

# **Titel der Arbeit: Interne Compliance- Kommunikation - Ein Reifegradmodell**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

*Doctor rerum politicarum*

vorgelegt und angenommen

an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Verfasser: Lutz-Ulrich Haack

Geburtsdatum und -ort: 30.11.1977, Celle

Arbeit eingereicht am: 18.04.2013

Gutachter der Dissertation: Prof. Dr. Abdolkarim Sadrieh

Prof. Dr. Dr. Martin Reimann

Datum der Disputation: 19.06.2013

Das letzte Hemd hat keine Taschen.  
(thüringischer Volksmund)

## Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>Teil A: Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Compliance</b>	<b>3</b>
<b>3 Interne Compliance-Kommunikation</b>	<b>11</b>
<b>Teil B: Theoriegeleitetes Reifegradmodell</b>	<b>16</b>
<b>1 Managementprozess</b>	<b>16</b>
<b>2 Umsetzungsstrategie und Integration</b>	<b>23</b>
<b>3 Vorläufiges Reifegradmodell</b>	<b>72</b>
<b>Teil C: Quantitative Erhebung zur Compliance-Grundtonalität aus Mitarbeitersicht</b>	<b>74</b>
<b>1 Grundlagen</b>	<b>74</b>
<b>2 Auswertung</b>	<b>86</b>
<b>3 Fazit</b>	<b>146</b>
<b>Teil D: Qualitative Erhebung zur Compliance-Kommunikation aus Managementsicht</b>	<b>150</b>
<b>1 Grundlagen</b>	<b>150</b>
<b>2 Angewandtes Compliance-Kommunikationsmanagement</b>	<b>154</b>
<b>3 Fazit</b>	<b>169</b>
<b>Teil E: Endgültiges Reifegradmodell und Implikationen</b>	<b>172</b>
<b>1 Endgültiges Reifegradmodell</b>	<b>172</b>
<b>2 Implikationen für die Forschung</b>	<b>174</b>
<b>3 Implikationen für die Praxis</b>	<b>176</b>
<b>Anhang</b>	<b>177</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>187</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>Teil A: Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Compliance</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsdefinition	3
2.2 Umfeld und Entwicklung	4
2.3 Compliance-Management	7
<b>3 Interne Compliance-Kommunikation</b>	<b>11</b>
3.1 Begriffsdefinition	11
3.2 Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen	13
3.3 Strukturierungsmodell	14
<b>Teil B: Theoriegeleitetes Reifegradmodell</b>	<b>16</b>
<b>1 Managementprozess</b>	<b>16</b>
1.1 Situationsanalyse	16
1.2 Zieldefinition	17
1.3 Strategieentscheidung	20
1.4 Kommunikationscontrolling	21



<b>2 Umsetzungsstrategie und Integration</b>	<b>23</b>
2.1 Was: Gegenstand der internen Compliance-Kommunikation	23
2.1.1 Materielle Regelungen	24
2.1.2 CMS-Umfang und CMS-Funktionsweise	25
2.1.3 Compliance-Kultur	28
2.2 Wie: Compliance-Grundtonalität	36
2.2.1 „Weiche“ und „harte“ Ausprägungen	36
2.2.2 Compliance-Grundtonalität aus Sicht der Framing-Forschung	38
2.2.3 Unterschiedliche Tendenzaussagen zur Wirksamkeit	44
2.3 Wer: Compliance-Kommunikatoren	45
2.3.1 Topmanagement	46
2.3.2 Middlemanagement	47
2.3.3 Compliance-Organisation	48
2.4 Wem: Compliance-Zielgruppen	49
2.4.1 Identifizierungskriterien	50
2.4.2 Internationale Durchdringung	52
2.5 Womit: Instrumente der internen Compliance-Kommunikation	53
2.5.1 Nichtdialogische Instrumente	57
2.5.2 Dialogische Instrumente	60
2.6 Wann: Zeitaspekt der internen Compliance-Kommunikation	64
2.6.1 Initiale Compliance-Kommunikation	64
2.6.2 Verstetigung der Compliance-Kommunikation	66
2.7 Integration der internen Compliance-Kommunikation	67
2.7.1 Vertikale Integration	67
2.7.2 Horizontale Integration	68
<b>3 Vorläufiges Reifegradmodell</b>	<b>72</b>

	VI
<b>Teil C: Quantitative Erhebung zur Compliance-Grundtonalität aus Mitarbeitersicht</b>	<b>74</b>
<b>1 Grundlagen</b>	<b>74</b>
1.1 Compliance-S-O-R-Modell	74
1.2 Grundtonalitätseffekte 1. und 2. Ordnung	79
1.3 Fragebogenkonzeption	80
1.4 Datenerhebung und Datenqualität	85
<b>2 Auswertung</b>	<b>86</b>
2.1 Methodik	86
2.2 Stichprobe	88
2.3 Ausprägungen ausgewählter CMS-Kulturkomponenten	91
2.4 Personenspezifische Compliance-Typen	93
2.5 Unternehmensbezogene Compliance-Faktoren	102
2.6 Unterschiede 1. Ordnung	105
2.6.1 Grundtonalitätsspezifische Unterschiede	105
2.6.2 Geschlechtsspezifische Unterschiede	106
2.6.3 Erfahrungsspezifische Unterschiede	108
2.6.4 Verantwortungsspezifische Unterschiede	110
2.6.5 Typenspezifische Unterschiede	113
2.7 Unterschiede 2. Ordnung	116
2.7.1 Szenario 1: Schreibset	117
2.7.2 Szenario 2: Gutscheine	121
2.7.3 Szenario 3: E-Mail eigener Verstoß	125
2.7.4 Szenario 4: E-Mail fremder Verstoß	132
2.7.5 Szenario 5: Tanken	136
2.7.6 Szenarien 1-5: unsicheres/ausweichendes Verhalten	140
<b>3 Fazit</b>	<b>146</b>

<b>Teil D: Qualitative Erhebung zur Compliance-Kommunikation aus Managementsicht</b>	<b>150</b>
<b>1 Grundlagen</b>	<b>150</b>
1.1 Grundlegende Überlegungen	150
1.2 Experteninterviews mit ausgewählten Compliance-Professionals	151
<b>2 Angewandtes Compliance-Kommunikationsmanagement</b>	<b>154</b>
2.1 Kommunikationsumfang	154
2.2 Grundtonalität	155
2.3 Multiplikatorenaktivität	158
2.4 Zielgruppenspezifität	160
2.5 Mediendifferenzierung	161
2.6 Verstetigung	164
2.7 Integrationsgrad	165
2.8 Zieldifferenzierung	166
2.9 Kommunikationscontrolling	167
<b>3 Fazit</b>	<b>169</b>
<b>Teil E: Endgültiges Reifegradmodell und Implikationen</b>	<b>172</b>
<b>1 Endgültiges Reifegradmodell</b>	<b>172</b>
<b>2 Implikationen für die Forschung</b>	<b>174</b>
<b>3 Implikationen für die Praxis</b>	<b>176</b>
<b>Anhang</b>	<b>177</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>187</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ganzheitliches Compliance-Management.....	7
Abbildung 2: Compliance-Management-System .....	8
Abbildung 3: Strukturierungsmodell der Compliance-Kommunikation .....	15
Abbildung 4: Gegenstand der Compliance-Kommunikation.....	24
Abbildung 5: Kulturelles Eisberg- und Ebenenmodell.....	30
Abbildung 6: Beispiele einer harten und weichen Compliance-Grundtonalität .....	37
Abbildung 7: Goal-Framing.....	42
Abbildung 8: Compliance-Goal-Framing.....	43
Abbildung 9: Theoriegeleitete Tendenzaussagen zur Compliance-Wirksamkeit.....	44
Abbildung 10: Compliance-Kommunikatoren.....	45
Abbildung 11: (Compliance-)Kommunikationsinstrumente .....	56
Abbildung 12: Beispiel eines Hinweisgeberportals (Bertelsmann) .....	62
Abbildung 13: Kommunikationsstufen im Veränderungsprozess .....	65
Abbildung 14: Compliance-Kommunikation im Regelbetrieb.....	67
Abbildung 15: Beispiel einer crossmedialen Compliance-Kampagne (Volkswagen) .....	68
Abbildung 16: Beispiel einer horizontalen Integration (Metro).....	69
Abbildung 17: Vorläufiges Reifegradmodell der Compliance-Kommunikation .....	72
Abbildung 18: Compliance S-O-R-Modell .....	74
Abbildung 19: Grundtonalitätseffekte 1. Ordnung .....	79
Abbildung 20: Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung .....	80
Abbildung 21: Begrüßungsseite des Fragebogens .....	82
Abbildung 22: Arbeitgebereigenschaften .....	83
Abbildung 23: Allgemeine Situationsbeschreibung .....	83
Abbildung 24: Panel versus Erhebung (Soziodemographie) .....	88
Abbildung 25: Berufserfahrung .....	89
Abbildung 26: Berufsstatus .....	90
Abbildung 27: CMS-Regelkultur und CMS-Kontrollkultur .....	91
Abbildung 28: CMS-Beratungskultur und CMS-Sanktionskultur.....	92
Abbildung 29: Richtlinie Geschenke und sonstige Zuwendungen .....	103
Abbildung 30: Gerüchte über Unternehmensaustritt.....	104
Abbildung 31: Grundtonalitätsspezifische Unterschiede (1. Ordnung) .....	105
Abbildung 32: Geschlechtsspezifische Unterschiede (1. Ordnung) .....	106
Abbildung 33: Erfahrungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung) .....	108
Abbildung 34: Verantwortungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung).....	110
Abbildung 35: Verunsicherungsfaktor und Führungsverantwortung (1. Ordnung).....	112
Abbildung 36: Typenspezifische Unterschiede (1. Ordnung).....	113
Abbildung 37: „Unscheinbare“ und Compliance-Faktoren (1. Ordnung).....	115
Abbildung 38: Szenario 1: Schreibset .....	117
Abbildung 39: Szenario 1: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	118
Abbildung 40: Szenario 1: ausgewählte Verteilungen (2. Ordnung) .....	120
Abbildung 41: Szenario 2: Gutscheine .....	121

Abbildung 42: Szenario 2: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	122
Abbildung 43: Szenario 2: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	124
Abbildung 44: Szenario 2: weitere ausgewählte Unterschiede (2. Ordnung) .....	124
Abbildung 45: Szenario 3: E-Mail eigener Verstoß.....	125
Abbildung 46: Szenario 3: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	126
Abbildung 47: Szenario 3: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	128
Abbildung 48: Szenario 3: erfahrungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung) .....	129
Abbildung 49: Szenario 3: verantwortungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	129
Abbildung 50: Szenario 3: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung) .....	130
Abbildung 51: Szenario 4: E-Mail fremder Verstoß.....	132
Abbildung 52: Szenario 4: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	133
Abbildung 53: Szenario 4: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	134
Abbildung 54: Szenario 4: verantwortungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	135
Abbildung 55: Szenario 4: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung) .....	135
Abbildung 56: Szenario 5: Tanken.....	136
Abbildung 57: Szenario 5: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	137
Abbildung 58: Szenario 5: ausgewählte Verteilungen (2. Ordnung) .....	139
Abbildung 59: Szenarien 1-5: unsicheres/ausweichendes Verhalten .....	140
Abbildung 60: Szenarien 1-5: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)....	141
Abbildung 61: Szenarien 1-5: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	142
Abbildung 62: Szenarien 1-5: erfahrungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	143
Abbildung 63: Szenarien 1-5: verantwortungsspezifische Unterschiede .....	144
Abbildung 64: Szenarien 1-5: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung).....	144
Abbildung 65: Wirksamkeit der Compliance-Grundtonalität auf Basis der Empirie .....	148
Abbildung 66: Kommunikationsumfang der befragten Unternehmen .....	155
Abbildung 67: Grundtonalität der befragten Unternehmen.....	156
Abbildung 68: Multiplikatorenaktivität der befragten Unternehmen.....	158
Abbildung 69: Zielgruppenspezifität der befragten Unternehmen.....	160
Abbildung 70: Mediendifferenzierung der befragten Unternehmen.....	161
Abbildung 71: Verstetigung der befragten Unternehmen .....	164
Abbildung 72: Integrationsgrad der befragten Unternehmen .....	165
Abbildung 73: Zieldifferenzierung der befragten Unternehmen .....	166
Abbildung 74: Kommunikationscontrolling der befragten Unternehmen .....	167
Abbildung 75: Gesamteinschätzung der befragten Unternehmen .....	169
Abbildung 76: Reifegradmodell der internen Compliance-Kommunikation .....	172

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Psychologische Zielkategorien der Compliance-Kommunikation	19
Tabelle 2: Beurteilungsdimensionen von Compliance-Kultur	31
Tabelle 3: Gegensatzpole von Compliance-Kultur	33
Tabelle 4: Gegenüberstellung der beiden Compliance-Grundtonalitäten	38
Tabelle 5: Framing-Standardproblem nach Tversky und Kahneman	40
Tabelle 6: Identifizierungskriterien für Zielgruppen	50
Tabelle 7: Systematisierungskriterien für Kommunikationsinstrumente	54
Tabelle 8: Vollintegrierter interner Compliance-Kommunikationsmix	70
Tabelle 9: Ausgewählte Dimensionen eines Compliance-Stimulus	75
Tabelle 10: Kontextunspezifische Compliance-Faktoren	76
Tabelle 11: Kontextspezifische Compliance-Faktoren	77
Tabelle 12: Aus Unternehmenssicht erwünschtes/unerwünschtes Verhalten	78
Tabelle 13: Irrtumswahrscheinlichkeit des Fehlers 1. Art	87
Tabelle 14: Komponentenmatrix kontextunspezifischer Variablen	94
Tabelle 15: Gesamtvarianz kontextunspezifischer Variablen	94
Tabelle 16: Clusterzentren	96
Tabelle 17: Anzahl der Fälle je Cluster	96
Tabelle 18: Personenspezifischer Compliance-Typ „Macher“	97
Tabelle 19: Personenspezifischer Compliance-Typ „Unscheinbare“	98
Tabelle 20: Personenspezifischer Compliance-Typ „Regelaffine“	99
Tabelle 21: Personenspezifischer Compliance-Typ „Regeldistanzierte“	100
Tabelle 22: Personenspezifischer Compliance-Typ „Anarchisten“	101
Tabelle 23: Komponentenmatrix kontextspezifischer Variablen	102
Tabelle 24: Gesamtvarianz kontextspezifischer Variablen	102
Tabelle 25: Geschlechtsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)	107
Tabelle 26: Erfahrungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)	109
Tabelle 27: Verantwortungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)	111
Tabelle 28: Typenspezifische Unterschiede (1. Ordnung)	114
Tabelle 29: Szenario 1: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	119
Tabelle 30: Szenario 2: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	123
Tabelle 31: Szenario 3: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	127
Tabelle 32: Szenario 4: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	134
Tabelle 33: Szenario 5: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	138
Tabelle 34: Szenarien 1-5: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)	142
Tabelle 35: Übersicht durchgeführter Interviews	153

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews .....	177
Anhang 2: Übersicht der Seiten des Fragebogens .....	178
Anhang 3: Fragebogen Seiten 3 und 4 .....	179
Anhang 4: Fragebogen Seite 6.....	180
Anhang 5: Fragebogen Seite 7.....	181
Anhang 6: Fragebogen Seite 15.....	182
Anhang 7: Fragebogen Seite 16.....	183
Anhang 8: Zuordnungsübersicht der hierarchischen Clusteranalyse (N = 65) .....	184
Anhang 9: Bedeutung der Elemente eines Boxplot-Diagramms .....	185
Anhang 10: Compliance Safety Card (Praxisbeispiel) .....	186

## Abkürzungsverzeichnis

ADP	Asian-Disease-Problem
AG	Aktiengesellschaft
ANOVA	analysis of variance (Varianzanalyse)
Aufl.	Auflage
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BIP	Best in Procurement
BSE	breast self-examination (Brustuntersuchung)
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CCZ	Corporate Compliance Zeitschrift
CCO	Chief Compliance Officer
CEO	Chief Executive Officer
CMS	Compliance-Management-System
DAX	Deutscher Aktienindex
d.h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
EPS	Entwurf eines Prüfungsstandards
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
Jg.	Jahrgang
MDAX	Mid-Cap-DAX
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
ns	nicht signifikant
o.V.	ohne Verfasser
o.S.	ohne Seitenangabe



p	statistische (Irrtums-)Wahrscheinlichkeit
PS	Prüfungsstandard
PT	Prospect-Theory
S.	Seite
SOX	Sarbanes-Oxley Act
UK	United Kingdom
USA	United States of America
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel
ZCG	Zeitschrift für Corporate Governance
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZRFC	Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance



## Teil A: Grundlagen

### 1 Einleitung

Die Compliance-Kommunikation ist eines der „wesentlichsten Handlungsfelder“<sup>1</sup> des Compliance-Managements. Schon der Begriff der Kommunikation weist auf einen dialogischen Austauschprozess hin. Insofern wird schon frühzeitig deutlich, dass der thematische Fokus über eine einseitige Informationsbereitstellung hinausgeht und mindestens zwei Parteien involviert sind. Diese beiden relevanten Parteien sind das Unternehmen oder vielmehr das Management auf der einen und die Mitarbeiter auf der anderen Seite.<sup>2</sup> Die damit verbundenen unterschiedlichen Sichtweisen sind auch maßgeblich für den Aufbau vorliegender Arbeit. Nach einem einführenden Grundlagenteil (Teil A) wird in Teil B auf Basis der Literatur zur Mitarbeiterkommunikation und Compliance ein vorläufiges Reifegradmodell entwickelt. Es ist vorläufig, weil es in der Facette der Compliance-Grundtonalität widersprüchliche Tendenzaussagen hinsichtlich der Wirksamkeit gibt. In Teil C wird daher für diesen ausgesuchten Aspekt ein Untersuchungsmodell entwickelt und sogleich eine quantitative empirische Überprüfung durchgeführt (Mitarbeitersicht). Darüber hinaus wird für Teil D anhand von qualitativen Interviews mit elf Compliance-Professionals das theoriegeleitete Reifegradmodell verifiziert (Managementsicht). Dies ermöglicht für den abschließenden Teil E, die quantitativen und qualitativen Ergebnisse in einem endgültigen Reifegradmodell zusammenzuführen. Implikationen für Wissenschaft und Praxis beschließen Teil E und runden die Arbeit ab.

Obgleich die vorliegende Abhandlung die interne Compliance-Kommunikation fokussiert, ist die Compliance-Kommunikation mit Unternehmensexternen nicht gänzlich außen vor. Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter neben der internen Kommunikation auch die externe Kommunikation wahrnehmen, so dass die Inhalte einer internen und externen Kommunikation nicht im Widerspruch zueinander stehen dürfen.

---

<sup>1</sup> Schefold, Christian (2011), S. 226.

<sup>2</sup> Der Begriff Mitarbeiter beinhaltet sowohl weibliche als auch männliche Personen und umfasst grundsätzlich alle Hierarchieebenen, also auch Mitarbeiter mit einer Leitungsfunktion. Sind ausschließlich Mitarbeiter mit Leitungsfunktion gemeint, ist die explizite Rede von Führungskräften oder Ähnlichen.

Überlegungen zur Compliance-Kultur und Compliance-Grundtonalität bildeten den Ausgangspunkt zur Entwicklung dieser Arbeit. Diese beiden Teilaspekte wurden von dem Autor dieser Abhandlung zusammen mit Reimann in einem gemeinsamen Working Paper herausgearbeitet und der Forschungsöffentlichkeit vorab zugänglich gemacht.<sup>3</sup> Der thematische Anspruch dieser Arbeit ist jedoch sowohl weiter als auch tiefer. Die vollumfassende Betrachtung der Compliance-Kommunikation aus Managementsicht inklusive der durchgeführten Interviews mit Compliance-Professionals stellt eine wesentliche Verbreiterung dar. Die qualitative Erhebung zur Mitarbeitersicht stellt eine bedeutende Vertiefung dar. Beide Erweiterungen waren Grundvoraussetzung für die Entwicklung des Reifegradmodells.

Auch wenn sich in den letzten Jahren die Wissenschaft und vor allem die Praxis mit dem Managementthema Compliance intensiv auseinandergesetzt haben, werden immer noch „große Forschungslücken“<sup>4</sup> konstatiert. Diese Arbeit leistet zwar einen Beitrag, vermag es aber selbst nicht für den Teilausschnitt der internen Compliance-Kommunikation diese Lücke auch nur annähernd zu schließen. Zwar kann das Reifegradmodell den Compliance-Praktikern möglicherweise schon jetzt als eine gute Strukturierungsmöglichkeit dienen. Gleichzeitig ist die Wissenschaft jedoch aufgerufen, durch weitere Forschung neue theoretische und zugleich praxisnahe Impulse zu liefern.

---

<sup>3</sup> Insbesondere die Kapitel 2.1.3 und 2.2 in Teil B. Vgl. Haack, Lutz-Ulrich; Reimann, Martin C. (2012).

<sup>4</sup> Becker, Wolfgang; Holzmann, Robert (2012), S. 161.

## 2 Compliance

Vor einer detaillierten Befassung mit der internen Compliance-Kommunikation in Abschnitt 3 widmet sich dieser Abschnitt Compliance und Compliance-Management im Allgemeinen.

### 2.1 Begriffsdefinition

Ursprünglich aus der Medizin kommend fand der Compliance-Begriff durch die amerikanischen Federal Sentencing Guidelines den Weg in die „juristisch-betriebswirtschaftliche Welt“<sup>5</sup>. Zwar findet sich der Begriff in keinem deutschen Gesetz, er ist dennoch über den Deutschen Corporate Governance Kodex quasi legaldefiniert:<sup>6</sup> „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“<sup>7</sup> Das Compliance-Verständnis des Deutschen Corporate Governance Kodex beinhaltet zweierlei. Einerseits weist er dem Vorstand eine Aufgabe zu, andererseits beschreibt er einen Zustand. Auch das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert Compliance als einen Zustand: „Unter Compliance ist die Einhaltung von Regeln zu verstehen (gesetzliche Bestimmungen und unternehmensinterne Richtlinien).“<sup>8</sup> Noch prägnanter Hauschka: „Einhaltung, Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung [sic!] bestimmter Gebote“.<sup>9</sup> Dieses Verständnis als Zustand ließe sich auch mit Gesetzestreue, Rechtskonformität oder noch allgemeiner als Regelkonformität umschreiben. Da dies jedoch aus „juristischer Sicht im Grunde eine Selbstverständlichkeit“<sup>10</sup> ist, verwundert es nicht weiter, dass die Neuartigkeit

---

<sup>5</sup> Behringer, Stefan (2013a), S. 34. Ein Patient ist compliant, wenn er eine Medikation wie vom Arzt verschrieben einnimmt (to comply with – etwas befolgen, einhalten). Die Federal Sentencing Guidelines sind bindende Grundsätze für die Strafbemessung an US-Bundesgerichten.

<sup>6</sup> Vgl. Fett, Torsten; Theusinger, Ingo (2010), S. 7 und Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (2010), S. 45. Der Deutsche Corporate Governance Kodex entfaltet zwar über § 161 des Aktiengesetzes (in der Fassung vom 22. Dezember 2011) eine bindende Wirkung, ist aber kein Gesetz (so genanntes Soft Law).

<sup>7</sup> Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2012), S. 6.

<sup>8</sup> Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 3.

<sup>9</sup> Hauschka, Christoph E. (2010a), S. 3.

<sup>10</sup> Bussmann, Kai-D. (2009), S. 221.

des Themas als „Binsenweisheit“<sup>11</sup> oder „alter Wein in neuen Schläuchen“<sup>12</sup> regelmäßig in Frage gestellt oder diskutiert wird.<sup>13</sup> Der überwiegende Teil der Autoren erkennt durchaus etwas Neues und sei es nur eine „Fortentwicklung dessen, was einmal beim ‚ehrbaren Kaufmann‘ angefangen hat“<sup>14</sup>.

Das neue Verständnis betont weniger den Zustand als vielmehr die Managementaufgabe. Es versteht Compliance eher als Maßnahmensystem oder auch als „Organisationsmodell“<sup>15</sup>. So definiert beispielsweise Behringer: „Alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen.“<sup>16</sup> Der prozesshafte Charakter wird in der Auffassung von Cauers et al. am deutlichsten. Diese beschreiben Compliance als „systematischer Ansatz, die Einhaltung gültigen Rechts durch Regeln und Prozessabläufe durch die Schaffung und Anwendung einer Organisations-, Dokumentations- und Kommunikationsstruktur und -kultur sicherzustellen“.<sup>17</sup> Gerade dieses operationale Element, nämlich die konkrete Umsetzung der Compliance durch ein Compliance-Management-System (CMS) ist das eigentlich Neue in der Compliance-(Begriffs-) Diskussion.

## 2.2 Umfeld und Entwicklung

Scharfe rechtliche Regelungen und prominente Wirtschaftsstrafverfahren machten die USA frühzeitig zum „Mutterland der modernen Compliance-Bewegung“<sup>18,19</sup>. Unabhängig von der US-amerikanischen, teilweise apokalyptisch anklingenden, Sichtweise („Compliance is everything“<sup>20</sup>) ist die Thematik mittlerweile auch in Deutschland

---

<sup>11</sup> Schneider, Uwe H. (2003), S. 646.

<sup>12</sup> Cauers, Lutz et al. (2008), S. 2717.

<sup>13</sup> Vgl. zum Beispiel Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 13 oder Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009a), S. 19; Fissenewert, Peter (2013a), S. 49.

<sup>14</sup> Balk, Christoph; Schulte, Franz; Westphal, Frank (2010), S. 248. Zum ehrbaren Kaufmann und Compliance vgl. auch Graf, Christian; Stober, Rolf (Hrsg.) (2010).

<sup>15</sup> Poppe, Sina (2010), S. 1 mit Verweis auf Wirtschaftsprüfer.

<sup>16</sup> Behringer, Stefan (2013a), S. 35.

<sup>17</sup> Cauers, Lutz et al. (2008), S. 2718.

<sup>18</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 21.

<sup>19</sup> So die US Federal Sentencing Guidelines oder Skandale um Enron (2001), Worldcom (2002). Vgl. dazu zum Beispiel Grummer, Jan-Menko; Kopka-Seeburg, Julia (2013), S. 145ff.

<sup>20</sup> Friedman, Thomas L. (2005), S. 137, zitiert nach Vogt, Volker (2013), S. 79.

aktuell: Compliance ist „Boom“<sup>21</sup>, erlebt eine „Konjunktur“<sup>22</sup> und ist schlicht „in aller Munde“<sup>23</sup>. War Compliance vor gut fünfzehn Jahren „in Deutschland ein noch gänzlich unbekannter Begriff“<sup>24</sup>, so hat er inzwischen „mit ungeheurerer [sic!] Geschwindigkeit“<sup>25</sup> eine „bemerkenswerte juristische Karriere gemacht“<sup>26</sup>. „Eigene Fachzeitschriften, eigene Konferenzen, ein neues Berufsbild des CCO [Chief Compliance Officer] und eine Unmenge neuartiger Themen“<sup>27</sup> sind entstanden.<sup>28</sup> Ursächlich dafür sind insbesondere die „öffentlichkeitswirksamen Skandale der vergangenen Jahre“<sup>29</sup>.

In Deutschland wurde spätestens seit der Aufdeckung der Korruptionsaffäre um Siemens ab November 2006 sowohl in der Wirtschafts- als auch Tagespresse ausführlich über (Non-)Compliance berichtet.<sup>30</sup> Bei Siemens wurde über Jahre hinweg mittels eines ausgefeilten Systems schwarzer Kassen und unter Duldung beziehungsweise in Mitwisserschaft des Vorstandes bei der Auftragsvergabe von Großprojekten im Ausland in großem Umfang bestochen. Dies war sowohl nach ausländischem als auch nach deutschem Recht illegal. Allein der finanzielle Schaden wird mittlerweile auf über 1,5 Milliarden Euro geschätzt.<sup>31</sup> Dabei ist der Schaden durchaus höher, da in dieser Summe noch nicht die „internen Kosten der Aufklärung oder Abwehr und mittelbare Kosten durch verlorene Aufträge, Reputationsverlust etc.“<sup>32</sup> eingerechnet sind. Auch aus anderen Unternehmen wurden und werden illegale Geschäftspraktiken publik und finden ebenfalls ein entsprechend katastrophales Echo in der medialen Öffent-

---

<sup>21</sup> Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (2010), S. 5.

<sup>22</sup> Hauschka, Christoph E.; Greeve, Gina (2007), S. 165.

<sup>23</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 13.

<sup>24</sup> Vetter, Eberhard (2009), S. 33.

<sup>25</sup> Benz, Jochen; Klindt, Thomas (2010), S. 2977.

<sup>26</sup> Fleischer, Holger (2008), S. 1.

<sup>27</sup> Benz, Jochen; Klindt, Thomas (2010), S. 2977.

<sup>28</sup> Dies spiegelt sich auch an einer steigenden Anzahl an Veröffentlichungen und Weiterbildungsangeboten wieder. So zum Beispiel Herausgeberband Corporate Compliance von Hauschka 2007, Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) seit 2008, Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance (ZRFC) seit 2006, Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG) seit 2006, Certified Compliance Expert an der Steinbeis School of Governance, Risk and Compliance (Berlin) seit 2009, Master of Compliance an der Deutschen Universität für Weiterbildung (Berlin) seit 2009.

<sup>29</sup> Behringer, Stefan (2013a), S. 43.

<sup>30</sup> Vgl. Behringer, Stefan (2011), S. 7 oder Hauschka, Christoph E. (2012), S. XII.

<sup>31</sup> Vgl. Behringer, Stefan (2013a), S. 43.

<sup>32</sup> Behringer, Stefan (2013a), S. 43.

lichkeit.<sup>33</sup> Ging es anfangs oftmals primär um Korruptionsthemen, rücken nun mehr und mehr Verstöße aus anderen Rechtsgebieten wie beispielsweise Kartellrecht oder Datenschutz in den Fokus „strafrechtlicher Ermittlungen“<sup>34</sup>. „Es ist leicht nachvollziehbar, dass solche in der Öffentlichkeit ‚gebrandmarkte‘ Unternehmen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von gut ausgebildeten Mitarbeitern haben.“<sup>35</sup> „Die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter [sinkt], wenn sie fortlaufend im beruflichen und privaten Umfeld auf die Compliance Probleme ihres Unternehmens angesprochen werden.“<sup>36</sup> Moosmayer und auch Süßbrich schlussfolgern, dass Unternehmen ihre „Compliance Reputation“<sup>37</sup> aktiv schützen müssen, da „Reputationsverluste [...] neben einer Verminderung der Unternehmensattraktivität für gute Bewerber auch zu einem Rückgang der Mitarbeitermotivation und damit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt“<sup>38</sup> führen. Auch Bürkle konstatiert, dass „die beiden wichtigsten Nutzenaspekte aus Unternehmenssicht [...] die Schadensprävention und der Reputationschutz“<sup>39</sup> darstellen.<sup>40</sup> Das Thema Compliance hat nicht zuletzt dadurch seinen Einzug in die Topetagen deutscher Unternehmen gefunden. Die horrenden finanziellen wie auch reputativen Schadensrisiken für Unternehmen und Manager haben zu einem Umdenken und zu einem Bedeutungsgewinn von Compliance-Maßnahmen insgesamt geführt.

---

<sup>33</sup> Zum Beispiel: „Bandenkriminalität bei Siemens“, Fromm, Thomas (2006), S. 1; „Der böse Wolf im Strafgericht“ (VW), Prantl, Heribert (2007), o.S.; „Es geht um Geld und Lust“ (VW), Leyendecker, Hans (2007), o.S.; „Bestechung, Scheinfirmen und falsche Rechnungen“ (MAN), Fromm, Thomas; Ott, Karl (2009), o.S.; „Schnüffeleien im Privatauto“ (Edeka), Süddeutsche.de (2009), o.S.; „Wirtschaftskriminalität – Illegal ist ganz normal“, Tenbrock, Christian (2007), o.S.; „Mehdorns Jagd nach Maulwürfen“ (Deutsche Bahn), Biermann, Kai (2009), o.S.; „Deutsche Bank: Spitzelaffäre – Größenwahn und Paranoia“, Leyendecker, Hans; Ott, Klaus (2009), o.S.; „MAN-Chef stürzt über Affäre“, Fischer, Heimo; Hucko, Margret (2009), S. 1; „Telekom-Mitarbeiter muss dreieinhalb Jahre in Haft“, Spiegel Online (2010), o.S.; „Schmiergeld für Gaddafis Regime“ (Ferrostaal), Leyendecker, Hans; Ott, Klaus (2011), o.S.

<sup>34</sup> Moosmayer, Klaus (2012), Vorwort zur ersten Auflage, o.S.

<sup>35</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 22.

<sup>36</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 22.

<sup>37</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 23.

<sup>38</sup> Süßbrich, Katrin (2009), S. 221. mit Verweis auf Müller-Bonanni, Thomas; Sagan, Adam (2008).

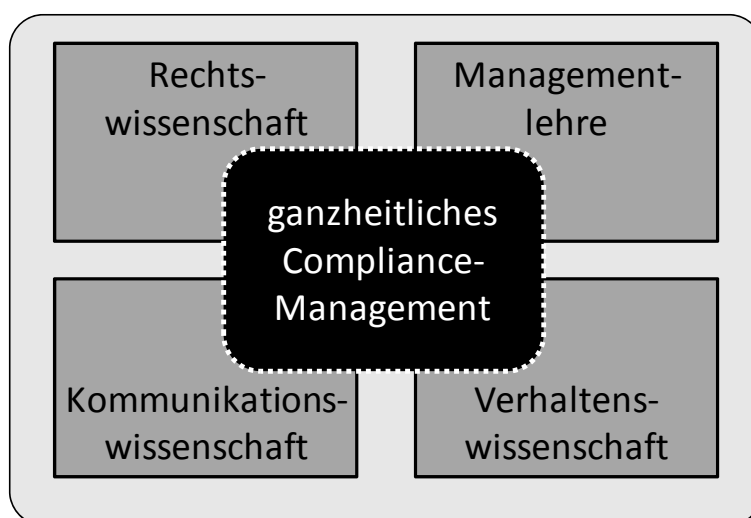
<sup>39</sup> Bürkle, Jürgen (2005), S. 566.

<sup>40</sup> Vgl. auch Fissenewert, Peter (2013b), S. 70f.



## 2.3 Compliance-Management

Es ist nachvollziehbar, dass die Unternehmen vor diesem Hintergrund nicht nur systematische, sondern vor allem auch praktikable Lösungsansätze verlangen. Für einen nachhaltigen und ganzheitlichen Lösungsansatz ist es auch für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung unabdingbar, sich die Dimensionen des Themas Compliance zu vergegenwärtigen. Nachstehende Abbildung veranschaulicht, dass für ein ganzheitliches Compliance-Management ganz unterschiedliche Blickwinkel eingenommen werden und verschiedene wissenschaftliche Disziplinen hinzugezogen werden müssen.



**Abbildung 1:** Ganzheitliches Compliance-Management<sup>41</sup>

Die rechtlichen Anforderungen bilden den Ausgangspunkt und auch den aktuellen Anstoß für Compliance. Die Managementlehre ist aufgerufen, Konzepte und Systeme für eine nachhaltige organisatorische Verankerung bereitzustellen. Eine wirksame Compliance geht jedoch nur unter Mitwirkung aller Mitarbeiter. Da also eine Verhaltenssteuerung intendiert ist, müssen verhaltenswissenschaftliche Theorien Berücksichtigung finden. Letztlich müssen die Mitarbeiter jedoch nicht nur verstanden, sondern auch kommunikativ erreicht werden. Dazu können kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse fruchtbar gemacht werden. Als Wissenschaftsdisziplin mit dem meisten Integrationspotenzial kommt in diesem Fall die Managementlehre in Betracht, da sie sich auch aus ihrem Selbstverständnis heraus als „Problemlösungs- und Integrationswissenschaft“<sup>42</sup> begreift. Um verschiedene Sichtweisen miteinander kompatibel zu machen (zum Beispiel Rechts- und Kommunikationswissenschaften),

<sup>41</sup> Eigene Darstellung.

<sup>42</sup> Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005), S. 42.

kann der Managementlehre eine entscheidende Mittlerfunktion zukommen. Allein dieser sehr breite thematische Anspruch macht deutlich, dass sich hinter dem Thema eine wissenschaftliche und auch praktische Herausforderung verbirgt, die „alles andere als trivial“<sup>43</sup> anzusehen ist.

Die Unternehmen können sich für die operative Umsetzung an nationalen und internationalen Rahmenwerken und Standards orientieren.<sup>44</sup> Der in Deutschland anerkannteste Standard für Compliance-Management-Systeme stammt vom Institut der Wirtschaftsprüfer.<sup>45</sup> Zwar gibt dieser Prüfungsstandard den Unternehmen eine wertvolle Orientierung bei der Ausgestaltung ihres CMS, nach dem Selbstverständnis des IDW stellt der Standard aber nur eine Art Prüfungsraster und kein Modell eines Managementsystems im eigentlichen Sinne dar.<sup>46</sup> Ein CMS muss immer auf die individuelle Situation (Geschäftsmodell, Mitarbeiterzahl, bekannte oder bereits aufgetretene Risiken etc.) eines Unternehmens passgenau zugeschnitten werden. Nachstehende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Handlungsdimensionen eines CMS.

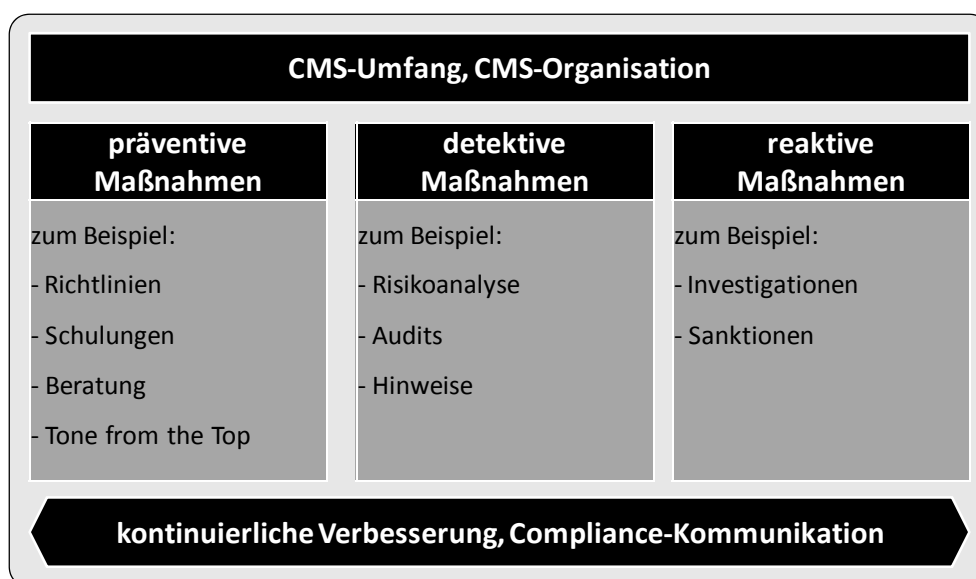


Abbildung 2: Compliance-Management-System<sup>47</sup>

<sup>43</sup> Bergmoser, Ulrich; Theusinger, Ingo; Gushurst, Klaus-Peter (2008), S. 2.

<sup>44</sup> Beispiele für ausländische Standards sind die Six Principles des UK Bribery Act oder die Anforderungen aus dem US-amerikanischen Foreign Corrupt Practices Act.

<sup>45</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011). Vgl. auch Eisolt, Dirk (2010), S. 1843ff.; Balk, Christoph; Schulte, Franz; Westphal, Frank (2010), S. 242ff.; Schefold, Christian (2011), S. 221ff.; Vieler, Bettina (2011), S. 93ff.

<sup>46</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 1.

<sup>47</sup> Eigene Darstellung.

Der Umfang eines CMS richtet sich nach den wesentlichen (Hoch-)Risikofeldern oder Rechtsgebieten (z.B. Korruption, Kartellrecht, Lebensmittelsicherheit) und ist eine bedeutende Weichenstellung für die Aufbauorganisation und auch weitere CMS-Maßnahmen. Die CMS-Maßnahmen lassen sich in drei Kategorien unterscheiden. Die Darstellung in drei Säulen nutzen einige Unternehmen auch in ihrer Kommunikation, so dass diese auch für die vorliegende Arbeit geeignet ist.<sup>48</sup> Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt oftmals auf der Prävention. Zwar erstrecken sich die kommunikativen Maßnahmen über das gesamte CMS, aber die aufwendigsten wie Schulungs- und Beratungsangebot sowie Richtlinien wirken präventiv. Durch Maßnahmen wie systematische Risikoanalysen, Kontrollaudits oder Hinweisbearbeitung versuchen die Unternehmen, Schwachstellen oder Verstöße mit eigenen Mitteln zu erkennen und darauf in einem dritten Schritt durch Sonderuntersuchungen bis hin zur Ahndung von Verstößen zu reagieren. Das gesamte CMS muss nicht nur kommunikativ begleitet werden, allen Maßnahmen sollte auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess zugrunde liegen.

Die Einführung eines CMS wird die Unternehmen je nach Ausgangslage vor ganz unterschiedliche Herausforderungen stellen. Für die einen wird das Ausmaß der erforderlichen Veränderung möglicherweise nur minimal sein, weil die notwendigen Maßnahmen größtenteils bereits vorhanden oder ohne weiteren Aufwand in die Aufbauorganisation implementiert werden können. So könnte beispielsweise eine Rechtsabteilung mit den zusätzlichen Managementaufgaben betraut und gegebenenfalls in Recht und Compliance umbenannt werden. Die einschneidenden Veränderungen sind jedoch eher diejenigen, die aufgrund der Ausstrahlung des Themas in die gesamte Organisation die Ablauforganisation oder sogar kulturelle Aspekte betreffen. Das Ausmaß und die Geschwindigkeit der notwendigen Veränderung hängen jedoch insbesondere in offen zu Tage getretenen Krisensituationen ganz entscheidend von den Erwartungen des externen Umfelds ab. Krisengetriebene Unternehmen müssen gegenüber externen Stakeholdern wie Investoren und Kunden verlorenes Vertrauen

---

<sup>48</sup> Zum Beispiel Siemens AG: Prevent, Detect, Respond ([www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/managementansatz/index.php](http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/managementansatz/index.php), Stand: 26. März 2013) oder Schindler AG: Educate, Examine, Enforce ([www.schindler.com/com/internet/en/about-schindler/schindler-compliance-program.html](http://www.schindler.com/com/internet/en/about-schindler/schindler-compliance-program.html), Stand: 26. März 2013), Telekom AG: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren ([www.telekom.com/compliance](http://www.telekom.com/compliance), Stand: 26. März 2013). Auch die Zuordnung einzelner Maßnahmen zu den Säulen kann sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden.

zurückgewinnen und Rechenschaft darüber ablegen, dass das Unternehmen (nun) alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet hat, um zukünftig Compliance-Verstöße systematisch zu verhindern. Es ist nachvollziehbar, dass die angestoßenen Maßnahmen umfassender und auch schneller umgesetzt werden als ohne einen derartigen Rechtfertigungs- und Öffentlichkeitsdruck. Dies gilt umso mehr, wenn auch das bisherige Topmanagement ausgewechselt wurde und das neue Topmanagement nun vor einer Bewährungsprobe steht. Derartige Personalwechsel und die Präsenz des Unternehmens in den Medien haben auch direkte Ausstrahlungseffekte auf die Mitarbeiter. Dies macht die Implementierung eines CMS zwar einerseits dringlicher, erleichtert diese aber andererseits, weil neben dem Nachdruck der Unternehmensleitung nicht zeitaufwendig argumentiert und erklärt werden muss, warum Änderungen herbeigeführt werden müssen: Dies ist für alle Mitarbeiter offensichtlich.

Aber dennoch darf die Wirkung eines CMS nicht überschätzt werden. Ein „Restrisiko bezüglich mangelnder Compliance“<sup>49</sup> kann niemals ausgeschlossen, „vorsätzlich kriminelles Handeln Einzelner“<sup>50</sup> im Unternehmen nicht auf null reduziert werden. So führt auch Moosmayer an: „Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind Teil der Gesellschaft und so wenig wie eine in all ihren Gliedern rechtstreuere Gesellschaft realistisch ist, wird es auch in Unternehmen mit sehr guten Compliance Programmen zu Normverstößen Einzelner kommen.“<sup>51</sup> Trotz dieses ernüchternden quasi statistischen Gesetzes tun die Unternehmen wohl daran, insbesondere durch präventive Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit von Normverstößen zu reduzieren. Wesentlicher Baustein dieser Prävention ist die interne Compliance-Kommunikation. Diese stellt nach Schefold „überhaupt eine der wesentlichsten Handlungsfelder“<sup>52</sup> dar. Schulz und Renz pflichten ihm dergestalt bei, dass ihrer Meinung nach „nur durch ein umfassendes Schulungs- und Kommunikationsprogramm [...] die Ziele von Compliance erreicht werden“<sup>53</sup> können. Auch Klindt resümiert zu Recht: „Compliance ist eine in jeder Hinsicht kommunikationsbedürftige Herausforderung.“<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 125.

<sup>50</sup> Lampert, Thomas (2010), S. 165.

<sup>51</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 3.

<sup>52</sup> Schefold, Christian (2011), S. 226.

<sup>53</sup> Schulz, Martin; Renz, Hartmut (2012), S. 2514.

<sup>54</sup> Klindt, Thomas (2010), S. 1.

### 3 Interne Compliance-Kommunikation

Nach einer Definition der internen Compliance-Kommunikation werden in diesem Abschnitt zunächst die Bedeutung und der Stellenwert der Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen beschrieben. Zudem wird ein Strukturierungsmodell der Mitarbeiterkommunikation auch für den speziellen Compliance-Anwendungsfall nutzbar gemacht.

#### 3.1 Begriffsdefinition

Da die interne Compliance-Kommunikation Hauptgegenstand vorliegender Arbeit ist, soll sich zunächst mit dem Verständnis systematisch auseinandergesetzt werden. Zu Beginn einer Begriffsdiskussion sollte klar sein, welcher Zweck mit ihr verfolgt wird. Dies gilt umso mehr, wenn schon der allgemeine Kommunikationsbegriff nach Mast durch viele Wissenschaftsdisziplinen genutzt und letztlich „inflationär“<sup>55</sup> verwendet wird. Zum einen soll der Begriff das in dieser Arbeit behandelte Themengebiet möglichst gut abdecken (Vollständigkeit). Zum anderen soll das Verständnis gleichermaßen sowohl wissenschaftlichen als auch praktischen Anforderungen genügen (Akzeptanz und Praktikabilität). Voraussetzung dafür sind unter anderem Anleihen an bestehenden Definitionen (Herleitung). Da es sich bei Compliance-Kommunikation um eine Nominaldefinition handelt, kann Korrektheit hingegen kein legitimer Anspruch sein.<sup>56</sup>

In der deutschen Compliance-Literatur lässt sich nur im Prüfungsstandard des IDW eine Beschreibung der Compliance-Kommunikation finden. Dort heißt es: *„Die jeweils betroffenen Mitarbeiter und ggf. Dritte werden über das Compliance-Programm sowie die festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten informiert, damit sie ihre Aufgaben im CMS ausreichend verstehen und sachgerecht erfüllen können. Im Unternehmen wird festgelegt, wie Compliance-Risiken sowie Hinweise auf mögliche und festgestellte Regelverstöße an die zuständigen Stellen im Unternehmen (z.B. die gesetzlichen Vertreter und erforderlichenfalls das Aufsichtsorgan) berichtet werden.“*<sup>57</sup> Damit liegt dem Prüfungsstandard eine sehr enge Sichtweise zugrunde. Compliance-Kommunikation wird als eine Art Betroffeneninformation verstanden, die das Ziel der

---

<sup>55</sup> Mast, Claudia (2013), S. 6.

<sup>56</sup> Vgl. dazu Mast, Claudia (2013), S. 7 mit Verweis auf eine unveröffentlichte Festrede.

<sup>57</sup> Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 6.

Verantwortungszuweisung oder vielmehr des Rollenverständnisses hat. Darüber hinaus wird ein zweiter Aspekt, der Aspekt der Compliance-Berichterstattung, angeführt. Dies geschieht jedoch ebenso in einem unidirektionalen Verständnis aus dem Unternehmen an die Unternehmensleitung. Da dies noch nicht einmal dem grundlegenden Anspruch der Kommunikation (lateinisch *communicare* – sich austauschen) gerecht wird, erfüllt dieses Verständnis nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Zudem ist nicht ersichtlich, in welcher der vier in Frage kommenden Wissenschaftsdisziplinen dieses Verständnis seinen Ursprung hat.

Vor dem Hintergrund der erforderlichen Vollständigkeit und Akzeptanz ist es nahelegend, Anleihen am existierenden betriebswirtschaftlichen Verständnis von Unternehmenskommunikation zu nehmen. Ausführlich hat sich Bruhn mit diesem Themenkomplex beschäftigt. Er definiert: *„Unternehmens- und Marketingkommunikation umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, Produkte und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.“*<sup>58</sup>

Auch unabhängig vom Marketingkontext wird deutlich, dass dieser Definition ein sehr weites und zugleich systematisches Verständnis von Kommunikation im Unternehmenskontext zugrunde liegt. Begreift man die Compliance-Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, lässt sie sich für vorliegende Abhandlung wie folgt definieren: *Die Compliance-Kommunikation ist ein themenspezifischer Unterfall der Unternehmenskommunikation und umfasst alle Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die eingesetzt werden, um Compliance den relevanten internen und externen Zielgruppen darzustellen und/oder mit diesen Zielgruppen hinsichtlich Compliance in Interaktion zu treten.* Durch die explizite Anführung der Interaktion wird deutlich, dass es sich keinesfalls ausschließlich um eine reine Informationsbereitstellung handelt. Die Definition ist zudem auch so weit gefasst, dass beide Aspekte des IDW-Verständnisses darin vollkommen aufgehen. Durch den Bezug auf relevante Zielgruppen und die Unterscheidung in Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen klingt eine Differenzierung an, die diese zugleich auch hinreichend operativen Managementansätzen zugänglich macht. Durch die strikte Anlehnung an ein etabliertes Verständnis können zudem auch weitere Anleihen an anderen Bereichen der Unter-

---

<sup>58</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 5.

nehmenskommunikation genommen werden. Dies erscheint in vielerlei Hinsicht vorteilhaft: Es ermöglicht der Compliance-Kommunikation, auf ein in sich stimmiges Gesamtkonzept zurückzugreifen. Es muss kein eigenständiges Modell neu entwickelt werden. Darüber hinaus ist durch dieses Vorgehen sichergestellt, dass die Compliance-Kommunikation inhaltlich, aber auch begrifflich kompatibel und vollständig integrierbar in die übergeordnete Unternehmenskommunikation bleibt.

### 3.2 Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen

Während es sich bei der Compliance-Kommunikation um einen themenspezifischen Unterfall der Unternehmenskommunikation handelt, geht es bei der Mitarbeiterkommunikation um einen zielgruppenspezifischen. Obwohl die Mitarbeiterkommunikation in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnen konnte, hat sie im Vergleich zur externen Unternehmens- und Marketingkommunikation nach Ansicht vieler Autoren lange Jahre ein „Mauerblümchendasein gefristet“<sup>59</sup>, mittlerweile aber an Bedeutung gewonnen.<sup>60</sup> Die Unternehmen sehen sich aufgrund eines sich wandelnden Umfelds häufiger und intensiver mit Veränderungen konfrontiert. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, kommt der Kommunikation eine – wenn nicht sogar die – ausschlaggebende Schlüsselrolle zu.<sup>61</sup> Darüber hinaus hat sich das Informationsverhalten der Mitarbeiter gewandelt; es emanzipiert sich zunehmend.<sup>62</sup> In der Folge ist ein „Paradigmenwechsel von der Verteilkommunikation zu interaktiven Prozessen“<sup>63</sup> zu beobachten oder vielmehr erforderlich.<sup>64</sup>

Organisatorisch ist die Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation unterschiedlich verankert. Da die Mitarbeiterkommunikation „ein wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterführung“<sup>65</sup> ist, ist diese mitunter dem Personalbereich zugeordnet. Auch eine Angliederung an die externe Unternehmenskommunikation ist oftmals zu beobachten. Denkbar ist auch eine eigenständige Abteilung Interne Kommunikation. Für den

---

<sup>59</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 10.

<sup>60</sup> Vgl. auch Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 225 oder Bruhn, Manfred (2011), S. 1158f.

<sup>61</sup> Vgl. Mast, Claudia (2008), 407 mit weiteren Verweisen.

<sup>62</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 253.

<sup>63</sup> Mast, Claudia (2013), S. 223.

<sup>64</sup> Vgl. auch Mast, Claudia (2007), S. 762ff.

<sup>65</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 225.

Compliance-Kontext ist es jedoch unerheblich, ob und wo die Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation verankert ist. Compliance stellt lediglich einen inhaltlichen Schwerpunkt der Mitarbeiterkommunikation dar, den es zur Not eigenständig umzusetzen gilt.

Bruhn urteilt über die Unternehmenspraxis der Mitarbeiterkommunikation wie folgt: „In der Vergangenheit hat die Vernachlässigung der Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen zur Entwicklung unsystematischer interner Kommunikationsmuster mit einer Vielzahl von Kommunikationssubkulturen geführt. Die vermeintliche Einfachheit des Themas sowie eine Unterschätzung der Erfolgsrelevanz der Mitarbeiterkommunikation sind häufig der Grund einer wenig methodischen Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex.“<sup>66</sup> Es ist also fraglich, inwiefern in der Praxis für den speziellen Anwendungsfall der Compliance-Kommunikation auf bereits bestehende Instrumente und Managementmethoden zurückgegriffen wird oder werden kann. Dies ist stark einzelfallabhängig und muss in jedem Unternehmen individuell geklärt werden. Schlimmstenfalls handelt es sich auch in diesem Anwendungsfall um eine isolierte, unsystematische „Kommunikationssubkultur“ im Bruhn’schen Sinne. Nachfolgendes Modell hilft jedoch, die wesentlichen Fragen im Sinne eines ganzheitlichen Compliance-Kommunikationsmanagements zu strukturieren und systematisch in eine Mitarbeiterkommunikation zu integrieren.

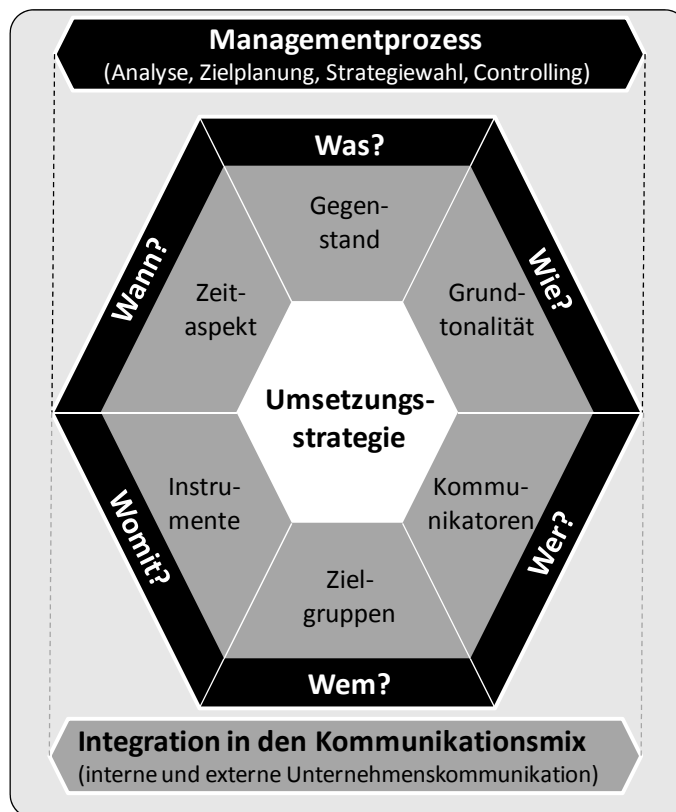
### 3.3 Strukturierungsmodell

Für die angeratene methodische Auseinandersetzung mit der Compliance-Kommunikation als Managementobjekt dient nachstehende Abbildung 3. Diese veranschaulicht nicht nur die Strukturierung des gesamten Managementansatzes, sondern ist zugleich Grundlage für die Experteninterviews (Teil D) und den Aufbau der nachfolgenden Kapitel in Teil B. Die Reihenfolge innerhalb der Kreisanordnung ist willkürlich. Zudem darf die graphisch klare Abgrenzung auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Handlungsdimensionen mitunter starke Interdependenzen aufweisen.

---

<sup>66</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1165.





**Abbildung 3:** Strukturierungsmodell der Compliance-Kommunikation<sup>67</sup>

Nach Schick kann die Kommunikation insgesamt als ein Geschäftsprozess angesehen werden.<sup>68</sup> Insofern bedürfen Ausgestaltung und Abstimmung der einzelnen Facetten untereinander eines übergeordneten Managementansatzes. Dieser beginnt mit einer systematischen Analyse der Ausgangssituation. Auf Basis der Situationsanalyse müssen möglichst konkrete Ziele definiert werden. Für die Erreichung der Ziele bedarf es einer übergeordneten Strategieentscheidung, die eine entscheidende Weichenstellung für die sich anschließende konkrete Umsetzung darstellt. Bereits mit der Umsetzung beginnt die laufende Erfolgskontrolle, die die gesamte Umsetzungsphase permanent begleitet. In der Umsetzungsphase werden die sechs W-Fragen der Compliance-Kommunikation beantwortet: Was wird wie von wem an wen womit wann hinsichtlich Compliance kommuniziert? Die abschließende Erfolgskontrolle ist zugleich Schlusspunkt und Ausgangspunkt für einen neuen Durchlauf dieses iterativen Managementprozesses. Der Managementansatz muss darüber hinaus auch gewährleisten, dass die Compliance-Kommunikation nicht isoliert gesteuert wird, sondern in die allgemeine interne und externe Unternehmenskommunikation eingebettet wird.

<sup>67</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Manfred (2011), S. 1190.

<sup>68</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 19.

## Teil B: Theoriegeleitetes Reifegradmodell

### 1 Managementprozess

In den nun folgenden Abschnitten werden die wesentlichen Elemente des Managementprozesses zur internen Compliance-Kommunikation betrachtet. Somit wird auch der Compliance-Kommunikation ein prozessuales Verständnis zugrunde gelegt. Die sequentielle Beschreibung darf jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass die einzelnen Schritte nicht auch durch vereinzelt Rückwärtsschleifen untereinander in Verbindung stehen.

#### 1.1 Situationsanalyse

Ausgangspunkt für den Managementprozess ist analog zur Unternehmenskommunikation im Allgemeinen eine differenzierte und umfangreiche Analyse der Ausgangssituation.<sup>69</sup> Da die Situationsanalyse grundsätzlich für jede Handlungsdimension durchzuführen ist, könnte auch dafür schon das Strukturierungsmodell eingesetzt werden. Im Rahmen der Situationsanalyse muss zunächst das Gesamtzielsystem des Unternehmens inklusive davon abgeleiteter Kommunikationsziele herausgearbeitet werden. Außerdem sollte analysiert werden, welche Kommunikationsstrategien das Unternehmen insgesamt sowie bei anderen kommunikativen Spezialthemen (z.B. Unternehmensphilosophie, Nachhaltigkeit) nach innen und nach außen verfolgt. Erst dann sollte ein weiterer Schwerpunkt darauf gelegt werden, welche Instrumente für die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen vorhanden sind.<sup>70</sup> Führmann und Schmidbauer merken kritisch an, dass in vielen Unternehmen die Planung und Analyse fälschlicherweise aus der „Froschperspektive, von den Instrumenten“<sup>71</sup> her betrieben wird. Dieser grundsätzlich verfügbare Instrumentenmix ist für den spezifischen Anwendungsfall der Compliance „einer kritischen Chancen-Risiken- und Stärken-Schwächen-Analyse zu unterziehen“<sup>72</sup>. Neue Kommunikationswege sollten aber grundsätzlich erst dann eingefordert werden, wenn auf eine „bestimmte Kommunika-

---

<sup>69</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1165.

<sup>70</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 15.

<sup>71</sup> Führmann, Ulrike; Schmidbauer, Klaus (2011), S. 12.

<sup>72</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1165.

tionsaufgabe ‚weiße Flecken‘ festgestellt werden“<sup>73</sup>. Da bei den etablierten Instrumenten in der Regel feste organisatorische Zuständigkeiten zu vermuten sind, stellt dies zugleich sicher, dass auch andere kommunikationspolitischen Stakeholder innerhalb des Unternehmens wie beispielsweise Personal oder Unternehmenskommunikation mit einbezogen werden. Besonderes Augenmerk sollten jedoch auch die nicht instrumentengebundenen Kommunikationswege erhalten, da diese „andere[n] – meist persönliche[n] – Wege der Kommunikation einen oftmals höheren Stellenwert in der Einschätzung der Mitarbeitenden“<sup>74</sup> haben.

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit einem vorhandenen systematischen internen Kommunikationsmanagement auch für die anderen Elemente des Managementprozesses auf bereits vorhandene Methoden und Prozesse zurückgreifen können. Da wie bereits erwähnt die Mitarbeiterkommunikation in der Praxis jedoch oftmals in Gänze „stiefmütterlich“<sup>75</sup> behandelt wird, könnte jedoch diese über das eigentliche Thema Compliance hinausgehende Aufgabe bei Einführung eines CMS auch noch dem Projektteam obliegen. Denn nach Einwiller, Klöfer und Nies ist eine detaillierte Situationsanalyse insbesondere dann von Bedeutung, wenn diese noch nie durchgeführt wurde.<sup>76</sup> Da der Managementprozess als ein iterativer Prozess verstanden wird, wird die Situationsanalyse der nächsten Phase maßgeblich auf den Ergebnissen der Erfolgskontrolle aufbauen und den Geschäftsprozess somit systematisch verbessern und verfeinern können.

## 1.2 Zieldefinition

Im Anschluss an die Situationsanalyse sind „möglichst konkrete und operational formulierte Ziele“<sup>77</sup> zu definieren. Es sollte auch sichergestellt sein, dass diese in keinem Konflikt zu anderen kommunikationspolitischen Zielen stehen und sich idealerweise synergetisch gegenseitig verstärken.<sup>78</sup> Da von diesen Zielen alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet werden, bilden die kommunikativen Zielsetzungen den eigentlichen Kern des gesamten Managementprozesses.<sup>79</sup> Insbesondere vor

---

<sup>73</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 15.

<sup>74</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1177.

<sup>75</sup> Hillman, Mirco (2011), S. 17. Vgl. auch Führmann, Ulrike; Schmidbauer, Klaus (2011), S. 10.

<sup>76</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 234.

<sup>77</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1165.

<sup>78</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1166f.

<sup>79</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 6.

diesem Hintergrund müssen die Ziele für die Compliance-Kommunikation auch umfassend sein, da das, was nicht definiert ist, weder erreicht noch gemessen werden kann.<sup>80</sup> Zu einer „guten Zielformulierung“<sup>81</sup> gehören nach Broom und Dozier die Elemente Verb, Ergebnis, Niveau, Zeitpunkt.<sup>82</sup> Somit sollte eine Zielvorgabe beispielsweise nicht lauten *Herstellung von xxx Tausend Compliance-Broschüren für alle Mitarbeiter*, sondern *bis zum Datum yyy [Zeitpunkt] kennen [Verb] alle Mitarbeiter wesentliche Elemente des CMS [Ergebnis] und sind von der Bedeutung des Themas überzeugt [Niveau]*.<sup>83</sup> Buchholz und Knorre führen an, dass dieses Zielverständnis keineswegs in der Unternehmenspraxis geteilt wird, da sich „auch die Kommunikationsverantwortlichen überwiegend über die Produktion von Mitarbeitermedien identifizieren“<sup>84</sup>. Richtigerweise formulieren Einwiller Klöfer und Ulrich: „Nur sinnvolle Ziele können auch zu sinnvollen Ergebnissen führen.“<sup>85</sup>

Dabei sind nach Bruhn drei psychologische Zielkategorien zu unterscheiden:<sup>86</sup> Bei kognitiv-orientierten Zielen geht es primär um Ziele der Wissensvermittlung. Die affektiven Ziele haben Konstrukte der Gefühlswelt, die konativen wiederum konkrete Verhaltensweisen zum Gegenstand. Diese drei Kategorien betreffen hauptsächlich das Insystem der Mitarbeiter und können nach Bruhn auch als vorökonomische Ziele aufgefasst werden.<sup>87</sup> Dies bedeutet, dass diese indirekt quasi als eine Voraussetzung für die Zielerreichung ökonomischer Ziele angesehen werden können. Auf Basis allgemeiner Ziele der Mitarbeiterkommunikation wurden für nachstehende Tabelle 1 mögliche Zielsetzungen für den Compliance-Kontext herausgearbeitet.

---

<sup>80</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1177.

<sup>81</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 236.

<sup>82</sup> Vgl. Broom, Glen M.; Dozier, David M. (1990), S. 42ff. zitiert nach Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 236.

<sup>83</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 44f.

<sup>84</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 68.

<sup>85</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 250.

<sup>86</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1178 mit weiteren Verweisen.

<sup>87</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1178.

<b>kognitiv-orientierte Ziele (Wissen = Kopf)</b>	<b>affektiv-orientierte Ziele (Gefühl = Herz)</b>	<b>konativ-orientierte Ziele (Handeln = Hand)</b>
zum Beispiel: - Kenntnis der Unternehmensgrundsätze, -leitlinien - Kenntnis konkreter Richtlinien - Informationsgrad hinsichtlich des CMS im Allgemeinen (Ansprechpartner, Beratungsangebot etc.)	zum Beispiel: - Einstellung der Mitarbeiter - Identifikation - Glaubwürdigkeit - Vertrauensbildung - Abbau von Ängsten und Unsicherheiten	zum Beispiel: - Informationsverhalten (Schulungsteilnahme, Nutzung von Newslettern etc.) - Kommunikationsverhalten (Meldung von Verstößen, Nutzung des Beratungsangebots etc.) - Verantwortungsübernahme

**Tabelle 1:** Psychologische Zielkategorien der Compliance-Kommunikation<sup>88</sup>

Alle Beispiele für die kognitiv-orientierten Ziele haben gemein, dass es sich um faktisches Wissen handelt. So kann die Zielsetzung lauten, dass allen Mitarbeitern die Unternehmensgrundsätze und für ihr jeweiliges Aufgabengebiet relevante Richtlinien bekannt sein müssen. Auch weitere Elemente des CMS wie die Existenz und der Zugang zur Beratungshotline oder zum Compliance-Beauftragten können als Ziele konkret formuliert werden. Gerade bei Veränderungsprozessen müssen die Mitarbeiter jedoch nicht nur auf der kognitiven Ebene angesprochen werden, sondern eher auf der Gefühlsebene.<sup>89</sup> Dabei geht es beispielsweise um die Einstellungen der Mitarbeiter zu dem gesamten Regelwerk, zur Glaubwürdigkeit der handelnden Personen oder um grundsätzliches Vertrauen bezüglich des vertraulichen Umgangs mit Hinweisen oder einen sachlichen und fairen Umgang mit Fehlverhalten Einzelner. Mast weist darauf hin, dass Emotionen im unternehmerischen Kontext regelmäßig weniger Beachtung erfahren.<sup>90</sup> Bei der dritten Zielkategorie geht es darum, sich als Unternehmen verhaltensbezogene Kommunikationsziele zu setzen. Dies könnte sich auf Teilnahmequoten an Schulungsmaßnahmen, Abrufe beziehungsweise Klicks von compliance-bezogenen Intranetseiten bis hin zu Zielen wie der aktiven Meldung von Verstößen beziehen.

<sup>88</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Manfred (2011), S. 1178.

<sup>89</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. V.

<sup>90</sup> Vgl. Mast, Claudia (2008), S. 415.

### 1.3 Strategieentscheidung

Die Zieldefinition ist maßgebend für die sich anschließende Strategieentscheidung. Dabei kann zwischen zwei Ebenen unterschieden werden: der allgemeinen, übergeordneten Strategie einerseits und der konkreten, operativen andererseits (Umsetzungsstrategie). Gegenstand dieses Abschnitts ist die allgemeinere Grundsatzentscheidung.

Wesentlich verschieden und für den Compliance-Kontext übertragbar sind auf dieser Ebene die CMS-Informationsstrategie und die CMS-Dialogstrategie.<sup>91</sup> Während bei der Informationsstrategie die top-down gerichtete Wissensvermittlung im Vordergrund steht, enthält die Dialogstrategie zusätzlich Bottom-up- oder auch In-between-Elemente, die eine Interaktion zwischen Management und internen Zielgruppen anstoßen und fördern.<sup>92</sup> Vor dem Hintergrund der soeben geführten Zieldefinition wird deutlich, dass die CMS-Informationsstrategie primär geeignet ist, wenn vor allem kognitive Ziele im Vordergrund stehen. Da ein derartiger Top-down-Ansatz schnell sichtbare Ergebnisse vorzeigen kann (zum Beispiel über 95% der Mitarbeiter haben den Erhalt der neuen Richtlinien per Unterschrift bestätigt), könnte dieser eher in krisengetriebenen Unternehmen zu vermuten sein. Eine dialogorientierte Strategie wird aufgrund der Interaktion länger dauern und weniger sichtbare oder vielmehr weniger greifbare (Zwischen-)Ergebnisse liefern (zum Beispiel die fünf wichtigsten Multiplikatoren haben im Rahmen von Strategieworkshops ein Konzept zur Wertevermittlung erarbeitet). Dieser Weg könnte krisengetriebenen Unternehmen aufgrund des Umsetzungsdrucks verschlossen bleiben. Insoweit hätten nur Unternehmen ohne diesen zeitlichen Druck eine echte Wahlmöglichkeit. Da man nur bei einer idealtypischen Betrachtung die Ziele ohne eine unmittelbare Prüfung der Umsetzungsmöglichkeit definieren wird, könnte dies im Umkehrschluss bedeuten, dass auch nur Unternehmen ohne akute Krise die Möglichkeit haben, sich – zumindest in einer initialen Phase – abseits der kognitiven Ziele noch andere zu setzen.

