

# 06.22

# ZRFC

17. Jahrgang  
Dezember 2022  
Seiten 241–288

[www.ZRFCdigital.de](http://www.ZRFCdigital.de)

## Risk, Fraud & Compliance

### Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

#### Herausgeber:

School of Governance, Risk &  
Compliance – Steinbeis-Hochschule  
Berlin

#### Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,  
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,  
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Verena Brandt,  
Partner, KPMG AG

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,  
Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of  
Association of Certified Fraud  
Examiners (ACFE) e. V.

RA Dr. Rainer Markfort,  
Deutsches Institut für Compliance  
(DICO) e.V., Vorstand

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg

RA Dr. Christian Rosinus,  
Wirtschaftsstrafrechtliche  
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,  
Kanzlei roth schwarz roth

RA Raimund Röhrich,  
Lehrbeauftragter der School of  
Governance, Risk & Compliance

RA Dr. Christian Schefold,  
Partner, Dentons Europe LLP

Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich,  
Hochschule Aalen

#### Management

**Compliance und Integrity als  
Führungsaufgabe**

*Butscher/Grüninger/Kissmehl, 247*

**Die Macht der Compliance**

*Schneider, 254*

#### Detection

**EU-Kohäsionsausgaben und  
das Betrugsrisiko**

*Zippel/Bode, 258*

#### Legal

**Beginnt die Löschung der Dokumentation  
von Whistleblower-Hinweisen  
am 17. Dezember 2023?**

*Schefold, 274*

**Bedeutung der Nachhaltigkeit aus der  
Sicht von B2B-Einkaufsorganisationen**

*Ulrich, 279*

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

In Kooperation mit

**DICO**

Deutsches Institut für Compliance

# Compliance und Integrity als Führungsaufgabe

## Blueprint für ein Responsible Leadership Development Program

Dr. Christine Butscher/Prof. Dr. Stephan Grüninger/Quirin Kissmehl\*

*Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, damit der Ansatz Compliance und Integrity als Führungsaufgabe in Organisationen verfährt? Und wie lassen sich diese systematisch nutzen und trainieren? Der Beitrag stellt den ersten Baustein eines am Konstanz Institut für Corporate Governance angesiedelten Forschungsprojekts vor, das darauf abzielt, bestehende Compliance-Systeme in Unternehmen praxistauglicher zu machen und die Wirksamkeit der Maßnahmen eines Compliance-Management-Systems (CMS) zu steigern.*

### 1 Einleitung: Compliance und Integrity als Gestaltungsansätze der Unternehmensverantwortung

Die Vorstellungen von Unternehmensverantwortung und insbesondere ihre Reichweite haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert. Unternehmen werden für eine Vielzahl an Themen in die Verantwortung genommen, von klassisch rechtlichen Themen wie der Sicherstellung von Legal Compliance über Datenschutz und IT-Security, von der Arbeits- und Produktsicherheit bis hin zur Einhaltung von Menschenrechten und zum Schutz der Umwelt, die vor allem in den letzten Jahren noch mehr in den Fokus getreten sind. Zu nennen sind hier beispielhaft der Richtlinien-vorschlag der EU-Kommission zur Due-Diligence-Prüfung der Nachhaltigkeit von Unternehmen,<sup>1</sup> das deutsche Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten<sup>2</sup> und der Richtlinien-vorschlag der EU-Kommission zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.<sup>3</sup>

Eine klare Trennung von verpflichtender Anforderung und freiwilliger Verantwortungsübernahme – also zwischen Zwang und Eigenverantwortung – ist heute nur noch schwer möglich. Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital in Kooperationsbeziehungen gehen Hand in Hand.

Unternehmen sind auf das Vertrauen ihrer Stakeholder angewiesen, um nachhaltig erfolgreich agieren zu können. Ist dieses Vertrauen nicht gegeben, erhöht dies im milderen Fall die Transaktionskosten durch notwendig werdende Kontrollen in einem ganz allgemeinen Sinne und bedroht im äußersten Fall die Existenz für ein Unternehmen durch

den (schleichenden) Entzug der Licence to Operate. Unternehmen müssen daher gezielt in den Aufbau einer Reputation für Vertrauenswürdigkeit investieren, um das Vertrauen ihrer Stakeholder und damit die Legitimität ihrer Geschäftstätigkeit zu erhalten. In der praktischen Umsetzung erfordert dies ein gezieltes und integriertes Management der Unternehmensverantwortung – durch wirksames Corporate Compliance und Integrity Management.<sup>4</sup> Die komplementären Ansätze Compliance und Integrity bilden dabei zwei Seiten einer Medaille im Rahmen des Managements der Unternehmensverantwortung und zielen einerseits auf die Prävention von Fehlverhalten, Haftungsvermeidung und Reputa-

\* Dr. Christine Butscher ist Compliance Managerin bei der elobau GmbH & Co. KG. Prof. Dr. Stephan Grüninger ist Professor für Managerial Economics an der Hochschule Konstanz und Direktor des Konstanz Instituts für Corporate Governance. Quirin Kissmehl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Geschäftsführer des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE).

