

In diesem Kapitel wird zunächst das Verständnis grundlegender Begriffe diskutiert und für diese Untersuchung aufgezeigt. Daraufhin werden der Untersuchungsgegenstand sowie die zentrale Forschungsfrage beschrieben. Schließlich wird der für die Fragestellung relevante Forschungsstand dargestellt und diskutiert.

2.1 Definition: Compliance

► **Definition** Schneider definiert Compliance [engl. „to comply“ = befolgen, erfüllen] als [...]

- „die Gesamtheit aller Maßnahmen, die erforderlich sind,
- um ein rechtmäßiges Verhalten des Unternehmens, seiner Organmitglieder und der Mitarbeiter
- mit Blick auf alle gesetzlichen Gebote und Verbote zu gewährleisten“ (2003, S. 646).

Bock (2009, S. 68) weist darauf hin, dass sich das rechtmäßige Verhalten auf alle unternehmensinternen Managementprozesse zu beziehen hat; und Roth (2014, S. 45) differenziert die Gesamtheit der erforderlichen Maßnahmen in vorbeugende, aufdeckende und bestrafende Maßnahmen. Letzteres ist zuvor von Paine (1994, S. 106) bereits ausführlich diskutiert worden (s. u.). Auch Moosmayer (2010, S. 3, 2015, S. 2) umschreibt drei Grundfunktionen erfolgreicher Compliance mit Vermeiden, Früherkennung und Reaktion, unter der er explizit die Beurteilung und Sanktion von Fehlverhalten aufführt. Hierbei erscheint nicht plausibel, weswegen Compliance eine bestrafende Instanz beinhalten soll. Zwar fällt für bestimmte Situationen sanktionierend ins Gewicht, wenn Compliance mit sich bringt, dass ein Vergehen unternehmensintern angezeigt wird bzw. unternehmensextern zur Anzeige gebracht wird, was z. B. zu einem strafrechtlichen Point-of-no-Return führen

kann. Damit vollzieht aber nicht per se Compliance die Sanktion. Die Frage ist aufzuwerfen, inwieweit Compliance Sanktionsmöglichkeiten in deren Verhältnismäßigkeit zueinander bringen und Vorschläge für bestrafende Maßnahmen unterbreiten kann und soll.

Die Sicht auf gesetzliche Gebote und Verbote spezifiziert der einleitend erwähnte Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK, vgl. Bundesanzeiger des BMJV 2012) auch hinsichtlich der Einhaltung aller unternehmensinternen Richtlinien. Krügler (2011, S. 50) präzisiert hierbei das Einhalten „regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen“. Auch das Institut der Wirtschaftsprüfer benennt im Prüfungsstandard für Compliance Management Systeme das Befolgen freiwilliger Codices zur Vermeidung von Regeluntreue (IDW 2011). Diese Zielsetzung des „prevent criminal misconduct“ (Paine 1994, S. 113) kann sich auf Verbote und Grenzen konzentrieren und begrenzt damit den Entscheidungs- und Handlungsspielraum (vgl. Pape 2011, S. 55). Die Leitfrage „Welches Verhalten zählt schon zum Regelverstoß und welches Verhalten ist trotz Grenzwertigkeit noch tolerabel?“ kann zum „Spiel mit dem Feuer“ verleiten. Zudem ist für eine abgesicherte Schadensvermeidung bei defizitorientierter Sicht erforderlich, dass sämtliche denkbaren Regelverstöße explizit erfasst worden sind, was schwer vorstellbar erscheint. Anordnung, Kontrolle der Anordnung und Sanktion bei Verstoß entsprechen einer rein defizitorientierten Sichtweise – also einem „weg-von-Ziel“ im psychologischen Verständnis von Demotivation, die für das Einhalten selbstaufgelegter Bestimmungen, wie einem Code of Conduct, nicht motivierend erscheint. Hingegen kann bei ressourcenorientierter Betrachtung auf regelkonforme Handlungsmöglichkeiten fokussiert werden – also ein „hin-zu-Ziel“ im psychologischen Verständnis von Motivation. Der damit verbundene Blick auf Möglichkeiten, kontinuierliche Ausbau an Alternativen und die Vielfalt an Ausgestaltungsmöglichkeiten können motivierend wirken. In diesem Verständnis diskutiert Paine bereits 1994 (S. 113) eine „Integrity Strategy“ und wirft damit die Frage auf, inwieweit die Aufgabe von Compliance sein kann, wertgebunden-proaktives Unternehmensengagement über das Einhalten der gesetzlichen Vorgaben hinaus zu zeigen. Dies wiederum entspricht im Ansatz den noch älteren, sich auf unternehmensinterne Kommunikationsgestaltung und Führungsverständnis beziehenden „implementation responsibilities and tasks“ von Murphy (1988).

Eine Ressourcen einbeziehende Perspektive wird demnach nicht immer in Betracht gezogen. Dennoch wird zuweilen eine „grundsätzliche Übereinstimmung“ (vgl. z. B. Eufinger 2014, S. 105) konstatiert.

An den bisherigen Überlegungen ansetzend wurde das in Abb. 2.1 dargestellte und dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Compliance-Verständnis entwickelt.

Wenngleich das unternehmensweite Sicherstellen von Compliance als „Corporate Compliance“ bezeichnet werden kann (vgl. z. B. Pape 2011, S. 22; Bürkle 2010, S. 148), wird in dieser Arbeit auf die üblichere Kurzform „Compliance“ zurückgegriffen, zumal auch die Compliance einzelner Mitglieder der Organisation fokussiert werden soll.

Compliance

- verantwortet die Sicht auf Entwicklungspotenziale und Gestaltungsspielraum für das Umsetzen aller organisationsrelevanten Gesetze, Vorschriften und Richtlinien.
- bildet die vorbeugenden, aufdeckenden und für sanktionsbefugte Akteure weiterverwendbaren Maßnahmen ab die erforderlich sind, um
 - bezogen auf organisationsexterne Regeln: zu gewährleisten, (inter-) nationale Gesetze, Vorschriften und Richtlinien uneingeschränkt rechtmäßig zu erfüllen;
 - bezogen auf organisationsinterne explizite Regeln: selbst auferlegte Anforderungen, Verhaltenskodizes, (Ethik-) Richtlinien, Standards und Arbeitsanweisungen uneingeschränkt regelkonform zu erfüllen; sowie
 - bezogen auf organisationsinterne implizite Regeln: die Werte- und Unternehmenskultur uneingeschränkt zu befolgen.

Inhalts-
aspekt

- bezieht sich auf die gesamte Organisation, und somit auf all ihre Mitglieder und auch auf alle unternehmensinternen Managementprozesse inklusive ihrer Schnittstellen zur Außenwelt.
- wird in der Organisation durch die oberste Managementebene sichergestellt.

Struktur-
aspekt

- wird im kontinuierlichen Reflexionsprozess realisiert und weiterentwickelt.

