

# Compliance Berater

6 / 2021

## Betriebs-Berater Compliance

27.05.2021 | 9.Jg  
Seiten 181–224

### EDITORIAL

#### **Verbandssanktionengesetz – aus Alt mach Neu | I**

Dr. Martin Petrasch

### AUFSÄTZE

#### **Das Wertpapierinstitutsgesetz – oder die Etablierung eines neuen Aufsichtssystems für Finanzdienstleister | 181**

Prof. Dr. Dieter Krimphove

#### **Gesetz zur Verbesserung der strafrechtlichen Bekämpfung der Geldwäsche tritt in Kraft | 186**

Dr. Dirk Scherp und Felix Wrocklage

#### **Kehrtwende: 10. GWB-Novelle erkennt „Compliance-Defence“ im Kartellbußgeldrecht an | 191**

Dr. Laura Stammwitz

#### **Wertebasierte Compliance – Ein Garant für Effektivität? | 197**

Christiane Ecker

#### **Führungskräftebefragung: Compliance und Integrität in der Krise | 202**

Prof. Dr. Stephan Grüninger und Ralf Weinen

### RECHTSPRECHUNG

#### **BGH: Voraussetzungen für die Entbindung eines Wirtschaftsprüfers von der Verschwiegenheitsverpflichtung | 208**

#### **BGH: Untreue bei Nichtaufdeckung schwarzer Kassen | 211**

#### **OLG Hamm: Angemessenheit einer Geschäftsführervergütungserhöhung | 215**

CB-BEITRAG

Prof. Dr. Stephan Grüninger und Ralf Weinen

# Führungskräftebefragung: Compliance und Integrität in der Krise

Compliance wirkt, wenn sie in den Köpfen der Menschen ankommt – und wenn sie adaptiv die Themen der Zeit aufgreift. Eine Führungskräftebefragung der Kommunikationsagentur A&B One, unterstützt vom Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW), zeichnet hierzu ein aktuelles Bild der wichtigen Zielgruppe „Management“. Der Beitrag skizziert die Sicht von Führungsverantwortlichen aller Ebenen auf die viel diskutierte unternehmerische Verantwortung, auf die Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen und auf Compliance-Risiken im Homeoffice. Er gibt Impulse für die Praxis: von Synergien zwischen Purpose und Integrität bis hin zur Förderung von Regelbewusstsein beim (coronabedingten) Remote Working.

## I. Einleitung: Compliance und unternehmerische Verantwortung

Compliance Management hat sich zu einer festen Größe in der Unternehmenspraxis entwickelt. Konferenzen, Seminare, Symposien en masse – stets befeuert durch immer neue Skandale und Vorschläge zur wirksameren Bekämpfung wirtschaftskriminellen und unethischen Handelns. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Compliance-Klassiker „Bilanzfälschung“, „Korruption“ und „kartellrechtswidrige Absprachen“. Die neuen Themen reichen vom Datenschutz über IT- und Cybercrime-Security, von der Arbeitssicherheit über die Einhaltung von Menschenrechten, von der Produktsicherheit bis hin zum Schutz der Umwelt. Gleichzeitig weitet sich die Verantwortungssphäre der Unternehmen auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette aus. Treibende Kraft dieser Entwicklung sind gestiegene gesellschaftliche Erwartungen und die diesen mitunter nachlaufenden regulatorischen Neuerungen.

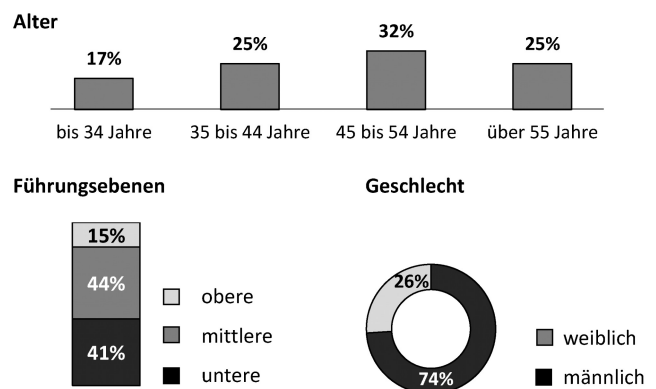
Eine klare Trennung des Managements verpflichtender Compliance und freiwilliger Verantwortungsübernahme ist auch darum nur noch schwer möglich. Haftungsvermeidung, Reputationsschutz sowie der Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital gegenüber den Stakeholdern („Purpose“) müssen Hand in Hand gehen. Eine isolierte „Compliance-Betrachtung“ der genannten Risikofelder muss auf ein integriertes „Management der Unternehmensintegrität“ umgestellt werden. Das stellt neue Anforderungen an Führungsverantwortliche – in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Viele Unternehmen haben damit, oder zumindest mit einem Perspektivenwechsel auf die Themen der „Corporate Responsibility“, bereits begonnen. Wohl auch, weil erkannt wurde, dass die hergebrachte „Legal Compliance“ oftmals versagt hat, trotz umfangreicher Maßnahmen und Kontrollen.