1 Corporate Sustainability Due Diligence – CSDD. Aktueller Entwurf vom Februar 2022 abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071&from=EN> (Stand: 30.09.2022).

2 Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG. Gesetzestext einsehbar unter [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D\\_\\_1665056605566](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1665056605566) (Stand 30.09.2022).

3 Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD (vormals Non-Financial Reporting Directive – NFRD). Aktueller Entwurf vom Februar 2022 einsehbar unter <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6292-2022-INIT/de/pdf> (Stand 30.09.2022).

4 Vgl. Grüninger, S./Butscher, C., Vertrauen durch Integrität, Ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung, Zeitschrift für Corporate Governance, 6/2021, S. 245 – 248.



Dr. Christine Butscher



Prof. Dr. Stephan Grüninger



Quirin Kissmehl

tationsschutz (Legal Compliance), andererseits auf die proaktive Bildung von Reputationskapital für Vertrauenswürdigkeit (Purpose, CSR, ESG). Beide Zielperspektiven – die Prävention von Fehlverhalten und die gesellschaftliche Verantwortung – zählen ein auf die nachhaltige Sicherung der Geschäftstätigkeit (Licence to Operate and Grow). Compliance ist dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung. Integrity ist ihr Herz.

## 2 Compliance und Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung

Die Bedeutung von Führung und Kultur in der Debatte um Corporate Governance ist nicht neu, gewinnt aber zunehmend an Relevanz. Neben Strukturen, Richtlinien und Verfahren zur Einhaltung von Vorschriften in Unternehmen, verweisen die US Sentencing Guidelines schon seit 2004 auf die Bedeutung einer ethischen Unternehmenskultur: „To have an effective compliance and ethics program [...] an organization shall [...] promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law.“<sup>5</sup> Ein effektives Compliance-Programm erfordere ein starkes Engagement der Unternehmensführung, eine entsprechende Compliance-Kultur zu implementieren, „from the middle and the top“.<sup>6</sup>

Auch der UK Bribery Act nimmt an dieser Stelle bereits 2010 die Unternehmensführung in die Verantwortung: „The top-level management of a commercial organisation (be it a board of directors, the owners or any other equivalent body or person) [...] are in the best position to foster a culture of integrity where bribery is unacceptable.“<sup>7</sup> Weitere Details zur Ausgestaltung und Umsetzung der in beiden Normen angeführten Führungsverantwortung im Hinblick auf die Implementierung von Unternehmenskultur werden nicht benannt.

Anders dagegen bei den einschlägigen Standards zu Corporate Governance, die grundsätzlich detaillierte Empfehlungen zur jeweiligen praktischen Implementierung liefern sollen. Zur Bedeutung von Führung und Kultur etwa der 2021 veröffentlichte ISO-Standard 37000 (Governance of organizations – Guidance): „In an organization, the governing body should set the tone for an ethical organizational culture. While all individuals contribute to this culture, what the governing body says, does and expects is critical in setting the tone for the whole organization. Leadership is therefore a critical issue [...]“<sup>8</sup> Good Governance basiere auf Führung, Werten und einem Rahmen von Mechanismen, Prozessen und Strukturen und bedeute, dass die Entscheidungsfindung innerhalb von Organisationen auf einem unternehmenseigenen Ethos, einer Kultur sowie Normen, Praktiken und Verhaltensweisen basiere. Auch hier wird klare Führungsverantwortung definiert: „[...] governing bod-

ies will hold management to account and ensure that the culture, norms and practices in the organization align with the organization’s purpose and values.“<sup>9</sup> Das führe schließlich dazu, dass Organisationen besser in der Lage sind, die Erwartungen ihrer Stakeholder zu verstehen.

Dieser Bezug findet sich ebenfalls bereits in der Einleitung des 2021 veröffentlichten ISO-Standards 37301 (Compliance-Management-Systeme – Requirements with guidance for use). Für langfristigen Erfolg benötigten Organisationen die Einführung und Pflege einer Kultur der Compliance, die den Bedürfnissen und Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen Rechnung trage. Die Verankerung von Compliance im Verhalten der Mitarbeiter hänge dabei in erster Linie von der Führung auf allen Ebenen und von eindeutigen Werten einer Organisation ab.<sup>10</sup>

Auch die von der Ethics & Compliance Initiative herausgegebenen Empfehlungen für ein High-Quality Ethics & Compliance Program fokussieren auf Führung und Kultur als eines der zentralen Gestaltungselemente: „Culture is understood to be the largest influencer of business conduct; therefore, developing and sustaining a strong ethical culture is essential for protecting and sustaining the organization. Leaders are recognized as primary drivers of that culture.“<sup>11</sup>

Zuletzt lohnt sich der Blick in die im Entwurf befindliche Neuauflage des seit 2011 bestehenden deutschen IDW-Prüfungsstandards zur Prüfung von CMS. Hier wird angeführt, dass die Angemessenheit und Wirksamkeit eines CMS wesentlich durch eine authentische Compliance-Kultur als integrativer Bestandteil der Unternehmenskultur geprägt sei, die unter anderem durch das integre, verantwortungsvolle und werteorientierte Verhalten der Mitglieder des Managements auf allen Managementebenen im Einklang mit den zu beachtenden Regeln, sowie durch Führungsstil und Personalpolitik des Unternehmens beeinflusst würde.<sup>12</sup>

5 US Sentencing Guidelines §8B2.1 – Effective Compliance and Ethics Program. Online verfügbar unter <https://guidelines.ussc.gov/g1/%C2%A78B2.1> (Stand: 30.09.2022).

