

Erfolg im Compliance Management

Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und organisationspsychologische Anregungen

Ergänzungsdatei zur selektiven Kodierung

(Kapitel 3.1 und 4.2.2)

Zur Fragestellung der Studie ließen sich nach der **Grounded Theory** zunächst die folgenden **vorläufigen Phänomene** aus den einzelnen Interviews herausarbeiten:

- „Konfrontation mit (potenzieller) Non-Compliance“
- „komplexe Zusammenhänge bewältigen“
- „unternehmensweite Akzeptanz des Compliance Managers“
- „Unternehmenswert von Compliance“
- „(Top-/höheres) Management prägt Werdegang des Compliance-Managers“
- „Compliance Management System implementieren“
- „Veränderungsprozesse gestalten“
- „Top-Management als Compliance-Gestalter“
- „Compliance Management teamorientiert realisieren“
- „Abhängigkeit“
- „(Un-)Abhängigkeit gestalten“
- „Compliance Management System entwickeln“
- „Akzeptanz“

Die hierbei umfangreich identifizierten IP-spezifischen **axialen Kodierungsentwürfe** wurden in einem weiteren Analyseschritt erneut aufgebrochen und zum Identifizieren der Hauptkategorie neu zugeordnet. In diesen Auswertungsprozess wurden sämtliche Codes und Kriterien der offenen Kodierungsschritte aus allen Interviews einbezogen.

Als Hauptkategorie des **selektiven Kodierungsprozesses** ließ sich „**Zusammenarbeit**“ mit mehreren Teilbereichen identifizieren. Deren Kodierungszuordnungen werden nachfolgend in mehreren Listen dargestellt. Dabei werden auch einige Interviewauszüge und einige wenige Kommentare eingepflegt. Da die kodierungsrelevanten Schilderungen der IP i.d.R. sehr spezifische Beispiele abbilden, können zum Wahren der Anonymität der IP nur wenige markante Textstellen zitiert werden, wobei auch diese bereits anonymisiert wurden.

Inhalt

Liste 1: Bedeutung von Zusammenarbeit und Führung	3
Liste 1 Teil1: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die das (Top-/höhere) Management für die Zusammenarbeit mit dem CM benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind	3
Liste 1 Teil2: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die das (Top-/höhere) Management im Kontakt zur Mitarbeiterschaft benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind	13
Liste 1 Teil3: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die der (Chief) Compliance Managers als Führungskraft seiner CM-Mitarbeiter benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind	21
Liste 1 Teil 4: Aussagen zu Mitarbeiterkompetenzen des Compliance Managers, bezogen auf seine Bereitschaft, sich führen zu lassen (bzw. die in diesem Kontext relevant sind):	22
Liste 1 Teil 5: Aussagen zu den Konsequenzen der Art und Weise von Zusammenarbeit zwischen Führung / Management und Compliance Manager	24
Liste 2: Bedeutung von kollegialer Zusammenarbeit.....	24
Liste 2 Teil 1: CM wünscht sich kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie CM selbst und Kollegen mit seinem Wunsch umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	24
Liste 2 Teil 2: CM erfährt kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie er selbst und andere internen Stakeholder mit Zusammenarbeit umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	29
Liste 2 Teil 3: CM investiert in kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie er selbst und andere interne Stakeholder mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten).....	45
Liste 2 Teil 4: Folgen / Auswirkungen der Art und Weise von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit... ..	49
Liste 3: Bedeutung von Unternehmenswerten und Zero Tolerance	53
Liste 3 Teil 1: CM wünscht sich in der Zusammenarbeit einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)	53
Liste 3 Teil 2: CM erfährt in der Zusammenarbeit einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)	57
Liste 3 Teil 3: CM investiert in der Zusammenarbeit in einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)	67
Liste 3 Teil 4: Folgen und Auswirkungen des gelebten unternehmensweiten Wertebewusstseins auf Zusammenarbeit.....	71
Liste 4: Vertiefung des Stellenwerts von Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen unter Berücksichtigung weiterer Abhängigkeitsfaktoren.....	72
Liste 4 Teil 1: Aussagen zu Wünschen des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seinem Wunsch umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	72
Liste 4 Teil 2: Aussagen zu Erfahrungen des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seinen Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	73
Liste 4 Teil 3: Aussagen zur eigenen Investition des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	85
Liste 4 Teil 4: Aussagen zur den Folgen und Auswirkungen im Zusammenhang mit Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen (inkl. Widersprüchlichkeiten und wie andere mit seiner Investition umgehen)	89
Liste 4 Teil 5: Aussagen zu Wünschen bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Wünschen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	93
Liste 4 Teil 6: Aussagen zu Erfahrungen bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten).....	98
Liste 4 Teil 7: Aussagen zur eigenen Investition bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	113
Liste 4 Teil 8: Aussagen zur den Folgen und Auswirkungen im Zusammenhang mit verschiedenen Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)	120
Liste 5: Skills und Abilities (ergänzende Auflistung)	120
Liste 5 Teil 1: Kompetenzprofil.....	120
Liste 5 Teil 2 Aussagen zur Persönlichkeitskompetenz	121
Liste 5 Teil 3: Juristische Kompetenz.....	126
Liste 5 Teil 4 Gender.....	128

Liste 1: Bedeutung von Zusammenarbeit und Führung

Liste 1 Teil1: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die das (Top-/höhere) Management für die Zusammenarbeit mit dem CM benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind

- ((Top-/höheres) Management ist nicht erreichbar, Divergenzen im Kontakt und Inhalt, keine gemeinsamen Interessen, gegeneinander argumentieren/disputieren **steht in Beziehung zu** Übereinstimmung in Kontakt und Inhalt, gemeinsam argumentieren)
- (kein direkter Kontakt, ggf. keine schnelle Erreichbarkeit **steht in Beziehung zu** direkter Kontakt, schnelle Erreichbarkeit)
- (CM bekommt die Macht des (Top-/höheren) Managements zu spüren, die Beziehung steht im Mittelpunkt **steht in Beziehung zu** Kommunikation auf Augenhöhe, die Sache steht im Mittelpunkt)
- (aggressiv durchgreifen **steht in Beziehung zu** konstruktive Kommunikation)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) das Vertrauen, was ich äh bei meinem Chef genieße. Also, (.) dass er mich auch gerade, (.) ((räuspert sich)) was wir vorher hatten mit der Politik, dass er (--) dann sagt: Na, ich habe jetzt äh, dafür habe ich dich und das machst du, die Außenkommunikation und dann kannst du dich mit denen rum, du hast ein ((lachend)) breites Kreuz, da kannst du dich. (.) Also, diesen, diesen Vertrauensvorschuss dann, das finde ich als sehr wertvoll.“
- (kein direkter Kontakt, ggf. keine schnelle Erreichbarkeit **steht in Beziehung zu** direkter Kontakt, schnelle Erreichbarkeit)
- (Kontakt zum Top-/höheren Management ist nicht gegeben **steht in Beziehung zu** ist gegeben)
- (Kontakt zu Top-/höherem Management unterbrochen, unterdrückt, nicht direkt, nicht vom (Top-/höheren) Management gewollt **steht in Beziehung zu** Kontakt zu Top-/höherem Management besteht direkt und ist vom Top-/höheren Management auch gewollt)
- (Zusammenarbeit besteht indirekt, undurchsichtig, Kontaktgestaltung nur auf Beziehungsebene **steht in Beziehung zu** Zusammenarbeit besteht direkt, transparent, sachlich)
- (fehlende Offenheit, keine Regelkommunikation, **steht in Beziehung zu** offen miteinander reden, bestehende Regelkommunikation)
- (kein respektvoller Umgang, basiert auf Missachtung **steht in Beziehung zu** respektvoller Umgang, basiert auf Wertschätzung)
- (Managementeinstellung gegenüber CM = Skepsis, Gefahr, Belastung **steht in Beziehung zu** Managementeinstellung gegenüber CM = Bereicherung, Entlastung)

- **(Top-/höheres) Management nimmt CM wahr:** *(CM ist eine Bedrohung steht in Beziehung zu CM ist ein Schutz)*
- **zum Compliance Manager benannt werden:** *(neu rekrutiert steht in Beziehung zu auf Basis von guter Zusammenarbeit)*
- **Sicht des (Top-/höheren) Managements auf breiten Erfahrungshintergrund des CM:** *(breiten Erfahrungshorizont nicht als Unternehmensressource wertschätzen steht in Beziehung zu breiten Erfahrungshorizont als Unternehmensressource wertschätzen)*
- **Wahrnehmung des Kontakts zwischen (Top-/höherem) Management und Compliance Manager:** *(Belastung steht in Beziehung zu Entlastung)*
- **internes Feedback durch (Top-/höheres) Management:** *(ohne Feedback steht in Beziehung zu Feedback wurde systematisch, kontinuierlich erhalten)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Diese Belastung ging in dem Moment weg, wo ich ähm, sagen wir mal, durch den Vorgesetzten ein positives Feedback bekomme, wo der sagt: Ey, das Konzept ist schon mal gut. /Mhm./ Machen Sie mal weiter“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Wir haben verstanden, dass du dieses Jahr uns 10 Millionen gebracht hast. /Ja./ Das hätte mich auch schon beeindruckt und das hätte mich wahrscheinlich SEHR motiviert ähm, weil ich gesehen hätte, okay, hinter meiner Arbeit stehen auch Leute, die normalerweise alles nur in Zahlen sehen, ja? Weil ein CEO sieht vor allem Zahlen.“
- **Kontaktgestaltung zum (Top-/höheren) Management:** *(Bericht durch CM, einseitig steht in Beziehung zu Austausch, gegenseitig)*
- **Anbindung an (Top-/höhere) Management:** *(erzeugt Arbeitsunzufriedenheit steht in Beziehung zu erzeugt Arbeitszufriedenheit)*
- **Kontaktgestaltung des (Top-/höheren) Managements zum Compliance Manager:** *(unstet, wechselhaft steht in Beziehung zu dauerhaft direkt)*
- **Berichtsweg vom Compliance Manager an (Top-/höheres) Management:** *(unterbrochen, dem Compliance-Grundverständnis widersprechend steht in Beziehung zu direkt, stellt Bestandteil der Basis für funktionierendes CMS dar)*
- **Beratungsfunktion von Compliance Manager gegenüber (Top-/höherem) Management:** *(CM wird vom (Top-/höheren) Management nicht als Berater und als Vertrauensperson hinzugezogen steht in Beziehung zu CM wird vom (Top-/höheren) Management als Berater und als Vertrauensperson hinzugezogen)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Aber wenn ich dann eben gerade noch bei kleineren oder mittleren Banken sehe, da kommen Leute hin, die sich nicht schnell genug geduckt

haben, so nach dem Motto: ‚Du hast nichts Besseres zu tun, du machst jetzt mal Compliance.‘ So was gibt es immer noch. Dann tun mir die Leute schlichtweg leid. Ich seh’ die oft genug, in irgendwelchen Sparkassenakademien, in irgendwelchen Seminaren, in irgendwelchen Vorträgen, wo ich denke: ‚Um Gottes Willen, wisst Ihr eigentlich, was Ihr Euch da angetan habt?‘ Meine Entscheidung war ja Gott sei Dank freiwillig, ja, aber da hat man eher so das Gefühl so nach dem Motto, man wusste mit der Person nichts anderes anzufangen so in dem kleineren Haus, naja, dann macht er halt eben Compliance. Und das ist nicht mehr die Zeit dafür. Das löst dann eben in meinen Augen auch viele der Konflikte bei diesen Personen aus. Weil die dann mit der Zeit einfach merken: ‚Oh Gottohgottohgott, das ist ja wirklich a) hoch anspruchsvoll und b) natürlich auch für mich als Person möglicherweise sehr negativ besetzt.‘“

- **Rolle des Compliance Managers aus Sicht des (Top-/höheren) Managements:** (CM zeigt Grenzen auf, verbietet **steht in Beziehung zu** CM zeigt Handlungsoptionen auf)
- **Alibifunktion des CM:** (Compliance Manager berichtet nicht direkt an das (Top-/höhere) Management, sondern über andere und damit abhängig **steht in Beziehung zu** Compliance Manager berichtet direkt an das (Top-/höhere) Management und damit unabhängig; Chance für gelingende Compliance ist prinzipiell gegeben)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Das führt mich wieder zu dem Punkt, das können Sie a) nur sagen, wenn Sie ein starker Compliance Officer sind, sonst trauen Sie sich das nicht, und zum zweiten müssen Sie auch aus Sicht eines Vorstandes ähm jemand auf der anderen Seite haben, mit dem Sie auf Augenhöhe diskutieren wollen. Das heißt, eine Alibi-Funktion irgendwo so rechts unten im Unternehmens-Organigramm, das wird auch nicht funktionieren. Das heißt, ich brauche einen, eine FUNKTION, die von einer gewissen Hierarchieebene agiert und sozusagen auch MIT dem Vorstand regelmäßig diskutieren kann und soll. Und auch Dinge ANSPRICHT, ohne, dass der Vorstand sauer ist. Sondern es kann ja auch sein, dass er schlichtweg einfach nicht daran denkt“
- **(Top-/höheres) Management nimmt CM wahr:** (vorurteilsgeprägt (machtmotiviert) **steht in Beziehung zu** sachlich (leistungsmotiviert))
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ähm, (.) ähm, (2s) ohne, dass das blöd klingt, aber man muss sich da schon auch (.) durchsetzen, freundlich aber bestimmt auch mal einem Vorstand sagen, ist jetzt aber gerade nicht so gut. Äh, das fällt natürlich mir als gestandene Führungskraft und mit der Erfahrung deutlich leichter, als das (.) einem jungen Mitarbeiter fällt. Also, da ist dann auch eher so meine Rolle, wenn die dann kommen: Ich weiß jetzt gar nicht, was ich da machen soll. ((betont es verzweifelt)) /Mhm./ Wie soll ich dem das denn erklären? Klar, dann gehe ich mit und dann setzt man sich da etwas anders auseinander. Immer, immer, ne, also auch bei mir ist immer der Respekt vorm Vorstand,

das ist absolut äh wichtig, aber ich muss mich da auch schon mal vor meine Leute stellen.“

- **Kontakt zum (Top-/höheren) Management:** *(unklar wann, nur planmäßig steht in Beziehung zu garantiert zeitnah, bei Bedarf)*
- **Zugang zum (Top-/höheren) Management:** *(über Dritte steht in Beziehung zu direkt)*
- **Kontaktgestaltung durch (Top-/höheres) Management:** *(nach oben berichten, Anordnungen entgegennehmen steht in Beziehung zu Austausch)*
- **Kontaktgestaltung mit (Top-/höherem) Management:** *(keine Zusammenarbeit steht in Beziehung zu Zusammenarbeit)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) wenn ich über die, wie ich es Gott sei Dank habe, eine sehr hohe Anbindung an Vorstand, Geschäftsführung auch und den, ich sage mal, weit erweiterten Führungskreis habe, (.) das erleichtert mir jetzt natürlich die Arbeit ungemein. /Mhm./ Insofern führt das auch natürlich zur Arbeitszufriedenheit. (---) Ich sage mal, natürlich fühlt man sich auch ein bisschen geschmeichelt, dass man äh regelmäßig beim Vorstand sitzt und mit denen /Mhm./ auch über Gott und die Welt plaudern kann und dass man, (--) wenn man mit einem Kollegen in der Kantine essen geht, der da noch mit dem Vorstand noch kein Wort gewechselt hat, dann irgendwie (---) zufälligerweise erwähnt, ja, der (Name eines Vorstandsmitglieds), der Vorstand XY, der hat und dies und jenes, die gucken eine alle ganz mit großen Augen an. /Mhm./ (--) Fühlt sich natürlich auch gut an, da bin ich nicht frei von Eitelkeit, aber (---) das sind jetzt, wie gesagt, Gott sei Dank habe ich diese Arbeitsbedingungen /Mhm./ und damit (---) bin ich aber auch sehr glücklich. Ich glaube, ich wäre nicht glücklich, wenn es andersrum wäre.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„problematisch ist auch, wenn Sie zum Beispiel fehlende Rückendeckung Ihrer eigenen Führungskraft haben“*
- **Zusammenarbeit zwischen (Top-/höherem) Management und Compliance Manager:** *(Misstrauen, Missachtung steht in Beziehung zu Vertrauen, Wertschätzung)*
- **direkter Austausch als Absicherungsfaktor für CM und in der Folge als Legitimation für Handlung:** Als Beispiel IP (Nr. hier anonymisiert): *„Und ich glaube, dass mein Top-Management sagen würde, dass ich hervorragende Arbeit leiste, wenn ICH dazu SICHTBAR, SICHTBAR dazu beigetragen habe, dass (3s) dass wir (---) bei (Unternehmensname) Dinge optimiert haben, Prozesse optimiert haben, mit denen wir einfach erfolgreicher sind und für die Zukunft gewappnet sind.“*
- **sozialen Anschluss blockieren / stören:** *(Ausgrenzung des CM, Mobbing, Gegeneinander, Einschüchterung steht in Beziehung zu Miteinander)*
- **Unklarheit:** *(CM im Ungewissen lassen und Hilfestellungen verweigern steht in Beziehung zu gegenüber CM klare Aussagen treffen und Hilfestellung geben)*

- **Machbarkeit:** (Top-/höheres Management kommuniziert mit CM nicht als Gesprächspartner auf Augenhöhe *steht in Beziehung zu* Kontakt zwischen CM und Top-/höheren Management auf Augenhöhe)
- **Motivation durch (Top-/höheres) Management:** ((Top-/höheres) Management nimmt CM-Konzepte nicht ernst *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management nimmt CM-Konzepte ernst)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) so einen Fall hatten wir jetzt gerade (...) weil der zuständige Compliance-Beauftragte eben genau GEGEN seinen Vorstand vorgegangen ist. Er hat gesagt: ‚Das kann nicht sein. Du verstößt hier gegen Recht und Gesetz. Von Moral wollen wir gar nicht sprechen. Ich gehe an den Aufsichtsrat ran‘ und dann kam was kommen musste, ja, Mobbing angefangen (räuspert sich), rausgeworfen, Kündigung, etc. Und wirklich das ganze Programm, ja. /Mhm./ Also, das ist schon heikel. Und wenn die Leute das wissen, dann lassen sie sich natürlich auch einschüchtern.“
- Non-Compliance auf Managementebene kann mit den herkömmlichen Strukturen nicht gelöst werden (IP für KMU, IP für großen Konzern)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „CEOs sind eine besondere Spezies, /Mhm./ mit denen äh legt man sich am Ende nicht ungestraft an. (.) Wobei ich mich hinterher auch gefragt habe, warum habe ich mich mit denen angelegt? Wahrscheinlich wollte ich auch nicht mehr. Äh, irgendwie haben die vier Jahre Legislaturperiode sozusagen auch gereicht, (--) weil das war ein, ein Job, bei dem man (--) ja, sage ich jetzt mal, nur noch die negativen, also jetzt bisschen übertrieben, nur noch die negativen Seiten des Managements mitkriegt. (.) später dazu: „Das hat man mir dann übel genommen, weil äh ab da hat man dann versucht den (Bezeichnung für eigene CM-Position) aus Deutschland abzuschießen. Das war klar. Ähm und äh (.) das hat am Ende dann auch dazu geführt, dass ich dann auch gesagt habe, ich habe keine Lust mehr“
- **Compliance Manager motivieren:** ((Top-/höheres) Management spiegelt dem Compliance Manager nicht, welchen Erfolg es ihm zuschreibt (vielleicht sogar deswegen, weil das (Top-/höheres) Management sich dazu gar keine Gedanken macht) *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management spiegelt dem Compliance Manager, welchen Erfolg es ihm zuschreibt)
- **Feedback durch (Top-/höheres) Management:** (erhält für sein Agieren keine Rückmeldung, kann seine Wirkung nicht einschätzen *steht in Beziehung zu* erhält für sein Agieren eine Rückmeldung, kann seine Wirkung einschätzen, fühlt sich im besten Fall sogar bestätigt)
- **Entschuldigung durch Vorstand:** IP (Nr. hier anonymisiert, Frage nach schönen Konflikterlebnissen) „Ja, durchaus, ich habe äh, ähm (---) durchaus ähm Situationen gehabt, in denen ich dann in, im (Bezeichnung eines Gremiums) (--) ähm (---) eines

Geschäftsbereiches äh VEHEMENT ein Produkt (--) äh oder mein Produktverbot (--) äh verteidigt habe und wo ich jede Menge Schläge äh (--) eingesteckt habe. Und äh ein Jahr später (--) ähm, weil dieses Produkt in anderen (benennt die Branche) ver-, verkauft wurde, (--) ein Jahr später musste dann der, Vorstandsmitglied, musste dann, MUSSTE nicht, aber hat er gemacht, das fand ich fair enough, (.) in, in dem gleichen (Bezeichnung eines Gremiums), weil ich da periodisch auftrete, dem gleichen (Bezeichnung eines Gremiums), hat er sich vor allen bei mir entschuldigt (.) und sich BEDANKT, (.) dass ich das so vehement vertreten habe, weil sonst wären wir in die gleiche Falle gelaufen. Ja, ähm und äh, das sind, das sind dann diese schönen Situationen, die Sie haben. (--)“

- Siehe auch weiteren IP: „(...) hat es Diskussionen mit Vorständen gegeben, die eine Incentive-Maßnahme, eine sehr exklusive Incentive-Maßnahme, allerdings ohne (3s), da brauche ich jetzt nicht näher drauf einzugehen, aber eine sehr exklusive Incentive-Maßnahme ähm mit (benennt eine Mitarbeitergruppe) gegeben, von denen wir seinerzeit abgeraten haben. Und die Reise war aber gebucht, bezahlt, äh organisiert. So und wir haben gesagt: Vor dem Hintergrund können wir das nicht empfehlen. Und das hat ähm (3s) nicht gerade Begeisterung hervorgerufen, weil es auch budgetmäßig einiges war und man überlegt hat, wie man damit umgehen wird. Das ist jetzt schon, (--) ich glaub das war in (benennt das Jahr) und das ist jetzt schon eine Weile her. Und ähm, wir hatten was empfohlen, haben auch mit (Name des Vorgesetzten) gesprochen, uns ausgetauscht, und, und, und. Und haben dann aber ähm uns eine Stellungnahme äh oder ein kleines Gutachten erstellen lassen von einer externen Anwaltskanzlei, die uns, dieses Gutachten hat das bestätigt. Ähm, (---) das war dann immer noch nicht schön, aber es hat uns sehr geholfen. Und ähm, das ist was, was ich durchaus jederzeit wieder machen würde ähm, /Mhm./ wenn ich das Gefühl hätte, ich komme jetzt hier nicht weiter als Compliance Officer ähm, dass ich mir noch mal eine externe Expertenmeinung holen würde und um damit zu dokumentieren, dass ich durchaus bereit bin, mir noch mal eine andere Meinung anzuhören, aber dann eine neutrale äh, juristisch fundierte. Und dann hat der Vorstand auch unserer Empfehlung stattgegeben und hat die Reise anders gestaltet.“ => Vorstand ist nicht unfehlbar und kann zum eigenen Schutz auf Feedback von CM angewiesen sein.
- **(Top-/höheres) Management:** (behindert CM aktiv **steht in Beziehung zu** unterstützt CM aktiv)
- **Unterstützung durch (Top-/höheres) Management:** (CM wird bei Aufklärung unterstützt; (Top-/höheres) Management befürwortet Transparenz **steht in Beziehung zu** CM wird an Aufklärung gehindert; (Top-/höheres) Management verweigert Transparenz)
- **Machbarkeit:** (keine Unterstützung bei der Umsetzung erhalten und damit keine adressatengerechte Machbarkeit sicherstellen **steht in Beziehung zu** Unterstützung bei

der Umsetzung erhalten und damit adressatengerechte Machbarkeit sicherstellen – auf allen Ebenen)

- **Compliance-Kooperationen gestalten:** (Compliance Manager darf abhängige externe Berater hinzuziehen *steht in Beziehung zu* Compliance Manager darf unabhängige externe Berater hinzuziehen)
- **Compliance des (Top-/höheren) Managements gegenüber Compliance Manager:** (Schlecht *steht in Beziehung zu* gut)
- **Kontakthaltung des (Top-/höheren) Managements zu CM:** (meidet den Kontakt zu CM *steht in Beziehung zu* sucht den Kontakt zu CM)
- **Kontakt zum (Top-/höheren) Management:** (schwer zugänglich, komplizierte Kontaktaufnahme *steht in Beziehung zu* leicht zugänglich, unkomplizierte Kontaktaufnahme)
- **Umgang mit Dokumentation des CM (eher strategische Wirkung und weniger Zusammenarbeit:** ((Top-/höheres) Management nimmt Dokumentation zur Kenntnis / hat keine strategische Wirkung *steht in Beziehung zu* Dokumentation stimmt (Top-/höheres) Management nachdenklich / hat strategische Wirkung)
- **Umgang des (Top-/höheren) Managements mit CM:** (nicht wertschätzend *steht in Beziehung zu* wertschätzend)
- **Reaktion des (Top-/höheren) Managements auf Empfehlung des CM:** (Ignorieren *steht in Beziehung zu* Befolgen)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Sie tragen was hoch, Sie sehen einen Fehler, sie sehen einen Verstoß und der Vorstand reagiert nicht. (--). Sagt, sehe ist nicht so, ist nicht so. MASSIVER Verstoß. Eigentlich müssten Sie mittlerweile an Ihrem CHEF vorbei, /Mhm./ so wie ja die die äh Ansicht am Markt, zu seinem Chef gehen, also sprich zum Aufsichtsratsvorsitzenden, und sagen: „Hier ist was im Argen!“ Das machen Sie genau ZWEIMAL, das erste und das letzte Mal, und dann gehen Sie nach Hause. Das ist eine weitere Situation, die die Kollegen KOMPLETT zerreißt. Ja, /Mhm./ also sprich, ich muss eigentlich gegen meinen eigenen Chef vorgehen. /Mhm./ Das kann eigentlich nicht sein. /Mhm./ Das ist nicht die Aufgabe eines eines Mitarbeiters GEGEN seinen Chef zu agieren, /Mhm./ was aber teilweise der Fall ist, ja. Konkretes Beispiel: Ein Vorstand hat, was weiß ich, Insider-Geschäft gemacht, oder er manipuliert Märkte, Sie decken das auf, Sie haben die Maschine laufen, Sie sagen: „Hier, Vorstand Müller, Meier, Schulze, Du hast da ja auch – was weiß ich – Daimler gehandelt, wir haben sensitive Informationen im Haus, Insider-Geschäft!“. Und er sagt: „So das dokumentierst du aber nicht!“

- **Positionierung des (Top-/höheren) Managements gegenüber Compliance:** (*contra Compliance, Zusammenarbeit mit Compliance Manager destruktiv gestalten steht in Beziehung zu pro Compliance, Zusammenarbeit mit Compliance Manager konstruktiv gestalten*)
- **Positionierung im Wesentlichen durch das (Top-/höhere) Management bestimmt:**
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „Das Ganze ist hereingetragen worden von einem (benennt neues Mitglied des Top-Managements, das aus dem Ausland hinzugekommen ist), der neu im Management war und der danach gefragt hat: ‚Wo habt Ihr eigentlich euren (Bezeichnung für eigene CM-Position)?‘“
 - IP (Nr. hier anonymisiert): Wenn IP an HR angedockt worden wäre, dann hätte er **Allparteilichkeitsstatus** verloren: „(...) der braucht zunächst mal ein, ein völlig ehrliches äh und selbstkritisches Management. Äh und das ist eine Wunschvorstellung. /Ja./ Ja? Das ist eine Wunschvorstellung, /Ja./ die gibt es nicht. Also, für mich selber ähm hat die Geschichte dort geendet, wo man gesagt hat, ähm (.) der (Name) ist nützlich als (Bezeichnung für eigene CM-Position) äh, aber wir müssen ihn anders ein-, einbinden. Dann hatte man die Idee mich an H, an HR, /Mhm./ Human Resources anzubinden. /Mhm./ Global HR. /Mhm./ Und da habe ich gesagt: Wenn ich das bin, dann brauche ich nicht mehr (Bezeichnung für eigene CM-Position) zu machen. /Mhm./ (.) Solange ich an einen Topmanager angebunden bin, von der, dem Hausbereich, für den ich zuständig bin, solange ist das okay. An den kann ich berichten, was ich für berichtensrichtig halte. Ich muss ihm aber nicht berichten, was ich nicht berichten will. /Mhm./ Ähm, wenn ich an der Kandare von HR bin, dann bin ich eine HR-Funktion /Mhm./ und dann kann, könnte man mich auch Coaching-Institution nennen oder könnte man mich auch äh Mentor für bestimmte Leute nennen. Dann muss man mich nicht mehr (Bezeichnung für eigene CM-Position) nennen, /Mhm./ weil dann ist es eine Funktion, die in dem (Bezeichnung für eigene CM-Position) auch drin steckt. Auch der kann mal Mentor sein, auch der kann Moderator sein, auch der kann ein, ein Konfliktlöser sein, auch der kann ein Coacher sein /Mhm./ und ist das auch alles, aber er ist es mit dem Hintergrund, dass er darüber niemand Rechenschaft ablegen muss.“
 - **Managementposition im Unternehmen:** (*untergeordnet, kein eigenes sichtbares Feld steht in Beziehung zu übergeordnet, sichtbaren Felds*)
 - **Head of“:** (*ohne Führungsverantwortung / Mitarbeiterteam (Alleinkämpfer) steht in Beziehung zu mit Führungsverantwortung /Mitarbeiterteam*)
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) dass mein Chef dann einen sehr guten Draht zu der damaligen Unternehmensleitung hatte und so ist das bei UNS geLANDET“

- **Titel / Hierarchie im Unternehmen:** (nicht wertschätzend, Geringschätzung provozierend *steht in Beziehung zu* wertschätzend, Akzeptanz provozierend)
- **Umsetzung:** (erledigt (Top-/höheres) Management *steht in Beziehung zu* erledigt Compliance Manager selbst)
- **Einbindung des CM in Vertriebs- und Wachstumsaktivitäten:** (zu spät *steht in Beziehung zu* rechtzeitig eingebunden)
- **Vertrauensbasis in Konfliktsituationen:** (entsprechende Strukturen sind nicht gegeben. Konflikt kann nicht geklärt werden *steht in Beziehung zu* entsprechende Strukturen sind gegeben. Strukturelle Basis für Konfliktklärung ist damit gegeben (z.B. direkte Kommunikation))
- direkte Kommunikation in Konfliktsituationen als verlässliche Struktur für Vertrauen und Klärung von Konfliktpotenzialen, IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) weil die Kommunikation KANN auf dieser Ebene nicht so gut laufen und die Leute können sich nicht ständig besuchen. Das finanziert niemand. Sie müssen dann Videokonferenzen bestenfalls machen oder Telefonkonferenzen und da kann man Konflikte nicht lösen, /Mhm./ die kann man dort nur aufbauen. /Mhm./ Aber man kann ein Projekt in der Videokonferenz durchziehen, wo die (.) Absprachen irgendwo ähm geklärt sind, wo man sachliche Gründe hat. Aber wenn man mal in Konflikt geraten ist, dann kriegt man das in der Videokonferenz nicht mehr hin. Ich sage auch, zu diesem Medium hat man nicht das Vertrauen, weil man sieht, auf der anderen Seite sieht man zwei Leute, man weiß aber nie, wer noch im Raum ist. (--) Also, ich habe das selbst erlebt, dass Leute mit im Raum waren, die nicht mit gefilmt wurden. /Mhm./ Ja? Die wollten nur zuhören. Äh, das ist in einem persönlichen Gespräch ganz anders. Da weiß man, da ist jetzt niemand, der zuhört. Ich kann jetzt was sagen, /Mhm./ aber in der Videokonferenz kann ich das nicht. Ich kann, ich kann keinen Konflikt lösen über eine Telefonkonferenz. Der muss schon sehr einfach gestrickt sein, der Konflikt, der darf auch nicht tief gehen. Äh, das geht nicht, wenn ich den anderen nicht gegenüber sehe und seine Körpersprache nicht verstehe. /Mhm./ Ähm, (--) das funktioniert nicht. /Mhm./ Ähm, es wird aber gemacht. /Mhm./ Und deswegen klappt das nicht.“
- **Kontrollerlaubnis:** (nicht autorisieren / verpflichten *steht in Beziehung zu* autorisieren/verpflichten)
- Umgang mit unternehmerischem Denken des CM
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „Weil es ist ja, es ist auch nicht so, dass wir unsere Gehirne dazu haben, Anordnungen entgegenzunehmen, sondern um Probleme zu lösen. Und äh, und das muss in so eine Funktion REIN. Äh, (.) das ist nicht unbedingt drin, [...] Dann muss man eben mal feststellen, eine Arbeitsstunde kostet mindestens

200 Euro. (--) Wenn eine Gruppe von drei, vier Leuten 14 Tage arbeitet, kostet richtig Geld. (.) Und wenn man ähm (--) eben Qualität erzeugt, kann man viel Geld sparen. Das ist halt einfach, aber das ist nicht das, was die Menschen denken, sondern sie denken, Qualitätssicherung kostet einen Haufen Geld. Die haben wir nicht, äh, also wir haben die Zeit nicht und das Geld nicht und deswegen müssen wir uns dagegen wehren. /Mhm./ Ja, das ist so die, die Denke. Dass man damit Geld verdienen kann, das ist ein Überzeugungsprozess äh, den man gehen muss, wenn man die Menschen irgendwie hinkriegen muss, wo man sie motivieren muss, wo man sie begeistern muss und wo man letztlich auch erst mal kleine Erfolge (--) kreieren muss äh, damit sie dann sagen: Okay, den Rest gehe ich auch noch mit. (--) Und dann hat man natürlich in so einer Organisation etwa so 80 Prozent Leute, die am Ende begeistert mitgehen und 20, die sich immer noch wehren. So ist mir es jedenfalls gegangen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) ich habe gesagt: Was kostet ein (Fachkraft), wenn man ihn 10 Jahre lang ausgebildet hat? Also, man kauft einen fertigen (benennt verschiedene Fachkräfte) was auch immer. Äh, der kommt von der Uni, der hat noch einen (benennt den Abschluss) gemacht irgendwo und jetzt holt man ihn her und, und bildet ihn aus zum (benennt interne Position). Das dauert in etwa 10 Jahre. Wenn man einen (benennt Fachkraft) einkauft von der Uni, dann muss man ihn etwa 10 Jahre ausbilden, bis man ihn so weit hat, dass man ihn in so eine Behörde schicken kann mit einer Gesamtbeurteilung einer (benennt Produkt). (--) Learning by Doing bedeutet, dass man etwa die Hälfte der Zeit, wenn man es im Schnitt rechnet über die 10 Jahre, äh mit Lernen zubringt und die andere Hälfte produktiv. Am Anfang mehr als 50 Prozent, am Ende weniger als 50 Prozent, aber immer auch mit Lernen. Jedes neue Projekt beinhaltet einen Lernprozess. Und insofern ist auch der, der schon 10, 20 Jahre dabei ist, der hat immer noch 10 bis 20 Prozent Lernzeit und der Rest ist dann produktive Zeit. Aber der, der anfängt, der hat maximal 10 bis 20 Prozent /Mhm./ produktiv und macht 80, 70, 90 Prozent Lernen. Über die Zeit von 10 Jahren (.) äh, wenn man einfach mal davon ausgeht äh, es sind 1.500 Stunden. 1.500 Stunden einem normalen Menschen, gar nicht mal überbezahlt, 200 Stun-, äh 200 Euro pro Stunde, macht 300.000 Euro, macht einen pro Jahr Lernprozess aus von 150 Euro, macht nach 10 Jahren 1,5 Millionen. /Mhm./ Äh, wenn man diesen 1,5 Millionen jetzt unberechtigterweise kündigt, hat man 1,5 Millionen verloren als Firma. (3s) /Mhm./ Wenn man als (Bezeichnung für eigene CM-Position) VERHINDERT, dass der Mann oder die Frau rausfliegt, dann hat man der Firma 1,5 Millionen erspart (.) Ausgabe, die man dann, die man dann nicht der Konkurrenz schenkt. Also, man sponsert den Konkurrenten, indem man den dorthin wegekelt oder wegkündigt unberechtigterweise. /Mhm./ Ja, insofern ist das auch ein finanzielles Geschäft. Und wenn ich als

(Bezeichnung für eigene CM-Position) äh, was weiß ich, einen Betrag 50 oder 100.000 im Jahr verdiene, wie viel Stunden ich da arbeite, dann habe ich alleine mit einem einzigen Fall der Firma mehr als eine Million gebracht. Wenn ich das in vier Jahren paar Mal im Jahr geschafft habe, /Mhm./ und natürlich auch kleinere Beträge geschafft habe durch, dadurch dass Leute aus der inneren Kündigung entweichen und wieder produktiv arbeiten, /Mhm./ dann habe ich als (Bezeichnung für eigene CM-Position) einen Riesen-, finanziellen Gewinn, den ich aber so nicht aufrechnen kann. /Mhm./ Also, ich kann jetzt nicht zum Controller gehen und kann sagen, rechne mal durch. /Mhm./ Ich kann nur ab und zu mal das Management dran erinnern, dass es so ist. /Ja./ Ja? Und ich kann dann darauf hoffen, dass man das einsieht, aber das ist eben keine solche Zahl, die man im Controlling oder die man irgendwo dann äh direkt nachlesen kann als (Bezeichnung für eigene CM-Position)-Profit. /Mhm./ (.) Ja, aber das ist, das im Prinzip der Hintergrund und deswegen sage ich, die tollsten Fälle sind die, wo ich ganz kühl rechnend den größten Gewinn erzielt habe. /Ja./ Ja.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Für uns ist immer noch der Unternehmenserfolg äh (--) Zielgröße Nummer eins und da müssen sich halt auch viele anderen Themen (---) naturgemäß teilweise unterordnen. /Mhm./ Aber das Gute ist, dass wir zu einem (nennt das Land) Mutterkonzern gehören, die auch wiederum uns ganz gut auf die Finger gucken, was wir compliance-mäßig machen. (--) Insofern geht dieser Drive, von dem ich eben sprach, nicht verloren“*

Liste 1 Teil2: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die das(Top-/höhere) Management im Kontakt zur Mitarbeiterschaft benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Also, er ist natürlich sehr wichtig, weil natürlich die Führungskräfte meine Multiplikatoren sind und auch diejenigen, die im Zweifel am ehesten über Vorfälle in ihren Fachbereichen erfahren. Insofern brauche ich ihre Unterstützung.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) die Konflikte entstehen eigentlich fast immer durch die Führungskraft, (---) äh und zwar dadurch, dass die Führungskraft ähm (.) zum Beispiel nicht führt (--) oder einfach nicht begriffen hat, was Führung ist. Ähm, (--) die häufig denken, sie führen, häufig auch denken, sie führen gut, aber eigentlich nicht führen. Compliance ist ein Führungsthema. Wenn es nicht „Tone from the Top“ gelebt wird, kann es nicht funktionieren. Willkür durch Top-Management führt zu massiven Reibungsverlusten.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Das heißt, (benennt sein Unternehmen) stand dann plötzlich ohne Führung da und dann wird Compliance schlagend. Das war hochinteressant. Ähm,*

Sie haben nämlich dann keine Führung mehr von oben, Sie haben keinen Tone at the Top mehr. Ganz im Gegenteil, der Tone at the Top sitzt gerade im Gefängnis, schlecht.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Die Geschichte mit dem, dass er, die Geschichte mit dem, (.) mit dem (benennt soziales Engagement des Unternehmens). (---) Ja, dass wir da unsere Wertigkeiten an, (.) oder dass, dass die Geschäftsleitung oder dass wir das so vorgelebt haben, dass wir die (benennt Mitarbeiter) von selber dazu mobilisiert haben. Ja, das mit Sicherheit.“ Und später: IP: „(...) die Bildungspartnerschaft, die wir hier mit (benennt Bildungspartner) haben. (---) Wo wir ähm, (---) also, so Dinge ähm, (---) was so Gleichstellungsdinge, (.) wo ähm (---) dann Fragen aufgetaucht sind zum Beispiel (.) ähm, (---) wo (benennt den Bildungspartner) ähm, gekommen ist und gesagt hat ähm, (--) dass sie versuchen, junge Damen auch an so technische Berufe heranzubringen. (.) Wo wir gesagt haben, wir haben eine (benennt Frau in technischer Führungsposition). Und wo wir (---) da das, was wir reden, (--) auch dort umsetzen können (--) und, und sehen, dass wir da ähm (--) auch hier in der Region schon eine Vorbildfunktion haben.“*
- Wenn Führungskraft die Folgen ihres eigenen Handelns nicht vorzeitig abschätzen kann und sich nicht in sein Gegenüber hineinversetzt, dann hat IP in der Folge Non-Compliance gesehen. IP schildert Peter-Prinzip und zieht Konsequenz: Fehlverhalten einer Führungskraft muss geahndet werden. Ggf. muss Führungskraft vom Führungsposten beseitigt werden. IP (Nr. hier anonymisiert): *„Napoleon war eine Führungskraft. Warum? Der hat schneller begriffen, was der Gegner macht und hat dann gesagt, wir müssen jetzt das und das tun, deswegen hat er irgendeine Schlacht gewonnen. /Mhm./ Äh, der konnte nicht in die Zukunft gucken, das können wir alle nicht, aber der kann schnell aus den Dingen, die er sieht, etwas lernen, Folgerungen draus ziehen und dann einen Beschluss fassen. Das ist das, was eine Führungskraft machen muss. Und am Ende glauben die Leute, dass die Führungskraft in die Zukunft gucken konnte. Woher hat der Alte das schon wieder gewusst? Ähm, das ist eine Führungskraft. Also, man folgt jemand gerne, weil man denkt, der weiß, warum er dahin geht. /Mhm./ Ja, das ist die Führungskraft. Ähm, wenn die Leute von jemand geführt werden und sagen: Wann begreift denn der Alte endlich, was wir machen müssen? Dann ist es schon längst keine Führungskraft mehr. Dann fühlt er sich zwar noch so, er ist vielleicht auch sehr autoritär, (.) verängstigt die Leute, aber er führt ja nicht. Eine Führungskraft muss sehr schnell gelernt haben, wohin es geht. Dann kann sie führen. /Mhm./ Äh und wenn man das gut beherrscht, und das kann man äh machen, indem man sehr aufmerksam ist, sehr gut zuhört, sehr intensiv auch ein Gespräch führt, ein Gespräch auch offen führt und nicht einfach Befehle verteilt, dann kann man selbst sehr viel lernen und dann kann man auch gut führen.“*

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) die Führungskraft hat die höhere Verantwortung und die muss sich irgendwo widerspiegeln, auch in diesem Konflikt. /Mhm./ Auch der hat die höhere Verantwortung eine Konfliktlösung irgendwie herbeizuführen. Er kann sich nicht drauf ausruhen, so nach dem Motto, wir sind gleich Schuld. Das geht nicht. Es gibt keine Führungskraft, die gleich Schuld ist. (.) Und ich habe das auch teilweise Führungskräften brutal deutlich gesagt. /Mhm./ So nach dem Motto ähm, ich bin dafür nicht verantwortlich in irgendwelchen Gesprächen. Habe ich gesagt: Du hast ein Riesenproblem. Du hast noch nicht be-, du hast noch begriffen, dass du Führungskraft bist und dass es gar nicht die Situation gibt, wo du nicht verantwortlich bist in deinem Laden. Die Situation gibt es nicht, du BIST verantwortlich, ob du das willst oder nicht. /Mhm./ Weil wenn du das nicht willst, dann Sorge ich dafür, dass du rausfliegst, weil du keine Führungskraft bist. /Mhm./ Du bist die Führungskraft nur, wenn du die Verantwortung auch ANGENOMMEN hast. Es nützt nichts, wenn du mit den Achselklappen rumläufst und so tust, als ob du Führungskraft bist und dann baust du irgendwelchen Scheiß und bist dafür nicht verantwortlich am Ende. /Mhm./ Oder eine, ein Mensch hat gegen Compliance verstoßen in deiner Abteilung, dann bist du verdammt noch mal trotzdem verantwortlich. Natürlich hat der eine Verantwortung, aber du auch! Du bist nie draußen aus der Compliance-Verantwortung oder aus irgendeiner Verantwortung, du bist immer mit drin. Wenn du das nicht verstanden hast, dann hat man, hat man den Mensch, den falschen Mensch zur Führungskraft gemacht. (.) /Mhm./ Ja? Das ist so eine ganz große Grundregel, wenn Leute das nicht verstanden haben, dass sie, dass sie überhaupt nicht in die Lage kommen können, sonst. Ist zwar bei mir passiert, aber ich bin nicht verantwortlich, /Mhm./ äh das geht nicht. Das ist einfach nicht drin.“
- **Verhältnis des (Top-/höheren) Managements zu Compliance:** (Willkür **steht in Beziehung zu** regelkonform, vorbildhaft, Tone from the top)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) mit Compliance muss dann E-Learning verbunden sein, weil man kann nicht jeden Mitarbeiter äh erst coachen und, und schulen. Da macht man ein E-Learning-Programm, das knallt man dann über alle Mitarbeiter und die haben das dann bis zum (Stichtag) ab (vier Wochen vor dem Stichtag) alle anzugucken und durchzustehen. Und dann müssen sie dieses E-Learning-Programm mit einem E-Learning-Exam am Ende abschließen. Das ist bei uns natürlich auch schon üblich in Deutschland, klar, weil man das am schnellsten machen kann, weil es auch nicht schlecht funktioniert. Man kann damit schon eine Menge Leute erreichen äh und man kann es auch schön dokumentieren, dass auch jeder das gemacht hat. Also, man hat es dann lückenlos im IT-System, dass jeder mitgemacht hat. Und da hat man ähm eine Gruppe, die (---) hat das am (Datum), ist wirklich so, hat es am (vier Wochen vor dem Stichtag) bekommen (.) äh als Auftrag und sollte das abschließen bis zum (Stichtag), da begannen die (unternehmensweit vorgegebener Urlaubszeitbeginn). (---) Und in der

genau gleichen Zeit mussten die Leute ihr gesamtes (benennt spezielle Arbeitsplätze) plus Büros umziehen in eine andere, an einen anderen Ort. Man hat also Rechner und Geräte und alles, Leute eingepackt und ist dann schrittweise umgezogen. Teilweise musste man noch (benennt Arbeitsinhalte) weiterlaufen lassen, weil man die nicht stoppen konnte. Die mussten also so überschneidend arbeiten, einen Tag da, einen Tag dort mit etwa anderthalb Stunden Autofahrt zwischendrin, zwischen den beiden Standorten. Ähm und dabei haben die Leute, (--) etwa acht (benennt Fachkräfte), ganz einfache Leute, keine Academics und keine äh supergeschulten Compliance Manager, sondern (benennt Fachkräfte) haben es nicht hingekriegt in einer gewissen Zeit ähm dieses E-Learning-Programm erfolgreich durchzuziehen, unter anderem auch, das waren vier Programme, zwei gingen ganz gut und bei zwei hatten sie IT-Schwierigkeiten, sie kamen nicht rein. Die haben diese IT-Schwierigkeiten per E-Mail gemeldet an die, an die entsprechende Stelle äh und haben dann aber auch ihren Rechner abbauen müssen, haben den verpackt und sind äh damit umgezogen. Am neuen Standort haben die Rechner wieder nicht funktioniert (.) und dann begann am (Stichtag) der Urlaub. Dann sind einige von den Leuten im Urlaub noch mal wiedergekommen und haben versucht äh den Rechner in Gang zu setzen, um dann das E-Learning-Programm noch zu machen, weil es gab so ein, so ein Last-Minute äh Date, das war dann der erste (benennt Folgemonat) oder so was. (.) Ähm, natürlich waren (unternehmensweit vorgegebener Urlaub) und wie gesagt, (benennt Arbeitsbereich) haben noch nicht wieder gearbeitet und äh die IT-Leute waren auch nicht alle ansprechbar, weil auch die waren im Urlaub. Und am Ende haben eben sieben Leute es nicht geschafft, die haben es dann am dritten oder vierten (benennt Folgemonat) geschafft. Und die wurden dann bestraft mit einer Halbierung ihres Bonus. Äh, das war, weil sie die Compliance äh Regel, Regulations verletzt haben. Ähm, man muss dazu sagen, ähm (2s) diese sehr, sehr strenge Auslegung der Compliance Regulations ist entstanden, weil man vorher äh wieder noch mal Ärger bekommen hatte mit der Behörde, weil man andere Dinge gemacht hatte, die nicht in Ordnung waren, wo einige Millionen (benennt Währung) beteiligt waren. Ähm, daran waren sicher keine (benennt Fachkräfte) beteiligt, keine kleinen Leute, sondern das waren Manager. Und man hat es dann wieder auf alle und diese sieben armen Würstchen, kann man nicht anders sagen, kriegten jetzt ihren Bonus halbiert, was in (benenn das Land) sehr viel Geld ist. (.) Weil das Basisgehalt ist nicht wie hier äh, ein Teil, sondern der Bonus war, sehr, sehr wichtig als Einkommen. Und äh die haben dann versucht, (--) haben alle aufgeschrieben, wie es ihnen gegangen ist und haben dokumentiert, warum sie das nicht abhaken konnten. Und am Ende war das dem Management völlig egal, weil man hatte den ersten Januar nicht eingehalten. Und ich habe dann äh mit dem Präsident von (Name der Firma) mich auseinandergesetzt und habe ihm klargemacht, dass mir das völlig Wurst ist. Die Leute haben dokumentiert, dass

sie es versucht haben. Man konnte ihnen nicht helfen und deswegen haben sie es nicht geschafft. Und außerdem waren sie in einer Sondersituation äh, wo man das auch mal ähm begründen kann und wo man dann auch als Management mal ein Dokument schreiben kann, wenn man das schon dokumentieren will, dass es da einen Verstoß gibt, dass man das untersucht hat und dass man zu dem Schluss gekommen ist, das ist in Ordnung, weil die haben es probiert und die konnten es halt nicht schaffen. Und außerdem waren das äh entsprechende Leute, die auch nicht so drin sind in so einem Compliance System. Und da hat er mir erklärt ähm, dass die Regulation und dass man diese Leute zu bestrafen hat, dass das von ihm persönlich ausgegangen wäre und dass er da auch nichts dran ändern wollte. Und da habe ich gesagt: Und wenn es der Präsident ist, ist trotzdem falsch. Und da sagt er: Nein, (in Muttersprache des Präsidenten: „Ich bin der Präsident“) Das heißt also auf gut Deutsch, was ich sage stimmt und ist richtig und alles andere ist dann eben falsch. (2s)“