Die hier vorgestellte, zweite Führungskräftebefragung der Kommunikationsagentur A&B One, die vom Zentrum für Wirtschaftsethik begleitet wurde, widmet sich den Wahrnehmungen und Einschätzungen von Führungsverantwortlichen zu Compliance und Integrität in der Krise – in dreifacher Hinsicht. Zum ersten stellt sie Compliance in

den großen Kontext unternehmerischer Verantwortung, vor dem Hintergrund der Klimakrise und einer um sich greifenden Vertrauenskrise ökonomischer (und staatlicher) Institutionen. Auf instrumenteller Ebene fragt sie zum zweiten nach der Wirksamkeitskrise, in der man das Thema wähen kann, eben weil es trotz Compliance (zu) viele Fälle systematischen Fehlverhaltens in und von Unternehmen gegeben hat. Und drittens widmet sich die Studie dem Umstand, dass auch in einer pandemischen Krise die Redlichkeit im Geschäft sichergestellt werden muss, auch wenn Umsatz und Kosten noch so drücken und das ganze Team remote aus dem Homeoffice heraus arbeitet.

Abb. 1: Stichprobe

### 303 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern



n=303

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Stephan Grüninger (ZfW)

Die Befragung stellt nicht die Perspektive der Sender (Compliance Officer), sondern der Empfänger in den Mittelpunkt: Führungsverantwortliche aller Managementebenen und damit eine zentrale Zielgruppe von Compliance-Kommunikation. An der Befragung haben 303 Führungskräfte (mit Personalverantwortung) teilgenommen, die in der

freien Wirtschaft und in Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten tätig sind. Die weitere Struktur der Stichprobe (Abb. 1, S. 202) zeigt, dass es sich um eine aussagekräftige Datenbasis handelt, die alle Altersgruppen vertritt und vor allem die Sichtweise des mittleren und unteren Managements abbildet. Die Durchführung der Befragung erfolgte im November 2020 im deutschen Online-Access-Panel des Marktforschungsinstituts YouGov.

Die Studie setzt die Forschungstätigkeit von A&B One zur Wahrnehmung und Bedeutung von Compliance und Integrität aus dem Jahr 2019 fort<sup>1</sup>. Die erneute Durchführung erlaubt den direkten Vergleich mit den Vorjahresergebnissen für ausgewählte Fragestellungen.

## II. Erwartungen: Integrität im Kontext von Purpose und Nachhaltigkeit

Die Werteorientierung der Wirtschaft wird derzeit intensiv diskutiert. Vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen – von der Klimakrise bis zu den Lieferketten – wird vielerorts ein Umdenken gefordert: „People“ und „Planet“ sollen neben dem „Profit“ eine größere Bedeutung erhalten, wenn es um die Ausrichtung, den Sinn und Zweck wirtschaftlichen Handelns geht. Kienbaum<sup>2</sup> (2020) fordert beispielsweise in diesem Kontext, dass der „Purpose als Daseinsberechtigung“ eines Unternehmens „gleichermaßen sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen stiften“ müsse.

Die befragten Führungskräfte stimmen diesen gesellschaftlichen Erwartungen größtenteils zu. Sie erwarten mehrheitlich, dass sich ihr jeweiliger Arbeitgeber stärker als bisher für Werte jenseits wirtschaftlicher Ziele einsetzen soll. Ein klareres Commitment für rechtliche Werte (Integrität, Transparenz und Fairness im Wettbewerb) wird dabei mit 56% fast genauso häufig gefordert wie mehr Klima-, Ressourcen- und Umweltschutz (Einsatz für ökologische Werte, 61%). Fast gleichauf ist der Ruf nach mehr Engagement für soziale Fragen (52%), also z. B. für Chancengleichheit, Diversität, Menschenrechte und Armutsbekämpfung. Top-Führungskräfte haben dabei noch höhere Ansprüche an die Werteorientierung von Unternehmen als das mittlere und untere Management.

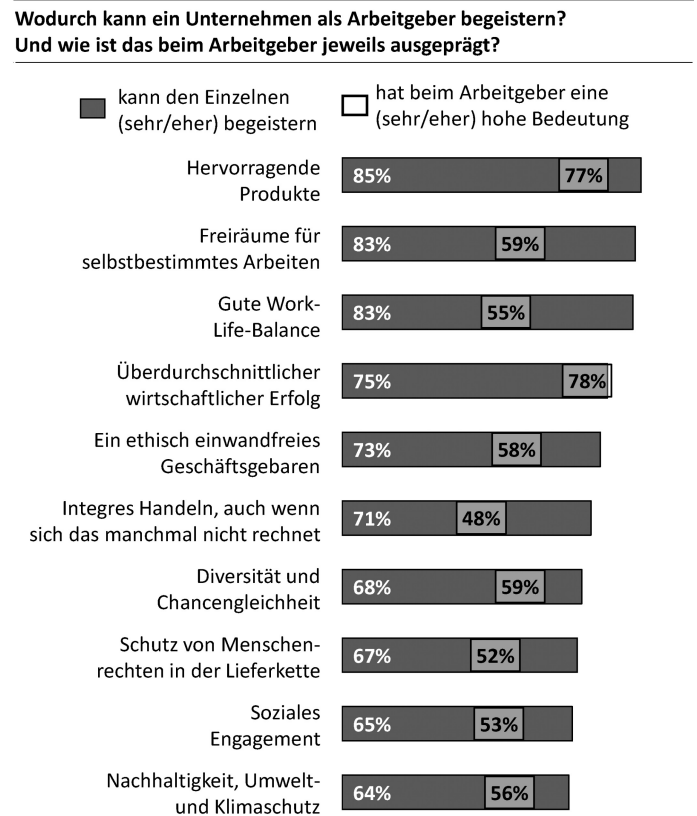
### 1. Gelebte Integrität ist zentral für die Arbeitgeberbindung

Es macht allerdings einen Unterschied, ob es generell um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen oder direkt um die eigene Arbeit und die individuelle Bindung an den eigenen Arbeitgeber geht. Die Frage, wodurch Unternehmen den Einzelnen als Arbeitgeber begeistern können, zeigt daher andere Prioritäten (siehe Abb. 2). Eine herausragende Bedeutung haben – wenig überraschend – die konkreten Arbeitsumstände und -ergebnisse. Unternehmen begeistern ihre Beschäftigten zunächst einmal durch hervorragende Produkte (85%) und auch durch wirtschaftlichen Erfolg (75%), außerdem durch zeitgemäße Arbeitsbedingungen, indem sie z. B. selbstbestimmtes Arbeiten (83%) und eine gute Work-Life-Balance ermöglichen (83%).