6 U.S. Department of Justice: Evaluation of Corporate Compliance Programs. Update June 2020. Online verfügbar unter <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download> (Stand: 30.09.2022).

7 UK Bribery Act 2010: Guidance, S. 23. Online verfügbar unter <https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> (Stand: 30.09.2022).

8 ISO 37000:2021 (E): Governance of organizations – Guidance, S. 25.

9 ISO 37000:2021 (E), Governance of organizations – Guidance, S. vi.

10 DIN ISO 37301, Compliance-Managementsysteme – Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung, S. 7.

11 Ethics & Compliance Initiative, Principles and Practices of High-Quality Ethics & Compliance Programs, Report of ECI’s Blue Ribbon Panel, 2016, abrufbar unter <https://www.ethics.org/blue-ribbon-panel-report/> (Stand: 30.09.2022).

Die Relevanz von Kultur und Führung für Corporate Governance nimmt zu.

Copyright Linnor. Commit. Vereinig. GmbH & Co. KG, Berlin 2022  
www.compliancejournal.de  
01.12.2022 12:52 (30)

Der Entwurf der Neuauflage enthält dabei erstmals konkrete Empfehlungen zur regelmäßigen bewussten Reflektion kultureller Rahmenbedingungen im Sinne einer Operationalisierung von Compliance-Kultur, etwa durch eine auf Leitungsebene angesiedelte organisatorische Verankerung.<sup>13</sup>

Der Bedeutungszuwachs von Führung und Kultur in der aktuellen Debatte um Corporate Governance zeigt sich auch in der Unternehmenspraxis: Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz „Compliance als Stabsaufgabe“ ist gescheitert<sup>14</sup> – und er musste scheitern.

Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann sich schlicht nicht entfalten, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert, die Diskussion zu Zielkonflikten und Dilemmata im Geschäftsalltag (vor allem Gewinn versus integrires Geschäft) nicht zulässt und insbesondere die Führungsmannschaft nicht ausreichend in Sachen Integrität und Compliance ausbildet, um die grundlegenden Werte und Normen in Konflikten des Geschäftsalltags anzuwenden und damit vorzuleben.

Wirksames Compliance- und Integrity Management als Gestaltungsansatz der Unternehmensverantwortung muss also als integraler Bestandteil der Führungsaufgabe und zentrales Gestaltungselement einer ethischen Unternehmenskultur verstanden werden, was in der Praxis einen neuen Ansatz erfordert. Wie ein solcher Ansatz auszugestalten ist, damit befasst sich derzeit ein am Konstanz Institut für Corporate Governance angesiedeltes Forschungsprojekt, welches dabei drei Säulen in den Blick nimmt: Enablement, Empowerment und Effectiveness.

### 3 Enablement: Blueprint für ein Responsible Leadership Development Program

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die für die Funktionsfähigkeit der Compliance zentrale Aufgabe der Wahrnehmung und Antizipation von Compliance- und Integritätsrisiken, deren Analyse und vor allem Transformation in die Entscheidungsfindung im Geschäftsalltag. Dabei fokussiert die erste Säule des Forschungsprojekts auf folgende Fragestellungen:

- ▶ Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, damit der Ansatz Compliance und Integrity als Führungsaufgabe in Organisationen verfangt?
- ▶ Und wie lassen sich diese systematisch nutzen und trainieren?

#### 3.1 Responsible Leadership Model

Fest steht, dass durch die Verankerung von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe neue und erweiterte Anforderungen an heutige Führungskräfte gestellt werden. Dazu bedarf es, diese ent-

sprechend zu entwickeln und zu befähigen, sodass Führungskräfte durch ihr verantwortungsvolles und integrires Handeln und Entscheiden Vorbild werden für das Handeln und Entscheiden ihrer Mitarbeiter. Das im Folgenden vorgestellte Responsible Leadership Model (RLM) zielt auf eben diese Befähigung und Entwicklung von Führungsqualitäten und -kompetenzen im Kontext der Unternehmensverantwortung. Dabei beschreibt Responsible Leadership im Sinne einer verantwortungsvollen, wertorientierten (Unternehmens-)Führung ein neues Führungsverständnis, das sich aus der Integration und Erweiterung bestehender Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich Management und Leadership ergibt.

Die zentralen Qualitäten und Kompetenzen für Responsible Leadership werden im Folgenden<sup>15</sup> genauer ausgeführt.

