

Compliance und Personalmanagement

PraxisPapier 4 / 2011
DGFP e.V. (Hg.)

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung und Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Die Autorin oder der Autor trägt / die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanziert sich die Autorin oder der Autor / distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Einleitung: Compliance-Management – ein aktuelles Thema	5
2. Grundlagen eines HR-Compliance-Managements	7
2.1 Compliance-Management im Überblick	7
2.2 Rechtlicher Rahmen	7
2.3 Code of Conduct	8
2.4 Verfahren der Prävention	9
2.5 Verfahren der Identifikation von abweichendem Verhalten	9
2.6 Verfahren der Intervention	10
2.7 Verfahren der Schulung und Kommunikation	10
3. Ausgewählte Handlungsfelder des Personalmanagements beim Compliance- Management	12
3.1 Beiträge des Personalmanagements zur Erreichung von Compliance	12
3.2 Handlungsfeld: Personalauswahl unter dem Aspekt der Integrität	13
3.2.1 Integrität als Anforderungsmerkmal	13
3.2.2 Biografieorientierte Methoden der Integritätseinschätzung	14
3.2.3 Integrität als psychologisches Konstrukt	17
3.2.4 Methodenbeispiele und Prozessgestaltung	26
3.3 Handlungsfeld: Vergütung und Anreizsysteme	27
3.3.1 Soll man Compliance incentivieren?	28
3.3.2 Berücksichtigung von Compliance bei variablen Vergütungsanteilen	28
3.3.3 Rahmenbedingungen für compliance-orientierte Vergütungssysteme	30
3.4 Handlungsfeld: Hinweise, Aufklärung und Disziplinarmaßnahmen	31
4. Einführung eines HR-Compliance-Managements	34
4.1 Reifegrad des Compliance-Managements	34
4.2 Organisationsmöglichkeiten für das HR-Compliance-Management	35
4.3 Operative Implementierungsschritte	37
5. Ausblick	40
6. Anhang	41
6.1 Literaturverzeichnis	41
6.2 Abbildungsverzeichnis	41

Vorwort

Nach den breit in der Öffentlichkeit diskutierten Korruptions-, Bilanzbetrugs- und Kartellfällen beschäftigen sich Unternehmen seit einiger Zeit immer intensiver mit Compliance Themen. Aus guten Grund: Erstens geht es darum, Gefahren für das Unternehmen abzuwenden, die dem Unternehmen bei einem nicht regelungskonformen Handeln durch die öffentliche Abstrafung drohen. Der dadurch entstehende Imageverlust wirkt sich massiv auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens aus. Zweitens unterstützt das Thema die Fundierung von Wachstumschancen, die sich durch den Imagegewinn einer kommunizierten „complied organization“ entstehen.

Das Personalmanagement leistet für eine derartige regelkonforme Organisation wichtige Beiträge, da es durch seine Maßnahmen präventiv ein nachweislich regelungskonformes Verhalten von Mitarbeitern und Organisationseinheiten unterstützen kann. Um zu klären, wie diese Unterstützung konkret aussehen kann, hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung eine Expertengruppe damit beauftragt, Eckpunkte der Themas „Compliance und Personalmanagement“ herauszuarbeiten. Die Ergebnisse dieser Expertengruppen werden im vorliegenden Praxispapier publiziert

Wir danken den Mitgliedern des Expertenkreises für ihre Diskussionsbeiträge, Impulse und Texte zu dieser Veröffentlichung, insbesondere

Marcus Hofer	Commerzbank AG, Frankfurt/M.
Pernila Huwald	DB Station&Service AG, Berlin
Klaus Meiser	Heidelberger Lebensversicherung AG, Heidelberg
Hermann Strauss	Alfred Kärcher GmbH & Co. KG, Winnenden

für ihre engagierte Unterstützung. Ganz besonders danken wir Andreas Frintrup, S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH, Stuttgart, für seinen Vortrag im Arbeitskreis und die maßgebliche Mitarbeit an dem Kapitel 3.2.

Dr. Sascha Armutat hat den Arbeitsprozess der Expertengruppe von Seiten der DGFP e.V. gesteuert und die Ergebnisdokumentation strukturiert, Susanne Kath, DGFP e.V. hat die Arbeit der Expertengruppe administriert, Dr. Sabine Giehle, Mainz, hat das Manuskript lektoriert.

Das Ergebnis des Expertenkreises gibt einen Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder des Personalmanagement im Rahmen des Compliance-Managements und vertieft die Berücksichtigung von Compliance-Aspekten bei der Auswahl von Bewerbern und Mitarbeitern. Aus Gründen der Lesefreundlichkeit haben wir auf eine Geschlechterdifferenzierung bei Funktionsbeschreibungen verzichtet.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Ausprobieren der zusammengetragenen Handlungsmöglichkeiten.

Düsseldorf, April 2011

1. Einleitung: Compliance-Management – ein aktuelles Thema

Die Bilanzfälschungen bei Enron, die Schmiergeldzahlungen bei der Siemens AG, die Bestechungsaffäre bei Volkswagen – die Unternehmensskandale der letzten Jahre haben den Finger auf einen wunden Punkt der Marktwirtschaft gelegt: Dort, wo Angebot und Nachfrage walten, wächst die Bereitschaft, die individuelle und die organisationsbezogene Nutzenmaximierung über Regulationsmechanismen zu stellen.

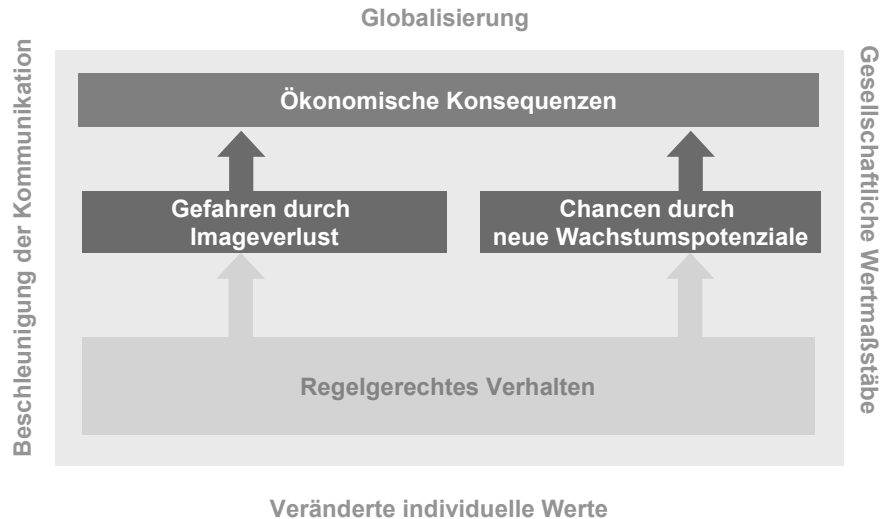
Dass die Regeltreue zu einem Organisationsproblem geworden ist, macht nachdenklich: Es gab zwar schon immer abweichendes Verhalten einzelner Organisationsmitglieder. Es gab auch immer Organisationen, die sich über das geltende Rechtsverständnis hinweggesetzt haben. Die Aufmerksamkeit, die die Öffentlichkeit dem regelwidrigen Verhalten in und von Organisationen widmet, ist allerdings neu; das Ausmaß, in dem Unternehmen davon auch wirtschaftlich betroffen sind, ebenfalls.

Viele Unternehmen haben Lehrgeld dafür zahlen müssen, dass sie Regelkonformität als Selbstverständlichkeit betrachtet haben – und dass sie die Sensibilität der Öffentlichkeit unterschätzten. Doch mittlerweile ist das Thema in vielen Unternehmen und dort in den Chefetagen angekommen. Compliance – „sich Einfügen in ein Regelsystem“ im Sinne von „to comply“, sich fügen – ist als handfestes Risikofeld für Unternehmen identifiziert worden: Unternehmen laufen Gefahr, dass sie bei einem nicht regelkonformen Handeln durch öffentliche Abstrafung Imageverluste hinnehmen müssen, die unmittelbar zu Umsatzeinbrüchen führen. Das zeigt das Beispiel des Lebensmitteldiscounters Lidl: Drastische Umsatzeinbußen folgten dem Bekanntwerden der massiven rechtswidrigen elektronischen Mitarbeiterüberwachung und der öffentlichen Empörung darüber. Umgekehrt aber stärken Unternehmen ihre Wachstumschancen, wenn sie sich als Complied Organisation der Öffentlichkeit vorstellen können: Sie ebnen sich den Zugang zu Finanz- und Absatzmärkten und profitieren von dem positiven Image beim Kunden.

Drei Faktoren haben wesentlich dazu beigetragen, dass Compliance in Unternehmen eine immer größere Bedeutung erhält:

- Zum Ersten spielt die globale Unternehmenstätigkeit eine Rolle: Je mehr Geschäftsbeziehungen ein Unternehmen unterhält und je globaler die Geschäftsaktivitäten sind, umso schwieriger ist es, rechtskonformes Verhalten sicherzustellen.
- Zum Zweiten fördert das Internet die weltweite Informationstransparenz. Skandale – auch in den entlegensten Erdteilen – werden frühzeitiger aufgedeckt und bekommen in Sekundenschnelle einen globalen Nachrichtenwert.
- Zum Dritten forcieren Werteveränderungen auch innerhalb der Belegschaften die Notwendigkeit, sich mit der Thematik zu beschäftigen. In dem Maße, wie Effizienz und Erfolg zu globalen Motiven des Wirtschaftens werden, steigt die Notwendigkeit, Korrektive für einen Verlust gesellschaftskonformer Werte zu schaffen.
- Zum Vierten haben sich gesellschaftliche Werte neu justiert. Das Beispiel der amerikanischen Börsenaufsicht zeigt, dass Compliance einer Organisation Legitimität für deren Geschäftstätigkeit verschafft. Das Kriterium Compliance wird entsprechend bei Ratingverfahren abgefragt, die den Zugang zu amerikanischen Börsen ebnen.

Abb. 1: Gründe für die Bedeutung von Compliance und Konsequenzen der Diskussion



Die Bemühungen des Gesetzgebers, hier für Orientierung zu sorgen, weisen in diese Richtung: Die verschiedenen Vorschriften zum Risikomanagement, aber auch die Bemühungen um einen Corporate Governance Kodex und um ein nachhaltiges Handeln auf Top-Management-Ebene, die sich in den Regelungen zur Vorstandsvergütung des VorstAG widerspiegeln, sind als Impulse zu werten, die Rechtmäßigkeit des Geschäftsbetriebs in Unternehmen stärker in den Fokus zu nehmen. Für die Unternehmen ergibt sich daraus ein klarer Handlungsauftrag: Sie müssen

- organisationale Schwachstellen, die ein regelwidriges Verhalten begünstigen, aufdecken und eliminieren;
- durch eine begleitende Kulturarbeit Compliance aus Einsicht in die Notwendigkeit bei den Mitarbeitern¹ verankern;
- ein systematisches Feedbacksystem schaffen, das Führungskräften und Mitarbeitern kontinuierlich den Stand der Umsetzung spiegelt;
- unternehmerische Verantwortung und gesellschaftliches Engagement weltweit praktizieren, um durch die Mitarbeit an stabilen sozialen Verhältnissen in den Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist, Vorsorge vor Regelverstößen zu betreiben.

Diese Anforderungen zeigen, dass Compliance verstanden werden muss als Resultat von verhaltensprägenden Strukturen und individuellen Einstellungen. Darum lässt sich systematisches Compliance-Management nicht durchführen ohne eine aktive Beteiligung des Personalmanagements. Welche Aufgaben konkret auf Unternehmen zukommen und wie diese Beteiligung des Personalmanagements aussehen kann, ist Gegenstand der nächsten Kapitel.

¹ Die DGFP legt Wert auf eine diskriminierungsfreie Sprache. Zugunsten der Lesbarkeit beschränken wir uns im Text aber auf die grammatikalisch männliche Form. Selbstverständlich sind diese Formulierungen geschlechtsneutral gemeint.

2. Grundlagen eines HR-Compliance-Managements

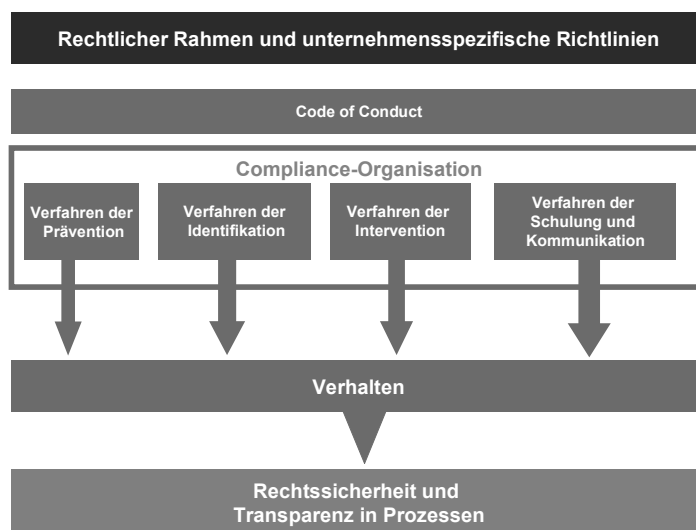
2.1 Compliance-Management im Überblick

Compliance-Management ist ein Verfahren, mit Richtlinien, Führungs- und Organisationsmaßnahmen das rechtskonforme Handeln systematisch zu einer täglich praktizierten Selbstverständlichkeit zu machen. Grundsätzlich betrachtet zielt das Compliance-Management auf das nachweislich regelkonforme Verhalten von Mitarbeitern und Organisationseinheiten. Es geht darum sicherzustellen, dass Gesetze und unternehmensspezifische Richtlinien nachhaltig beachtet und eingehalten werden. Das wird einerseits erreicht durch Vorgaben im Sinne eines Codes of Conduct, der regelt, was Beschäftigte im Unternehmen tun und lassen müssen. Andererseits werden im Rahmen des Compliance-Managements strukturell verankerte Verfahren

- des Nachweises der Regelkonformität von Handeln im Unternehmen,
- der Intervention im Fall eines Regelverstößes sowie
- der kontinuierlichen Sensibilisierung der Belegschaft via Kommunikation und Schulungen

initiiert und organisiert eingesetzt.

Abb. 2: Elemente eines Compliance-Managements



2.2 Rechtlicher Rahmen

Der rechtliche Rahmen des Compliance-Managements besteht zum einen aus allen gesetzlichen und gesetzesähnlichen Vorgaben, die sich auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auswirken – national und übernational. Das ist der inhaltliche Aspekt des Regelungsrahmens. Zum anderen besteht er aus Vorgaben, mit denen die Einführung eines Compliance-Managements begründet werden kann. Das ist der hier besonders interessierende formale Aspekt des Regelungsrahmens.