Bemerkenswert ist im Kontext Compliance, dass ethisches Geschäftsgebaren (73%) und ein integriertes Handeln in kritischen Situationen (71%) weitere wichtige Faktoren sind, die Führungskräfte im Arbeitsalltag begeistern und binden können. Eine ethisch einwandfreie Arbeitsweise wird sogar häufiger genannt als die viel diskutierten Themen Diversität (68%), Menschenrechte (67%) oder Nachhaltigkeit (64%). Der Einsatz für Nachhaltigkeit oder soziale Fragen bleibt sicher wichtig, er sollte aber mit Blick auf Recruitment und Bindung nicht

überschätzt werden. Top-Führungskräfte (nicht im Diagramm) legen im Übrigen besonders viel Wert auf integriertes Handeln (83%): Das Thema steht im Ranking auf dem zweiten Platz, gleich hinter dem wirtschaftlichen Erfolg.

Abb. 2: Bedeutung von Werten/Zielen beim Einzelnen und beim Arbeitgeber



Wodurch kann ein Unternehmen Sie begeistern, auch als Arbeitgeber?  
Kann mich: sehr oder eher begeistern (Top Two) | n=303 | November 2020

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Stephan Grüninger (ZfW)

Die Unternehmen selbst setzen allerdings oft andere Prioritäten in der Wertehierarchie (Abb. 2, Werte in Kästen), so zumindest aus Sicht ihrer Führungskräfte. Wirtschaftlicher Erfolg (78%) und hervorragende Produkte haben beim jeweiligen Arbeitgeber am häufigsten eine hohe Bedeutung (77%). Die dem Einzelnen wichtigen Arbeitsbedingungen (Freiräume, Work-Life-Balance) treten deutlich dahinter zurück (um etwa 20 Prozentpunkte).

Bedenkenswert ist, dass viele Führungskräfte den Unternehmen beim Thema Integrität ein schlechtes Zeugnis ausstellen: Nur 48% der Befragten gehen davon aus, dass es für den eigenen Arbeitgeber eine (sehr oder eher) hohe Bedeutung hat, auch dann integer zu handeln, wenn es sich „nicht rechnet“. Integrität steht damit auf dem letzten Platz der abgefragten Wertehierarchie. Soziale und ökologische Ziele sind den Unternehmen (aus Sicht ihrer Beschäftigten) häufig noch etwas wichtiger.

1 Weinen, CB 2020, 110.

2 Kienbaum Consultants International GmbH (2020): Purpose. Die große Unbekannte. <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie>, abgerufen am 19.1.2021.

## 2. Glaubhafte Werteorientierung bei Unternehmen mit „Purpose“

58% der Befragten geben an, dass der folgende Aspekt für ihren Arbeitgeber eine sehr oder eher große Bedeutung hat: „Eine klare Haltung, was das Unternehmen für die Gesellschaft tut (Purpose)“. Wir betrachten diese Gruppe im Folgenden als „Unternehmen mit Purpose“, weil hier ein spezifischer gesellschaftlicher Nutzen bestimmt und kommuniziert wird.

Die weitere Analyse nach den schon oben dargestellten Zielen zeigt, dass es sich dabei nicht um ein Lippenbekenntnis handelt: Unternehmen mit Purpose handeln (zumindest aus Sicht ihrer Führungskräfte) tatsächlich werteorientierter als andere. Eine überdurchschnittliche Bedeutung haben dabei einerseits die genannten sozialen und ökologischen Ziele, also z. B. Einsatz für Menschenrechte (plus 19 Prozentpunkte im Vergleich zum Durchschnitt) und Nachhaltigkeit (plus 18 Prozentpunkte) sowie soziales Engagement (plus 25 Prozentpunkte). Gleiches gilt für ein generell ethisches Geschäftsgebaren und integriertes Handeln in kritischen Situationen (jeweils plus 20 Prozentpunkte). Dabei hat für die hier identifizierten Unternehmen der wirtschaftliche Erfolg keinesfalls an Bedeutung verloren; er ist eher noch etwas wichtiger (plus 4 Prozentpunkte). Es wird offenbar der eingangs zitierte Dreiklang von „Profit, People & Planet“ angestrebt.

Dies bedeutet erstens: Der Einsatz für Nachhaltigkeit und Menschenrechte ist mit wirtschaftlichem Erfolg offenbar vereinbar. Zweitens ist festzuhalten, dass eine stärkere Ausrichtung an sozialen und ökologischen Zielen Integrität ohnehin mit einschließt, oder mehr noch: zwingend voraussetzt. Denn andernfalls, also ohne gelebte Integrität, würde das Bekenntnis zu mehr „Sustainability“ schnell zum „Greenwashing“ werden, weil Belastungen der CO<sub>2</sub>-Bilanz zum Beispiel in der Lieferkette ausgelagert oder versteckt werden.