- **Mut des (Top-/höheren) Managements:** ((Top-/höheres) Management ist nicht mutig beim Installieren eines funktionstauglichen CMS *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management ist mutig beim Installieren eines funktionstauglichen CMS)
- **Ausschlaggebend ist auch, wie sich das (Top-/höhere) Management gegenüber der Mitarbeiterschaft über Compliance kommuniziert und zu Compliance positioniert**
 - **Verständnis im Unternehmen zur Funktion:** (Pufferfunktion *steht in Beziehung zu* Ressourcenfunktion)
 - **Haltung zu Compliance:** (Compliance als reaktiver Lernvorgang (negative Verstärkung infolge des Korruptions-Skandals) *steht in Beziehung zu* Compliance aus Überzeugung, basierend auf nachhaltigem Wertesystem)
 - **Compliance Funktion:** (Alibi-Funktion via Pseudo-Struktur *steht in Beziehung zu* Guideline für bevorstehende Entscheidungen)
 - **Funktion:** (Alibifunktion, Bauernopfer *steht in Beziehung zu* nachhaltige Organisationsentwicklung)
 - **Compliance des (Top-/höheren) Managements:** (Korrupt *steht in Beziehung zu* Tone from the Top)
 - **Kongruenz im Management:** (innerhalb des Top-/höheren Managements besteht Inkongruenz beim Einhalten des Regelwerks *steht in Beziehung zu* Tone from / at the Top wird vom gesamten Management kongruent gelebt)
 - **Prägen der Compliance Kultur:** (Gesetzeseinhaltung und unternehmensinterne Compliance Kultur dürfen sich widersprechen *steht in Beziehung zu* Gesetzeseinhaltung und unternehmensinterne Compliance Kultur müssen miteinander übereinstimmen)

- **Regulatorische Anforderungen:** (regulatorische Anforderungen nicht oder nur eingeschränkt berücksichtigen [=>Misserfolgswahrscheinlichkeit] *steht in Beziehung zu* regulatorische Anforderungen uneingeschränkt berücksichtigen [Erfolgswahrscheinlichkeit])
- **(Top-/höheres) Management trifft unternehmensstrategische Entscheidung:** (für schnellen Unternehmensgewinn / monetär profitorientiert und gegen Rechtskonformität *steht in Beziehung zu* für Rechtskonformität und gegen schnellen Unternehmensgewinn / nicht monetär profitorientiert)
- **Ernsthaftigkeit von Compliance Management:** (Instrumentalisierung von CM zulasten der Qualität *steht in Beziehung zu* Ethisch fundierte Leitlinien uneingeschränkt gewährleisten)
- **(heimlicher) Auftrag an Compliance Manager:** (intransparent, „(mehr) Schein als Sein“, Alibifigur darstellen, Sündenbock *steht in Beziehung zu* transparent / abgestimmt: „(mehr) Sein als Schein“)
- **Bewusstsein des (Top-/höheren) Managements für Entwicklung einer Compliance Kultur:** (nicht vorhanden *steht in Beziehung zu* vorhanden)
- **Wirkungsspektrum des CMS beurteilen:** (behindert das Geschäft *steht in Beziehung zu* erweitert das Geschäft)
- **Compliance Management Entscheidungen:** (korrespondieren ausschließlich mit kurzfristiger Unternehmensentwicklung / richten sich eher nach taktischen als nach strategischen Aspekten *steht in Beziehung zu* sind auf eine langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichtet / richten sich eher nach strategischen als nach taktischen Aspekten)
- **Attribution bezogen auf die Funktion des CMS:** (Verhinderer von Möglichkeiten, Inhibitor des Geschäfts *steht in Beziehung zu* Gestalter von Möglichkeiten, Supporter des Geschäfts)
- **Umgang mit entwickeltem CMS-Konzept:** ((Top-/höheres) Management blockiert das Implementieren *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management fördert das Implementieren)
- **erfolgreiche Compliance Implementierung:** (keine Vorbildfunktion von oben an („der Fisch stinkt vom Kopf“) *steht in Beziehung zu* gelebter „Tone from the Top“)
- **CMS-Implementierung realisierbar gestalten:** (Ressourcen verweigern *steht in Beziehung zu* Ressourcen bereitstellen)
- **CMS entwickeln:** (keine internen Ressourcen bereitstellen, keine Investition starten *steht in Beziehung zu* interne Ressourcen bereitstellen, investieren)

- **Compliance Engagement:** (höchstens die Minimalanforderungen erfüllen, Nahsicht einnehmen *steht in Beziehung zu* Maximales Engagement über die Minimalanforderungen hinaus, Weitsicht beweisen)
- **Vorerfahrung des (Top-/höheren) Managements mit Compliance Management:** ((Top-/höheres) Management hat keine (positiven) Erfahrungen mit Compliance Management gemacht *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management hat positiven Erfahrungen mit Compliance Management gemacht)
- **Bewertung der Bedeutung von Compliance Management:** (als Gefahr betrachten, könnte die eigene Position schwächen *steht in Beziehung zu* als Door-Opener, Chance für das Unternehmen betrachten, könnte in der Folge auch die eigene Position stärken)
- **Grundeinstellung des Top-Managements zum unternehmenseigenen Compliance Management:** (contra Compliance, lebt es nicht tone from the top *steht in Beziehung zu* uneingeschränkt pro gegenüber Compliance, lebt es tone from the top)
- **Positionierung der Führung zu Compliance:** (Skepsis, Ablehnung gegenüber Implementierung von Compliance *steht in Beziehung zu* will harmonisiertes Compliance Management System)
- **Sozialadäquanz vorleben:** ((Top-/höheres) Management handelt nicht sozialadäquat *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management handelt sozialadäquat)
- **Priorisierung der Themen:** (vorgegeben durch (Top-/höheres) Management *steht in Beziehung zu* gestaltet CM mit)
- **Intention des (Top-/höheren) Managements von CMS:** (Alibifunktion *steht in Beziehung zu* will CMS umfassend umsetzen)
- **Proaktiv:** (ja; Compliance vorbeugen ist gelebter Bestandteil der Geschäftsphilosophie *steht in Beziehung zu* gar nicht, rein reaktiv, reagiert nur auf Auflagen, kein umfassendes Verständnis für Compliance)
- **Effektivität von Compliance:** ((Top-/höheres) Management betrachtet nicht die relevanten Inhalte (Compliance kann sehr effizient sein, muss aber nicht effektiv sein) *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management betrachtet die relevanten Inhalte)
- **Engagement des (Top-/höheren) Managements:** (Minimalanforderungen einhalten *steht in Beziehung zu* mehr als Minimalanforderungen implementieren)

- **Wertigkeit von Compliance beim (Top-/höheres) Management:** *(nicht hinreichend Ressourcen für ein schlüssiges CMS bereitstellen **steht in Beziehung zu** hinreichend Ressourcen für ein schlüssiges CMS bereitstellen)*
- **Fokus des (Top-/höheren) Management:** *(sehr eng gesetzt, kann Wechsel- und Nebenwirkungen nicht hinreichend erkennen, Fehlentscheidungen sind entsprechend wahrscheinlicher **steht in Beziehung zu** holistisch, hat ganzes Unternehmen mit entsprechenden Neben- und Wechselwirkungen im Blick, Fehlentscheidungen sind entsprechend unwahrscheinlicher)*
- **Vorgaben zum Handlungsfeld des Compliance Managers:** *(Compliance Manager soll umsetzen **steht in Beziehung zu** Compliance Manager soll beraten)*
- **Reputation des CM prägen:** *(Bestrafungsfunktion **steht in Beziehung zu** Mahnfunktion)*
- **Aufgabe des CM vorgeben:** *(Anordnen **steht in Beziehung zu** Empfehlungen geben)*
Auftrag an CM durch (Top-/höheres) Management: *(Schadensreduktion, reaktiv **steht in Beziehung zu** Schaden verhindern, proaktiv)*
- **Machtmotiv als Einflussfaktor auf Gestaltung und Wirkung von Compliance Manager / Management:** *(Machtmotiv ist ohne wesentliche Bedeutung **steht in Beziehung zu** Machtmotiv ist von wesentlicher Bedeutung)*
- **Standing des Compliance Managers im Unternehmen prägen:** *(wenn Standing nicht gegeben: Bedingungsfaktor, dass Compliance Manager scheitern kann **steht in Beziehung zu** wenn Standing gegeben: Bedingungsfaktor, dass Compliance Manager akzeptiert werden kann)*

Liste 1 Teil3: Aussagen zu Führungs- und Managementkompetenzen, die der (Chief) Compliance Managers als Führungskraft seiner CM-Mitarbeiter benötigt bzw. die in diesem Kontext relevant sind

Führung von Teams

- IP (Nr. hier anonymisiert): „*Ich habe auch zusätzlich äh dann später den Bereich RECHT in den (Bezeichnung) Gesellschaften koordiniert, obwohl ich kein Jurist bin, ähm aber glaube ausgewiesenermaßen eine gute Führungskraft.*“
- **Durchsetzungsvermögen**
- **Koordination von Aufgaben**
- **Vernetzung im Team sicherstellen:** (*Vernetzung im Team nicht bewusst planen und steuern steht in Beziehung zu in erster Linie muss MA menschlich ins Team passen, fachlich kann man ihn aufbauen; Basis für enge Zusammenarbeit schaffen*)
- **Umgang mit eigenen Belastungssituationen:** (*kein Austausch mit Gleichgesinnten steht in Beziehung zu Austausch mit Gleichgesinnten*)
- **Dienstleister-Mentalität:** (*keine Dienstleister-Einstellung steht in Beziehung zu Interner Dienstleister*)
- **Compliance Team:** (*Expertenwissen bzw. direkte Vernetzung zu Experten mit entsprechend engem Austausch und Vertrauensbasis ist nicht gegeben steht in Beziehung zu Expertenwissen bzw. direkte Vernetzung zu Experten mit entsprechend engem Austausch und Vertrauensbasis ist gegeben*)
- **Enge Zusammenarbeit des CM mit externem aber auch mit internen dezentralen CM ist wichtig.**
 - **Konflikt managen:** (*alleine arbeiten (kann weder Klärungs- noch Entlastungsfunktion haben) steht in Beziehung zu Austausch mit anderen (kann Klärungs- und Entlastungsfunktion haben)*)
 - **Teamkultur:** (*Verschlossenheit und Intransparenz in jeder Hinsicht steht in Beziehung zu Offenheit und Direktheit, sowohl auf fachlicher Ebene als auch bezogen auf das Miteinander-klarkommen*)
 - **Eigenes Führungsverhalten:** (*keine Transparenz im politischen Geschehen steht in Beziehung zu Transparenz im politischen Geschehen*)
- **Teamorientierung / Teamverständnis des Compliance Managers**
 - **Problemlösung im Team (wenn mehrere Manager im Unternehmen Compliance-Prozesse verantworten):** (*fehlende Abstimmungsprozesse, fehlendes Kalibrieren*)

von eingesetzten Arbeitstools *steht in Beziehung zu* einwandfreie

Abstimmungsprozesse, gelingendes Kalibrieren von eingesetzten Arbeitstools)

- **Compliance Teamstruktur:** (kein Mix aus Praktikern aus dem Anwendungsfeld, betriebswirtschaftlichem und juristischem Know-how *steht in Beziehung zu* Mix aus Praktikern aus dem Anwendungsfeld, betriebswirtschaftlichem und juristischem Know-how)
- **kompetenzorientiertes CM-Team:** (die gegebene Kompetenzen decken nicht das gesamte Anforderungsprofil an die Abteilung hinreichend ab *steht in Beziehung zu* ergänzt sich in seinen Kompetenzen; gegebene Kompetenzen decken das gesamte Anforderungsprofil an die Abteilung hinreichend ab)
- **Arbeitsbedingungen im CM-Team:** (Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit sind schlecht (z.B. räumliche Trennung, zu wenige Ressourcen für Abstimmungsprozesse) *steht in Beziehung zu* Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit sind gut (z.B. räumliche Nähe, zeitliche u.a. Ressourcen für Abstimmungsprozesse))
- **Zwischenmenschlicher Austausch bei Verarbeitung von Anstrengung:** (Anstrengung erträgt CM gemeinsam mit anderen / im Team *steht in Beziehung zu* muss CM alleine ertragen, Einzelkämpfer)
- **Kompetenz im Team bzw. Kompetenz auf kurzem, schnellem Weg erhalten ist auch wichtig für Eingrenzbarkeit des jeweiligen Compliance-Falls:** (überschaubare Abhängigkeiten, Fall ist eingrenzbar *steht in Beziehung zu* nicht überschaubare Abhängigkeiten, Fall ist im Gesamtgefüge zu betrachten)
- **Ansturm auf qualifizierte CM durch neue Gesetzgebung:** (Unternehmen hat sich nicht vorbereitet und findet keine erfahrenen CM *steht in Beziehung zu* Unternehmen hat sich vorbereitet und findet erfahrene CM)

Liste 1 Teil 4: Aussagen zu Mitarbeiterkompetenzen des Compliance Managers, bezogen auf seine Bereitschaft, sich führen zu lassen (bzw. die in diesem Kontext relevant sind):

- **Kommunikation mit (Top-/höherem) Management:** (nicht respektvoll *steht in Beziehung zu* respektvoll)
- **Positionierung des Compliance Managers gegenüber (Top-/höheres) Management:** (er widersetzt sich dem (Top-/höheres) Management, will Veränderungen beim (Top-/höheres) Management erzielen *steht in Beziehung zu* er unterstützt das (Top-/höheres) Management, arbeitet im Interesse des (Top-/höheren) Managements zu)

- **CM kommuniziert mit (Top-/höherem) Management:** *(der Situation und dem Rahmen unangemessen, stereotyp **steht in Beziehung zu** der Situation und dem Rahmen angemessen)*
- **(Top-/höheres) Management überzeugen**
- **Eigener Anspruch, Top-Management darin zu unterstützen die Unternehmenswerte zu leben:** *(niedrig **steht in Beziehung zu** hoch)*
- **Selbstbewusstes Auftreten gegenüber (Top-/höheres) Management**
- **Zusammenarbeit mit (Top-/höherem) Management:** *(nicht für Risiken sensibilisieren **steht in Beziehung zu** für Risiken sensibilisieren)*
- **Beziehungsgestaltung des CM zu seinem Vorgesetzten / seiner Führungskraft:** *(nimmt VG nicht als Berater wahr; kann nicht erkennen, dass VG ihn bei der Zielerreichung unterstützen will **steht in Beziehung zu** nimmt VG als Berater an / wahr, der CM bei der Zielerreichung unterstützen will)*
- **Konflikte in der Linie kommunizieren:** *(Voraussetzungen für schnellen und unkomplizierten Kontakt zu VG sind nicht gegeben **steht in Beziehung zu** Voraussetzungen für schnellen und unkomplizierten Kontakt zu VG sind gegeben)*
- IP hat sehr viel zu tun. Muss priorisieren nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Siehe z.B. IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) gestern, (---) gestern Abend bin ich um acht aus dem Büro raus und dann hat eine von den alten (benennt akute Mängel eines technischen Geräts) und äh, (--) und dann war der Chef auch noch da und dann haben wir die wieder (benennt Reparaturvorgang). Äh, wenn wir solche äh Stresssituationen haben, (--) dann muss ich mit dem (Name der Führungskraft) nicht über solche Themen reden wollen. (---) Das ist, (.) so, (.) also das ist aber, das ist eigentlich so ein (.) Konflikt, das, oder was heißt Konflikt, das sind (.) Zwänge, da sind wir. (--)“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) man kommt auch als (Bezeichnung für eigene CM-Position) sehr schnell auf den Trichter, dass man, (.) äh dass man sich nach oben zu orientieren hat und von oben her dann die Sache ausheilen muss, wenn man es ausheilen möchte.“
- IP (Nr. hier anonymisiert) exploriert, weswegen der Vorstand sich für ihn entschieden hat „Müssten Sie ihn selber fragen“. Der P hat ihn nie gefragt.

Liste 1 Teil 5: Aussagen zu den Konsequenzen der Art und Weise von Zusammenarbeit zwischen Führung / Management und Compliance Manager

- **Zusammenarbeit zwischen (Top-/höheres) Management und Compliance Manager:** *(indirekt, undurchsichtig, auf Beziehungsebene **steht in Beziehung zu** direkt, transparent, sachlich)*
- **Compliance des (Top-/höheren) Managements gegenüber Compliance Manager:** *(schlecht **steht in Beziehung zu** gut)*
- **CM berät (Top-/höheres) Management:** *(bleibt diffus **steht in Beziehung zu** gibt eindeutiges Votum ab, trifft eine klare Aussage)*
- **(Top-/höheres) Management:** *(meidet den Kontakt zu CM **steht in Beziehung zu** sucht den Kontakt zu CM)*
- **CM kommuniziert mit (Top-/höheres) Management:** *(der Situation und dem Rahmen unangemessen, stereotyp **steht in Beziehung zu** der Situation und dem Rahmen angemessen)*
- **Kommunikation mit (Top-/höheres) Management:** *(gehemmt, Compliance Manager positioniert sich gegenüber seinem (Top-/höheres) Management nicht mit eindeutigen Aussagen **steht in Beziehung zu** konfrontierend, Compliance Manager macht seinen Verantwortungsrahmen im Kontakt zum (Top-/höheres) Management deutlich)*

Liste 2: Bedeutung von kollegialer Zusammenarbeit

Liste 2 Teil 1: CM wünscht sich kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie CM selbst und Kollegen mit seinem Wunsch umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- Die Zusammenarbeit mit anderen Stabsfunktionen ist wichtig. Allerdings nicht als Mitarbeiter sondern als Kollege. Direkte Anbindung an eine andere Stabsfunktion erzeugt Abhängigkeiten, die sowohl die Tätigkeit des CM beeinträchtigen als auch das Compliance-Ergebnis.
- IP (Nr. hier anonymisiert): will Komitee-Bildung: Spannungsfeld Revision versus Compliance:
 - Revision kann Compliance nur dann überprüfen, wenn sie selbst nicht Compliance macht
 - Revision sieht sich als Herr der Prozesse, Prüfvorgaben und Prüfpläne
 - Compliance ist an Prozessen nah dran

- Spannungsfeld HR versus Compliance, IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) ähm immer auch die arbeitsrechtliche Frage mit dem Dienstherrn bzw. dem Arbeitgeber klären. /Mhm./ Denn als Compliance Officer können Sie nicht ähm, Sie vertreten nicht (--) das Unternehmen. Sie sind also nicht der, der Arbeitgeber in dem Fall.“ Übergeordnetes Spannungsfeld ist Spannungs-Triangel:
 - Compliance (hier der Rechtsabteilung zugeordnet), Revision, HR
 - Richtlinien zusammen entwickeln, damit Wirksamkeit sichergestellt wird
- Synergieeffekte via Komitee-Bildung schaffen: „Also, wenn zum Beispiel, nehmen wir mal das Thema Geschenke-Richtlinie, /Mhm./ wenn Sie das einfach im stillen Kämmerlein machen und dann verabschieden wollen, /Mhm./ dann wird die Revision sagen: Ja, da ist aber etwas nicht klar. /Mhm./ Und die Personalabteilung wird sagen: Ja, Moment, das ist ja eigentlich unsere, unsere Frage, hier über Pönalisierung zu sprechen. Wenn Sie es aber gemeinsam entwickeln, dann haben Sie sehr schnell eigentlich ein Produkt für die Mitarbeiter und haben auch ähm (--) die Gefahr, sage mal, dass das überhaupt nicht wirksam ist, haben Sie damit ausgehebelt.“
- Konsequenzen kann CM nur dann proaktiv analysieren, wenn er überwacht
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) sagen: Okay, ich habe dir zwar, was ja mein Problem ist, ich habe keine Weisungsbefugnis, /Mhm./ ich muss aber trotzdem jeden Tag mit einem halben Dutzend Leuten irgendwie zusammenarbeiten und die dazu kriegen, mich zu UNTERSTÜTZEN“
- Ähnlich wie IP, der „zurückpfeift“, hier weiterer IP: „Hier sind es eigentlich eher so immer wieder, (--) ich sage mal so, der Kampf gegen die innerbetrieblichen Windmühlen. (--) Ähm dass vielleicht dann Sachen nicht so schnell vorangetrieben werden, dass es heißt, nein, jetzt passt es gerade nicht oder den Mitarbeiter nicht überfordern. (.) Wobei ich selber darauf achte, jetzt Compliance nicht zu, (---) ja, ich sage mal, so ein Feuerwerk abzufeuern, wo man jeden Tag was Neues auf die Mitarbeiter raus schießt. Aber wenn mal denn was kommt, was ich machen will und es, (.) dann heißt es plötzlich, nein, das passt jetzt gerade nicht oder, (---) oder vielleicht sogar sage ich auch: Nein, wir sollten uns von dem Mitarbeiter trennen. Und hinterher heißt es dann: Ja, aber komm, (--) kannst noch mal mit einer Abmahnung bewenden lassen. Wo man selber vielleicht lieber mal einen Pflock einschlagen würde und sagen, bis hierher und nicht weiter. /Mhm./ Wo dann vielleicht auch die Geschäftsleitung geneigt ist, zu sagen: Na ja, komm so. (2s) Na ja, du musst ja verstehen und (---) jetzt sei mal nicht päpstlicher als der Papst. Aber das ist jetzt nicht so extrem, dass ich mich jetzt irgendwie ausgebootet fühle, aber ist einfach so, (--) da muss man immer wieder dafür sorgen, dass Compliance sozusagen (.) nicht in Vergessenheit gerät. Denn ich sage mal ganz ehrlich, Compliance ist natürlich in den

Augen der meisten jetzt nicht das (---) brisanteste und präsenteste Thema, wenn man bedenkt, (Name der Firma) (--) hatte, zumindest in der Vergangenheit, wirtschaftliche Probleme, die wir jetzt zum größten Teil überwunden haben.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Die ERKENNTNIS der Compliance oder Non-Compliance-Aktivität in einer vertriebsgetriebenen Organisation ähm ist schon relativ schwierig. Also das heißt, man treibt und treibt und treibt eine Sache vorwärts und äh denkt dann erst zum Schluss dann nach, was für bestimmte ähm rechtliche Schwierigkeiten es geben könnte. Ähm, also insofern, äh (---) noch mal: Ähm ich sehe das eher als eine konzertierte Aktion, dass – zum Beispiel BEI einer Unternehmens-Akquisition – der Compliance Officer, der dann Unabhängigkeitsfragen, der dann bestimmte Fragen vorab klärt, auch von Anfang an mit DABEI ist. Es ist eher eine vernetzte Vorgehensweise als eine sukzessive Vorgehensweise in in vielen Dingen, weil man schlechterdings einen Vertriebler überfordern würde. Äh, wenn man ihm sagen würde, weil er bestimmte äh KPI-gesteuert ist: ‚Jetzt hab‘ dann auch mal ein Auge darauf, darauf, darauf!‘ Das würde er als Hühnerauge bezeichnen und äh im Grunde genommen mit einer Socke zu verdecken versuchen. Äh insofern ist es eher eine kollusive Veranstaltung und eine vernetzte Veranstaltung, wie es sich im modernen Management ja auch eigentlich gehört, als eine sukzessive und nach geordnete Veranstaltung und der eine ist dann der schwarze Peter und ähm und Spielverderber am Ende des Prozesses. Das äh, so kann das nicht laufen.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) es ist nicht immer nur der Vertrieb, aber wenn ich dem Vertrieb, Vertrieb überlassen würde, das zu entscheiden, /Mhm./ dann, das würde ich nicht WOLLEN. Deswegen sagen wir immer: Grundsätzlich möglich, aber bitte in Abstimmung mit Compliance. Deswegen ist es wichtig, dass wir immer am Ball bleiben und immer mit den Kollegen uns austauschen. Deswegen ist es wichtig, zu ERKENNEN, /Ja./ was haben die denn für Fragestellungen. /Hm./ Wir hätten sonst nicht gewusst, dass noch einiges an Tankgutscheinen vorhanden ist, wo wir aber sagen: Bitte nicht mehr an Vertriebspartner rausgeben. Wenn Sie Tankgutscheine hier haben, benutzen Sie sie doch für Ihren eigenen Mitarbeiter, (---) aber nicht rausgeben. /Ja./ Aber das kommt nur, wenn man im Dialog ist und wenn man sagt, nicht nur sagt, ((schnalzt)) SO NICHT, ne? /Ja./ Aber, aber definitiv geht nicht zu sagen: Bis dahin könnt ihr machen, was ihr wollt. Geht gar nicht, deswegen ist auch das Thema mit den Gutscheinen, wo ich eben sagte, /Mhm./ wir haben eine Lösung gefunden, die dürfen sie aber nur anwenden, wenn sie uns einbeziehen.“*
- interne soziale Unterstützung: IP (Nr. hier anonymisiert; dann mehrfach): *„(...) der damalige Kollege der des Risikomanagement hatte hatte auch gemeint das müsste ER*

VERANTWORTEN, und ICH hab gedacht, DAS könnte eine Chance sein, mich hier auch weiterzuentwickeln.“

- Wenn Beziehungsebene gestört, leidet Inhaltsebene (Schulz von Thun). Siehe IP (Nr. hier anonymisiert): *„HR plus Compliance plus pffff von mir aus Revision“ => abwertend. Darüber hinaus: Vorstand ist ausführendes Organ, alle anderen können beratend nur im Miteinander funktionieren und benötigen dafür ein klares Zuständigkeits- und Schnittstellenmanagement. Grabenkämpfe und Erbhofverteidigungshaltung widersprechen dieser Maxime von IP. „von mir aus“ (z.B. auch später: „mit (---) vielleicht auch mit der Revision“ zeigt: es geht ihm an dieser Stelle um eigene Sicht der Dinge und um eigene Interessen, nicht um Metaperspektive?*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Sie haben Ideen und dann haben Sie Ihre Teams und die finden das toll und Ihr Vorgesetzter findet es auch toll, aber dann kommen Sie an irgendeiner Stelle an diese Lehmschicht, ja, wo Sie sagen, da dringt irgendwie dann doch nichts mehr durch. Da haben Sie schnell so ein Feigenblatt-Compliance. Ja, ja, toll, wir haben Grundwerte und BAH, SUPER und dann, ja, WAS HABEN WIR DENN NOCH FÜR THEMEN? So, ja. Und ähm, dann sind wir wieder bei der Unternehmenskultur und da haben Sie als Compliance Officer eigentlich nur eine Chance, wenn die Figuren tauschen. Also, wenn diese Good Old Boys sich durch ALTERSPROZESSE beziehungsweise ((lachend)) durch Weggang vielleicht auflösen, dann entsteht plötzlich eine neue Gruppendynamik.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„...wo ich sogar noch gesagt habe, wenn er uns bei der Aufklärung hilft, weil wir ein Netzwerk vermuteten, dass er vielleicht mit anderen zusammenarbeitet, dass wir dann noch geneigt gewesen wären, vielleicht irgendwie ihm so eine Art, (--) ja, Kronzeugenregelung zuzubilligen, okay, wenn du andere Leute mit ans Messer lieferst, dann (--) lassen wir vielleicht mit Abmahnung oder was davonkommen (--) oder vielleicht mit einer einvernehmlichen Aufhebung, wo er dann zumindest besser dasteht. (--) Äh bei diesem (--) Gespräch der fristlosen Kündigung dabei zu sein, war sehr herausfordernd. Auch eben ihn zu erleben, den Betroffenen zu erleben, wie ihm plötzlich äh klar wurde, dass es jetzt gerade um seine berufliche Existenz geht /Mhm./ und die dann am Ende auch die Kündigung ausgesprochen haben. (---) Das war sicher nicht unbedingt ein vergnügungssteuerpflichtiges Ereignis, aber es war halt auf jeden Fall, wo man hinterher sagt, okay, auch, das gehört dazu. Weil man kann eben Compliance nicht nur schönwettermäßig betreiben, sondern muss irgendwann am Ende auch mithelfen, die Konsequenzen zu ziehen und durchzuführen. Und auch dann nicht nur, weil man jetzt irgendwie denkt, ja, aber der arme Mitarbeiter und der hat doch Frau und zwei Kinder und hat jetzt kein Einkommen mehr. Ja, (--) es war wie es war, er hat verstoßen, er hat kriminelle Handlungen begangen, (---) auch wenn es jetzt*

*keine großen Volumina waren, aber wir wollten uns von ihm trennen. Punkt. (--)
((räuspert sich))“*

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Und das muss man natürlich in so einer NEUORGANISATION bis zu einem gewissen Grad natürlich wieder VERDEUTLICHEN, ja? Weil wenn Sie halt neue Stakeholder haben, dann müssen Sie halt die wieder, ich möchte nicht sagen, auf Speed bringen, aber halt dahin führen, dass sie sagen: Äh, ich habe ein komplettes Verständnis für (.) meine Division, für meinen Verantwortungsbereich äh und ähm WO sind denn die Compliance-Schwerpunkte in meinen Geschäft, ja? /Mhm./ Ist es jetzt Antitrust? Ist es jetzt äh Anti-Korruption klassisch? Äh, ist es () Privacy? Also, jedes Geschäft hat da seine unterschiedlichen Ausprägungen. /Mhm./ Ähm, wird jetzt da viel mit Business-Partnern zusammengearbeitet oder machen die direkt Geschäft, was sind die Vertriebskanäle und so weiter, und so fort. Und wenn Sie so eine Umorganisation haben, dann haben Sie natürlich, müssen Sie natürlich es sich neu noch mal anschauen“*
- **Mitarbeitersicht ALS Kontextbedingungen / Intervenierende Bedingungen**
 - **Stellenwert von Compliance bei Mitarbeitern:** *(arbeitsplatzbezogene Ziele und Compliance-Ziele weisen Inkongruenz auf zugunsten der arbeitsplatzbezogenen Ziele steht in Beziehung zu arbeitsplatzbezogene Ziele und Compliance-Ziele werden im Einklang gesehen und umgesetzt)*
 - **Verständnis der Zusammenarbeit / Bildung von Einheit:** *(Beschäftigte und CM kämpfen gegeneinander an, haben kein gemeinsames Ziel steht in Beziehung zu Beschäftigte und CM setzen sich gemeinsam für das Unternehmen ein, haben ein gemeinsames Ziel)*
(von anderen behindert werden steht in Beziehung zu von anderen unterstützt werden)
 - **Widerstand durch andere**
 - **Funktionsspektrum des CM aus Sicht von anderen:** *(Störenfried steht in Beziehung zu Nutzbringer)*
 - **Rollenverständnis durch Kollegium:** *(CM zeigt Grenzen auf, verbietet steht in Beziehung zu CM zeigt Handlungsoptionen auf)*
 - **Wirkung auf andere oder „Fremdbild“:** *(Störfaktor steht in Beziehung zu Wegbereiter)*
 - **attributionierte Funktion des CM:** *(Verhinderer von Möglichkeiten, Inhibitor des Geschäfts steht in Beziehung zu Gestalter von Möglichkeiten, Supporter des Geschäfts)*

- **Unternehmerisches Denken:** (Grenzen aufzeigen, in Schranken verweisen *steht in Beziehung zu* Gestaltungsraum aufzeigen)
- **Sozialadäquanz vorleben:** ((Top-/höheres) Management handelt nicht sozialadäquat *steht in Beziehung zu* (Top-/höheres) Management handelt sozialadäquat)
- **Fluktuationsquote des Compliance Managers:** (hohe Fluktuation: Mitarbeiter haben keinen verlässlichen Ansprechpartner, Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit, nicht vertrauensförderlich sondern eher vertrauensbehindernd *steht in Beziehung zu* hohe Retention: Mitarbeiter haben verlässlichen Ansprechpartner, Basis für Glaubwürdigkeit und Vertrauensbasis)
- **Verankerung und Akzeptanz von Compliance im Unternehmen:** (nur partiell *steht in Beziehung zu* auf allen Ebenen)
- **Bewertung der Bedeutung von Compliance Management:** (als Gefahr betrachten, könnte die eigene Position schwächen *steht in Beziehung zu* als Door-Opener, Chance für das Unternehmen betrachten, könnte in der Folge auch die eigene Position stärken)
- **Bewusstsein der Beschäftigten für Entwicklung einer Compliance Kultur:** (nicht vorhanden *steht in Beziehung zu* vorhanden)
- **positive Funktion des CM aus Sicht von anderen:** (reaktiv Schadensminimierer *steht in Beziehung zu* proaktiv Geschäftsfeldgestalter)
- **Transparenz**
- **Tone from the Top erleben:** (keiner weiß, was CM macht bzw. es bestehen Vorurteile über das, was CM tut *steht in Beziehung zu* alle wissen was CM macht / alle kennen seine Aufgaben)

(Mitarbeiter erleben, dass (Top-/höheres) Management keine Vorbildfunktion einnimmt *steht in Beziehung zu* Mitarbeiter erleben, dass (Top-/höheres) Management Vorbildfunktion einnimmt)

Liste 2 Teil 2: CM erfährt kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie er selbst und andere internen Stakeholder mit Zusammenarbeit umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- **Tätigkeitsfeld erkämpfen:** (keine andere Abteilung will CM verantworten *steht in Beziehung zu* mehrere Abteilungen wollen CM-Verantwortung für sich beanspruchen)
- **Unternehmenskultur, Führungskräfte und Unternehmensprozesse kennen:** (Ansatzpunkte für Non-Compliance nicht erkennen, so dass entsprechende

Präventionsmaßnahmen nicht abgeleitet / entwickelt werden können steht in Beziehung zu Ansatzpunkte für Non-Compliance erkennen und entsprechende Präventionsmaßnahmen ableiten / entwickeln)

- **CM (weiter-)entwickeln:** *(nicht unternehmenskulturverträglich steht in Beziehung zu unternehmenskulturverträglich)*
- **Konzepte entwickeln:** *(selbst entwickeln steht in Beziehung zu Austausch mit anderen)*
- **Akzeptanz für Compliance Tools schaffen:** *(Zielgruppe hat Tools nicht mitentwickelt steht in Beziehung zu Zielgruppe hat Tools mitentwickelt; Betroffene werden zu Beteiligten)*
- **Konzepte implementieren:** *(ohne internen Stakeholder-Dialog (keine Absicherung für Akzeptanz in der Praxis) steht in Beziehung zu im internen Stakeholder-Dialog (ermöglicht Absicherung für Akzeptanz in der Praxis))*
- **Von CM entwickelte Richtlinien:** *(erschweren Kundenbindungen, zeigen Verbote auf steht in Beziehung zu ermöglichen Kundenbindungen, zeigen Entwicklungspotenzial auf)*
- **Compliance fördern:** *(Anordnen steht in Beziehung zu überzeugen)*
- **Rollenverständnis des CM als interner Informationslieferant:** *(vermeidet Transparenz, hält Informationen zurück steht in Beziehung zu schafft Transparenz)*
- **Informationsfluss in Richtung Compliance gewährleisten:** *(keine bedarfsorientierte Vernetzung, die mit allen relevanten Informationen / über relevante Entwicklungen versorgt steht in Beziehung zu bedarfsorientierte Vernetzung, die mit allen relevanten Informationen / über relevante Entwicklungen versorgt)*
- **Compliance Management in die Mitarbeiterschaft tragen:** *(Richtlinien überreichen, keine kommunikative Austauschbasis schaffen steht in Beziehung zu schulen, persönliche Kommunikation)*
- **Compliance verbreiten:** *(abwarten bis Unterstützung eingefordert wird steht in Beziehung zu auf andere proaktiv zugehen)*
- **Auf Beschäftigte zugehen:** *(Reizüberflutung, Bandbreite abliefern steht in Beziehung zu wohldosiert, achtsam, priorisiert vorgehen)*
- **Erreichbarkeit:** *(unflexibel, unsichtbar, nicht erreichbar steht in Beziehung zu flexibel, sichtbar, erreichbar)*
- **Erreichbarkeit des CM:** *(stark reglementiert steht in Beziehung zu spontan)*
- **Anpassungsfähigkeit in der Kommunikation mit Beschäftigten auf allen Ebenen**
- **interne Vernetzung:** *(unstrukturiert steht in Beziehung zu strukturiert)*

- **interne Vernetzung zu Führungskräften:** (keine Vertrauensbasis, keine Offenheit zueinander, verschlossen, nicht gemeinsam entwickeln *steht in Beziehung zu* Vertrauensbasis, Offenheit zueinander, Austausch, gemeinsam entwickeln)
- **Austausch mit Skeptikern:** (keine direkte Kommunikation *steht in Beziehung zu* direkte Kommunikation)
- **Widerstand reduzieren:** (fantasieloses Vorgehen, fehlender holistischer Blick *steht in Beziehung zu* holistischer Blick, gesellschaftspolitische und geschäftsreale Parameter fantasievoll in Einklang bringen)
- **Beschwerdemanagement:** (den Regeln und der Kultur unangemessen reagieren (übertrieben, gar nicht) *steht in Beziehung zu* den Regeln und der Kultur angemessen reagieren)
- **Auseinandersetzen mit Fragestellungen:** (mit Fragestellungen interdisziplinär auseinandersetzen *steht in Beziehung zu* mit Fragestellungen interdisziplinär auseinandersetzen (Abteilungen der Zentrale und Fachabteilungen))
- **Story Telling:** (Compliance Manager kann kein vorbildhaftes Verhalten des (Top-/höheren) Managements in das Kollegium tragen, da (Top-/höheres) Management non compliant agiert *steht in Beziehung zu* Compliance Manager kommuniziert vorbildhaftes Verhalten des (Top-/höheren) Managements in das Kollegium)
- **Für Tone from the Top sensibilisieren:** (Compliance Manager ergreift hier keine Initiative *steht in Beziehung zu* Compliance Manager unterstützt (Top-/höheres) Management in Tone from the Top (z.B. in Qualifizierungsmaßnahmen einbinden))
- **(Top-/höheres) Management in Compliance Kommunikation aktiv einbinden:** (keine Initiative hierzu ergreifen: weder Bewusstsein beim (Top-/höheres) Management für Unternehmenswerte ist gegeben noch die Wirkung des (Top-/höheren) Managements als Zugpferd für Compliance *steht in Beziehung zu* Win-win-Situation schaffen: sowohl (Top-/höheres) Management als auch Mitarbeiterschaft reflektieren das CMS; Bewusstsein beim (Top-/höheres) Management für Unternehmenswerte sicherstellen UND Top-Manager wirkt als Zugpferd)
- **(Top-/höheres) Management in Compliance Schulungen aktiv einbinden:** (Gefahr: (Top-/höheres) Management kann nicht kontrolliert werden in seinen Aussagen *steht in Beziehung zu* Chance: Tone from the Top authentisch adressieren)
- **Betriebswirtschaftliche Argumentation:** (betriebswirtschaftliche Argumentation fehlt / wird nicht eingesetzt *steht in Beziehung zu* wir Compliance Manager verhindert, dass Geld verloren wird)

- **Strukturelle Prävention:** im Schadensfall nicht nur beseitigen sondern Vorsorge treffen und beraten, dass vergleichbarer Fall nicht wieder passiert
- **Kontakt zur operativen Basis:** *(nicht den Kontakt zur operativen Basis herstellen / halten, das reale Geschehen nur über Dritte erzählt bekommen, wobei die Interessen der Dritten zu Verzerrungseffekten führen können (Interessenkonflikt) steht in Beziehung zu Kontakt zur operativen Basis herstellen / halten, das reale Geschehen direkt gespiegelt bekommen)*
- **Umgang mit hierarchischen Mustern:** *(ausschließlich von offizieller Hierarchiestufe aus kommunizieren, real vorhandene Abweichungen ignorieren steht in Beziehung zu an gegebene Kultur und „gefühlter“ / real gelebter Hierarchie ansetzen (.z.B. Filialisierung-Zentrale))*
- **Schulungsmaßnahmen für (operativ tätige) Beschäftigte:** *(theorielastige, lebensweltferne Wissensvermittlung steht in Beziehung zu aktuelle Beispiele mit direkter Bezugnahme zur eigenen Tätigkeit / Betroffenheit der Teilnehmer darstellen)*
- **Schulungsansatz:** *(Verantwortungsbereich aufzeigen ohne hilfreiche Handlungsoptionen steht in Beziehung zu für den Verantwortungsbereich hilfreiche Handlungsoptionen aufzeigen)*
- **authentische Kommunikation mit Beschäftigten:** *(Wille und Bereitschaft sind nicht gegeben, so dass eine wichtige Basis fehlt, um Beschäftigte zu erreichen steht in Beziehung zu Wille und Bereitschaft sind gegeben und bilden eine wichtige Basis, um Beschäftigte zu erreichen)*
- **interne Feedbackkultur zwischen den Abteilungen:** *(ohne Feedback steht in Beziehung zu systematisch, kontinuierlich erhalten)*
- **Vorgehen im Dialog:** *(auf Recht beharren steht in Beziehung zu empathisch)*
- **Konsequent auftreten:** *(notgedrungen, auf Druck von außen steht in Beziehung zu von Anfang an)*
- **Kollegium handelt non-compliant:** *(steuernd eingreifen steht in Beziehung zu ohne Steuerung eingreifen)*
- **Umgang mit Gewohnheiten, die Non-Compliance mit sich bringen:** *(scheitern, keine funktionierende Strategie vorhanden steht in Beziehung zu erfolgreich verändern, funktionierende Strategie ist vorhanden)*
- **keine disziplinarische Verantwortung:** *(kann nicht überzeugen steht in Beziehung zu kann überzeugen)*

- **Fälle bearbeiten:** (Fachabteilungen arbeiten parallel / nicht vernetzt, mehrere sich widersprechende Zielsetzungen sind nicht kalibriert *steht in Beziehung zu* gemeinsam, interdisziplinär, alle / nur die relevanten Bereiche involvieren, eine gemeinsame Zielsetzung besteht)
- **Klarheit der Zuständigkeiten:** (Belegschaft weiß nicht, an wen sie sich in welcher Situation zu wenden hat *steht in Beziehung zu* Belegschaft weiß, an wen sie sich in welcher Situation zu wenden hat)
- **Zuständigkeiten klären:** (Abteilungen arbeiten isoliert voneinander, Schnittstellen sind unklar *steht in Beziehung zu* Schnittstellen managen, Abteilungen stimmen sich ab)
- **Auftreten des Compliance Managers:** (unverbindlich, inkonsequent, Harmonie suchend *steht in Beziehung zu* direkte Ansage konsequent, Eindeutigkeit einfordernd)
- **Verbindlichkeit von Messages:** (CM trifft unklare Aussage *steht in Beziehung zu* CM trifft klare, verbindliche Ansage)
- **Rollenverständnis des CM gegenüber Mitarbeitern:** (Polizist, Sherif *steht in Beziehung zu* Berater)
- **interne Zusammenarbeit:** (wahllos *steht in Beziehung zu* geplant interdisziplinär)
- **Zusammenarbeit gestalten:** (Manipulation *steht in Beziehung zu* Koordination)
- **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen:** (keine gemeinsame Zielsetzung, Zieldefinition nicht erreichen *steht in Beziehung zu* gemeinsame Zielsetzung, gemeinsame Zieldefinition realisieren)
- **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen / Ressorts:** (Abstimmung funktioniert nicht *steht in Beziehung zu* Abstimmung funktioniert)
- **CMS-Konzeptentwicklung:** (einseitig ausgerichtet *steht in Beziehung zu* interdisziplinär)
- **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen:** (arbeiten getrennt voneinander, stellen Wirksamkeit von Richtlinien... nicht sicher *steht in Beziehung zu* arbeiten als Komitee zusammen, stellen Wirksamkeit von Richtlinien... gemeinsam sicher)
- **Interdisziplinarität:** (Compliance Manager arbeitet für sich / prinzipiell nicht mit anderen Disziplinen/Bereichen zusammen *steht in Beziehung zu* Compliance Manager vernetzt/arbeitet prinzipiell mit allen Disziplinen, Bereichen zusammen)
- **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit:** (kein abgestimmtes Regelwerk / Richtlinien etc. *steht in Beziehung zu* gemeinsam entwickeltes Regelwerk / Richtlinien etc.)