Aus der nationalen Gesetzgebung ergeben sich drei Hauptanforderungen, die die Beschäftigung mit dem Compliance-Management notwendig machen:

1. Vorstände und Geschäftsführer sind gesetzlich verpflichtet, die Risiken ihres Geschäftsbetriebs zu identifizieren und ein Frühwarnsystem zu initiieren, mithilfe dessen Entwicklungen, die sich auf die Existenz des Unternehmens auswirken können, rechtzeitig entdeckt werden können (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, BILMOG).
2. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) verpflichtet die Unternehmensleitung ebenfalls zu einem rechtskonformen Geschäftsgebaren und dazu sicherzustellen, dass dieses im ganzen Unternehmen praktiziert wird. Der DCGK Ziffer 4.1.3 verlangt von Vorständen sicherzustellen, dass sowohl unternehmensinterne wie auch gesetzliche Vorgaben eingehalten werden (VorstAG).
3. Ganz grundsätzlich ist die Unternehmensführung dazu verpflichtet, für die Gesetzestreue des Unternehmens zu sorgen (Legalitätspflicht).

Unternehmensspezifischen Richtlinien sind alle Regelungen und Verfahrensanweisungen, die den reibungslosen Geschäftsbetrieb im Unternehmen sicherstellen sollen. Dazu zählen Betriebsvereinbarungen, die Arbeitsordnung, Prozessvorgaben und sonstige betriebliche Regelungen.

2.3 Code of Conduct

Der Code of Conduct ist eine unternehmensspezifische ethische Richtlinie, die das gewünschte und das unerwünschte Verhalten in einer Organisation dokumentiert und die oftmals mit Hinweisen zu betrieblichen Disziplinarmaßnahmen versehen ist. Zumeist geht der Code of Conduct aber weit über die Einforderung regelgerechten Verhaltens und Tipps zum Umgang mit Problem hinaus und etabliert ein System ethischer Grundsätze, in die das Compliance-Regelwerk eingebunden und mit denen es fundiert ist.

Folgende Themen, die für Compliance relevant sind, werden üblicherweise in einem Code of Conduct geregelt:

- Umgang mit Geschäftspartnern, Kunden und Wettbewerbern
- Vertraulichkeit
- Insiderregeln
- Interessenkonflikte
- Korruption und Bestechung
- Umgang mit Geschenke, Bewirtungen und Einladungen
- Der Staat als Kunde, Umgang mit Behörden
- Umgang mit internem Wissen
- Hinweise auf Hotlines oder Kontaktstellen bei Problemen

Entscheidend dafür, dass der Code of Conduct gelebt wird, sind der Konkretisierungsgrad, in dem er formuliert ist und die Schlüssigkeit, mit der er sich in das Regelwerk des Unternehmens einpasst.

Menzies, Tüller und Martin² empfehlen, folgende Fragen bei der Einführung eines unternehmensinternen Codes of Conduct zu berücksichtigen:

² Vgl. Menzies; Tüller; Martin (2008).

Abb. 3: Checkliste Code of Conduct

- Integriert der Code of Conduct die verschiedenen Regelwerke des Unternehmens?
- Ist der Zugriff auf den Code of Conduct sowie auf alle darin implizierten Regelwerke allen Mitarbeitern möglich?
- Wird der Code of Conduct sowie alle darin implizierten Regelwerke periodisch auf Anpassungsbedarf überprüft?
- Ist eindeutig definiert, wer sich um welche Regelwerke kümmert?

2.4 Verfahren der Prävention

Verfahren der Prävention sollen verhindern, dass es überhaupt zu abweichendem Verhalten kommt. Auf der Ebene der Gesamtorganisation sind dies Audit- oder Befragungsverfahren, mit denen Compliance-gefährdende Strukturen erkannt werden können. Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters geht es um Strukturen der Beratung in unklaren Entscheidungssituationen, um Fragen der Weiterbildung zu Compliance-relevanten Themen und nicht zuletzt um Verfahren der Compliance-orientierten Personalauswahl.

Grundsätzlich beginnt die Prävention vor gesetzes- und/oder regelwidrigem Verhalten schon mit der Unternehmenskultur. Wie in einem Unternehmen Werte gelebt werden, mit Problemen umgegangen wird und wie strikt oder lasch in Zweifelsfällen entschieden wird, aber auch wie mit erkanntem regelwidrigem Verhalten umgegangen wird, prägt nicht nur die Atmosphäre, in der Compliance-gefährdende Strukturen entstehen können oder nicht, sondern wirkt auch unmittelbar auf das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder zurück. Bei der Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften oder unternehmensinternen Regelungen hat insbesondere das Führungspersonal eine herausragende Vorbildfunktion. Ebenso ist es von Bedeutung, wie Führungskräfte mit Compliance-Problemen umgehen und welcher Stellenwert Compliance innerhalb einer Unternehmenskultur zugewiesen wird.

2.5 Verfahren der Identifikation von abweichendem Verhalten

Verfahren der Identifikation von abweichendem Verhalten beinhalten alle Maßnahmen, durch die der Arbeitgeber Kenntnis von einem regelwidrigen Verhalten erlangt. Zwei verschiedene Verfahrenskategorien sind zu unterscheiden:

Reaktive Verfahren sollen eine frühzeitige Reaktion auf ein gezeigtes abweichendes Verhalten ermöglichen. Hotlines unterstützen ein anonymes Anzeigen von regelwidrigem Verhalten. Vertrauensleute sind Anlaufstationen für Mitarbeiter, wenn sie sich selbst oder wenn sich Kollegen aus ihrem Umfeld deviant verhalten haben.

Präventive Verfahren der Risikoanalyse sollen schon im Vorfeld Schwachstellen aufdecken und besonders anfällige Unternehmensvorgänge identifizieren. Mit präventiven Verfahren u. a. der Mitarbeiterinformation und -schulung können schon frühzeitig mögliche Probleme angegangen werden.

2.6 Verfahren der Intervention

Verfahren der Intervention beziehen sich auf die Prozessschritte von der Aufklärung über die Bewertung des devianten Verhaltens bis zur Entscheidung über Art und Umfang der Sanktion sowie deren Umsetzung.

Bei der Aufklärung ist es notwendig, sich über Gespräche mit Zeugen und dem betroffenen Mitarbeiter ein vollständiges Bild von dem zur Bewertung vorliegenden Verhalten zu verschaffen. Dabei kommt dem Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter eine große Bedeutung zu: erstens hilft es möglicherweise bei der Aufklärung des Sachverhalts, zweitens zeigt es einen wertschätzenden Umgang mit dem betroffenen Mitarbeiter, der sich kulturprägend auswirkt.

Die Bewertung des Sachverhalts und die Entscheidung über den Umgang mit dem regelwidrigen Verhalten sollte von einem neutralen Gremium vorgenommen werden. Für die nachvollziehbare Festsetzung möglicher Sanktionen ist ein im Vorfeld verabschiedeter Katalog sinnvoll, der unterschiedliche rechtliche und betriebsspezifische Disziplinarmaßnahmen bündelt, die von Dismissal über Warning und Gehaltskürzung bis hin zur Kündigung und zur Strafanzeige reichen können.

2.7 Verfahren der Schulung und Kommunikation

Compliance-Trainings sind Prozesse der Weiterbildung von Mitarbeitern über Gesetze, Vorschriften und Unternehmensrichtlinien. Es ist die zentrale Aufgabe des Personalwesens dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter die rechtlichen Verpflichtungen kennen und sie darin ausreichend geschult und nachweislich zertifiziert sind. Eine Vielzahl von Themen können in den Compliance-Trainings behandelt werden, z. B. Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz, Umgang mit Konkurrenten, Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Bestechung und Schmiergeldzahlungen, CSR oder Außenwirtschaftsrecht.

Ziel der Compliance-Trainings sind das Erkennen und damit das Vermeiden von möglichen Verstößen der Arbeitnehmer, die teils schwerwiegende rechtliche Folgen haben können. Die Mitarbeiter sollen sich ihrer Verantwortung im Rahmen ihrer Tätigkeit bewusst werden. Die Trainings zielen darauf ab, Mitarbeiter über den Orientierungsrahmen sowie mögliche Risiken und Sanktionen aufzuklären und sie für Compliance-relevante Umstände zu sensibilisieren. Der Einsatz und die Dokumentation von Compliance-Schulungen können im Ernstfall auch bedeutsam werden, wenn es dennoch zu schwerwiegenden Fehlverhalten eines Mitarbeiters kommt – so kann das Unternehmen belegen, dass es seiner Informationspflicht nachgekommen ist.

Neben den Trainings sind auch die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen für ein erfolgreiches Compliance-Management bedeutsam. Sie zeigen zum einen, dass die Unternehmensleitung und die Führungskräfte das Thema ernst nehmen. Entscheidend ist dabei, wie gut es dem Unternehmen gelingt, das Thema Compliance so zu kommunizieren, dass dies nicht zu einem Angstklima führt. Angst lähmt die Leistung und ist auch in Bezug auf regelkonformes Verhalten kontraproduktiv. Vielmehr muss es darum gehen, die Bereitschaft zum Befolgen der Regeln aus Einsicht in die Notwendigkeit zu wecken.

Es gibt viele Methoden, ein Compliance-Training durchzuführen. Häufig werden Workshops, Befragungen, Diskussionsrunden oder Fallstudien durchgeführt. Sehr weit verbreitet ist zudem das E-Learning. E-Learning-Anbieter sind beispielsweise digital spirit, IBM, skillsoft oder Stöger & Partner. Offline Lösungen werden z. B. von IBM, FORUM – Institut für Management GmbH, Akademie für Fortbildung Heidelberg, IT Compliance-Systeme GmbH und einzelnen Anwälten angeboten.

Der Aufbau von Compliance-Trainings kann wie folgt aussehen:

- Schritt 1: Aufmerksamkeit erzeugen (höhere Akzeptanz der Veränderung, wenn der Mitarbeiter es als Verbesserung und als wichtig für das Wohlergehen des gesamten Unternehmens wahrnimmt)
- Schritt 2: Anwendungsorientiertes Training (detailliertes Wissen aufbauen und aktiv anwenden, Aufnahme und Anwendung des Compliance-Wissens, interaktive Fallbeispiele, Tests)
- Schritt 3: Auffrischung im regelmäßigen Turnus (durch neue Fallbeispiele mit inhaltlicher Aktualisierung)

Bei der Auswahl und Umsetzung von Trainingsmaßnahmen sollte im Blick bleiben, dass diese Schulungen nicht zu einer reinen Formalität werden. Im Zentrum der Schulungen muss eine tatsächliche Sensibilisierung der Mitarbeiter für ihre Verantwortung und die Gefahren in ihrem Arbeitsbereich stehen, und es müssen ihnen konkrete Hilfen bei Problem- und Zweifelsfällen an die Hand gegeben werden. Werden ausschließlich Webinare oder Methoden des E-Learnings verwandt, besteht die Gefahr eines rein formalen Abwickelns der Inhalte.

3. Ausgewählte Handlungsfelder des Personalmanagements beim Compliance-Management

3.1 Beiträge des Personalmanagements zur Erreichung von Compliance

Das HR-bezogene Compliance-Management beschäftigt sich mit dem Beitrag, den das Personalmanagement zur Compliance im Unternehmen leistet, sowie mit allen Aktivitäten, durch die der regelgerechte Geschäftsbetrieb im Personalbereich sichergestellt wird.

Abb. 4: Beitrag HR zum Compliance-Management



Vor dem Hintergrund eines neu zu definierenden Rollenverständnisses des Personalmanagements und der Kulturveränderung – hin zur Complied Organisation – des Unternehmens insgesamt müssen Verfahren der Prävention (dies betrifft insbesondere auch die Personalauswahl und -förderung), der Intervention und der Sanktionierung im Unternehmen implementiert werden (siehe Abb. 13). Aufgabe des Personalmanagements ist es hierbei, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass

- sich durch die richtigen Anreizsysteme Compliance im Verhalten der Mitarbeiter zeigen kann;
- durch geeignete Hinweissysteme jeder Illegalität nachgegangen werden kann und dass klare Sanktionsmechanismen bestehen;
- durch die Auswahl und die Entwicklung der richtigen, d. h. der wertkonform handelnden Mitarbeiter die geeigneten Voraussetzungen für eine Complied Organisation geschaffen werden.

Diese zentralen Handlungsfelder des Personalmanagements beim Compliance-Management werden in den folgenden Kapitel genauer betrachtet.

Ihr Impact zu einer Complied Organization hängt allerdings auch davon ab, wie gut das Compliance-Management im Unternehmen verankert ist durch einen systematischen Implementierungsprozess, der die Herausforderungen global agierender Unternehmen mitgedacht hat. Dies geht einher damit, dass das Personalmanagement planvoll mit der herausfordernden Kommunikationsaufgabe umgeht, die durch ein Compliance-Management entsteht. Drittens setzt es voraus, dass das Personalmanagement seine Rolle, seinen Compliance-bezogenen Reifegrad und den Reifegrad der Gesamtorganisation richtig einschätzen kann. Davon ist im Kapitel 4 die Rede.

3.2 Handlungsfeld: Personalauswahl unter dem Aspekt der Integrität

3.2.1 Integrität als Anforderungsmerkmal

Integrität ist eine der wesentlichen Voraussetzungen, um zu verhindern, dass es überhaupt erst zu Compliance-Fällen wie Bestechung, Korruption oder Betrug innerhalb des Unternehmens kommen kann. Integre Mitarbeiter sind der Garant für Compliance. Dem Personalmanagement kommt dabei eine wesentliche Rolle zu: Sowohl bei der Personalauswahl externer Bewerber wie auch bei der Personalentwicklung und der internen Besetzung von Führungs- oder Compliance-relevanten Positionen kann das Personalmanagement wichtige Weichen stellen.

Compliance-Kriterien können dabei hilfreich sein, Potenziale zu erkennen und gezielt zu fördern. Die Implementierung Compliance-relevanter Auswahlkriterien zur Beurteilung externer Bewerber sowie bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung kann nicht nur als Präventionsmaßnahme, sondern auch als gezielte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur angesehen werden.

Um aber langfristig kulturprägend zu wirken, ist es wichtig, auch während des Beschäftigungsverhältnisses mit geeigneten Maßnahmen die Mitarbeiter und Führungskräfte zu sensibilisieren. Neben einer geeigneten Unternehmenskommunikation ist hier auch insbesondere die Personalentwicklung gefragt. Unabhängig von speziellen Compliance-Trainings sollte bei der Erstellung von Seminaren und Schulungen darauf geachtet werden, auch die Wertevorstellungen des Unternehmens in den Inhalten zu spiegeln.

