



## L07 – Hinweise und Kriterien zur Messung einer Unternehmenskultur

Autoren: Arbeitskreis Zertifizierung und Qualitätsmanagement

**DICO**

Deutsches Institut für Compliance

Stand: Juli 2016

### **Disclaimer**

DICO Leitlinien richten sich an Compliance-Praktiker. Sie sollen einen Einstieg in das Thema erleichtern und einen Überblick verschaffen. Es wird daher bewusst darauf verzichtet, juristische Sonderfälle und Ausnahmeregelungen aufzuzeigen.

DICO Leitlinien bieten dem geeigneten Leser praxistaugliche und umsetzbare Empfehlungen für ausgewählte Compliance-Themen. Mit Veröffentlichung einer Leitlinie soll zugleich eine Diskussion zum jeweiligen Themenkreis angestoßen werden mit dem Ziel, darauf aufbauend einen Standard zu entwickeln, der von Compliance-Praktikern anerkannt wird.

Senden Sie Ihre Anregungen und Beiträge an [Leitlinien@dico-ev.de](mailto:Leitlinien@dico-ev.de). Wir freuen uns auf eine lebhaftige Diskussion und bedanken uns für Ihre konstruktive Unterstützung!



1. INTEGRITÄT ALS ÜBERGEORDNETES COMPLIANCE-ZIEL	4
2. BEGRIFF UND BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR	4
3. DIMENSIONEN DER UNTERNEHMENSKULTUR	6
3.1 Top-Down-Prinzip: „Tone from the Top“	
3.2 Die Rolle des Mittelmanagements und das Prinzip „Ethical Leadership“	
3.3 „Bottom-up-Prinzip“: Die gelebte Kultur zwischen den Mitarbeitern und Managern	
4. METHODIK: UNTERNEHMENSKULTUR SICHTBAR MACHEN	9
4.1 Fragestellung, Stichprobe und Befragungsmethode	
4.2 Planung und Durchführung der Erhebung	
4.3 Konstruktion des Fragebogens bei quantitativen Befragungen	

# 1. Integrität als übergeordnetes Compliance-Ziel

Das Ziel jeder Compliance-Maßnahme sollte auf die *intrinsische* Motivation der Manager und Mitarbeiter zur Normbefolgung gerichtet sein. Innere Überzeugungen im Sinne einer „inneren Instanz“ stellen im Vergleich zu Kontrollmaßnahmen die mit Abstand wirksamste Präventionsstrategie dar. Nur dann ist gewährleistet, dass Mitarbeiter auch in Druck- oder Dilemmasituationen Compliance-Regeln einhalten und nicht nach „Schlupflöchern“ suchen, um Geschäftsabschlüsse zu beschleunigen oder persönliche Vorteile herauszuschlagen, sich somit womöglich nur formal compliant verhalten, aber nicht integer im Geiste der Regeln handeln.

Eine Voraussetzung für die Bildung einer intrinsischen Motivation ist ein grundlegendes Verständnis der Compliance-Regeln. Vielfältige Schulungsmaßnahmen in sinnvollen Abständen erzeugen die für eine erfolgreiche Umsetzung der Compliance-Regeln benötigte Einsicht.

Wie Studien zur Wirksamkeit von Compliance-Programmen zeigen, werden die Mitarbeiter eines Unternehmens zudem von seinem sozialen Kontext beeinflusst. Die rein formale Ausgestaltung eines Programms zeigt keine Wirkung, vielmehr bedarf es einer fördernden Unternehmenskultur.<sup>1</sup> »

# 2. Begriff und Bedeutung der Unternehmenskultur

Der Begriff „Unternehmenskultur“ ist zunächst wertneutral, da sich diese sowohl positiv als auch negativ auswirken kann, in unserem Kontext integritätsförderlich oder -hemmend.

Die Unternehmenskultur umfasst die formellen als auch informellen Normen und Werte eines Unternehmens, denen sich Mitarbeiter wie auch Führungskräfte verpflichtet fühlen und nach denen sie handeln. Sie wird als ein Muster gemeinsamer Grundprämissen definiert, welches eine Gruppe zur Bewältigung von Anforderungen im Unternehmensalltag erlernt hat.<sup>2</sup> Da das Muster als bewährt – somit als bindend – gilt, wird dieses als gültiges Wertesystem an neue Mitglieder weitergegeben.

*Formelle Normen*, wie ein Verhaltenskodex oder Boni-Regelungen liegen meist in verschriftlichter Form im Unternehmen vor. Sie sind sowohl für Mitarbeiter wie auch für Außenstehende leicht sichtbar und nachvollziehbar. *Informelle Normen* hingegen sind ein eher stillschweigend geteilter Wertekonsens und somit für Außenstehende nur schwer zugänglich. In jeder Organisation werden normative Vorgaben unterschiedlich interpretiert und realisiert. Diese Unterschiede zeigen sich schließlich im Verhalten, in Argumentationsmustern, Redeweisen, geteilten Gefühlen und im Arbeitsklima. Folglich besitzt jede Organisation ein individuelles ethisches Klima, welches sich als eine alles durchdringende Charakteristik systematisch erfassen lässt.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Trevino, L. K., Gibson, D. G., Weaver, G. R. and Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts, *California Management Review*, 41, 2: 131-151.; Steßl, A. (2012). *Effektives Compliance Management in Unternehmen*, Wiesbaden: Springer VS; Bussmann, K.-D., Niemeczek, A. und Vockrodt, M. (2016): Compliance und Unternehmenskultur. Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Anti-Korruptionsprogrammen. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, Heft 1, im Erscheinen.

<sup>2</sup> Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. Wiley & Sons: San Francisco.

<sup>3</sup> Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In: W. C. Frederick (Hrsg.), *Research on Corporate Social Performance and Policy*. Greenwich: JAI Press.; Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.; Victor, B., Cullen, J. B. & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the ethical climate at work. *Organizational Dynamics*, Autumn, 50 - 62.

## Über DICO:

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. wurde im November 2012 in Berlin auf Betreiben führender Compliance-Praktiker und -Experten gegründet und hat als gemeinnütziger Verein Mitglieder aus allen Branchen in Deutschland, darunter namhafte DAX-Unternehmen, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften sowie aus der Wissenschaft. DICO versteht sich als unabhängiges interdisziplinäres Netzwerk für den Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung und sieht sich als zentrales Forum für die konsequente und praxisbezogene Förderung und Weiterentwicklung von Compliance in Deutschland.

DICO fördert Compliance in Deutschland, definiert in diesem Bereich Mindeststandards, begleitet Gesetzgebungsvorhaben und unterstützt zugleich die praktische Compliance-Arbeit in privaten und öffentlichen Unternehmen, fördert Aus- und Weiterbildung und entwickelt Qualitäts- sowie Verfahrensstandards.



DICO – Deutsches Institut für Compliance

Chausseestraße 13

D-10115 Berlin

[info@dico-ev.de](mailto:info@dico-ev.de)

[www.dico-ev.de](http://www.dico-ev.de)

