#### 4.2.1.1 Analyse Ist-Situation

Um Compliance nachhaltig in einer Organisation zu verankern, bedarf es zunächst der Analyse der Ist-Situation. Dabei wird der Geschäftsgegenstand und die Organisationsstruktur ebenso berücksichtig wie die jeweilige Compliance-Risikostruktur und -Kommunikation.

Um eine Analyse zu erarbeiten, sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten: Wie ist die Organisation bisher aufgestellt? Wird Compliance erst eingeführt oder gab es bereits Compliance-Initiativen und mit welchem Erfolg? Liegt ein akuter Compliance-Fall vor oder soll rein präventiv gearbeitet werden? Welche Strukturen und Abläufe sind integrem Verhalten eher förderlich, welche eher hemmend? Welche Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten gibt es in Bezug zu Compliance bisher? Gibt es ein Commitment der Führungskräfte für Compliance oder wird in der Organisation alles an die Compliance-Abteilung delegiert? Sehen die Führungskräfte Compliance als wichtige Managementaufgabe und sind sie bereit und in der Lage diese wahrzunehmen und als Coach der Mitarbeitenden zu fungieren? Welches Wissen und welches Bild haben die Mitarbeitenden von Compliance? Diese Fragen lassen sich in Einzel- oder Gruppeninterviews klären (vgl. 4.3.1 SYSTEMISCHE FRAGEN ) sowie über standardisierte Fragebögen. Je nach Größe der Organisation können entweder alle Manager, Führungskräfte, Mitarbeitende und Belegschaftsvertreter\*innen befragt werden oder ein repräsentativer Querschnitt aller Gruppen.

Ziel einer Compliance Risikoanalyse ist die nähere Bestimmung der Compliance-Risikofelder sowie eine Priorisierung derselben, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können und passgenaue Interventionen zu entwickeln. Diese Risiken betreffen Rechtsrisiken, Reputationsrisiken, politische Risiken, Länderrisiken und Verhaltensrisiken. 173 So werden zunächst relevante Mitarbeitende und Führungskräfte unterschiedlicher Abteilungen über Fragebögen um Einschätzungen der Risiken anhand eines Risikokatalogs gebeten. Diese Einschätzungen werden anschließend in einem Workshop mit den Befragten, dem Management, Compliance-Beauftragen sowie ggf. weiteren Interessengruppen<sup>174</sup> diskutiert und reflektiert. Systemische Fragen und Skalierungen helfen den Horizont zu erweitern und blinde Flecken aufzudecken. Denn das Erkennen von Risiken und deren Bewertung sind abhängig von der Beobachterperspektive und dessen impliziten Werthaltungen. 175

<sup>&</sup>lt;sup>173</sup> Wieland (2014, 28)

<sup>174</sup> In manchen Fällen ist bereits hier die Einbindung des Betriebsrats empfehlenswert. 175 Fürst (2014b, 519f.)

Bedeutender Teil der Analyse der Ist-Situation ist die Analyse der Kommunikation.

Um Compliance in Organisationen zu etablieren bzw. zu stärken gilt es, folgende Kommunikationsebenen und -prozesse zu analysieren, um ein genaueres Bild der bestehenden Compliance-Rezeption, der Kommunikationsmuster und der Übereinstimmungen bzw. Abweichungen der Konstruktionen in der Organisation zu erhalten.

- 1. Strategische Kommunikation: Relevante interne und externe Publikationen, wie z.B. Code of Conduct, Leitlinien, Website, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Arbeitsanweisungen, Broschüren etc.
- 2. Flurfunk und Interpretation: Mythen, Gerüchte, implizite Annahmen
- 3. Organisationale Kommunikation: Regelkommunikation, Meetings, Projektgruppen, explizite Regeln etc. 176

Folgende Fragestellungen sind interessant: Wie wurde Compliance bisher kommuniziert und mit welchem Erfolg? Gibt es große Abweichungen zwischen der strategischen Kommunikation und dem Flurfunk? Gibt es Strukturen und Maßnahmenpläne für adäquate Krisenkommunikation? Gab es bereits Regelverstöße und wie wurde damit umgegangen? In welcher Tonalität wird Compliance vermittelt? Funktioniert die Kommunikation mono- oder bidirektional? Gibt es eine zentrale, verständliche und involvierende Integritäts-Botschaft oder werden eher Regeln und Verbote kommuniziert? Wie alltagsnah ist die Kommunikation?

Methodisch sind Einzelinterviews - in Verbindung mit der Ist-Analyse - und eine qualitative Auswertung der digitalen und analogen Kommunikation sinnvoll. 177

Die Kommunikationsebenen beeinflussen sich gegenseitig und sind mittels Interventionen einfacher (z.B. Regelkommunikation), nur sehr schwer oder gar nicht zu beeinflussen (z.B. Flurfunk).

Eine eingehende organisationsspezifische Kommunikations-Analyse ist unabdingbar, da Compliance-Kommunikation nur anschlussfähig ist, wenn ein Sinnzusammenhang gesehen wird. Die Analyse ist Basis für die Entwicklung von Hypothesen sowie der daraus abzuleitenden Kommunikationsstrategie.

Die Analysen sind bereits Interventionen, die Wirkung auf das System haben.

Reith (2017)Digital und analog ist hier technisch zu sehen wie auch als verbale und nonverbale Axiome nach Watz-

### 4.2.2 Hypothesen bilden und Rückspiegelung

Auf der Grundlage der Analysen werden Hypothesen bezüglich der Compliance-, Führungs- und Kommunikations-Kultur des sozialen Systems sowie der Strukturen und Muster entwickelt. Königswieser und Hillebrand nennen Hypothesen "Überbrückungskonstruktionen" zwischen heute und morgen. Durch ihre Ressourcen- und Lösungsorientierung sollen sie Wechselwirkungen und Kontexte, Prozesse und Muster deutlich machen. Dabei wird in integritätsförderliche und -hinderliche Muster unterschieden.

Die Erkenntnisse der Analysen und Hypothesen werden anschließend in Form eines Rückspiegelungsworkshops im Beratungssystem reflektiert, überprüft und gegebenenfalls korrigiert oder modifiziert, so dass die Anschlussfähigkeit des Klientensystems gegeben ist. Auf der Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses im Beratungssystem werden nun die Ziele des Compliance-Veränderungsprozesses definiert.

#### 4.2.3 Zieldefinition

Auch wenn die Entwicklung zu einer integren Organisation als übergeordnetes Ziel bereits festgesteht, sind Strategie, Unterziele und Schwerpunktsetzung organisationsspezifisch. So unterscheiden sich die Ziele einer gemeinnützigen Organisation, die erstmals Compliance einführt von denen eines mittelständischen Unternehmens, das bereits ein regelbasierten Compliance-Programm hat und nun ein wertebasiertes Integrity-Management etablieren möchte. Auch die Unterscheidung zwischen einer Optimierung oder grundlegenden Musterwechseln ist wesentlich, da dies unterschiedliche Prozess- und Maßnahmenplanungen nach sich zieht.

Die Zielformulierung sollte ein positives Zukunftsbild zeichnen, konkrete Zielvorgaben beinhalten aber auch festlegen, was nicht erreicht werden soll bzw. was bewahrt werden sollte. Ziele sollten der SMART-Formel entsprechen, wonach sie **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch und **T**erminierbar sind. Die Messbarkeit von Zielerreichungs-Indikatoren ist für die Erfolgskontrolle wichtig, da nur so eine Vorher-Nachher-Analyse stattfinden kann.

Auch die Zielgruppen werden nun festgelegt und priorisiert. So brauchen z.B. Führungskräfte andere Unterstützung als Risikogruppen im operativen Geschehen.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>178</sup> Königswieser und Hillebrand (2013, 48)

Die Zieldefinition und Strategie kann entweder im Rahmen eines Management-Workshops erarbeitet werden oder in größeren Gruppen entwickelt werden (vgl. Kapitel 4.3.4 GROßGRUPPENVERFAHREN)

### 4.2.4 Planung

Aufbauend auf der Zieldefinition werden nun die Maßnahmen geplant. Je nach Vertiefungsebene der Planung wird hier von Beratungsarchitektur und Beratungsdesign gesprochen. 179

Die verschiedenen Interventionsdimensionen sachlich, sozial, zeitlich, räumlich und symbolisch werden stets mitbedacht. 180

Auf der sachlichen Dimension werden die Themen sowie das maßgebliche soziale System festgelegt. 181 Die Themen werden aus den Hypothesen abgeleitet.