- **Zusammenarbeit mit Fachabteilungen gestalten:** (nicht mit Aufgaben und Prozessen der Abteilungen thematisch auseinandersetzen *steht in Beziehung zu* mit Aufgaben und Prozessen der Abteilungen thematisch auseinandersetzen)
- **Zusammenarbeit bei Konzeptentwicklung:** (alleine arbeiten *steht in Beziehung zu* Experten sind Inputgeber)
- **Reaktionen anderer:** (widersprüchlich, nicht kooperativ, verweigernd *steht in Beziehung zu* kooperativ)
- **Akzeptanz als Basis für interdisziplinäre und konstruktive Zusammenarbeit**
- **Regularien:** (nicht mitarbeiterzentriert / anwenderbezogen, praxisnah (um-)formulieren *steht in Beziehung zu* mitarbeiterzentriert / anwenderbezogen, praxisnah (um-)formulieren)
- **Regulierungen gestalten:** (kompliziert und nicht mitarbeiterorientiert formuliert, leserunfreundlich, nicht leicht zugänglich *steht in Beziehung zu* leicht verständlich, mitarbeiterorientiert sowie kurz und knapp formuliert, leserfreundlich und leicht zugänglich)
- **Antizipation von Compliance:** (Struktur / Position, die Non-Compliance vertritt, ist aus Sicht der Adressaten bedeutungsvoller als Struktur / Position, die Compliance vertritt *steht in Beziehung zu* Struktur / Position, die Compliance vertritt, ist aus Sicht der Adressaten bedeutungsvoller als Struktur / Position, die Non-Compliance vertritt)
- **Überzeugungsansatz:** (schriftliche Handreichungen *steht in Beziehung zu* direkte Kommunikation)
- **Konflikte ansprechen / managen:** (harmonisch verpacken, nicht beim Namen direkt benennen *steht in Beziehung zu* direkt zum Ausdruck bringen)
- **eigener Konfliktmanagement-Ansatz:** (andere vorschicken und um Machtwort bitten *steht in Beziehung zu* sich selbst konstruktiv-lösungsorientiert engagieren)
- **Compliance Manager positioniert sich zum Unternehmen:** (er kämpft gegen bestehende Elemente/Werte an *steht in Beziehung zu* er identifiziert sich mit den bestehenden Elementen/Werten)
- **Whistleblowing:** (kein Vertrauen gegenüber Mitarbeitern schaffen sich intern an Meldestelle zu wenden – sondern extern / öffentlichkeitswirksam zu melden *steht in Beziehung zu* Vertrauen gegenüber Mitarbeitern schaffen sich intern an Meldestelle zu wenden)
- **internes Meldesystem:** (Abhängigkeiten herstellen (stellt Inhibitor dar) *steht in Beziehung zu* Unabhängigkeit wahren (erleichtert die Umsetzung)

- **Rahmenbedingungen für Sozialadäquanz schaffen:** *(keine Umgangs- und Verfahrensregeln entwickeln steht in Beziehung zu Umgangs- und Verfahrensregeln entwickeln)*

Abteilungsinterne Zusammenarbeit

- **Erfahrungshintergrund im CM-Team:** *(Seniors, Middle Agers und Juniors nicht durchmischt (Nachfolge nicht strategisch aufbauen) steht in Beziehung zu Seniors, Middle Agers und Juniors durchmischt (Nachfolge strategisch aufbauen))*
- **Teamstruktur:** *(Team nicht strategisch zusammensetzen, nicht alle MA sind den Anforderungen gewachsen steht in Beziehung zu auf jede Teamposition gezielt MA mit bedarfsorientierten Fähigkeiten einsetzen, alle MA sind den Anforderungen gewachsen)*
- **Compliance Teamstruktur:** *(kein Mix aus Praktikern aus dem Anwendungsfeld, betriebswirtschaftlichem und juristischem Know-how steht in Beziehung zu Mix aus Praktikern aus dem Anwendungsfeld, betriebswirtschaftlichem und juristischem Know-how)*
- **kompetenzorientiertes CM-Team:** *(die gegebene Kompetenzen decken nicht das gesamte Anforderungsprofil an die Abteilung hinreichend ab steht in Beziehung zu ergänzt sich in seinen Kompetenzen; gegebene Kompetenzen decken das gesamte Anforderungsprofil an die Abteilung hinreichend ab)*
- **Arbeitsbedingungen im CM-Team:** *(Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit sind schlecht (z.B. räumliche Trennung, zu wenige Ressourcen für Abstimmungsprozesse) steht in Beziehung zu Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit sind gut (z.B. räumliche Nähe, zeitliche u.a. Ressourcen für Abstimmungsprozesse))*
- **CM-Team:** *(tritt nicht als Einheit auf, ergänzt sich nicht steht in Beziehung zu arbeitet zusammen, ergänzt sich (operativ-konzeptionell und strategisch)*
- **Arbeitsbedingungen für MA:** *(unwichtig ob MA Spaß an seiner Arbeit hat steht in Beziehung zu MA soll Spaß an seiner Arbeit haben)*
- **Umgang mit MA:** *(nur fordern steht in Beziehung zu fordern und fördern)*
- **Story Telling:** *(Compliance Manager kann kein vorbildhaftes Verhalten des (Top-/höheren) Managements in die Mitarbeiterschaft tragen, da (Top-/höheres) Management non compliant agiert steht in Beziehung zu Compliance Manager kommuniziert vorbildhaftes Verhalten des (Top-/höheren) Managements in die Mitarbeiterschaft)*
- **Respekt gegenüber (Top-/höheres) Management:** *(Compliance Manager weist den Top Vorstand in Gegenwart anderer auf Compliance Einhaltung hin, stellt den Top Vorstand bloß steht in Beziehung zu Compliance Manager weist den Top Vorstand direkt aber ohne Bloßstellung vor anderen auf Compliance Einhaltung hin)*

- **Allparteilichkeit**
- **Loyalität**
- **Authentizität**
- **Teamorientierung:** (Einzelgänger *steht in Beziehung zu* Teamwork)
- **Teampayer**
- **Kommunikationsfähigkeit:** (Misstrauen aufbauen, despektierlicher Umgang mit Gegenüber *steht in Beziehung zu* Vertrauen aufbauen, respektvoller Umgang mit Gegenüber)
- **Beratungskompetenz**
- **Kommunikative Kompetenz:** (selbst nicht in der Lage zu sein, Gegenüber im Gespräch zu erreichen *steht in Beziehung zu* selbst in der Lage zu sein, Gegenüber im Gespräch zu erreichen)
- **Kommunikativ:** (arrogantes Auftreten, Besserwisserei, keine partnerschaftliche Basis *steht in Beziehung zu* Kontakt auf Augenhöhe, Gegenüber als kompetenten Partner behandeln, respektvoller Umgang)
- **positives Konflikterleben**
- **Konflikte aushalten können**
- **Verhandlungssicherheit**
- **Überzeugungsarbeit:** (hektisch *steht in Beziehung zu* geduldig)
- **Überzeugungskraft:** (kann ohne Weisungsbefugnis nicht überzeugen *steht in Beziehung zu* kann ohne Weisungsbefugnis überzeugen)
- **Überzeugungskraft**
- **Überzeugungsfähigkeit:** (kann andere nicht für Compliance begeistern *steht in Beziehung zu* kann andere für Compliance begeistern)
- **Durchsetzungsvermögen**
- **Durchsetzungskraft:** (nicht gegeben, auf Support anderer angewiesen *steht in Beziehung zu* ist gegeben; nicht auf Support anderer angewiesen)
- **eigene Leistungsgrenzen respektieren:** (eigene Leistungsgrenzen nicht respektieren führt zu Qualitätsverlust von Entscheidungen *steht in Beziehung zu* eigene Leistungsgrenzen respektieren erhöht die Qualität von Entscheidungen)
- **Wertschätzung**

- **Menschenkenntnis und Empathie:** (CM stellt sich nicht auf die individuellen Hintergründe seiner Adressaten ein *steht in Beziehung zu* CM stellt sich auf die individuellen Hintergründe seiner Adressaten ein)
- **Einfühlungsvermögen:** (keine Akzeptanz für Compliance schaffen *steht in Beziehung zu* Akzeptanz für Compliance schaffen)
- **Empathie:** (nur die eigenen Erklärungs- und Denkansätze als wahr und gültig erklären *steht in Beziehung zu* sich in die Welt des Gegenübers hineinversetzen und diese neben dem eigenen Hintergrund als wahr und gültig ansehen)
- **persönliches Auftreten:** (aggressiv *steht in Beziehung zu* empathisch)
- **Networker**
- **Auf Menschen zugehen**
- **Kontaktgestaltung:** (komplizierte Kommunikation, nur offizielle Kontaktgestaltung, kein Austausch *steht in Beziehung zu* schnelle Kommunikationswege, informelle Wege intern und extern, Austausch)
 - **kalkulierte Offenheit:** (unreflektiert offen, dabei regel- / grenzenlos *steht in Beziehung zu* wohlüberlegt offen)
 - **Compliance Community:** (Alleinkämpfer *steht in Beziehung zu* Teil einer Selbsthilfegruppen)
 - **Hilfe in Anspruch nehmen:** (Probleme werden alleine bearbeitet auch wenn sie dadurch bestehen bleiben oder sogar mehr werden *steht in Beziehung zu* Probleme werden mit Unterstützung durch Dritte gelöst)
 - **Geteiltes Leid ist halbes Leid:** (nutzt Möglichkeit zum gemeinsamen Ertragen *steht in Beziehung zu* erträgt alleine, Einzelkämpfer)
 - **Vorbildfunktion:** (voller Fehlverhalten *steht in Beziehung zu* agiert korrekt)
- Unternehmensstruktur, IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) ich habe das wirklich, ich habe es wirklich gut, /Mhm./ weil wir auch nicht ganz so hierarchisch sind.“ => Flache Hierarchie erfordert mehr Teilautonomie in Teamstrukturen (Wiendieck, 2010, S.115ff.)
- Positiv wird der Umgang mit einem Konflikt erlebt, wenn die Mitarbeiter beim Lösungsweg mitarbeiten. IP (Nr. hier anonymisiert): „(benennt eine Gesetzesauflage) habe ich als Projekt geleitet im Hause, und hatte so den Eindruck, dass ich BIS zu dem Zeitpunkt zwar ein paar wenige Ansprechpartner im Hause so hatte aber AB (benennt weitere Gesetzesauflage), was die Leitung durch die Compliance-Stelle bedeutete und damit auch durch meine Person besetzt war, ähm hat man noch mehr Ansprechpartner bekommen und dadurch hatte man dann sozusagen auch die

Widerstände in diesem Projekt gesehen, was normal ist, das bringt ein Projekt so mit sich, aber da da da zogen dann oder oder oder wirkten Kräfte gegeneinander, wo ich dann wirklich gesehen hab also wir dann dieses Projekt DURCH hatten, das hat so eine Dauer von zwei, zweieinhalb Jahren gehabt, dass auch die Leute miteinander anders umgehen weil die dann sozusagen auch gemerkt haben: „Oh, das ist unser gemeinsames Baby. Ja, damit müssen wir damit umgehen“, /Mhm./ das war jetzt nicht MEINE Leistung, aber das Projekt hat sich sozusagen so entwickelt. /Mhm./ Das fand ich schön. Weil das so so ein Beispiel wäre, wo ein Konflikt in die positive Richtung geht, gerne, aber dass sich jetzt Einzelpersonen oder Einzelsachverhalte an der Stelle sozusagen positiv entwickelt (--), müsste ich nachdenken, gibt es bestimmt noch ein Beispiel, habe ich jetzt aber nicht vor Augen.“

- **Zeitpunkt der Einbindung des Compliance Managers:** (zu spät [weniger Erfolg, reagiert als Geschäftsverhinderer, Reputation des CM schadet in der Folge] **steht in Beziehung zu** von Anfang an] mehr Erfolg, proagiert als Geschäftsfeldgestalter, Reputation des CM nimmt in der Folge keinen Schaden])
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) eine Betriebsratswahl und da gab es einen Wechsel quasi vom alten Lager in ein anderes Lager, die eher (--) GEGEN die Geschäftsleitung eingestellt sind. Das heißt, die (--) stellen mir jetzt mehrere Füße oder werfen mir Knüppel zwischen die Beine bei Sachen, wo man eigentlich bisher eine sehr gute Kooperation hatte. (---) Ähm (---) Ich sage mal so, das, (--) wichtig ist für mich, (.) und das ist für mich insofern keine große Herausforderung, der Rückhalt der Geschäftsführung.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): Arbeitete eng und sehr erfolgreich mit HR zusammen, HR war auf IP angewiesen: „Also, viele von den Stunden, die ich als Aufträge hatte für irgendetwas, kamen von Human Resources. (--) Ähm, (---) die natürlich auch ihre Coaching-Ausbildung hatte, die auch ihre Konflikt-Solution ähm, äh Ausbildung oder Weiterbildung hatten, die aber dann gesagt haben, äh der (Bezeichnung für eigene CM-Position) hat einen anderen Hebel, (.) ja, weil er einfach neutral ist und weil er (--) ähm als (.) äußerst confidential gilt, ist er eben auch für Leute noch ansprechbar, die sagen: Ich möchte nicht, dass das auch in meiner Personalakte steht, da kann ich mich mit dem mal unterhalten. Deswegen haben die dann, mich dann eingesetzt. (.) Das war auch eine sehr erfolgreiche Geschichte. (--) Wie gesagt, es, es ging sehr, sehr oft darum, wie Menschen führen, ähm wie auch Compliance-Regeln angewandt werden. Ähm führen sie dazu, dass wirklich Compliance erzeugt wird oder führen sie dazu, dass irgendwelche Buchstaben befolgt werden. /Mhm./ Und äh (.) das ist eine ganz wesentliche Frage, die man sich da stellen muss.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ich habe ja unterschiedliche Themenbereiche, dadurch dass ich jetzt hier ja auch wieder alles zusammen habe (.) wie Geldwäsche und Betrugsprävention. Das ist sehr spannend, (.) unterschiedliches Themenspektrum, der

Generalist ist gefordert.“ (...) Das sind die Fähigkeiten, die ein Compliance Officer mitbringen soll, also in unterschiedlichen Kategorien denken können.“

Generalist heißt für IP, in unterschiedliche Kategorien zu denken. Meint IP (auch) Organisieren? Beinhaltet, unterschiedliche Kategorien auch zu sortieren => "Organisieren heißt, fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so dass vernünftige Ergebnisse erzielt werden" (Weick 1985, S.12) => Welche Bedeutung hat Organisieren?

Passend dazu auch später: *„Also, (.) ich kann Compliance nicht als äh (---) als Job äh skizzieren, der (--) ein sehr gradliniges, äh (--) ein sehr kontinuierliches äh Verhalten da darstellt. (.) Ja. Es sind die Spitzen, die es ausmachen. Es sind die Spitzen oder die, die, das Unverhoffte, was die Compliance-Tätigkeit ausmacht. /Mhm./ (---) Und die Vielfalt, aber von daher ist es halt schwierig, das einzufangen, denke ich /Ja/ (.) Das sieht vielleicht bei anderen (nennt seine Branche) anders aus, wo man sehr auf sein Thema fixiert ist, /Ja./ sein Spezialthema. (.) Wenn ein Sachbearbeiter nur (benennt sehr eingeschränktes Tätigkeitsspektrum) bearbeitet, der ist sehr fixiert darauf, ja, (.) aber hier ist es ganz anders. (3s)“*

Später stellt das Generalistentum doch ein Spannungsfeld für IP dar. Er bezieht Generalistentum auf Paragrafenauslegung und auf Zahlenauslegung. Alle anderen Aspekte erwähnt IP nicht, wie z.B. HR-Management, Prozessmanagement. Vertrieb nannte IP selbst als Spannungsfeld, das aber nicht bei ihm auftreten würde. => Das Generalistentum wirkt dadurch sehr einseitig bei ihm. Es wirkt technisch, wird unterstrichen durch die „man-Aussagen“: *„Man muss, sollte sich mit Gesetzen auskennen, ja. Also, (.) /Mhm./ eine juristische äh Vorbildung kann nicht schaden, damit man zumindest weiß, wie solche Gesetze äh (.) WIRKEN, funktionieren, wie so was zustande kommt, wie man so was zu interpretieren hat. (.) /Ja/ Aber es muss nicht unbedingt der Jurist sein. Man muss ja auch, GERADE auch Compliance auch mit (.) Zahlenwerk umgehen können. (.) Wenn man an eine (---) (benennt noch einmal das sehr eingeschränkte Tätigkeitsfeld) einfach nur denkt und sagt ich muss äh solche Meldungen ablegen, die sehr technisch sind. (.) /Ja/ Systemtechnisch. /Ja/ (.) Also, das ist ja ein sehr breites Spannungsfeld.“*

- Weiterer IP (Nr. hier anonymisiert) dazu, wie Vorstand (Jurist) zum Compliance Team steht: *„Denn er hat gesagt ähm, erst mal weil das Team natürlich auch die juristische Qualifikation aufweist mit (Name), war für ihn diese Mischung durchaus auch das richtige, /Mhm./ ne? Wo er gesagt hat, also die haben das bisher ganz gut gemanagt und die kennen den Laden und die wissen, wie es läuft und die beißen sich da schon durch.“*
- Spezielle Form Fusion, IP (Nr. hier anonymisiert) schildert gegenseitiges Lernen als Voraussetzung für gelingende Compliance und hier: Auslegungssache mit Folgen fürs operative Geschäft. Macht Zusammenarbeit erforderlich: *„Ähm, schwieriger war es beim*

Thema Sanktionen. /Mhm./ Hier gab es zu dem Zeitpunkt natürlich schon unterschiedliche Auslegungen. Es gab zwar die, äh die rechtlichen Vorgaben, aber trotzdem die einen Geschäftsleiter setzen es so um und ähm dann mit (nennt andere Nation). Das hat dann, also um bei einem Beispiel zu bleiben aus der damaligen Zeit, ähm war halt auf der (Name des Unternehmens)-Seite ein bisschen strenger, stringenter als auf der, der (Name des Unternehmens)-Seite. Untersuchungen ähm, die dann im Nachgang auch von den (anderes Land) angestellt wurden, haben das ja auch bestätigt. Das geht aktuell ja gerade momentan durch die Presse.“ und danach: „Und ja, hier war es halt auch so aus gegenseitigem Lernen.“

- **Sozialer Anschluss:** *(wird gefährdet durch den eigenen Einsatz steht in Beziehung zu wird gestärkt durch den eigenen Einsatz)*
- Belastung im zwischenmenschlichen Kontakterleben
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„Verdachtsmomente gegen eine Mitarbeiter“.*
Zwischenmenschlicher Kontakt und Bewältigung von Konflikten fällt vielen schwer.
Auch IP, macht Zugeständnisse für seine Mitarbeiter.
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *Konfliktpotenziale und Widersprüchlichkeiten „(...) emotional als belastend, aber letztlich bewältigbar und einer muss den Job machen, ich kann es, drum mache ich ihn!“* Seine Bewältigungsstrategie lautet *„Was in der Firma passiert, bleibt dort. Abends und am Wochenende denke ich nicht daran!“*
- Geschäftsverhinderer
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) man will ja nicht Geschäft VERHINDERN, sondern Geschäft ermöglichen in den vorgegebenen NORMEN. So, und das ist ganz wichtig. Geschäft verhindern kann jeder. Das geht ganz schnell. So. Und insofern nie den einseitigen Blick haben, sondern holistisch zu sehen was geht und sich DANN – und das wäre der IDEALFALL für einen Compliance Officer – sich der Hilfe der Spezialisten versichern, auch nicht zu glauben, dass man die Weisheit mit Löffeln gepachtet hat, sondern die einzelnen äh Spezialisten, ähm, zur Beurteilung eines konkreten Sachverhaltes heranziehen. Dann klappt das auch entsprechend.“*
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) nicht das Ganze dann nach Methodik wie man es irgendwo bei einem Repetitor gelernt hat, äh, zu verfolgen, sondern mit der nötigen Fantasie, ähm wie das, was man regulatorisch gelernt hat, mit dem, was man unter Unternehmens- und Businessgesichtspunkten ähm entsprechend verfolgt ähm, das in Einklang zu bringen.“*
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) um wirklich unterstützend für die Geschäftsbereich da sein, ähm Geschäft auch möglich zu machen. /Mhm./ Aber nicht im Sinne von gegen Gesetze verstoßen, sondern (.) ähm zu sagen: Passt mal auf Kinders, wenn ihr das*

vielleicht ein bisschen anders aufzieht, das Produkt, (--) dann ist es längst nicht so risikoreich und kann dann auch vielleicht an, an, an, an einen erweiterten Kundenkreis (--) ähm angeboten werden. /Mhm./ Ja?“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) dass ich hier wahrgenommen werde als einer der (.) das Business zwar nicht (---) selber MACHT, die es aber so ermöglicht, dass wir es besser hin, dass wir erstens sicherer das Business machen, dass wir da sicherer drin sind, dass wir da keine PANNEN erleben /Mhm./ und zweitens idealerweise auch noch Prozesse aufsetzt, die (.) vi noch viel besser sind als das, was wir in der Vergangenheit hatten (2s) DAS ist mein Anspruch und das würde ich gerne, dafür würde ich gerne WERBEN /Mhm./ und wenn ich das, erreichen kann, dass ich so gesehen werde /Mhm./, dann bin ich richtig gut, glaube ich.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Da gibt es einige Beispiele, wo wir äh erst mal als Show-Stopper angesehen wurden aber als Compliance-Organisation aber dann recht rasch – und da kommt es darauf an, wie offen die Gegenseite da auch ist – recht rasch als ähm (--) diejenigen, die im Grunde genommen den Deal auch wollen, und entsprechend äh (---) NUR den richtigen Weg vorgezeigt haben. Also insofern ähm kann man auch die Tätigkeit des Compliance Officers in dem Zusammenhang als Scout ähm bezeichnen. Äh wie er durch das Dickicht, das Gestrüpp der regulatorischen Anforderungen - beide Spieler in einem Vertragsverhältnis - ja auf den richtigen Weg bringt. Und das ist ein und das andere Mal gelungen, ja. Und das macht dann Spaß, wenn das auch entsprechend anerkannt wird. Es passiert selten, aber es macht auch Spaß wenn es nicht anerkannt wird weil wir wissen ((lacht)), dass es richtig gelaufen ist, nich.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): differenziert hier tiefergehend: *„(...) in einem Unternehmen selbst ist der Compliance Officer ähm höchst ähm selbst und immer äh bestimmtem Druck ausgesetzt insbesondere vor dem Hintergrund äh derjenigen äh vertriebsbezahlten Manager, ähm vor dem Hintergrund derjenigen wachstumsbezahlten Manager, wenn äh die Compliance-Tätigkeit dazu führt, dass bestimmte Vertriebsaktivitäten oder Wachstumsaktivitäten kaufe bestimmte Unternehmen äh bestimmte äh gelbe, rote Karten äh dann äh gezeigt bekommen vom Compliance Officer. Äh, da ist schon ein ähm ein internes äh Gefälle und eine Dichotomie zu betrachten.“*
- Und IP fordert hieraus Kooperation: *=> „Ähm, meine Erfahrung ist, je früher man in einem Prozess die jeweiligen äh Beteiligten zusammen kommen lässt, desto äh leichter lassen sich diese Dinge äh vorab schon äh regeln, mit bestimmten Leitplanken versehen und äh so zu kanalisieren, dass äh (--) äh dass alle Beteiligten damit leben können. Je länger man zu wartet und je später die jeweiligen Beteiligten*

in den Prozess äh inkludiert werden, desto problematischer wird das. Äh bis hin zu äh einem ineinander verbeißen. Ähm, was natürlich dann der worst case ist und ähm dem Unternehmen als solches überhaupt nichts nutzt.“

- **Argumentationsstärke:** *(lässt sich einschüchtern steht in Beziehung zu selbstbewusst)*
- **Überzeugungsstärke:** *(kann widerrechtlichen Widerstand anderer nicht entkräften steht in Beziehung zu kann widerrechtlichen Widerstand anderer entkräften)*
- **Anpassungsfähigkeit in der Kommunikation mit Beschäftigten auf allen Ebenen**
- strukturelle Entkoppelungsprozesse von einem funktionierenden Compliance Management Systems einerseits und Unternehmensaktivitäten zur Aufrechterhaltung oder Steigerung von Wirtschaftsleistung andererseits, so dass CMS zunehmend zu einem formal funktionierenden Marketing-Tool mutiert
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) der Input kommt durch alle Experten, die, die ich gar nicht abdecken kann und die Umsetzung aber, das ist sozusagen meine Leistung und mein, mein Ergebnis.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Beispiele sind, wo die Menschen dann kommen und ähm man trifft die auf irgendeinem Meeting, da wird jemand verabschiedet, da geht, also gehen viele Leute hin und dann kommen in der Pause oder danach ein paar Leute so ganz im Verdeckten und sagen: Übrigens vielen Dank noch, mir geht es jetzt viel besser. /Mhm./ Ähm, das sind die Dinge, die einem dann wirklich bleiben. /Mhm./ Das sind die Dinge, die man nicht wieder vergisst, weil die Organisation geht mit Menschen in einer gewissen Weise um, aber das, was bleibt, ist der Bezug zu Menschen. Der Chef, der einem mal geholfen hat, der (Bezeichnung für eigene CM-Position), der einem geholfen hat, den vergisst man nicht. /Mhm./ Ähm, der Mensch, der einen niedergedrückt hat, den vergisst man auch nicht. Die Firma als solche, ja, okay, die hat halt Leute entlassen. Gut, okay, aber das ist, da sieht man vielleicht sogar ein, dass das notwendig war, aber ähm aus wirtschaftlichen Gründen, wie auch immer. /Mhm./ Die Welt verändert sich, also muss man auch mal Leute ent-, entlassen. Man bestimmte Arbeitsfelder verlassen. Ist alles richtig. Ähm, wenn man es einsehen kann, kann man damit umgehen. Ähm, (--) den Bezug zum Menschen äh, ist das, also ich, weiß ich nicht, die, die junge Frau, [...] Äh, ich konnte sie nicht in der Firma halten, was ich immer noch sehr bedauere, weil die, das ist so einer der Verluste, die ich so auf 2 bis 3 Millionen Euro schätze. Also, wenn ich einfach mal kostenmäßig rechne. /Mhm./ Und das war Dummheit, äh reine Management-Dummheit, dass man sie nicht hat, nicht gehalten hat. /Mhm./ Ja, das ist ein ganz typischer Fall. Aber ähm, (--) da habe ich jetzt natürlich trotzdem irgendwo den Erfolg, weil der Bezug zu der Person ist noch da. Das ist für mich das Wichtigste. /Mhm./ Äh, der Firma hätte ich gerne auch geholfen, dann hätte ich ihr ein paar Millionen Euro Verlust erspart. Das ist mir nicht*

gelingen, /Mhm./ ja, ganz klar. Und für den Menschen, für den sie arbeitet, äh für den habe ich zwar nicht gearbeitet, aber das ist auch ein großer Verlust für (Name der Firma). Äh, auch Blödsinn, /Mhm./ auch falsch gewesen. Ähm, aber da waren Leute dran, (---) die mit einer anderen Kultur gekommen sind [...] an denen die gescheitert sind letztlich.“

- **Unternehmerisches Denken**

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) wir machen Compliance nicht für den Schrank, sondern wir wollen Compliance (.) für die STRASSE machen. Das heißt, dass die Leute, die, die, die draußen sind und die ja unsere, unseren Job finanzieren, /Mhm./ nicht, die Kollegen im Vertrieb, die MÜSSEN handlungsfähig sein.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„JA. Absolut. Ich kann Ihnen mal ein Beispiel sagen, das ich wirklich toll finde. Es ist aber ein ganz banales Beispiel. (.) Das Thema äh Spenden. Spenden einer Firma, (eigener Firmenname) ist jetzt nicht eine GANZ kleine Firma, wir haben auch einen ei einen einigermaßen in der in der ähm professionellen (bestimmter Branchenbereich) Szene schon natürlich einen Namen /ja/ wir sind ja auch eine Marke /ja/ und wir werden nicht nur lokal von VIELEN angesprochen, die einfach dann, äh, sei es im Vertrieb, aber auch äh im Bereich Investor Relations, auch im Bereich Legal, bei vielen Leuten, die hier lokal ansässig sind, werden wird man angesprochen über Rotary Kollegen, das kann JED-wede Person sein, und die Ansprache lautet dann immer, Mensch (Firmenname), wir haben doch demnächst mal dieses Sommerfest im (nennt Organisation) oder wir haben da was weiß ich vom Rotary Club, Lions oder sonst wo haben wir diese und jene Veranstaltung. Wollt ihr nicht mal wieder eine Spende machen, wir könnten noch für dieses Fest hier mal 500 Euro gebrauchen, ne, oder 1.000. (--) Und der Angesprochene (.) mag ja der Meinung sein, das ist eine gute Sache, das hat auch irgendwie so einen gemeinnützigen Hauch /Mhm./ äh eines Anspruchs, auch warum auch nicht, ne? Es ist ja auch keine, (.) es ist auch gar kein, nicht erkennbar, dass da irgendwie ein Interessenskonflikt ist, weil da vergibt sich (Firmenname) ja gar nichts bei, und das genauso wie ich das jetzt schildere war wohl die Vergangenheit zum Thema Spendenprozesse. Ne, hier konnte jeder kommen oder auch ein Schreiben schicken und irgendwie hatte der Ansprechpartner dann selbst überlegt und hatte ein Budget vielleicht oder konnte es rechtfertigen hier mit dem Controlling und mit dem Bereichsleiter und dann wurde so eine Spende gemacht. Also wenn die nicht irgendwo eindeutig anrühlich war, hat man da durchaus, ähm, äh, Spenden gewährt. Und es ist auch nie was passiert oder irgendwie auch mal was nicht sauber gewesen. (.) Meines Wissens. Die Frage ist aber folgende: haben wir denn berücksichtigt, dass das ein RIESEN Aufwand ist, wenn jeder das selbst entscheiden darf. Wie will er denn NEIN sagen, wenn das in den letzten fünf Jahren immer so gewesen ist, wenn*

der das Gefühl hat, Mensch, der ist gleichzeitig mein Kollege in dem Sowienoch-Club /Mhm./ und auf der anderen Seite ist er aber auch (Position) eines großen äh (Name einer Organisation) und äh kauft auch bei uns Produkte. Wenn ich jetzt nein sage (---) irgendwie, ach und dann geht's ja auch nur um 500 Euro, /Mhm./ das ist doch hier jetzt nichts, ne? /Mhm./ (.) Also wir sehen da an so einem Beispiel, das jetzt konstruiert ist, (.) das ist in manchen Fällen kann das durchaus mal ne einen Interessenkonflikt auch beinhalten /ja/ und das ist überhaupt nicht transparent, kein Mensch erkennt das hier, dass das vielleicht auch so mal anbrennen kann, wenn das mal eine größere Dimension kriegt /Mhm./ und jemand hier mal nicht genügend Rückgrat hat, wirklich dann und sich da hinreißen lässt und dann sagt, ach komm, egal, ist ja, ne, ja also da kann was passieren. (.) Der ganz andere Punkt ist auch noch, (---) Wenn (Firmenname) Weltklasseunternehmen sein will, dann müssen wir das viel besser steuern. Dann muss doch auch so eine Spendenaktion, die muss doch dann ganz bestimmten Zwecken zugeführt sein. Erstens müssen wir auch intern mal, auch kostenstellentechnisch da auf dem Schirm haben, wie viele Spendengelder verteilen wir denn so in einem Jahr. Haben wir das eigentlich klar auch mal vor uns? Das Controlling konnte das bisher nicht beantworten, /Mhm./ weil da jeder Bereich so seinen eigenen Regeln hatte, das war nicht so transparent, also brauchten wir jetzt mal so eine zentrale Stelle (.) und ein Genehmigungsverfahren (.) wo Spenden (.) IMMER nur laufen dürfen über ganz bestimmte Kostenstellen, wenn sie von einer Genehmigungsstelle überhaupt be äh genehmigt worden sind. Wir haben als Compliance Abteilung (.) mal die Regeln vorgegeben, nach denen das überhaupt nur laufen darf oder K.O.-Kriterien definiert, wie das gar nicht gehen kann. (.) Und das Marketing ist involviert, weil die sagen, und Corporate Communications ist auch involviert, weil die auch sagen, ähm, nur ganz bestimmte Spendenzwecke, die wir auch werbewirksam nutzen wollen, das muss ja irgendwie in der Bottom-Line auch irgendwo muss das einen Sinn machen /Mhm./ das machen wir ja nicht, weil wer jetzt so schöne blaue Augen hat, sondern das muss ja für (Firmenname) auch sinnvoll sein, zu sagen, DAS ist eine SUPER Sache und die UNTERSTÜTZEN wir. /Mhm./ Mit Geld einfach /Mhm./ weil das ein gutes Ding ist. Das heißt, das haben wir bislang auch nicht genutzt, Und so diesen erstens diesen Prozess so, dass der von der Compliance-Seite her sauber ist. Zweitens, wir verhindern, dass JEDER sich da wieder einen halben Tag und seine Sekretärin soll dann dahin fragen und dann und der der Controller soll das dahin verbuchen, das LÄUFT NUR noch über eine Linie /Mhm./ und EINE Abteilung ist zuständig, das ist VIEL weniger Aufwand /Mhm./ UND wir können außerdem auch noch ähm (2s) mittelbar so ein Ziel erreichen, dass wir ja darüber sprechen, was wir Gutes tun, tu Gutes und sprich darüber, und kann das auch noch irgendwie werbewirksam nutzen /Mhm./. Also wir haben verschiedene

Ziele erreicht /Mhm./ und ich finde, wenn Compliance so arbeiten, dann kann das eigentlich alle nur begeistern /Mhm./ und so ähnlich würde ich das gerne in ganz vielen Bereichen machen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert) hat am Beispiel von Spendenrichtlinie die Effektivität und Effizienz exemplarisch begründet. Effizienz und Effektivität über Zusammenarbeit herstellen will auch neuer Top-Manager von IP. Dass dies noch nicht funktioniert, wird deutlich bei Anfrage zu Umgang mit Spenden: *„Das Controlling konnte das bisher nicht beantworten“* => IP hat offensichtlich nicht in Steuerabteilung oder Buchhaltung gefragt (Buchhaltung geht nach Handelsgesetz vor), denn die Angabe zu Spenden muss bei der Steuer angegeben werden. Selbst Controlling kennt die Prozesse nicht oder gibt gegenüber IP nicht Hilfestellung in Zusammenarbeit. Denn wenn die bezahlten Spenden bei der Steuer nicht pflichtgemäß angegeben worden sind, dann wäre das aus schwarzen Kassen o.ä. Das wäre in der Tat ein Compliance Fall. IP kennt die Prozesse nicht hinreichend und der Anspruch wäre auch fatal, alle Prozesse genau zu kennen => IP arbeitet hierbei nicht interdisziplinär zusammen.
- Regeleinhaltung mit Dokumentation der Planung und der realen Durchführung versus den richtigen Versuch machen => Compliance kann uneffektiv sein, wenn die falschen Inhalte / irrelevante Inhalte betrachtet werden => Pseudo-Compliance, nur ein Deckmantel? => IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) es ist jedenfalls die Einhaltung von Regeln, das Dokumentieren aller Daten, das Dokumentieren dessen, was man vorhatte und was man dann gemacht hat. /Ja./ Und das Ergebnis muss das alles widerspiegeln /Ja./ und die Reports, die man dann macht. Also, insofern ein ähm, (.) eine, eine sehr enge Vorschrift, die da da ist, aber die jetzt nicht Qualität beinhaltet. Qualität würde bedeuten, ich habe auch den richtigen Versuch gemacht. /Ja./ Weil ich kann den völlig falschen Versuch machen, aber ich kann ihn wunderbar dokumentieren. /Ja./ Das ist dann dieses Compliance-System. Compliance ist nicht unbedingt dasselbe wie Qualität.“*

Liste 2 Teil 3: CM investiert in kollegiale Zusammenarbeit bzw. wie er selbst und andere interne Stakeholder mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert): schildert deutlich Probleme bei Zentralisierung mit gewachsenen Fürstentümern, und dass Kooperation nicht einfach von CM aus bzw. dem CM übergestülpt werden kann, sondern Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur sein muss, damit Zusammenarbeit gelingt: *„Es gab IMMER diese Konkurrenz und wieder Erbhöfe und (.) Fürstentümer, die da irgendwie gesichert werden mussten. Auch das wird ganz stark sich verändern, weil die Führung neuerdings sagt: ja, Leute, ihr müsst mal*

einfach zusammenarbeiten, ne. Und die Dinge, die jetzt einfach sind, voll und logisch und uns alle viel schneller voranbringen, die müsst ihr jetzt mal machen. Da muss eine Bereitschaft her von allen Seiten sein. Und das erwartet er.“

- **Erfolg messen:** (CMS und entwickelte Tools stellen keinen positiven Anreiz dar, sich mit Compliance auseinanderzusetzen *steht in Beziehung zu* CMS und entwickelte Tools stellen positiven Anreiz dar, sich mit Compliance auseinanderzusetzen)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) macht Compliance schlank und sexy, dann haben die Leute auch Spaß dran. Wenn man Handbücher schreibt, die in den Schrank stellt, da guckt niemand rein. /Mhm./ So, man muss ähm (3s) Verbindlichkeit schaffen über Einfachheit.“
- Nicht geschlossene Gestalten (Perls), Teamphasenbewusstsein (Tuckman & Jensen); siehe z.B. IP (Nr. hier anonymisiert) zur Zusammenarbeit in Komitees: „HR plus Compliance plus pffff von mir aus Revision“
- beraten versus Sanktionen aussprechen
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „Konfliktpotential hat man typischerweise in der ähm in der Compliance-Funktion aus zwei Richtungen heraus. Zum einen ist man als Berater unterwegs und möchte eigentlich Leute beraten und helfen, dass DIE ihr Geschäft machen können. Auf der anderen Seite muss man sie aber auch kontrollieren. Das heißt, man hat so eine schizophrene Spannungssituation zwischen: „Ich helf’ Dir, aber wehe, Du machst es nicht richtig, dann hau ich Dir auf die Finger. Das ist EIN Spannungsverhältnis.“
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „Auch da bin ich immer noch der Meinung, wenn man, man kann ja auch fristlose Kündigungen aussprechen, ohne jetzt den Betroffenen, ich sage mal, noch den letzten Tritt zu geben und ihn /Mhm./ so zu behandeln, als wenn er hier quasi der letzte Dreck wäre. Also, auch da kann man noch äh sich höflich verabschieden, die Hand geben äh, alles Gute wünschen und /Mhm./ (.) ihn zur Tür geleiten und (---) ihm halt das Gefühl geben, dass er ja sozusagen als Mensch immer noch ähm (.) seine Würde behalten hat und eben nicht plötzlich so äh (---) mit einem Arschtritt quasi hinausbefördern. Und dann hatten wir auch bei dem Fall sogar noch das äh, (.) weil er eben Familienvater war und zwei Kinder hatte dann auch noch mal so eine E-Mail bekommen, wo er uns quasi fast schon so (---) vor- äh, FLEHENTLICH BAT äh, dass wir ihn jetzt nicht auch äh auf Schadenersatz äh verklagen würden und Geld zurückfordern würden und ihn vielleicht auch noch strafrechtlich anzeigen. Was wir dann in dem Fall auch unterlassen haben, um einfach ihm sozusagen nicht noch den letzten Rest (--) äh zu ersparen, den wir theoretisch /Mhm./ die rechtlichen Möglichkeiten gehabt hätten, /Mhm./ wo man dann

einfach mal sagt, das kann ich auch für mich vertreten dann äh nicht bis zum Äußersten zu gehen und dann ist es auch für mich okay. Also, da, /Mhm./ wie gesagt, dass ich jetzt THEMEN und Probleme mit nach Hause nehme und nicht, darüber nicht gut schlafen kann, habe ich eigentlich nicht erlebt. Mal denkt man natürlich über seine eigene berufliche Zukunft nach und denkt so, (---) entwickelt sich das dahin, wo ich hin will? Und vielleicht hat man mal ein Bewerbungsgespräch gehabt und denkt sich, /Mhm./ ach, eigentlich wäre es ja schön, vielleicht woanders hinzugehen und /Mhm./ mehr Geld zu verdienen, aber (---) das ist dann /Mhm./ nicht bedrückend. ((lacht))“

- **Verbindlichkeit der Aussagen / Empfehlungen:** *(nicht gegeben steht in Beziehung zu absolut gegeben)*
- **Überzeugen:** *((Top-/höheres) Management wird mit Argumentation nicht erreicht, sieht Notwendigkeit von Compliance nicht ein steht in Beziehung zu (Top-/höheres) Management wird argumentativ überzeugt, sieht Notwendigkeit von Compliance ein)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) für mich ist Compliance Kommunikation. /Mhm./ Also, Compliance ist irgendwie versuchen, das Thema im Unternehmen zu verbreiten.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) es hilft jemand, der einen holistischen Ansatz fährt. Der sieht ähm, welche Menschen im Unternehmen welche Dienstleistungen oder ähm (--) oder Produkte (--) an welchen Kunden äh liefern. Zu welchen Bedingungen und in was für einem regulatorischen Umfeld. Und wenn man diese Parameter, diese Leitplanken äh ständig beherrscht und damit manövriert, ich glaube da kann einem äh nicht fürchterlich viel äh passieren. Aber wenn man das eine oder andere mal aus den Augen verliert zu Gunsten eines äh eines anderen Parameters, dann ist man sehr schnell ähm - um im Bild zu bleiben – aus der Kurve getragen. Und das ist ähm ähm eine missliche Situation für einen Compliance Officer.“*
- CM ist Präventionsberater. CM berät auch beim Aufdecken
- Voraussetzungen für Sanktionen schaffen ist auch Beratung
- Wahrnehmen versus entscheiden und FESTLEGEN
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„Also MÜSSEN Position ergreifen, wenn ich mit der Auffassung reingehe als Compliance Manager, Officer, Partner äh FALSCH. Ähm, ich sollte froh und dankbar sein, Position ergreifen zu DÜRFEN. Äh in einem bestimmten Gesamtgefüge. Das ist ganz wichtig, dass man mit seiner Meinung da nicht aus falsch verstandener Scham oder dem Gefühl äh sich da irgendeinen Nachteil zu verschaffen, äh hinterm Berg hält. Das ist das A und O in dieser Funktion, eine gewisse Unabhängigkeit zu haben. Äh und eine gewisse Offenheit, äh, wenn man dann äh in einem streitigen Dialog zu einer bestimmten*

mit anderen Compliance-Leuten, mit Business-Leuten äh zu einem Ergebnis kommt. Äh wir hatten diesen Fall jetzt gerade am Freitag. Äh wo es um eine Postback-Haftung ging. Äh unbeschränkt und (--) ein relativ äh schwieriges Thema. Und das ging so hin und her und ich glaube wir haben uns äh gegenseitig auch ähm respektvoll die Meinung gezeigt. Und ähm auch respektvoll (--) eine Lösung gefunden, die äh dem Business und auch dem Compliance-Thema äh gerecht wird. Also insofern: Klare Ansage, ähm KEINE Polit-Spielchen, ich glaube es gibt kaum Bereiche, die weniger geeignet sind als der Compliance-Bereich, hier äh politische Überlegungen (---) durchstarten und overrulen zu lassen. Und (- --) ja, das im Grunde genommen ist es das, worauf es im Wesentlichen ankommt.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Hm, ja, in Konfliktsituationen, man muss immer sehen, woher kommt der Konflikt. Ist es ein (.) gesetzestriebener Konflikt, den man einfach durchsetzen MUSS. Dann hat man ja wen, wenig Möglichkeiten den (.) zu KANALISIEREN. /Mhm./ Ähm, (.) wenn es ein Konflikt ist, der möglicherweise bei Verstoß gegen Arbeitsanweisungen geht, wo man nicht ganz so scharfe Schwerter hat, (--) dann muss man sehr kooperativ zu, (.) da versuchen, denke ich, nicht so den Finger in die Wunde legen, sondern äh man muss ja auch da sehr im Konjunktiv sprechen, weil man könnte sich vorstellen, dass eine Situation so aufgelöst werde KÖNNTE. /Mhm./ Also, ähm ((seufzt)) sehr, (.) sehr im Konjunktiv muss man bleiben, ja. (.) ((lehnt sich stark zurück)).“* Beim Nachfragen betont IP, dass das Stellung beziehen von ihm erwartet wird. Seine Distanzierung zum Geschehen, seine Abkehr von der eigenen Beteiligung ist in Wortwahl deutlich (spricht viel per „man“); später: *„(...) bei Auslegung von Gesetzen oder Rundschreiben ist man, ähm (.) gibt es selten zwei Meinungen, sondern man sagt, man muss das hier einfach tun, weil es oftmals auch relativ detailliert drin steht. Ähm, (.) wenn es andere Meinungen gibt im (.) gleichen Niveau, Hierarchieniveau von mir, dann muss man auch die Diskussion suchen und mit Argumenten überzeugen. (.) /Ja/ Ähm, ansonsten entscheidet ja jemand anderes oben, der ja auch letztendlich für Compliance verantwortlich ist.“* Er „ent-schuldigt“ sich, indem er auf Verantwortung des Vorstands verweist? Er sucht zwar die „Diskussion“, will auch mit Argumenten überzeugen, diese sollen auf Gesetzen basieren.
- Kognitive Dissonanz
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„Und das andere Spannungsverhältnis ist immer: Sie, Sie sind in so einer Sondersituation eines Unternehmens [...] unterwegs. Eigentlich stehen Sie nicht so richtig auf der Seite der Mitarbeiter, Sie werden eben als störend, als als Sand im Getriebe empfunden, auf der anderen Seite sind Sie so ein Medium im*

VORSTAND, das ist auch immer ganz ganz äh dubios an der Stelle. Das ist dann immer so ein bisschen dubios im Sinne von ähm: „Was machen die überhaupt? Wieso interne Ermittler? Sind die irgendwelche – was weiß ich - Under-Cover-Agents? Äh, stehen die überhaupt auf unserer Seite?“ Ähm, wir haben versucht in der Vergangenheit, das Ganze immer so zu lösen, dass wir gesagt haben: „Wir werden von (Unternehmensname) bezahlt, allenthalben vom Unternehmen bezahlt, und sind IMMER auf der Seite vom Unternehmen.“

- Siehe auch IP (Nr. hier anonymisiert): „Für uns ist immer noch der Unternehmenserfolg äh (--) Zielgröße Nummer eins und da müssen sich halt auch viele anderen Themen (---) naturgemäß teilweise unterordnen. /Mhm./ Aber das Gute ist, dass wir zu einem amerikanischen Mutterkonzern gehören, die auch wiederum uns ganz gut auf die Finger gucken, was wir compliance-mäßig machen. (--) Insofern geht dieser Drive, von dem ich eben sprach, nicht verloren.“ => IP argumentiert nicht, worin der Unternehmenserfolg durch Compliance steckt. Keine Effizienz-Effektivitäts-Aspekte

Position wird von Beschäftigten fehlkonnotiert? Oder die Position ist nicht allen klar?

