

Persönliche Integrität – Entscheidungsfähigkeit und Compliance als Führungsaufgabe fördern

Compliance ist heute längst nicht mehr nur eine Angelegenheit bei der es nur um Regel- und Gesetzeskonformität geht. Es gibt immer wieder Situationen, wo Menschen selbst entscheiden müssen. Um ethische und legale Risiken zu reduzieren, ist von besonderer Bedeutung, an den diesbezüglichen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden zu arbeiten (Personal Integrity). In der Praxis findet deshalb zunehmend Anerkennung, dass Compliance und Integrität Aufgabe nicht nur von Fachabteilungen bzw. besonders qualifizierter Personen sein kann.



Carmen Tanner forscht u.a. an der Thematik welches wesentliche Fähigkeiten für persönliche Integrität sind und wie sich diese fördern lassen. Sowohl die empirische Forschung als auch Beobachtungen in der Praxis zeigen, dass Mitarbeitenden im Arbeitsalltag oft das Zutrauen fehlt, mit Konfliktsituationen umzugehen, die ethische und rechtliche Risiken beinhalten. Sie fühlen sich oft unsicher, ob das, was sie tun, das „Richtige“ ist. Das kann zu Belastungen, Stress bis hin zu Burnout führen. Andere Personen wiederum überschätzen ihre Urteilsfähigkeit, während sie «blind» für andere wichtige Dimensionen (wie z.B. Reputationsrisiko) sind. Die Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitenden, sich ihrer blinden Flecken bewusst zu werden und zu verantwortungsvollen und fähigen Entscheidungsträgern zu werden, ist daher von großem Interesse.

Carmen Tanner hat dazu gemeinsam mit Kollegen der Universität Zürich ein Projekt in Planung (Gesuch eingereicht bei DFG). Dabei wird davon ausgegangen, dass „Entscheidungsheuristiken“ («simple but smart questions») ausreichen könnten, um das Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit zu stärken. Ziel dieses Projektes ist die Wirkung und Effektivität von verschiedenen Entscheidungsfragen zu überprüfen. Darüber hinaus soll im Idealfall auch ein digitales Lerntool entwickelt werden, welches Führungskräften und Mitarbeitenden die Möglichkeit geben soll, eine sinnvolle Entscheidungsheuristik wiederholt zu erproben und mittels Training Entscheidungsfähigkeit aufzubauen.

In diesem noch recht jungen Forschungsbereich ergeben sich für DICO Möglichkeiten, auf wissenschaftlich fundierten Befunden aufbauend praxisnahe Hilfestellungen für Unternehmen abzuleiten bis hin zur Einführung von innovativen digitalen Tools zwecks Kompetenzförderung. Zu diesem Themenbereich haben sich bislang interessante Schnittstellen mit dem DICO Arbeitskreis „Compliance als Führungsaufgabe“ ergeben. Führungskräfte einer Organisation spielen neben eines „Tone from the Top“ insbesondere auch eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Compliance und Integrität. Das Ziel solcher Bemühungen ist, dass Compliance und Integrität schließlich natürlicher Bestandteil der Organisations-DNA werden. Unterstützt wird dieser Wandel durch Gesetzesinitiativen - wie z.B. das Verbandssanktionengesetz -, die die Bedeutung der Führungskräfte („Leitungsperson“) hervorheben. Sie werden zu einem zentralen Anknüpfungspunkt im Hinblick auf die Haftung des Unternehmens bei Compliance-Verstößen. Auf internationaler Ebene unterstreicht das

DOJ (U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020)) unter dem Kapitel „Commitment by Senior and Middle Management“ die Relevanz der Führungskräfte.

Der Arbeitskreis „Compliance als Führungsaufgabe“ möchte auf Führungskräfte zugeschnittene besondere Methoden, Herangehensweisen und Strategien entwickeln und hierdurch nachhaltig Compliance und Integrität als festen Bestandteil von Entscheidungen im Unternehmen verankern. Dabei ist die Aufgabe durchaus auch als Selbstführungsaufgabe zu verstehen: Denn konform zu der Tatsache, dass jede gute Führungskraft zunächst einmal sich selbst zu führen hat, um ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, liegt Compliance letzten Endes in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters – jede und jeder steht für das Unternehmen und lebt dessen Compliance- und Integritätskultur. Die Implementation von wissenschaftlich fundierten Entscheidungsheuristiken und digitalen Tools könnten solche Ziele zusätzlich unterstützen.

Der Arbeitskreis hat bereits mehrere Hilfsmittel erstellt. Sie können unter folgenden Links abgerufen werden. ([Fragenkatalog „Compliance als Führungsaufgabe“](#), [Kompendium Compliance als Führungsaufgabe](#)). Das Kompendium wird demnächst auch auf Englisch verfügbar sein. Momentan sammelt der Arbeitskreis die „Top Ten“ der Werkzeuge, Methoden und Herangehensweisen zu „Compliance als Führungsaufgabe“. Es ist geplant, diese auf dem diesjährigen DICO-Forum zu präsentieren und anschließend eine kurze Handreichung zur Verfügung zu stellen. Es ist auch geplant, den Fragenkatalog „Compliance als Führungsaufgabe“ vor dem DICO-Forum 2022 an die DICO-Mitglieder zu richten.

Thematisch verbindet ihn vieles mit dem Arbeitskreis „Integrity & Governance“, den er bei der Erstellung des geplanten Standards „Integrity-Management“ unterstützt. Umgekehrt kann der Arbeitskreis auf dessen und insbesondere auf die Expertise der Arbeitskreise „Arbeitsrecht“, „Datenschutz“, „Strafrecht“, „Aufsichtsrat & Compliance“, „Compliance Management“ und „Mittelstand“ zurückgreifen. So profitieren die Arbeitsergebnisse des Arbeitskreises von der großen Erfahrung und Expertise anderer DICO-Mitglieder und des wissenschaftlichen Beirates und finden Verwendung in der Unternehmenspraxis.



Prof. Dr. Carmen Tanner, Zeppelin Universität & Universität Zürich,
Mitglied des wiss. Beirats,



RA Georg Gößwein, LL.M., Leitung Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe
und Mitglied des Verwaltungsrats