

# **Compliance & Ethics at Work: Die Rolle von HR**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Sylvia Engel, BA

1510683013

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Wien, im Mai 2017

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

12. Mai 2017

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'SE'.

Sylvia Engel, BA

## **Zusammenfassung**

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Klärung der Frage, welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Verantwortlichen von den Unternehmen in der Praxis umgesetzt werden. Zudem wird der Frage nachgegangen, wie die HR-Abteilung zur Vermeidung – oder Lösung – der in Zusammenhang mit Compliance-Management-Systemen möglichen, beziehungsweise in der Praxis tatsächlich auftretenden Probleme beitragen kann. Weiters wird der Nutzen, welchen die Unternehmen in der Zusammenarbeit der beiden Fachbereiche sehen, beleuchtet. Basis für diese Arbeit sind teilstrukturierte ExpertInneninterviews mit Compliance- sowie HR-Verantwortlichen österreichischer sowie international tätiger Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass viele der in der Literatur proklamierten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in der Praxis noch nicht angekommen sind. In erster Linie werden von den HR-MitarbeiterInnen administrative Tätigkeiten übernommen; die sich dadurch ergebende Arbeitserleichterung wird sodann auch als größter Nutzen wahrgenommen. Eine stärkere Einbindung der HR-Verantwortlichen in die Compliance-Arbeit – welche über die administrative Unterstützung hinausgeht – kann mitunter zur Vermeidung beziehungsweise Lösung der Probleme in Zusammenhang mit CMS beitragen und wird jedenfalls empfohlen.

Schlüsselbegriffe: Compliance, CMS, Ethik, Human Resource, Unternehmenskultur

## **Abstract**

This paper deals with the question of which possibilities for cooperation between compliance and HR managers are implemented in practice by the companies. Furthermore, it examines how an HR department can contribute to avoiding – or solving – problems that may arise, or actually arise in practice, in connection with compliance management systems (CMS). In addition, benefits which companies see in the cooperation between these two specialist divisions are highlighted. Semi-structured expert interviews with compliance and HR managers of Austrian and international companies form the basis for this paper. Results show that many of the possibilities for cooperation proclaimed in literature have not yet arrived in practice. Primarily, administrative tasks are undertaken by HR employees; the resulting reduction in work load is then perceived as the greatest benefit. A stronger involvement of HR managers in compliance work – going beyond administrative support – can occasionally help to avoid or solve CMS related problems and is highly recommended.

Keywords: compliance, CMS, ethics, human resource, corporate culture

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Theoretischer Hintergrund.....	6
1.1.1	Compliance.....	6
1.1.2	Ethik.....	8
1.1.3	Compliance Management System (CMS).....	11
1.1.4	Gründe für die zunehmende Bedeutung von Compliance & Ethik ....	14
1.1.5	Nutzen für Unternehmen.....	15
1.1.6	Mögliche Probleme für Unternehmen.....	16
1.1.7	Die Rolle von HR.....	19
1.1.8	Möglichkeiten zur Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR.....	22
1.2	Problemstellung & Forschungsfragen.....	28
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	29
<b>2</b>	<b>Empirischer Teil / Methodik</b> .....	<b>29</b>
2.1	Instrument.....	29
2.2	Sampling.....	30
2.3	Durchführung der empirischen Untersuchung (ExpertInneninterviews).....	31
<b>3</b>	<b>Resultate</b> .....	<b>31</b>
3.1	Compliance.....	32
3.1.1	Begriffsdefinition.....	32
3.1.2	Themen.....	33
3.2	Ethik.....	33
3.2.1	Ethik & Compliance.....	33
3.2.2	Ethik & Unternehmenskultur.....	34
3.3	CMS.....	35
3.3.1	Gründe für die Implementierung von CMS.....	35
3.3.2	Implementierte CMS-Maßnahmen.....	36
3.4	Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR.....	38

3.4.1	Recruiting.....	40
3.4.2	Dienstvertrag .....	41
3.4.3	Onboarding .....	42
3.4.4	Austrittsgespräche .....	43
3.4.5	Interne & externe Kommunikation .....	43
3.4.6	Compliance-Schulungen .....	45
3.4.7	MitarbeiterInnenbefragungen .....	46
3.4.8	Variable Vergütung & Performance Management .....	47
3.4.9	Sanktionen bei Regelverstößen .....	48
3.5	Nutzen der Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR.....	50
3.5.1	Aus Compliance-Sicht.....	50
3.5.2	Aus HR-Sicht .....	51
3.6	Probleme & Herausforderungen iZm Compliance / CMS.....	52
3.7	Lösungsvorschläge ... & Beitrag von HR.....	55
<b>4</b>	<b>Diskussion &amp; Ausblick.....</b>	<b>56</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
	<b>Online-Quellen.....</b>	<b>75</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>77</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>79</b>
	<b>Anhang</b>	

## **1 Einleitung**

Die Themen Compliance und Ethik sind aufgrund einiger bekanntgewordener Verstöße diverser Unternehmen in den Medien beinahe omnipräsent. Zu diesen Unternehmen zählen unter anderem die Deutsche Telekom, Volkswagen, Daimler, Henkel, Siemens, BNP, REWE, EDEKA, Belvedere – die Aufzählung ließe sich noch lange fortsetzen. Dieser Umstand und das zunehmende Interesse der KonsumentInnen, ob sich Unternehmen an Gesetze und Regeln halten, wo und unter welchen Umständen Firmen produzieren, welche Werte die Unternehmen vertreten und ob sie diese einhalten et cetera, tragen dazu bei, dass sich Unternehmen verstärkt mit der Thematik befassen und diverse Maßnahmen hinsichtlich Compliance und – bedingt auch – Ethik ergreifen. Auch der stärker werdende Wettbewerb, die Internationalisierung und Globalisierung tragen ihr Übriges dazu bei, dass Compliance Management Systeme (nachfolgend CMS) in immer mehr Unternehmen implementiert werden. So kann ein CMS einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den „schwarzen Schafen“ schaffen, indem es beispielsweise die Reputation des Unternehmens stärkt oder mitunter nötige Fremdfinanzierungen erleichtert und so die Liquidität verbessert.

Neben der freiwilligen Implementierung von CMS gibt es besonders im Finanzdienstleistungsbereich und bei börsennotierten Unternehmen zahlreiche Gesetze und Verordnungen (unter anderem WAG 2007, BörseG, ECV), welche eine Compliance-Funktion und die Umsetzung diverser damit verbundener Maßnahmen vorschreiben. An die Solvency II-Regelungen gebundene Versicherungsunternehmen sind laut VAG 2016 ebenfalls zur Implementierung einer Compliance-Position verpflichtet (<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance>, 01.03.2017). Anzunehmen ist, dass die extern aufgebürdeten Regelungen und Vorschriften für Unternehmen künftig nicht weniger werden. So tritt beispielsweise im Mai 2018 die neue DSGVO in Kraft, welche Unternehmen zur Implementierung und exakten Aufzeichnung von Datenschutz-Compliance verpflichtet (<http://people-organisation.pwc.at/2017/02/die-eu-datenschutz-grundverordnung>, 15.03.2017).

Die Risiken bei Nichteinhaltung und Verstößen gegen Compliance-Richtlinien – kommen diese beispielsweise durch eine Überprüfung der FMA ans Tageslicht – reichen von Reputationsverlust, über Umsatzeinbußen bis hin zu Strafzahlungen. Die Relevanz

der Thematik wird deutlich, betrachtet man beispielsweise diverse Bußgeldbescheide. Erst 2016 wurde ein österreichisches Handelsunternehmen wegen wettbewerbsschädigendem Verhalten zu einer Geldbuße von 10,21 Mio. Euro verurteilt (<https://www.bwb.gv.at/KartelleUndMarkmachtmissbrauch/Entscheidungen/Seiten/BW-B-K-304-Geldbußenentscheidung-gegen-die-SPAR-Österreichische-Warenhandels-Aktiengesellschaft-und-weitere-Gesellschaften-d.aspx>, 28.03.2017). Weitere Kartellverfahren, bei welchen Bußgelder verhängt wurden, gab es in den letzten Jahren in Österreich zum Beispiel in der Bierbrauerei-, Druck- sowie Industriechemikalien-Branche (Thyri, 2015, S. 43). In Deutschland wurden 2013 vom Bundeskartellamt gegen insgesamt elf Unternehmen Bußgeldbescheide in Höhe von etwa 60 Mio. Euro in Zusammenhang mit diversen Kartellverstößen erlassen ([http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2013/31\\_01\\_2013\\_S%C3%BC%C3%9Fwarenhersteller.html](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2013/31_01_2013_S%C3%BC%C3%9Fwarenhersteller.html), 19.09.2016). 2015 verhängte die Behörde in einem Verfahren gegen Hersteller- und Handelsunternehmen Bußgelder in Höhe von gesamt 151,6 Mio. Euro ([http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/18\\_06\\_2015\\_Vertikalfall.html](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/18_06_2015_Vertikalfall.html), 19.09.2016). Selbst die nicht vorschriftsgemäße Einrichtung der Compliance-Funktion wurde bereits mit Verwaltungsstrafen durch die FMA sanktioniert. Kritisiert wurde hier die mangelnde Unabhängigkeit der Compliance-Funktion, wie dies im § 18 WAG vorgesehen und geregelt ist (<http://diepresse.com/home/wirtschaft/recht/4961799/Strafen-fuer-BankGutmannVorstaende>, 28.03.2017).