---

<sup>91</sup> Vgl. auch Bruhn, Manfred (2011), S. 1196ff. Bruhn unterscheidet im Kontext der allgemeinen Mitarbeiterkommunikation noch ferner in Change-Strategie und Mitarbeiterbindungsstrategie. Beide scheinen auf den Compliance-Kontext nicht unmittelbar übertragbar. Eine Change-Strategie wird im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen (Übernahme, Umstrukturierung etc.) beschrieben.

<sup>92</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1196.

## 1.4 Kommunikationscontrolling

Bei der Erfolgsmessung werden laufend oder auch abschließend die Kommunikationsziele (Soll) der tatsächlich erreichten Wirkung (Ist) gegenübergestellt.<sup>93</sup> Bei einem Verständnis von Compliance-Kommunikation als Geschäftsprozess kommt der systematischen Erfolgskontrolle ein sehr hoher Stellenwert zu. Die Kommunikationswissenschaftlerin Claudia Mast bescheinigt dem Management „eine [positive] Schwäche für exakt quantifizierbare Aufgaben“<sup>94</sup>, so dass der Messung eine besondere Rolle zukommt. Dass demnach aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht auch nicht quantifizierbare Ziele legitim seien, untermauert sie mit einem Verweis auf Albert Einstein, der „zu bedenken [gab], dass nicht alles, was gemessen wird, auch von Bedeutung ist, und dass nicht alles, was wichtig ist, auch messbar sei“<sup>95</sup>. Dennoch stellen weder Mast noch die Kommunikationswissenschaften insgesamt die Notwendigkeit einer Messung kommunikativer Maßnahmen grundsätzlich in Frage.<sup>96</sup>

Für die Erfolgsmessung kommen unterschiedliche phasenbezogene Betrachtungsweisen in Frage. Die Übertragung von den vier klassischen Ebenen der Erfolgsmessung von Kommunikation (Output, Outgrowth, Outcome, Outflow) auf den Compliance-Kontext scheint insbesondere wegen der mangelnden monetären Auswirkung (Outflow) nicht ohne weiteres möglich. Die fehlende Übertragbarkeit wird auch bereits von Porák, Fieseler und Hoffmann für die Mitarbeiterkommunikation angeführt.<sup>97</sup> Generischer und damit auch für Compliance geeignet, kommen die drei phasenbezogenen Dimensionen Zielcontrolling, Umsetzungscontrolling und Ergebniscontrolling in Betracht.<sup>98</sup> Die Ziele müssen nicht nur einmalig sauber definiert und abgestimmt sein, sondern aufgrund ihrer maßgeblichen Weichenstellung für die gesamte Compliance-Kommunikation auch regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.<sup>99</sup> In der Umsetzungsphase können laufende Prozesskontrollen beispielsweise im Checklistenverfahren eingesetzt werden, wobei diese in der Regel ohne Einbezug der breiten Mitarbeiterschaft zu bewerkstelligen sind und den etab-

---

<sup>93</sup> Vgl. Porák, Victor; Fieseler, Christian; Hoffmann, Christian (2007), S. 538.

<sup>94</sup> Mast, Claudia (2007), S. 760.

<sup>95</sup> Mast, Claudia (2007), S. 760.

<sup>96</sup> Vgl. zum Beispiel Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 233.

<sup>97</sup> Vgl. Porák, Victor; Fieseler, Christian; Hoffmann, Christian (2007), S. 550.

<sup>98</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 250.

<sup>99</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 250.

lierten Standardmethoden des (Projekt-)Managements zuzurechnen sind. In der Phase eines abschließenden Ergebniscontrollings ist neben einer Effektivitätskontrolle auch die Effizienz aller Maßnahmen im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung zu beleuchten.<sup>100</sup>

Gerade hinsichtlich der Bewertung und Messung der Kommunikationswirkung (Effektivität) muss wiederum auf die unterschiedlichen psychologischen Zielgrößen abgestellt werden. Diese sind nach Bruhn in der Regel nur durch eine direkte Mitarbeiterbefragung zu überprüfen.<sup>101</sup> In einer derartigen Befragung werden unterschiedliche Messmethoden und qualitative Indikatoren zum Einsatz kommen, angefangen von einfachen Wissenstests für kognitive Zielgrößen (zum Beispiel Recall- oder Recognition-Test) über Einstellungs- und Imageskalen für affektive Zielgrößen bis hin zur Befragung nach vergangenem oder beabsichtigtem Verhalten.<sup>102</sup> Die Komplexität der Messung und Operationalisierung geht dabei einher mit der Komplexität der beabsichtigten Wirkung.<sup>103</sup> Kurzum, es eröffnet sich grundsätzlich das komplette Handlungsfeld der „internen Marktforschung“<sup>104</sup>.

Indem die durchgeführten Maßnahmen einzeln sowie die Zielerreichung insgesamt analysiert und bewertet werden, schließt die Erfolgskontrolle den Managementprozess einerseits ab. Andererseits sind diese Informationen wiederum wesentlicher Bestandteil der Analysephase des erneuten Durchlaufs.

---

<sup>100</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1236.

<sup>101</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1237.

<sup>102</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 252 und Bruhn, Manfred (2011), S. 1238.

<sup>103</sup> Vgl. Porák, Victor; Fieseler, Christian; Hoffmann, Christian (2007), S. 538.

<sup>104</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1239.



## 2 Umsetzungsstrategie und Integration

Da jeder einzelne der nachfolgenden Punkte einen engen Bezug zum gesamten Managementprozess aufweist, existieren sehr starke Interdependenzen. Obgleich man sich also diese wechselseitigen Beziehungen grundsätzlich immer hinzudenken muss, wird darauf nicht jedes Mal Bezug genommen. Insgesamt ist es eine große Herausforderung, für die Umsetzung passgenaue Kommunikationsstrategien zu entwickeln.<sup>105</sup>

### 2.1 Was: Gegenstand der internen Compliance-Kommunikation

Die Frage nach dem Gegenstand der Compliance-Kommunikation ist eine Schlüsselfrage. Ein zu enges, aber auch ein zu weites Verständnis würde möglicherweise der Unternehmenspraxis, aber auch einer wissenschaftlichen Betrachtung nicht gerecht werden. Verschärfend kommt der bekannte weil vor allem einprägsame Leitspruch „Man kann nicht nicht kommunizieren.“<sup>106</sup> hinzu, da er sich laut Bruhn auch auf den Unternehmens- und somit grundsätzlich auch auf den Compliance-Kontext übertragen lässt.<sup>107</sup> Unter diesem Aspekt sind nicht nur verbale oder textgebundene, sondern insbesondere auch nonverbale Äußerungen zu subsumieren.<sup>108</sup>

Nachstehende Abbildung 4 bildet drei im Compliance-Kontext zu unterscheidende Ebenen ab, die sich in ihrem Primärcharakter hinsichtlich Kontext- und Content-Information unterscheiden, wobei an der Stelle explizit erwähnt sei, dass Information hier in einem sehr weiten Sinne zu verstehen ist, also weder der wechselhafte Charakter noch über reine Fakten hinausgehende Inhalte (Emotionen) ausgeschlossen sind.

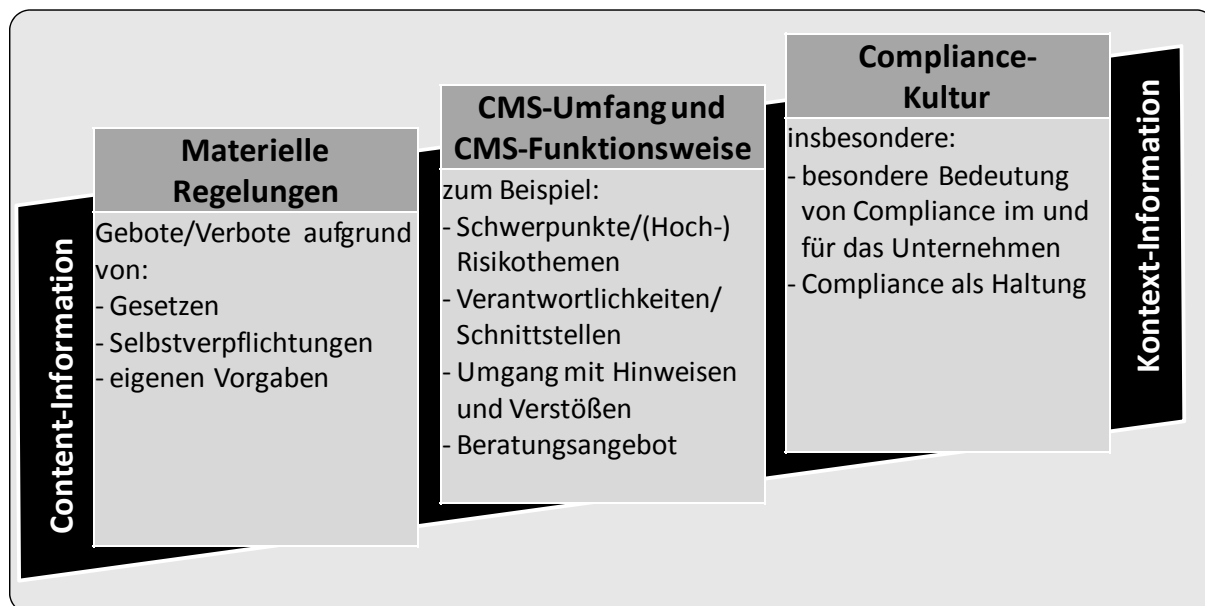
---

<sup>105</sup> Vgl. Mastrocola, Malin (2012), S. 188.

<sup>106</sup> Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2011), S. 60.

<sup>107</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1163.

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1163.



**Abbildung 4:** Gegenstand der Compliance-Kommunikation<sup>109</sup>

Die materiellen Regeln sind zwar die konkretesten Gegenstände der Compliance-Kommunikation, sie stehen jedoch alle im Kontext des kompletten CMS und dieses letztlich wiederum auch im Kontext der unternehmensspezifischen Compliance-Kultur.

### 2.1.1 Materielle Regelungen

Allein die Definition von Compliance macht deutlich, dass den materiellen Regelungen eine wesentliche Bedeutung zukommt.<sup>110</sup> In einem abstrakten Sinn gehören dazu alle für die Mitarbeiter qua Gesetz oder qua Direktionsrecht des Arbeitgebers verbindlichen Gebote und Verbote. Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmen identifiziert haben, welche rechtlichen Vorgaben für das Unternehmen und/oder seine Mitarbeiter in Ausübung ihrer dienstlichen Tätigkeit überhaupt einschlägig sind (Identifikationsaufgabe). Danach müssen diese auf das Unternehmen übertragen (Übersetzungsaufgabe) und sehr wahrscheinlich auch für die unternehmensspezifischen Prozesse konkretisiert werden (Konkretisierungsaufgabe). Durch die Konkretisierung wird das Unternehmen Gesetzgeber in eigener Sache. So nutzen die Unternehmen bei materiellen Regelungen wie beispielsweise zum Umgang mit Geschenken und Einladungen und zum Umgang mit sozialen Medien oder auch formalen Arbeitsabläufen, zum Beispiel für Produktionsprozesse, einen eigenen Ermessensspielraum.

<sup>109</sup> Eigene Darstellung.

<sup>110</sup> Vgl. Abschnitt 2.1 in Teil A.

Obwohl Werte und Normen auch einen bindenden Charakter entfalten können, werden diese nicht zuletzt aufgrund mangelnder Konkretetheit nicht unter materielle Regelungen subsumiert werden können. Bezeichnend für materielle Regelungen ist der rein inhaltliche, klar beschreibbare Charakter.

Buchholz und Knorre gehen jedoch zu Recht über diese sehr theoretische Betrachtungsweise hinaus: „Regeln sind keine Regeln, wenn man sie nicht (intern) kommuniziert.“<sup>111</sup> Demnach benötigen diese verbindlichen Vorgaben ein Kommunikationsmedium, um überhaupt eine Wirkung entfalten zu können. Üblicherweise liegen diese konkreten Regeln in Form von Richtlinien, Leitlinien oder Ablaufbeschreibungen in schriftlicher Form vor. Diese Kommunikationsinstrumente werden noch in Abschnitt 2.5 in diesem Teil der Arbeit ausführlich behandelt. Nach Inderst ist es wichtigstes Ziel, bei den Mitarbeitern den „Nebel des Unverständnisses“<sup>112</sup> bezüglich Compliance zu lüften. Dieses Unverständnis wird sich weniger auf einzelne konkrete Regelungen, sondern vielmehr auf das CMS als solches beziehen.

### **2.1.2 CMS-Umfang und CMS-Funktionsweise**

Den eigentlichen Kern eines Compliance-Management-Systems bilden die einzelnen rechtlichen (Hoch-)Risikofelder des Unternehmens. Was sich an der allumfassenden Definition von Compliance nicht ablesen lässt, ist der Umstand, dass die Unternehmen aufgrund einer Risikoorientierung in der Regel Schwerpunktthemen fokussieren.<sup>113</sup> Diese Schwerpunktthemen sind Ergebnis einer Risikobewertung der Unternehmensleitung und können sich je nach zugrundeliegender Geschäftstätigkeit unterscheiden.<sup>114</sup> So wird beispielsweise ein Unternehmen, welches eine Vielzahl sensibler personenbezogener Daten verarbeitet, unter anderem Datenschutz zum Gegenstand des CMS machen, ein Lebensmittelproduzent Produktsicherheit sowie ein Unternehmen im internationalen Anlagenbau Korruption. Letzteres ist auch das Themengebiet, welches am häufigsten in einem CMS enthalten ist. Die Unternehmen folgen damit einer strengen Top-down-Betrachtung.

---

<sup>111</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 39.

<sup>112</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 114.

<sup>113</sup> Zum Beispiel Daimler AG und Siemens AG mit dem Schwerpunkt Korruptionsvermeidung (vgl. [www.daimler.com/unternehmen/corporate-governance/integritaet-und-compliance](http://www.daimler.com/unternehmen/corporate-governance/integritaet-und-compliance) bzw. [www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/collective-action/index.htm](http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/collective-action/index.htm), Stand: 11. März 2013).

<sup>114</sup> Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (Hrsg.) (2011), S. 2f.

Im Rahmen einer vertiefenden Risikoanalyse müssen für jedes identifizierte Hochrisikofeld die einzelnen Geschäftsprozesse analysiert werden. Da dies ein tiefes Prozessverständnis voraussetzt, wird diese Risikoanalyse im Dialog mit Prozessexperten stattfinden. Um die Risiken in konkreten Prozessschritten (z.B. Genehmigungsphase) zu verorten, müssen den Prozessexperten (z.B. Leiter Vertrieb) die rechtlichen Risiken auf einer abstrakten Ebene bekannt sein (z.B. Bestechung von Amtsträgern). Je genauer die potenziellen Einfallstore für Compliance-Verstöße in den Prozessen bekannt sind, desto exakter lassen sich etwaige Kontrollen konzipieren. Die kommunikative Herausforderung besteht darin, ein Klima zu erzeugen, in dem offen, vertrauensvoll und sachlich über mögliche Schwachstellen gesprochen wird. In der Praxis ist dies ein permanenter Balanceakt zwischen Unter- und Übertreibung. Diese Kommunikationsaufgabe kann sich auf ausgewählte, wenige Personen konzentrieren.

Zur Entfaltung der Wirksamkeit müssen aber auch andere ausgewählte Aspekte des CMS einer breiteren Öffentlichkeit im Unternehmen bekannt sein. Neben der allgemeinen Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich Compliance müssen insbesondere die Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen geklärt sein.<sup>115</sup> So kann eine weitere besondere kommunikative Herausforderung darin liegen, den Mitarbeitern die Zuständigkeiten der Compliance-Abteilung zu erklären, wenn diese trotz einer allumfassenden Definition von Compliance (alle Gesetze und alle internen Regeln) – zumindest was die präventiven Maßnahmen anbelangt – nur bestimmte Rechtsgebiete fokussiert (z.B. lediglich Antikorruption) und andere Rechtsgebiete in der Primärverantwortung anderer Abteilungen verbleiben (zum Beispiel Arbeitsrecht bei Personal). Dazu ist es notwendig, dass im Unternehmen das Zusammenspiel von Compliance mit anderen Abteilungen (z.B. Rechtsabteilung, Interner Revision) und die Aufgaben von anderen Führungskräften (Fachbereichsverantwortlichen) klar kommuniziert werden. Dies beinhaltet möglicherweise auch die Kommunikation mit dem Topmanagement, da gerade auch im Zusammenspiel mit dem Vorstand die Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar geregelt und verstanden sein müssen.

Da potenziell alle Mitarbeiter von Missständen und Regelverstößen Kenntnis erlangen können, sollte einem überwiegenden Teil der Mitarbeiter der Umgang mit Anhaltspunkten für Compliance-Verstöße bekannt sein. Da es sich dabei um sehr sensib-

---

<sup>115</sup> Vgl. zum Beispiel Schulz, Martin; Renz, Hartmut (2012), S. 2513 und Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 5.

le Informationen handelt, müssen nicht nur entsprechend geeignete Kommunikationswege und -systeme vorhanden sein (siehe dazu Abschnitt 2.5.2 in Teil B), sondern der verantwortungsvolle Umgang muss gerade aufgrund des „stets immanenten Vorwurfs des Denunziantentums“<sup>116</sup> kommunikativ besonders herausgestellt werden.<sup>117</sup> Es muss auch erklärt werden, wie mit Compliance-Verstößen umgegangen wird. Ausdruck dessen kann beispielsweise eine Nulltoleranzpolitik gegenüber Non-Compliance-Vorfällen sein. „Wenngleich einfach zu postulieren, ist die Umsetzung und Einhaltung einer ‚Zero Tolerance Policy‘ in der Unternehmenspraxis bisweilen mit großen Herausforderungen verbunden.“<sup>118</sup> Dies bestätigt auch Hauschka, denn „so viel Selbstbindung ist eine zweiseitige Angelegenheit, die nicht selten zu Prinzipienreiterei und Härtefällen führt, die bei Würdigung des Einzelfalls für die betroffenen Mitarbeiter und die gesamte Belegschaft fragwürdig erscheinen“<sup>119</sup>. Andererseits sendet die nicht konsequente Ahndung von Verstößen die kontraproduktive „Botschaft aus, dass das Management Compliance nicht ernst nimmt“<sup>120</sup>. Keinesfalls muss auf jeden Compliance-Verstoß jedoch gleich mit einer (fristlosen) Kündigung reagiert werden.<sup>121</sup> „Auch andere ‚weiche‘ Sanktionen können den betroffenen Mitarbeiter künftig zur Regeleinhaltung bewegen, beispielsweise die Anordnung der Teilnahme an einem Schulungsprogramm.“<sup>122</sup> Gerade die Kommunikation zum Umgang mit Hinweisen und Verstößen hat neben dem rein inhaltlichen Aspekt auch einen starken sozio-emotionalen Kontextaspekt. Das Wissen um die Konsequenzen von Fehlverhalten und die Möglichkeit und breite Aufforderung, auf Missstände hinzuweisen, werden bei einer eventuellen individuellen Abwägung zwischen Regeleinhaltung und Regelverstoß einen auf die Entscheidung moderierenden Effekt haben.

---

<sup>116</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 59.

<sup>117</sup> Vgl. auch Waldzus, Dagmar (2013), S. 306: „Das Substantiv ‚whistle-blowing‘ (wörtlich: ‚die (Alarm)Pfeife blasen‘) wird unter anderem mit ‚Verpfeifen‘, [...] und ‚Ausplaudern‘ bzw. ‚Verraten‘ [...] oder auch ‚Alarm schlagen bei Missständen‘ [...] übersetzt [...]. All diese Begriffe rufen unwillkürlich negative Assoziationen bis hin zur unterstellten Denunziation hervor.“ Vgl. auch Schemmel, Alexander; Ruhmannseder, Felix; Witzigmann, Tobias (2012), S. 5.

<sup>118</sup> Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (2010), S. 158.

<sup>119</sup> Hauschka, Christoph E. (2010a), S. 20.

<sup>120</sup> Hopson, Mark D.; Koehler, Kristin Graham (2008), S. 212.

<sup>121</sup> Vgl. zum Beispiel Lampert, Thomas (2010), S. 175.

<sup>122</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262f.

Für ein wirksames CMS ist es außerdem ratsam, den Mitarbeitern ein „niederschwelliges Beratungsangebot“<sup>123</sup> als „fortdauernde Hilfestellung“<sup>124</sup> zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Kommunikation müssen die Mitarbeiter nicht nur die Ansprechpartner kennen, sondern ihnen muss auch das Gefühl vermittelt werden, dass diese kompetent und vertrauensvoll mit Beratungsanfragen umgehen. Es ist entscheidend, dass der Eindruck entsteht, dass „eine ‚Politik der offenen Tür‘ tatsächlich gelebt“<sup>125</sup> wird und keinesfalls nur eine leere „Worthülse“<sup>126</sup> bleibt.

### 2.1.3 Compliance-Kultur

Der Compliance-Kultur wird regelmäßig eine sehr hohe Bedeutung zugesprochen.<sup>127</sup> Gößwein und Hohmann bezeichnen sie sogar als „Nukleus eines erfolgreichen Compliance-Management-Systems“<sup>128</sup>. Gegenstand dieses Abschnitts ist die Frage, was Compliance-Kultur ist. Dazu werden zunächst Erkenntnisse der allgemeineren Unternehmenskultur beleuchtet und auf den spezifischen Compliance-Kontext übertragen.

Die Betriebswirtschaft setzt sich mit dem Konstrukt Unternehmenskultur bereits seit den 1980er Jahren intensiv auseinander.<sup>129</sup> Nach Reimann geht die bekannteste Definition von Unternehmenskultur (Organisationskultur oder Firmenkultur) auf Schein zurück.<sup>130</sup> Schein definiert Unternehmenskultur wie folgt: *„a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“*.<sup>131</sup> Überträgt man dieses Verständnis unmittelbar auf den spezifischen Compliance-Kontext, ergibt sich folgende Definition: *Die Compliance-Kultur ist eine spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur und beschreibt ein bewährtes und bindendes Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Organisati-*

---

<sup>123</sup> Behringer, Stefan (2013b), S. 369.

<sup>124</sup> Lampert, Thomas (2010), S. 173.

<sup>125</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 113.

<sup>126</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 112.

<sup>127</sup> Vgl. zum Beispiel Schefold, Christian (2011), S. 223; Vetter, Eberhard (2009), S. 41; Stephan, Hans-Jürgen; Pauthner-Seidel, Jürgen (2010), S. 658f.; Gößwein, Georg; Hohmann, Olaf (2011), S. 963.

<sup>128</sup> Gößwein, Georg; Hohmann, Olaf (2011), S. 968.

<sup>129</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 21 und Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2010), S. 15.

<sup>130</sup> Vgl. Reimann, Martin (2005), S. 38.

<sup>131</sup> Schein, Edgar H. (2010), S. 18.

onsmitglieder bezüglich der Bedeutung und Einhaltung von unternehmensinternen Regeln und Gesetzen erlernt haben und das auch an neue Mitglieder weitergegeben wird. Für ein tiefergehendes Verständnis ist es daher wichtig, was unter einem Muster an gemeinsamen Grundprämissen verstanden werden kann. Sackmann verwendet dafür den Begriff der „grundlegenden, kollektiven Überzeugungen“<sup>132</sup> und beschreibt deren Wirkung und Funktionsweise. Diese wirken so weitreichend „wie Glaubensgrundsätze in der Religion oder Axiome in der Mathematik“<sup>133</sup> auf denen jede weitere Argumentation basiert. Diese Überzeugungen steuern zudem indirekt die Gefühle und Prioritäten und beeinflussen damit maßgeblich Denken, Empfinden und Handeln.<sup>134</sup> Sie dienen als „Spielregeln [...] so wie man es bei uns macht“<sup>135</sup> und haben somit maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten. Sie werden „mit der Zeit nicht mehr bewusst angewandt“<sup>136</sup> und gelten als selbstverständlich.<sup>137</sup> Diese Darstellungen unterstreichen, dass Kultur weniger ein konkret-inhaltlicher als vielmehr ein permanent-kontextualer Charakter auszeichnet. In der deutschsprachigen Compliance-Literatur gibt es trotz der zugesprochenen hohen Bedeutung nur sehr wenige Definitionen oder grundlegende Beschreibungen der Compliance-Kultur. So beschreibt das IDW Compliance-Kultur wie folgt: *„Die Compliance-Kultur stellt die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS dar. Sie wird vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans („tone at the top“). Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen, und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten.“*<sup>138</sup> In einem Compliance-Begriffslexikon heißt es knapp: *„Compliance Kultur ist die Einstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zur Einhaltung der gegebenen Regeln.“*<sup>139</sup> Beide Definitionen verdeutlichen, dass die Compliance-Kultur auch als eine zentrale (Ziel-)Größe vom CMS anzusehen ist. Sie stehen nicht im Widerspruch zu der vorangegangenen von der Unternehmenskultur abgeleiteten Definition. Diese ist jedoch weiter und tiefer.

---

<sup>132</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 24f.

<sup>133</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 25.

<sup>134</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 26.

<sup>135</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 26.

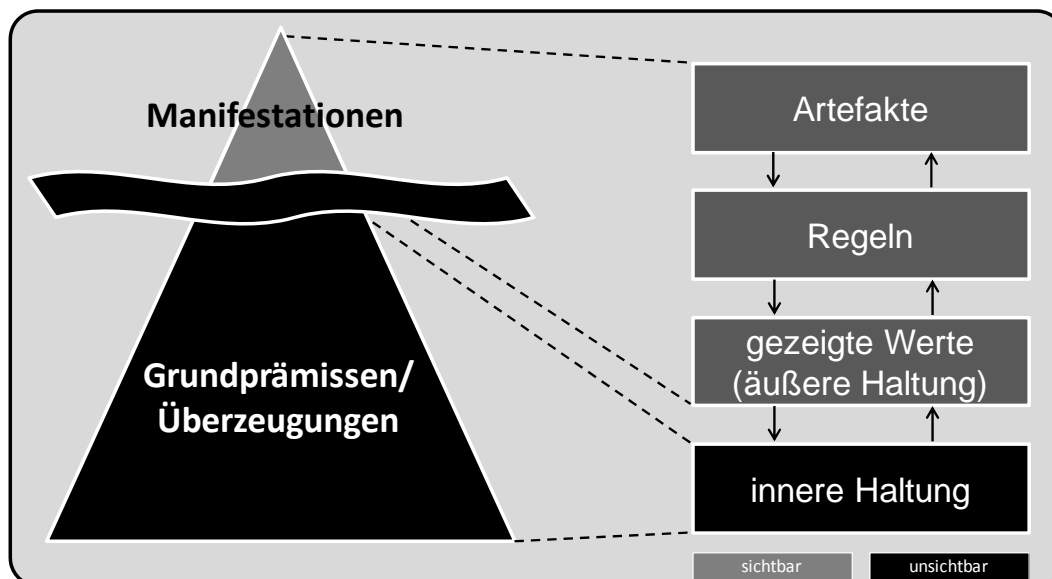
<sup>136</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 26.

<sup>137</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 26.

<sup>138</sup> Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 5.

<sup>139</sup> Grützner, Thomas; Jakob, Alexander (2010), S. 46.

In Abgrenzung zu den materiellen Regeln könnten die Überzeugungen als immaterielle Regeln eines Unternehmens bezeichnet werden, wobei sich dennoch die Frage etwaiger verbaler oder nonverbaler Manifestationen stellt.<sup>140</sup> Diese Betrachtung resultiert in mehrere Ebenen beziehungsweise Schichten der Unternehmenskultur, die sich auch im kulturellen Eisberg- und Ebenenmodell widerspiegeln (vgl. Abbildung 5).



**Abbildung 5:** Kulturelles Eisberg- und Ebenenmodell<sup>141</sup>

Die Modelle verdeutlichen, dass sich nur ein sehr geringer Teil der Unternehmenskultur – wie die Spitze eines Eisbergs – in Form von Artefakten, Regeln oder gezeigten Werten manifestiert. Die Vorstellung, man könne die Unternehmenskultur einfach quasi „per Umlegen eines Schalthebels“<sup>142</sup> neu ausrichten, erscheint durch dieses Verhältnis zweifelhaft. Vielmehr wird offenbar, dass die Unternehmen – wenn überhaupt – nur über einen sehr geringen Ansatzpunkt für Veränderungen verfügen. Zwar gibt es Ansichten, dass Unternehmenskultur gänzlich einer gezielten Veränderung entzogen sei, eine gegenteilige Auffassung vertreten jedoch die „Kulturingenieure“<sup>143</sup>, die davon ausgehen, dass diese gezielt und planmäßig verändert werden kann.<sup>144</sup> Unabhängig von dem konkreten Ausmaß der Veränderbarkeit kann eine generelle Be-

<sup>140</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 24.

<sup>141</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann, Sonja A. (2004), S. 25 und S. 27.

<sup>142</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 124.

<sup>143</sup> Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005), S. 735.

<sup>144</sup> Vgl. Benz, Jochen et al. (2007), S. 74 mit weiteren Verweisen sowie Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 332 mit Verweis auf Westerlund, Gunnar; Sjöstrand, Sven-Erik (1981), S. 97ff.



einflussbarkeit unterstellt werden.<sup>145</sup> Der Kommunikation kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Dem pflichtet auch Inderst bei: „Ohne eine nachhaltige Betonung und stetige Wiederholung der Bedeutung und Wichtigkeit der Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Verhaltensnormen kann und wird keine wahre und für Mitarbeiter überzeugende Compliance-Kultur entstehen können [...]“<sup>146</sup>

Neben der Herausforderung der Steuerung und Beeinflussung gestaltet sich auch die Frage der Messung schwierig. Schließlich könne sie sich nicht anhand eines AbleSENS von „Lippenbekenntnissen“<sup>147</sup> vollziehen. Zudem ist das Konstrukt der Compliance-Kultur noch zu allgemein, so dass eine Unterscheidung in verschiedene Beurteilungsdimensionen hilfreich erscheint. Für Tabelle 2 wurden die Dimensionen von der allgemeinen Unternehmenskultur auf die spezifische Compliance-Kultur übertragen.

<b>Beurteilungsdimensionen von Compliance-Kultur</b>	
<b>Prägnanz</b>	Klarheit der Compliance-Kultur als verbindlicher Orientierungsrahmen
<b>Verbreitungsgrad</b>	Ausmaß, in dem die Mitarbeiter die Compliance-Kultur teilen
<b>Verankerungstiefe</b>	Selbstverständlichkeit der Compliance-Kultur als Handlungsrahmen
<b>Persistenz</b>	Kontinuität der Compliance-Kultur im Zeitverlauf und Stabilität gegenüber Veränderungseinflüssen
<b>Konsistenz</b>	Übereinstimmung sichtbarer Artefakte mit Handlungen und inneren Haltungen
<b>Kompatibilität</b>	Stimmigkeit zwischen der allgemeinen Unternehmenskultur und der spezifischen Compliance-Kultur
<b>Grundorientierung</b>	Grundausrichtung/Maxime, auf der die Compliance-Kultur beruht

**Tabelle 2:** Beurteilungsdimensionen von Compliance-Kultur<sup>148</sup>

Eine Compliance-Kultur ist demnach prägnant, wenn sie den Mitarbeitern klar verständlich ist und als Orientierungsrahmen des täglichen Handelns dient. Je mehr Mitarbeiter diese Compliance-Kultur teilen, desto stärker ist sie verbreitet. Je selbstverständlicher, d.h. internalisierter, sie als Leitrahmen angewendet wird, desto tiefer ist sie verankert. Eine Compliance-Kultur ist persistent, wenn sie auch in zeitlicher Hin-

<sup>145</sup> Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005), S. 735 mit weiteren Verweisen. Waldzus und Behringer unterscheiden zwischen einem evolutionären und einem revolutionären Veränderungsprozess. Vgl. Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 332.

<sup>146</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 83.

<sup>147</sup> Remberg, Meinhard (2012), S. I. Vgl. auch Horney, Jörg; Kuhlmann, Matthias (2010), S. 194.

<sup>148</sup> Eigene Darstellung. Vgl. Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005), S. 723f.

sicht eine Stabilität und Kontinuität aufweist, indem sie stabil gegenüber Veränderungseinflüssen ist. Gerade im Compliance-Kontext wird besonders auf die Konsistenzanforderung zwischen expliziten und impliziten Botschaften hingewiesen.<sup>149</sup> So resümieren beispielsweise auch Trevino et al. ihre empirische Untersuchung folgendermaßen: „Most important was the perception that actual practice is consistent with formal policies. Again, actions speak louder than words.“<sup>150</sup> Zuletzt muss sich die beabsichtigte Compliance-Kultur stimmig in die sonstige Unternehmenskultur einfügen. So stellt auch Schick heraus, dass es kontraproduktiv sei, wenn die Unternehmenskultur sehr stark auf Eigenverantwortung setze, es aber für „jeden Handgriff eine Richtlinie gäbe“<sup>151</sup>. Die Grundorientierung trifft eine Aussage über die inhaltliche Ausrichtung der Compliance-Kultur. Diese Dimension entstammt nicht der allgemeinen Unternehmenskultur und wird daher gesondert herausgestellt.

In der aktuellen Compliance-Kultur-Diskussion werden mehr oder minder stark ausgeprägte gegensätzliche Grundorientierungen einer Compliance-Kultur thematisiert. Nachstehende Tabelle 3 stellt die Gegensatzpole der Compliance-Kultur einander gegenüber, wobei ein Pfeil in die Richtung zeigt, der tendenziell eine höhere Wirksamkeit zugesprochen wird.

---

<sup>149</sup> Vgl. Bonenberger, Saskia (2009), S. 432. Diese spricht von einer „Doppelbödigkeit“, die es unbedingt zu verhindern gelte. Vgl. auch Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 131.

<sup>150</sup> Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 146 mit Verweis auf Toffler, Barbara Ley (1986).

<sup>151</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 128.

<b>Gegensatzpole von Compliance-Kultur</b>			
Trevino et al.	compliance-based approach	→	integrity/values-based approach
Pape	defensiv (Prävention durch Aufklärung, Überwachung und Sanktionierung)	→	compliance-integrierend (wertorientiertes Engagement)
Wieland	law driven	→	value driven
Bussmann	juristisch „schlupflochorientiert“	→	integritätsorientiert
Daimler AG	sanktionsorientiert, Nulltoleranzstrategie	→	integritäts-/wertebasiert
Schmalenbach-Gesellschaft	kontrollorientiert/repressiv	→	nicht (rein) kontrollorientiert/repressiv
Herzog	regelbasiert	↔	vertrauensbasiert
Jäger/Rödl/Campos Nave	Misstrauensorganisation	↔	Vertrauensorganisation
<b>Fazit</b>	<b>regel-/sanktions-/kontrollbasiert</b>	↔	<b>werte-/integritäts-/vertrauensbasiert</b>

→ Tendenzaussage hinsichtlich Wirksamkeit ↔ keine Tendenz, sondern Ausgewogenheit  
*Kursiv: nicht explizit genannt, Umkehrschluss*

**Tabelle 3:** Gegensatzpole von Compliance-Kultur<sup>152</sup>

Trevino et al. verweisen auf die beiden grundsätzlichen Orientierungen von Compliance-Programmen, die von Paine schon frühzeitig herausgearbeitet wurden.<sup>153</sup> The „compliance approach focuses primarily on preventing, detecting, and punishing violations of the law, while a values-based approach aims to define organizational values and encourage employee commitment to ethical aspirations“<sup>154</sup>. Auf Basis einer Studie in sechs Unternehmen kommen Trevino et al. zu einer eindeutigen Aussage hinsichtlich der Überlegenheit des wertebasierten Ansatzes: „It is clearly most important to have a program that employees perceive to be values-based“<sup>155</sup> oder „a values orientation is the most effective single orientation“<sup>156</sup>. Pape unterscheidet mit Verweis auf Trevino et al. begrifflich zwischen einem „defensiven[n] Compliance-

<sup>152</sup> Eigene Darstellung. Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 135ff.; Pape, Jonas (2011), S. 55ff.; Wieland, Josef (2002), S. 4; Bussmann, Kai-D. (2009), S. 226; Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15 mit Zitat vom Chief Compliance Officer der Daimler AG Volker M. Barth; Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2010), S. 1513; Herzog, Henning (2011), S. 241; Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009b), S. 62f.

<sup>153</sup> Vgl. Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>154</sup> Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 135 mit Verweis auf Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>155</sup> Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 138.

<sup>156</sup> Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 138.

Ansatz<sup>157</sup> und einem „compliance-integrierende[n] Ansatz“<sup>158</sup>. Auch Wieland betont „die moralische Verpflichtung einer Organisation und ihrer Mitglieder auf die Erfüllung solcher Spielregeln“<sup>159</sup>, die nur „value driven“<sup>160</sup> sein können. „Corporate Governance und Risikomanagementsysteme, die ausschließlich ‚law driven‘ sind, [sind] zwar notwendig, aber nicht ausreichend“<sup>161</sup>. Bonenberger fasst mit Bezug auf Wieland zusammen, dass „Betrug, Untreue, Kartellabsprachen und Korruption [...] nicht allein durch Kontroll- und Sanktionssysteme verhindert werden“<sup>162</sup> können. Bussmann spricht zugespitzt von einem „Traum vieler Juristen“<sup>163</sup>, „jedes Schlupfloch in den Vorschriften durch neue noch feinere Regeln und Kontrollen“<sup>164</sup> zu schließen, wohingegen Integrität zwar „anspruchsvoller, aber nachhaltiger in der Wirkung“<sup>165</sup> wäre. Ein „ausgeprägtes Kontrollumfeld“<sup>166</sup> wirke zudem demotivierend, so dass eine Unternehmens- und Wertekultur zu entwickeln sei, die in allen Bereichen konsistent „auf ethischen und integritätsförderlichen Werten und Prinzipien wie Entscheidungstransparenz und Fairness aufbaut“<sup>167</sup>. Auch in der Unternehmenspraxis sind unterschiedliche Orientierungen von Compliance-Programmen vorzufinden. Haßmann und Rösch zitieren den Chief Compliance Officer der Daimler AG, dass sich der Automobilbauer mittlerweile „von reinen Compliance-Sanktionen [...] hin zu einem für jedermann transparenten und nachvollziehbaren Integritäts- und Wertemanagement“<sup>168</sup> bewegen möchte: „Eine Nulltoleranzstrategie reicht nicht aus, um für mehr Compliance im Unternehmen zu sorgen. Das schürt bei den Mitarbeitern nur Angst und Unsicherheit.“<sup>169</sup> In die gleiche Richtung zielen auch die Empfehlungen eines Arbeitskreises der Schmalenbach-Gesellschaft: „Eine kontrollorientierte, repressive Compliance-Kultur

---

<sup>157</sup> Pape, Jonas (2011), S. 55ff. ebenfalls mit Verweis auf Trevino, Linda Klebe et al. (1999) und Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>158</sup> Pape, Jonas (2011), S. 55ff. ebenfalls mit Verweis auf Trevino, Linda Klebe et al. (1999) und Paine, Lynn Sharp (1994).

<sup>159</sup> Wieland, Josef (2002), S. 4.

<sup>160</sup> Wieland, Josef (2002), S. 4.

<sup>161</sup> Wieland, Josef (2002), S. 4.

<sup>162</sup> Bonenberger, Saskia (2009), S. 427.

<sup>163</sup> Bussmann, Kai-D. (2009), S. 226.

<sup>164</sup> Bussmann, Kai-D. (2009), S. 226.

<sup>165</sup> Bussmann, Kai-D. (2009), S. 226.

<sup>166</sup> Bussmann, Kai-D.; Salvenmoser, Steffen (2008), S. 195.

<sup>167</sup> Bussmann, Kai-D.; Salvenmoser, Steffen (2008), S. 195.

<sup>168</sup> Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15.

<sup>169</sup> Haßmann, Volker; Rösch, Frank (2012), S. 15 mit Zitat vom Chief Compliance Officer der Daimler AG Volker M. Barth.

erzeugt eher eine Kultur des Misstrauens, fördert damit die Angst vor Entscheidungen und bringt langfristig mehr Unsicherheiten mit sich.<sup>170</sup> Herzog unterscheidet zwischen einem vertrauens- und einem regelbasierten Ansatz.<sup>171</sup> „Der vertrauensbasierte Ansatz hat zum Ziel, einerseits das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter in die unternehmensspezifische Compliance-Perspektive sowie in die hierfür benötigten Maßnahmen zu stärken, andererseits das Vertrauen in die Mitarbeiter zu fördern.“<sup>172</sup> Herzog gibt weder dem einen noch dem anderen Extrem den Vorzug, sondern empfiehlt eine „unternehmensspezifische Integration eines vertrauens- und gleichermaßen regelbasierten Ansatzes, zuzüglich der zugehörigen Maßnahmen“<sup>173</sup>. Jäger, Rödl und Campos Nave sprechen von zwei „dichotomen Organisationsphilosophien“<sup>174</sup>, die unterschiedliche Führungsstile und Führungskulturen repräsentieren. Je nach Ausprägung der zugrundeliegenden Organisationsphilosophie kommen unterschiedliche Handlungsimplicationen zum Tragen.<sup>175</sup> „Je mehr misstrauensorientiert eine Organisation ist, umso geringer sind die Spielräume und umso höher ist ceteris paribus der spezifische [sic!] organisatorische Regelungsbedarf für die Sicherung erwartungskonformen Verhaltens der Organisationsmitglieder und umgekehrt [...]“<sup>176</sup> „Die Gegenläufigkeit der Parameter verbietet ein einseitiges Maximierungsziel, ein scharfes ‚Entweder-oder‘-Kriterium, sie verweist vielmehr auf ein betriebswirtschaftliches Optimierungsfeld.“<sup>177</sup> Auch bei weiteren Autoren klingen unterschiedliche Ausrichtungen an. So sprechen Stephan und Pauthner-Seidel von einem „angemessenen Mittelweg und ‚Stil‘“<sup>178</sup>, den jedes Unternehmen für sich zu finden hätte. Ebenso spricht Pelz über „Compliance als Spagat zwischen Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeitermotivation“<sup>179</sup>, fügt aber letztlich an, dass nicht die Gesetze beziehungsweise Regeln entscheidend sind, sondern vielmehr die Werte.

---

<sup>170</sup> Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2010), S. 1513.

<sup>171</sup> Vgl. Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>172</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>173</sup> Herzog, Henning (2011), S. 241.

<sup>174</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009b), S. 62.

<sup>175</sup> Vgl. Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009b), S. 64 und die dortige Abbildung.

<sup>176</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009b), S. 64.

<sup>177</sup> Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (2009b), S. 64.

<sup>178</sup> Stephan, Hans-Jürgen; Pauthner-Seidel, Jürgen (2010), S. 659.

<sup>179</sup> Pelz, Christian (2009), S. 259ff.

Somit lassen sich folgende Kernaussagen treffen: Auf der einen Seite gibt es ein Extrem, welches sich als regel-/sanktions-/kontrollbasierte Compliance-Kultur beschreiben lässt. Auf der anderen Seite ist das gegenläufige Extrem charakterisiert als werte-/integritäts-/vertrauensbasiert. Es gibt kaum eine Ansicht, nach der eine Pol dem anderen grundsätzlich vorzugswürdig sei. Vielmehr komme es auf die saubere Integration beider Ansätze an. In einer Tendenzaussage betonen viele Autoren jedoch eher die besondere Bedeutung der werte-/integritäts-/vertrauensbasierten Compliance-Kultur. So zum Beispiel Schwenker: „Grundbedingung für Compliance ist die vertrauensbasierte Führungskultur“<sup>180</sup>. Regelmäßig wird gegen einen (rein) regel- oder kontrollbasierten Ansatz argumentiert: „Bloße Regeln allein sind nicht die Lösung.“<sup>181</sup> Mentzel pointiert: „Mitarbeiter, die starken Kontrollen unterliegen, fühlen sich berechtigt, diese zu unterlaufen. [...] Mitarbeiter, denen Vertrauen entgegengebracht wird, fühlen sich verpflichtet, dieses Vertrauen zu rechtfertigen.“<sup>182</sup>

## **2.2 Wie: Compliance-Grundtonalität**

Da die Compliance-Kultur ein relativ stabiles Gruppenphänomen ist, setzt sie einen Entstehungs- und Verstetigungsprozess voraus. Dies impliziert auch kommunikative Elemente. Diese Übertragung der Compliance-Kultur in die kommunikationsrelevanten Aspekte soll für die vorliegende Arbeit durch den eigenständigen Begriff Compliance-Grundtonalität hervorgehoben werden. Diese sei definiert als die explizite oder unterschwellige kulturkonforme Einfärbung der Compliance-Kommunikation.

### **2.2.1 „Weiche“ und „harte“ Ausprägungen**

Basierend auf den Gegensatzpolen der Compliance-Kultur werden die beiden gegensätzlichen Pole des Kontinuums der Compliance-Grundtonalität im Folgenden als „weich“ und „hart“ beschrieben. Bei einer stark vertrauensbasierten Grundtonalität können das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit sowie die Bedeutsamkeit der Unternehmenswerte in den Vordergrund sämtlicher Compliance-Botschaften gestellt werden. Die Botschaften können „weich“ oder vielmehr angenehm formuliert sein, da sie an gemeinsame Werte appellieren. Der regelbasierte Pol stellt in den einzelnen Kommunikationsmaßnahmen inhaltlich und auch sprachlich eher „harte“ unangenehme

---

<sup>180</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 158.

<sup>181</sup> Schwenker, Burkhard (2010), S. 154.

<sup>182</sup> Mentzel, Klaus (2010), S. 167.

Facetten eines CMS in den Vordergrund, beispielsweise durch die besondere Betonung von Kontrollen und Regeln oder auch Sanktionen (zum Beispiel Nulltoleranzprinzip). Nachstehende Abbildung zeigt (Extrem-)Beispiele der beiden denkbaren Ausprägungen.



**Abbildung 6:** Beispiele einer harten und weichen Compliance-Grundtonalität<sup>183</sup>

Diese Operationalisierung wurde im Hinblick für die quantitativen und qualitativen Erhebungen in Teil C und D vorgenommen. Es ist augenscheinlich, dass sich die beiden Ausprägungen hinsichtlich ihres Inhalts, Aufbaus und auch ihrer Textlänge gleichen oder vielmehr stark ähneln.<sup>184</sup> Dennoch unterscheiden sie sich in begrifflicher Hinsicht sehr deutlich (vgl. Tabelle 4).

<sup>183</sup> Eigene Darstellung. Vgl. auch Anhang 4.

<sup>184</sup> Die harte Compliance-Grundtonalität besteht aus 121, die weiche aus 107 Worten.

„harte“ Compliance-Grundtonalität	„weiche“ Compliance-Grundtonalität
Regelverstöße	Zuwiderhandlungen
Null-Toleranz-Prinzip	Wahrung unseres allgemeinen Gleichbehandlungssgrundsatzes
sanktionieren	ahnden
bitte melden Sie	bitte schauen Sie nicht weg
Mitarbeiter/Führungskräfte	Kollegen
0800 - REGELVERSTOSS	0800 - INTEGRITAET
strikte Einhaltung von Arbeitsabläufen und Regeln	Einklang [...] mit unseren gemeinsamen Unternehmenswerten
unmissverständlich kein Platz	willkommen
jeder Mitarbeiter [...] ist verpflichtet	wir alle verpflichten uns
Ausnahmen werden von der Geschäftsleitung in keinster Weise geduldet	aus Gleichbehandlungsgründen können Ausnahmen nicht geduldet werden
sich selbst kontrollieren [...] auch Aufgabe der Revisionsabteilung	sich selbst kontrollieren

**Tabelle 4:** Gegenüberstellung der beiden Compliance-Grundtonalitäten<sup>185</sup>

Zum einen sind die Formulierungen der harten Grundtonalität an vielen Stellen schärfer als die der weichen (z.B. sanktionieren versus ahnden oder 0800-REGELVERSTOSS versus 0800-INTEGRITAET), zum anderen wird in der harten Grundtonalität im Gegensatz zur weichen ein kollegiales Wir vermieden. Es wird eher unpersönlich formuliert. Ebenso befindet sich in der harten Grundtonalität eine unterschwellige Drohung (unmissverständlich kein Platz), wohingegen die weiche Grundtonalität diese nicht beinhaltet (willkommen).

### 2.2.2 Compliance-Grundtonalität aus Sicht der Framing-Forschung

Dieser Abschnitt schlägt einen Bogen von der Compliance-Grundtonalität zur Framing-Forschung. Es wird dargestellt, dass die Compliance-Grundtonalität auch als ein Compliance-Frame verstanden werden kann.

Nach Stocké gibt es „insgesamt sehr unterschiedliche Definitionen des Framing-Begriffs“<sup>186</sup>. Regelmäßig sind „Klagen über die mangelnde terminologische Präzision des Framing-Begriffs“<sup>187</sup> in Veröffentlichungen zu diesem Thema zu finden. Dieser Umstand ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es „mehrere wissenschaftshistorische Wurzeln“<sup>188</sup> gibt. Unter den verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien stellt die Framing-Forschung einen eigenen, starken Forschungszweig dar. Ein Entscheidungs-Frame (decision frame) ist eine Perspektive, aus welcher ein Entschei-

<sup>185</sup> Eigene Darstellung.

<sup>186</sup> Stocké, Volker (2002), S. 25. Dieser spricht von der „Inhomogenität des Framing-Begriffs“.

<sup>187</sup> Dahinden, Urs (2006), S. 21.

<sup>188</sup> Dahinden, Urs (2006), S. 27.



der Wahlalternativen eines Entscheidungsproblems sieht.<sup>189</sup> Hier zeigt sich bereits der erste Anknüpfungspunkt von Framing zum Konstrukt der Organisations-/Unternehmenskultur, da diese nach Sackmann ebenfalls „als Raster zur selektiven Informationsaufnahme und -verarbeitung“<sup>190</sup> dient. Bei einem Frame handelt es sich also um ein mentales Modell, in welchem die (Entscheidungs-)Situation subjektiv definiert wird.<sup>191</sup> Dies läuft im Verständnis der neobehavioristischen Verhaltensforschung nicht unmittelbar beobachtbar oder bewusst ab. Framing-Effekte wiederum sind insofern beobachtbare Reaktionen, als die Verwendung von (unterschiedlichen) Frames einen Einfluss auf das möglicherweise sichtbare Entscheidungsergebnis hat. In der empirischen Forschung wird dies unter anderem dadurch gezeigt, dass auch nur minimale „Unterschiede in der Oberflächenstruktur“<sup>192</sup> eines Entscheidungsproblems zu unterschiedlichem Entscheidungsverhalten führen. Zu Frames, Framing und Framing-Effekten liegt eine Vielzahl von empirischer Forschung vor.<sup>193</sup> Hinter zahlreichen beschriebenen Framing-Effekten stecken dabei nach Stocké „unterschiedliche empirische Phänomene mit heterogenen Erklärungsursachen“<sup>194</sup>. Das Forschungsfeld des Framings ist somit von einer „charakteristischen Pluralität“<sup>195</sup> gekennzeichnet. Trotzdem hat sich innerhalb der Verhaltenswissenschaften „die Prospect-Theory (PT) von Kahneman und Tversky inzwischen zum dominanten Erklärungsansatz entwickelt“<sup>196</sup>. Die Prospect-Theorie wurde durch das sehr einprägsame Asian-Disease-Problem (ADP) bekannt. Tabelle 5 zeigt dieses „Standardproblem der Framing-Forschung“<sup>197</sup>. Bei diesem Entscheidungsexperiment „lassen sich typischerweise Einflüsse der sprachlichen Informationsdarstellung auf das Risikoverhalten der Akteure beobachten“<sup>198</sup>. Bei dem Entscheidungsproblem des ADPs liegt folgende fiktive Ausgangssituation vor: Es droht eine Krankheitsepidemie, an der bis zu 600 Personen sterben können. Zwei Gruppen werden jeweils eine statistisch sichere und eine unsichere Hand-

---

<sup>189</sup> Vgl. Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (2009), S. 1ff.

<sup>190</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 26.

<sup>191</sup> Vgl. Stocké, Volker (2002), S. 26f.

<sup>192</sup> Stocké, Volker (2002), S. 23 mit Verweis auf Kuhn, Kristine M. (1997).

<sup>193</sup> Vgl. Stocké, Volker (2002), S. 11.

<sup>194</sup> Stocké, Volker (2002), S. 13.

<sup>195</sup> Stocké, Volker (2002), S. 13.

<sup>196</sup> Stocké, Volker (2002), S. 13.

<sup>197</sup> Stocké, Volker (2002), S. 32.

<sup>198</sup> Stocké, Volker (2002), S. 32.

lungsalternative zur Auswahl gestellt. Die Darstellung der Alternativen der beiden Gruppen unterscheidet sich nur durch die Begrifflichkeiten „retten“ (positiv) und „sterben“ (negativ).

Ausgangssituation: 600 Personen gefährdet durch „Asian-Disease-Problem (ADP)“				
Auswahlmöglichkeit	Gruppe A (positive Ergebnisdarstellungen)		Gruppe B (negative Ergebnisdarstellungen)	
	1. sichere Alternative	200 von 600 werden gerettet	72%	400 von 600 sterben
2. unsichere Alternative	$p = 1/3$ , alle werden gerettet $p = 2/3$ , keiner wird gerettet	28%	$p = 1/3$ , keiner stirbt $p = 2/3$ , alle sterben	78%

**Tabelle 5:** Framing-Standardproblem nach Tversky und Kahneman<sup>199</sup>

Die sehr starken Unterschiede des Antwortverhaltens (vgl. Prozentangaben in der Tabelle) zwischen beiden Gruppen überraschen und stehen im Widerspruch zur Rational-Choice-Theorie beziehungsweise sind eine schwerwiegende Abweichung davon.<sup>200</sup> Der Rational-Choice-Theorie liegt das Menschenbild des Homo oeconomicus als zentrale Annahme zugrunde. Dieser entscheidet stets objektiv und rational. Aus rationaler, objektiver Sicht unterscheiden sich die Ergebnisdarstellungen für die beiden Gruppen nicht. Ob 200 von 600 Personen gerettet werden oder 400 von 600 sterben, ist im Ergebnis identisch.<sup>201</sup> Genauso verhält es sich bei der Darstellung der beiden (statistisch) unsicheren Alternativen. Dennoch zeigen beide Gruppen ein signifikant unterschiedliches Entscheidungsverhalten. Aus Sicht der Rational-Choice-Theorie ist dies nicht zu erklären.<sup>202</sup> Die Existenz von Anomalien der ökonomischen Rational-Choice-Theorie ist zugleich auch der „kleinste gemeinsame Nenner“<sup>203</sup> für die Definition von Framing-Effekten.

<sup>199</sup> Eigene Darstellung. Daten übernommen aus Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (2009), S. 4f.

<sup>200</sup> Auch bezeichnet als Werterwartungsansatz, Public-Choice-Theorie oder Erwartungsnutzentheorie. Vgl. dazu Stocké, Volker (2002), S. 14.

<sup>201</sup> Obgleich in der Diskussion bezüglich ambiguitätsbasierter Framing-Effekte auch die Meinung vertreten wird, dass beim ADP eine Ambiguität darin liegen kann, dass zum Beispiel bei der sicheren Alternative a) der Gruppe 1 nicht klar ist, was mit den 400 nicht geretteten Personen passiert. Ist es wirklich sicher, dass alle 400 nicht geretteten Personen sterben? Oder bilden die Akteure eigene subjektive divergierende Wahrscheinlichkeiten über deren Schicksal? Vgl. dazu Stocké, Volker (2002), S. 98ff.

<sup>202</sup> Hier handelt es sich sogar um ein so genanntes „Choice Reversal“, da sich die Mehrheitspräferenzen der Akteure zwischen den beiden Framing-Bedingungen umkehren. Vgl. dazu zum Beispiel Stocké, Volker (2002), S. 24.

<sup>203</sup> Stocké, Volker (2002), S. 24.

Aufgrund der Vielzahl empirisch belegter Framing-Effekte wurden verschiedene Klassifizierungen vorgenommen. Eine der bekanntesten Typologien liegt von Levin, Schneider und Gaeth vor.<sup>204</sup> Diese unterscheiden zwischen „risky choice framing“<sup>205</sup>, „attribute framing“<sup>206</sup> und „goal framing“<sup>207</sup>. Risky-Choice-Framing bezieht sich im Wesentlichen auf den Prototyp der Framing-Forschung, das oben genannte Asian-Disease-Problem.<sup>208</sup> Das Alternativenset einer Entscheidungssituation unterscheidet sich hinsichtlich seines Risikolevels und ist einmal positiv und einmal negativ geframet. Zudem werden Wahrscheinlichkeiten explizit genannt. Attribute-Framing ist eine der simpelsten Framing-Varianten.<sup>209</sup> In den zugrundeliegenden Experimenten wird lediglich ein Attribut variiert. Es handelt sich dabei um vollständige Komplementäreigenschaften (z.B. die Auslobung von Fleisch in einer Variante als 25% *fat* und in der anderen als 75% *lean*).<sup>210</sup> Auch in dieser Gruppe erfolgt die Darstellung der Alternativen einmal positiv und einmal negativ, beispielsweise auch durch die Nennung von Erfolgs- versus Misserfolgsraten. Hier zeigt sich ebenfalls der Effekt, dass positiv dargestellte Varianten tendenziell bevorzugt werden.<sup>211</sup> Dies erscheint zwar intuitiv nicht überraschend, dennoch erlauben diese Erkenntnisse Rückschlüsse auf wichtige Aspekte der kognitiven Informationsverarbeitung.<sup>212</sup> Goal-Framing ist im Kontext der Forschung zur persuasiven Kommunikation vielfach untersucht worden.<sup>213</sup> Es wird analysiert, ob ein positiver oder ein negativer Frame den größeren persuasiven Einfluss auf das gleiche (beabsichtigte) Endresultat hat.<sup>214</sup> Folgendes Beispiel führen Levin, Schneider und Gaeth im Kontext von „breast self-examination“ (BSE) an:<sup>215</sup> Erstens, positiver Frame (gain frame / Gewinn-Frame): *Forschungen zeigen, dass Frauen, die BSE durchführen, eine höhere Chance haben, einen Tumor frühzeitig zu entdecken.*

---

<sup>204</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998).

<sup>205</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 152ff.

<sup>206</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 158ff.

<sup>207</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 167ff.

<sup>208</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 152f.

<sup>209</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 158f.

<sup>210</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 159 mit Bezug auf Levin, Irwin P.; Gaeth, Gary J. (1988).

<sup>211</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 159.

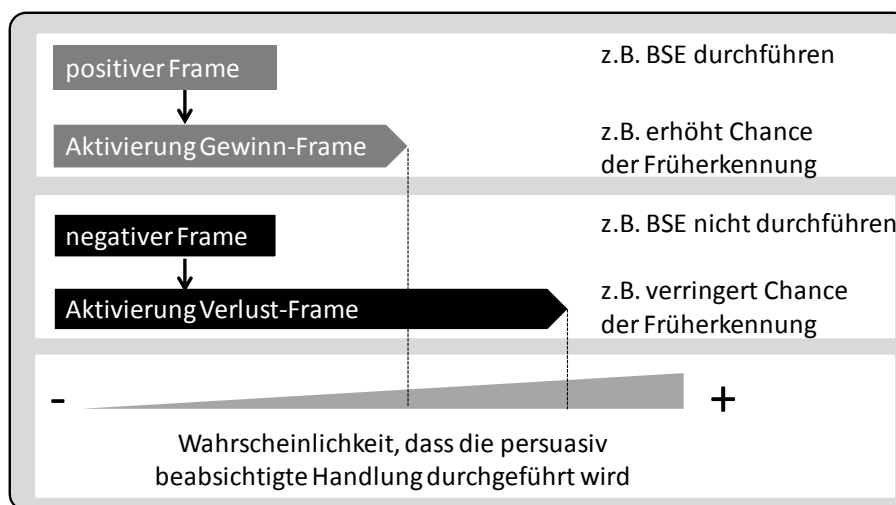
<sup>212</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 164.

<sup>213</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 167.

<sup>214</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>215</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168 mit Bezug auf Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly (1987).

Zweitens, negativer Frame (komplementärer loss frame / Verlust-Frame): *Forschungen zeigen, dass Frauen, die BSE nicht durchführen, eine geringere Chance haben, einen Tumor frühzeitig zu entdecken.* Im Unterschied zum oben genannten Attribute-Framing tendieren beide Varianten in dieselbe (persuasiv) beabsichtigte Richtung, nämlich eine BSE durchzuführen. Im Attribute-Framing hingegen würde in einer Variante BSE angeraten werden, zum Beispiel durch Betonung hoher Entdeckungsraten, in der anderen Variante würde von BSE abgeraten werden, indem zum Beispiel eine hohe Rate von Fehldiagnosen und den damit verbundenen negativen Folgen angefügt würde.<sup>216</sup> Die empirischen Untersuchungen belegen, dass hinsichtlich der „persuasive effectiveness“<sup>217</sup> eine negative Kodierung zur Aktivierung eines Verlust-Frames wirksamer ist als positive Kodierungen zur Aktivierung eines Gewinn-Frames. Auf das obige BSE-Beispiel bezogen bedeutet dies, dass Frauen eher durch die Botschaft *Nicht-durchführen von BSE bedeutet geringere Chance der Tumorentdeckung* von einer angeratenen BSE überzeugt werden als bei der anderen Variante.<sup>218</sup> Abbildung 7 verdeutlicht die beschriebenen Zusammenhänge von persuasiver Kommunikation und Goal-Framing.



**Abbildung 7: Goal-Framing**<sup>219</sup>

Die Erkenntnisse der Persuasionsforschung lassen sich auf den Compliance-Kontext übertragen. Auch die Compliance-Kommunikation ist persuasiv. Sie zielt durchweg darauf ab, sich in einer konkreten Situation compliant zu entscheiden beziehungsweise

<sup>216</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

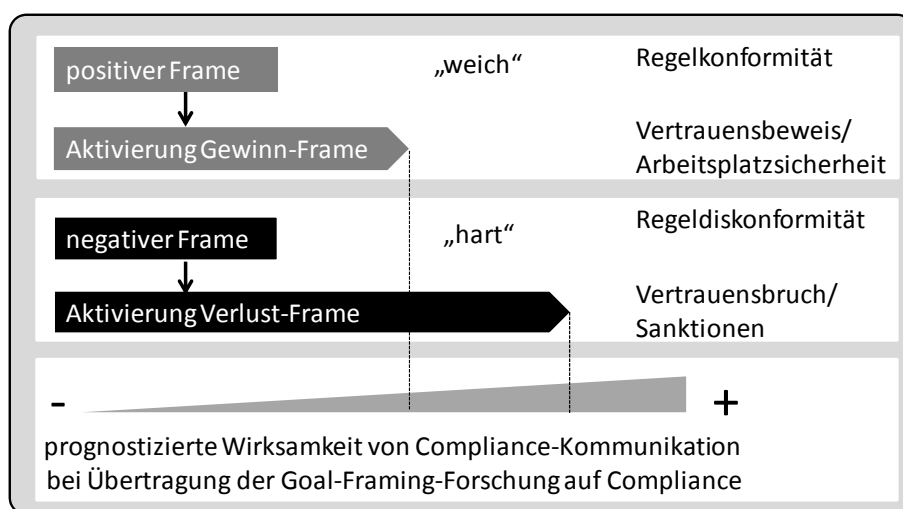
<sup>217</sup> Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>218</sup> Vgl. Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 168.

<sup>219</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 175.

se zu verhalten. Die Mitarbeiter sollen durch die Compliance-Kommunikation zur Einhaltung der internen und externen Regeln angehalten werden. Mit dem regelbasierten und vertrauensbasierten Ansatz stehen quasi zwei unterschiedliche Frames zur Verfügung. Alle Compliance-Kommunikationsmaßnahmen können als komplexe Oberflächenstruktur im Sinne der Entscheidungstheorie angesehen werden. Aus Sicht der Rational-Choice-Theorie macht es keinen Unterschied, wie zum Beispiel das interne Verbot, Geschenke anzunehmen, durch die Compliance-Kultur konnotiert ist. Ob ein Verstoß gegen diese interne Regel einen Regelverstoß darstellt oder aber die Regelerhaltung als ein Vertrauensbeweis gewertet wird, ist für den Homo oeconomicus im Sinne der Rational-Choice-Theorie bei seiner Entscheidung irrelevant.

Da aus Sicht der Goal-Framing-Theorie negativ geframete Botschaften grundsätzlich persuasiver sind, wird man dem regelbasierten Ansatz eine höhere persuasive Wirkung als dem vertrauensbasierten bescheinigen (vgl. Abbildung 8): Der regelbasierte Ansatz ist nämlich anders als der vertrauensbasierte durchweg mit negativen Kernbotschaften (Überwachung, Kontrolle, Sanktion) konnotiert. In einer vertrauensbasierten Grundtonalität werden die positiven Folgen von Vertrauen herausgestellt.



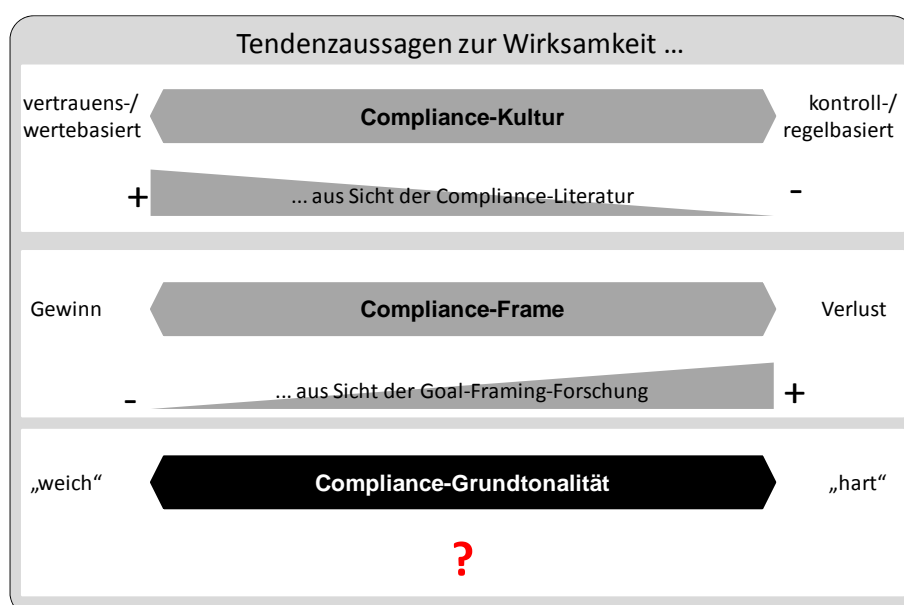
**Abbildung 8:** Compliance-Goal-Framing<sup>220</sup>

Aus theoretischer Sicht der Persuasionsforschung würde die Hypothese lauten, dass eine explizit regelbasierte Compliance-Kommunikation persuasiv wirksamer ist als eine rein vertrauensbasierte.

<sup>220</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Levin, Irwin P.; Schneider, Sandra L.; Gaeth, Gary J. (1998), S. 175.

### 2.2.3 Unterschiedliche Tendenzaussagen zur Wirksamkeit

Im Gegensatz dazu ergibt sich aus Sicht der aktuellen Compliance-Literatur eine Antithese. Wie in Abschnitt 2.1.3 in diesem Teil der Arbeit dargestellt, wird überwiegend einer vertrauens- beziehungsweise wertebasierten Compliance-Kultur eine höhere Wirksamkeit zugeschrieben. Aufgrund des Konsistenzanfordernisses zwischen sichtbaren Artefakten, Handlungen und inneren Haltungen (vgl. Abschnitt 2.1.3 in diesem Teil) muss die Compliance-Grundtonalität der kulturellen Grundausrichtung folgen. In der Folge wird einer weichen Grundtonalität eine höhere Wirksamkeit zuzuschreiben sein. Abbildung 9 verdeutlicht die unterschiedlich gerichteten theoriegeleiteten Tendenzaussagen zur Wirksamkeit von Compliance-Kommunikation.



**Abbildung 9:** Theoriegeleitete Tendenzaussagen zur Compliance-Wirksamkeit<sup>221</sup>

Aus theoretischer und praktischer Sicht tut sich somit ein gleichermaßen interessantes wie relevantes Untersuchungsfeld auf. Schließlich darf der vermeintliche Gegensatz zwischen der Compliance-Literatur und der Framing-Forschung weder ignoriert werden noch wäre es angemessen, die Compliance-Kommunikation quasi salomonisch an der Mitte auszurichten. Dennoch bleibt zu hinterfragen, inwiefern die beiden Ansätze „mutually exclusive“<sup>222</sup> sind. Eventuell lässt sich der Gegensatz auch insofern auflösen oder zumindest relativieren, als den Tendenzaussagen unterschiedliche zeitliche Horizonte zugrunde liegen und sich organisatorische Migrationspfade empfehlen lassen. So wäre es eventuell sinnvoll, mit einer stärker regelbasierten

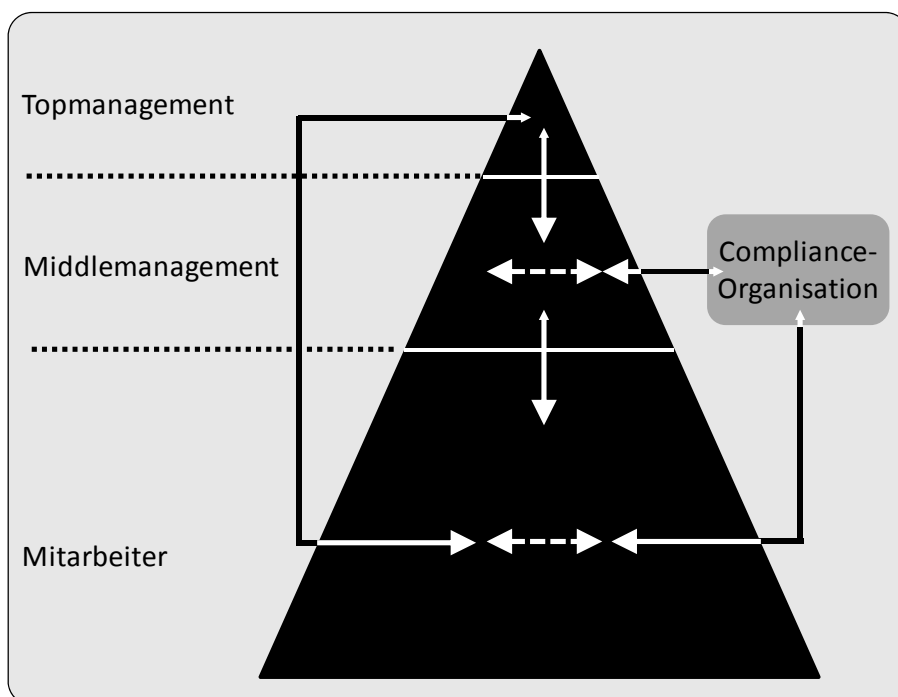
<sup>221</sup> Eigene Darstellung.

