

## **Handreichung entstanden aus dem DICO Talk: „Brauchen wir eigentlich ethische Führungskräfte und wenn ja, wie finde ich sie?“**

### **A. Vorbemerkung und Einführung**

Diese Handreichung wurde im DICO Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe entwickelt und beruht auf den Erörterungen der Fragestellungen im DICO-Talk am 26. Juni 2023 in Frankfurt am Main. Die Handreichung bündelt die dort dazu ausgetauschten Gedanken und Ideen. Sie soll die Bedeutung und Vorteile einer ethischen Unternehmensführung als anzustrebende Option aufzeigen und eine Management-Hierarchie aus ethischen Führungskräften zu verwirklichen. Die Handreichung behandelt die Themenstellung nicht abschließend. Der Arbeitskreis lädt Interessierte ein, ihre Ideen einzubringen, um so die Handreichung weiter zu ergänzen.

Die Befassung mit den Fragestellungen „Brauchen wir eigentlich ethische Führungskräfte und wenn ja, wie finde ich sie?“ entstand initial durch die Schilderung eines Vorfalles durch ein Arbeitskreismitglied und dessen Anregung diese Schilderung zum Anlass für eine nähere Untersuchung zu nehmen.

Die Erörterungen im Arbeitskreis und im DICO-Talk erfolgten wesentlich entlang folgender vier Thesen.

- Ethik ist ein „moving target“ und wird nach Bedarf des Anwenders interpretiert, wie z.B. aus entsprechenden Veränderungen in der Gesetzgebung und etwa aus der „Flexibilität“ bei der Wahl des Produktionsstandortes, des Lieferanten und des Kunden geschlossen werden könnte?
- “There is no saint without a past; there is no sinner without a future.” Wollen wir „für immer“ über eine Person den Stab brechen, die gegen geltende Normen/Werte verstoßen hat?
- Integrität sollte in jedem Unternehmen Teil des Wertekanons sein.
- Der rechtliche Rahmen lässt eine ansatzweise belastbare Suche nach ethischen Führungskräften gar nicht zu. {Von der Behandlung arbeitsrechtlicher Fragen hat der Arbeitskreis Abstand genommen}

Auf dem DICO-Talk erörterten die Referenten und Teilnehmer die Fragestellung im Anschluss an die Impulsvorträge (diese sind als Anlagen angefügt) aus:

- der Wissenschaft vertreten durch Prof. Dr. Carmen Tanner, Professorin für Wirtschaftspsychologie und Verhaltensethik an der Zeppelin Universität und Universität Zürich, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirates DICO e.V.,

- der Bankenaufsicht vertreten durch Janine van Kisfeld, Bundesbankdirektorin, Abteilung Regulierung und Standards der Deutschen Bundesbank als unabhängige Zentralbank, zur deren Aufgaben auch die Bankenaufsicht gehört,
- der Wirtschaft vertreten durch Markus Bamberger, Chief Compliance Officer, Robert Bosch GmbH und Verwaltungsratsmitglied DICO e.V.
- der Personalberatung vertreten durch Dr. Moritz Trebeljahr, Consultant, Leiter der Praxisgruppe Legal, Regulatory & Compliance in Deutschland/DACH, Russell Reynolds Associates und Mitglied im Arbeitskreis.

## B. Essentials der Impulsreferate

### Sicht der Wissenschaft

Ethical bzw. Moral Leadership ist der Führungsstil einer Führungskraft, die ihr Handeln an universalen ethischen Prinzipien ausrichtet („moral person“) und dies vorlebt, indem sie sich aktiv für die Etablierung einer Ethikkultur im Unternehmen einsetzt, über Ethik und Werte kommuniziert und durch Belohnung und Sanktionierung die Einhaltung von ethischen Standards unterstützt. Die Führungskraft wird damit zum Rollenmodell für ethisches Verhalten und darin nachgeahmt werden („moral manager“).

Empirische Befunde belegen die Annahme, dass Moral Leadership Nutzen stiftet. Ethical Leadership ist eine personenbezogene Kompetenz. Schlüssel ist die Anwendung der Kompetenz im Bedarfsfall (ethisches Verhalten).

Die personenbezogene Kompetenz des Ethical Leadership kann erworben, ausgebaut und erhalten werden. Methoden zur Entwicklung dieser Kompetenz stehen zur Verfügung. Hindernisse für den Erwerb und die Anwendung der Kompetenz der Ethical Leadership können psychologische und organisatorische Faktoren sein. Conclusio: Wenn Ethical Leadership Nutzen stiftet, ist sie auch deshalb zu fördern und sollte bereits bei der Personalauswahl neben anderen Kompetenzen berücksichtigt werden.