- Whistleblowing, IP (hier anonymisiert): „Das ist eine /Mhm./ bei einer externen Anwaltskanzlei, (Name der Anwaltskanzlei) in (Name der Stadt) geschaltete Telefonnummer. Wenn man da anruft, nimmt ein Rechtsanwalt ab, (--) nimmt den Sachverhalt auf /Mhm./ nach so einem standardisierten Formular, fragt: Möchten Sie den Namen bekannt geben? Falls Sie nicht möchten, (.) müssen Sie es nicht. Und ich kriege dann quasi den, den telefonisch erfassten Sachverhalt in einem /Mhm./ Formular per E-Mail an mich geschickt (--) und kann dann dem Sachverhalt nachgehen. /Ah ja./ Gelegentlich kommt es vor, dass der Anwalt dann den Anrufer fragt äh: Können, können wir Sie noch mal erreichen oder (.) möchten Sie noch mal irgendwie in ein paar Tagen anrufen? Oder der Anrufer schlägt auch vor, (.) er würde in einer Woche noch mal anrufen. Und falls ich in der Zwischenzeit aufgrund des geschilderten Sachverhalts irgendwelchen zusätzlichen Fragebedarf hätte, könnte ich den an die Anwaltskanzlei zurückspielen und der Anwalt würde dann bei dem (--) Zweitanruf mit dem (--) Hinweisgeber noch irgendwelche Sachen klären. Das ist auch einmal vorgekommen.“

Liste 2 Teil 4: Folgen und Auswirkungen der Art und Weise von abteilungsübergreifender Zusammenarbeit

- **Einfluss auf Qualität der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Compliance Manager**

- **Zusammenarbeit interdisziplinär:** (Abteilungen arbeiten nicht miteinander; kein hinreichender Austausch *steht in Beziehung zu* Abteilungen arbeiten miteinander; Austausch)
- **Interner Stakeholder-Dialog:** (CM will Compliance Kultur alleine prägen *steht in Beziehung zu* CM will Compliance Kultur interdisziplinär prägen)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) wenn ich merke, dass es recht schwierig wird, dann blende ich alles andere aus und fokussier mich NUR auf diese eine Sache. So und das ist dann das Wichtigste. Und dann geht es darum, da eine saubere Lösung zu äh zu bekommen.“
=> wenn es brenzlich wird, dann handelt IP nicht mehr nach Maxime „Holismus“. Auch: Stress blockiert, dann braucht IP sichere Strukturen? => Kooperationsmanagement muss angstfrei gestaltet werden, dann klappt es auch mit systemischer Betrachtung?
- **interne Vernetzung:** (schwach *steht in Beziehung zu* stark)
- **internes Kontaktmanagement:** (Horizont eng fassen *steht in Beziehung zu* Horizont breit halten)
- **Fehlverhalten ahnden:** (hart vorgehen *steht in Beziehung zu* weich vorgehen)
- **Sicht auf Nutzen der Arbeit des CM:** (wird nur gesehen wenn CM laut wird und kämpft *steht in Beziehung zu* wird von anderen von vornherein gesehen)
- **Restriktionen managen:** (schnell entscheiden *steht in Beziehung zu* abwägen)
- **Bedeutung von Zusammenarbeit:** (kein Bewältigungsmechanismus für Bedrohungssituationen *steht in Beziehung zu* Bewältigungsmechanismus für Bedrohungssituationen)
- **Kritik äußern:** (ausschließlich selbstkritisch sein *steht in Beziehung zu* Kritik ausschließlich gegenüber anderen üben)
- **Interessen:** (egoistisch *steht in Beziehung zu* altruistisch)
- **Interkulturelle Differenzen managen:** (nicht das Gespräch suchen, nicht im persönlichen Kontakt beraten und überzeugen *steht in Beziehung zu* das Gespräch suchen, im persönlichen Kontakt beraten und überzeugen)
- **projektgebundene Teamarbeit:** (Altlasten dominieren; Grundverständnis ist Hierarchiedenken bzw. Gegeneinander *steht in Beziehung zu* innere Reset-Einstellung vollzogen, Altlasten sind im Vorfeld deutlich besprochen und bestmöglich geklärt; Grundverständnis ist Zusammenarbeit)
- **Umgang miteinander:** (despektierlich *steht in Beziehung zu* respektvoll)

- **Funktion:** (Kontrolle und Zurechtweisung *steht in Beziehung zu* Moderation und Anleitung, Support)
- **sich untereinander austauschen:** (hilflos in der Umsetzung *steht in Beziehung zu* funktionierende Umsetzung)
- **Management von Veränderungssituationen:** (ihm steht kein breites solides internes Netzwerk zur Verfügung, das er anzapfen könnte *steht in Beziehung zu* zapft Elemente seines breiten und soliden internen Netzwerks an)
- **Compliance als Change-Prozess gestalten:** (strategisch nicht geschickt gestalten / für die Beschäftigten nicht annehmbar gestalten *steht in Beziehung zu* strategisch geschickt gestalten, für die Beschäftigten annehmbar gestalten)
- **umfassend gültige Entscheidungsvorlage:** (kein Abstimmungsprozess mit allen relevanten Abteilungen, kein interner Kalibrierungsprozess bezogen auf Unternehmenskultur und –Regelwerk *steht in Beziehung zu* gemeinsam mit allen involvierten Abteilungen erarbeitet, intern kalibriert bezogen auf Unternehmenskultur und -Regelwerk)
- **Umgang mit Ratsuchendem:** (unklar, diffus, Notfallversorgung ohne System, kein (sekundär-) präventives Konzept *steht in Beziehung zu* umfassende Hilfestellung, Begleitung und Unterstützung von Anfang bis zum Abschluss, s(sekundär-) präventives Konzept)
- **Aufbereitung der Inhalte:** (kompliziert *steht in Beziehung zu* einfach verständlich)
- **Informationsmanagement:** (separiert, kein Teamverständnis *steht in Beziehung zu* interdisziplinär, Teamverständnis)
- **Problembearbeitung:** (hierarchisch ungleich, ungerecht *steht in Beziehung zu* unternehmensweit einheitlich)
- **Auswirkungen der Tätigkeit des CM auf Beschäftigten:** (Demotivationsförderung bei den Beschäftigten *steht in Beziehung zu* Motivationsförderung bei den Beschäftigten)
- **Sozialadäquanz:** (Mitarbeiter sind nicht sensibilisiert für sozialadäquates Handeln *steht in Beziehung zu* Mitarbeiter sind sensibilisiert für sozialadäquates Handeln)
- **Richtlinien anwenden:** (erschweren Kundenbindungen, zeigen Verbote auf *steht in Beziehung zu* ermöglichen Kundenbindungen, zeigen Entwicklungspotenzial auf)
- **Zusammenarbeit von Compliance Management und Öffentlichkeitsarbeit:** (keine enge Zusammenarbeit oder stark voneinander getrennt ohne enge Schnittstelle *steht in Beziehung zu* enge Zusammenarbeit oder Personalunion)
- **Bezogen auf Gesamtunternehmen**

- **Reaktion auf Reputationsverlust durch Non-Compliance:** (Extremreaktionen, Extremverhalten, Angst dominiert *steht in Beziehung zu* keine Extremreaktionen, kein Extremverhalten; Selbstsicherheit dominiert)
- **Compliance-Machtpotenzial:** (CMS strategisch einsetzen / instrumentalisieren *steht in Beziehung zu* CMS aufrichtig umsetzen ohne primär betriebswirtschaftliches Interesse)
- **Bedeutungsveränderung von Compliance infolge Compliance Verstoß durch (Top-/höheres) Management**
- **Kulturelle Einflüsse:** (Kulturelle Gegebenheiten / Besonderheiten werden im Implementierungs- und Umsetzungsprozess nicht hinreichend berücksichtigt *steht in Beziehung zu* Kulturelle Gegebenheiten / Besonderheiten bilden die Grundlage für den Implementierungs- und Umsetzungsprozess)
- **Strukturelle Prävention:** im Schadensfall nicht nur beseitigen sondern Vorsorge treffen und beraten, dass vergleichbarer Fall nicht wieder passiert
- **Relation der Beurteilung von Verstößen:** (Verstoß wird fehlbewertet *steht in Beziehung zu* Verstoß wird angemessen bewertet)
- **Wie Compliance Strukturen entstehen:** (plötzlich, unerwartet, ungeplant *steht in Beziehung zu* nach und nach, geplant)
- **Verhaltenskodex:** (schlechter Verhaltenskodex schafft keine Transparenz der Prozesse *steht in Beziehung zu* guter Verhaltenskodex schafft Transparenz der Prozesse)
- **Was Compliance bringt:** (bringt Krieg durch Überregulierung *steht in Beziehung zu* bringt Frieden durch angemessene, interdisziplinär entwickelte Regulierung)
- **Compliance mit Blick in Zukunft gestalten:** (nicht vorausschauend denken; denkbare Wechselwirkungen für eigenes Unternehmen nicht oder nicht rechtzeitig identifizieren *steht in Beziehung zu* vorausschauend denken; gut informiert sein) über Entwicklungsprozesse; denkbare Wechselwirkungen für eigenes Unternehmen rechtzeitig identifizieren)
- **Krisenmanagement:** (keine Zeit mehr für proaktive CM-Entwicklung, Gefahr für Einschränkung ganzheitlicher Compliance-Entwicklung *steht in Beziehung zu* dennoch hinreichend Zeit für proaktive CM-Entwicklung, Krisenmanagement stellt keine Gefahr für Einschränkung ganzheitlicher Compliance-Entwicklung dar)
- **Folgen (gesellschafts-) politischen Drucks auf Compliance:** (Reaktanz gegenüber Vorgaben entwickeln *steht in Beziehung zu* höheres Compliance-Verständnis entwickeln)

- **Compliance Management System:** (situativ entwickelte Einzelmaßnahmen *steht in Beziehung zu* strategisch durchdachtes Gesamtkonzept)
- **Geschäftsfeldentwicklung:** (im Problem bleiben, ohne Lösung *steht in Beziehung zu* neue Wege aufzeigen [CM lebt Scout-Funktion zugunsten der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse aus])
- **Qualität des Compliance Management System:** (Fragmentiert, Flickenteppich *steht in Beziehung zu* in sich stabile unternehmensumfassende Einheit)
- **Auswirkungen auf die Arbeitsweise des CM:** (Verunsicherung *steht in Beziehung zu* Klarheit, Transparenz)
- **Compliance Management System:** (ist nicht zu den Unternehmenswerten harmonisiert *steht in Beziehung zu* verkörpert die Unternehmenswerte)
- **CMS:** (erzeugt Verunsicherung *steht in Beziehung zu* verschafft Sicherheit)
- **Qualitätsbewusstsein und -Entwicklung:** (behindert durch Non-Compliance *steht in Beziehung zu* gefördert durch Compliance)
- **Präventionsansatz:** (kurierend, reaktiv *steht in Beziehung zu* vorausschauend, proaktiv)
- **CMS als Geschäftsmodell:** (CMS nicht als Marketinginstrument nutzen (keine nachhaltige Unternehmensentwicklung oder nicht zu Marketingzwecken „instrumentalisieren“) *steht in Beziehung zu* CMS als Marketinginstrument nutzen (nachhaltige Unternehmensentwicklung))

Liste 3: Bedeutung von Unternehmenswerten und Zero Tolerance

Liste 3 Teil 1: CM wünscht sich in der Zusammenarbeit einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Dieses schöne Wort Zero Tolerance wird ja überall gebraucht und wird nicht wirklich überall so gehandhabt wie es eigentlich sein sollte. Nur um mal ein Beispiel zu bringen. Das heißt, mit diesen zwei Anträgen, Gesetze einhalten und was ist die Compliance-Kultur, sind Sie ja unterwegs im Hause. Überzeugen die Leute – hoffentlich – argumentieren mit den Leuten, diskutieren mit den Leuten, und beziehen an dieser Stelle Position so nach dem Motto: Das ist zwar gesetzlich erlaubt, also da streiten sich ja sozusagen die Juristen und Compliance, es ist zwar gesetzlich erlaubt, aber es ist nicht opportun das zu machen. Lass es bitte! Ja.“
- Siehe auch zum Zeitfaktor IP (Nr. hier anonymisiert): „Also, ich sage mal, das ((IP seufzt)) (.) das SCHWIERIGSTE ist es sicherlich ähm, (---) in einer Firma ähm, wie man

so schön sagt, alte Zöpfe abzuschneiden bzw. auch ein neues Bewusstsein zu wecken. /Mhm./ Also, das ist sicherlich das Schwierigste, wenn ähm über Jahre hinweg das in die gleichen Richtungen gegangen und jeder genau wusste, jawoll ähm so und so geht's und da kriegt der noch das und der kriegt noch jenes und dann kriegen wir schon die Verschreibungen oder dann kriegen wir die Verordnung oder sonstiges. /Mhm./ Und dann auf einmal zu sagen: Okay, Leute, das was ihr die ganzen Jahre gemacht habt, das geht nicht mehr jetzt in dieser Richtung. Das ist schwierig, das erfordert ein gewisses Geschick zum einen auch, zum anderen aber birgt es halt auch ein großes Konfliktpotenzial, weil ähm das allein zu vermitteln ähm, das ist äußerst schwierig. /Mhm./ Ähm, man kann das zwar äh versuchen, aber ähm, das setzt halt auch wirklich eine gewisse Bereitschaft bei den Personen voraus, dass sie auch umdenken wollen. Und das ist halt bei vielen einfach nicht der Fall. /Mhm./ Und das ist sicherlich eine Herausforderung, vor der man steht, auch wenn man jetzt, sage ich mal, neu irgendwo in ein Unternehmen ähm reinkommt ähm, zu verstehen, wie die Abläufe tatsächlich SIND, sich ein Bild davon zu machen ähm, ob die Abläufe soweit rechtlich konform sind ähm, äh und, um sich dann im Prinzip zu überlegen, was kann man anders machen, was kann man gegebenenfalls besser machen, um diese Abläufe anders zu strukturieren, /Mhm./ gesetzeskonformer zu machen, was auch immer.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): wägt Geschäftsinteressen und alle weiteren Interessen ab, siehe auch Analyse weiter unten sowie z.B. die von IP geschilderten Rahmenbedingungen: „David gegen Goliath“ oder auch: „(...) der Einkäufer hat angerufen, hat gesagt: Euer Angebot passt wunderbar, perfekt. Und drei Tage später, da hat er angerufen, bald heulend ähm: Ja, sorry, äh der (Wettbewerber) hat es gekriegt. Und was war passiert? (-- --) Der (Name des Eigentümers vom Wettbewerber) und der (Name des Eigentümers des Kunden) sind beide (nennt ein gemeinsames Hobby der beiden) (---) und waren (Treffpunkt des gemeinsamen Hobbys). (---) So, dann ist, der (Name des Unternehmenseigentümers) ist dann ((lachend)) wie ein Angebrannter (.) da runtergefahren nach (Ortsname), aber keine Chance, (---) so. Und das sind dann schon Dinge, wo, (.) wo irgendwie sehr viel Manpower äh drin verloren geht, (-- --) so. Und, (---) und (---) wo, (.) wo wir eben auch in dem Schritt sind, in diesem Expansionsschritt, (.) in dieses Projektgeschäft, was wir jetzt mit der Automation ja umsetzen können. (---) Und ähm da muss man in so größere Projekte einfach reinkommen, um die, die MENGEN zu haben. (- --) Und äh da hat uns jetzt der (Name Wettbewerber) äh schon ein paar Mal. (---) Ähm, (-- --) wir haben auf der anderen Seite auch gute Beispiele beim (Name anderer Wettbewerber), (-- --) äh der sitzt oben bei (Kundenname), auch ein ganz großer Zulieferer, (---) da ging es um einen Auftrag äh (-- --) in (benennt das Land) (---) und da hat, der (aus einem anderen Land kommende) Kollege (.) hat es geschafft. Äh, wir haben, (-- --) sind zwar nicht, wir haben das, das Pitching nicht gewonnen, (.) aber das hat (Wettbewerber) gewonnen, weil die

haben schon Leute in (benennt das Land) sitzen, (--) aber der (Name des Wettbewerbers) muss von uns (Produktbezeichnung) nehmen. War zumindest mal ein Teilerfolg /Mhm./ für uns“.

KMU kann nicht so wie es will? Kann im externen Stakeholder-Dialog sich als ein „David“ nicht so viel erlauben wie ein „Goliath“ => Er setzt sich für Unternehmensinteressen ein, ist selbst auch proaktiv tätig und schaut intensiv auf Reputationserhalt bzw. ahndet entsprechende Gefahren. Dazu: „Ähm also wir hatten rechtliche Sachen, das ist so eine Sache. Wir hatten, vor kurzem da ging es um irgendwelche Publikationen (--) von einem (benennt eine Fachpublikation), wo sie dann irgendwelche Dinge von uns verändert haben, eigenmächtig, und die dann auch nicht mehr im Sinn waren. /Mhm./ Und, (---) jetzt muss ich mal. ((steht auf und geht die Publikation suchen)) (3s) Genau, hier habe ich es. (.) Ähm, ((kommt wieder)) (.) das ist so eine Fachpublikation. /Mhm./ (.) Und, ((räuspert sich)) und das Motiv sah am ander-, am Anfang ähm (--) hatte ich das hier, dieses (Bezeichnung)-Variationen hier ganz oben groß darüber. (.) Und im Artikel selber (---) ähm (--) ich schlage es ihnen gerade auf, /Mhm./ ähm (3s) im Artikel selber ging es, zwanzig, ging es unter anderem auch um (Name des Produkts), (--) um (weitere Name des Produkts). (3s) Hier, das ist der Artikel. (.) Und (2s) ähm das ist der Herr (Name des Geschäftsführers), /Mhm./ das ist der (Name), /Mhm./ ein Betriebskollege, das ist der Herr (Name), Geschäftsführer (Name des Geschäftsbereichs). (.) Dann haben sie uns noch das dazwischen geklatscht, (---) was ich vollkommen indezent finde./Mhm, eine Werbeseite, ja?/ Und vor allem noch so eine, /Mhm./ also (---) /Mhm./ furchtbar. (.) So, und (2s) der wesentliche Teil vom Inhalt her, (--) (Produktname), der Herr (Name), den haben sie raus gelassen. (--) Der Hintergrund, (.) das Unternehmen, die machen, (--) vom Ursprung her machen die, handeln die mit (Produktname), mit dem (weiterer Produktname). /Ja./ (.) Und die Zeitung war irgendwann der Ableger. (.) Und der Herr (Name des Unternehmenseigentümers) (Rascheln) bestellt seit (---) einem Jahr äh dort kein (Produktname) mehr, weil er eine billigere Quelle gefunden hat, wo wir auch die ganzen Dinge ab Lager quasi abrufen können. (.) Und seither fängt man an äh hier uns zu ärgern. (.) Und dann hat man die Titelseite geändert und der Chef, und der Verleger hat mir dann gesagt ähm. (---) Und da habe ich gesagt äh: Das habe ich nicht bestellt, das habe ich nicht eingereicht, ihr habt, könnt hier nicht in meinen Vorlagen rumarbeiten (.) äh, das ist nicht mehr unser Cl. (.)“ (...)

„Und da hat er zu mir gesagt: Jetzt liegt der Ball bei uns, ihr bestellt auch keine (Produktname) mehr. (---) Und da habe ich zu ihm gesagt: Ich glaube, wir müssen unsere Geschäftsbeziehung neu überdenken, ja? (.) Und das sind so Dinge, wo, wo ich dann gesagt habe, okay, dann äh (.) gehen wir zum Anwalt und äh schauen, was wir denen als Regressforderungen stellen, (.) wo der (Name des Geschäftsführers) dann gesagt hat: Nein, mach da keinen Stress und ähm wir wollen in Zukunft auch mit dem zusammenarbeiten. /Mhm./ Also das ist, (.) aber das ist, denke ich mal, das ist in dem Fall

schon so eine Sache, wo sicherlich ähm (---) hm, ja, also jetzt in der Art von Konflikt ist das eine Temperamentssache, (-) wo ich dann schon eher mal ((lachend)) (.) so ganz emotional äh durch die Wand durchgehe und er dann schon so (.) die, die Ruhe hat, die Dinge auch auszugleichen. (--) Und, /Mhm./ (2s) aber das sind, das sind so Dinge. (.) Was von außen, was kommt von außen? Von außen, was (.) von außen am meisten kommt, sind, (.) das ist äh eigentlich das Lieferanten-Matching. Also, wenn (.) von der Wettbewerbssituation ist es so, es gibt ähm, (---) es gibt den großen (Name erster Wettbewerber) (---) und es gibt (Name des zweiten Wettbewerbers). (---) Und (Name erster Wettbewerber) hat, von der Größenordnung, (Name des zweiten Wettbewerbers) hat (mehrere tausend) Mitarbeiter, (---) und hat (zweistellige Zahl) Millionen, wir haben (unter 100) Mitarbeiter und haben (einstellige Zahl) Millionen. So, (.)“

Auch später: Wieder nachhaltige Unternehmensentwicklung. Die, die CMS nicht aufbauen müssen aber es von sich aus tun, leben einen nachhaltigen Entwicklungsansatz vor.

- IP (Nr. hier anonymisiert): sorgt mit seiner Tätigkeit für höhere positive Aufmerksamkeit. Dies ist auch seinem Verantwortungsbereich der externen Kommunikation geschuldet. Unternehmenseigner trägt Compliance selbstverständlich nach außen und nicht (nur) nach innen: Können hier die großen Unternehmen von dem kleinen Mittelständler lernen? IP (Nr. hier anonymisiert): „Wir haben (---) die Diskussion gehabt und er hat auch gesagt: Pass mal auf, mein Steuerberater, der sagt, du bist, ich brauche dich nicht und so. (.) Und da habe ich zu ihm gesagt: So, (--) und jetzt nehmen wir ein Blatt Papier (--) und jetzt schreiben wir mal auf, wo du was aus gibst. (.) Und dann haben wir zusammengezählt, die Agentur, die Agentur, den, den, den, den (--) und dann haben wir einen Strich gezogen und dann haben wir gesagt einstellen, so. (.) Und wenn ich höre, wenn ich mit ihm unterwegs bin ((räuspert sich)), die, das war die erste Zeit ähm, wo ich gesagt habe, boah, der leistet sich das und so. Und ähm (---) er sagt in der Zwischenzeit, er hat äh (--) die höhere Aufmerksamkeit schon diesen, diesen Tätigkeiten zu verdanken. (.) Und äh (2s) da denke ich, dass viele mittelständische Unternehmen noch so im ähm, den Fokus auf das Tagesgeschäft haben (--) äh und (--) vielfach die, (2s) die, die Perspektive, (---) die Expansion zum Beispiel, die fe-, fehlt. (---) Weil das ist äh, (.) wenn ich es rein von der Kommunikation anschau, (...) wenn man, was ich jetzt so beobachte bei Unternehmen, mit denen man so im Austausch ist bei irgendwelchen Ausbildungsbörsen und so (--) ähm, (---) wie viele Leute, die in, unterschiedlich, die dann auch gar nicht miteinander kommunizieren, (.) sondern da irgendwelche Satelliten-Lösungen haben, äh die, glaube ich, nur die ((lachend)) Buchhaltung als einzige Verbindung haben. Ähm ich denke, das ist schon so, (---) ja, so, so Gefangensein äh noch im, im Tagesgeschäft, /Mhm./ (.) so. Bis sie dann den Sprung gemacht haben, (.) bis sie dann. Wir haben hier äh, gibt es äh, (.) hier in der Gegend gibt es ja wirklich große Unternehmen, (Unternehmensname) und so, (.) die dann den Sprung machen und dann

richtig professionell werden. /Mhm./ Und da sind wir, da sind wir jetzt schon fünf Jahre, denke ich, gut dran.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) es muss alles, was das Unternehmen tut, sich im Bereich der herrschenden (.) Rechte und Gesetze äh abspielen, insofern ist Compliance auch überhaupt nichts Neues, solange es seit es äh solange äh es Unternehmen gibt, äh, gibt es Compliance. Äh, äh solange es äh äh entsprechendes Wirtschaften gibt, gibt es Regeln, die dieses Wirtschaften (.) ähm in bestimmte Kanäle bringen, (...) man muss sich nur entsprechend äh in der Unternehmensführung die eine Seite, den wirtschaftlichen Erfolg um jeden Preis, und die andere Seite, den Preis festzusetzen durch Compliance, äh entsprechend vor Augen führen. Und da kann der Compliance Officer helfen, aber er kann nicht äh die Verantwortung vom äh von der Unternehmensleitung äh abnehmen und wegnehmen. Ähm genauso wenig wie eine äh äh Strategie-Abteilung die Strategie festsetzt; das macht die Unternehmensleitung. Genauso wie die äh eine Finanzabteilung nicht das Budget festsetzt, das macht die Unternehmensleitung. Das sind NUR Hilfsorgane, Hilfsorganisationen für die Unternehmensleitung, die all diese Dinge auf dem Bildschirm haben muss.“*
- **Compliance Management Strukturen erstmalig einführen**
 - **CMS entwickeln:** *(keine adaptierbaren Strukturen vorhanden steht in Beziehung zu auf adaptierbare Strukturen zurückgreifen)*
 - **CMS entwickeln:** *(zu betretendes Neuland wird als Bedrohung empfunden steht in Beziehung zu zu betretendes Neuland wird als Entwicklungsmöglichkeit empfunden)*

Liste 3 Teil 2: CM erfährt in der Zusammenarbeit einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert): *Erinnert an einen wichtigen Aspekt der Salutogenese von Antonovski: nicht schauen, was krank macht, sondern schauen, was gesund erhält => Was hält Unternehmen gesund? Wo liegen Chancen? „Je kleiner die Häuser, umso mehr haben Sie ein, haben Sie einen Bezug, haben Sie einen Draht zum Vorstand, können Sie es über Tone at the Top steuern.“ sowie „(---) Ähm, (.) partiell. Wenn Sie natürlich jetzt Leute sitzen haben in, in vormals sehr autarken (--) (Unternehmensbezeichnung). Ich nehme mal ein Beispiel, hier (Unternehmensbezeichnung) bei uns am Land, ja, die haben vielleicht 30, 40, lassen Sie es 50 Mitarbeiter, haben, 10 Filialen und 5 oder 10 Filialen. Äh, da sitzen Vorstände draußen, die machen das seit 20 Jahren. Der Laden läuft, die verdienen gutes Geld, die halten sich äh an Recht und Gesetz, (3s) soweit wir das wissen und soweit man das auch beobachten kann. /Mhm./ Ähm, die verstehen, warum es jetzt eine neue Korruptionsrichtlinie geben muss. Für die ist das gang und gäbe auf dem Dorf, die sehen*

sich, die sehen die, die Amtsträger, die sie jetzt nicht mehr einladen dürfen abends beim Fußball spielen genauso wie am Stammtisch. Die kommen in die Filiale, dann besprechen die irgendwas, die bringen sich gegenseitig Geburtstags- und Weihnachtsgeschenke ins Amt oder in (Unternehmensbezeichnung). Das ist völlig, das ist auf dem Land so, ja. /Mhm./ Und den Spagat müssen Sie machen, wenn Sie in einer Zentralorganisation sitzen äh, dass Sie das Verständnis herbringen. /Mhm./ Ja, also ist hier noch ganz stark, weil äh wir ja in den, in der Fläche draußen auch noch eigene Vorstände beschäftigen in den einzelnen (Unternehmensbezeichnung). Das sind ja autarke Institute ähm, anders jetzt in (Bezeichnung der Filialen). Ja, sicherlich gibt es in der Filiale XY in einem Land vielleicht ein ähnliches [...] Verhältnis zu dem Bürgermeister und zu dem Bauamtsräten, zu den Gemeinderäten. Weiß der Kuckuck, vielleicht ist ein Mitarbeiter auch Gemeinderat, das ist immer gerne gegeben. Ähm, davon hängt auch der Erfolg des Unternehmens ab eben, die enge Kundenbindung und, und auch die Kundengewinnung. Ähm, man muss es nur wissen, ja, man muss es wissen. Man braucht eine entsprechende Transparenz und hier gibt es halt nur eins, schulen, schulen, schulen. Sie können es nur über Schulung machen, das können Sie über Richtlinien nicht machen, rausgeben, die legen das weg. /Mhm./ Das bringt nichts, Sie müssen da hin. /Mhm./ Ja, erklären und auch die ähm, die negativen Einflüsse erklären, die Konsequenzen erklären. Dann wird das immer noch zur Seite gelegt und wenn Sie Glück haben – in Führungszeichen – passiert unter ferner liefen woanders was, äh dann können Sie es als Schulfall nehmen. /Mhm./ Dann funktioniert die Geschichte wieder kurzfristig, /Mhm./ aber man muss immer nicht warten bis was passiert Und drum geht es über die Schiene Kultur, Kultur erkennen, Kultur auch akzeptieren, ja, Sie ändern keine Kultur so schnell. Und entsprechend der Kultur dann ein Programm stricken, was kulturverträglich ist, /Mhm./ was kultur- und compliance-verträglich ist, das ist die Herausforderung hier. /Mhm./ Das macht Spaß.“

- Die Unternehmenskultur nimmt direkt Einfluss auf die Art und Weise der Ausgestaltung von Zusammenarbeit.
- **Anpassungsbereitschaft / -verhalten:** (Tradition *steht in Beziehung zu* Innovation)
- **Tradition:** (anderes ist schlecht *steht in Beziehung zu* eigenes ist gut)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ähm, das unterschiedliche Verständnis der Individuen, äh, davon, was Compliance Management IST.“
- **Gesamtverständnis von Compliance Management:** (kein Gesamtverständnis sondern unterschiedlich, individuell *steht in Beziehung zu* gemeinsames, einheitliches Verständnis)

- **Interkulturelle Schwierigkeiten:** (unterschiedliche Auffassungen zu Compliance erschweren die Zusammenarbeit *steht in Beziehung zu* gemeinsame Auffassungen zu Compliance erleichtern die Zusammenarbeit)
- **Akzeptanz von Compliance:** (Unternehmenskultur widerspricht dem Compliance Management Ansatz *steht in Beziehung zu* Unternehmenskultur stimmt mit dem Compliance Management Ansatz überein)
- **Bewusstsein für Notwendigkeit für Compliance:** (es besteht kein Selbstverpflichtungsansatz zur Compliance (wenn überhaupt das Erfüllen von gesetzlichen Bestimmungen) *steht in Beziehung zu* Compliance als Selbstverpflichtung, unabhängig von gesetzlichen Bestimmungen)
- **Kulturwandel zulassen:** (Zeit für Kulturwandel nicht einkalkulieren *steht in Beziehung zu* Zeit für Kulturwandel einkalkulieren)
- **Stellenwert einer gemeinsamen Compliance Zielsetzung im Unternehmen:** „Ähm (--)) ansonsten Konfliktpotenzial, (5s) ich meine, das ist immer, kommt immer auf die Definition an, was ist ein Konflikt. /Mhm./ Ja? Man ähm, (.) wenn Sie in Compliance arbeiten (.) ähm (--) und ähm diese ganzen Themen, die sich jetzt so in, in, auch in der Öffentlichkeit herumschwirren. Wenn Sie da eng drin sind, (--) ist eigentlich alles ein Konflikt. Dann ist die Aufgabe per se /Mhm./ mit, mit Konflikten behaftet (---) ähm, weil sich die, weil Sie ständig mit Konflikten und, und, und, und Themen zu tun haben, (--) die dieses Potenzial haben, /Mhm./ ja? Die Ärger bringen können, die (.) eine, eine Verfolgung durch ähm Aufsichtsbehörden, durch (.) ähm (---) Strafverfolgungsbehörden et cetera nach sich ziehen können. Also ist es eigentlich, Sie leben so in dem, als Compliance Officer so ein bisschen, mehr in den letzten Jahren, so ein bisschen in dem, (---) in dem, in diesem Umfeld von, (--) ja, du beschäftigst dich eigentlich nur noch mit Konflikten, (--) /Mhm./ ja, äh die (Unternehmensbezeichnung) betreffen. (--) Ähm, (---) deswegen würde ich sagen, echte Konflikte im Sinne von (2s) du (--) kannst nachts nicht mehr schlafen, weil du nicht weißt, wie du aus einer Situation herauskommen /Mhm./ sollst mit deinem Team, weil du dich irgendwo verrannt hast oder sonst was, gibt es eigentlich gar nicht.“

IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) ja, du beschäftigst dich eigentlich nur noch mit Konflikten.“

„(...) wenn es um irgendwelche (---) Themen geht, die unangenehm sein können, /Mhm./ (.) ne? (.) Ähm also, sagen wir mal, we-, wenn ich mir die Aufgaben, Hauptaufgaben, wenn man dieses (--) ähm.“

„(...) früher waren Compliance, also (Name) noch da war zum großen Teil auch so mal Häkchen machen, (--) überwachen, ja? Äh Box-Ticking, ähm hast du alles richtig

gemacht, hast du, (--) ja, heute ist es mehr so die beratende Tätigkeit, um wirklich unterstützend für die Geschäftsbereich da sein, ähm Geschäft auch möglich zu machen.“

- **Wertschätzung:** (abhängig von vertikaler Hierarchieebene *steht in Beziehung zu* unabhängig von vertikaler Hierarchieebene)
- **Geschäftsethik:** (Handlungsmaxime entspricht ethischem Grundwert *steht in Beziehung zu* Handlungsmaxime als Mittel zu einem Zweck, die ethischem Grundwert widerspricht)
- **innerbetriebliche Akzeptanz für Sozialadäquanzregeln:** (niedrig *steht in Beziehung zu* hoch)
- **Sozialadäquanz:** (Mitarbeiter handeln nicht sozialadäquat *steht in Beziehung zu* Mitarbeiter handelt sozialadäquat)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Also das, was ich auf der unteren Ebene sage, tue und äh bestrafe oder, oder ahnde, das muss im Verhältnis genauso oben passieren. /Mhm./ Die Werte sind natürlich anders. Da gibt es ja den berühmten Begriff der Sozialadäquanz. /Mhm./ Das heißt, natürlich darf sich ein Vorstand äh zu einem Essen einladen lassen von einem anderen Vorstand, weil die Sozialadäquanz gegeben ist. Wird aber ein, also nicht, ist nicht wertend gemeint, aber ein kleiner, einfacher Vertriebler von dem Firmenchef eines Unternehmens zum Nobelpreisträger eingeladen, weil man da ein bestimmtes äh, eine Geschäftsbeziehung besprechen will, dann geht das wiederum nicht. Ähm, da ist die Sozialadäquanz einfach nicht gegeben. Und in diesem Spannungsfeld äh spielt auch Zero Tolerance eine Rolle, ja. /Mhm./ Also, ähm, ich muss mit zunehmender Management-Verantwortung immer auch eine zunehmende Compliance ähm Orientierung unterstellen. Das heißt, je höher ich in der Hierarchie bin, desto GENAUER muss ich eigentlich mich compliance-konform verhalten.“
- **Geschäftspolitischer Widerstand:** (gesellschaftspolitische und geschäftsreale Perspektive widersprechen sich *steht in Beziehung zu* gesellschaftspolitische und geschäftsreale Perspektive stimmen überein)
- **Bestehendes CMS:** (nicht unternehmenskulturverträglich *steht in Beziehung zu* unternehmenskulturverträglich)
- **Verhältnis zwischen Compliance und Unternehmenswerten:** (es besteht Widerspruch gegenüber den Unternehmenswerten *steht in Beziehung zu* im Einklang mit den Unternehmenswerten)
(keine gemeinsame Zielsetzung *steht in Beziehung zu* gemeinsame Zielsetzung)
- **Stellenwert von Compliance im Unternehmen:** (untergeordneter Teilbereich *steht in Beziehung zu* abgegrenzter eigener Bereich)

- **innerbetriebliche Akzeptanz für Sozialadäquanzregeln:** (niedrig *steht in Beziehung zu hoch*)
- **Interner Strafmaßstab:** (Unternehmensinteresse *steht in Beziehung zu gesellschaftliches Interesse*)
- **Umgang mit Non-Compliance Fall:** (vertuschen, undurchsichtig bleiben *steht in Beziehung zu ahnden, Transparenz herstellen*)
- **Umgang mit Non-Compliance Fall:** (rigides Strafmaß, klare Sanktion, keinen Rahmen von Angemessenheit berücksichtigen *steht in Beziehung zu* situativ ahnden unter Wahrung aller Richtlinien und Gesetze, Rahmen von Angemessenheit herstellen)
- **Transparenz herstellen**
- **Interne Regulationsvorgaben:** (ohne Konsequenzanalyse entstanden *steht in Beziehung zu* auf Basis von Konsequenzanalyse entwickelt)
- **Konsequenzanalyse:** (reaktiv *steht in Beziehung zu* proaktiv)
- **Konsequenz bei aufgedecktem Fehlverhalten:** (keine Konsequenzen ziehen *steht in Beziehung zu* Konsequenzen ziehen)
- Lernen am Modell
- **Vorgaben des (Top-/höheren) Managements zum Gestalten von Regulierungen:** (überregulieren, unangemessen, unvernünftig, nicht machbar *steht in Beziehung zu* angemessen, vernünftig regulieren; machbar)
- **Rahmenbedingungen für Sozialadäquanz:** (Umgangs- und Verfahrensregeln sind nicht vorhanden *steht in Beziehung zu* Umgangs- und Verfahrensregeln bestehen)
- **VORERFAHRUNGEN MIT NON-COMPLIANCE**
- **Sensibilität gegenüber Compliance aufgrund von Non Compliance Erfahrungen:** (nicht gegeben weil keine Erfahrung mit Ahnden von Non-Compliance inkl. Reputationsschaden *steht in Beziehung zu* hoch wegen Lerneffekt: geahndete Erfahrungswerte mit Non-Compliance inkl. Reputationsschaden)
- **Einsicht-Promotoren für Compliance:** (bisheriges Fehlverhalten wurde nicht aufgedeckt und führte bislang auch nicht zu persönlichen negativen Konsequenzen *steht in Beziehung zu* aufgedeckte Non-Compliance im eigenen Unternehmen, die negative Konsequenzen für Unternehmen und für Menschen mit sich gebracht hat)
- **Reaktion auf Fehlverhalten:** (defizitorientierte Sicht *steht in Beziehung zu* ressourcenorientierte Sicht (z.B. Bewährungschance nach Fehlverhalten))

- **Bedeutung von Krisen für Compliance-Bewusstsein:** *(ohne schmerzhaftes Krisen- / spürbaren Druck kein Anreiz für mehr Compliance-Bewusstsein, wenn Compliance nicht intrinsisch verankert ist steht in Beziehung zu negative Erfahrung (Krisen als Druck) fördern Compliance Bewusstsein, wenn Compliance nicht intrinsisch verankert ist)*
- **Compliance freiwillig implementieren:** *(wird nicht implementiert, weil (noch) kein Reputationsschaden entstanden ist steht in Beziehung zu wird implementiert, weil Reputationsschaden entstanden ist => reaktiv Einsicht generieren oder weil nachhaltig gedacht wird (proaktiv Einsicht generieren))*
- **Bedeutungsveränderung von Compliance infolge Compliance Verstoß durch (Top-/höheres) Management**
- **Vorerfahrungen und eigene Kultur prägen auch die Beurteilung der Unternehmens-Compliance durch Öffentlichkeit:** *(negative Wahrnehmung, Reputationsverlust steht in Beziehung zu positive Wahrnehmung, Reputationsgewinn)*
- **Compliance als Wertetreiber, IP (Nr. hier anonymisiert):** „Mhm, ((stöhnt leise)) (--) also, was, hm, was, was wir hier erleben oder die Herausforderung, (.) ähm (---) die Wechselbeziehung zwischen ähm, (--) was wir erleben von unseren Kunden. Also, wo wir Lieferanten sind, (---) wo es ähm, wo wir aufgrund von der Wettbewerbssituation oft Dinge nicht ähm so leben können und umsetzen können, wie wir wollen. Also, wir ähm, konkret ein Beispiel, dass wir, (---) bei großen Kunden, dass wir ähm sechs Monate äh auf Zahlungen warten müssen. /Mhm./ (.) Was, was uns dann wirklich immer in die Zwickmühle äh bringt, dass wir unsere Lieferanten, wenn die Rechnung kommt und es ist in Ordnung, dass wir da so am gleichen Tag zahlen. (.) Und das ist eine Riesenherausforderung da ähm, (---) da die Balance zu halten. Wobei es äh (.) gerade mit äh, in unserer Situation als Lieferanten nicht immer darstellbar ist. Es geht nicht immer. /Mhm, (.) was meinen Sie mit Balance halten? Welche Balance?/ IP: Also, dass wir dann nicht sagen ähm, (.) jetzt hier beim Kunden A, (---) der lässt uns jetzt sechs Monate warten und jetzt sind wir von, von unseren Dispositionsmöglichkeiten auf der Bank (.) eingeschränkt, jetzt lassen WIR unsere Lieferanten warten. /Mhm./ Das ist so die Geschichte, wo wir (.) ganz streng versuchen oder dran sind, dass wir, das, was wir wollen, dass wir trotzdem (.) die Möglichkeiten schaffen, dass wir unsere Lieferanten nach unseren äh Richtlinien bedienen können.“

KMU will Rechnungen von Lieferanten schnell zahlen, ist aber auf entsprechende Zahlungsmoral der eigenen Kunden angewiesen. Unternehmen will sozial agieren. IP und GF schauen gemeinsam, was möglich ist? => IP hat ein Auge darauf, der GF auch. GF und IP ziehen an einem Strang. IP ist Austauschpartner von GF in Entscheidungssituationen. Sie beratschlagen gemeinsam. IP hat Beraterfunktion gegenüber GF. Klare Positionierung des Top-Managements zu den Werten des

Unternehmens schildert IP als Grundvoraussetzung dafür, dass Compliance Management realisiert werden kann. Compliance Managements als Guideline der Unternehmenswerte. Die Philosophie des Firmengründers gilt bis heute: Es wird nur das Geld ausgegeben, was schon in der Kasse liegt!“. IP betont: *„Das gibt mir ein richtig sicheres Gefühl, hier habe ich keine Angst wie in den großen Unternehmen wo ich von früher her kenne und wie es heute überall ist!“* und später: *„Hier fühlen sich die Leut noch sicher und gut aufgehoben, hier zählt noch in erster Linie der Mensch!“*

Siehe weiter oben: IP (Nr. hier anonymisiert): benennt im Kontext der notwendigen Priorisierung im Sinne der unternehmensweit gefassten Entwicklungsprozesse den Sustainability-Ansatz auch beim Namen. IP ergänzt dabei noch einmal: er will die Nachhaltigkeit selbst, sogar noch mehr als Unternehmensführung: *„Ich ähm, ich, da denke ich ähm, (2s) dass, (---) also was ICH gerne, ich würde die ganz-, das ganze Thema (--) äh Nachhaltigkeit und die Wertigkeit noch viel konsequenter eigentlich äh umsetzen. (---) Also, das ist so meine persönliche Intention, weil das ein Thema (.) ist, wo, wo ich mich sehr wohl fühle drin und wo ich (--) denke, ohne jetzt arrogant sein zu wollen, aber wo ich denke äh, (---) das ist auch ein Thema, wo ich transportieren kann. (.) Ähm, (.) wo wir hier, (---) wo bei uns oftmals ähm (.) durch die notwendigen Zwänge äh (-) sind das Sachen, die rutschen bei uns noch mal ganz weit nach hinten. (---) Also, wenn wir, wie jetzt, Dreischicht arbeiten.“*

Nachhaltigkeit: siehe auch IP: Geht auch auf nachhaltige Aspekte ein. Kantinenessen, gemeinschaftliche Aktivitäten, Kundenbeziehungsgestaltung = Parallele zu IP (KMU), ebenso wie *„(...) wir gehen ernsthaft mit uns um und mit anderen.“*

- „Negativbilder“ bei IP (Nr. hier anonymisiert): *„Siemens, das ging ja durch die Presse, Deutsche Bahn, Telekom, Ergo Versicherung, wo sozusagen ähm die tragische Fallhöhe schon passiert ist. Also, da war schon der Absturz im Bereich Compliance, /Mhm./ von daher braucht man keine Rechtfertigung mehr, um zu sagen, ja, Compliance ist wichtig, ja.“*
- Lernpsychologisch: Negative Erfahrung soll vermieden werden => *„sich an Werte halten“* auch als Lernvorgang sehen. IP betont, dass negative Erfahrung notwendig war, um jetzt mehr Compliance zu zeigen. Er schildert einen Lernprozess: ohne spürbaren Druck kein Anreiz für mehr Compliance-Bewusstsein.
- Möglichkeit zum Umgang aber auch Schwierigkeiten im Alltag zeigt IP am Beispiel der Vertriebsorientierung auf, IP (Nr. hier anonymisiert): *„Die ERKENNTNIS der Compliance oder Non-Compliance-Aktivität in einer vertriebsgetriebenen Organisation ähm ist schon relativ schwierig. Also das heißt, man treibt und treibt und treibt eine Sache vorwärts und äh denkt dann erst zum Schluss dann nach, was für bestimmte ähm rechtliche Schwierigkeiten es geben könnte. Ähm, also insofern, äh (---) noch mal: Ähm ich sehe*

das eher als eine konzertierte Aktion, dass – zum Beispiel BEI einer Unternehmens-Akquisition – der Compliance Officer, der dann Unabhängigkeitsfragen, der dann bestimmte Fragen vorab klärt, auch von Anfang an mit DABEL ist. Es ist eher eine vernetzte Vorgehensweise als eine sukzessive Vorgehensweise in in in vielen Dingen, weil man schlechterdings einen Vertriebler überfordern würde. Äh, wenn man ihm sagen würde, weil er bestimmte äh KPI-gesteuert ist: „Jetzt hab’ dann auch mal ein Auge darauf, darauf, darauf.“ Das würde er als Hühnerauge bezeichnen und äh im Grunde genommen mit einer Socke zu verdecken versuchen. Äh insofern ist es eher eine kollusive Veranstaltung und eine vernetzte Veranstaltung, wie es sich im modernen Management ja auch eigentlich gehört, als eine sukzessive und nach geordnete Veranstaltung und der eine ist dann der schwarze Peter und ähm und Spielverderber am Ende des Prozesses. Das äh, so kann das nicht laufen.“

- **FÜHRUNGSKULTUR**

- Wechsel der Unternehmensleitung geht einher mit Verlassen und Neunavigation des Kulturkurses (kann positiv und negativ sein, bleibt aber in jedem Fall als Damoklesschwert bestehen)
- Durch Führung geprägter Umgang (Tone from the Top)
- = im transformationalen Führungsstil gut gegeben, da Sinnhaftigkeit gespiegelt wird und Vision eine Rolle spielt,

- **Führungseignung des (Top-/höheren) Managers als eine Grundvoraussetzung für Compliance:** *(Top-Manager schätzt Folgen seines Handelns nicht realistisch ein / kümmert sich nicht um Wechsel- und Nebenwirkungen steht in Beziehung zu Top-Manager schätzt Folgen seines Handelns realistisch ein, betreibt nachhaltige Personal- und auch Organisationsentwicklung)*

- **Vorbildfunktion des (Top- /höheren) Managements:** *((Top-/höheres) Management / Management nimmt keine Vorbildfunktion ein, hält sich nicht an Regelwerk steht in Beziehung zu (Top-/höheres) Management / Management nimmt Vorbildfunktion ein, hält sich an Regelwerk)*

- **Entscheider-Kompetenz im Top-Management:** *(neurotische Grundlage steht in Beziehung zu gesunder Menschenverstand)*

- **Voraussetzungen für ‚Tone from the Top‘:** *((Top-/höheres) Management identifiziert sich nicht mit Kultur seines Entscheidungsfelds und bezieht diese nicht als Maßstab für seine Entscheidungsprozesse ein steht in Beziehung zu (Top-/höheres) Management identifiziert sich mit Kultur seines Entscheidungsfelds und bezieht diese als Maßstab für seine Entscheidungsprozesse ein)*