Prozess-
aspekt**Abb. 2.1** Compliance-Verständnis. (eigene Darstellung)**2.2 Definition: Compliance Manager und Compliance Management [System]**

Einerseits ist in der insoweit diskutierten Begriffsbestimmung zu „Compliance“ ein Prozessaspekt und in diesem Sinne ein Managementfokus bereits implizit enthalten: von der Vermeidung über die Aktion bis zur Reaktion werden Verhaltensweisen abverlangt und sind Maßnahmen zu realisieren. Andererseits fehlt der Controlling-Aspekt der o. g. Maßnahmen – erst dieser formiert Compliance in Compliance Management. Dementsprechend wird Compliance Management in der Berufsfeldstudie 2013 des BCM (2014a, S. 8, mit Verweis auf Herzog und Stephan 2009, S. 44) bezeichnet als „die Steuerung der Gesamtheit sämtlicher organisatorischer Maßnahmen eines Unternehmens [...] mit dem Ziel, das normengerechte Verhalten aller Organmitglieder, Führungskräfte sowie Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Unternehmensziel sowie sämtlicher Interessengruppen systematisch zu gewährleisten“. Über rechtsgültige Gebote und Verbote hinaus sind auch ethische einzubinden. Abermals stellt sich die Frage, inwieweit die von Moosmayer (2010, S. 3) postulierte Sanktion von Fehlverhalten dem Compliance Management zuzuordnen ist.

Das Top-Management i. S. v. das vertikal höchste Entscheidungsgremium einer Organisation trägt die Gesamtverantwortung für Compliance. Beauftragt es Mitarbeiter damit, Compliance entweder zusätzlich oder ausschließlich zu managen, dann sind ggf. Vorgaben wie Branchenspezifika zu berücksichtigen. Für diese Verantwortungsträger in

Organisationen, die hauptberuflich Compliance managen, besteht eine Vielzahl an Titeln. So ist die Berufsbezeichnung Compliance Manager (nachfolgend abgekürzt mit CM), die in dieser Veröffentlichung grundlegend gebraucht wird, zwar gängig, aber keineswegs einheitlich. Relativ häufig wird von Compliance Officers und Compliance-Beauftragten gesprochen, etwas seltener von Integrity Officers und von Compliance-Verantwortlichen. Werden in größeren Organisationen mehrere Compliance Manager eingesetzt, so ist ebenfalls unter Berücksichtigung etwaiger rechtlicher Auflagen ein zentraler CM einzusetzen. Oftmals ist dann im Titel ein „Chief“ vorangestellt, zuweilen ein „Group“, dem ggf. weitere CM zuarbeiten (vgl. z. B. Bürkle 2010, S. 141, 158). Kopp weist darauf hin, dass sich der CM „durch die besondere Verantwortungsübernahme, Straftaten aus dem Unternehmen zu verhindern, [...] von sonstigen Unternehmensfunktionen, etwa dem Rechtswesen oder der Revision, denen eine solche Garantenstellung per se nicht zukommt“, unterscheidet (2014, S. 107).

Compliance Management muss folglich mehr sein als die Summe seiner Teile. Dabei entsteht im Anspruchsdenken das Bild von einem Regelwerk, dessen Elemente funktional und zielorientiert wie Zahnräder ineinandergreifen und deren Kontaktstellen sich in obligatorischen Austauschprozessen kontinuierlich abstimmen und weiterentwickeln. Nutzen die Beteiligten kein funktionierendes Feedback-System, reicht dies für Compliance Management nicht aus. Nur unter Einbezug dieses kommunikativen Grundverständnisses kann im Ansatz bereits von einem *Compliance Management System* (CMS) gesprochen werden.

2.3 Definition: Konflikt und Konfliktpotenzial

Zum Konfliktbegriff [lat. „confligere“=zusammenprallen] existieren viele Definitionsansätze, deren Darstellung an dieser Stelle nicht zielführend sein kann. Grundsätzlich lassen sich intrapsychische und soziale Konflikte voneinander abgrenzen.

Intrapsychische Konflikte existieren innerhalb der Psyche einer einzelnen Person in deren Wahrnehmungs- und Denkprozessen. Sie machen sich bemerkbar als nicht zu vereinbarende Handlungstendenzen bzw. als unvereinbar erscheinende Zielsetzungen. Intrapsychische Konflikte verfügen über eine ausgesprochen hohe Bedeutung im (Arbeits-) Alltag. Sie treten sehr breit gefächert in unterschiedlicher Gestalt auf, so dass an dieser Stelle zur Begriffsbestimmung ein umfassender Überblick nicht skizziert werden kann. Die für die Arbeitswelt des CM bedeutsamen Phänomene intrapsychischer Konfliktprozesse werden in dieser Erhebung an den entsprechenden Stellen herausgearbeitet, und deren Bedeutungsgehalt wird sodann exemplarisch aufgezeigt.

Für den *sozialen Konflikt* wird die in der arbeits- und organisationswissenschaftlichen Fachliteratur oftmals herangezogene, umfassende Definition von Glasl zugrunde gelegt:

► **Definition** „Sozialer Konflikt ist

- eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
im Wahrnehmen
und im Denken bzw. Vorstellen
und im Fühlen
und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

(Glasl 2013, S. 17)

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass Differenzen bzw. Unvereinbarkeiten im Handeln erlebt werden können.

Soziale Konflikte geschehen mit mindestens zwei Beteiligten. Dabei weisen Konflikte im mikrosozialen Raum als Dyaden und Triaden oftmals eigene, recht typische Dynamiken auf. Dyaden sind interpersonale Konflikte mit zwei Beteiligten. Triaden sind interpersonale Konflikte mit drei Beteiligten. Nach dem Dramadrieeck-Modell von Karpman (1968) besitzen sie nicht selten eine stärkere Bindung zwischen zwei der Beteiligten, die sich gegen den Dritten verbünden. Dabei können die Positionen relativ konstant bleiben oder dynamisch wechseln, wobei eine innere Systemstabilität erhalten bleibt – oftmals mit einem Rollenerwartungs- und Rollenverteilungsmuster in je einen Verfolger, ein Opfer und einen Retter. Soziale Konflikte mit mehr als drei Beteiligten werden i. d. R. als Gruppenkonflikt bezeichnet.

2.4 Untersuchungsgegenstand und zentrale Forschungsfrage

Untersuchungsgegenstand ist das breit angelegte Erfassen und Beschreiben von Aussagen von CMn zu folgenden Fragestellungen:

- Welche Widersprüchlichkeiten und Konfliktpotenziale bzw. entsprechenden Situationscharakteristika erleben CM im Kontext ihrer Tätigkeit/Aufgabenbewältigung?
- Welche Auswirkungen können ihre Erfahrungen bzw. die Widersprüchlichkeiten, Konfliktpotenziale und Situationscharakteristika haben, auch im Hinblick auf die Art und Weise deren Managements?
- Welche Bedeutungen resultieren hieraus für die Arbeitsbedingungen der CM und ggf. für ein wirksames Compliance Management?

Aus den zuvor aufgeworfenen Aspekten leitet sich die zentrale Fragestellung der Erhebung ab: Welche Konfliktpotenziale und Widersprüchlichkeiten erleben CM an ihrem Arbeitsplatz und welche Bedeutungen resultieren daraus?

Als Ergebnis sollen auch Handlungsempfehlungen für Organisationen hervorgehen, die sich nicht nur auf die Arbeitsbedingungen von CMn positiv auswirken, sondern ebenso auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und damit auf das Gemeinwohl. Hiermit lassen sich ein arbeitswissenschaftlich wie gesellschaftlich bestehendes Erkenntnisinteresse sowie die hohe Relevanz des Themenfelds umschreiben.