## 3. Anhaltende Beunruhigung über Missstände und Skandale

Auf's Ganze gesehen werden viele Unternehmen den (neuen) Ansprüchen und Erwartungen offenbar nicht immer gerecht. Die Führungskräfte gehen mehrheitlich (zu 53%) und wie schon 2019 davon aus, dass Missstände und Skandale in der Wirtschaft eher zunehmen. In Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten ist diese Einschätzung noch stärker verbreitet (zu 74%). Die dabei angelegten moralischen Maßstäbe halten 52% der Befragten für angemessen, 35% sogar für zu niedrig. Von einer überzogenen Political Correctness kann aus Sicht der Befragten also keine Rede sein.

Zwei Drittel der befragten Führungskräfte empfinden das wiederholte Auftreten von Skandalen, Missständen und Fehlentwicklungen in der Wirtschaft als sehr oder ziemlich beunruhigend. Auch dieser Wert bleibt im Vorjahresvergleich unverändert. Was überleitet zur Frage, ob Compliance in einer Krise der Wirksamkeit steckt, oder anders gesagt: Wie denn der Wirkungsgrad von Compliance weiter gesteigert werden kann.

## III. Instrumente: Compliance in der Wirksamkeitskrise?

Viele Unternehmen investieren in die Förderung von regelgerechtem Verhalten (siehe weiter unten die Abb. 4, S. 205). Die in unserer Stichprobe erfassten Aktivitäten entsprechen dabei weitgehend der Vorjahresbefragung. Schriftlich niedergelegte Werte, also Leitbilder und Verhaltensregeln gibt es bei mehr als 80% der Unternehmen, sie

gehören also zum Standard. Bei zwei Drittel der Befragten hat der Arbeitgeber eine Abteilung oder Stabsstelle für Compliance (67%) eingerichtet, bei 60% ein Hinweisgebersystem. Schulungen zum Thema Regeln und Werte werden ebenfalls häufig durchgeführt; etwas häufiger online (67%) als persönlich (64%). 54% der Befragten kennen feste Angebote für persönliche Beratung. Eine offene Diskussion über Regeln und Werte findet deutlich seltener statt (38%).

In großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten (nicht im Diagramm) gibt es erwartungsgemäß häufiger eine Compliance-Abteilung (76%), außerdem überdurchschnittlich oft ein Hinweisgebersystem (66%) sowie Schulungen in Form von E-Learnings (74%). Persönliche Schulungen und offene Diskussionsangebote werden von den größeren Unternehmen hingegen nicht überdurchschnittlich oft angeboten.

### 1. Compliance wirkt und steigert den Informationsstand

Der Informationsstand hinsichtlich geltender Regeln und regelgerechten Verhaltens ist laut Selbsteinschätzung der Befragten meistens gut, wie schon in der Vorjahresbefragung. Insgesamt fühlen sich zwei Drittel (67%) gut oder sehr gut informiert. Der Vergleich nach Führungsebenen zeigt, dass die Kommunikation von Regeln und Vorschriften das obere Management besser erreicht als die mittlere und untere Ebene.

Ein guter Informationsstand ist in hohem Maße auf ein institutionalisiertes Compliance Management zurückzuführen. Bei Unternehmen mit Compliance-Abteilung oder -Stabsstelle fühlen sich die Beschäftigten deutlich häufiger gut oder sehr gut informiert (77%) als in Unternehmen ohne eine solche Einrichtung (46%). Der Zuwachs beträgt 31 Prozentpunkte, dies entspricht rechnerisch einer Steigerung um 67%.

### 2. Wenig Präsenz im Arbeitsalltag und an der Führungsspitze

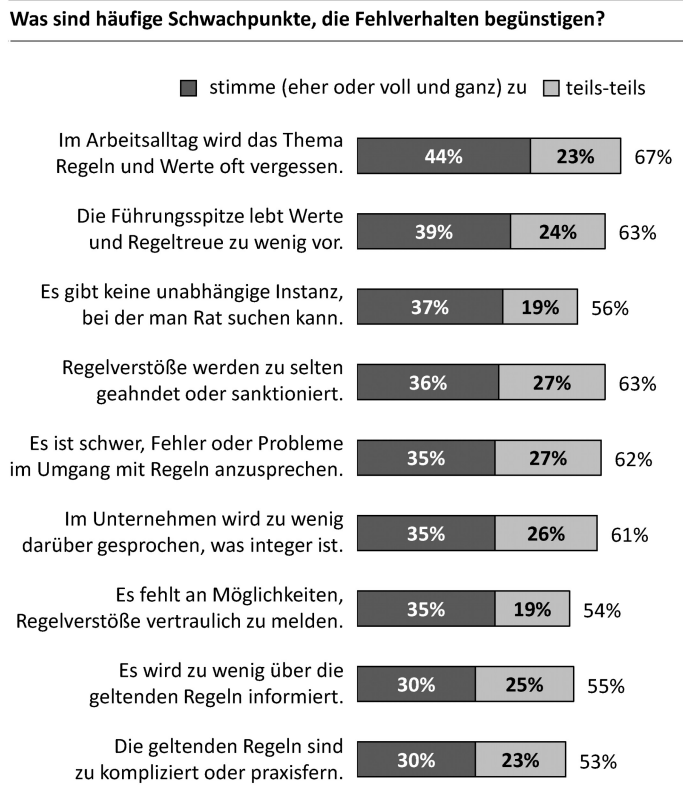
Trotz vieler Maßnahmen und eines guten Informationsstands kommt es immer wieder zu Fehlverhalten: Das zeigen viele Vorfälle der letzten Jahre, aber auch die Einschätzung der Befragten, dass Missstände nicht ab-, sondern eher zunehmen (s. o.). Die Ursachen hierfür sind natürlich vielfältig, abhängig vom Einzelfall und sicher nicht „per Fragebogen“ erschöpfend zu klären. Die Befragung fokussiert institutionelle und kulturelle Schwachpunkte, die Fehlverhalten begünstigen können (Abb. 3, S. 205). Beim Antwortverhalten betrachten wir auch die Zustimmung „teils-teils“, weil auch teilweise auftretende Schwächen zu Problemen führen können.