Was Integrität ausmacht, wie sie gemessen werden kann und welche Schwierigkeiten dabei auftreten, soll in den folgenden Abschnitten anhand der Beurteilung von Integrität bei der Personalauswahl aufgezeigt werden.

In der personalwirtschaftlichen Praxis findet sich kaum ein Kompetenzmodell, in dem nicht Begrifflichkeiten wie Loyalität, Commitment, Ehrlichkeit oder psychologisch präzise formuliert: Integrität auftauchen würde. Unternehmen und auch die Entwickler derartiger Kompetenzmodelle wünschen sich Mitarbeiter, die sich in ihren Zielen auf das Unternehmen ausrichten und ihre eigenen Interessen und Wünsche hinter den höheren Unternehmenszielen zurückstellen.

Und dieses Interesse an integren Mitarbeitern kommt nicht von ungefähr. Integres Verhalten im Berufsleben bestimmt eines der wertvollsten Güter: die Reputation der Unternehmen in der Geschäftswelt. Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und Aufsichtsbehörden erwarten, dass Gesetze und Regularien gewissenhaft eingehalten werden. Dazu gehört, dass Verpflichtungen verlässlich erfüllt werden und rechtschaffend gehandelt wird. Immer

mehr Unternehmen verfassen Verhaltensrichtlinien für integrires Verhalten. Diese Kodizes sind als grundlegendes Element ein wesentlicher Bestandteil der Verpflichtung zur Integrität. Der Verhaltenskodex soll eine Voraussetzung für eigenverantwortliches Handeln schaffen und dazu anregen, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Integrität entsteht aber nicht dadurch, dass sie niedergeschrieben wird. Damit aus einer solchen Richtlinie integrires Verhalten wird, müssen die Mitarbeiter verantwortungsvoll danach handeln – von der Unternehmensleitung bis zum Auszubildenden. Dies ist kein leichtes Unterfangen, da es weit mehr erfordert, als die Verhaltensrichtlinie lediglich zur Kenntnis zu nehmen. Jeder Einzelne muss sich mit den Regeln vertraut machen, sie verinnerlichen und im täglichen Berufsleben befolgen, damit sie mit Leben erfüllt werden kann. Eine besondere Rolle fällt den Führungskräften zu, da von ihnen erwartet wird, dass sie Integrität vorleben und kommunizieren. Der direkte Vorgesetzte soll Verständnis wecken, mit gutem Beispiel vorangehen und den Kodex konsequent umsetzen. Wenn nach diesen Anforderungen die Rekrutierungsprozesse sowohl in der internen als auch externen Rekrutierung vom Auszubildenden bis zum Topmanager gestaltet werden, kann ein deutlicher Beitrag zu einer integriren Unternehmenskultur geleistet und mögliche Schäden durch Integritätsmissbrauch verhindert werden.

Nicht zuletzt die Vielzahl wirtschaftskrimineller Vorfälle der vergangenen Jahre ist ursächlich dafür, dass das Thema Integrität in den Fokus der HR-Praxis rückt. Gesucht werden Mitarbeiter, die sich auch ohne unmittelbare Überwachung integer verhalten und aus eigener Werthaltung heraus auf alles verzichten, was entweder unrechtmäßig ist oder in anderer Weise zum Nachteil der Gesamtorganisation oder Einzelner reichen könnte.

Dem Personalmanagement kommt demnach die Aufgabe zu, Integrität zu definieren und Beurteilungskriterien zu entwickeln: Welche Verhaltensweisen sind compliance-relevant und wie können sie gemessen werden? Welche Methode sinnvoll scheint, hängt wesentlich davon ab, was unter Integrität überhaupt verstanden wird.

Im nächsten Abschnitt soll zunächst betrachtet werden, wie das Personalmanagement üblicherweise die Integrität von Bewerbern einzuschätzen versucht. Eine Diskussion dieser vergangenheits- und biografieorientierten Methoden zeigt, dass die bislang verbreiteten Vorgehensweisen gerade in Bezug auf das Kriterium Integrität noch viele Fragen offen lassen. Anschließend werden multimodale Methoden vorgestellt, die dem modernen Personalmanagement eine sinnvolle Personalauswahl unter Einbeziehung des Kriteriums der Integrität ermöglichen.

3.2.2 Biografieorientierte Methoden der Integritätseinschätzung

Bereits in der Vergangenheit wurden vielfältige Methoden eingesetzt, um integre Mitarbeiter auszuwählen. Die Spannweite reicht von eingeholten Referenzen über die Sichtung polizeilicher Führungszeugnisse und den Einsatz von Lügendetektoren bis hin zur Verwendung sogenannter Background Checks zur Auswahl von Mitarbeitern. Mit Ausnahme des Einsatzes von Lügendetektor-Tests haben alle diese Methoden ihre spezifische Berechtigung und werden zu weiten Teilen auch heute noch eingesetzt. Ihnen ist jedoch gemeinsam, dass sie sich der Thematik individueller Integrität aus Vergangenheitsperspektive nähern. In personalpsychologischer Terminologie spricht man hier von dem biografischen Ansatz der Eignungsdiagnostik.

Grundidee der biografischen Ansätze ist, dass aus vergangenem Fehlverhalten einer Person auf die Wahrscheinlichkeit eines künftigen Fehlverhaltens geschlossen werden kann. Eines der Mittel, um dieses vergangene Fehlverhalten zu prüfen, ist zum Beispiel das polizeiliche Führungszeugnis. Wenn ein Bewerber entsprechende Einträge in Führungszeugnissen vorlegen muss, wird zunächst geprüft, ob das dort eingetragene Delikt in Wider-

spruch zu der zu besetzenden Position steht (z. B. Diebstahlsdelikt bei einer Funktion, die den Umgang mit Bargeld erfordert). Auf dieser Basis wird entschieden, ob das eingetragene Kriterium als Negativselektion verwendet werden kann und darf.

Das Grundproblem dieser Form von Diagnostik ist, wie Frintrup und Mussel ausführen,³ dass in polizeilichen Führungszeugnissen nur auftauchen kann, was tatsächlich entdeckt und im Rahmen eines regulären Gerichtsverfahrens geahndet wurde und überdies ein gewisses Mindestmaß an Strafdauer übersteigt. Gerade innerbetrieblich aufgedeckte Delikte werden jedoch häufig nicht einer strafrechtlichen Verfolgung zugeführt, weil ein negativer Imageeffekt auf das Unternehmen vermieden werden soll. Erschwerend kommt hinzu, dass die Eintragungen in polizeilichen Führungszeugnissen, je nach Schwere des Delikts, nach einer bestimmten Frist auch wieder gelöscht werden. Somit erlaubt der Einsatz von polizeilichen Führungszeugnissen zwar eine Negativselektion in dem Sinne, dass Kandidaten, die dort Einträge haben, nicht weiter berücksichtigt werden müssen. Allerdings ist der Umkehrschluss nicht möglich: Liegen keine Einträge vor, kann daraus nicht geschlossen werden, dass der Bewerber sich in der Vergangenheit stets redlich verhalten hat. So können entsprechende Delikte zwar aufgetreten, aber nicht verurteilt worden sein, weil sie gegebenenfalls noch nicht einmal entdeckt wurden. Oder sie sind verurteilt worden und zwischenzeitlich verjährt. Oder sie haben zu einem so geringen Strafmaß geführt, dass eine entsprechende Eintragung gar nicht erst vorgenommen wurde.

Die vorangehenden Ausführungen gelten in gleicher Weise für den Einsatz von sogenannten Background Checks, bei denen systematisch innerhalb öffentlich zugänglicher Quellen recherchiert wird, ob entsprechende Verurteilungen, Eintragungen in Schuldnerregistern oder Ähnliches vorliegen. Diese Methoden kommen in Deutschland aufgrund bestehender Datenschutzgesetze und der Vertraulichkeit entsprechender Informationen in dieser Form selten und dosiert zur Anwendung.

Nur in den engen Grenzen der rechtlichen Einschränkungen, die durch das Bundesdatenschutzgesetz gesetzt werden, können Background Checks als ein Baustein risikobewusster Personalauswahl angesehen werden. Dabei sind zwei Grundregeln zu beachten:

1. Das Risiko bestimmt die Intensität des Background Checks
2. Interne Background Checks unterscheiden sich von externen, wobei externe Checks weit schwieriger umzusetzen sind als interne

Insbesondere für sogenannte „Risikofunktionen“, d. h. für Positionen, die ein erhöhtes Risiko in Bezug auf Korruption aufweisen, sind Background Checks sowohl für externe als auch für interne Bewerber empfehlenswert. Die Tiefe eines durchzuführenden Background Checks orientiert sich dabei jeweils an dem Grad der Risikofunktion. Dies kann z. B. zu einem Financial Background Check führen, der für einen Leiter Finanzwesen durchaus ein opportunes Mittel zur Minimierung potenzieller Korruptionsrisiken ist.

Je nach Mitarbeitergruppe eines Unternehmens sind unterschiedliche Arten der Background Checks anzuwenden. Je höher die Stufe, desto umfangreichere Checks sind durchzuführen:

- Stufe 1: Management in Hochrisikoländern, CEO, CFO, Führungskräfte im Vertrieb, Einkauf, HR und Finanzen
- Stufe 2: Führungskräfte, mittleres Management, Vertrieb, Finanzen, Compliance
- Stufe 3: Alle Mitarbeiter

³ Vgl. Frintrup und Mussel (2004).

Auch für externe Bewerber, insbesondere wenn sie Risikofunktionen übernehmen, können Background Checks Informationen zur Einschätzung des Integritätsprofils liefern. Die Inhalte eines externen Background Checks stellen Informationen, die bereits verfügbar sind. Zu berücksichtigen ist dabei, dass für die Erhebung der Daten teilweise eine Zustimmung des Bewerbers erforderlich ist. Die Informationen beziehen sich dabei auf

- Wohnsitz
- geografische Daten
- Berichterstattung
- Auskunft
- Gewerbezentralregister
- Kreditwürdigkeit
- polizeiliche Führungszeugnisse
- anhängige Gerichtsverfahren
- Gesundheitszeugnisse
- Zeugnisse

Bei internen Bewerbungen stehen weitere Informationsmöglichkeiten für einen Background Check zur Verfügung. Geprüft werden können:

- Konsistenz der Bewerbungsunterlagen
- Persönliche Informationen zum Bewerber
- Informationen zur Ausbildung/beruflicher Werdegang

Background Checks sind dabei immer deskriptiv. Sie geben keine Empfehlungen.

Traditionelles Informationsmedium für die Bewertung eines Integritätsprofils sind ebenfalls die vorgelegten Beurteilungen der bisherigen Arbeitgeber. Die inflationäre Bewertung in Arbeitszeugnissen, die insbesondere dem Bestreben der HR-Abteilungen, Arbeitsgerichtsprozesse zu vermeiden, zugeschrieben werden kann, führt dazu, dass die darin enthaltenen Informationen im Regelfall keine tragfähige Basis für eine Personalauswahl darstellen. Dies gilt insbesondere für die Fragestellung deliktischen Verhaltens. Daher ist es zu gängiger Praxis geworden, vorgängige Arbeitgeber mit Einwilligung des Bewerbers um eine Referenzauskunft zu bitten, die sich teilweise konkret auf integritätsrelevante Aspekte bezieht. Auch hier gilt jedoch, dass nicht alles, was getan wurde, auch entdeckt wurde, und vor allen Dingen entsprechende Haftungsprobleme seitens des vorhergehenden Arbeitgebers gegenüber dem ausgeschiedenen Mitarbeiter bestehen (im Sinne der Behinderung des beruflichen Fortkommens), sodass auch diese Informationsbasis allenfalls als Negativselektion, jedoch nicht als positive Annahme verstanden werden kann.

Der Einsatz von Lügendetektoren stiftet einen erheblichen Nutzen in der forensischen Befragung z. B. zu Tathergängen oder besonderen Tatumständen in der Kriminalistik. In der eher Alltagssituationen ähnelnden Personalauswahl jedoch hat er keinen diagnostischen Nutzen.⁴ Da diese Methode darüber hinaus in Deutschland verboten ist und in anderen Ländern nur staatlichen Institutionen vorbehalten ist (z. B. in den USA), erscheint hier eine weitere Detailbetrachtung nicht erforderlich. Den Autoren ist jedoch ein gewisser Lügendetektor-Tourismus der deutschen Industrie und Sicherheitswirtschaft bekannt. So werden Mitarbeiter, die für sicherheitssensitive Positionen in Konzernen vorausgewählt wurden, nicht selten in Länder expediert, in denen Lügendetektoranwendungen legal und tägliche Praxis sind (z. B. Bulgarien oder Israel). Wir möchten deshalb an dieser Stelle darauf hinweisen, dass aufgrund des äußerst invasiven Charakters und des mangelnden

⁴ Vgl. Frintrup; Mussel (2004).

diagnostischen Nutzens für die Personalauswahl diese Methode auch in diesen Fällen nicht eingesetzt werden sollte.

Unbeschadet der Unzulänglichkeiten der vorangehend beschriebenen historischen Methoden, Bewerber auf ihre Integrität und Zuverlässigkeit zu überprüfen, ist Integrität ein überaus zentrales Anforderungsmerkmal. Wir wollen daher nachgehend den Versuch unternehmen, Methoden zu beschreiben, die eine sinnvolle Personalauswahl mit nichtinvasiven, akzeptablen Methoden und verlässlichen Verfahren ermöglicht. Dazu ist es zunächst erforderlich, dass psychologische Konstrukt der Integrität klarer zu umreißen.

3.2.3 Integrität als psychologisches Konstrukt

Integrität kann sowohl aus Eigenschaftsperspektive als auch aus Verhaltensperspektive unterschiedlich verstanden werden.

Mussel hebt hervor, dass Integrität, verstanden als stabile Eigenschaft einer Person, so definiert wird, dass sie eine Prognose über die Auftretenswahrscheinlichkeit einer devianten, einen anderen Menschen oder eine Organisation schädigenden Handlung zulässt. Die Definition muss daher beschreibende, erklärende und prognostische Elemente enthalten.⁵ Diese Betrachtung fokussiert sehr die Ausprägung eines verhaltenssteuernden Persönlichkeitsmerkmals des Menschen. Alternativ hierzu lässt sich auch definieren:

Auch in Situationen, in denen ein Regelverstoß vermutlich nicht entdeckt werden kann oder eine klare Auslegung von Verhaltensregeln schwierig ist oder fehlt, wird ein im Sinne oder zum Wohle der Organisation integrires Verhalten gezeigt.⁶

In beiden Definitionen sind nicht versehentliche Schädigungen von Organisationen oder ihrer Mitglieder gemeint, auch nicht normale Geschäftsrisiken und auch nicht unwillkürlich verursachte Unfälle oder wirtschaftliche Fehlentscheidungen. Beide Definitionen beziehen sich vielmehr auf ein willentliches und bewusstes Schädigungsverhalten einer Person, insbesondere mit dem Ziel eines persönlichen Vorteils, welcher Art auch immer.