2.5 Zum Forschungsstand

Aufgaben und Funktionen des CM

Hinsichtlich seiner Aufgabenfelder und Funktionen soll der CM im Grundsatz regelkonformes Verhalten sicherstellen. Dabei ist das konkrete Tätigkeitsspektrum eines CM als auffallend vielseitig einzustufen (vgl. z. B. BCM 2014a, S. 33, 37 f., 190; Fissenwert 2013, S. 235 f.; Konu 2014, S. 28, 74 ff.; Ohrtmann 2014, S. 197 ff.; Renz 2014, S. 32). Branchenspezifische Besonderheiten gilt es ebenso zu berücksichtigen wie Schwerpunktsetzungen, die aus dem Zweck, der Zielsetzung und der Struktur der Organisation resultieren (siehe auch Moosmayer 2015, S. 36). Zur Vorbereitung auf diese Studie wurden die im Rahmen einer Internet- und Literaturrecherche identifizierten Aufgabenfelder und Funktionen zusammengetragen, dargestellt als Tab. A.2 bis A.4 im Anhang. Bereits diese Darstellung lässt stark vermuten, dass das Bewerkstelligen der Aufgaben und das ordnungsgemäße Erfüllen aller Funktionen nicht nur bei zentralisierten Konzernstrukturen, sondern auch bei KMU eine kaum bzw. nicht zu bewältigende Herausforderung darstellt. Probate, geschweige denn übertragbare Realisierungskonzepte, die der Aufgaben- und Funktionskomplexität qualitativ gerecht werden, sind nicht existent. Jedes Unternehmen entwickelt sein eigenes CMS – zwar mit Hilfe bestehender Werkzeuge und Bausatzelemente, welche jedoch aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen von Organisationen weder vollständig noch immer passgenau sein können.

Ende 2013 veröffentlicht der in 2012 gegründete Bundesverband Deutscher Compliance Officer (BDCO) erste Standards und Leitlinien zum Berufsbild des CM als „Positionspapier“ (BDCO 2013) und betont, dass infolge branchenübergreifender Zusammensetzung der Arbeitsgruppe ein „gemeinsamer Bodensatz“ repräsentiert ist (Renz 2014). Kritiker bemängeln, dass die Mindestanforderungen banken- und finanzbranchenlastig sind (vgl. DNWE und PwC 2014; Sünner 2014, S. 91 ff.; Netzwerk Compliance 2014). Der BDCO (2014) legt daraufhin eine aktualisierte Version des Positionspapiers vor. Darüber hinaus veröffentlichen das Netzwerk Compliance, die Fachgruppe Compliance des Bundesverbandes der Unternehmensjuristen (BUJ), das Deutsche Institut für Compliance (DICO) und der Berufsverband der Compliance Manager (BCM) gemeinsam „Leitlinien für die Tätigkeit in der Compliance-Funktion im Unternehmen für Compliance Officer außerhalb regulierter Sektoren“ (Hauschka et al. 2014, S. 242 ff.); „Eine andere ‚Lagerbildung‘ gab es [...] als nunmehr DICO, die Fachgruppe Compliance im BUJ und BDCO

eine kritische Stellungnahme zu ISO Normen im Bereich Compliance veröffentlichte“ (Moosmayer 2015, S. 42). Letztendlich besteht weiterhin kein branchenübergreifend einheitliches Verständnis zum Berufsbild des CM (vgl. z. B. BCM 2014a, S. 39; Konu 2014, S. 25, 76 ff.; Bürkle 2010; Inderst et al. 2013). Jedoch betont das Netzwerk Compliance (2014) in seinen „Leitlinien für die Tätigkeit in der Compliance-Funktion im Unternehmen“, „[...] dass diese Tätigkeit im Unternehmen ein erhebliches Konfliktpotential bergen kann, das zu persönlichen Nachteilen für die dort tätigen Mitarbeiter führen kann. Dazu kommen vor allem Ordnungswidrigkeiten, rechtliche und strafrechtliche Risiken. Ein gesetzlicher Schutz fehlt, ein Schutzbedürfnis besteht unzweifelhaft.“ Dieser Feststellung folgen lediglich die Forderung nach „festen Vertragslaufzeiten im Anstellungsvertrag oder Beschränkungen des arbeitgeberseitigen Kündigungsrechts“ sowie das Einbinden des „Aufsichtsrates in personelle Einzelmaßnahmen“ (ebd.). Eine tiefgründige Auseinandersetzung mit dem Konfliktpotenzial i. S. d. Fragestellung dieser Untersuchung erfolgt bislang nicht, auch nicht das Einfordern dieser Auseinandersetzung.

Der Berufsverband der Compliance Manager (BCM) veröffentlicht 2014 die erste „Berufsfeldstudie Compliance Manager von 2013“ mit dem Untertitel „Vermessung eines Berufsstandes“ (2014a). Wie Führungskräfte in Deutschland den CM sehen, ist Gegenstand der Follow-up-Studie von 2014 des BCM (2014b). Ende 2015 veröffentlicht der BCM (2015b) die zweite Ergänzungsstudie, bei der organisatorische und formale Anbindungsstrukturen inklusive Berichtswege näher betrachtet werden. Die Durchführungsverantwortung aller drei Studien liegt beim Lehrstuhl für Betriebswirtschaft und Governance, Risk & Compliance der Quadriga Hochschule Berlin sowie beim BCM. Weitere vergleichbare Erhebungen liegen bislang nicht vor.

Mit diesen drei quantitativen Studien ist es deren Autoren gelungen, grundlegend bedeutsamen Fragestellungen nachzugehen und das Berufsbild des CM näher zu beschreiben. Dabei konnten unterschiedliche Erkenntnisse und weitere Arbeitshypothesen für das Forschungsfeld herausgearbeitet werden, die für die vorliegende arbeits- und organisationspsychologische Untersuchung zur Eingrenzung der Fragestellung, zum Ermitteln der Stichprobe und bei der Diskussion der Ergebnisse herangezogen wurden und somit auch für das qualitative Sozialforschungsdesign (vgl. Kap. 4) von großer Bedeutung sind. Einige der für diese Interviewerhebung relevanten Erkenntnisse aus den Berufsfeldstudien werden nun kritisch reflektiert:

Zielsetzung der *Berufsfeldstudie Compliance Manager von 2013*, ist, „erstmalig diese Profession inhaltlich zu strukturieren, Wirkungszusammenhänge zu ermitteln und zu analysieren sowie die Ergebnisse in einen breiteren interdisziplinären Kontext zu stellen“ (BCM 2014a, S. 261). Diese quantitative Erhebung verzeichnete einen Rücklauf von knapp 10 % (absolut 486) der Fragebögen. Befragt wurden bundesweit ausschließlich Compliance-Verantwortliche. Fragebögen wurden verteilt an Vollmitglieder des BCM, darüber hinaus erhielten „mehrere tausend Compliance-Verantwortliche aus ganz Deutschland eine Einladung zur Befragung – insgesamt über 5000 Personen“ (ebd., S. 111). Mit 98 % wurden fast ausschließlich Fragebögen von Unternehmen aus der Privatwirtschaft ausgewertet. Öffentliche bzw. staatliche Organisationen waren nicht vertreten, Vereine und Verbände nur mit knapp 2 %, wobei unklar ist, ob diese privatwirtschaftliche Interessen

vertreten. Wie stark CM in öffentlich-rechtlichen sowie nach Vereinsrecht aufgestellten Organisationen vertreten sind und inwieweit diese unterrepräsentiert sind, konnte daher nicht herausgearbeitet werden. Zur Qualifikation von CMn wurde erhoben, dass es sich vor allem um branchenerfahrene Quereinsteiger handelt, von denen auffallend viele über Zusatzqualifizierungen verfügen: Im Durchschnitt sind die Befragten seit 5 Jahren als CM tätig (ebd., S. 63).