Mitunter durch den notwendigen, verstärkten Fokus auf diverse Gesetze und Regelungen, die damit verbundenen Risiken und die Einhaltung von Compliance-Richtlinien, wird von den Unternehmen wenig bis gar nicht auf das Thema Ethik eingegangen. So gibt es einer Erhebung von PwC (2016, S. 13f) zufolge nur in 9% der befragten Organisationen einen Chief Ethics Officer; bei 33% übernimmt der Chief Compliance Officer gleichzeitig auch diese Funktion; beim Großteil der Unternehmen bleibt diese Position überhaupt unbesetzt. Dieser Umstand kann darauf hindeuten, dass Unternehmen nicht gerade großes Augenmerk auf das Thema Ethik in ihren Organisationen legen. Ein gutes Compliance- und Ethikprogramm konzentriert sich jedoch ohnehin auf beide Aspekte gleichermaßen – unabhängig davon, ob es nun eine/einen eigens dafür verantwortliche/verantwortlichen Ethikbeauftragte/Ethikbeauftragten gibt. Dies wird auch von der Autorin dieser Arbeit als selbstverständlich erachtet und künftig nicht immer gesondert erwähnt. Doch selbst wenn ein Unternehmen einen Code of Ethics vorweisen

kann und Unternehmenswerte definiert hat, bedeutet dies nicht automatisch, dass dies auch der gelebten Praxis entspricht. So haben einer Erhebung von IBE (2017, S. 1f) zufolge beinahe alle Unternehmen, welchen ethische Verfehlungen vorgeworfen werden, derartige Regelwerke auf ihren Unternehmenswebseiten veröffentlicht. Der Bank- und Finanzdienstleistungssektor ist bei den aufgezeigten ethischen Fehlritten übrigens führend in Großbritannien. Betrug, Insidergeschäfte, Geldwäsche, Preisabsprachen sind neben Bestechung, Korruption und Schädigung von KundInnen dabei die häufigsten Anschuldigungen. Umso mehr verdeutlicht diese Tatsache die Notwendigkeit, eine Ethikkultur im gesamten Unternehmen zu etablieren und in die täglich gelebte Praxis zu integrieren. Dies sollte besonders vor dem Hintergrund beachtet werden, da die Gesellschaft – wie bereits erwähnt – vermehrt Wert legt auf ethisch korrektes Handeln und Wirtschaften. Zurückgeführt werden kann dies mitunter auf die aktuell für die Gesellschaft wichtigen Werte Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Transparenz (Bolz, 2016). Somit wird auch die Legitimität des Handelns von Unternehmen zunehmend in Frage gestellt und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Ähnlichem ist Gomez und Meynhardt (2014, S. 25) zufolge nicht mehr ausreichend. Faires, ethisch vertretbares Agieren gewinnt an Bedeutung und sollte daher – neben der Einhaltung von Compliance-Richtlinien – verstärkt in den Fokus der Unternehmen rücken. Das integrative Konzept der Unternehmensethik beschreibt dabei einen Ansatz, wie verantwortungsvolles, integriertes Wirtschaften mit der Verfolgung ethisch vertretbarer Unternehmensziele in Einklang gebracht werden kann (Thielemann, 2008, S. 1ff).

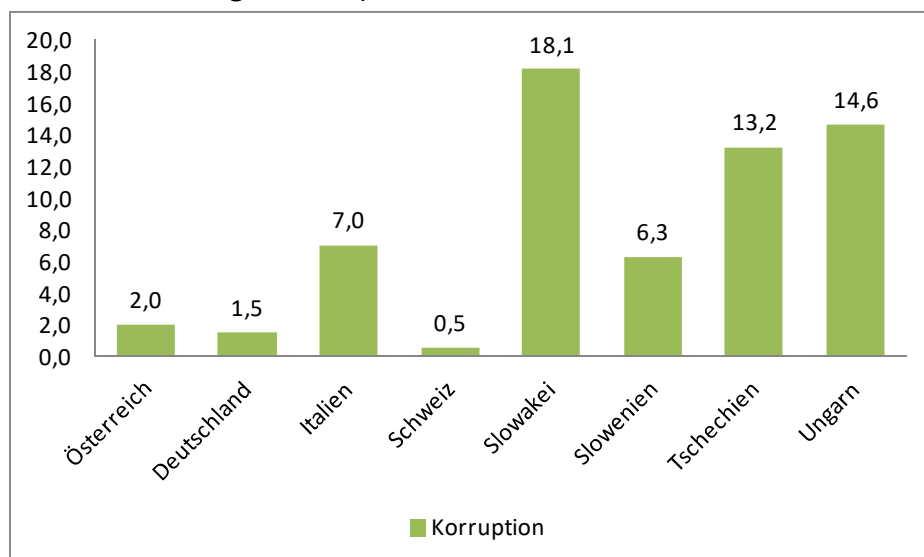
Ethisch korrektes Wirtschaften erfordert oftmals Ermessensentscheidungen, basierend auf individueller Verantwortung und freiwilligem Commitment. Genau hier stellt sich jedoch die Frage, wie eine erfolgreiche Integration gelingen kann und wie Unternehmen ihre MitarbeiterInnen bestmöglich dabei unterstützen können, die Compliance- und Ethikrichtlinien bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu leben (IBE, 2016, S. 1).

Wirtschaftsethik steht dabei nicht im Widerspruch zu geltenden Gesetzen beziehungsweise ist nicht gesondert von diesen zu betrachten. Vielmehr könnte eine Kombination der Legitimierung des gesellschaftlichen Drucks, welcher in freiwilligen Ethikinitiativen mündet, und gesetzlich verankerten, globalen Regelwerken ethisches Wirtschaften dauerhaft ermöglichen. Unfairen Wettbewerbsbedingungen zwischen compliancekonform und ethisch-verantwortlich handelnden Unternehmen und dem weniger korrekt agierendem Mitbewerb könnte so entgegengewirkt werden. Besonders in einer komplexen, modernen Gesellschaft und einer ebensolchen Wirtschaftswelt könnten ethische und gesetzliche Verbindlichkeiten einander ergänzen und unterstützen (Thielemann & Wettstein, 2008, S. 44f).



In Zusammenhang mit den Themen Compliance und Ethik sind die Ergebnisse der Erhebungen im Rahmen des jährlich erscheinenden Global Competitiveness Report interessant. Gefragt wurde in diesem Report unter anderem nach den problematischsten Einflussfaktoren für Unternehmen der jeweiligen Länder. Zu diesen Faktoren zählen neben Steuerabgaben, Inflation und Anderem auch Korruption. Dem aktuellen Bericht (2015 – 2016) zufolge liegt Österreich in Sachen Korruption mit einem Wert von 2,0 sowohl hinter der Schweiz (0,5) als auch hinter Deutschland (1,5). Unsere übrigen Nachbarstaaten stehen jedoch in weit schlechterem Licht da – Spitzenreiter bei Korruption ist laut diesem Bericht die Slowakei mit einem Wert von 18,1. Die grafische Darstellung in Abbildung 1 verdeutlicht die zum Teil eklatanten Unterschiede zwischen Österreich und seinen Nachbarstaaten betreffend Korruption. Die Werte entsprechen den Antworten, gewichtet nach den Rankings (Schwab, 2015, S. 102 ff).

**Abbildung 1: Korruption in Österreich & Nachbarstaaten**



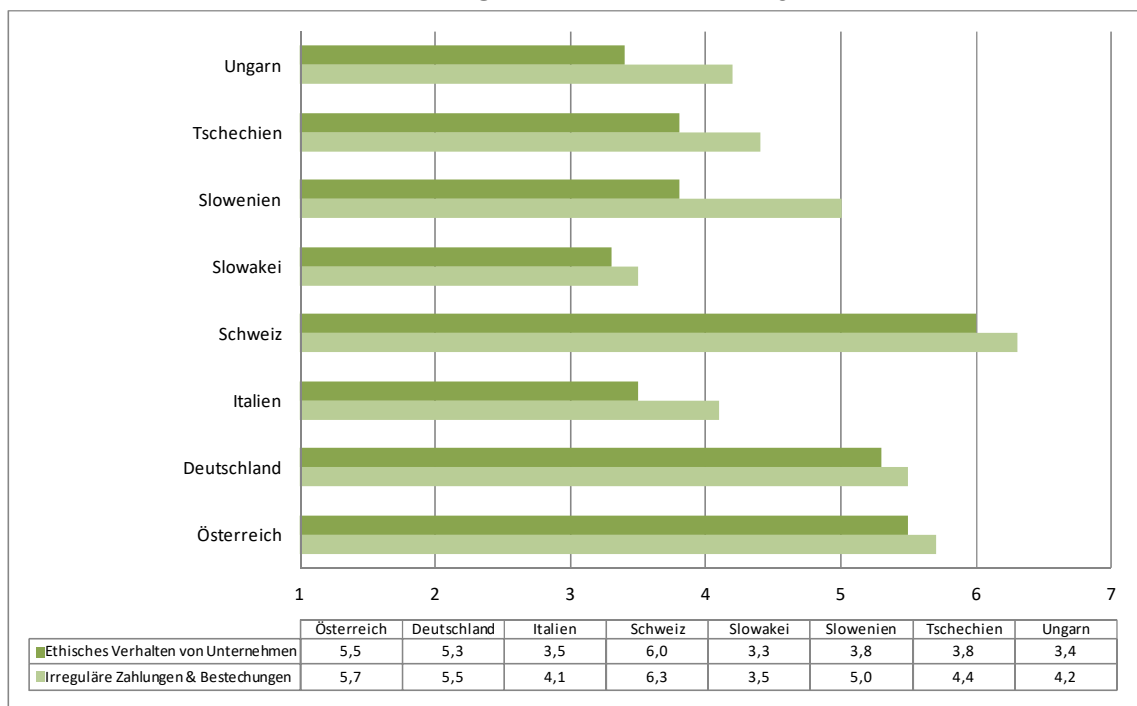
Quelle: Schwab, 2015, S. 102 ff; eigene Darstellung

Selbiger Report beleuchtet auch das ethische Verhalten von Unternehmen in Zusammenhang mit Behörden, der Politik sowie anderen Firmen. Die Ergebnisse für Österreich und seine Nachbarstaaten werden in Abbildung 2 dargestellt. Niedrige Werte verzeichnen dabei nichts Gutes (1 = extrem schlecht), wohingegen sieben den höchsten und damit besten Wert darstellt (exzellent). Wie sich zeigt, liegt Österreich mit 5,5 im guten oberen Bereich, einzig übertroffen von der Schweiz mit einem Wert von 6,0.