Auf der sozialen Dimension wird festgelegt, wer zu welchem Ereignis in welcher Form involviert oder adressiert wird. Die Art und Weise wie Mitarbeitende, Teams und Organisationsteile zueinander in Beziehung gesetzt werden, beeinflusst Inhalt und Ergebnis der Zusammenarbeit. 182 So kann ein Steuerkreis eingesetzt werden, der aus Personen verschiedener Abteilungen zusammengesetzt ist, die im weitesten Sinne mit Integrität und Compliance zu tun haben. Aufgabe des Steuerkreises ist es, eine Regelkommunikation zu etablieren, fortlaufenden Dialog und Erfahrungsaustausch zu gewährleistet sowie strategische und operative Entscheidungen treffen. Sounding-Boards haben sich als sehr hilfreich in Change- und Transformations-Prozessen erwiesen. 183 Dieses paritätisch besetzte Gremium gibt Feedback aus unterschiedlichen organisationalen Perspektiven und fungiert als Indikator für Stimmungen und Wirkungen. Da soziale Systeme nicht von außen steuerbar sind, ist darauf zu achten, dass in der sozialen Dimension die wichtigen Stakeholder, d.h. Führungskräfte und Mitarbeitende, in angemessener Form involviert sind, um so Alltagspassung und Anschlussfähigkeit zu gewährleisten und das Engagement zu fördern.

<sup>&</sup>lt;sup>179</sup> Königswieser und Exner (2006), Königswieser und Hillebrand (2013)

<sup>&</sup>lt;sup>180</sup> Königswieser und Hillebrand (2013, 56)

Als soziales System kann je nach Zielsetzung beispielsweise nur eine Fachabteilung, eine Tochtergesellschaft, die Compliance-Abteilung oder das gesamte Unternehmen spezifiziert werden. Entsprechen ändern sich die Sichten auf Umwelten.

182 Grossmann, Bauer und Scala (2015, 62)

Königswieser und Exner (2006, 53f.)

Auf der zeitlichen Dimension wird die Laufzeit des Projektes bestimmt und in verschiedene aufeinander aufbauende Phasen unterteilt. Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement wird nicht linear gedacht und gearbeitet. Vielmehr gibt es in allen Prozessabschnitten Reflexionsschleifen, in denen neue Informationen gesammelt und Hypothesen gebildet oder verifiziert werden. 184 Auf der zeitlichen Dimension wird festgelegt, ob das Vorhaben zunächst als Pilot in einer Abteilung umgesetzt wird, um daraus Erkenntnisse und Optimierungsmöglichkeiten für das Roll-out in anderen Abteilungen abzuleiten. 185

Die räumliche Dimension kann eine Rolle spielen, wenn Räume für E-Learnings und Großgruppenveranstaltungen vorgesehen werden müssen, eine räumliche Trennung von bestimmten Interventionen sinnvoll erscheint oder verschiedene Standorte - national oder international – berücksichtigt werden sollen. Auch Sitzordnungen können bereits Interventionen sein.

Die Symbolebene wird eher unterschwellig wahrgenommen, ist aber für den Prozess nicht weniger wichtig. Eine frühzeitige Einbindung aller Mitarbeitenden in Großgruppenveranstaltungen und die Zusammensetzung der Gruppen quer zu Hierarchien, Funktionen und Unternehmensbereiche hat eine andere symbolische Wirkung als voneinander getrennt stattfindende E-Learnings oder eine Steuerungsgruppe, die nur mit Führungskräften aus der Zentrale besetzt ist.

In einer Beratungsarchitektur werden unter Berücksichtigung von Zeit, Geld und Personalressourcen die Strukturen, Prozesse und Formate festgelegt, die es der Organisation ermöglichen, Lösungsmöglichkeiten für die Etablierung von Integrität in der Organisationskultur zu entwickeln. So können Entscheidungsprämissen und Kommunikationsmuster verändert und verbindlich gemacht und in den Regelbetrieb überführt werden."186

<sup>&</sup>lt;sup>184</sup> Somit ähnelt die systemische Herangehensweise weitaus mehr agilem Management als dem Wasserfall-Prinzip des klassischen Projektmanagements.

185 Schmidt empfiehlt, dass die jeweiligen Verantwortlichen des Piloten dann beim Rollout in anderen Abtei-

lungen oder Standorten eine wichtige Multiplikatorenrolle ausüben, was zu einem kollegialen Lernen zwischen Funktionsträgern auf gleichem Niveau führt. Förderlich sei die Heranführung dieser Personen an kollegiale Supervision. Schmid betont in diesem Zusammenhang, wie wichtig es ist, dass diesen Funktionsträgern die Kapazitäten dafür eingeräumt werden. (Schmid 2014, 17f.) <sup>186</sup> Grossmann, Bauer und Scala (2015, 51)

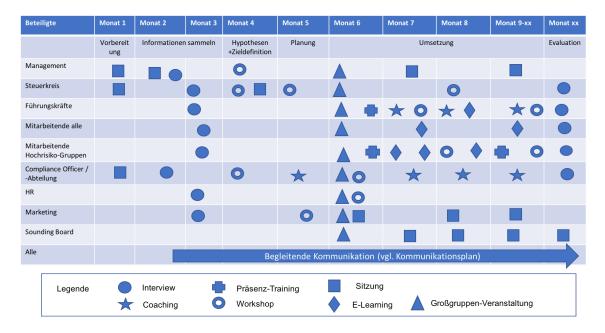


Abbildung 11: Beispielhafte Architektur Beratungsprozess<sup>187</sup>

#### 4.2.4.1 Kommunikationsmaßnahmen

Aus den Hypothesen werden nun Zielbilder für eine integre Kommunikationskultur abgeleitet, die dann im Weiteren in konkrete Interventions-Maßnahmen heruntergebrochen werden. Aufbauend auf der Kommunikationsstrategie wird festgelegt, welche Botschaft vermittelt werden soll, welche Zielgruppen wie und wann über welches Format angesprochen werden sollen und wer jeweils als Absender fungiert. Die Wechselwirkungen der Kommunikationsmaßnahmen werden beobachtet und interpretiert, um die Maßnahmen laufend hinsichtlich des Zielbildes zu optimieren.

Beim Thema Compliance handelt es sich um einen mittelfristigen Lern-und Veränderungsprozess, der an den mentalen Modellen der Organisation ansetzt. Aus diesem Grund sollte bei der Kommunikation die Kontinuität im Vordergrund stehen. Die Compliance-Kommunikation fungiert also eher als Grundrauschen denn als lautes kampagnenartiges Feuerwerk und wirkt durch eine stetige Durchdringung in allen Bereichen. Die Kommunikation hat, neben der sachlichen, sozialen, zeitlichen und räumlichen Dimension, eine starke symbolische Wirkung. Die begleitende und unterstützende Wirkung der Kommunikation sollte im Kommunikationsplan erkennbar sein.

<sup>&</sup>lt;sup>187</sup> Die abgebildete Beratungsarchitektur ist lediglich schematisch dargestellt, da kein reales Projekt zugrunde liegt. Eine genaue Ausgestaltung einer Architektur kann nur organisationsspezifisch mit dem Kunden gemeinsam entwickelt werden.

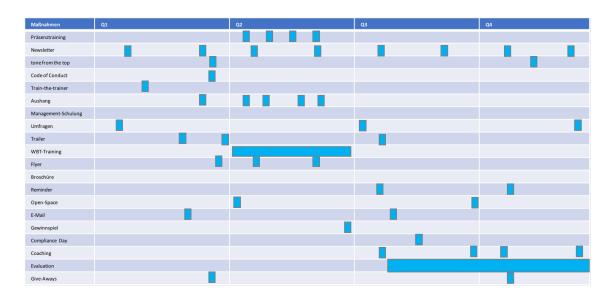


Abbildung 12: Beispielhafter Kommunikationsplan

### 4.2.5 Umsetzung

Da Interventionen nach systemischem Verständnis keine Erfolgsgarantie haben und eher Versuche von Musteränderungen in einem unberechenbaren System sind, bedarf es des Beobachtens der Wirkungen und der Adaptionen. Die Umsetzung der Planung bzw. der Interventionen verläuft in der systemischen Beratung nicht bis zum Ende des Gesamtprozesses linear ab, sondern wird agil stets reflektiert und optimiert. Wie bereits dargestellt, sollten die Entwicklung einer Compliance-Kultur sowie der eigenständigen und verantwortlichen Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Sinne einer lernenden integren Organisation Ziel des Prozesses sein. Alle Interventionen zahlen darauf ein.