Trotz der sehr gelungenen Auseinandersetzung mit dem Berufsbild ist die Zielerreichung der Studie (vgl. BCM 2014a, S. 261) kritisch zu hinterfragen: Aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive fehlte es sowohl bei den Vorüberlegungen als auch in der Ergebnisbewertung an nachvollziehbaren, widerspruchsfreien Definitionen beim Gebrauch erhebungsrelevanter Begriffe. Zudem ließen die absoluten Antwortvorgaben keine inhaltliche Kompletierung durch die Befragten zu. Letztendlich weisen viele der ermittelten Wirkungszusammenhänge keine Kausalität auf, sondern es handelt sich um Korrelationen.

Persönlichkeits- und Sozialkompetenz

Die Berufsfeldstudie des BCM stützt die Ausführung in der Einleitung, dass im beruflichen Kontext der CM das Trainieren und Reflektieren der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz keine nennenswerte Rolle spielt. Allerdings werden acht kompetenzbezogene Kriterien unter einem recht unwissenschaftlichen, tautologischen Sammelbegriff „qualitative Fähigkeiten“ abgefragt, von denen alle als relevant ermittelt wurden (ebd., S. 65). Diese sind: Führungsqualität im Verständnis ‚Motivation von Mitarbeitern und Arbeitsteams zur Zielerreichung‘, Professionalität im Verständnis ‚Anforderungsverständnis und Serviceorientierung‘, Sachkompetenz im Verständnis ‚Informiertheit und Versiertheit im Geben von Antworten‘, Objektivität im Verständnis ‚neutral und ausgewogen informieren‘, Kooperation im Verständnis ‚mit internen und externen Stakeholdern zielführend zusammenarbeiten‘, Offenheit und Transparenz im Verständnis ‚internen und externen Gruppen relevante Informationen bereitstellen‘, Kommunikation im Verständnis ‚Inhalte und Entscheidungen zielführend vermitteln‘, Konsistenz im Verständnis ‚widerspruchsfrei handeln und kommunizieren‘. Eine weitere Erläuterung zum begrifflichen Verständnis sowie deren Differenzierung wie z. B. zum grundsätzlichen, bedeutsamen Unterschied zwischen Transparenz und Offenheit erfolgt nicht. Das Begriffsverständnis der Befragten zu den genannten Fähigkeiten ist daher als heterogen zu mutmaßen mit entsprechend negativer Auswirkung auf die Validität. Bei der breit gefächerten Auflistung wird nicht auf Bedingungen für deren Ausprägung eingegangen. Z. B. wird für Informiertheit und Kommunikation nicht thematisiert, welche Voraussetzungen erforderlich sind, um im Vorfeld an Informationen und Inhalte zu gelangen. Informiert zu sein stellt jedoch ein verhältnismäßig spätes Glied in der Prozesskette dar. Dass alle acht abgefragten Kriterien im Ergebnis als wichtig erachtet werden, könnte neben der relativ unpräzisen Fragestellung ebenso dadurch beeinflusst sein, dass die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind und die Befragten keine weiteren Kriterien einbringen konnten (ebd., S. 297 ff.). Dies kann zu einem Barnum-Effekt geführt haben: Hierbei kann die Art der Begriffspräsentation wegen feh-

lender Präzisierung und aufgrund der Unschärfe infolge Durchmischung von Kriterien das ausnahmslos positive Antwortverhalten begünstigt haben (vgl. BCM 2014b, S. 130 ff.), bei der sich der Befragte mit den tendenziell allgemeingültig wirkenden Aussagen auch bezogen auf seine eigene Person schnell als zutreffend beschrieben identifiziert.

Juhnke (2014) präzisiert in der Berufsfeldstudie, CM sollten die „persönlichen Voraussetzungen erfüllen: Persönliche Zuverlässigkeit und Integrität; Stehvermögen und Durchsetzungsfähigkeit; Klare Meinung und ausgeprägtes Fingerspitzengefühl; Offenheit für Innovation und neue Wege; Hierarchische und funktionale Abhängigkeit; Vertrauen der Unternehmensleitung; Akzeptanz der Mitarbeiter; Kenntnis des Unternehmens und der Branche“ (S. 184). Jedoch kann ein CM nicht oder nur bedingt „Hierarchische und funktionale Abhängigkeit; Vertrauen der Unternehmensleitung; Akzeptanz der Mitarbeiter“ selbst beeinflussen, so dass die Zuordnung zu Voraussetzungen, die in der Person selbst liegen, an dieser Stelle nicht passend erscheint. In Compliance Management Handbüchern beschreiben praxiserfahrene Autoren mit juristischer Expertise ansatzweise das Persönlichkeitsprofil von CM (Bürkle 2010, S. 148 ff.; Inderst et al. 2013, S. 110 ff.). Durch deren verhältnismäßig kurzes Anreißen der komplexen Thematik lässt sich nicht feststellen, inwieweit die von den Autoren gewählten Begrifflichkeiten miteinander vergleichbar sind bzw. ob diese für die gewählten Eigenschaften passend erscheinen. So verstehen Inderst et al. (2013, S. 111) unter Mut, „sich nicht von der einmal eingeschlagenen Strategie abbringen zu lassen, konstant in seiner Urteilsfähigkeit zu bleiben und ein verlässlicher Ansprechpartner für alle Beteiligten zu sein“ (ebd.). Auch wenn dies insgesamt als mutig wahrgenommen werden mag, spricht der erste Satzteil eher für „strategisches Vorgehen“, der mittlere für eine Indikatorenmischung aus „analytischem Denken“ und „Entscheidungskraft“, und der letzte Satzteil könnte neben „Verlässlichkeit“ ebenso gut ein Indikator für „Loyalität“, „Integrität“ oder „Allparteilichkeit“ sein. Die hier genannten Autorinnen fordern ebenso wie Bürkle (ebd., S. 149) und die Berufsfeldstudie des BCM, dass CM *neutral* sind, was aus arbeitspsychologischer Sicht differenzierter zu betrachten ist. Bei Auslegung des ersten Axioms von Watzlawick, Beavin und Jackson „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (1990), kann auch ein CM nicht keine Meinung haben, Meinungsbildung ist per se gegeben. Relevant erscheint daher, wie ein CM mit seiner Meinung umgeht – ob er z. B. *allparteilich* auftritt, da er sich beispielsweise „nicht zu möglichen Konflikten zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretung parteiisch“ äußern soll (Inderst et al. 2013, S. 114). Einige der Autoren verstehen unter Neutralität auch Unabhängigkeit, wenn sie vom CM einfordern, dass er „bei seiner Tätigkeit ausschließlich das Interesse des Gesamtunternehmens im Blick haben [muss], er darf keine eigenen oder Bereichsinteressen vertreten“ (ebd., S. 114; wortgleich bei Bürkle 2010, S. 149). Deutlich wird, dass es nicht nur in der Persönlichkeit des CM liegt, unabhängig agieren zu können, sondern auch in den durch den Arbeitgeber vorgegebenen Rahmenbedingungen.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen

Die in der BCM-Studie getroffenen Aussagen zur Arbeitszufriedenheit und zu den Arbeitsbedingungen werden nun kritisch betrachtet, da sie eine auffallend hohe Relevanz für die