- **Positionierung des (Top-/höheren) Managements zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit:** (Symbiosen, Allianzen verhindern / bekämpfen *steht in Beziehung zu* Symbiosen, Allianzen zur Bedingung machen / fördern)
- **Führungsteam:** (arbeitet gegeneinander, Skepsis als Grundhaltung *steht in Beziehung zu* arbeitet miteinander, gemeinsames Vorgehen als Grundhaltung)
- **Grundhaltung der Führung:** (negatives Menschenbild, enge Kontrolle *steht in Beziehung zu* positives Menschenbild, breites Vertrauen)
- **Einstellung zu Zusammenarbeit:** (Führung hemmt Zusammenarbeit *steht in Beziehung zu* Führung fördert Zusammenarbeit)
- **Auftreten des (Top-/höheren) Managements:** (unklar *steht in Beziehung zu* klar)
- **Führungsverhalten:** (ohne Richtung, kein Vorbild *steht in Beziehung zu* Richtungsantreiber, Vorbildfunktion)
- **Ahnden von Fehlverhalten:** (widersprüchliche Ansätze, kein einheitliches Verständnis *steht in Beziehung zu* gemeinsames Verständnis)
- **Unternehmensleitbild kommunizieren:** (Führung lässt die Beschäftigten über Mission und Vision im Unklaren / hat keine Vision *steht in Beziehung zu* klares Statement der Führung zu Mission und Vision)
- Zur Unternehmenskultur auch: Top-Management braucht ganzheitlichen Blick, um Compliance wertschätzen zu können.
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Das ist das Problem, weil er hat eigentlich eine Marketingstrategie /Mhm./ und keine Forschungsstrategie, aber er ist in einem forschungslastigen Betrieb, der zwar jetzt inzwischen durch die Consultants, die große Teile der Forschung nach außen verlegt hat, und dadurch ungeheuer abhängig geworden ist.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): zu Zielvereinbarungssystem: Bestehendes ZVS kann gegen Compliance stehen: „(...) äh wie läuft das denn an manchen Stellen ab. Da läuft das so ab, mit dem Chef will man auch keinen großen Ärger, der dann auch nicht, der ist dann vielleicht so auch eher der gemütlich Typ und irgendwie und will nicht so viel Auseinandersetzung. (---) Ähm ist harmoniebedürftig, und dann werden da mal so ein paar lächerliche Ziele so vereinbart und am Ende des Tages wird geguckt, ja auch alles erreicht, dann schreiben wir mal 180% da rein, ne, und da ich das gewohnt bin, so in den letzten vier Jahren hier auch schon immer so war, kann ich damit FEST rechnen, dass ich wieder eine FETTE Sonderzahlung kriege, /Mhm./ die ich ja auch schon eingeplant habe weil ich Urlaub neues Auto uns sonst wie schon alles geplant habe /Mhm./. (.) WAS sagt DAS jetzt darüber aus, ob meine Leistung hier werthaltig war und den Konzern hier

irgendwo hingebraht hat. Gar nichts. /Mhm./ Also es ist auch eine ganz ganz tolle Führungsfrage, wie ähm wie genau wird das genommen, sind die Ziele ehrgeizig gewesen, sind sie auch gleichzeitig machbar gewesen, wird das vielleicht auch von manchen Führungskräften benutzt um seinen Mitarbeitern IMMER einen reinzuwürgen, guck mal, hier hast du ja auch schon wieder nicht pünktlich geliefert /ja/ weil das Ziel schräg gesetzt war oder weil das Ziel auch gar nicht übereinstimmt mit anderen Zielen, die mir gar nicht transparent sind wo wie die anderswo für Ziele haben, also, ich finde das ist das Thema, das ist ein SCHWIERIGES Thema, hmmm, und ob das so ob das uns alle alle hier eigentlich GLÜCKLICH gemacht hat, dass wir das alle machen in allen möglichen Unternehmen, weil das ja auch modern irgendwann geworden ist und seitdem so ist, ich möchte das mal in Frage stellen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) wenn die Zielvereinbarung jetzt lauten würde (.) der Code of Conduct der neu gestaltet werden und inhaltlich hier fertig und kommuniziert und gedruckt und ausgerollt wird, der MUSS bis äh (Datum) muss der jetzt in allen Ländern verteilt sein, ne? /Mhm./ Okay, dann ist das jetzt ein Ziel, das ist dann auch erfüllt. Aber ob ich die Leute erreicht habe das irgendwie, äh, das beantwortet das ja noch gar nicht /Mhm./. Ne, das ist ja jetzt erst mal ein erster Schritt in Richtung (2s) äh, Compliance Kommunikation und Compliance Instrumente, so da aber das sagt ja noch nicht so viel ich sag mal im Ergebnis noch nicht so viel aus. Das ist ja nur ein Puzzlestück, ich weiß nicht, ob man das verändern kann, ich habe da jetzt keine Antwort, und im Moment würde mir auch kein Ziel, keine Zieldefinition einfallen, die irgendwie WERTHALTIGER sich anfühlt als dies jetzt /Mhm./ Ich muss ja auch, es muss ja auch machbar sein, es muss sich ein ehrgeiziges Ziel natürlich finden, aber es muss auch machbar ja und erreichbar sein. Ich kann jetzt, wenn ich das Ziel da reinschreibe, ja ähm, ich muss jetzt bis zum (Datum) alle Leute davon überzeugen, dass sie die Inhalte kennen, auch verstanden haben, und gleich mal drei Prozesse hier irgendwie umgestaltet haben weil sie da in Ziffer 7 gelesen haben, sie sollten das demnächst anders machen (---) das ist ja gar nicht erreichbar, ne.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Die ähm (Name des Unternehmens) hatte kurz vor der Fusion, wenn ich das noch richtig weiß, ein paar Jahre vorher noch einen gewaltigen Geldwäschefall, von dem auch das Management betroffen war. Ähm, ging aus der Presse dann draus hervor, wir waren da selbst nicht mehr beteiligt an der Aufarbeitung. Ähm, das führte natürlich zu einer extrem erhöhten Sensibilität, ja, auch bei den Kunden. /Mhm./ Das heißt, die, also den Fachbereich Geldwäsche, den konnten wir relativ zügig zusammenschmelzen. Äh, es gibt da noch ein bisschen paar Stolpersteine auf der Technik.“*

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ähm vor allem auch äh den kulturellen Unterschied äh zwischen äh Civil Law Systemen und Common Law Systemen wie es die Engländer und Amerikaner vor allen äh praktizieren /Mhm./, ähm, während WIR als Civil Law Systeme äh gewohnt sind mit sehr detaillierten Regelungen UMzugehen. Das ist unser tägliches Brot. Ähm, ist dies im anglo-amerikanischen Bereich nicht so ausgeprägt und insofern äh besteht dort äh äh mehr die ähm Attitüde als äh jemand der im Unternehmen Compliance macht ähm auf ähm staatliche äh Rules ähm zu abzustellen und oder auch äh Company Rules aufzustellen, um möglichst jedem dressierten Affen die Möglichkeit zu geben ähm, hier ein ‚Tick the Box‘ zu machen. Äh während wir als äh Civil Law ähm geprägte Menschen eher principle based sind. Ähm das heißt also wir haben das Prinzip ähm und dann haben wir einen Prozess äh der dafür sorgt, dass dieses Prinzip auch eingehalten wird. Und ähm ich halte das persönlich für die weitaus bessere Vorgehensweise als äh dieses ‚tick the box‘- rules-based-principle. Äh und äh (..) naja, ähm das Dumme ist, dass wir uns äh auch sehr stark auf anglo-amerikanische Systeme einstellen und damit unsere eigene Kultur ähm verraten und unsere eigenen FÄHIGKEITEN im Grunde genommen verleugnen.“
- **Sozialadäquanz vorleben:** ((Top-/höheres) Management handelt nicht sozialadäquat **steht in Beziehung zu** (Top-/höheres) Management handelt sozialadäquat)

Liste 3 Teil 3: CM investiert in der Zusammenarbeit in einen konkreten Umgang mit Unternehmenswerten und mit Zero Tolerance (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- Bauchgefühl IP (Nr. hier anonymisiert): „Und das stelle ich IMMER, IMMER WIEDER FEST, (---) wir überregulieren gerne, (.) ähm wir wollen ALLES geklärt haben, alles aufschreiben. Wir wollen Regeln, ähm (--) Handlungsrahmen rausgeben, die auch erfragt werden, bis wann dürfen wir denn was annehmen, bis zu welchen Wertgrenzen? Ähm, das tut nicht immer gut, weil ähm (---) MAN KANN NATÜRLICH NUR Eskalationsstufen haben, wenn man gewisse Grenzen hat, weil man wüsste ja sonst nicht, ab welcher Grenze eskaliert man denn? ((schnalzt leise)) Ähm, aber ähm die Sensibilität in, in Bezug auf Compliance und die Fragestellung. Äh, wenn, wenn mich jemand fragt, wie soll ich in dieser oder jener Sache reagieren? Dann sage ich immer: Was sagt Ihnen denn Ihr Bauchgefühl? /Mhm./ Was sagt Ihnen denn, wenn Sie das morgen in der Bildzeitung lesen würden? Fänden, könnten Sie das vertreten oder würden Sie dann mit einem ganz dicken Kloß im Hals und einem Stein im Magen ins Büro kommen und sagen: Oh, was sagt denn Herr (Name) dazu? Was hat das für einen Einfluss auf vielleicht unseren Aktienkurs? Was sagen unsere Geschäftspartner dazu? MUSS ich mich rechtfertigen? Das ist immer eigentlich ein ganz guter Hinweis, wo die immer sagen: Na ja, eigentlich, ich glaube, dann lasse ich es lieber.“ Auch IP (Nr. hier anonymisiert): „Also, da denke ich

einfach, muss es auch an den Compliance Managern und auch an den Verbänden, ist, (3s) ist es ganz, ganz wichtig, dass wir in der Lage sind zu differenzieren und uns so aufzustellen, dass wir uns auch nicht selber so wichtig nehmen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Wir haben es sicherlich geschafft zu dem Zeitpunkt so weit gut da zu stehen, dass wir äh Verträge vorweisen konnten mit (Berufsgruppe), dass wir Verfahren etabliert hatten, wie wir ein Sponsoring durchführen, wie wir ähm die Durchführung von Kongressen ähm realisieren. Ähm, all das haben wir implementiert gehabt. Ähm, was sicherlich auch daran lag, dass ähm wir mit einem externen Consultant zusammengearbeitet haben, aber halt auch intern dann einige meiner Kollegen und Kolleginnen sich da engagiert HATTEN, um auch ähm bis spät in den Abend äh Serienbriefe zu erstellen, um äh möglichst alle (Angehörige der Berufsgruppe) abzudecken ähm und die mit Verträgen zu versehen. Ähm, teilweise mussten Verträge nachdatiert werden, in die Vergangenheit datiert werden. Also, all diese Mittel-Schweinereien hat man da gemacht. Ähm, (2s) äh, ja, es war, es war einfach, ähm (4s) es war bei manchen Sachen einfach notwendig, dass man das gemacht hat, /Mhm./ sonst wäre man da wahrscheinlich wirklich ähm zu dem Zeitpunkt schon hochgegangen, wenn man da keine Verträge zurückdatiert hätte.“*
- **Machbarkeit:** (Grenzen aufzeigen, verbieten *steht in Beziehung zu* Möglichkeiten aufzeigen, erlauben)
- **Vorhandene Richtlinien:** (erschweren Kundenbindungen, zeigen Verbote auf *steht in Beziehung zu* ermöglichen Kundenbindungen, zeigen Entwicklungspotenzial auf)
- CM darf Widerspruch nicht stehen lassen, er muss ihn auflösen. IP (Nr. hier anonymisiert): *„Seit ich hier beschäftigt bin ähm, (3s) gibt es keine, gibt es gar keine Eskalationen mehr wie in dem früheren Bereich. (---) Weil (---) ich HIER ((räuspert sich)) durch die Aufgabe und durch die persönliche Einstellung (.) äh (---) immer ein Ziel habe, dass äh es einen Konsens geben muss, der nach vorne (.) geht und der gut ist für das Unternehmen und für das, was wir hier tun. (---) Ja.“*
- **Investition steht in Abhängigkeit zum Arbeitsverständnis und Managementansatz des Compliance Managers**
 - **Selbst-Verständnis zu Handlungsanweisung:** (Grenzen aufzeigen, in Schranken verweisen *steht in Beziehung zu* Gestaltungsraum aufzeigen)
 - **eigenes Rollenverständnis:** (zeigt Grenzen auf, verbietet *steht in Beziehung zu* zeigt Handlungsoptionen auf)
 - **eigenes Rollenverständnis:** (verordnen und Verordnung kontrollieren *steht in Beziehung zu* beraten und Möglichkeiten aufzeigen)

- **Sicht auf die Dinge:** (defizitorientiert *steht in Beziehung zu* ressourcenorientiert)
- **Funktion:** (Verhinderer von Möglichkeiten, Inhibitor des Geschäfts *steht in Beziehung zu* Gestalter von Möglichkeiten, Supporter des Geschäfts)
- **Aufgabe des CM:** (prüft alle Prozesse auf Machtmissbrauch und lenkt ggf. Maßnahmen ein *steht in Beziehung zu* berät zu allen Prozessen auf Transparenz und unterstützt bei regelkonformer Umsetzung)
- **Fehlertoleranz:** (fehlerhafte Arbeitsweise *steht in Beziehung zu* Zero Tolerance, Perfektionismus)
- **Institutionalisierung der Compliance Organisation:** (zu oberflächlich *steht in Beziehung zu* zu detailliert)
- **Managementkompetenz:** (Überforderung; nicht vorbereitet sein, in offene Messer laufen, schlechte Performance *steht in Beziehung zu* gut vorbereitet sein, strategisch agieren im Sinne der Gesamtunternehmung, erfolgreiche Performance, Beitrag für gute Voraussetzungen für positive Reputation der Compliance leisten)(Betriebsblindheit in Kauf nehmen *steht in Beziehung zu* Betriebsblindheit aktiv vermeiden)
- **Eigener Managementansatz:** (Kästchendenken, Abgrenzung, auf eigenen Bereich begrenzt; *steht in Beziehung zu* Ganzheitlichkeit, holistisch)
- **Fokussierung seines Arbeitsfelds:** (starke Fokussierung / eingeschränkte Perspektive *steht in Beziehung zu* keine Fokussierung / holistische Betrachtung)
- **Entscheidungsrahmen:** (außerhalb des eigenen Entscheidungsrahmens Verbote schaffen *steht in Beziehung zu* innerhalb des eigenen Entscheidungsrahmens Möglichkeiten schaffen)
- **Grundhaltung:** (Gesetze und Goldwaage *steht in Beziehung zu* gesunder Menschenverstand und Vertrauen)
- **Verantwortung:** (nach innen auf unternehmerische Interessen gerichtet *steht in Beziehung zu* nach außen mit Fokus auf gesellschaftliche Interessen)
- **Effektivität:** (kein Zusatznutzen über „Pflichtakt“ hinaus *steht in Beziehung zu* betriebswirtschaftlicher / unternehmerischer Zusatznutzen)
- **Effektivität / Geschäftssinn:** (denkt nicht an betriebswirtschaftliche Unternehmensinteressen *steht in Beziehung zu* denkt auch an betriebswirtschaftliche Unternehmensinteressen)
- **Non-Compliance ahnden:** (nachlässig *steht in Beziehung zu* streng)
- **Eigener Anspruch, Werte selbst zu leben:** (niedrig *steht in Beziehung zu* hoch)

- **Positionierung des CM zum Wertesystem des Unternehmens:** (negativ, skeptisch, ablehnend, zweifelhaft *steht in Beziehung zu* positiv, freudig, zufrieden)
- **Bewertungsmaßstab von Compliance Managern:** (eingeschränkt rechtlicher Fokus (Unternehmensinteressen einseitig erfassen) *steht in Beziehung zu* Wechselbeziehungen über rechtlichen Aspekt hinaus (Unternehmensinteressen breit erfassen))
- **Zur Entscheidungsvorlage gelangen:** (nur einseitig betrachten, nur bestimmte Positionen in die Analyse / Auseinandersetzung einbeziehen, nur Auswahl an Interessen einbeziehen, keine optimale Ausgangssituation für umfassenden Stakeholder-Dialog schaffen *steht in Beziehung zu* alle Positionen in die Auseinandersetzung und Analyse einbeziehen, differenzierte Interessenabwägung vornehmen, Basis für umfassenden Stakeholder-Dialog schaffen)
- **Einbezug von Geschäftsinteressen:** (rein betriebswirtschaftliche Sicht *steht in Beziehung zu* Einbezug eines nachhaltigen Personal- und Organisationsmanagements)
- **Berücksichtigung kultureller Einflüsse:** (Kulturelle Gegebenheiten / Besonderheiten werden im Implementierungs- und Umsetzungsprozess nicht hinreichend berücksichtigt *steht in Beziehung zu* Kulturelle Gegebenheiten / Besonderheiten bilden die Grundlage für den Implementierungs- und Umsetzungsprozess)
- **Strukturelle Prävention:** im Schadensfall nicht nur beseitigen sondern Vorsorge treffen und beraten, dass vergleichbarer Fall nicht wieder passiert
- **Kontakt zur operativen Basis:** (nicht den Kontakt zur operativen Basis herstellen / halten, das reale Geschehen nur über Dritte erzählt bekommen, wobei die Interessen der Dritten zu Verzerrungseffekten führen können (Interessenkonflikt) *steht in Beziehung zu* Kontakt zur operativen Basis herstellen / halten, das reale Geschehen direkt gespiegelt bekommen)
- **authentische Kommunikation mit Beschäftigten:** (Wille und Bereitschaft sind nicht gegeben, so dass eine wichtige Basis fehlt, um Beschäftigte zu erreichen *steht in Beziehung zu* Wille und Bereitschaft sind gegeben und bilden eine wichtige Basis, um Beschäftigte zu erreichen)
- **Haltung zum Positionieren:** (Müssen *steht in Beziehung zu* Dürfen)
- **Verantwortung:** (ablehnen *steht in Beziehung zu* übernehmen)
- **Handlungsanweisung:** (Grenzen aufzeigen, in Schranken verweisen *steht in Beziehung zu* Gestaltungsraum aufzeigen)

- **Autarkes Auftreten:** (Fremdbezogenheit *steht in Beziehung zu* Selbstbezogenheit)

Liste 3 Teil 4: Folgen und Auswirkungen des gelebten unternehmensweiten Wertebewusstseins auf Zusammenarbeit

- **Lösungswege:** Schlupflöcher *steht in Beziehung zu* Transparente Wege
- **Code of Conduct:** (nicht glaubhaft, entspricht nicht der Unternehmensrealität *steht in Beziehung zu* glaubhaft, entspricht der Unternehmensrealität)
- **Informationen bereitstellen:** (Verbote aufzeigen *steht in Beziehung zu* Hilfestellungen geben, Möglichkeiten für den Alltag aufzeigen)
- **Wirkungsspektrum von Compliance:** (Bestandteil rein betriebswirtschaftlicher Entwicklung *steht in Beziehung zu* Bestandteil nachhaltiger Unternehmensentwicklung)
- **Imagevorteil von Compliance für Geschäftserfolg nutzen:** (Window Dressing *steht in Beziehung zu* authentisch, aufrichtig)
- **Fehlverhalten managen:** (Zero Tolerance *steht in Beziehung zu* in Verhältnismäßigkeit setzen, situativ betrachten)
- **in rechtlicher Grauzone bewegen:** (vereiteln wie eine Straftat, als Geschäftsfeldbehinderer auftreten *steht in Beziehung zu* eindeutige Bedingungen aufstellen und dokumentieren und Einhaltung überprüfen)
- **eigene Bereitschaft zu Non-Compliance:** (für das Erfüllen von Auflagen Non-Compliance in Kauf nehmen *steht in Beziehung zu* für das Erfüllen von Auflagen Non-Compliance nicht in Kauf nehmen)
- **Geschäftsbeziehungen mit Zuwendungen gestalten:** (Sozialadäquanz ist nicht gegeben *steht in Beziehung zu* Sozialadäquanz ist gegeben)
- **Erfolg:** (nicht messbar, nicht sichtbar *steht in Beziehung zu* messbar, sichtbar)
- **Sozialadäquanz:** (Die Managementebenen werden durch den CM nicht sensibilisiert für sozialadäquates Handeln *steht in Beziehung zu* Die Managementebenen werden durch den CM sensibilisiert für sozialadäquates Handeln)
- **Rahmenbedingungen für Sozialadäquanz:** (Umgangs- und Verfahrensregeln sind nicht vorhanden *steht in Beziehung zu* Umgangs- und Verfahrensregeln bestehen)

**Liste 4: Vertiefung des Stellenwerts von Effizienz, Wissens-/
Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen unter Berücksichtigung
weiterer Abhängigkeitsfaktoren**

**Liste 4 Teil 1: Aussagen zu Wünschen des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/
Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seinem
Wunsch umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)**

- CM braucht Infos: IP (Nr. hier anonymisiert): *„Weil nur dann ein Vorstand IHM glaubt und zuhört. Ja, der kennt mein Haus. Ja, der kennt mein Geschäft, und wenn der sagt, das geht nicht, dann hat es einen Grund warum er das sagt, ja, und nicht weil er irgendeine Liste gemacht hat.“*

„(...) sehr schnell dazu führen“ => Dynamik-Aspekt kommt hinzu. Dynaxität ist beim Unternehmen offensichtlich sehr hoch

- **Arbeitsplatzbedingung mit Blick auf das System:** *(die durch den Arbeitgeber zur Verfügung zu stellenden Voraussetzungen für holistischen Blick sind nicht gegeben)* **steht in Beziehung zu** *die durch den Arbeitgeber zur Verfügung zu stellenden Voraussetzungen für holistischen Blick sind gegeben)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) also den holistischen Gesamtblick betrachten und versuchen auch nicht das kleine persönliche Risiko, das man selber verantwortet, auf null zu bringen, sondern sehen, was für Konsequenzen was für Konsequenzen hat eine bestimmte Verhaltensweise äh im Gesamtgefüge. Also permanente Konsequenzanalyse zu betreiben und zu sehen: Ist es nicht besser, fünf Risiken auf 20% zu bringen als ein Risiko auf null und die anderen dafür auf 60 zu lassen? (...) Jeder versucht, seine eigene kleine Abteilung mit ihren eigenen kleinen Risiken zu optimieren. So. Das ist ein Ding, äh, was ich ähm zunehmend mit Sorge betrachte. Äh, weil es sehr häufig an dem Umbrella, an dem Oberbau fehlt, der auch entsprechend die richtige Kommunikationsfähigkeit äh mit den Risiko-Verursachern hat.“* Und zuvor auch IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) ist es ganz, ganz wesentlich, dass sich diejenigen, die mit Risiko-Management äh beschäftigt sind, und diejenigen, die mit dem Geschäft, mit dem Business beschäftigt sind, permanent austauschen, um dann zu sehen, wie sich die bestimmten äh Situationen entwickeln, denn Risiko-Management ist äh (2s) ähm ist äh der Versuch äh moving targets in irgendeiner Weise zu definieren und zu verhindern, dass bestimmte Dinge eintreten, äh die äh (--) auf bestimmten Kausalketten äh laufen. Und äh in in in insofern ähm.“*

„Es besteht die Neigung der Menschen, das Risiko auf null zu bringen. Aber das interessiert nicht den Compliance Manager. Wenn alles bei 30 bis 40 ist, dann bin ich zufrieden!“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) wenn man (---) eine bestimmte Aufteilung der Compliance-Tätigkeiten in einer größeren Organisation vornimmt, äh dann glaubt jeder, äh in seinem Kästchen befindliche oder für das Kästchen verantwortliche, ähm dass sein oder ihr Bereich äh der wirklich wichtige ist. Ähm insofern wird die Fähigkeit, äh holistisch zu äh Risiken zu betrachten, äh systematisch durch organisationstechnische und rechtliche ähm (---) äh Regulierung entsprechend äh entsprechend ausgehöhlt und äh insofern gibt es auch ähm je nach äh Zuständigkeitszuordnung unterschiedliche Verständnisse von dem, was wirklich wichtig ist. Ähm was aber mit der REALEN ähm Wichtigkeit äh nichts, äh nicht UNBEDINGT was zu tun hat. Ich habe ja eben das Beispiel ja genannt von den äh sieben blinden Weisen aus Hindustan, äh die ähm alle an verschiedenen Orten eines Elefanten positioniert höchst unterschiedliche Beschreibungen dessen ähm zu Protokoll gegeben haben was sie gerade äh sehen. Der Eine, am Schwanz oder am Rüssel sagt: „Das ist eine Schlange.“ Der Andere am Bein sagt: „Das ist ein Baumstamm.“ Äh der am Ohr sagt: „Das ist ein Fächer.“ Ähm also äh insofern ist äh das AUFPUSTEN und das äh das äh Prozessieren und äh Portionieren äh von Compliance in einer Organisation gleichzeitig auch eine sehr große Gefahr. WEIL der Wald vor lauter Bäumen nicht gesehen wird.“
Den Compliance Manager vergleicht er dabei mit einem Zehnkämpfer, der von allen zehn Disziplinen etwas Ahnung hat, aber der nicht in der Lage sein kann, in jeder der Disziplinen der Beste zu sein. Hierfür braucht er einen Spitzensportler der z.B. sich auf Schnellschwimmen oder auf Hochsprung spezialisiert hat.
- erinnert an Systemisches Management als Führungsansatz (nach Achouri): Bedeutung von Werten und Kooperation... Rechnung tragen => Strukturen und Führungsbeziehungen in Unternehmen ändern sich, Manager als 'Architekten kollektiver Intelligenz' verstehen.
- Komplexität managen ist nur begrenzt möglich (Dörner, 2005): Bedingungen für das Handeln im komplexen System.

Liste 4 Teil 2: Aussagen zu Erfahrungen des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seinen Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ähm (.) um zu verstehen, was wir hier machen und natürlich auch, um das zu kommunizieren können. (.) Also ich habe äh (Jahreszahl), (---) das hole ich Ihnen gleich, (.) das erste (Werbemedium) gemacht, also wo der Herr (Name des Unternehmenseigentümers) und ich äh, wo unsere (.) Zusammenarbeit anfang. Herr Hein, ich habe damals, ich habe die Texte einfach gesetzt, gelayoutet. Ich habe die mal gelesen, habe gedacht, ich habe keine Ahnung, was machen die denn eigentlich? Ich

war nur, ich, mich hat (--) ähm, ich will ganz kurz zurückblenden, ich habe den Herrn (Name des Unternehmenseigentümers) (Jahreszahl) im (Name der Region) kennengelernt, (--) im Privaten. (---) Da hatte ein (Freund) von mir äh seinen 40. Geburtstag, (.) mit dem war der Herr (Name des Unternehmenseigentümers) bei (Organisationsbezeichnung). Und wie es jetzt im (Name der Region) halt so ist, hieß es irgendwann ab zehn, (---) du (Attribuierung der Person) schaust zu dem anderen (Attribuierung der Person) und lässt uns in Ruhe. (--) Und ähm, und wir standen dann so am Weinfass und, weiß nicht, er hat eine Kiste Bier getrunken und ich paar Flaschen ((lachend)) Wein und so haben wir uns unterhalten. (--) Und dann halt auch, macht man dann so (.) und dann habe ich ihn angerufen und dann habe ich ihm, zu ihm gesagt, (---) ich würde mal auf die Homepage ein Impressum draufmachen, dass du nicht mal irgendwann eine Abmahnung hast. (.) Und, ei, du hast ja Ahnung davon, komm mal vorbei. Und da hat er mir den Betrieb gezeigt und ich habe gedacht, boah, so. (.) Und, (--) und da hat mich schon die ganze Technik fasziniert und da habe ich äh damals zu ihm gesagt, und da habe ich gesagt: Wie kommuniziert ihr das eigentlich, wie toll ihr seid? Und da hat der (Name des Unternehmenseigentümers) nur gesagt: Du kannst uns helfen unser (Produktbezeichnung) zu verkaufen. Ja. Und so haben wir dann das erste (Werbemedium) und das, dieses ähm, Design mit diesen (Bezeichnung grafisches Element) (--) haben wir dann langsam mal so konzipiert. Und ich habe, nach einem halben Jahr habe ich gesagt äh: Hier würde ich arbeiten und da hat er gesagt: Wenn ich groß genug bin, stelle ich dich ein. (--) Und so ist das langsam gewachsen. (.) Und da war für mich die erste Zeit, wo ich die (Bezeichnung Werbemedium) gemacht habe, (2s) (bläst Luft aus) da hätten Sie mich auch nach PEKING stellen können, (.) das wäre für mich ((lachend)) ähnlich gewesen. (--) Und das, das, je mehr ich davon lerne und erfahre, desto mehr macht das auch Spaß. (---) /Mhm./ Und man wird auch gefragt, also die, ich, der Herr (Name des Geschäftsführers), der hat mich da mal mitten ((lachend)) ins kalte Wasser reingeschmissen. (--) Da gibt es äh (Name eines Kunden), kennen Sie, /Mhm./ Und da gab es ein Expertenforum, da haben wir ausgestellt und es ging darum, um eine Vortragsreihe. Und da hat er gesagt, er hat keine Zeit, der hat, der wollte mich bloß ins kalte Wasser schmeißen. (--) Und dann saß ich da (--) mit sieben Fachleuten (--) und äh, nein, den Vortrag haben wir gar nicht gehalten, weil er musste dann weg. (---) Und dann fragen die mich, ja, Herr (Name von IP), Sie halten ja gar keinen Vortrag, aber erklären Sie uns doch, was SIE machen. Oh, ((stöhnt leise)) (2s) mir ist, mir ist Wasser zum Hemdkragen raus, ich habe mich geredet dumm und (dusselig (--) Und da kam der zurück und habe ich gedacht, Gott sei Dank sind wir fertig ((fast flüsternd)). Und da, ich habe kaum das Brötchen im Mund gehabt und da kam der Erste, ah, das ist ja interessant, ob er da mehr erfahren könnte. Ach, ((lacht)) ich bin, ich bin bald ((lachend)) gestorben, ehrlich. (.) Und, und so habe ich mir dann gedacht, nein, so kann das auch

nicht gehen. Das hat überhaupt keinen Wert, das macht mir keinen Spaß da in der Gegend ((lachend)) herum zu stottern wie, wie so ein Hilfsschüler. (--) Und, und seither, der, gerade der Herr (Name eines Kollegen), der, (---) wir machen da immer, wenn wir Luft haben, so (interne Produktschulungen), (--) dass ich da noch tiefer reinkomme.“ => auch hier nur auf Zusammenarbeitsbasis: Erfahrung ist wichtig für Akzeptanz, auch für „gute Selbstakzeptanz“ => Erfahrung schafft auch Sicherheit für CM selbst. CM lässt sich von Beschäftigten die Produkte erklären. Die Beschäftigten sind die Experten für ihren Bereich, nicht der CM. CM tritt mit großer Akzeptanz den Beschäftigten entgegen.

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Wenn ich als Compliance Officer mein Unternehmen nicht verstehe, und ich muss es nicht im letzten Detail verstehen, ich kann auch keine Bilanz auseinander nehmen, muss ich auch gar nicht, aber ich muss wissen, was (benennt das Unternehmen) tut, wo es hin will, was es Lokationen hat, was es für Produkte anbietet, mit mit welchen Kunden es sich abgibt. Wenn ich das nicht weiß, kann ich kein Compliance machen. /Mhm./ Nicht nur bei (Unternehmensbezeichnung) nicht, sondern auch bei bei (andere Branche) nicht. Das heißt, ich kenne die Zulieferketten nicht, ich weiß nicht, wo meine Produkte herkommen, besteht die Gefahr der Kinderarbeit, etc., pp. Wenn ich die Risiken nicht einschätzen kann, dann ist das ganz schlecht.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Wenn Kollegen eingeschüchtert werden, so nach dem Motto: ‚Bring das bloß nicht hoch, dokumentier das nirgends, schreib das in keinen Bericht rein‘ oder so, dann gehen natürlich die mit einem ganz anderen Konfliktpotential abends nach Hause, ja, /ja/ ja weil sie sich mit dem mit dem Gedanken tragen: „ Was ist eigentlich wenn das Ding knallt oder passiert oder explodiert?“* Wie sehen Prozesse dazu aus? Kultur? =>dürfen intangible Werte als Kennzahlen zur Einschätzung der Entwicklungspotenziale von Organisationen definiert und zur Prognose von Organisationsentwicklung herangezogen werden? (siehe Bertelsmann Studie von 2004). Arbeitsmitgestaltung durch die Beschäftigten sollte bestmöglich gefördert werden. Nicht-mitgestaltbare Arbeitsaufgaben sind einzugrenzen. Das klare Regelwerk zum Prozessmanagement wirkt dabei entlastend. Das durch Maßnahmen zunehmend Vertrauen gebende, wertschätzende Miteinander im Alltag stellt die Basis für den Mut bei den Beschäftigten dar, in Belastungssituationen über Probleme zu sprechen. Mit Erhebungen können Schwerpunkte thematisiert werden, z.B. zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen oder der Belastungssituationen einzelner Beschäftigten. In darauffolgenden Belastungsanalysen ist das identifizierte subjektive Belastungserleben durch das Herausarbeiten der objektiv wirksamen Belastungen komplettiert (Lüders & Pleiss, 1999), zumal psychische Belastungen zu zeitlich verzögerten Störungen bei Beschäftigten führen können. Ein kontinuierlich auftretender Anforderungen- und Belastungsmix in Kombination mit dem Unvermögen, unterschiedliche Ansprüche gleichzeitig zu befriedigen, provoziert enttäuschte Erwartungshaltung oder überhöhte

Anstrengungen, die als Beanspruchungsfolge zur Resignation bzw. inneren Kündigung oder zum Erschöpfungszustand führen kann.

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) also jeder, der unverblödet oder unverbildet von einem juristischen oder sonstigem Studium ist, ähm der wird schon ähm getreu der kölschen Devise: „Darf dat dat?“ äh entsprechend die Dinge einzuordnen wissen. Äh und wenn man sich so die Verstöße ansieht äh das sind das sind alles Dinge, die sich nicht im in der Arena – im wahrsten Sinne des Wortes – äh da geht mal ein Kunde mit zu einem Fußballspiel äh abspielen, sondern das sind äh richtig dicke Dinger, da fließen dann richtig äh wirklich Gelder ähm im Hinblick auf eine Auftragserteilung oder nicht. Also im Grunde genommen, und das ist eine große GEFAHR, die ich sehe, ist bei einer Institutionalisierung der Compliance-Organisation kann es sehr schnell dazu führen, dass man sich in Hölzchen und Stöckchen verliert äh und den Wald dann vor lauter Bäumen nicht sieht. Getreu der Devise von äh Woody Allen: „Der Mensch schafft sich Neurosen, um an die wirklichen Probleme des Lebens NICHT rankommen zu müssen.“ Also GANZ wichtig: Immer den gesunden Menschenverstand ähm behalten und den als Maßstab, den Kant'schen kategorischen Imperativ, auch als Maßstab zu setzen äh dessen äh was man tut oder nicht tut im Geschäftsgebaren. So kriegt man auch eine gewisse äh Geschäftsethik ähm und da bin ich immer noch Idealist genug zu glauben, dass sich das dann schlussendlich, zusammen mit dem guten Produkt, das man hat, äh im Markt durchsetzt und äh (---) danach lasst uns alle streben: Einigkeit. ((lacht)) Mit Herz und Hand und so weiter und so fort.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Kapitän äh eines Ozean-Liners erst äh zwei Meter fünfzig vor dem Eisberg informiert wird, dass da ein Eisberg ist, äh äh dann fällt es relativ schwierig einen Ozean-Liner noch auf einen Kurs, der nicht konflikträchtig ist, zu bringen. Ähm das Gleiche bei uns. Ähm also das ist das, was wir immer wieder versuchen, äh, möglichst früh in den Prozess eingebunden zu werden und dann kann man Lotse spielen. So. Ähm ganz konkret äh: (--) Ein Fall, in dem wir relativ spät an Bord geholt wurden, wo wir ein Gutachten machten für einen Kunden, ähm dem äh das der Kunde vor Gericht gegen einen anderen Kunden äh einsetzen wollte, ähm und äh da ging es um mehrere Milliarden ((gähnt)) und äh (2s) wir mussten sehen, wie wir die Kuh in einem äh in einer internationalen Gemengelage sauber vom Eis bringen. Äh und das ist gleichzeitig auch gelungen, was ein schönes Erlebnis war, aber das war so ein bisschen Spitz auf Knopf wo es äh äh wo es schon die ein oder andere emotionale Wallung gab.“
- **GANZHEITLICHE BETRACHTUNGS- UND ARBEITSWEISE**
- **Bewertungsansatz für Wichtigkeit:** (nur eigener Zuständigkeitsbereich ist wichtig; steht in Beziehung zu alle Unternehmensbereiche sind wichtig)

- **Bewertungsansatz für Wichtigkeit:** (Auswirkungen auf Gesamtunternehmen nicht berücksichtigt *steht in Beziehung zu* Auswirkungen auf Gesamtunternehmen berücksichtigt)
- IP empfindet Freude an Compliance weil er Compliance / das Wertesystem des Unternehmens wichtig findet.
- **Vogelperspektive:** (keine Vogelperspektive => eindeutiges Abhängigkeitsverhältnis zu jemandem mit Vogelperspektive *steht in Beziehung zu* Vogelperspektive => unklares Abhängigkeitsverhältnis)
- **Partnerschaft / Interdisziplinärität:** ([künstlich] erzeugter Gegensatz *steht in Beziehung zu* einheitliches Miteinander [„Unternehmensnatürlichkeit“])
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) wir haben es geschafft in (Anzahl) Jahren, in denen dieser (Bezeichnung für Risikomanagement-Support) inzwischen besteht in der existierenden Form äh schon ähm die wirtschaftlich agierenden Partner dazu zu bringen, bestimmte Themen äh mit uns äh vorab zu diskutieren. Bestes Beispiel: unser Europageschäft. Das ist ein relativ delikates, weil es prinzipiell äh so gestrickt ist, dass es ohne Haftungsbegrenzung läuft. Und ähm da passiert es derzeit schon automatisch, dass wir da entsprechend bei den Fällen mit integriert werden. /Mhm./ (--) Also es ist äh die Steigerung eines äh die grundsätzliche Steigerung eines Gesamtverständnisses dessen, was wir tun. Und der entsprechend ähm entsprechende Abbau von Furcht ähm zu glauben, dass wir im Grunde genommen das Geschäft kaputt machen. /Mhm./ So und da diesen Limbo zu tanzen, ich glaube, das war eine, das ist eine schöne Erfahrung in den letzten zwei, drei Jahren.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Viele Dinge sind einfach mittlerweile auch so überreguliert /Mhm./ auch innerhalb der Compliance, was das Thema Zuwendungen und /Mhm./ wir haben ähm, ähm, ähm unter Umständen eine, eine Thematik, was Amtsträger-Zuwendungen betrifft, weil wir mit (Finanzinstitut) zusammenarbeiten und Vorstände von (Finanzinstitut) /Mhm./ äh Amtsträger, /Ja, mhm./ als Amtsträger definiert sind. DAS SIND ABER ALLES THEMEN, die man, die man ähm schon transparent machen kann. /Mhm./ Äh, ich sage jetzt mal ähm, das, sehr salopp, der Vorstand möchte es geregelt haben (.) und er möchte es so geregelt haben ähm, dass es vernünftig ist, dass wir nicht überregulieren. Das GELINGT uns nicht immer, weil (.) im Compliance-Bereich noch so viele Grauzonen sind und es ist ja KEIN GESETZ.“
- Vernetzung ist nicht Funktion von CM sondern seine Methode, um seine Funktionen zu realisieren. Dabei vernetzt er sich und Fördert Vernetzung anderer i.S.v. Transparenz und für interdisziplinäres Arbeiten

- Gestörter Informationsfluss und dadurch fehlendes Schnittstellen- und Wissensmanagement, einhergehend z.B. mit mangelhafter Basis für Feedbackschleifen (auf internes und externes Schnittstellenmanagement achten)
- Wenn CM gar nicht alle Prozesse kennen kann: Jede Abteilung stellt einen Wissensträger zur Mitarbeit zur Verfügung, der unterstützt. So kommt das Wissen aus den Abteilungen, sie sind und bleiben die Fachexperten, nicht aber von dem CM (IP sieht sich da eher als Experte? Effizienz der Prozesse).
- **Einbindung in Prozesse und Risikomanagement:** *(weil nicht frühzeitig in Prozesse eingebunden => kann Risiken grundsätzlich nicht frühzeitig wahrnehmen und weder kurzfristige noch langfristige Risikoentwicklungen erkennen und einschätzen **steht in Beziehung zu** weil frühzeitiges in Prozesse eingebunden => verfügt strukturell grundsätzlich über die Möglichkeiten, sowohl Risiken frühzeitig wahrzunehmen als auch kurzfristige und langfristige Risikoentwicklungen zu erkennen und einzuschätzen)*
- **Risikomanagement:** *(jeder schaut nur bei sich [„nur meine Arbeit zählt“] **steht in Beziehung zu** holistische Sicht [„das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“])*
- **Umgang mit Fehlentscheidungen:** *(keine Maßnahmen zur Minimierung derjenigen Fehler zulassen, die in Abhängigkeit zum Fokus des Arbeitsfelds stehen **steht in Beziehung zu** Maßnahmen zur Minimierung derjenigen Fehler zulassen, die in Abhängigkeit zum Fokus des Arbeitsfelds stehen)*
- **Sicherheitsgefühl:** *(Chaos als Unsicherheitsfaktor **steht in Beziehung zu** klare Strukturen als Sicherheitsfaktor)*
- **Zuständigkeits- und Schnittstellenmanagement:** *(nicht geklärt, nicht transparent **steht in Beziehung zu** geklärt, transparent)*
- **prozessorientiertes Schnittstellenmanagement im CM:** *(keine klare prozessorientierte Zuständigkeitsregelung; betroffene Abteilungen / Bereiche pfuschen sich gegenseitig ins Handwerk **steht in Beziehung zu** klare prozessorientierte (Zuständigkeitsregelung; betroffene Abteilungen / Bereiche stimmen sich untereinander ab))*
- **Aufgabenzuordnung:** *(diffus, unklar **steht in Beziehung zu** eindeutig, transparent)*
- **Präventionsansatz:** *(Sekundär-, oder „Tertiärprävention [Kuh vom Eis holen] **steht in Beziehung zu** Primärprävention [Leitplanken im Vorfeld setzen])*
- **Strukturelle Prävention:** *(reagieren, „Feuerwehr“ **steht in Beziehung zu** proagieren, „Schutzfunktion“)*
- Bei IP (Nr. hier anonymisiert): mehrfach deutlich: schlechtes Prozessmanagement und dadurch keine unternehmensweit gelingende Compliance

- **Übergang zu Zusammenarbeit mit Führung:** Geschwindigkeit von Veränderungsmanagement wird von IP (Nr. hier anonymisiert) geschildert: abhängig von Unternehmensgröße: Er hat Erfahrung gemacht: Widerstand wird vergrößert in der Kommunikation => gelingende Compliance braucht schnelle und kurze Informationswege auch zum Management: „(...) *natürlich hatten wir einen Chief Compliance Officer, der direkt am Vorstand hängt. /Mhm./ Ja, der hängt aber auch nicht an allen 5 oder in der (Name des Unternehmens) jetzt an 10 Vorstandsmitgliedern, sondern an einem. Äh, der geht die auch nicht reihum ab, /Mhm./ das funktioniert überhaupt nicht.*“
- **Freiwillig installiert:** IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) *unser Compliance Management System ist auch noch sehr, sehr frisch. Das heißt, ähm, das ist sozusagen der Reisebus rollt gerade an, aber man hat noch nicht mal die erste Etappe erreicht.*“
- **Verbandsarbeit**
 - Wenn es kein Gesetz gibt, wird es für CM schwierig. IP (Nr. hier anonymisiert): „*Insgesamt finde ich den Austausch innerhalb der Organisation des Berufsverbandes sehr gut. /Mhm./ (Netzwerk) ist für mich, (--), also ich habe, war, ich bin nicht so sehr derjenige, der ähm dauernd auf irgendwelchen Branchenforen äh präsent ist, weil ich da auch immer ganz häufig finde, das ist einfach Mittel zum Zweck. Ähm, mir fehlt da (---) manchmal die Praxisorientierung, ähm, (.) der Austausch ist da BEDINGT DA. Ähm, bei dem (Netzwerk)-Treffen, das war für mich das erste Mal, dass ich da war. Und ich habe mir geschworen, da gehen in Zukunft alle meine Compliance Officer hin, weil ich DAS den Branchentreff fand, wo man wirklich auch mal hinter verschlossenen Türen /Mhm./ ganz anders miteinander redet und auch mal Tacheles redet und genau erfährt, dass die anderen auch alle nur mit Wasser kochen /Mhm./ und die gleichen Probleme in Richtung Zuwendungsgeschichten äh haben äh, wie wir die haben. Schwierigkeiten haben ähm, auf den Punkt zu bringen, wie man damit umgeht, weil das ist alles so ein, so eine. (3s) Es ist nicht konkret, weil es ja auch kein GESETZ ist. /Mhm./ So und dann ist es schwierig, das umzusetzen. Alle haben Regelwerke gemacht, alle haben Arbeitsanweisungen gemacht, werden aber ALLE bombardiert mit Anfragen, ja, warum geht das denn nicht mehr?*“

- **Bedeutung des Kompetenzprofils für gelingende Zusammenarbeit**

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Sie brauchen ein (2s), ein gewisses Maß an Berufsjahren einfach, zunächst erst mal egal wo, aber ähm ich glaube, es bringt nichts, also ich sage mal, ((lachend)) es gibt den Studiengang Compliance und Sie studieren das und sind sofort Compliance Officer in einem alteingesessenen Unternehmen“ und „(...) langjährige Nähe zur Geschäftsleitung, ich sage mal, durch so eine Assistententätigkeit oder so was, ist sicherlich von Vorteil.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Mhm. Ähm, (3s) also das, was mich für diesen, diesen, diese Position auch qualifiziert hat, ist, glaube ich, das Unternehmen gut zu kennen.“*
Und über das Vertrauens des Vorstands: *„Das hat er nur, weil er mich ja kennengelernt hat in meinen bisherigen Funktionen und weil er weiß, dass ich ähm den Dialog suche mit den Kollegen und dass ich die Dinge ganz pragmatisch angehe. Ähm, (--) und dass ich weiß, (--) zumindestens im Groben, wie die Prozesse sind und dass ich vor ALLEN Dingen weiß, wen ich ansprechen muss. /Mhm./ Und dass man mir auch was sagt. Also, ich glaube schon, dass eine Akzeptanz da sein muss innerhalb des Kollegenkreises. Wenn ich zum Beispiel auf die Kollegen des Beschwerdemanagements zugehe und sage: Ich wüsste gern mal, wie bei euch der Prozess ist. Wir würden uns gerne da reinucken und sagen, äh Compliance muss auch halt, ja, auch im Beschwerdemanagement /Mhm./ im Zuge von (Gesetz) wo können wir uns da anflanschen? (---) Wenn der, wenn ich mich da nicht (--) im positiven Sinne positionieren kann, und das meine ich nicht mit so, /Mhm./ sondern wenn ich keine Akzeptanz habe, äh laufe ich da vor die Wand. (--) Aber das habe ich nicht und das war mit Sicherheit auch der Grund, warum (Name der Führungskraft) das mit mir gehen wollte.“*
- IP führte viele Bewerbungsgespräche für Compliance Manager für den Gesamtkonzern. Die Bewerber sind oftmals frisch von der Uni, oftmals haben sie ausschließlich einen Bachelor-Abschluss. Das passt nicht zu den Anforderungen. Compliance Manager sollten Erfahrungen haben. Es besteht ein sehr hoher Anspruch für Compliance. Dem widerspricht die fehlende Berufserfahrung der Bewerber.
- IP (Nr. hier anonymisiert): *explorierte im Vorab-Telefonat, die Prozesse des Unternehmens zu kennen, weil er 17 Jahre dabei ist. Ein Compliance Team sollte daher immer aus Seniors und Juniors bestehen. So kann das Wissen weitergegeben werden.*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Und für mich ist es als Führungskraft eine der obersten Aufgaben eigentlich zu sehen, wie setze ich meine Mitarbeiter ähm (--) so ein, dass sie Spaß an der Arbeit haben, dass sie bereit sind viel zu leisten /Mhm./ und dass sie*

ihren Kenntnissen entsprechend eingesetzt werden oder dass sie eine CHANCE bekommen, mal was anderes zu machen. Also, manche Mitarbeiter mögen das total gerne, auch mal eine neue HERAUSFORDERUNG zu bekommen, andere mögen das nicht. Darauf MUSS man reagieren und nur dann hat man ein Team ähm, was den vielfältigen Herausforderungen GEWACHSEN ist. /Mhm./ Und ähm, wir sind hier in (Name der Stadt) ein recht kleines Team, wir sind insgesamt (einstellige Zahl) Leute, äh auch SEHR GEMISCHT. Äh, wir machen ja (weitere Stabsfunktion mit direkter Anbindung an Top Management) und Compliance zusammen. /Mhm./ Und ähm, ja, auch da ist für mich dieses hm, (---) diese Gruppe ist, besteht aus (Anzahl) Seniors, das sind (Name) und ich, und ähm (.) mittleren, äh Middle Agers und, und, und Youngsters. Wir haben (...) Auszubildende (...) Und da sehe ich so meine Rolle, die Mitarbeiter DA zu fördern und zu unterstützen, wo sie Förderung und Unterstützung brauchen, äh sowohl im Compliance-Bereich wie halt auch in anderen, weil so habe ich mich eigentlich eher gesehen, weil so BIN ICH HALT AUCH in diese ROLLE gekommen /Mhm./ und das ist schön, wenn man das ein Stück weit wiedergeben kann.“ Siehe auch: Bedeutung, Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen

- IP (Nr. hier anonymisiert): Lebenserfahrung ermöglicht notwendige Weitsicht auf die Dinge und auch Gelassenheit, Reduktion an Nervosität. Berufs- und Lebenserfahrung ermöglicht erst, von anderen anerkannt zu werden. IP (Nr. hier anonymisiert): „Ähm (---) das liegt mit Sicherheit, ist jetzt keine Kokettiererei, (.) das liegt sicher halt aber auch ein Stück weit am (---) Alter. (---) Meine ich so, dass man mit dem Alter ja auch so eine gewisse (---) äh Weitsicht dann (---) mitbringt so. (...) „Erfahrung, die Erfahrung meine ich, ja, ja. /Ja./ Die Lebenserfahrung, (---) wenn man (---) so gewisse Dinge mit einer gewissen (.) Gelassenheit auch anschaut und äh (---) nicht äh bei jedem, (.) also, was dann kommt, auch ((lacht)) nervös wird ((lachend)) oder so.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ich, also ich denke schon, dass die, (---) die, die Lebenserfahrung, die Berufserfahrung (---) ähm hilfreich ist ähm, (---) Dinge ruhiger anzuschauen. (---) Und äh, (4s) und sicherlich das auch ähm (---) den Vorteil hat, das äh weitergeben zu können. (---) Also, gerade ähm (---) Beispiel die, die, die äh, unsere Auszubildenden, (---) wo ich äh, (---) wo ich, wo ich sehe, (.) mit welchen Fragen die auch zu mir kommen. Also, unabhängig von ihrer Ausbildung, das, was, (.) was die, was die lernen, verstehe ich Bahnhof davon, (---) wirklich. Also, was die da machen, mathematisch, (2s) vollkommen Bahnhof für mich, (.) so. Aber wenn ich sehe, mit welchen Fragen die auf mich zukommen, (---) sehe ich äh, dass wohl mit Sicherheit die Berufserfahrung und das Alter das auch ausstrahlt, (.) dass man da die, die Autorität dafür hat, (---) ja? (---) /Mhm./ (---) Also, wenn Sie mit, mit irgendwelchen (.) Sachen kommen, die, das privat oder wie auch immer ist, wo sie beschäftigen und wo sie dann wissen wollen, ist das richtig, was ich da mache oder

nicht, so. (3s) Also von dem her denke ich, ist das schon ein, ein Vorteil in der Position (.) ähm, (---) wenn man da ein Stück Erfahrung im Rucksack hat.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Ich gehe, der (Position Top-Management) verteilt dann nach Gutdünken. /Ja/ Und da muss man dann auch mal einschreiten auch als Newcomer. Das ist ein, (.) war ein Konflikt.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): Frage nach Bedeutung des Erfahrungshintergrunds: *„Na ja, sagen wir mal so, wenn Sie in so einem großen Unternehmen arbeiten, ist ja nicht alles, ist ja kein Ponyhof (...) Sondern da, das ist ja durchaus auch (--) ähm eine, äh und gerade (---) in dem Umfeld, in dem wir uns bewegen, durchaus auch ein, (---) ähm (2s) eine Management-Tätigkeit ist immer auch mit Politik verbunden. /Ja./ So, und wenn Sie sich in dem Laden auskennen (---) äh, in dem Sie arbeiten ähm, (--) dann wissen Sie, (.) haben Sie ein RIESEN-netzwerk, /Ja./ was man sich über die Jahrzehnte aufgebaut hat. (--) Sie wissen aber auch, wer wie tickt (--) und ähm (---) wie man mit gewissen Situationen umgeht. Das ist noch nicht mal, das ist, glaube ich, teilweise auch sehr intuitiv. /Mhm./ Äh, weil Sie ganz einfach die, ja wie, wie Autofahren nach dem Motto (---) ein, ein Fahranfänger, der (--) sieht Situationen NICHT (--) kommen und ähm (---) ich jetzt, wo ich schon so lange dabei bin, sehe hier Situationen kommen, die (--) andere überhaupt nicht erkennen würden. /Mhm./ Ja? Nach dem Motto oder (--) Reaktionen vorausahnend, wird man dann halt vom Management her Situationen anders planen. (--) /Mhm./ Ja? Das mag noch nicht mal, vielleicht mit, mit großartigen Strukturen, Planungen und sonst was zusammenhängen. Sie gehen einfach intuitiv an, an ein Thema anders ran, als es ein junger Kollege machen würde, der die Erfahrung nicht hat. /Mhm./ Ist aber auch normal eigentlich, /Mhm./ ja, und vermeiden dadurch (---) ähm, dass äh (--) Ihre Teams oder andere vor die Pumpe laufen und äh kriegen dadurch Dinge dann auch schneller in den Griff. (--) /Mhm./ Ich glaube, ist ganz wichtig, /Mhm./ ja. (---) Und äh wird auch sehr geschätzt. Also, äh ich habe manchmal das Problem, dass ich (--) zu oft gefragt werde, auch von anderen Geschäftsbereichen ähm, wie man mit gewissen Dingen umgehen sollte et cetera. (---) /Mhm./ Das ist äh, ist immer so ein, ähm der Vorteil natürlich, wenn, in so einem Riesenunternehmen ist, dass Sie, (--) dass ich relativ viel gesehen habe. /Ja./ Also, nicht wie andere, das Unternehmen wechseln musste, um viel zu sehen, sondern innerhalb des Unternehmens (--) viel unterwegs war, also in den (Land), in, in (Land), wie gesagt, in (Land) und (.) in verschiedenen Bereichen auch. Ähm (--) man muss aber trotzdem schon aufpassen, dass man nicht so eine, mhm, (---) in so eine Art Betriebsblindheit verfällt, nicht, /Mhm./ (--) mit den Jahren. Und man wird ja auch nicht jünger, /Mhm./ ähm, (--) deswegen, ich bin jetzt (Alter, > 50) (---) ähm (.) und äh ich habe wirklich von der PIKE auf das gelernt und wenn ich sage, (im vierten Jahrzehnt) dabei, und ich bin*

(zur Anonymisierung gestrichen) hier eingestiegen. (.) /Mhm./ Ähm, also, (--) ähm da muss man schon aufpassen, dass man (---) ähm (---) den Horizont immer schön breit hält, nicht?“

Betriebsblindheit: ist selbstkritisch. ABER bei Nachfrage zu Bewältigungsstrategie der Betriebsblindheit: „(...) *das ist ja immer noch der Fall, dass Sie für Betriebsblindheit eigentlich auch überhaupt keine Zeit haben*“ => Widerspruch zu Ausführung vorher => Umgang mit kognitiver Dissonanz?