Vor jeder Intervention ist die Frage zu stellen, ob neue Muster etabliert oder etablierte Muster unterbrochen, verhindert oder verändert werden sollen. 188

Folgende Aspekte sind bei der Umsetzung der Interventionen wichtig:

#### 4.2.5.1 Dialog und Kooperation

Wie dargestellt, wird Anschlussfähigkeit innerhalb des sozialen Systems bzw. zwischen sozialem System und psychischen Systemen ermöglicht, indem bestimmten Kommunikationen Sinn beigemessen wird. Alltagstaugliche Passung sollte durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden sichergestellt werden. Ziel ist es, dass innerhalb der Organisation ein gemeinsames Verständnis über die Bedeutsamkeit von Compliance herrscht

46

<sup>&</sup>lt;sup>188</sup> Grubendorfer (2016, 87)

<sup>&</sup>lt;sup>189</sup> Barthelmess (1999, 29)

und regelgerechtes, verantwortliches Verhalten zum selbstverständlichen Teil der Organisationskultur wird.

Dialogische und kooperative Formate sollten alle Ebenen der Kommunikation einbeziehen und sich zeitlich über den gesamten Veränderungsprozess erstrecken. Präsenzmethoden wie Mentorenprogramme, Coachings oder Workshops sowie digitale Formate wie Foren, Chats, Videokonferenzen oder Online-Coaching können sich ergänzen. Positive Rollenmodelle, Belohnungssysteme und die Kommunikation darüber unterstützen die Bedeutung regelgerechten Verhaltens und den Austausch untereinander.

Besondere Bedeutung in Bezug auf Compliance kommt dem Dialog mit den Führungskräften zu, da anhand deren Verhalten Werte wie Integrität, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit für die gesamte Organisation sichtbar werden.

### 4.2.5.2 Personales und organisationales Lernen

Um unwirtschaftliche Integrations- und Transferprobleme zu vermeiden sowie Synergieeffekte und Wechselwirkungen zu nutzen, müssen Interventionen, die auf personaler Ebene wirken in Inventionen auf organisationaler Ebene integriert werden. Für die Personenqualifikation sind Maßnahmen zentral, die die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit fördern. Neben Compliance-Präsenztrainings oder E-Learnings für die Mitarbeitenden sollten Sozialkompetenz-, Konflikt- und Stress-Training durchgeführt werden, um den Umgang mit Ambiguitäten und Unsicherheiten zu vermitteln. Neben Faktenwissen wird dadurch Handlungskompetenz vermittelt.

Führungskräfte tragen die Veränderungen maßgeblich und dienen als Multiplikatoren und Vorbilder. In ihrer Linienfunktion haben sie die Verantwortung für integres Verhalten in ihrem Zuständigkeitsbereich. 190 Bei der Führungskräfteentwicklung sollten Workshops und Coachings angeboten werden, die dazu beitragen, Integrität und Kommunikation zu fördern, schwierige Situationen zu erkennen, Entscheidungen zu treffen sowie das eigene Verhalten zu reflektieren. So kann z.B. ein Führungskräfte-Coaching dazu beitragen, das Dilemma zwischen Person und Organisation d.h. zwischen Ethik und wirtschaftlichem Erfolg erträglich zu machen. 191 Auch Train-the-trainer-Workshops und Gesprächsführungs-Seminare können Führungskräfte bei ihren Aufgaben als Vermittler von Compliance und als Ansprechpartner unterstützen. Diese Formate dienen auch dem

Schmid (2014, 10) Zum Thema Verantwortung des Managements siehe Fürst (2014a, 650ff.)Die Auflösung des Dilemmas ist nicht Aufgabe des Coachings, da diese als unmöglich gesehen wird.

Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander und fördern die organisationalen Lernprozesse.

Auf organisationaler Ebene ist zu prüfen, welche Strukturen und Prozesse in der Aufbauwie in der Ablauforganisation integres Handeln fordern, fördern und unterstützen und welche dies eher hemmen. Entsprechend erfolgen Anpassungen von Kommunikationsstrukturen, Regelsystemen, Geschäftsprozessen. Dies betrifft beispielsweise das Recruiting und die Incentivierungs-Programme. Die Einführung eines Whistleblowing-Systems oder die Etablierung von klaren Sanktionsabläufen bei Non-Compliance kann zu weitreichenden Veränderungen im System führen, die es sorgfältig zu berücksichtigen gilt. 192

Eine Verbindung zwischen personalem und organisationalem Lernen bilden kollegiale Lerngruppen. Diese sind nicht nur für das Thema Compliance, sondern für die gesamte Organisationsentwicklung gewinnbringend, da sie die Systemintelligenz befördern und somit der, in den heutigen Zeiten so überlebenswichtigen, lernenden Organisation den Weg bereiten.

#### 4.2.5.3 Gemeinsame Visionsarbeit

Wie in Kapitel 3.5 Interne Kommunikation und Lernen beschrieben, bedarf es laut Schmid zunächst der Schaffung einer Gemeinschaftswirklichkeit der Organisation einerseits und der Mitarbeitenden andererseits. Hierzu eignet sich die Erarbeitung eines Integritäts-Leitbildes, in dem eine kundenspezifische Vision einer integren Organisation entwickelt wird. 194

Je nach Größe der Organisation, personellen wie finanziellen Ressourcen kann diese Leitbildentwicklung zeitlich, räumlich und sozial unterschiedlich ausgestaltet werden. So kann ein Werte-Workshop mit Teilnehmenden aus dem Management und Führungskräfte sinnvoll sein, um im Dialog Werte und ethische Grundsätze zu definieren. Die Teilnehmenden fungieren daraufhin als Multiplikatoren und Promotoren, integrieren diese Grundsätze im Unternehmensalltag und vertreten sie insbesondere in Krisen. Bei

<sup>&</sup>lt;sup>192</sup> Die Wechselwirkungen im System sind zu beobachten. Insbesondere der Einsatz von Whistleblower-Systemen und die Auswirkungen auf die Organisationskultur ist umstritten. In Frankreich wurde 2017 mit "Sapin II" ein Antikorruptionsgesetz eingeführt, dass Firmen ab 50 Mitarbeitenden dazu verpflichtet ein Whistleblowing-Verfahren im Unternehmen einzuführen. (vgl. Markt und Mittelstand (2017))
<sup>193</sup> Schmid (2014, 130)

Für Senge sind die persönlichen Visionen der Mitarbeitenden die Basis für eine gemeinsame Organisations-Vision. "Wenn Menschen keine eigene Vision haben, können sie sich nur für die Vision eines anderen "vertraglich verpflichten". Das Ergebnis ist lediglich eine Einwilligung, nicht Engagement." (Senge (2006, 258))

entsprechender Größe der Organisation können Großgruppenveranstaltungen sinnvoll sein, auf die später noch näher eingegangen wird (vgl. 4.3.4 GROßGRUPPENVERFAHREN).

Es ist darauf zu achten, dass es sich bei der Leitbild-Entwicklung nicht um moralische Postulate handelt, sondern um Werte, die mit den ökonomischen Rationalitäten der Organisation in Einklang stehen. Ansonsten droht die Gefahr der Doppelmoral, der Unglaubwürdigkeit und der Nischenfindung, die alle Compliance-Anstrengungen konterkariert.

#### 4.2.6 Evaluation

Auf die Evaluation soll an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden. Systemische Interventionen sind ein Versuch der Verstörung mit vielfältigen Wechselwirkungen. Monokausale Erklärungen von Ursache und Wirkung widersprechen der Theorie der Autopoiese und der Komplexität sozialer Systeme. Gleichwohl können anhand der Zieldefinitionen Vorher-Nachher-Vergleiche getätigt werden, in denen Veränderungen durch die Betroffenen bewertet werden. Die Wirkung der Interventionen sollte nicht erst am Ende des Beratungsauftrages reflektiert werden, sondern nach allen Workshops, Schulungsmaßnahmen, Coachings und zu den begleitenden Kommunikationsmaßnahmen. E-Learnings lassen sich relativ einfach nach Kriterien wie Teilnehmerzahl, Verweildauer pro Aufgabe, Abbruchraten oder über Testfragen aus- und bewerten. 195

Auch wenn die Erfolgskontrolle nach rein ökonomischen Gesichtspunkten für systemische Beratung schwierig ist, sollte sie als Impuls für die Reflexion des Beratungssystems und zur Weiterentwicklung der Beratungskompetenz genutzt werden.