Grundsätzlich lässt sich diese vorstehende Definition von Integrität auch als Unternehmensrichtlinie formulieren. Hiermit ist die selbsterklärte Ausrichtung einer Organisation an moralisch-ethischen Standards angesprochen, sozusagen die Schaffung von Meta-Verhaltensrichtlinien einer Organisation im Sinne von Integrität und Compliance. Wir wollen im nächsten Schritt Methoden vorstellen, die zur Erfassung von Integrität in Personalauswahlkontexten geeignet sind.

Multimodale Messmethoden zur Erfassung von Integrität in der Personalauswahl

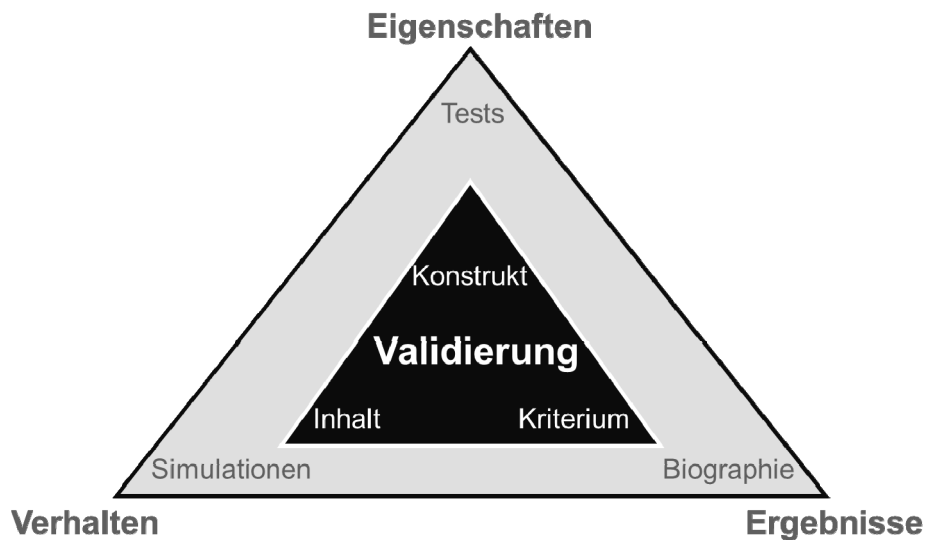
In der Personalauswahl sollten biografische Elemente zur Sicherstellung der Einstellung integrier Personen nicht fehlen. Es wäre falsch, historische Daten zum Fehlverhalten eines Menschen nicht in die Zukunftsprognose einzubeziehen. Ob die Überprüfung durch Referenzeinholung, den Einsatz von Background Checks, die Verwendung von polizeilichen Führungszeugnissen oder – wie in Sicherheitsbehörden üblich – durch zusätzliche Sicherheitsüberprüfungen erfolgt, bleibt dem konkreten Anwendungsfall, dem Diagnosebedürfnis, dem Sicherheitsbedarf sowie den technisch und rechtlich möglichen Methoden überlassen. Der biografische Ansatz der Eignungsdiagnostik ist ein wichtiges Element auch innerhalb der multimodalen Diagnostik, in der sowohl biografische Elemente, simulationsbasierte Elemente und eigenschaftsbasierte Elemente miteinander kombiniert zu einer umfassenden Diagnostik führen. So kombiniert zum Beispiel die multimodale Eignungs-

⁵ Vgl. Mussel (2003).

⁶ Vgl. Frintrup; Schuler; Mussel (2004).

diagnostik nach Schuler biografische Elemente mit simulationsbasierten und eigenschaftsbasierten Ansätzen (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Multimodale Eignungsdiagnostik nach Schuler



Die vorgenannten Methoden der Integritätsdiagnostik sind allerdings ausschließlich auf den Bereich der Biografie fokussiert und berücksichtigen somit nicht die weitergehenden Ansätze der multimodalen Diagnostik. Wertvolle Varianzkomponenten werden so bei der Personalauswahl nicht genutzt. Aus diesem Grund sind diese Methoden in der Summe nicht hinreichend, um sicherzustellen, dass nur integre Bewerber eingestellt werden.

Sowohl in der personalpsychologischen Forschung als auch in der betrieblichen Praxis haben sich deshalb andere Verfahren, die insbesondere dem multimodalem Anspruch der Eignungsdiagnostik verpflichtet sind, für den Einsatz in der Integritätsdiagnostik etabliert. Da rein simulationsbasierte Verfahren aufgrund ihrer Transparenz, Offensichtlichkeit und vor allem aufgrund ethischer Bedenklichkeit ausscheiden (man müsste Personen in verführerische Situationen bringen und dann beobachten, ob sie diese Situation missbräuchlich nutzen), beschränkt sich der Einsatz diagnostischer Verfahren in der Praxis im Wesentlichen auf die beiden Methoden Interviewverfahren (unter Einsatz sowohl biografischer, eigenschaftsbasierter und simulationsbasierter Fragen) sowie psychologische Testverfahren zur Messung von Integrität (Integritätstests).

Unter *Integritätsinterviews* versteht man Interviewverfahren, bei denen mit spezifischen Methoden integritäts- und loyalitätsrelevante Eigenschaften, Verhaltensweisen oder biografische Informationen von Bewerbern erhoben werden. In der Vergangenheit wurden insbesondere Multimodale Interviews MMI⁷ zum Einsatz in der Personalauswahl etabliert.⁸ Das Einsatzspektrum reicht hierbei von klassischen Auswahlinterviews für externe Bewerber

⁷ Das Multimodale Interview MMI® ist marken- und urheberrechtlich geschützt. Rechtsinhaberin ist die S & F Personalpsychologie Managementberatung GmbH.

⁸ Vgl. Schuler; Frintrup (2006).

ber bis zu internen Integrity-Audits. Das Multimodale Interview besteht aus insgesamt acht Gesprächsabschnitten, die alle Ansätze der beruflichen Eignungsdiagnostik in einem Instrument kombinieren.

Abb. 6: Das Multimodale Interview MMI[®] von Schuler

Teil	Bewertung
I. Gesprächsbeginn	nein
II. Selbstvorstellung	ja
III. Freie Fragen	ja
IV. Berufs- und Organisationswahl	ja
V. Erfahrungen und Interessen	ja
VI. Realistische Tätigkeitsinformation	nein
VII. Situative Fragen	ja
VIII. Gesprächsabschluss	nein

Während des Interviews wechseln sich bewertungsrelevante und nicht bewertungsrelevante Gesprächsphasen ab. In den Elementen II, III, IV, V und VII werden Informationen von den Bewerbern erhoben und über entsprechende Beurteilungsskalen bewertet. Phasen I, VI und VIII sind nicht bewertungsrelevant, um verzerrten Urteilen entgegenzuwirken und einen ungestörten Informationsfluss an die Bewerber zu ermöglichen. Während üblicherweise Multimodale Interviews eingesetzt werden, um im Rahmen von externen Personalauswahlprozessen oder internen Potentialanalyse-Systemen ein breiteres Spektrum an relevanten Merkmalen zu erfassen, gibt es auch Einsatzzwecke, die sich spezifisch abgegrenzt auf die Besetzung sicherheitsrelevanter Positionen oder solcher Positionen innerhalb der Unternehmens- oder Verwaltungsorganisation beziehen, die in besonderer Art und Weise dem Compliance-Gedanken verpflichtet sind. In diesem Fall spricht man von der Ausgestaltung des Multimodalen Interviews als „Integritätsinterview“.

Abb. 7: Beispielfrage aus dem Multimodalen Interview in spezifischer Gestaltung zur Integritätserfassung⁹

Sie haben in einer wichtigen Sache eine falsche Entscheidung getroffen, die das Unternehmen Geld kosten wird. Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter sehr verärgert sein wird, wenn er davon erfährt. Was tun Sie?

Bewertungshinweise:

- 1. Vielleicht gelingt es mir, die Sache bald wieder in Ordnung zu bringen, so dass er gar nichts davon erfahren muss.**
- 2. Ich informiere meinen Vorgesetzten trotzdem und erkläre ihm, wie es dazu kommen konnte.**
- 3. Ich informiere ihn unverzüglich und erläutere, wie es dazu kommen konnte. Dann mache ich Vorschläge, was getan werden kann – insbesondere was ich tun möchte – um den Schaden gering zu halten und solche Situationen in der Zukunft zu vermeiden.**

Die Beispielfrage demonstriert, wie Fragestellung und Antwortbewertung funktionieren. Den Kandidaten wird die Frage unverändert gestellt, die Bewertungshinweise sind nur dem Interviewer zugänglich. Während es eine Vielzahl von Literatur zum Stellen von Interviewfragen gibt, gibt es sehr wenig Literatur, die verlässliche und profunde Hinweise dazu gibt, wie mit den Antworten von Kandidaten umgegangen werden soll. Im Multimodalen Interview MMI[®] wird jede Bewerberantwort anhand eines einheitlichen Bewertungsrasters metrisch bewertet. Im vorangehenden Beispiel ist das Bewertungsraster an dem psychologischen Konstrukt „Integrität“ als Verhaltensmaßstab orientiert.

Nicht nur der Nutzen dieser Interviewtechnik ist sehr hoch gemessen an der prognostischen Validität (das Multimodale Interview MMI[®] kommt metaanalytisch zu einem Validitätskoeffizienten von $r=.51$), sondern diese Technik wird auch sehr gut von den Bewerbern akzeptiert. Derartige Verfahren sollten nur durch einschlägig trainierte Interviewer durchgeführt werden, um Manipulationsprozessen entgegenzuwirken.

Während das Integritätsinterview als Dialog zwischen Personalverantwortlichen und Bewerber durchgeführt wird, erfordern *Integritätstests* eine andere Bearbeitungsform. Bewerber absolvieren ein psychologisches Testverfahren zur Messung von Integrität und generieren so ihr psychologisches Integritätsprofil.

9 © S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH

Abb. 8: Metaanalytische Validität von Integritätstest zur Vorhersage beruflichen Erfolgs oder devianter und kontraproduktiver Verhaltensweisen

Kriterium	k	N	ρ
Entdeckte Diebstähle	7	2 434	.13
Berufsleistung (Ergebnisse)	10	2 210	.28
Diverse kontraproduktive Verhaltensweisen	72	ca. 100 T	.29/.39
Trainingserfolg	8	2 364	.38
Berufsleistung (Vorgesetztenbeurteilung)	23	7 550	.41
Eingestandene Diebstähle	63	68 618	.42
Arbeitsunfälle	5	759	.52
Beschädigungen	14	1 970	.69

Anmerkungen: k = Anzahl Studien, N = Anzahl Personen, ρ = metaanalytisch korrigierte Validitätskoeffizienten nach Ones & Viswesvaran, 2001

Metaanalytisch¹⁰ erzielen Integritätstests Validitäten von $r=.41$, sofern als Kriterium allgemeine berufliche Leistung verwendet wird, jedoch noch deutlich höhere Varianzaufklärungen, was die Vorhersage kontraproduktiver Verhaltensweisen wie beispielsweise Drogen- oder Alkoholkonsum am Arbeitsplatz, das Begehen von Sabotageakten, Informationsmissbrauch, Mobbing oder andere kontraproduktive Verhaltensweisen anbelangt. Integritätstests finden ihre theoretische Verankerung in anderen großen Persönlichkeitsmerkmalen, insbesondere jedoch im Bereich der klinischen Psychologie der antisozialen Persönlichkeitsstörung. Die antisoziale Persönlichkeitsstörung ist gekennzeichnet durch die Verletzung der Rechte anderer, Missachtung sozialer Normen, das Lügen und Täuschen anderer zum eigenen Nutzen, eine gesteigerte Impulsivität bei gleichzeitig geringem Zukunftsbezug des eigenen Verhaltens, eine hohe Erregbarkeit gepaart mit Aggressivität, leichtsinniger Selbstgefährdung und auch rücksichtsloser Gefährdung anderer sowie allgemeine Verantwortungslosigkeit z. B. in Bezug auf finanzielle Verpflichtungen oder Aufgaben und eine fehlende Reue nach dem Begehen entsprechender Vergehen. Interessanterweise finden sich auch starke Bezüge zum Persönlichkeitsmerkmal „Gewissenhaftigkeit“ aus den Big 5, hierbei sind die Wirkungszusammenhänge jedoch nicht eindeutig geklärt. So lässt sich z. B. zeigen,¹¹ dass insbesondere in der Wirtschaftskriminalität die Paarung von geringer Integrität und hoher Gewissenhaftigkeit maßgeblich dafür ist, dass Täter erfolgreich ihre Vergehen begehen können, weil neben der Bereitschaft, sich uninteger zu verhalten, auch die Fähigkeit, eine Tat gewissenhaft zu planen und abzuwickeln, ein unabdingbares Erfolgsmerkmal für Kriminelle ist. In dieser Perspektive unterscheiden sich „blue-collar crime“ und „white-collar crime“ stark voneinander: Während in der Wirtschaftskriminalität bei Täterprofilen hohe Gewissenhaftigkeit zu attestieren ist,

¹⁰ Vgl. Ones; Viswesvaran (2001).

¹¹ Vgl. Blickle (2006).

tritt bei einfachen Deliktformen, wie beispielsweise Diebstahl am Arbeitsplatz oder Alkohol- und Drogenmissbrauch, im Regelfall ein Täterprofil zu Tage, das durch geringe Gewissenhaftigkeit geprägt ist.

Kriminologische Forschung konnte verschiedene Persönlichkeitsmerkmale in Bezug zu krimineller Auffälligkeit extrahieren. Dazu zählen unter anderem eine geringe Selbstkontrolle, geringe Furchtlosigkeit, eine geringe Intelligenz, eine hohe Selbstsicherheit, eine hohe Aggressivität, ein Hang zur Schizophrenie, hohe Extraversion, Impulsivität, geringe Konditionierbarkeit, Psychopathie, unzureichende Sozialisation, Hyperaktivität, Hypomanie und Unkonventionalität. Diese Merkmale im Berufseignungskontext zu erfassen, würde voraussetzen, Item-Material zu verwenden, welches sowohl aus ethischer als auch juristischer und insbesondere aus der Akzeptanzperspektive zu erheblichen Problemen in der Diagnostik führen würde. Deshalb wurde der Versuch unternommen, in der Psychologie ein abgegrenztes Merkmal der berufsbezogenen Integrität zu definieren, welches sich auf Integrität im wirtschaftlichen Kontext stützt.