##### 3.1.1 Umgang mit Risiken

Erfolgreiche Führungskräfte sind in der Lage, Probleme im Arbeitsalltag zu lösen und dabei Risiken möglichst zu minimieren. Gleichzeitig geht es darum, dass sie Chancen nutzen und dabei auch (bewusst) Risiken im Geschäftsalltag eingehen, um die Geschäftstätigkeit zu sichern. Der Responsible Leader versteht es, Chancen wie auch Risiken frühzeitig zu antizipieren, insbesondere auch in Graubereichen oder Dilemma-Situationen, und sie so einem bestmöglichen, verantwortungsvollen Chancen- und Risikomanagement zuzuführen.

##### 3.1.2 Entscheidungsparameter und Entscheidungslogik

Erfolgreiche Führungskräfte sind in der Lage, effiziente Entscheidungen auf Basis harter Fakten und Prozesslogiken zu treffen. Viele Entscheidungssituationen erfordern zudem die Berücksichtigung so genannter weicher Faktoren und das Denken

12 IDW EPS 980 n. F., Entwurf einer Neufassung des IDW-Prüfungsstandards, Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen, 10.2021, S. 29, abrufbar unter <https://www.idw.de/blob/133740/3e2d5581babff45fe3e6814f5a6edc1/idw-eps-980-nf-10-2021-data.pdf> (Stand 30.09.2022).

13 IDW EPS 980 n. F., Entwurf einer Neufassung des IDW-Prüfungsstandards, Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen, 10.2021, S. 28, abrufbar unter <https://www.idw.de/blob/133740/3e2d5581babff45fe3e6814f5a6edc1/idw-eps-980-nf-10-2021-data.pdf> (Stand 30.09.2022).

14 Belegt durch die vielfältigen Unternehmensskandalen der letzten zwei Jahrzehnte – mit erheblichen Auswirkungen auf das Vertrauenskapital, die Ergebnisse und Geschäfte der betroffenen Unternehmen, aber auch auf individuelle Karrieren involvierter Manager – sowie der Tatsache, dass die Zahl offengelegter Skandale in einzelnen Wirtschaftsunternehmen und entsprechenden Aufsichtsbehörden auch in der jüngeren Vergangenheit nicht abreißt.

15 Nachfolgende Ausführungen bilden erste Erkenntnisse im Rahmen des Forschungsprojekts und stützten sich im Wesentlichen auf qualitative Experteninterviews.

*Compliance und Integrity als Gestaltungselement der Unternehmensverantwortung erfordert einen neuen Führungsansatz.*