<sup>222</sup> Trevino, Linda Klebe et al. (1999), S. 139.

Compliance-Kommunikation zu beginnen und diese nach und nach durch wertorientierte Elemente zu untermauern. Aber könnte nicht auch die gegenläufige Entwicklung eine wirksame Option darstellen? Allein die Möglichkeit einer derartigen Mehrdimensionalität unterstreicht, dass die beabsichtigte Compliance-Kultur und ihre kommunikativen Wirkungen nicht dem Zufall überlassen werden dürfen, sondern große Aufmerksamkeit verdienen. Diese widersprüchlichen Tendenzaussagen werden in Teil C durch eine eigenständige empirische Erhebung weiter untersucht.

### 2.3 Wer: Compliance-Kommunikatoren

Compliance-Kommunikatoren sind diejenigen Personen oder Funktionen, die eine aktive Rolle innerhalb der Compliance-Kommunikation einnehmen. Auf diese wird im Folgenden eingegangen. Dass die Kommunikation weiterhin als dialogischer Prozess verstanden wird, deuten die Doppelpfeile in Abbildung 10 an.



**Abbildung 10:** Compliance-Kommunikatoren<sup>223</sup>

<sup>223</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schick, Siegfried (2010), S. 139.

### 2.3.1 Topmanagement

Das Topmanagement trägt nicht nur die Hauptverantwortung für das gesamte CMS, es ist zudem auch einer der maßgebenden Compliance-Kommunikatoren. Es ist die zentrale „Instanz für die grundsätzliche Orientierung und Identifikation“<sup>224</sup>. „Seine kommunikativen Handlungen werden auf das Unternehmen übertragen.“<sup>225</sup> Aufgrund seiner besonderen Stellung und der Sichtbarkeit verfügt es über den wesentlichen Stellhebel, die Bedeutung von Compliance zu prägen. Zu dem so genannten „Tone from the Top“<sup>226</sup> gehören Botschaften, die zwar abstrakt gehalten jedoch umso gültiger und verbindlicher für alle Mitarbeiter sind. Durch seine kommunikativen Aktivitäten kann das Topmanagement dem Thema Compliance höchste Autorität verleihen. Fehlt es hingegen erkennbar an einem eindeutigen Willen der Unternehmensleitung, die Regeln einzuhalten, so ist nach Bonenberger die Wirksamkeit eines CMS überhaupt in Frage gestellt.<sup>227</sup> Das obere Management ist zuletzt nicht auch deshalb von so großer Bedeutung, da es insgesamt die zentralen Rahmenbedingungen einer Unternehmenskultur und somit auch der Compliance-Kultur prägt.<sup>228</sup> Dabei kann sich die Compliance-Kommunikation des Topmanagements mit dem Middlemanagement durchaus von der mit den Mitarbeitern in Art und Inhalt unterscheiden.<sup>229</sup> Da eine umfassende Compliance-Kommunikation eine zeitaufwendige Managementtätigkeit ist, kann diese Aufgabe nicht allein durch das Topmanagement geleistet werden. Es bedarf weiterer Kommunikatoren, die diese Aufgabe delegiert bekommen. Dies gilt auch, wenn für Compliance ein eigenständiges Vorstandsressort gebildet wurde.<sup>230</sup>

---

<sup>224</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 87.

<sup>225</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 87.

<sup>226</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 47.

<sup>227</sup> Vgl. Bonenberger, Saskia (2009), S. 419. Vgl. auch Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 24.

<sup>228</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 37.

<sup>229</sup> Für die unterschiedlichen Stoßrichtungen der CEO-Kommunikation vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 89ff.

<sup>230</sup> So zum Beispiel bei der Deutschen Bahn AG mit dem Vorstandsressort für Compliance, Datenschutz, Recht und Konzernsicherheit (vgl. [www.deutschebahn.com/de/konzern/compliance/organisation.html](http://www.deutschebahn.com/de/konzern/compliance/organisation.html), Stand: 11. März 2013) oder der Daimler AG mit dem Vorstandsressort Integrität und Recht (vgl. [www.daimler.com/unternehmen/corporate-governance/integritaet-und-compliance](http://www.daimler.com/unternehmen/corporate-governance/integritaet-und-compliance), Stand: 11. März 2013).



### 2.3.2 Middlemanagement

Neben der wesentlichen Rolle des Topmanagements betont unter anderem Moosmayer, dass auch dem Middlemanagement als Führungsebene darunter mindestens eine gleich große Bedeutung zukommt („Tone from the Middle“<sup>231</sup>).<sup>232</sup> „Es ist gewissermaßen der Transmissionsriemen, der die Kernbotschaften [...] in die Organisation tragen und vorleben muss.“<sup>233</sup> Alle Führungskräfte sind aufgrund ihrer Funktion bedeutende Repräsentanten und Multiplikatoren der Unternehmens- ergo Compliance-Kultur.<sup>234</sup> Aufgrund ihrer Vorbildfunktion leben sie die Compliance-Kultur vor und prägen diese im positiven wie auch im kritischen Sinne.<sup>235</sup> Schick betont, dass der direkte Vorgesetzte zudem der wichtigste Ansprech- und Kommunikationspartner für die Mitarbeiter ist.<sup>236</sup> Nach Sackmann kommt dem konkreten Verhalten „aufgrund von Lernmechanismen – speziell dem Lernen durch Beobachtung“<sup>237</sup> eine zentrale Bedeutung zu. Da die Mitarbeiter die Führungskräfte wie beispielsweise den direkten Vorgesetzten häufiger wahrnehmen als das Topmanagement, sind diese besonders relevante Multiplikatoren. Dabei ist insbesondere die Übereinstimmung von verbalem und nonverbalem Verhalten entscheidend.<sup>238</sup> Fallen diese auseinander, orientieren sich die Mitarbeiter im Zweifel am nonverbalen, sichtbaren Verhalten, da dies aufgrund einer geringeren willentlichen Steuerung „als authentischer wahrgenommen“<sup>239</sup> wird. Es gilt also insbesondere im konkreten (Führungs-)Verhalten Compliance „sichtbar, glaubwürdig und nachvollziehbar“<sup>240</sup> zu demonstrieren. Es ist keinesfalls ausreichend, nur verbal in Reden und Gesprächen beispielsweise auf die besondere Bedeutung der Compliance-Kultur hinzuweisen, sondern vielmehr diese Worte auch im eigenen Tun zu beachten (so genannter „Walk the Talk“<sup>241</sup>).<sup>242</sup> Da die Vorgesetzten

---

<sup>231</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 48.

<sup>232</sup> Vgl. Moosmayer, Klaus (2012), S. 48.

<sup>233</sup> Homma, Norbert; Bauschke, Rafael (2010), S. 51.

<sup>234</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 37f.

<sup>235</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 37 mit Verweis auf Heinrich, Michael (2001) und Karg, Peter W.; Lurse, Klaus; Meister, Hans-Peter (2001).

<sup>236</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 141.

<sup>237</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 41.

<sup>238</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 41.

<sup>239</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 41.

<sup>240</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 41.

<sup>241</sup> [www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/managementansatz/tone-from-the-top.htm](http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/compliance/managementansatz/tone-from-the-top.htm), Stand: 27. März 2013.

<sup>242</sup> Vgl. Sackmann, Sonja A. (2004), S. 41.

auch die Aufgabe haben, die Einhaltung der internen Regeln zu überprüfen und auch zu sanktionieren, lenkt diese „positionsbedingte Sanktionsmacht“<sup>243</sup> die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter in besonderem Maße. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht bliebe zudem auch zu erforschen, inwiefern der eigene „Tone“ nicht auch eine reflexiv-verstärkende Innenwirkung auf den Sprechenden hat. Der CEO oder die Führungskraft, die ihren Mitarbeitern mit eigenen Worten erklären, warum Compliance für das Unternehmen so wichtig ist, stehen fortan hinsichtlich ihres eigenen Verhaltens im Wort bei den Mitarbeitern und fühlen sich möglicherweise dadurch in besonderem Maße gebunden. Da sich „die Gefühlswelt des Mitarbeiters [...] vor Ort“<sup>244</sup> befindet, kommen den Führungskräften nicht nur informative, sondern vor allem auch sozio-emotionale Kommunikationsfunktionen zu. Schick spricht über individuelle „Identifikations- und Motivationsbezüge“<sup>245</sup> der Mitarbeiter als konzentrische Kreise. Deren innersten Kern bilden Arbeitsplatz und -team, danach folgen Standort und Unternehmensbereich und erst ganz zum Schluss mit dem schwächsten Bezug der Konzern.<sup>246</sup> Deswegen bedürfen die Manager in ihrer (neuen) Rolle als Kommunikatoren nicht nur einer Themen-, sondern auch einer Medien- und Zielgruppenkompetenz.<sup>247</sup> Diesen Umstand gilt es bei der Kommunikation in besonderer Weise zu berücksichtigen. Buchholz und Knorre gehen sogar so weit und sprechen von einem eigenen „Management der Managementkommunikation“<sup>248</sup>.

### 2.3.3 Compliance-Organisation

Das Ob und das Wie der weiteren Delegation der Compliance-Kommunikation liegen im freien Ermessen der Unternehmensleitung.<sup>249</sup> Für eine rechtswirksame Delegation müssen die Delegationsempfänger lediglich sorgfältig ausgewählt, geeignet und instruiert sein.<sup>250</sup> In der Unternehmenspraxis wird somit die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation in verschiedenen Varianten gelebt werden und sich auch nach den oftmals organisationsspezifischen und unternehmenshistorischen Ge-

---

<sup>243</sup> Sackmann, Sonja A. (2004), S. 40.

<sup>244</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 203.

<sup>245</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 203.

<sup>246</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 203.

<sup>247</sup> Vgl. Mast, Claudia (2013), S. 243ff.

<sup>248</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 79.

<sup>249</sup> Umkehrschluss aus den Ausführungen des Prüfungsstandards zur Compliance-Organisation. Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (2011), S. 6.

<sup>250</sup> Vgl. Becher, Anja (2012), S. 99; Schmidt-Husson, Franck G. (2010), 127ff.

gebenheiten richten.<sup>251</sup> Da die Compliance-Kommunikation das gesamte CMS betrifft (vgl. Abschnitt 2.3 in Teil A), kommt insbesondere die Compliance-Organisation als delegationsempfangende Stabsstelle in Frage. Diese ist in operativer Hinsicht für das CMS in Gänze verantwortlich. Eine exponierte Rolle in dem gesamten CMS kommt dabei als Leiter der Compliance-Organisation dem Chief Compliance Officer beziehungsweise Compliance-Beauftragten zu. Im Zusammenhang mit der Qualifikation dieser Person werden als „maßgeblicher Informationsvermittler in allen Compliance-Fragen“<sup>252</sup> regelmäßig besondere kommunikative Stärken vorausgesetzt. Die Compliance-Organisation wird oftmals nicht allein, sondern im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen und nur unter Zuhilfenahme bereits existierender Kommunikationswege die Kommunikationsaufgabe bewältigen können. Im Bereich der Compliance-Kommunikation wird sich ein Zusammenspiel mit dem Bereich Unternehmenskommunikation und Personal anbieten. Auch dem Betriebsrat könnte abseits seiner aus mitbestimmungsrechtlichen Gründen passiven Rolle als einzubindender Stakeholder eine aktive Kommunikatorenrolle zukommen. Schließlich geht es bei Compliance um ein Thema, welches die Zukunft eines Unternehmens sichern kann und somit im Sinne der Belegschaft ist.

#### **2.4 Wem: Compliance-Zielgruppen**

Da die Compliance-Kultur per definitionem von dem überwiegenden Teil der Belegschaft geprägt und getragen wird, ist es folgerichtig, dass auch die gesamte Belegschaft durch Compliance-Kommunikationsmaßnahmen gezielt angesprochen wird. Mindestmaß der Kommunikation ist die grundlegende Botschaft, dass Compliance ein zu beachtendes, relevantes Unternehmensziel ist. Überhaupt ist nach Buchholz und Knorre bei der Mitarbeiterkommunikation darauf zu achten, allen Beschäftigten wenigstens ein „Grundangebot“<sup>253</sup> zu machen. Dem ist aber nicht gleichzusetzen, dass alle Mitarbeiter im gleichen Umfang kommunikativ einbezogen werden müssen, insbesondere was spezielle materielle Regelungen oder Rechtsthemen anbelangt. Jedoch ist ebenfalls nach Buchholz und Knorre der Ausschluss bestimmter Mitarbeitergruppen von Teilen der internen Kommunikation aufgrund von normativen Kategorien

---

<sup>251</sup> Vgl. Moosmayer, Klaus (2012), S. 3014.

<sup>252</sup> Schulz, Martin; Renz, Hartmut (2012), S. 2514.

<sup>253</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 63.

wie „Teilhabe, Verantwortung; [sic!] Fairness und Sozialpartnerschaft“<sup>254</sup> komplizierter als in der externen (Marketing-)Kommunikation. Zudem begünstigt eine Befassung mit unterschiedlichen Ansprüchen von Zielgruppen, dass sich die Unternehmen nicht nur damit auseinandersetzen, was die Zielgruppen wissen müssen, sondern auch was diese wissen wollen.<sup>255</sup> Analog zur allgemeinen Mitarbeiterkommunikation gilt auch für die spezifische Compliance-Kommunikation, dass sich „nur durch eine konsequente Zielgruppenorientierung [...] Streuverluste“<sup>256</sup> minimieren „und die anvisierten Zielgruppen effizient und effektiv ansprechen“<sup>257</sup> lassen.

### 2.4.1 Identifizierungskriterien

Zur Bildung homogener Zielgruppen kommt grundsätzlich eine Vielzahl von Kriterien in Betracht. Diese sind miteinander kombinierbar, was den Unternehmen eine hohe Flexibilität erlaubt und auch in der Praxis eine entsprechende Vielfalt erwarten lässt. Tabelle 6 führt fünf Dimensionen auf.

Identifizierungskriterien		
leicht ↑ Identifizierbarkeit ↓ schwierig	<b>Organisation</b>	hierarchische Position, Wertschöpfungskette, Berufsgruppe, Gremienmitgliedschaft, Kommunikationsverantwortung, Kundenkontakt, ...
	<b>Situation</b>	Beschäftigungsverhältnis, Arbeitsplatz, Ortsaspekt, ...
	<b>Soziodemographie</b>	Geschlecht, Alter, Bildung, Dauer Unternehmenszugehörigkeit, ...
	<b>Verhalten</b>	Kommunikationsverhalten, Fehlverhalten, ...
	<b>Psychographie</b>	Kommunikationsbedürfnisse, Werte, Engagement, Veränderungstypen, ...

**Tabelle 6:** Identifizierungskriterien für Zielgruppen<sup>258</sup>

Als organisationale Kriterien kommt zuallererst eine hierarchiebezogene Identifikation in Betracht. Die Unternehmen können dazu ihre vorhandenen Organisationsorganigramme (Aufbauorganisation) nutzen, die in aller Regel auch wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette (Ablauforganisation) abgebildet haben dürften. So mögen beispielsweise Mitarbeiter des Vertriebs eine eigene Zielgruppe für kartellrechtliche Kommunikationsmaßnahmen sein. Aber auch Mitglieder von Gremien, wie

<sup>254</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 62.

<sup>255</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 38.

<sup>256</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1181.

<sup>257</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1181.

<sup>258</sup> Eigene Darstellung. Vgl. auch Bruhn, Manfred (2011), S. 1183 und Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 57.

beispielsweise einer Arbeitnehmervertretung, sind besondere Stakeholder für das Compliance-Management-System, insbesondere wenn in einer Einführungsphase des CMS mitbestimmungsrelevante Aspekte erläutert und abgestimmt werden müssen. Unabhängig von einer hierarchischen Funktion mag es Zielgruppen geben, die eine exponierte Kommunikationsverantwortung haben (können). Als Beispiel dazu seien besondere Multiplikatoren wie Vertrauenspersonen angeführt. Personen mit Kundenkontakt oder in Kontakt mit Investoren werden möglicherweise auch extern zu Aspekten des CMS Stellung nehmen, so dass sie ein gesondertes Wissen benötigen. Neben den organisationsbezogenen Kriterien können auch situationsbezogene Kriterien geeignet sein, besondere Zielgruppen zu identifizieren. Unter dem Aspekt des Beschäftigungsverhältnisses (im weitesten Sinne) kommen mehrere Fragestellungen in Betracht. Möglicherweise gibt es in diesem Zusammenhang auch rechtliche Aspekte zu beachten, da Externe (z.B. im Rahmen von Werkverträgen) nicht dem arbeitsrechtlichen Direktionsrecht des Unternehmens unterliegen, was beispielsweise bei der Kommunikation von Richtlinien einen erheblichen Unterschied macht. Auch neue Mitarbeiter sollten im Rahmen der allgemeinen Einarbeitung mit dem gesamten CMS vertraut gemacht werden, so dass auch diese eine eigene Zielgruppe darstellen könnten. Sind Mitarbeitergruppen temporär oder dauerhaft an einem Ort außerhalb des Unternehmens (z.B. Heimarbeitsplatz, Auslandseinsatz), werden zwangsläufig nicht alle Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen können. Soziodemographie, Verhalten und Psychographie stellen grundsätzlich auch für den Compliance-Kontext eine Identifizierungsmöglichkeit dar, sind aber wohl aus verschiedenen Gründen nicht gleichermaßen in der internen Kommunikation von Bedeutung wie beispielsweise im klassischen Marketing. Die Informationen über soziodemographische Kriterien wie Geschlecht, Alter, Bildungsstand oder Dauer der Unternehmenszugehörigkeit sind zwar im Unternehmen vorhanden, jedoch möglicherweise aus Gründen der allgemeinen Gleichbehandlung als Segmentierungskriterium für die Mitarbeiterkommunikation eher nicht zu erwarten. Dennoch führen beispielsweise Ebert, Piwinger und Henneke geschlechtsspezifische Kommunikationsmuster an.<sup>259</sup> Besondere Verhaltensweisen hingegen kommen schon eher als potenzielle Identifizierungskriterien in Betracht,

---

<sup>259</sup> Vgl. Ebert, Helmut; Piwinger, Manfred; Henneke, Katrin (2007), S. 703ff.

sei es durch aktives Kommunikationsverhalten (z.B. Mitarbeiter meldet sich eigenständig bei einer Schulung an) oder auch durch Fehlverhalten (z.B. Nachschulung als Reaktion auf einen Compliance-Verstoß). Ungleich schwerer für die Zwecke der internen Kommunikation zu erheben, aber im klassischen Marketing durchaus verbreitet sind psychographische Kriterien. Gerade wenn die Einführung eines CMS im Rahmen eines grundlegenden Change-Management-Prozesses geschieht, könnten unterschiedliche Veränderungstypen (Innovatoren, frühe Umsetzer, frühe Mehrheit, späte Mehrheit, Nachzügler etc.) oder gerade im Hinblick auf die Unternehmens- und Compliance-Kultur individuelle Werthaltungen ein sinnvolles Kriterium sein.<sup>260</sup>

Das Ergebnis einer Kombination der verschiedenen Kriterien könnte beispielsweise lauten: Alle neu eingetretenen (Situation) Führungskräfte (Hierarchie) des Einkaufs (Wertschöpfung) und alle Mitarbeiter, die einen Schulungsbedarf angekündigt haben (Verhalten), werden kartellrechtlich geschult. Nach Bruhn können die Zielgruppen ferner hinsichtlich Kommunikationsrelevanz, Ansprechbarkeit, Größe und der zeitlichen Stabilität unterschieden und beschrieben werden.<sup>261</sup>

#### **2.4.2 Internationale Durchdringung**

Da Compliance eine originäre Aufgabe des Vorstands ist, wird die Compliance-Organisation in aller Regel ebenfalls eine zentral angesiedelte Stabsstelle sein. Es ist davon auszugehen, dass bei internationalen Unternehmen ausgehend vom zentralen Stammsitz das komplette CMS inklusive aller Vorgaben und Maßnahmen in die Landesgesellschaften getragen wird. Es ist vorstellbar, dass sich alle kommunikationspolitischen Maßnahmen wie konzentrische Kreise um den Stammsitz ausbreiten und in der Folge mit steigender Entfernung zur Zentrale in ihrer Wirkung abschwächen. Hinzu kommt, dass Compliance als kulturelles Phänomen auch auf unterschiedliche landeskulturelle Ausprägungen trifft und sich folglich auch landesspezifische Effekte einstellen könnten.<sup>262</sup> Diese Phänomene stellen weltweit tätige Unternehmen vor eine zusätzliche Herausforderung. Je stärker derartige Phänomene in der Planung und Steuerung antizipiert werden, desto stärker kann von einer internationalen Durchdringung gesprochen werden. Im Gegensatz dazu kann nicht von einer internationa-

---

<sup>260</sup> Für Veränderungstypen vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 57.

<sup>261</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1182.

<sup>262</sup> Vgl. Campos Nave, José A. (2012), S. I.

len Durchdringung gesprochen werden, wenn das Ausmaß der gesamten Compliance-Kommunikation in der Wirkung starke Asymmetrien aufweist. Dies würde sich insbesondere an der Zielgruppenspezifität bemerkbar machen, wenn im Stammland die Zielgruppen deutlich feiner herausgearbeitet wären als in einer ausländischen Gesellschaft in vergleichbarer Größe.

## 2.5 Womit: Instrumente der internen Compliance-Kommunikation

Bruhn definiert Kommunikationsinstrumente als „das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit“<sup>263</sup>, wobei unter Kommunikationsmaßnahmen „sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikations-treibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden“<sup>264</sup> verstanden werden. Diese Unterscheidung in Kommunikationsmaßnahme einerseits und -instrumente andererseits ist aufgrund des Abstellens auf die gedankliche Bündelung nicht vollkommen objektivierbar. Dem folgenden Abschnitt liegt daher ein etwas weiteres Verständnis zugrunde: Im Zweifelsfall wird eine einzelne Kommunikationsmaßnahme als eigenständiges Kommunikationsinstrument begriffen und gesondert herausgestellt, obgleich der Anspruch einer weitestgehenden Bündelung nicht gänzlich aufgegeben wird. Die Unternehmenspraxis ist zudem durch eine wachsende Vielfalt von Kommunikationsinstrumenten und damit einhergehend eine steigende Komplexität geprägt.<sup>265</sup> Dies liegt nach Einwiller, Klöfer und Nies daran, dass „neue Medien in der Regel keine ‚alten Medien‘ ersetzen, sondern sich lediglich deren Funktionen verändern“<sup>266</sup>. Dieser Diskussion und der Befassung mit einzelnen Kommunikationsinstrumenten scheint nicht zuletzt aufgrund dieser Dynamik ein sehr hoher Stellenwert in der Compliance-Praxis zuzukommen. Als weitere Ursache dafür können die relativ hohe Gegenständlichkeit und auch die hohe Umsetzungsnahe dieses Aspekts des an sich eher schwierig greifbaren Themengebietes Compliance vermutet werden.

Grundsätzlich haben alle Medien aufgrund spezifischer Stärken und Schwächen eine Berechtigung.<sup>267</sup> Der eingesetzte Instrumentenmix „ist in höchstem Maße unter-

---

<sup>263</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 6.

<sup>264</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 6.

<sup>265</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 253.

<sup>266</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 255.

<sup>267</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 68.

nehmensspezifisch geprägt<sup>268</sup> und bedarf einer systematischen und intelligenten Planung und Vernetzung.<sup>269</sup> Erst dies zeichnet die Qualität einer Kommunikationskonzeption aus.<sup>270</sup> Dabei darf nicht verkannt werden, dass der Einsatz eines Mediums immer auch eine symbolische Bedeutung hat: „The medium is the message“<sup>271</sup>. Es bleibt „festzuhalten, dass der Einsatz der Instrumente als solcher nicht die Schlüsselstelle für effektive Kommunikation darstellt, sondern ihre Zuordnung zu Inhalten“<sup>272</sup>. Schick konstatiert, dass dieser Umstand in der Praxis regelmäßig nicht ausreichend berücksichtigt wird.<sup>273</sup>

So vielfältig die Kommunikationsinstrumente, so zahlreich sind auch die Möglichkeiten ihrer Systematisierung. Tabelle 7 stellt ein paar wesentliche Kriterien dar.

Ausgewählte Systematisierungskriterien für Kommunikationsinstrumente			
eher quantitativ   Charakter  eher qualitativ	<b>Kosten</b>	gering-mittel	mittel-hoch
	<b>Reichweite</b>	mittel-hoch	gering-mittel
	<b>Umfang/Tiefe</b>	mittel-hoch	gering-mittel
	<b>Geschwindigkeit</b>	gering-mittel	mittel-hoch
	<b>Form</b>	gedruckt/elektronisch	mündlich
	<b>Zielgruppenspezifität</b>	unspezifiziert/unspezifizierbar	spezifiziert/spezifizierbar
	<b>Formalisierungsgrad</b>	formell	informell
	<b>Sender-Empfänger-Kontakt</b>	indirekt	direkt
	<b>Orientierung</b>	Einweg (Information)	Dialog (Kommunikation)
	<b>sozio-emotionale Stärke</b>	gering-mittel	mittel-hoch
		z.B. Richtlinie/ Beitrag in Mitarbeiterzeitschrift	z.B. Workshop/ 4-Augen-Gespräch

**Tabelle 7:** Systematisierungskriterien für Kommunikationsinstrumente<sup>274</sup>

Zwar lassen sich die zehn Systematisierungskriterien nicht in eine strenge Reihenfolge hinsichtlich ihres quantitativen beziehungsweise qualitativen Charakters einordnen, gleichwohl soll der Pfeil im linken Teil der Tabelle eine gewisse Tendenz andeu-

<sup>268</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 69.

<sup>269</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1163ff.

<sup>270</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 52.

<sup>271</sup> Mast, Claudia (2008), S. 423 mit Verweis auf Marshall McLuhan (ohne Quelle).

<sup>272</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 72.

<sup>273</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 54.

<sup>274</sup> Eigene Darstellung. Vgl. dazu auch Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 238; Bruhn, Manfred (2011), S. 1194 und S. 1203; Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 68f. In diesen Quellen werden auch weitere Kriterien aufgeführt wie beispielsweise Periodizität, Kommunikationswirkung, Mediennutzung, Informationsfluss und Priorität.



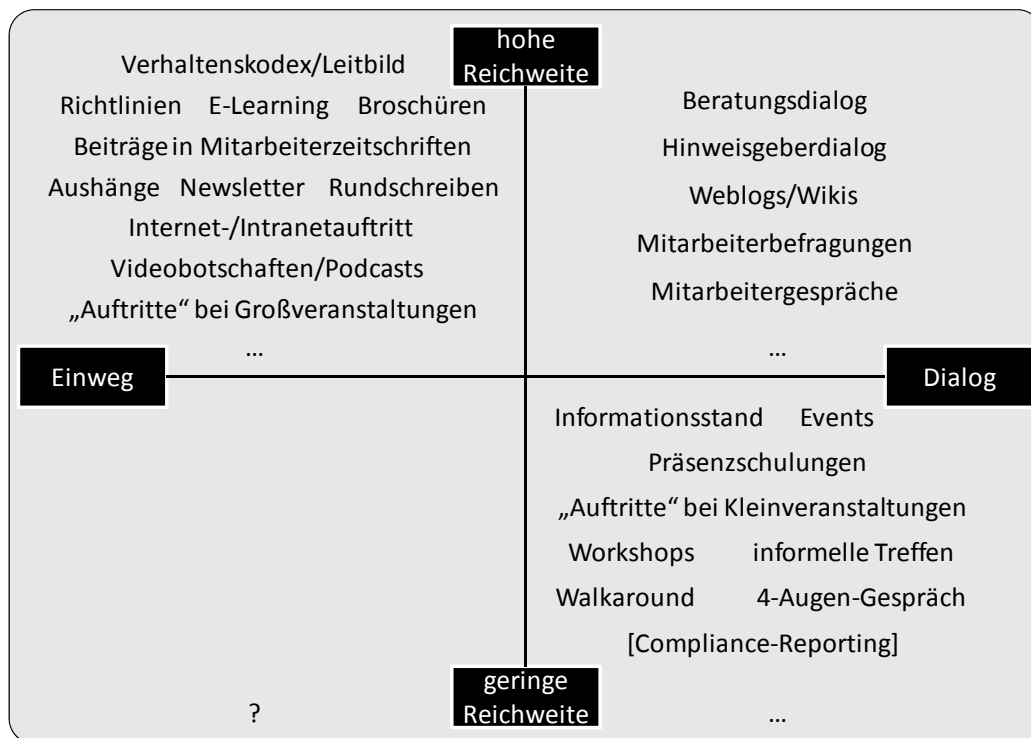
ten. Eine rein quantitative Systematisierung ermöglichen Kosten und Reichweite. Wenn man die Kosten in Relation zur Reichweite setzt (Kosten pro Kontakt), unterscheiden sich die Kosten einer Richtlinie von denen eines 4-Augen-Gesprächs enorm. Da nicht jedes Instrument gleichermaßen geeignet ist, große Informationsmengen zu vermitteln, ist auch Umfang/Tiefe ein relevantes Unterscheidungskriterium. Die Geschwindigkeit der Erstellung, aber auch der Verbreitung von Informationen kann für dringende Ad-hoc-Mitteilungen der entscheidende Unterschied für die Geeignetheit eines Instruments sein. Handelt es sich beim Gegenstand der Compliance-Kommunikation eher um Inhaltliches (z.B. materielle Regelungen), werden schrifttextgebundene Instrumente (gedruckt oder elektronisch) besser geeignet sein als mündliche. In einem 4-Augen-Gespräch kann die Kommunikation stark an Situation und Empfänger (z.B. Zielgruppe = 1) angepasst werden. Im Gegensatz dazu ist dies für eine Richtlinie nicht möglich. Die Richtlinie ist stark formell und ermöglicht keinen direkten Kontakt zwischen Sender und Empfänger. Diese ist im Sinne der Media-Richness-Theorie ein armes Medium, da ihr Feedbackpotenzial nahe null ist.<sup>275</sup> Ein rein qualitatives Auswahlkriterium für ein Instrument kann auch dessen sozio-emotionale Stärke sein. So wird beispielsweise eine gemeinsame Erarbeitung von Inhalten im Rahmen eines Workshops einen nachhaltigeren Eindruck hinterlassen als ein Beitrag in einer Mitarbeiterzeitschrift.<sup>276</sup> Darüber hinaus sind auch weitere Kriterien denkbar, zum Beispiel eine Unterscheidung in Push- oder Pull-Instrumente.

Theoretisch ermöglichen es die beschriebenen Kriterien, jedes Instrument in einem mehrdimensionalen Raum zu verorten. Für nachstehende Abbildung wurden aufgrund der graphischen Darstellbarkeit nur zwei herausgegriffen (Reichweite eher quantitativ und Orientierung eher qualitativ). Dabei wurde insbesondere das Kriterium der Orientierung aufgrund des kommunikativen Fokus dieser Arbeit ausgewählt.

---

<sup>275</sup> Medienreichtum setzt sich zusammen aus den vier Komponenten Zeitpunkt und Umfang des Feedbackpotenzials, Vermittlung vielfältiger Kommunikationsdimensionen (verbal/nonverbal), Gebrauch der menschlichen Sprache sowie soziale Präsenz des Kommunikationspartners. Vgl. Mast, Claudia (2008), S. 423 mit weiteren Verweisen.

<sup>276</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 114 im Kontext mit Veränderungskommunikation.



**Abbildung 11:** (Compliance-)Kommunikationsinstrumente<sup>277</sup>

Auffällig bei obiger Darstellung ist zunächst, dass keine einwegorientierten Instrumente mit gleichzeitig geringer Reichweite aufgeführt sind. Daran wird jedoch der grundsätzliche Trade-off zwischen Dialog (Qualität) und hoher Reichweite (Quantität) deutlich. Ein Mehr an (kosteneinsparender) Reichweite geht zu Lasten des (wirkungsvollen) Dialogs. Die Instrumente im Quadranten links oben werden auch als „Instrumente der Abwärtskommunikation“<sup>278</sup> oder „Verteilmedien“<sup>279</sup> bezeichnet. Diese seien häufig am besten institutionalisiert, worin Einwiller, Klöfer und Nies sogar die Intention unterstellen, dass diese gezielt von der Unternehmensleitung eingesetzt werden, um die Informationen zu filtern und eine Hinterfragung zu verhindern.<sup>280</sup> Auch Mast beobachtet, dass das Topmanagement vorrangig auf gedruckte und elektronische Medien vertraut, wohingegen Mitarbeiter „über Ziele, wichtige Projekte und Vorhaben aber erfahrungsgemäß lieber persönlich und unvermittelt informiert werden“<sup>281</sup> wollen. Dabei habe ein Mitarbeiterdialog „nichts mit ‚basisdemokratischen‘ Entscheidungsprozessen zu tun“<sup>282</sup>.

<sup>277</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 69.

<sup>278</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 239.

<sup>279</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 239.

<sup>280</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 224.

<sup>281</sup> Mast, Claudia (2013), S. 234.

<sup>282</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 109.

### 2.5.1 Nichtdialogische Instrumente

Ein im Compliance-Kontext sehr wesentliches Kommunikationsinstrument ist der Verhaltenskodex.<sup>283</sup> Er ist das „Grundgesetz des Unternehmens“<sup>284</sup>, „Herzstück“<sup>285</sup> oder „Fixpunkt“ für alle übrigen Compliance-Regelungen<sup>286</sup> und zugleich als Mission Statement ein „sichtbares Zeichen des Bekenntnisses zur Rechtstreue eines Unternehmens“<sup>287</sup>. Da „nicht jede Situation in einem Verhaltenskodex abgebildet werden“<sup>288</sup> kann, wird durch das „normative Selbstverständnis“<sup>289</sup> auf einer allgemeinen Ebene „den Mitarbeitern mitgeteilt, welches Verhalten von ihnen erwartet wird und welches Verhalten abgelehnt wird“<sup>290</sup>. Es handelt sich somit um ein wesentliches Artefakt der (beabsichtigten) Compliance-Kultur (vgl. Abschnitt 2.1.3 in diesem Teil der Arbeit). Damit der Kodex akzeptiert wird, sollte er „kurz und verständlich“<sup>291</sup> sein und „die Mitarbeiter müssen sich in den Texten wiederfinden“<sup>292</sup> können. Inderst spricht von einem „Bärendienst“<sup>293</sup> für die angestrebte Compliance-Kultur, wenn das Mission Statement bei den Mitarbeitern „als überzogen und unglaubwürdig ankommt“<sup>294</sup>. Waldzus und Behringer führen an, dass im Vergleich zur Verankerung eines Verhaltenskodex dessen Schreiben der vergleichsweise leichte Teil ist.<sup>295</sup> Schick betont, dass die Erstellung eines Leitbildes ein dialogischer Prozess sein müsse und keinesfalls alleinig als eine reine Pflichtübung und „Aufgabe des Textens, Gestaltens und Publizierens gesehen“<sup>296</sup> werden dürfe. Andernfalls wäre das Ergebnis allenfalls eine „nette Broschüre“<sup>297</sup>, die ihr „Papier nicht wert“<sup>298</sup> sei. Gerade beim Zusammenspiel von

---

<sup>283</sup> Auch Code of Conduct, Compliance-Kodex, Code of Ethics etc. Vgl. auch Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 327.

<sup>284</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 338.

<sup>285</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 49.

<sup>286</sup> Moosmayer, Klaus (2010), S. 49.

<sup>287</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 84.

<sup>288</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 332.

<sup>289</sup> Beste, Christoph (2010), S. 130.

<sup>290</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 332.

<sup>291</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 84.

<sup>292</sup> Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 334.

<sup>293</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 85.

<sup>294</sup> Inderst, Cornelia (2010a), S. 85.

<sup>295</sup> Vgl. Waldzus, Dagmar; Behringer, Stefan (2013), S. 336f.

<sup>296</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 129f.

<sup>297</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 130.

<sup>298</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 129.

Verhaltenskodex und konkreten Richtlinien ist auf die Konsistenz zu achten – insbesondere vor dem Hintergrund, „dass einzelne Standards von den Mitarbeitern, als in Widerspruch zu betrieblichen Abläufen bzw. Usancen stehend, abgelehnt werden“<sup>299</sup> können.

Von Compliance sind allein aufgrund der Definition grundsätzlich alle Richtlinien umfasst. Besondere Bedeutung erlangen jedoch in der Praxis regelmäßig solche Richtlinien, die mit den CMS-Hochrisikothemen in Verbindung stehen und beispielsweise bereits im Verhaltenskodex anklingen. Im Kontext der Korruptionsprävention erlangt regelmäßig die Richtlinie zum Umgang mit Geschenken und Einladungen eine besondere Bedeutung, weil diese grundsätzlich alle Mitarbeiter betrifft und auch außerhalb des Unternehmens bekannt gemacht wird (z.B. gegenüber Geschäftspartnern). Letztlich schaffen die „schriftlichen Unterlagen“ jedoch erst dann einen „Mehrwert, [...] wenn sie nicht lediglich Verbote aufstellen, sondern zugleich Hilfestellungen enthalten“<sup>300</sup>. Zusätzlich zum eigentlichen (materiellen) Kerninhalt muss also auch aus rein didaktischen Gründen ein gewisser Hintergrundkontext beispielsweise über Schulungen geschaffen werden, da die Richtlinien „den Mitarbeiter anleiten, nicht verwirren“<sup>301</sup> sollen. Aufgrund des teilweise immensen Schulungsbedarfs werden für Schulungen zunehmend E-Learnings eingesetzt. Im Vergleich zu Präsenzs Schulungen, die eine Kommunikation mit dem Trainer ermöglichen, ist dieses Schulungsinstrument zwar günstiger, aber auch grundsätzlich kommunikativ ärmer. Unabhängig davon gilt: „Je praxisnäher und plastischer derartige Regelungen dargestellt werden, umso mehr Verständnis und Akzeptanz werden sie im Unternehmen erfahren.“<sup>302</sup> Dies kann nach Inderst gar nicht oft genug betont werden.<sup>303</sup> „Ein wirksames Training sensibilisiert hierbei die Mitarbeiter, weniger über eine rein normative Betrachtung, als vielmehr über beispielhaft dargestellte Konfliktsituationen [...]“<sup>304</sup> In die gleiche Richtung argumentiert auch Pelz: „Formelhafte, inhaltsleere Aussagen lassen die Mitarbeiter allein“<sup>305</sup>, wenn sie nicht wissen, „wie sie sich in typischerweise vorkommenden Situati-

---

<sup>299</sup> Beste, Christoph (2010), S. 131.

<sup>300</sup> Rieder, Markus; Falge, Stefan (2010), S. 26.

<sup>301</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>302</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>303</sup> Vgl. Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>304</sup> Beste, Christoph (2010), S. 134.

<sup>305</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

onen verhalten sollen<sup>306</sup>. Regelmäßig wird zudem darauf hingewiesen, dass der Regelungsinhalt „für alle Mitarbeiter verständlich“<sup>307</sup> sein muss. Dabei kommt es für die Mitarbeiter nicht auf die „Buchstabe[n], sondern die Intention bzw. de[n] Geist der Regelung“<sup>308</sup> an, um überhaupt zu „verstehen, warum sie etwas tun oder nicht tun dürfen“<sup>309</sup>. Auch Lampert betont die Notwendigkeit, die „gesetzlichen Vorgaben mit vielen, möglichst praxisnahen Beispielen aus dem Arbeitsumfeld der Mitarbeiter anschaulich“<sup>310</sup> zu machen. Denn „die Praxis zeigt, dass in nicht wenigen Fällen fehlende Unterweisung und Schulung in erheblichem Umfang zum Verstoß beigetragen hat“<sup>311</sup>.

Printmedien wie Mitarbeiterzeitschriften oder eigene Broschüren „stehen mit ihrer Haptik für ‚wertige‘ Kommunikation“<sup>312</sup>. Darüber hinaus strahlen sie auch in das soziale Umfeld aus, insbesondere wenn sie per Post an die Privatanschrift der Mitarbeiter versendet werden.<sup>313</sup> Schick bezeichnet das Medium der Mitarbeiterzeitschrift generell als „Eier legende Wollmilchsau“<sup>314</sup>, die unterschiedlichsten Anforderungen gerecht werden soll. Auch wenn gedruckte Mitarbeiterzeitschriften oftmals als nicht mehr zeitgemäß angesehen werden, beobachten Buchholz und Knorre, dass die Umstellung auf rein digitalisierte Formen oftmals wieder rückgängig gemacht wird.<sup>315</sup>

Gerade digitale Verteilmedien wie Newsletter, E-Mail, Intranet etc. haben zwar den Vorteil einer schnellen und breiten Informationsverbreitung, aber auch den Nachteil emotionaler Kälte.<sup>316</sup> Gerade Internet- und Intranetauftritte unterliegen einem ständigen Wandel.<sup>317</sup> Obwohl die Informationsmenge im Intranet kaum an technische Grenzen stößt, gibt es einen allgemeinen Trend der Entschlackung, indem unnötiger „Ballast“<sup>318</sup> wieder herausgenommen wird.<sup>319</sup> Compliance verfügt regelmäßig über

---

<sup>306</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>307</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 108.

<sup>308</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>309</sup> Pelz, Christian (2009), S. 262.

<sup>310</sup> Lampert, Thomas (2010), S. 171.

<sup>311</sup> Pelz, Christian (2009), S. 263.

<sup>312</sup> Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 255.

<sup>313</sup> Vgl. Mast, Claudia (2013), S. 241.

<sup>314</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 153.

<sup>315</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 73.

<sup>316</sup> Vgl. Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 254f. und Schick, Siegfried (2010), S. 13.

<sup>317</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 73.

<sup>318</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 73.

<sup>319</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 73.

einen eigenen Intranetauftritt „als interne Visitenkarte“<sup>320</sup> und bindet andere Kommunikationsinstrumente wie den Verhaltenskodex oder besondere Compliance-Richtlinien gezielt mit ein.<sup>321</sup> Ein weiterer Trend ist „die Integration von Audio- und vor allem TV- bzw. Videoformaten“<sup>322</sup>. Gerade im Compliance-Kontext werden Videobotschaften von der Unternehmensleitung in den Intranetauftritt der Compliance-Abteilung eingebunden.<sup>323</sup> Wobei Buchholz und Knorre anmerken, dass generell ganz im Gegensatz zu der technischen Umsetzung die redaktionelle Arbeit oftmals unterschätzt wird.<sup>324</sup>

Die Thematisierung von Compliance auf Großveranstaltungen beispielsweise durch einen kurzen Auftritt des Chief Compliance Officers eignet sich zwar weniger für einen Dialog, aber es können zusätzlich zu den klassischen Verteilmedien viele Mitarbeiter gleichzeitig persönlich angesprochen werden. Außerdem ist es wiederum ein Signal an sich, dass diesem Thema ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird.

### 2.5.2 Dialogische Instrumente

Wichtigste Dialogformen für das Thema Compliance sind ein permanent verfügbares Angebot für die allgemeine Beratung sowie die Meldung von Hinweisen. Oftmals sind die Grenzen zwischen beiden Dialogformen fließend, da sich aus einer Beratungsanfrage nicht selten ein Hinweis auf eine mögliche Schwachstelle oder gar einen individuellen Verstoß ergeben kann. Diese Kommunikationsform ist gleichermaßen sensibel und vertraulich. Trotz des „stets immanenten Vorwurf[s] des Denunziantentums“<sup>325</sup> bürgern sich für diesen Zweck zunehmend auch in Deutschland anonyme Hinweisgebersysteme ein. Dies geschieht nicht zuletzt wegen ihrer hohen Wirksamkeit und der Verpflichtung der dem Anwendungsbereich des amerikanischen Sarbanes-Oxley Acts unterliegenden Unternehmen. Unstrittig ist die Einführung einer

---

<sup>320</sup> Inderst, Cornelia (2010b), S. 109.

<sup>321</sup> Vgl. Inderst, Cornelia (2010b), S. 109f.

<sup>322</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 74.

<sup>323</sup> Diverse kurze Compliance-Videobotschaften des CEOs von der MAN Group sind sogar über YouTube abrufbar (vgl. zum Beispiel [www.youtube.com/watch?v=ilJgeSboras](http://www.youtube.com/watch?v=ilJgeSboras), Stand: 17. März 2013).

<sup>324</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 74.

<sup>325</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 59.

derartigen Hotline „für jedes Unternehmen eine schwere Entscheidung“<sup>326</sup>, indes bestätigen aktuelle Whistleblower-Fälle ihre Notwendigkeit. Neben den klassischen oftmals über Telefon erreichbaren externen Ombudspersonen beziehungsweise Vertrauensanwälten finden mittlerweile auch elektronische Hinweisgebersysteme zunehmend Verbreitung in der Praxis.<sup>327</sup> Obwohl die Hinweisgebersysteme wie eine Kundenhotline auch für Unternehmensexterne verfügbar sind, ist dieses Kommunikationsinstrument insbesondere aus sicherheitstechnischen Gründen von anderen Systemen strikt getrennt. Es ist ein rein für Compliance-Zwecke entwickeltes und vorgehaltenes Kommunikationsinstrument. In einem derartigen Portal können sich interne oder externe Hinweisgeber einen anonymen Postkasten einrichten. Unter strikter Wahrung der Anonymität ermöglicht es diese Postkastenfunktion dem Unternehmen, in einen Dialog mit dem Hinweisgeber zu treten. Nachstehende Abbildung 12 zeigt das Hinweisgeberportal der Bertelsmann AG.

---

<sup>326</sup> Hauschka, Christoph E.; Greeve, Gina (2007), S. 172. Für eine Übersicht über aktuelle Whistleblower-Fälle vgl. Ax, Thomas; Schneider, Matthias; Scheffen, Jacob (2010), S. 138ff. Für Besonderheiten bei der Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme vgl. auch Briegel, Torsten (2009).

<sup>327</sup> Zum Beispiel Commerzbank AG, Deutsche Telekom AG, Fraport AG, MAN Group. Siehe auch [www.business-keeper.com/for-whistleblowers.html](http://www.business-keeper.com/for-whistleblowers.html), Stand: 21. Februar 2013.

BKMS® System bereitgestellt für:

BERTELSMANN    RTL GROUP    RANDOM HOUSE BERTELSMANN    arvato BERTELSMANN    BMG

- Land wählen -    Deutsch    OK

Wenn Sie das System zum ersten Mal nutzen möchten, klicken Sie hier:

Meldung abgeben oder Rat suchen

Wenn Sie bereits einen Postkasten eingerichtet haben, können Sie sich hier einloggen:

Login

**Warum soll ich eine Meldung abgeben?**

**Welche Meldungen können aufgenommen werden?**

**Wie läuft eine Meldung ab, wie richte ich einen Postkasten ein?**

**Wie bekomme ich eine Rückmeldung?**

**Hinweise zum Datenschutz**

Zu Favoriten hinzufügen

**Der sichere Weg, um Rat zu suchen oder auf wesentliche Verstöße hinzuweisen**

Dieses Hinweisgeberportal (BKMS® System) steht Bertelsmann Mitarbeitern oder anderen Personen zur Verfügung, um Rat zu suchen oder auf wesentliche Verstöße gegen den Verhaltenskodex – insbesondere illegale Geschäftspraktiken – hinzuweisen.

Wenn möglich sollten Sie sich mit Ihren Bedenken zuerst an Personen in Ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld wenden, z.B. Ihrem Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, der Personal- oder Rechtsabteilung oder dem Betriebsrat. Wenn Sie jedoch Vorbehalte haben, diesen direkten Kontakt zu suchen, oder wenn Sie Ihr Anliegen bereits mit einem Ansprechpartner in ihrer Firma besprochen haben, dies aber ohne Wirkung blieb, ist dieses Hinweisgeberportal ein geeigneter Weg, um Ihrem Anliegen die erforderliche Aufmerksamkeit zu verschaffen.

Mit diesem Hinweisgeberportal können Sie kritische Themen offen und ohne Sorge vor Repressalien ansprechen. Hinweise, die über dieses System kommen, werden strikt vertraulich behandelt. Mitarbeiter, die in gutem Glauben ein tatsächliches oder vermutetes Fehlverhalten melden, haben keine negativen Folgen zu befürchten. „In gutem Glauben“ bedeutet, dass der Mitarbeiter überzeugt ist, dass seine Darstellung der Wahrheit entspricht, unabhängig davon, ob eine spätere Untersuchung

Bertelsmann Ethics & Compliance Department | ethics@bertelsmann.com | www.ethics.bertelsmann.com  
 Carl-Bertelsmann-Str. 270 | 33311 Gütersloh | Tel. (Germany): +49 (0) 5241-80-42101  
 1745 Broadway, 15th Floor | New York, NY 10019 | Tel. (USA): +1 (212) 782-1057

**Abbildung 12:** Beispiel eines Hinweisgeberportals (Bertelsmann)<sup>328</sup>

Ein direkter Austausch mit der Compliance-Abteilung kann ebenfalls durch Medien der „interne[n] Kommunikation 2.0“<sup>329</sup> wie „Weblogs (Aufzeichnungen eines Autors, die von Lesern kommentiert werden können)“<sup>330</sup>, oder „Wikis (Inhalte, die von Nutzern kollaborativ erstellt und geändert werden können)“<sup>331</sup> erfolgen. Grundsätzlich gilt auch hier die Regel, „je interaktiver das Angebot, desto attraktiver ist das Intranet für den User“<sup>332</sup>. Mitarbeiterbefragungen können auch für Compliance eingesetzt werden. Gerade vor dem Hintergrund der Erfolgskontrolle können sie ein sinnvolles In-

<sup>328</sup> <https://www.bkms-system.net/bkwebanon/report/clientInfo?cin=berma45231&language=ger>, Stand: 21. Februar 2013.

<sup>329</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 75.

<sup>330</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 75.

<sup>331</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 75.

<sup>332</sup> Hillman, Mirco (2011), S. 21.



strument sein. Manchmal wird Compliance auch zum Pflichtbestandteil der regelmäßigen Entwicklungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gemacht. Dies kann sogar so weit gehen, dass Compliance ein Bestandteil einer individuellen Zielvereinbarung wird. Darin, dass Compliance auf diese Weise so flächendeckend thematisiert wird, liegt einerseits ein großer Vorteil. Dem gegenüber stehen aber auch der Nachteil des Zwangs und die nicht triviale Herausforderung der Messung.

Großveranstaltungen können auch zum Dialog genutzt werden, beispielsweise wenn sie dem Thema Compliance einen eigenen Informationsstand ermöglichen und interessierte Mitarbeiter dort das persönliche Gespräch suchen. Die Compliance-Abteilung der Audi AG hat für die interne Ansprache ihrer Mitarbeiter ein Konzept entwickelt, das in Design und Professionalität einem externen Messestand gleichkommt.<sup>333</sup> Aufgrund einer überschaubaren Teilnehmerzahl kann sich im Rahmen von Präsenzs Schulungen, kleineren Veranstaltungen wie Bereichs-Jours-fixes oder Workshops ebenfalls eine starke, sehr fruchtbare Interaktion ergeben. Dies gilt auch für so genannte informelle Treffen von Mitgliedern des Topmanagements mit Personen, die aufgrund von in der Regel hierarchiebezogenen Informationskaskaden normalerweise nicht in einen direkten Kontakt mit dem Topmanagement kommen.<sup>334</sup> Über diese Wege kann das Topmanagement den „Tone from the Top“ zu Compliance zusätzlich zu Verhaltenskodex oder Videobotschaft pflegen und verstärken. Da der Compliance-Beauftragte oder andere Mitglieder der Compliance-Organisation eine besondere Vertrauensfunktion einnehmen, sollten sie im Unternehmen nicht nur bekannt, sondern auch abseits eines formalen Zugangs regelmäßig präsent und leicht zugänglich sein. Dies kann insbesondere durch Walkarounds und Einzelgespräche unterstützt werden.

Einen gewissen Sonderfall stellt das Compliance-Reporting an das Topmanagement dar. Dahinter verbirgt sich die Frage, inwiefern das Topmanagement überhaupt eine Zielgruppe im Sinne der Definition von Compliance-Kommunikation sein kann (vgl. Abschnitt 3.1 in Teil A). Der Vorstand ist für das gesamte CMS inklusive der Compliance-Kommunikation primärverantwortlich. Betrachtete man diesen als Zielgruppe, läge

---

<sup>333</sup> Für Bilder vom Audi-Compliance-Messestand inklusive Broschüren und eines Imagefilms siehe <http://compliance-plattform.de/audi>, Stand: 05. März 2013.

<sup>334</sup> Vgl. Schick, Siegfried (2010), S. 147. Beispiele dafür sind Frühstücksrunden, Kaminzimmergespräche oder auch Präsenz vom Topmanagement im Rahmen von Business Conferences und Townhall-Meetings.

möglicherweise ein unzulässiger Zirkelbezug vor. Diesbezüglich kann man also die Auffassung vertreten, dass das Compliance-Reporting lediglich eine Art Rechenschaftsbericht des Delegationsempfängers (Compliance-Abteilung) an den/die obersten Compliance-Verantwortlichen ist. Dadurch dass zumindest Auszüge des Reportings im Gesamtvorstand, Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss zirkulieren, kann darin jedoch auch ein wesentliches Kommunikationsinstrument für den „Tone at the Top“ gesehen werden.

## **2.6 Wann: Zeitaspekt der internen Compliance-Kommunikation**

Hinsichtlich des zeitlichen Aspektes lassen sich bei der internen Compliance-Kommunikation zwei Phasen unterscheiden. Im Rahmen der Einführung eines CMS müssen die Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt erstmalig gezielt angesprochen werden. Aber auch nach einer derartigen Projektphase gilt es, die Kommunikation dauerhaft im Unternehmen zu betreiben.

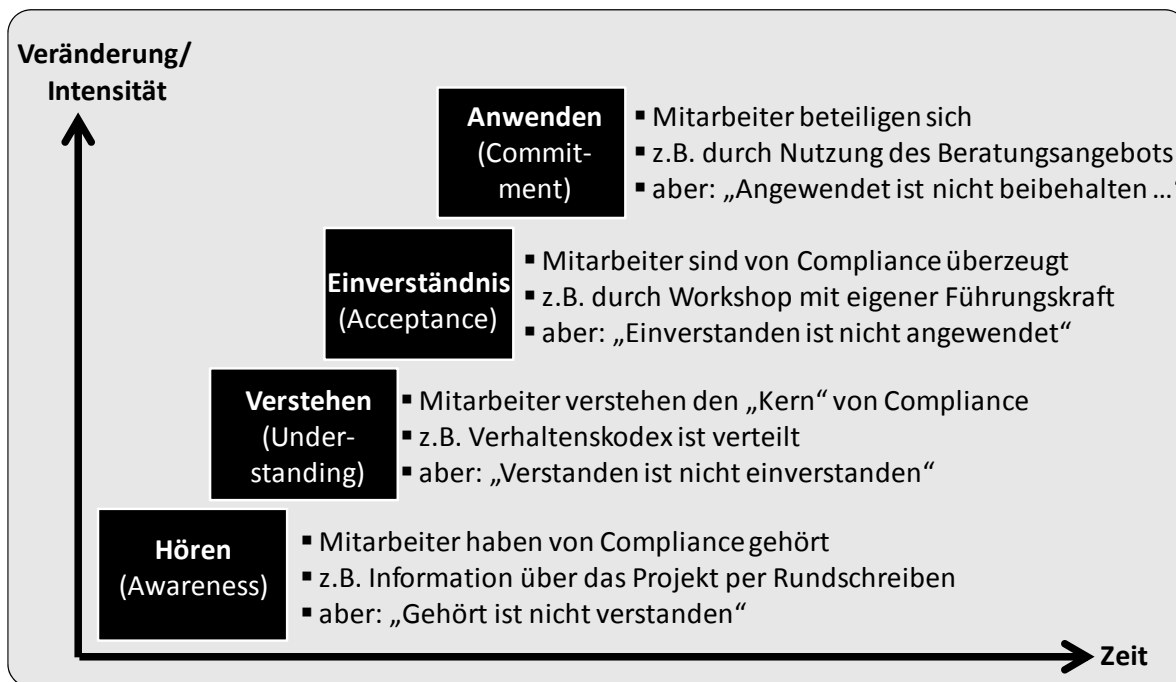
### **2.6.1 Initiale Compliance-Kommunikation**

Nothhelfer weist darauf hin, dass die Einführung eines CMS durchaus als organisationaler Lernprozess zu begreifen ist und somit zwangsläufig in mehreren Phasen verläuft.<sup>335</sup> Mit diesem Verständnis kann man die Einführung und Etablierung eines CMS auch als einen Change-Prozess begreifen. In Zusammenhang damit (z.B. bei Unternehmensfusionen) werden regelmäßig die in nachstehender Abbildung 13 dargestellten Phasen unterschieden und auch im Rahmen der Unternehmenskommunikation diskutiert.<sup>336</sup> Diese Phasen wurden zugleich auch auf den Compliance-Kontext übertragen.

---

<sup>335</sup> Vgl. Nothhelfer, Robert (2013).

<sup>336</sup> Vgl. Mast, Claudia (2013), S. 227ff.; Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 100ff. Für eine phasenbezogene Zuordnung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente siehe auch Mast, Claudia (2008), S. 424.



**Abbildung 13:** Kommunikationsstufen im Veränderungsprozess<sup>337</sup>

Obigem Aufbau kann plakativ der oft zitierte Gedanke des (nicht unumstrittenen) Verhaltensforschers Konrad Lorenz zugrunde gelegt werden: Gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht angewendet, angewendet ist nicht beibehalten.<sup>338</sup> In einem idealtypischen Verlauf finden die vier Phasen nacheinander statt und bauen somit aufeinander auf. In einem ersten Schritt geht es darum, Aufmerksamkeit für das Thema Compliance zu wecken. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass der Chief Compliance Officer ernannt wird und/oder das Projekt prominent besetzt und im Unternehmen kommuniziert wird. Darüber hinausgehend sollte in einem zweiten Schritt das Thema inhaltlich konkretisiert werden, beispielsweise durch die Verteilung eines Verhaltenskodex oder einer Broschüre, die den Kern von Compliance näher beschreibt und das Thema in den Kontext zu den allgemeinen Unternehmenswerten setzt. Erst daran schließt sich die Phase der Überzeugung und auch Betroffenheit an. Es könnten dann beispielsweise Team-Workshops stattfinden, um gemeinsam herauszuarbeiten, inwiefern die eigenen Abläufe überhaupt betroffen sind und welche Zweifels- oder Konfliktfälle es in der Vergangenheit schon gegeben hat oder vielmehr wie man zukünftig damit umgehen sollte. Erst dann kann sich das Gelernte langsam auch im täglichen Handeln niederschlagen, sei es

<sup>337</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Quirke, Bill (2008), S. 236 übernommen aus Mast, Claudia (2013), S. 227.

<sup>338</sup> Auf Lorenz verweisen auch Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 102f.

durch die Befolgung neuer Abläufe, eine eigenständige Nutzung des Beratungsangebots, offene Ansprache von Verbesserungspotenzial bis hin zur Meldung von Missständen. Da es sich um einen kollektiven möglicherweise kulturverändernden Prozess handelt, ist – wie allgemein bei der Unternehmenskommunikation – jedoch eine gewisse „Bescheidenheit bei den Erwartungen, was erreicht werden kann“<sup>339</sup> angezeigt. Der idealtypische Verlauf darf auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Phasen auch mehrmals hintereinander durchlaufen werden müssen. Buchholz und Knorre verweisen auf Praxisstudien, die zeigen, dass Mitarbeiter Nachrichten über ihre Unternehmen mehrmals wahrnehmen müssen, bevor diese überhaupt für zutreffend erachtet werden.<sup>340</sup> So gilt es gerade für die Kommunikation, die ein hohes Ausmaß an Veränderung erzielen möchte – beispielsweise aufgrund massiver Compliance-Probleme im Unternehmen –, diesen mehrstufigen Veränderungsprozess zu antizipieren und die Kommunikationsstrategie dahingehend auszurichten.

### 2.6.2 Verstetigung der Compliance-Kommunikation

Aber auch nachdem die Belegschaft erstmalig zu einem überwiegenden Teil erreicht ist und die angebotenen Systeme und Instrumente nutzt, muss, um das Niveau dauerhaft zu halten, die Kommunikation systematisch weiterverfolgt werden. So unterstreicht auch Moosmayer, dass eben nicht nur eine „einmalige ‚Verkündungsaktion‘, sondern [...] eine entsprechende dauerhafte und nachhaltige Kommunikation“<sup>341</sup> entscheidend ist. Um diesem organisationalen Vergessen entgegenzuwirken, bedarf es also weiterer, regelmäßiger Anstöße. Nach Rumler kann sich nach einer erfolgreichen Etablierung des CMS der Kommunikationsmix in Richtung zunehmend unpersönlicher Kommunikation verändern.<sup>342</sup> Diese Aussage bedeutet im Umkehrschluss, dass in der initialen Phase primär persönliche Kommunikationsinstrumente genutzt werden sollten. Unabhängig davon gilt es also, einen Regelprozess zu etablieren, in dem Compliance unter Einsatz unterschiedlicher Instrumente einen Platz in der allgemeinen Mitarbeiterkommunikation einnimmt. Dabei ist sicherlich darauf zu achten, dass die Compliance-Kommunikation ein gesundes Maß einnimmt, d.h. weder zu viel noch zu wenig kommuniziert wird. Abbildung 14 stellt eine mögliche Verstetigung dar.

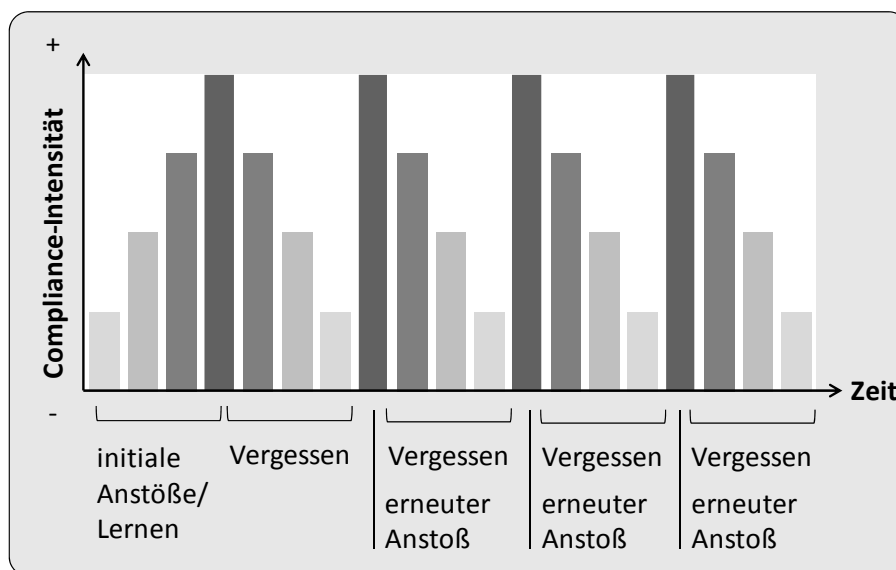
---

<sup>339</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 15f.

<sup>340</sup> Vgl. Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 71f.

<sup>341</sup> Moosmayer, Klaus (2012), S. 47.

<sup>342</sup> Vgl. Rumler, Andrea (2009), S. 40.



**Abbildung 14:** Compliance-Kommunikation im Regelbetrieb<sup>343</sup>

Hinsichtlich eines gesteuerten Verstetigungsprozesses ergibt sich eine mögliche Verknüpfung mit der permanenten Erfolgskontrolle. So kann beispielsweise ein Abflachen der Nutzung von Beratungsangeboten oder weiteren Klickraten im Intranet darauf hindeuten, dass es eines erneuten breiteren Kommunikationsanstoßes bedarf.

## 2.7 Integration der internen Compliance-Kommunikation

Hinsichtlich einer Integration der Compliance-Kommunikation sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sollte im Sinne einer vertikalen Integration darauf geachtet werden, dass Compliance sowohl inhaltlich, sprachlich, aber auch optisch über alle Kommunikatoren und Instrumente hinweg möglichst einheitlich kommuniziert wird. Im Rahmen der horizontalen Integration geht es um die Abstimmung des Compliance-Kommunikationsmix auf andere Themen der internen, aber auch der externen Unternehmenskommunikation.

### 2.7.1 Vertikale Integration

Mit steigender Anzahl der Kommunikatoren und eingesetzten Instrumente nimmt auch die Bedeutung der Integration zu. Diese hat zum Ziel, dass sich die Compliance-Botschaft aus Mitarbeitersicht „zu einem stimmigen und überzeugenden“<sup>344</sup> Gesamtbild zusammensetzt. Hier steht grundsätzlich die gesamte Bandbreite des internen

<sup>343</sup> Eigene Darstellung.

<sup>344</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1233.

Marketings, insbesondere der Corporate Identity, zur Verfügung. Wiederkehrende optische und sprachliche Elemente unterstützen den Wiedererkennung- und Lerneffekt. In der Unternehmenspraxis finden – zumindest in mitarbeiterstarken Unternehmen – unter diesem Aspekt einige bemerkenswerte Aktivitäten statt.



**Abbildung 15:** Beispiel einer crossmedialen Compliance-Kampagne (Volkswagen)<sup>345</sup>

Abbildung 15 zeigt Bilder aus einer crossmedialen Compliance-Kampagne der Volkswagen AG. Mit dem Schauspieler Christian Ulmen wird sogar ein Testimonial eingesetzt. Das linke Bild zeigt Mitarbeiter, die sich auf einem internen Informationsstand vor einer Fotowand fotografieren lassen.<sup>346</sup> Um den Intranetauftritt bekanntzumachen, können sich die Mitarbeiter die Bilder anschließend auf der Portalseite anschauen. Die Kampagne ist nicht zuletzt auch optisch durch Schrift, Farbeinsatz usw. einheitlich gestaltet. Vor dem Hintergrund der vertikalen Integration gilt es also, sich im internen Informationsfluss gegenüber anderen Kommunikatoren und Themen möglichst gut abzusetzen.

### 2.7.2 Horizontale Integration

Vor dem Hintergrund der horizontalen Integration hingegen gilt es, sich möglichst harmonisch in den sonstigen internen wie externen Kommunikationsstil einzubinden. Ein Beispiel für eine optisch gelungene Verbindung zwischen Unternehmenslogo und Compliance-Branding zeigt das nachstehende Beispiel der Metro Group.

<sup>345</sup> Aus Volkswagen „autogramm“ – Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Volkswagen ([http://autogramm.volkswagen.de/04\\_12/aktuell/aktuell\\_12.html](http://autogramm.volkswagen.de/04_12/aktuell/aktuell_12.html) und [http://autogramm.volkswagen.de/04\\_12/aktuell/aktuell\\_11.html](http://autogramm.volkswagen.de/04_12/aktuell/aktuell_11.html), Stand: 05. März 2013).

<sup>346</sup> Aus Volkswagen „autogramm“ – Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Volkswagen ([http://autogramm.volkswagen.de/04\\_12/aktuell/aktuell\\_12.html](http://autogramm.volkswagen.de/04_12/aktuell/aktuell_12.html), Stand: 05. März 2013).



**Abbildung 16:** Beispiel einer horizontalen Integration (Metro)<sup>347</sup>

Die Anforderung an die horizontale Integration geht nach Beste aber weiter, beispielsweise auch sprachlich durch die Abfassung jeglichen Compliance-Schrifttums „im bekannten Sprachstil des Unternehmens“<sup>348</sup>. Was für die Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen gilt, gilt auch hier wiederum für die Compliance-Kommunikation im Speziellen: Es „ist zu untersuchen, inwieweit durch eine gemeinsame Planung und synergetische Ausrichtung der verschiedenen kommunikationspolitischen Maßnahmen wesentliche Erfolgspotenziale zu realisieren sind“<sup>349</sup>. Der compliance-spezifische Kommunikationsmix ist nicht losgelöst von dem bestehenden Kommunikationsmix der Mitarbeiter- und der allgemeinen Unternehmenskommunikation zu sehen.<sup>350</sup> Operativ kann dies nur durch eine umfassende Abstimmung mit anderen organisatorischen Kommunikatoren gewährleistet werden. Eine fehlende oder unzureichende Abstimmung wirkt nach Schick am Ende „kontraproduktiv, denn von den Mitarbeitern wird die gesamte Kommunikation des Unternehmens wahrgenommen und als Ganzes beurteilt: [...] überall werden die Botschaften des Unternehmens aufgenommen und zu einer Meinung verarbeitet“<sup>351</sup>. Nachstehende Tabelle zeigt ein fiktives Beispiel für einen vollintegrierten Compliance-Kommunikationsmix.

<sup>347</sup> [www.metro-properties.com/unternehmen/engagement-verantwortung/compliance.html](http://www.metro-properties.com/unternehmen/engagement-verantwortung/compliance.html) und [www.metro.ua/public/compliance\\_ru](http://www.metro.ua/public/compliance_ru), Stand: 05. März 2013.