Fragestellung dieser Untersuchung haben: In der Interpretation zu „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit im Bereich der Compliance?“ (BCM 2014a, Frage 41: S. 309) heißt es: „Etwa 90 % aller Befragten äußerten sich zufrieden oder sehr zufrieden über ihre Arbeit sowie über die dazugehörigen Arbeitsbedingungen“ (ebd., S. 100). Zu den Arbeitsbedingungen wird jedoch ausschließlich ansatzweise befragt (ebd., Frage 31: S. 303), wobei auch hier noch nicht die Zufriedenheit direkt ermittelt, sondern interpretiert wird aus den Antworten zu: „Oft fehlen meiner Compliance-Abteilung die Durchsetzungsmöglichkeiten, um Compliance-Maßnahmen organisationsintern zu realisieren“; „Manchmal kommt es vor, dass der Vorstand/die Organisationsleitung Compliance sich durch Delegation unangenehmer Aufgaben entledigt“; „Manchmal fehlt der Leitung meiner Organisation noch das Verständnis für ein strategisches und strukturiertes Compliance-Management“; „In Compliance-Fragen berate ich die Organisationsleitung/den Vorstand und meine Ratschläge werden bei der Organisationsleitung berücksichtigt“ (ebd., S. 303). „Hinsichtlich der Akzeptanz der Compliance als kompetente Beratungsinstanz konnten die Befragten auf einer Fünferskala zwischen zwei Antwortalternativen abstufen – je nachdem welche Realität in ihrer Organisation stärker zutraf. Die beiden Antwortalternativen lauteten: ‚Das Top-Management nimmt Rat aus dem Compliance-Bereich an und setzt ihn in der Organisationspolitik um‘ vs. ‚Top-Management gibt *ausschließlich* Direktiven gegenüber Compliance vor‘“ (BCM 2014a, Frage 11: S. 228, 290). In der Interpretation wird zugrunde gelegt, es sei danach gefragt worden, ob das Top-Management ausschließlich (!) Direktiven vor gibt. Die zugehörige Fragestellung lautet anders: „*manchmal* [eigene Hervorhebung] kommt es vor ...“ (ebd., Frage 31). Selbst wenn angekreuzt wird „stimme voll und ganz zu“, bezieht sich das Ergebnis auf „manchmal“ und nicht auf „ausschließlich“. Im Ergebnis zur Abfrage, ob die Unternehmensleitung den Rat annimmt, stimmen weniger als 20 % voll und ganz zu, knapp 43 % stimmen zu. Statt der knapp 90 % finden sich hier lediglich unter 63 %. Knapp 13 % der Befragten geben sogar an, die Aussage trifft nicht oder gar nicht zu, und knapp ein Viertel der Befragten antwortet „neutral“. Bei Frage 11 wird in fünf nicht weiter bezifferten Abstufungsschritten erhoben: „Compliance-Verantwortlicher nimmt mit gewichtiger Stimme an Strategiesitzungen der Organisationsleitung (Vorstand, Geschäftsleitung) teil“ vs. „Compliance-Verantwortlicher nimmt nie an Strategiesitzungen der Organisationsleitung (Vorstand, Geschäftsführung) teil“. In der Interpretation wird zunächst die zweite Aussageoption nicht einbezogen und nur für die erste Aussageoption eine Likert-Skala herangezogen, die in dieser Form gar nicht abgefragt worden ist („stimme ich voll und ganz zu“ [gut 11 %], „stimme ich zu“ [gut 22 %], „neutral“ [knapp 24 %], „stimme ich nicht zu“ [gut 24 %], „stimme ich gar nicht zu“ [knapp 19 %]). Die Angabe „stimme ich gar nicht zu“ bezogen auf die Frage „Compliance-Verantwortlicher nimmt mit gewichtiger Stimme an Strategiesitzungen der Organisationsleitung teil“ wird in der Datenauswertung also gleichgesetzt mit der Aussage „Compliance-Verantwortlicher nimmt nie an Strategiesitzungen der Organisationsleitung teil“. Denkbar ist aber auch, dass der Compliance-Verantwortliche an einer Sitzung teilnimmt, jedoch nicht mit gewichtiger Stimme. Dies kann zu einem niedrigeren Wert der Arbeitsbedingungs-Zufriedenheit führen, zumal in diesem Sinne nur ein Drittel der Befragten

angibt, mit gewichtiger Stimme an Strategiesitzungen teilzunehmen. Insofern sollte beim Interpretieren bedacht werden, dass eine gewichtige Stimme in einem großen Anteil an anderer Stelle als in Strategiesitzungen zu positionieren ist, wenn der Ratschlag des CM von der Unternehmensführung befolgt werden sollte. Genau hierauf weisen die Antworten der zweite Teilfrage von Frage 11 zur Annahme von Ratschlägen hin (ebd., S. 229 f.), da über 62 % der Befragten angeben, dass ihr Rat vom Top-Management angenommen wird. Dies wirft die Überlegung auf, inwieweit es weitere, auch informelle Kontaktstrukturen gibt, die sich auf gewichtige Unternehmensentscheidungen auswirken. In der Auswertung der o. g. Frage wird zudem interpretiert (BCM 2014a, S. 228): Denjenigen CMn, deren Top-Management ihre Ratschläge annimmt, können „mindestens Anteile an Führungsentscheidungen zugewiesen werden“. Das ist allerdings zu relativieren. Denn ein Erarbeiten von Abwägungen als Entscheidungsvorlage kann nicht mit dem Fällen von Entscheidungen, auch nicht anteilmäßig, gleichgesetzt werden. Gleichwohl mag eine motivierende Wirkung denkbar sein, wenn das Erarbeitete bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt wird. Ebenso erscheint nicht nachvollziehbar, weswegen aus dem Wunsch des CM nach höherem strategischen Beitrag der Rückschluss gezogen wird, dass CM „deutlich mehr Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen“ wünschen (ebd., S. 235). Diese Ausführungen können als Verteidigung des Berufsbilds wirken, untermauert von der verhältnismäßig seitenumfangreichen Auseinandersetzung mit der Gehalts- und Budgetstruktur und dem „noch nicht“ im nachfolgenden Satz: „Der Compliance-Bereich wird offensichtlich als kompetenter Berater anerkannt und darf ebenfalls an Strategiesitzungen teilnehmen, einen wichtigen Anteil an der Unternehmensstrategie wird ihr jedoch noch nicht zugetraut“ (ebd., S. 230).

Zudem wird an anderer Stelle mit „Welche der unten aufgeführten Umschreibungen von Compliance Officer charakterisiert am besten Ihr persönliches Selbstverständnis?“ (ebd., Frage 32, S. 304) erhoben: „Übersetzer von rechtlichen Anforderungen in organisatorische Maßnahmen“ (über 23 %), „Aufklärer im Hinblick auf rechtliche und organisatorische Sachfragen“ (über 21 %), „Berater von Vorstand und Geschäftsführung“ (knapp 21 %), „Mittler zwischen Leitung und Mitarbeiter“ (knapp 11 %), „Interner Ermittler“ (knapp 9 %), „Mittler zwischen Organisation und Regulatoren sowie Gesetzgebern“ (über 8 %), „Mittler zwischen Organisationsleitung und externen Ermittlern“ (knapp 6 %), „Sonstiges“ (gut 1 %). Das persönliche Selbstverständnis spiegelt jedoch weder die reale Arbeitsplatzsituation wider noch lässt es eine Aussage zur Arbeitszufriedenheit oder zu den Arbeitsbedingungen zu. Selbstverständnis beruht vielmehr auf eigenen, weiteren Berufs- und Lebenserfahrungen, auf erworbenen Einstellungen und Wertemustern u. v. m.