Ein besonders häufig genanntes Problem ist, dass Regeln im Arbeitsalltag zu wenig präsent sind, also schlichtweg „vergessen“ werden: Dem stimmen 67% (voll und ganz, eher oder teilweise) zu. Die Führungsspitze lebt Werte und Regeln außerdem oft zu wenig vor: Diesen Eindruck teilen 63% der Befragten zumindest teilweise. Unter den weiteren Faktoren sollen Schwierigkeiten, Fehler auch anzusprechen (62%), und ein mangelnder Austausch darüber, was integer ist (61%), herausgehoben werden: Das Thema Fehlerkultur hat sich schon in der Vorläuferbefragung (2019) als besonders erfolgskritisch erwiesen, insbesondere in Kombination mit hohen Zielvorgaben. Informationsdefizite werden eher selten als Schwachpunkt genannt, wie auch zu komplexe oder praxisferne Regelwerke. Wie schon gesehen, liegt das Problem nicht im unzureichenden Informationsstand.

Insgesamt ist Regeltreue offenbar keine Frage des Wissens, sondern der gelebten Arbeitskultur. Diese Einschätzung teilen auch die Top-Führungskräfte (nicht im Diagramm): Sie sind noch häufiger der Ansicht, dass Regeln oft vergessen werden und mehr über Fragen

von Integrität zu sprechen ist. Das eigene Verhalten in der Führungsspitze („Werte vorleben“) steht auf der oberen Führungsebene allerdings seltener in der Kritik.

**Abb. 3:** Schwachpunkte, die Regelverstöße begünstigen



In vielen Unternehmen gibt es Einrichtungen und Maßnahmen zur Förderung von Compliance. Dennoch kommt es immer wieder zu Regelverstößen und Fehlverhalten. Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige Schwachpunkte, die das begünstigen? | n=303

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Stephan Grüninger (ZfW)

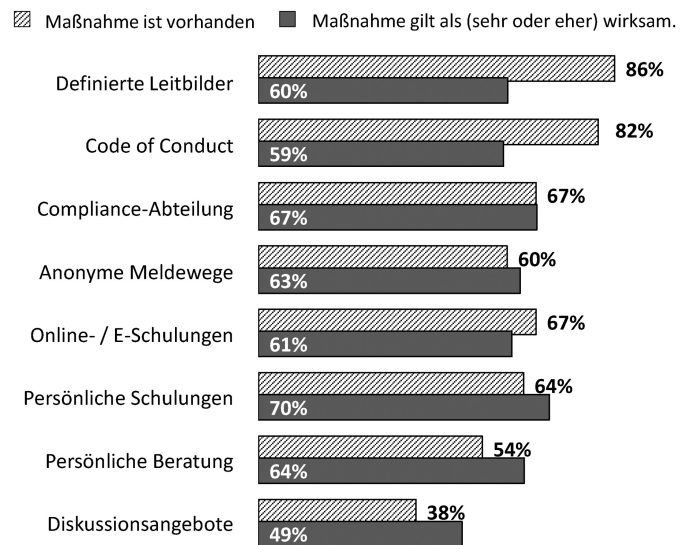
Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne eine Compliance-Abteilung zeigt, dass diese Einrichtung viele Schwachpunkte beheben kann (nicht im Diagramm). Ohne ein institutionalisiertes Compliance Management fehlt den Befragten deutlich häufiger eine Instanz, die Rat geben und bei der man Regelverstöße melden kann. Fehler und Probleme können außerdem schlechter angesprochen werden, Regelverstöße werden seltener sanktioniert. Insgesamt wird weniger über Integrität gesprochen und auch weniger über die geltenden Regeln informiert. Das Compliance Management hat allerdings nur geringen Einfluss auf das Verhalten der Führungsspitze und kann auch nicht immer verhindern, dass das Thema Regeln im Alltag vergessen wird. Compliance macht also vieles richtig, es mangelt aber an Reichweite: sowohl im Top-Management als auch auf den mittleren und unteren Führungsebenen.

**3. Persönliche Schulung, Beratung und Diskussion als Hebel**

Die Einschätzung der Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen durch die Befragten (Abb. 4) zeigt, dass in der Praxis noch mehr Wert auf persönliche Schulung und Beratung gelegt werden sollte: Es handelt sich um Maßnahmen, die aus Sicht der Führungskräfte besonders wirksam sind, aber nicht durchweg eingesetzt werden. Auch bei offenen Diskussionsangeboten zum Thema Regeln und Werte (umgesetzt z. B. als Online-Forum) übersteigt der Nutzen den tatsächlichen Einsatz.