Irreguläre Zahlungen und Bestechungen in Zusammenhang mit Importen und Exporten, öffentlichen Angelegenheiten, den jährlichen Steuerabgaben, mit der Vergabe von

öffentlichen Aufträgen und Lizenzen sowie der Erlangung von positiven Gerichtsbescheiden werden in diesem Report ebenfalls betrachtet. Auch diese Ergebnisse werden in Abbildung 2 dargestellt. Sieben, der höchste und beste Wert, bedeutet in diesem Fall, dass es nie zu derartigen Zahlungen kommt, eins hingegen, dass dies sehr gebräuchlich ist. Österreich liegt mit 5,7 auch hier knapp vor Deutschland (5,5), aber wieder hinter der Schweiz (6,3) und somit im oberen Drittel (Schwab, 2015, S. 102 ff).

**Abbildung 2: Ethik & Bestechung**



Quelle: Schwab, 2015, S. 102 ff; eigene Darstellung

Auch wenn Österreich laut diesem Report durchwegs gut bis sehr gut abschneidet, gibt es dennoch Verbesserungspotential, welches mitunter durch die nachhaltige Implementierung von CMS – inklusive ethischer Aspekte – erzielt werden kann. Mit dem Verfassen eines sogenannten „Code of Conduct“ oder ähnlich bezeichneter Regelwerke ist es dabei aber nicht getan. Vielmehr muss es den Unternehmen gelingen, Compliance und ethisch korrektes Verhalten in der Unternehmenskultur zu verankern und täglich zu leben. Eine offene, auf gegenseitigen Respekt, Wertschätzung und Vertrauen wertlegende Unternehmenskultur stellt jedenfalls die Basis für weitere Schritte dar. Mit unterstützenden Maßnahmen, wie beispielsweise Verhaltensrichtlinien, Schulungen, Beratung oder einer Whistleblowing-Hotline, kann das Verhalten der Beschäftigten und damit die Ethikkultur des Unternehmens positiv beeinflusst werden (IBE, 2016,

S. 1f). Auch der „tone of the top“, das heißt die Vorbildwirkung des Top-Managements, spielt dabei eine wesentliche, nicht zu unterschätzende Rolle. Einer Studie von PwC (2016, S. 4) zufolge unterstützt zwar ein Großteil der Führungsetage die Compliance- und Ethikinitiativen ihrer Unternehmen, jedoch beteiligen sich nur die Wenigsten aktiv daran. Sowohl Aufgaben als auch Aufsicht werden oftmals delegiert oder nur sporadisch wahrgenommen. Dies hat großen Einfluss auf die Wahrnehmung und Akzeptanz der Compliance- und Ethikprogramme durch die Beschäftigten und sollte von den Unternehmen verstärkt berücksichtigt werden.

Im Rahmen einer nachhaltigen Implementierung von CMS ist es zudem auch notwendig, die gesamte Unternehmensstrategie mit den gesetzlichen und selbstauferlegten Richtlinien und Verhaltensregeln in Einklang zu bringen. Eine enge Zusammenarbeit der Compliance-Verantwortlichen mit der Human Resource (nachfolgend HR) Abteilung sowie eine abgestimmte Verzahnung der jeweiligen Aktivitäten kann sich hier gegebenenfalls förderlich auswirken und einen Beitrag für ein erfolgreiches, ganzheitliches und positiv wahrgenommenes CMS leisten. Wie dies gelingen kann, soll in vorliegender Arbeit aufgezeigt werden.

## **1.1 Theoretischer Hintergrund**

Einleitend soll der theoretische Hintergrund beleuchtet werden; dabei wird auf die Themen Compliance, Ethik und CMS eingegangen. In weiterer Folge werden die Gründe für die zunehmende Bedeutung von Compliance und Ethik, der Nutzen aber auch die möglichen Probleme für Unternehmen in diesem Zusammenhang erarbeitet. Anschließend wird die Rolle der HR-Verantwortlichen und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Abteilungen betrachtet.

### **1.1.1 Compliance**

Der Begriff Compliance, abgeleitet von „to comply with“, bedeutet der Definition der FMA zufolge „Handeln im Einklang mit geltendem Recht“ (<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance>, 01.03.2017). Allgemein formuliert kann unter Compliance die „Einhaltung von Regeln“ (Fabits, Sartor & Schwab, 2015, S. 3) verstanden werden. Zu diesen Regeln zählen in erster Linie nationale, europäische und internationale Gesetze, Richtlinien sowie Verordnungen. Doch auch unternehmensinterne, selbsterstellte Regelungen, Handbücher, Verhaltensrichtlinien und Kodizes fallen unter die einzuhaltenden Regeln. Weiters gilt es, Lieferverträge und sonstige

Agreements mit GeschäftspartnerInnen, Branchen- oder ISO-Standards zu berücksichtigen (Fabits et al., 2015, S. 3). Auch für die Einhaltung von beziehungsweise Übereinstimmung mit Ethikstandards, für welche sich ein Unternehmen selbst verpflichtet, steht der Begriff Compliance (Reichl, 2015, S. 26), was auch dem Verständnis der Autorin vorliegender Arbeit entspricht. Dem Vertrauen, welche die Stakeholder einem Unternehmen entgegenbringen, soll mit Compliance ebenfalls Rechnung getragen werden (Reichl, 2015, S. 196). Aus aktueller Sicht ist der Begriff Compliance jedenfalls weiter als ursprünglich gefasst und umschließt dabei die Pflicht der Geschäftsführung, relevante Maßnahmen und organisatorische Schritte zu veranlassen, um die Einhaltung von Richtlinien und Vorgaben durch das Unternehmen und dessen Beschäftigte zu garantieren und allfällige Verstöße rasch aufzuzeigen und die notwendigen Konsequenzen zu setzen. Hierbei sind neben den verpflichtenden, auch die freiwilligen Richtlinien und Regeln umfasst (<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance>, 01.03.2017).

Themen, welche von Compliance-Richtlinien typischerweise erfasst werden, sind der Umgang mit MitarbeiterInnen, arbeitsrechtliche Themen, das Verhalten gegenüber GeschäftspartnerInnen, kartellrechtliche Aspekte, die „klassische“ Korruption, der Umgang mit Ressourcen und sozialer Verantwortung, die sichere Nutzung von IT-Systemen, Datensicherheit beziehungsweise –missbrauch sowie Insiderinformationen (Reichl, 2015, S. 197f.). Im Finanzdienstleistungsbereich umfasst Compliance neben der Wertpapier-Compliance auch Themen wie Insidergeschäfte oder Emittenten-Compliance (<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance>, 01.03.2017).

Compliance-Risiken entstehen einem Unternehmen, wenn Regeln nicht eingehalten werden. Dazu zählen Reputations- oder Haftungsrisiken; Verwaltungsstrafen, Schadenersatzforderungen oder Geldstrafen sind ebenfalls als potentielle Risiken zu erwähnen, welche bei Nichteinhaltung von Regeln drohen. Um den für das jeweilige Unternehmen relevanten Risiken vorbeugen beziehungsweise entgegenwirken zu können, ist es unumgänglich, die Compliance-relevanten Risiken im Zuge eines Risikomanagementprozesses zu ermitteln. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass dies kein einmaliger Prozess ist, sondern regelmäßige Erhebungen und Analysen erforderlich sind. Gesetzesänderungen, Expansion, aber auch Produktneuerungen et cetera machen die wiederholte Evaluierung notwendig. Im Rahmen der Risikoidentifikation gibt es zwei unterschiedliche Herangehensweisen. Dabei wird entweder versucht, möglichst alle potentiellen Compliance-relevanten Risiken zu erfassen. Dies ist einerseits mit sehr hohem Aufwand verbunden und kann andererseits nie vollumfassend erfolgen. Die weniger aufwendige, jedoch auch riskantere Variante versucht, die für das Unterneh-

men relevantesten und kritischsten Risiken zu ermitteln. In beiden Fällen sind die identifizierten Risiken entsprechend ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihrem Schadenspotential zu bewerten; in weiterer Folge sind dann von den Compliance-Verantwortlichen Maßnahmen zu ergreifen, welche die Risiken minimieren oder nach Möglichkeit eliminieren (Fabits, 2015a, S. 12ff).