Dieser Ansatz ist insofern vielversprechend, da der Wirtschaftskriminalitätsbericht von KPMG 2007 ausweist,¹² dass 91% der Wirtschaftskriminellen Wiederholungstäter sind, jeder dritte Täter mehr als 50 Mal handelt und in 76% der Fälle sich die Taten über einen Zeitraum von mehr als 6 Monaten erstrecken, in 33% der Fälle sogar über einen Zeitraum von mehr als 3 Jahren. Diese Zahlen demonstrieren, dass eine hohe zeitliche Stabilität in dem Merkmal vorliegt und illustriert, dass bei dem Zustandekommen wirtschaftskrimineller Taten ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal verhaltensrelevant ist. Bereits 1989 konnte Brandstätter die zeitliche Stabilität devianter Verhaltensweisen nachweisen. Untersuchungen von Marcus und Schuler (2004) konnten zeigen, dass verglichen mit situativen Anreizbedingungen (z. B. die gute Gelegenheit, etwas zu stehlen) die persönlichen Dispositionen der Täter ein ungefähr 4,5-fach höheres Gewicht bei der Erklärung von Tatzusammenhängen haben. Die Mär, eine gute Gelegenheit würde „Diebe machen“, darf mithin als widerlegt gelten – es ist die persönliche Disposition, die darüber entscheidet, ob eine „gute Gelegenheit“ zum eigenen Vorteil missbräuchlich genutzt wird.

Die Auswahl eines geeigneten Integritätstests setzt psychologische Sachkunde voraus, denn neben publizierten (und damit auch Bewerbern frei zugänglichen Verfahren oder Verfahrensteilen) werden auch unevaluierte bis hin zu absurden, auf „Antlitzdiagnostik“ basierende Verfahren angeboten.

Im deutschen Sprachraum wird berufsbezogene Integrität primär mit dem wissenschaftlich evaluierten Verfahren PIA (Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung)¹³ erfasst. Dieses Verfahren unterscheidet 9 Dimensionen mit insgesamt 45 Items. Es ist in ca. 10 Minuten zu bearbeiten. Abbildung 9 zeigt diese neun Dimensionen auf, in Abbildung 10 ist ein entsprechendes Item-Beispiel abgebildet.

¹² Vgl. KPMG-Studie: Profile of a Fraudster unter http://www.kpmg.de/docs/Profile_of_a_Fraudster_2007.pdf (Stand: 2.05.2011)

¹³ HR Diagnostics AG, www.HR-Diagnostics.de

Abb. 9: Messdimensionen des berufsbezogenen Integritätstests PIA¹⁴

Integre Verhaltensabsichten: Keine gedankliche Beschäftigung mit unintegrem Verhalten

Verzicht auf Rechtfertigungen: Deviantes Verhalten wird nicht durch triftige Gründe legitimiert

Integritätsvermutungen: Vermuteter Verbreitungsgrad devianter Verhaltensweisen bei anderen

Vertrauen: Angenommene Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit anderer

Gelassenheit: Tendenz zu überlegtem, nicht überstürztem Verhalten, auch in kritischen Situationen

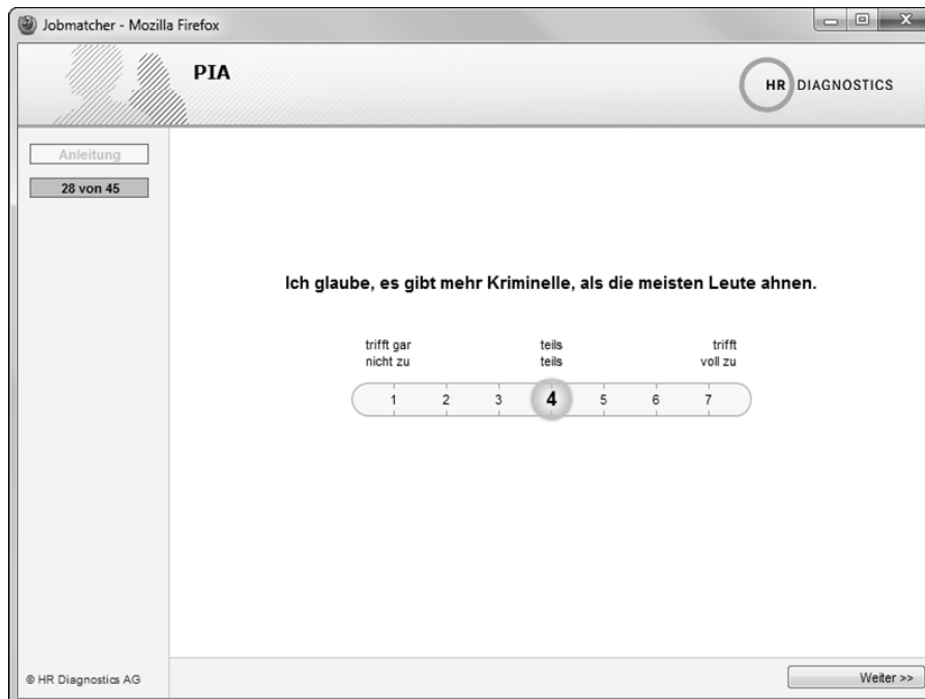
Zuverlässigkeit: Gewissenhafte, auch vorausblickende Erledigung von übertragenen Aufgaben

Gefahrenvermeidung: Meidung gefährlicher und riskanter Situationen und unnötigen Nervenkitzels

Integrationsverhalten: Tiefgehendes Interesse an anderen Personen sowie verträgliches Verhalten

Friedfertigkeit: Vermeidendes oder schlichtendes Verhalten in Konfliktsituationen

Abb. 10: Beispiel-Item aus dem berufsbezogenen Integritätstests PIA (in webbasierter Umsetzung)

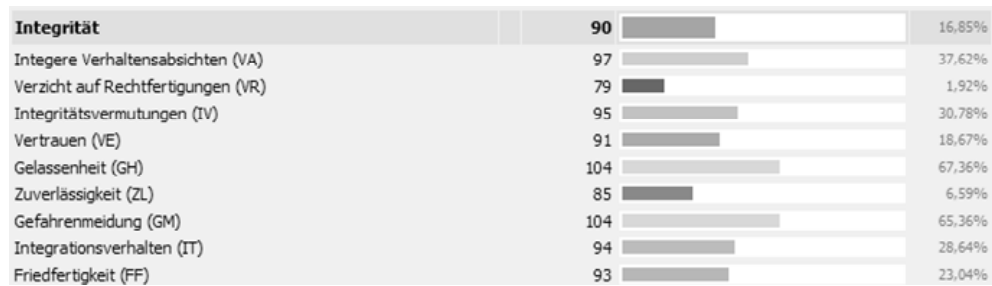


14 © S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH.

Im Rahmen der Verfahrensentwicklung wurden insbesondere berufsrelevante Item-Formulierungen gewählt, um die Akzeptanz des Verfahrens zu unterstützen und die Validität im beruflichen, eignungsdiagnostischen Kontext zu unterstützen. Ebenfalls im Rahmen der Entwicklung wurde durch psychologische Verfahren Sorge dafür getragen, dass Einzelaussagen des Tests, die in besonderer Art und Weise Anlass zu sozial erwünschtem Verhalten der Bewerber geben, nicht in die Anwendungsform des Verfahrens übernommen wurde.

Die psychometrischen Gütekriterien des PIA begründen den Einsatz in der Personalauswahl: Es liegen zahlreiche Validierungsergebnisse vor, die je nach Kriterium zwischen $r=.27$ (unkorrigiert) für Berufserfolg und $r=.78$ für selbstberichtetes deviantes Verhalten reichen. Die nachstehende Grafik zeigt die Ergebnisansicht des Verfahrens im Rahmen der beruflichen Eignungsdiagnostik.

Abb. 11: Ergebnisansicht des berufsbezogenen Integritätstests PIA (in webbasierter Umsetzung durch HR Diagnostics AG)



Dem Personalmanagement steht eine ganze Reihe von Verfahren zur Verfügung, mit denen die Integrität von Bewerbern im Rahmen der Personalauswahl erfasst werden kann. Ein Vergleich der verschiedenen Diagnosemethoden zur Einstellung integrierter Personen zeigt die Vor- und Nachteile sowie die Reichweite der möglichen Verfahren auf (siehe Abb. 12).

Abb. 12: Methodenvergleich der berufsbezogenen Integritätsdiagnostik

Methoden	Inhalte	Bewertung
Biografische Verfahren		
Background Checks	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abfragen aus Straf- und Schuldregistern ▪ Recherche jobrelevanter biografischer Informationen durch Selbst- und Fremdbefragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kostengünstig ▪ sozial invasiv ▪ z. T. zustimmungspflichtig ▪ hohe Dunkelziffer ▪ lediglich Negativauswahl möglich ▪ Eintragung in Register nicht zuverlässig (Verjährung)
Verhaltensorientierte Verfahren		
Simulationsbasierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personen in verführerische Situationen bringen und Neigung testen ▪ mentale Arbeitsproben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzen hoch, wenn Tests berufsspezifisch sind ▪ problematisch, wenn die Methode bekannt ist; dann geringer Nutzen ▪ ethisch problematisch
Polygrafische Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zeigen physiologische Parameter auf (Lügendetektor) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Nutzen bei forensischer Diagnostik ▪ kein Nutzen bei allgemeinen Befragungen (aufgrund anderer Verlaufslogik) ▪ Trainierbarkeit ▪ hochinvasiv ▪ kostenintensiv, aufwendig ▪ in Deutschland unzulässig
Im weiteren Sinne: Integritäts-Interviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung spezieller Eigenschaften im Rahmen eines standardisierten Interviews; multimodales Interview ▪ situative Fragen ▪ biografische Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Nutzen, wenn Frage-technik und Inhalt probat sind ▪ gut akzeptiert ▪ günstige Durchführung ▪ hohe Entwicklungskosten ▪ Manipulationsrisiko bei untrainiertem Interviewer ▪
Eigenschaftsbasierte Diagnostik		
Integritätstest	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kennzeichnen antisoziale Persönlichkeitsstörungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Nutzen ▪ soziale Erwünschtheit der Antwort hat keine Einschränkung auf die Validität ▪ günstige und effiziente Anwendung ▪ setzt ethisches Bewusstsein im Umgang mit individuellen Ergebnissen voraus

3.2.4 Methodenbeispiele und Prozessgestaltung

Die DIN 33430 zu berufsbezogenen Eignungsuntersuchungen definiert eine klare Prozessarchitektur im Rahmen der Personalauswahl: Eingesetzte Methoden, Auswertungsverfahren und Prozesse der Urteilsverdichtung und Urteilkommunikation müssen bestimmten Qualitätsstandards und vor allem einer einheitlichen und zuvor definierten Architektur folgen. Während in der DIN 33430 aus psychometrischer Perspektive argumentiert wird, ist die Gestaltung eines standardisierten Personalauswahlprozesses schon allein aus praktischen Erwägungen unablässig. Hinzu kommen drei weitere Anforderungen an den Personalauswahlprozess:

- die sichere Identifizierung und Einstellung der bestgeeigneten Kandidaten
- die Compliance-Konformität des Personalauswahlprozesses
- die Kosteneffizienz im Bewerbungsprozess

Während bei tradierten Verfahren der Personalselektion auf die Verwendung papierener Bewerbungen und den Einsatz der „Methodenanalyse von Bewerbungsunterlagen“ gesetzt wird, steht der modernen Personalpraxis heutzutage ein wesentlich effizienteres und vor allem diagnostisch überlegenes Instrumentarium zur Verfügung. Wenn es gelingt, höherwertige diagnostische Verfahren an den Beginn eines personaldiagnostischen Prozesses zu stellen, z. B. valide Testverfahren bereits von Bewerbern bearbeiten zu lassen, die noch keine direkten Kosten im Bewerbungsprozess verursacht haben, können auf der einen Seite sehr kosteneffiziente Prozesse realisiert werden. Auf der anderen Seite kann aber auch sehr frühzeitig identifiziert werden, wer den weiteren Rekrutierungsprozess und den dort eingesetzten Ressourcenaufwand beanspruchen sollte.

Bei der Gestaltung mehrstufiger Auswahlprozesse sind Testverfahren zur Messung von Integrität ein zentrales Instrument, um zu gewährleisten, dass eine merkmalskonforme Vorfilterung nur als integer getestete Kandidaten bis in das kostenintensivere Interview gelangen lässt.

Während sich die Analyse von Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnissen, Schulzeugnissen etc. zur Vorhersage eines langfristigen Berufserfolgs in Bezug auf die Validität ungefähr in der Größenordnung von 4% Varianzaufklärung bewegt, kann mit validen Instrumenten bereits innerhalb eines Internettestes eine bis zu sechsfach gesteigerte Varianzaufklärung erreicht werden. Dadurch wird sichergestellt, dass weniger Kandidaten eingeladen werden müssen, ein standardisierter, qualitätsgesicherter Auswahlprozess – auch aus Compliance-Perspektive – die Basis der Personalrekrutierung bildet, Einflussnahmen von Stakeholdern und Inhabern entsprechender Machtpositionen auf ein Minimum begrenzt werden und der Unternehmensnachwuchs mit soliden Methoden sichergestellt werden kann.

Ein idealtypischer Ablauf würde darin bestehen, dass Bewerber eines Unternehmens im Internet vorgetestet werden hinsichtlich anforderungsrelevanter Merkmale (unter anderem Integrität) und nur die erfolgreichen Kandidaten für den weiteren Prozess vorgesehen werden. Ein solches Vorgehen wird als „Negativ-Screening“ bezeichnet – alle Personen, die nicht weiter relevant sind, verlassen den Rekrutierungsprozess an einer frühen Stelle, sodass dem Unternehmen und den betroffenen Personen keine zusätzliche Kosten entstehen. Zur Sicherstellung der Bewerberidentität und der Verlässlichkeit der Testdaten aus der ersten Testdurchführung von zu Hause werden identische und zusätzliche Merkmale in einer zweiten Teststufe erhoben. Erst zu diesem Zeitpunkt ist auch das Vorlegen von Bewerbungsunterlagen und Zeugnissen erforderlich, sodass sich das Ausmaß der Lektüre entsprechender Unterlagen auf einen Bruchteil des bisher üblichen Volumens reduzieren lässt. Gleichzeitig steigt dadurch die prognostische Validität bei geringeren

Kosten für den Prozess. Erst hieran anschließend würden z. B. Interviewverfahren wie das Multimodale Interview (gegebenenfalls als Integritätsinterview) eingesetzt werden. Integritätsbasierte Personalselektion muss daher nicht auf einer einzelnen Methode (z. B. Interview *oder* Test) beschränkt bleiben, sondern kann sich sowohl eine moderne Prozessarchitektur zur schnellstmöglichen Identifikation passender Bewerber zunutze machen als auch das Prinzip der Multimodalität in der Eignungsdiagnostik über verschiedene Verfahren anwenden. So kann eine maximale Prognosesicherheit hinsichtlich der Auswahl integrierter Mitarbeiter gewährleistet werden. Eine so eindeutige Prozessarchitektur sichert überdies die Compliance des Rekrutierungsprozesses als solches: Willkürliche und nicht in der Sache eines Bewerbers begründete Personalentscheidungen werden so erschwert und zumindest erklärungsbedürftig.