Ausbildung

Die Ausbildung zum CM ist nicht standardisiert (ebd., S. 39). Sowohl zwischen den Branchen als auch innerhalb einer Branche besteht hierzu eine große kontroverse Diskussion mit widersprüchlichen Vorstellungen (vgl. auch DNWE und PwC 2014). Knapp 80 % absolvierten ein Hochschulstudium. Laut BCM-Studie verfügen rund 39 % der CM über ein rechtswissenschaftliches Studium, rund 30 % über ein wirtschaftswissenschaftliches

Studium und rund 10 % über ein technisches Studium (BCM 2014a, S. 56). Das Absolvieren interdisziplinärer Studiengänge spielt im Befragungsergebnis keine Rolle. Jedoch bilden sich über 33 % selbstständig weiter oder absolvieren Praktika, mehr als 49 % absolvieren externe Weiterbildungen z. B. bei Verbänden oder auch ein Studium, und über 16 % haben eine interne Weiterbildung absolviert. Die Autoren berücksichtigen hierbei, dass deren Studie keinen Längsschnitt, sondern eine Momentaufnahme in der Konstituierungsphase des Berufsbilds widerspiegelt. Dabei erscheint eine hohe Weiterbildungsintensität für ein neues Berufsfeld plausibel. Zudem mag das Realisieren einer internen Weiterbildung sich erst bei größeren Unternehmen lohnen (vgl. BCM 2014a, S. 60).

Führungskräftebefragung

Nachfolgend wird sich der ersten Ergänzungsuntersuchung des BCM der Fragestellung zugewandt, wie Führungskräfte in Deutschland den CM sehen. Zielsetzung ist u. a., die Selbst- und Fremdwahrnehmung in deren Gegenüberstellung zu analysieren und die Weiterentwicklung des Berufsstandes zu steuern (vgl. BCM 2014b, S. 10). Öffentliche bzw. staatliche Organisationen sind nicht in der Stichprobe vertreten (BCM 2014b, S. 32). Als Follow-up greift die Erhebung auf das inhaltliche Verständnis der gebrauchten Begriffe, auf die Fragestellungen und auf die Ergebnisse der Berufsfeldstudie direkt zurück und setzt hier an, so dass die o. g. Schwachstellen wieder zum Tragen kommen. Bezogen auf den Bedeutungsgehalt für diese Untersuchung, erscheinen unter kritischer Betrachtung folgende weitere Aspekte aus dem Follow-up erwähnenswert:

Für eine Führungskraft schließen die Autoren ein obligatorisches Vorhandensein von Personalverantwortung aus, sie berufen sich dabei auf das sehr allgemein gefasste Begriffsverständnis des Führungskräftemonitors 2012 (Holst et al. 2012; ebenso BCM 2015b). Bei Führungskräften handelt es sich lediglich entweder um „Personen in Leitungsfunktionen“ oder um „Beschäftigte in hochqualifizierten Tätigkeiten“ (ebd., S. 16). Auf über 13 % der Befragten trifft zu, dass sie eine hochqualifizierte Tätigkeit ohne Leitungsfunktion ausüben. Nach der Tätigkeit dieser Nicht-Leitenden wird jedoch nicht gefragt. Daher ist für bis zu 13 % der Befragten z. B. nicht auszuschließen, dass eine Führungskraft das Ausfüllen des Fragebogens an einen Mitarbeiter unklarer Qualifikation delegiert hat. Dies ist auch bei der zweiten Follow-up-Studie zu berücksichtigen, bei der sogar knapp 23 % der Befragten keine Leitungsfunktion innehaben. Es ergibt sich die grundsätzliche Frage, welcher Mehrwert bei einer Führungskräfteerhebung generiert werden soll – oder auch welcher Verzerrungseffekt entsteht – infolge der Befragung einer zwar qualifiziert tätigen aber strategisch nur bedingt Einfluss nehmenden sowie in der Mitarbeiterverantwortung gar keine Befugnis inne habenden Person.

Kleinstunternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind in der Erhebung unterrepräsentiert. Die Autoren ziehen den Rückschluss in Betracht, dass Compliance Management in Kleinstunternehmen aktuell weniger stark priorisiert werde als in größeren Unternehmen (BCM 2014b, S. 34). Allerdings wird bei der Stichprobenauswahl darauf geachtet, dass nur Führungskräfte an der Befragung teilnehmen sollen, die dem Compliance Management nicht zugehörig sind (BCM 2014b, S. 9). Ebenso denkbar erscheint also, dass sich zumindest einige der betroffenen Geschäftsinhaber von Kleinstunternehmen selbst

dem Compliance Management widmen und aus diesem Grund von der Befragung ausgeschlossen sind. Hierauf weist auch die zweite Follow-up-Studie hin, bei der die Autoren den „grundsätzlichen Schluss zulassen, Compliance ist ‚Chefsache‘“ (2015a, S. 44). Darüber hinaus wird nicht ersichtlich, wie viele Kleinstunternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern die Autoren im Verhältnis zur Teilnahme an der Studie aufgefordert haben – auch die absolute Zahl der zur Teilnahme an der Befragung aufgeforderten Führungskräfte wird nicht bekannt gegeben, in dieser Erhebung bleibt die Rücklaufquote insgesamt unbenannt. Dass Führungskräfte aus Kleinstunternehmen die Managementfunktion von Compliance relativ gering ausgeprägt bewerten, hingegen die Geschäftsbehinderung deutlich stärker ausgeprägt bewerten (BCM 2014b, S. 52), könnte auch daran liegen, dass diese Führungskräfte kürzere Wege und direkteren, intensiveren Bezug zum operativen Alltagsgeschehen aufweisen und z. B. etwaige Umsetzungshindernisse in ihr Bewertungsmuster einbeziehen. Fraglich erscheint daher auch, vor welchem Hintergrund über zwei Drittel aller befragten Führungskräfte beurteilen, dass Compliance eine positive Geschäftsentwicklung nicht behindert (BCM 2014b, S. 49 ff.). Sollten Führungskräfte nicht direkt in operative, sondern in strategische Geschäftsprozesse eingebunden sein, so ist wegen der Urteilsbildung über das Alltagsgeschehen „an der Front“ ein Verzerrungseffekt nicht auszuschließen. Bei der einschränkenden Annahme, dass Non-Compliance häufig im operativen Bereich entsteht, könnten sich die CM in einem daraus resultierenden Spagat befinden.

Aufgabenbereich aus Sicht der Führungskräfte

Zum Aufgabenbereich wird ein Soll-Zustand abgefragt. Die zugehörige Aussage „Für mich sollte sich Compliance lediglich um die Einhaltung der notwendigen Gesetze und Richtlinien kümmern, alles andere sollte von anderen Unternehmensbereichen erledigt werden“ (BCM 2014b, S. 163) wird von knapp 50 % der Befragten negativ bewertet. Unverständlich erscheint, weswegen in der Interpretation nur der erste Teil der Fragestellung fokussiert wird (Compliance als ausschließlicher Kümmerer um den Erhalt der wichtigsten Gesetze und Richtlinien) und hieraus auf einmal der Ist-Zustand abgeleitet wird, dass also der abgefragte Aufgabenbereich für ca. 50 % der Befragten „nicht der Realität entspricht“ (BCM 2014b, S. 50). Ebenso werden zu Frage 6 (BCM 2014b, S. 162) „Ist Ihnen grundsätzlich das Leistungsspektrum einer Compliance-Organisation bekannt?“ Antwortmöglichkeiten auf einer Likert-Skala von „völlig bekannt“ bis „völlig unbekannt“ erreicht, womit wieder nicht nach der jetzigen Organisation gefragt wird, dies jedoch abermals bei der Interpretation gemutmaßt wird. Gleiches ist bei der darauffolgenden Frage 7 als Reihenfolgeeffekt bei der Fragestellung denkbar: „Welche Ziele sollte Compliance aus Ihrer Perspektive verfolgen?“ (ebd.).