Claussen (2011, S. 406) konnte in einer Untersuchung von Compliance-Maßnahmen deutscher Großunternehmen drei unterschiedliche Ziele beziehungsweise Strategien, welche mit Compliance-Programmen verfolgt werden, aufzeigen. Ihm zufolge sind dies die Ethisierung, die Legitimation und die Exkulpation. Die Ethisierung fokussiert dabei auf die Bekämpfung und Verhinderung von Korruptionsursachen – und ist somit am umfassendsten. Die Legitimation hat die Erfüllung verschiedener Stakeholder-Ansprüche und deren Vorstellungen hinsichtlich Compliance-Maßnahmen zum Ziel. Im dritten Fall, der Exkulpation, wird versucht die negativen Auswirkungen korrupter Handlungen zu vermeiden; auf die Ursachen von Korruption wird dabei nicht eingegangen. Diese Differenzierung wirkt sich Claussen zufolge auf die Maßnahmen von Compliance-Programmen und deren Konsequenzen aus.

### **1.1.2 Ethik**

Ethik, oftmals synonym auch als Moral bezeichnet, leitet sich von dem griechischen Wort *éthos* her und bedeutet sowohl Sitte und Brauch, als auch gewohnter Ort des Wohnens und Gewohnheit (Höffe, 2008, S. 72). Im umgangssprachlichen Gebrauch wird der Begriff zur Bewertung von Handlungen und Haltungen herangezogen. Die Beurteilung – etwas wird als ethisch oder unethisch bezeichnet – beschreibt dann, ob eine Handlung oder Einstellung als positiv oder negativ, angebracht oder unangebracht erachtet wird. Bezuggenommen wird dabei auf Werte wie beispielsweise Fairness, Gerechtigkeit oder Gleichheit. Im wissenschaftlichen Sinn bezeichnet Ethik eine eigene Disziplin der Philosophie, welche sich mit Themen der Moral beschäftigt (Hentze & Thies, 2012, S. 10ff).

Die Bereichsethiken Wirtschafts- und Unternehmensethik stellen die angewandte Ethik dar. Dabei beschäftigt sich die Wirtschaftsethik mit dem wirtschaftlichen Handeln sowohl einzelner Personen als auch von Unternehmen aus der moralischen Perspektive. Die Unternehmensethik, als Teilbereich der Wirtschaftsethik, betrachtet nun die ethischen Gesichtspunkte der Handlungen und Einstellungen in und von Unternehmen. Das spannungsgeladene Verhältnis ethischen Handelns und dem Streben nach Ge-

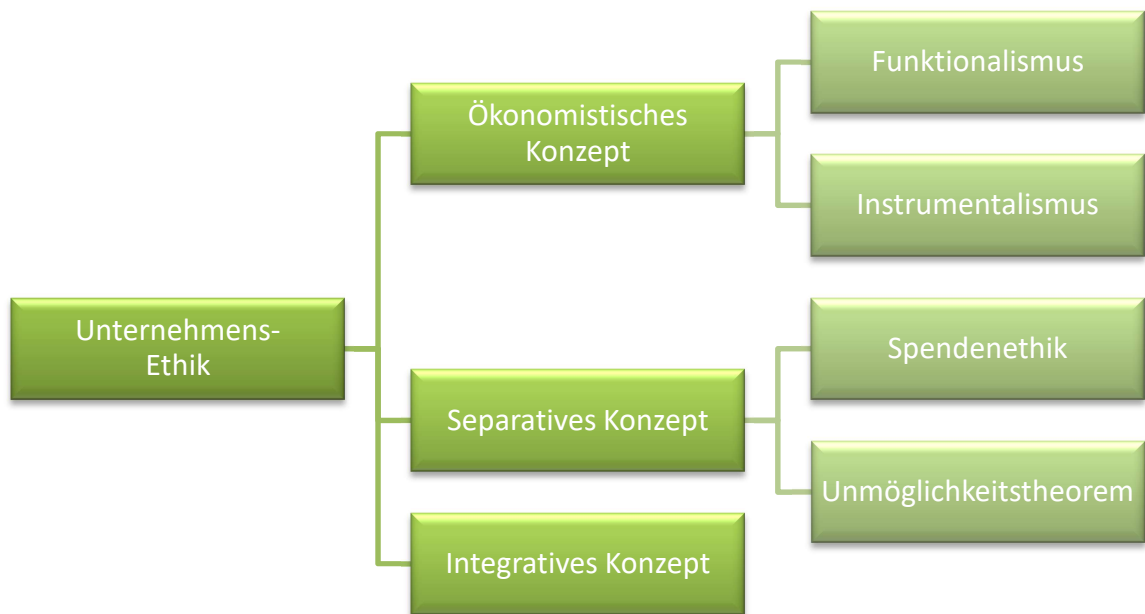
winnmaximierung ist dabei zentraler Diskussionsschwerpunkt. Sowohl die Wirtschafts- als auch die Unternehmensethik beziehen die Rahmenbedingungen in ihre Betrachtungen mit ein (Hentze & Thies, 2012, S. 51ff). Unternehmensethik kann somit als „konkrete wertbezogene Haltung eines Unternehmens“ (Hentze & Thies, 2012, S. 11) verstanden werden. Dabei kann diese Haltung sowohl über die Kultur eines Unternehmens und dessen Umgang mit den Beschäftigten und KundInnen ausgedrückt werden. Die Unternehmensethik kann aber auch in einem Code of Ethics oder ähnlichem verschriftlicht sein. Das Vorhandensein eines Code of Ethics oder vergleichbarem bedeutet jedoch nicht zwingend, dass die Unternehmensethik auch tatsächlich gelebt und umgesetzt wird (Hentze & Thies, 2012, S. 11). Höhere Kosten und mögliche Wettbewerbsnachteile werden oftmals als Argument gegen ethisches Wirtschaften angeführt, was eine Verbindlichkeit ethischer Richtlinien notwendig erscheinen lässt. Nur so könnten Wettbewerbsverzerrungen vermieden werden (Suchanek & Lin-Hi, o.A.). Die Ansicht, dass sich wirtschaftlicher Erfolg und ethisches Handeln gegenseitig ausschließen und somit eine Regulierung bedingen, wird jedoch nicht von allen geteilt.

Drei Konzepte und damit sehr unterschiedliche Ansätze können laut Thielemann (2008, S. 1ff) der Unternehmensethik zugrunde liegen (siehe [Abbildung 3](#)). Das ökonomistische Verständnis besagt, dass verantwortungsvolles Wirtschaften ohnehin die Funktion erfolgreicher Unternehmensführung darstellt. Gleichzeitig wird jedoch impliziert, Moral sei in der Unternehmenspraxis überflüssig. Dieses Konzept stellt eine „Ethik ohne Moral“ (Thielemann, 2008, S. 1) dar. Der Funktionalismus ist eine Ausprägung des ökonomistischen Konzepts und lässt sich mit Friedmans (1970, S. 32) Zitat „The social responsibility of business is to increase its profits.“ zusammenfassen. Gewinnmaximierung stellt hierbei die Handlungsorientierung dar, Unternehmensethik wird als irrelevant und entbehrlich angesehen. Der Instrumentalismus stellt die zweite Ausprägung des ökonomistischen Ansatzes dar. In diesem Fall dient Ethik zur Gewinnmaximierung. Dabei werden die Ansprüche der für den Unternehmenserfolg relevanten Stakeholder berücksichtigt; was sich langfristig nicht bezahlt macht, wird jedoch ignoriert.

Beim separativen Konzept werden ethische Themen unabhängig und getrennt vom Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit angesehen. Die Spendenethik stellt eine Version dieses Konzepts dar; dabei sollen Spenden die Legitimität der Geschäftstätigkeit erwirken. Die Strategien zur Gewinnerzielung werden hierbei ausgeblendet und bleiben aus ethischem Gesichtspunkt unreflektiert. Das Unmöglichkeitstheorem – die Einhaltung ethischer Normen sei zwar wünschenswert, jedoch wirtschaftlich und aufgrund des Wettbewerbsdrucks unmöglich – ist die zweite Ausprägung des separativen

Konzepts. Verantwortungsvolles Wirtschaften scheint folglich nicht zumutbar. Beachtet wird bei diesem Konzept allerdings nicht der Unterschied zwischen legitimem, redlichem und ethisch vertretbarem Gewinnstreben und zügelloser Gewinnmaximierung um jeden Preis.

**Abbildung 3:** Konzepte der Unternehmensethik



Quelle: Thielemann, 2008, S. 1ff; eigene Darstellung

Das integrative Konzept der Unternehmensethik geht hingegen davon aus, dass verantwortungsvolles Wirtschaften und die legitime Verfolgung vertretbarer Unternehmensziele den nötigen Willen zur ethischen Unternehmensführung erfordert – und damit durchaus möglich ist. Jedoch bedingt dieser integrative Ansatz den Verzicht auf maßlose und unbedingte Gewinnmaximierung. Eine kritische Betrachtung der Unternehmensinteressen und Geschäftsaktivitäten – wie und womit werden Gewinne erzielt – ist im Rahmen des integrativen Verständnisses unumgänglich. Das *Wie* wird dabei zumeist im Code of Conduct geregelt; das *Womit* beschreibt die (Dienst-)Leistungen und Produkte eines Unternehmens. Im Gegensatz zum Instrumentalismus ist der Unternehmenserfolg hier im integren, verantwortungsvollen Wirtschaften begründet; das Unternehmen *verdient* die Reputation, die Unterstützung und das ihm entgegengebrachte Vertrauen der Stakeholder (Thielemann, 2008, S. 1ff). Besonders in gesättigten Märkten kann die resultierende Stakeholder-Unterstützung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen (Thielemann & Wettstein, 2008, S. 39f).