**Abb. 4:** Vorhandensein und Wirksamkeit von Maßnahmen

**Welche Maßnahmen gibt es in den Unternehmen? Und wie wirksam sind sie aus Sicht der Befragten?**



Welche Einrichtungen oder Instrumente gibt es bei Ihrem Arbeitgeber zur Förderung von regelrechtem Verhalten? | n=303 | Wie bewerten Sie die Wirksamkeit der folgenden Maßnahmen zur Verhinderung von Fehlverhalten und Regelverstößen bei Ihrem Arbeitgeber? Basis: Befragte, deren Arbeitgeber die Maßnahme hat, n=114 bis 261

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Stephan Grüninger (ZfW)

Herauszuheben ist außerdem, dass die Wirksamkeit von Schulungen besser beurteilt wird, wenn sie persönlich (70%) und nicht als E-Learning (61%) angeboten werden. Dies schließt natürlich nicht aus, dass die persönliche Schulung auch online durchgeführt werden kann, z. B. im Web-Meeting. Am Faktor Mensch kommt man bei der Vermittlung von Regeln und der Verankerung eines intrinsischen Wertebewusstseins wohl kaum vorbei. Diesen Eindruck teilen auch die Führungskräfte der oberen Ebene (nicht im Diagramm): Sie schätzen den Nutzen von persönlicher Schulung (80%), Beratung (73%) und Diskussion (71%) besonders hoch ein. Der verstärkte Einsatz von E-Learning in großen Unternehmen (s. o.) muss daher kritisch hinterfragt werden. Für den Umgang mit Werten macht es einen Unterschied, ob diese nur Top-down gesetzt und vermittelt, oder auch Bottom-up diskutiert werden. Daher soll die Wirkung der Maßnahme „offene Diskussionsangebote über Regeln und Werte“ noch einmal gesondert betrachtet werden. Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne ein derartiges Angebot bestätigt, dass der offene Dialog positive Auswirkung auf die gelebte Compliance-Kultur hat. Wenn der Schritt zur offenen Debatte gegangen wird, werden Regeln und Werte auch im Arbeitsalltag deutlich seltener vergessen: Das Delta beträgt hier 22 Prozentpunkte. Die Befragten haben dann außerdem öfter den Eindruck, dass die Führungsspitze Werte und Regeltreue vorlebt (Delta: 13 Prozentpunkte). Awareness ist wie geschildert ein häufiger Schwachpunkt der Compliance-Kultur. Sie kann auf allen Ebenen durch Dialog und Beteiligung gesteigert werden.

**IV. Covid-19 und die Folgen: Compliance Management im Homeoffice**

Zum Zeitpunkt der Befragung (November 2020) konnten 62% der befragten Führungskräfte ganz grundsätzlich im Homeoffice arbeiten,

bei den Übrigen war dies in der Regel aufgrund ihres Arbeitsprofils nicht möglich. Die Option wurde seit Ausbruch der Corona-Krise auch intensiv genutzt: Im Durchschnitt war die Hälfte der Remote Worker an mindestens drei von fünf Arbeitstagen im Homeoffice. Ein gutes Viertel (29%) war maximal einen Tag pro Woche im Büro anzutreffen.

Diese Homeoffice-Quote ist eine coronabedingte Momentaufnahme. Absehbar ist aber auch, dass der Trend zum Remote Working bleiben wird – auch nach der Pandemie. Bei einer Befragung von Finanzentscheidern deutscher Großunternehmen der Beratungsgesellschaft Deloitte<sup>3</sup> geben 66% der Unternehmen an, dass sie künftig mehr auf Remote Working setzen wollen. Gemäß einer Randstad-Studie<sup>4</sup> plant die Hälfte der befragten Betriebe (Unternehmen ab 50 Beschäftigten) eine Ausweitung des Homeoffice. Compliance muss sich also auf dauerhaft veränderte Arbeitsbedingungen einstellen.

**1. Produktivitätsschub und neue Freiräume**

81% der von uns befragten Remote Worker geben an, dass sie relativ ungestört im Homeoffice arbeiten können, und 74% stimmen zu, dass sie auch im Homeoffice gemäß den Sicherheitsstandards des Arbeitgebers tätig sind. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings auch: Jeder Fünfte wird durchaus häufig gestört, jeder Vierte schließt Sicherheitslücken nicht aus.

Die Arbeit im Homeoffice wird häufig geschätzt, wie auch viele andere Befragungen<sup>5</sup> der letzten Zeit zeigen. 41% der von uns befragten Remote Worker berichten von zunehmender Produktivität, 40% außerdem von größeren Gestaltungsspielräumen. Beim dezentralen Arbeiten leidet allerdings der Teamgeist (39%); es entstehen außerdem Probleme beim Ausgleich von Berufs- und Privatleben bei einem guten Drittel der Befragten (36%).

