

## Evidenzbasierte Corporate Compliance: Wie kann eine Wirksamkeitsprüfung in der Compliance-Praxis aussehen?

Best-Practice-Maßnahmen bestimmen die Compliance-Praxis. Ihnen wird nachgesagt, dass sie besonders wirkungsvoll sind in der Prävention von Fehlverhalten. Zumindest ist dies der Konsens in der umfassenden Management- und Praxisliteratur. Doch halten die Schulungen, Meldesysteme und andere Maßnahmen, was sie versprechen und verhindern Regelbrüche nachhaltig wie effektiv? Eine Möglichkeit, dies zu



überprüfen, bietet die evidenzbasierte Wirksamkeitsmessung. Zwar wird diese seit vielen Jahren von Praktikern gefordert und immer wieder erscheinen Beiträge mit Anleitungen, wie der Erfolg von Compliance mithilfe von KPIs oder Mitarbeiterbefragungen überprüft werden kann, doch diese stützen sich bestenfalls auf Indizien und sind aufgrund ihrer Mängel (Stichwort: sozial erwünschtes Antwortverhalten bei Umfragen) nur mit Vorsicht zu genießen. Eine evidenzbasierte Wirksamkeitsüberprüfung in Anlehnung an die sozialwissenschaftliche Forschung dagegen schafft Klarheit und ermöglicht es, Effekte zu messen, präventive Faktoren zu eruieren und Compliance in Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

Dieser Kurzbeitrag soll die Vorteile der Evidenzbasierung für die Compliance-Praxis aufzeigen, an denen auch DICO mitwirkt.

### Neue Methoden machen Compliance messbar

Im Rahmen eines vom KBA-NotaSys Integrity Fund geförderten Forschungsprojekts konnten wir unter anderem Schulungen durch Interviews mit Compliance-Experten der DACH-Region als zwei wichtige Maßnahmen der Präventionsarbeit identifizieren, denen ein großes Potenzial zur Verhinderung von Fehlverhalten zugesprochen werden. Doch genauso sehr, wie Compliance Experten sie schätzen, stehen Mitarbeitende ihnen skeptisch gegenüber. Schließlich kosten Schulungen Zeit und halten von der eigentlichen Arbeit ab. Die Frage, die sich Mitarbeitende – und wir – stellen, ist: Was „bringt“ diese Maßnahme?

Um die Effekte von Schulungen zu messen, haben wir im Rahmen einer Interventionsstudie zwei verschiedene Formate gegeneinander ins Rennen geschickt: „Standard-Schulungen“, wie sie üblicherweise in Unternehmen von Compliance Officern durchgeführt werden, und eine vom Projektteam eigens entwickelte Awareness-Schulung mit interaktiven Elementen, die die Teilnehmenden zum Mitmachen anregt und ihnen echte Compliance-Fälle zum Diskutieren gibt. Innerhalb eines Unternehmensbereichs haben wir Freiwillige auf die beiden Schulungen aufgeteilt, sodass eine Gruppe das Awareness-Training und die andere die Standard-Schulungen erhielt.

Um die Effekte auf die Wahl des Meldewegs (1), das Bewusstsein für die Entstehungsursachen von Fehlverhalten (2) sowie auf die Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen (3) zu messen, haben die Teilnehmenden unmittelbar vor und nach der Schulung einen anonymen Onlinefragebogen mit Factorial-Survey-Design ausgefüllt. Hierbei bekamen die Teilnehmenden schriftlich zwei unterschiedliche Fälle von Fehlverhalten – einmal „fraud for the company“ und einmal „fraud against the company“ –, zu denen sie jeweils Fragen beantworten sollten. Für die Messung von Langzeiteffekten wird außerdem nach sechs Monaten nochmals ein Survey durchgeführt.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Standard-Schulungen als auch die neuen Awareness-Trainings Wirkungen entfalten und die Teilnehmenden für Compliance-Verstöße, Ursachen und mögliche Meldewege in unterschiedlichen Fallkontexten sensibilisieren.

Beide Formate fördern außerdem die Verwendung von anonymen Meldesystemen. Die Awareness-Schulung fördert darüber hinaus unter anderem:

- die Akzeptanz von strukturpräventiven Maßnahmen
- die Akzeptanz von kontroversen Maßnahmen wie Diversity
- die Unterscheidung von „fraud for the company“ und „fraud against the company“

Doch nicht nur Schulungen profitieren von einer evidenzbasierten Herangehensweise. Auch andere Compliance-Maßnahmen können durch experimentelle Settings in ihrer Wirkung messbar gemacht werden. So auch Whistleblower- bzw. Meldesysteme.