Die Frage „Wie sind Sie bisher mit Compliance in Kontakt gekommen?“ (BCM 2014b, S. 160) lässt sich auch kumuliert beantworten, also z. B. inklusive Vorerfahrungen bei anderen Arbeitgebern. Allerdings wird interpretiert, dass sämtliche (abermals vorgegebenen, nicht zu ergänzenden) Antwortmöglichkeiten sich auf den jetzigen Arbeitgeber beziehen. Die an dieser Stelle benannte „Offensichtlichkeit“, dass in einigen Branchen „interne Schulungen zu Compliance stattfinden, bevor der ‚Compliance Geschäftsalltag‘ überhandgenommen hat“ (BCM 2014b, S. 42), erweist sich somit als hypothetische An-

nahme. Wenig hilfreich erscheint außerdem die Interpretation, dass sich „eine große Gruppe nicht angemessen informiert FÜHLT [eigene Hervorhebung]“ (BCM 2014b, S. 77). Informiertheit ist schließlich kein Gefühl, sondern eine Tatsache, die sich mit eindeutigen Indikatoren messbar ermitteln lässt. Unberücksichtigt bleibt bei der o. g. Aussage zu Compliance als ausschließlicher Kümmerer auch, dass Führungskräfte z. B. die Verantwortung für das Realisieren einer gelingenden, positiven Unternehmenskommunikation auf haus-eigene Spezialisten in der Kommunikationsabteilung übertragen, wobei die Compliance Abteilung an dem Entwicklungsprozess beteiligt werden könnte.

Kommunikation aus Sicht der Führungskräfte

Beim Antwortverhalten zur Aussage, „Ich kenne meine Ansprechpartner aus der Compliance-Abteilung (persönlich)“ (BCM 2014b, S. 78, 170) erwarteten die Autoren eine positive Korrelation zur Aussage zum effizienten Informationsaustausch (S. 83). Die erwartete Korrelation ist jedoch nicht gegeben. Die Autoren kritisieren in der Folge die von den Führungskräften ausgewählten Kommunikationsinstrumente. Sich zu kennen, und sei es persönlich, ist alles andere als ein Garant für gelingende Kommunikation. Darüber hinaus wird hier gar nicht nach Kommunikation gefragt, sondern nach einseitigem Informationsfluss (ebenso in BCM 2015b, z. B. S. 69), was das Erhebungsergebnis an dieser Stelle umso mehr plausibel macht: So wird in Frage 16 (S. 170) um Stellungnahme gebeten, inwieweit über das Leistungsprogramm der Compliance-Abteilung, Projekte, Neuerungen und Gesetzesänderungen informiert wird. Insofern stellt das Intranet nicht per se das dargestellte Kommunikationsmedium dar. Interaktive Kommunikation hingegen basiert auf einem Feedbacksystem, gelingende interaktive Kommunikation demzufolge auf einer funktionierenden Feedbacksystematik. Darüber hinaus ist erst zu klären, inwieweit gerade das Top-Management gar nicht erfolgreich in Interaktion treten will, sondern nur informiert werden will. Hierauf deuten die Erkenntnisse aus der zweiten Follow-up-Studie hin (BCM 2015b, S. 54 ff.). Und falls in Kleinstunternehmen die Nähe zum operativen Geschäft als höherwahrscheinlich gegeben scheint, können hierdurch bedingt deutlich mehr und intensiver Austauschprozesse i. S. v. interaktiver Kommunikation stattfinden. Zudem finden beim Informationsfluss im direkt-persönlichen Kontakt und auch in Meeting-Strukturen mit höherer Wahrscheinlichkeit Austauschprozesse statt, sofern die Akteure sich auch gegenseitig zu Wort kommen lassen und aufeinander eingehen. Zwar kann das „zielführende Vermitteln von Inhalten und Entscheidungen“ (Frage 25, BCM 2014b, S. 176) über Austauschprozesse und damit über Kontaktgestaltung sichergestellt sowie widerspruchsfrei realisiert werden (vgl. BCM 2014b, S. 107). Gelingende interaktive Kommunikation ist jedoch aufgrund der andernorts fehlenden Feedbackschleife nicht eindeutig feststellbar.

Befragt wird oftmals mit einer fünfstufigen Likert-Skala mit näheren Angaben nur für die beiden Extremwerte (z. B. bei der Zuordnung von Aufgabenbereichen: „stimme gar nicht zu“ und „stimme voll und ganz zu“, vgl. S. 169), wobei in mehreren Fällen und so auch im hier genannten Beispiel deutlich im mittleren der fünf Felder beantwortet wird (S. 73 f.). Dies könnte der Situation geschuldet sein, dass sich die Befragten ein eigenes Urteil weder erlauben können noch wollen bzw. ohne eigene Meinung auftreten. Diese Werte sollten in der Interpretation sensibel betrachtet werden. Beispielsweise könnte

der hohe „neutrale“ Bewertungsanteil beim zu eruiierenden strategischen Beitrag des CM (BCM 2014b, S. 119) darin begründet sein, dass die Befragten keine Aussage über ihren eigenen CM abgeben, sondern ein pauschales Meinungsbild.

Auch die zweite Follow-up-Studie wirft weitere Fragen zur Interpretation auf, die in Anbetracht der eingeschränkten Relevanz nur kurz angesprochen werden: Beispielsweise richtet sich eine Frage nach dem Berichtsweg (2015a, S. 108) nur an diejenigen Befragten, die ein Aufsichtsorgan installiert haben – was bei weitem nicht auf alle 633 Befragten zutrifft (S. 22 ff.). Die Formulierung lässt jedoch den Rückschluss zu, dass alle Befragten geantwortet haben (S. 75 ff.). Eine auf alle Unternehmen erweiterte Interpretation, dass „30% der Kollegen keinen direkten Berichtsweg zur obersten Führungsebene in ihren Unternehmen haben“ (S. 3) erscheint konstruiert, da bei einem erheblichen Anteil der Befragten das CM direkt im Top-Management verankert ist und daher keine zusätzliche Compliance-Berichterstattung erforderlich sein muss, was sich im Antwortverhalten zeigen könnte. Unstrittig hingegen ist das Herausarbeiten der unterschiedlichen Berichtswegen und -möglichkeiten, die für CM ein deutliches Konfliktpotenzial darstellen können. Kritisch anzumerken ist, dass bis zu 45% der Befragten Compliance in ihren Unternehmen verantworten (S. 14) und somit sich selbst hinsichtlich der Compliance-Effizienz und -Effektivität bewerten (S. 66 f.).

Da es sich um quantitative Berufsfeldstudien handelt, stellen sich Fragen nach dem Gebrauch und Ergebnis statistischer Messgrößen, zu denen jedoch in allen drei Studien keine Angaben gemacht werden. Ein sozialwissenschaftliches Verfahren zur Stichprobenziehung wurde nicht angewandt. Allerdings werden in der ersten Follow-up-Studie auffallend umfangreich Signifikanzen benannt (vgl. z. B. BCM 2014b, S. 112, 119, 134, 151, ebenso in 2015b, S. 29, 67 f., 77 f.). Die präzise benannten empirischen Schlussfolgerungen sind jedoch ohne Signifikanztests nicht haltbar. In Anbetracht der aufgezeigten Kritikpunkte ist von niedrigen Werten der Konstruktvalidität und (Retest-)Reliabilität auszugehen.