- **Was der CM mitbringt / eigene Basis**
- **Lebenserfahrung mitbringen (für Standing gegenüber allen Hierarchieebenen)**
- **Bedeutung von Vorerfahrungen:** *(Vorerfahrungen prägen die Ausgestaltung von CM nicht **steht in Beziehung zu** Vorerfahrungen prägen die Ausgestaltung von CM)*
- **Berufserfahrung im Unternehmen:** *(kennt weder Menschen, Prozesse noch Strukturen **steht in Beziehung zu** kennt Menschen, Prozesse und Strukturen)*
- **Berufserfahrung**
- **Erfahrung von Vertrieb mit Compliance:** *(Handlungsfähigkeit behindern **steht in Beziehung zu** Handlungsfähigkeit ermöglichen)*
- **Braucht Fach- und Prozesswissen des Unternehmens**
- **solide Berufserfahrung und Prozessverständnis im eigenen Unternehmen:** *(wenn nicht gegeben: denkbarer Generator für eigene Unsicherheit oder Arroganz **steht in Beziehung zu** wenn gegeben: ermöglicht Selbstsicherheit)*
- **gute Kenntnis auch der wirtschaftlichen Zusammenhänge, die in dieser Branche wichtig sind**
- **Unternehmensprozesse kennen und das Geschäftsmodell verstehen**
- **Unternehmen mit seiner Kultur und seinen Prozessen kennen**
- **hat geschäftspolitische Expertise**
- **hat makellose Reputation**
- **hat Fürsprecher**
- **Falls Erfahrung als Jurist / geprägt durch Juristentätigkeit:** *(legt sich nicht fest, bleibt unverbindlich **steht in Beziehung zu** ist in Aussagen verbindlich, äußert sich klar und eindeutig)*
- **Juristisches Know-how**

- **berufliche Herkunft:** *(lenkt die Entwicklung des Compliance Management [Systems] steht in Beziehung zu lässt alle Entwicklungsmöglichkeiten für das Compliance Management [Systems] offen)*
- **Eignung für CM / Berufserfahrung:** *(Berufsanfänger steht in Beziehung zu berufserfahren)*
- **hat Führungserfahrung**
- **authentisches Auftreten wenn es um Führung geht:** *(hat selbst keine Führungserfahrung steht in Beziehung zu hat selbst Führungserfahrung)*
- **internes Erfahrungswissen strategisch einbinden:** *(blickt kaum auf Erfahrungshorizont im Unternehmen zurück steht in Beziehung zu blickt auf breiten Erfahrungshorizont im Unternehmen zurück)*
- **als Autorität wahrgenommen werden:** *(zu wenig Lebens- und Berufserfahrung, ungestümes Verhalten steht in Beziehung zu genügend Lebens- und Berufserfahrung, Seniorität)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Ich meine, man hat mich äh in diese (Bezeichnung für eigene CM-Position) gebracht auch, weil ich so eine Führungskraft vorher war, die von Führungskräften deswegen auch anerkannt war. Also, wenn man jetzt von unten kommt und noch nie Führungskraft war und will (Bezeichnung für eigene CM-Position) spielen, hat man natürlich ein Problem mit Führungskräften entsprechend ernsthaft zu reden, weil die einen eigentlich nicht ernst nehmen und auch nicht denken, dass man auch führen könnte. Woher weiß der das eigentlich? /Mhm./ Der redet da akademisch über, über Führung, aber hat er das überhaupt mal probiert? Weiß der, wie das geht? Wenn man das selber mal in einem größeren Bereich hatte mit 150 Leuten, hat die erfolgreich geführt erwiesenermaßen, dann wird man ernst genommen. Wenn man dann noch so ein (Fachkraft) ist, der bekannt ist wie ein bunter Hund, weil ihn JEDER braucht. /Mhm./ Also, einfach nicht nur irgendeine Abteilung, sondern so eine Zentrale äh, dann ist man bekannt. Und das war sicher auch ein Grund, weshalb man mich da genommen hat. Und weil der, äh damals der (Name) gesagt hat in unserer (benennt das Herkunftsland) Firma, da war das auch der (Fachkraft), die eignen sich besonders dafür, weil die sind besonders frusterprobt.“*
- *„(...) das führte dazu, dass ich eben auf der Liste stand von den Leuten, die aussortiert werden (...) was für mich okay war, weil ich hatte meine akademische Karriere nebenher laufen mit Vorlesungen an diversen Unis und ähm (--) habe da jetzt eigentlich nicht drunter gelitten und habe gedacht, den Golden Handshake, den kriege ich auch noch durch und dann bin ich weg und habe eine schöne Abfindung.“*

Aber dann kam das Management auf mich zu und sagte: Du stehst zwar auf der Liste, aber wir brauchen dich noch. (--) Und dann kam die Idee, dass man in der Organisation einen (Bezeichnung für eigene CM-Position) installieren sollte.“

- **Dem Top-Management gegenübertreten = Handlungskompetenz, Wichtiger Teil der Handlungs- und Interventionsstrategie**
 - **Führungskräfte kennen**
 - **mit allen Hierarchieebenen selbstsicher kommunizieren:** *(keine Erfahrungswerte gesammelt, nur akademisches Wissen **steht in Beziehung zu** Erfahrungswerte gesammelt, Fingerspitzengefühl entwickelt)*
 - **Positionierung zu Entscheidungen:** *(keine eindeutige und Halt gebende Position einnehmen, die die Machbarkeit im operativen und strategischen Geschäft ermöglicht **steht in Beziehung zu** eindeutige und Halt gebende Position unter Berücksichtigung der Machbarkeit im operativen und strategischen Geschäft)*
 - **Betriebswirtschaftliche Argumentation:** *(betriebswirtschaftliche Argumentation fehlt / wird nicht eingesetzt **steht in Beziehung zu** wir Compliance Manager verhindert, dass Geld verloren wird)*
 - **Das (Top-/höheres) Management überzeugen:** *(keine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen kennen, nicht auf sie eingehen **steht in Beziehung zu** betriebswirtschaftlich begründen, im Denksystems des Managements überprüfbar gestalten)*
- **Auswirkungen auf Compliance Manager = Konsequenz**
 - **Kann nur bei hinreichend Erfahrung auch interne Erfahrungswerte intuitiv einbinden:** *(hat kein Gespür für Situationen entwickelt, kann keine Erfahrungswerte intuitiv einbinden **steht in Beziehung zu** hat Gespür für Situationen, bindet Erfahrungswerte intuitiv ein)*
- Lobbyarbeit i.w.S. als Bewältigungsstrategie bei IP

Liste 4 Teil 3: Aussagen zur eigenen Investition des CM bzgl. Effizienz, Wissens-/Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen und wie andere mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert, siehe auch Liste 2 Teil 2): *„(...) wir machen Compliance nicht für den Schrank, sondern wir wollen Compliance (.) für die STRASSE machen. Das heißt, dass die Leute, die, die, die draußen sind und die ja unsere, unseren Job finanzieren, /Mhm./ nicht, die Kollegen im Vertrieb, die MÜSSEN handlungsfähig sein. Ähm, ich möchte nicht sagen, was NICHT geht, sondern ich möchte denen helfen und*

mit denen gemeinsam erarbeiten, was geht. /Mhm./ Das macht aber wahnsinnig viel Arbeit, weil man sich nämlich nicht an den Schreibtisch setzt und was vorgelegt kriegt und sagt, ja, nein, ja, nein, sondern sich intensiv mit den Themen auseinandersetzen muss. Das bedeutet unter Umständen ganz tief in die Themen einzusteigen, was wir gar nicht können, weil wir erst mal keine Versicherungsfachleute sind, /Mhm./ weil wir nicht die besseren Mathematiker sind, weil wir nicht die besseren Risikomanager sind oder auch weil wir nicht die besseren Revisionäre sind, aber ANSÄTZE von all den dreien müssten irgendwie vorhanden sein. /Mhm./ Deswegen LÖSEN wir ähm FRAGEstellungen sehr gerne auch im Team, weil wir brauchen da einmal die Kollegen. Wir haben hier sehr eng den Schulterschluss gemacht mit den Kollegen der Grundsatzfragen aus der Vertriebssteuerungseinheit, /Mhm./ weil bei denen natürlich auch diese ganzen Fragen aufploppen (--) ähm und weil die uns natürlich erklären können, was brauchen die denn überhaupt. /Mhm./ Weil wir stellen uns schon manchmal die Frage: Ist das überhaupt erforderlich? Wofür brauchen die das? Kann man das nicht auch anders machen? Dann sagt der Vertrieb natürlich: Naja, die haben ja überhaupt KEINE AHNUNG, die sind ja auch nicht DRAUSSEN. Ja, aber wir müssen uns annähern /Mhm./ und das ist die Herausforderung. Und es ist natürlich schon so, wenn Vorstand ähm den jüngeren Mitarbeitern sagt, ich brauche das jetzt und das aber nicht aus der Hüfte zu schießen. Oftmals stellt man sich das ja ganz einfach vor und sagt: /Mhm./ Kann ja nicht so schwer sein, da mal eben was zu formulieren oder da mal eben drüber zu gucken. Nein, man muss das ja schon mit (.) der nötigen Sensibilität und dem Augenmerk auch für, was könnte daraus resultieren in (.) einer gewissen Zeit, wenn ich jetzt zusage, das geht linksrum und nachher ist es rechtsrum. Also, wir sind da ganz aktuell in der Fragestellung hier in Bezug auf den (Name)-Verhaltenskodex für den Vertrieb und machen da gerade ein Umsetzungsprojekt. (--) DA GIBT ES SCHON VIELE FRAGESTELLUNGEN, wo wir heute sagen, das können wir nicht abschließend beantworten, aber auch heutiger Sicht kann man sagen so und so, aber es kann sich /Mhm./ nach Abschluss dieses Projekts durchaus noch mal ändern.“

- **Verbindlichkeit** herstellen: IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) ein typischer Jurist, das darf ich ja jetzt sagen, ich bin ja selber einer, ähm tut sich schwer mit einer klaren Aussage. Ist viel Konjunktiv sozusagen in den Aussagen mit drin. Also es könnte, müsste, sollte. Das funktioniert bei Compliance nicht. Entweder ein Geschäft KANN gemacht werden oder es muss gestoppt werden. So. Das ist der erste Reibungspunkt, den man natürlich hatte, und der zweite Reibungspunkt ist an der Stelle, ähm, wenn ich wenn ich keine Position beziehe, dann werde ich komplett auseinander genommen als Compliance-Funktion. Das heißt, ich muss ne, ich muss eine STARKE Position für mich herausbilden, die in zwei Richtungen geht. Das eine ist, ich muss dafür sorgen, dass die dass die externen Formen, also sprich die Gesetze, eingehalten werden, das ist der Auftrag, den

mir der Vorstand gibt. Und das zweite ist, ich muss hoffentlich in Übereinstimmung mit dem Vorstand, immer überlegen, was ist denn eigentlich die gewünschte Compliance-Kultur hier im Hause.“

- **Berufliche Herkunft prägt**

- Erfahrungswerte aus IP-Akquiseprozess: Ausschließlich einige Juristen zeigten sich sehr vorsichtig und genau nachfragend im Hinblick auf Anonymisierung der Daten. Ein Jurist forderte schriftliche Geheimhaltungserklärung ein (dieser IP war vor seiner CM-Tätigkeitsübernahme im selben Unternehmen für Geheimhaltungserklärungen hauptverantwortlich zuständig, hier mag es zu einem prägenden Verhalten gekommen sein). Ein Jurist erklärt sich nur bereit, per Email auf zur Verfügung gestellte Fragen zu antworten, trotz Bitte um Ausführlichkeit erfolgen alle Antworten auffallend kurz und knapp und im Wortlaut zuweilen sehr harsch; Öffentlichkeitsarbeits-Profi sagte sofort zu, sucht Kommunikation (er besteht darauf, mich am Bahnhof persönlich abzuholen).

Aus organisatorischen Gründen ließ es sich in der Kaltakquise nicht vermeiden, mit Rufnummernunterdrückung zu telefonieren. Es stellte lediglich eine Juristin die Frage, weswegen mit Rufnummernunterdrückung angerufen wurde. Dabei betonte sie zweimal, dass sie Juristin ist.

- „(...)präventives (.) Compliance Management“ => scheint ihm wichtig zu sein durch Revisions-Erfahrung. IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) und habe interne Revision dann für (Anzahl) Jahre hier geleitet. (---) Und habe mich dann aus eigenem Antrieb, weil ich die Revision als immer sehr ex-post-getrieben, also immer so nachträglich prüfend, eigentlich wenn das Kind, wie ich immer sage, in den Brunnen gefallen ist äh, in die neu geschaffene Position des Compliance Officers beworben. (--) Und das passte sehr gut, weil ich mich eigentlich schon immer mehr für Compliance, also, präventives (.) Compliance Management interessiert habe.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Aufgrund der (benennt ehemalige Tätigkeit) habe ich natürlich mit allen Unternehmensteilen eigentlich schon mal zu tun gehabt, kannte dadurch quasi eigentlich jeden Fachbereich und den Hauptansprechpartner. (---) Und (--) da ich derzeit Compliance als Einzelkämpfer betreibe (...) Äh nichtsdestoweniger trotz haben wir auch im Unternehmen weitere Funktionen, die sehr compliance-nah arbeiten. Ob das in der Personalabteilung die sind, die Richtlinien schreiben, /Mhm./ ob das der IT-Compliance-Officer oder Verantwortliche ist, ob das (.) Datenschutz ist, (.) Jugendschutz, (--) äh (...) und (...) der Bereich, der quasi verhindert, dass wir GEHACKT werden, /Mhm./ bis hin zu (...) Bereichen, die quasi verhindern wollen, dass wir von Kunden ausgenutzt werden, indem sie arbeitsabschließend dafür nicht zahlen wollen. /Mhm, mhm./ (--) Mit den ganzen, (--) äh so bei den erweiterten

Compliance-Funktionen bin ich insofern vernetzt, dass wir (regelmäßiger Zeitpunkt) einen sogenannten, (--) (Bezeichnung für das Treffen) haben, wo wir uns über (--) compliance-nahe Themen austauschen. Und ich sitze zufälligerweise auch in dem gleichen Büro mit dem (.) Leiter (eine Stabsfunktion), der quasi mein Nachfolger ist. (-) Und dadurch habe ich dann auch noch mal einen unmittelbaren Draht zu dem, was gerade im Unternehmen an (---) Sachen passieren, wo der (.) Nachfolger des IPs dann zu mir sagt: Du hier, da habe ich bei einer Prüfung was festgestellt, gucke dir das genauer an et cetera.“

- **GEWINNERZIELUNGSABSICHT IM ZUSAMMENHANG MIT CMS**

- **CMS etablieren:** (aufgrund von Wettbewerbsdruck *steht in Beziehung zu* ohne Wettbewerbsdruck)
- **Entstehungsprozess:** (konstruiert *steht in Beziehung zu* folgerichtig)
- **Entwicklungshintergrund von Compliance:** (Geschäftsmodell rein betriebswirtschaftlich *steht in Beziehung zu* Geschäftsmodell basiert auf nachhaltiger Entwicklung)
- **Compliance Management als Geschäftsmodell:** (klare Gewinnerzielungsabsicht mit CMS *steht in Beziehung zu* eindeutig keine Gewinnerzielungsabsicht mit CMS)
- **Geschäftsmodell:** (wirtschaftliche Entwicklung mit Korruption, Komplizen-/ Vetternwirtschaft gestalten *steht in Beziehung zu* wirtschaftliche Entwicklung nach ethischen Richtlinien gestalten, die Korruption und Komplizen-/ Vetternwirtschaft nicht zulassen)
- **Kosten-Nutzen-Rechnung für Compliance:** (Kosten (materielle, persönliche ideelle Kosten) *steht in Beziehung zu* Nutzen (materielle, persönliche ideelle Kosten))
- **Investitionsdenken:** (keine Bereitschaft vorhanden Energie aufzuwenden weil Nutzen von erster Sekunde vorausgesetzt wird *steht in Beziehung zu* Bereitschaft ist gegeben erst Energie aufzuwenden und dass Ertrag sich erst amortisieren wird)
- IP (Nr. hier anonymisiert) absolvierte Management Coaching, wodurch IP eine Sicht für Effizienz und Effektivität und unternehmerisches Denken erworben hat, aber vor allem auch, wie er bei rein betriebswirtschaftlicher Argumentation geschickt gegenargumentieren kann.
- IP (Nr. hier anonymisiert) arbeitet mit externem Berater zusammen, um Ist-Situation zu erheben und zu analysieren und dabei zu unterstützen, unternehmensweit Bewusstsein für Compliance zu schaffen.

Liste 4 Teil 4: Aussagen zur den Folgen und Auswirkungen im Zusammenhang mit Effizienz, Wissens-/ Konsequenzenmanagement und Dynaxität in Systemen (inkl. Widersprüchlichkeiten und wie andere mit seiner Investition umgehen)

- **Verbandsarbeit**

- **Herausforderung mit Ratsuche bewältigen:** (Rat von außen *steht in Beziehung zu kollegial*)
- **Hilfe benötigen:** (suchen *steht in Beziehung zu* finden)
- **Hilfe benötigen:** (verzweifeln, ohne Unterstützung von anderen *steht in Beziehung zu* sich verbünden, Professionalisierungsansatz per Selbsthilfe im Gruppensetting)
- **Performance optimieren:** (interner Support (z.B. Mentoring) *steht in Beziehung zu* externer Support(z.B. Coaching))
- **CM als neuen zusätzlichen Aufgabenbereich meistern:** (externe Ressourcen hinzuziehen *steht in Beziehung zu* nur interne Ressourcen nutzen)
- **geeignete Hilfsangebote:** (bestehen nicht *steht in Beziehung zu* bestehen)
- **Rahmenbedingungen für externen Support:** (CM entscheidet die Rahmenbedingungen der externen Zusammenarbeit selbst *steht in Beziehung zu* Rahmenbedingungen mit eigener Führungskraft festlegen)
- **Hilfsangebote für CM:** (Dschungel, undurchsichtig, ,Nepp, ausgerichtet nach Bedarfe der Anbieter *steht in Beziehung zu* transparent, hilfreich, ausgerichtet nach Bedarfe der Compliance Manager)
- **Befähigen:** (mit Unterstützung aus dem Umfeld *steht in Beziehung zu* von innen, aus sich selbst heraus)
- **Hilfe in Anspruch nehmen:** (misstrauen *steht in Beziehung zu* vertrauen)
- **Öffnen vor anderen:** (Angst *steht in Beziehung zu* Vertrauen)
- **externer Berater:** (nicht zur Strategieentwicklung und in operativen Fragen hinzuziehen *steht in Beziehung zu* zur Strategieentwicklung und in operativen Fragen hinzuziehen)
- **Austausch im Berufsverband zu heiklen Themen:** (hinreichend Vertrauen gegeben *steht in Beziehung zu* kein Vertrauen gegeben (ausweichen auf unabhängige persönliche Beratung, z.B. Rechtsanwaltskanzlei, externer Berater))
- **Externe Vernetzung:** (externe Vernetzung begrenzt auf eigene Branche; branchenübergreifender Austausch wird nicht als Win-Win-Situation gesehen bzw. nicht als solche erkannt *steht in Beziehung zu* branchenübergreifender Austausch wird als Win-Win-Situation gesehen)

- **Verbandvorgaben:** (Vorgaben für eigenes Unternehmen übernehmen *steht in Beziehung zu* an unternehmenseigene Situation anpassen)
- **Voraussetzung zur Inanspruchnahme von Support:** (vertrauensvolle Atmosphäre ist im eigenen Unterstützungssystem nicht gewährleistet *steht in Beziehung zu* vertrauensvolle Atmosphäre ist im eigenen Unterstützungssystem gewährleistet)
- **Setting für Hilfsangebote:** (eng, intim, einer alleine im Fokus *steht in Beziehung zu* weit, mehrere Profiteure)
- **CMS entwickeln:** (keinen externen Support annehmen *steht in Beziehung zu* externen Support annehmen (z.B. Berufsverband))
- **Aufgabe der Berufsverbände:** (Stellenwert im Unternehmen unrealistisch sehen (sich zu wichtig nehmen) *steht in Beziehung zu* Stellenwert im Unternehmen realistisch sehen (sich nicht zu wichtig nehmen))
- **Berufsverband:** (zu wenig Praxisbezug *steht in Beziehung zu* praxisorientiert)
- **Austausch-Foren für Compliance Mitarbeiter:** (Austausch nicht ermöglichen, Chance und Nutzen für eigene Abteilung und für Unternehmen nicht erkennen *steht in Beziehung zu* Austausch ermöglichen, Chance und Nutzen für eigene Abteilung und für Unternehmen darin erkennen)
- **Berufsverband:** (nicht in Anspruch nehmen *steht in Beziehung zu* in Anspruch nehmen)
- **Branchenverband:** (hat CM-Vernetzung noch nicht als Thema entdeckt, tut nichts für Compliance Managementförderung seiner Mitgliedsfirmen *steht in Beziehung zu* hat CM-Vernetzung als Thema entdeckt, tut viel für Compliance Managementförderung seiner Mitgliedsfirmen)
- Frage nach Unterstützung durch **Branchen**verband: IP (Nr. hier anonymisiert): „Gar nicht. ((räuspert sich)) Also, ich, wir haben einen (benennt Branchenverband). (--) Ich glaube nicht, also, nicht, dass ich denen nicht zutraue, irgendwas zu haben, aber (--) bis ich da beim Verband irgendwas angefragt habe, da frage ich meine, (---) meine Kollegen. ((lacht))“
- **externes Networking des CM mit anderen CM:** (betriebswirtschaftlich ohne Berücksichtigung *steht in Beziehung zu* betriebswirtschaftliche Effizienz und Effektivität erkennen und nutzen)
- **Ndtzwerkgruppe im Berufsverband:** (Vorteile nicht erkennen und nicht nutzen *steht in Beziehung zu* Entlastungsfunktion mit umfangreichen Vorteilen in Anspruch nehmen)

- **Vertrauensbasis in Netzwerkgruppe:** *(ist nicht vorhanden: nicht als Selbsthilfegruppe nutzen) steht in Beziehung zu ist vorhanden: als Selbsthilfegruppe nutzen)*
- **Auswirkungen auf Compliance Manager**
 - **interne Erfahrungswerte intuitiv einbinden:** *(hat kein Gespür für Situationen entwickelt, kann keine Erfahrungswerte intuitiv einbinden steht in Beziehung zu hat Gespür für Situationen, bindet Erfahrungswerte intuitiv ein)*
 - **Einfluss auf Stressentwicklung:** *(psychische Belastung durch unzureichende Umsetzung steht in Beziehung zu psychische Entlastung durch gelingende Umsetzung)*
 - **Sozialer Anschluss:** *(wird gefährdet durch den eigenen Einsatz steht in Beziehung zu wird gestärkt durch den eigenen Einsatz)*
 - **Positionierung zum CMS:** *(identifiziert sich nicht mit dem CMS steht in Beziehung zu identifiziert sich mit dem CMS (inwieweit nimmt das Einfluss auf seine Unabhängigkeit?))*
 - **Bindung an Unternehmen:** *(negativ steht in Beziehung zu positiv)*
 - **Blick in die Zukunft:** *(angstvoll steht in Beziehung zu voller Zuversicht)*
 - **Widersprüchlichkeiten managen:** *(Widersprüchlichkeit auflösen steht in Beziehung zu an Widersprüchlichkeit scheitern)*
 - **thematische Vielfalt ertragen:** *(Vielfalt als Belastung erleben steht in Beziehung zu Vielfalt als positive Herausforderung erleben)*
 - **Erhält Feedback:** *(Fingerpointing durch interne und externe Stakeholder steht in Beziehung zu Lob / Anerkennung von internen und externen Stakeholdern)*
 - **Reaktion des (Top-/höheren) Managements auf Verhalten des Compliance Managers:** *((Top-/höheres) Management will Compliance Manager loswerden steht in Beziehung zu Top-Manager will Compliance Manager halten)*
 - **kognitive Dissonanzen:** *(nicht auflösbar steht in Beziehung zu auflösbar)*
 - **Ethisches Dilemma:** *(CM unterbindet nicht Non-Compliance, um anderweitigen Schaden damit zu vermeiden – er macht sich damit strafbar und handelt deswegen aus seiner Sicht unmoralisch steht in Beziehung zu CM macht Non-Compliance öffentlich und provoziert dadurch anderweitigen Schaden – er entwickelt Schuldgefühle und handelt deswegen aus seiner Sicht unmoralisch)*

- **Umgang mit eigenem Fehlverhalten:** (Fehler vertuschen, selbst non-compliant reagieren *steht in Beziehung zu* zum eigenen Fehlverhalten stehen, Transparenz herstellen)
- **mit Misstrauen umgehen:** (reflexartig auf Plausibilität prüfen *steht in Beziehung zu* Intuition einschalten)
- **Folgen mit chronischer Konfliktkonfrontation:** (Konfliktbewusstsein schwächen, kleinere Konflikte verharmlosen *steht in Beziehung zu* Konfliktbewusstsein beibehalten, auch kleinere Konflikte nicht verharmlosen)
- **Auswirkungen auf Karriereverlauf des Compliance Managers**
 - **Entwicklungsmöglichkeit:** (Perspektivlosigkeit *steht in Beziehung zu* CM-Tätigkeit als Bewährungsprobe / Assessment für nächsten Karriereschritt)
 - **Karriereentwicklung:** (Knick, höchstmöglich angekommen, Sackgasse oder alternativ: unbekannte Möglichkeiten *steht in Beziehung zu* gegeben oder alternativ: bekannte Möglichkeiten)
 - **Karriereentwicklung:** (CM-Position bedeutet Karriereknick; CM-Position aus Verzweiflung annehmen; Weg vom jetzigen Zustand *steht in Beziehung zu* CM-Position stellt Karrieresprung dar)
 - **Karrieregestaltung von Compliance Managern:** (potenziell Karriereknick infolge Abhängigkeiten *steht in Beziehung zu* potenziell kein Karriereknick wenn keine Abhängigkeiten (aber Karriere im Angestelltenverhältnis passiert immer in Abhängigkeiten)
 - **Karriereknick:** (damit abfinden *steht in Beziehung zu* Kompensationsmechanismus entwickeln)
- **Bezogen auf die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit**
 - **Ergebnis der Zusammenarbeit:** (Intransparenz, unausgewogene Machtverhältnisse *steht in Beziehung zu* Transparenz, ausgewogene Machtverhältnisse)
 - **branchenbezogene Austauschforen in Berufsverbänden:** (liefern nicht die Voraussetzung, offen miteinander zu reden *steht in Beziehung zu* liefern die Voraussetzung, offen miteinander zu reden)
 - **Verbandsarbeit:** (kein gegenseitiger Nutzen; negative Investition-Nutzen-Bilanz *steht in Beziehung zu* voneinander profitieren, positive Investition-Nutzen-Bilanz)
 - **Probleme mit externem Netzwerk erörtern:** (Große Befürchtung und dadurch Hemmnis sich zu öffnen, dass das Berichtete nicht vertrauensvoll behandelt wird (sich angreifbar machen, selbst davon überzeugt sein, nicht compliant aufzutreten))

steht in Beziehung zu Hohe Motivation, sich austauschen zu wollen, Hilfe in Anspruch zu nehmen um Lösungsvorschläge zu erarbeiten und eigene Professionalität zu reflektieren (selbst davon überzeugt sein, dadurch Compliance im Unternehmen zu fördern))

Liste 4 Teil 5: Aussagen zu Wünschen bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Wünschen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ein (Bezeichnung für eigene CM-Position), der unabhängig ist, der erwiesenermaßen im Prinzip die Grundprinzipien verstanden hat und der auch ein bisschen global denken kann ähm, der könnte ein Management verbessern, aber nur, wenn das sehr mutig ist. /Mhm./ Und das geht so weit, dass man sich selbst in Frage stellt. /Mhm./ Das ist die Problematik. /Mhm./ Und das gilt natürlich letztlich auch für Compliance.“
- Absicherungssystem für Compliance Manager:
 - Verankerung im Arbeitsvertrag / AV-Ergänzung
 - Schriftliche Äußerung
 - D&O-Versicherung (in größeren Unternehmen)
 - Unternehmenshandbuch mit Berichtsprozess- und Dokumentationswesen
 - Hinweisgeberschutzgesetz mit Kündigungsschutz und finanziellem Ausgleich zur Existenzabsicherung wäre wichtig
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Airbag und Sicherheitsgurt, das ist es, aber ist bewahrt noch nicht vor einem Unfall“
- **Teil des Systems sein:** (abhängig entscheiden *steht in Beziehung zu* unabhängig entscheiden)
 - Fachliche Unabhängigkeit kann nur dann sichergestellt werden, wenn der CM eine Stabsstelle innehat und keine operative Tätigkeit übernimmt. IP (Nr. hier anonymisiert): „Stellt nen INTERESSENS-Konflikt dar. Weil wenn ich da noch was anderes mache, könnte das sozusagen meine Unabhängigkeit stören, /ja/ weil ich mich dann selbst überwachen muss.“
 - **funktionierende Lösungswege für Management von Konflikten:** (Unabhängigkeit des Compliance Managers ist nicht gewährleistet *steht in Beziehung zu* Unabhängigkeit des Compliance Managers ist gewährleistet)
 - **Arbeitsplatzbedingungen / Schutzfaktoren, die eine Käuflichkeit des Compliance Managers verhindern**

- **Widerstand gegenüber (Top-/höheres) Management zeigen:** (*Job verlieren steht in Beziehung zu Job behalten*)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ja, ja. Ja, also Compliance war nun auch etwas, was /Mhm./ on top oben drauf gekommen war. Ähm, was auch insgesamt durchaus äh schwierig gewesen ist, weil natürlich ähm eine große Interaktion mit Fachkreis-Angehörigen da gewesen ist.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) hast jetzt gerade da, warst heute TEIL eines Systems, das (.) heute einen, jemandem ein ziemlich hartes Schicksal zugefügt“ => hätte sagen können Teil eines Systems das die Bösen hinter Gitter bringt? Er sieht sich sonst nicht als Teil des Systems? IP klammert sich lieber aus? Verbindet er das mit Unabhängigkeitsstatus? Kann er sich gefühlsmäßig herausnehmen und die Situation besser ertragen, wenn er nicht der „Vollzugsbeamte“ ist, sondern nur der Berater? Dann würde er nicht entscheiden?
- IP (Nr. hier anonymisiert): Als Rückhalt beruft er sich nicht auf Gesetze oder Richtlinien sondern auf Beziehung des CEO und damit ist er in nachvollziehbarer Weise Teil des Systems => was macht es mit CM, wenn bzw. dass er Teil des Systems ist?
- Wie soll es ein System hinbekommen, eine defizitäre Struktur im eigenen System / in sich selbst zu „knacken“? CM soll Leck im eigenen Boot dicht machen. Das was reinkommen kann ist aus Sicht von Non-Compliance interessanter als das was drin ist im System. CM stopft das Loch aber von innen zu und nicht von außen. Wenn von außen noch etwas kommt, was noch attraktiver ist als innere Kräfte (Attraktor, Chaos-Theorie) der versprochen wird. Dafür macht jemand von innen ein Loch ins Boot bzw. das vom CM geflickte Loch wieder defekt – oder bohrt neuen Zugang. Er muss jemanden von innen bekämpfen und das ist schwieriger weil er ja selbst Teil des Systems ist. Zudem: er will sich ja auch um sich selbst kümmern. Er braucht auch seinen eigenen Platz im System, das gefährdet er dadurch, wenn Macht an Non-Compliance interessiert ist. Wenn er von außen wäre unabhängig vom System, dann könnte er mit dem Finger drauf zeigen und sagen „da macht jemand das System leck“ => Er unterliegt den gleichen Attraktoren wie die anderen auch, weil er Teil des Systems ist (vgl. Luhmann).
- **Variable Vergütung**
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) und wenn die FUNKTIONS-Ebene, (.) auf der ich diesen Job mache und natürlich auch das HONORAR, das ich dafür kriege, also die Vergütung, die ich dafür kriege, (.) wenn DAS mal angemessen ist im Vergleich mit anderen wichtigen Managementpositionen hier in dem äh Konzern, dann sage ich, dann ist das Risiko einfach wesensimmanent mit dem Job. Und das gehe ich dann

halt auch /Mhm./ Aber das wären schon das sind schon WICHTIGE

Voraussetzungen, dass das dann auch passt. Ansonsten fühlt sich das (.) so SCHWER an, dass man das Gefühl hat, man schleppt jetzt zwei Säcke Zement, aber man weiß gar nicht wofür.“

- *Auch abhängig von Verantwortungsbereich: IP (Nr. hier anonymisiert): „Das Problem eines (Bezeichnung für CM-Position) ist, dass er am Ende des Jahres seine Fälle gar nicht offenlegen kann, (---) jedenfalls nicht alle. Er kann im Prinzip nur die offenlegen, an denen das Management selbst beteiligt war. Andere, da bleibt er confidential und da ist der Erfolg sehr versteckt. Man müsste ihn im Prinzip am Ende des Jahres fragen: Wenn du mal so ganz grob abschätzt, wie hoch ist dein finanzieller Erfolg? Das wäre dann eine weitere Vertrauens- (--) Geschichte, weil man muss ihm ja eh vertrauen, dem (Bezeichnung für eigene CM-Position) . (.) Als neutrale, nicht berichtsverpflichtigte Person muss man ihm sowieso be-, äh sowieso vertrauen. Dann müsste man ihm eigentlich auch sagen: Rechne mal aus, wie du deinen Erfolg konservativ berechnet, sehr bescheiden berechnet, für dieses Jahr siehst. Daran knüpfen wir dann einen gewissen Bonus. Das würde ihn natürlich auch irgendwo freuen als Anerkennung, aber es würde ihm nicht helfen, seinen Job besser zu machen.“*
- *IP (Nr. hier anonymisiert): „Wie, wie wollen Sie das strukturieren? So nach dem Motto WAS FINDEN SIE oder? Ähm also quantitativ oder qualitativ? Qualitativ immer, /Mhm./ ähm bin ich sowieso immer ein Fan von variablen Gehaltsbestandteilen, also auch für Mitarbeiter. Also, ich habe auch einen Teil /Mhm./ variable äh Vergütung, die auch insbesondere an, an, an, an Compliance-Merkmalen festgemacht ist (...) Dass man sagt, man setzt das um, man erzielt Prüfungsreife, äh wie managt man das äh Projekt. /Mhm./ Und da gibt es durchaus (---) Ziele, die wir dann auch haben. /Mhm./ Und das finde ich auch gut so. /Ja./ Also, ist ja immer schwierig, das zu messen. Äh, also ich fände es schwierig, zu sagen, (---) Sie müssen so und so viel Compliance-Vorfälle finden. Also, (3s) das wäre jetzt dann auch etwas schwierig, aber ähm wir haben auch so eine Art Dienstleistungs-Monitoring. /Ja./ Ähm, das heißt, ähm da werden auch Abteilungen ähm von den DienstleistungsNEHMERN beurteilt (3s) und (...) für Compliance ist es, glaube ich, noch nicht gemacht worden, aber das (IP benennt weitere Stabsfunktion, die er betreut) ist auch bewertet worden. Und im Rahmen des Dienstleistungs-Monitorings wird man dann halt auch sich WIEDERfinden. Und da ist aber, wird sich die Arbeit einer gesamten Abteilung wiederfinden. /Mhm./ Und das ist natürlich auch ein Qualitätsmerkmal. Wenn der Dienstleistungsnehmer nicht zufrieden ist mit der Leistung, dann wird er das da natürlich kundtun. Und das ist was, was natürlich auch wieder einfließen wird in so eine, so eine variable Vergütung.“*

- **Messbarkeit von Nutzen** nicht gut gegeben. Was-wäre-wenn-Problematik => Totschlagargument von Gegnern. Es lässt sich nicht ermitteln, wie viele und welche Non-Compliance-Fälle es ohne ein Compliance Management geben würde, so dass die Bestimmung der Wirksamkeit der Tätigkeit von Compliance Managern nicht immer gut darstellbar ist (vgl. auch Pape, 2011, S.156). Welche Bedeutung hat das bei Bonifizierung? Was genau wird bonifiziert? Zudem ein starkes Bedingungsgefüge an Einflussfaktoren, so dass eine einfache Kausalität der Wirksamkeit nicht gegeben ist. (für andere Stelle: damit stellt sich auch die Frage, inwieweit Bonifizierung überhaupt sinnvoll sein kann und wie Compliance Management im Unternehmen zu kommunizieren ist.
- CM kann motiviert werden durch Verhalten des Top-Managements: Wenn Top-Management den Erfolg des CMs erstens abschätzen kann und zweitens auch entsprechend gegenüber dem CM verbalisiert als Feedback.
- **Qualifizierungsmaßnahmen**
 - IP (Nr. hier anonymisiert): Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen: *„Und ich kann mir vorstellen, dass in Zukunft müsste, könne ich mir für meine EIGENE Person so auch vorstellen, dass es weiterhin so eine Art Supervision, wenn es das gäbe, dann müsste die eine Kombination sein aus (2s) echten Managementfragen wie z.B. Projektmanagement, kann ich auch nicht als Jurist, habe ich nicht gelernt, muss ich jetzt lernen. Ist für mich jetzt ganz neu, schwierig, aber ist, glaube ich ein SUPER Schlüssel, um auch Leute zu überzeugen. Um auch (3s) äh, auf einem effizienteren Weg an das Ziel zu kommen, wo ich ja eigentlich hin will. /Mhm./ Ja, also das müssen mir Leute beibiegen, das kann ich nicht alleine und das muss ich jetzt irgendwie lernen und dann irgendwie machen. (.) Wenn da einer wäre, der NUR mich darin berät, (.) wie das gehen kann (.) wär das super. Das zweite ist weiterhin solche Sachen wie (2s) ähm (---) ich kommen an bestimmten Punkten nicht weiter, oder ich weiß auch nicht, wie ich das machen soll, und ich weiß nicht, wie ich den überzeugen soll /Mhm./ was habe ich da schon seit drei Monaten rumgeeiert, und jetzt habe ich das vorbereitet und da wer weiß was für Präsentationen gebaut und alles ist logisch und ist plausibel und ist toll und der sagt immer ähm, will er nicht, eigentlich will er im Grunde WILL ER NICHT und was soll ich dann machen noch mit Brillanz noch, was nützt das hier alles nichts, ne, also an solchen Stellen wäre das super, wenn da einer wäre und sagen würde, ja dann (4s) kann der Schlüssel immer nur sein, ja dann lass es sein oder äh stell eine Weiche oder halte es aus oder wie auch immer. Manchmal ist man da so ratlos /Mhm./ dass einem hier das Leben das sauer macht, ne?“*
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„Was ich SCHLECHT finde, auch da ohne Namen zu nennen ist, wenn man suggeriert, dass man eben so ein Compliance-Zertifikat in*

einem Tag oder zwei erwerben kann und sagt: „So, jetzt bist Du geprüfter Compliance Officer.“ Geht so nicht.“

- **Weiterbildung und Austausch durch Vernetzung:** (wünscht sich der CM nicht *steht in Beziehung zu* wünscht sich der CM)
- **Qualifizierungsangebote:** (externe *steht in Beziehung zu* interne)
- **CM will externe Qualifizierungsmaßnahme besuchen:** (Besuch der externen Qualifizierungsmaßnahme ablehnen *steht in Beziehung zu* Besuch der externen Qualifizierungsmaßnahme erlauben)
- **Qualifizierungsangebote:** (nicht geeignet für Unternehmenssituation *steht in Beziehung zu* passgenau für Unternehmenssituation)
- **Weiterbildungsmöglichkeiten:** (Schnellbleiche, nicht qualifiziertes Programm *steht in Beziehung zu* qualifiziertes Intensivprogramm)
(fragmentiert selektiv *steht in Beziehung zu* ganzheitlich inter- bzw. transdisziplinär)
(Fachbezogene Wissensvermittlung *steht in Beziehung zu* psychologisches Coaching und Fallsupervision)
- **Compliance Community wird genutzt:** (ist Einzelkämpfer, auf sich selbst angewiesen *steht in Beziehung zu* Austausch und Zusammenhalt)
- **Tauschgeschäft:** (nur Geben oder nur Nehmen *steht in Beziehung zu* Geben und Nehmen im Wechselspiel)
- **externe Vernetzung:** (andere im Griff haben *steht in Beziehung zu* mit anderen zusammen gestalten)
- **Fürsorgeverständnis:** (nur an das eigene Unternehmen denken *steht in Beziehung zu* Selbstverständnis, andere zu unterstützen)
- **Kontakte zu Behörden:** (KMU stehen keine Kontakte für Compliance Themen zur Verfügung *steht in Beziehung zu* Global Player gestaltet Kontakte für Compliance Themen)
- **Externe Unterstützung:** (Global Player unterstützen KMUs *steht in Beziehung zu* Global Player bleiben unter sich)
- **Kontakte zu Berufsverband:** (KMU stehen keine Kontakte für Compliance Themen zur Verfügung *steht in Beziehung zu* Global Player gestaltet Kontakte für Compliance Themen)
- **Externer Support in Belastungssituationen:** (nicht zulassen *steht in Beziehung zu* hinzuziehen)

- **Support durch Compliance Community:** (muss Alleinkämpfer sein *steht in Beziehung zu* darf oder soll sich extern vernetzen)