## **Ausblick: Schweigen in Unternehmen verringern und Reporting stärken**

Trotz des Vorhandenseins anonymer Meldemöglichkeiten wie einer Whistleblowing-Hotline werden beobachtete Vergehen – auch solche mit hohem moralischem Aufforderungscharakter wie Produktmanipulationen oder sexuelle Übergriffe – von Mitarbeitenden ungern gemeldet und daher verschwiegen. Oft bleiben sie deswegen über lange Zeit unentdeckt, sehr zum Schaden des Unternehmens. Die Gründe dafür sind unklar. Fakt ist jedoch, dass Hinweisgebersysteme oft nicht das leisten, was sich Unternehmen von ihnen erhoffen. Sozialpsychologisch lässt sich dies mit dem Bystander-Effekt (deutsch: Zuschauereffekt) und einem rationalen „Auf-Andere-Schieben“ erklären: „Sollen es doch die anderen Mitarbeitenden melden“ statt „Ich melde es“. Eine Speak-up-Kultur unter diesen Umständen zu fördern ist für Unternehmen daher meist schwierig. Schließlich spielen beim Dulden und Wegsehen nicht nur psychologische Aspekte eine Rolle, sondern auch Effekte, die durch organisationale Strukturen (unbeabsichtigt) erzeugt werden. Diese sind bislang kaum erforscht. In einem aktuellen Forschungsprojekt setzen wir uns daher mit den Faktoren auseinander, die zur (mangelnden) Bereitschaft, Fehlverhalten zu melden, beitragen. Darüber hinaus prüfen wir präventive Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit, die helfen könnten, die Bereitschaft, abweichendes Verhalten zu melden („Reporting“), zu erhöhen.

Auch hierbei setzen wir auf Evidenzbasierung sowohl bei der Analyse der Meldebereitschaft und der Meldewege, bei der ein Factorial Survey zum Einsatz kommt, als auch bei der Evaluation von Maßnahmen zur Erhöhung der Meldebereitschaft. Letztere prüfen wir im Rahmen von Schulungseinheiten in Weiterbildungsveranstaltungen. Hierbei kommt ein Konstruktionstest, eine bekannte Maßnahme aus Assessment Centern, zum Einsatz.

Bei der Durchführung dieses Konstruktionstests können verschiedene Arten von Regelabweichungen eingebaut werden. Informationen darüber werden in Form von gezielten Andeutungen im Testsetting übermittelt. In der Ausgangssituation steht eine Compliance-Abteilung mit einer Whistleblower-Hotline zur Verfügung (1). Daraufhin wird erfasst, ob sich die Meldebereitschaft erhöht, wenn zwei weitere Maßnahmen eingeführt werden: (2) persönliche Hinweise des Vorstandes (Tone from the Top) und (3) ein anonymisiertes 360°-Feedback, durchgeführt von einer Vertrauensperson

Am Ende des Workshops wird eine Umfrage durchgeführt, um die Gründe für die Entscheidung für oder gegen eine Meldung zu ermitteln. Die drei Szenarien ermöglichen es, die konkreten Variablen, die das Meldeverhalten fördern, zu analysieren.

Aus bereits durchgeführten Workshops wissen wir, dass bei der Meldung von Fehlverhalten der am häufigsten genutzte Meldeweg die Information von Kolleginnen und Kollegen oder einer bzw. eines Vorgesetzten ist. Wenn Fehlverhalten nicht gemeldet wird, ist das meistgenannte Argument hierfür Angst vor Sanktionen.

## **Von der Wissenschaft in die Praxis: Evidenzbasierung für Compliance zugänglich machen**

Natürlich ist die Compliance-Abteilung in Unternehmen keine Forschungseinrichtung. Das kann und muss sie auch nicht sein, um sich die Methoden und Erkenntnisse aus der Wissenschaft anzueignen und zunutze zu machen. Sie erhalten durch die Wirksamkeitsprüfung ihrer Maßnahmen Einblicke in Wirkweisen ihrer Unternehmen, die die Aufdeckungswahrscheinlichkeit von regelwidrigem Verhalten erhöhen und darüber, welche ihrer Compliance-Maßnahmen wirklich präventive Effekte erzielen und welche aufgrund mangelnder Wirkung eingespart werden können. Diese Wissensgrundlage hilft schlussendlich auch dabei, die eigene Speak-up-Kultur zu optimieren. Dies liegt letztendlich auch im Interesse der Compliance-Praxis, da mit dem Fokus auf Messbarkeit auch die Sorgfaltspflicht erfüllt wird: Schließlich trägt die Evidenzbasierung dazu bei, dass die Compliance-Ziele erfüllt und die Vermeidung von Fehlverhalten wahrscheinlicher wird.

### **Fazit**

Mittels Factorial Surveys und Interventionen wie dem Vergleich von Schulungsformen lassen sich die Effekte von Compliance Maßnahmen sicht- und quantifizierbar machen. Dafür müssen Compliance Officer keine Sozialwissenschaftlerinnen oder Sozialwissenschaftler werden, da die Ansätze der Methoden auf die ohnehin in vielen Unternehmen praktizierten Mitarbeiterumfragen und Schulungen übertragbar sind. Auch andere Maßnahmen wie beispielsweise Meldesysteme können mit wenig Adaption der Instrumente zur Wirksamkeitsprüfung evidenzbasiert durchgeführt werden.

Hierfür muss innerhalb der Compliance-Praxis jedoch zunächst ein Umdenken stattfinden, das nicht nur die Umsetzung eines Maßnahmenkatalogs vorsieht, sondern auch die konzeptionelle der Maßnahmenkonstruktion sowie deren Ziele und Wirkmechanismen in den Vordergrund rückt.

Mehr Informationen zu unseren Forschungsprojekten finden Sie unter <https://www.soz.uni-heidelberg.de/organisationssoziologie/> und hier:



**Prof. Dr. Markus Pohlmann**

Max-Weber-Institut für Soziologie, Universität Heidelberg, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats



**Laura Sophia Hauck**

Max-Weber-Institut für Soziologie, Universität Heidelberg



**Markus Jüttner**

Partner bei EY und DICO-Vorstandsmitglied