### 4.3 Methoden zur Förderung der Compliance-Kultur

Im Folgenden sollen Methoden vorgestellt werden, die besonders geeignet sind eine nachhaltige Etablierung einer Compliance-Kultur zu befördern.

- Systemische Fragen, weil sie unverzichtbares Basiswerkzeug aller systemischen Interventionen sind.
- Szenische Methoden, weil sie implizites Wissen sichtbar machen.

<sup>&</sup>lt;sup>195</sup> Einige Unternehmensberatungen wie z.B. KPMG bieten zur Evaluation und Analyse Reifegrad-Modelle an, die dann Integrity Thermometer, Compliance-Compass oder Barometer o.ä. heißen. In diesen können anhand harter und weicher Erfolgsfaktoren der Ist-Zustand oder die Veränderungen im Vergleich zu anderen Unternehmen bzw. Wettbewerbern bewertet werden.

- Narrative Methoden, weil sie zur Reflexion unausgesprochener Annahmen anregen.
- Großgruppenverfahren, weil sie die Partizipation vieler Beteiligter ermöglichen.

Alle Methoden können untereinander oder mit anderen systemischen Methoden kombiniert werden.

### 4.3.1 Systemische Fragen

Zu den unverzichtbaren Werkzeugen der systemischen Beratung zählen systemische Fragen. Sie unterstützen einerseits die fragende Person dabei, Wirkungszusammenhänge und Funktionsmuster zu verstehen und andererseits die befragte Person dabei, neue Perspektiven zu eröffnen, Muster zu unterbrechen und durch die Einführung von Unterschieden Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu vergrößern. Systemische Fragen sind also sowohl Analyseinstrument wie auch Intervention. 196 Da sie die kontextuelle Rahmung verändern, sind sie auch Reframings. 197 In Bezug auf Compliance-Beratung können systemische Fragen immer dann zum Einsatz kommen, wenn eine faceto-face Kommunikation, etwa in Interviews, Coachings oder Workshops, stattfindet.

Im Folgenden sollen einige Beispiele für systemische Fragen mit ihren Zielsetzungen gegeben werden:

#### Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen dienen dazu, die Perspektiven zu wechseln, Sichtweisen relevanter Umwelten bzw. aus der Vergangenheit oder Zukunft einzunehmen.

Beispiele: "Was würde ein allwissender Beobachter zum derzeitigen Umgang mit internen Vorgaben in unserem Unternehmen sagen?" "Wie würde Kunde xy den Stand der Compliance in ihrer Organisation beschreiben?" "Wie, glauben Sie, sehen die Kollegen x, y, z die momentane Situation?" "Was denken Sie, wie die Mitarbeitenden im Vertrieb den Code of Conduct sehen?" "Wer ist am meisten von den neuen internen Vorgaben betroffen, wer am wenigsten?" "Woran würden Ihre Mitarbeitenden/Ihr Chef merken, dass unsere gemeinsamen Coaching-Gespräche erfolgreich waren?" "Welche Konsequenzen hat die Einführung von Verhaltensregeln für Ihre Mitarbeitenden in Land xy/ in der Abteilung xy?"

<sup>&</sup>lt;sup>196</sup> Krizanits (2013, 83) <sup>197</sup> Schwing und Fryszer (2015, 220)

#### Hypothetische Fragen

Sie unterbrechen linear-kausale Muster wechselseitiger Schuldzuschreibungen und machen die eigene Verantwortung sichtbar, fördern neue Ideen und erweitern den Handlungsspielraum.

Beispiele: "Angenommen, Sie könnten in Ihrer Organisation völlig frei handeln und bestimmen – was würden Sie tun, um einen sachgerechten Umgang mit internen Vorgaben zu bewirken?" "Angenommen, die Existenz der Organisation wäre davon abhängig, dass Sie und Ihre Kollegen zukünftig die internen Vorgaben strikt einhalten – was wäre Ihr persönlicher Beitrag?"

### Skalierende Fragen

Skalierende Fragen ermöglichen die Wahrnehmung von Unterschieden.

Beispiele: "Wie zufrieden sind Sie aktuell mit der Umsetzung des Compliance-Programms auf einer Skala von 0 (minimal) bis 10 (maximal)?" "Wie schätzen Sie den Einfluss von Compliance auf Ihr tägliches Arbeitsleben ein auf einer Skala von 0 (gering) bis 10 (hoch)?" "Wie schätzen Sie das Wissen Ihres Teams bezüglich der internen Vorgaben ein auf einer Skala von 0 (gering) bis 10 (hoch)?" "Als wie regelgerecht würden Sie das Verhalten in Ihrer Abteilung einschätzen auf einer Skala von 0 (gering) bis 10 (hoch)?"

Nachfragen ermöglichen die Verfeinerung: "Was wäre bei +/- 1 anders?" "Wann war das Problem schon mal kleiner?"

#### Fragen nach Ausnahmen

Fragen nach Ausnahmen fokussieren Lösungen statt Probleme und ermöglichen positive Gefühlserlebnisse.

Beispiele: "Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl einer vertrauensvollen Atmosphäre im Team? Was war da anders?" "Wann hatten sie das Gefühl, dass Sie Ihren Mitarbeitenden voll und ganz vertrauen konnten?" "Wann hatten Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeitenden Sie verstehen?" "Wann haben Sie das letzte Mal das Gefühl, dass Sie ein Dilemma im Umgang mit dem Kunden souverän lösen konnten?"

#### Futur 2 Fragen:

Futur 2 Fragen ermöglichen das Finden von Lösungs- oder Erfolgsschritten quasi aus der Retrospektive. Lösungen werden als vorstellbar empfunden.

Beispiele "Stellen Sie sich vor, zwei Jahre sind vorbei und Sie haben Ihre Ziele erreicht und die Einhaltung von internen Vorgaben hat sich erkennbar verbessert – auf welche Schritte werden Sie dann zurückblicken?" "Stellen Sie sich vor, nächstes Jahr um diese Zeit sitzen wir wieder zusammen und die Anzahl der Compliance-Vorfälle hat sich deutlich reduziert – was werden Sie dann sagen, welche Maßnahmen dabei geholfen haben?" "Stellen Sie sich vor, übernächstes Jahr frage ich einen Mitarbeiter im Lager, was er unter Integrität versteht und er kann mir die Frage sofort befriedigend beantworten – was meinen Sie, hat dabei geholfen sein Verständnis zu fördern?"

### Verschlimmerungsfragen

Über Verschlimmerungsfragen werden eigene Handlungsoptionen und Einflussmöglichkeiten sichtbar. Auch Angstmuster können so unterbrochen werden. Kreative Lösungen werden ermöglicht, da Denkblockaden gelöst werden.

Beispiele: "Wenn Sie wollten, dass sich Ihre Mitarbeitenden gar nicht mehr an die internen Compliance-Vorgaben halten, mit welchem Verhalten ihrerseits könnten Sie das erreichen?" "Wenn Sie erreichen wollten, dass Ihr Chef Ihnen überhaupt nicht vertraut, was müssten Sie dafür tun?" "Wie könnten Sie dazu beitragen, dass Compliance in Ihrer Organisation einen sehr schlechten Ruf bekommt?"

Weitere Fragetechniken: Fragen nach Metaphern und Analogien, Wunderfrage,

#### 4.3.2 Szenische Methoden

Szenische Methoden können jenseits der verbalen Ebene Muster, Glaubenssätze und Beziehungen sichtbar und reflektierbar machen.

#### Organisationsaufstellungen

Systemische Strukturaufstellungen wurden von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd als systemisch-konstruktivistischer Ansatz entwickelt und in den lösungsfokussierten Ansatz der Schule von Milwaukee eingebettet. Die Aufgabe von systemischen Strukturaufstellungen für Organisationen ist es, implizites Wissen abzurufen, das sonst nicht zugänglich wäre.