### Anknüpfungspunkte im Rahmen der Banken- und Finanzaufsicht

Auch hier liegt die Annahme, dass ethisches Verhalten – in der Ausprägung der „Zuverlässigkeit“ (Rechtstreue und des guten Leumunds) und in der Vermeidung von Interessenkonflikten – positive Auswirkungen auf die Risikokultur, auf das Risikoprofil der Akteure am Finanzmarkt hat und damit auf die Finanzstabilität, den weiteren Überlegungen zugrunde. Es ist eine empirische Erkenntnis (vgl. o. Wissenschaft), dass ethisches Verhalten Nutzen stiftet. Es kann dazu beitragen, dass durch unethisches, riskantes Verhalten verursachte schwache Finanzergebnisse vermieden werden.

Entscheidungskompetenzen sollen daher in einer Organisation in der Finanzbranche nur Personen zugesprochen werden, die rechtstreu sind und denen keine relevanten Vortaten nachgewiesen oder vorgeworfen werden. Relevante Vortaten begründen aus Sicht der Aufsicht Zweifel an der Rechtstreue und bedürfen einer sorgfältigen Überprüfung hinsichtlich ihrer Auswirkung auf den Leumund einer Person.

Neben dem Verhalten der Geschäftsleiter im TOP-Management bilden aus aufsichtlicher Perspektive insbesondere auch die organisatorischen Rahmenbedingungen – d.h. gute Governance-Systeme einschließlich einer guten „Unternehmenskultur“ – (s.o. Wissenschaft) eine wesentliche Voraussetzung für ethisches Verhalten. Ausgangspunkt für eine gute Unternehmenskultur ist unter anderem die Festlegung von unternehmensspezifischen Werten durch das Leitungsorgan, die hohen ethischen und beruflichen Standards genügen und dadurch ethisches und verantwortliches Handeln fördern.

Die Durchführung von Trainings, Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und geeigneter Anreize, die den langfristigen Zielen eines Instituts dienen, können ebenso wie die Gewährleistung einer offenen und kritischen Kommunikation innerhalb der Organisation einen wichtigen Beitrag zur Förderung ethischen Verhaltens leisten.

### **Beispiel internationaler Großkonzern**

Die klare Definition und die Betonung der Unternehmenswerte abgeleitet aus den philanthropischen Prinzipien des Unternehmensgründers bilden die Grundlage der spezifischen Unternehmenskultur. Der Konzern geht ebenfalls von der Annahme aus, dass diese Werte und das diesen Werten entsprechende Verhalten die Grundlagen für den Unternehmenserfolg bilden. Die Vorgaben an das entsprechende Verhalten der Führungskräfte sind in Code of Conduct, Policies und Handlungsanweisungen konkretisiert. Kommunikation und Vorbildfunktion spielen eine besondere Rolle.

### **Beitrag der Personalberater**

Die Personalberatung kann aus ihrer Kenntnis sowohl der Organisation als auch der Person jeweils eine Art „Werkstattbericht“ in Form einer Annäherung abgeben. „KYC – Know your candidate“ und zwar im Idealfall aus einer jahrelangen Karrierebegleitung, ist ein wesentlicher Beitrag der Personalberatung, wobei die Kenntnis des Unternehmens und dessen Wertekodex, ebenso wichtig ist. Die Verankerung ethischer Kriterien in der Personalauswahl {Ethical Leadership Assessment} habe Bedeutung erlangt. Taugliche Instrumente in der Diagnostik stehen den Organisationen auf diesem Feld allerdings (noch) nicht zur Verfügung. Deren Entwicklung anzustreben und voranzutreiben sei auch eine Aufgabe der Personalberatung. Die Konkurrenz um Führungskräfte, aber auch Unternehmensskandale haben die Bedeutung ethischer Kriterien in der Personalauswahl gezeigt. Die Personalberatung leistet einen Beitrag dazu, das Risiko unternehmensschädigenden Verhaltens durch Personalentscheidungen zu reduzieren und die Führungskultur in Unternehmen zu stärken.

Fazit: wie finde ich ethische Führungskräfte – know your candidate.

## **C. Fazit der Diskussionsrunde (weitgehende Übereinstimmung)**

### **Kompatibilität der Person (Eignungsprüfung)**

Die Kompatibilität der Person mit dem Wertekanon der Organisation (der auch ethische Werte berücksichtigt), deren Governance-Struktur und mit dem Verantwortungsbereich, muss gewährleistet sein. Voraussetzung dafür ist ein Prüfungsmaßstab - ausgehend vom unternehmenseigenen Wertekanon und der Governance-Struktur – den die Organe festlegen

und dessen Einhaltung auch sicherstellen. Mit Unterstützung von Compliance und HR können in die Prüfung Wesensmerkmale sowie psychologische Faktoren (z.B. dunkle Triade {Wissenschaft; siehe ergänzende Unterlagen im Anhang}) einbezogen werden.

Die „Zuverlässigkeit“, das berufliche Vorleben, respektive der „Leumund“, die Rechtstreue, das Risikobeurteilungsvermögen und frühere Fehleinschätzungen, Fehlverhalten und Fehlentscheidungen mögen als Komponenten in die Eignungsbewertung einfließen. Auch außerberufliches Verhalten mag eine Rolle bei der Beurteilung spielen, wenigstens bzgl. beruflicher Anknüpfungspunkte {„off-the-job“ Behavior (Davidson, Dey, Smith, June, 2013)}. Auch Erkenntnisse über Interessenskonflikte kann von Bedeutung sein, diese Konflikte wären aufzulösen. Prüfende und Beurteilende sind in der Regel HR ggfls. mit Personalberater und Compliance.