<sup>348</sup> Beste, Christoph (2010), S. 132.

<sup>349</sup> Bruhn, Manfred (2011), S. 1230.

<sup>350</sup> Vgl. Bruhn, Manfred (2011), S. 1230ff.

<sup>351</sup> Schick, Siegfried (2010), S. 16f.

Instrument	Zielgruppe	Häufigkeit	Zuständigkeit
Verhaltenskodex	alle Mitarbeiter, ggf. Geschäftspartner	einmalig	Compliance
Mitarbeiterzeitschrift	alle Mitarbeiter	quartalsweise	Kommunikation
Intranetauftritt	Mitarbeiter mit PC	permanent	Kommunikation
Compliance-Broschüre	neue Mitarbeiter	einmalig	Compliance
Mitarbeiterbrief	neue Mitarbeiter	einmalig	Vorstandsbüro
Richtlinien-Handbuch	alle Mitarbeiter	jährlich	Organisation
Aushänge	Mitarbeiter ohne PC	halbjährlich	Kommunikation
Intranet-Wiki	Mitarbeiter mit PC	permanent	Kommunikation
E-Learning	Mitarbeiter in Risikogruppen	jährlich	Compliance
CEO-Videobotschaft	Mitarbeiter mit PC	einmalig	Kommunikation
Betriebsversammlungen	alle tariflichen Mitarbeiter	jährlich	Betriebsrat
Mitarbeitergespräche	Führungskräfte	jährlich	Personal
informelle Treffen mit CEO	ausgewählte Mitarbeiter	halbjährlich	Vorstandsbüro
Risiko-Workshops	Prozesseigner	jährlich	Risikomanagement
Beratungssystem	Mitarbeiter mit PC	permanent	Compliance
Hinweisgebersystem	alle Mitarbeiter, Geschäftspartner	permanent	Compliance
Telefonhotline	alle Mitarbeiter, Geschäftspartner	permanent	Compliance
Mitarbeiterbefragung	alle Mitarbeiter	jährlich	Personal
CMS-Reporting	Topmanagement, Aufsichtsrat	jährlich	Controlling
Internetauftritt	Geschäftspartner, Investoren	permanent	Investor Relations
...	...	...	...

**Tabelle 8:** Vollintegrierter interner Compliance-Kommunikationsmix<sup>352</sup>

Zwar spricht ein Internetauftritt primär Unternehmensexterne an, strenggenommen ist es jedoch eine „hybride Plattform“<sup>353</sup>, die gleichermaßen eine externe und interne Öffentlichkeit erreicht. Einwiler, Klöfer und Nies führen in diesem Kontext an: „Um ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu erzeugen und mit einer Stimme nach innen und außen zu sprechen, ist von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiterkommunikation mit der externen Kommunikation integriert geplant und durchgeführt wird.“<sup>354</sup>

<sup>352</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schick, Siegfried (2010), S. 91.

<sup>353</sup> Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2010), S. 75.

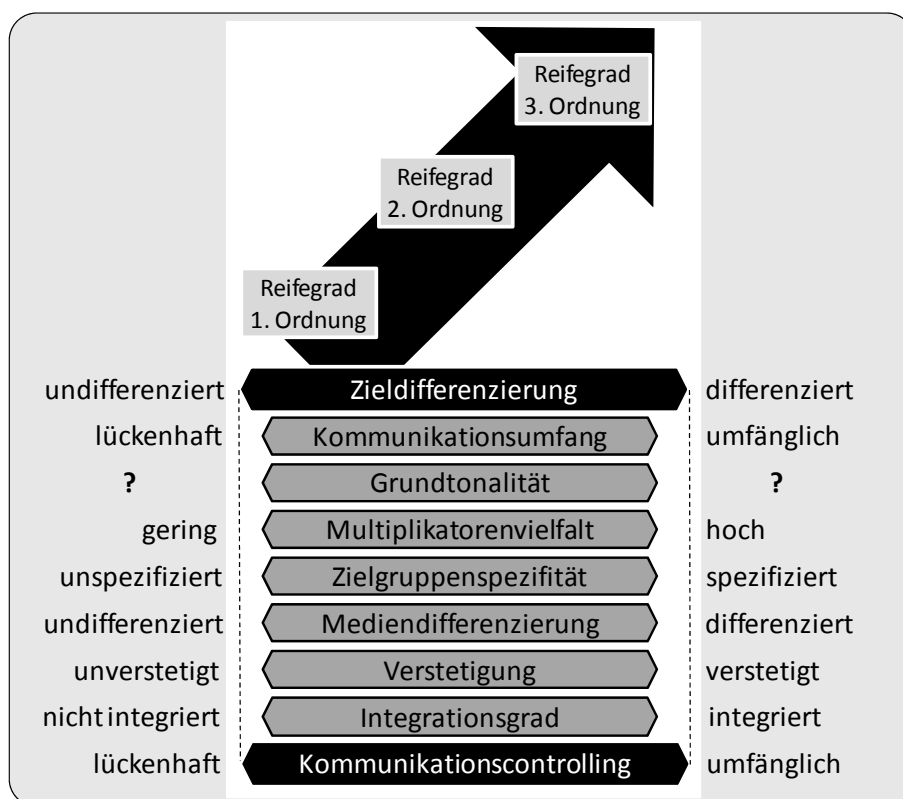
<sup>354</sup> Einwiler, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008), S. 224 mit Verweis auf Bruhn, Manfred (2008).



Neben den optischen beziehungsweise gestalterischen Aspekten einer horizontalen Integration der Compliance-Kommunikation ist jedoch der inhaltliche Aspekt der entscheidende: Da die kommunikativ beabsichtigte Compliance-Kultur ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur ist, müssen diese miteinander kompatibel sein oder dürfen zumindest nicht im Widerspruch zueinander stehen. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund einer eventuell harten Compliance-Grundtonalität im Innenverhältnis und einer weichen Unternehmenskommunikation im Außenverhältnis (z.B. in Richtung Kunden oder potenzielle Bewerber) eine stark zu berücksichtigende Interdependenz.

### 3 Vorläufiges Reifegradmodell

Führt man die bisherigen überwiegend theoriegeleiteten Ausführungen zusammen, ergibt sich bereits ein relativ klares Bild, wenn man ein Compliance-Management-System hinsichtlich des Reifegrads der internen Compliance-Kommunikation beschreiben möchte. Nachstehende Abbildung 17 skizziert die bislang beleuchteten Facetten in einem Modell mit drei theoretischen Abstufungen.



**Abbildung 17:** Vorläufiges Reifegradmodell der Compliance-Kommunikation<sup>355</sup>

Der höchste Reifegrad (3. Ordnung) lässt sich in einer idealtypischen Ausprägung wie folgt beschreiben: Der internen Compliance-Kommunikation liegt ein Prozessverständnis zugrunde. Eine hochentwickelte beziehungsweise reife Compliance-Kommunikation zeichnet sich insbesondere durch ein differenziertes Zielverständnis aus. Es werden kompatible, konkrete und messbare Ziele aus verschiedenen Dimensionen definiert. Kompatibel bedeutet, dass sich die Ziele vom Gesamtzielsystem des Unternehmens ableiten lassen und auch untereinander in keinem Konflikt stehen. Multidimensionalität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Ziele gleichermaßen Empfänger Aspekte des Kopfs (kognitiv), des Herzens (affektiv) und der Hand (ko-

<sup>355</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Manfred (2011), S. 1164.

nativ) beinhalten. Gegenstand der CMS-Kommunikation sind sowohl konkrete inhaltliche Regeln als auch Aspekte der Funktionsweise des CMS an sich. Zudem ist die Kommunikation auch geeignet, eine Compliance-Kultur zu vermitteln. Hinsichtlich der Übertragung der Grundausrichtung der Compliance-Kultur (regel- versus vertrauensbasiert) auf die Compliance-Kommunikation (hart versus weich) gibt es kein eindeutiges Bild. Die Bedeutung von Compliance wird von möglichst mehreren Kommunikatoren mit hoher Multiplikationswirkung hervorgehoben. Neben dem Topmanagement und der Compliance-Organisation nimmt insbesondere das Middlemanagement eine aktive Rolle ein. Bei einer heterogenen Belegschaft werden auf Basis inhaltlicher Überlegungen sinnvolle Zielgruppen definiert. In Kenntnis der Zielgruppenbedürfnisse und individueller Vor- und Nachteile einzelner Kommunikationsinstrumente werden unterschiedliche Medien eingesetzt. Im unternehmensspezifischen Instrumentenmix müssen auch dialoggeeignete und sozio-emotional starke Instrumente vorhanden sein. Das Unternehmen setzt – möglicherweise unter Berücksichtigung von nachfrageorientierten Aspekten – regelmäßige neue kommunikative Anstöße. Es ist sichergestellt, dass in angemessenem Ausmaß (d.h. weder zu viel noch zu wenig) über Compliance kommuniziert wird. Die gesamte interne Compliance-Kommunikation ist in sich inhaltlich, sprachlich und optisch stimmig. Zudem fügt sie sich nahtlos in die sonstige Mitarbeiterkommunikation und externe Unternehmenskommunikation, insbesondere jedoch in die allgemeine Unternehmenskultur ein. Der gesamte Prozess beinhaltet Durchführungs- und Ergebniskontrollen. Zudem werden die Ziele ebenfalls in regelmäßigen Abständen hinsichtlich ihrer Zielkomplementarität überprüft.

# Teil C: Quantitative Erhebung zur Compliance-Grundtonalität aus Mitarbeitersicht

## 1 Grundlagen

In diesem Grundlagenteil wird zunächst das aus der Kommunikationsforschung bekannte S-O-R-Modell auf den Compliance-Kontext übertragen. Dies dient als Strukturierungsmodell für die Empirie, insbesondere für die Herausarbeitung von möglichen Effekten auf unterschiedlichen Ebenen (Grundtonalitätseffekte 1. und 2. Ordnung). Zudem werden die Fragebogenkonzeption und weitere Aspekte der Erhebung und Datenqualität thematisiert.

### 1.1 Compliance-S-O-R-Modell

Da die vorliegende Arbeit in diesem Teil die Mitarbeitersicht einnimmt, eignet sich das S-O-R-Modell als grundlegende Gliederungsstruktur. Der neobehavioristische Erklärungsansatz versucht, menschliche Reaktionen (R) auf beobachtbare Stimuli (S) durch nicht beobachtbare, im Organismus (O) ablaufende intervenierende Variablen zu erklären.<sup>356</sup> In nachstehender Abbildung 18 wurde dieser Ansatz auf den Compliance-Kontext transformiert. Diese Übertragung dient der grundlegenden Strukturierung der quantitativen Empirie.

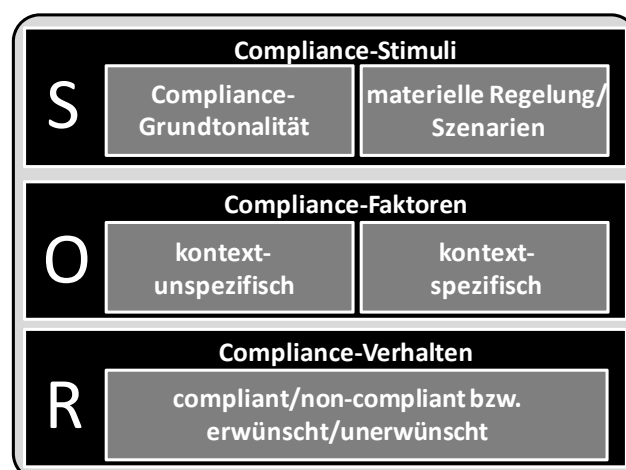


Abbildung 18: Compliance S-O-R-Modell<sup>357</sup>

<sup>356</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012), S. 103f. oder Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter; Gröppel-Klein, Andrea (2009), S. 34f.

<sup>357</sup> Eigene Darstellung.

Die Compliance-Stimuli lassen sich anhand ihrer Konkretheit unterscheiden. Die Compliance-Grundtonalität ist als ein grundlegender Stimulus anzusehen. Dieser gilt oder vielmehr wirkt – analog zur Compliance-Kultur – dauerhaft und kontextual für alle weiteren konkreten Compliance-Stimuli. Als nächstkonkrete Stimuli sind interne Richtlinien und formale Regeln anzusehen. Die konkreteste Art von Stimuli sind im Sinne eines entscheidungstheoretischen Verständnisses Anwendungsszenarien, in denen Entscheidungen beziehungsweise Verhaltensweisen gefragt sind. Alle drei Stufen lassen sich in der Praxis und auch in der sich anschließenden Empirie wie folgt zusammenfassen oder simulieren: Ein Mitarbeiter ist der Compliance-Kultur inklusive der entsprechenden Grundtonalität ausgesetzt, wird durch konkrete Regelwerke inhaltlich mit Regeln vertraut gemacht und ist dann in seinem Arbeitsalltag aufgefordert, diese in sehr konkreten Alltagssituationen anzuwenden. Insofern ist ein Compliance-Stimulus mehrdimensional, welches nachstehende Tabelle 9 verdeutlicht.

Ausgewählte Dimensionen eines Compliance-Stimulus			
<b>Compliance-Grundtonalität</b>	weich	hart	ggf. Kombination
<b>materielle Regelung</b>	z.B. Verbot der privaten E-Mailnutzung	z.B. Verbot der Geschenkeannahme	z.B. Gebot der Fairness
<b>Compliance-Subjekt</b>	individuell/eigen	Dritte(r)/fremd	kollektiv/gemeinsam
<b>Schwere des (potenziellen) Verstoßes</b>	gering	mittel	hoch
<b>Beurteilungszeitpunkt</b>	vor dem (potenziellen) Verstoß	während des (potenziellen) Verstoßes	nach dem (potenziellen) Verstoß

**Tabelle 9:** Ausgewählte Dimensionen eines Compliance-Stimulus<sup>358</sup>

So könnte sich beispielsweise folgende Entscheidungssituation ergeben: In einem vertrauensbasierten Compliance-Umfeld stellt ein Mitarbeiter im Nachhinein fest, dass er gegen die Richtlinie zur E-Mailnutzung verstoßen hat. Er steht nun vor der Frage (Entscheidung), wie er mit dieser Situation im Weiteren umgeht.<sup>359</sup> Es ist offensichtlich, dass es sich bei den aufgeführten Dimensionen eines Compliance-Stimulus, insbesondere bei denen zur Beschreibung eines Anwendungsszenarios, nicht um eine abschließende Aufzählung handeln kann. Weitere denkbare Dimensionen wären situativ wie zum Beispiel ein objektives oder subjektives Entdeckungsrisiko oder lägen in der Person wie beispielsweise bei einer Wiederholungstat.

<sup>358</sup> Eigene Darstellung.

<sup>359</sup> Das Beispiel wurde in die Befragung aufgenommen. Vgl. dazu Abschnitt 2.7.3 in Teil C.

Einer direkten Beobachtung entzogen sind auf der Ebene des Organismus die intrapersonellen Compliance-Faktoren. Diese lassen sich anhand der Kontextspezifität unterscheiden. Als kontextunspezifische Faktoren werden in der vorliegenden Arbeit die intrapersonellen Faktoren bezeichnet, die als weitestgehend unabhängig von den zuvor genannten Compliance-Stimuli anzusehen sind. Als relevantes Konstrukt ist zuvorderst das Einstellungskonstrukt zu benennen. Die Einstellungsforschung hat eine lange Tradition. Nach Trommsdorff ist es „das am besten erforschte Konstrukt der Theorie des Konsumentenverhaltens“<sup>360</sup>. Für den Compliance-Kontext erscheinen individuelle Einstellungen zu der Einhaltung von Regeln, der Notwendigkeit von Kontrollen, dem Umgang mit eigenen Fehlern oder auch das Verständnis von Sanktionen verhaltensrelevant bzw. -moderierend (vgl. Tabelle 10). Dabei ist Übergang von Wert- zu Normvorstellungen in diesem Zusammenhang fließend. Zweifelsfrei spielen auch kognitive Elemente wie konkretes Wissen eine Rolle im Compliance-Kontext. Dies gilt insbesondere für die Kenntnis der materiellen Regelungen oder auch das oben bereits angedeutete Wissen um ein Entdeckungsrisiko oder das Subsumptionsvermögen eines konkreten Lebenssachverhalts unter eine materielle Regelung.

Kontextunspezifische Compliance-Faktoren
<b>im engeren Sinne:</b> <b>individuelle Einstellung/Werte-/Normvorstellung zu ...</b> ... Einhaltung von Regeln ( <b>individuelles Regelverständnis</b> ) ... Notwendigkeit von Kontrollen ( <b>individuelles Kontrollverständnis</b> ) ... Umgang mit Fehlern ( <b>individuelles Fehlerverständnis</b> ) ... Verständnis von Sanktionen ( <b>individuelles Sanktionsverständnis</b> ) etc.
<b>Wissen/Erfahrung</b> <b>im weitesten Sinne:</b> <b>soziodemographische Merkmale ...</b> ... Geschlecht ... Alter ... formale Bildung etc.

**Tabelle 10:** Kontextunspezifische Compliance-Faktoren<sup>361</sup>

Für soziodemographische Merkmale wie beispielsweise Geschlecht und Alter handelt es sich nicht um abstrakte verhaltenswissenschaftliche Konstrukte und somit um intrapersonelle Compliance-Faktoren im weitesten Sinne. Anders als die kontextunspezifischen Compliance-Faktoren im engeren Sinne sind diese leicht beobachtbar.

<sup>360</sup> Trommsdorff, Volker (2004), S. 159.

<sup>361</sup> Eigene Darstellung.

Tabelle 11 stellt kontextspezifische Compliance-Faktoren dar, die sich wiederum in allgemein und konkret unterscheiden lassen. Auf der allgemeinen Ebene bilden Wahrnehmungskategorien des Unternehmens einen compliance-spezifischen Kontext. Neben dem Gesamteindruck, dem Image, werden auch weitere kontextspezifische Compliance-Faktoren zu unterscheiden sein, sei es die Erwartungshaltung eines Mitarbeiters bezüglich des Kontrollverhaltens oder des Umgangs mit Fehlern seitens des Unternehmens.

<b>Kontextspezifische Compliance-Faktoren</b>
<b>nicht situationsspezifisch/allgemein:</b> <b>Erwartung bezüglich/Wahrnehmung</b> von ... ... Anzahl und Ausgestaltung von Unternehmensregeln ( <b>organisatorische Regelkultur</b> ) ... Kontrollverhalten im Unternehmen ( <b>organisatorische Kontrollkultur</b> ) ... Umgang mit Fehlern im Unternehmen ( <b>organisatorische Fehlerkultur</b> ) ... Beratungsverhalten im Unternehmen ( <b>organisatorische Beratungskultur</b> ) etc. <b>(Unternehmens-)Image</b>
<b>situationsspezifisch/konkret:</b> <b>Aufmerksamkeit/Aktiviertheit</b> <b>Emotionen</b>

**Tabelle 11:** Kontextspezifische Compliance-Faktoren<sup>362</sup>

Zum anderen wird in konkreten compliance-relevanten (Entscheidungs-)Situatio-  
nen die Aufmerksamkeit beziehungsweise Aktiviertheit eine starke Rolle spielen. Es ist  
davon auszugehen, dass diese insbesondere von vorliegenden Interessenkonflikten  
oder der wahrgenommenen Schwere eines (potenziellen) Compliance-Verstoßes ab-  
hängt. Ein Regelverstoß, bei dem strafrechtliche Konsequenzen im Raum stehen, wird  
zu einer höheren kognitiven oder emotionalen Aktivität führen als ein Handeln, bei  
dem eine rein interne Regelung quasi kavaliersdeliktisch verletzt wird.

Bezüglich der Klassifikation von Compliance-Verhalten (Response/Reaktion) bietet  
sich vordergründig die relativ einfache, weil „digitale“ Unterscheidung in compliant  
und non-compliant an. Letztlich entspricht dies einer rechtlichen Sichtweise im Sinne  
von schuldig oder nicht schuldig. Der Bezug zur Rechtsprechung macht jedoch deut-  
lich, dass diese eindeutige Bewertung alles andere als trivial ist. Diese ist erst das Er-  
gebnis eines unter Umständen langen Abwägungsprozesses unter Berücksichtigung  
zahlreicher Begleitumstände. Für eine verhaltenswissenschaftliche Klassifikation ist  
diese generische Einteilung zu grob. So vielgestaltig die compliance-relevanten Situa-  
tionen sind, so vielgestaltig sind auch die Möglichkeiten des individuellen Verhaltens.

<sup>362</sup> Eigene Darstellung.

Erschwerend kommt hinzu, dass bei einer verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung auf die subjektive Sichtweise des Handelnden abgestellt werden muss. Denn es macht gerade im unternehmensinternen Compliance-Kontext bei der Beurteilung eines Regelverstößes einen großen Unterschied, ob ein Mitarbeiter diesen wissentlich oder unwissentlich begangen hat.

Wenn man hingegen auf die Sichtweise des Unternehmens abstellt, kann diese Problematik zumindest teilweise entschärft werden. Das Unternehmen verfolgt mit den materiellen Regelungen und dem Compliance-Management-System, insbesondere mit dem Handlungsfeld der Compliance-Kommunikation, einen definierten Zweck. Die Compliance eines Unternehmens ist letztlich ein kollektives Phänomen und wird an den objektive(re)n Maßstäben des Unternehmens gemessen werden müssen. Auch wenn dies noch nicht die mit der Situationsvielfalt verbundene Komplexität reduzieren kann, so erlaubt dies eine in Tabelle 12 dargestellte zugegebenermaßen weiterhin grobe Klassifikation in erwünschtes und unerwünschtes Verhalten.

Aus Unternehmenssicht erwünschtes Verhalten	Aus Unternehmenssicht unerwünschtes Verhalten
Regelbefolgung	Regelverstoß
bei Unsicherheiten Nachfragen bei Vorgesetzten/Beratungsstellen etc.	Handeln trotz vorherrschender Unsicherheit
Meldung/Ansprache eines Regelverstoßes	Untätigbleiben/Duldung eines Regelverstoßes
... [situationsspezifisch]	... [situationsspezifisch]

**Tabelle 12:** Aus Unternehmenssicht erwünschtes/unerwünschtes Verhalten<sup>363</sup>

Nicht alle unternehmensinternen Regeln werden so eindeutig sein, dass die Mitarbeiter diese in jeder Situation eindeutig anwenden können. Dies mag zwar noch für die Befolgung von konkreten Arbeitsabläufen möglich sein, bei allgemeinen, eventuell appellativ verfassten Verhaltensregeln ist dies schon nicht mehr zu erwarten. Diese nicht immer gegebene Eindeutigkeit ist in der Praxis durch Formulierungen wie zum Beispiel „grundsätzlich“ zu beobachten. Da also Unsicherheiten in der Auslegung von Richtlinien zu erwarten sind, ist es aus Unternehmenssicht wünschenswert, die dafür vorgesehenen Instanzen wie den Vorgesetzten, die Compliance- oder Rechtsabteilung etc. in Anspruch zu nehmen. Im Gegensatz dazu ist es unerwünscht, bestehende Unsicherheiten keiner Klärung zuzuführen. Ganz eindeutig wird es bei der Kenntnis eines

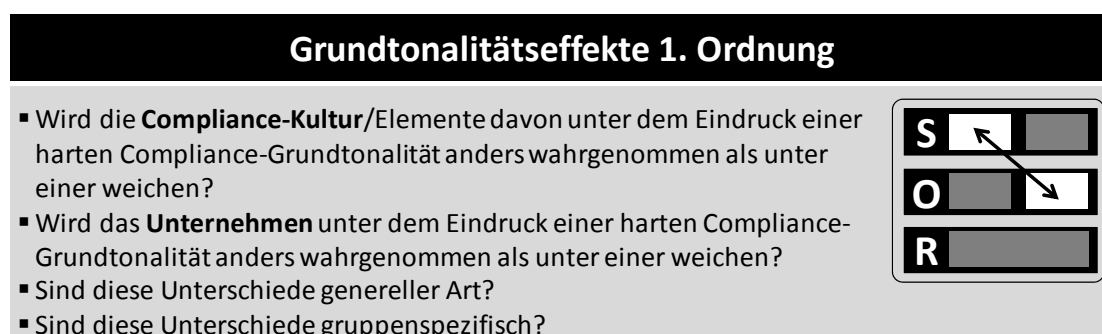
<sup>363</sup> Eigene Darstellung.



Regelverstoßes. Gerade die (offene) Duldung eines Regelverstoßes geht zu Lasten der Glaubwürdigkeit der allgemeinen Compliance-Kultur und wird – bei strafrechtlich relevanten Verstößen – nicht selten hinsichtlich eines Organisationsverschuldens auch der Leitungsebene vorgeworfen werden können.

## 1.2 Grundtonalitätseffekte 1. und 2. Ordnung

Im Compliance-Kontext können Grundtonalitätseffekte auf zwei unterschiedlichen Ebenen festgestellt werden. Diese Ebenen lassen sich im Compliance-S-O-R-Modell verorten. Zum einen ist zu erwarten, dass unterschiedliche Compliance-Grundtonalitäten bei den Mitarbeitern zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen bezüglich der organisatorischen CMS-Kulturelemente führen. Zum anderen ist davon auszugehen, dass die Compliance-Kommunikation auch eine Ausstrahlungswirkung auf die allgemeine Wahrnehmung des Unternehmens hat.



**Abbildung 19:** Grundtonalitätseffekte 1. Ordnung<sup>364</sup>

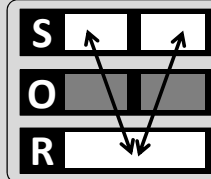
So läge beispielsweise ein Grundtonalitätseffekt 1. Ordnung vor, wenn die Mitarbeiter aufgrund einer harten Grundtonalität eine andere Regelkultur erwarteten (z.B. höhere Regelungsdichte) als Mitarbeiter, die einer weichen Grundtonalität ausgesetzt sind. Oder wenn Mitarbeiter in einem weich tonalisierten Compliance-Umfeld das Unternehmen positiver wahrnehmen. Interessant ist zudem, ob die festgestellten unterschiedlichen Wahrnehmungen/Beurteilungen genereller Art sind oder sich auch gruppenspezifische Unterschiede ergeben. So ist es vorstellbar, dass Frauen andere Erwartungen bilden als Männer oder Personen mit Führungserfahrung andere als Personen ohne. Die Unterschiede auf der Ebene der kontextspezifischen Compliance-Faktoren werden in dieser Abhandlung als Grundtonalitätseffekte/Unterschiede 1. Ordnung bezeichnet (vgl. obenstehende Abbildung 19).

<sup>364</sup> Eigene Darstellung.

Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung liegen vor, wenn die unterschiedlichen Grundtonalitäten auch zu einem unterschiedlichen (Antwort-)Verhalten führen (vgl. nachstehende Abbildung 20).

**Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung**

- Unterscheidet sich das **(Antwort-)Verhalten** unter dem Eindruck einer harten Compliance-Grundtonalität von dem unter einer weichen?
- Gibt es szenariospezifische Unterschiede?
- Sind diese Unterschiede genereller Art?
- Sind diese Unterschiede gruppenspezifisch?



**Abbildung 20:** Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung<sup>365</sup>

So läge beispielsweise ein Grundtonalitätseffekt 2. Ordnung vor, wenn sich Mitarbeiter in einem weich tonalisierten Compliance-Umfeld häufiger aktiv um eine Beratung bemühten oder Verstöße häufiger in einem Hinweisgebersystem meldeten als Mitarbeiter eines hart tonalisierten Compliance-Umfelds. Zusätzlich zu der Frage, ob diese Unterschiede genereller Art und/oder gruppenspezifisch sind, kann auch untersucht werden, ob diese über verschiedene Szenarien hinweg gleich oder unterschiedlich sind (z.B. eigener Verstoß versus Verstoß eines Dritten). Auf dieser zweiten Ebene stellt sich die ungelöste Frage der wirksameren Compliance-Grundtonalität. Da die Unterschiede auf dieser Ebene verhaltensbezogen sind, könnten diese auch als Compliance-Framing-Effekte bezeichnet werden.

### 1.3 Fragebogenkonzeption

Die größte Herausforderung bei der Konzeption des Fragebogens war die Herausarbeitung solcher Fragen oder vielmehr Situationen, die zwar compliance-relevant sind, aber möglichst nur geringe Konformitätseffekte hinsichtlich eines sozial erwünschten Antwortverhaltens erzeugen. Zudem mussten die beschriebenen Situationen auch dergestalt sein, dass sich die Probanden relativ einfach in sie hineinversetzen können. Der Begriff Compliance wurde bewusst vermieden, da er keinesfalls vorausgesetzt werden konnte.

Der Fragebogen wurde über verschiedene Entwicklungsstufen hinweg mehrmaligen Pretests unterzogen. Die jeweiligen Verbesserungsvorschläge zum Verständnis und zur Gestaltung wurden unmittelbar eingearbeitet. Der genutzte Onlinefrage-

<sup>365</sup> Eigene Darstellung.

bogen stellt dafür einen so genannten Pretestmodus bereit, der es den Pretestern erlaubt, direkt unterhalb der jeweils präsentierten Seite einen Kommentar einzufügen.<sup>366</sup> In einem ersten Durchgang wurde im privaten Freundeskreis dieser Pretest mit 5 Probanden durchgeführt. Anschließend wurde der Fragebogen einer Gruppe mit 8 Personen vorgestellt und offen diskutiert. Danach wurde der Fragebogen von 18 Personen aus dem Bekanntenkreis getestet und abschließend drei anonymen Reviewern des Panelbetreibers für eine Bewertung zur Verfügung gestellt.<sup>367</sup> Dieser Review stellte gleichzeitig die erfolgreiche Bewerbung zur Aufnahme in das SoSci Panel dar. Die Reviewer rekrutieren sich aus Forschern, die das SoSci Panel bereits zu eigenen Forschungszwecken genutzt haben und insofern sowohl inhaltlich als auch technisch geprägtes Feedback gaben. Neben einer quantitativen Benotung gab es wiederum sehr wertvolle qualitative Anmerkungen, die ebenfalls größtenteils in den Fragebogen übernommen wurden.

Aufgrund der hohen Bedeutung eines sehr guten quantitativen und qualitativen Rücklaufs für die Onlinebefragung wurde viel Wert auf die inhaltliche und optisch ansprechende Gestaltung sowie deren technische Umsetzung gelegt. Aufgrund inhaltlicher Vorüberlegungen sollten mindestens 200 auswertbare Fälle vorliegen.<sup>368</sup> Um dies zu erreichen, wurde die Teilnahme durch ein Gewinnspiel belohnt (vgl. auch Abbildung 21). Letztlich ist aufgrund der beobachtbaren Fülle an Umfragen, die in der Regel alle in der einen oder anderen Form incentiviert werden, jedoch nicht davon auszugehen, dass dies das ausschlaggebende Kriterium für eine Teilnahme ist. Wichtiger erscheinen Kriterien wie ein interessantes Thema, ansprechende Gestaltung, Bedienerfreundlichkeit, Abwechslungsreichtum und ein angemessener Umfang.<sup>369</sup>

---

<sup>366</sup> Der Fragebogen wurde mittels SoSci Survey realisiert und den Pretestern und Teilnehmern auf [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) zur Verfügung gestellt. Für die eingesetzte Software vgl. Leiner, Dominic J. (2012).

<sup>367</sup> Das Socio-Scientific Panel ist ein Panel zur Unterstützung wissenschaftlicher Forschung. Im SoSci Panel sind über 84.000 Personen registriert. Vgl. [www.soscisurvey.de/panel/researchers.php](http://www.soscisurvey.de/panel/researchers.php), Stand: 09. März 2013.

<sup>368</sup> Es wurde von mindestens zwei Ausprägungen je Gruppe ausgegangen (Frauen/Männer, Führungskräfte/keine Führungskräfte etc.). Da diese jeweils einem harten und einem weichen Frame ausgesetzt wurden, sollten pro Konstellation mindestens 50 Fälle für eine Auswertung vorliegen.

<sup>369</sup> So lauten auch die Bewertungsdimensionen des Reviews.



**Abbildung 21:** Begrüßungsseite des Fragebogens<sup>370</sup>

Im Anschreiben und auf der Begrüßungsseite wurde versucht, den thematischen Einstieg möglichst zu erleichtern – nicht zuletzt durch den Verzicht des Fachbegriffs Compliance. Hinsichtlich einer Bedienerfreundlichkeit wurde auf die „Mausfähigkeit“ geachtet und auf freie Eingaben per Tastatur weitestgehend verzichtet. Darüber hinaus wurden die Items von Skalen extra groß gestaltet, welches als Abstrich hinsichtlich der Ästhetik bewusst in Kauf genommen wurde.<sup>371</sup> Für eine ansprechende, professionelle Gestaltung bot die genutzte Software im Standard bereits sehr gute Vorlagen. Für ein abwechslungsreiches Erscheinungsbild wurde Wert darauf gelegt, notwendige, aber oftmals monoton wirkende Skalenbatterien auf ein Minimum zu begrenzen sowie den geübten Panelisten mit einer weniger oft gebräuchlichen Fragegestaltung am Anfang zu überraschen (vgl. nachstehende Abbildung 22). Die jeweils im oberen rechten Bereich angezeigte S-O-R-Graphik war selbstverständlich nicht Gegenstand des Fragebogens. Diese soll aber fortan dem Leser dieser Arbeit den Bezug zum grundlegenden Aufbau erleichtern.

<sup>370</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 1).

<sup>371</sup> Vgl. zum Beispiel Anhang 5. Inwiefern dies auch eine Beantwortung per Smartphone begünstigte, bleibt ungewiss.

5%

Bevor wir zu konkreten Beispielen kommen zunächst ein paar allgemeine Fragen:  
**Was ist Ihnen generell bei einem Arbeitgeber wichtig?**  
 Bitte sortieren Sie die 4 Antworten per „Drag & Drop“ oder per „Doppelklick“ gemäß Ihrer persönlichen Präferenz rechts ein.

überdurchschnittliches Gehalt	angenehmes Arbeitsumfeld	1 = wichtig
gute Aufstiegschancen	sicherer Arbeitsplatz	2
		3
		4 = weniger wichtig

Zurück Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Navigation: S, O X, R

**Abbildung 22:** Arbeitgeberereigenschaften<sup>372</sup>

Für einen angemessenen Umfang wurde der Fragebogen auf eine geschätzte durchschnittliche Bearbeitungszeit von 10 Minuten ausgelegt. Bei insgesamt 16 Seiten implizierte dies eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 37 Sekunden pro Seite. Dies wurde bereits durch die Pretests als realistische Annahme bestätigt.<sup>373</sup>

Bevor die Probanden mit einer konkreten Compliance-Grundtonalität konfrontiert wurden, wurde die in Abbildung 23 dargestellte Ausgangssituation beschrieben.

25%

**Bitte stellen Sie sich nun folgende Situation vor:**

Sie sind seit einigen Monaten in einem mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Gemeinsam mit anderen neuen Kollegen nehmen Sie an einzelnen Schulungen teil. Heute wird ein leitender Angestellter (Prokurist) mehrere interne Regeln und Richtlinien vorstellen. Zu Beginn des Vortrags wird ein Ordner mit mehreren Unternehmensrichtlinien ausgehändigt.

>>> Bitte antworten Sie im Folgenden so wie Sie sich in den beschriebenen Situationen verhalten würden.

Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Navigation: S, O X, R

**Abbildung 23:** Allgemeine Situationsbeschreibung<sup>374</sup>

<sup>372</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 2).

<sup>373</sup> Die 16 Seiten des Fragebogens sind teilweise im vorliegenden Teil C und teilweise im Anhang abgebildet. Für eine Übersicht insbesondere zur Rekonstruktion der Reihenfolge vgl. Anhang 2.

<sup>374</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 5).

Zum einen wurde die Person des Prokuristen in die Erhebung eingeführt. Dieser trat insgesamt zweimal im Fragebogen in Erscheinung und war einziger Repräsentant des fiktiven Unternehmens. Darüber hinaus wurden verschiedene interne Regeln und Richtlinien angedeutet, auf die ebenfalls im weiteren Verlauf Bezug genommen wurde. Die Bitte, im Folgenden so zu antworten, wie sich die Probanden in den beschriebenen Situationen verhalten würden, wurde an einer zweiten Stelle wiederholt.<sup>375</sup>

Die Operationalisierung der zwei möglichst gegensätzlichen Compliance-Grundtonalitäten wurde bereits in Abschnitt 2.2.1 in Teil B vorgestellt. Dabei sollten diese mehrere Anforderungen erfüllen. Einerseits müssen diese inhaltlich vergleichbar sein, andererseits ist es eine notwendige Voraussetzung für die Identifikation etwaiger Compliance-Framing-Effekte, dass sich diese in der Oberflächenstruktur deutlich unterscheiden. Die Grundtonalitäten sollten zudem auch nicht übertrieben wirken und mussten eine gewisse Praxisnähe aufweisen. Die unterschiedlichen Grundtonalitäten wurden den Befragten per Zufall zugelost, wobei diese keinerlei Anzeichen dafür hatten, dass es daneben eine andere Compliance-Grundtonalität gab. Dies wurde unter anderem dadurch ausgeschlossen, dass ein Zurückgehen auf diese Seite technisch nicht möglich war. Im Gegensatz zum Asian-Disease-Problem von Tversky und Kahneman, in dem sich der Frame nur in einer Begrifflichkeit unterscheidet (retten versus sterben, vgl. Tabelle 5), weisen die beiden Frames eine Vielzahl begrifflicher Unterschiede auf. Dies ist jedoch unproblematisch, da sich die Framing-Forschung durchaus bereits mit komplexeren Framing-Situationen auseinandergesetzt hat – insbesondere bei Medienframes.<sup>376</sup> Auch wenn es in der Entscheidungstheorie keine empirischen Befunde bezüglich der Wirkung von Farbframes gibt, fügen sich rote Farbelemente in die harte und grüne Farbelemente in die weiche Grundtonalität gut ein, ohne dabei zu dominieren. Insbesondere in der späteren graphischen Aufbereitung von grundtonalitätsbezogenen Unterschieden bietet dieses Farbschema zudem dem Leser der vorliegenden Arbeit möglicherweise einen Orientierungsvorteil.

---

<sup>375</sup> Vgl. Fragebogen S. 9.

<sup>376</sup> Vgl. Bonfadelli, Heinz; Friemel, Thomas N. (2011), S. 196f.

#### 1.4 Datenerhebung und Datenqualität

Der Fragebogen wurde am Dienstag, den 13. August 2012, an 2.500 registrierte Nutzer des SoSci Panels versendet. Zieht man 44 defekte E-Mail-Adressen ab, so ergibt sich bei 748 Aufrufen per Link eine Klickrate von 30,5%. 168 Teilnehmer haben den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt und die Befragung vorzeitig abgebrochen. Von den verbleibenden 580 Teilnehmern mussten nur 22 aufgrund einer zu geringen Datenqualität herausgefiltert werden.<sup>377</sup> Diese Zahl der herausgefilterten Datensätze scheint relativ gering, insbesondere vor dem Hintergrund, dass es in dem Fragebogen bei keiner Frage einen Antwortzwang gab und ein schlichtes Durchklicken bis zur am Ende stattfindenden Lotterie auch häufiger hätte erwartet werden können. Insofern ergibt sich eine bereinigte Rücklaufquote von 23,1%, die jedoch laut Aussage des Betreibers des SoSci Panels bei einem gut gestalteten Fragebogen und ansprechendem Thema nicht unüblich ist. Es mussten nur bei der Variablen Geburtsjahr fünf Datensätze bereinigt werden, was sich aber aufgrund augenscheinlicher Zahlendreher und mittels Verplausibilisierungen mit anderen Variablen wie Berufserfahrung oder Bildungsgrad nicht weiter schwierig gestaltete. Auch wenn über 92% der Datensätze bereits innerhalb einer Woche vorlagen, wurde der der weiteren Auswertung zugrundeliegende Datensatz erst am 21. Oktober 2012 heruntergeladen.

---

<sup>377</sup> Das SoSci Panel hat die Möglichkeit, die Daten bereits vor dem Herunterladen auf Basis eines Algorithmus aus fehlenden Antworten und zu schneller Beantwortung zu filtern. Es wurde eine strenge Filterung gewählt. Mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von 10 Minuten wurde die veranschlagte und im Anschreiben angekündigte Zeit eingehalten.

## 2 Auswertung

Im vorliegenden Abschnitt 2 werden nach einer Beschreibung der Auswertungsmethodik und einer Gegenüberstellung von Stichprobe und Panelstruktur weitere deskriptive und nichtdeskriptive Auswertungen hinsichtlich Unterschiede 1. und 2. Ordnung vorgenommen.

### 2.1 Methodik

Die statistische Analyse der Daten wurde mittels der Statistiksoftware SPSS durchgeführt.<sup>378</sup> Neben deskriptiven Häufigkeitsauswertungen wurden als „strukturenprüfende Verfahren“<sup>379</sup> Kontingenzanalysen und Mittelwertvergleiche angewendet. Bezüglich „strukturen-entdeckender Verfahren“<sup>380</sup> wurden Faktoren- und Clusteranalysen durchgeführt. Neben Faktoren und Clustern wurden auch weitere Variablen gebildet, beispielsweise durch Kategorisierung oder Dichotomisierung.

Bei den Kontingenzanalysen wurde grundsätzlich der Chi-Quadrat-Test nach Pearson angewendet. Lediglich bei 2x2-Tabellen wurde der exakte Test nach Fisher benutzt, weil sich dies in einem geringeren Fehler 2. Art (Nullhypothese wird nicht abgelehnt, obwohl diese falsch ist) niederschlägt.<sup>381</sup>

Bei den Faktorenanalysen wurden so viele Faktoren extrahiert, wie Eigenwerte mit einem Wert größer eins vorlagen.<sup>382</sup> Als Extraktionsmethode wurde als Verfahren die Hauptkomponentenanalyse, zur Lösung des Rotationsproblems das Verfahren der Varimax-Methode gewählt.<sup>383</sup> Zur Berechnung der Faktoren wurde die Regressionsmethode angewendet. Fehlende Werte wurden durch die Mittelwerte der betreffenden Variablen ersetzt. Die gebildeten Faktoren sind aufgrund der z-Transformation intervallskaliert und mit der Standardabweichung gleich eins auf den Nullpunkt standardisiert.<sup>384</sup> Eine Dichotomisierung konnte somit auf Basis der Unterscheidung von Faktorwerten größer und kleiner null erfolgen.

---

<sup>378</sup> Vgl. IBM (2012).

<sup>379</sup> Backhaus, Klaus et al. (2011), S. 14.

<sup>380</sup> Backhaus, Klaus et al. (2011), S. 19.

<sup>381</sup> Vgl. zum Test nach Fisher Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried (2010), S. 274f. und für Fehler 2. Art Bühl, Achim (2010), S. 148.

<sup>382</sup> Vgl. dazu Bühl, Achim (2010), S. 555.

<sup>383</sup> Vgl. dazu Bühl, Achim (2010), S. 555.

<sup>384</sup> Vgl. dazu Bühl, Achim (2010), S. 555.



Für die Ermittlung von Clustern wurden zwei Verfahren angewendet: zum einen ein agglomeratives hierarchisches Clusterverfahren, zum anderen die Clusterzentrenanalyse.<sup>385</sup> Als Fusionierungsmethode wurde bei beiden Verfahren Linkage zwischen den Gruppen gewählt. Als Distanzmaß wurde die quadrierte euklidische Distanz genommen.

Zum Vergleich von Mittelwerten bei intervallskalierten Variablen von zwei unabhängigen Stichproben wurde bei Varianzhomogenität der t-Test nach Student angewendet. Lag keine Varianzhomogenität vor, wurde der Welch-Test benutzt. Beim Mittelwertvergleich von mehr als zwei unabhängigen Stichproben wurde zur Varianzanalyse die einfaktorielle ANOVA durchgeführt. Zur Überprüfung der Varianzhomogenität wurde der Levene-Test herangezogen.<sup>386</sup>

Die Irrtumswahrscheinlichkeit des Fehlers 1. Art (Nullhypothese wird abgelehnt, obwohl diese richtig ist) wurde gemäß den Werten in nachstehender Tabelle 13 beschrieben beziehungsweise symbolisiert.<sup>387</sup> Das Signifikanzniveau beträgt demnach 10%, obgleich die Werte zwischen dem üblichen Signifikanzniveau von 5% und 10% nur in Ausnahmefällen näher betrachtet wurden.

Irrtumswahrscheinlichkeit	Bedeutung	Symbol
$p > 0,10$	nicht signifikant	ns
$p \leq 0,10$	schwach signifikant	.
$p \leq 0,05$	signifikant	*
$p \leq 0,01$	hoch signifikant	**
$p \leq 0,001$	höchst signifikant	***

**Tabelle 13:** Irrtumswahrscheinlichkeit des Fehlers 1. Art<sup>388</sup>

Bei den diversen (Rating-)Skalen wird eine Intervallskalierung angenommen. Insofern wird unterstellt, dass die Probanden die Skalenabstände als gleich ansehen, obgleich diese Annahme nicht validiert wurde und es sich strenggenommen um Ordinalskalen handelt.<sup>389</sup>

<sup>385</sup> Vgl. Backhaus, Klaus et al. (2011), S. 418.

<sup>386</sup> Vgl. dazu Bühl, Achim (2010), S. 336ff.

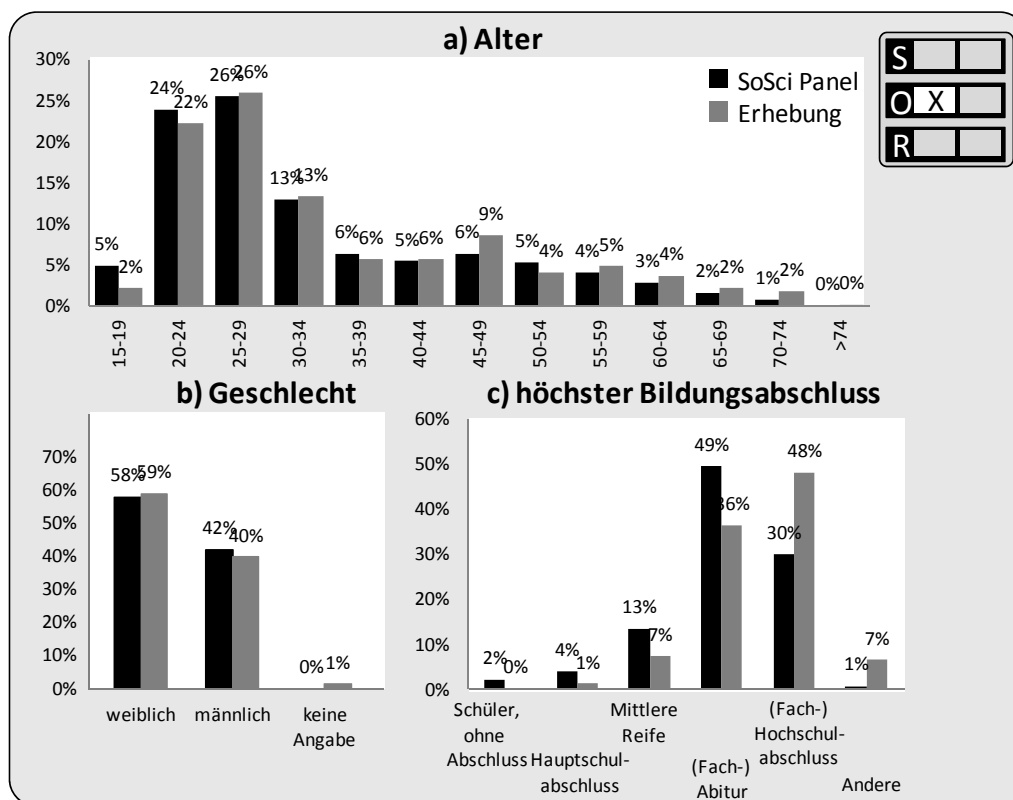
<sup>387</sup> Vgl. dazu Bühl, Achim (2010), S. 148.

<sup>388</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bühl, Achim (2010), S. 147.

<sup>389</sup> Vgl. zur Gebräuchlichkeit des „quasimetrischen“ Skalenniveaus Backhaus, Klaus et al. (2008), S. 11.

## 2.2 Stichprobe

Da für das Panel ausgewählte soziodemographische Daten vorliegen, können die Strukturen des Panels mit denen der Teilnehmer an der Erhebung verglichen werden. Abbildung 24 stellt Verteilungen zu Alter, Geschlecht und formalem Bildungsgrad gegenüber.



**Abbildung 24:** Panel versus Erhebung (Soziodemographie)<sup>390</sup>

Zwar unterscheiden sich die Altersstrukturen statistisch hoch signifikant, anhand der Graphik erkennt man jedoch, dass sich die Verteilungen dennoch stark ähneln.<sup>391</sup> Die Altersklassen 25 bis 29 Jahre und aufwärts sind in der Stichprobe oftmals etwas stärker vertreten als im Panel. Das Durchschnittsalter der Erhebung beträgt 34,9 Jahre und unterscheidet sich nur gering von dem des Panels mit 34,4 Jahren. In beiden Gruppen ist das Durchschnittsalter somit deutlich geringer als das der Gesamtbevölkerung (43,7 Jahre).<sup>392</sup> Demnach hat der Altersbias gegenüber der Gesamtbevölkerung panel- und keine themenspezifische Gründe.

<sup>390</sup> Eigene Darstellung.

<sup>391</sup> Irrtumswahrscheinlichkeit (Fehler 1. Art)  $p = 0,009$ .

<sup>392</sup> Gesamtbevölkerungsdurchschnitt laut Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung für 2010 (vgl. [www.bib-demografie.de/DE/Service/Glossar/\\_Functions/glossar.html?lv2=3071664&lv3=3073128](http://www.bib-demografie.de/DE/Service/Glossar/_Functions/glossar.html?lv2=3071664&lv3=3073128), Stand: 13. März 2013).

Die Geschlechterverteilung von den Probanden der Erhebung und denen des Online-Panels unterscheiden sich nicht signifikant.<sup>393</sup> Der Anteil der weiblichen Probanden (58,6%) überwiegt auch gegenüber dem Anteil der Frauen in der Gesamtbevölkerung (50,8%).<sup>394</sup> Dies ist jedoch nicht in der Fragestellung begründet, sondern wiederum in der Struktur des Panels.

Die Probanden der Erhebung unterscheiden sich hinsichtlich des höchsten formalen Bildungsabschlusses höchst signifikant von den Teilnehmern des Online-Panels.<sup>395</sup> Personen mit abgeschlossenem Studium sind gegenüber der Panelstruktur überproportional vertreten. Dies mag möglicherweise im Thema begründet liegen, welches wohl eher Personen mit einem beruflichen Hintergrund als Studenten anspricht. Sowohl im Panel als auch in der Stichprobe ist der Bildungsgrad deutlich höher als der der Gesamtbevölkerung.<sup>396</sup>

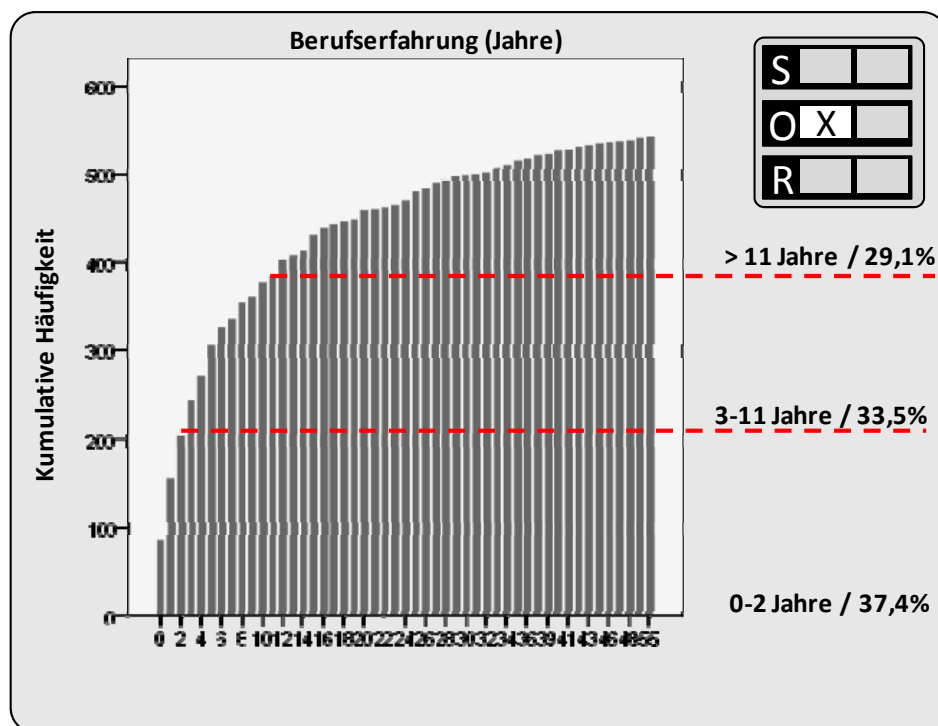


Abbildung 25: Berufserfahrung<sup>397</sup>

<sup>393</sup> Irrtumswahrscheinlichkeit (Fehler 1. Art)  $p = 0,130$ .

<sup>394</sup> Statistisches Bundesamt für 2011 (vgl. [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/GeschlechtStaatsangehoerigkeit.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/GeschlechtStaatsangehoerigkeit.html), Stand: 11. März 2013).

<sup>395</sup> Irrtumswahrscheinlichkeit (Fehler 1. Art)  $p \leq 0,001$ .

<sup>396</sup> In der Gesamtbevölkerung verfügten laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2011 26,6% über eine (Fach-)Hochschulreife (vgl. [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html), Stand: 11. März 2013).

<sup>397</sup> Eigene Darstellung.

Der Mittelwert der Berufserfahrung beträgt 9,4 Jahre. Mit 86 Fällen (15%) ist jedoch die Gruppe derer, die über keine Berufserfahrung verfügen, am größten. In Kombination mit den 220 Fällen, die derzeit in keinem Arbeitsverhältnis stehen, und der überwiegend jungen Probandenschaft kann vermutet werden, dass insbesondere die Studenten auch kürzere Beschäftigungszeiten oder geringe Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs, Praktika etc.) mit in die angegebene Berufserfahrung einfließen ließen. In diesen Beschäftigungsverhältnissen ist nicht notwendigerweise davon auszugehen, dass man bei dieser Beschäftigungsart auch genauso mit umfassenden Compliance-Regelwerken konfrontiert wird wie junge Berufstätige bei einem „echten“ Einstieg ins Berufsleben (z.B. im Rahmen einer ausführlichen Einarbeitung). Insofern wird für weitere Analysen die Variable Berufserfahrung in relativ gleich große Gruppen klassiert (vgl. auch Abbildung 25): 0-2 Jahre, 3-11 Jahre und über 11 Jahre, wobei die erste Gruppe als wenig erfahrene, die zweite als erfahrene und die dritte Gruppe als sehr erfahrene Gruppe bezeichnet werden kann.

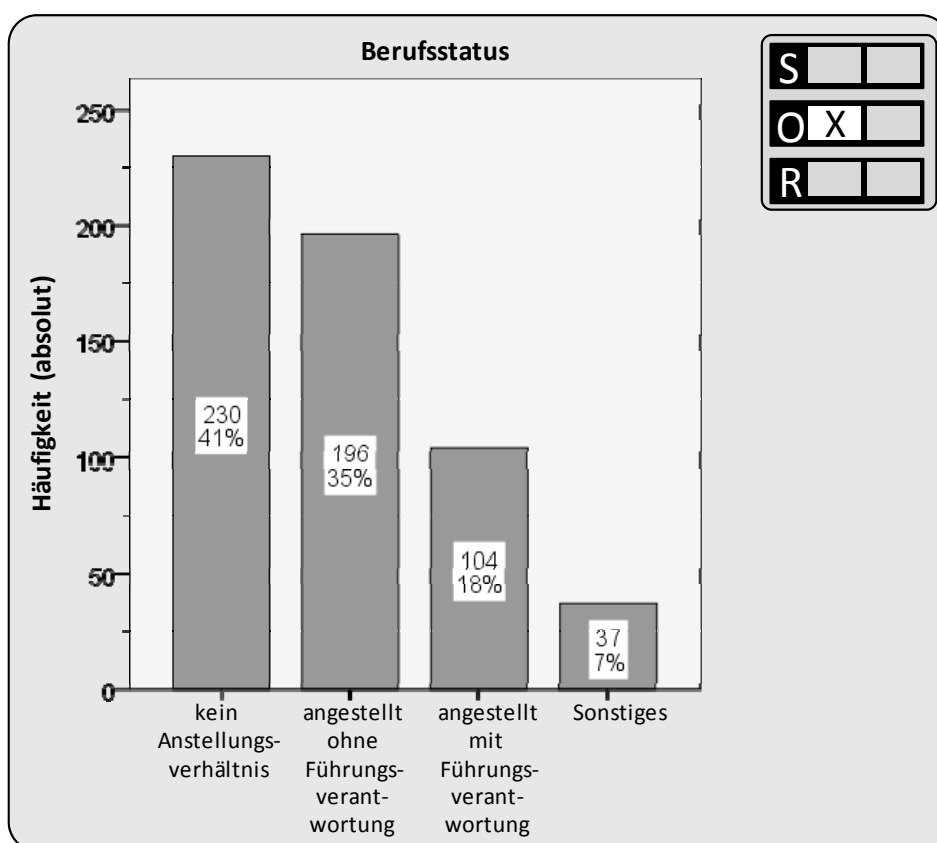


Abbildung 26: Berufsstatus<sup>398</sup>

<sup>398</sup> Eigene Darstellung.

Mit 300 Personen stand über die Hälfte der Personen aus der Stichprobe zum Zeitpunkt der Befragung in einem Arbeitsverhältnis (vgl. Abbildung 26).<sup>399</sup> Von den 300 Personen sind 35% Führungskräfte. Der große Anteil der Personen ohne Anstellungsverhältnis ist sicherlich größtenteils zudem auf junge Studenten zurückzuführen.

### 2.3 Ausprägungen ausgewählter CMS-Kulturkomponenten

Zu Beginn der Befragung wurden die Probanden mit jeweils vier Gegensatzpaaren von CMS-Kulturkomponenten konfrontiert und gebeten, die bevorzugte Ausprägung zu wählen. Insofern handelt es sich um komplett kontextunspezifische Angaben. Abbildung 27 und Abbildung 28 zeigen die aufgetretenen Häufigkeiten.

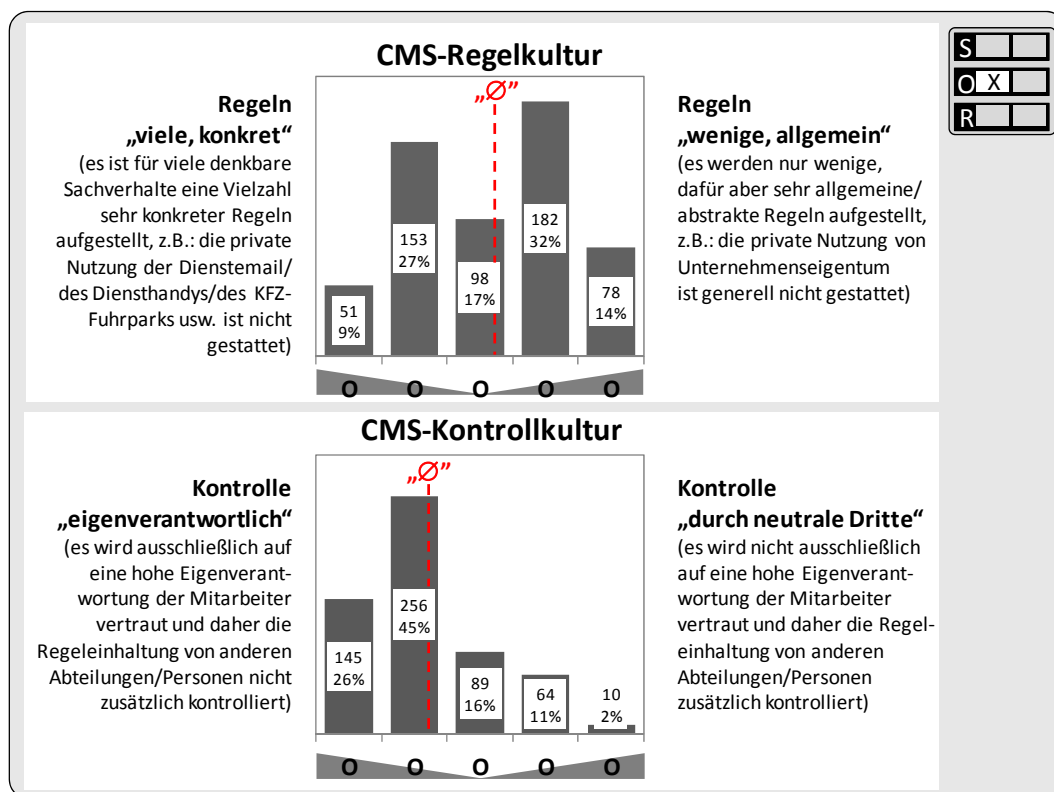


Abbildung 27: CMS-Regelkultur und CMS-Kontrollkultur<sup>400</sup>

Bei der CMS-Regelkultur wurden „viele, konkret“ und „wenige, allgemein“ als Gegensatzpaar auf einer 5er-Skala zur Auswahl gestellt. Nur 98 Probanden haben die mittlere Ausprägung gewählt und lassen sich somit nicht eindeutig zuordnen. Unter-

<sup>399</sup> Wobei der Begriff Anstellungsverhältnis in diesem Kontext auch Selbständige, Beamte und Freiberufler umfasst. Unter die Gruppe ohne Anstellungsverhältnis fallen insbesondere Schüler und Studenten, aber auch Pensionäre. Für die konkrete Fragestellung im Fragebogen vgl. auch Anhang 7.

<sup>400</sup> Eigene Darstellung (entspricht inhaltlich Fragebogen S. 3, vgl. dazu Anhang 3).

stellt man ein quasimetrisches Skalenniveau, ergibt sich ein Mittelwert von 3,1.<sup>401</sup> Auf Basis der anderen vier Fallgruppen wurde für weitergehende Auswertungen eine kategoriale Variable CMS-Regelkultur gebildet mit den beiden Ausprägungen „(eher) viele, konkret“ (N = 204) und „(eher) wenige, allgemein“ (N = 260). Es gibt also für beide möglichen Ausprägungen der organisatorischen Regelkultur eine gewisse Befürworterschar. Anders verhält es sich bei den beiden Gegensatzpaaren zur CMS-Kontrollkultur. Der Großteil der Befragten präferiert ein eher auf dem Prinzip der Eigenverantwortung beruhendes Kontrollprinzip im Gegensatz zu einer Kontrollkultur, in der auch externe Dritte zusätzlich die Einhaltung von Regeln kontrollieren. Für weitergehende Auswertungen wurde wiederum eine neue Variable geschaffen. Aufgrund der Linksschiefe oben dargestellter Verteilung eignet sich der Median von 2 zur Teilung, so dass diesmal alle Fälle mit einbezogen werden können. Dadurch ergeben sich für die organisatorische CMS-Kontrollkultur die beiden Ausprägung „(eher) eigenverantwortlich“ mit N = 401 Fällen und „(eher) durch neutrale Dritte“ mit N = 163 Fällen.

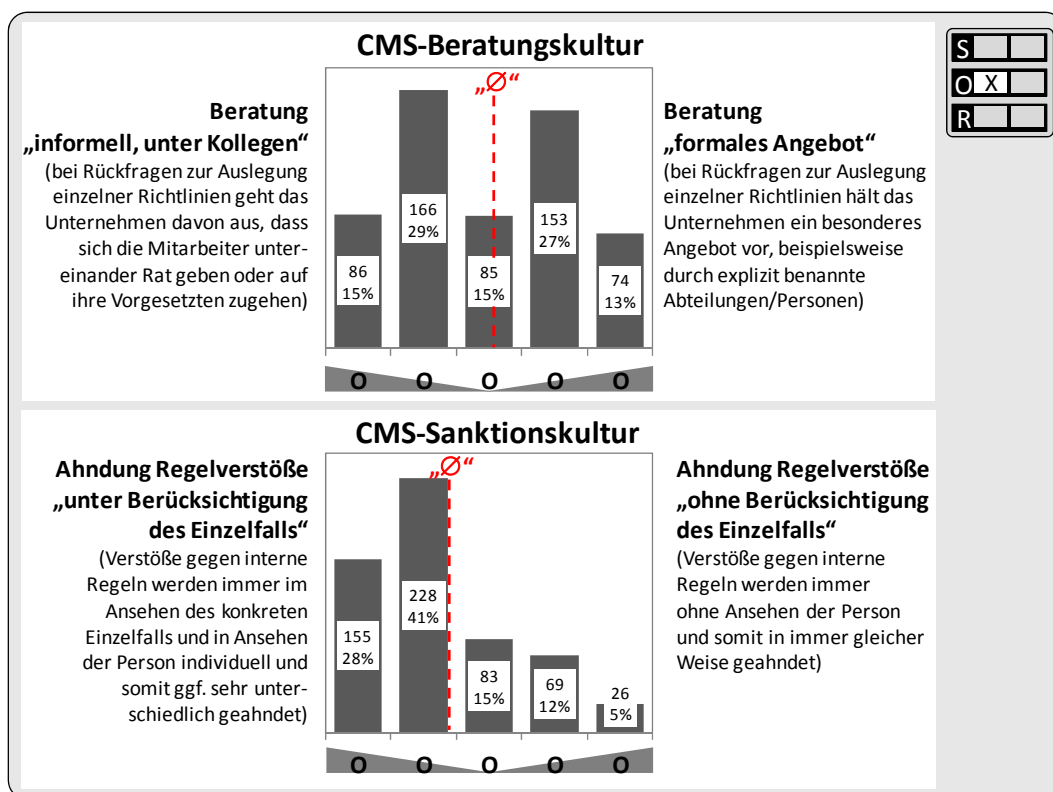


Abbildung 28: CMS-Beratungskultur und CMS-Sanktionskultur<sup>402</sup>

<sup>401</sup> Bei einer Kodierung „viele, konkret“ = 1 (ganz links), „eher viele konkret“ = 2, „exakte Mitte“ = 3, „eher wenige, allgemein“ = 4 und „wenige, allgemein“ = 5 (ganz rechts).

<sup>402</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 4, vgl. dazu Anhang 3).

Auch bei der CMS-Beratungskultur sind die Befürworter der beiden Gegensätze annähernd gleich groß. Bei der Kategorisierung werden die Fälle, die den mittleren Punkt der Skala wählten, nicht berücksichtigt, so dass sich eine Gruppe ergibt, die (eher) eine informelle Beratung beziehungsweise eine Beratung unter Kollegen präferiert (N = 252), und eine weitere Gruppe, die angibt, ein (eher) formales Beratungsangebot (N = 227) zu bevorzugen. Bei der Frage, wie Unternehmen idealerweise bei der Ahndung eines Regelverstoßes vorgehen sollten, ergibt sich eine überwiegende Tendenz für eine Sanktionierung „(eher) unter Berücksichtigung des Einzelfalls“ (N = 383). Für die Bildung der kategorialen Variablen der CMS-Sanktionskultur wird wiederum der Mittelwert herangezogen (2,3), so dass sich 178 Fälle in der Kategorie „(eher) ohne Berücksichtigung des Einzelfalls“ befinden.

Die reinen Häufigkeitsverteilungen der vier oben dargestellten CMS-Kulturkomponenten überraschen nicht und liefern auch sonst isoliert gesehen noch keinen Erkenntnisgewinn. Die kategorisierten Variablen eignen sich aber zur Beschreibung etwaiger personenspezifischer Compliance-Typen.

## **2.4 Personenspezifische Compliance-Typen**

Ziel der nachstehenden Analyse war die Identifikation von Personengruppen, die sich anhand psychographischer, compliance-relevanter Variablen unterscheiden lassen. Zu diesem Zweck wurden zunächst 17 kontextunspezifische Elementarvariablen als Inputfaktoren für eine Faktorenanalyse herangezogen.<sup>403</sup> Während die rotierte Komponentenmatrix die Korrelationen zwischen den Inputvariablen und den Faktoren (Faktorladungen) zeigt (vgl. Tabelle 14), stellt Tabelle 15 den Erklärungsbeitrag zur Gesamtvarianz der vier identifizierten Faktoren dar.

---

<sup>403</sup> Vgl. Fragebogen S. 15 im Anhang 6 oder auch Tabelle 14.