Systemische Strukturaufstellungen gehören, wie Rollenspiele, zu den szenischen Verfahren. 198 Wirkungszusammenhänge werden szenisch intuitiv über die "repräsentierende Wahrnehmung"199 beschrieben, neue Lösungsoptionen durch die Bildung von Unterschieden sichtbar und körperlich erfahrbar gemacht. Über Personen als Repräsentanten oder über Bodenanker können Beziehungsstrukturen einzelner Systemteile im Raum aufgestellt werden und darüber innere Bilder externalisiert werden.<sup>200</sup> Als Anwendungsfelder für die Begleitung von Compliance-Projekten bieten sich beispielsweise Fragestellungen nach Hindernissen bzw. Akzeptanz bei der Entwicklung oder Ausführung von Compliance-Maßnahmen an. Aufstellungen können z.B. im Steuerkreis als Impuls für Diskussionen über bisher nicht erkannte Hindernisse dienen, Dynamiken und Wechselwirkungen sichtbar machen und als Informationsgrundlage für weitere Hypothesenbildung und Interventionsplanung dienen. Im Coaching der Compliance-Abteilung oder von Führungskräften können Aufstellungen zur Entscheidungsfindung oder der Reflexion von Wechselwirkungen genutzt werden.

Rosner nennt folgende Anwendungsmöglichkeiten für Organisationsaufstellungen:

- Problemaufstellung
- Entscheidungsaufstellung
- Organisationsstrukturaufstellung
- Zielannäherungsaufstellung
- Aufstellung des eigentlichen oder ausgeblendeten Themas
- Aufstellung von (Glaubens-)Polaritäten und Werte(systeme)n
- Supervisionsaufstellung<sup>202</sup>

Szenische Methoden sind für Führungskräfte wie für alle Mitarbeitenden als Zielgruppen geeignet. Allerdings sollte genau abgewogen werden, ob die Methoden zur Organisationskultur passen, da insbesondere gegenüber Aufstellungs-Formaten oft Vorbehalte und Ängste bestehen, die zu Widerstand und Abwehr führen können.

#### Soziometrische Übungen

Soziometrische Übungen sind Gruppenaufstellungen im Raum. Anders als systemische Strukturaufstellungen wirken die Beteiligten nicht als Repräsentanten, sondern nehmen

Rosner bezeichnet Systemaufstellungen als "Simulationsverfahren". Rosner (2015)

Sparrer (2001)

Sparrer (2001)

Rosner (2015, 9)

ihre eigenen Positionen zu Fragestellungen der Moderation ein. Soziometrische Übungen zeigen Beziehungen im Raum und können als vertrauensbildende Maßnahme zu Beginn eines Workshops oder Trainings eingesetzt werden oder Stimmungen und Wissensstände sichtbar machen.

Weitere Methoden: Rollenspiele, Psychodrama, Soziodrama, Soziogramme

#### 4.3.3 Narrative Methoden

Nach Schmid findet das Lernen bezüglich der Organisationskultur unterschwellig und beiläufig statt, weshalb er narrative Methoden für die Beeinflussung der Organisationskultur empfiehlt. 203

Geschichten, d.h. Äußerungen in narrativer Form, über und in Organisationen sind Konstruktionen von Ereignissen und Handlungen, die die Kultur widerspiegeln und stark identitätsbildend wirken. Nur die Geschichten, denen Bedeutung zugemessen wird und der Unterschiedsbildung dienen, werden in die Kommunikation, die kollektive Konstruktionsumgebung des Systems aufgenommen – andere werden ignoriert. Geschichten, die in der Organisation über die Organisation erzählt werden, sind systemtypisch und identitätsprägend. Narrative Methoden können in unterschiedlichen Phasen eines Transformationsprozesses angewandt werden.

Sie können zur Analyse der Organisationskultur eingesetzt werden, da erzählte Handlungen Rückschlüsse über unausgesprochene Werte und Normensysteme sowie implizite Regeln, Erklärungsmuster und Glaubenssätze zulassen. Narrative lassen Hypothesen über Widerstände zu, wenn z.B. der große Zusammenhalt in der Organisation als wiederkehrendes Motiv genannt wird, Compliance aber vorrangig als Kontroll- und Denunziationsinstrument, als Widerspruch zur Loyalität empfunden. Die Arbeit mit diesen Geschichten, auch Storywork<sup>204</sup> genannt, kann implizite mentale Modelle an die Oberfläche heben und Konstruktionen sichtbar machen. 205 Je nach Ressourcenlage werden

<sup>&</sup>lt;sup>203</sup> "Man braucht also für die Kulturentwicklung eine Methodik, die auf das Entstehen von Erzählungen und gelebte Beispiele mehr abzielt als auf Deklarationen von Zielen und verschriebenen Schritten zu deren Erreichung." (Schmid (2014, 40))

204
Bachmair unterscheidet zwischen dem klassischen Storytelling als "Einweg-Kommunikation" und dem

StoryWork als "ein kreativer Kommunikationsprozess: ein Zusammenspiel aus Bewusstseins-, Beziehungsund Transformationsarbeit." Bachmair (2017, 83)

205 Als Beobachter\*in sollte man sich vor Augen führen, dass man die Landkarte und nicht die Landschaft

sieht.

die Geschichten von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und Abteilungen oder Aufgabengebieten in Einzelinterviews oder Workshops gesammelt, ausgewertet und verdichtet, um anschließend diskutiert zu werden und weitere Projektschritte abzuleiten.<sup>206</sup>

Bei der Entwicklung einer Compliance-Kommunikations-Strategie kann eine **Core-Story** hilfreich sein. Sie verbindet die personale mit der organisationalen Ebene. In der Core-Story wird die zentrale Botschaft, die Positionierung festgelegt, anhand derer alle weiteren Entscheidungen, Handlungen und Maßnahmen gemessen werden. Eine Core-Story dient der Unterschiedsbildung und beantwortet das "Warum". <sup>207</sup> Für die Positionierung als Führungskraft mit Compliance-Auftrag oder als Compliance-Beauftragte kann die Entwicklung einer Core-Story im Rahmen von Einzelcoachings sinnvoll sein. In beiden Fällen können weitere systemische Methoden wie Reframing, zirkuläre Fragen, Fragen nach Ausnahmen, die Wunderfrage oder Metaphern eingesetzt werden, um Ressourcen zu entdecken.

In der **internen Kommunikation** können Geschichten auf anderer Ebene zur Sinngebung und Transfersicherung beitragen als abstrakte Regeln und Anweisungen. Durch das Sichtbarmachen der mentalen Modelle kann eine Reflexion stattfinden, die sonst nicht möglich ist. Während Regeln und Anweisungen auf der Ebene der Artefakte bzw. der technischen Regeln auf die Organisationskultur wirken, beeinflussen narrative Methoden eher subtil die Ebene der grundlegenden Annahmen, der grammatischen Regeln, indem sie alte Muster reflektieren und neue Leitbilder und -werte in Geschichten transportieren. Dies sollte dialogisch und selbstorganisiert passiert, authentisch und im System anschlussfähig sein. <sup>208</sup> Fallbeispiele, Erlebnis- und Transformationsgeschichten bereichern Präsenzseminare, E-Learnings oder Workshops ebenso wie die Reflexion über organisationale Geschichten und dahinterstehende Muster. Ressourcen und neue Möglichkeitsräume können entdeckt werden.

Müller beschreibt in seinem Buch die Methode der "narrativen Momentaufnahme", die mit 12-15 Mitarbeitern repräsentative Ergebnisse bringt und innerhalb eines Tages durchgeführt werden kann. Die Methode ist weitaus weniger aufwendig als die ebenfalls beschriebene Methode der "narrativen Systemlandkarte", bei der Einzelinterviews die Basis der Hypothesenbildung bilden. Als weiteren Vorteil nennt Müller, dass diese Vorgehensweise auch für Organisationen einsetzbar ist, die bisher mit narrativen Methoden keine

Erfahrungen hatten. Müller (2017, 105ff.)

207 Müller (2017). So ist die Botschaft eine ganz andere, wenn eine Organisation als Core-Story "Unsere Organisation handelt regelkonform, um die gesetzlichen Bestimmungen zu erfüllen und Haftungsrisiken zu vermeiden" hat oder "Unsere Organisation handelt integer, um unsere vertrauensvollen Beziehungen zu Kunden und Partnern zu erhalten und somit auch langfristig erfolgreich am Markt zu sein."