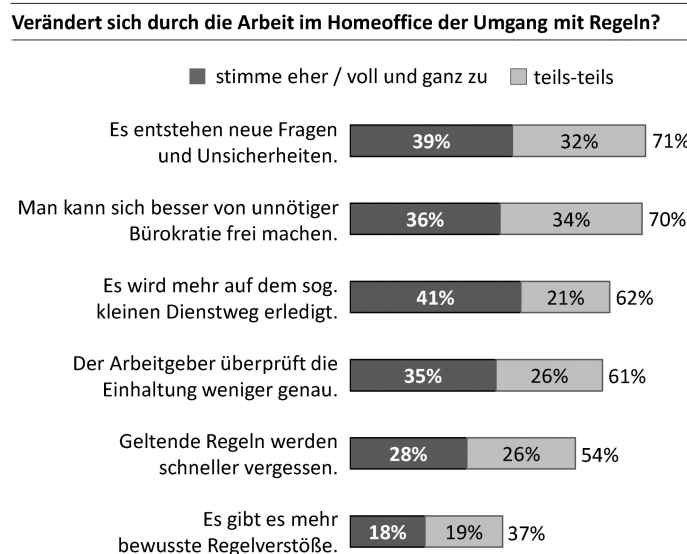
**2. Neue Risiken und womöglich sogar mehr bewusste Regelverstöße**

Das Homeoffice verändert auch den Umgang mit Regeln und Werten: Dieser Aspekt stand im Mittelpunkt der Erhebung (Abb. 5). Für 71% der Befragten entstehen im Homeoffice (zumindest teilweise) neue Fragen und Unsicherheiten, und es schließt sich die Frage an, ob Compliance-Kommunikation dieses Handlungsfeld schon hinreichend bearbeitet hat. Im Homeoffice kann man sich aus Sicht der Befragten außerdem besser von unnötiger Bürokratie freimachen (70%) und mehr auf dem „kleinen Dienstweg“ erledigen (62%). Dies mag nahelegend wirken, ist aber nur dann konstruktiv, soweit die betreffenden Prozesse tatsächlich „unnötig“ sind.

Beunruhigend sind andere Aussagen, auch wenn sie im Vergleich seltener genannt werden: 37% der Führungskräfte stimmen ganz, eher oder zumindest teilweise zu, dass es im Homeoffice mehr bewusste Regelverstöße geben wird. Noch häufiger gehen sie davon aus, dass im Homeoffice geltende Regeln schneller vergessen werden (54%), und dass der Arbeitgeber die Regeltreue schlechter überprüfen kann (61%).

Eine Befragung von Compliance-Verantwortlichen der Unternehmensberatung Deloitte<sup>6</sup> zeigt im Übrigen, dass diese gleichermaßen zunehmende Risiken durch die Pandemie sehen: 41% halten es für wahrscheinlich, dass in der Krise Prozesse und interne Kontrollen umgangen werden. Die befragten CCOs rechnen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für Compliance-Verstöße bei der Datensicherheit (61%), den Arbeitszeitbestimmungen (55%), bei Geschäfts- und Betriebsheimnissen (54%) und dem Datenschutz (52%).

**Abb. 5:** Umgang mit Regeln im Homeoffice



Wenn Sie an Ihr direktes Arbeitsumfeld denken: Verändert sich durch die Arbeit im Home Office der Umgang mit Regeln? Zustimmung: voll und ganz / eher / teils-teils / eher nicht / überhaupt nicht  
Basis: Befragte, die im Home Office tätig sein können, n=188

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Stephan Grüninger (ZfW)

**3. Compliance sorgt auch im Homeoffice für ein höheres Regelbewusstsein**

Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne Compliance-Abteilung zeigt, dass ein institutionalisiertes Compliance Management auch das Regelbewusstsein im Homeoffice verbessert (nicht im Diagramm). In Unternehmen mit Compliance-Abteilung schätzen die Führungskräfte das Regelbewusstsein im Homeoffice besser ein, sie erwarten seltener bewusste Regelverstöße, rechnen seltener damit, dass Regeln vergessen und (vom Unternehmen) schlechter kontrolliert werden. Es überrascht allerdings, dass auch bei Vorhandensein einer Compliance-Abteilung die im Homeoffice auftretenden neuen Fragen und Unsicherheiten nicht ausgeräumt werden. Compliance wurde womöglich bei der Umstellung der Arbeitsprozesse nur selten eingebunden. Die schon zitierte Deloitte-Befragung von Compliance-Verantwortlichen bestätigt diesen Eindruck: Bei der Risikobeurteilung der Arbeit im Homeoffice wurden die dort Befragten nur zur Hälfte einbezogen. Dies führt zu dem Schluss, dass die positiven Effekte bei Regelverstößen, Awareness und Kontrollfunktion eher auf eine generelle bessere Regelkultur in Unternehmen mit Compliance-Abteilung zurückzuführen sind.

3 Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): CFO-Survey Herbst 2020. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/finance-transformation/articles/cfo-survey.html>, abgerufen am 19.1.2021.  
 4 Randstad Deutschland GmbH & Co (2020): Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q2 2020 Corona. <https://www.randstad.de/unternehmen/wissenswertes/randstad-ifo-personalleiterbefragung>, abgerufen am 19.1.2021.  
 5 Initiative D21 e.V. (2020): D21-Digital-Index 2020/2021: Homeoffice in Zeiten von Corona. <https://initiated21.de/app/uploads/2021/01/homeoffice-in-zeiten-von-corona.pdf>, abgerufen am 19.1.2021.  
 6 Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): The Future of Compliance 2020. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>, abgerufen am 19.1.2021.

#### 4. Es fehlt an Austausch und Dialog, auch in den Team-Meetings

Die Remote Worker haben wir auch danach gefragt, welche Maßnahmen ihr Arbeitgeber zur Sicherstellung von regelkonformem Verhalten im Homeoffice unternommen hat. Am häufigsten, nämlich bei jeweils 57% der Befragten, hat der Arbeitgeber technische Ausstattung für sicheres Arbeiten im Homeoffice bereitgestellt und über veränderte Regeln informiert. Außerdem wurden bestehende Regeln aufgefrischt (46%) und ein Ansprechpartner für Compliance-Themen benannt (48%).