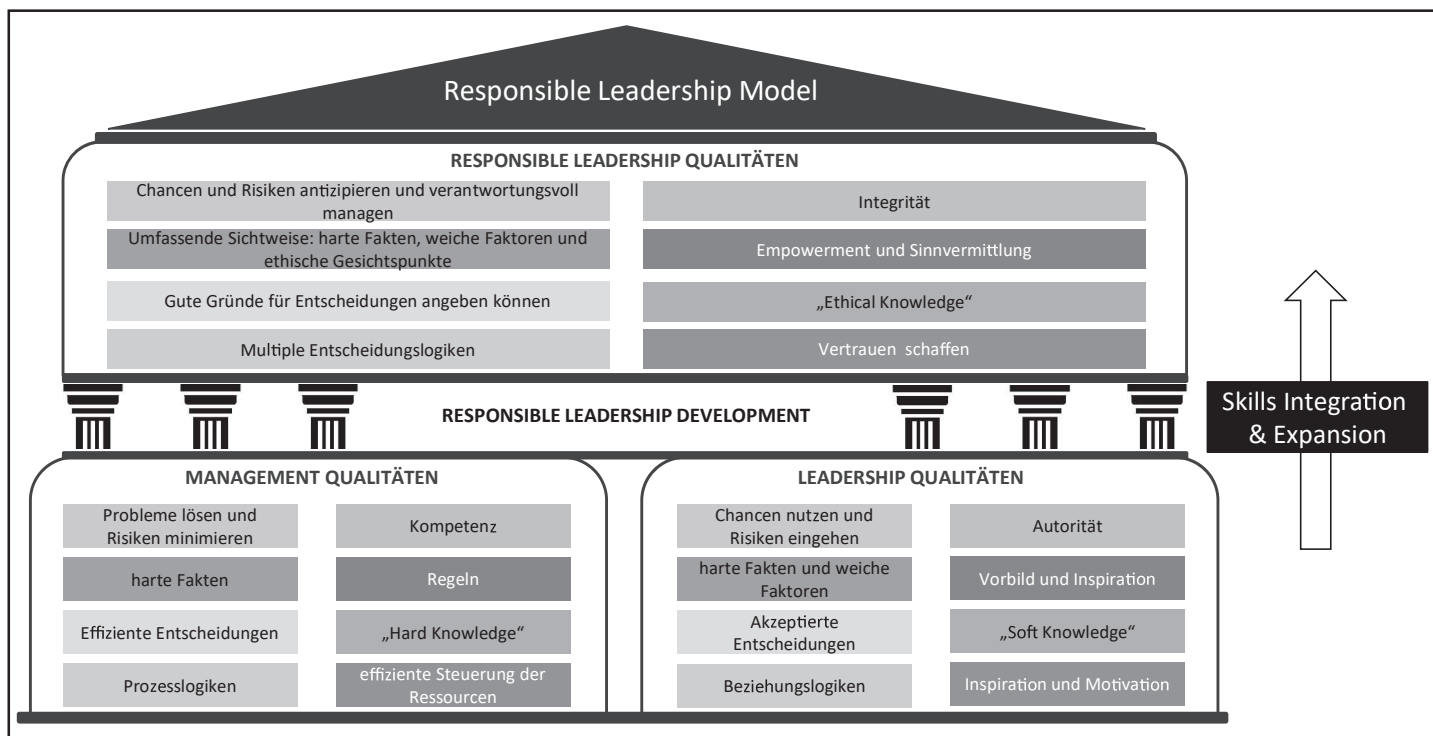


Abbildung 1: Responsible Leadership Model (RLM); Quelle: KICG

in Beziehungslogiken, etwa zur Steigerung deren Akzeptanz. Responsible Leadership legt eine umfassende Sichtweise an, das heißt, in der Entscheidungssituation kommen multiple Entscheidungslogiken zum Tragen, die im Entscheidungsprozess berücksichtigt und gegebenenfalls gegeneinander abgewogen werden müssen. Durch diesen verantwortungsvollen Umgang mit harten Fakten, weichen Faktoren und ethischen Gesichtspunkten ist der Responsible Leader in der Lage, gute Gründe für seine Entscheidungen angeben zu können, insbesondere auch in Graubereichen oder Dilemma-Situationen.

### 3.1.3 Führungsverständnis

Der Responsible Leader legitimiert seine Führungsposition nicht durch Weisungsbefugnis, Autorität oder Kompetenz. Responsible Leadership, verstanden als eine soziale Qualität, ist die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, all ihre professionellen und sozialen Fähigkeiten für ein gemeinsam geteiltes Ziel zu investieren (Empowerment und Sinnvermittlung) und dabei als Vorbild voran zu gehen. Zentral dabei ist der Wert der Integrität, der sich in den Handlungen, Entscheidungen und im Verhalten des Responsible Leaders zeigt. Responsible Leader schaffen damit eine Atmosphäre in ihrem Umfeld, in der Probleme, Schwierigkeiten und Fehler offen angesprochen werden können. Neben der effizienten Steuerung von Ressourcen (Management), der Inspiration und Motivation von Mitarbeitenden (Leadership) geht es dem Res-

ponsible Leader also vor allem darum, Vertrauen innerhalb des eigenen Teams und darüber hinaus zu schaffen sowie um die Entwicklung und Erhaltung einer integren Unternehmenskultur.

Entscheidend für den Praxiserfolg von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe ist, dass Führungskräfte auch darauf vorbereitet werden. Dazu braucht es einen Ansatz, der auf Management Education & Development setzt. Abbildung 1 verdeutlicht den dargelegten Ansatz und zeigt, wie sich bereits bestehende Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich Management und Leadership durch Integration und Erweiterung zu Responsible Leadership Qualitäten weiterentwickeln lassen.

### 3.2 Responsible Leadership Development Program

Aufbauend auf dem RLM wurde das nachfolgend skizzierte Responsible Leadership Development Program (RLDP) entwickelt, um Führungskräfte dazu zu befähigen, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen (Responsible Decision Making) und durch ihr Handeln und Entscheiden auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung (Responsible Leadership) hinzuwirken (vgl. Abbildung 2).

Hierzu bedarf es zum einen der Wissensvermittlung zu Themen wie Ethik, Entscheidungsfindung, Compliance und Integrity, aber auch zu den immer mehr in den Fokus tretenden Themen der Nachhaltigkeit und Purpose-Diskussion. Eine reine Wissensvermittlung ist für die Befähigung zu verantwortungsvoller Führung nicht ausreichend. Um das

*Responsible Leadership als neuer Ansatz im Sinne einer verantwortungsvollen und werteorientierten (Unternehmens-) Führung.*

Copyright Line: Commit. Völsky GmbH P. & Co. KG, Berlin 2022 (www.commitmanagement.com)