Wie eingangs hervorgehoben, gehen dennoch aus allen drei Berufsfeldstudien umfangreiche und bedeutsame Erkenntnisse hervor. Diese werden im nun folgenden Kapitel bei der arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtung der Ergebnisse einbezogen.

Literatur

- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2014a). *Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013. Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Helios Media (Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin).
- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2014b). *Wie sehen Führungskräfte in Deutschland den Compliance Manager? Eine Fremdbildstudie über den Beruf des Compliance Managers 2014*. Berlin: Helios Media (Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin).
- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2015a). *Compliance 2015. Perspektiven einer Entwicklung*. Berlin: Helios Media.
- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2015b). *Die Compliance-Organisation. Wie ist Compliance in Deutschland organisiert?* Berlin: Helios Media (Durchgeführt von H. Herzog, J. Grundei & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin).

- Bock, D. (2009). Strafrechtliche Aspekte der Compliance-Diskussion. § 130 OWiG als zentrale Norm der Criminal Compliance. *Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik*, 2, 68–81 (Institut für Wirtschafts- und Steuerrecht der Christian-Albrechts-Universität Kiel).
- Bundesanzeiger des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV). (2012). Amtlicher Teil Bekanntmachung des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (in der Fassung vom 15. Mai 2012) vom 15.6.2012. BAnz AT 15.6.2012 B1. https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=e4b7a5fa2e32ea2cbd3f2f83be4ec301&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=3d69ddae8aa03bf0&fts_search_list.destHistoryId=26284. Zugegriffen: 5. Juli 2014.
- Bundesverband Deutscher Compliance Officer (BDCO). (2013). BDCO-Positionspapier. Berufsbild des Compliance Officers. Mindestanforderungen zu Inhalt, Entwicklung und Ausbildung. Handout im Rahmen der Kooperationsveranstaltung vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (2014). „Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers“ am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Bundesverband Deutscher Compliance Officer (BDCO). (2014). Überarbeitetes BDCO-Positionspapier vom 21.7.2014, überreicht in elektronischer Form durch den Arbeitsgruppenleiter. Berufsbild des Compliance Officers. Mindestanforderungen zu Inhalt, Entwicklung und Ausbildung.
- Bürkle, J. (2010). Der Compliance-Beauftragte. In E. Hauschka (Hrsg.), *Corporate compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen* (2. Aufl., S. 136–162). München: C. H. Beck.
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE), & PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers. Kooperationsveranstaltung am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Eufinger, A. (2014). Historische Ursprünge der Compliance und ihre rechtlichen Grundlagen. In M. Bungenberg, A. Dutzi, P. Krebs, & N. Zimmermann (Hrsg.), *Corporate compliance und corporate social responsibility. Chancen und Risiken sanfter Regulierung* (S. 103–123). Baden-Baden: Nomos.
- Fissenwert, P. (Hrsg.). (2013). *Compliance für den Mittelstand*. München: C. H. Beck.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Aufl.). Bern: Freies Geistesleben.
- Hauschka, C., Galster, W., & Marschlich, M. (2014). Leitlinien für die Tätigkeit in der Compliance-Funktion im Unternehmen (für Compliance Officer außerhalb regulierter Sektoren). Gemeinsames Positionspapier des Netzwerk Compliance, der Fachgruppe Compliance des Bundesverbandes der Unternehmensjuristen (BUJ), des DICO – Deutschen Instituts für Compliance und der Berufsverband der Compliance Manager (BCM). *Corporate Compliance Zeitschrift*, 7(6), 91–94.
- Herzog, H., & Stephan, G. (2009). Berufsbild Compliance-Office/-Office. *Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance*, 4(6), 242–248.
- Holst, E., Busch, A., & Kröger, L. (2012). Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001–2010. Herausgegeben vom Deutschen Institut für Wirtschaftsförderung DIW. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf. Zugegriffen: 29. Okt. 2015.
- Inderst, C., Bannenberg, B., & Poppe, S. (Hrsg.). (2013). *Compliance. Aufbau, Management, Risikobereiche* (2. neu bearb. Aufl.). München: C. F. Müller.
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW). (2011). IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980). In IDW Fachnachrichten (FN-IDW). Düsseldorf: IDW, 4, 203–231.

- Juhnke, A. (2014). Der Compliance Officer. Ein Praxisbericht. In Berufsverband der Compliance Manager (BCM) (Hrsg.), *Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013. Vermessung eines Berufsstandes* (S. 175–185). Berlin: Helios Media (Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin).
- Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
- Konu, M. (2014). *Die Garantenstellung des Compliance-Officers*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kopp, R. (2014). Haftungsrisiken des Compliance Managers. In Berufsverband der Compliance Manager (BCM) (Hrsg.), *Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013. Vermessung eines Berufsstandes* (S. 104–111). Berlin: Helios Media (Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin).
- Krüger, E. (2011). Compliance – ein Thema mit vielen Facetten. *Umwelt Magazin VDI*, 7/8, 50–51.
- Moosmayer, K. (2010). Der Compliance Officer im Unternehmen. Aufgaben und Anforderungen. Foliensatz zum Vortrag beim Deutschen Anwaltsverein vom 26.3.2010. <http://anwaltverein.de/downloads/Compliance/Der-Compliance-Officer-im-Unternehmen-Dr-Moosmayer.pdf>. Zugegriffen: 16. Mai 2014.
- Moosmayer, K. (2015). *Compliance. Praxisleitfaden für Unternehmen* (3. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Murphy, P. (1988). Implementing business ethics. *Journal of Business Ethics*, 7, 907–915.
- Netzwerk Compliance. (2014). Leitlinien für die Tätigkeit in der Compliance-Funktion im Unternehmen (für Compliance Officer außerhalb regulierter Sektoren). http://www.netzwerkcompliance.de/fileadmin/content/PDF/Veroeffentlichungen/Leitlinien_fuer_die_Taetigkeit_in_der_Compliance_06_2014.pdf. Zugegriffen: 15. Aug. 2014.
- Ohrtmann, N. (2014). Compliance in öffentlichen Unternehmen. In M. Bungenberg, A. Dutzi, P. Krebs, & N. Zimmermann (Hrsg.), *Corporate compliance und corporate social responsibility. Chancen und Risiken sanfter Regulierung* (S. 185–204). Baden-Baden: Nomos.
- Paine, L. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(3/4), 106–117.
- Pape, J. (2011). *Corporate compliance. Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Renz, H. (2014). Vortrag im Rahmen der Kooperationsveranstaltung vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (2014) „Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers“ am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Roth, M. (2014). Compliance – die ungeteilte Verantwortung. In M. Bungenberg, A. Dutzi, P. Krebs, & N. Zimmermann (Hrsg.), *Corporate compliance und corporate social responsibility. Chancen und Risiken sanfter Regulierung* (S. 45–58). Baden-Baden: Nomos.
- Schneider, U. (2003). Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung. *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 24(15), 645–650.
- Sünner, E. (2014). Das Berufsbild des Compliance Officers. *Corporate Compliance Zeitschrift*, 7, 91–94.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1990). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (8. unveränd. Aufl.). Bern: Huber.

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