3.3 Handlungsfeld: Vergütung und Anreizsysteme

Vergütungen und finanzielle Anreizsysteme spielen eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung von Compliance-Prozessen. Spätestens seit der vergangenen Finanzkrise stehen sie auch im öffentlichen Fokus. Bonus-Systeme, so ein von Wirtschaftsethikern in der Presse häufig geäußertes Vorwurf, zerstörten die Integrität der Bankbeschäftigten. Selbst das Finanzministerium erklärte in einer Pressemitteilung: „Auf kurzfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungssysteme, die einseitig Erfolg belohnen, ohne Misserfolg ausreichend zu sanktionieren, gelten als einer der Auslöser der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise. Aufgrund der hierdurch gesetzten Fehlanreize wurden unkontrollierbar hohe Risiken eingegangen – mit fatalen gesamtwirtschaftlichen Folgen.“ Es blieb nicht bei dieser regen öffentlichen Debatte über die Vergütung von Bankern. Noch während der Krise wurden die Konsequenzen gezogen.

Auf internationaler Ebene verständigten sich die G-20-Staaten auf multilaterale Standards für verantwortungsvolle und transparente Vergütungssysteme, um weiteren Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Mit diesen Standards sollen die Vergütungssysteme stärker auf die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen ausgerichtet und eingegangene Risiken angemessen berücksichtigt werden. Die Regelungen sehen unter anderem vor, dass ein erheblicher Teil der variablen Vergütung erst nach mindestens drei Jahren ausgezahlt werden darf – und zwar abhängig vom geschäftlichen Erfolg, dass mindestens 50% der variablen Vergütung in Form von Aktien oder ähnlichen Instrumenten ausbezahlt werden müssen und dass garantierte Bonuszahlungen nur im Ausnahmefall zulässig sind.

Deutschland setzte diese Anforderungen im Sommer 2009 mit dem „Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung“ (VorstAG) um. Das VorstAG sieht vor, dass Vergütungssysteme von Banken und Versicherungen angemessen, transparent und auf nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein müssen. Mit dem Gesetz werden die Eingriffsrechte der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gestärkt. Die BaFin ist damit befugt, im Falle der Unterschreitung oder der drohenden Unterschreitung bestimmter aufsichtsrechtlicher Anforderungen die Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile zu untersagen oder auf einen bestimmten Anteil des Jahresergebnisses zu beschränken. Hierdurch wird die Möglichkeit geschaffen, angesichts der wirtschaftlichen Situation eines Finanzinstituts oder Versicherungsunternehmens unangemessen hohe Bonuszahlungen zu unterbinden.

Auf die gesetzlichen Vorgaben haben die betroffenen Unternehmen meist schnell reagiert und leisten somit einen nicht unerheblichen Beitrag zu einer höheren Integrität der Manager und außertariflich bezahlten Mitarbeiter.

Die Finanzkrise hat darüber hinaus dazu geführt, dass die Umsetzung und Implementierung von Systemen zur Sicherstellung von Compliance im Finanzbereich weit gediehen

sind. Durch die MARisk beispielsweise sind Banken nicht erst neuerdings gezwungen, Prozesse zu dokumentieren und Risiken zu erfassen, um sie beherrschbar zu machen. Als Folge hiervon ist es die Aufgabe des Unternehmens – und damit auch des Personalmanagements – sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter sich an diese Regeln halten. Es muss nach Wegen gesucht werden, dieses Thema unternehmensintern umzusetzen. Als eine Möglichkeit steht die Belohnung der Regelkonformität durch Vergütung zur Verfügung. Doch diese Methode ist nicht unumstritten.

In den folgenden Abschnitten soll diskutiert werden, ob – und wenn ja, wie – eine Verknüpfung von Compliance und Vergütung erfolgen kann. Grundsätzlich können zwei Ansätze unterschieden werden: die Berücksichtigung von Compliance-Kriterien bei der Bemessung der variablen Vergütung und Compliance-orientierte Vergütungssysteme.

3.3.1 Soll man Compliance incentivieren?

Die Kopplung von Compliance-Prozessen an finanzielle Vergütungen ist unter zwei Gesichtspunkten diskussionswürdig. Zum Einen stellt sich die (moralische) Frage, ob regel- oder gesetzeskonformes Verhalten überhaupt incentiviert werden sollte. Die Befolgung von Gesetzen wird von allen Staatsbürgern verlangt, die Einhaltung unternehmensinterner Regelungen ist eine selbstverständliche Anforderung an alle Unternehmensmitglieder. Diese Selbstverständlichkeit sollte keiner weiteren Belohnung bedürfen. Kontraproduktiv wäre die Vergütung von Compliance sogar, wenn das regelkonforme Verhalten allein auf der Erwartung einer Belohnung basierte. Um diesen Effekt zu vermeiden, sollte nicht Compliance finanziell belohnt, sondern lediglich Verhalten oder Maßnahmen incentiviert werden, die zu einem gewünschten Verhalten beitragen – wie zum Beispiel die Teilnahme an Schulungen oder Trainings. Belohnt werden Ergebnisse (Befragungsscores) oder aber ein unerwünschtes Verhalten führt zu einem Malus.

Zum Zweiten stellt sich die Frage nach der finanziellen Belohnung der Beteiligung an Kontrollmechanismen, wie z.B. dem Whistleblowing. Auch hier gelten letztlich ähnliche Überlegungen: Die Motivation des Whistleblowers sollte nicht materiell sein. Ein Whistleblowing-System ist kulturell ohnehin schwierig zu balancieren zwischen gewünschtem Melden von Bedenken und anonymem „Anschwärzen“. Eine zusätzliche Incentivierung könnte zu einem unerwünschten Steuerungseffekt führen. Zudem sprechen praktische Gründe gegen eine Incentivierung: Bei den meisten Unternehmen wird einem Whistleblower Anonymität zugesagt.

3.3.2 Berücksichtigung von Compliance bei variablen Vergütungsanteilen

Wird der Weg einer Verbindung von Compliance mit Vergütung und Anreizsystemen trotz der diskutierten Bedenken gewählt, gibt es verschiedene Möglichkeiten. So kann ein Teil der variablen Vergütung von entsprechendem Verhalten abhängig gemacht werden. Grundsätzlich sind hierbei drei Ansätze möglich:

1. Nicht nur das Leistungsergebnis, sondern auch der Weg dahin fließt in die Leistungsbeurteilung und in die Bonusausschüttung ein.

Auf Basis z. B. eines Codes of Conduct oder aber eines Wertesystems wird bei diesem Verfahren nicht nur die Zielerreichung selbst, sondern auch insbesondere die Art und Weise der Zielerreichung mit beurteilt (Was wurde erreicht? Wie wurde es erreicht?). Aus beiden Aspekten wird eine Gesamtbeurteilung gebildet, an der sich der Bonus orientiert.

Je klarer Werte und Regeln definiert sind, desto leichter wird die Beurteilung und desto eher wird jeglicher Eindruck der Willkürlichkeit oder Subjektivität vermieden. Eine solche Regelung im Vergütungssystem unterliegt natürlich auch der Mitbestimmung, ist also in entsprechenden Betriebsvereinbarungen zu fixieren. Eine weitere Möglichkeit ist hierbei, die gesamte Bonusauszahlung davon abhängig zu machen, ob grundsätzlich ein regelkonformes Verhalten gezeigt wurde oder aber, ob keine Regelverstöße bekannt wurden. Dies kann sowohl in der entsprechenden Betriebsvereinbarung als auch im Arbeitsvertrag vereinbart werden.

2. Die Compliance-Ziele werden bei der Bemessung der variablen Gehaltsbestandteile berücksichtigt.

Bei diesem Ansatz geht man einen Schritt weiter: Im Rahmen der Zielvereinbarung werden Compliance-Ziele vereinbart, deren Erreichungsgrad in die Bemessung variabler Vergütungsbestandteile eingeht. Compliance-relevante Ziele können aus sehr unterschiedlichen Quellen kommen. Zum einen kann Compliance direkt als Ziel vereinbart werden, operationalisiert z. B. durch regelkonforme Prozessdokumentationen mit dem Ziel, diese dann zu 100 Prozent zu beachten. Als Messkriterium dient beispielsweise die Beurteilung durch die Revision.

Eine weitere Möglichkeit ist die Aufnahme von Zielen zur Schaffung einer Compliance-Kultur. Dies kann operationalisiert werden z. B. durch Maßnahmen wie Schulungen, entsprechende Kommunikationsmaßnahmen oder Diskussionen des Themas. Bonusrelevant kann hier einmal die zeitgerechte Durchführung des vereinbarten Maßnahmenkataloges sein. Hierbei wird von der impliziten Annahme ausgegangen, dass die Maßnahmen zu einer Compliance-Kultur beitragen. Eine weitere Möglichkeit ist, Mitarbeiterbefragungen zu nutzen. Bei der Formulierung der Fragen kann zum einen direkt nach Compliance gefragt werden („Bei uns werden alle Vorschriften beachtet“), es gibt jedoch auch wichtige indirekte Möglichkeiten („Ich bin sicher, keine Nachteile zu haben, wenn ich Compliance-Bedenken melde“; „Mein Vorgesetzter weist mich regelmäßig auf die Wichtigkeit von Compliance hin“ etc.).

Regelmäßige Fragen zu Compliance geben die Möglichkeit, Scores über die Zeit zu vergleichen. Sowohl der Vergleich zwischen Organisationseinheiten als auch einer Einheit über die Zeit ist möglich. Damit kann ein Zielwert eines solchen Scores als vergütungsrelevantes Messkriterium vereinbart werden.

Da die erwünschte Belohnungswirkung nur eintritt, wenn die betroffene Person Einfluss auf die Zielerreichung hat, ist bewusst zu entscheiden, ob solche Erfolgskriterien auf der Individual- oder auf der Organisationsebene vereinbart werden. Ist im Unternehmen z. B. eine Balanced Scorecard zur Beurteilung des Unternehmenserfolges eingeführt, können gerade die kulturelevanten Ziele gut in diese eingefügt werden. Damit werden sie für das gesamte Führungsteam wichtig. Es wird verhindert, Compliance-Kultur als HR-Thema oder gar als Problem des Compliance-Beauftragten anzusehen. Um die diskutierten Kriterien auf der Individualebene zu nutzen, ist logischerweise eine klare Verzahnung von Zielvereinbarungs- und Vergütungssystem sicherzustellen.

3. Die Bemessungsgrundlage für die variablen Anteile der Vergütung sind langfristige Ergebnisse.

Basis dieses Ansatzes ist die These, dass regel- und gesetzeskonformes Verhalten langfristig zum Erfolg führt. Zudem haben einige Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass nicht regelkonformes Verhalten möglicherweise kurzfristige Erfolge bringt, langfristig jedoch großen Schaden verursachen kann. Konkrete Ausprägungen dieses Ansatzes sind z. B. Aktien- bzw. Aktienoptionsprogramme, bei denen der Wert der variablen Vergütung

an der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens hängt. Eine weitere Möglichkeit sind zeitverzögerte Auszahlungsmodelle. Hierbei wird der Bonus z. B. über 2 bis 3 Jahre jeweils zu einem gewissen Prozentsatz ausgezahlt. Die Auszahlungsbeträge können wiederum an die Wertentwicklung des Unternehmens gekoppelt sein oder aber auch daran, ob in der Zwischenzeit Regelverstöße bekannt geworden sind.

3.3.3 Rahmenbedingungen für compliance-orientierte Vergütungssysteme

Damit die diskutierten Ansätze eines Compliance-orientierten Vergütungssystems ihre kulturprägende Wirkung entfalten können, müssen entsprechende Rahmenbedingungen erfüllt sein.

- Der rechtliche Rahmen muss eindeutig definiert sein. Alle Elemente eines solchen Vergütungssystems, soweit sie der Mitbestimmung unterliegen, sind in Betriebsvereinbarungen zu fixieren. Hierüber ist es neben den rein rechtlichen Anforderungen auch möglich, die Unterstützung des Betriebsrates zu bekommen. Gerade bei Malus-Systemen (Kürzung des Bonus bei Nichterreichen der Kriterien bzw. bei Regelverstoß) ist die Unterstützung des Betriebsrates maßgeblich für die Akzeptanz und die Durchsetzbarkeit.
- Die einzelnen Elemente des Vergütungssystems müssen eindeutig und nachvollziehbar miteinander verzahnt sein. Die Grundlage der Werte und Regeln muss klar sein, die Ziele müssen nachvollziehbar hieraus abgeleitet werden, die Kriterien sollten die Zielerreichung messen können, aber auch beeinflussbar sein und der Einfluss auf die Bemessung der variablen Vergütung muss klar definiert und verständlich sein.
- Die Unternehmensführung sollte regelmäßig über alle internen Kommunikationskanäle auf die Bedeutung von Compliance hinweisen. Es muss den betroffenen Mitarbeitern möglich sein, die Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich einzuschätzen.
- Den Mitarbeitern wird es (u. U. verpflichtend) ermöglicht, sich stets auf dem aktuellen Wissensstand der für sie relevanten Regeln und Gesetze zu halten. Online-Schulungen oder entsprechende Veranstaltungen sind hier probate Mittel.
- Mitarbeiter, ggf. auch nur Führungskräfte, werden regelmäßig aufgefordert, ihre Verpflichtung zu erneuern, sich an Regeln und Gesetze zu halten. Dies kann online im Anschluss an entsprechende Trainings erfolgen. Die eigenhändige Unterschrift auf eine entsprechende Erklärung ist im Zweifel der sicherere Weg der Dokumentation der entsprechenden Kenntnis, sollte es zu einer rechtlichen Auseinandersetzung kommen.
- Für Vorgesetzte muss eindeutig klar sein, dass sie für die Compliance ihres gesamten Verantwortungsbereiches verantwortlich sind. Das bedeutet, dass sie auch für das Verhalten ihrer Mitarbeiter in die Pflicht genommen werden.