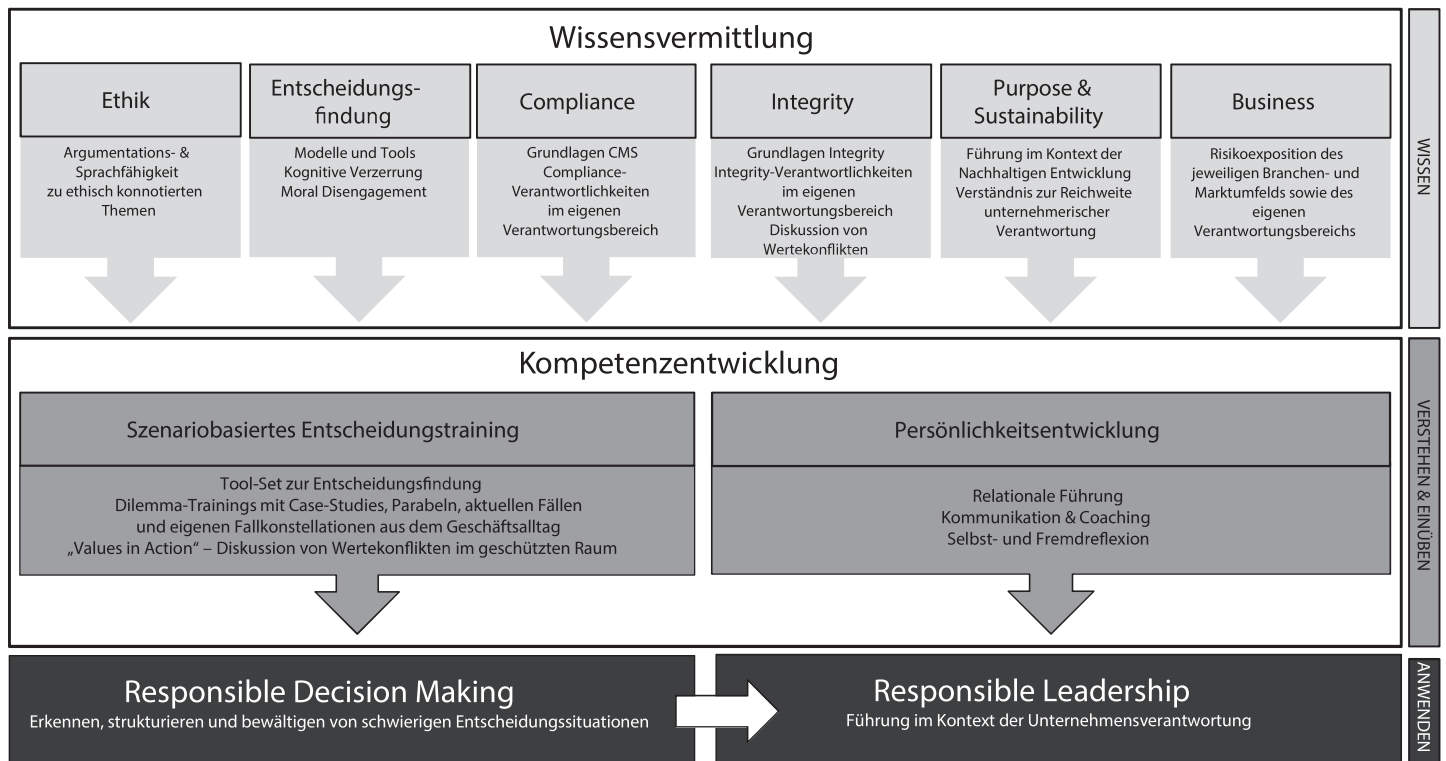


Abbildung 2: Schematischer Aufbau eines Responsible Leadership Development Programs (RLDP); Quelle: KICG

erforderliche Wissen nachhaltig im Handeln und Entscheiden der Führungskräfte zu verankern, gilt es die Wissensvermittlung eng mit der Kompetenzentwicklung zu verknüpfen. Das heißt, das Wissen – zur ethischen Entscheidungsfindung, entscheidungsbeeinflussenden Parametern, Compliance-, Integritäts-, Nachhaltigkeits- und Geschäftsrisiken sowie deren Auswirkungen für das einzelne Individuum beziehungsweise für das gesamte Unternehmen – muss mittels Szenario-basierten Entscheidungstrainings eingeübt und gefestigt werden. Ebenso braucht es auf dem Weg zur Entwicklung des Responsible Leaders Raum für die eigene Persönlichkeitsentwicklung, angeleitet und begleitet in Coachings. Gemeinsam bilden Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung die Bausteine zur Befähigung zu Responsible Decision Making und zur Ermöglichung von Responsible Leadership.

### 3.2.1 Wissensvermittlung

**Ethik:** Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, sich zu ethisch konnotierten Themen zu positionieren, sei es im Kontakt mit externen Stakeholdern oder auch im Umgang mit Mitarbeitenden im eigenen Verantwortungsbereich. Das erfordert zunächst eine Sensibilisierung, insbesondere aber eine ethische Argumentations- und Sprachfähigkeit und bedarf daher der Einführung in die Grundlagen der Ethik.

**Entscheidungsfindung:** Neben der Antizipation möglicher moralischer Problemfelder im Zuge von

Entscheidungen, die das Erkennen von Dilemma-Situationen erst möglich macht, benötigen Führungskräfte Wissen dazu, wie diese Entscheidungssituationen strukturiert zu bearbeiten und zu bewältigen sind (Ethical Decision Making). Ein Schwerpunkt liegt dabei insbesondere auf der Sensibilisierung für verhaltensbasierte Vorurteile bei der Entscheidungsfindung (Behavioral Bias) sowie auf moralischer Neutralisation (etwa Moral Disengagement), die Aufschlüsse darüber gibt, wie unmoralische Entscheidungen überhaupt entstehen.