Rotierte Komponentenmatrix

	Komponente			
	1	2	3	4
Ich übernehme gern Verantwortung [Verantwortungsfreude]	,801			
Ich entscheide gern [Entscheidungsfreude]	,787			
Ich bin ein selbstsicherer Mensch [Selbstsicherheit]	,757			
Ich merke öfter, dass sich andere nach mir richten [Vorbild]	,568			
Konflikten gehe ich gern aus dem Weg [Konfliktfreude]	-,527			
Mit eigenen Fehlern gehe ich offen um [Fehlerumgang]	,498			
Regeln sollten kontrolliert werden [Kontrollverständnis]		,742		
Die Einhaltung von Regeln ist wichtig [Regelbedeutung]		,739		
Regelverstöße müssen geahndet werden [Sanktionsverständnis]		,726		
Ich weiß gern, welche Regeln für mich gelten [Regelverständnis]		,554		
Ich erledige Aufgaben gründlich [Gründlichkeit]				
Teamgeist und Kollegialität sind mir wichtig [Kollegialität]			,795	
Ich schätze ein harmonisches Umfeld [Harmoniebedürfnis]			,715	
Andere frage ich gern um Ratschläge/Empfehlungen [Ratnehmerschaft]			,621	
Ich bin ein kommunikativer/geselliger Mensch [Kommunikationsfreude]	,452		,462	
Auf Fehler anderer mache ich aufmerksam [Fehleranzeige]				,739
Anderen gebe ich gern Ratschläge/Empfehlungen [Ratgeberschaft]				,688

Tabelle 14: Komponentenmatrix kontextunspezifischer Variablen<sup>404</sup>

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,661	21,537	21,537	3,072	18,072	18,072
2	2,280	13,414	34,951	2,292	13,480	31,552
3	1,738	10,225	45,176	2,147	12,628	44,181
4	1,136	6,684	51,860	1,306	7,680	51,860
5	,946	5,567	57,427			
6	,841	4,946	62,373			
7	,751	4,417	66,790			
8	,743	4,369	71,159			
9	,729	4,286	75,444			
10	,710	4,174	79,619			
11	,648	3,814	83,433			
12	,580	3,413	86,846			
13	,540	3,174	90,020			
14	,511	3,008	93,028			
15	,464	2,730	95,758			
16	,410	2,411	98,169			
17	,311	1,831	100,000			

Tabelle 15: Gesamtvarianz kontextunspezifischer Variablen<sup>405</sup>

Vorbehaltlich einer inhaltlichen Interpretierbarkeit konnte die Faktorenanalyse rein äußerlich als gelungen bezeichnet werden. Die 17 Inputvariablen wurden auf vier Faktoren reduziert, mit denen in Summe 51,9% der Gesamtvarianz erklärt werden kön-

<sup>404</sup> Eigene Darstellung (SPSS).

<sup>405</sup> Eigene Darstellung (SPSS).



nen. Nur die Variable „Gründlichkeit“ lädt auf keinen der vier extrahierten Faktoren höher als 0,4 und ist somit einer weiteren Interpretationsmöglichkeit vollständig entzogen. Mit „Kommunikationsfreude“ lädt auch nur eine Variable gleichzeitig auf zwei Faktoren.

Der erste Faktor erklärt 21,5% der Gesamtvarianz. Auf ihn laden insgesamt 7 Variablen. Dies sind mit positiven Korrelationswerten die Variablen „Verantwortungsfreude“, „Entscheidungsfreude“, „Selbstsicherheit“, „Vorbild“ und „Fehlerumgang“ sowie mit einem negativen Korrelationswert „Konfliktfreude“. Dieser Faktor kann sehr gut mit „Machertum“ bezeichnet werden. Personen mit hohen Ausprägungen in diesem Faktor schreiten gern voran und scheuen keine Konflikte. Dennoch meiden diese Personen nicht die Nähe anderer Personen und bezeichnen sich selbst als kommunikativ und gesellig. Mittels des zweiten Faktors können 13,4% der Gesamtvarianz erklärt werden. Aufgrund der hohen positiven Korrelationswerte von „Kontrollverständnis“, „Regelbedeutung“, „Sanktionsverständnis“ und „Regelverständnis“ kann dieser zweite Faktor mit „Regelbejahung“ beschrieben werden. Faktor 3 steht für 10,3% der Gesamtvarianz und beinhaltet die vier Variablen „Kollegialität“, „Harmoniebedürfnis“, „Ratnehmerschaft“ und „Kommunikationsfreude“, welche alle positiv auf diesen Faktor laden. Dieser Faktor wird mit „Kollegentum“ bezeichnet. Der vierte Faktor kann noch 6,7% der Gesamtvarianz erklären und beinhaltet die beiden Variablen „Fehleranzeige“ und „Ratgeberschaft“. Dieser wird im Folgenden mit „Besserwissertum“ beschrieben.

Diese vier Faktoren wurden als Inputvariablen für die Clusteranalyse genutzt. Während die Faktorenanalyse nur ähnliche Variablen zusammenfasst, ist es Ziel einer Clusteranalyse, Fälle (Probanden) zu ähnlichen Gruppen zusammenzufassen. Aufgrund des compliance-spezifischen Zusammenhangs könnten am Ende einer erfolgreichen Clusteranalyse Compliance-Typen im Sinne von anhand psychographischer Kriterien differenzierbarer Segmente stehen. Die hierarchische Clusteranalyse hat den Vorteil, dass die Clusteranzahl nicht vorab festgelegt werden muss, sondern für einen Bereich von Lösungen Werte ausgibt.<sup>406</sup> Da die hierarchische Analyse aufgrund des hohen Rechenaufwands jedoch nur für kleine Fallzahlen geeignet ist, der Datensatz aber eine hohe Fallzahl (N = 568) aufweist, wurde diese zunächst für eine Stichprobe von ca. 10% der Fälle durchgeführt. Die optimale Clusteranzahl wurde anhand der in der Zu-

---

<sup>406</sup> Vgl. Bühl, Achim (2010), S. 593.

ordnungsübersicht aufgeführten Koeffizienten identifiziert, nämlich der Schritt, bei der eine weitere Fusionierung den Koeffizienten sprunghaft ansteigen ließe.<sup>407</sup> Die auf diese Weise ermittelte optimale Clusteranzahl betrug fünf. Dieser Wert wurde sodann für die sich anschließende Clusterzentrenanalyse zugrunde gelegt. Deren Ergebnisse sind in nachstehender Tabelle 16 und Tabelle 17 dargestellt.

**Clusterzentren der endgültigen Lösung**

	Cluster				
	1	2	3	4	5
<b>Machertum</b>	,47642	-,78029	,30546	,27888	-1,27050
<b>Regelbejahung</b>	-,03934	,10564	,80825	-,96583	-2,55776
<b>Kollegentum</b>	-1,70571	,08674	,28849	,48293	-3,62129
<b>Besserwissertum</b>	,02701	-,85382	,48139	,28728	,87547

**Tabelle 16: Clusterzentren**<sup>408</sup>

**Anzahl der Fälle in jedem Cluster**

Cluster					Gültig	Fehlend
1	2	3	4	5		
71	160	180	152	5	568	0

**Tabelle 17: Anzahl der Fälle je Cluster**<sup>409</sup>

Es ergeben sich fünf Cluster mit unterschiedlichen Fallzahlen (Cluster 1 = 12,5%, Cluster 2 = 28%, Cluster 3 = 32%, Cluster 4 = 27%, Cluster 5 mit ca. 1% der Fälle).

<sup>407</sup> Vgl. die Zuordnungsübersicht im Anhang 8. Zu diesem zweistufigen Vorgehen vgl. auch Bühl, Achim (2010), S. 616ff.

<sup>408</sup> Eigene Darstellung (SPSS).

<sup>409</sup> Eigene Darstellung (SPSS).

Das erste Cluster ist gekennzeichnet durch den insgesamt höchsten positiven Wert in Machertum und einen hohen negativen Wert in Kollegentum. Der Wert für die Regelbejahung und das Besserwissertum ist nahe null, also scheinen die Personen in diesem Cluster diesbezüglich indifferent. Als Bezeichnung für dieses Cluster eignet sich „Macher“.

Cluster 1	„Macher“ (N = 71/12,5%)	Grundgesamtheit (N = 568/100%)
Geschlecht	39% Frauen – 61% Männer	59% Frauen – 41% Männer
Ø-Alter	39 Jahre	35 Jahre
Ø-Berufserfahrung	13 Jahre	9 Jahre
Führungsverantwortung	41% nein – 59% ja [N = 37]	65% nein – 35% ja [N = 300]
Arbeitgebereigenschaften (Top-Nennung)	58% Arbeitsumfeld	71% Arbeitsumfeld
	17% Gehalt	18% Arbeitsplatzsicherheit
	16% Aufstiegschancen	7% Aufstiegschancen
	10% Arbeitsplatzsicherheit	5% Gehalt
CMS-Regelkultur	32% (eher) wenige, allgemein	44% (eher) wenige, allgemein
	68% (eher) viele, konkret	56% (eher) viele, konkret
CMS-Kontrollkultur	68% (eher) eigenverantwortlich	71% (eher) eigenverantwortlich
	32% (eher) neutrale Dritte	29% (eher) neutrale Dritte
CMS-Beratungskultur	59% (eher) informell, Kollegen	53% (eher) informell, Kollegen
	41% (eher) formelles Angebot	47% (eher) formelles Angebot
CMS-Sanktionskultur	66% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall	69% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall
	34% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall	31% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall

**Tabelle 18:** Personenspezifischer Compliance-Typ „Macher“<sup>410</sup>

Wie Tabelle 18 zeigt, haben 59% der 37 Personen aus diesem Cluster, die zum Zeitpunkt der Befragung fest angestellt waren, sich auch schon in ihrem Berufsleben eine Position erarbeitet, in der sie Führungsverantwortung haben (gegenüber 35% in der Grundgesamtheit). Für diesen Typus scheint es ebenfalls passend, dass er sich in seinen Top-Nennungen für Arbeitgebereigenschaften deutlich von der Grundgesamtheit unterscheidet.<sup>411</sup> So sind ihm die Themen „überdurchschnittliches Gehalt“ (17% Top-Nennung) und „gute Aufstiegschancen“ (16% Top-Nennung) wichtiger als ein „sicherer Arbeitsplatz“ (10% Top-Nennung). Zwar wird auch in dieser Gruppe ein „angenehmes Arbeitsumfeld“ als häufigstes Kriterium genannt, mit 58% jedoch deutlich seltener als in der Grundgesamtheit (71% Top-Nennung). Im Vergleich zur Grundgesamtheit ist der Männeranteil mit 61% um 20% höher. Sowohl das durchschnittliche Alter als auch die durchschnittliche Berufserfahrung liegen 4 Jahre über den Werten der Grundgesamtheit. Bezüglich der CMS-Regelkultur bevorzugt der Macher häufiger (eher) viele, konkrete Regeln als der Durchschnitt.

<sup>410</sup> Eigene Darstellung.

<sup>411</sup> Für Top-Nennung vgl. Abbildung 22.

Cluster Nummer 2 weist hohe negative Korrelationswerte hinsichtlich der Faktoren Machertum und Besserwissertum auf. Bezüglich Regelbejahung und Kollegentum sind sie eher indifferent. Als Bezeichnung dieses Clusters kommt „Unscheinbare“ in Betracht.

Cluster 2	„Unscheinbare“ (N = 160/28%)	Grundgesamtheit (N = 568/100%)
Geschlecht	68% Frauen – 32% Männer	59% Frauen – 41% Männer
Ø-Alter	32 Jahre	35 Jahre
Ø-Berufserfahrung	7 Jahre	9 Jahre
Führungsverantwortung	84% nein – 16% ja [N = 80]	65% nein – 35% ja [N = 300]
Arbeitgebereigenschaften (Top-Nennung)	74% Arbeitsumfeld 19% Arbeitsplatzsicherheit 5% Aufstiegschancen 3% Gehalt	71% Arbeitsumfeld 18% Arbeitsplatzsicherheit 7% Aufstiegschancen 5% Gehalt
CMS-Regelkultur	44% (eher) wenige, allgemein 56% (eher) viele, konkret	44% (eher) wenige, allgemein 56% (eher) viele, konkret
CMS-Kontrollkultur	70% (eher) eigenverantwortlich 30% (eher) neutrale Dritte	71% (eher) eigenverantwortlich 29% (eher) neutrale Dritte
CMS-Beratungskultur	45% (eher) informell, Kollegen 55% (eher) formelles Angebot	53% (eher) informell, Kollegen 47% (eher) formelles Angebot
CMS-Sanktionskultur	71% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 29% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall	69% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 31% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall

**Tabelle 19:** Personenspezifischer Compliance-Typ „Unscheinbare“<sup>412</sup>

Zu dieser Bezeichnung passen auch die Top-Nennungen für wichtige Arbeitgebereigenschaften, die sich – wie in Tabelle 19 dargestellt – nur minimal von der Grundgesamtheit unterscheiden: „angenehmes Arbeitsumfeld“ und „sicherer Arbeitsplatz“ sind für Mitglieder dieser Gruppe noch wichtiger als „gute Aufstiegschancen“ und „überdurchschnittliches Gehalt“. Mit nur 16% der Berufstätigen (N = 80) in dieser Gruppe haben noch nicht einmal halb so viele Personen Führungsverantwortung wie in der Grundgesamtheit (35% von 300 der Berufstätigen). Im Vergleich zur Grundgesamtheit befinden sich mit 68% mehr Frauen in diesem Cluster. Hinsichtlich durchschnittliches Alter und Berufserfahrung gibt es zur Grundgesamtheit nur geringe Unterschiede. Auch bei drei von vier abgefragten CMS-Kulturkomponenten liegen die Unscheinbaren nahezu im Durchschnitt. Lediglich ein formelles Beratungsangebot wird etwas stärker präferiert.

<sup>412</sup> Eigene Darstellung.

Das zahlenmäßig größte Cluster, Cluster 3, ist durchweg mit mittleren positiven Korrelationswerten gekennzeichnet. Den höchsten Wert weist es bei Regelbejahung auf, so dass „Regelaffine“ als Name passend ist. Bezüglich der in Tabelle 20 aufgeführten Durchschnittswerte gibt es bis auf die CMS-Regelkultur keine gravierenden Unterschiede zur Grundgesamtheit. Die Regelaffinen bevorzugen mit 57% (eher) wenige, allgemeine Regeln gegenüber der Grundgesamtheit mit nur 44%. Insofern darf die Bezeichnung „regelaffin“ nicht missinterpretiert werden: „Regelaffin“ bezieht sich nicht auf eine quantitative Regelungsdichte, sondern hat einen inhaltlichen Bezug.

<b>Cluster 3</b>	<b>„Regelaffine“ (N = 180/32%)</b>	<b>Grundgesamtheit (N = 568/100%)</b>
Geschlecht	51% Frauen – 49% Männer	59% Frauen – 41% Männer
Ø-Alter	38 Jahre	35 Jahre
Ø-Berufserfahrung	12 Jahre	9 Jahre
Führungsverantwortung	55% nein – 45% ja [N = 94]	65% nein – 35% ja [N = 300]
Arbeitgebereigenschaften (Top-Nennung)	Arbeitsumfeld 67% Arbeitsplatzsicherheit 22% Aufstiegschancen 7% Gehalt 4%	Arbeitsumfeld 71% Arbeitsplatzsicherheit 18% Aufstiegschancen 7% Gehalt 5%
CMS-Regelkultur	57% (eher) wenige, allgemein 43% (eher) viele, konkret	44% (eher) wenige, allgemein 56% (eher) viele, konkret
CMS-Kontrollkultur	65% (eher) eigenverantwortlich 35% (eher) neutrale Dritte	71% (eher) eigenverantwortlich 29% (eher) neutrale Dritte
CMS-Beratungskultur	53% (eher) informell, Kollegen 47% (eher) formelles Angebot	53% (eher) informell, Kollegen 47% (eher) formelles Angebot
CMS-Sanktionskultur	68% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 32% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall	69% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 31% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall

**Tabelle 20:** Personenspezifischer Compliance-Typ „Regelaffine“<sup>413</sup>

<sup>413</sup> Eigene Darstellung.

Cluster 4 unterscheidet sich mit einem negativen Wert bei Regelbejahung in nur einem Faktor wesentlich von Cluster 3. Die Ausprägungen in Kollegentum sind nur etwas höher und in Bezug auf den Faktor Besserwissertum nur etwas geringer als die entsprechenden Ausprägungen der Regelaaffinen. Insgesamt erscheint die Bezeichnung „Regeldistanzierte“ für diese Gruppe passend.

Cluster 4	„Regeldistanzierte“ (N = 152/27%)	Grundgesamtheit (N = 568/100%)
Geschlecht	72% Frauen – 28% Männer	59% Frauen – 41% Männer
Ø-Alter	32 Jahre	35 Jahre
Ø-Berufserfahrung	7 Jahre	9 Jahre
Führungsverantwortung	71% nein – 29% ja [N = 85]	65% nein – 35% ja [N = 300]
Arbeitgebereigenschaften (Top-Nennung)	79% Arbeitsumfeld 15% Arbeitsplatzsicherheit 5% Aufstiegschancen 1% Gehalt	71% Arbeitsumfeld 18% Arbeitsplatzsicherheit 7% Aufstiegschancen 5% Gehalt
CMS-Regelkultur	34% (eher) wenige, allgemein 66% (eher) viele, konkret	44% (eher) wenige, allgemein 56% (eher) viele, konkret
CMS-Kontrollkultur	83% (eher) eigenverantwortlich 17% (eher) neutrale Dritte	71% (eher) eigenverantwortlich 29% (eher) neutrale Dritte
CMS-Beratungskultur	60% (eher) informell, Kollegen 40% (eher) formelles Angebot	53% (eher) informell, Kollegen 47% (eher) formelles Angebot
CMS-Sanktionskultur	69% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 31% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall	69% (eher) mit Berücksichtigung Einzelfall 31% (eher) ohne Berücksichtigung Einzelfall

**Tabelle 21:** Personenspezifischer Compliance-Typ „Regeldistanzierte“<sup>414</sup>

Mit 72% liegt der Frauenanteil in dieser Gruppe deutlich über dem Frauenanteil von 59% in der Grundgesamtheit. Das durchschnittliche Alter und in der Folge auch die Berufserfahrung liegen 2 bis 3 Jahre unter der Grundgesamtheit. Im Gegensatz zu den Regelaaffinen geben die Regeldistanzierten an, (eher) viele, konkrete Regeln zu bevorzugen. Dies kann dahingehend gedeutet werden, dass wenn sie schon einer Regelung unterworfen werden, sie diese ganz genau verstehen möchten. Die Regeldistanziertheit drückte sich dann darin aus, dass sie nicht geneigt sind, sich mit dem eigentlichen „Geist“ von allgemein verfassten Regeln zu befassen. Ebenfalls sind die Regeldistanzierten nicht bereit, sich von neutralen Dritten kontrollieren zu lassen (17% versus 29% in der Grundgesamtheit).

<sup>414</sup> Eigene Darstellung.

Cluster 5 ist zahlenmäßig und auch inhaltlich ein Extremfall. Neben hohen negativen Korrelationswerten bei Machertum, Regelbejahung und Kollegentum weist dieses Cluster den höchsten positiven Wert bei Besserwissertum auf. Auch wenn in den weiteren Analysen die Fälle dieses Clusters aufgrund der sehr geringen Fallzahl unberücksichtigt bleiben müssen, bekommt diese auffällige Gruppe noch einen markanten Namen: „Anarchisten“.<sup>415</sup> Wie Tabelle 22 zeigt, handelt es sich dabei ausschließlich um Männer. Aufgrund der geringen Fallzahl wäre eine tiefergehende Interpretation der Durchschnittswerte unangebracht, dies gilt bereits auch für die durchschnittlichen Ausprägungen der CMS-Kulturkomponenten.

„Anarchisten“	Cluster 5 (N = 5/1%)	Grundgesamtheit (N = 568/100%)
Geschlecht	0% Frauen – 100% Männer	59% Frauen – 41% Männer
Ø-Alter	44 Jahre	35 Jahre
Ø-Berufserfahrung	11 Jahre	9 Jahre
Führungsverantwortung	50% nein – 50% ja [N = 4]	65% nein – 35% ja [N = 300]
Arbeitgebereigenschaften (Top-Nennung)	60% Arbeitsumfeld	71% Arbeitsumfeld
	40% Arbeitsplatzsicherheit	18% Arbeitsplatzsicherheit
	0% Aufstiegschancen	7% Aufstiegschancen
	0% Gehalt	5% Gehalt

**Tabelle 22:** Personenspezifischer Compliance-Typ „Anarchisten“<sup>416</sup>

Da sich die fünf identifizierten Cluster inhaltlich beschreiben lassen, kann die Clusteranalyse vorerst als gelungen betrachtet werden. Inwiefern sich die Angehörigen dieser Cluster auch unterschiedlich in den geschilderten Compliance-Szenarien (vgl. Abschnitt 2.7) verhalten und somit nicht nur interpretierbar, sondern auch relevant sind, werden erst die weiterführenden Analysen ergeben. Interessant erscheinen nicht nur eventuelle Unterschiede zwischen den Regelaaffinen und Regeldistanzierten, sondern auch zwischen Machern und den Unscheinbaren.

<sup>415</sup> Von den insgesamt 5 Fällen in Cluster 5 wurden 2 mit einer harten und 3 mit einer weichen Grundtonalität konfrontiert. Statistisch aussagekräftige Auswertungen (zum Beispiel Kontingenzanalysen) sind selbst unter Einsatz exakter statistischer Tests auch nicht sinnvoll.

<sup>416</sup> Eigene Darstellung.

### 2.5 Unternehmensbezogene Compliance-Faktoren

Durch zwölf Elementarvariablen wurden konkrete Eindrücke des dargestellten fiktiven Unternehmens erfragt (vgl. auch Tabelle 23). Diese wurden ebenfalls einer Faktorenanalyse unterzogen. Neben der quantitativen Dimensionsreduzierung wurde damit auch inhaltlich das Ziel verfolgt, qualitative Zusammenhänge zu explorieren (explorative Faktorenanalyse). Es konnten vier Faktoren extrahiert werden, die insgesamt 65,2% der Gesamtvarianz erklären (Tabelle 24).

Rotierte Komponentenmatrix

	Komponente			
	1	2	3	4
... Mitarbeiter ein Gespür für richtiges und falsches Verhalten entwickeln [Gespür]	,692			
... großer Wert auf die Einhaltung von Regeln gelegt wird [Regelbedeutung]		,795		
... viele Themen in konkreten Richtlinien geregelt sind [Regelungsdichte]		,770		
... auf Regelverstöße sachlich und fair reagiert wird [Fairness]	,805			
... die Einhaltung von Regeln stark kontrolliert wird [Kontrollstärke]		,776		
... wichtige Entscheidungen mit vielen Personen abzustimmen sind [Entscheidungsfreiheit]				,693
... man bei Fragen von den Vorgesetzten Hilfe erhält [Vorgesetztenhilfe]	,710			
... ein kollegiales Umfeld herrscht [Kollegialität]	,813			
Gerüchte über Unternehmensaustritt				,729
Richtlinienklarheit			,911	
Richtlinienverständlichkeit			,915	
Gesamteindruck (negativ/positiv)	,824			

**Tabelle 23:** Komponentenmatrix kontextspezifischer Variablen<sup>417</sup>

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,318	27,650	27,650	3,100	25,837	25,837
2	1,842	15,351	43,001	1,950	16,249	42,087
3	1,650	13,749	56,750	1,699	14,157	56,244
4	1,015	8,455	65,205	1,075	8,961	65,205
5	,979	8,155	73,360			
6	,664	5,535	78,895			
7	,602	5,017	83,912			
8	,496	4,130	88,042			
9	,439	3,662	91,704			
10	,396	3,300	95,004			
11	,327	2,729	97,733			
12	,272	2,267	100,000			

**Tabelle 24:** Gesamtvarianz kontextspezifischer Variablen<sup>418</sup>

Der erste Faktor erklärt 27,7% der Gesamtvarianz. Die rotierte Faktormatrix in Tabelle 23 zeigt, dass auf den ersten Faktor fünf Variablen mit hohen positiven Werten laden. Dies sind die Elementarvariablen „Gespür“, „Fairness“, „Vorgesetztenhilfe“, „Kollegialität“ und „Gesamteindruck“. Diese Variablen sprechen alle etwas sehr Positives an und beschreiben alle Umstände, die für ein Sichwohlfühlen in einem Arbeits-

<sup>417</sup> Eigene Darstellung (SPSS). Zugrundeliegende Fragen entsprechen Fragebogen S. 7 (siehe auch Anhang 5), S. 8 (siehe auch Abbildung 29) und S. 14 (siehe auch Abbildung 30).

<sup>418</sup> Eigene Darstellung (SPSS).



umfeld entscheidend sind. Faktor 1 kann somit treffend als „Wohlfühlfaktor“ bezeichnet werden. Mittels des zweiten Faktors lassen sich 15,4% der Gesamtvarianz erklären. Auf ihn laden die Elementarvariablen „Regelbedeutung“, „Regelungsdichte“ und „Kontrollstärke“. Da dies alles formale Aspekte eines CMS anspricht, lässt sich dieser Faktor sehr gut als „formale Regelkultur“ beschreiben. Auf den dritten Faktor, der 13,7% der Gesamtvarianz erklärt, laden die Elementarvariablen „Klarheit“ und „Verständlichkeit“, die beide im Kontext der präsentierten Richtlinie zu Geschenken und sonstigen Zuwendungen erfragt wurden (vgl. nachstehende Abbildung 29). Für diesen Faktor eignet sich daher „Richtlinienorientierung“ als Bezeichnung.

45%

In dem ausgehändigten Ordner lesen Sie folgende Richtlinie:

**Richtlinie Geschenke**

**§ Richtlinie Geschenke und sonstige Zuwendungen:**

Die Annahme von Geschenken und sonstigen Zuwendungen gehört grundsätzlich nicht zu unserem Geschäftsgebaren und ist daher abzulehnen.

In geringwertigen Fällen können diese jedoch angenommen werden (Bagatelldfälle), z.B. einfache Werbematerialien, Mittagessen, sonstige übliche geringwertige Aufmerksamkeiten.

Wie bewerten Sie die Richtlinie?

Die Richtlinie...

... gibt eine klare Orientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... gibt keine klare Orientierung
... ist verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	... ist unverständlich

Zurück
Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**Abbildung 29:** Richtlinie Geschenke und sonstige Zuwendungen<sup>419</sup>

Der vierte Faktor kann noch 8,5% der Gesamtvarianz erklären. Auf ihn laden die Variablen „Entscheidungsfreiheit“ und „Gerüchte über Unternehmensaustritt“. Bei der Variable „Entscheidungsfreiheit“ wurde erfragt, inwiefern man bei wichtigen Entscheidungen Rücksprache mit vielen weiteren Personen halten muss. Eine hohe Bejahung dieser Variable kann dahingehend interpretiert werden, dass es in dem dargestellten Unternehmen ratsam ist, nicht eigenständig oder gar überhaupt Entscheidungen zu treffen. Eine ausgeprägte Abstimmungskultur kann somit auf eine negative Entscheidungs- oder gar auf eine das Verhalten hemmende Fehlerkultur hindeuten.

<sup>419</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 8).

Die zweite Variable „Gerüchte über Unternehmensaustritt“ fragte danach, inwiefern man bei Gerüchten über Gründe für den Unternehmensaustritt des Prokuristen an eine Schlechtleistung, also einen „normalen“ wirtschaftlichen Grund, denkt oder an eine Reaktion auf einen Richtlinienverstoß (vgl. Abbildung 30).

80%

Prokurist

Geschenke & Einladungen?

Prokurist

Leistungs-Kennzahlen?

Der Prokurist hat überraschend das Unternehmen verlassen.

Gerüchten zur Folge heisst es, dass er

1. in letzter Zeit schlechte Leistungs-Kennzahlen vorzuweisen hatte und darüberhinaus
2. sich wohl regelmäßig unerlaubt von Geschäftspartnern beschenken und einladen ließ.

Wenn beide Gerüchte grundsätzlich plausibel klingen, welchen Grund halten Sie spontan als ausschlaggebend?

schlechte Leistungs-Kennzahlen

Richtlinienverstoß

Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**Abbildung 30:** Gerüchte über Unternehmensaustritt<sup>420</sup>

Eine spontane Unterstellung, dass ein Richtlinienverstoß ursächlich für den Austritt des Prokuristen sei, kann als eine Art Misstrauen in den Vertreter des Unternehmens und schlussendlich auch in das Unternehmen interpretiert werden. Da auch ein unterstelltes Abstimmungserfordernis Ausdruck einer Unsicherheit ist, wird dieser vierte Faktor als „Verunsicherungsfaktor“ bezeichnet.

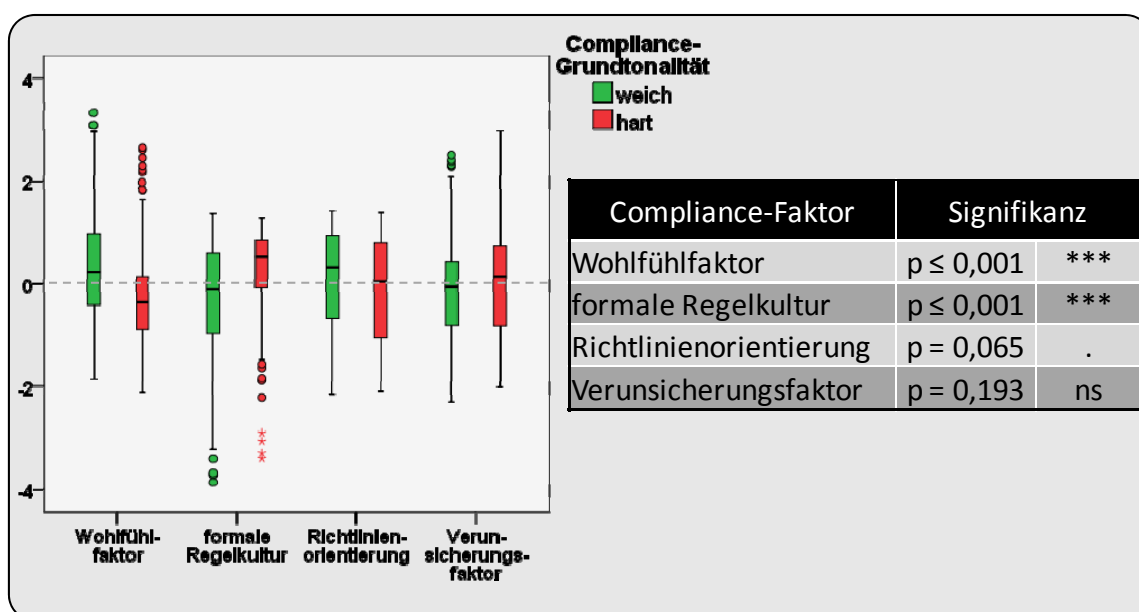
Weil die gewählten Variablen nicht nur unternehmensbezogen, sondern auch kontextspezifisch sind, wurde die Faktorenanalyse nochmals jeweils getrennt für das weich und das hart tonalisierte Compliance-Umfeld durchgeführt. Bei beiden Analysen ergeben sich jedoch die gleichen Faktoren, so dass die Ergebnisse der Faktorenanalyse stabil gegenüber Einflüssen der Compliance-Grundtonalität in der durchgeführten Erhebung sind.

<sup>420</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 14).

## 2.6 Unterschiede 1. Ordnung

### 2.6.1 Grundtonalitätsspezifische Unterschiede

Für die Analyse der Grundtonalitätseffekte 1. Ordnung wurde mittels eines Mittelwertvergleichs untersucht, ob es Unterschiede zwischen den Compliance-Grundtonalitäten und den in Abschnitt 2.5 ermittelten Compliance-Faktoren zu beobachten gibt.



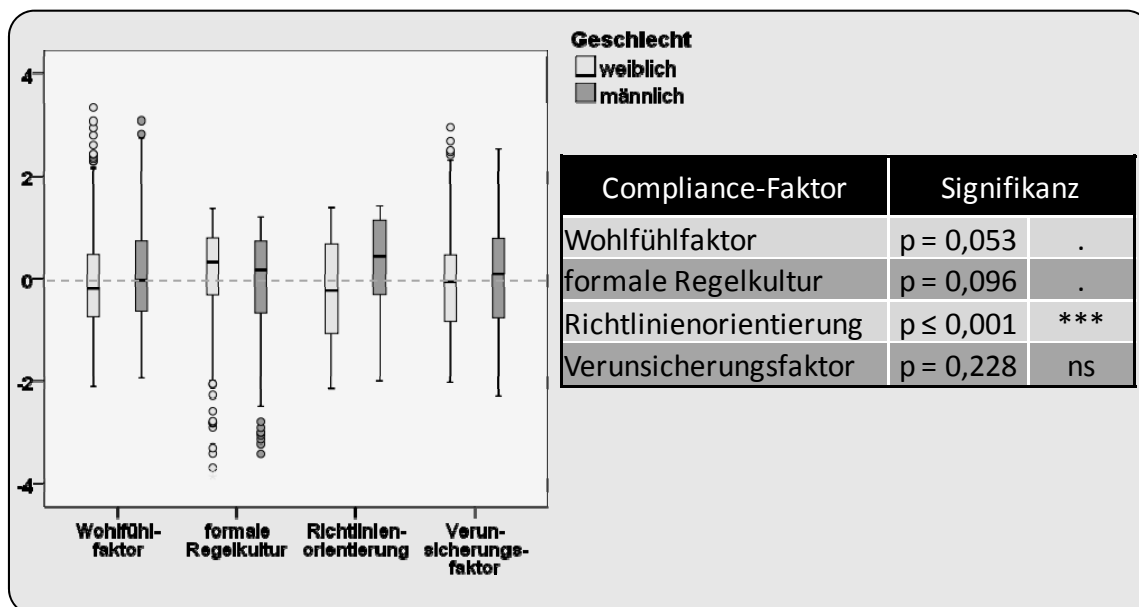
**Abbildung 31:** Grundtonalitätsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>421</sup>

Abbildung 31 zeigt deutlich, dass es signifikante Zusammenhänge beim Wohlfühlfaktor und dem Faktor formale Regelkultur gibt. Mitarbeiter, die sich mit Botschaften aus einem weichen Compliance-Umfeld konfrontiert sehen, weisen beim Wohlfühlfaktor eine signifikant höhere Ausprägung auf als solche in einem harten Compliance-Umfeld; sie fühlen sich also wohler, nehmen das Unternehmen positiver wahr. Bei dem Faktor formale Regelkultur weisen Mitarbeiter in einem harten Compliance-Umfeld hohe Zustimmungsraten auf. Diese Mitarbeiter erwarten also eine stark formalisierte Regelkultur beispielsweise durch eine hohe Regelungsdichte oder starke Kontrolltätigkeiten. Die Unterschiede bei dem Faktor Richtlinienorientierung sind nur schwach signifikant. In einem harten Compliance-Umfeld ist isoliert gesehen die Orientierungskraft von geschriebenen Regeln geringer als in einem weichen Compliance-Umfeld. Bezüglich des Faktors mit dem geringsten Erklärungsbeitrag an der Gesamtvarianz, des Verunsicherungsfaktors, sind keine signifikanten Unterschiede zu verzeichnen.

<sup>421</sup> Eigene Darstellung. Zur Lesart von Boxplot-Diagrammen vgl. Anhang 9.

### 2.6.2 Geschlechtsspezifische Unterschiede

Auch für geschlechtsspezifische Unterschiede wurde ein Mittelwertvergleich durchgeführt und dessen Ergebnisse in Abbildung 32 aufbereitet.



**Abbildung 32:** Geschlechtsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>422</sup>

Es sind geschlechtsspezifische Unterschiede festzustellen. Frauen nehmen das Unternehmen durch die Thematisierung von Compliance in der dargestellten Art und Weise grundsätzlich negativer wahr als Männer (Wohlfühlfaktor). Es gibt auch schwach signifikante Anzeichen für geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der formellen Regelkultur. Höchst signifikante Unterschiede bestehen beim Faktor Richtlinienorientierung. Den Frauen reichen die enthaltenen Informationen nicht aus, vieles bleibt aus ihrer Sicht eher unklar oder unverständlich. Möglicherweise liegt dies darin begründet, dass Frauen grundsätzlich ein höheres Informationsbedürfnis haben oder grundsätzlich neben dem „kalten“ Kommunikationsinstrument Richtlinie eine ergänzende persönliche Kommunikation befürworten (vgl. Abschnitt 2.4.1 in Teil B). Diesen geschlechtsspezifischen Unterschieden gebührt insofern auch für die folgenden Fragestellungen eine besondere Aufmerksamkeit, so dass bei der Analyse der Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung diese Segmentierungsvariable gesondert betrachtet wird.

Für die Überprüfung auf gruppenspezifische Unterschiede wurden die standardisierten Faktorwerte der Compliance-Faktoren aus Abschnitt 2.5 anhand von Werten

<sup>422</sup> Eigene Darstellung.

größer und kleiner null dichotomisiert. Dieser Qualitätsverlust im Skalenniveau wurde in Kauf genommen, um anhand der Korrelationsmaße auch etwaige Vergleiche der Stärke der Effekteinflüsse ziehen zu können. Tabelle 25 zeigt die Ergebnisse; darin sind sowohl eventuelle geschlechts- als auch grundtonalitätsspezifische Effekte ablesbar. Da es sich also um andere Variablen und andere Analyseverfahren handelt, weichen die Signifikanzwerte zwischen Abbildung 31 und Abbildung 32 voneinander ab, obwohl im Prinzip die gleichen Zusammenhänge analysiert werden.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
Wohlfühlfaktor	Geschlecht * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	561	p = 0,122 ns	-	32
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,302 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,264 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	568	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,275	31
		Geschlecht: weiblich	333	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,278	-
		Geschlecht: männlich	228	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,276	-
formale Regelkultur	Geschlecht * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	561	p = 0,122 ns	-	32
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,100 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,542 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	568	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,225	31
		Geschlecht: weiblich	333	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,194	-
		Geschlecht: männlich	228	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,258	-
Richtlinienorientierung	Geschlecht * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	561	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,183	32
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,013 *	Phi = 0,153	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,212	-
	Compliance-Grundtonalität * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	568	p = 0,093 .	Phi = -0,070	31
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,096 .	Phi = -0,095	-
		Geschlecht: männlich	228	p = 0,684 ns	-	-
Verunsicherungsfaktor	Geschlecht * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	561	p = 0,492 ns	-	32
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 1,000 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,403 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	568	p = 0,275 ns	-	31
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,661 ns	-	-
		Geschlecht: männlich	228	p = 0,289 ns	-	-

**Tabelle 25:** Geschlechtsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>423</sup>

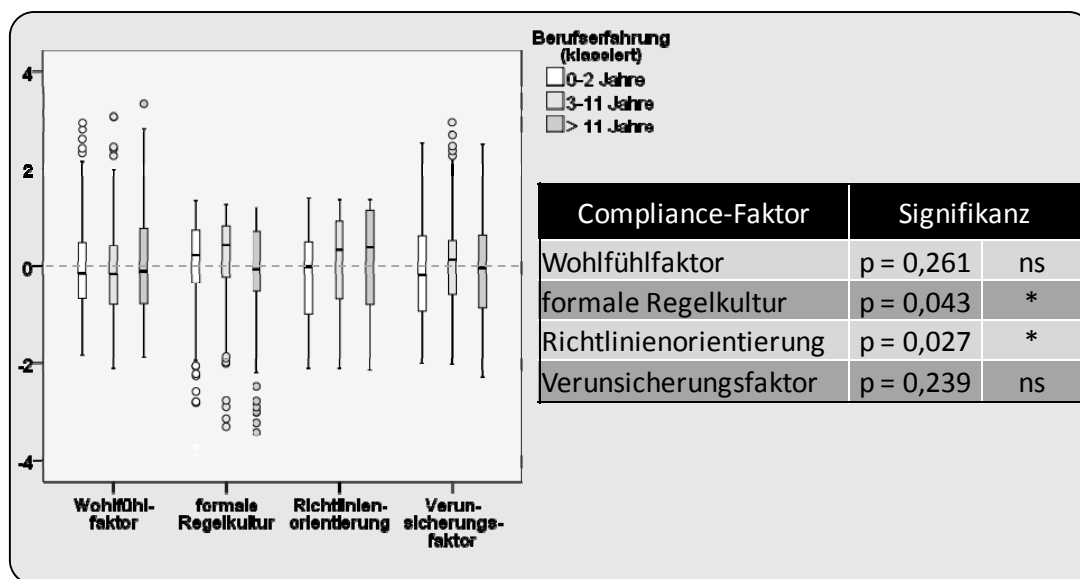
Beim Wohlfühlfaktor und der formalen Regelkultur gibt es keinen Erkenntnisgewinn gegenüber den bereits durchgeführten Analysen (vgl. auch Abbildung 31 aus dem vorangegangenen Kapitel 2.6.1). Es besteht kein geschlechtsspezifischer, jedoch ein grundtonalitätsspezifischer Unterschied. Dieser ist bei Männern und Frauen nahezu gleich stark. Auch bei der Richtlinienorientierung gibt es keine zusätzlich erkennbaren Unterschiede zu den vorangegangenen Analysen (vgl. ebenfalls Abbildung 31 aus Abschnitt 2.6.1). Hier existieren keine grundtonalitäts-, jedoch geschlechtsspezifische Unterschiede, die in einem hart tonalisierten Compliance-Umfeld noch etwas deutlicher hervortreten als in einem weich tonalisierten Umfeld. Da sich die Effektgrößen

<sup>423</sup> Eigene Darstellung.

jedoch deutlich unter 0,3 bewegen, sind diese eher trivial. Beim Verunsicherungsfaktor sind weder grundtonalitäts- noch geschlechtsspezifische Unterschiede zu beobachten.

### 2.6.3 Erfahrungsspezifische Unterschiede

Für Unterschiede, die möglicherweise in einem unterschiedlichen Grad an Berufserfahrung begründet liegen, wurde auf die in drei Gruppen klassierte Variable Berufserfahrung zurückgegriffen (vgl. Abschnitt 2.2 in diesem Teil der Arbeit). Die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVA sind in Abbildung 33 dargestellt.



**Abbildung 33:** Erfahrungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>424</sup>

Zwar weist bei der formalen Regelkultur die ANOVA ein signifikantes Ergebnis aus, das Boxplot-Diagramm lässt jedoch kein interpretierbares Muster erkennen. Anders verhält sich dies bei der Richtlinienorientierung: Man kann konstatieren, je geringer die Berufserfahrung ist, desto geringer ist der isolierte Orientierungsbeitrag von Richtlinien. Demnach benötigen Berufsanfänger oder auch solche, die noch nicht in einem Beruf stehen, ex ante grundsätzlich noch mehr Informationen. Dies könnte als Aufforderung verstanden werden, gerade unerfahrene Mitarbeiter zusätzlich stärker über eine persönliche Ansprache an geschriebene Regelwerke heranzuführen. Ob diese erfahrungsspezifischen Unterschiede auch verhaltensrelevant werden, werden die Auswertungen in den Kapiteln 2.7.1ff. zeigen. Auf jeden Fall ist die Variable Berufserfahrung grundsätzlich für die Segmentierung und auch die weiteren gruppenspezifischen Auswertungen gleichermaßen geeignet.

<sup>424</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung	
Wohlfühlfaktor	Berufserfahrung * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	543	p = 0,853	ns	-	33
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,605	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,439	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	568	p ≤ 0,001	***	Phi = -0,275	31
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p ≤ 0,001	***	Phi = -0,360	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,007	**	Phi = -0,208	-
Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,004	**	Phi = -0,239	-		
formale Regelkultur	Berufserfahrung * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	543	p = 0,057	.	Phi = 0,103	33
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,289	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,432	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	568	p ≤ 0,001	***	Phi = 0,225	31
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,005	**	Phi = 0,202	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,004	**	Phi = 0,215	-
Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p ≤ 0,001	***	Phi = 0,248	-		
Richtlinienorientierung	Berufserfahrung * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	543	p = 0,001	***	Phi = 0,157	33
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,041	*	Phi = 0,156	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,023	*	Phi = 0,164	-
	Compliance-Grundtonalität * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	568	p = 0,093	.	-	31
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,393	ns	-	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,231	ns	-	-
Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,873	ns	-	-		
Verunsicherungsfaktor	Berufserfahrung * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	543	p = 0,447	ns	-	33
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,461	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,416	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	568	p = 0,240	ns	-	31
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,160	ns	-	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,179	ns	-	-
Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,752	ns	-	-		

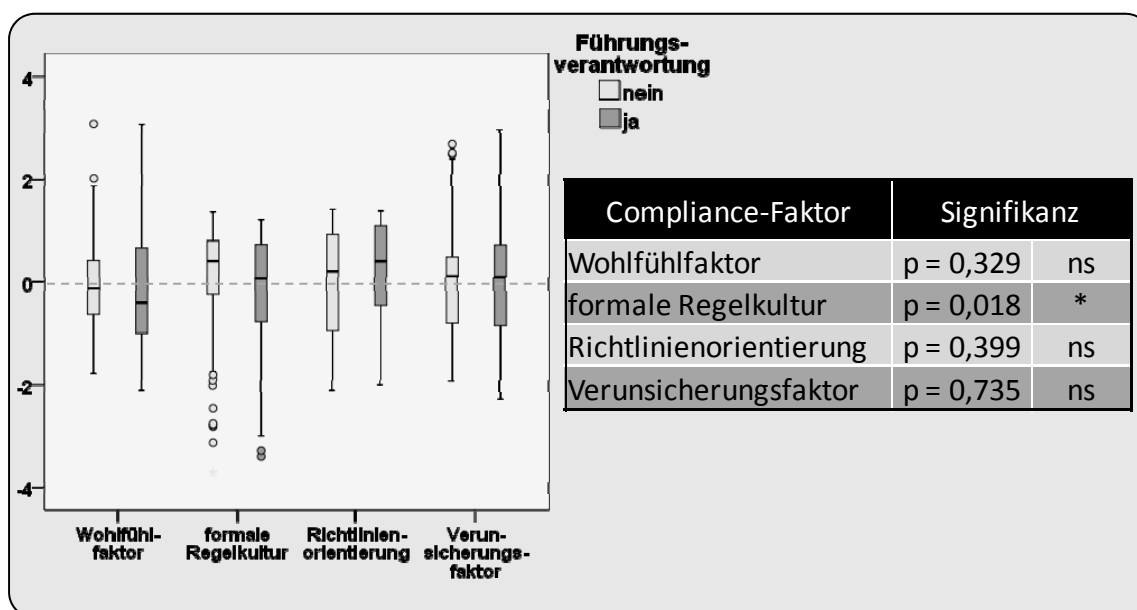
**Tabelle 26:** Erfahrungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>425</sup>

Tabelle 26 lässt keine weiteren Unterschiede zwischen Berufserfahrung und den unternehmensbezogenen Compliance-Faktoren erkennen.

<sup>425</sup> Eigene Darstellung.

### 2.6.4 Verantwortungsspezifische Unterschiede

Für Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Führungsverantwortung wurde wiederum ein Mittelwertvergleich bei unabhängigen Stichproben durchgeführt und dessen Ergebnisse in nachstehender Abbildung 34 aufbereitet. Es sei nochmals in Erinnerung gerufen, dass bei dieser Gruppierung nicht alle Fälle eingehen. Es werden nur die 300 Fälle untersucht, die zum Zeitpunkt der Erhebung über ein Anstellungsverhältnis verfügten (vgl. Abschnitt 2.2 in diesem Teil der Arbeit).



**Abbildung 34:** Verantwortungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>426</sup>

Es zeigen sich signifikante Unterschiede hinsichtlich der formalen Regelkultur. Wenn Mitarbeiter im engeren Sinne (Angestellte ohne Führungsverantwortung) mit Compliance-Botschaften konfrontiert werden, schließen diese grundsätzlich auf eine ausgeprägte Regelkultur. Führungskräfte hingegen sehen diese formale Regelkultur grundsätzlich weniger stark ausgeprägt. Wie und ob sich dieser Unterschied in unterschiedlich tonalisierten Compliance-Umfeldern bemerkbar macht, wird unter anderem Gegenstand der Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung. Für eine detailliertere Betrachtung wurden auch für die Führungsverantwortung auf Basis der dichotomisierten Variablen weitere Kontingenzanalysen durchgeführt.

<sup>426</sup> Eigene Darstellung.

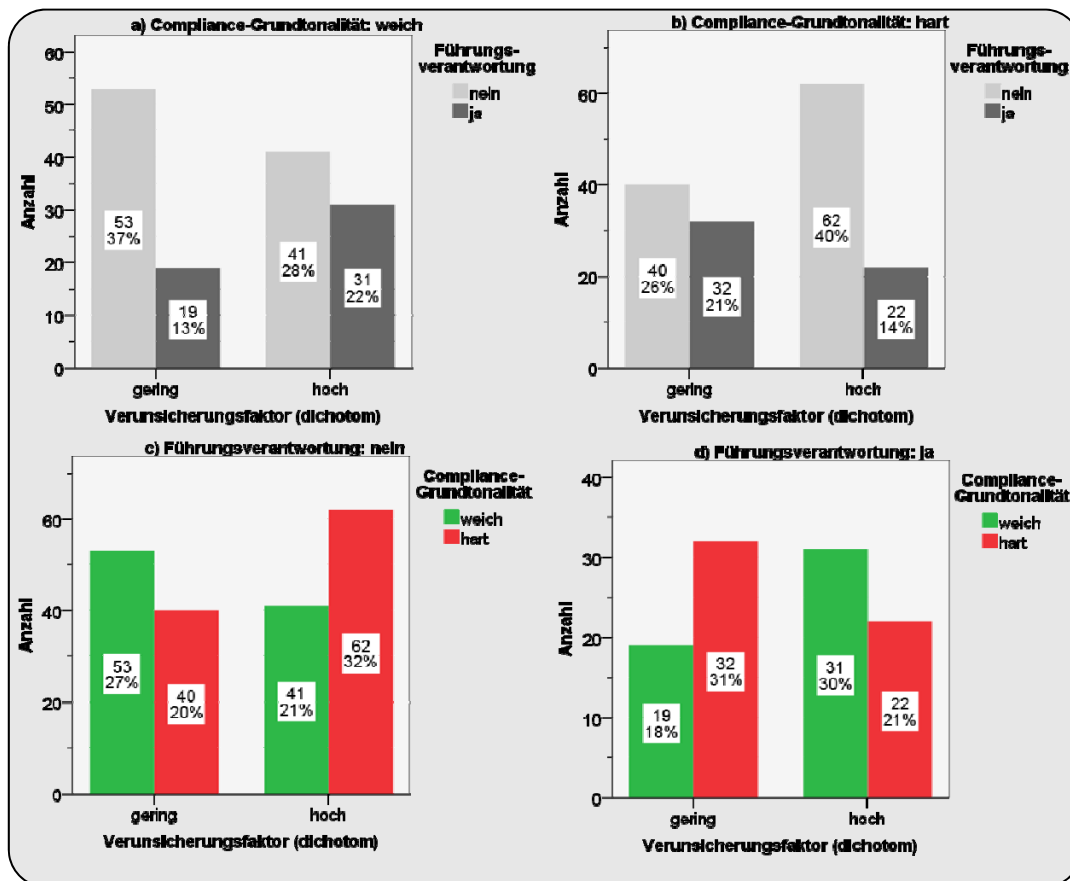


	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
Wohlfühlfaktor	Führungsverantwortung * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,151 ns	-	34
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 1,000 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,034 *	Phi = -0,171	-
	Compliance-Grundtonalität * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	300	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,306	31
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,001 ***	Phi = -0,246	-
		Führungsverantwortung: ja	104	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,422	-
formale Regelkultur	Führungsverantwortung * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,225 ns	-	34
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,373 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,382 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	300	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,245	31
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,001 ***	Phi = 0,242	-
		Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,011 *	Phi = 0,253	-
Richtlinienorientierung	Führungsverantwortung * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,809 ns	-	34
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,484 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,313 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,249 ns	-	31
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,088 .	Phi = -0,124	-
		Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,844 ns	-	-
Verunsicherungsfaktor	Führungsverantwortung * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,809 ns	-	34
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,054 .	Phi = 0,175	35 a)
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,019 *	Phi = -0,191	35 b)
	Compliance-Grundtonalität * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	300	p = 0,563 ns	-	31
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,022 *	Phi = 0,172	35 c)
		Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,033 *	Phi = -0,212	35 d)

**Tabelle 27:** Verantwortungsspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>427</sup>

Die signifikanten grundtonalitäts- und verantwortungsspezifischen Unterschiede bezüglich des Verunsicherungsfaktors werden in nachstehender Abbildung 35 veranschaulicht.

<sup>427</sup> Eigene Darstellung.



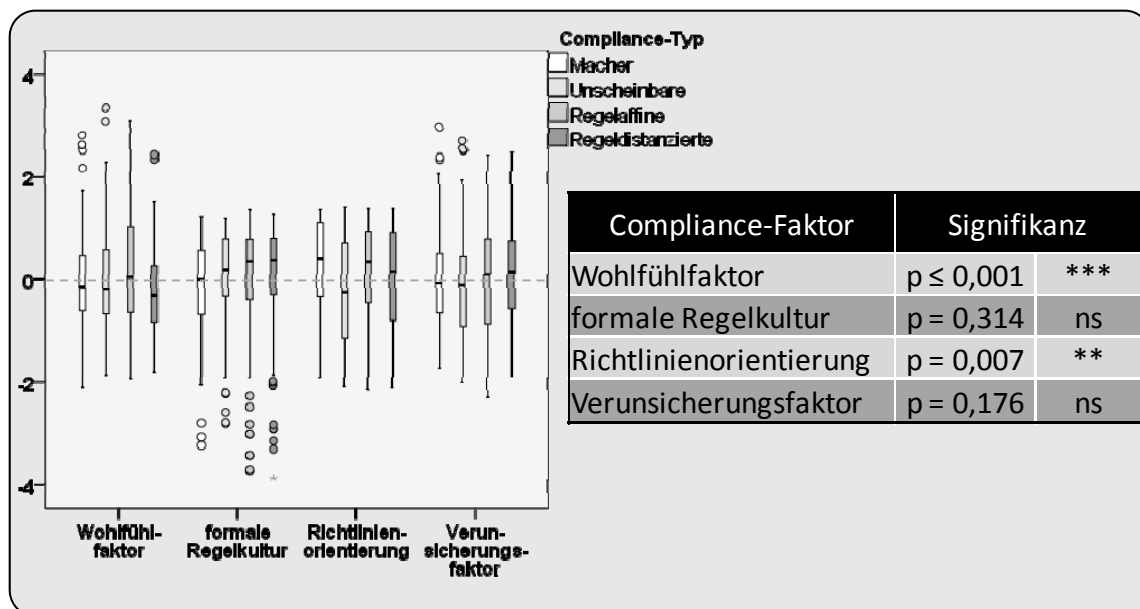
**Abbildung 35:** Verunsicherungsfaktor und Führungsverantwortung (1. Ordnung)<sup>428</sup>

Es ist auffällig, dass sich die Beurteilung des Verunsicherungsfaktors von Personen mit und ohne Führungsverantwortung diametral unterscheiden (vgl. Teilgraphiken c mit d oder auch a mit b). Personen ohne eigene Führungsverantwortung sind gegenüber dem präsentierten Unternehmen in einem hart tonalisierten Umfeld misstrauischer oder genauer gesagt unsicherer als in einem weich tonalisierten Umfeld. Führungskräfte hingegen stehen einem Unternehmen mit einer weichen Compliance-Grundtonalität eher skeptisch gegenüber.

<sup>428</sup> Eigene Darstellung.

### 2.6.5 Typenspezifische Unterschiede

Auch für eventuelle typenspezifische Unterschiede wurde auf Basis der ermittelten Compliance-Faktoren eine einfaktorielles ANOVA durchgeführt.



**Abbildung 36:** Typenspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>429</sup>

Bezüglich des Wohlfühlfaktors weisen Regelauffine und Regeldistanzierte höchst signifikante Unterschiede auf. Letztere fühlen sich grundsätzlich – also unabhängig von der vorherrschenden Grundtonalität – in einem Unternehmen, welches Compliance thematisiert, deutlich unwohler als Regelauffine. Auch wenn die Regelauffinen einen hohen positiven Wert aufweisen, lässt dieser Umstand keinerlei Rückschluss auf absolute Wohlfühlwerte zu, sondern nur relative Aussagen zu den anderen Typen. Macher und Unscheinbare sind in Relation zu den anderen Typen weder positiv noch negativ in diesem Aspekt beeinflusst. Auch bei der Richtlinienorientierung gibt es typenspezifische Unterschiede. Macher und Regelauffine fühlen sich grundsätzlich besser durch die Geschenkerichtlinie geleitet als die Unscheinbaren und Regeldistanzierten.

Nachstehende Tabelle 28 gibt die Ergebnisse der für die verschiedenen Subgruppen durchgeführten Kontingenzanalysen wieder.

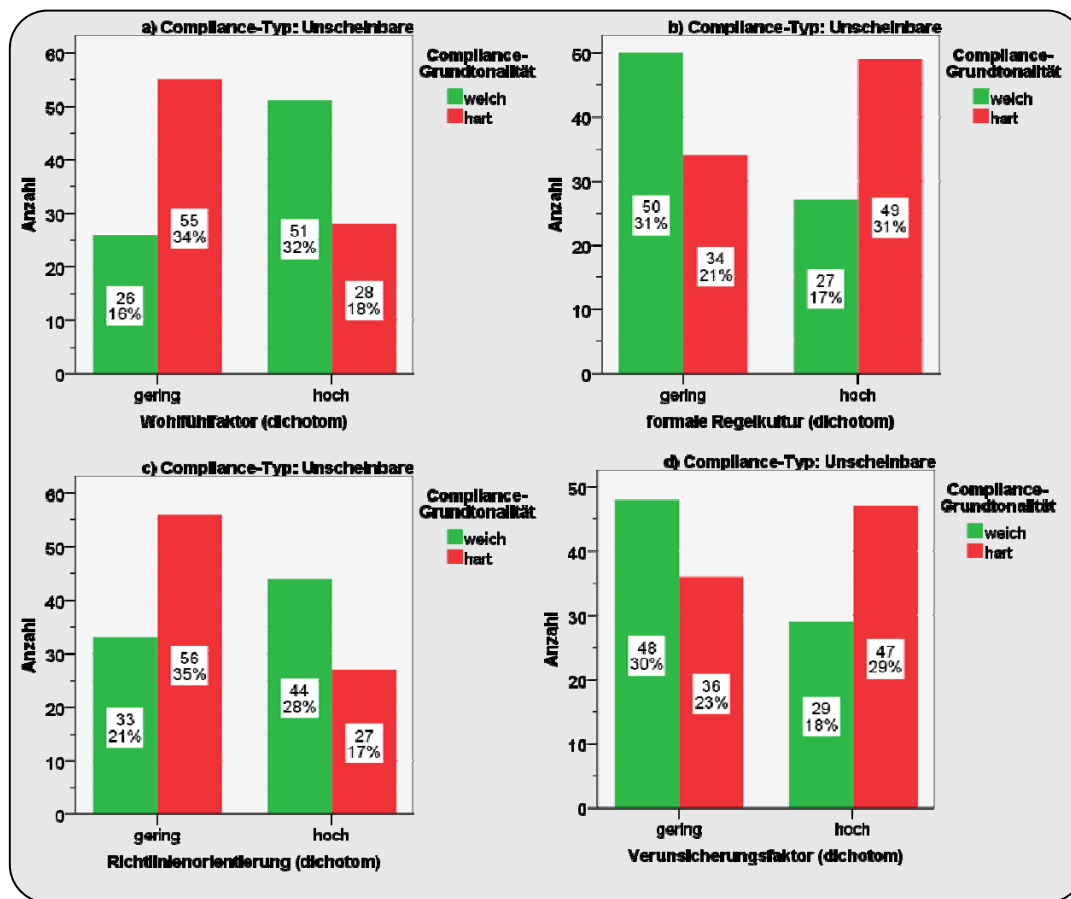
<sup>429</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
Wohlfühlfaktor	Compliance-Typen * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,042 *	Phi = 0,121	36
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,608 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,138 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Wohlfühlfaktor (dichotom)	- (alle)	563	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,279	31
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,051 .	Phi = -0,245	-
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,325	37 a)
		Compliance-Typ: Regelauffine	180	p = 0,004 **	Phi = -0,222	-
Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,279	-		
formale Regelkultur	Compliance-Typen * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,049 *	Phi = 0,118	36
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,344 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,031 *	Phi = 0,174	-
	Compliance-Grundtonalität * formale Regelkultur (dichotom)	- (alle)	563	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,219	31
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,215 ns	-	-
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,003 **	Phi = 0,240	37 b)
		Compliance-Typ: Regelauffine	180	p = 0,007 **	Phi = 0,209	-
Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,001 ***	Phi = 0,283	-		
Richtlinienorientierung	Compliance-Typen * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,222 ns	-	36
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,892 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,008 **	Phi = 0,201	-
	Compliance-Grundtonalität * Richtlinienorientierung (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,109 ns	-	31
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,628 ns	-	-
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,002 ***	Phi = -0,248	37 c)
		Compliance-Typ: Regelauffine	180	p = 0,765 ns	-	-
Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,515 ns	-	-		
Verunsicherungsfaktor	Compliance-Typen * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,661 ns	-	36
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,167 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,502 ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Verunsicherungsfaktor (dichotom)	- (alle)	563	p = 0,238 ns	-	31
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 1,000 ns	-	-
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,018 *	Phi = 0,190	37 d)
		Compliance-Typ: Regelauffine	180	p = 0,454 ns	-	-
Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,416 ns	-	-		

**Tabelle 28:** Typenspezifische Unterschiede (1. Ordnung)<sup>430</sup>

Die Unscheinbaren stechen insoweit hervor, als sie bei allen vier kontextspezifischen Compliance-Faktoren grundtonalitätsspezifische Unterschiede aufweisen (vgl. Abbildung 37). Diese Gruppe scheint also im Vergleich zu den anderen Typen am sensibelsten auf unterschiedliche Grundtonalitäten zu reagieren.

<sup>430</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 37:** „Unscheinbare“ und Compliance-Faktoren (1. Ordnung)<sup>431</sup>

Legt man die Bewertungen der Unscheinbaren zugrunde, ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Wirkung unterschiedlicher Compliance-Grundtonalitäten: Isoliert betrachtet geht eine harte Grundtonalität zu Lasten des allgemeinen Wohlfühlens im Unternehmen (Teilgraphik a). Zudem schafft dies eine höhere Erwartung hinsichtlich der Ausprägung einer formalen Regelkultur (Teilgraphik b). Die weiche Grundtonalität hingegen scheint eher weniger zu verunsichern, da sie eine bessere Orientierung schafft und zu geringerer Verunsicherung führt (Teilgraphiken c und d). Ob diese aufgezeigten Grundtonalitätseffekte in irgendeiner Form auch verhaltensrelevant werden und damit auch von Framing-Effekten gesprochen werden kann, werden erst die nun folgenden Untersuchungen der Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung zeigen.

<sup>431</sup> Eigene Darstellung.

## **2.7 Unterschiede 2. Ordnung**

Im Folgenden werden nacheinander fünf unterschiedliche Szenarien beschrieben. Diese Szenarien stellen praxisnahe Compliance-Situationen dar. Sie wurden unter dem Einfluss der verschiedenen Compliance-Grundtonalitäten hinsichtlich des beabsichtigten Verhaltens abgefragt. Unterscheidet sich das Antwortverhalten signifikant von den Mitarbeitern eines weich tonalisierten Compliance-Umfelds von denen aus einem hart tonalisierten Umfeld, liegen Grundtonalitätseffekte 2. Ordnung bzw. Compliance-Framing-Effekte der vor. Am Ende soll das Antwortverhalten aller fünf Szenarien in einer übergreifenden Variablen zusammengefasst und ebenfalls auf Framing-Effekte hin untersucht werden. Die Kategorisierung der verschiedenen Antwortoptionen in „direkt/thematisierend“ einerseits und „unsicher/ausweichend“ andererseits bildet dazu die Grundlage.

### 2.7.1 Szenario 1: Schreibset

Im dem in Abbildung 38 dargestellten Szenario 1 wird die Situation geschildert, dass ein Geschäftspartner ein Schreibset mit Firmenlogo und einem geschätzten Wert von ca. 15 Euro als Weihnachtsgeschenk übersendet. Der Mitarbeiter wird nach seinem Verhalten gefragt. Als Antwort stehen ihm vier Möglichkeiten zur Verfügung.

Szenario 1: Schreibset	
S-O-R-Bezug	Compliance-Szenario 
materielle Regelung	Richtlinie Geschenke und sonstige Zuwendungen: grundsätzliche Ablehnung bis auf Bagatellfälle
Compliance-Subjekt	individuell/eigen
Schwere des (potenziellen) Verstoßes	gering
Beurteilungszeitpunkt	vor dem (potenziellen) Verstoß
Verhaltens-/ Antwortoptionen (inklusive Anzahl Nennungen)	direkt/thematisierend: - Ablehnung (23%/132) - Annahme (62%/354) - Vorgesetzter (3%/17) unsicher/ausweichend: - Kollege (11%/65)

55%

Bitte antworten Sie auch jetzt und im Folgenden immer so wie Sie sich wahrscheinlich in den Situationen in dem beschriebenen Unternehmen verhalten würden.



Schreibset

Mittlerweile sind Sie im Unternehmen eingearbeitet und betreuen einen festen Kreis von Geschäftspartnern. Zu Weihnachten erhalten Sie ein Schreibset bestehend aus Kugelschreiber und Füllfederhalter per Post mit einer kleinen Karte:

*"Auch in diesem Jahr möchten wir uns für die erfolgreiche Zusammenarbeit bedanken."*

Das Schreibset ist mit dem Firmenlogo des Geschäftspartners bedruckt und hat einen geschätzten Wert von ca. 15 €.

**Wie verhalten Sie sich?**

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

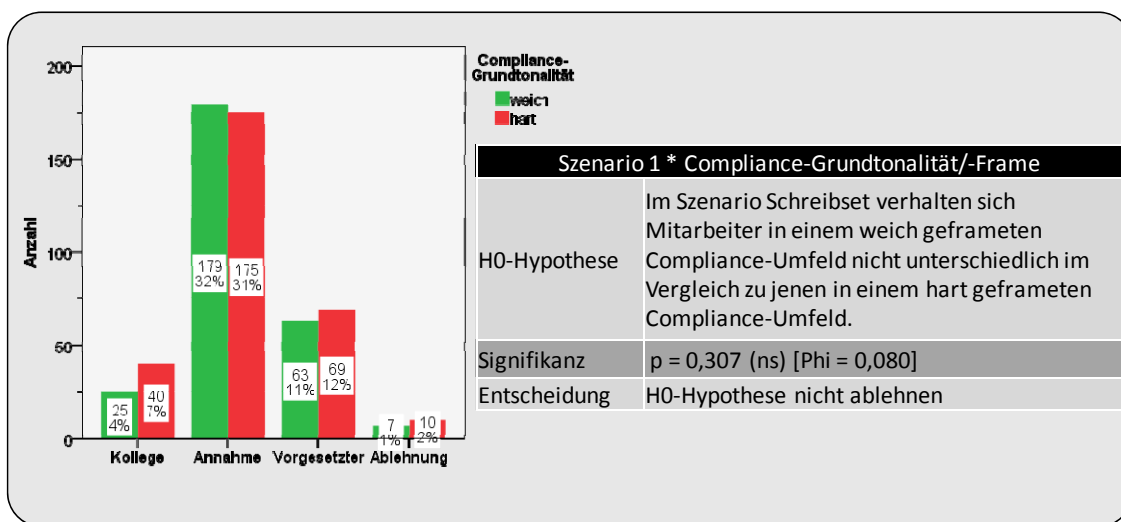
**Abbildung 38:** Szenario 1: Schreibset<sup>432</sup>

Dem Szenario liegt die Richtlinie zu Geschenken und sonstigen Zuwendungen zugrunde (vgl. Abbildung 29 in Abschnitt 2.5 in diesem Teil C). Die Probanden sind aufgefordert, zwischen den Antwortoptionen zu wählen und ihr eigenes Verhalten in dieser fiktiven Gesamtsituation kundzutun. In diesem ersten Szenario geht es um einen potenziellen – wenn auch als gering einzustufenden – eigenen Compliance-Verstoß. Es ist an keinen objektiven Kriterien festzumachen, inwiefern die Annahme des Geschenks gemäß der Richtlinie erlaubt oder untersagt ist. Die Annehmenden (62%) können sich auf die Geringwertigkeit und mitunter auch auf den Werbeaufdruck beziehen. Die Ablehnenden (23%) können sich auf die Grundsätzlichkeit der Geschenkeablehnung berufen. Insofern kann von den vier Antwortmöglichkeiten lediglich „Ich wende mich an einen Kollegen zwecks Rat“ als unsicheres oder ausweichendes Verhalten gewertet werden (11% der Fälle). Annahme und Ablehnung stellen eigenstän-

<sup>432</sup> Eigene Darstellung (der rechte Teil der Abbildung entspricht dem Fragebogen S. 9).

dige, direkte Entscheidungen dar, wohingegen die Nachfrage beim Vorgesetzten (3%) eine offizielle Thematisierung ist und trotz einer möglicherweise dahinterstehenden Entscheidungsunsicherheit nicht als ein ausweichendes Verhalten zu werten ist.

Zunächst wird die Situation auf grundtonalitätsspezifische Unterschiede hin untersucht. Abbildung 39 visualisiert die Antworten getrennt nach einem weich und hart tonalisierten Compliance-Umfeld.



**Abbildung 39:** Szenario 1: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>433</sup>

Schon die Graphik lässt vermuten, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Compliance-Grundtonalitäten gibt. Die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests bestätigen auch statistisch, dass die Nullhypothese nicht abgelehnt werden kann, also keine Framing-Effekte vorliegen.

Bezüglich gruppenspezifischer Unterschiede wurden gemäß dem bereits aus dem vorangegangenen Kapitel bekannten Muster mehrere Kontingenzanalysen für die Gruppenvariablen durchgeführt. So kann herausgefunden werden, ob etwaige Unterschiede framing- bzw. grundtonalitätsspezifische und/oder gruppenspezifische Ursachen haben.

<sup>433</sup> Eigene Darstellung.