Im Mittelpunkt stand also die Bereitstellung der notwendigen Technik und von Informationen. Eine persönliche Kontaktaufnahme (38%) und ein persönlicher Austausch über Compliance-Fragen im Team-Meeting (35%) fanden hingegen vergleichsweise selten statt. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass die vielen neuen Fragen und Unsicherheiten bei der Arbeit im Homeoffice nur durch bereitgestellte Unterlagen geklärt werden können.

Aufschlussreich ist dazu die gesonderte Auswertung danach, ob in den Team-Meetings der Remote Worker auch Compliance-Themen besprochen wurden oder nicht. Der Vergleich zeigt, dass im Homeoffice auftretende Fragen und Unsicherheiten besser ausgeräumt werden, wenn im Team-Meeting auch Compliance thematisiert wird. Die geltenden Regeln sind dann außerdem präsenter und auch das Gefühl von Kontrolle bleibt stärker aufrechterhalten.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass bei der krisenbedingten Umstellung auf Remote Working Compliance-Fragen nicht oberste Priorität hatten. Die Befragung zeigt, dass diese Lücke nun geschlossen werden muss, um die neuen Risiken des Remote Working beherrschbar zu machen. Es gilt, auch im häuslichen Umfeld eine professionelle Regelkultur und ein Regelbewusstsein zu etablieren.

#### V. Fazit: Compliance und Integrität zum „Talk of the Company“ machen

Das Compliance Management steht vor immer neuen Herausforderungen. Es darf sich nicht (nur) danach ausrichten, was in der Vergangenheit „schief gelaufen“ oder zum Problem geworden ist, sondern muss die Themen der Zeit erkennen und aufgreifen: adaptiv und prädiaktiv. Die Befragung weist auf aktuelle Handlungsfelder hin, die kurz zusammengefasst werden sollen.

Chancen liegen in Synergien von Purpose und Integrität. Es gibt neue und hohe Erwartungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – über ihren direkten wirtschaftlichen Nutzen hinaus. Unsere Studie zeigt, dass ein an ökologischen oder sozialen Zielen ausgerichteter Purpose allein nicht ausreicht, um Beschäftigte zu binden. Diese erwarten zunächst ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebahren, in allen Bereichen. Strategisch wie kommunikativ gilt es, die Themen Integrität und Purpose zu verzahnen: Integres Handeln macht eine neue Werteorientierung erst glaubwürdig und krisenfest. Der oft prominent kommunizierte Purpose kann andererseits Treiber und Träger für Compliance-Themen sein.

Auch das zeigt die Studie: Unternehmen, die Compliance professionell betreiben, schneiden deutlich besser ab als Unternehmen, die dies nicht tun. Compliance wirkt und macht vieles richtig. Es fehlt aber oft an Awareness beim Top-Management wie auch auf den mittleren und unteren Führungsebenen. Die beste, weil wirksamste Maßnahme zur

Verhinderung von Fehlverhalten ist und bleibt für die befragten Führungskräfte die persönliche Schulung, neben Meldewegen und der Regelkommunikation. Offene Gesprächsangebote und ein moderierter Dialog über Regeln und Werte sind ein vielversprechender Weg, zusätzliche Awareness zu schaffen: Es muss mehr darüber gesprochen werden, was Integrität für das Unternehmen und den Einzelnen bedeutet. Abstrakte Werte müssen dazu kommunikativ konkretisiert und übersetzt werden. Der offene Austausch braucht einen konzeptionellen Rahmen.

„New Work“ und dezentrales Arbeiten werden das Compliance Management nachhaltig beschäftigen. Die neuen Arbeitsformen im Homeoffice bringen neue Freiheiten, damit aber auch viele neue Fragen und erhebliche neue Compliance-Risiken mit sich. Die Bereitstellung der notwendigen technischen Ausstattung und die Information über (neue) Regeln sind notwendig, aber nicht hinreichend zur Sicherstellung von Regeltreue und Regelbewusstsein beim Remote Working. Compliance muss die neue Arbeitsrealität kennen und anerkennen: Dann wird sie hilfreich und relevant. Kommunikation kann Anlässe, Inhalte und Impulse für Reflektion und Diskussion schaffen, auch in den Team-Meetings.

Es kann abschließend nicht genug betont werden, wie wesentlich das „Dransein“ an den Beschäftigten für den Erfolg der Compliance ist, und dass Compliance-Risiken diskutiert und in Dilemmasituationen gemeinsam analysiert werden müssen. Es versteht sich von selbst, dass man das nicht mit einer einmaligen Übung erledigt hat, sondern nur Kontinuität in den Anstrengungen zum Erfolg führt.

---

#### AUTOREN



*Prof. Dr. **Stephan Grüniger** ist Wissenschaftlicher Direktor des Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und Inhaber der W3-Professur für Allgemeine BWL mit Schwerpunkt Managerial Economics an der Hochschule Konstanz. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik e. V. (DNWE) und leitet am Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW) u. a. das Forum Compliance & Integrity (FCI) sowie das Forum Compliance Mittelstand (FCM). Außerdem ist er Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Deutschen Instituts für Compliance e. V. (DICO).*



***Ralf Weinen** ist als Diplom-Psychologe seit über 25 Jahren in der qualitativen und quantitativen Markt- und Sozialforschung für namhafte Unternehmen und Organisationen tätig. Er verantwortet den Leistungsbereich Research der Kommunikationsagentur A&B One, die einen Beratungsschwerpunkt in der Compliance-Kommunikation hat, und führt regelmäßig Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen durch.*