### 1.1.3 Compliance Management System (CMS)

Im Rahmen eines CMS wird versucht, durch diverse Maßnahmen – vertragliche, organisatorische und operative – die Einhaltung von Regeln und Standards zu garantieren. Dabei sollen in erster Linie potentielle Compliance-Risiken frühzeitig erkannt und damit Verstöße verhindert werden. Kommt es dennoch zu Verstößen, sollen diese durch ein funktionierendes CMS zeitnah aufgedeckt werden. Entsprechende Sanktionen beziehungsweise Maßnahmen zur Schadensbegrenzung sind ebenso Teil von CMS (Reichl, 2015, S. 196).

Abbildung 4: CMS-Bestandteile



Quelle: Fabits et al., 2015, S. 4f; eigene Darstellung

Zu den Bestandteilen eines CMS (siehe Abbildung 4) zählen die Festlegung der Compliance-Ziele, welche aus den Unternehmenszielen abzuleiten sind, und die Identifikation der relevanten Compliance-Risiken (Fabits et al., 2015, S. 4f). PwC (2016, S. 9ff) empfiehlt zur Risikoevaluierung sowohl einen „top down“- als auch „bottom up“-Ansatz und die Einbindung von MitarbeiterInnen verschiedener Hierarchiestufen der Organisation. Dies würde die Wahrscheinlichkeit der Identifizierung von Compliance- und Ethikrisiken erhöhen und das Verständnis für diese Risiken grundlegend verbessern. Voraussetzung hierfür ist, relevante RisikoträgerInnen – Abteilungen beziehungsweise Personen im Unternehmen – auszumachen. Hierzu zählt neben der Rechts-, Purch-



asing- und IT-Abteilung unter anderem auch der HR-Bereich mit compliance- und ethikrelevanten Arbeits- und Beschäftigungsthemen. Dieser Zugang kann den Umgang mit den identifizierten Compliance- und Ethikrisiken im operativen Geschäft erleichtern. Weiters gilt es Verantwortlichkeiten festzulegen, den Ablaufprozess zu definieren sowie die Compliance-Richtlinien, zum Beispiel in Form eines „Code of Conduct“ zu implementieren und in Folge zu kommunizieren. Diese Schritte sowie die durchgeführten Schulungen samt Teilnehmenden sind sorgsam zu dokumentieren. Um die Einhaltung und eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten gilt es, das CMS laufend zu überwachen. Maßgeblich für eine erfolgreiche Implementierung und damit für eine gelebte Compliance-Kultur ist selbstredend der „tone of the top“. Nur das Commitment des Top-Management und das Vorleben der Compliance-Regeln durch dieses können eine Compliance-Kultur ermöglichen (Fabits et al., 2015, S. 4f). Die Unternehmenswerte und ethischen Prinzipien, welche im Code of Conduct oder ähnlichen Regelwerken festgehalten werden, müssen durch das Top-Management vorgelebt und so den MitarbeiterInnen permanent präsent gemacht werden. Selbstredend, dass auch die Compliance-Verantwortlichen mit gutem Beispiel vorangehen müssen. Unumgänglich ist, die Compliance-Regeln wiederholt zu kommunizieren und deren Einhaltung zu kontrollieren – sowohl durch die Compliance-Verantwortlichen, als auch durch das Top-Management ([https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor\\_230130\\_357062.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor_230130_357062.html), 17.02.2017). Doch auch der „tone of the middle“ sollte nicht vernachlässigt werden. Gerade das mittlere Management stellt – als direkte Ansprechgruppe der Beschäftigten im aktuellen Tagesgeschäft – einen signifikanten Part mit Multiplikatoreffekt dar. So ist es von großer Bedeutung, wie ManagerInnen ihren MitarbeiterInnen Compliance-Regeln erklären oder im Falle von Unsicherheiten und Konfliktsituationen reagieren beziehungsweise helfend eingreifen (<http://www.compliance-praxis.at/Lexikon-der-Korruption/Begriffe-von-A-Z/Tone-from-the-Middle>, 17.02.2017).

Neben dem „tone of the top“ und „tone of the middle“ kann eine effektive Zusammenarbeit der HR- und Compliance-Abteilungen für eine „gelebte“ Compliance- und Ethik-Kultur ebenfalls förderlich wirken und ein wirksames CMS ermöglichen. So hängt der Erfolg von CMS Weaver und Trevino (2001, S. 122) zufolge in großem Maße davon ab, wie fair die Beschäftigten eines Unternehmens behandelt werden. Da die HR-Abteilung in viele Prozesse des Unternehmens involviert ist – sei es direkt im Rahmen von Personalauswahl, Beförderungen, Entlohnung, aber auch indirekt im Zusammenhang mit Niederlassungsschließungen oder Ähnlichem (Lefkowitz, 2006, S. 259) – verdeutlicht dies die Notwendigkeit der Einbindung von und Zusammenarbeit mit HR in

Bezug auf CMS. Auch werden laut Weaver und Trevino (2001, S. 126) Maßnahmen in Zusammenhang mit Ethik von den Beschäftigten als weniger „verordnet“ erachtet, wenn die HR-Abteilung eingebunden ist. Dies liegt Weaver und Trevino (2001, S. 126) zufolge daran, da die HR-Abteilung damit in Verbindung gebracht wird, die Interessen der MitarbeiterInnen zu vertreten. Auch wenn diese Sichtweise angezweifelt werden darf und die Praxis oftmals ein etwas anderes Bild zeigt, so kann die HR-Abteilung mitunter als zwischen der Unternehmensleitung und den MitarbeiterInnen vermittelnde Instanz gesehen werden. Eine Einbindung von HR erscheint somit durchaus sinnvoll. Zudem wird den HR-Verantwortlichen die nötige Expertise und Kompetenz, beispielsweise in Bezug auf faire Entlohnung, zugesprochen (Weaver & Trevino, 2001, S. 126).

Normen, wie ISO 19600 „Compliance Management Systems“ ([www.iso19600.info](http://www.iso19600.info), 29.8.2016), ONR 192050 „Compliance Management Systeme“ ([www.austrian-standards.at/presse/meldung/praxisratgeber-fuer-compliance/](http://www.austrian-standards.at/presse/meldung/praxisratgeber-fuer-compliance/), 29.8.2016), IDW PS 980 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen“ ([www.idw.de/idw/portal/d642684/](http://www.idw.de/idw/portal/d642684/), 29.8.2016) können sowohl als Basis und Richtlinie bei der Implementierung eines CMS herangezogen werden, als auch als Zertifizierungsstandard dienen. Für international tätige Unternehmen können unter anderem der UK Bribery Act 2010, der Sarbanes-Oxley Act und der Foreign Corrupt Practices Act zur Anwendung kommen. Relevant sind neben dem „Österreichischen Corporate Governance Kodex“ auch diverse Rechtsquellen (UGB, StGB, GmbHG, AktG et cetera), welche bei der Implementierung eines CMS Berücksichtigung finden müssen. Eine konkrete gesetzliche Verpflichtung zur CMS-Einrichtung gibt es in Österreich – zumindest derzeit – nicht für alle Unternehmen (Fabits et al., 2015, S. 7), jedoch kann dies implizit von verschiedenen Gesetzen abgeleitet werden. So besagt § 22 (1) GmbHG, die Geschäftsführung habe dafür Sorge zu tragen, dass es ein dem Unternehmen entsprechendes internes Kontrollsystem gibt. Die Geschäftsführung selbst ist laut § 30j (1) GmbHG wiederum durch den Aufsichtsrat zu überwachen. Auch das AktG sieht unter § 95 (1) die Verpflichtung des Aufsichtsrates zur Überwachung der Geschäftsführung vor. Im Finanzdienstleistungsbereich, bei Solvency II unterliegenden Versicherungsunternehmen, aber auch bei börsennotierten Unternehmen hingegen sehen unter anderem das BörseG, die ECV, WAG 2007 und VAG 2016 die Einrichtung einer Compliance-Funktion und des damit verbundenen CMS zwingend vor (<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance>, 01.03.2017). Österreichische Kreditinstitute als auch die österreichische Versicherungswirtschaft können sich bei der Implementierung ihres CMS am für die jeweilige Branche vorliegenden Standard Compliance Codex orientieren.

Mit der Implementierung eines CMS alleine ist es aber – wie bereits erwähnt – nicht getan. Vielmehr müssen die Unternehmensverantwortlichen ihren Kontroll- und Sorgfaltspflichten auch tatsächlich nachkommen und die gewünschte Unternehmenskultur entsprechend vorleben. Ausreden von Vorstandsmitgliedern hinsichtlich Unwissenheit über Vorkommnisse auf unteren Hierarchieebenen können als Pflichtverletzung gewertet werden, sind vor Gericht nicht haltbar und schützen daher nicht vor strafrechtlichen Konsequenzen (Birkholz, 2015, S. 49).