208 Tonninger spricht von dialogischer Organisations-Entwicklung, bei der der Fokus der Veränderung nicht

Tonninger spricht von dialogischer Organisations-Entwicklung, bei der der Fokus der Veränderung nicht auf dem Verhalten der Menschen liegt, sondern darauf, wie Menschen denken, wenn sie handeln. (Tonninger (2017))

Narrative Methoden im systemischen Verständnis dienen nicht der direktiven top-down Vermittlung von Werten mittels zentral formulierter Geschichten, sondern bieten Gelegenheiten und Plattformen zum Austausch, zur Reflexion der Grundannahmen und geben Veränderungsimpulse. Authentizität und Transparenz sowie die Kongruenz zwischen transportierten Werten und alltäglichem Handeln sind die wichtigsten Erfolgskriterien für den Einsatz narrativer Methoden.<sup>209</sup>

#### Weitere Methoden:

Als weitere Methoden kann die Inszenierung des Transformations-Prozesses als Heldenreise genannt werden, in der ein Auftrag zu erfüllen ist, zahlreiche Hindernisse überwunden werden müssen, um dann als Held zurück zu kehren.<sup>210</sup> Zudem zeichnet sich unter dem Stichwort Gamification ein Trend ab, E-Learning-Anwendungen zunehmend in Form von interaktiven Geschichten zu inszenieren.

### 4.3.4 Großgruppenverfahren

Großgruppenverfahren ermöglichen die Beteiligung von Stakeholdern sowie den Dialog untereinander. Bei Kulturveränderungsprozessen sollten diese Verfahren insbesondere am Anfang des Prozesses z.B. bei der Entwicklung von Visionen oder Leitbildern eingesetzt werden, um Engagement, Identifikation und Verantwortungsbewusstsein für den Prozess zu fördern. Je nach Ressourcenlage oder Unternehmensgröße können alle Mitarbeitenden inklusive der Führungskräfte an diesem Prozess teilnehmen oder Vertretende aller Teilgruppen. Letztere wirken im Anschluss als Multiplikatoren. Großgruppenveranstaltungen sind Gelegenheiten zum Austausch von Wissen und Erfahrungen, für gemeinsames Lernen und verbinden so persönliches mit organisationalem Lernen.

#### Open space

Open space ist ein partizipatorisches Moderationsverfahren über 1-3 Tage für Großgruppen von 30-1000 Teilnehmenden.<sup>211</sup> Es wurde in den 80er Jahren in den USA von Harrison Owen entwickelt und ermöglicht Organisationen, Gruppen und Gemeinschaften selbstorganisiert, hierarchiefrei, interaktiv und eigenverantwortlich Themen oder Handlungsfelder gemeinsam zu bearbeiten. 212 Lediglich das Leitthema oder eine Fokusfrage

<sup>209</sup> Schmieja (2014)
210 Trobisch (2017)
211 Dittrich-Brauner et al. (2013). Andere Quellen sprechen von 50-2000 Teilnehmenden.
212 Dittrich-Brauner et al. (2013, 53)

(etwa: "Wie kann unser Unternehmen integer werden?") wird von einer Vorbereitungsgruppe erarbeitet und vorgegeben. Im Plenum werden zunächst Subthemen gesammelt und die Agenda entwickelt. In kleinen selbstorganisierten Arbeitsgruppen werden die Subthemen bearbeitet. Jeder kann jederzeit jeder Gruppe beitreten oder diese verlassen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden in Protokollen festgehalten und zentral für alle Teilnehmenden zur Verfügung gestellt. Am Ende einer Open space Veranstaltung zum Thema Compliance sollte ein gemeinsames Bewusstsein darüber vorhanden sein, was Compliance bedeutet und welches Verhalten compliant ist.

#### **Appreciative Inquiry**

Das ressourcenorientierte Großgruppenverfahren Appreciative Inquiry stellt einen Gegenpol zu einer defizitären und problemorientierten Sichtweise auf Compliance in Organisationen dar. Es eignet sich für 50-2000 Teilnehmende und dauert zwischen 1-3 Tage. In den vier Phasen Discovery, Dream, Design und Destiny<sup>213</sup> werden in wertschätzenden Erkundungen die positiven persönlichen Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungskräften in den Mittelpunkt gerückt. So werden förderliche Rahmenbedingungen und Ressourcen für Erfolge entdeckt und können zukünftig auf organisationaler Ebene gezielt gefördert werden. Dabei wird in Gruppen à 2 Teilnehmenden sowie in Kleingruppen gearbeitet und die Ergebnisse im Plenum reflektiert. Dieses Verfahren ermöglicht es, das oft negativ besetzte Thema Compliance aus einem positiven Blickwinkel zu betrachten, die Grundhaltung der Beteiligten zu reflektieren und darüber den kulturellen Wandel zu fördern. Die Beteiligten werden zu aktiv Gestaltenden und Handlungsverantwortlichen gemacht. Die wertschätzende Haltung schafft hierarchieübergreifend Vertrauen.

#### Weitere Großgruppenverfahren

World Café: für 20-1000 Teilnehmende. In kleinen Gruppen von 4-5 Teilnehmenden werden Fragestellungen zu einem festgelegten Thema diskutiert und die Ergebnisse auf einer Tischdecke festgehalten. Nach festgelegter Zeit wird rotiert, d.h. man diskutiert eine andere Fragestellung mit anderen Gruppenmitgliedern an einem anderen Tisch und baut auf den Ergebnissen der vorherigen Gruppe auf. Diese Methode benötigt es eine vertrauensvolle, konfliktfreie Atmosphäre damit Gespräche in Gang kommen können.

<sup>&</sup>lt;sup>213</sup> Dittrich-Brauner et al übersetzen dies mit erkunden, visionieren, gestalten und entwerfen, planen und umsetzen Dittrich-Brauner et al. (2013, 78)

### 5 Fazit und Ausblick

Erfolgreiches Compliance-Management basiert unverzichtbar auf einer gelebten, authentischen, wertegeleiteten Compliance-Kultur als Teil der Organisationskultur. Organisationskulturen sind zwar von außen nicht instruktiv plan- und steuerbar, doch durch gezielte systemische Interventionen beeinflussbar.

Eine nachhaltige Compliance-Kultur beinhaltet die fortwährende Kommunikation der Organisationsmitglieder über individuelle und organisationale Annahmen, Werte, Denkund Verhaltensmuster und einer daraus resultierenden gemeinsamen Auffassung über die Bedeutung von Compliance in der Organisation.

Wirksame Interventionen systemischer Beratung setzen an den mentalen Modellen an und nicht an formalen Regeln und Kontrollmechanismen. Kontrolle mag auf operativer Ebene unverzichtbar sein, eine Kultur der Kontrolle bzw. Kontrolle als Kultur wie es im Titel dieser Arbeit heißt, mit einem zugrundeliegenden Menschenbild des Mitarbeitenden als kontrollbedürftig und fehlerbereit, ist kontraproduktiv. Compliance-Management das vorwiegend auf Kontrolle und damit auf individuelles Fehlverhalten blickt, ignoriert die organisationalen Kontexte und kann aus systemischer Sicht nicht langfristig erfolgreich sein.

Den Führungskräften kommt bei der Verankerung von Compliance in der Organisation besondere Bedeutung zu. Im positiven Fall leben sie als integer handelnde Vorbilder die Compliance-Kultur und wirken dezentral auf alle Ebenen der Organisation ein. Im negativen Fall konterkarieren sie durch nicht integres Verhalten jegliche Compliance-Programme. Diese werden dadurch unglaubwürdig und sind zum Scheitern verurteilt.

Für systemische Berater\*innen gilt es, dem Klientensystem Musterunterbrechungen und neue Handlungsoptionen durch passende Prozessbegleitung und Interventionssetzung zu ermöglichen. Dabei zielen alle Interventionen auf die Reflexion persönlicher und organisationaler mentaler Modelle und die Entwicklung der eigenständigen und verantwortlichen Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder auf Basis der gemeinsamen Compliance-Kultur.

Compliance ist ein andauernder Change-Prozess und somit Teil der allgemeinen Veränderungsfähigkeit von Organisationen. Dieser Prozess zur integren Organisation muss

sowohl auf personaler wie auf organisationaler Ebene stattfinden. Die Wechselwirkungen haben nicht nur Einfluss auf das Thema Compliance, sondern wirken positiv auf das Gesamtsystem als lernende und reflektierende Organisation.