Liste 4 Teil 6: Aussagen zu Erfahrungen bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- Spannungsfeld: Garantenstellung gegenüber internen Straftaten / Ordnungswidrigkeiten versus Treuepflichten, die im Arbeitsvertrag geregelt sind
- Gesetzesauflagen / rechtliche Ausgangssituation (ursächliche Bedingungen)
 - IP (Nr. hier anonymisiert): Widersprüchlichkeit: Regulierungsaufgaben widersprechen sich. CM soll Quadratur des Kreises sicherstellen. => „(...) oder neue regulatorische Anforderungen wie MiFid2 und Sie sagen so, wir haben jetzt gerade (--) vor drei Jahren oder war, ja, vor zweieinhalb Jahren die ähm, Beratungsprotokollierung eingefü-, eingeführt. (--) Riesenaufwand, Rieseninvestitionen in zweistelliger Millionenhöhe, (--) zumindest für (Name Name des Konzerns, (.)) und äh jetzt soll über MiFid2 noch die ähm (--) das äh Taping von äh Beratungsgesprächen zusätzlich kommen. (--) Da fragen Sie sich auch, ja, Kinders ähm, was denn jetzt, ja? BaFin macht Beratungsprotokollierung, jetzt kommt von der, aus, aus dem EU-Bereich sollen wir jetzt auch noch die Beratungsgespräche auch noch aufzeichnen. BEIDES ist ja wohl ein bisschen zu viel des Guten, /Mhm./ nicht? Also, (.)) ja, aber dann haben Sie (---) ähm die europäische ähm, (---) das europäische Recht ist dann separat von dem, was die BaFin gemacht hat. Die BaFin kann (--) aber nicht einfach so sagen, wir machen die Berat-, Beratungsprotokollierung nicht mehr, (.)) also wird am Ende beides bleiben. Das sind so Aufreger, (--) da müssen Sie eben mit umgehen.“
- **Rechtsverständnis:** (Common Law Systeme, allgemeingültige Regeln aufstellen, in der Breite anwendbares Regelwerk, mit Checklisten arbeiten; *steht in Beziehung zu* Civil Law Systeme, mit detaillierten Regelungen umgehen, Prozessregelung sorgt für Einhaltung eines Prinzips)
- **Externe Regulationsvorgaben:** (ohne Konsequenzanalyse entstanden *steht in Beziehung zu* auf Basis von Konsequenzanalyse entwickelt)
- **Gesetzgebung erfordert Einführung von CM:** (fehlende Strategie zur wirksamen Umsetzung aller Vorgaben *steht in Beziehung zu* Strategie zur wirksamen Umsetzung aller Vorgaben)
- **Verantwortung:** (darf nicht delegiert werden *steht in Beziehung zu* darf delegiert werden)

- **Strafmaßermittlung:** (*starres Vorgehen i.S. gesellschaftspolitischer Interessen **steht in Beziehung zu** flexible Gestaltung i.S.d. Unternehmens*)
- **Strafmaßermittlung:** (*nach Menschenverstand, willkürlich **steht in Beziehung zu** reglementiert*)
- **Initialzündung für Compliance:** (*juristisch erzwungen, reaktiv, auf Druck **steht in Beziehung zu** proaktiv, freiwillig*)
- **Compliance einführen:** (*auf gesetzlichen Zwang, gesetzlich geregelt, aufarbeitend **steht in Beziehung zu** freiwillig, vorausschauend*)
- **CMS einführen:** (*reaktiv, z.B. bestehenden Stakeholderdruck managen **steht in Beziehung zu** proaktiv, z.B. Stakeholderinteressen einbinden*)
- **Entstehungsprozessbedingungen, Compliance zu verantworten:** (*plötzlich und unerwartet übergestülpt bekommen **steht in Beziehung zu** reinwachsen und aktiv mitgestalten*)
- Begrenzte Adaptationsfähigkeit von Organisationen an neue Umweltaforderungen, auch als Unvermögen der Selbstregulation im sich ändernden Shareholder-Stakeholder-Verhältnis (z.B. durch Merger)
- Rechtliches Risikomanagement versus Management von Interessenkonflikten der verschiedenen Stakeholder (vom Aufsichtsrat bis hin zur staatlichen Aufsicht und Regulierungsbehörden)
- IP (Nr. hier anonymisiert): Legale Regulierungsvorgaben ermöglichen, jetzt streng auftreten zu müssen wo vorher ein strenges Auftreten kulturell nicht legitim war, der CM es aber gerne getan hätte. Da war er proaktiv. => Spannungsfeld besteht darin, proaktiv noch mehr als Geschäftsverhinderer wahrgenommen zu werden.
- Compliance findet statt in Organisationen, die in ihren Strukturen, Anforderungen... sich auch ihrer Umwelt anpassen müssen und daher kein statisches Gebilde abgeben können. Somit ist kein statischer Zustand sondern wird Compliance erst im prozessorientierten Kontext seiner Gesamtorganisation nachvollziehbar und ist in einem kontinuierlichen Entwicklungs- bzw. Reflexionsprozess sicherzustellen.
- Ethische Dilemmata: Sich widersprechende Normen
- Gesetzliche Auflagen machen Angst. Angst wird zum inneren Berater: IP (Nr. hier anonymisiert): „*Ich muss immer von hinten denken /Mhm./ eines Tages geht hier morgens die Tür auf, die Staatsanwaltschaft steht hier an der Pforte mit 50 Leuten und die wollen hier jetzt eine Durchsuchung starten, weil irgendwo hier ein wilder Fall ist, mit einer Korruption oder irgendwo in einem der (Name des Unternehmens) und die haben dann schon eine Liste wissen genau was sie beschlagnahmen wollen, beim Betriebschef*“

sind sie morgens um acht Uhr auch schon persönlich haben sie da geklingelt und äh beschlagnahmen da seinen Rechner so und das ist der Fall. Und für DEN Fall da wird es nicht lange dauern, die landen bei mir im Büro und wollen dann sehen, ja dann erklären Sie doch mal (eigener Name) wie haben Sie das denn hier jetzt so alles organisiert für Ihren Vorstand, damit der einzelne den wir jetzt hier auf dem Kieker haben /Mhm./ schön mal die Ohren langgezogen haben, und der geht auch schön in den Knast, aber je ihre Manager die dürfen alle hierbleiben, da muss keiner bei seiner Frau anrufen, dass sie ihm die Zahnbürste bringen muss weil er jetzt mal für ein paar Tage unterwegs ist. Wie MACHEN Sie es den jetzt hier? So und dann muss ich das erklären. Welche Prozesse haben wir hier, welche wie haben wir das kommuniziert, welche Regeln haben wir hier getroffen und Richtlinien gebaut und was nicht alles. So und wenn ich das nicht hinkriege, dann äh ist der Vorstand voll in der Haftung.“

- *Siehe auch IP (Nr. hier anonymisiert): „Weil ich glaube einfach auch, wir machen uns die Spannungsfelder zum Teil ja selber, /Mhm./ nicht? So ein hu, hu, hu, bloß nichts falsch machen! Aber die Frage, wir haben ja alle noch gar nicht definiert, was ist denn jetzt überhaupt falsch? /Mhm, mhm./ Und es GIBT, ES IST KEIN GESETZ. Und äh, klar, darf man keinen äh Amtsträger ähm (.) einladen oder BESTECHEN SCHON GLEICH GAR NICHT, aber sorry, das durfte man vorher auch nicht. So, aber man muss dennoch muss man in der Lage sein, vernünftig mit diesem Thema umzugehen und das transparent machen. /Ja./ Mir FEHLT WIRKLICH die Transparenz /Mhm./ und jeder macht hinter verschlossenen Türen, was für sich. UND DA sehe ich die Aufgabe dieses Berufsverbandes, zu sagen: Komm, /Mhm./ wir können doch hier viel mehr.“*
- **Unternehmensgröße / Besonderheit Mittelstand**
 - **Aufgaben bewältigen in Abhängigkeit von Unternehmensgröße:** (Spezialist *steht in Beziehung zu* Generalist)
 - IP (Nr. hier anonymisiert): *„Wir sehen hier eine sehr hohe Professionalisierung oder Spezialisierung. Generalisten finden Sie in großen Häusern fast gar nicht mehr. Das können Sie alles nicht mehr abdecken, das wäre zu gefährlich letztlich.“*
 - **Tone from the Top in Abhängigkeit von Unternehmensgröße:** (im großen Unternehmen mehr Widerstandsmechanismen gegenüber Tone from the Top *steht in Beziehung zu* im kleinen Unternehmen weniger Widerstandsmechanismen gegenüber Tone from the Top)
 - Mittelständischen Unternehmen fehlt eine geeignete Handreichung zum Identifizieren und erfolgreichen Implementieren (weiterer) Compliance-Sicherungsmaßnahmen
 - Kleines Unternehmen hat keine Ressourcen auch finanziell, bestätigt auch IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) die Aufklärung, insbesondere auch bei Polizei,*

Staatsanwaltschaft und Anwälten, geht viel langsamer voran, als man sich das als geschädigtes Unternehmen wünscht. Daher kann auch die interne Aufklärung etwas mehr Zeit beanspruchen (...) Ressourcenknappheit gibt es, das ist aber halt im Mittelstand so.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Man musste es nicht machen, aber letztendlich stand es da drin ja im Gesetz geschrieben und das führte zu Konfliktpotenzial, gerade mit älteren Mitarbeitern seinerzeit oder auch Vorständen oder auch Vorgesetzten, die (.) in dieser Kultur Compliance nicht so groß geworden sind.“* Früher gab es ältere Mitarbeiter und Top-Management, die Compliance noch nicht kannten und den Sinn nicht drin gesehen haben. => das kann ein großes Thema sein bei Mittelstand außerhalb von Bankenbereich, wenn Regulierungen noch nicht gegeben sind. Das kann ein Erklärungsansatz dafür sein für Schwierigkeiten der CM-Akquise bei KMUs außerhalb von Bereichen, in denen Pflicht für Compliance besteht.

- **Gelebtes Lieferantenmanagement**

- **Unabhängigkeit wahren:** *(CMS als Bindungstool, zur Gestaltung von Abhängigkeit steht in Beziehung zu CMS zur Gestaltung von Unabhängigkeit)*
- **Compliance Kooperation zwischen ‚Kunde Großunternehmen‘ und ‚Lieferant Mittelständler‘:** *(Abhängigkeit ist direkt oder indirekt gegeben bzw. wird erzeugt steht in Beziehung zu in beide Richtungen uneingeschränkt unabhängig (Anmerkung: per se ausgeschlossen))*
- **Compliance Kooperation zwischen ‚Kunde Großunternehmen‘ und ‚Lieferant Mittelständler‘:** *(Austausch der Compliance Manager nicht im Rahmen der rechtlichen Vorgaben voll ausgeschöpft (entweder zu wenig oder zu viel) steht in Beziehung zu Austausch der Compliance Manager im Rahmen der rechtlichen Vorgaben voll ausgeschöpft)*
- **Umgang mit Lieferanten-Compliance:** *(bewusst oder unbewusst nicht transparent thematisieren steht in Beziehung zu bewusst und transparent thematisieren)*

- **Abhängigkeiten werden auch durch das Übertragen mehrerer Aufgabenbereiche erzeugt:**

- **Aufgabenbereich:** *(exklusiv mit CM Aufgaben betraut steht in Beziehung zu neben CM auch noch mit anderen Aufgabenfeldern betraut; „Selbstüberwachung“, fehlende Unabhängigkeit)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) da bin ich letztendlich so ein bisschen reingerutscht, und zwar durch, (.) also die ursprüngliche Aufgabe ist ja die Unternehmenskommunikation (.) und ich bin immer mehr in ähm Förderprogramme äh reingewachsen, in die Möglichkeiten von Förderprogrammen. Also, wir haben (.)*

hier verschiedene (benennt Projekte), wo wir bedienen. (.) Und über diese Marketing-Schiene kam ich dazu. (.) Und wir haben äh (--) vor zwei Jahren die Vision (benennt Titel der Vision) äh (--) skizziert (.) und unsere Unternehmensziele festgelegt. Und da war ganz klar, was ich vorher schon gesagt habe (.) ähm, dass wir Wert darauf legen, nach den Grundsätzen vom Herrn (Name Unternehmenseigentümer) zu arbeiten. (--) Also, dass wir auf WERTE achten und ähm (---) die Werte auch umsetzen (.) in dem, was wir hier tun, also zu Lieferanten und zu Kunden. (.) Und so bin ich in die Geschichte reingewachsen.“ => Selbstaufgelegt, das eigene Geschäftsmodell in allen Bereichen (inkl. Kundenmanagement und Supply Chain) wertvoll i.S.v. nachhaltig und compliant umzusetzen. Kommt von Unternehmenseigentümer. Führung gibt Werte vor.

Compliance als logischer Entwicklungsschritt für das Umsetzen einer nachhaltigen Unternehmung. Compliance hat sich natürlich entwickelt, nicht künstlich. Compliance ist gewollt von oben.

- **Stellenwert von Compliance in der Stellenbeschreibung:** (zusätzlicher Aufgabenbereich *steht in Beziehung zu* einziger Aufgabenbereich)
- Art des Beschäftigungsverhältnisses: Festangestellte in Teil- und Vollzeit, Honorarkräfte / Interimsmanager, Probezeit
- **Karrieresituation**
 - **Übernahme des CM-Jobs:** (aus strategischen Karrieregründen *steht in Beziehung zu* aus innerer Überzeugung)
 - **Karriereplanung:** (hat keine Karrieresprünge mehr vor sich, die seine Performance in Abhängigkeit bringen könnte *steht in Beziehung zu* hat große Karriereplanung noch vor sich, die seine Performance abhängig macht)
 - Allparteilichkeit eröffnet funktionierende Lösungsmöglichkeiten für Compliance. Abhängigkeiten behindern diese Lösungswege: IP (Nr. hier anonymisiert): „Die Grundidee, sie sind neutral, sie sind unabhängig, sie sind äh absolut vertraulich äh und insofern eben auch ein sicherer Hafen für Leute, die schon alles andere probiert haben. Das ist auch das, was ich normalerweise verlangt habe. Warst du schon mal bei deinem Vorgesetzten? Hast du schon mal mit der Personalabteilung gesprochen? Hast du schon mal mit Sozialabteilung dich unterhalten? Oder ähm (--) bin ich jetzt dein erster, deine erste Anlaufstation? Also, hast du schon mal versucht überhaupt in der Linie klarzukommen? /Mhm./ Ähm, denn man kann nicht gleich zum (Bezeichnung für eigene CM-Position) gehen, das hat keinen Sinn. Ja und wenn man das gemacht hat ähm, und die Leute sind dann wirklich gekommen und waren verzweifelt, ähm haben alles schon probiert (.) und wissen nicht, wie sie weiterhin

ihren, ihren Job ausu-, ausführen sollen. Ähm, dann kamen sie eben zum (Bezeichnung für eigene CM-Position).“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) bin ich relativ (---) unabhängig. (---) Also, nach dem Motto ist bis-, jetzt über-, ein bisschen überzogen dargestellt, aber ich bin (nennt sein Alter), (--) äh Kinders, wenn euch das nicht passt, was ich sage (---) oder was ich entscheide, /Mhm./ äh (---) ja, muss ich jetzt nicht sagen, aber wenn ich in das äh, ich sage dann, ja, dann halte ich die Hand auf und ist gut. /Mhm./ Ja? Aber das, das gibt einem eine gewisse Freiheit, (--) /Mhm./ die vielleicht ein JÜNGERER Kollege in der Position nicht hätte, /Mhm./ der vielleicht noch sein Haus abbezahlen muss, der vielleicht noch Kinder hat, die noch 15 Jahre in die Schule gehen oder sonst was. (.) Ich sage ganz einfach: Kinders, durch die Erfahrung (.) und den (---) Erfolg klingt doof, aber durch die Erfahrung und das, was man vielleicht ganz gut gemacht hat (--) ähm mit, mit äh, mit äh seinem Bereich und mit den /Mhm./ Leuten, (.) ähm gibt einem eine gewisse Freiheit (---) ähm (---) gegenüber anderen, die, sagen wir mal, diese Erfahrung nicht haben, die nicht das Alter haben. (--) Eine gewisse Unabhängigkeit, wenn man sagen kann: Passt auf Kinders, (--) ich treffe hier Entscheidungen im Sinne (Name des Konzerns) und nicht in meinem eigenen Sinne um da mir daraus einen Vorteil zu schaffen, weil ich muss hier keinem mehr was beweisen. /Mhm./ Das ist äh, ähm (--) das ist, glaube ich, ein Vorteil, den gegenü-, den man gegenüber jüngeren Kollegen hat.“
- Seniorität macht unabhängiger, sofern kein Machtmotiv im Hinblick auf Karriereplanung besteht. UND Finanzielle Absicherung trägt zur Unabhängigkeit bei, dann noch einmal „(...) ich treffe hier Entscheidungen im Sinne (Name des Konzerns) und nicht in meinem eigenen Sinne um da mir daraus einen Vorteil zu schaffen, weil ich muss hier keinem mehr was beweisen.“
- „Da gibt es überhaupt kein Vertun. (--) Weil das ist sowieso, das ist sowieso, für mich ist das sowieso, das Wichtigste ist ähm Transparenz“

- **Eigenes Fehlverhalten und Haftbarkeit**

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Dann kommt es vor, dass einer mal was übersieht oder zu spät meldet und dafür kassiert er ein persönliches Bußgeld, ich halte das für kontraproduktiv. Also Haftungssituationen werden DEUTLICH erhöht, der Druck wird größer und es wird immer komplexer vom Thema her.“
- Welche unternehmensexternen Konsequenzen erfahren CM bei eigenem, unbeabsichtigtem Fehlverhalten infolge nachweisebaren Interessenkonflikts?
- (keine Strafverfolgung/ Haftbarkeit steht in Beziehung zu Haftbarkeit / Strafverfolgung)

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Wäre sie jetzt nur bei uns ähm, würde ich mich ein bisschen schwer tun, weil ich sage, also ich kann mich ja nicht immer durchsetzen und ich weiß ja auch nicht immer, weil es kein Gesetz ist, ob es richtig ist, was ich empfehle. Ich kann ja nur eine Empfehlung aussprechen äh, die Dinge so oder so zu managen“ sowie „Ähm und wenn der Vorstand aus politischen Erwägungen heraus es anders entscheidet, dann empfehle ich immer, machen Sie einen Vorstandsbeschluss daraus, (--) weil ich alles gern dokumentiert haben möchte, weil dann ist der Vorstand in der Haftung. Das, ich kann jetzt aktuell auch gar keinen Fall bei uns sagen, wo das, wo das so gewesen wäre. Letztendlich haben wir immer gute Wege gefunden ähm, dass man, aber das ist natürlich schon so eine Frage äh, ob das im Verhältnis auch zu dem was äh steht, was zum Beispiel der Verdienst eines äh Compliance Officers ist. /Mhm./ Und wenn wir jetzt für alle dann auch noch D&O-Versicherungen brauchen, ähm. (2s)/RH: Und die haben Sie?/IP: Nein, wir haben sie als, als Compliance Officer nicht. /Mhm./ Also, wir haben es auch schon angefragt. Ähm, nichtsdestotrotz ähm (4s) bin ich da nach wie vor positiv, dass der Konzern einem Compliance Officer, sofern es nicht eine mutwillige ähm (3s) ((seufzt)) (2s) Fehlentscheidung oder, oder Missachtung von irgendwelchen Regeln gewesen ist, uns da auch nicht im Stich lässt./Mhm. (3s) RH: Ist das eine Vertrauensbasis?/IP: Ja. /Mhm./ Ja, doch. Also, ich würde schon, (2s) habe ich ja eben schon gesagt, wir fühlen uns hier auch sehr gut aufgehoben. Unser ähm Chief Compliance Officer genießt hohes Ansehen im Konzern, so dass ich da /Mhm./ durchaus in Problemfällen nicht allzu viel Sorge hätte, dass der Konzern das regeln würde (...) Ähm, das wird sicherlich bald irgendwann kommen, aber im Moment ist es. /Mhm./ Also, ich glaube auch, dass es in ein, zwei Jahren ähm (--) sich mit Sicherheit auch, dass man da, aber wenn Sie auch sehen äh bei Vorstands-D&Os, wie hoch die Selbstbehalte sind, das ist schon enorm. Das muss ich dann ja letztendlich auch in der Vergütung widerspiegeln. /Ja./ Also, weil sonst würde dieser Beruf nicht gerade reizvoll sein, wenn man dann einen hohen Anteil an, an, an, an Selbstbehalt finanzieren müsste. /Mhm./ Äh, da stelle ich mir ganz halt oft auch die Frage, wie viel verdient da halt so eine D&O dran. Also, das ist dann auch alles ganz oft Mittel zum Selbstzweck.“
- IP hält die Regel bei sich selbst nicht ein, die er von anderen verlangt zu befolgen: nicht einfach zu hoffen, dass ein Eventualfall schon irgendwie gut laufen wird, sondern dass ein Absicherungssystem geschaffen wird. IP geht mit sich selbst nicht absichernd um. IP wendet bei sich nicht ein Absicherungssystem an. IP wird angreifbarer in Konfliktsituationen? Zudem will er jeden Konflikt lösen. Das wird ihm zusätzlichen Stress bereiten im Falle eines Falles?

- Neben der strafrechtlichen Haftbarkeit gibt es auch eine moralische Haftbarkeit?
Siehe IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) es ist ganz wichtig, dass man sozusagen Vorstand hinter sich hat. Dieser blöde Spruch „Tone from, tone at the top“ ja, das ist ganz, ganz wichtig, ja. Und nicht nur sozusagen, dass oben etwas gesagt wird, was die Jungs und Mädels da oben anders machen können, sie müssen es vorleben. Und genauso, und ähm und deswegen muss ich jetzt gerade ein bisschen grinsen, ich denke so daran, ein Compliancer hat schlicht eine Vorbildfunktion. Ja, und ich kann kann nicht sozusagen sagen (holt tief Luft): „Wir fahren nicht schneller als 100 Stundenkilometer.“, ich fahre aber selber mit 150 durch die(Firmenbezeichnung), ja.“ und später: „Einer der Kollegen hatte angemerkt bei der Formulierung, ähm (--), Vorstrafen. Ob das denn auch für Straßenverkehrsdelikte gilt. Und da musste ich zweimal drüber nachdenken, so nach dem Motto, ist denn jetzt ein Compliance Officer nicht ganz zuverlässig wenn er ähm im Straßenverkehr zu schnell fährt? Im ersten Moment dachte ich: ‚Nö, das ist kein Betrug. Das ist keine Untreue. Äh, das ist nicht zum Schaden der(Firmenbezeichnung).‘(.) Dann dachte ich zwei Minuten weiter drüber nach und dachte: ‚Das kann eigentlich nicht sein.‘ Wenn ich das Argument ziehe Vorbildfunktion, und ich bin sozusagen eine (.) ähm schillernde Figur innerhalb eines Unternehmens, ja, weil weil viele Augen richten sich halt einfach auf diese Funktion, wenn es so richtig wahrgenommen wird, dann geht auch das nicht, ja. Ich kann nicht betrunken am Steuer sitzen, ja, und ich kann auch nicht meine Steuern hinterziehen oder sonstiges, das geht schlichtweg nicht. Ja, das hat was mit mit mit Ethik und Moral und mit Anstand zu tun und dafür ist halt diese Funktion da. Nicht um Gesetze einzuhalten, sondern da bin ich wieder bei dem spannenden Begriff, eine gewisse Art der Kultur im Unternehmen sicher zu stellen ja. Und der Vorstand gibt es vor und der Compliance guckt, dass diese Kultur auch entsprechend umgesetzt, gelebt und auch eingehalten wird. (---)“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) die Kollegen treffen momentan Verantwortlichkeiten in Haftungssituationen, das ist nicht mehr feierlich. Ähm, wenn ich mir überlege, dass mittlerweile eine BaFin persönliche Bußgelder ausspricht, /ja/ Gott sei Dank nicht in Richtung Compliance Officer aber in Richtung Geldwäschebeauftragter, dann halte ich das für kontraproduktiv weil die Menschen setzen sich dafür ein, aha, obwohl sie es nicht MÜSSTEN, als(Unternehmensbezeichnung), ja, in meinen Augen, nur weil sie die Konten haben, werden dort sozusagen Screenings vorgenommen. Dann kommt es vor, dass einer mal was übersieht oder zu spät meldet und dafür kassiert er ein persönliches Bußgeld, ich halte das für kontraproduktiv. Also Haftungssituationen werden DEUTLICH erhöht, der Druck wird größer und es wird immer komplexer vom Thema her. Das kann man fast nicht mehr fassen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) einen (---) Beweis verschaffen, wo ich dann hinterher sagen kann: Sorry, ich habe das Thema gemeldet. Ich habe das hier nicht aktiv unterdrückt oder unterschlagen“ => hat das Bedürfnis, sich abzusichern. Danach: „Was der Vorstand draus macht, ist nicht meine Sache.“
- (Frage nach Zusatzversicherung): „Ähm, das war quasi, ich habe natürlich darauf gedr-, also, als die Versicherung abgeschlossen wurde oder, glaube ich, dann auch erneuert wurde, habe ich an geeigneten Stellen hinterlegt äh, dass das sinnvoll macht, Sinn macht. Und /Mhm./ (---) dass die dann, da steht dann eben drin Compliance-Beauftragter ist namentlich eben erwähnt. Also jetzt nicht mit meinem Namen, aber quasi Inhaber, ich glaube, Datenschutz, Compliance und noch irgendwelche Spezialfunktionen sind da genannt. /Mhm./ Und ich glaube, dadurch ist die Versicherung ist auch nicht viel teurer. Ich meine, die Vorstände sind ja die, (---) die am meisten kosten. ((lacht))“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) die Entwicklung geht dahin, dass der Compliance Manager sehr stark auch in eine Eigenhaftung genommen wird. Ähm, bis hin zur Untreue und sonstigen Straftat-Beständen. Ähm, das macht natürlich die Aufgabe eines Compliance Managers ähm entsprechend sexy. Ähm und äh entsprechend (---) unberechenbar.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) bei all den Vorgaben, die jetzt so mancher eifriger deutscher Staatsanwalt ähm zu Gericht zu bringen trachtet, äh darf man nie vergessen, dass es auch um äh, um Geschäft geht. Um ganz konkretes Geschäft. Und das in einem immer stärker globalisierenden Markt, ähm, also insofern ähm (--) wäre ich sehr froh, wenn anstatt des ähm der Anwendung bestimmter deutscher strafrechtlicher Klippschuh-Regelungen so ein bisschen auch da die holistische, ähm ganzheitliche Sichtweise sich durchsetzen könnte. Um zu sagen, ähm, in was für einem Zusammenhang bedeutet welche Handlung äh welche Konsequenzen. Und das bitte nicht nur äh DEUTSCH, sondern die Märkte sind längst international. Sondern auch im Grunde ((lacht)) einer, einer übergeordneten ethischen Überlegung. So. Und ähm dann kann man immer noch sehen. Wenn natürlich äh Sicht, mit Wissen der Compliance-Abteilung, äh in Kriegsgebiete bestimmte Waffen exportiert werden, äh dann ist ein bisschen Schluss mit lustig. Äh, wenn man sich vorher nicht äh mit dem Außenwirtschaftsamt abgestimmt hat, etc. pp. Also das ist schon mal ein ganz anderer Schnack als die Frage, ob ich da nun erlaube, dass mein Vertriebsmann äh mit dem ähm mit dem Einkäufer eines Kunden gemeinsam zum Fußballspiel gehe. Und äh das dann auch mit Wissen und Wollen der jeweiligen Unternehmensleitung. Also im Grunde genommen kommt es darauf an, die Dinge richtig einzuordnen und auch ab und zu mal die Kirche im Dorf zu lassen.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Wie es auch Freiraum in der Gestaltung der Tätigkeit dessen, was erlaubt ist und was nicht erlaubt ist in einem Geschäft äh geben sollte. So und äh ((lacht)), da der Compliance Officer kein fest gezurrtes Berufsbild ist – und das ist auch gut so – ähm dann sollte man auch aufpassen, äh, zu definieren, was er, sie, es können darf und können soll. Ähm wenn man nicht gleichzeitig definiert hat, was das Unternehmen können darf und können soll.“
- IP argumentiert: weil heute Compliance gesetzlich vorgeschrieben ist, stellt es keinen Konflikt mehr dar, denn der Vorstand will wegen seiner eigenen Haftbarkeit im eigenen Interesse Compliance haben => sehr einfach dargestellt. Dann braucht es keinen CM bzw. er ist nur dazu da, um zu schauen, dass alles läuft?
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Und da musste auch gegenüber dem Vorstand seinerzeit (.) äh ÜBERZEUNGSARBEIT geleistet werden. Dieses hat es aber jetzt äh (.) in den letzten JAHREN nicht mehr so gegeben, weil jeder Vorstand war auch sich dessen bewusst, sondern Compliance muss ich einhalten.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Ja, ich sage mal ähm, wenn ich mir jeden Tag Gedanken darüber machen würde, könnte ich, glaube ich, meinen Job nicht vernünftig machen. (--) Ähm, weil das ist schon, ich sage mal, das Rechtssystem ist auch immer Auslegungssache. /Mhm./ Und wenn Ihnen einer was Böses will, dann ähm, (--) dann (---) muss man gucken, wie man da, wie man damit umgeht: Ja, aber ich meine, wenn Sie die Situation gehabt haben, wie ich sie gehabt habe, ich meine, Sie können sich sicherlich daran erinnern, dass wir hier (--) ähm (--) diese große Durchsuchung hatten hier (Datum). /Ja./ (.) Und einer meiner Mitarbeiter damals ähm war (benennt Zeitraum) im Gefängnis, den haben sie von (benennt Ort) geholt. (.) Ähm und wenn Sie das so im Hinterkopf haben ähm, (--) das war schon eine Herausforderung, da zu überlegen, kannst du den Job noch weiter machen oder kannst du ihn nicht weiter machen, nicht? Und (--) ähm, (4s) wenn Sie aber dann die Hintergründe kennen ähm, (--) und deswegen sage ich, das ist immer Auslegungssache und ich meine, das ist ja auch eine Sache der, die das RECHTSSYSTEM bewerten muss. (--) Ähm wenn Sie dann die Hintergründe kennen, dann fragen Sie sich auch manchmal, Kinders (---) ähm, (--) bist du hier in Absurdistan unterwegs? (.) Ähm (---) deswegen, (---) mhm, ich mache den Job GERNE. Werde ich ihn auf ewig und immer machen? Äh, sicherlich nicht. (--) Und ich glaube (Jahresangabe) lang und dann ist es auch gut. (--) Ähm, dann habe ich, glaube ich, mein Soll auch erfüllt /Mhm./ (.) ähm und (---) das sind ja jetzt noch drei beziehungsweise fünf Jahre. (---) Ähm, aber es macht, (--) es macht echt Spaß. Ich glaube, dass es wenige Jobs in der (Firmenbezeichnung) gibt, die so, (2s) wie sagt man, divers sind, /Mhm./ dass man so, an so vielen Ecken und Kanten (--) des Unternehmens äh Einblick, Einblick gewinnt und äh da mitgestalten kann, /Mhm./ (.) wie in Compliance. Das gibt wenige, also Legal vielleicht noch, wenn Sie (.)

in einem Bereich unterwegs sind, /Mhm./ der sich jetzt um diese ganzen Probleme mit kümmert, (.) dann ja, aber ansonsten äh, (---) wir sehen ja ALLES. (--) Ob das die Geschäftsbereiche sind, ob das die anderen Infrastrukturbereiche sind, (--) wir kriegen alles mit, wir sind in alles eingebunden (--) und das ist schon eine echt interessante Aufgabe. /Mhm./ Und halt, (--) kommt auch dazu, Sie sind natürlich auch dadurch, dass Sie, wir so in, in dem, in, auf dem Hierarchie-Level sind Sie als Compliance Officer natürlich auch GLOBAL unterwegs, ja? Äh, eingebunden in globale Themen, bin mit (benennt Behörde) oft unterwegs (--) ähm, äh global, also, das ist schon, schon sehr interessant. /Mhm./ (--) Genau.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Das kann sein, dass es in den nächsten Jahren (--) alles viel ruhiger wird ähm, das sind auch Zyklen, die sich wiederholen. (--) Schauen wir, weiß ich nicht. (---) Aber wie gesagt, (---) drei bis fünf Jahre.“*=> Demotivation, er hat ein „Weg-von-Ziel“ obwohl er die Arbeit an sich gerne macht? Er redet sich das Unschöne weg, indem er das Schöne betont? „mein Soll auch erfüllt“ => klingt nach Pflicht und gar nicht mehr nach zuvor betontem Spaß. Passt zu Zweifel.

- **Weisungsbefugnis der Führungskraft / des Vorgesetzten**

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) ich habe diese Dramen Gott sei Dank nicht gehabt, muss man sagen, das hängt vielleicht auch ein bisschen damit zusammen, dass ich niemals mit meiner Meinung hinterm Berg gehalten hab, denn melden macht frei und äh äh das Problem eben einfach auf den Tisch zu legen ist ist ganz, ganz wichtig. Wenn Kollegen eingeschüchtert werden, so nach dem Motto: ‚Bring das bloß nicht hoch, dokumentier das nirgends, schreib das in keinen Bericht rein‘ oder so, dann gehen natürlich die mit einem ganz anderen Konfliktpotential abends nach Hause, ja, /ja/ ja weil sie sich mit dem mit dem Gedanken tragen: ‚Was ist eigentlich wenn das Ding knallt oder passiert oder explodiert?“*

- **Externer Berater:** (Benchmarking) (abhängig *steht in Beziehung zu* unabhängig)
- Andere Form der Abhängigkeit ist: Compliance Manager wird zum Vertriebler des eigenen CMS: IP (Nr. hier anonymisiert) zu kleinem Tool: *„(...) ich möchte natürlich, dass jeder Mitarbeiter das Wissen hat, /Ja./ zu entscheiden, darf ich jetzt in (Land) einen Government Official bis 200 (Währung) einladen oder ist 500 (Währung) schon zu viel? /Ja./ Das ist ja schon ein Konfliktfeld, ja? /Mhm./ So und ähm, darf ich den jetzt noch ähm (.) ins Museum mit einladen oder ist das schon vielleicht, wird das schon korrupt gesehen? /Ja./ Ja? Und da gibt es sehr viele Grauzonen, ja? Und das müssen Sie natürlich erst mal den Mitarbeitern auch erklären, wo sind denn diese Grauzonen, ja? Also, wir haben ein kleines Tool dafür entwickelt (...). Da können Sie, und in jedem Land ist ja die Gesetzgebung äh ja auch anders, ja? Also, der kann für jedes Land nachschauen ähm was ist eine akzeptable Einladung, ja, und was geht dann schon über*

das normale Maß hinaus und wo sollte ich mit dem Compliance Officer darüber sprechen, /Ja./ weil es eventuell nicht in Ordnung ist oder kritisch ist, ja? So und das ein sehr einfaches Tool für die Mitarbeiter, ja, und schafft natürlich Sicherheit, weil der weiß ganz genau, er muss jetzt, wenn ich jetzt, ich möchte jetzt einen Business-Partner einladen für, was weiß ich, 200 Euro vier Personen, ist ja ganz normale Einladung, das ist okay, das kann er machen, ja? /Mhm./ So, aber es gibt halt immer Rahmenbedingungen, wo es halt vielleicht in den Graubereich geht und da gibt ihm auch die Compliance-Organisation dann äh entsprechend Sicherheit zu sagen, da kann er nachfragen dann. /Mhm./ Pass auf, jetzt geht es in eine, da bin ich mir nicht mehr sicher, /Mhm./ jetzt hat er eine Compliance-Organisation, die er fragen kann, ist das in Ordnung oder ist das nicht in Ordnung?“

IP (Nr. hier anonymisiert): über die Arbeit mit Partnern, die oftmals kleiner sein dürften als der Weltkonzern: „Also, speziell für eine Diligence von Business-Partnern haben, hat sich (Name seines Unternehmens) sogar geleistet ein eigenes Tool zu entwickeln. ((seufzt)) Das heißt, alle unsere Business-Partner werden durch eine Due-Diligence äh durchgeführt. Die ist also tool-basiert, ja? Das heißt, wir haben totale weltweite Transparenz über alle Business-Partner.“

- **Privat-persönliche Unabhängigkeit**

- **Erleben der eigenen Absicherung:** (gefühlsmäßig abgesichert **steht in Beziehung zu** faktenbasiert abgesichert)
- **Innerbetriebliche Abhängigkeitsstrukturen:** (interne Abhängigkeiten sind gegeben und werden Door-Opener für Non-Compliance **steht in Beziehung zu** Übereinstimmung von unabhängigkeitsbasierten Compliance-Werten und real gegebenen internen Rahmen- und Arbeitsbedingungen)
- **Finanzielle Abhängigkeit:** (ist gegeben, dadurch ist seine Performance in Abhängigkeitspotenzial eingebettet **steht in Beziehung zu** ist nicht gegeben, diesbezüglich ist seine Performance nicht in Abhängigkeitspotenzial eingebettet)
- **Gehaltsstruktur:** (unangemessen **steht in Beziehung zu** angemessen)
- **Variable Vergütung:** (Berührungspunkte zu Fallmeldungen => Interessenkonfliktpotenzial **steht in Beziehung zu** unabhängig von Fallmeldungen und ohne Berührungspunkte zu Fallmeldungen => kein Interessenkonfliktpotenzial)
- **Variable Vergütung:** (Abhängigkeiten erzeugen; variable Vergütung ist qualitativ und quantitativ nicht im Rahmen **steht in Beziehung zu** Unabhängigkeit wahren, variable Vergütung in Maßen gestalten; qualitativ und quantitativ im Rahmen)
- **Variable Vergütung:** (die Anwendung der Arbeitsergebnisse durch andere wird variabel vergütet (fremdbestimmt) **steht in Beziehung zu** die gezeigte Management-

Kompetenz / das qualitative Anwenden von Management Tools wird variabel vergütet (selbstbestimmt durch CM))

- **erfolgsorientierter Variabler Vergütungsanteil:** *(stellt Beeinträchtigung der Verschwiegenheitsverpflichtung dar **steht in Beziehung zu** Vertrauen bildet die Basis der Zusammenarbeit mit Top-Management, Verschwiegenheit wird respektiert)*
- **hinreichender Versicherungsschutz:** *(erzeugt kein Sicherheitsgefühl **steht in Beziehung zu** erzeugt Sicherheitsgefühl)*
- **Absicherung gegen Haftbarkeit:** *(ist nicht abgesichert, weiß nicht wie sich ein Schadensfall zu seinen Ungunsten entwickeln kann **steht in Beziehung zu** sichert sich ab, schafft Beweislage)*
- **Regelungen zur Haftbarkeit:** *(Unsicherheit, Instabilität, Bedrohung, Gefahr **steht in Beziehung zu** Absicherungssystem, Versicherungsschutz)*
- **Absicherung des CM:** *(CM trägt hohes (Haftungs-)Risiko **steht in Beziehung zu** CM trägt geringes (Haftungs-)Risiko)*
- **Schutz bei Gefahr von außen:** *(nicht abgesichert, nicht versichert **steht in Beziehung zu** abgesichert, versichert)*
- **Gefahr von außen wirkt ein:** *(Maßnahmen des Unternehmens zur Deeskalation und zum Schutz des CM **steht in Beziehung zu** Maßnahmen des Unternehmens zur Eskalation ohne Schutzfunktion gegenüber CM)*
- **Abhängigkeit von Karriereplanung:** *(hat keine Karrieresprünge mehr vor sich, die seine Performance in Abhängigkeit bringen könnte **steht in Beziehung zu** hat große Karriereplanung noch vor sich, die seine Performance abhängig macht)*
- **Absicherung bei Widerstand:** *(keine Dokumentation **steht in Beziehung zu** Dokumentation)*
- **Teil des Systems sein:** *(Fremdattribuieren **steht in Beziehung zu** Verantwortung übernehmen)*
- **Umgang mit Berichterstattung an Unternehmensspitze über Fehlverhalten des Managements:** *(gravierende Konsequenzen, unklare Konsequenzen **steht in Beziehung zu** keine Konsequenzen)*
- **Rückendeckung von oben:** *(fehlender Rückhalt, angreifbar **steht in Beziehung zu** Backing, Schutz)*
- **Hilfe in Anspruch nehmen:** *(Probleme sind alleine zu bearbeiten auch wenn sie dadurch bestehen bleiben oder sogar mehr werden **steht in Beziehung zu** Probleme sind mit Unterstützung durch Dritte zu lösen, ggf. auch mit externer Unterstützung)*

- **funktionierende Lösungswege für Management von Konflikten:** (*Unabhängigkeit des Compliance Managers ist nicht gewährleistet steht in Beziehung zu Unabhängigkeit des Compliance Managers ist gewährleistet*)
- **Unabhängigkeit des CM gewährleisten:** (*Bestrafungsfunktion steht in Beziehung zu Mahnfunktion*)
- **Arbeitsplatzbedingungen / Schutzfaktoren, die eine Käuflichkeit des Compliance Managers verhindern**
- **Aufgabenbereich:** (*exklusiv mit CM Aufgaben betraut steht in Beziehung zu neben CM auch noch mit anderen Aufgabenfeldern betraut; „Selbstüberwachung“, fehlende Unabhängigkeit*)
- **Aufgabenportfolio des CM:** (*führt nicht zu Interessenkonflikt steht in Beziehung zu kann zu Interessenkonflikt führen*)
- **Unabhängigkeit des CM in seiner Arbeitsweise:** (*[Abhängigkeiten sind vorhanden] Partei ergreifender Einfluss auf Arbeitsergebnisse kann nicht ausgeschlossen werden; Offenheit und Ehrlichkeit sind von vornherein beeinträchtigt steht in Beziehung zu [Unabhängigkeit ist vorhanden] Partei ergreifender Einfluss auf Arbeitsergebnisse soll bestmöglich ausgeschlossen werden; Offenheit und Ehrlichkeit können eingehalten werden*)
- **Systemisch Abhängigkeiten mit CMS erzeugen / CMS systemisch verankern und etablieren:** (*unternehmensintern steht in Beziehung zu unternehmensextern*)
- **Unabhängigkeit des CM in seiner Arbeitsweise:** (*[Abhängigkeiten sind vorhanden] Partei ergreifender Einfluss auf Arbeitsergebnisse kann aufgrund gegebener Bedingungen von vornherein nicht ausgeschlossen werden; Offenheit und Ehrlichkeit sind von vornherein beeinträchtigt steht in Beziehung zu [Unabhängigkeit ist vorhanden] Partei ergreifender Einfluss auf Arbeitsergebnisse wird bestmöglich ausgeschlossen; Offenheit und Ehrlichkeit können eingehalten werden*)
- **Wie sich der CM zum CMS positioniert infolge der Unabhängigkeit:** (*CM identifiziert sich nicht mit dem CMS steht in Beziehung zu CM identifiziert sich mit dem CMS (inwieweit nimmt das Einfluss auf seine Unabhängigkeit?)*)
- **Motive des Compliance Managers beeinflussen Un-/ Abhängigkeit**
 - CM bringen eigenen Ziele und Motivatoren mit.
 - IP: eigenen Ziele und Motivatoren sind durch Berufserfahrung geprägt. IP hat Karriere hinter sich, das belegt er als unabhängigkeitsförderlich
 - **Statusdenken**

- **Motive:** (Selbstzweck *steht in Beziehung zu* Unternehmenszweck)
- **Machtmotiv**
- **Macht:** (Waffen zum Einsatz bringen *steht in Beziehung zu* sich entwaffnen)
- **Machtpotenzial:** (ausnutzen für egoistische Ziele *steht in Beziehung zu* im Sinne gemeinschaftlicher Ziele zum Einsatz bringen)
- **Geltungsbedürfnis:** (sich selbst in den Mittelpunkt stellen *steht in Beziehung zu* das Geschäft mit seiner Zielsetzung in den Mittelpunkt stellen)
- **Eigener Karrierefokus im Gesamtsystem:** (ist vorhanden [=>behindert eigene Compliance] *steht in Beziehung zu* ist nicht vorhanden [=> stellt keine Behinderung der eigenen Compliance dar])
- **Leistungsmotiv:** (ungenau arbeiten *steht in Beziehung zu* Zero Tolerance; Fehler sind erlaubt *steht in Beziehung zu* Fehler sind nicht erlaubt)
- **Leistungsmotiv (Ergebniszufriedenheit):** (absolute Fehlerquote als Maßstab [Null Fehler Toleranz] *steht in Beziehung zu* relative Fehlerquote als Maßstab] Fehlertoleranz mit relativer Betrachtung / Gewichtung der Auswirkungen])
- **Unternehmerisches Denken:** (Geschäftsverhinderer *steht in Beziehung zu* Geschäftsfeldermöglicher)
- **unternehmerisches Denken:** (Arbeitsergebnis erfüllt Selbstzweck für CM-Abteilung ohne Zusatznutzen für Unternehmen *steht in Beziehung zu* Arbeitsergebnisse stellt Zugewinn für Unternehmen dar)
- **Umgang mit Fehlentscheidungen:** (keine Maßnahmen zur Minimierung derjenigen Fehler ausarbeiten und vorschlagen, die in Abhängigkeit zum Fokus des Arbeitsfelds stehen *steht in Beziehung zu* Maßnahmen zur Minimierung derjenigen Fehler ausarbeiten und vorschlagen, die in Abhängigkeit zum Fokus des Arbeitsfelds stehen)
- **Arbeitseinsatz bei unklarer Zuständigkeit:** (Rückzug *steht in Beziehung zu* Allmachtsphantasie, sich einmischen)
- **Identifikation mit CM:** (CM-Tätigkeit (Position) ist Mittel zum Zweck (z.B. in Managementposition gelangen) *steht in Beziehung zu* CM-Position stellt in jeder Hinsicht eine Wunsch-Tätigkeit (Position) dar)
- **Anerkennung:** (auf Machtbasis *steht in Beziehung zu* durch Leistung)
- **Antrieb:** (Stillstand, keine Entwicklung *steht in Beziehung zu* Neu- und Weiterentwicklung, Innovation)

- **Vorgaben leben:** (*inkonsequent bei sich selbst, nicht vorbildlich steht in Beziehung zu konsequent, vorbildlich*)
- **eigene Vorurteile:** (*bestehen lassen steht in Beziehung zu gegen ankämpfen*)
- **eigenes Bedürfnis:** (*Kontrollbedürfnis steht in Beziehung zu Unterstützungsbedürfnis*)
- **Sozialer Anschluss**
- **Soziale Anerkennung:** (*Nebenmotiv steht in Beziehung zu Hauptmotiv*)
- **Kontaktziel:** (*andere zurechtweisen (das Wissen ist in mir) steht in Beziehung zu andere verstehen (das Wissen ist in meinem Gegenüber)*)

Liste 4 Teil 7: Aussagen zur eigenen Investition bzgl. verschiedener Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit den Erfahrungen umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- **Auch wieder: auf externes Netzwerk zugehen, externe Unterstützung einholen (s.o.)**
- **Auf Unterstützungssystem für Compliance Manager zurückgreifen**
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „Aber auch (--) diese Compliance-Kreise halt ähm, externe Compliance, wir sind, (---) wir mach-, wir, wir setzen uns sehr viel auch mit anderen Compliance Officern zusammen, auch mal Mittagessen äh, auch mal /Mhm./ off the record. /Mhm./ Äh, wir machen so was auch mit der BaFin, (--) /Mhm./ ähm (.) dass wir schon uns auch mit der BaFin zusammensetzen, auch nicht unbedingt nur zu offiziellen Terminen. Und das ist schon, das läuft ganz gut eigentlich.“
 - IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) die große Unterstützung, die ich erfahren habe, war eigentlich externer Art /Mhm./ und nicht so sehr im Haus selber. Das ist vielleicht ein ganz wichtiger Aspekt, ja.“
 - IP (Nr. hier alle anonymisiert): diverse Vorteile Berufsverbände:
 - „(...) durch die unkomplizierte Art der Zusammenarbeit, das heißt also ähm, interdisziplinär würde ich es mal nennen. Ja, die haben Juristen, die haben Wirtschaftswissenschaftler, haben Geisteswissenschaftler und können da also ohne jetzt einem bestimmten Berufsfeld anzugehören, ähm sehr schnell ähm Unterstützung bekommen.“
 - „(...) branchenübergreifenden Zusammenarbeit, die ja auch in einem geschützten Raum ist, /Mhm./ ((räuspert sich)) also keiner fängt an irgendwie da sein Unternehmen darzustellen, zu sagen: Ja, kommen Sie doch zu uns. Ja, also das

macht der einmal und dann ist das vorbei mit dem (benennt sein Netzwerk), so dass man gerade sagen kann: Hör mal, wir wollen ein Hinweisgebersystem implementieren, also so eine Tell-Us-Hotline, ja. /Mhm./ Ähm, ihr macht das doch schon seit fünf Jahren. /Mhm./ Lass uns mal treffen, erzähl, erzähl mal, wie das geht.“