**Compliance:** Zusätzlich zur Vermittlung von Grundlagenwissen über die Bedeutung und Funktionsfähigkeit von Compliance-Management-Systemen geht es in der Entwicklung zum Responsible Leader vor allem darum, die Compliance-Verantwortlichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich zu (er)kennen und Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um dieser Verantwortung nachzukommen.

**Integrity:** Hier gilt es in erster Linie, den noch immer häufig als abstrakt wahrgenommenen Begriff der Integrität für Führungskräfte greifbar und erklärbar zu machen und zu vermitteln, dass Integrität als handlungsleitender Wert zentral für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ist. In der praktischen Umsetzung hat sich dazu die intensive Diskussion von Wertekonflikten und Dilemma-Situationen (dazu siehe unten detailliert) bewährt. Diese Sensibilisierung ist grundlegend für das Anerkennen der Integrity-Verantwortlichkeiten

*Entscheidend für den Praxiserfolg ist, dass Führungskräfte entsprechend vorbereitet werden.*

im eigenen Verantwortungsbereich. Dazu gehört insbesondere die Fähigkeit, den Wert der Integrität auch für Mitarbeitende zugänglich und lebbar machen zu können.

**Purpose und Sustainability:** Responsible Leader müssen in der Lage sein, Sinn für das eigene Schaffen wie auch das ihrer Mitarbeitenden zu vermitteln und in den Kontext nachhaltiger Entwicklungen einzuordnen sowie die Auswirkungen des eigenen Führungsverhaltens auf die Gesellschaft zu verstehen. Das erfordert eine grundlegende Einführung in das Konzept ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit und schließt den laufenden Diskurs zu diesen Themen mit ein, insbesondere mit Blick den aktuellen Regulierungsstand sowie die Bedeutung dessen für das eigene Unternehmen und den eigenen Verantwortungsbereich.

**Business:** Eine wesentliche Grundlage dafür, dass Compliance und Integrity als Führungsaufgabe gelingen kann, ist ein erweitertes Verständnis für die Risikoexposition und Verantwortungssphäre des Unternehmens im jeweiligen Branchen- und Marktumfeld sowie im eigenen Verantwortungsbereich. Das verlangt eine holistische Sichtweise, denn es geht neben der Kenntnis klassisch rechtlicher Compliance-Risiken insbesondere auch um die Antizipation (womöglich in der Zukunft liegender) moralischer Problemfelder im Geschäftsalltag.

### 3.2.2 Kompetenzentwicklung

**Szenariobasiertes Entscheidungstraining:** Möglichst praxisnahe und realitätsgetreue Szenarien und Fallkonstellationen bilden das Herzstück des RLDP. Sie führen zum Verständnis des erlernten Wissens und helfen dabei, dieses in Entscheidungssituationen einzuüben. Dazu helfen Case-Studies (Root-Cause-Analysis) zu einschlägigen Wirtschaftsskandalen (zum Beispiel Enron, Volkswagen), generische Fallstudien aus der Entscheidungstheorie<sup>16</sup> sowie echte Fallkonstellationen aus dem eigenen Geschäftsalltag. Das Training umfasst die Sensibilisierung für das Erkennen von moralisch aufgeladenen Dilemma-Situationen wie auch ganz besonders die offene Diskussion zu Wertekonflikten in einem geschützten Raum und – ganz zentral – das Einüben von Strategien zur Entscheidungsfindung und das Aufzeigen von Lösungswegen.

**Persönlichkeitsentwicklung:** Daneben bedarf es Raum zur Persönlichkeitsentwicklung. Um als verantwortliches Vorbild für Mitarbeitende voranzugehen, braucht es zunächst Klarheit darüber, wofür eine Führungskraft selbst steht und stehen möchte. Dies gelingt durch Selbst- und Fremdrelexion, angeleitet in spezifischen Formen des Coachings. Ferner erfordert Responsible Leadership ein erweitertes Führungsverständnis: Neben den Konzepten transaktionaler und transformationaler Führung geht es hier insbesondere um Kompetenzentwick-

lung im Bereich so genannter relationaler Führung.<sup>17</sup> Hier liegt der Fokus auf der Bereitschaft und Fähigkeit zur langfristigen Kooperation mit Stakeholdern, was adaptive Lernprozesse sowie formale (Regeln, Verfahren, Strukturen) und informale (Charakter, Werte, Unternehmenskultur) Governance-Strukturen erfordert.<sup>18</sup>

## 4 Ausblick: Empowerment und Effectiveness

Für verantwortliches Entscheiden und Führen braucht es sowohl Wissensvermittlung als auch Kompetenzentwicklung, durch praktische Einübung im Sinne von Szenario-basiertem Entscheidungstraining und einem Raum zur Persönlichkeitsentwicklung. Erst durch die Diskussion von Wertekonflikten in Dilemma-Situationen und dem Training von Strategien zur Strukturierung und Lösung solch schwieriger Entscheidungssituationen gelingt die Integration und Erweiterung bereits bestehender Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Responsible-Leadership-Qualitäten, die dann im Geschäftsalltag Anwendung finden können.