#### **1.1.4 Gründe für die zunehmende Bedeutung von Compliance & Ethik**

Es stellt sich die Frage, weshalb gerade heutzutage die Themen Compliance, Ethik und in Folge CMS an Bedeutung – und damit Medienpräsenz – gewinnen. Dies mag einerseits an den zunehmenden rechtlichen Pflichten und verschärften Regelungen beispielsweise des Antikorruptionsstrafrechts, Solvency II, WAG 2007 et cetera liegen. Auch ist die Wahrscheinlichkeit gestiegen, dass Rechtsverstöße aufgedeckt werden. Darauf spezialisierte Behörden und Anreize wie die Kronzeugenregelung, aber auch Schadenersatzklagen durch Privatpersonen tragen hierzu wesentlich bei. Damit einher gehen eklatant gestiegene Strafen bei bekannt gewordenen Verstößen. Weitere Kosten sowohl intern, als auch extern für Beratung in Zusammenhang mit der Aufarbeitung eines Verstoßes – inklusive der mühevollen Wiederherstellung eines positiven Images – und der dadurch oftmals behinderte gewöhnliche Geschäftsverlauf veranlassen Unternehmen zur Implementierung von CMS. Zum Teil wird mittlerweile auch von GeschäftspartnerInnen die Einhaltung von Compliance- und Ethik-Standards eingefordert. Umgekehrt hat dies häufig zur Folge, dass Unternehmen, welche sich nicht an die geforderten Standards halten, auf eine sogenannte „Black List“ gesetzt werden und weder von öffentlicher noch privater Seite Aufträge erhalten. Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung haben ebenfalls Einfluss auf die Bedeutung von CMS. Internationale Konzerne verpflichten hier beispielsweise ihre österreichischen Beteiligungen zur Implementierung ihres CMS. Die Gefahr von Reputationsschäden trägt ihr Übriges zur steigenden Bedeutung von Compliance und Ethik in den Unternehmen bei. Berichte über rechtswidrig agierende Unternehmen verbreiten sich aufgrund einer Fülle an Medienkanälen, einer äußerst hohen Internetpenetration und dem damit verbundenen Multiplikationseffekt rasant. Dies trägt wiederum zu einer gestiegenen Sensibilität der Gesellschaft bei (Kofler-Senoner & Mayer, o.A.). Mitverantwortlich für diese kritische Öffentlichkeit könnten die aktuell für die Gesellschaft wichtigen Werte Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Transparenz sein. Bolz (2016) zufolge zählt Ehrlichkeit in der Ge-

sellschaft umso mehr, je stärker sich diese betrogen fühlt. Auch sei das Bedürfnis nach Gerechtigkeit derzeit größer als jegliches materielle Bedürfnis. Dies mag auch auf die Abnahme der Gott-Gläubigkeit zurückzuführen sein, welche bedingt, dass die Menschen umso mehr an die soziale Gerechtigkeit glauben müssen. Der Wunsch nach Transparenz kann einerseits in der Unübersichtlichkeit und Komplexität der modernen Welt gesehen werden. Andererseits wird die Geheimniskrämerei der Mächtigen – PolitikerInnen wie auch die Wirtschaft, respektive Unternehmen – nicht mehr akzeptiert. Doch auch die Arbeitsteilung, welche heute in beinahe allen Unternehmen – abgesehen von EPU – üblich ist, kann einen Einfluss auf die gestiegene Bedeutung und Präsenz der Compliance- und Ethik-Themen haben. In früheren Zeiten galten die Prinzipien der „ehrbaren Kaufleute“ – Werte wie Integrität, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit stellten die Basis für verantwortungsvolles Handeln und Wirtschaften dar (Lin-Hi, o.A.). Diese Prinzipien werden nun durch zahlreiche Richtlinien und Vorschriften ersetzt (beziehungsweise ergänzt), verpflichten zur Einhaltung und ermöglichen eine Kontrolle und nötigenfalls Sanktionierung bei Verstößen. Dies scheint aufgrund der Arbeitsteilung und damit der Zusammenarbeit vieler Personen, welche mitunter nicht immer die selben Interessen verfolgen, durchaus sinnvoll und notwendig. All diese Überlegungen fließen in die zunehmende Bedeutung von Compliance, Ethik und CMS der Unternehmen ein.

### **1.1.5 Nutzen für Unternehmen**

Belser und Depré (2011, S. 50f) zufolge können mit Hilfe eines CMS Schwachstellen im Unternehmen aufgezeigt, Fehlverhalten und Verstöße möglichst frühzeitig erkannt und rasch darauf reagiert werden. CMS kann somit vorausblickendes und an Werten orientiertes Agieren unterstützen und stellt damit einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens dar. Zudem fördert ein gut implementiertes CMS die Stabilität des Unternehmens. Ein nicht unwesentlicher Punkt, welcher für die Implementierung – und Umsetzung – von CMS spricht, ist die Minimierung des Haftungsrisikos für das Top-Management der Unternehmen. Als weitere Vorteile eines CMS werden der erleichterte Zugang zu Fremdkapital, bessere Risikobewertungen und die Ermöglichung zur Auftragsverfahrensteilnahme genannt. Besonders betonen Belser und Depré (2011, S. 51) jedoch das positive Image und die entsprechende Öffentlichkeitswirkung, welche mit Hilfe von CMS erzielt werden können. Über Jahre aufgebautes Vertrauen der KundInnen, GeschäftspartnerInnen, aber auch der Beschäftigten und der Gesellschaft kann durch bekanntwerdendes Fehlverhalten eines Unternehmens binnen kürzester Zeit zunichte gemacht werden. Selbst wenn Vergehen von KundInnen

oder LieferantInnen eines Unternehmens bekannt werden, kann das Ansehen und das Vertrauen in dieses Unternehmen erschüttert werden. Mit CMS kann und soll hier entsprechend entgegengewirkt und proaktiv am – verdienten – Vertrauen der Stakeholder gearbeitet werden. Döring und König (2010, S. 8) betonen ebenfalls den Wertschöpfungsbeitrag von CMS. Hierzu zählen sie auch den Erhalt und Ausbau bereits im Unternehmen vorhandener, gelebter Werte und ethischer Prinzipien, Reputation und Wettbewerbsvorteile.

Die Vorteile eines wirksamen CMS sind somit vielseitig und reichen von der Risikominimierung über die Sicherung des Vertrauens der Stakeholder bis zur nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung. Auch die Reputation des Unternehmens kann durch ein CMS gestärkt werden, was eine Teilnahme an Ausschreibungen oder auch Finanzierungen ermöglichen beziehungsweise erleichtern kann. Zusammengefasst kann CMS daher einen enormen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen (Austrian Standards, 2013, S. 3). Dafür muss es allerdings gelingen, CMS nachhaltig zu implementieren und in die Unternehmenskultur zu integrieren.

### **1.1.6 Mögliche Probleme für Unternehmen**

Bei all den oben genannten Vorteilen mag es verwundern, weshalb es immer noch viele Unternehmen – besonders KMU – gänzlich ohne CMS gibt beziehungsweise weshalb Unternehmen, welche zur Implementierung von CMS verpflichtet sind, dies teilweise nur halbherzig umsetzen. Doch es gibt neben dem erwähnten Nutzen und den positiven Auswirkungen auch negative Stimmen und Argumente, welche gegen eine – umfassende – Implementierung eines CMS sprechen.

Wird das CMS beispielsweise nicht genau auf das Unternehmen und dessen Unternehmensgegenstand abgestimmt, droht mitunter eine Überregulierung. Dies kann in weiterer Folge dazu führen, dass es zur Lähmung ganzer Unternehmensbereiche kommt (Haumer, o.A.). Dadurch entstehende Verzögerungen bei zu treffenden Entscheidungen können gegebenenfalls zur Verhinderung von Geschäftsabschlüssen führen. Somit kann ein CMS durchaus in Konflikt stehen mit den finanziellen Unternehmenszielen.

Zudem kann die Überregulierung zur Demotivation der Beschäftigten führen. Sprenger (2011) zufolge wird den MitarbeiterInnen durch CMS die Fähigkeit abgesprochen, eigenverantwortlich und ethisch korrekt zu handeln, was sich negativ auf deren Motivation auswirken kann. Auch kann durch ein falsch verstandenes beziehungsweise vermitteltes CMS eine Kultur des Misstrauens entstehen, was für die Beschäftigten eines Unternehmens ebenfalls demotivierend sein kann.

Die Kosten für externe Beratung, Personal, Schulungen und Sachaufwand sind ebenso nicht zu unterschätzen. Die Höhe ist dabei abhängig von der Unternehmensgröße und der damit verbundenen Komplexität des CMS (<https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/welche-kosten-kommen-durch-compliance-auf-ein-unternehmen-zu-230130-293598.html>, 06.10.2016). Die genannten Kosten entstehen dabei sowohl in der Vorbereitungsphase, als auch bei Implementierung und durch laufende Anpassungen des CMS. Kosten können ebenfalls entstehen, wenn im Rahmen von CMS Maßnahmen umgesetzt werden, um beispielsweise Schwachstellen zu bereinigen (Bleiber, 2016).

Zumindest auf kurzfristige Sicht kann CMS auch zu Einbußen bei Geschäftsabschlüssen führen, da „sauber“ agierende Unternehmen oftmals nicht mit den Angeboten korrupter Konkurrenz mithalten können. Weiters kann die Verweigerung der oftmals üblichen Praxis von Schmiergeldzahlungen oder Preisabsprachen dazu führen, dass Unternehmen weniger Geschäfte tätigen als die „schwarzen Schafe“ unter dem Wettbewerb.

Die diversen Zertifizierungsmöglichkeiten für CMS wie ISO 19600, ONR 192050 et cetera werden zum Teil ebenfalls kritisch gesehen. Besonders kleinere Unternehmen und Familienbetriebe befürchten neben den dafür anfallenden Kosten eine weitere Belastung durch noch mehr Bürokratie. Den personellen Aufwand gilt es in Zusammenhang mit Zertifizierungsverfahren ebenso zu berücksichtigen. Die Fülle an Zertifikaten, Auszeichnungen und Siegeln trägt zudem nicht zwingend zur Glaubwürdigkeit bei und kann oftmals nicht mehr erfasst werden (Hecht, 2013).