Die systemische Beratung kann das Compliance-Management bei der Verankerung einer Compliance-Kultur in Organisationen nachhaltig unterstützen, indem Beteiligte in den Veränderungsprozess aktiv mit einbezogen werden, neue Perspektiven eröffnet, implizites Wissen sichtbar gemacht und grundlegende Annahmen reflektiert werden.

Bei der Beschäftigung mit dem Thema Compliance / Integrität ergaben sich weitere spannende Forschungsansätze und Fragestellungen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden konnten:

- Empirische Untersuchungen zu Compliance, Unternehmenskultur und Kommunikation sowie der aufgezeigten Interventionsmöglichkeiten.
- Eine breitere wissenschaftliche Datenbasis mit größeren Differenzierungen hinsichtlich Organisationsgröße, Branche und Ausrichtung und mit einheitlichen und transparenten Messkriterien bezüglich Compliance und Integrität wäre wünschenswert ebenso wie eine Untersuchung der bisher eingesetzten kommunikativen Maßnahmen und deren Evaluation.
- Weitere Forschung zum Zusammenhang zwischen Compliance-Management-Systemen, strategischer Kommunikation und Wertemanagement aus systemischer Sicht.
- Weitere theoretische und empirische Studien zur Fragestellung, warum bei vielen Konzernen trotz hoher Compliance-Budgets die Zahl der Compliance-Verstöße nicht abnimmt. Eine Hypothese der ZEIT zufolge hat das Management hier entscheidenden Anteil.<sup>214</sup>
- Erforschung der Chancen und Grenzen von Social Software und Gamification im Compliance-Management.
- Erforschung des Zusammenhangs von Ethik und Moral und der demokratischen Legitimation von Moral in Zusammenhang mit Compliance und systemischem Denken.<sup>215</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>214</sup> Tatje (14.12.2017)

<sup>&</sup>lt;sup>215</sup> "Angesichts dieser Sachlage ist es die vielleicht vordringlichste Aufgabe der Ethik, vor Moral zu warnen." (Luhmann 1990: 41)

- Diskussion der Erkenntnisse dieser Arbeit für die Konzeption und Durchführung von Compliance-Trainings unter systemischen Geschichtspunkten.
- Weitere Erforschung des Zusammenhangs zwischen wirtschaftlichem Erfolg und integrer Organisationskultur.
- Bisher wird die interne Krisenkommunikation im Falle von Compliance-Verstößen nicht als Teil der Compliance-Kommunikation gesehen. Ebenso wird der Aspekt der Change-Kommunikation noch nicht hinlänglich beleuchtet. Beides sollte diskutiert werden.
- Erforschung der Auswirkungen von Whistleblowing auf Organisationen und die Organisationskultur, insbesondere wenn es verpflichtend eingeführt wird wie mit Sapin II in Frankreich. 217
- In Bezug auf Compliance im öffentlichen Sektor und gemeinnützige Organisationen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.

<sup>&</sup>lt;sup>217</sup> In Frankreich wurde 2017 mit "Sapin II" ein Antikorruptionsgesetz eingeführt, dass Firmen ab 50 Mitarbeitenden dazu verpflichtet ein Whistleblowing-Verfahren im Unternehmen einzuführen. (Markt und Mittelstand (2017))

### I. Literaturverzeichnis

Bachmair, Stephanie H. (2017): StoryWork – mit narrativer Arbeit Führungs- und Organisationskultur transformieren. In: *Beyond Storytelling: Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen*, hg. v. Jacques Chlopczyk, 81–108. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.

Barthelmess, Manuel (1999): Systemische Beratung: Eine Einführung für psychosoziale Berufe. Weinheim: Beltz

Becker, Manfred; Arnold, Rolf (2012): Organisationsentwicklung. Studienbrief SB-1E10 im Rahmen des Fernstudiums Systemische Beratung, TU Kaiserlautern. 2. Aufl. Kaiserslautern.

Bussmann, Kai-D. (2016): Integrität durch nachhaltiges Compliance Management über Risiken, Werte und Unternehmenskultur. In: *Corporate Compliance*, 9. Jahrgang (02), 50–57.

Bussmann, Kai-D.; Krieg, Oliver; Nestler, Claudia; Salvenmoser, Steffen; Schroth, Andreas; Theile, Alex; Trunk, Daniela (2010): Compliance und Unternehmenskultur: Zur aktuellen Situation in deutschen Großunternehmen, veröffentlicht 2010.

Bussmann, Kai-D.; Nestler, Claudia; Salvenmoser, Steffen (2013): Wirtschaftskriminalität und Unternehmenskultur 2013, veröffentlicht 2013.

Bussmann, Kai-D.; Nestler, Claudia; Salvenmoser, Steffen (2016): Wirtschaftskriminalität in der analogen und digitalen Wirtschaft, veröffentlicht 2016.

Degitz Günter; Benz, Jochen (2011): Alvarez & Marsal Compliance Studie zur Strategie und Organisation 2011, veröffentlicht 2011.

Deutsches Institut für Compliance e.V. (o.J.): Risikokatalog. Verfügbar unter http://www.dico-ev.de/category/aktuelles/risikokatalog/, zugegriffen am 13.12.2017.

Die Welt Online (2014): Milliardenzocker Kerviel muss ins Gefängnis. Verfügbar unter https://www.welt.de/wirtschaft/article125976058/Milliardenzocker-Kerviel-muss-ins-Gefaengnis.html, zugegriffen am 15.01.2018.

Dittrich-Brauner, Karin; Dittmann, Titus; List, Volker; Windisch, Carmen (2013): Interaktive Großgruppen: Change-Prozesse in Organisationen gestalten. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.

Eisert, Rebecca; Automobilwoche Online (2017): VW-Chef Müller auf der Volkswagen Convention: "Compliance, Kultur und Integrität sind keine Wellness-Themen". Verfügbar unter https://www.automobilwoche.de/article/20171124/NACHRICH-

TEN/171129898/vw-chef-mueller-auf-der-volkswagen-convention-compliance-kultur-und-integritaet-sind-keine-wellness-themen, zugegriffen am 20.01.2018.

Ernst & Young GmbH (2016): Existing Practice in Compliance 2016: Stand und Trends zum Integritäts- und Compliance-Management in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Verfügbar unter http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey/\$FILE/ey-existing-practice-in-compliance-2016-survey.pdf, veröffentlicht 2016.

Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2015): Kompetenzen: erfassen, bilanzieren und entwickeln. Studienbrief SB0820 im Rahmen des Fernstudiums Systemische Beratung, TU Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2018): Wertungen, Werte - Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Femers-Koch, Susanne (2018): Compliance-Kommunikation aus wirtschaftspsychologischer Sicht: Keine Regel ohne Ausnahme. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden

Fürst, Michael (2014a): Integritäts- und Führungskultur: Grundprinzipien und Gestaltungsmerkmale eines verhaltensbasierten, anreizsensitiven Intergritätsmanagements. In: Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2. Aufl., hg. v. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger, 643–74. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

Fürst, Michael (2014b): Risikobewertung und -management: "Ich sehe was, was Du nicht siehst!" Das Problem der Risikowahrnehmung als vernachlässigte Dimension der Compliance-Forschung. In: *Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen.* 2. Aufl., hg. v. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger, 501–26. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.a): Change-Management. Verfügbar unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html, zugegriffen am 24.01.2018.

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.b): Unternehmenskultur. Verfügbar unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html abgerufen am 10.10.2017, zugegriffen am 20.11.2017.

Geschonneck, Alexander; Brandt, Verena (2017): Between hope and reality: The evolution of a compliance culture in selected countries. Executive Summary. Verfügbar unter https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/kpmg-lav-afin-publikation-b20-eng.pdf, veröffentlicht 2017, zugegriffen am 29.01.2018.

Grossmann, Ralph; Bauer, Günther; Scala, Klaus (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer

Grubendorfer, Christina (2016): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH

Grüninger, Stephan (2014): Werteorientiertes Compliance-Management-System. In: Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2. Aufl., hg. v. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger, 41–69. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

Grüninger, Stephan; Quintus, Sabrina; Schöttl, Lisa; Vibranz, Jörg (2014): Aufbau eines Compliance Management Systems: Empfehlungen für den Mittelstand. In: *Zeitschrift für Corporate Governance*, 9 (6/14), 245–92.