Die in diesem Beitrag vorgestellte Konzeption von Compliance und Integrity als Führungsaufgabe (Enablement) kann jedoch nur gelingen, wenn dieser Ansatz auch durch organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen (Empowerment) gestützt wird. Im weiteren Fokus des Forschungsprojekts stehen daher sowohl formale Governance-Strukturen wie Compliance-Richtlinien und -Prozesse, als auch informale Governance-Strukturen wie die Unternehmenskultur, die Anreize und Möglichkeiten bieten müssen, sodass Compliance und Integrity als Führungsaufgabe wirklich gelebt werden kann. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie die entsprechenden Maßnahmen ausgestaltet sein müssen, damit sie positiv auf eine (ethische) Unternehmenskultur einwirken, sowie im Rahmen einer externen Beurteilung (etwa durch Richter, Staatsanwaltschaften, Investoren etc.) hinsichtlich Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit standhalten.

Die dritte Säule des Forschungsansatzes (Effectiveness) sieht die Entwicklung eines Qualitative Effectiveness Testing vor, das die Wirkung von Maßnahmen im Bereich Compliance und Inte-

16 Vgl. etwa McCoy, B. H., Die Parabel vom Sadhu, in: Harvard Business Manager, 4/1994; Sucher, S./Celia Moore, C., Chris and Alison Weston (A), in: Harvard Business School Case, 2011, S. 612 – 019, Oktober 2011 oder auch das sogenannte Gefangenendilemma.

17 Siehe dazu etwa Uhl-Bien, M., Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing, The Leadership Quarterly, 17(6), 2006, S. 654 – 676.


18 Vgl. Wieland, J., Relationale Führung und Intersektorale Governance, in: M. Lehmann & M. Tyrell (Eds.), Komplexe Freiheit: Wie ist Demokratie möglich?, Springer, Wiesbaden 2006, S. 237 – 258.

*Neben Wissensvermittlung braucht es vor allem Kompetenzentwicklung durch szenariobasiertes Entscheidungstraining und Persönlichkeitsentwicklung.*

grity durchgängig an der Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit ihres Designs und ihrer praktischen Umsetzung bemisst und darüber hinaus mit einem Abgleich der Wahrnehmung (von Mitarbeitenden und Führungskräften) zu der erreichten Performance kombiniert (Einschätzung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen). Zielsetzung ist es, die in den ersten beiden Schritten gewonnenen Erkenntnisse über einen Anforderungskatalog für ein High Performance Compliance and Integrity Management in ein Prüfprogramm zu überführen und damit internen wie auch externen Stakeholdern Werkzeuge für die Analyse der Wirksamkeit des Compliance- und Integritäts-Managements an die Hand zu geben.

Das vom KBA NotaSys Integrity Fund geförderte Forschungsprojekt mit dem Titel „Compliance und Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung – Enablement. Empowerment. Effectiveness.“ unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Grüninger zielt darauf ab, die Wirksamkeit des Compliance- und Integritätsmanagements zu erhöhen, indem Compliance und Integrity als integraler Bestandteil der Führungsaufgabe und zentrale Gestaltungselemente einer ethischen Unternehmenskultur konzipiert werden. Anmerkungen, Ergänzungen und Kommentare zum Forschungsprojekt gern an [kicg@htwg-konstanz.de](mailto:kicg@htwg-konstanz.de).

*Damit Compliance und Integrity als Führungsaufgabe gelingt, braucht es entsprechende organisationsstrukturelle und -kulturelle Rahmenbedingungen.*



**Erfolgreich prüfen.**

Das rundum aktualisierte, in Teilen ganz neu gefasste Praxisbuch von Volker H. Peemöller und Joachim Kregel bietet Ihnen **eine exzellente fachliche Basis** mit vielen Beispielen, Checklisten und Best-Practices.

»Es ist als Standardwerk uneingeschränkt zu empfehlen.«

Zur Voraufgabe in: RevisionsPraktiker, 8-9/2014

**Grundlagen der Internen Revision**  
Standards, Aufbau und Führung

Von Prof. Dr. Volker H. Peemöller und Joachim Kregel

3., neu bearbeitete Auflage 2022, XLIII, 470 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Best Practice-Tipps, fester Einband, € 84,95. ISBN 978-3-503-20088-7  
eBook: € 77,40. ISBN 978-3-503-20089-4

Handbücher der Revisionspraxis, Band 1

**Online informieren und versandkostenfrei bestellen:**  
[www.ESV.info/20088](http://www.ESV.info/20088)

**ESV** ERICH SCHMIDT VERLAG  
*Auf Wissen vertrauen*

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel.(030)25 00 85-265 · Fax (030)25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Zusatzmaterialien online!