Gegen die Implementierung von CMS spricht mitunter auch, dass Unternehmen CMS – oder andere Verfahren, Prozesse, Systeme et cetera – nur deshalb einführen, da dies von allen gemacht beziehungsweise von wichtigen Anspruchsgruppen erwartet wird. Die Sinnhaftigkeit, Effizienz und der wirtschaftliche Nutzen dieser Institutionalisierung werden oftmals nicht hinterfragt (Walgenbach, 2008, S. 354). Eine sensibilisierte Gesellschaft und die damit verbundene – scheinbare – Transparenz tragen ihr Übriges zu dieser Entwicklung bei (Sprenger, 2011). Bleibt es bei der schlichten Einführung eines CMS, ohne dies entsprechend zu leben und in die Unternehmenskultur zu integrieren, so kann dies lediglich vordergründige Sicherheit erzeugen und bisweilen eher als „PR-Schmäh“ oder Green- beziehungsweise Bluewashing bezeichnet werden.

Fehlt das nötige Commitment auf oberster Unternehmensebene für ein wirksames CMS, sollten Unternehmen dieses besser erst gar nicht implementieren. Mangelnder „tone of the top“ oder Ausnahmeregelungen für das Top-Management sind Garant für ein Scheitern von CMS, welches dann als „Feigenblatt-System“ bezeichnet werden kann. Laut einer aktuellen Studie von PwC (2016, S. 4) unterstützen zwar 98% der

Senior-ManagerInnen Compliance- und Ethik-Programme, jedoch haben 55% das Thema größtenteils delegiert und übernehmen nur gelegentlich die Programmführung. Auf die Akzeptanz seitens der Belegschaft wirkt sich ein derartiges Vorgehen kaum förderlich aus.

Möglicherweise befürchten manche Unternehmen auch, BewerberInnen oder gar manches Top-Talent zu verlieren, wird das Thema Compliance und Ethik in den Recruitingprozess eingebunden. Bei dieser Befürchtung stellt sich jedoch die Frage, ob diese Firmen wirklich die – auf lange Sicht – für das Unternehmen besten MitarbeiterInnen beschäftigen wollen oder nur auf deren kurzfristigen Beitrag zum (finanziellen) Erfolg aus sind. Hier gilt es zu bedenken, ob wirkliche Top-Talents für Firmen mit einer derartigen Unternehmenskultur langfristig tätig sein möchten.

Die arbeits- und datenschutzrechtliche Problematik ist bei der Implementierung und Durchführung von CMS ebenso nicht außer Acht zu lassen. Missachten Unternehmen die gesetzlich vorgegebenen Grenzen und Regelungen beispielsweise bei der Überprüfung von MitarbeiterInnen, so kann dies weitreichende Folgen haben. Selbst Entlassungen aufgrund von schweren Verstößen gegen Compliance-Richtlinien müssen sorgfältig vorbereitet erfolgen, wollen Unternehmen hohe Kosten und langwierige Verfahren vermeiden. Die geltenden Gesetze erschweren hier oftmals die Position und Handlungsfähigkeit der Unternehmen. Dies kann dazu führen, dass einvernehmlichen Auflösungen der Dienstverhältnisse der Vorzug gegeben wird – ein negatives Signal für die übrige Belegschaft (Budras, 2013) und mitunter Argument gegen eine Implementierung von CMS.

Eine starke Konzentration auf Compliance, insbesondere ohne Bezugnahme auf die Unternehmenswerte, kann Weaver und Trevino (2001, S. 119f) zufolge sehr leicht zu Bedenken hinsichtlich Fairness in der Organisation führen. So werden den Beschäftigten durch Compliance-Programme Verhaltenserwartungen und Belastungen aufgebürdet; beispielsweise wird von den MitarbeiterInnen erwartet, Verstöße von KollegInnen zu melden. Jedoch ist diesen MitarbeiterInnen durch das Compliance-Programm an sich nicht die nötige Unterstützung, welcher solche Situationen bedürfen, gewiss. Dieses Risiko kann als unfaire Belastung empfunden werden. Weiters birgt der ausschließliche Fokus auf Compliance das Risiko der Inkonsistenz mit Aspekten der Organisationskultur. So können beispielsweise Quartalsergebnisvorgaben ethisches Verhalten erschweren oder gar verhindern. Dies kann dazu führen, dass Ziele von Compliance-Programmen als unrealistisch und unfair empfunden werden; auch kann von den Beschäftigten mitunter die Vermutung aufgestellt werden, dass Compliance-Programme nur zum Schutz des Top-Managements vor Schuldzuweisungen imple-

mentiert werden. Schließlich kann eine starke Compliance-Konzentration als Misstrauen oder Verdächtigung der MitarbeiterInnen, ethisch inkompetent zu sein interpretiert werden. Wird ein Compliance-Programm statt als Unterstützung für die Beschäftigten in diesem negativen Licht gesehen und erkennen die MitarbeiterInnen keinen legitimen Grund für Misstrauen und Verdächtigungen, kann ein Gefühl der prozeduralen Ungerechtigkeit entstehen. Implizierte Beschuldigungen ohne Anhaltspunkte und Mitspracherecht sind das Resultat. Ein an den Unternehmenswerten orientiertes Ethik- und Compliance-Programm jedoch kann die Wahrnehmung der Beschäftigten positiv beeinflussen. Weaver und Trevino (2001, S. 119f) zufolge sollte die Hauptaufgabe von Ethik- und Compliance-Programmen daher nicht die Bestrafung, sondern vielmehr die Förderung der Entwicklung von sinnvollen ethischen Werten innerhalb der Organisation sein. Die genannten Probleme, welche sich bei einer ausschließlichen Fokussierung auf Compliance ergeben können, verdeutlichen die Notwendigkeit der Berücksichtigung von Ethik. Erst eine Abstimmung mit den Unternehmenswerten und Einbeziehung von ethischen Überlegungen kann eine erfolgreiche, als fair empfundene Implementierung eines Compliance-Programms ermöglichen.

### **1.1.7 Die Rolle von HR**

Entscheidet sich ein Unternehmen nach Abwägen des Nutzens und der möglichen Probleme für die Implementierung eines CMS beziehungsweise kommt es den entsprechenden Vorschriften zur CMS-Implementierung nach, stellt sich die Frage, wer in die Compliance-Arbeit im Unternehmen eingebunden werden soll.

Die HR-Abteilung spielt dabei bislang zumeist eine untergeordnete Rolle, was sich durchaus als problematisch erweisen kann. Dies besonders vor dem Hintergrund, da Ethik- und Compliance-Programme Fragen hinsichtlich Gerechtigkeit aufwerfen und Fairness-Heuristiken unter den Beschäftigten auslösen können. Eine intensive, umfassende Einbindung von HR in Ethik- und Compliance-Programme ist Weaver und Trevino (2001, S. 113ff) zufolge daher für die wahrgenommene Fairness und das Commitment der MitarbeiterInnen unumgänglich. Begründet wird dies damit, da HR-MitarbeiterInnen als InteressensvertreterInnen der Beschäftigten angesehen werden und die MitarbeiterInnen sich somit durch HR gerecht behandelt fühlen. Die empfundene Gerechtigkeit stellt daher einen großen Einflussfaktor auf den Erfolg von Compliance- und Ethikprogrammen dar. Weaver und Trevino erklären diesen Zusammenhang mit der Social Cognition Theory. Dieser Theorie zufolge werden Informationen im Gehirn in Kategorien gespeichert, welche bei der Interpretation neuer Informationen und



dem Abruf von gespeicherten Informationen genutzt werden (Fiske & Taylor, 1991 zitiert in Weaver & Trevino, 2001, S. 115f). Angewandt auf dieses Beispiel bedeutet dies, dass die im Gehirn gespeicherte Ethik-Kategorie Informationen hinsichtlich Fairness, Gerechtigkeit und Rechte enthält. Erfahren die Beschäftigten nun, dass das Unternehmen verstärkten Fokus auf das Thema Ethik legt, so werden sie eine kognitive Verbindung zu salienten Themen im Zusammenhang mit Ethik herstellen, wie beispielsweise Fairness in Zusammenhang mit Recruiting, Beförderungen, Entlohnung, Performance-Bewertung et cetera. Sämtliche Bemühungen in Bezug auf das Thema Ethik werden daher gleichzeitig auch die Wahrnehmung betreffend die faire Behandlung der Beschäftigten schärfen. Mitunter können durch Ethikprogramme und den dadurch entstehenden stärkeren Fokus auf diese Thematik auch die Erwartungen der MitarbeiterInnen in Bezug auf faire Behandlung steigen. Besonders bei Restrukturierungen und oftmals damit verbundenem MitarbeiterInnenabbau kann dies problematisch sein. Doch auch Fairness-Heuristiken spielen eine entscheidende Rolle im Zusammenhang mit der empfundenen Fairness. Die Beschäftigten müssen entscheiden, bis zu welchem Ausmaß sie ihre eigenen Interessen hinter die des Unternehmens stellen. Eine vollständige, eingehende Abwägung aller relevanten Informationen ist aufgrund der Komplexität der Beziehung zwischen Individuen und Organisationen schlicht unmöglich. Es ist daher unumgänglich, diese Entscheidung mithilfe von Heuristiken - sogenannten „Daumenregeln“ (Maderthaler, 2008, S. 294) – zu treffen. Fairness scheint bei dieser Entscheidung der ausschlaggebende Faktor zu sein. Empfundene Fairness suggeriert den MitarbeiterInnen, dass ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen wertgeschätzt wird und dass sie respektiert werden; dies wirkt sich folglich positiv auf das Commitment, die Einstellungen und das Verhalten der Beschäftigten aus. Sowohl die kognitive Verbindung von Ethik-Programmen und Fairness, als auch Fairness-Heuristiken verdeutlichen die Notwendigkeit, Compliance- und Ethik-Programme mit anderen „Fairness-Themen“, welche zumeist in den Zuständigkeitsbereich von HR fallen, zu verknüpfen. Fühlen sich die MitarbeiterInnen fair und gerecht behandelt, sind sie auch offen für Ethik- und Compliance-Initiativen des Unternehmens, so Weaver und Trevino (2001, S. 113ff). Dies verdeutlicht einerseits die Notwendigkeit der Einbindung von HR in die Compliance- und Ethik-Initiativen des Unternehmens, als auch den achtsamen, fairen Umgang mit den MitarbeiterInnen. Die Kompetenz und Erfahrung der HR-Verantwortlichen, aber mitunter auch deren Empathie und guter Zugang zu den MitarbeiterInnen können in diesem Zusammenhang von großem Nutzen sein. Zudem ermöglicht eine Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Abteilungen – aber auch der Rechtsabteilung und gegebenenfalls weiterer Funktionen des Unternehmens – die