- *„(...) ich werde nicht sozusagen das maßgeschneiderte Counterpart finden, aber ich werde verwandte Themen finden, die ich adaptieren kann.“*
- *„Weil die Fragen, die für jemand wie mich entstehen, entstehen für jeden, der Compliance im Unternehmen neu verankern soll.“*
- *Psychische Belastungssituationen: „Es sind die typischen menschlichen Themen, /Mhm./ das heißt also Ängste, ähm Hürden abbauen.“*
- *Strategische Fragen: „Was kostet das, was bringt das? Ähm, können wir dadurch einen Imagevorteil haben oder einen Imageschaden? Und ähm haben wir überhaupt ein Problem mit nicht rechtskonformen Handlungen?“*
- *Selbstbestärkung: „Lasst uns doch gar nicht erst die Krise abwarten, sondern gucken, dass das gar nicht zu einem Riesenproblem kommt. /Mhm./ Ja, das, also auch so ein Fazit aus den (benennt seine Netzwerkgruppen).“*
- *Gegenseitige Bestärkung: „(...) das Zwischenmenschliche, dass man sagt, da kann man auch mal über ein Problem sprechen und sagen: Hier, also es geht irgendwie nicht voran. Und wenn der Kollege sagt: Ja, bei uns auch nicht. ((lachend)) Dann hat man nicht den Eindruck, dass man selber da versagt hätte-“*
- *„Oder man sagt: Hier, wir nehmen das nächste Mal als Fokusthema. Und dann haben Sie einen, der, der, dem können Sie, können Sie blindlings vertrauen, der weiß auch Ihre Stärken und Schwächen und der sagt dann halt: Okay, ich erzähl euch mal, wie wir das gemacht haben /Mhm./ und sage euch gleich, DAS würde ich lassen, DAS würde ich machen. /Mhm./ Und da können Sie also die, die besten und die blödesten Fragen stellen und ähm /Mhm./ können wirklich sich austauschen.“*
- *„Komm doch mal zu uns, zu meinem Chef und zu mir, komm doch mal zwei Stunden vorbei und erzähl uns mal, wie ihr das gemacht habt. Also, das ist eigentlich ein, ähm, eine ganz tolle Sache, weil Sie können das in der Industrie sonst kaum machen. Sie haben ja sofort das Problem mit Patenten, /Mhm./ mit Geheimnisverrat, UWG-Verstoß und so was. Wenn Sie es aber auf so einer Arbeitsebene machen, wo Sie sagen, ist ja jetzt erst mal egal aus welchem Unternehmen ich komme, ich habe Erfahrungen mit einem Prozess, /Mhm./ ähm*

dann ist das hervorragend, nicht? Und (---) also ich würde sagen, dass das für mich ohne die externe Vernetzung kaum möglich gewesen wäre.“

- *Gegenseitiges Geben und Nehmen: „Das war also auch eigentlich eine tolle Erfahrung, weil ich dachte: Kann ich den Leuten was beibringen? Und ja, es geht, einfach deshalb, weil ich mich schon viel früher als die Kollegen ähm mit dem Thema befasst habe.“*
- *„(...) wenn man dann ins, ins weite Land rauszieht, dann merkt man plötzlich, oh, du hast ja echt was mitzuteilen und das wird, man will die Unterlagen dann auch haben und sagt: Hey, das muss ich mir noch mal nachlesen, ist ja toll.“*
- *„(...) die großen Konflikte und Konfrontationen äh gab es noch nicht. /Mhm./ Ich bereite mich halt darauf vor, weil sie immer kommen könnten. Ja, es kann einfach sein, dass man sagen muss: Unter den Umständen kann ich dem Ganzen nicht zustimmen. /Mhm./ Ja, das, das ist eigentlich das, was jeder Compliance Officer, glaube ich, irgendwann erlebt, ja. /Mhm./ Da ist immer die Frage, wie geht so was dann aus, ja.“*
- *Nachhaltigkeits- und wettbewerbsorientiert: „Ja, also Wirtschaftsprüfer, externe Wirtschaftsprüfer sind ja die Big Four, die großen, die brauchen Sie ja für Compliance nicht ähm katholisch machen oder evangelisch machen, ((lachend)) ich weiß nicht, wie man es sagt, die kommen ja mit dem Thema: Wo ist denn da bei euch die Compliance? Und durch diese Wirkung wird ähm, wird das ein Thema werden und wir sind halt sozusagen jetzt wirklich mit die Ersten, die ähm sehr weit schon sind, ja. Und ähm, also das, (---) die Frage, es ist eine Frage der Zeit, wann auch in den Berufsverbänden immer mehr aus dieser Branche dazu kommen.“*
- *„Spannungsfeld, ja, läuft, läuft dann das ab, aber man muss natürlich jetzt auch ganz, äh ganz richtig sagen, ist natürlich auch eine UNMENGE an sehr, sehr wertvoller Fachvermittlung. Ja, wenn Sie sich vorstellen, Sie haben, (.) wenn man alle 14 Tage ein Arbeitstreffen, wo Kollegen berichten zu ganz spezifischen Fragestellungen, das könnten Sie im Seminar, da müssten Sie ähm übers Jahr Zigtausende für bezahlen. Also, auch ökonomischen Vorteil.“*
- *„(...) es ist eigentlich ideal, muss ich sagen, idealtypisch, weil Sie sehr schnell auch selber sagen können: Können wir nicht mal den und den Prozess mal besprechen, wie das läuft? /Mhm./ Und dann hat man beim nächsten Termin ähm mehrere Leute, die einem dazu Vorschläge machen. /Mhm./ Und ähm, das, das hat mir sehr geholfen und äh ich verkaufe das auch intern im Unternehmen, /Mhm./ ähm indem ich sage, so kostengünstig und so zeitnah könnten wir mich, mich gar nicht weiterbilden. /Mhm./ Ja, das, von daher ist das so ein bisschen der REWARD*

/Mhm./ dafür, dass ich dann ab und zu mal um 16 Uhr vielleicht schon gehe und sage, ich gehe in (benennt sein Netzwerk).“

- IP (Nr. hier alle anonymisiert): **Positives Spannungsfeld im Verband:**

Verteidigungshaltung wird geschildert:

- *„(...) ich sage mal wie, wie bei Boxverbänden, ja, dann sagt der eine, ja, wir sind aber, wir sind aber Corporate, ja, und ihr seid ja nur Finance. Also, dieses Industrie und Bank /Mhm./, das ist jetzt nicht direkt, dass man, dass man sich nicht MAG, aber jeder sagt: Naja, WIR sind eigentlich diejenigen, wo EIGENTLICH die Compliance am besten gelebt wird. /Mhm./ Und die anderen sagen: Naja, ihr seid ja eigentlich nur von der Bankenaufsicht gequält, WIR müssen uns ja mit ganz anderen Normen rumschlagen.“ (...) „Aber aufgrund dieses, also dieser leichten Kabbeleien, sage ich mal, ja, entsteht natürlich auch eine gewisse Dynamik, die wichtig ist, /Mhm./ sonst wird es langweilig.“*
- *„(...) die legen natürlich ihre, ihre Kleidung nicht an der Tür ab, /Ja./ sondern kommen natürlich irgendwie als Compliance Officer einer großen deutschen Bank oder als Compliance Officer einer, eines Schifffahrtsunternehmens und bringen diese, diese branchespezifische Einfärbung natürlich mit, /Ja./ sind aber auch hochinteressiert daran ähm, wie macht das zum Beispiel jetzt (Unternehmen von IP) /Ja./ oder wie macht das vielleicht ein Industrieverband.“*
- *„(...) wichtig ist ja auch immer noch der Unterschied zwischen der normalen Industrie und dem öffentlichen Dienst, wo Sie dann mit Amtsträgern zu tun haben, weil allein vom Strafrecht ist das Handeln von Amtsträgern in einem anderen Fokus als das vielleicht von einem Telekom äh Tarife-Verkäufer.“*
- *Funktioniert wie Gummibandfunktion: Tonus muss gegeben sein, aber nicht zu stark beanspruchen, weil dann reißt es – kann CM nicht Stand halten. Aber auch nicht zu schwach („Alibi-Funktion“)*
- IP (Nr. hier anonymisiert): Vertrauensbasis ist gegeben: *„(...) trifft man sich auf Augenhöhe, weil man sagt, man ist in einem Berufsbereich gelandet, /Mhm./ äh für den Akzeptanz noch hergestellt werden muss. /Mhm./ Und das ist sozusagen, das hat mit der Selbsthilfegruppe, zunächst hat man ein gemeinsames Problem.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Ja und dann stellt man aber auch fest, natürlich sind dann auch Persönlichkeiten da, die äh zunächst mal vielleicht sich selber sehr stark darstellen wollen oder auch ähm ganz schlicht Berateraufträge äh bekommen wollen. Ja und da muss man bisschen die Spreu vom Weizen trennen. Das passiert aber auch, also diese, diese, diese Selbstreinigungsprozesse sind da relativ groß, weil man es sich nicht erlauben kann im Grunde einen Arbeitskreis zu gründen, der dann nichts anderes ist als*

eine Plattform für Auftragsvermittlung. Und da gibt es sicherlich auch in den Berufsverbänden Unterschiede und ähm, wie das so ist äh, was man bei jeder Gruppenreise erlebt, am Ende des Tages findet man seine Leutchen, mit denen man dann den Urlaub auch verbringt. Ja und so ist es da auch. /Mhm./ Also, man findet so Kollegen, man ist schnell beim Du und ähm (.) stellt dann auch fest, mit manchen kann man halt nicht so gut, die sind einfach spröde oder äh sind vielleicht sehr, nicht so überzeugt. /Mhm./ Und andere stellt man wieder fest, sind ja noch, noch ein Stück weniger weit als man selbst und das gibt einem so das Gefühl, man ist also doch gar nicht so unerfahren in dem Thema. Und in diesem Spannungsfeld, ja, läuft, läuft dann das ab.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) es gibt einfach nur zwei, an die man sich sofort dann wenden kann wenn man wenn man was fragen möchte. Das eine ist ähm im Falle einer Bank die BaFin, also die Aufsichtsbehörde, das macht man besser nicht, weil man kriegt da zurück das zu hören, was man gerade nicht hören möchte. /Mhm./ Also eine Lösung, die man die man so nicht haben möchte (räuspert sich). Und das zweite sind genau die Leute, die genau in derselben Situation sind. Deshalb funktioniert auch meines Erachtens dieser dieser Kommunikationsweg, dieser Austausch innerhalb der Compliance Community sehr gut, weil jeder genau weiß, wir reden nicht über Geschäftsgeheimnisse, aber wir reden über die gleichen Probleme. Und jeder weiß auch mit mit Informationen SORGSAM und sensitiv umzugehen. Das heißt es bleibt bei Compliance, es wird nicht getratscht. /Ja/ Selbsthilfegruppe sozusagen.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Also ich glaube inhaltlicher Natur habe ich über die Jahre hinweg, vielleicht auch dadurch, dass ich mich gut und gerne mit Kollegen außerhalb (Name des letzten Arbeitgebers) ausgetauscht habe, immer die PRÜFER ganz gut im Griff gehabt.“*
- Verband ist gefragt, denn: IP: *„Also ich sag es mal vorsichtig, bei den Banken war das schlichtweg der Standortvorteil (Stadt). /Ja/ Also wenn man hier über die Straße geht und zum anderen Kollegen ins Büro geht und sich mal austauschen möchte, dann geht das wunderbar. Das ist in meinen Augen ein riesengroßer Nachteil der Industrie. Komplett verstreut über Deutschland, kein Mensch kann mal über die Straße gehen und bei nem Kaffee sich mit den Kollegen austauschen.“*
- IP (Nr. hier anonymisiert): *„(...) allerdings hat sich auch herausgestellt bei den meisten Themen, wo ich (---) Bedarf an, an Unterstützung, an, an (--) kollegialem Austausch hatte, war nicht sehr medienspezifisch. Weil alles, was wir tun, ist letztendlich äh, (.) ja, erbringen eine Dienstleistung, wir haben (---) Kontakte mit Geschäftspartnern, wir haben Einkauf, wir haben Vertrieb, (---) die ganzen klassischen Compliance-Themen finden Sie hier wie auch im (Branche). Also, das ist nicht sehr (benennt Branche)-spezifische Dinge.*

(--) Wir haben ein paar Sachen, wie zum Beispiel natürlich so einen Verhaltenskodex für (bestimmte Mitarbeitergruppe aus Kommunikationsabteilung). (--) Da guckt man dann halt auch ein bisschen in der Branche sich um, googelt und recherchiert ein bisschen, wie andere es machen /Mhm/ und findet da eine Lösung.“

- *IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) da hilft mir auch der Austausch eben mit den anderen. Also, deswegen vielleicht noch ein Aspekt, (---) ohne externe Vernetzung, (--) glaube ich, hätte ich meine Arbeit in den letzten dreieinhalb Jahren nicht annähernd so gut machen können, (--) wie ich die /Mhm./ (---) so gut ich es gemacht habe. Also, ohne (.) dass man auf Kollegen aus anderen Firmen zurückgreifen kann und sagt: Du, (--) ich bin, ich muss jetzt hier irgendwie gerade eine Richtlinie zum Thema hm, hm, hm schreiben, hast du da schon eine? Ja, habe ich zufälligerweise vor einer Woche fertig- äh, ich schicke dir mal das Muster rüber, bitte behandle es vertraulich. /Mhm./ Klar, man, man macht jetzt auch nicht Copy Paste, aber man guckt sich an, okay, nein, das passt für uns, das passt für uns nicht. (--) Nimmt den Abschnitt, schreibt was Eigenes dazu und hat innerhalb von drei Tagen einen brauchbaren Entwurf, (--) wo man vielleicht äh ohne diese (--) fachliche Zuarbeit vielleicht drei Monate gebraucht hätte und im schlimmsten Fall noch einem externen Berater äh (--) 20.000 Euro vielleicht in den Rachen geworfen hätte. /Mhm./ (--) Und da muss ich sagen, da kann man sehr viel Zeit und auch Geld sparen. Und auch dadurch natürlich Sachen sehr viel schneller umsetzen. Also, ich habe schon Sachen erlebt, dann Chef, ich schlage meinem Chef irgendwas vor und er sagt so: (.) Klingt gut, aber wie machen es denn die anderen? (--) Weil man, (.) im Aktiengesellschaftsumfeld fragt man sich dann auch, machen wir zu wenig, machen wir zu viel, bewegen wir uns irgendwo im Benchmark mit /Mhm./ dem (benennt einen Vergleichsindikator) mit anderen Unternehmen? (--) Und wenn ich ihm dann sagen kann, ach, kein Problem, das kläre ich kurz und setze mich in meinem Büro an den Rechner und schreibe 20 Compliance-Officer-Kollegen an und sage, wie macht denn ihr das? (.) Und kriege innerhalb von drei Tagen von 15 eine Antwort, die sagen, ja, sieben machen es so und drei machen es so, zwei machen es so. An einem Beispiel /Mhm./: (.) Wer führt im Unternehmen interne Ermittlungen durch, wenn ein Verstoß erkannt wird? (--) Das kann ja Compliance sein, das kann interne Revision sein, das kann vielleicht eine eigene Taskforce sein, die dafür gegründet /Mhm./ wird, das kann vielleicht irgendwie ein (--) externer Berater sein, irgendeine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. ((räuspert sich)) Der wollte einfach wissen, wie ist es denn üblich oder wie machen es die meisten. Da konnte ich ihm nach drei Tagen aufgrund meiner Vernetzung halt ein Stimmungsbild geben, wo er gesagt hat: (.) Ah. Da war er ganz erstaunt, wie ich das so schnell rausgefunden habe aber eben, (--) woher soll man seine Informationen sonst kriegen, wenn nicht von seinen Peers oder Kollegen?“*

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Also in ganz kleinen Kreisen geht das durchaus /Mhm./ dann geht das auch (.) ja erst einmal ist das auch entwaffnend, zu hören das andere auch Erlebnisse haben /Mhm/ es sind ja meistens auch wirkliche kleine KRIMIS.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) das trauen sich viele so nicht, weil sie sich auch als Unternehmensvertreter verstehen und das ist man ja auch. Man äh man ist natürlich Repräsentant seines Unternehmens auch.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): ohne Support von oben geht nichts. Selbst wenn Top-Management intern zu Compliance steht ist offensichtlich nicht ausgeschlossen, dass externer Austausch behindert wird. Diese Angst als innerer Berater kann letzten Endes ein Eigentor darstellen: „Und ich stelle mir immer die Frage, dass wir, also (benennt seine Branche) sind ja immer so sehr, so nach dem Motto (benennt Klischee zur Arbeitsweise in seiner Branche) /Mhm./ kann eh keiner lesen. Und ich hatte die, hatte mich mit (benennt Netzwerkpartner) ausgetauscht und (Netzwerkpartner) hat dann gesagt: Ja, wir haben da auch was in einem ganz, wir haben das ähm MEDIAL etwas aufgearbeitet. Und da hatte ich natürlich enormes Interesse dran und habe gesagt: Oh, das würde mich total interessieren. Weil ich glaube einfach, wenn man in der Lage wäre ein solches ähm, eine solche Arbeitsanweisung PFIFFIG aufzubereiten, haben die Leute auch Spaß so was zu lesen, weil sonst liest es keiner und die ganzen Anrufe kommen bei uns an, /Mhm./ dann heißt es: Wie können wir damit umgehen? Was machen wir denn da? Also, wir zerschießen uns gerade im, im, im Alltagsgeschäft, /Mhm./ wo wir eigentlich sagen: Äh, wenn ihr mal reingucken würdet, das steht da. (--) Jetzt sind wir aber auch Dienstleister. Wir wollen ja, dass die Leute sich mit dem Thema befassen. /Mhm./ Also, sagen wir es nicht, aber es hilft nicht. /Mhm./ Also, wir haben die Arbeitsanweisungen gemacht, haben aber die gleiche Arbeit wie vorher, weil alle Leute eigentlich nicht reingucken. Und äh hatte mich mit ihr dann committet, dass wir uns, dass wir ins Kontakt bleiben und ob sie mir denn das vielleicht mal zuschicken darf. Aber das durfte sie dann nicht. /Mhm./ Und das ist dann schade, ne, weil man dann auch sagt, so, okay. (--) Also ich, ich weiß auch nicht, ich finde immer so dieses, (.) so, so Arbeitsanweisungen oder so Richtlinien, die würde, würde ich sogar ins Internet stellen, weil die kann jeder. Das, das würde ja helfen, wenn die jeder sehen kann. Dann würde jeder WISSEN, der irgendwann mal ähm sich mit dem Thema extern auseinandersetzt, der könnte da reingucken und sagen, was dürfen die denn überhaupt? /Mhm./ Wäre jetzt für mich nicht so schlimm.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Und dabei geht es auch nicht um Schlupflöcher zu finden, sondern es geht um transparente Wege /Mhm./ und dass man auch GANZ KLAR OFFENLEGT und alles transparent macht. MAN MUSS kein Geheimnis aus irgendwas machen und man DARF auch kein Geheimnis aus irgendwas machen. IM GEGENTEIL,

man muss Lösungen finden, zu denen man stehen kann. /Mhm./ Und die kann man dann noch transparent und öffentlich machen.“

Liste 4 Teil 8: Aussagen zur den Folgen und Auswirkungen im Zusammenhang mit verschiedenen Abhängigkeitsfaktoren und wie andere mit seiner Investition umgehen (inkl. Widersprüchlichkeiten)

- **Umgang mit Belastungssituationen**
 - **Verarbeitungsmechanismus bei fehlender Zusammenarbeit der Führung:** *(psychische Belastung, Angst **steht in Beziehung zu** Bewältigungsstrategie)*
 - **Umgang mit Interessens- und Loyalitätskonflikt mit Führung:** *(keine Transparenz nach außen herstellen, Selbstzweifel in sich behalten, Lösungsansatz alleine suchen **steht in Beziehung zu** nach außen gehen, Selbstzweifel nach außen tragen, Lösungsansatz mit anderen erarbeiten)*
 - **Umgang mit Widerstand durch Top-Management:** *(Rückzug **steht in Beziehung zu** Auseinandersetzung und Einsatz)*
 - **Niederlagen verarbeiten:** *(Fluchttendenz, vorgeschobene Gründe, sich widersprüchlich verhalten **steht in Beziehung zu** Konfrontation, Klärung als Ziel)*
 - **Zustand nach Kränkung:** *(nachtragend sein, Vertrauensverlust **steht in Beziehung zu** verzeihen, kein Vertrauensverlust)*
 - **persönliche Konfliktpotenziale des CM:** *(CM verdrängt das Konfliktpotenzial **steht in Beziehung zu** CM nimmt wahr, setzt sich mit dem Konfliktpotenzial aktiv auseinander)*
 - **Einfluss auf Stressentwicklung:** *(psychische Belastung durch unzureichende Umsetzung **steht in Beziehung zu** psychische Entlastung durch gelingende Umsetzung)*

Liste 5: Skills und Abilities (ergänzende Auflistung)

Liste 5 Teil 1: Kompetenzprofil

- **Kompetenzprofil des CM:** *(entspricht nicht den unternehmensbezogenen Compliance-Anforderungen **steht in Beziehung zu** entspricht den unternehmensbezogenen Compliance-Anforderungen)*
- **Kompetenzgrenze:** *(nicht zu eigenen Grenzen stehen (können), keine Spezialisten hinzuziehen (können) **steht in Beziehung zu** zu eigenen Grenzen stehen und ggf. Teamkollegen / Spezialisten hinzuziehen)*

Liste 5 Teil 2 Aussagen zur Persönlichkeitskompetenz

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) *bei meinen Führungskräfteausbildungen, wo ich wo ich Personal erst mal STUNDENLANG davon überzeugen musste, dass ich etwas Besonderes bin. Also nicht, weil ich besonders WICHTIG bin, sondern weil diese Position schlichtweg einfach manche Leute einfach ZERREISST. /Mhm./ Ja, also auch innerlich, spannungsmäßig zerreißt, ja.*“
- **Analytiker und strategischer Denker**
- **Selbstbestimmte Möglichkeit eines holistischen Blicks auf die Dinge**
- **Informations-Manager**
- **Informationen zusammentragen, analysieren und auf Plausibilität prüfen**
- **Inhaltliche Positionierung des Compliance Managers bei Problemstellung:**
(inhaltliche Position bleibt unklar *steht in Beziehung zu* sich festlegen, klare Position beziehen)
- **Position beziehen:** (*sich nicht absichern, Feedback ist nicht wichtig steht in Beziehung zu sich absichern, Feedback ist wichtig*)
- **Position beziehen:** *viel im Konjunktiv, sich schwertun mit klarer Aussage steht in Beziehung zu klare Aussage*
- **Elan:** (*Bequemlichkeit steht in Beziehung zu Durchhaltevermögen, Einsatz*)
- **Arbeitsansatz:** (*überwachen steht in Beziehung zu gestalten*)
- **Arbeitseinsatz:** (*nach Order aktiv werden steht in Beziehung zu Eigeninitiative zeigen*)
- **Identifikation mit Tätigkeit:** (*identifiziert sich nicht mit seiner Tätigkeit steht in Beziehung zu identifiziert sich mit seiner Tätigkeit*)
- **Engagement:** (*niedrig, passiv sein steht in Beziehung zu hoch, aktiv sein*)
- **Wissbegierig, vielseitig interessiert**
- **Scout für Compliance Themen**
- **Neugierde**
- **Faszination:** (*Faszination durch Einfachheit steht in Beziehung zu Faszination durch Komplexität*)
- **Niederlagen ertragen:** (hier: Indikatoren für Persönlichkeitseigenschaften und Sozialkompetenz): *trödeln, Belastung nicht ablegen steht in Beziehung zu kämpfen, Ausdauer zeigen, nicht in Detailverliebtheit aufhalten, Kontakt halten zu sich und Umwelt, Last abwerfen*

- **Frustrationstoleranz**
- **Zuversicht (i.S.v. „Gott-„Vertrauen):** (Verzweifeln *steht in Beziehung zu* an das Gute glauben)
- **Innere Ruhe und Ausgewogenheit**
- **Geduld, Durchhaltevermögen**
- **Durchhaltevermögen**
- **Ausdauer**
- **Geduld**
- **Beanspruchung:** (der Stellenbelastung nicht Stand halten *steht in Beziehung zu* der Stellenbelastung Stand halten)
- **persönlich leiden:** (Einstellung beibehalten *steht in Beziehung zu* Einstellung verändern)
- **Umgang mit Belastung:** (sich aufopfern *steht in Beziehung zu* sich abgrenzen)
- **Umgang mit Belastungen:** (auf das Negative fokussieren, erstarren und verzweifeln *steht in Beziehung zu* auf das Positive fokussieren, Handlungsspielraum sehen und gestalten)
- **Emotionaler Umgang mit Widersprüchlichkeiten:** (an den Grenzen des eigenen Handlungsspielraums verzweifeln, keine „gesunde Distanz“ mehr wahren *steht in Beziehung zu* Grenzen des eigenen Handlungsspielraums akzeptieren, „gesunde Distanz wahren“)
- **Emotional stabil bleiben, wenn Fehlentscheidungen des (Top-/höheren) Managements nicht verhindert werden kann:** (sich nicht absichern *steht in Beziehung zu* sich absichern)
- **Umgang bei / Erleben von Angriff:** (sachliche Argumentation *steht in Beziehung zu* persönliche Kränkung)
- **innere Haltung / Sicht auf die Dinge:** (defizitorientiert *steht in Beziehung zu* ressourcenorientiert)
- **Reaktion auf Fehlverhalten**

defizitorientierte Sicht *steht in Beziehung zu* ressourcenorientierte Sicht (z.B. Bewährungschance nach Fehlverhalten)
- **Negative Affektivität**
- **Moralbewusstsein**

- **Emotionale Stabilität**
- **Integrität:** (*interne Abhängigkeiten sind gegeben und werden als Door-Opener für Non-Compliance toleriert / zugelassen **steht in Beziehung zu** Übereinstimmung zwischen Compliance-Werten und gezeigtem Verhalten*)
- **Umgang mit erkanntem Sachverhalt:** (*stringent mit vielen über den Sachverhalt sprechen **steht in Beziehung zu** Gesprächspartner strategisch auswählen, Themen behutsam ansprechen*)
- **Ambiguitätstoleranz:** (*compliance-widrige Seilschaften wahrnehmen und ertragen **steht in Beziehung zu** compliance-widrige Seilschaften handlungspraktisch nicht bewältigen*)
- **Arbeitsbelastung ertragen:** (*nicht oder weniger gut ertragen aufgrund fehlenden Feedbacks durch VG **steht in Beziehung zu** ertragen durch positive Rückmeldung durch VG*)
- **Motivation:** (*Weg-von-Ziel / Demotivation **steht in Beziehung zu** Hin-zu-Ziel, Motivation*)
- **Motivation des C:** (*mehr extrinsisch als intrinsisch **steht in Beziehung zu** mehr intrinsisch als extrinsisch*)
- **Selbstdisziplin**
- **Selbstorganisation**
- **Wirkung auf CM von Meldung machen:** (*belastet **steht in Beziehung zu** macht frei*)
- **Spontaneität, schnell umschalten können**
- **Flexibilität**
- **Gewissenhaftigkeit**
- **Prozessorientierung**
- **in Prozessen denken**
- **Prozessbewusstsein:** (*kein Gespür für Wechselwirkungen, zu sehr auf das Endziel fokussiert **steht in Beziehung zu** Teilziele definieren und Teilschritte akzeptieren und gehen*)
- **Prozessverständnis:** (*nur partiell die Prozesse des Unternehmens verstehen mit der Konsequenz, eine Einschätzung für das, was dem Gesamtunternehmen gut tut, nicht vornehmen zu können. **steht in Beziehung zu** unternehmensweit Zusammenhänge verstehen mit der Konsequenz, eine gute Basis für eine Einschätzung dafür zu haben, was dem Gesamtunternehmen gut tun kann*)

- **Prozess- und Unternehmensverständnis ausbauen:** (Prozess- und Unternehmensverständnis kann nicht ausgebaut werden, wenn CM die Prozesse und die Tätigkeiten der Mitarbeiter nicht verstehen lernt *steht in Beziehung zu* Beschäftigte als Experten respektieren und akzeptieren; Beschäftigte geben Puzzleteilen ihr Motiv, die CM dann passend zusammensetzen kann um das Unternehmen abzubilden)
- **sehr gut konzeptionell denken und handeln können**
- **systemisch Denken:** (fehlender Blick auf das Ganze, zu sehr im Teilbereich verhaftet *steht in Beziehung zu* ganzheitliche Perspektive haben und zur Grundlage machen)
- **thematische Offenheit:** (keine Bereitschaft, sich mit neuen, auch unerwarteten Themen auseinanderzusetzen; geistig nicht flexibel sein *steht in Beziehung zu* geistig flexibel sein)
- **Thematische Offenheit:** (enges Interesse, uninteressiert an Entwicklung *steht in Beziehung zu* wissbegierig, breit interessiert)
- **Offenheit für Neues**
- **Kreativität:** (behindert an Umsetzung rigider Vorgaben *steht in Beziehung zu* hilft bei Entwicklung neuer Strukturen ohne Regulierungsvorgaben / ohne gegebenen Vorbildern)
- **Konfrontation mit inhaltlicher Vielfalt:** (inhaltliche Vielfalt nicht bewältigen *steht in Beziehung zu* inhaltliche Vielfalt bewältigen)
- **Vorgehen:** (nicht strategisch *steht in Beziehung zu* strategisch)
- **Sich selbst pflegen:** (eigenes Wohlbefinden nicht ernst nehmen *steht in Beziehung zu* eigenes Wohlbefinden ernst nehmen)
- **sich absichern:** (CM vertraut mündlich *steht in Beziehung zu* CM äußert sich schriftlich; Grenzen in Arbeitsvertragsergänzung festgehalten)
- **Möglichkeiten erkennen und dennoch zu seinen eigenen Grenzen stehen**
- **Umgang mit unangenehmen Situationen:** (sich unangenehmen Situationen verweigern *steht in Beziehung zu* sich unangenehmen Situationen stellen)
- **Anspruch an Konfliktmanagement:** (jeder Konflikt ist zu lösen *steht in Beziehung zu* für jeden Konflikt ist eine geeignete Umgangsform zu finden)
- **Umgang mit unsicheren Entscheidungssituationen:** (auf Sachverstand konzentrieren und ethische Fragestellungen ausklammern, denkbare Wechselwirkungen nicht mit einbeziehen *steht in Beziehung zu* Intuition einbeziehen und eigene ethische Maximen einbeziehen, denkbare Wechselwirkungen reflektieren)

- **Problem Solving Verständnis:** (untere Grenze des Kontinuums = starres Vorgehen, nicht offen für „anders denken“ *steht in Beziehung zu* flexibel, offen für „anders denken“, anpassungsfähig an neue Umweltanforderungen)
- **Projekte angehen:** (interessengeleitet *steht in Beziehung zu* ressourcenbewusst, gesamtbetriebswirtschaftlich betrachtet)
- **Umgang mit Problemstellungen:** (Lösungsoptionen abwägen, in Wahrnehmung stecken bleiben *steht in Beziehung zu* Lösung finden, Entscheidungsweg aufzeigen)
- **Perspektivwechsel:** (sich nicht in alle Teilbereiche des Unternehmens gleichwertig hineindenken können *steht in Beziehung zu* sich in alle Teilbereiche des Unternehmens gleichwertig hineindenken können)
- **Generalist sein:** (scheitert an der Breite des Felds, kann sie nicht in der Gesamtheit erfassen / überblicken *steht in Beziehung zu* schafft es, die Breite des Felds im Auge zu behalten)
- **Verständnis für jeden Fall zeigen:** (die inhaltliche Breite im Blick haben *steht in Beziehung zu* in die inhaltliche Tiefe einsteigen)
- **Selbstwirksamkeitsüberzeugung**
- **Selbstwirksamkeit:** (sich machtlos, ohnmächtig fühlen und davon überzeugt sein, eine angemessene Leistung nicht bringen zu können *steht in Beziehung zu* erkennt seinen eigenen Handlungsspielraum und ist davon überzeugt, die angemessene Leistung bringen zu können. CM schafft es auf dieser Basis, sich selbst unter Beweis zu stellen)
- **Selbstwirksamkeit:** (passiv, abwartend, fremdattribuierend *steht in Beziehung zu* aktiv, proaktiv, selbstattribuierend)
- **Selbstwirksamkeitsüberzeugung:** (erkennt in seiner Arbeit keinen Benefit für eine positive Weiterentwicklung des Unternehmens *steht in Beziehung zu* ist sich seiner eigenen Wirkung und Wirksamkeit bewusst und ist daher überzeugt, aktiv dazu beizutragen, dass das Unternehmen sich positiv weiterentwickelt und dass die Unternehmensziele erreicht werden)
- **Selbstschutz unter Wahrung der eigenen Selbstwirksamkeit:** (sich einreden, die Welt retten zu müssen, Grenzen des eigenen Handelns nicht realistisch einschätzen *steht in Beziehung zu* die eigene Wirksamkeit sehen und realistisch einschätzen: sich bewusst machen, die Welt nicht retten zu können, Grenzen des eigenen Handelns realistisch einschätzen)
- **Selbstreflexion und Self Awareness:** (reflektiert seine eigene Gefühlswelt nicht, zeigt keinen Zugang zu seinen Emotionen *steht in Beziehung zu* hat mentalen Zugang zur eigenen Gefühlswelt und reflektiert diese)

- **Selbstbewusstsein und Self Awareness:** (nimmt sich im Veränderungsprozess schwach wahr *steht in Beziehung zu* nimmt sich im Veränderungsprozess stark wahr)
- **Selbstbewusstsein:** (Spielball der anderen sein *steht in Beziehung zu* sich abgrenzen)
- **Mut:** (zudeckend: ängstlich, passiv, im Hintergrund verbleibend / sich zurückziehend, der Führung hörig, widersprüchlich-inkonsequent *steht in Beziehung zu* aufdeckend: angstfrei, aktiv, in den Vordergrund tretend, der Führung auf Augenhöhe, eindeutig-konsequent / am Ball bleibend)
- **Selbstsicherheit:** (sich neuen Herausforderungen nicht stellen *steht in Beziehung zu* sich neuen Herausforderungen aktiv und mit innerer Stabilität stellen)
- IP (Nr. hier anonymisiert): „Also prinzipiell zu sagen, ist, dass, wenn alles läuft ähm wird es registriert. Wenn es nicht läuft gibt's Fingerpointing hin zum Compliance Officer. Das ist mal so der Regel- und der Grundfall. Also insofern ist die Tätigkeit an sich nicht unbedingt eine dankbare, aber ähm nichts desto trotz ähm und das ist vielleicht auch eine Frage der Job-Definition. Ähm, jemand, der einen Compliance Officer SPIELT, der sollte auch entsprechend ein dickes Fell haben neben ähm einer intimen Kenntnis des Geschäfts ähm auch äh entsprechendes Rückgrat haben und nicht noch unbedingt auf noch allzu viele weitere Karrierestufen schielen wollen, die ihn dazu abbringen äh, das, was er als richtig erkannt hat oder sie als richtig erkannt hat dann auch entsprechend durchzuführen.“
- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) weil ich auch in meinem Leben bisher nie WIRKLICH die Konsequenzen habe tragen müssen. Also mit Existenzbedrohung.“
- **Überzeugungskraft:** (überzeugt andere nicht *steht in Beziehung zu* überzeugt andere)
- **Kämpfen / Einsatz zeigen:** (verlieren *steht in Beziehung zu* gewinnen)
- **Abhängigkeit gestalten:** (aus dem Feld gehen *steht in Beziehung zu* mit sich machen lassen)
- **Selbstschutz:** (passiv sein, mit sich machen lassen *steht in Beziehung zu* aktiv sein, Auszeit, Konfrontation meiden, Ressourcen nutzen)

Liste 5 Teil 3: Juristische Kompetenz

- IP (Nr. hier anonymisiert): „(...) einen sprachaffinen Hintergrund auch und einen (benennt seine Branche, branchenaffinen) Hintergrund, das ist sicherlich hilfreich, ja. Also, die Juristerei alleine /Mhm./ ähm reicht da nicht. Und viele sagen, wenn sie eine Compliance-Abteilung zusammenstellen, wir haben immer die Juristen und die Nicht-Juristen. Bitte nicht nur Juristen. Und dann, daran merkt man, Sie brauchen diese interdisziplinären,

kleinen Teams. Das halte ich für ganz entscheidend, /Mhm./ denn der Jurist hat oft Probleme in der Darstellung, sagen wir mal, komplexer konzeptioneller Papiere. Da sagt der: Moment mal, kann man das nicht irgendwie durch eine Norm oder? Nein, geht halt nicht, ja. Allerdings, der reine Geisteswissenschaftler, der überhaupt die Juristerei nicht, nicht annimmt, der wird auch als Compliance Officer keine Chance haben. Also, Sie müssen so diese, dieses Interdisziplinäre, /Mhm./ also ähm (.) das, das müssen Sie hinkriegen. Und mein, mein Chef, wie gesagt, hat auch bewusst gesagt, er möchte als Jurist jetzt nicht noch einen Jurist dabei haben, er möchte einen aus einer anderen Ecke haben. Ich behaupte mal, dass das eine ganz gute Mischung ist und dass es so ähm, dass es so gut angelegt ist, würde ich mal sagen. ((lachend)) /Mhm./ Ja, muss natürlich schauen, wie es jetzt weitergeht, also.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): „Also, was ähm, in diesen Compliance Officer Meetings vom (Verband) oder vom ähm (Verband) ähm, war es immer ganz interessant zu sehen, dass es meistens Personen gab, die entweder aus dem Bereich Qualitätsmanagement gekommen sind oder die anderen, das war dann aus der Rechtsabteilung. Und ähm, die haben teilweise komplett divergierende Meinungen gehabt, wie man etwas machen kann, weil die Juristen haben es eigentlich immer nur nach der juristischen äh Brille beurteilt und immer nur gesagt: Nein, das geht nicht, nein, das geht nicht, nein, das geht nicht. Und bei den Qualitätsmanagement-Personen war immer irgendwo die Frage, wie können wir denn das erreichen? Können wir denn da irgendwie auch? Ich meine, wir haben mit Außendienst-Mitarbeitern zu tun, mit (Angehörigen der Berufsgruppe) zu tun, wir können jetzt nicht von heute auf morgen sagen, wir gehen von hü nach hott und machen es komplett anders. Ähm, das heißt, man musste da auch äh irgendwo versuchen, da eine SCHIENE zu finden. Ähm und ähm, das juristische Verständnis ist sicherlich ähm sehr hilfreich, aber ähm es bringt teilweise, also die, DIE Juristen müssen dann auch versuchen, soweit pragmatisch zu sein, dass sie auch äh soweit nachgeben können oder zumindest soweit sagen können, dann haben wir jetzt kein großes Risiko, um das so zu machen oder so zu machen, dass man sich also auch ein Stück weit darauf einlassen kann. /Mhm./ Und ähm ich denke, dass es bei vielen Juristen schwierig ist, ähm auch, wenn sie sich ja gerne alle Optionen in alle Richtungen offen lassen, aber ähm, so diesen ein Stück weit pragmatischen Ansatz äh zu fahren und dann halt auch zu gucken, bis wohin könnte man gehen, ähm, damit es vielleicht NUR weh tut und man nicht bestraft wird, ähm, das fehlt teilweise. Und das habe ich, sage ich mal, an den Herren äh, die in der Kanzlei (Name der Kanzlei) gearbeitet haben ähm durchaus ähm (.) bewundert, dass die so ein bisschen einfach die Fähigkeit hatten über das pure juristische Denken hinaus /Mhm./ dann auch Sachen mitzugestalten und zu sagen: Okay, also bis dahin können wir gehen, /Mhm./ ja? Aber wenn wir DA drüber hinausgehen, ja, dann wir hier ganz klar im Strafrechtsdelikt. /Mhm./ ja? Und da müssen wir gucken, dass wir das nicht erreichen. Ja?“

Bis dahin sind wir ungefähr sicher, aber ähm alles, was darüber hinausgeht, geht ne. /Mhm./ Und die konnten einem wirklich so diese Linie klar auch darlegen und äh konnten dann auch wirklich sagen, ja, ähm, da teilen wir Ihre Einschätzung oder nein, da haben wir eine andere Einschätzung. Ähm und da wurde dann nicht mit ja, eventuell und ähm dreimal hin und her und dann könnte es vielleicht doch andersrum sein. Also, da kam dann wirklich eine präzise, klare Aussage und die hat man bei Juristen nicht immer.“

- IP (Nr. hier anonymisiert): *„Komischerweise fokussieren immer noch viele Arbeitgeber den Juristen als klassischen Compliance Officer. Das muss nicht so sein. Ein guter Jurist ist nicht gleichzeitig ein guter Compliance Officer. Umgekehrt übrigens auch nicht. /Mhm./ Ähm, ich glaube, dass das Wichtige ist, dass man breit aufgestellt ist und auch eine breite Ausbildung hat. Und damit sozusagen auch vieles in das Unternehmen einbringen kann. Und wenn man da sozusagen Möglichkeiten findet, das weiter voran zu treiben, dann stärkt das sozusagen die gesamte Compliance Community.“*

Liste 5 Teil 4 Gender

- Zu Beginn der Akquisephase konnten kaum Compliance Managerinnen in CMt-Positionen erreicht werden. Die Anfragen wurden entweder durch Vorzimmer-Mitarbeiterinnen blockiert oder blieben unbeantwortet oder es erfolgte das Ausrichten einer Absage. In einem Fall hat die Compliance Managerin die Interviewteilnahme an einen männlichen Mitarbeiter delegiert.
- Die persönlich befragten Compliance Managerinnen öffneten sich in ihren Interviews auffallend intensiv. Im Rahmen einer späteren Akquise-Anfrage erklärte sich eine Nicht-Juristin sofort zur Interviewteilnahme bereit und begann bereits beim Erstkontakt-Telefonat, inhaltlich zu explorieren.
- IP (Nr. hier anonymisiert) zu internem Mentoring für Frauen: *„Support von innen“* und von außen eine Art Coaching und von außen reflektieren, wie Ziele erreicht werden können. Von den etwa 10% Frauen in leitenden Angestelltenpositionen weiß IP bei keiner, dass sie eine Unterstützung in Form von Mentorin o.ä. bekommen hat. Eine weitere Abteilungsleiterin *„musste sich einen abstrampeln“* nachdem sie erst einmal den Bereich kommissarisch übernehmen durfte als der HR-Chef gegangen worden ist. Die Frauen haben alle sehr fleißig und akribisch einen guten Job gemacht. Aber bei Männern fallen IP diverse Beispiele ein, die von jungen Jahren an Support von den richtigen männlichen Kollegen her bekommen hat.
- IP (Nr. hier anonymisiert) hat sich immer selbstwirksam erlebt und schildert: Der Arbeitgeber hat sich zwar Frauenförderung auf die Fahne geschrieben. Der Vertrieb ist aber deutlich anders aufgestellt. Compliance funktioniert nicht im Schwarzweißdenken,

sondern mit vielen Grauzonen. Die Briefings sind oft sehr kompliziert. Es bedarf vieler Rückfragen. Frauen haben in der Einschätzung des IPs dafür eher Antennen.

Frauengruppe ist für CMin widersprüchlich, weil Compliance aus ihrer Sicht kein Gender-Thema ist (sie betont es mehrfach).

IP: „(...) wir haben uns jetzt, auch in Abstimmung mit einem, weil ich brauche da manchmal Sparringspartner, die mir aus unserem eigenen Gedankengut heraus, noch mal sagen, das kann man durchaus vertreten.“ Spricht auch für Mentorenprogramm

- Andere CMin: „Frauen werden von Männern als Brigitte-Leserinnen abgestempelt, Frauen wehren sich nicht dagegen. Deswegen bleibt in den Chef-Etagen das Bild der Brigitte-Leserin hängen und die Chefs denken sich dann nur: ‚was soll ich mit einer Brigitte-Leserin, die hat hier nichts verloren‘“; „Unsere Solidarität ist auch ganz schwierig“ sowie „nicht viele Mitkämpferinnen finden.“ => Parallele zu oben: wer schwach gegenüber dem Top-Management auftritt, wird einknicken, unabhängig vom Geschlecht => an der Frauensituation bildet sich lediglich in karikierter Form ab, dass Akzeptanz beim Top-Management absolut notwendig ist, um als CM erfolgreich sein zu können?

IP (Nr. hier anonymisiert): „Also ich habe ja eine (benennt Netzwerkgruppe) (...). Der Zweck ist, wir haben einen äh, wir diskutieren über ein Fachthema und jede kann etwas mitnehmen aus diesem aus diesem äh aus dieser Begegnung und was SIE für SICH noch daraus macht, ist dann ihre Sache. /Mhm./ Ja, und die ANDEREN, junge Kolleginnen oder auch andere, die schon länger im Management sind, die SEHEN auch es GIBT auch Frauen in allem, im Beratungsbereich auch in Compliance Positionen. Es ist gar nicht so, dass es keine Frauen gibt. /Mhm./. Ja dass dass wir uns auch mal mehr trauen /Mhm./ und uns auch mal sichtbar machen, das ist auch wichtig (...) und es ist ein bisschen schade, find ich, habe ich jetzt auch so gelernt, auch selber in meinem eigenen Prozess so, Denkprozess, ähm, ist es irgendwie schade, dass ich keine Männer einlade. Weil das Thema, ist ja, ist ja kein, es ist ja kein Gender-Thema eigentlich, das Thema Compliance. Und deswegen würde ich eigentlich die Gruppen wieder mischen. Oder würde das Publikum wieder mischen. Und selber gucken, wenn eine sagt, hey, kann ich da mal referieren, oder kannst, können wir da irgendwie mal was machen, dann mache ich das. /Mhm./ Oder biete ich das an, ne? (.) So aber dass man da jetzt irgendwie auch im Publikum nur Frauen hat, das macht im Grunde genommen keinen Sinn, das ist kein Konzept.“

- IP (Nr. hier anonymisiert) zum eigenen Kooperationsnetz mit Frauen: „(...)es geht ganz oft um Strukturen und wie Dinge gelöst werden oder wie die Zusammenarbeit auch /ja/ mit den Abteilungen, wie die zusammenarbeiten, der Führungsetage stattfindet, so wie das wie die Kultur, wie das Standing ist, für MICH ist da immer mal interessant und die Frauen unterhalten sich auch gerne da drüber.“

- Rückmeldungen von befragten Männern: „*gutes Gefühl, mit Vorstand zu kommunizieren*“, „*in Kantine schauen die Leute...*“ Gender-spezifische Motivationsfrage?
- IP (Nr. hier anonymisiert) teilt im Nachgespräch mit, darüber nachzudenken, dass Männer in ganz eigener Subkultur miteinander kommunizieren und sich gegenseitig unterstützen, Frauen hieran aber nicht teilhaben. Ich bringe daraufhin ein, dass ein anderer IP selbstkritisch unter Männern von einer „Stammtischmentalität“ spricht. Der Stammtisch-Begriff wird aus Sicht des anderen IP als sehr passend bestätigt.

Erfolg im Compliance Management
Konfliktfelder erkennen und bewältigen: Arbeits- und
organisationspsychologische Anregungen
Hein, R.
2016, XIX, 231 S. 16 Abb., 11 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-658-12847-0