Die nachfolgende Checkliste stellt jene Anforderungen zusammen, die bei der Einführung von Compliance-orientierten Vergütungssystemen berücksichtigt werden sollten:

Abb. 13: Checkliste Compliance-förderliche Vergütungssysteme

	++	+	-	--
Nicht nur das Leistungsergebnis, sondern auch der Weg dahin fließt in die Leistungsbeurteilung und in die Bonusausschüttung ein.				
Werte und Regeln als Grundlage wurden wiederholt kommuniziert.				
Die Bemessungsgrundlage für die variablen Anteile der Vergütung sind langfristige Ergebnisse.				
Es werden Compliance-Ziele mit allen Mitarbeitern vereinbart.				
Die Compliance-Ziele werden bei der Bemessung der variablen Gehaltsbestandteile berücksichtigt, z. B. als individuelle Ziele, als Unternehmensziele oder als implizite Beurteilungsdimension.				
Die Instrumente Zielvereinbarung/ Beurteilung/Vergütung sind miteinander verzahnt.				
Durch (Online-)Trainings erfolgt eine angemessene Sensibilisierung der betroffenen Mitarbeitergruppen.				
Es werden Konformitätsbestätigungen der Führungskräfte eingefordert.				
Vorgesetzte werden für das Compliance-Verhalten ihrer Mitarbeiter in die Pflicht genommen.				
Die Unternehmensführung erinnert auf allen internen Kommunikationsmedien regelmäßig an die Bedeutung von Compliance.				
Betriebsvereinbarungen und/oder Arbeitsverträge beinhalten einen Passus zur Compliance im Sinne eines Abzugsvorbehalts in den Vergütungsregelungen				

3.4 Handlungsfeld: Hinweise, Aufklärung und Disziplinarmaßnahmen

Bei der Einführung von Compliance-Maßnahmen stellt sich eine Vielzahl von Fragen. Eine der ersten Entscheidungen betrifft die Einführung des Null-Toleranz-Prinzips. Dies meint das Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Aussage, dass Rechtsverstöße grundsätzlich nicht toleriert werden.

Die ausnahms- und kompromisslose Ahndung von regelwidrigem Verhalten ist die Basis der Glaubwürdigkeit und damit der Wirksamkeit jedes Compliance-Managements. Bei Fehlverhalten hat das Null-Toleranz-Prinzip zu gelten und jeder Mitarbeiter sollte sich zum Anwalt von Compliance machen. Voraussetzung für die Implementierung des Prinzips sind zwei Maßnahmen: Erstens: Es muss den Führungskräften und Mitarbeitern deutlich gemacht werden, dass ein Hinweisgeber auch die anderen integren Kollegen stützt. Und zweitens: Es sind adäquate Disziplinarmaßnahmen zu fixieren.

Mit der Einführung eines Compliance-Managements sind Entscheidungen zu treffen, wie mit regel- und/oder gesetzeswidrigem Verhalten umgegangen werden soll. Es müssen transparente und nachvollziehbare Prozesse implementiert werden, die die Aufdeckung von Compliance-Fällen sowie den Umgang damit regeln. In vier Bereiche unterteilen sich jene Maßnahmen, die der Aufdeckung und Bearbeitung von Compliance-Fällen dienen:

- Verfahren der Identifikation
 - Hinweisgebersysteme: Einrichtungen des Unternehmen, bei den Personen anonyme Hinweise über mögliche Regelverstöße entgegennehmen
 - Ombudsleute: Definierte Vertrauenspersonen im Unternehmen, an die sich Mitarbeiter mit Fragen und Hinweisen wenden können und die zur Vertraulichkeit verpflichtet sind
 - Reportings und Frühwarn-(Indikatoren-)Systeme: In der Regel kennzahlenbasierte Berichte, die Hinweise auf möglicherweise regelwidriges Verhalten enthalten.
- Verfahren der Intervention: Standards für die Sanktionierung von regelwidrigem Verhalten, Disziplinarmaßnahmen
- Monitoringsysteme: Nachhaltigkeit und Transparenz des Compliance-Managements
- Verfahren der (Re-)Integration: Maßnahmen, die den Umgang mit Personen definieren, die Regelverstöße begangen haben und im Unternehmen bleiben, z.B. Amnestieprogramme

Die Entscheidung über die Art der Compliance-Organisation setzt voraus, das eindeutige Verfahren der Identifikation unternehmensintern implementiert werden. (Zum Whistleblower-System vgl. auch Abschnitt 3.3.1.) Es muss im Unternehmen Anlaufstellen geben, die Hinweise aufnimmt und objektiv bewertet.

Für die Akzeptanz und für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen ist die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Sanktionierungsmaßnahmen von erheblicher Bedeutung. Die Interventionen und Sanktionierungen müssen festen und transparenten Standards folgen. Es müssen definierte Prozesse für die Bereiche

- Aufklärung
- Bewertung
- Entscheidung
- Umsetzung

vorhanden sein. Ein neutral besetztes Gremium, welches die zu klärenden Sachverhalte untersucht und bewertet, steigert die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Interventionen. Selbstverständlich ist eine strikte Faktenorientierung bei der Aufklärung unabdingbare Voraussetzung der Fallbewertung genauso wie die schnelle und transparente Bearbeitung der Vorwürfe. Unabdingbar ist ebenso die Anhörung des betroffenen Mitarbeiters. Der zuständige Personalmanager oder Compliance-Beauftragte sollte bei jedem Schritt des Verfahrens einbezogen werden.

Compliance-Verfahren sind unternehmensintern heikle Fälle. Umso größer sollte die Aufmerksamkeit sein, die man der Einrichtung von Monitoringsystemen widmet. Sie sichern die Nachhaltigkeit und Transparenz – und damit die Glaubwürdigkeit des Compliance-Managements. Dazu gehören zum Beispiel begleitende Kommunikationsmaßnahmen zur Information relevanter Gremien sowie die sorgfältige Dokumentation des gesamten Prozesses.

Vorsorglich sollten auch Verfahren implementiert werden, die den Umgang mit negativ abgeschlossenen Compliance-Fällen regeln. Nicht jeder Regelverstoß ist ein Kündigungsgrund und so sollten im Vorfeld auch Überlegungen dazu angestellt werden, wie Mitarbeiter, die gegen Unternehmensregeln verstoßen haben, wieder integriert und wie ihre zukünftige Compliance sichergestellt werden kann.

4. Einführung eines HR-Compliance-Managements

4.1 Reifegrad des Compliance-Managements

Rollenbezogen tritt mit der Compliance-Thematik die Ordnungsfunktion im Aufgabenprofil des Personalmanagements wieder deutlicher in den Fokus: Es zeigt sich, dass das Personalmanagement zukünftig nicht nur Ressourcenoptimierung betreibt, sondern wieder stärker „Verrichtungsgehilfe“ für die Umsetzung von Regularien wird. Allerdings verändert sich die Rolle des Personalmanagements mit dem Reifegrad von Compliance in Organisationen.

Abb. 14: Rollen des Personalmanagements und Reifegrade der Compliance-Organisation

	Stufe 1: Legalität	Stufe 2: Kodexorientierung	Stufe 3: Zero Tolerance	Stufe 4: Verinnerlichung
Status Compliance	Legales, rechtskonformes Handeln, Berücksichtigen des geltenden Rechts	Unternehmensspezifische Spielregeln für regelkonformes Verhalten Etablierung von spezifischen Kontrollmechanismen	Widriges Verhalten wird bestraft, konformes Verhalten wird belohnt	Selbstverständliches wertekonformes Handeln aller Mitarbeiter Verankerte, verinnerlichte Unternehmensethik
Rolle HR	Rechtskonforme HR-Prozesse Kaum Wirken über HR hinaus	Reaktion auf Fehlverhalten Kaum Wirken über HR hinaus	HR-Prävention: Auswahl und Entwicklung nach Ethik-Kriterien Ethik-Kriterien als Grundlage aller Personalprozesse	Förderung der Verinnerlichung durch PE etc sowie durch Kulturgestaltung Wertegeleitete Durchführung der P-Prozesse

Vier Reifegrade der Compliance-Organisation lassen sich nach dem Grad der Verinnerlichung rechtskonformen Handelns unterscheiden:

- In Stufe 1 (Legalität) berücksichtigt die Organisation reflexartig den übergeordneten rechtlichen Regelungsrahmen. Das Personalmanagement folgt dieser Ausrichtung und konzentriert sich auf die Rechtskonformität der eigenen Prozesse. Seine Rolle erschöpft sich in dem Leben von Compliance in der funktionsinternen Prozessgestaltung.
- In Stufe 2 (Kodexorientierung) bildet die Organisation ein eigenes Compliance-Regelwerk aus. Das Personalmanagement unterstützt durch die Gestaltung der aus der Kodexanwendung resultierenden Personalbewegungen. Seine Rolle ist die des Vollzugsgehilfen.
- In Stufe 3 (Zero Tolerance) setzt die Organisation das eigene Regelwerk systematisch im Rahmen der Personalführung um. Das Personalmanagement bekommt eine aktivere Rolle, indem es Präventionsaufgaben übernimmt. Seine Rolle ist die des Compliance-orientierten Belegschaftsgestalters.

- In Stufe 4 (Verinnerlichung) wird Regelkonformität zur Selbstverständlichkeit. Das Personalmanagement unterstützt diesen Vorgang durch eine systematische, werteorientierte Arbeit an der Unternehmenskultur. Seine Rolle ist die des Gestalters einer Wertekultur.

4.2 Organisationsmöglichkeiten für das HR-Compliance-Management

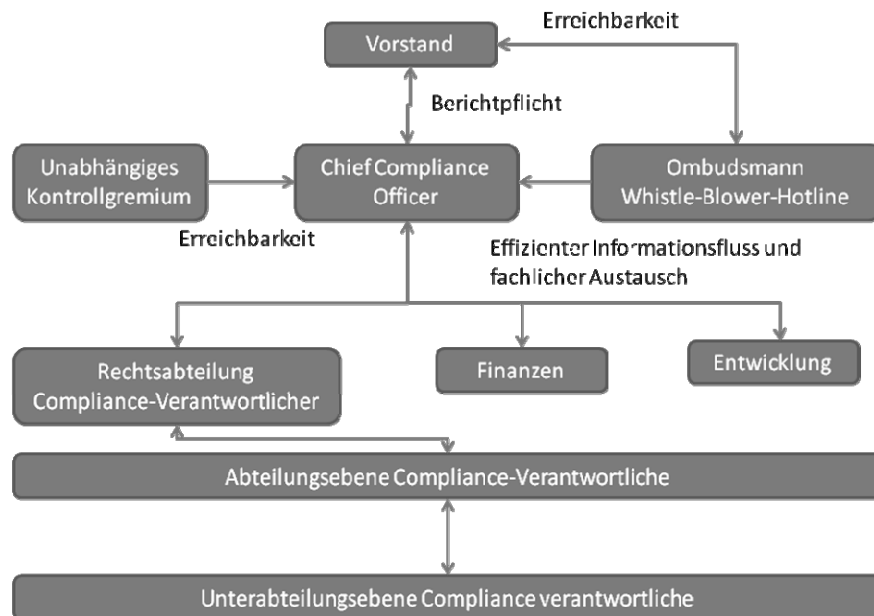
Es gibt drei Möglichkeiten zur Verankerung eines HR-Compliance-Managements: erstens der Aufbau einer eigenständigen Compliance-Organisation, zweitens die Integration in eine bestehende Organisation, wie zum Beispiel in das Risikomanagement oder die interne Revision, und drittens die Übertragung der HR-Compliance-Aufgaben an Führungskräfte. Die verschiedenen Modelle haben Vor- und Nachteile, wie die nachfolgende Übersicht zeigt. Festzuhalten ist, dass eine eigenständige Compliance-Organisation die größte Durchschlagskraft, die größtmögliche Neutralität und damit auch die höchste Akzeptanz im Unternehmen besitzt.

Abb. 15: Modellbewertung der Compliance-Verankerung

	Modelle	Vorteile	Nachteile
Anforderung/ Bedingung: Regelmäßigkeit	1) Compliance-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutralität ▪ Vertrauen ▪ Hohe Durchsetzungskraft ▪ Hohe Stringenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher organisatorischer Aufwand ▪ Entkopplung von Business
	2) Integration, z.B. in das Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compliance als Risiko anerkannt ▪ steuerungsrelevanter Aspekt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compliance als Wert ist nicht primär im Fokus, geht unter
	3) Delegation an Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Beurteilung der Expertise, Systemanforderungen ▪ Kann eine höhere Durchsetzungskraft als 2 oder 1 besitzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann zur Pflichtübung werden

Zentral ist die Notwendigkeit, eine für Compliance verantwortliche Person zu bestimmen, die im Idealfall dem vorsitzenden des Vorstands direkt unterstellt ist. Diesem Compliance Officer sollte ein unabhängiges Kontrollgremium zur Seite gestellt werden (Compliance Committee). Um die Durchdringung im Unternehmen zu steigern, ist es sinnvoll, auf allen Ebenen und in allen Funktionen des Unternehmens Mitarbeiter zu benennen, die das Thema Compliance vertreten. Das ist mit Compliance-Leitfäden und technischen Unterstützungssystemen wie Hinweisgebersystemen sowie durch Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter zu flankieren.

Abb. 16: Compliance-Verantwortliche im Unternehmen¹⁵



In Anlehnung an: Rodewald/Unger, BB 2007, 1629, 1632.

Soll ein Compliance-Officer tätig werden, stellt sich schnell die Frage, wofür er genau verantwortlich sein soll. Hier ist das Personalmanagement im besonderen Maße gefragt: Sein Beitrag liegt in der Gestaltung des Stellenprofils. Neben dem präventiven Auftrag, die Mitarbeiter über die Compliance-Richtlinien zu informieren und die Mitarbeiter bei Fragen zu beraten, ist zu klären, mit welcher Richtlinienkompetenz, welchen Möglichkeiten des Monitorings und Reportings und mit welchen weiteren Befugnissen und Pflichten diese Aufgabe ausgestattet wird.

Geht es darum, ein Compliance-Programm in einer bestehenden Organisation des Unternehmens – wie zum Beispiel dem Personalbereich – zu etablieren, sind folgende Punkte für eine erfolgreiche Integration zu beachten:

- Standards und Kontrollen (Umsetzung der Gesetze und Richtlinien für den Alltag)
- Leadership und Organisation (Steht das Top-Management hinter dem organisatorischen Aufbau?)
- Spezifische Prozesse (Hinweisgebersysteme, Due Diligence von Geschäftspartnern etc.)
- Kommunikation und Beratung (insbesondere für konkreten Geschäftsentscheidungen)
- Schulungen
- Sanktionen und Anreize
- Investigation und Reaktion

¹⁵ Vgl. Rodewald; Unger 2007.

Untersucht man die Compliance-Governance der Unternehmen, ist festzustellen, dass bei der Einführung und dem Monitoring der Compliance-Programme die Unternehmen oft gut aufgestellt sind. Schlecht schneiden sie bei den Voraussetzungen und der Verankerung ab. Besonders bei der Verankerung sind die Personalabteilungen gefragt. Hier wird deutlich, warum Compliance ein HR-Thema ist: Das Personalmanagement verfügt über die „kulturprägenden“ Instrumente, die im Sinne der Compliance genutzt werden können.