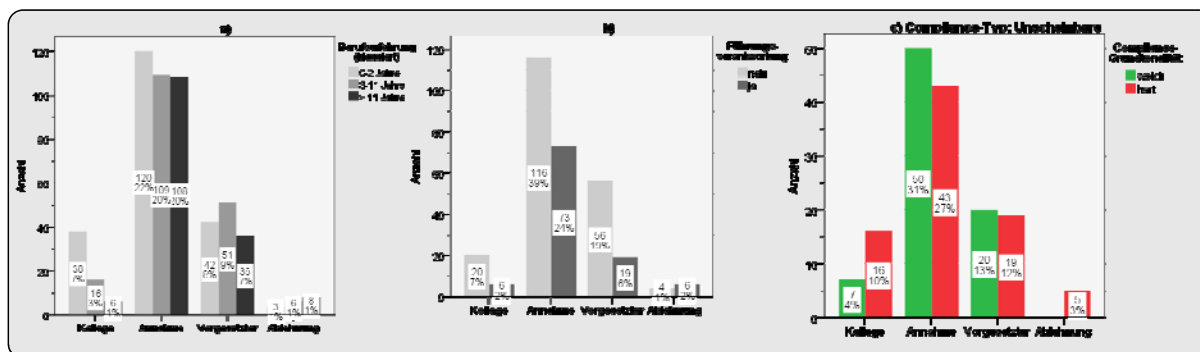
	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung	
Geschlecht	Geschlecht * Szenario 1	- (alle)	561	p = 0,063	.	Phi = 0,114	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,246	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,234	ns	-	-
	Geschlecht * Compliance-Grundtonalität	Szenario 1: Annehmen	349	p = 0,667	ns	-	-
		Szenario 1: Ablehnen	17	p = 0,637	ns	-	-
		Szenario 1: Vorgesetzter	130	p = 0,719	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Szenario 1	Szenario 1: Kollege	65	p = 0,777	ns	-	-
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,383	ns	-	-
	Geschlecht: männlich	228	p = 0,626	ns	-	-	
Berufserfahrung (klassiert)	Berufserfahrung * Szenario 1	- (alle)	543	p ≤ 0,001	***	Phi = 0,221	40 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,007	*	Phi = 0,261	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,085	.	Phi = 0,198	-
	Berufserfahrung * Compliance-Grundtonalität	Szenario 1: Annehmen	337	p = 0,066	.	Phi = 0,127	-
		Szenario 1: Ablehnen	17	p = 0,784	ns	-	-
		Szenario 1: Vorgesetzter	129	p = 0,962	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Szenario 1	Szenario 1: Kollege	60	p = 0,490	ns	-	-
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,652	ns	-	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,833	ns	-	-
	Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,277	ns	-	-	
Führungsverantwortung	Führungsverantwortung * Szenario 1	- (alle)	300	p = 0,036	*	Phi = 0,169	40 b)
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,278	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,173	ns	-	-
	Führungsverantwortung * Compliance-Grundtonalität	Szenario 1: Annehmen	189	p = 0,882	ns	-	-
		Szenario 1: Ablehnen	10	p = 1,000	ns	-	-
		Szenario 1: Vorgesetzter	75	p = 0,744	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Szenario 1	Szenario 1: Kollege	26	p = 1,000	ns	-	-
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,172	ns	-	-
	Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,374	ns	-	-	
Compliance-Typen	Compliance-Typen * Szenario 1	- (alle)	563	p = 0,327	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,364	ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,388	ns	-	-
	Compliance-Typen * Compliance-Grundtonalität	Szenario 1: Annehmen	353	p = 0,178	ns	-	-
		Szenario 1: Ablehnen	17	p = 0,078	.	Phi = 0,633 <sup>1</sup>	-
		Szenario 1: Vorgesetzter	130	p = 0,384	ns	-	-
	Compliance-Grundtonalität * Szenario 1	Szenario 1: Kollege	63	p = 0,755	ns	-	-
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,853	ns	-	-
Compliance-Typ: Unscheinbare		160	p = 0,031	*	Phi = 0,235	40 c)	
Compliance-Typ: Regelauffällige		180	p = 0,625	ns	-	-	
	Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,305	ns	-	-	

<sup>1</sup> 100% der Zellen haben eine erwartete Häufigkeit < 5.

**Tabelle 29:** Szenario 1: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>434</sup>

Ein Blick auf Tabelle 29 verrät, dass im ersten Szenario nur sehr wenige Verteilungen signifikante Unterschiede aufweisen. Bei der Gruppenvariablen Geschlecht gibt es nur schwach signifikante generelle Unterschiede im Antwortverhalten und keine framingspezifischen. Bei den anderen drei Variablen besteht lediglich je eine nennenswerte statistische Auffälligkeit, die in Abbildung 40 graphisch verdeutlicht werden.

<sup>434</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 40:** Szenario 1: ausgewählte Verteilungen (2. Ordnung)<sup>435</sup>

Zwischen der Berufserfahrung und dem Szenario liegen zwar höchst signifikante Unterschiede vor, diese folgen jedoch bei einem Blick auf die Teilgraphik a keinem eindeutig interpretierbaren Muster. Lediglich in Bezug auf die Einholung von Rat bei einem Kollegen scheint ein interpretierbarer Zusammenhang dergestalt zu beobachten, dass dieses Verhalten mit dem steigenden Grad der Erfahrung abnimmt. Zudem unterscheidet sich das Verhalten von Führungskräften von dem Verhalten von Nichtführungskräften insofern, als diese das angebotene Geschenk eher ablehnen (Teilgraphik b). Hinsichtlich grundtonalitätsspezifischer Unterschiede gibt es nur einen Fall zu beobachten: Das Verhalten der Unscheinbaren in einem weichen Compliance-Umfeld unterscheidet sich signifikant von dem in einem harten Umfeld. Zum einen wird von ihnen das Schreibset in einem harten Umfeld seltener angenommen und häufiger abgelehnt. Zum anderen wenden sie sich in einem harten Umfeld doppelt so häufig an einen Kollegen zwecks eines Rats. Insgesamt scheint im Vergleich zum weichen Umfeld das harte die Unscheinbaren eher zu verunsichern. Dies bestätigt die Vermutungen aus der Untersuchung zu den Grundtonalitätseffekten 1. Ordnung und stellt somit einen ersten Zusammenhang zwischen diesen beiden Ebenen her (vgl. Abschnitt 2.6.5 in diesem Teil der Arbeit).


<sup>435</sup> Eigene Darstellung.

### 2.7.2 Szenario 2: Gutscheine

In dem in Abbildung 41 dargestellten Szenario 2 wird ebenfalls eine Geschenk-situation geschildert, diesmal geht es jedoch um das Verhalten eines Dritten. Ein Kollege erhält Gutscheine in einem Wert von 25 Euro und bittet um Rat.

Szenario 2: Gutscheine

60%

S-O-R-Bezug	Compliance-Szenario	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">S</td><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">O</td><td style="text-align: center;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">R</td><td style="text-align: center;"></td></tr> </table>	S	X	O		R		<p>Ein jüngerer Kollege wendet sich an Sie und bittet Sie um Ihren persönlichen Rat:</p> <p><i>„Ich habe von unserem Kunden anlässlich unserer 25jährigen Geschäftsbeziehung für das diesjährige Volksfest Verzehrgutscheine in Höhe von 25 € erhalten. Wie soll ich mich verhalten?“</i></p>	
S	X									
O										
R										
materielle Regelung	Richtlinie Geschenke und sonstige Zuwendungen: grundsätzliche Ablehnung bis auf Bagatellfälle									
Compliance-Subjekt	Dritte(r)/fremd									
Schwere des (potenziellen) Verstoßes	gering									
Beurteilungszeitpunkt	vor dem (potenziellen) Verstoß									
Verhaltens-/ Antwortoptionen (inklusive Anzahl Nennungen)	direkt/thematisierend: - Ablehnung (9%/53) - Annahme (40%/227) - Vorgesetzter (48%/272) unsicher/ausweichend: - Kollege (3%/16)									

**Was raten Sie Ihrem Kollegen?**

Er soll sich an einen anderen **Kollegen** wenden.

Er soll das Geschenk **ablehnen**.

Er soll sich an seinen **Vorgesetzten** wenden.

Er kann das Geschenk **annehmen**.

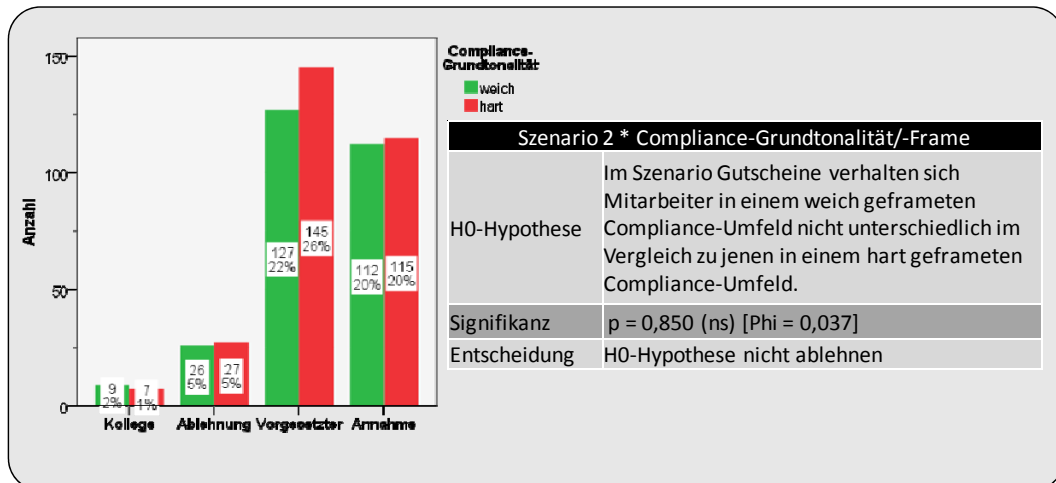
Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**Abbildung 41:** Szenario 2: Gutscheine<sup>436</sup>

Bezüglich der Kategorisierung der Antwortmöglichkeiten in „direkt/thematisierend“ und „unsicher/ausweichend“ gibt es nur geringe Unterschiede zum vorangegangenen Szenario. Dennoch ist in diesem Fall der Verweis an einen anderen Kollegen als „noch“ ausweichender zu bewerten.

Das Szenario wurde wiederum mittels einer Kontingenzanalyse auf framingspezifische Unterschiede untersucht (vgl. Abbildung 42).

<sup>436</sup> Eigene Darstellung (der rechte Teil der Abbildung entspricht dem Fragebogen S. 10).



**Abbildung 42:** Szenario 2: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>437</sup>

Das Balkendiagramm deutet auf keine signifikanten Unterschiede hin, was durch den Chi-Quadrat-Test bestätigt wird. Im Szenario Gutscheine unterscheidet sich das Verhalten von Mitarbeitern in einem weichen Compliance-Umfeld per se nicht signifikant von denen in einem harten Compliance-Umfeld.

Die Ergebnisse (sub)gruppenspezifischer Kreuztabellierung sind in Tabelle 30 überblicksartig zusammengestellt.

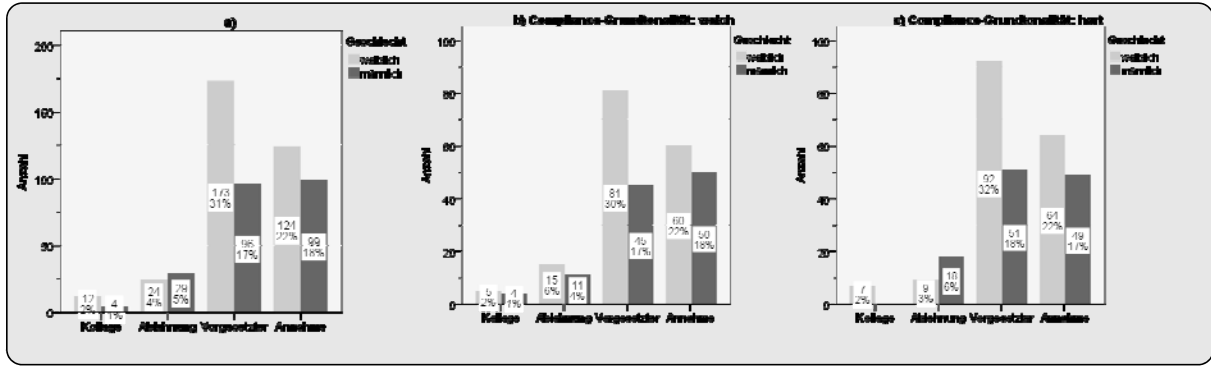
<sup>437</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
<b>Geschlecht</b>	<b>Geschlecht *</b> Szenario 2	- (alle)	561	p = 0,018 *	Phi = 0,134	43 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,492 ns	-	43 b)
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,003 **	Phi = 0,221	43 c)
	<b>Geschlecht *</b> Compliance-Grundtonalität	Szenario 2: Annehmen	223	p = 0,788 ns	-	-
		Szenario 2: Ablehnen	53	p = 0,101 ns	-	-
		Szenario 2: Vorgesetzter	269	p = 1,000 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Szenario 2: Kollege	16	p = 0,088 .	Phi = -0,509	-
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,512 ns	-	-
		Geschlecht: männlich	228	p = 0,122 ns	-	-
<b>Berufserfahrung (klassiert)</b>	<b>Berufserfahrung *</b> Szenario 2	- (alle)	543	p = 0,050 *	Phi = 0,152	44 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,151 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,083 .	Phi = 0,199	-
	<b>Berufserfahrung *</b> Compliance-Grundtonalität	Szenario 2: Annehmen	215	p = 0,020 *	Phi = 0,190	44 b)
		Szenario 2: Ablehnen	50	p = 0,519 ns	-	-
		Szenario 2: Vorgesetzter	262	p = 0,481 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Szenario 2: Kollege	16	p = 0,149 ns	-	-
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,721 ns	-	-
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,237 ns	-	-
<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,153 ns	-	-	
	<b>Führungsverantwortung *</b> Szenario 2	- (alle)	300	p = 0,049 *	Phi = 0,162	44 c)
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,072 .	Phi = 0,220	-
Compliance-Grundtonalität: hart		156	p = 0,372 ns	-	-	
<b>Führungsverantwortung *</b> Compliance-Grundtonalität	Szenario 2: Annehmen	116	p = 0,881 ns	-	-	
	Szenario 2: Ablehnen	29	p = 0,462 ns	-	-	
	Szenario 2: Vorgesetzter	152	p = 0,858 ns	-	-	
<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Szenario 2: Kollege	3	-	-	-	
	Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,450 ns	-	-	
	Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,643 ns	-	-	
<b>Compliance-Typen</b>	<b>Compliance-Typen *</b> Szenario 2	- (alle)	563	p = 0,469 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,919 ns	-	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,708 ns	-	-
	<b>Compliance-Typen *</b> Compliance-Grundtonalität	Szenario 2: Annehmen	226	p = 0,615 ns	-	-
		Szenario 2: Ablehnen	53	p = 0,593 ns	-	-
		Szenario 2: Vorgesetzter	269	p = 0,154 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Szenario 2: Kollege	15	p = 0,987 ns	-	-
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,941 ns	-	-
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,899 ns	-	-
<b>Compliance-Grundtonalität *</b> Szenario 2	Compliance-Typ: Regelauffällige	180	p = 0,935 ns	-	-	
	Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,864 ns	-	-	

**Tabelle 30:** Szenario 2: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>438</sup>

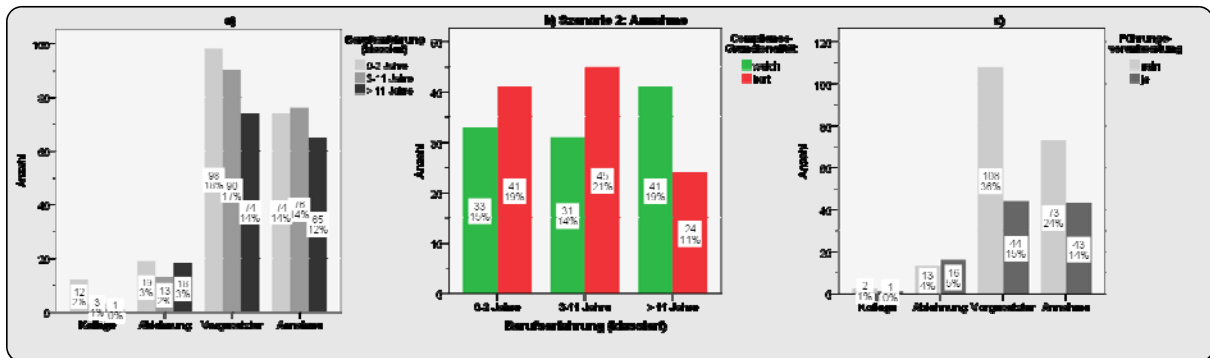
Einige der statistisch signifikanten geschlechts-, erfahrungs- und verantwortungsspezifischen Unterschiede im zweiten Szenario wurden wiederum im Folgenden graphisch aufbereitet.

<sup>438</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 43:** Szenario 2: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>439</sup>

Geschlechtsspezifische Unterschiede treten im harten Compliance-Umfeld am deutlichsten hervor. Den direktesten Ratschlag, das Geschenk abzulehnen, gaben Männer überproportional häufiger an als Frauen (vgl. Abbildung 43 a). Im harten Compliance-Umfeld verweist kein Mann an einen anderen Kollegen.



**Abbildung 44:** Szenario 2: weitere ausgewählte Unterschiede (2. Ordnung)<sup>440</sup>

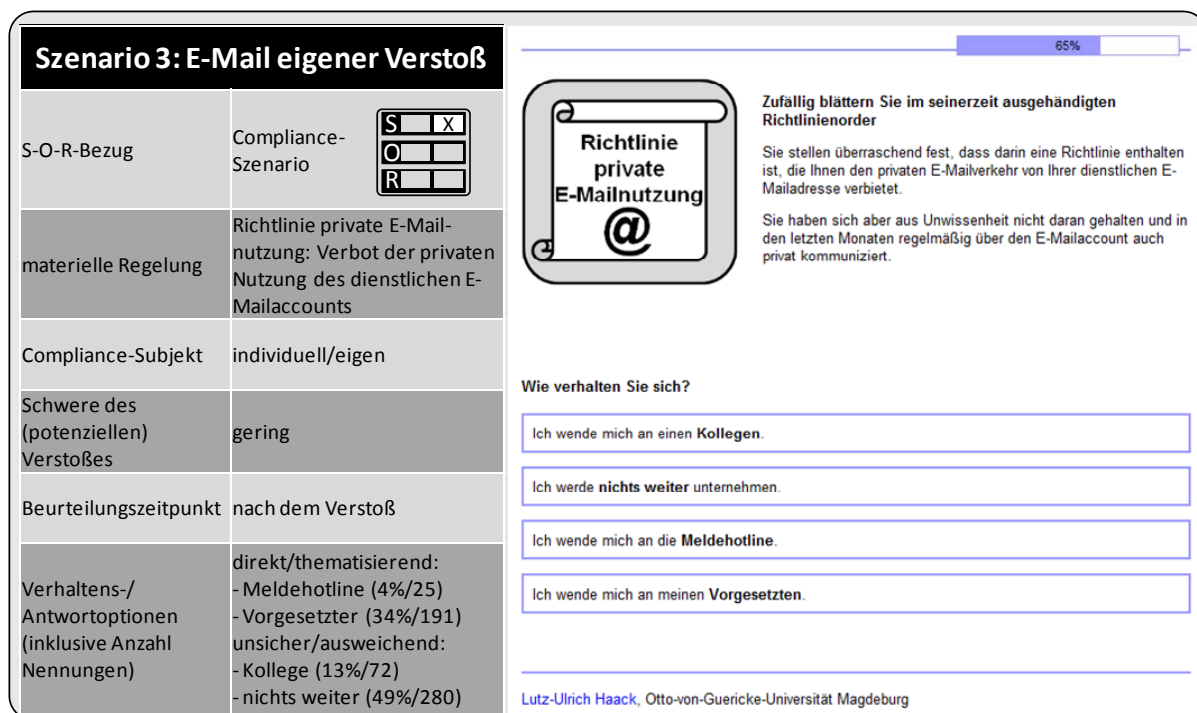
Eine Interpretation der in Abbildung 44 dargestellten signifikanten erfahrungs- und verantwortungsspezifischen Unterschiede wäre spekulativ, da es nur geringe Anhaltspunkte für deutbare Muster gibt und auch die Signifikanzwerte und Korrelationsmaße ohnehin nur auf schwache Zusammenhänge hinweisen.

<sup>439</sup> Eigene Darstellung.

<sup>440</sup> Eigene Darstellung.

### 2.7.3 Szenario 3: E-Mail eigener Verstoß

Das dritte Szenario nimmt auf eine materielle Regelung zur Nutzung der dienstlichen E-Mail Bezug, die die private Nutzung untersagt. Im Unterschied zu den Szenarien 1 und 2 ist der Compliance-Verstoß bereits erfolgt, so dass sich nun die Frage des Umgangs mit einem eigenen Compliance-Verstoß stellt.

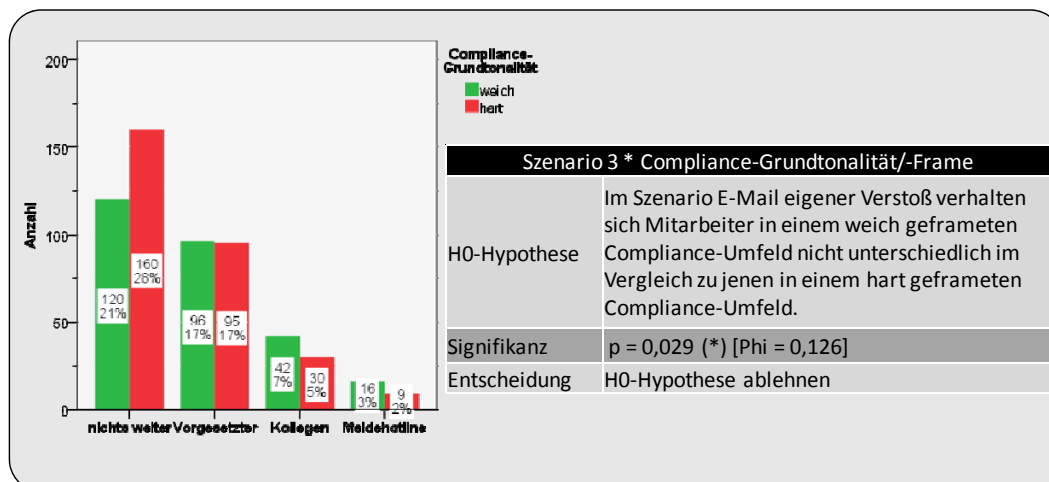


**Abbildung 45:** Szenario 3: E-Mail eigener Verstoß<sup>441</sup>

Ein direkter oder besser gesagt thematisierender Umgang mit dem eigenen Verstoß besteht in der Ansprache des Vorgesetzten oder der Nutzung der Meldehotline. Ein unsicheres oder ausweichendes Verhalten liegt vor, wenn man sich zunächst an einen anderen Kollegen wendet oder sogar gänzlich untätig bleibt. Letzteres Verhalten ist in nahezu der Hälfte der Fälle (49%) zu verzeichnen.

Etwasige grundtonalitätsspezifische Unterschiede des Szenarios 3 sind in Abbildung 46 dargestellt.

<sup>441</sup> Eigene Darstellung (der rechte Teil der Abbildung entspricht dem Fragebogen S. 11).



**Abbildung 46:** Szenario 3: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>442</sup>

Die Mitarbeiter verhalten sich im vorliegenden Szenario je nach Compliance-Umfeld unterschiedlich. Das Balkendiagramm verdeutlicht, dass die Unterschiede zwar signifikant, aber insgesamt nicht stark sind. Die Unterschiede machen sich jedoch an dem aus Unternehmenssicht am kritischsten zu bewertenden Verhalten deutlich: Mitarbeiter in einem hart geframeten Umfeld bleiben signifikant häufiger untätig als solche in einem weich geframeten.

Die (sub)gruppenspezifischen Zusammenhänge wurden wiederum mittels Kontingenzanalysen untersucht und deren Ergebnisse in nachstehender Tabelle 31 zusammengetragen.

<sup>442</sup> Eigene Darstellung.



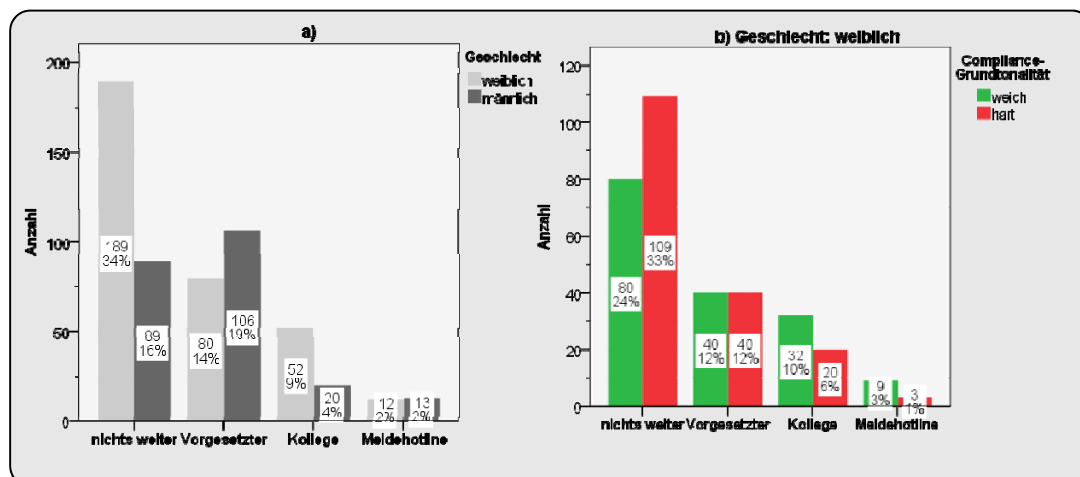
	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
<b>Geschlecht</b>	<b>Geschlecht * Szenario 3</b>	- (alle)	561	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,251	47 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,257	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,260	-
	<b>Geschlecht * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 3: nichts weiter	278	p = 0,699 ns	-	-
		Szenario 3: Meldehotline	25	p = 0,411 ns	-	-
		Szenario 3: Vorgesetzter	186	p = 1,000 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 3</b>	Szenario 3: Kollege	72	p = 0,430 ns	-	-
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,020 *	Phi = 0,172	47 b)
		Geschlecht: männlich	228	p = 0,872 ns	-	-
<b>Berufserfahrung (klassiert)</b>	<b>Berufserfahrung * Szenario 3</b>	- (alle)	543	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,267	48 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,005 **	Phi = 0,266	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,001 ***	Phi = 0,279	-
	<b>Berufserfahrung * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 3: nichts weiter	268	p = 0,507 ns	-	-
		Szenario 3: Meldehotline	24	p = 0,120 ns	-	-
		Szenario 3: Vorgesetzter	185	p = 0,539 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 3</b>	Szenario 3: Kollege	66	p = 0,858 ns	-	-
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,029 *	Phi = 0,211	48 b)
		Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,530 ns	-	-
	Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,638 ns	-	-	
<b>Führungsverantwortung</b>	<b>Führungsverantwortung * Szenario 3</b>	- (alle)	300	p = 0,001 ***	Phi = 0,233	49 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,352	49 b)
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,326 ns	-	49 c)
	<b>Führungsverantwortung * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 3: nichts weiter	155	p = 0,362 ns	-	-
		Szenario 3: Meldehotline	13	p = 1,000 ns	-	-
		Szenario 3: Vorgesetzter	107	p = 0,752 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 3</b>	Szenario 3: Kollege	25	p = 1,000 ns	-	-
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,226 ns	-	-
		Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,129 ns	-	-
<b>Compliance-Typen</b>	<b>Compliance-Typen * Szenario 3</b>	- (alle)	563	p = 0,004 **	Phi = 0,207	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,008 **	Phi = 0,288	50 a)
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,312 ns	-	50 b)
	<b>Compliance-Typen * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 3: nichts weiter	277	p = 0,017 *	Phi = 0,192	50 c)
		Szenario 3: Meldehotline	25	p = 0,209 ns	-	-
		Szenario 3: Vorgesetzter	189	p = 0,721 ns	-	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 3</b>	Szenario 3: Kollege	72	p = 0,691 ns	-	-
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,018 *	Phi = 0,378 <sup>1</sup>	50 d)
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,504 ns	-	-
Compliance-Typ: Regellaffine		180	p = 0,272 ns	-	-	
	Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,399 ns	-	-	

<sup>1</sup> 50% der Zellen haben eine erwartete Häufigkeit < 5.

**Tabelle 31:** Szenario 3: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>443</sup>

Signifikante Ergebnisse der einzelnen Gruppenvariablen werden wiederum im Folgenden noch durch einzelne Graphiken unterlegt.

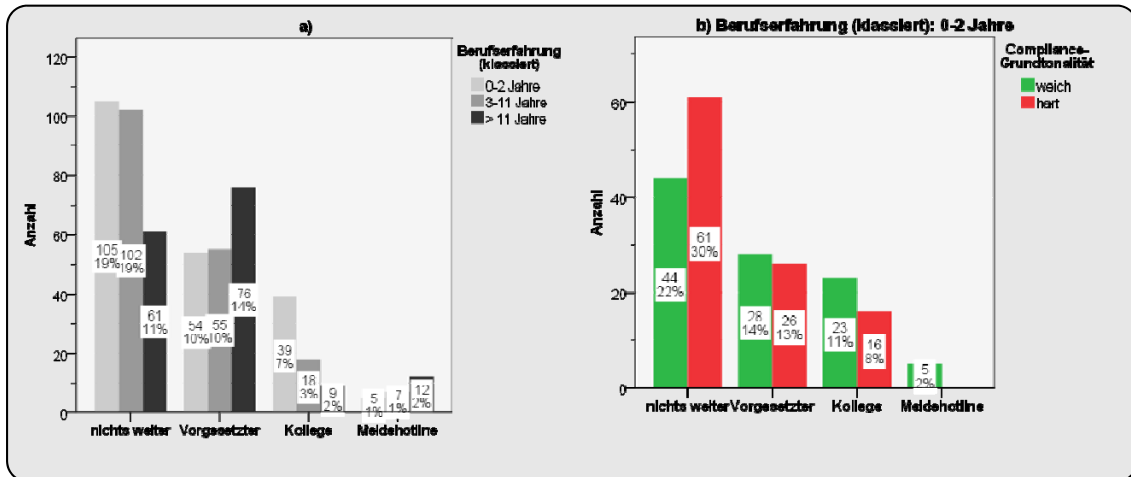
<sup>443</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 47:** Szenario 3: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>444</sup>

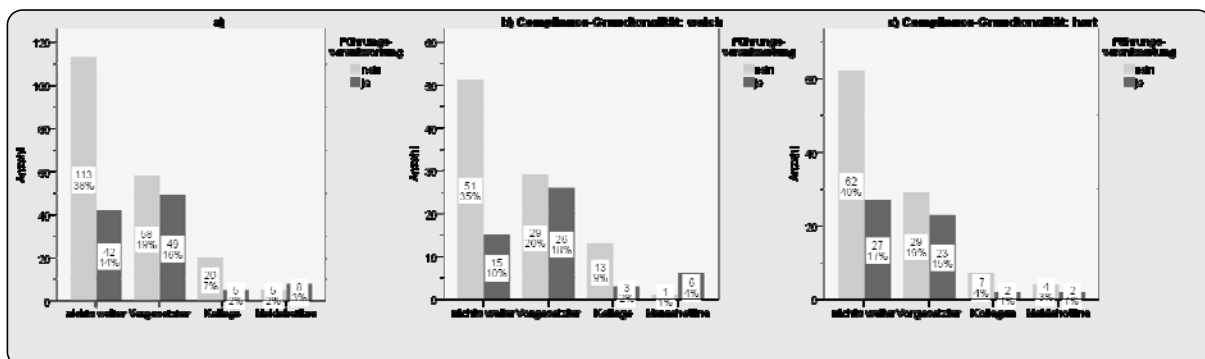
Wie Abbildung 47 a zeigt, bleiben doppelt so viele Frauen untätig wie Männer. Dies ist auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass insgesamt 50% mehr Frauen (N = 333) als Männer (N = 228) in der Grundgesamtheit vertreten sind, ein bemerkenswertes Ergebnis. Ebenfalls wenden sich doppelt so viele Frauen an Kollegen. Männer wenden sich häufiger direkt an den Vorgesetzten und – berücksichtigt man die unterschiedlichen Populationsgrößen – auch häufiger an die Meldehotline. Zusammengekommen zeigt dies ein Bild, dass Männer unmittelbarer und auch offensiver mit eigenen Verstößen in diesem Szenario umgehen als Frauen. Bei den Frauen sind auch grundtonalitätsspezifische Unterschiede zu beobachten. In einem harten Compliance-Umfeld wenden sie sich seltener an einen Kollegen und an die Meldehotline. Stattdessen bleiben sie eher untätig. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass Frauen durch eine harte Compliance-Grundtonalität eher verunsichert werden oder eine weiche Compliance-Grundtonalität einen offeneren Umgang fördert. Bei Männern hingegen sind keine signifikanten grundtonalitätsspezifischen Unterschiede zu beobachten (vgl. Tabelle 31).

<sup>444</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 48:** Szenario 3: erfahrungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>445</sup>

Abbildung 48 zeigt bezogen auf die Berufserfahrung unterschiedliche Verhaltensweisen im Szenario E-Mail eigener Verstoß. Bezüglich der Fallzahlen sind die Gruppen 0-2 Jahre (N = 203) und 3-11 Jahre (N = 182) annähernd gleich groß, die Gruppe der Personen ist mit mehr als 11 Jahren Berufserfahrung (N = 158) um 15% bzw. 30% kleiner. So zeigt sich, dass mit steigender Berufserfahrung eigene Compliance-Verstöße häufiger thematisiert werden. Analog zu den beobachteten Unterschieden bei den Frauen zeigt sich auch hier, dass die harte Compliance-Grundtonalität eher zu einem unsicheren bzw. ausweichenden Verhalten führt (Teilgraphik 48 b).



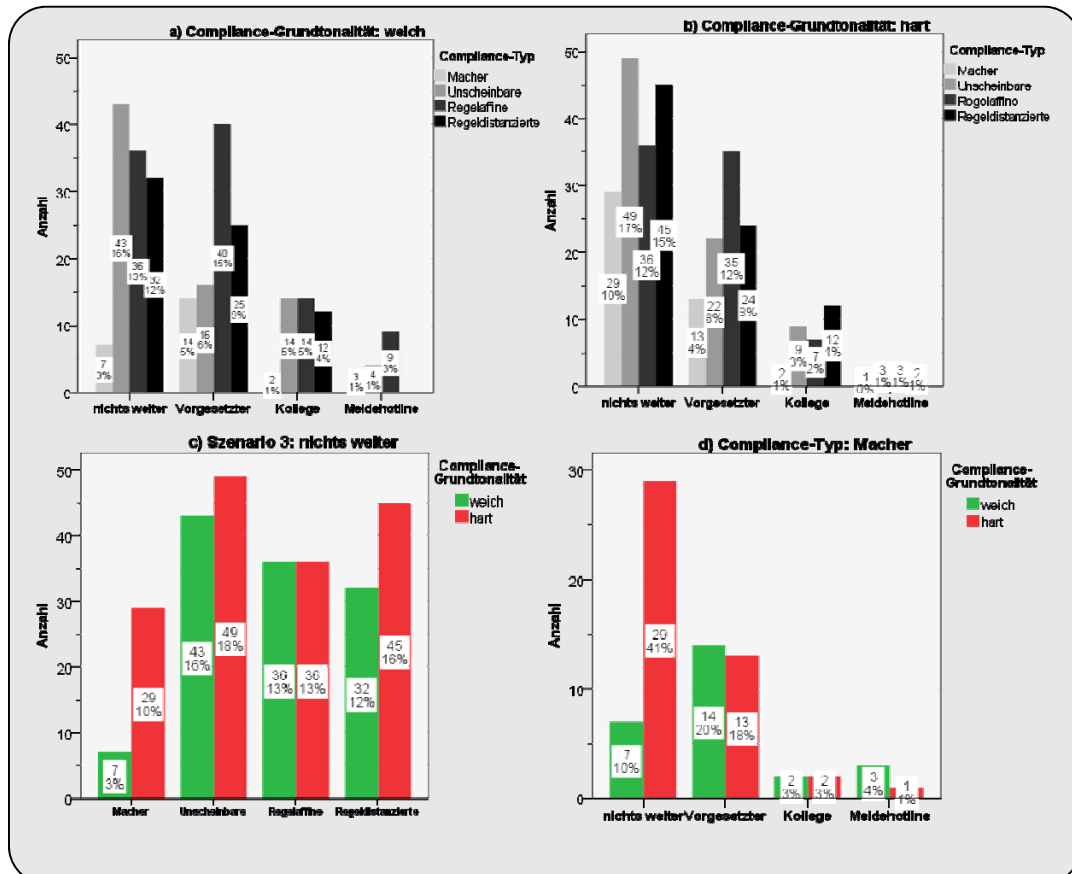
**Abbildung 49:** Szenario 3: verantwortungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>446</sup>

Die signifikanten Unterschiede bei der Gruppenvariablen Führungsverantwortung werden durch Abbildung 49 veranschaulicht. Die Gruppe ohne Führungsverantwortung (N = 196) ist nahezu doppelt so groß wie die mit Führungsverantwortung (N = 104). Vor diesem Hintergrund zeigt sich grundsätzlich ein direkterer Umgang von Personen mit Führungsverantwortung. Vergleicht man dieses Verhalten in einem wei-

<sup>445</sup> Eigene Darstellung.

<sup>446</sup> Eigene Darstellung.

chen und harten Umfeld, so wird deutlich, dass die Unterschiede jedoch nur in einem weichen Umfeld höchst signifikant zum Vorschein kommen. Dies bedeutet wiederum im Umkehrschluss, dass der negative Verhaltenseinfluss des harten Umfelds stärker wirkt als der positive Einfluss der Eigenschaft Führungsverantwortung und somit diesen überlagert.



**Abbildung 50:** Szenario 3: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>447</sup>

Abbildung 50 zeigt typenspezifische Unterschiede, wobei in Erinnerung gerufen wird, dass die Fallzahlen der drei Compliance-Typen Unscheinbare, Regelaffine und Regeldistanzierte vergleichbar sind, vom Compliance-Typ Macher jedoch nur halb so viele auftreten (vgl. auch Tabelle 31). Typenspezifische Unterschiede ergeben sich insofern, als sich in einem weichen Compliance-Umfeld die Regelaffinen grundsätzlich häufiger an den Vorgesetzten und die Meldehotline wenden – also sich von allen Typen am direktesten verhalten. Unter der harten Compliance-Grundtonalität sind diese Unterschiede nicht in signifikantem Maße auszumachen. Macher bleiben in einem hart tonalisierten Compliance-Umfeld signifikant häufiger untätig als in einem weich

<sup>447</sup> Eigene Darstellung.

tonalisierten (vgl. Abbildung 50 d). Dies gilt in etwas geringerem Maße auch für die Regeldistanzierten und Unscheinbaren (vgl. Abbildung 50 c). Lediglich die Untätigkeit der Regelaaffinen weist keinerlei Einflüsse einer Compliance-Grundtonalität auf.

### 2.7.4 Szenario 4: E-Mail fremder Verstoß

Das vierte Compliance-Szenario nimmt ebenfalls auf die materielle Regelung des privaten E-Mailverbots Bezug. Im Unterschied zur vorangegangenen Situation geht es jedoch hier nun um den Compliance-Verstoß eines Dritten.

Szenario 4: E-Mail fremder Verstoß

70%

S-O-R-Bezug	Compliance-Szenario	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">S</td><td style="padding: 2px;">X</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">O</td><td style="padding: 2px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">R</td><td style="padding: 2px;"></td></tr> </table>	S	X	O		R		
S	X								
O									
R									
materielle Regelung	Richtlinie private E-Mailnutzung: Verbot der privaten Nutzung des dienstlichen E-Mailaccounts		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Richtlinie private E-Mailnutzung</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">@</p> </div> <p><b>private E-Mails Ihres Kollegen</b></p> <p>Sie entdecken, dass Ihr Kollege ebenfalls den dienstlichen E-Mailaccount unerlaubt privat nutzt. Sie haben ein normales Verhältnis und den gleichen Vorgesetzten.</p> <p><b>Wie verhalten Sie sich?</b></p> <input style="width: 100%; margin-bottom: 5px;" type="text" value="Ich wende mich an die Meldehotline."/> <input style="width: 100%; margin-bottom: 5px;" type="text" value="Ich weise den Kollegen darauf hin."/> <input style="width: 100%; margin-bottom: 5px;" type="text" value="Ich unternehme nichts weiter."/> <input style="width: 100%; margin-bottom: 5px;" type="text" value="Ich wende mich an einen anderen Kollegen."/> <input style="width: 100%; margin-bottom: 5px;" type="text" value="Ich wende mich an meinen Vorgesetzten."/>						
Compliance-Subjekt	Dritte(r)/fremd								
Schwere des (potenziellen) Verstoßes	gering								
Beurteilungszeitpunkt	nach dem Verstoß								
Verhaltens-/ Antwortoptionen (inklusive Anzahl Nennungen)	direkt/thematisierend: - weise darauf hin (72%/409) - Meldehotline (0%/1) - Vorgesetzter (1%/4) unsicher/ausweichend: - Kollege (1%/8) - nichts weiter (26%/146)								

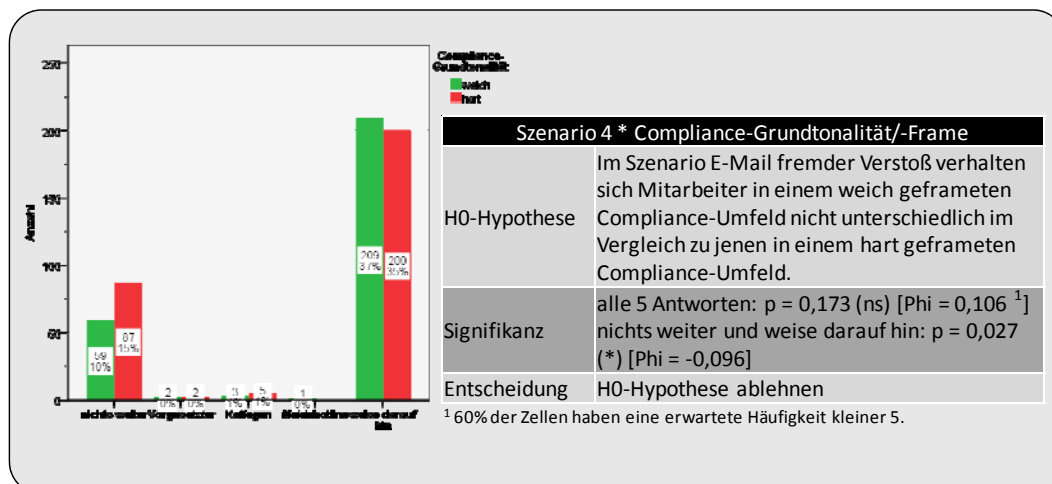
Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**Abbildung 51:** Szenario 4: E-Mail fremder Verstoß<sup>448</sup>

Als zusätzliche Antwortmöglichkeit kommt die direkte Ansprache des Kollegen in Betracht, welche zugleich als thematisierende Verhaltensweise einzustufen ist. Von dieser Option machen auch beinahe drei Viertel aller Befragten Gebrauch. Abbildung 52 unterstreicht, dass sich 98% der Fälle auf lediglich zwei der fünf Antwortoptionen verteilen. Der Chi-Quadrat-Test wurde aufgrund der Warnung, dass 60% der Zellen eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen, nur für die beiden Antworten „Ich unternehme nichts weiter“ und „Ich weise den Kollegen darauf hin“ wiederholt.<sup>449</sup>

<sup>448</sup> Eigene Darstellung (der rechte Teil der Abbildung entspricht dem Fragebogen S. 12).

<sup>449</sup> Da es sich dann um eine 2x2-Tabelle handelte, konnte der exakte Test nach Fisher durchgeführt werden.



**Abbildung 52:** Szenario 4: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>450</sup>

Es sind signifikante framingspezifische Unterschiede zu konstatieren, obgleich diese mit  $\Phi = -0,096$  nur über eine sehr geringe Effektstärke verfügen. Aber auch hier verstärkt die harte Grundtonalität ein aus Unternehmenssicht unerwünschtes Verhalten.

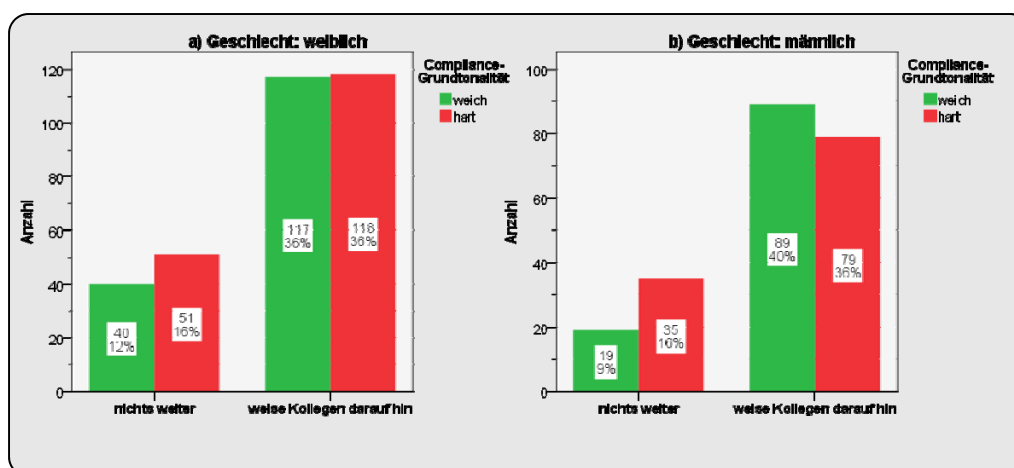
Auch bei der Analyse gruppenspezifischer Unterschiede, die in nachfolgender Tabelle 32 überblicksartig zusammengefasst wurden, wurde sich ebenfalls ausschließlich auf die beiden Antwortoptionen konzentriert. Dies bedeutet keinen zusätzlichen Informationsverlust, da bei jeder Kontingenzanalyse eine entsprechende Warnung oder vielmehr Einschränkung zu erwarten wäre.

<sup>450</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung	
Geschlecht	Geschlecht * Szenario 4	- (alle)	548	p = 0,376	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: weich	265	p = 0,136	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: hart	283	p = 1,000	ns	-	
	Geschlecht * Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Szenario 4: nichts weiter	145	p = 0,382	ns	-	
		Szenario 4: weise darauf hin	403	p = 0,546	ns	-	
		Geschlecht: weiblich	326	p = 0,388	ns	-	53 a)
	Geschlecht: männlich	222	p = 0,028	*	Phi = -0,153	53 b)	
Berufserfahrung (klassiert)	Berufserfahrung * Szenario 4	- (alle)	532	p = 0,475	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: weich	256	p = 0,618	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: hart	276	p = 0,851	ns	-	
	Berufserfahrung * Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Szenario 4: nichts weiter	139	p = 0,793	ns	-	
		Szenario 4: weise darauf hin	393	p = 0,093	.	Phi = 0,093	
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	199	p = 0,138	ns	-	
Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Berufserfahrung: 3-11 Jahre	177	p = 0,323	ns	-		
	Berufserfahrung: > 11 Jahre	156	p = 0,196	ns	-		
Führungsverantwortung	Führungsverantwortung * Szenario 4	- (alle)	296	p = 0,353	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: weich	143	p = 0,289	ns	-	
		Compliance-Grundtonalität: hart	153	p = 0,861	ns	-	
	Führungsverantwortung * Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Szenario 4: nichts weiter	87	p = 0,478	ns	-	
		Szenario 4: weise darauf hin	209	p = 0,886	ns	-	
		Führungsverantwortung: nein	192	p = 0,064	.	Phi = -0,136	54 a)
	Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,043	*	Phi = -0,219	54 b)	
Compliance-Typen	Compliance-Typen * Szenario 4	- (alle)	550	p = 0,044	*	Phi = 0,121	54 c)
		Compliance-Grundtonalität: weich	265	p = 0,078	.	Phi = 0,160	
		Compliance-Grundtonalität: hart	285	p = 0,283	ns	-	
	Compliance-Typen * Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Szenario 4: nichts weiter	144	p = 0,171	ns	-	
		Szenario 4: weise darauf hin	406	p = 0,152	ns	-	
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,293	ns	-	
	Compliance-Grundtonalität * Szenario 4	Compliance-Typ: Unscheinbare	154	p = 0,862	ns	-	
		Compliance-Typ: Regelauffällige	176	p = 0,244	ns	-	
	Compliance-Typ: Regeldistanzierte	149	p = 0,043	*	Phi = -0,172	54 d)	

**Tabelle 32:** Szenario 4: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>451</sup>

Sechs Kontingenzanalysen mit signifikantem Ergebnis werden im Folgenden graphisch und inhaltlich weiter aufbereitet.



**Abbildung 53:** Szenario 4: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>452</sup>

<sup>451</sup> Eigene Darstellung.

<sup>452</sup> Eigene Darstellung.



Voranstehende Abbildung 53 bildet das Antwortverhalten im Szenario E-Mail fremder Verstoß getrennt nach Geschlechtern ab. Frauen und Männer sprechen den Kollegen deutlich häufiger direkt auf den Verstoß an, als dass sie untätig bleiben und auf den Richtlinienverstoß nicht reagieren. Während es bei Frauen keine grundtonaltsspezifischen Auffälligkeiten gibt, ist dies bei den Männern anders. Hier sind signifikante Unterschiede im Verhalten zu beobachten: Wiederum ist es die harte Compliance-Grundtonalität, die aus Unternehmenssicht einen negativeren Verhaltenseinfluss ausübt, da ein Untätigbleiben den Compliance-Zielen zuwiderläuft.

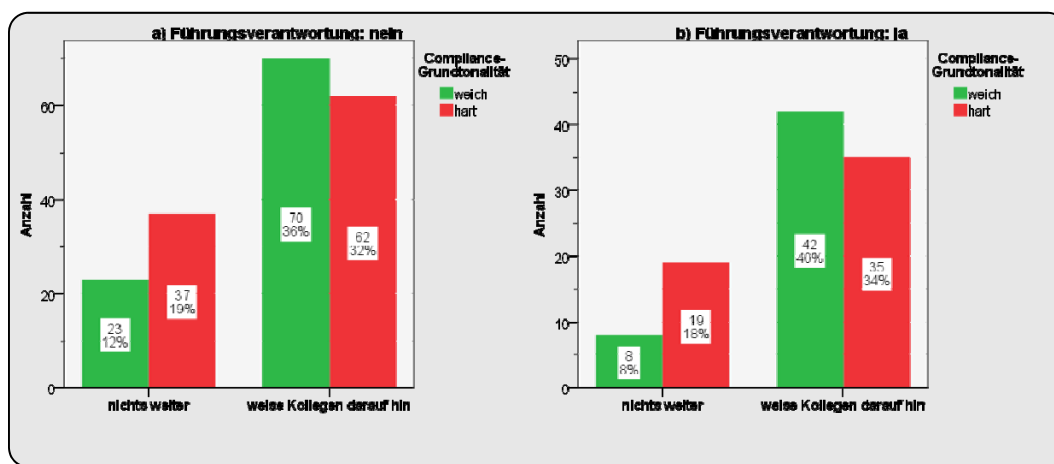


Abbildung 54: Szenario 4: verantwortungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>453</sup>

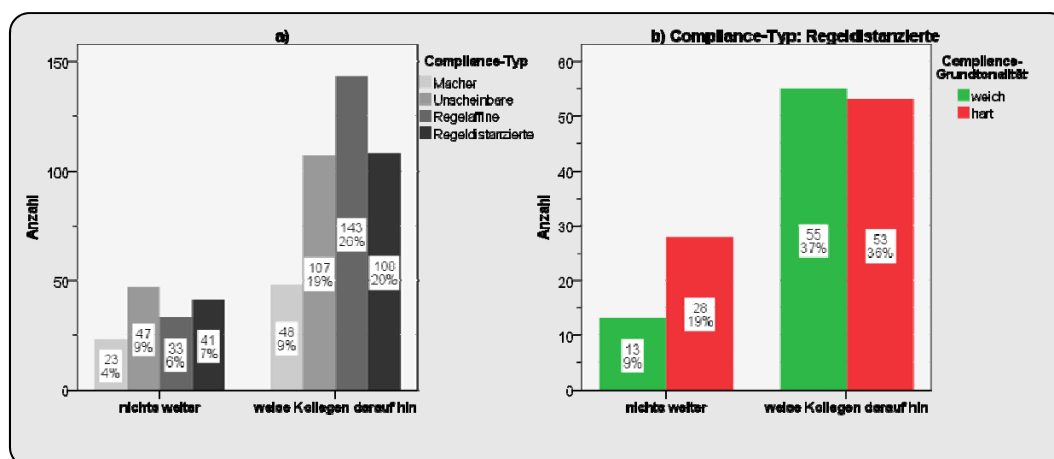


Abbildung 55: Szenario 4: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>454</sup>

Ebenso verhält es sich bei der Segmentierung nach Führungsverantwortung (vgl. Abbildung 54) oder nach Typen (vgl. Abbildung 55). Eine harte Compliance-Grundtonalität führt signifikant häufiger zu einem stark ausweichenden Verhalten.

<sup>453</sup> Eigene Darstellung.

<sup>454</sup> Eigene Darstellung.

### 2.7.5 Szenario 5: Tanken

Im fünften Szenario wird eine Regelung zur Tankkartennutzung ins Feld geführt, die für Dienst-Kfz ausschließlich das Tanken von normalem Dieselkraftstoff erlaubt (vgl. Abbildung 56). Den Probanden wurde die Situation geschildert, dass sie aus Versehen einen teureren Kraftstoff getankt haben. Da die Bezahlung noch nicht stattgefunden hat, kann dieser Fall bezüglich des Beurteilungszeitpunktes als „während des Verstoßes“ bezeichnet werden.

Szenario 5: Tanken	
S-O-R-Bezug	Compliance-Szenario 
materielle Regelung	Regelung zur Tankkartennutzung: ausschließlich normaler Dieselkraftstoff
Compliance-Subjekt	individuell/eigen
Schwere des (potenziellen) Verstoßes	gering
Beurteilungszeitpunkt	während des Verstoßes
Verhaltens-/Antwortoptionen (inklusive Anzahl Nennungen)	direkt/thematisierend: - Tankkarte/Meldehotline (9%/52) - Tankkarte/Vorgesetzter (48%/273) - privat/Meldehotline (5%/27) - privat/Vorgesetzter (21%/120) unsicher/ausweichend: - Tankkarte/nichts weiter (15%/83) - privat/nichts weiter (2%/13)

75%

Sie verfügen über eine Tankkarte mit der Sie an allen Tankstellen für Ihren Dienstwagen bezahlen können.



Aus Versehen haben Sie einen teureren Diesel als erlaubt getankt (Super Diesel für 1,55 €/l anstatt normalem Diesel für 1,25 €/l).  
Sie bemerken dies erst nach Einhängen der Tankpistole aber vor dem Gang zur Kasse. Ihr Dienstwagen trägt beide Kraftstoffarten. Sie hatten kaum noch Kraftstoff und entsprechend voll aufgetankt.

Wie verhalten Sie sich?

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Abbildung 56: Szenario 5: Tanken<sup>455</sup>

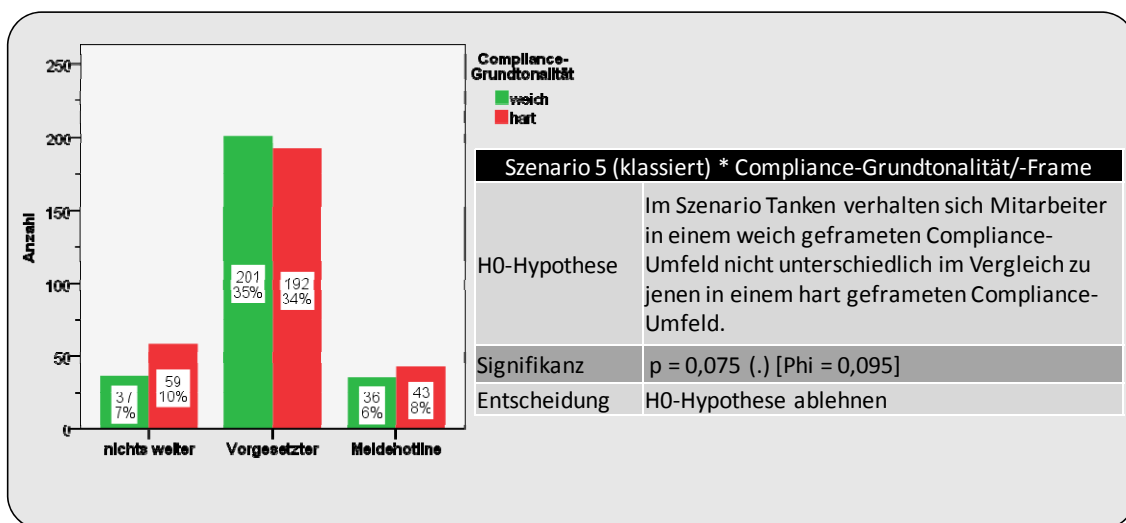
Rein rechnerisch handelt es sich bei diesem Compliance-Verstoß ebenfalls um einen Bagatellfall. Bei einer durchschnittlichen Tankfüllung von 50 Litern und einer Differenz von 30 Cent pro Liter ergeben sich Mehrausgaben von ca. 15 Euro.<sup>456</sup> Zudem wird das Kfz nicht beschädigt. Für die Klassifizierung einer Antwortoption als „direkt/thematisierend“ bzw. „unsicher/ausweichend“ ist es unerheblich, ob die Tankkarte genutzt wird oder die Tankfüllung vorerst privat gezahlt wird. Trotzdem ist im direkten Vergleich die private Bezahlung als ein noch unsicheres beziehungsweise auswei-

<sup>455</sup> Eigene Darstellung (der rechte Teil der Abbildung entspricht dem Fragebogen S. 13).

<sup>456</sup> Die Schwelle von 15 Euro kann auch aus überwiegender Sicht der Befragten als Bagatellschwelle angesehen werden, da im Szenario Schreibset von 62% der Befragten das Geschenk mit einem Wert in dieser Höhe als Bagatellfall im Rahmen der Richtlinie zu Geschenken und sonstigen Zuwendungen gewertet wurde (vgl. Abschnitt 2.7.1 in diesem Teil der Arbeit).

chenderes Verhalten zu bewerten als die Nutzung der Tankkarte. So bleibt es schließlich offen, ob der Handelnde diesen eigenen Fehler komplett zu verschweigen versucht, indem er den Verstoß einer unternehmensseitigen Aufdeckung erschwert bzw. möglicherweise gänzlich entzieht. Zu dieser Annahme passt auch, dass im direkten Vergleich der drei Optionen „Meldehotline“ (Tankkarte 9% gegenüber privat 5%), „Vorgesetzter“ (Tankkarte 48% gegenüber privat 21%) und „nichts weiter“ (Tankkarte 15% gegenüber privat 2%) immer mindestens nur halb so viele Befragte vorerst privat zahlen wie angeben die Tankkarte zu nutzen. Für die weitere Auswertung werden die Fälle aufgrund zwei nur relativ geringer Fallzahlen der beiden Optionen „privat/Meldehotline“ (N = 27) und „privat/nichts weiter“ (N = 13) nicht danach unterschieden, ob per Tankkarte oder privat gezahlt wird. Die Antworten werden so gruppiert, dass im Weiteren nur drei Optionen (Meldehotline/Vorgesetzter/nichts weiter) analysiert werden.

Wie schon in den vier vorangegangenen Szenarien wurden die beiden Gruppen mittels einer Kontingenzanalyse hinsichtlich etwaiger signifikanter Unterschiede zwischen weicher und harter Compliance-Grundtonalität untersucht (Abbildung 57).



**Abbildung 57:** Szenario 5: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>457</sup>

Es liegen lediglich schwach signifikante Unterschiede vor. Die in nachstehender Tabelle 33 aufbereiteten Kontingenzanalysen gruppenspezifischer Unterschiede zeigen zudem nur typenspezifische Besonderheiten, die unmittelbar im Anschluss an die Tabelle graphisch aufbereitet sind.

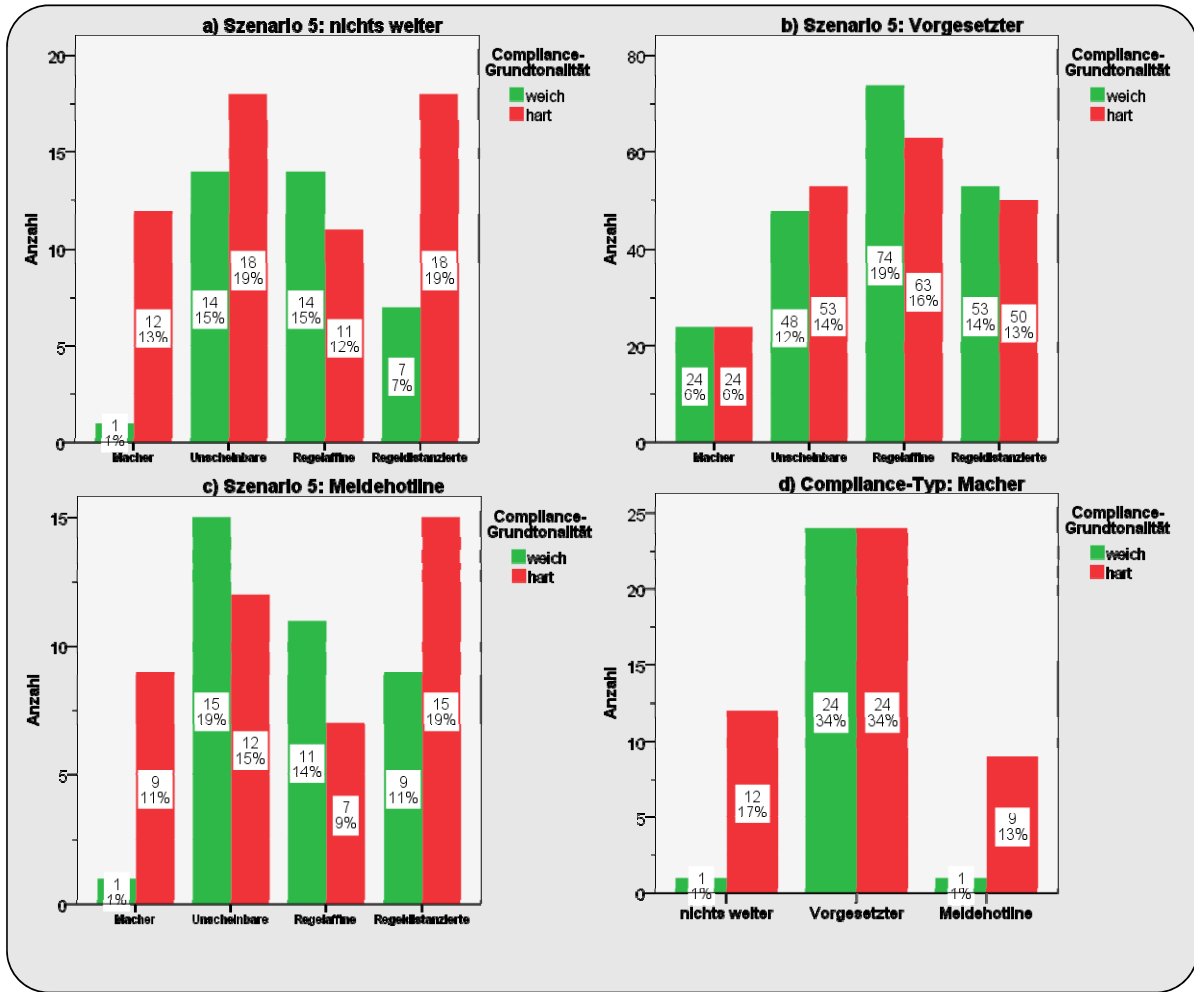
<sup>457</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
<b>Geschlecht</b>	<b>Geschlecht * Szenario 5</b>	- (alle)	561	p = 0,771	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,597	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,878	ns	-
	<b>Geschlecht * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 5: nichts weiter	95	p = 0,522	ns	-
		Szenario 5: Vorgesetzter	388	p = 0,757	ns	-
		Szenario 5: Meldehotline	78	p = 1,000	ns	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 5</b>	Geschlecht: weiblich	333	p = 0,536	ns	-
Geschlecht: männlich		228	p = 0,127	ns	-	
<b>Berufserfahrung (klassiert)</b>	<b>Berufserfahrung * Szenario 5</b>	- (alle)	543	p = 0,831	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,991	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p = 0,609	ns	-
	<b>Berufserfahrung * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 5: nichts weiter	93	p = 0,275	ns	-
		Szenario 5: Vorgesetzter	376	p = 0,448	ns	-
		Szenario 5: Meldehotline	74	p = 0,456	ns	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 5</b>	Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,463	ns	-
Berufserfahrung: 3-11 Jahre		182	p = 0,176	ns	-	
Berufserfahrung: > 11 Jahre		158	p = 0,574	ns	-	
<b>Führungsverantwortung</b>	<b>Führungsverantwortung * Szenario 5</b>	- (alle)	300	p = 0,136	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,239	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,411	ns	-
	<b>Führungsverantwortung * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 5: nichts weiter	49	p = 0,475	ns	-
		Szenario 5: Vorgesetzter	205	p = 0,886	ns	-
		Szenario 5: Meldehotline	46	p = 1,000	ns	-
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 5</b>	Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,065	.	Phi = 0,167
Führungsverantwortung: ja		104	p = 0,109	ns	-	
<b>Compliance-Typen</b>	<b>Compliance-Typen * Szenario 5</b>	- (alle)	563	p = 0,278	ns	-
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,098	.	Phi = 0,199
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,139	ns	-
	<b>Compliance-Typen * Compliance-Grundtonalität</b>	Szenario 5: nichts weiter	95	p = 0,018	*	Phi = 0,325
		Szenario 5: Vorgesetzter	389	p = 0,799	ns	-
		Szenario 5: Meldehotline	79	p = 0,036	*	Phi = 0,329
	<b>Compliance-Grundtonalität * Szenario 5</b>	Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,003	**	Phi = 0,401 <sup>1</sup>
		Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,651	ns	-
		Compliance-Typ: Regelauffine	180	p = 0,846	ns	-
Compliance-Typ: Regeldistanzierte		152	p = 0,075	.	Phi = 0,185	

<sup>1</sup> 33% der Zellen haben erwartete Häufigkeit < 5.

**Tabelle 33:** Szenario 5: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>458</sup>

<sup>458</sup> Eigene Darstellung.



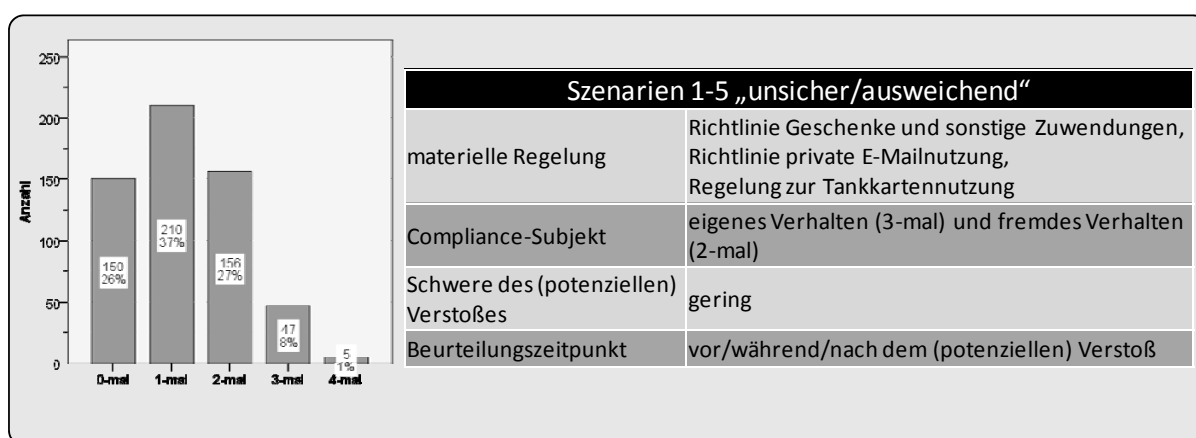
**Abbildung 58:** Szenario 5: ausgewählte Verteilungen (2. Ordnung)<sup>459</sup>

Auffällig sind das Antwortverhalten der Macher und das der Regeldistanzierten. Ein hart tonalisiertes Compliance-Umfeld stimuliert die beiden extremen Verhaltensweisen: zum einen ein gänzlich Untätigbleiben und zum anderen die Nutzung der Meldehotline. Berücksichtigt man die auf hart und weich ungleichmäßig verteilten Fallzahlen, erkennt man die Verhaltensstabilität der Regelaffinen gegenüber jeglichen Framing-Einflüssen (vgl. Abbildungen a, b, c).

<sup>459</sup> Eigene Darstellung.

### 2.7.6 Szenarien 1-5: unsicheres/ausweichendes Verhalten

Um ähnliche Verhaltensmuster über alle fünf Szenarien herauszuarbeiten und einer gemeinsamen Auswertung zugänglich zu machen, wurde die Variable „unsicher/ausweichend (alle 5 Szenarien)“ neu geschaffen. Grundlage dazu ist die vorangegangene Einstufung jeder Antwortoption in „direkt/thematisierend“ und „unsicher/ausweichend“. Rein rechnerisch kann diese Variable Werte zwischen 0 (ein Proband hat sich in keinem Szenario für eine als „unsicher/ausweichend“ eingestufte Antwortoption entschieden) und 5 (ein Proband hat sich in jedem der fünf Szenarien für jeweils eine entsprechend eingestufte Antwort entschieden) annehmen.