Grüninger, Stephan; Schöttl, Lisa; Quintus, Sabrina (2014): Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, veröffentlicht am 2014.

Hassemer, Winfried (2000): Noch mal von vorn: Was bedeutet der kategorische Imperativ?: Der Kategorische Imperativ, erklärt von Verfassungsrichter Hassemer. In: *DIE ZEIT*, (02/2000), o.S. Verfügbar unter

http://www.zeit.de/2000/02/NOCH\_MAL\_VON\_VORN\_WAS\_BEDEUTET\_DER\_KATEGORISCHE, zugegriffen am 15.01.2018.

Hastenrath, Katharina (Hrsg.) (2017): Compliance-Kommunikation: Professionell – international – zielgruppengerecht. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Hatch, Mary Jo; Cunliffe, Ann L. (2006): Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. 2. Aufl. Oxford: Oxford Univ. Press.

Kamm, Susanne; Rademacher, Lars (2012): Im Fadenkreuz der Öffentlichkeit: Compliance-Kommunikation als Reputationsschutz: Ergebnisse einer Expertenbefragung und Thesen zur Zusammenarbeit von Compliance-Management und Unternehmenskommunikation, veröffentlicht 2012.

Kamm, Susanne; Steiner, Jona; Rademacher, Lars (2016): Compliance-Kommunikation: Reputation in der nächsten Instanz: Aktuelle Ergebnisse einer Expertenbefragung deutscher Kommunikationsmanager. Verfügbar unter http://kammundkocks.de/compliance-studie/, veröffentlicht 2016.

Kennecke, Silja; Frey, Dieter; Kaschube, Jürgen (2014): Organisationspsychologische Aspekte der Compliance. In: *Compliance Officer: Das Augsburger Qualifizierungsmodell*, hg. v. Walburga Schettgen-Sarcher, Sebastian Bachmann und Peter Schettgen, 221–58. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kleinfeld, Annette; Müller-Störr, Clemens (2014): Effektives Compliance-Management durch interaktive Schulung und Kommunikation. In: *Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen.* 2. Aufl., hg. v. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

Köckritz, Angela (2017): Plündern als Prinzip. In: DIE ZEIT, 2017 (Nr. 44), 30.

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (2006): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2013): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 7. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

KPMG (2013): Integrity Survey. Verfügbar unter https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/Integrity-Survey-2013-O-201307.pdf, veröffentlicht am 2013, zugegriffen am 29.01.2018.

Krizanits, Joana (2013): Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Intervention, Designtechnik. Studienbrief SB0410 im Rahmen des Fernstudiums Systemische Beratung. TU Kaiserslautern.

Krumbach, Torsten (2015): Kommunikation als Grundelement der Compliance-Arbeit. In: *Comply. Fachmagazin für Compliance-Verantwortliche*, (Nr. 3), 54–57.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Markt und Mittelstand (2017): Frankreich: Antikorruptionsgesetz erfordert schnelles Handeln. Verfügbar unter https://www.marktundmittelstand.de/zukunftsmaerkte/frankreich-antikorruptionsgesetz-erfordert-schnelles-handeln-1253571/, zugegriffen am 07.02.2018.

Möhrle, Hartwin (2011): Vom Wertekanon zum Regelwerk: Compliance und Corporate Culture im vernetzten Unternehmen. In: *Zwei für alle Fälle: Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren*, hg. v. Hartwin Möhrle und Knut Schulte, 37–46. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Müller, Michael (2017): Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.

Pichle, Martin (2017): "Systemisch ist die Theorie, nicht das Werkzeug": Interview mit Prof. Fritz B. Simon. In: wirtschaft+ weiterbildung, (06/2017), 14–15.

Potinecke, Harald W.; Teicke, Tobias; Block, Florian (2016): CMS Compliance-Barometer 2016: Repräsentative Studie mit deutschen Großunternehmen, veröffentlicht 2016.

Quentmeier, Helma (2012): Praxishandbuch Compliance: Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rademacher, Lars; Möhrle, Hartwin (2014): Compliance Kommunikation: Säule der Corporate Governance. In: *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung.* 2. Aufl., hg. v. Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger, 1253–68. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen).

Regierungskommission des Deutschen Bundestags (2017): Deutscher Corporate Governance Kodex.

Reith, Frank von der (2017): Die drei Layer der Change-Kommunikation. Verfügbar unter https://osb-i.com/de/blog/die-drei-layer-der-change-kommunikation, zugegriffen am 23.10.2017.

Rosner, Siegfried (2015): Systeme in Szene gesetzt: Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren. Wiesbaden: Springer Gabler (Edition Rosenberger.

Sandberg, Berit; Lederer, Klaus (Hrsg.) (2011): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen: Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. 3. Aufl. s.l.: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.

Schettgen-Sarcher, Walburga; Bachmann, Sebastian; Schettgen, Peter (Hrsg.) (2014): Compliance Officer: Das Augsburger Qualifizierungsmodell. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmid, Bernd (Hrsg.) (2014): Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schmid, Bernd; Messmer, Arnold (2009): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung: Konzepte und Perspektiven. 2. Aufl. s.l.: EHP – Verlag Andreas Kohlhage.

Schmid, Bernd; Messmer, Arnold (März/ 2004): Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen. In: *Lernende Organisation*, (18), 44–50.

Schmieja, Philipp (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation: Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung. Wiesbaden: Springer Gabler

Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Schwartz, Thomas; Seitz, Nikolaus (2014): Ethische Verantwortung im Bereich Compliance. In: *Compliance Officer: Das Augsburger Qualifizierungsmodell*, hg. v. Walburga Schettgen-Sarcher, Sebastian Bachmann und Peter Schettgen, 283–96. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwing, Rainer; Fryszer, Andreas (2015): Systemisches Handwerk: Werkzeug für die Praxis. 7. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Seidenglanz, René; Lopper, Elisa (2016): Compliance Management 2016: Strukturen, Status und Compliance-Kommunikation, veröffentlicht am 2016.

Senge, Peter M. (2006): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta

Simon, Fritz B. (2015): Soziale Systeme: Studienbrief SB0110 im Rahmen des Fernstudiengangs Systemischen Beratung. Kaiserslautern.

Sparrer, Insa (2001): Wunder, Lösung und System: Lösungsfokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. und Verl.-Buchh.

Spiegel Online (2016): Betrüger prellen Leoni um 40 Millionen Euro. In: *Spiegel Online*, 2016. Verfügbar unter www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/leoni-betrueger-bringen-autozulieferer-um-40-millionen-euro-a-1107981.html, zugegriffen am 23.01.2018.

Tatje, Claas (2017): Operation heiße Luft: Volkswagen-Chef Matthias Müller versprach im Dieselskandal den großen Wandel. Doch der stockt, ausgerechnet in der Chefetage. In: *DIE ZEIT*, 2017 (Nr.52), 25–26.

Tatje, Claas (2017): Volle Kraft zurück: Nach dem Diesel-Skandal hofften einzelne VW-Manager auf ein ökologisches Vorzeigeprojekt. Segelschiffe statt schmutziger Frachter

sollte Autos transportieren. Daraus würde nichts. Rekonstruktion einer Sabotage. In: *DIE ZEIT,* (Nr. 47), 28.

Tonninger, Wolfgang (2017): Identität, Diskurs und Unternehmenskultur - Wie wir mit unseren Geschichten Realitäten schaffen und verändern. In: *Beyond Storytelling: Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen*, hg. v. Jacques Chlopczyk, 57–80. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.

Trobisch, Nicola (2017): Struktur und Dramaturgie in Veränderungsprozessen – Das Heldenprinzip®. In: *Beyond Storytelling: Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen*, hg. v. Jacques Chlopczyk, 185–222. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.

Wecker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2008): Compliance in der Unternehmerpraxis: Grundlagen, Organisation und Umsetzung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wieland, Josef (2014): Integritäts- und Compliance-Management als Corporate Governance- konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: *Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen.* 2. Aufl., hg. v. Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger, 15–40. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

Wieland, Josef; Steinmeyer, Roland; Grüninger, Stephan (Hrsg.) (2014): Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.,

ZEIT online (2017): Staatsanwaltschaft soll Korruptionsklage gegen Airbus vorbereiten. In: *ZEIT Online. Verfügbar unter* www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2017-10/airbuskorruption-schmiergeldzahlung-konzern, zugegriffen am 30.01.2018.

# II. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.