4.3 Operative Implementierungsschritte

Entscheidend für die Wirksamkeit und Tragfähigkeit eines Compliance-Managements ist eine erfolgreiche Implementierung der Prozesse in die bestehenden Unternehmensabläufe und ihre Verankerung in der Unternehmenskultur. Die praktische Umsetzung der geplanten Prozesse sollte daher vorausschauend und detailliert geplant werden.

Zu unterscheiden sind vier Phasen der Implementierung von der Situationsanalyse über die Konzeption des konkreten Compliance-Managements und die Terminplanung bis hin zur Phase der tatsächlichen Prozessintegration. Jeder einzelne Schritt sollte sorgfältig erwogen, geplant und umgesetzt werden.

Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte der Implementierung eines Compliance-Managements genauer betrachtet werden.

1. Analysephase

Mittels einer Matrix kann die Abweichung von Ist-Zustand und Soll-Vorgaben plastisch dargestellt werden. Das Analyseschema (Abb. 17) zeigt einerseits die Soll-Vorgaben der Geschäftsführung und andererseits die Ist-Situation, die durch Analysen ermittelt werden muss. Aus dem Soll-Ist-Vergleich wird abgeleitet, welche Maßnahmen der Implementierung (noch) getroffen werden müssen.

Abb. 17: Checkliste für die Implementierung eines Compliance-Managements

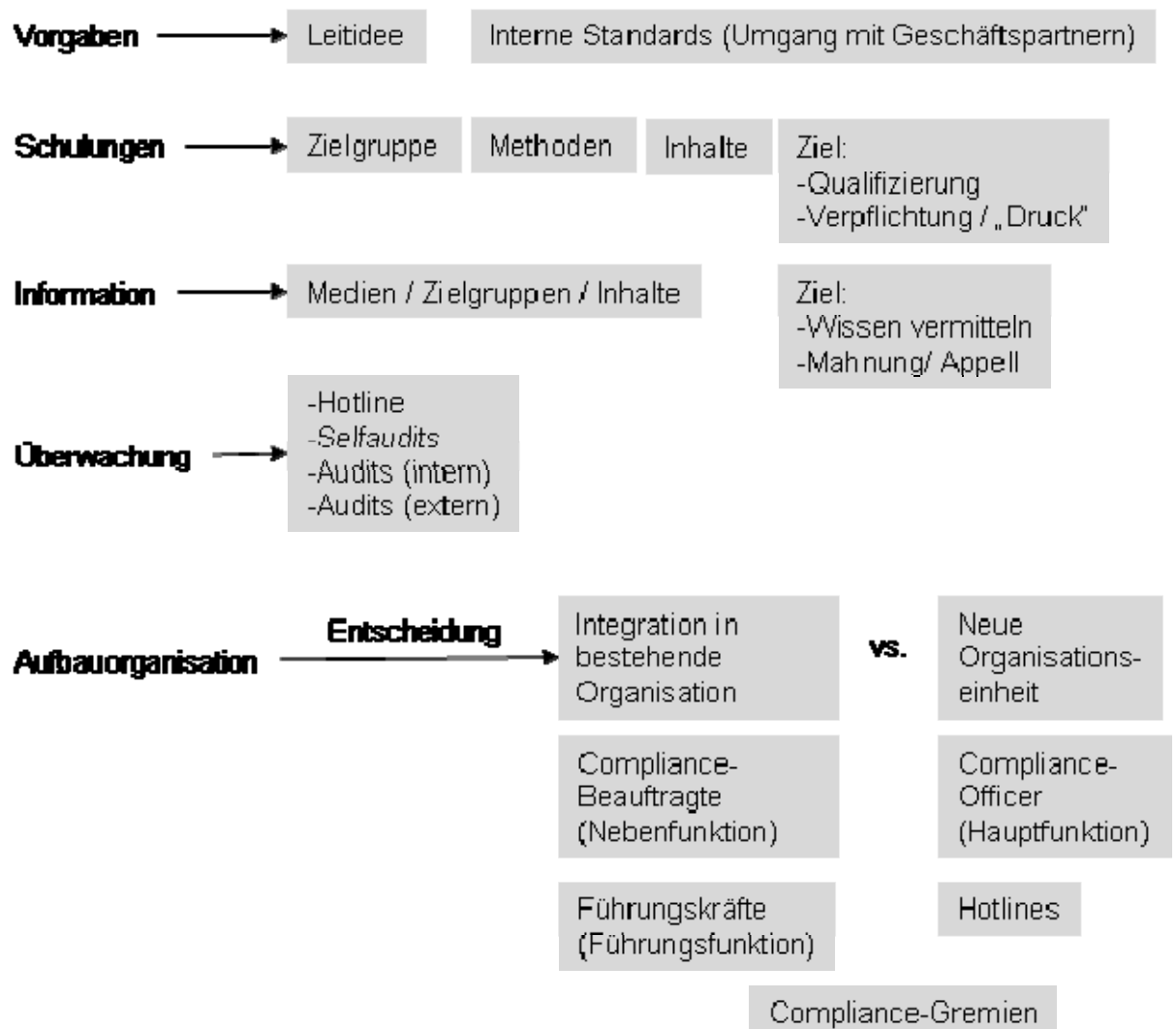
	IST	SOLL	Δ	Maßnahmen
kulturelle Anschlussmöglichkeiten				
Vorgaben (Gesetze, Richtlinien)				
Schulungen				
Überwachung				
Intervention				
Information und Kommunikation				

2. Konzeptionsphase

Das Modell der Konzeptionsphase (siehe Abbildung 18) verdeutlicht, welche Themen in die Planung einbezogen werden müssen. Die Abbildung zeigt, welche Themen – Vorgaben, Schulungen, Informationen, Überwachung und Aufbau der Organisation – zur Umsetzung von Compliance einbezogen werden sollten. Zu den Vorgaben gehören beispielsweise die Entwicklung einer Leitidee und die Festlegung interner Standards. Bei Schulungen und Informationen muss das Unternehmen die Zielgruppe, Methoden und Inhalte gestalten. Ziele von Schulungen sind qualifizierte Mitarbeiter, die sich verpflichtet fühlen sich compliant zu verhalten. Unter dem Thema Informationen ist die Vermittlung von Wissen und das Aussprechen von Mahnungen und Appellen zu behandeln. Eine Überwachung könnte beispielsweise durch Hotline, externen und internen Audits oder Self-Audits erfolgen.

Die Organisation des Compliance-Managements kann verschieden aussehen. Entweder wird Compliance durch Compliance-Beauftragte und Führungskräfte in eine bestehende Organisation integriert oder es wird eine neue Organisationseinheit mit einem Compliance Officer gegründet. Beides hat Vor- und Nachteile. Zusätzlich können haupt- und nebenamtliche Compliance-Beauftragte gemeinsam Aufgaben in Compliance-Gremien wahrnehmen. Beide Organisationsformen schließen sich nicht gegenseitig aus. Auch eine Integration und eine zusätzliche Beschäftigung eines Compliance Officers sind denkbar.

Abb. 18: Konzeption eines Compliance-Managements



3. Rollout-Planung

Am Ende der Konzeptionsphase steht die genaue Terminierung für die Umsetzung der beschlossenen Prozesse und Maßnahmen. In der Rollout-Planung werden die konkreten Terminpläne gemacht und festgelegt, wie die Umsetzung aussehen und wann sie erfolgen soll.

Abb. 19: Termin-Planung

	Vorbereitung	Umsetzung
Trainingskonzeption		
Vorbereitung Funktionsträger		
Aufbau der Hotlines		
Aufbau der Gremien		

4. Prozessintegration

In der vierten Phase geht es um die Prozessintegration. Die Prozessintegration ist nachgelagert. Wenn die Rahmenbedingungen geschaffen sind, wird organisiert, was getan werden kann, damit Compliance noch tiefer in die Organisation eindringt. Mit der Integration der Prozesse und Verfahren in die unternehmensinternen Abläufe beginnt die eigentliche Arbeit an einer Complied Organisation.

5. Ausblick

Mit dieser Abhandlung wollen wir einen Überblick zum Stand der Diskussion über Compliance und Personalmanagement geben. Das Thema konnte an dieser Stelle bei Weitem nicht vollständig abgehandelt werden. Wichtige Fragen konnten teilweise nur angerissen werden, andere bleiben ganz offen. So wird es eine Aufgabe bleiben, in der Zukunft das Thema Compliance in global agierenden Unternehmen genauer zu betrachten. Gerade hier stellen sich dem Personalmanagement besonders komplexe Aufgaben. Zu klären ist zum Beispiel im Vorfeld, welche Maßnahmen überhaupt auf internationaler Ebene allgemeinverbindlich umsetzbar sind. Vor dem Hintergrund verschiedener Rechtssysteme und durch verschiedene Kulturen geprägte unterschiedliche Rechtsempfinden stellt sich die Frage nach der Allgemeingültigkeit verbindlicher Regelwerke. Welche nationale, regionale oder gar lokale Gesetze und Verordnungen müssen berücksichtigt werden? Welche Regeln und Vorschriften können einheitlich in einem Code of Conduct festgelegt werden? Diese und noch viele weitere Fragen sollten in der nahen Zukunft ausführlicher diskutiert werden.

Ein weiterer Diskussionspunkt, der hier nur in aller Kürze angerissen werden konnte, ist die Weiterentwicklung der Rolle und des Selbstverständnisses des modernen Personalmanagements vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Compliance. In den vergangenen Jahren hat sich das Personalmanagement gewandelt von einer (Personal-)Verwaltung zum Business-Partner. „Personalmanager von morgen“, so heißt es zum Beispiel in einer DGFG-Veröffentlichung aus dem Jahr 2009, „agieren als Business-Partner mit geschäftsnahem, strategischem Auftrag, als Impuls- und Richtungsgeber mit personalpolitisch zweckmäßigen Leitlinien, als Experten mit konzeptionellen Aufgaben, als Service Provider mit administrativem Schwerpunkt und als Dienstleistungslogistiker in komplexen, unternehmensübergreifenden Netzwerken.“

Diese neue Rolle wird bleiben. Aber sie wird sich auch erweitern müssen. Mit dem Thema Compliance werden die „alten“ Ordnungsfunktionen der Personalabteilung wieder stärker zum Tragen kommen. Was bedeuten diese neuen Funktionen für das Rollenverständnis des Personalmanagements? Lässt sich das Selbstverständnis als Business-Partner mit entsprechender Nähe zum Geschäft mit der distanzerfordernden Rolle des Compliance-Managements verbinden? Wie weit verändert das Compliance-Management auch die tägliche Arbeit des Personalmanagements? Personalmanager können und sollen kulturprägend wirken. Aber sie sind keine Unternehmenspolizei. Und wie – und dies ist noch ein besonderes Probleme – kann Compliance im Personalmanagement selbst implementiert und überprüft werden? Wer kontrolliert die Compliance-Manager? Bei der Einführung und bei der Umsetzung des Compliance Managements ist immer zu beachten, dass sich das Compliance Management den Maßstäben unterwerfen muss, die es aufstellt. Dies kann dazu führen, dass theoretisch mögliche Maßnahmen und Instrumente bewusst nicht eingesetzt werden. Das lässt sich beispielsweise am Einsatz von Backgroundchecks beobachten, die von dem einen Unternehmen durchgeführt, vom anderen dagegen abgelehnt werden, je nachdem, welche Philosophie das Unternehmen beim Umgang mit Mitarbeiterdaten verfolgt.

Es gibt also noch eine Fülle von Fragen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt offen bleiben müssen – genug Stoff für weitere interessante und hoffentlich gut besuchte Workshops mit den Vertretern unserer Mitgliedsunternehmen.

6. Anhang

6.1 Literaturverzeichnis

- Blickle, G. (2006): Some Personality Correlates of Business White-Collar Crime. In: Applied Psychology, 55 (2), 220-233.
- Brandstätter, H. (1989): Stabilität und Veränderlichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Vol. 33, S. 12-20.
- Frintrup, A., Schuler, H.; Mussel, P. (2004): Gelegenheit macht Diebe? – Berufliche Integritätsdiagnostik mit PIA. In: Wirtschaftspsychologie Aktuell, 4, S. 58-61.
- Frintrup, A.; Mussel, P. (2004): Personalauswahl von Polizeibeamten und Mitarbeitern in Sicherheitsbehörden: Ein Plädoyer für psychologische Integritätsdiagnostik. In: Polizei & Wissenschaft, 2, 55-62.
- Menzies, C. ; Tüller, J. ; Martin, A. (2008): Compliance Management. In: ZFO 2008, S. 136 - 142.
- Marcus, B.; Schuler, H. (2004): Antecedents of Counterproductive Behaviour at Work. A General Perspective. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 89, S. 647-660.
- Mussel, P. (2003): Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA). In: Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart, S. 3-18.
- Ones, D. S.; Viswesvaran, C. (2001): Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. In: International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9, No. 1/2, S. 31-39.
- Rodewald; Unger (2007): Kommunikation und Krisenmanagement im Gefüge der Corporate-Compliance-Organisation. In: Betriebs-Berater, 2007, 1629 - 1632.
- Schuler, H.; Frintrup, A. (2006): Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird. In: Personalführung, 5, S. 62-70.

6.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gründe für die Bedeutung von Compliance und Konsequenzen der Diskussion....	6
Abb. 2: Elemente eines Compliance-Managements	7
Abb. 3: Checkliste Code of Conduct.....	9
Abb. 4: Beitrag HR zum Compliance-Management	12
Abb. 5: Multimodale Eignungsdiagnostik nach Schuler	18
Abb. 6: Das Multimodale Interview MMI [®] von Schuler.....	19
Abb. 7: Beispielfrage aus dem Multimodalen Interview in spezifischer Gestaltung zur Integritätserfassung.....	20
Abb. 8: Metaanalytische Validität von Integritätstest zur Vorhersage beruflichen Erfolgs oder devianter und kontraproduktiver Verhaltensweisen	21
Abb. 9: Messdimensionen des berufsbezogenen Integritätstests PIA.....	23
Abb. 10: Beispiel-Item aus dem berufsbezogenen Integritätstests PIA.....	23
Abb. 11: Ergebnisansicht des berufsbezogenen Integritätstests PIA	24
Abb. 12: Methodenvergleich der berufsbezogenen Integritätsdiagnostik	25
Abb. 13: Checkliste Compliance-förderliche Vergütungssysteme	31
Abb. 14: Rollen des Personalmanagements und Reifegrade der Compliance-Organisation.....	34
Abb. 15: Modellbewertung der Compliance-Verankerung	35
Abb. 16: Compliance-Verantwortliche im Unternehmen	36
Abb. 17: Checkliste für die Implementierung eines Compliance-Managements	37
Abb. 18: Konzeption eines Compliance-Managements.....	38
Abb. 19: Termin-Planung.....	39