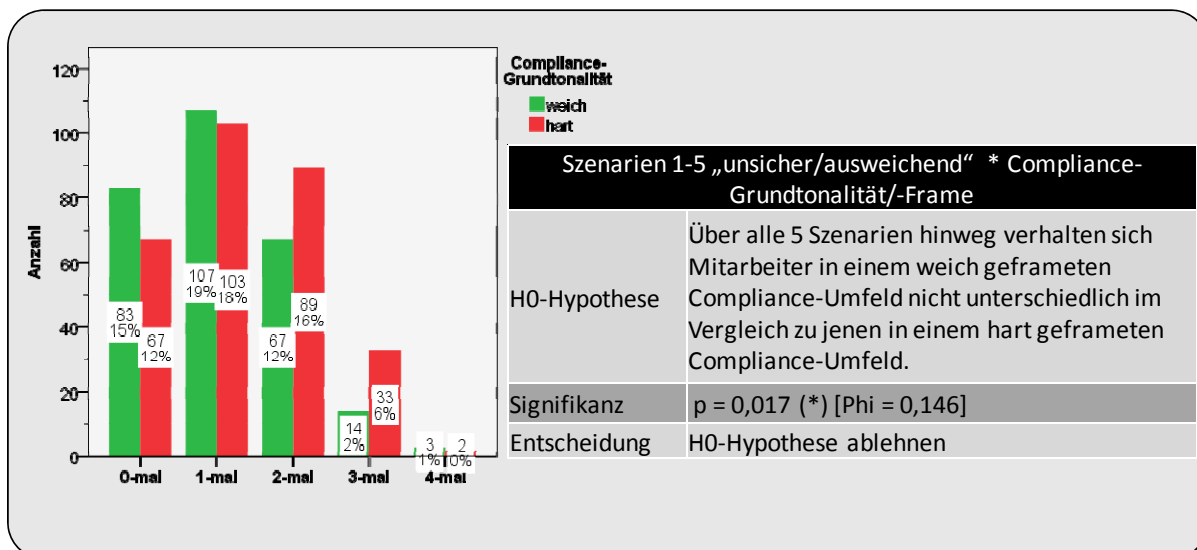


**Abbildung 59:** Szenarien 1-5: unsicheres/ausweichendes Verhalten<sup>460</sup>

Obige Abbildung zeigt jedoch, dass kein Proband in allen fünf Szenarien unsicher bzw. ausweichend antwortete. Die meisten Probanden zeigten einmal unsicheres bzw. ausweichendes Verhalten und jeweils rund ein Viertel keinmal bzw. zweimal.

Die neue Variable ermöglicht die gleichen statistischen Auswertungen wie in den vorangegangenen Szenarien, so auch die in Abbildung 60 dargestellten Ergebnisse vermuteter grundtonalitätsspezifischer Unterschiede.

<sup>460</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 60:** Szenarien 1-5: grundtonalitätsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>461</sup>

Die Ablehnung der Nullhypothese bestätigt, was aufgrund der bereits ausgewerteten Einzelszenarien vermutet werden konnte. Hinsichtlich eines als unsicher bzw. ausweichend interpretierten Verhaltens in Compliance-Situationen unterscheiden sich Mitarbeiter je nach zugrundeliegender Compliance-Grundtonalität.

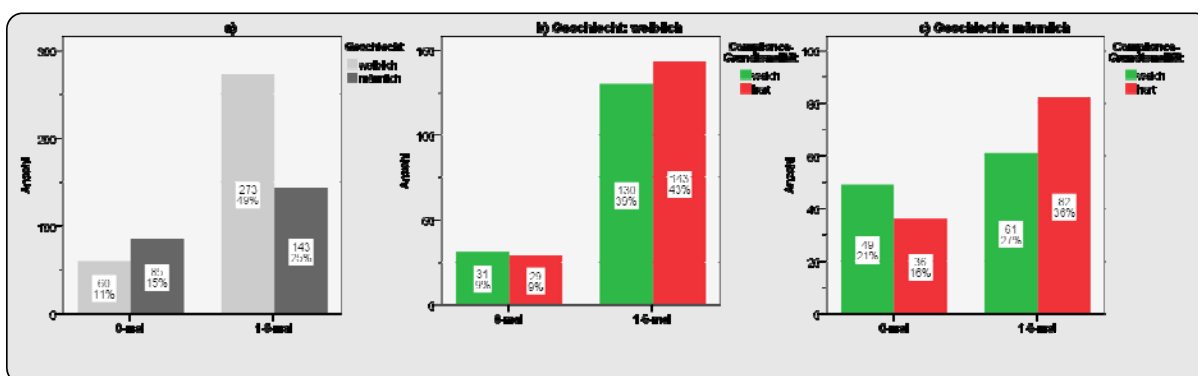
Für die Analyse von gruppenspezifischen Unterschieden wurde die Variable „unsicher/ausweichend (alle 5 Szenarien)“ dichotomisiert, da sonst in zu vielen Zellen der Kreuztabellen erwartete Häufigkeiten kleiner 5 zu erwarten wären. Nachstehender Tabelle 34 ist zu entnehmen, dass in jeder der vier Gruppenvariablen statistisch signifikante Ergebnisse zu verzeichnen sind.

<sup>461</sup> Eigene Darstellung.

	Kontingenzanalyse	Subgruppen (Fälle)	N	Signifikanz	Korrelationsmaß	siehe auch Abbildung
Geschlecht	Geschlecht * Szenarien 1-5	- (alle)	561	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,216	61 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,272	61 b)
		Compliance-Grundtonalität: hart	290	p = 0,010 **	Phi = -0,161	61 c)
	Geschlecht * Compliance-Grundtonalität * Szenarien 1-5	Szenarien 1-5: 0-mal ausweichend	145	p = 0,502 ns	-	-
		Szenarien 1-5: 1-5-mal ausweichend	416	p = 0,353 ns	-	-
		Geschlecht: weiblich	333	p = 0,572 ns	-	-
	Geschlecht: männlich	228	p = 0,040 *	Phi = 0,145	-	
Berufserfahrung (klassiert)	Berufserfahrung * Szenarien 1-5	- (alle)	543	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,243	62 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	261	p = 0,004 **	Phi = 0,205	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	282	p ≤ 0,001 ***	Phi = 0,275	-
	Berufserfahrung * Compliance-Grundtonalität * Szenarien 1-5	Szenarien 1-5: 0-mal ausweichend	146	p = 0,596 ns	-	-
		Szenarien 1-5: 1-5-mal ausweichend	397	p = 0,208 ns	-	-
		Berufserfahrung: 0-2 Jahre	203	p = 0,078 .	Phi = 0,131	62 b)
	Berufserfahrung: 3-11 Jahre	182	p = 0,265 ns	-	-	
	Berufserfahrung: > 11 Jahre	158	p = 0,748 ns	-	-	
Führungsverantwortung	Führungsverantwortung * Szenarien 1-5	- (alle)	300	p ≤ 0,001 ***	Phi = -0,207	63 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	144	p = 0,002 ***	Phi = -0,277	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	156	p = 0,104 ns	-	-
	Führungsverantwortung * Compliance-Grundtonalität * Szenarien 1-5	Szenarien 1-5: 0-mal ausweichend	83	p = 0,658 ns	-	-
		Szenarien 1-5: 1-5-mal ausweichend	217	p = 0,367 ns	-	-
		Führungsverantwortung: nein	196	p = 0,292 ns	-	63 b)
	Führungsverantwortung: ja	104	p = 0,028 *	Phi = 0,228	63 c)	
Compliance-Typen	Compliance-Typen * Szenarien 1-5	- (alle)	568	p = 0,001 ***	Phi = 0,175	64 a)
		Compliance-Grundtonalität: weich	271	p = 0,001 ***	Phi = 0,252	-
		Compliance-Grundtonalität: hart	292	p = 0,041 *	Phi = 0,168	-
	Compliance-Typen * Compliance-Grundtonalität * Szenarien 1-5	Szenarien 1-5: 0-mal ausweichend	148	p = 0,299 ns	-	-
		Szenarien 1-5: 1-5-mal ausweichend	415	p = 0,007 **	Phi = 0,171	64 b)
		Compliance-Typ: Macher	71	p = 0,002 **	Phi = 0,399	64 c)
	Compliance-Typ: Unscheinbare	160	p = 0,678 ns	-	-	
	Compliance-Typ: Regelauffällige	180	p = 0,439 ns	-	-	
	Compliance-Typ: Regeldistanzierte	152	p = 0,444 ns	-	-	

**Tabelle 34:** Szenarien 1-5: gruppenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>462</sup>

Ausgewählte geschlechtsspezifische Unterschiede werden in Abbildung 61 durch entsprechende Balkendiagramme graphisch untermauert.



**Abbildung 61:** Szenarien 1-5: geschlechtsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>463</sup>

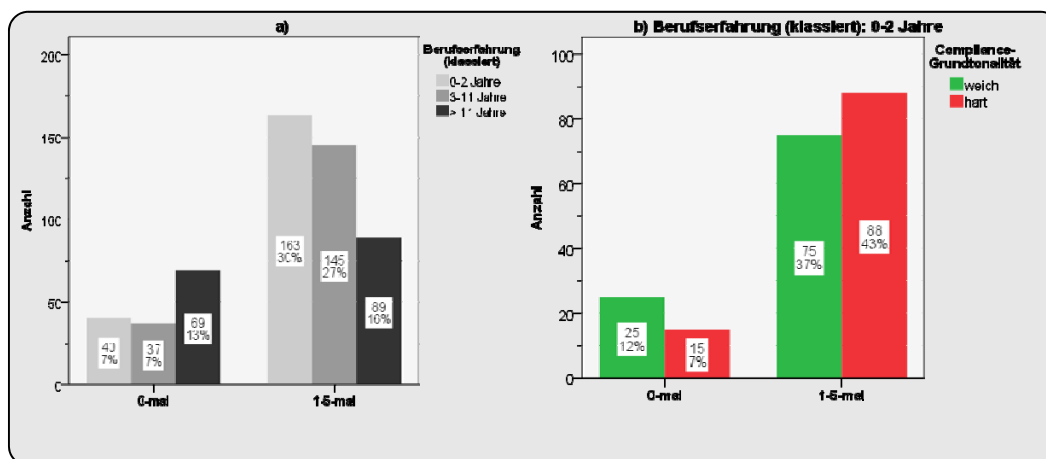
Grundsätzlich scheinen sich Männer direkter in compliance-relevanten Situationen zu verhalten. Ergänzend kommt hinzu, dass das männliche Verhalten noch von der

<sup>462</sup> Eigene Darstellung.

<sup>463</sup> Eigene Darstellung.



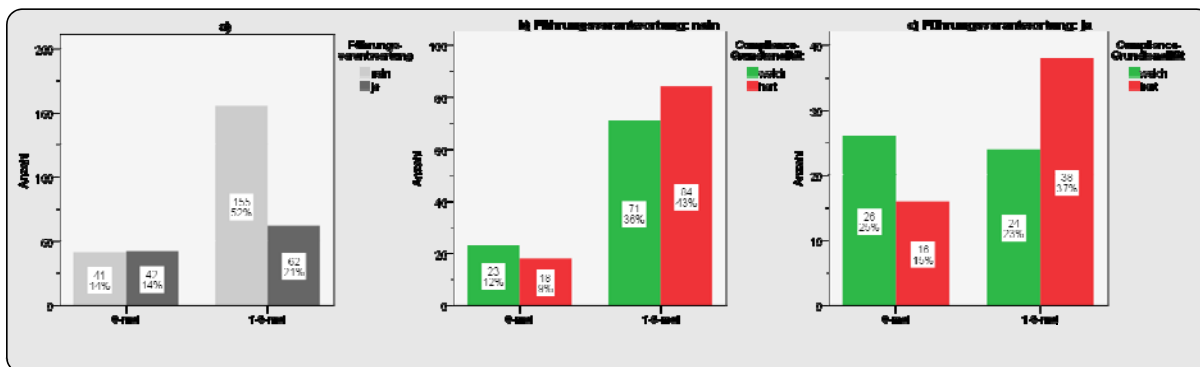
vorherrschenden Grundtonalität in signifikantem Maße beeinflusst wird: Eine als weich bezeichnete Grundtonalität scheint die Verhaltenssicherheit positiv zu beeinflussen, also direktes Verhalten zu befördern, wohingegen bei einer harten Grundtonalität dieser Effekt nicht so deutlich zum Vorschein kommt. Bei Frauen kommt der Effekt nicht in statistisch signifikanter Weise zum Ausdruck, was bedeutet, dass Männer – zumindest diejenigen, die sich an der Befragung beteiligt haben – ihr Verhalten stärker an der vorherrschenden Compliance-Kultur ausrichten. Im Umkehrschluss könnte dies heißen, dass Frauen stärker auf ihre innere Überzeugung und Haltung hören.



**Abbildung 62:** Szenarien 1-5: erfahrungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>464</sup>

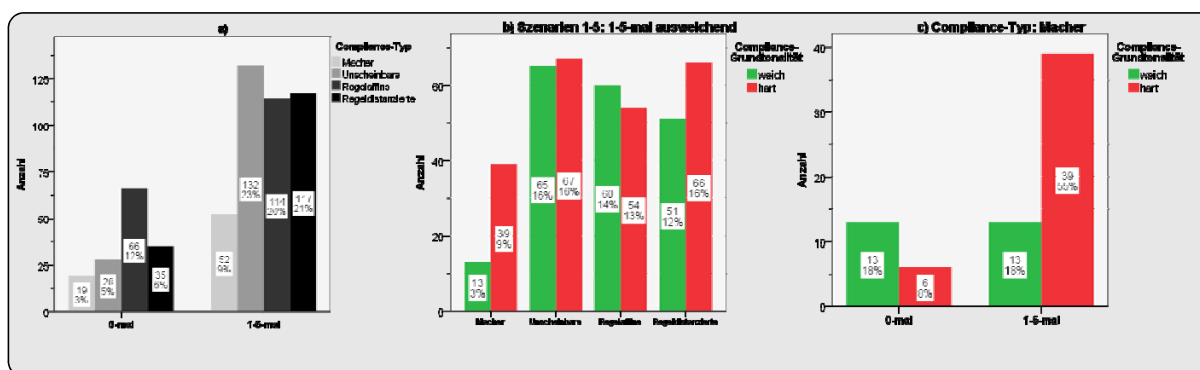
Bezüglich der Gruppenvariablen Berufserfahrung zeigt obenstehende Abbildung 62, dass die praktische Erfahrung einen die Verhaltenssicherheit steigernden Einfluss ausübt. Schwach signifikante, grundtonalitätsspezifische Zusammenhänge sind in der Gruppe der am wenigsten Erfahrenen zu konstatieren. Da der p-Wert der beiden anderen Gruppen mit steigender Erfahrung zunimmt, kann man dies als Indiz werten, dass Unerfahrene wie zum Beispiel Berufseinsteiger ihr Verhalten stärker an der vorherrschenden Grundtonalität ausrichten (vgl. auch Tabelle 34). Auch hier wirkt die weiche Grundtonalität in einer aus Unternehmenssicht begrüßenswerten Art und Weise.

<sup>464</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 63:** Szenarien 1-5: verantwortungsspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>465</sup>

Da die Übernahme von Führungsverantwortung sicherlich auch mit der Berufserfahrung zusammenhängt, ist es nicht weiter verwunderlich, dass diese Eigenschaft ebenfalls einen verhaltensstabilisierenden Einfluss ausübt. Auch hier führt die rigide Grundtonalität zu einer geringeren inneren Orientierung als die weiche. Bei Personen ohne Führungsverantwortung ist der Unterschied zwischen „0-mal“ zu „1-5-mal“ unabhängig von der Grundtonalität größer, so dass diese sich grundsätzlich ausweichender verhalten (vgl. Teilgraphik b).



**Abbildung 64:** Szenarien 1-5: typenspezifische Unterschiede (2. Ordnung)<sup>466</sup>

Es sind auch unterschiedliche typenspezifische Verhaltensweisen zu beobachten. Die Mehrzahl aller Fälle der vier identifizierten Typen fällt zwar immer in die Kategorie mindestens einmal ausweichend, jedoch sind die Unterschiede der vier Verteilungen höchst signifikant. Zudem zeigen die Teilabbildungen b und c, dass die verschiedenen Typen unterschiedlich auf die Compliance-Grundtonalität reagieren. Am deutlichsten

<sup>465</sup> Eigene Darstellung.

<sup>466</sup> Eigene Darstellung.

wird es beim Typus des Machers: Wird dieser mit einem harten Compliance-Umfeld konfrontiert, so führt dies dreimal so häufig zu unsicherem bzw. ausweichendem Verhalten wie unter dem Einfluss einer weichen Grundtonalität. Im Gegensatz zu dem Eindruck, den die Bezeichnung dieses Typus möglicherweise vermuten lässt, wird der Macher unter einer harten Compliance-Grundtonalität also eher zum Ausweicher bzw. Zögerer.

### 3 Fazit

Im Rahmen der Auswertung konnten mittels einer Clusteranalyse auf Basis psychographischer Kriterien vier unterschiedliche Compliance-Typen herausgearbeitet werden. Die Compliance-Typen „Macher“, „Unscheinbare“, „Regelaffine“ und „Regeldistanzierte“ konnten nicht nur in deskriptiver Hinsicht unterschiedlich beschrieben werden, sie zeigten auch unter dem Eindruck von weichen und harten Compliance-Grundtonalitäten unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen. Zur Untersuchung etwaiger Unterschiede auf zwei Ebenen des Compliance-S-O-R-Modells wurden neben den Compliance-Typen auch Geschlecht, Berufserfahrung und Führungsverantwortung als weitere Gruppierungsvariablen genutzt.

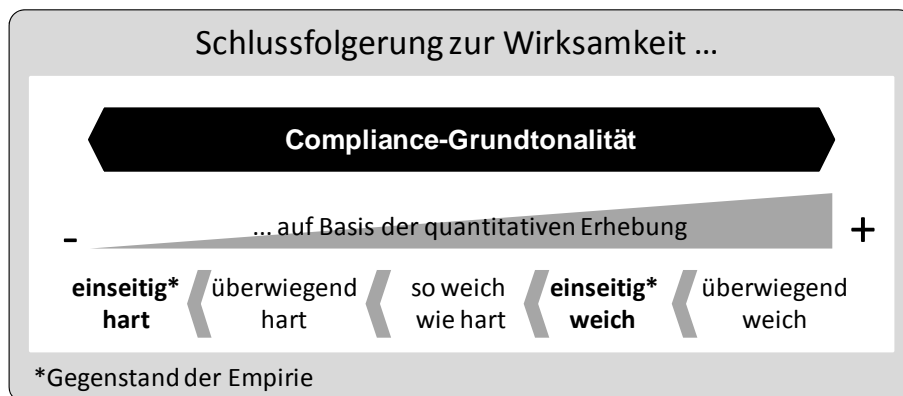
Darüber hinaus konnten durch eine Faktorenanalyse vier unternehmensbezogene Compliance-Faktoren herausgearbeitet werden: Der Wohlfühlfaktor zeigt, dass eine Thematisierung von Compliance Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Unternehmens als solches hat. Je geringer dieser Faktor ist, desto größer ist die negative Rückwirkung von Compliance-Aktivitäten auf das Unternehmensimage. Zudem werden konkrete Erwartungshaltungen hinsichtlich eines Formalisierungsgrades von ausgewählten Aspekten eines CMS wie beispielsweise Regeln und Kontrollen gebildet (formale Regelkultur). Die Richtlinienorientierung ist ein Faktor, der die isolierte Orientierungskraft von geschriebenen Regeln beinhaltet. Je stärker dieser Faktor ausgeprägt ist, desto mehr kann den Mitarbeitern durch rein textlich transportierte Regeln eine allgemeine Handlungsorientierung gegeben werden. Der Verunsicherungsfaktor beinhaltet Aspekte, die von einem fehlenden Vertrauen hinsichtlich einer individuellen Entscheidungsfreiheit oder gegenüber dem Unternehmen insgesamt zeugen.

Auf einer ersten Untersuchungsebene (Unterschiede 1. Ordnung) wurden für die beiden Grundtonalitäten und die personenspezifischen Gruppierungsvariablen Unterschiede bezüglich der beschriebenen unternehmensbezogenen Compliance-Faktoren herausgearbeitet. Es wurde deutlich, dass die harte Grundtonalität zu Lasten des Unternehmensimages und der Orientierungskraft der geschriebenen Richtlinien geht. Zudem steigert sie die Erwartungshaltung hinsichtlich eines ausgeprägten allgemeinen Formalisierungsgrades. Diese Einflüsse einer harten Compliance-Grundtonalität treten bei Frauen stärker zum Vorschein als bei Männern. Mitarbeiter im engeren

Sinne (Personen ohne Führungsverantwortung) zeigen zudem unter der harten Compliance-Grundtonalität einen höheren Verunsicherungsfaktor. Jedoch gibt es auch gegenläufige Einflüsse: Mit steigender Berufserfahrung nimmt die isolierte Orientierungskraft von Richtlinien zu. Auf der ersten Untersuchungsebene gibt es auch einige typenspezifische Unterschiede, die die Güte der ermittelten Cluster zusätzlich inhaltlich validieren.

Auf der zweiten Untersuchungsebene (Unterschiede 2. Ordnung) wurden über insgesamt fünf verschiedene Compliance-Szenarien Unterschiede hinsichtlich eines beabsichtigten Verhaltens untersucht. In jedem Szenario gab es einzelne Anzeichen von grundtonalitäts- und/oder gruppenspezifischen Unterschieden. Die Kategorisierung aller Antwortoptionen in „unsicher/ausweichend“ einerseits und „direkt/thematisierend“ andererseits erlaubte es, eine aggregierte Auswertung über alle fünf Szenarien zu machen. Die Auswertung zeigt in komprimierter Form, was bereits in den Einzelszenarien jeweils mehr oder minder stark ersichtlich war. Auch auf dieser intentionalen Ebene gab es ein eindeutiges Bild: Im direkten Vergleich von weicher und harter Compliance-Grundtonalität hat die harte Grundtonalität deutliche Nachteile. Ganz generell verhalten sich Mitarbeiter unter dem Einfluss einer harten Compliance-Grundtonalität regelmäßig weniger sicher bzw. ausweichender als unter einer weichen Compliance-Grundtonalität. Zusätzlich gibt es (sub)gruppenspezifische Auffälligkeiten. Bei Frauen kommen die allgemeinen Effekte stärker zum Tragen als bei Männern. Mit steigender Berufserfahrung, aber auch bei Führungsverantwortung wird der negative Einfluss der harten Compliance-Grundtonalität geringer. Der aus Unternehmenssicht negative Effekt einer einseitig harten Compliance-Grundtonalität tritt bei dem Compliance-Typ des Machers am stärksten hervor. Dies ist insofern ein besonders hervorzuhebendes Ergebnis, als die Macher zwar zahlenmäßig die kleinste Gruppe ausmachen, möglicherweise jedoch gerade die Personen im Unternehmen sind, die die weitreichendsten Entscheidungsbefugnisse haben. Insgesamt zeigen die herausgearbeiteten Effektunterschiede allesamt die gleiche Tendenz. Da sie jedoch durchweg nicht sehr groß sind (zum Beispiel bei weitem nicht so stark wie im Asian-Disease-Problem), sollte man nicht einseitig bzw. übertreibend schlussfolgern: Trotz ihrer Überlegenheit bei der direkten Gegenüberstellung von „einseitig hart“ und „einseitig weich“ ist nicht auszuschließen, dass andere Varianten noch wirksamer wären. Zwar wurden nur die beiden Extremausprägungen empirisch untersucht, es scheint

jedoch grundsätzlich plausibel, dass eine Mischform der Compliance-Grundtonalitäten die wirksamste ist. Nachstehende Abbildung 65 bringt mögliche Abstufungen durch Kombinatorik in eine Reihenfolge. Dies Ergebnis würde auch die in Abschnitt 2.2.1 in Teil A von der Compliance-Literatur überwiegend vertretene Ansicht bestätigen.



**Abbildung 65:** Wirksamkeit der Compliance-Grundtonalität auf Basis der Empirie<sup>467</sup>

Dass die auf Basis der Goal-Framing-Forschung prognostizierte Überlegenheit einer harten Compliance-Grundtonalität nicht auftrat, kann mehrere Ursachen haben. Zum einen kann es an einer mangelhaften Operationalisierung der Compliance-Frames innerhalb des Fragebogens liegen (Fehler 2. Art). Den Probanden wurde der Gewinn- bzw. Verlust-Frame zusammen mit vielen weiteren Informationen präsentiert, so dass die Kernbotschaft möglicherweise unterging. Allerdings wäre ein zu pointiertes Framing im Compliance-Kontext nicht realitätsnah. Schließlich stehen die compliance-relevanten Entscheidungssituationen allesamt unter einem starken Konformitätseinfluss. Zum anderen kann es sein, dass die Probanden in der Compliance-Grundtonalität durchaus einen potenziellen Verlust bzw. Gewinn gesehen haben, der Framing-Effekt jedoch durch andere Einflüsse überlagert wurde. Es ist auch keinesfalls auszuschließen, dass in diesem speziellen Compliance-Kontext schlicht keine Framing-Effekte auftreten.

Die durchgeführte Empirie birgt jedoch auch verschiedene Limitationen in sich. Zum einen ist die Stichprobe nicht repräsentativ, sondern weist einen starken instrumentenbedingten Bias hinsichtlich des Alters und des formalen Bildungsgrades auf. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung und auch zur Arbeitspopulation sind überdurchschnittlich viele junge Personen und überdurchschnittlich hohe Bildungsgrade in der

<sup>467</sup> Eigene Darstellung.

Stichprobe vertreten. Zum anderen ist die Unternehmenskultur eine maßgebliche, die Compliance-Kultur beeinflussende Variable. Auch wenn eine eher weiche Compliance-Grundtonalität als die persuasiv wirksamere erscheint, gilt diese Aussage wohl nicht unabhängig von dem Einfluss einer gegebenenfalls diametralen Unternehmenskultur (*ceteris paribus*). Zum anderen sind auch die gewählten Compliance-Szenarien hinsichtlich einer wesentlichen Beurteilungsdimension nicht variiert worden (vgl. Abschnitt 1.1 in diesem Teil der Arbeit): Es wurden nur „leichte“ bzw. als gering einzustufende Compliance-Verstöße in dem Fragebogen simuliert. Ob bei schwerwiegenden Verstößen die Compliance-Grundtonalität respektive die Compliance-Kultur überhaupt verhaltenswirksam wird, kann auf dieser Basis nicht geschlussfolgert werden.

## Teil D: Qualitative Erhebung zur Compliance-Kommunikation aus Managementsicht

### 1 Grundlagen

Vor der Auswertung der qualitativen Erhebung werden in folgendem Abschnitt noch kurz grundlegende Überlegungen für die Experteninterviews angestellt sowie die Stichprobe beschrieben.

#### 1.1 Grundlegende Überlegungen

Da zur Compliance-Kommunikation auch in der teilweise sehr stark praxisorientierten Compliance-Literatur nur fragmentarische Informationen vorliegen, machte die vorliegende Arbeit die angewandte Compliance-Kommunikation zum Gegenstand einer eigenständigen Erhebung. In Ermangelung grundlegender Informationen war es das Ziel der Erhebung, die Unternehmenspraxis in diesem speziellen Anwendungsfall besser kennenzulernen und die vorhandene Informationslücke in deskriptiver Hinsicht zu schließen. Da es sich bei dem Erkenntnisgegenstand also um ausgesuchtes, direkt abfragbares Faktenwissen handelt und nicht um schwer zugängliche verhaltenswissenschaftliche Konstrukte, mussten die Informationen nicht mit statistischen Methoden auswertbar sein. Weil zudem auch keine repräsentativen Aussagen angestrebt werden mussten, war eine quantitative Empirie mit einem großen Stichprobenumfang nicht erforderlich. Vor dem Hintergrund der konkreten Forschungsfrage schienen qualitative Experteninterviews daher als ein geeignetes Mittel.

Experteninterviews sind eine Interviewmethode der qualitativen Sozialforschung.<sup>468</sup> Diese Methode weist wesentliche Unterschiede zu den klassischen Verfahren dieser sozialwissenschaftlichen Disziplin auf und stellt eine vereinfachte Form dar: Zum einen werden die „Informationen [...] als wahr unterstellt und nicht als Konstruktion, deren Sinngehalt es zu entschlüsseln gilt“<sup>469</sup>. Zum anderen können sie stärker

---

<sup>468</sup> Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 8. Weitere Formen sind unter anderem: narratives Interview, problemzentriertes Interview, episodisches Interview, fokussiertes Interview, biographisches Interview, diskursives Interview, Struktur-lege-Technik, Tiefen-/Intensivinterview. Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 36f.

<sup>469</sup> Helfferich, Cornelia (2011), S. 166.



gesteuert und beispielsweise durch einen Leitfaden stärker strukturiert werden.<sup>470</sup> Da Experteninterviews grundsätzlich auch gut telefonisch durchgeführt werden können, stellen sie auch unter praktischen Gesichtspunkten der Zeitersparnis sowohl für den Interviewer als auch den Interviewpartner ein effizientes Mittel dar.<sup>471</sup> Ein weiterer wesentlicher Unterschied gegenüber standardisierten Verfahren besteht darin, dass die Stichprobe schrittweise gezogen werden kann und während der Erhebung einsetzende Lerneffekte auf Seiten des Interviewers sukzessive einfließen dürfen.<sup>472</sup>

## 1.2 Experteninterviews mit ausgewählten Compliance-Professionals

Für den zu untersuchenden Erkenntnisgegenstand mussten Personen identifiziert werden, die innerhalb ihres Unternehmens für die Compliance-Kommunikation verantwortlich und aussagefähig sind. Diese Personen können in der Compliance-Organisation vermutet werden, obgleich nicht auszuschließen ist, dass diese Aufgabe an andere Abteilungen delegiert ist. Da deutsche börsennotierte Aktiengesellschaften in der Regel über eine feste Compliance-Organisation verfügen und in ihren Internetauftritten zu Compliance Stellung nehmen, wurden vorrangig Unternehmen aus dem DAX 30 oder MDAX kontaktiert. Sofern die Namen von Compliance-Professionals anderer Unternehmen beispielsweise durch Beiträge auf Kongressen oder in Fachzeitschriften bekannt waren, wurden auch diese in die Stichprobe aufgenommen. Ziel war es, Einblicke in ca. fünf bis zehn Unternehmen zu erhalten.

Die identifizierten Ansprechpartner wurden direkt oder indirekt über allgemeine Kontaktmöglichkeiten angeschrieben. Der Bitte um ein einstündiges Telefoninterview war ein einseitiger Leitfaden beigelegt (vgl. Anhang 1). Dieser enthielt das Strukturierungsmodell der Compliance-Kommunikation aus Teil A dieser Arbeit. Da der Begriff der Grundtonalität auch beim potenziellen Interviewpartner nicht als vorausgesetzt gelten durfte, wurde dieser konkretisiert. Außerdem wurde ein Beispiel für eine pseudonymisierte Zitierweise beigelegt, um die zugesicherte Vertraulichkeit auch in dieser Form zu untermauern und konkludent ein Einverständnis der Wiedergabe zu erlangen. Dieser Leitfaden hatte nicht nur eine erklärende Funktion in der Kontaktabahnung, sondern auch eine unterstützende bei der Gesprächsdurchführung.

---

<sup>470</sup> Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 166.

<sup>471</sup> Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010), S. 153.

<sup>472</sup> Vgl. Helfferich, Cornelia (2011), S. 174 und Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010), S. 150.

Insgesamt wurden sukzessive über dreißig Unternehmen angeschrieben. Der überwiegende Teil der Unternehmen/Compliance-Professionals reagierte überhaupt nicht. In diesem Fall wurde auch nicht ein weiteres Mal nachgefragt, sondern die Zeit für die Kontaktaufnahme mit anderen Unternehmen genutzt. Auf diese Weise erklärten sich schließlich zwölf Compliance-Professionals für die Teilnahme an einem Telefoninterview bereit, wobei ein Interview aufgrund von Terminproblemen letztlich doch nicht durchgeführt wurde.

Alle Gespräche fanden im Februar und März 2013 telefonisch statt. Sie dauerten in der Regel nicht länger als eine Stunde und durften bis auf drei Ausnahmen – aufgrund einer expliziten Einverständniserklärung aller Gesprächspartner – aufgezeichnet werden. Dies begünstigte nicht nur einen natürlichen Gesprächsfluss, sondern ermöglichte zugleich auch eine Rekonstruktion des Gesprochenen im Anschluss.<sup>473</sup> Bei den Fragen wurde durchgängig darauf geachtet, dass sie „offen, neutral, einfach und klar formuliert“<sup>474</sup> waren. Nachstehende Tabelle 35 stellt die interviewten Compliance-Professionals bzw. Unternehmen pseudonymisiert vor.

---

<sup>473</sup> Dieser natürliche Gesprächsverlauf ist nach Gläser und Laudel nicht nur unter zeitlichen, sondern auch unter inhaltlichen Gesichtspunkten wichtig. Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010), S. 151.

<sup>474</sup> Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010), S. 122 mit Verweis auf Patton, Michael Q. (1990), S. 295.

Pseudonym	Compliance-Professional	Unternehmen
Unternehmen A	Jurist(in) 1 Jahr Compliance	Mitarbeiter: 50.000 - 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2011
Unternehmen B	Jurist(in) 12 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 25.000 - 50.000 CMS in jetziger Form seit: 1997
Unternehmen C	Jurist(in) 8 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 2.000 - 5.000 CMS in jetziger Form seit: 2011
Unternehmen D	Jurist(in) 5 Jahre Compliance	Mitarbeiter: > 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2009
Unternehmen E	Jurist(in) > 5 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 2.000 - 5.000 CMS in jetziger Form seit: 2010
Unternehmen F	Jurist(in) 6 Jahre Compliance	Mitarbeiter: > 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2008
Unternehmen G	Jurist(in) 3 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 50.000 - 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2010
Unternehmen H	Jurist(in) 4 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 2.000 - 5.000 CMS in jetziger Form seit: 2010
Unternehmen I	Jurist(in) 5 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 50.000 - 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2009
Unternehmen J	Diplom-Ingenieur(in) 2 Jahre Compliance	Mitarbeiter: > 100.000 CMS in jetziger Form seit: 2009
Unternehmen K	Jurist(in) 4 Jahre Compliance	Mitarbeiter: 25.000 - 50.000 CMS in jetziger Form seit: 2008

**Tabelle 35:** Übersicht durchgeführter Interviews<sup>475</sup>

Alle Gesprächspartner waren zum Zeitpunkt der Interviews Entscheidungsträger in Compliance-Abteilungen ihrer Unternehmen und für das gesamte CMS inklusive der dazugehörigen internen Kommunikation (mit)verantwortlich. Allen Unternehmen ist gemein, dass sie sich hinsichtlich der internen Compliance-Kommunikation bereits in einem Regelbetrieb befanden. Somit verfügten alle Gesprächspartner über eine mehrjährige Erfahrung auf diesem Gebiet. Die durchgeführte Erhebung ermöglicht es, Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen im Reifegradmodell zu verorten. In Summe vereinen die interviewten Unternehmen 245 Milliarden Euro Umsatz auf sich und beschäftigen über 900.000 Mitarbeiter. Zehn der Unternehmen sind weltweit tätig. Zwei Interviews wurden mit Compliance-Professionals aus dem schweizerischen Konzernsitz geführt. Unabhängig vom jeweiligen Stammsitz wurde immer die unternehmensweite Compliance-Kommunikation zum Gegenstand des Interviews.

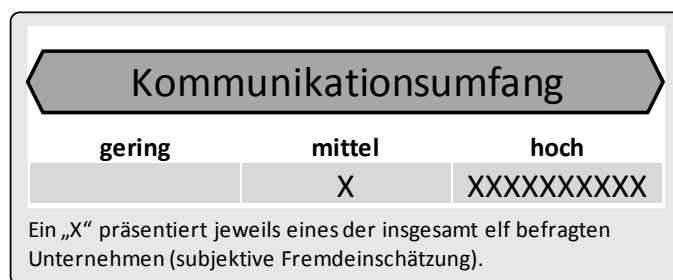
<sup>475</sup> Eigene Darstellung.

## 2 Angewandtes Compliance-Kommunikationsmanagement

Im Folgenden werden die befragten Unternehmen vor dem Hintergrund des Reifegradmodells hinsichtlich einzelner Aspekte ihrer internen Compliance-Kommunikation beleuchtet. Auf Basis der entstandenen Eindrücke werden diese Aspekte einzelnen Ausprägungen (gering – mittel – hoch) grob zugeordnet. Bis auf zwei Ausnahmen handelt es sich um subjektive Bewertungen des Autors. Bei zwei Aspekten wurden (auch) die Compliance-Professionals um eine explizite Selbsteinschätzung gebeten. Die Einstufungen wurden unmittelbar im Gespräch vorgenommen und nach Durchführung aller Interviews auf Basis der Mitschnitte bzw. Erinnerung nochmals untereinander „kalibriert“. Um einen leichten Einstieg in das Interview zu finden, wurde vorab über das CMS im Allgemeinen gesprochen (Schwerpunktthemen, Zeitpunkt der Einführung des CMS in der aktuellen Ausprägung). Für den Einstieg in das eigentliche, engere Thema der internen Compliance-Kommunikation wurde sich bewusst gegen die Reihenfolge des Reifegradmodells entschieden. Die Frage nach konkreten Zielen und Kommunikationscontrolling wurde erst gegen Ende des Gesprächs gestellt. Die Reihenfolge der nachstehenden Kapitel spiegelt die Reihenfolge der Interviewsituation wider. In diesem Teil der Arbeit sind Worte in Anführungszeichen markante, wörtliche Aussprüche der interviewten Compliance-Professionals.

### 2.1 Kommunikationsumfang

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen zeichnet sich durch einen hohen Kommunikationsumfang aus (vgl. Abbildung 66). Alle Unternehmen thematisieren Compliance auf einer allgemeinen Ebene (Compliance als Unternehmenswert/Unternehmensziel), beschreiben zumindest auszugsweise die Funktionsweise des CMS und machen auch sehr konkrete Regelungen zum Gegenstand ihrer Kommunikationsaktivitäten. Bei dem Unternehmen mit mittlerem Kommunikationsumfang sind die drei Ebenen zwar fragmentarisch vorhanden, liegen jedoch aufgrund von unklaren (Mehrfach-)Zuständigkeiten nicht in der Verantwortung der Compliance-Abteilung. Damit zählen sie nicht zum Teil der Compliance-Kommunikation im engeren Sinne.



**Abbildung 66:** Kommunikationsumfang der befragten Unternehmen<sup>476</sup>

Auffällig war, dass die Compliance-Professionals die Frage nach dem Gegenstand bzw. Umfang der Compliance-Kommunikation regelmäßig mit der Frage nach den Kommunikationsinstrumenten gleichsetzten. Die drei Ebenen werden eher intuitiv-implizit als planvoll-explicit bedient. Bei der Einführung ihres CMS wurde in der Situationsanalyse regelmäßig erkennbar, dass einzelne materielle Regelungen noch nicht vorhanden oder nur unzureichend bzw. nicht einheitlich geregelt waren (z.B. Umgang mit Geschenken und Einladungen). Einige Compliance-Professionals gaben an, dass man sich nicht damit begnügen wollte, diese Lücke durch eine isolierte Regelung zu schließen, sondern diese gerade aufgrund von kommunikativen Anforderungen „dogmatisch“ von den Unternehmensprinzipien herleiten musste. Die Wirkungsweise des CMS wird in Auszügen dargestellt, insbesondere hinsichtlich der Ansprechpartner für Beratung und Verstöße. Die Zuständigkeit der Compliance-Abteilung in Abgrenzung zu anderen Abteilungen wie Recht und Revision wird regelmäßig nicht zum Gegenstand einer breiten Kommunikation. Die Unternehmenspraxis spannt also hinsichtlich des Kommunikationsumfangs oftmals einen Bogen vom „Groben zum Feinen“.

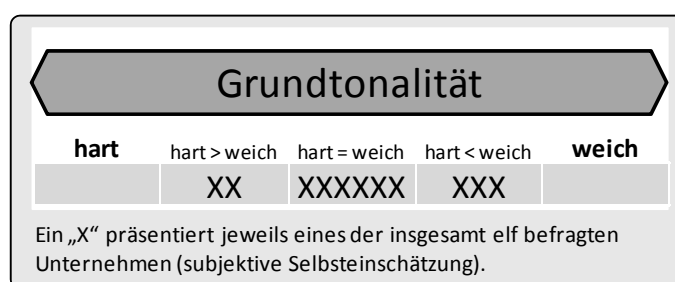
## 2.2 Grundtonalität

Die Einstufung der Compliance-Grundtonalität wurde durch die Compliance-Professionals selbst vorgenommen. Dazu wurde das Konstrukt unter Zuhilfenahme des Leitfadens kurz vorgestellt. Die Selbsteinschätzung erfolgte auf Basis einer im Leitfaden angedeuteten fünfstufigen Skala (vgl. Anhang 1). Alle befragten Compliance-Professionals verstanden das neu geschaffene Konstrukt und konnten sogar spontan eine Selbsteinschätzung vornehmen. Dies ist eine gleichermaßen positive wie bemerkenswerte Bestätigung der theoretischen Vorüberlegungen. Einige Compliance-

<sup>476</sup> Eigene Darstellung.

Professionals begrüßten sogar den Begriff als äußerst passend. Zudem werde über das Thema „mehr diskutiert, als man vielleicht denkt“.

Die Gegensatzpole der Compliance-Kultur (regel- versus vertrauensbasiert) waren bekannt. Ein Compliance-Professional berichtete sogar von einer Gründungsveranstaltung eines paneuropäischen Compliance-Officers-Netzwerks, in dem diese gegensätzlichen Denkweisen offen und auch emotional diskutiert wurden.<sup>477</sup> Zwar kann man es nicht eindeutig an Landeszugehörigkeiten festmachen, dennoch seien es eher amerikanische Unternehmen und/oder Unternehmen aus der Finanzbranche, die eine regel- und kontrollbasierte Compliance-Kultur offen propagierten.<sup>478</sup>



**Abbildung 67:** Grundtonalität der befragten Unternehmen<sup>479</sup>

Kein Unternehmen richtet seine interne Compliance-Kommunikation einseitig an einem Extrem des gedanklichen Kontinuums aus. Da es sich bei den Beispielen um Extremausprägungen handelte, war dies zu erwarten. Der überwiegende Teil der Compliance-Professionals stuft die Compliance-Grundtonalität im eigenen Hause als gleichermaßen hart wie weich ein. Dazu wurden verschiedene Erklärungen gemacht. Oftmals wurde die allgemeine Unternehmenskultur angeführt. Diese sei eher vertrauensbasiert und gäbe eine entsprechende Grundausrichtung vor. Ein Compliance-Professional merkte an, dass eine harte Compliance-Grundtonalität in einem Familienunternehmen wie seinem gar nicht vorstellbar sei. Ein Unternehmen bezog sich auf seine spezielle Nachhaltigkeitskommunikation, die weich sei und insofern die Compliance-Kommunikation mitbestimme. Schließlich würden beide Themen auf ähnliche Weise und über ähnliche Instrumente transportiert. Ein anderer Compliance-

<sup>477</sup> Das Netzwerk ENICO (European Network of Integrity and Compliance Officers) habe sich schließlich nicht gegründet, obgleich noch Informationen darüber im Internet verfügbar sind. Vgl. dazu z.B. [www.linkedin.com/groups/ENICO-European-Network-Integrity-Compliance-2042795/about](http://www.linkedin.com/groups/ENICO-European-Network-Integrity-Compliance-2042795/about), Stand: 22. März 2013.

<sup>478</sup> Dies wurde auch von einem weiteren Compliance-Professional angedeutet. In der Stichprobe befindet sich allerdings kein Unternehmen aus der Finanzbranche.

<sup>479</sup> Eigene Darstellung.

Professional gab an, dass das Unternehmen anfangs mit „hart < weich“ gestartet sei, mittlerweile aber den Ton in der Sensibilisierung bewusst leicht zu „hart = weich“ verschärft habe. Ein Unternehmen, welches eine Grundtonalität „hart > weich“ angab, war in zweierlei Hinsicht interessant. Zum einen sei dieser Schritt nach einer eingetretenen Krise bewusst vollzogen worden (vorher „hart < weich“). Das „Pendel“ sei „von einem Extrem zum anderen geschwungen“. Die vorangegangene Kultur hätte ja gezeigt, dass sie nicht wirke. Dazu ist jedoch kritisch anzumerken, dass das gesamte CMS vor der Krise nur in einem deutlich geringeren Umfang vorhanden war und nicht mit einer vergleichbaren Systematik bzw. mit vergleichbarem Aufwand versucht wurde, die Compliance-Kultur zu beeinflussen. Scheinbar liegt diesem Umstand die Annahme zugrunde, dass die quasi natürliche (d.h. ungesteuerte) Compliance-Grundtonalität automatisch eine weichere sei. Zum anderen ist anzumerken, dass das Unternehmen in den öffentlich zugänglichen Dokumenten wie Verhaltenskodex, Internetauftritt etc. nach wie vor explizit von einer „vertrauensbasierten Unternehmenskultur“ spricht. Bei dem zweiten Unternehmen mit „hart > weich“ konnte der Gesprächspartner keine Angaben zur Grundtonalität vor der (krisengetriebenen) Neuausrichtung des CMS machen.

In Kern sind sich die Unternehmen einig, dass das Compliance-Thema durchaus auch ernster und eindeutiger Botschaften bedürfe. Jedoch funktioniere „Compliance nicht mit der Peitsche“ bzw. mit dem „Holzhammer“ und die Compliance-Organisation dürfe sich selbst nicht als „Sensenmann“ aufführen. „Reine harte Kommunikation ist langfristig keine gesunde Sache für ein Unternehmen“ und sei wahrscheinlich „kontraproduktiv“ und berge die Gefahr, dass die Mitarbeiter den „Kopf in den Sand stecken“. Neben aller Ernsthaftigkeit des Themas seien aber ein „spielerisches Heranführen“ und ein „lockerer Einstieg“ wichtig für die Akzeptanz. Die „Mitarbeiter können besser mit der wertebasierten Grundtonalität abgeholt werden“. Ideal seien dennoch eine „Mischung aus Zuckerbrot und Peitsche“ bzw. „klare Regeln“, die aber auf gemeinsamen gelebten Werten basierten. Ein Compliance-Professional gab an, das Wort „Whistleblowing“ aufgrund des „negativen Touchs“ ganz bewusst nicht in der Kommunikation zu gebrauchen. Jedoch sei einseitig weich wiederum „nicht nur utopisch, sondern fast schon wieder gefährlich“, da man als Unternehmen „nicht so blauäugig mit rosaroter Brille“ bzw. nicht nach dem Motto „piep piep piep wir haben uns alle lieb“ agieren dürfe. Dennoch könne man aufgrund der allgemeinen Personal-

politik und der „integritätsbetonten Führungs- und Gesprächskultur“ durchaus davon ausgehen, dass „der Mitarbeiter per se reif ist“ und von selber auch wisse, worum es dem Unternehmen eigentlich gehe. Ein Compliance-Professional eines kleinen Unternehmens gab interessanterweise an, die Grundtonalität in der persönlichen Ansprache durchaus situativ anzupassen. Unabhängig von einer eher wertebasierten Kommunikation in Deutschland kommuniziere er in Ländern mit einem hohen Korruptionsrisiko bewusst nicht wertebasiert, sondern klar „sanktionsbasiert“.

### 2.3 Multiplikatorenaktivität

Auch wenn in allen Compliance-Management-Systemen der befragten Unternehmen das Topmanagement, das Middlemanagement und die Compliance-Organisation als Kommunikatoren bzw. Multiplikatoren genannt wurden, gibt es wesentliche Unterschiede hinsichtlich deren Aktivität bzw. Motivation. Insofern ist es sinnvoll, die eher quantitative Dimension Kommunikatorenvielfalt aus dem vorläufigen Reifegradmodell in eine qualitativere Richtung zu verändern und in Multiplikatorenaktivität umzubenennen.



**Abbildung 68:** Multiplikatorenaktivität der befragten Unternehmen<sup>480</sup>

Bereits auf der Ebene des Topmanagements gibt es Unterschiede. In einem Teil der Unternehmen gehen die kommunikativen Impulse direkt vom Vorstandsvorsitzenden oder in einem Fall sogar von jedem einzelnen Vorstand in proaktiver Art und Weise aus (überwiegend Unternehmen, die eine größere öffentliche Compliance-Krise erlebt hatten). Hier scheinen Compliance und ergo die interne Compliance-Kommunikation ein inneres, eigenständiges Anliegen zu sein. In einem anderen Teil der Unternehmen entstand der Eindruck, dass hier der Vorstand eher von den operativ Compliance-Verantwortlichen an die „Hand genommen“ werde mit dem Hinweis „wir bräuchten Sie da mal“. Der Unterschied zwischen eher aktivem und passivem Engagement ist

<sup>480</sup> Eigene Darstellung.



nicht am Kommunikationsmaterial ersichtlich. In den Verhaltenskodizes ist es immer der Vorstandsvorsitzende oder der Gesamtvorstand, der das Grußwort unterschreibt und/oder sich für ein Foto zur Verfügung stellt. Für die Multiplikation genauso entscheidend ist die Rolle des Middlemanagements. Ein Teil der Unternehmen hat Mechanismen implementiert, die den „Tone from the Middle“ systematisch sicherstellen. Dies beginnt bei simplen Erledigungsbestätigungen im jährlichen Compliance-Bericht, bis hin zu einer planvollen Integration in die jährlichen Mitarbeitergespräche. Aber auch hier ist es weniger an harten Kriterien nachvollziehbar, inwiefern das Middlemanagement die zugewiesene Aufgabe auch wirklich lebt. Der Betriebsrat wurde auch auf Nachfragen nicht als aktiver Kommunikator angeführt. Trotzdem wird das Thema Compliance grundsätzlich von diesem befürwortet und beispielsweise durch Bereitstellung der betriebsratseigenen Kommunikationsinfrastruktur zumindest passiv unterstützt. Die Compliance-Organisation hat in jedem Fall eine sehr aktive Rolle innerhalb der Compliance-Kommunikation inne. In den drei interviewten Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern besteht die gesamte Compliance-Organisation jeweils nur aus dem Compliance-Beauftragten bzw. dem Compliance Officer. In diesen Unternehmen ist diese Person das maßgebliche Gesicht von Compliance und der maßgebliche Kommunikator. Er brauche unbedingt einen „Draht zu den Mitarbeitern“. In den sehr mitarbeiterstarken Unternehmen kommt der Person des Chief Compliance Officers hingegen eine geringere Sichtbarkeit und ergo Multiplikatorwirkung zu. Hier ist es eher der Compliance-Vorstand (sofern vorhanden) oder aber die Compliance-Organisation in Gänze. Ein Unternehmen führte an, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter „compliance ambassador“ und somit Compliance-Kommunikator sei. Ein anderes Unternehmen gab an, punktuell auch externe Kommunikatoren einzusetzen, beispielsweise Chief Compliance Officer anderer Unternehmen, die im Rahmen von konzernweiten Compliance-Großveranstaltungen aufträten.

Ausschlaggebend für die unterschiedliche Einstufung in mittlere und hohe Multiplikatorenaktivität ist der subjektive Eindruck, ob das Thema Compliance dem Top- und Middlemanagement ein eigenes, intrinsisches Kommunikationsbedürfnis ist oder eher ein aufgetragenes, extrinsisches. So herrscht auch eine große Einigkeit, dass Compliance immer „steht und fällt mit den Leuten und mit den Chefs“. Oder wie es ein Compliance-Professional bildlich ausdrückte: „Das Klavier steht da, aber Führungskräfte und Mitarbeiter müssen es spielen.“

## 2.4 Zielgruppenspezifität

Bezüglich der Zielgruppenspezifität wurden zwei Dinge angesprochen. Einerseits wurde die Frage gestellt, anhand welcher Kriterien Zielgruppen herausgearbeitet und unterschiedlich kommunikativ angesprochen werden. Mit der zweiten Frage wurde die Frage nach der internationalen Durchdringung der Mitarbeiterschaft gestellt.



**Abbildung 69:** Zielgruppenspezifität der befragten Unternehmen<sup>481</sup>

Auch wenn obenstehende Abbildung 69 ein leicht unterschiedliches Bild zeigt, gibt es doch einige Gemeinsamkeiten zwischen den befragten Unternehmen. Grundsätzlich wird jeder Mitarbeiter im Rahmen der Compliance-Kommunikation mindestens in Form des Verhaltenskodexes angesprochen. Für weiterführende Informationen wie Schulungen, Richtlinien etc. werden deutlich kleinere Zielgruppen gebildet. Der Zielgruppenbildung liegen in der Regel organisationale und situative Kriterien zugrunde. In nur einem Fall wurden (in einer Anfangsphase) für die Zielgruppenbildung von Compliance-Schulungen ausschließlich verhaltensbezogene Kriterien dergestalt zugrunde gelegt, dass diese gänzlich optional waren und sich die Teilnehmer aus einem eigenen Interesse heraus zur Schulung anmeldeten. Eine Zielgruppenbildung anhand soziodemographischer oder psychographischer Kriterien wurde durchweg als „zu theoretisch“ bzw. „nicht praktikabel“ eingeschätzt. Die „Möglichkeiten zur Filterung setzen nun mal an fachlichen Dingen an“. Zudem sprächen datenschutz- oder arbeitsrechtliche Gründe gegen eine derartige Segmentierung. Grundsätzlich gehe man bei der Zielgruppendefinition risikoorientiert vor, oftmals würden die Zielgruppen überhaupt vom allgemeinen Risikomanagement identifiziert. Lediglich bei Schulungen oder auch Compliance-Newslettern gebe es über die Pflichtteilnehmerkreise hinausgehend die Möglichkeit der freiwilligen Partizipation.

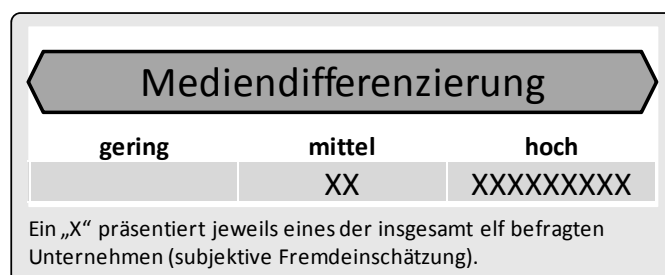
Die unterschiedlichen Einstufungen der elf Unternehmen rühren größtenteils aus einer stark divergierenden internationalen Durchdringung. Dabei gibt es zwei unter-

<sup>481</sup> Eigene Darstellung.

schiedliche Gründe. Ein Teil der Unternehmen hat es sich zur expliziten Aufgabe gemacht, die Mitarbeiter in den ausländischen Unternehmen in einem nächsten Schritt kommunikativ stärker anzusprechen und die bestehenden Kommunikationsasymmetrien zu beheben. Die temporäre Asymmetrie ist demnach eher einem (Projekt-)Vorgehen geschuldet. Es gibt aber auch inhaltliche Gründe. Einige Unternehmen haben das CMS und die damit verbundene Compliance-Kommunikation pauschal an das lokale Topmanagement delegiert. Auch wenn dort ebenfalls eine Compliance-Organisation etabliert sein sollte, ist damit nicht zwangsläufig verbunden, dass auch die Compliance-Kommunikationsmaßnahmen vergleichbar sind. Jedoch ist eine derartige (zu vermutende) Asymmetrie dann weniger compliance-spezifisch als insgesamt dem allgemeinen Standardisierungs- und Integrationsgrad des jeweiligen Unternehmens geschuldet. So sind die Unternehmen mit hoher Zielgruppenspezifität auch Unternehmen, die auch sonst global sehr stark standardisiert und integriert sind.

## 2.5 Mediendifferenzierung

Bei der Frage hinsichtlich der Kommunikationsinstrumente wurde insbesondere auf die Unterscheidung bzw. Nutzung von nichtdialogischen und dialogischen Kommunikationsinstrumenten abgezielt. Ein Unternehmen wurde als hoch mediendifferenziert eingestuft, wenn die dialogischen Instrumente innerhalb des Compliance-Kommunikationsmix im Vergleich zu den Verteilmedien nicht stark unterrepräsentiert waren. Eine mittlere Mediendifferenzierung liegt bereits vor, wenn mehrere Instrumente genutzt wurden. Da die Unternehmen grundsätzlich eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten im Einsatz haben und im Gespräch bereits zum Zeitpunkt der konkreten Frage nach den Instrumenten die besondere Bedeutung einer Dialogorientierung der Compliance-Kommunikation deutlich geworden war, ist die Fremdeinschätzung in nachstehender Abbildung 70 wahrscheinlich in einigen Fällen zu hoch.



**Abbildung 70:** Mediendifferenzierung der befragten Unternehmen<sup>482</sup>

<sup>482</sup> Eigene Darstellung.

Die geführten Interviews brachten keine weiteren über die in Teil B Abschnitt 2.5 aufgeführten hinausgehenden Instrumente zu Tage. Grundsätzlich werden die beschriebenen Instrumente alle für die Compliance-Kommunikation genutzt. Es werde versucht, die Mitarbeiter „auf allen Kanälen einzufangen“, in der Hoffnung, „dass mindestens ein Medium schon ankommt“. Jedoch werden Weblogs lediglich in einem Unternehmen für die Compliance-Kommunikation eingesetzt. Dies ist in diesem Unternehmen jedoch nicht compliance-spezifisch, sondern ein generelles Instrument der Mitarbeiterkommunikation. Allerdings wird dies in dem Unternehmen noch nicht so intensiv angenommen wie erwartet. Die Compliance-Professionals der anderen Unternehmen stehen diesem Instrument aus persönlichen („privat auch kein 2.0-Nutzer“) oder auch inhaltlichen Gründen eher skeptisch gegenüber. Compliance sei aufgrund der Vertraulichkeit und Ernsthaftigkeit kein geeignetes Thema, ja es sei sogar „lebensgefährlich“, wenn die Compliance-Themen von den Mitarbeitern kollaborativ in freier Art und Weise kommentiert würden. Auch wenn E-Learning grundsätzlich vorhanden ist, wird für bestimmte Themen oftmals nicht auf Präsenzs Schulungen verzichtet. Präsenztrainings seien das „wichtigste Instrument“, da dort das „meiste Wissen“ vermittelt werden kann und je kleiner die Teilnehmerzahl ist, desto intensiver sei natürlich auch dort der Austausch. Ein kleines Unternehmen will elektronische Kanäle wie Hinweisgeber- oder Beratungssystem bewusst nicht eröffnen, weil dies zu Lasten einer persönlichen Kommunikation gehe. Schließlich böte jeder persönliche Kontakt die Möglichkeit, in einen dauerhaften Dialog zu treten.

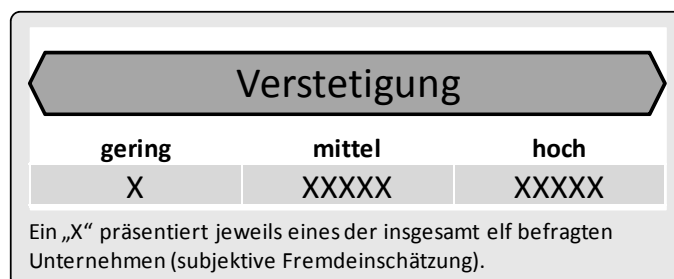
Die Kombination und auch die konkrete Ausgestaltung bzw. der Einsatz der Instrumente sind sehr stark unternehmensspezifisch und konnten in dem kurzen Interview für kein Unternehmen vollständig erhoben werden. In diesem Abschnitt werden nur einige Besonderheiten hervorgehoben. Ein großes Unternehmen bindet das Middlemanagement systematisch dergestalt in die Compliance-Kommunikation ein, dass in der Mitarbeiterzeitschrift jeweils wechselnde Fachbereichsverantwortliche bezüglich Compliance interviewt werden. In einem Unternehmen mit etwas über 2.000 Mitarbeitern werden aufgrund des sehr positiven Feedbacks zu einem vierstündigen Compliance-Workshop alle Mitarbeiter vom Compliance-Beauftragten persönlich geschult! Ein weiteres Unternehmen „reaktiviert alte Füchse“ für die Compliance-Kommunikation mit landesverantwortlichen General Managern. Diese erzählen in lockerer Runde eigene Compliance-Herausforderungen und -Erfahrungen. Ein anderes

Unternehmen erstellt einen Newsletter mit zwar anonymisierten, aber echten Compliance-Verstößen aus dem Unternehmen („learning from a compliance case“). Ein anderes Unternehmen stellt im Rahmen eines „Compliance-Quiz“ auf seinem Intranetauftritt regelmäßig drei Fragen zu Compliance. Durch richtige Antworten qualifizieren sich die Mitarbeiter für eine interne Verlosung. Drei Unternehmen haben zudem eine ganz komprimierte Broschüre bzw. ein ein- maximal zweiseitiges „Compliance-Factsheet“, „Starter Kit“ bzw. eine „Compliance Safety Card“ im Einsatz (für anonymisiertes Beispiel vgl. Anhang 10). Dieses komme unter anderen bei den Mitarbeitern sehr gut an, weil diese merkten, dass sich da „jemand Gedanken gemacht“ hat und man nicht „gleich 'ne zwanzigseitige Richtlinie ausdrucken“ müsse.

Neben diesen „klassischen“ Kommunikationsinstrumenten sprachen einige Compliance-Professionals auch starke „Dialogtrigger“ an. Diese sind zwar per se keine Instrumente, haben aber starke Auswirkung auf die Kommunikation. Zum einen sind dies (nachvollziehbarerweise) laufende Ermittlungsverfahren bzw. Krisen („gebrannte Kinder muss man nicht lehren“). Zum anderen gehören aber auch simulierte Durchsuchungen in einzelnen Niederlassungen (so genannte „Mock-Dawn-Raids“) dazu, um die vorhandenen Krisenpläne zu testen und so eine Sensibilisierung und Kommunikation zu schaffen. Ein Compliance-Professional gab an, dass die Managementverantwortlichen der Landesgesellschaften unter anderem auch deswegen jährlich eine persönliche Entsprechenserklärung zum Verhaltenskodex und einen „Freitext“ zu den Compliance-Aktivitäten und -Risiken abzugeben hätten, um auf diese Weise einen Dialog zu erzwingen. Die vorformulierte Entsprechenserklärung sei lediglich ein Nebeneffekt. Vielmehr haben derartige zu „real world questions“ gelinkte „Check-Fragen [...] den Dialog mit dem Business überhaupt erst ermöglicht“. Insgesamt sei der Dialog wichtig, „damit die gesamte Compliance dynamisch bleibt und auch tatsächlich gelebt wird“. Man komme nur an „an die Basis ran“, wenn man sich „auch dem Dialog stelle“, dieses schließt auch ein „explizites Feedback zu Richtlinien“ mit ein, „weil ohne Akzeptanz keine Einhaltung“ erwartet werden könne.

## 2.6 Verstetigung

Bezüglich der Verstetigung der internen Compliance-Kommunikation wurde gefragt, auf welche Weise die Bedeutung von Compliance der gesamten Belegschaft auf einem dauerhaft erwünschten Niveau gehalten wird.



**Abbildung 71:** Verstetigung der befragten Unternehmen<sup>483</sup>

Lediglich bei einem Unternehmen war zu erkennen, dass neben einer Einführung neuer Mitarbeiter in das Thema Compliance keinerlei nennenswerten Verstetigungsmaßnahmen durchgeführt werden bzw. beabsichtigt sind. Den Compliance-Professionals ist überwiegend bewusst, dass es bezüglich Compliance regelmäßiger, neuer kommunikativer Anstöße bedarf. Dabei ist zwischen den unterschiedlichen Ebenen und Instrumenten der Compliance-Kommunikation zu unterscheiden. Für Schulungen werden Zeiträume definiert, nach denen diese erneut durchgeführt bzw. aufgefrischt werden müssen. Ebenso werden Richtlinien regelmäßig überarbeitet und erneut kommuniziert. Aber auch auf der allgemeineren Ebene (Compliance-Kultur) werden im überwiegenden Teil der Unternehmen regelmäßig Kommunikationsaktivitäten geplant. Zwar sei es wichtig ein „Grundrauschen“ aufrechtzuerhalten („to keep the momentum“). Aber ein Compliance-Professional betonte sogar, dass er es sogar „für gefährlich“ halte „Compliance überzukommunizieren“. Man dürfe keinesfalls „jede Woche“ einen „Pfeil aus dem Köcher schießen“. Vielmehr gälte die Maxime: „wohldosiertes, zielgruppengerechtes Kommunizieren, ohne Mitarbeiter zu überfordern“. Bei einem kleineren Unternehmen ist das auslösende, zeitliche Moment für einen erneuten Anstoß sogar „nachfragegesteuert“. Ein Abflachen bei generellen Beratungsanfragen wird als Indiz dafür gewertet, dass Compliance langsam an Präsenz verliert und daher einer kommunikativen Auffrischung bedarf. Es wurde offenbar, dass nur die Unternehmen, die ihr CMS schon seit mehreren Jahren betreiben, einen hohen Verstetigungsgrad aufweisen.

<sup>483</sup> Eigene Darstellung.

## 2.7 Integrationsgrad

Bezüglich des Integrationsgrades wurde sowohl nach der horizontalen als auch nach der vertikalen Integration gefragt. Dieser Punkt ist ohne Sichtung der Unterlagen nur auf Basis des Gesprächs relativ schwierig zu beurteilen, weil in der Regel nur sehr wenige Unterlagen auch über das Internet frei zugänglich sind. Diesbezüglich bildeten zwei Unternehmen eine große Ausnahme, weil sie sehr umfassend bis auf Richtlinien-ebene Informationen und Unterlagen frei im Internet zur Verfügung stellen. So gibt es zumindest in quantitativer Hinsicht unterschiedlich starke Asymmetrien zwischen intern und extern dargestellten Compliance-Informationen.



**Abbildung 72:** Integrationsgrad der befragten Unternehmen<sup>484</sup>

Hinsichtlich einer vertikalen Integration (Compliance ist in sich konsistent) gibt es keine Compliance-Professionals, die nicht zu verstehen gaben, auf ein „einheitliches Look-and-Feel“ zu achten. Bezüglich der horizontalen Integration (Compliance ordnet sich in die allgemeine Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation ein bzw. unter) gibt es zwei unterschiedliche Denkweisen. Die horizontale Integration sei ein „zweischneidiges Schwert“. Ein Teil der Compliance-Abteilungen setzt sich zumindest in ausgewählten Bereichen bewusst von den sonstigen optischen Elementen ab (z.B. Schulungsunterlage entspricht nicht dem üblichen Standard, oder ganz eigenständiges von der üblichen Corporate Identity losgelöstes Abteilungsbranding). Um sich positiv abzuheben, gibt es in manchen Unternehmen regelrechtes Compliance-Merchandising (z.B. Compliance-Lutschbonbons, Compliance-Kugelschreiber, Compliance-Mousepad etc.). Andere Compliance-Professionals nutzen ganz bewusst in jeglicher Hinsicht bestehende Strukturen der Unternehmenskommunikation. Gerade die großen Unternehmen mit eigenständigen Bereichen der Unternehmenskommunikation gehören zu letzterer Gruppe. Dies geht sogar so weit, dass Kommunikationsinstrumente mit sehr hoher Reichweite (Newsletter, Compliance-Brief vom CEO, Verhaltenskodex etc.) von diesem Bereich ausformuliert bzw. freigegeben werden.

<sup>484</sup> Eigene Darstellung.

## 2.8 Zieldifferenzierung

Hinsichtlich der Zieldifferenzierung wurde gefragt, welche konkreten, messbaren Ziele dem Prozess der internen Compliance-Kommunikation zugrunde liegen. Nachstehende Abbildung zeigt ein stark divergierendes Bild. Die Zieldifferenzierung korreliert dabei mit dem Verständnis der internen Compliance-Kommunikation als Managementprozess. Ein Unternehmen wurde als gering eingestuft, wenn es überhaupt keine konkreten und/oder nur einmalige Ziele verfolgt. Ein Unternehmen wurde als hoch eingestuft, wenn es wiederkehrende Ziele aus verschiedenen Zieldimensionen verfolgt.



**Abbildung 73:** Zieldifferenzierung der befragten Unternehmen<sup>485</sup>

Die beiden Unternehmen mit geringer Zieldifferenzierung fassen die interne Compliance-Kommunikation weder explizit noch implizit als eigenständigen Managementprozess auf. Ziel der internen Compliance-Kommunikation sei es, Geldbußen und Haftstrafen zu verhindern. Dadurch wird deutlich, dass sich die Ziele des CMS und der internen Compliance-Kommunikation auf der gleichen, sehr abstrakten Ebene befinden. Ohne diese Ziele weiter herunterzubrechen, bleiben sie einem Managementansatz unzugänglich. Bei den Unternehmen mit einer mittleren Zieldifferenzierung überwiegen regelmäßig reine Durchführungsziele (z.B. Schulungsquoten, Anzahl ausgehängter Plakate, Anzahl Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift). Außerdem wird erkennbar, dass diese Durchführungsziele oftmals den kognitiv-orientierten Zielen gleichgesetzt werden. So wird eine besuchte Schulung zu einem Spezialthema gleichgesetzt mit dem Mitarbeiterwissen (teilgenommen ist gleich verstanden und angewendet). Zwar werden in Schulungen manchmal auch abschließende Wissenstests (insbesondere beim E-Learning) durchgeführt. Im Hinblick auf das Vergessen muss dies bezüglich einer zeitlichen Stabilität kritisch hinterfragt werden. Die Unternehmen mit hoher Zieldifferenzierung verfolgen darüber hinausgehend noch mindestens eine

<sup>485</sup> Eigene Darstellung.



weitere Zieldimension. Dies wird jedoch am deutlichsten bei der Art und Weise des Kommunikationscontrollings, welches sehr eng mit der Zieldifferenzierung zusammenhängt.

## 2.9 Kommunikationscontrolling

Hinsichtlich des Kommunikationscontrollings zeigt sich im Vergleich zur Zieldifferenzierung ein ähnliches, jedoch nicht identisches Bild. Das Kommunikationscontrolling kann ausgeprägter sein als die Zieldifferenzierung. Dieser Umstand wirkt zunächst einmal nicht plausibel. Es zeigt jedoch, dass der Prozess der internen Compliance-Kommunikation in der Unternehmenspraxis nicht nur explizit zielorientiert, sondern auch implizit intuitiv gesteuert wird.