In eine Beurteilung sollte auch die Fähigkeit einbezogen werden, ethische Fragestellungen wahrnehmen und reflektiert behandeln zu können. Dazu zählen sowohl die Fähigkeit zur Reflektion als auch gruppenspezifische Fähigkeiten in der Kommunikation. Dabei können bei Auswahlverfahren etwa spezifische Fragebögen zur Anwendung kommen {Beispiel Bilfinger}. Hinterfragt wird die Befähigung kritische Entscheidungssituationen und Tätigkeiten zu erkennen und im Sinne der Compliance „richtige“ Entscheidungen zu treffen. *„Wenn Zweifel an der Möglichkeit einer rein kognitiv, erkenntnismäßig richtigen Entscheidung verbleiben, da häufig Entscheidungsspielräume bleiben und zwar sowohl auf der generell-abstrakten als auch auf der individuell-konkreten Ebene, deren Auslotung von auch affektiv unterfütterten Werturteilen abhängen, ist es Aufgabe der Ethik die inhärente Subjektivität von Entscheidungen und damit deren Abhängigkeit von Werturteilen und den diesen zugrundeliegenden Werten, deren Zustandekommen und Wirkungen offenzulegen.“* (so: Hans Paul Prümm in „Verwaltungsethik in die Akademische Ausbildung für die öffentliche Verwaltung!“, Glienicker Gespräche 2013).

## Struktur / Organisation / Governance

Die Einordnung in eine entsprechende Governance-Struktur wurde als unerlässlich erachtet. Die Governance-Struktur wiederum gründet sich auf den unternehmensspezifischen Unternehmenswerten und prägt mit diesen gemeinsam die Unternehmenskultur, ausgedrückt etwa in einem Verhaltenskodex. Die Governance-Struktur soll nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen und Vorschriften gewährleisten, sondern darüber hinaus sicherstellen, dass die Organisation solide und auf ethische Weise geführt wird.

## Verfahren / Techniken / Übungen

Die Relevanz von "Kommunikation" wurde hervorgehoben. Um im Rahmen der Governance-Struktur und auf der Grundlage der Werte der Organisation Ethik zu "vermitteln" und damit die Werte in der Organisation zu "operationalisieren" sind vielfältige Formen der Kommunikation notwendig. Das Vorbild durch Ethical Leadership spielt hierbei eine zentrale Rolle. Training, Richtlinien, Prozesse und Anweisungen werden als unerlässlich erachtet, aber als allein nicht ausreichend. "Heuristiken" als mögliches Kommunikationsmittel kommen zur Anwendung, um Werte zu operationalisieren. Die Bedeutung von Heuristiken zur Vereinfachung der komplizierten und komplexen Regelwelt findet zunehmend Anerkennung

{etwa „PLLOB“ oder „serious games“}. Auch Interessenskonflikte etwa könnten mit Hilfe von Heuristiken leichter erkannt und aufgelöst werden.

Die Tendenz geht weg von „rulebased“ hin zu „value based“ Compliance, umgesetzt durch Training, Kontrolle, Bewertung von Verstößen und Berichterstattung, sowie durch Anreize. Weiterführende Überlegungen finden sich im Beitrag des Wissenschaftlichen Beirats des DICO e.V. vom 22. September 2023 mit dem Titel [„Ethical Leaders: Do we need them and how do we find and keep them?“](#) (Tanner, Gößwein, Waag)

## Thema für Compliance?

Im DICO-Talk wurde auch die Frage aufgeworfen, ob Ethical Leadership ein Compliance Thema sei oder dieses nicht vielmehr etwa zu HR gehöre. Handelt es sich um eine weitere Zuständigkeit von Compliance, erwartet die Funktion Compliance mehr als Rechtstreue und ist eine Abgrenzung der Befassung zu Compliance angebracht? Im Ergebnis des Meinungsaustausches wurde die Empfehlung ausgesprochen, die zuständigen Funktionen und deren jeweiligen Beitrag an dieser Stelle organisationsspezifisch abzustimmen und festzulegen.

Vortragsunterlagen die seinerzeit anlässlich des DICO-Talk präsentiert wurden:

[Über Relevanz und Nutzen von Ethical Leadership: Erkenntnisse aus der empirischen Forschung – Prof. Dr. Carmen Tanner](#)

[Sind die Unternehmenswerte klar definiert und werden gelebt? Wie stehen Ethik/Werte im Verhältnis zu Compliance und Integrity im Unternehmen? – Markus Bamberger](#)

[Ethische Führungskräfte – Fraud-Prävention und Compliance Culture – Janine van Kisfeld](#)

Weiterführende Publikation:

[Compliance als Führungsaufgabe – Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen \(Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe\)](#)