**Abbildung 74:** Kommunikationscontrolling der befragten Unternehmen<sup>486</sup>

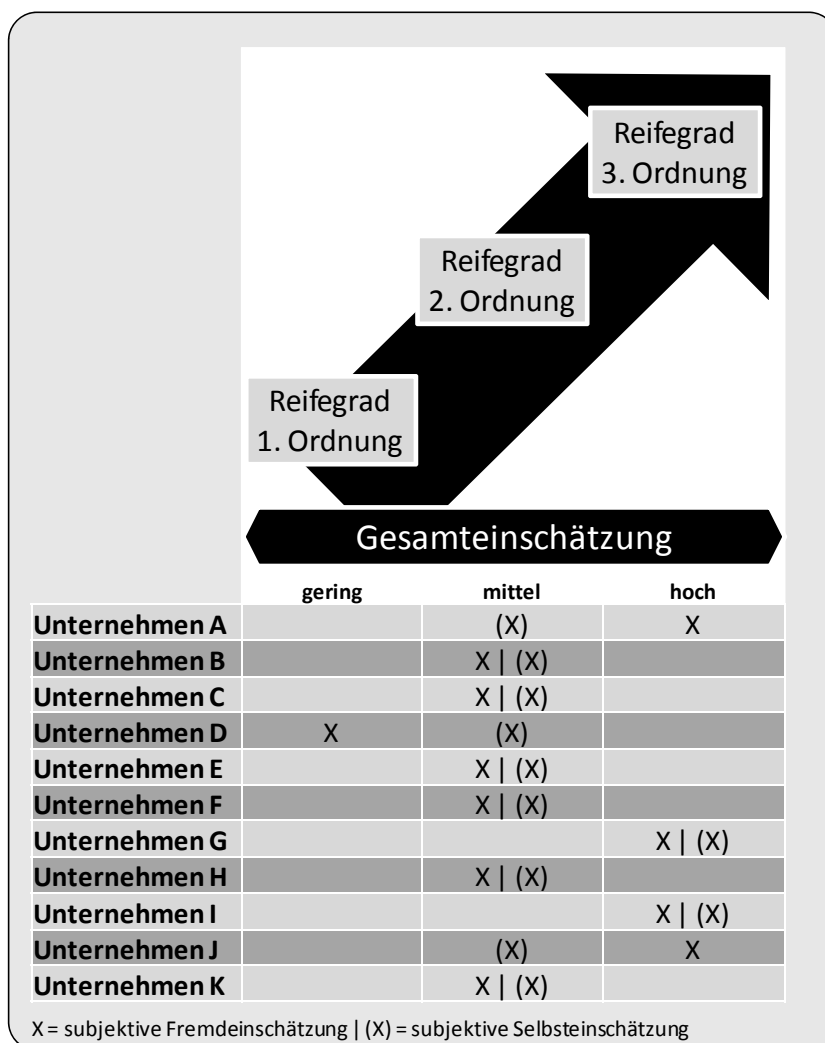
Am deutlichsten wurde dies bei den kleineren Unternehmen, in denen die Compliance-Beauftragten auch persönlich „ganz nah dran sind“ an den Mitarbeitern und Führungskräften. Die befragten Compliance-Professionals haben durchaus ein Bewusstsein für kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Wirkungen. Da die Wahrnehmung des CMS mit der Person des Compliance-Beauftragten unmittelbar zusammenhängt („Compliance bin ich“), kommt gerade der emotionalen Wahrnehmung bzw. Image des CMS eine sehr starke Bedeutung zu. Es sind auch Messpunkte für die Wirkungen vorhanden, teilweise explizit quantifiziert, teilweise jedoch auch im „Fingerspitzengefühl“ des Compliance-Beauftragten selbst. Dies bedeutet, dass ein Kommunikationscontrolling nicht erst dann hoch ist, wenn dieses durch rein quantifizierte Messmethoden untermauert ist. Key Performance Indicators für die interne Compliance-Kommunikation scheinen eher unüblich. Da mit steigender Mitarbeiterzahl der Kontakt mit der Basis verloren geht, geht dies auch zu Lasten des Gespürs für die Wahrnehmung des CMS als solchen. Große Unternehmen können dies nur durch Mit-

<sup>486</sup> Eigene Darstellung.

arbeiterbefragungen kompensieren. Dazu führen diese entweder eigene „Compliance Perception Surveys“ durch oder lassen compliance-spezifische Fragen in die allgemeine Mitarbeiterbefragung einfließen. Diese Fragen beinhalten kognitive und affektive Aspekte. Neben dem Wissen um Ansprechpartner und Compliance im Allgemeinen („Präsenz in den Köpfen“) wird dabei auch regelmäßig die Wahrnehmung von Compliance oder das Vertrauen in den Hinweisgeberprozess erfragt. In einem Unternehmen werden sogar in der Befragung mit der Empirie aus Teil C vergleichbare Fragen gestellt („Ein Kollege verhält sich folgendermaßen, wie reagieren Sie, wie reagieren weitere Kollegen?“). Der große Teil der Unternehmen mit einem ausgeprägten Kommunikationscontrolling misst jedoch die konativen Ziele durch andere Methoden außerhalb der Befragung (z.B. Zählung der Anrufe bei der Beratungshotline, der Klickraten im Intranetauftritt etc.). Die Auswertung der Beratungsanfragen ist zudem nicht nur quantitativ, sondern gerade inhaltlich von großem Erkenntnisgewinn für das gesamte CMS.

### 3 Fazit

Die Compliance-Professionals wurden auch abschließend gefragt, welchen Reifegrad sie ihrer internen Compliance-Kommunikation insgesamt bescheinigen. In nachstehender Abbildung 75 sind Selbst- und Fremdeinschätzung gegenübergestellt.



**Abbildung 75:** Gesamteinschätzung der befragten Unternehmen<sup>487</sup>

Zum einen ist zu erkennen, dass das Modell selbst auf dieser sehr groben Ebene durchaus sensitiv ist und die Unternehmen in unterschiedliche Reifegrade einstuft. Zum anderen ist eine leicht positive Tendenz zu einem hohen Reifegrad zu sehen. Ursächlich dafür kann jedoch die Art der Stichprobengenerierung sein. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich insbesondere diejenigen Unternehmen bzw. Compliance-Professionals nicht für ein Interview bereit erklärten, die der internen Comp-

<sup>487</sup> Eigene Darstellung.

liance-Kommunikation insgesamt eine geringe Bedeutung zugestehen und/oder auch ihrer eigenen Organisation eine geringe Reife bescheinigen. Möglicherweise wollten oder durften diese ihr Unternehmen bzw. ihr Compliance-Management-System nicht nachteilig nach außen hin darstellen.<sup>488</sup> Die überwiegend mittleren bis hohen Reifegrade sind sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass die beteiligten Unternehmen bereits seit mehreren Jahren über ein CMS verfügten.

Im überwiegenden Teil der Fälle schätzen sich die befragten Unternehmen genauso ein wie der Autor der vorliegenden Arbeit, was – obgleich höchst subjektiv – als eine Bestätigung des Modells gewertet werden kann. Unternehmen D bescheinigt seiner internen Compliance-Kommunikation einen mittleren Reifegrad. Insbesondere nach einem Quervergleich mit den anderen als mittel eingestuften Unternehmen wird diese Einschätzung von dem Autor dieser Abhandlung nicht geteilt. Ursächlich für den geringen Reifegrad ist insbesondere, dass weder die interne Compliance-Kommunikation noch das CMS als Ganzes als ein Managementprozess aufgefasst wird. In der Folge fehlen für die interne Compliance-Kommunikation ein Zielverständnis und ein Kommunikationscontrolling. Auch eine Verstetigung und eine inhaltliche Integration zwischen Compliance- und Unternehmenskultur sind dadurch nicht gegeben. Kommunikationsumfang, Multiplikatorenaktivität, Zielgruppenanzahl und Mediendifferenzierung sind in dem Unternehmen durchaus als mittel einzustufen. Dies zeigt jedoch, dass diese Handlungsdimensionen nicht den Ausschlag geben. Zwei Unternehmen stufen sich selbst geringer ein als der Autor. Beide äußerten jedoch, dass sie sich bereits auf dem Weg zu einem hohen Reifegrad befänden. Der Autor dieser Arbeit sieht den hohen Reifegrad jedoch bereits jetzt schon gegeben. Dies liegt darin begründet, dass das erkannte Entwicklungspotenzial der beiden Unternehmen aus dem existierenden Prozess, insbesondere dem Kommunikationscontrolling heraus erkannt wurde. Eine derartige systeminduzierte Weiterentwicklung ist im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nie abgeschlossen. Allen vier Unternehmen mit hohem Reifegrad ist zudem gemeinsam, dass sie ihr gesamtes Compliance-Management-System inklusive ihrer Compliance-Kommunikation nach einer massiven Krise vollständig neu ausgerichtet und einen besonderen Schwerpunkt (inklusive Res-

---

<sup>488</sup> Ein kontaktierter Compliance-Professional gab an, dass er aufgrund einer Prüfung des zugesandten Leitfadens durch die Rechtsabteilung und Investor Relations das Interview leider nicht durchführen dürfe.

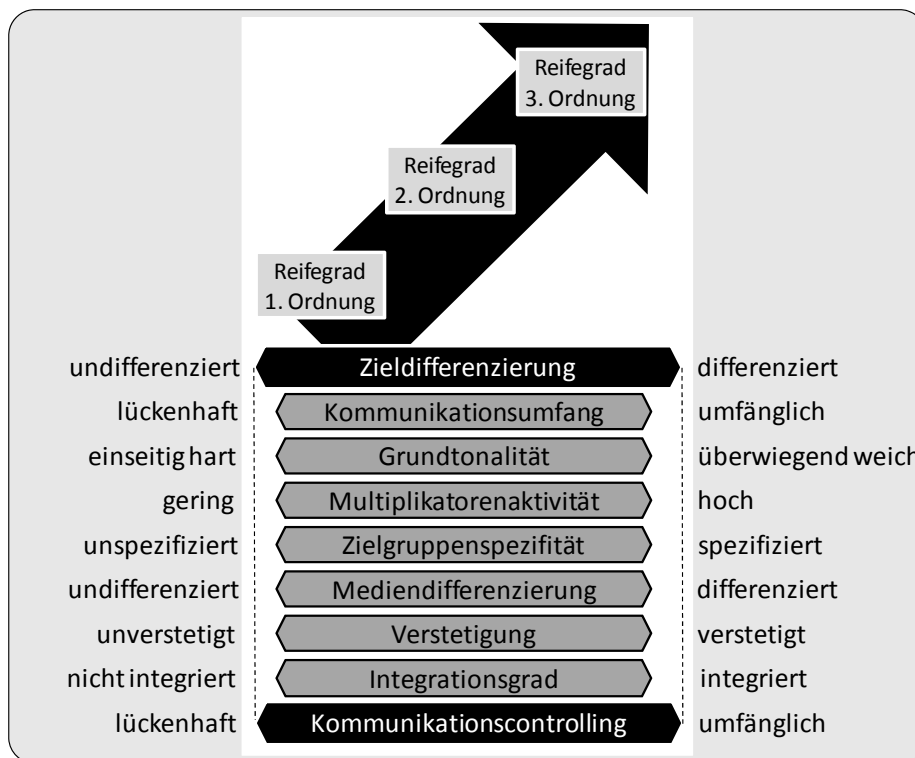
sourceneinsatz) auf die interne Compliance-Kommunikation gelegt haben. Unter den elf befragten Unternehmen waren lediglich vier Unternehmen, die in der Vergangenheit keinen öffentlichkeitswirksamen Compliance-Skandal erlebt hatten. Von diesen vier Unternehmen gehört keines zur Spitzengruppe. Dieser Beobachtung könnte man unterstellen, dass die Bereitschaft und Notwendigkeit zu einer systematischen, prozessualen internen Compliance-Kommunikation erst einer massiven Krise entwachsen kann. Dabei sind die Stellschrauben für eine systematische interne Compliance-Kommunikation keineswegs größenabhängig. Das bedeutet, dass auch kleine Unternehmen mit kleinen Compliance-Organisationen ohne einen überproportionalen Anstieg in Investitionen oder Kosten einen hohen Reifegrad erreichen können. Im Gegenteil, die kleinen Unternehmen verfügen schon jetzt über die kompletten Kommunikationsinstrumente und liegen mit ihren Compliance-Kommunikations-Investitionen pro Mitarbeiter sicherlich deutlich über denen der mitarbeiterstarken und zugleich reifen Unternehmen. Ein systematischer(er) Managementansatz würde nicht zwangsläufig zu höheren Kosten führen.

In den Gesprächen wurde die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des CMS regelmäßig sehr deutlich („Compliance ist eigentlich Kommunikation“). Es reiche keinesfalls aus, nur eine „Abteilung aufzubauen und [dann] nicht mit der Belegschaft in irgendeiner Form in Kontakt zu treten“. „Das Transportmittel Kommunikation ist das A und O der Akzeptanz für die Sache.“ „Ohne Akzeptanz für die Sache muss ein CMS flächendeckend scheitern.“ Für einen Dialog bedürfe es „von beiden Courage, vom Unternehmen und von den Mitarbeitern“. Oberstes Ziel sei es, „gegenseitiges Vertrauen“ aufzubauen und ein „offenes Klima“ zu schaffen. „Alles, was intransparent ist, ist schädlich.“ Es komme überhaupt nicht darauf an „etwas über Paragraphen zu erzählen“, es gehe vielmehr darum „den Bezug zur realen, praktischen Welt“ herzustellen und ohne „Windowdressing“ offen Schwachstellen zu thematisieren und aus Fehlern zu lernen („put the fish on the table“).

## Teil E: Endgültiges Reifegradmodell und Implikationen

### 1 Endgültiges Reifegradmodell

Ergänzt man die theoretischen Vorüberlegungen um die Erkenntnisse der durchgeführten quantitativen und qualitativen Erhebungen, so kann nun das Reifegradmodell der internen Compliance-Kommunikation endgültig wie nachstehend abgebildet zusammengeführt werden.



**Abbildung 76:** Reifegradmodell der internen Compliance-Kommunikation<sup>489</sup>

Ausgangspunkt für eine interne Compliance-Kommunikation mit hohem Reifegrad ist ein Verständnis der internen Compliance-Kommunikation als Managementprozess. Dadurch ist sichergestellt, dass die gesamte interne Compliance-Kommunikation systematisch und in einer sich selbst verstetigenden und verbessernden Art und Weise betrieben wird. Die Ziele sind ausreichend operational, differenziert und umfassend im Sinne von kognitiv-, affektiv- und konativ-orientiert. Diese Ziele sind zugleich Voraussetzung für das darauf zurückgreifende Kommunikationscontrolling. Ziele und Controlling stehen in einer permanenten Wechselbeziehung. Die Compliance-Kommunikation ist dergestalt umfänglich, dass sie nicht nur isoliert einzelne materiel-

<sup>489</sup> Eigene Darstellung.

le Regelungen zum Gegenstand macht, sondern einen Bogen vom Allgemeinen (Compliance als Unternehmenswert) über die Funktionsweise des CMS als solches bis hin zu einzelnen konkreten Maßnahmen spannt. Die Compliance-Grundtonalität ist überwiegend weich. Das bedeutet, dass sie kommunikativ nicht einseitig Kontrollen und Sanktionen herausstellt, sondern auch an Unternehmenswerte und Vertrauen bzw. an die Eigenverantwortlichkeit eines jeden Einzelnen appelliert. Es bedeutet jedoch nicht, dass die negativen Folgen oder Ernsthaftigkeit des Themas verschwiegen werden. Nur durch aktiven Einsatz mehrerer Multiplikatoren ist Compliance nachhaltig in die gesamte Organisation zu tragen. Dafür ist in mitarbeiterstarken Unternehmen der Einbezug des Middlemanagements unerlässlich. Spielen nur der Vorstand und/oder die Compliance-Organisation eine aktive Rolle, fehlt es der Compliance-Kommunikation an einer entsprechenden Breitenwirkung. Es ist nicht davon auszugehen, dass dieser Mangel durch einen erhöhten Instrumenteneinsatz kompensiert werden kann. Zwar muss jeder Mitarbeiter von Compliance kommunikativ erreicht werden, jedoch nicht in gleichem Umfang. Für eine Zielgruppenidentifikation scheinen eher harte und weniger weiche (verhaltensbedingte) Segmentierungskriterien praktikabel. Der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten darf sich nicht einseitig auf nichtdialogische Instrumente beschränken. Vielmehr kommt es auf einen ausgewogenen Mix an, der ausreichend dialogische Instrumente bereithält. Dabei geht es nicht nur darum, dass den Mitarbeitern eine Kontaktmöglichkeit gegeben ist, sondern auch, den Compliance-Verantwortlichen einen permanenten, informellen Feedbackkanal für ihr CMS zu eröffnen. Dies befördert eine notwendige, regelmäßige Selbstreflexion und stellt sicher, nicht den Bezug zum operativen Geschäft zu verlieren. Eine prozessuale Betrachtungsweise führt automatisch zu einer notwendigen Verstetigung der Maßnahmen. Dies bedeutet, dass die breite Masse regelmäßig durch wiederkehrende Anstöße angesprochen wird. Die Compliance-Kommunikationsmaßnahmen sind inhaltlich und optisch konsistent. Zwar dürfen sich diese (gegebenenfalls auch zu Lasten) gegenüber anderen unternehmensinternen Kommunikationsmaßnahmen absetzen, jedoch nicht gegenüber der allgemeinen Unternehmenskultur. Da es zudem zwischen interner und externer Compliance-Kommunikation keine inhaltlichen Unterschiede geben darf, ist die Unterscheidung in interne und externe Compliance-Kommunikation eine rein quantitative Abwägung.

## 2 Implikationen für die Forschung

Im Sinne eines ganzheitlichen Compliance-Management-Verständnisses ergeben sich je nach betroffener Wissenschaftsdisziplin unterschiedliche Implikationen.

Auch wenn die Rechtswissenschaft keine empirische Wissenschaft ist, können die Ergebnisse insofern eine Relevanz entwickeln, als sie in der Rechtsprechung zumindest mittelbar eine Berücksichtigung finden. So konkretisiert das Reifegradmodell durch seinen methodischen Managementansatz, was der Vorstand hinsichtlich der ihm durch den Deutschen Corporate Governance Kodex zugewiesenen Aufgabe der Hinwirkung auf Compliance kommunikativ leisten kann und auch sollte. Das Reifegradmodell geht in diesem Punkt deutlich über den Prüfungsstandard des IDW hinaus. Von wissenschaftlichem Interesse wäre hierbei, welche Sorgfaltsmaßstäbe an die Compliance-Kommunikation schon jetzt in der nationalen wie internationalen Rechtsprechung angelegt werden und inwiefern das Reifegradmodell diese beinhaltet oder es adaptiert werden muss. Es wäre auch herauszufinden, wie das Reifegradmodell im Kontext zu anderen internationalen Compliance-Standards bzw. Rechtskreisen steht.

Für die (Compliance-)Managementlehre liegt mit dem Reifegradmodell ein grobes Strukturierungsmodell vor, welches in seinen unterschiedlichen Dimensionen noch tiefergehend konkretisiert und erforscht werden könnte. So wurde die Compliance-Kommunikation bisher in nur einer Facette auch aus Mitarbeitersicht empirisch untersucht. In einem nächsten Schritt sollten weitere Facetten isoliert, aber auch integriert näher betrachtet. Zudem ist zu erkennen, dass in der Unternehmenspraxis ein regelrechtes internes Compliance-Marketing betrieben wird. Die Managementlehre sollte diesem Betätigungsfeld größere Aufmerksamkeit widmen und die Unternehmenspraxis dazu motivieren, ihre diversen Compliance-Kommunikationsmaßnahmen auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ein besonderes Augenmerk könnte darauf gelegt werden, in welchen Wechselwirkungen Compliance mit anderen Themen der internen und externen Kommunikation wie z.B. Corporate Social Responsibility steht.

Auch in verhaltenswissenschaftlicher Hinsicht stellen sich weitere Fragen. So wurde die Compliance-Grundtonalität nur für geringe Compliance-Verstöße empirisch untersucht. Wenn auch weniger zahlreich, aber von mindestens gleich großem Interesse sind Verhaltensmuster bei schwerwiegenden Compliance-Verstößen. Hier bieten sich



weitere Forschungsansätze insbesondere unter Einsatz anderer Erhebungsinstrumente wie z.B. experimentelle oder neurowissenschaftliche Forschungsmethoden an. Auch mit dem Konstrukt der Compliance-Kultur sollte sich hinsichtlich weiterer Abhängigkeiten zur Unternehmenskultur oder auch aus Sicht der Organisationspsychologie näher befasst werden.

Die Kommunikationswissenschaften sollten sich gleichermaßen bestätigt und aufgerufen fühlen, sich stark in die praktische Unternehmenskommunikation einzubringen. Die Compliance-Kommunikation ist ein Anwendungsfall von enormer Relevanz. Da davon auszugehen ist, dass die Medienvielfalt weiter voranschreitet, sollte dem sich permanent wandelnden Instrumentenmix eine besondere Aufmerksamkeit zukommen. Es zeigt sich, dass die Unternehmen (namentlich die Compliance-Professionals) überwiegend angestammten Kommunikationsinstrumenten verhaftet sind.

Die Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen sowie die Compliance-Kommunikation im Speziellen bedürfen und profitieren von einer interdisziplinären Betrachtung.

### 3 Implikationen für die Praxis

Die Implikationen für die Praxis lassen sich unmittelbar am Reifegradmodell ablesen. Es ist hinreichend konkret, um den individuellen Managementprozess der Compliance-Kommunikation daran zu spiegeln. Dabei ist es – obgleich nur für die interne Compliance-Kommunikation entwickelt – unmittelbar auf die externe Compliance-Kommunikation übertragbar. Dazu ist es lediglich notwendig, externe Adressaten als eine besondere Zielgruppe mit gegebenenfalls eingeschränkten Informationsbedürfnissen aufzufassen. Es wird deutlich, dass Compliance umfassend von anderen Managementmethoden und -systemen profitieren kann oder vielmehr darauf zurückgreifen sollte. Im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung sollte daher Compliance nicht isoliert betrachtet oder optimiert werden, sondern immer im Kontext der kompletten Unternehmenskommunikation. Aufgrund des Wertebezugs ist es nicht sinnvoll, Compliance losgelöst von den anderen immateriellen Unternehmenswerten zu kommunizieren.

Dabei ist es für die Erlangung eines hohen Reifegrades nicht entscheidend, dass der Compliance-Kommunikation ein umfassendes sichtbares Instrumentarium zugrunde liegt. Vielmehr ist entscheidend, dass die Compliance-Kommunikation auf Basis einer derartigen Methodik bzw. in dem beschriebenen Grundverständnis betrieben wird. Gerade auch kleinere Unternehmen können durch ein zielgeleitetes Vorgehen und die richtige Schwerpunktsetzung unter Einsatz überschaubarer Mittel eine ebenso effektive Compliance-Kommunikation bewerkstelligen wie große Unternehmen. Die großen Unternehmen dürfen sich nicht alleinig auf ein Arsenal an unpersönlichen Kommunikationsmitteln fokussieren bzw. verlassen. Auch wenn in dem kleinen nicht repräsentativen Ausschnitt der Unternehmenspraxis nicht anders zu beobachten, gibt es keinen ersichtlichen Grund, die Compliance-Kommunikation nicht auch ohne den Anstoß einer akuten Krise derart systematisch zu betreiben und zu einem hohen Reifegrad zu entwickeln.

Um an Friedmans apokalyptisches (und vom Autor dieser Arbeit nicht geteiltes) „Compliance is everything“ anzuknüpfen und kompakt zu beschließen:

Without Communication Compliance is nothing.

Vielen Dank!

**Beispiel 1: regelbasierte/harte Grundtonalität (Wie?)**

**0800-REGELVERSTOSS**

**Verhaltenskodex (Auszug)**  
Bekannt gewordene **Regelverstöße** gegen unsere Unternehmensrichtlinien müssen im Rahmen unseres **Null-toleranzprinzips** unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Möglichkeiten **sanktioniert** werden. Bitte melden Sie Ihnen bekanntgewordene (vermeintliche) Verstöße anderer Mitarbeiter/Führungskräfte vertraulich an Ihren Vorgesetzten oder anonym über die interne Meldehotline: **0800-REGELVERSTOSS**

**Tone from the Top (mündlich)**  
„...wer sich nicht an die Regeln hält für den ist kein Platz...“  
„...eigenverantwortliche Kontrolle und Revisionen...“

**Beispiel 2: wertebasierte/weiche Grundtonalität (Wie?)**

**0800-INTEGRITAET**

**Verhaltenskodex (Auszug)**  
**Zwiderhandlungen** gegen unsere Unternehmensrichtlinien werden zur Wahrung unseres **allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes** und unter Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten **geahndet**. Bitte schauen auch Sie nicht weg bei (vermeintlichen) **Zwiderhandlungen** von Kollegen und melden Sie diese vertraulich an Ihren Vorgesetzten oder anonym über unsere interne Meldehotline: **0800-INTEGRIETAET**

**Tone from the Top (mündlich)**  
„...wer sich an die Regeln hält ist bei uns willkommen...“  
„...eigenverantwortliche Kontrolle...“

**7. Managementprozess**

Name	Compliance-Professional	Unternehmen
F. Krüger*	Chief Compliance Officer Juristin 4 Jahre bei Compliance	Konsumgüterbranche Mitarbeiter: 50.000 Compliance Programm seit: 2008

**pseudonymisierte Zitierweise**  
Frau Krüger\*: „Wir stimmen jährlich mit dem Vorstand konkrete Ziele für die Compliance-Kommunikation ab. Die Zielerreichung liegt in unserer Verantwortung und ist Gegenstand des jährlichen Compliance-Berichts.“  
\* Pseudonym

Anhang 1: Leitfaden für die Experteninterviews<sup>490</sup>

<sup>490</sup> Eigene Darstellung.

<b>Fragebogen</b>	<b>Abbildung/Anhang</b>
Seite 1	Abbildung 21
Seite 2	Abbildung 22
Seite 3	Anhang 3
Seite 4	Anhang 3
Seite 5	Abbildung 23
Seite 6	Anhang 4
Seite 7	Anhang 5
Seite 8	Abbildung 29
Seite 9	Abbildung 38
Seite 10	Abbildung 41
Seite 11	Abbildung 45
Seite 12	Abbildung 51
Seite 13	Abbildung 55
Seite 14	Abbildung 30
Seite 15	Anhang 6
Seite 16	Anhang 7

**Anhang 2: Übersicht der Seiten des Fragebogens<sup>491</sup>**

---

<sup>491</sup> Eigene Darstellung.

10%

**Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten in Bezug auf die Gestaltung und den Umgang mit internen Regeln. Nachstehend sind gegensätzliche Ausprägungen aufgeführt.**  
Bitte wählen Sie die von Ihnen bevorzugte Ausprägung.

**Regeln**  
**„viele, konkret“**  
(es sind für viele denkbare Sachverhalte eine Vielzahl sehr konkreter Regeln aufgestellt, z.B.: die private Nutzung der Dienstemail / des Diensthandys / des KFZ-Fuhrparks / usw. ist nicht gestattet)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Regeln**  
**„wenige, allgemein“**  
(es werden nur wenige dafür aber sehr allgemeine / abstrakte Regeln aufgestellt, z.B.: die private Nutzung von Unternehmenseigentum ist generell nicht gestattet)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Kontrolle**  
**„eigenverantwortlich“**  
(es wird ausschließlich auf eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter vertraut und daher die Regeleinhaltung von anderen Abteilungen / Personen nicht zusätzlich kontrolliert)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Kontrolle**  
**„durch neutrale Dritte“**  
(es wird nicht ausschließlich auf eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter vertraut und daher die Regeleinhaltung von anderen Abteilungen / Personen zusätzlich kontrolliert)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Zurück
Weiter

---

20%

Bitte wählen Sie auch bzgl. „Beratung“ und „Ahndung von Regelverstößen“ die von Ihnen bevorzugte Ausprägung.

**Beratung**  
**„informell, unter Kollegen“**  
(bei Rückfragen zur Auslegung einzelner Richtlinien geht das Unternehmen davon aus, dass sich die Mitarbeiter untereinander Rat geben oder auf ihre Vorgesetzten zugehen)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Beratung**  
**„formelles Angebot“**  
(für Rückfragen zur Auslegung einzelner Richtlinien hält das Unternehmen ein besonderes Angebot vor, beispielsweise durch explizit benannte Abteilungen / Personen)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Ahndung Regelverstöße**  
**„unter Berücksichtigung des Einzelfalls“**  
(Verstöße gegen interne Regeln werden immer im Ansehen des konkreten Einzelfalls und in Ansehen der Person individuell und somit ggf. sehr unterschiedlich geahndet)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**Ahndung Regelverstöße**  
**„ohne Berücksichtigung des Einzelfalls“**  
(Verstöße gegen interne Regeln werden immer ohne Ansehen des konkreten Einzelfalls und ohne Ansehen der Person und somit in immer gleicher Weise geahndet)

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Zurück
Weiter

---

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Anhang 3: Fragebogen Seiten 3 und 4<sup>492</sup>

<sup>492</sup> Eigene Darstellung.

S X

O

R

## harte Grundtonalität

30%

Im Ordner befindet sich folgender Kodex:

**§ 1 Regelverstöße**

Bekannt gewordene Verstöße gegen unsere Unternehmensrichtlinien müssen im Rahmen unseres **Null-Toleranz Prinzips** unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Möglichkeiten **sanktioniert** werden. Bitte melden Sie Ihnen bekannt gewordene (vermeintliche) Verstöße anderer Mitarbeiter / Führungskräfte vertraulich an Ihren Vorgesetzten oder anonym über die **interne Meldehotline: 0800 - REGELVERSTOSS**

**0800-REGELVERSTOSS**

Der Prokurist führt dazu mündlich aus:

*„Die **strikte Einhaltung** von Arbeitsabläufen und Regeln sind Garant für den Erfolg. Wer diese nicht befolgen will oder das nicht verstehen kann, für den ist **unmissverständlich kein Platz** bei uns. **Jeder Mitarbeiter** ist an die Einhaltung von internen und gesetzlichen Vorgaben und Regelungen **verpflichtet**. **Ausnahmen** werden von der Geschäftsleitung **in keinster Weise geduldet**.“*

*Es liegt nicht nur in Ihrer persönlichen Verantwortung, **sich selbst** auf die Einhaltung der Regeln zu **kontrollieren**, dies ist auch Aufgabe der **Revisionsabteilung**.“*

Für Fragen stehen Ihnen Ihre **Vorgesetzten** und ich zur Verfügung.“

[Bitte drücken Sie nach dem Lesen auf "Weiter"]

30%

## weiche Grundtonalität

Im Ordner befindet sich folgender Kodex:

**§ 1 Zuwiderhandlungen**

Zuwiderhandlungen gegen unsere Unternehmensrichtlinien werden zur **Wahrung unseres allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes** und unter Berücksichtigung der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten **geahndet**. Bitte schauen auch Sie nicht weg bei (vermeintlichen) Zuwiderhandlungen von Kollegen und melden Sie diese vertraulich an Ihren Vorgesetzten oder anonym über unsere **interne Meldehotline: 0800 - INTEGRITÄT**

**0800-INTEGRITÄT**

Der Prokurist führt dazu mündlich aus:

*„**Garant** unseres Erfolges ist der **Einklang** unseres individuellen Verhaltens mit unseren **gemeinsamen Unternehmenswerten** und -regeln. Wer sich daran hält ist bei uns **willkommen**. **Wir alle verpflichten uns** an die Einhaltung von internen und gesetzlichen Vorgaben und Regelungen. **Aus Gleichbehandlungsgründen können Ausnahmen nicht geduldet** werden.“*

*Es liegt in Ihrer persönlichen Verantwortung, **sich selbst** auf die Einhaltung der Regeln zu **kontrollieren**.“*

Für Fragen stehen Ihnen Ihre **Vorgesetzten** und ich zur Verfügung.“

[Bitte drücken Sie nach dem Lesen auf "Weiter"]

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

<sup>493</sup> Eigene Darstellung.

40%

**Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**  
 In dem soeben beschriebenen Unternehmen ist zu erwarten, dass...

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu
... Mitarbeiter ein Gespür für richtiges und falsches Verhalten entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... großer Wert auf die Einhaltung von Regeln gelegt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... viele Themen in konkreten Richtlinien geregelt sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... auf Regelverstöße sachlich und fair reagiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Einhaltung von Regeln stark kontrolliert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wichtige Entscheidungen mit vielen Personen abzustimmen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... man bei Fragen von den Vorgesetzten Hilfe erhält.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ein kollegiales Umfeld herrscht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Was für einen Eindruck macht das beschriebene Unternehmen insgesamt auf Sie?**

negativ      positiv

Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Anhang 5: Fragebogen Seite 7<sup>494</sup>

<sup>494</sup> Eigene Darstellung.

90%

Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie persönlich zu / spiegeln Ihre persönliche Meinung wieder?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	weder noch	trifft eher zu	trifft zu
Ich schätze ein harmonisches Umfeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein kommunikativer/geselliger Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erledige Aufgaben gründlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen frage ich gern um Ratschläge/ Empfehlungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikten gehe ich gern aus dem Weg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anderen gebe ich gern Ratschläge/ Empfehlungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regeln sollten kontrolliert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelverstöße müssen geahndet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß gern, welche Regeln für mich gelten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein selbstsicherer Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich entscheide gern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit eigenen Fehlern gehe ich offen um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Fehler anderer mache ich aufmerksam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamgeist und Kollegialität sind mir wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einhaltung von Regeln ist wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich merke öfter, dass sich andere nach mir richten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich übernehme gern Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück
Weiter

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Anhang 6: Fragebogen Seite 15<sup>495</sup>

<sup>495</sup> Eigene Darstellung (Fragebogen S. 15). Kodierung 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft zu.



95%

Zuletzt möchte ich Sie um Angaben zu Ihrer Person bitten.  
**Welches Geschlecht haben Sie?**

weiblich  
 männlich

**In welchem Jahr sind Sie geboren?**

(bitte vierstellig angeben, z.B. 1980)

**Was ist Ihr höchster formaler Bildungsabschluss?**

Noch Schüler, Schule beendet ohne Abschluss  
 Volks-, Hauptschulabschluss  
 Mittlere Reife, Realschulabschluss  
 (Fach-) Abitur, (Fach-) Hochschulreife  
 (Fach-) Hochschulabschluss  
 Promotion, Habilitation  
 Anderer Abschluss

**Was ist Ihr aktueller beruflicher Status?**

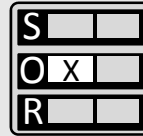
derzeit kein Arbeitsverhältnis / studierend / pensioniert  
 angestellt / verbeamtet / selbständig **ohne** Mitarbeiterverantwortung  
 angestellt / verbeamtet / selbständig **mit** Mitarbeiterverantwortung  
 Sonstiges / nicht aufgeführt

**Wie viele Jahre standen / stehen Sie in einem festen Arbeitsverhältnis?**

Jahre

---

Lutz-Ulrich Haack, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg



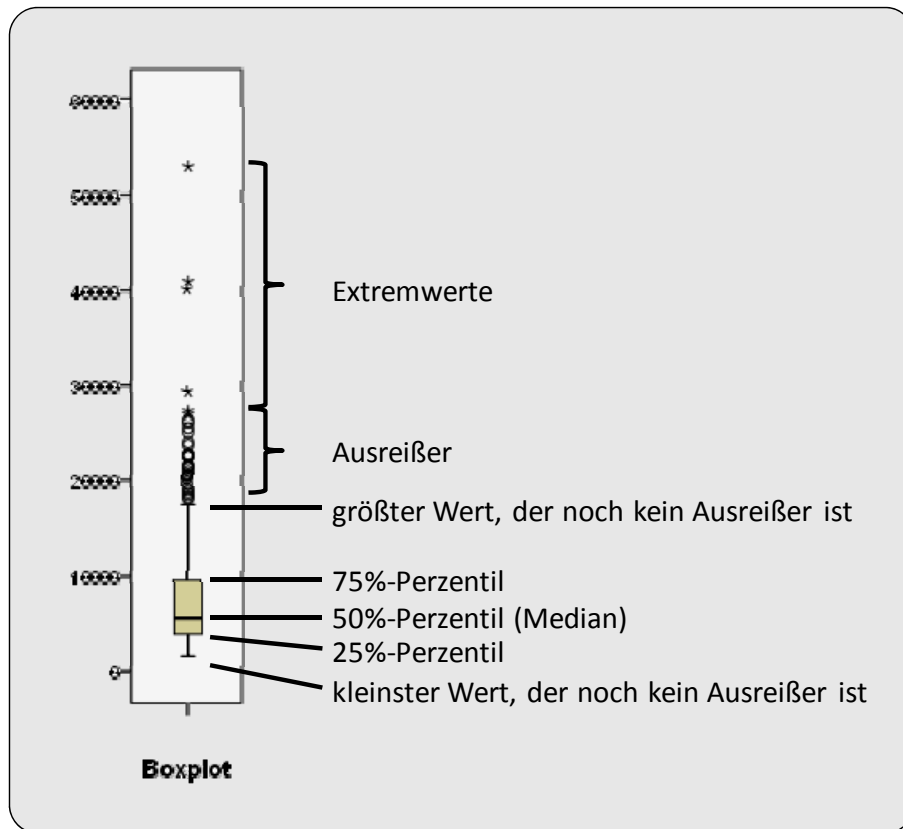
**Anhang 7: Fragebogen Seite 16**<sup>496</sup>

<sup>496</sup> Eigene Darstellung.

Zuordnungsübersicht (Zufallsstichprobe über 10% der Fälle, N=65)


Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	159	519	,154	0	0	22
2	287	410	,158	0	0	9
3	174	337	,206	0	0	13
4	414	431	,208	0	0	31
5	180	388	,212	0	0	17
6	394	449	,249	0	0	16
7	455	475	,262	0	0	12
8	9	246	,283	0	0	14
9	97	287	,437	0	2	23
10	199	508	,439	0	0	28
11	145	146	,466	0	0	20
12	391	455	,472	0	7	46
13	34	174	,485	0	3	33
14	9	188	,485	8	0	23
15	275	316	,497	0	0	29
16	288	394	,553	0	6	41
17	70	180	,600	0	5	27
18	60	311	,613	0	0	47
19	43	256	,655	0	0	33
20	145	416	,719	11	0	26
21	179	341	,751	0	0	39
22	159	264	,775	1	0	36
23	9	97	,786	14	9	28
24	117	397	,820	0	0	41
25	29	178	,832	0	0	34
26	12	145	,876	0	20	48
27	70	72	,947	17	0	38
28	9	199	1,058	23	10	37
29	181	275	1,061	0	15	32
30	470	550	1,082	0	0	47
31	173	414	1,185	0	4	45
32	126	181	1,259	0	29	44
33	34	43	1,375	13	19	44
34	29	156	1,433	25	0	42
35	32	336	1,569	0	0	51
36	159	351	1,735	22	0	53
37	9	370	1,744	28	0	38
38	9	70	1,891	37	27	42
39	179	357	1,897	21	0	51
40	209	251	1,971	0	0	50
41	117	288	2,028	24	16	49
42	9	29	2,216	38	34	46
43	20	175	2,223	0	0	56
44	34	126	2,430	33	32	52
45	173	425	2,768	31	0	54
46	9	391	2,854	42	12	50
47	60	470	3,221	18	30	52
48	12	79	3,238	26	0	59
49	117	138	3,418	41	0	58
50	9	209	3,570	46	40	55
51	32	179	3,670	35	39	60
52	34	60	3,758	44	47	53
53	34	159	4,332	52	36	55
54	173	331	4,482	45	0	56
55	9	34	4,670	50	53	58
56	20	173	6,185	43	54	63
57	171	499	6,318	0	0	61
58	9	117	6,601	55	49	59
59	9	12	6,692	58	48	60
60	9	32	8,062	59	51	61
61	9	171	11,063	60	57	62
62	9	333	13,378	61	0	63
63	9	20	13,901	62	56	64
64	9	231	43,319	63	0	0

Anhang 8: Zuordnungsübersicht der hierarchischen Clusteranalyse (N = 65)<sup>497</sup><sup>497</sup> Eigene Darstellung (SPSS).



Anhang 9: Bedeutung der Elemente eines Boxplot-Diagramms<sup>498</sup>

<sup>498</sup> Darstellung nach Brosius, Felix (2010), S. 171.




Stand: Oktober 2011

## Compliance Safety Card

- 1. Definition Compliance**  
Compliance bedeutet die Übereinstimmung des Verhaltens aller Mitarbeiter und der Geschäftsführung mit gesetzlichen und unternehmensinternen Regeln, wie sie im Verhaltenskodex und weiteren Unternehmens-Richtlinien festgelegt sind.
- 2. Verantwortliches Handeln**
  - Ist es im Interesse von [redacted]?
  - Ist es im Einklang mit meinen Werten?
  - Ist es rechtmäßig/moralisch richtig?
  - Ist es etwas, wofür ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen?
- 3. Wichtige interne Richtlinien zur Umsetzung von Compliance bei [redacted]**
  - Verhaltenskodex (Code of Conduct)
  - Insider-Trading Policy
  - Compliance-Richtlinie und Richtlinien zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität
  - Einkaufs-/Berechnungsprozess und Regelungen zur Auftragsvergabe
  - Datenschutz-Richtlinie
  - Regelung zur Annahme und dem Offizieren von Geschenken
  - Reise- und Spesenrichtlinie bei Dienstreisen und Bewirtungsvorgängen

Alle genannten Richtlinien finden Sie im Intranet unter: Human Resources/Richtlinien
- 4. Inhalt des Verhaltenskodex**
  1. [redacted] duldet keine Diskriminierung, achtet alle Mitarbeiter gleichermaßen und ist sich bewusst, dass der Ruf von [redacted] durch das Handeln und Verhalten jedes Einzelnen beeinflusst wird.
  2. Die Mitarbeiter sind verpflichtet, die für das Unternehmen geltenden Richtlinien einzuhalten.
  3. Die Mitarbeiter sind gehalten Interessenskonflikte zu vermeiden, welche sich z. B. durch Nebenaktivitäten, Kapitalbeteiligungen oder durch die Beauftragung von [redacted] Dienstleistern für private Zwecke ergeben könnten.
  4. Für das Annehmen von Geschenken und das Gewähren von Vorteilen sind die geltenden Richtlinien einzuhalten.
  5. Der Handel mit [redacted] Aktien oder deren ihrer Geschäftspartner ist in einer besonderen Richtlinie geregelt und insbesondere auf bestimmte Handelspraktiken beschränkt, um Interessenkonflikte auszuschließen.
  6. Alle Mitarbeiter sind zur Einhaltung des Code of Conduct verpflichtet.
  7. Fragen zum Verhaltenskodex und dem richtigen Verhalten können an den Group Compliance Officer gerichtet werden.
  8. Hinweise auf vermutete rechtswidrige Handlungen nimmt auch ein externer Ombudsmann entgegen.

### 5. Erreichbarkeit der Compliance-Organisation



- Jeder Einzelne ist für Compliance verantwortlich
- Wir trennen strikt persönliche Interessen von denen des Unternehmens
- Wir bieten niemandem einen ungerechtfertigten Vorteil
- Wir nutzen unsere Stellung nicht zu persönlichen Vorteilen aus
- Wir gehen vertraulich mit allen Informationen aus dem Unternehmen um


### 6. Das Wichtigste in Kürze

- Jeder Einzelne ist für Compliance verantwortlich
- Wir trennen strikt persönliche Interessen von denen des Unternehmens
- Wir bieten niemandem einen ungerechtfertigten Vorteil
- Wir nutzen unsere Stellung nicht zu persönlichen Vorteilen aus
- Wir gehen vertraulich mit allen Informationen aus dem Unternehmen um

### 7. „us“ und „it's“

- „Find it“ Das Intranet-Portal ermöglicht einen Zugriff auf alle compliance-relevanten Informationen
- „Ask us“ Haben Sie Fragen zu Compliance? Im Compliance Helpdesk können diese jederzeit gestellt werden.
- „Tell us“ An den Ombudsmann bzw. das HelpDesk können Hinweise zu Verstößen gegen den Code of Conduct bzw. die Richtlinien abgegeben werden.
- „Check it“ Hier können Sie prüfen, ob eine Genehmigung einer Einladung bzw. der Annahme eines Gesichts erforderlich ist.
- „Approve it“ Hier können Sie eine Genehmigung hinsichtlich „Geschenke & Einladungen“ anfragen.
- „Improve it“ Hier haben Sie die Möglichkeit, mit Ihren Ideen, Anregungen und Vorschlägen zur Verbesserung des Compliance Programms beizutragen

### 8. Fragen bei Geschenken und Einladungen



Kritische Fragen bei der Annahme/dem Gewähren von Geschenken und Einladungen:


- Erfolgt die Zuwendung mit dem Ziel einer Kopplung mit den dienstlichen beruflichen Aufgabens des Empfängers (besondere/dienstliche Beziehungszusammenhänge)?
- Handelt es sich bei dem Vorteil um eine – ggf. wiederholte/längere gewöhnliche – unternehmens- bzw. produktbezogene Zuwendung von einem hohen Wert (>50 Euro)? (Bei Beamten/Angehörigen sind nur max. 20 Euro zulässig)
- Erfolgt die Zuwendung in zeitlicher Nähe zu einem Ausschreibungs-/Vergabeverfahren?
- Wird die Einladung/Zuwendung weder intern noch extern transparent gemacht/ kommuniziert bzw. nicht mit dem Vorgesetzten abgestimmt (Dokumentation)?

Bei der Beantwortung oben genannter Fragen mit „Ja“ sollte das Geschenk/ die Einladung abgelehnt/nicht gewährt werden! Bei der Annahme ist der Mitarbeiter für die ordnungsgemäße Versteuerung verantwortlich.

### 9. Zu guter Letzt ...

Alle relevanten Informationen finden Sie auch im Intranet unter „Compliance“

- Compliance lebt von Menschen
- Wir brauchen Ihre Anregungen um besser zu werden
- Teilen und denken Sie kein Fehlverhalten, auch nicht bei Vorgesetzten
- Haben Sie Fragen oder Zweifel zum richtigen Verhalten? Fragen Sie uns!



Anhang 10: Compliance Safety Card (Praxisbeispiel)<sup>499</sup>

<sup>499</sup> Von einem Compliance-Professional zur Verfügung gestellt. Im Original laminiert.

## Literaturverzeichnis

**Ax**, Thomas; **Schneider**, Matthias; **Scheffen**, Jacob (2010): Rechtshandbuch Korruptionsbekämpfung [Prävention – Compliance – Vergabeverfahren – Sanktionen – Selbstreinigung], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin.

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.** (2010): „Compliance: 10 Thesen für die Unternehmenspraxis“, Der Betrieb, 64. Jg., Heft 27/28, S. 1509-1518.

**Backhaus**, Klaus; **Erichson**, Bernd; **Plinke**, Wulff; **Weiber**, Rolf (2011): Multivariate Analysemethoden [Eine anwendungsorientierte Einführung], Springer Verlag, 13. Aufl., Heidelberg.

**Balk**, Christoph; **Schulte**, Franz; **Westphal**, Frank (2010): „Wann ist eine Compliance-Prüfung nach dem neuen Standard EPS 980 zweckmäßig?“, ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, 5. Jg., Heft 5, S. 242-248.

**Becher**, Anja (2012): Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Compliance, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2012): Compliance für KMU [Praxisleitfaden für den Mittelstand], Erich Schmidt Verlag, 1. Aufl., Berlin, S. 99-117.

**Becker**, Wolfgang; **Holzmann**, Robert (2012): „Compliance-Literatur im Überblick – Teil I“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 7. Jg., Heft 4, S. 156-161.

**Behringer**, Stefan (2011): Vorwort, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2011): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 2. Aufl., Berlin, S. 7.

**Behringer**, Stefan (2013a): Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung?, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 29-48.

**Behringer, Stefan** (2013b): Die Organisation von Compliance in Unternehmen, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 367-384.

**Benz, Jochen; Heißner, Stefan; John, Dieter; Möllering, Jürgen** (2007): Korruptionsprävention in Wirtschaftsunternehmen und durch Verbände, in: Dölling, Dieter (Hrsg.) (2007): Handbuch der Korruptionsprävention, C. H. Beck Verlag, 1. Aufl., München, S. 41-79.

**Bergmoser, Ulrich; Theusinger, Ingo; Gushurst, Klaus-Peter** (2008): „Corporate Compliance – Grundlagen und Umsetzung“, Betriebs-Berater Special zum 63. Jg., Heft 25, S. 1-11.

**Beste, Christoph** (2010): Praktische Umsetzung des Compliance-Programms aus Beratungssicht, in: Göring, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 127-153.

**Benz, Jochen; Klindt, Thomas** (2010): „Compliance 2020 – ein Blick in die Zukunft“, Betriebs-Berater, 65. Jg., Heft 49, S. 2977-2980.

**Biermann, Kai** (2009): „Bahn-Spitzelei – Mehdorns Jagd nach Maulwürfen“, 02.04.2009, Zeit Online, [www.zeit.de/online/2009/06/spitzelaffaere-bahn-mehdorn](http://www.zeit.de/online/2009/06/spitzelaffaere-bahn-mehdorn), Stand: 26. März 2013.

**Bonenberger, Saskia** (2009): Wertemanagement – Bedeutung eines überzeugenden Wertemanagements, in: Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance [Grundlagen – Checklisten – Implementierung], WILEY-VCH Verlag, 1. Aufl., Weinheim, S. 419-434.

**Bonfadelli, Heinz; Friemel, Thomas N.** (2011): Medienwirkungsforschung, UVK Verlagsgesellschaft, 4. Aufl., Konstanz.

**Briegel**, Torsten (2009): Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme, Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Bruhn**, Manfred (2008): Integrierte Kommunikation, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation [Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung], Gabler Verlag, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 513-556.

**Bruhn**, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation [Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement], Verlag Vahlen, 2. Aufl., München.

**Broom**, Glen M.; **Dozier**, David M. (1990): Using research in public relations, Prentice-Hall Verlag, 1. Aufl., Englewood Cliffs.

**Brosius**, Felix (2010): SPSS 18 für Dummies, WILEY-VCH VERLAG, 1. Aufl., Weinheim.

**Buchholz**, Ulrike; **Knorre**, Susanne (2010): Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation, 1. Aufl., Helios Media Verlag, Berlin.

**Bühl**, Achim (2010): SPSS 18 [Einführung in die moderne Datenanalyse], Verlag Pearson, 12. Aufl., München.

**Bürkle**, Jürgen (2005): „Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG?“, Betriebs-Berater, 60. Jg., Heft 11, S. 565-570.

**Bussmann**, Kai-D.; **Salvenmoser**, Steffen (2008): „Der Wert von Compliance und Unternehmenskultur – Ergebnisse der aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers zur Wirtschaftskriminalität“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 5, S. 192-196.

**Bussmann**, Kai-D. (2009): „Steinbeis-Compliance und Integrity Monitor“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Heft 5, S. 220-226.

**Cauers**, Lutz; **Haas**, Klaus; **Jakob**, Alexander; **Kremer**, Friedhelm; **Schartmann**, Bernd; **Welp**, Oliver (2008): „Ist der gegenwärtig viel diskutierte Begriff "Compliance" nur alter Wein in neuen Schläuchen?“, *Der Betrieb*, 61. Jg., Heft 50, S. 2717-2719.

**Campos Nave**, José A. (2012): „Corporate Compliance im Spannungsfeld der Kulturen“, *Betriebs-Berater*, 67. Jg., Heft 41, S. 1.

**Dahinden**, Urs (2006): *Framing [Eine integrative Theorie der Massenkommunikation]*, UVK Verlag, 1. Aufl., Konstanz.

**Ebert**, Helmut; **Piwinger**, Manfred; **Henneke**, Katrin (2007): Androgyne Kommunikationskompetenz: Kommunikation in der Geschlechterrolle, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 703-718.

**Einwiller**, Sabine; **Klöfer**, Franz; **Nies**, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): *Unternehmenskommunikation [Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung]*, Gabler Verlag, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 221-260.

**Eisolt**, Dirk (2010): „Prüfung von Compliance-Management-Systemen: erste Überlegungen zu IDW EPS 980“, *Betriebs-Berater*, 65. Jg., Heft 31, S. 1843-1848.

**Fett**, Torsten; **Theusinger**, Ingo (2010): „Compliance im Konzern – Rechtliche Grundlagen und praktische Umsetzung“, *Betriebs-Berater Special zum 65. Jg.*, Heft 50, S. 6-14.

**Fischer**, Heimo; **Hucko**, Margret (2009): „MAN-Chef-stürzt über Affäre“, *Financial Times Deutschland*, 24.11.2009, S. 1.

**Fissnewert**, Peter (2013a): Legal Compliance und Haftung, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): *Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management]*, Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 49-68.



**Fissenewert**, Peter (2013b): Compliance Management contra Wirtschaftskriminalität, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 69-77.

**Fleischer**, Holger (2008): „Corporate Compliance im aktienrechtlichen Unternehmensverbund“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 5, S. 1-6.

**Friedman**, Thomas L. (2005): The World Is Flat, Verlag Farrar, Straus and Giroux, 1. Aufl., New York.

**Fromm**, Thomas (2006): „Bandenkriminalität bei Siemens“, Financial Times Deutschland, 23.11.2006, S. 1.

**Fromm**, Thomas; **Ott**, Karl (2009): „MAN: Verdacht auf Korruption – Bestechung, Scheinfirmen und falsche Rechnungen“, Süddeutsche Zeitung, 07.05.2009, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/man-verdacht-auf-korruption-bestechung-scheinfirmen-und-falsche-rechnungen-1.455595](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/man-verdacht-auf-korruption-bestechung-scheinfirmen-und-falsche-rechnungen-1.455595), Stand: 26. März 2013.

**Führmann**, Ulrike; **Schmidbauer**, Klaus (2011): Wie kommt System in die interne Kommunikation? [Ein Wegweiser für die Praxis], Talpa-Verlag, 2. Aufl., Berlin.

**Gläser**, Jochen; **Laudel**, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Wiesbaden.

**Gößwein**, Georg; **Hohmann**, Olaf (2011): „Modelle der Compliance-Organisation in Unternehmen – Wider den Chief Compliance Officer als ‚Überoberverantwortungsnehmer‘“, Betriebs-Berater, 66. Jg., Heft 16, S. 963-968.

**Graf**, Christian; **Stober**, Rolf (Hrsg.) (2010): Der Ehrbare Kaufmann und Compliance [Zur Aktivierung eines klassischen Leitbilds für die Compliancediskussion], Verlag Dr. Kovac, 1. Aufl., Hamburg.

**Grützner**, Thomas; **Jakob**, Alexander (2010): Compliance von A-Z, C. H. Beck Verlag, 1. Aufl., München.

**Grummer**, Jan-Menko; **Kopka-Seeburg**, Julia (2013): SOX und BilMoG Compliance, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S.143-166.

**Haack**, Lutz-Ulrich; **Reimann**, Martin C. (2012): „Compliance Framing – Framing Compliance“, FEMM Working Paper Nr. 06/2012, Working Paper Serie der Faculty of Economics and Management, Otto-von-Guericke Universität, Magdeburg.

**Haßmann**, Volker; **Rösch**, Frank (2012): „Compliance: Recht komplex!“, BIP – Best in Procurement, 3. Jg., Heft 1, S. 15-19.

**Hauschka**, Christoph E.; **Greeve**, Gina (2007): „Compliance in der Korruptionsprävention – was müssen, was sollen, was können die Unternehmen tun?“, Betriebs-Berater, 62. Jg., Heft 4, S. 165-174.

**Hauschka**, Christoph E. (2010a): Allgemeine Unternehmensorganisation – Einführung, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2010): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen], C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München, S. 1-27.

**Hauschka**, Christoph E. (2012): Einführung, in: Umnuß, Karsten (Hrsg.) (2012): Corporate Compliance Checklisten [Rechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden], C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München, S. XI-XVII.

**Heinrich**, Michael (2001): Nichts ist so ansteckend wie ein gutes Vorbild. Rückblick und Ausblick partnerschaftlicher Unternehmenskultur, in: Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen, Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Verlag Bertelsmann Stiftung, 1. Aufl., Gütersloh, S. 129-140.

**Helfferich**, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten [Manual für die Durchführung qualitativer Interviews], VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Wiesbaden.

**Herzog**, Henning (2011): „Reif für Null-Toleranz?“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 6, S. 241.

**Hillman**, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt [Das 1 x 1 für Profis], Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Homma**, Norbert; **Bauschke**, Rafael (2010): Unternehmenskultur und Führung [Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools], Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Hopson**, Mark D.; **Koehler**, Kristin Graham (2008): „Effektive ethische Compliance-Programme im Sinne der United States Federal Sentencing Guidelines“ CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 1. Jg., Heft 6, S. 208-213.

**Horney**, Jörg; **Kuhlmann**, Matthias (2010): „Der Entwurf des IDW für einen Standard zur Prüfung von Compliance-Management-Systemen aus Sicht der Unternehmenspraxis“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 3. Jg., Heft 5, S. 192-195.

**IBM** (2012): SPSS Statistics, Version 21.0.0.0, Computer Software.

**Inderst**, Cornelia (2010a): Der Aufbau einer Compliance-Abteilung, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 83-101.

**Inderst**, Cornelia (2010b): Compliance-Organisation in der Praxis, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 103-127.

**Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.** (2011): IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), IDW Verlag, 1. Aufl., Düsseldorf.

**Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A.** (2009a): Vorwort, in: Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance [Grundlagen – Checklisten – Implementierung], WILEY-VCH Verlag, 1. Aufl., Weinheim, S. 19-21.

**Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A.** (2009b): Corporate Compliance in den Unternehmensbereichen – Unternehmensführung, in: Jäger, Axel; Rödl, Christian; Campos Nave, José A. (Hrsg.) (2009): Praxishandbuch Corporate Compliance [Grundlagen – Checklisten – Implementierung], WILEY-VCH Verlag, 1. Aufl., Weinheim, S. 53-93.

**Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried** (2010): Statistische Datenanalyse mit SPSS, Springer Verlag, 7. Aufl., Berlin.

**Kahneman, Daniel; Tversky, Amos** (2009): Choices, Values, and Frames, in: Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (Hrsg.) (2009), Verlag Cambridge University Press, 9. Aufl., New York, S. 1-65.

**Karg, Peter W.; Lurse, Klaus; Meister, Hans-Peter** (2001): Unternehmenskultur gestalten – die zentrale Führungsaufgabe, in: Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen, Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Verlag Bertelsmann Stiftung, 1. Aufl., Gütersloh, S. 37-55.

**Klindt, Thomas** (2010): „Wenn die Einführung von Compliance ansteht: Moderierte Diskussionen in Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat“, Betriebs-Berater Special zum 65. Jg., Heft 50, S. 1-2.

**Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter; Gröppel-Klein, Andrea** (2009): Konsumentenverhalten, Verlag Vahlen, 9. Aufl., München.

**Kuhn**, Kristine M. (1997): „Communicating Uncertainty: Framing Effects on Responses to Vague Probabilities“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71. Jg., Heft 1, S. 55-83.

**Lampert**, Thomas (2010): Compliance-Organisation, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2010): *Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen]*, C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München, S. 163-178.

**Leiner**, Dominic J. (2012): SoSci Survey, Version 2.3.04, Computer Software.

**Levin**, Irwin P.; **Gaeth**, Gary J. (1988): „How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product“, *Journal of Consumer Research*, 15. Jg., Heft 3, S. 368-372.

**Levin**, Irwin P.; **Schneider**, Sandra L.; **Gaeth**, Gary J. (1998): „All Frames are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76. Jg., Heft 2, S. 149-188.

**Leyendecker**, Hans (2007): „Dritter Prozess in VW-Affäre – Es geht um Geld und Lust“, *Süddeutsche Zeitung*, 15.11.2007, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dritter-prozess-in-vw-ffaere-es-geht-um-geld-und-lust-1.889054](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dritter-prozess-in-vw-ffaere-es-geht-um-geld-und-lust-1.889054), Stand: 26. März 2013.

**Leyendecker**, Hans; **Ott**, Klaus (2009): „Deutsche Bank: Spitzelaffäre – Größenwahn und Paranoia“, *Süddeutsche Zeitung*, 14.07.2009, [www.sueddeutsche.de/geld/deutsche-bank-spitzelaffaere-groessenwahn-und-paranoia-1.161136](http://www.sueddeutsche.de/geld/deutsche-bank-spitzelaffaere-groessenwahn-und-paranoia-1.161136), Stand: 26. März 2013.

**Leyendecker**, Hans; **Ott**, Klaus (2011): „Korruptionsaffäre Ferrostaal – Schmiergeld für Gaddafis Regime“, *Süddeutsche Zeitung*, 14.07.2011, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruptionsaefaere-ferrostaal-schmiergeld-fuer-gadaffis-regime-1.1119949](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/korruptionsaefaere-ferrostaal-schmiergeld-fuer-gadaffis-regime-1.1119949), Stand: 26. März 2013.

**Mast**, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 757-776.

**Mast**, Claudia (2008): Change Communication, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation [Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung], Gabler Verlag, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 403-434.

**Mast**, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation, UVK Verlagsgesellschaft, 5. Aufl., Konstanz.

**Mastrocola**, Malin (2012): „Compliance-Kommunikation = Interdisziplinäres Vorgehensmodell“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 7. Jg., Heft 4, S. 188-189.

**Meffert**, Heribert; **Burmann**, Christoph; **Kirchgeorg**, Manfred (2012): Marketing [Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung], Gabler Verlag, 11. Aufl., Wiesbaden.

**Mentzel**, Klaus (2010): Integritätsmanagement als Waffe gegen Wirtschaftskriminalität, in: Göring, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S.166-178.

**Meyerowitz**, Beth E.; **Chaiken**, Shelly (1987): „The Effect of Message Framing on Breast Self-Examination Attitudes, Intentions, and Behavior“, Journal of Personality and Social Psychology, 59. Jg., Heft 3, S. 500-510.

**Moosmayer**, Klaus (2012): Compliance [Praxisleitfaden für Unternehmen], ], C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München.

**Moosmayer**, Klaus (2012): „Modethema oder Pflichtprogramm guter Unternehmensführung? – Zehn Thesen zu Compliance“, NJW – Neue Juristische Wochenschrift, 65. Jg., Heft 41, S. 3013-3017.

**Müller-Bonanni**, Thomas; **Sagan**, Adam (2008): „Arbeitsrechtliche Aspekte der Compliance“, Betriebs-Berater Special zum 63. Jg., Heft 25, S. 28-32.

**Nothhelfer**, Robert (2013): „Die Einführung eines Compliance Management Systems als organisatorischer Lernprozess“, CCZ – Corporate Compliance Zeitschrift, 6. Jg., Heft 1, S. 23-28.

**Paine**, Lynn Sharp (1994): „Managing for Organizational Integrity“, Harvard Business Review, 72. Jg., Heft 2, S. 106-117.

**Pape**, Jonas (2011): Corporate Compliance – Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA, Berliner Wissenschafts-Verlag, 1. Aufl., Berlin.

**Patton**, Michael Q. (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods, Sage Verlag, 1. Aufl., Newbury Park.

**Pelz**, Christian (2009): „Compliance als Spagat zwischen Mitarbeiterkontrolle und Mitarbeitermotivation“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 4. Jg., Heft 6, S. 259-263.

**Poppe**, Sina (2010): Begriffsbestimmung Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 1-12.

**Porák**, Victor; **Fieseler**, Christian; **Hoffmann**, Christian (2007): Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation, in: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation, Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 535-556.

**Prantl**, Heribert (2007): „VW-Korruptionsskandal – Der böse Wolf im Strafgericht“, Süddeutsche Zeitung, 27.11.2011, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-korruptionsskandal-der-boese-wolf-im-strafgericht-1.790264](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-korruptionsskandal-der-boese-wolf-im-strafgericht-1.790264), Stand: 26. März 2013.

**Quirke**, Bill (2008): Making the Connections [Using Internal Communication to Turn Strategy into Action], Gower Verlag, 2. Aufl., Aldershot.

**Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex** (2012): Deutscher Corporate Governance Kodex, Fassung vom 15. Mai 2012, [www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html](http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html), Stand: 25. März 2013.

**Reimann**, Martin (2005): Modellierung von Investorenverhalten, Deutscher Universitäts-Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Remberg**, Meinhard (2012): „Wie viel Compliance braucht der Mittelstand?“, Betriebs-Berater, 67. Jg., Heft 3, S. I.

**Rieder**, Markus; **Falge**, Stefan (2010): Rechtliche und sonstige Grundlagen für Compliance - Deutschland, in: Görling, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche], C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 13-29.

**Rumler**, Andrea (2009): „Compliance – Herausforderung für die unternehmensinterne Kommunikation“, in: transfer – Zeitschrift für Werbung, Kommunikation und Markenführung, 55. Jg., Heft 2, S. 37-40.

**Sackmann**, Sonja A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur [Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele], Gabler Verlag, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Schefold**, Christian (2011): „Compliance-Management-Systeme nach deutschem Standard“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 5, S. 221-227.



**Schein**, Edgar H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Verlag, 4. Aufl., San Francisco.

**Schemmel**, Alexander; **Ruhmannseder**, Felix; **Witzigmann**, Tobias (2012): *Hinweisgebersysteme [Implementierung in Unternehmen]*, C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München.

**Schick**, Sigfried (2010): *Interne Unternehmenskommunikation [Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern]*, Schäffer Poeschel Verlag, 4. Aufl., Stuttgart.

**Schneider**, Uwe H. (2003): „Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung“, *ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 24. Jg., Heft 15, S. 645-650.

**Schmidt-Husson**, Franck G. (2010): *Delegation von Organpflichten*, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2010): *Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen]*, C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München, S.116-135.

**Schulz**, Martin; **Renz**, Hartmut (2012): „Der erfolgreiche Compliance-Beauftragte – Leitlinien eines branchenübergreifenden Berufsbildes“, *Betriebs-Berater*, 67. Jg., Heft 41, S. 2511-2517.

**Schwenker**, Burkhard (2010): *Corporate Responsibility als Schlüssel für Compliance*, in: Göring, Helmut; Inderst, Cornelia; Bannenberg, Britta (Hrsg.) (2010): *Compliance [Aufbau – Management – Risikobereiche]*, C. F. Müller Verlag, 1. Aufl., München, S. 153-166.

**Spiegel Online** (2010): „Spitzelaffäre: Telekom-Mitarbeiter muss dreieinhalb Jahre in Haft“, 30.11.2010, [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,731993,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,731993,00.html), Stand: 26. März 2013.

**Steinmann**, Horst; **Schreyögg**, Georg (2005): *Management [Grundlagen der Unternehmensführung]*, Gabler Verlag, 6. Aufl., Wiesbaden.

**Stephan**, Hans-Jürgen; **Pauthner-Seidel**, Jürgen (2010): Compliance-Managementsysteme für Unternehmensrisiken im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts, in: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.) (2010): Corporate Compliance [Handbuch der Haftungsvermeidung in Unternehmen], C. H. Beck Verlag, 2. Aufl., München, S. 637-686.

**Stocké**, Volker (2002): Framing und Rationalität [Die Bedeutung der Informationsdarstellung für das Entscheidungsverhalten], R. Oldenbourg Verlag, 1. Aufl., München.

**Süddeutsche.de** (2009): „Edeka: Spitzelaffäre – Schnüffeleien im Privatauto“, 30.11.2009, [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/edeka-spitzelaffaere-schnueffeleien-im-privatauto-1.137244](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/edeka-spitzelaffaere-schnueffeleien-im-privatauto-1.137244), Stand: 26. März 2012.

**Süßbrich**, Katrin (2009): Compliance in der arbeitsrechtlichen Praxis, in: Wecker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler Verlag, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 221-242.

**Tenbrock**, Christian (2007): „Wirtschaftskriminalität – Illegal ist ganz normal“, Die Zeit, 11.10.2007, [www.zeit.de/2007/42/Kolumne-Wirtschaftskriminalitaet](http://www.zeit.de/2007/42/Kolumne-Wirtschaftskriminalitaet), Stand: 18. März 2013.

**Toffler**, Barbara Ley (1986): Tough Choices [Managers Talk Ethics], Wiley Verlag, 1. Aufl., New York.

**Trevino**, Linda Klebe; **Weaver**, Gary R.; **Gibson**, David G.; **Toffler**, Barbara Ley (1999): „Managing Ethics and Legal Compliance: What works and what hurts“, California Management Review, 41. Jg., Heft 2, S. 131-151.

**Trommsdorff**, Volker (2004): Konsumentenverhalten, Kohlhammer Verlag, 6. Aufl., Stuttgart.

**Vetter**, Eberhard (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, in: Wecker, Gregor; van Laak, Hendrik (Hrsg.) (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis, Gabler Verlag, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 33-47.

**Vieler**, Bettina (2011): „Konzeption und Implementierung eines CMS“, ZRFC – Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 6. Jg., Heft 2, S. 93-95.

**Vogt**, Volker (2013): Labour Compliance und Investigations, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 79-100.

**Waldzus**, Dagmar (2013): Whistleblowing in Deutschland: Ungeliebtes Stiefkind des Gesetzgebers?, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 303-326.

**Waldzus**, Dagmar; **Behringer**, Stefan (2013): Best Practice bei der Einführung eines Verhaltenskodex, in: Behringer, Stefan (Hrsg.) (2013): Compliance kompakt [Best Practice im Compliance-Management], Erich Schmidt Verlag, 3. Aufl., Berlin, S. 327-340.

**Watzlawick**, Paul; **Beavin**, Janet H.; **Jackson**, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation [Formen Störungen Paradoxien], Verlag Hans Huber, 12. Aufl., Bern.

**Westerlund**, Gunnar; **Sjöstrand**, Sven-Erik (1981): Organisationsmythen, Klett-Cotta Verlag, 1. Aufl., Stuttgart.

**Wieland**, Josef (2002): WerteManagement und Corporate Governance, KleM – Working Paper Nr. 03/2002, Fachhochschule Konstanz.