Nutzung der unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Ressourcen der MitarbeiterInnen dieser Fachbereiche (IBE, 2016, S. 4).

Buckley, Beu, Frink, Howard, Berkson, Mobbs und Ferris (2001, S. 15f) zufolge können die ethischen Werte eines Unternehmens die Unternehmenskultur beeinflussen, gleichzeitig aber auch vice versa von dieser beeinflusst werden. Mit den richtigen, effektiven HR-Strategien betreffend die MitarbeiterInnen-Anziehung, -Auswahl und -Bindung können die ethischen Werte im Unternehmen aufrechterhalten und gefestigt werden. Auch Ulrich (2013, S. 10) hält fest, dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten der MitarbeiterInnen hat. Die HR-Abteilung kann zur Entwicklung eines positiven, vertrauensvollen Klimas, welches eine respektvolle, faire Behandlung der Beschäftigten fördert, einen wesentlichen Beitrag leisten. Dies kann dazu führen, dass MitarbeiterInnen sich mit Bedenken oder Whistle-Blowing-Meldungen an unternehmensinterne Stellen wenden, statt diese an externe Aufsichts- und Kontrollorgane oder Medien weiterzugeben. So kann ein konstruktiver Umgang mit Whistle-Blowing-Meldungen gelingen (Weaver & Trevino, 2001, S. 129f). Weaver und Trevino (2001, S. 130f) zufolge kann die HR-Abteilung daher eine entscheidende Rolle in der Programmentwicklung spielen und für eine Balance von Werte- und Compliance-Orientierung sorgen. Auch eine Integration in – bestehende – wichtige organisatorische Aktivitäten, wie Performance Management Systeme, Schulungen und disziplinarische Maßnahmen, kann durch die HR-Abteilung unterstützt werden. Jedoch sollte HR mit dieser Aufgabe keineswegs alleine betraut werden, gerade um das Vertrauen der MitarbeiterInnen in die HR-Abteilung nicht zu gefährden. Vielmehr ist eine effektive, wohlkoordinierte Zusammenarbeit mit der Compliance-Abteilung – aber auch dem Top-Management und der Rechtsabteilung – erforderlich. Auch Ardichvili, Jondle und Mitchell (2009, S. 450f) betonen die Schlüsselrolle von HR in der Gestaltung einer ethischen Unternehmenskultur. Sie nennen hier beispielsweise Schulungsmaßnahmen, um eine Integration in Unternehmensprozesse zu garantieren und die ethischen Unternehmenswerte zu kommunizieren. Zudem habe HR die Möglichkeit, zwischen den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu vermitteln; weiters könne HR auch den Dialog betreffend Ethik zwischen internen und auch externen Stakeholdern fördern und unterstützen.

Für eine stärkere Involvierung von HR in die Compliance-Arbeit – aber auch generell in die Strategieentwicklung – eines Unternehmens ist es auch wichtig, dass HR die für das Unternehmen relevanten wirtschaftlichen Zusammenhänge kennt und soziale, demographische, aber auch technologische und politische Entwicklungen verfolgt. So können sich beispielsweise politische Veränderungen auf regulatorische Anforderun-

gen und die Compliance-Richtlinien des Unternehmens auswirken. Beschäftigen sich die HR-Verantwortlichen laufend mit diesen Themen, können sie mitunter antizipieren, welche Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen und sich und das Unternehmen entsprechend darauf vorbereiten (Ulrich, 2013, S. 5ff) und die Compliance-Abteilung unterstützen.

### **1.1.8 Möglichkeiten zur Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR**

Die Möglichkeiten zur Unterstützung der Compliance-Verantwortlichen durch die HR-Abteilung beginnen laut Literatur bereits beim Recruiting und der Auswahl geeigneter BewerberInnen beziehungsweise MitarbeiterInnen (Fabits, 2015b, S. 51) und ziehen sich durch deren gesamtes Aufgabengebiet. Nachfolgend findet sich ein Überblick über die in der Literatur proklamierten Möglichkeiten zur Einbindung und Zusammenarbeit von Compliance- und HR-Verantwortlichen.

#### Recruiting

Weaver und Trevino (2001, S. 122f) zufolge ist es essentiell, schon im Recruitingprozess darauf zu achten, die Unternehmenswerte zu vermitteln und jene ArbeitnehmerInnen auszuwählen, welche die Werte des Unternehmens teilen und hohe Ethikstandards für wichtig erachten. Da der Erfolg von CMS somit insbesondere von den MitarbeiterInnen eines Unternehmens abhängt, kann bereits in der Stellenausschreibung darauf hingewiesen werden, dass und welche Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale dem Unternehmen wichtig sind. Zudem ist die Motivation und Leistungsbereitschaft größer, wenn sich die Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen Kultur verbunden fühlen. Referenzen von Unternehmen mit ähnlicher Unternehmenskultur und vergleichbaren Compliance- und Ethikrichtlinien können ebenfalls bei der MitarbeiterInnenauswahl berücksichtigt werden ([https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor\\_230130\\_357062.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor_230130_357062.html), 17.02.2017). Es darf jedoch auch nicht vergessen werden, dass der Recruitingprozess selbst den potentiellen MitarbeiterInnen einen ersten Eindruck, des Unternehmens, dessen Werte und ihrer Rolle innerhalb der Organisation vermittelt. Die HR-Verantwortlichen müssen daher auf die faire Behandlung von BewerberInnen achten, da dies die Erwartungen und das Verhalten der zukünftigen MitarbeiterInnen beeinflusst. Mangelt es dem Recruitingprozess an Fairness, so hinterlässt dies einen unerwünschten, aber wirkungsvollen Eindruck bei den neuen MitarbeiterInnen (Weaver & Trevino, 2001, S. 122f). Auch gilt es zu beachten, dass die HR-

Abteilung oftmals den ersten Kontakt zu den sich bewerbenden Personen darstellt. Insofern ist es Aufgabe der HR-Abteilung im Rahmen dieser Gespräche die für das Unternehmen wichtigen Ethik- und Compliance-Grundsätze zu vermitteln. So können in das Bewerbungsgespräch Fragen zu dieser Thematik eingebunden werden. Die Reaktion darauf oder auch der Umgang mit Fallbeispielen und konkreten Dilemma-Situationen kann Rückschluss auf das Verhalten in problematischen Situationen geben. Psychometrische Tests können ebenso zur Anwendung kommen, um die Kompatibilität mit den Ethik-Standards des Unternehmens zu überprüfen. Auch auf Fragen der BewerberInnen zum Thema Compliance und Ethik müssen die HR-Verantwortlichen entsprechend vorbereitet sein, um diese konform beantworten zu können (IBE, 2014, S. 1f). Aufgabe der Compliance-Verantwortlichen ist es daher, die HR-Abteilung entsprechend zu briefen und Fragen und Fallbeispiele zu erarbeiten. Auf Basis des Feedbacks der HR-Verantwortlichen oder Fragen, welche sich im Rahmen des Recruitingprozesses ergeben, können wiederum gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet werden.

### Dienstvertrag

Die Aufnahme der Kenntnisnahme und Akzeptanz der Compliance-Richtlinien in den Dienstvertrag schließt als logische Folge an die Maßnahmen im Recruiting-Prozess an. Hierbei ist besonders darauf zu achten, dass die Formulierung des entsprechenden Passus auch zukünftige Adaptierungen der Richtlinien umschließt (Eberl & Eichmeyer, 2015, S. 65). Die aktuell gültigen Compliance-Richtlinien selbst sind dem Dienstvertrag separat beizulegen, künftige Versionen sind der Belegschaft jederzeit zugänglich zu machen (Eichmeyer, 2015, S. 220). Die Compliance-Verantwortlichen haben daher Sorge zu tragen, dass der HR-Abteilung immer die letztgültige Version der Richtlinien vorliegt. Den MitarbeiterInnen können die Compliance-Richtlinien zudem mittels Intranet, MitarbeiterInnen-Handbuch, dem „Schwarzen Brett“ oder Ähnlichem zur Verfügung gestellt werden. Generell sollte auch darauf geachtet werden, Dienstverträge fair und aus ethischem Gesichtspunkt vertretbar zu gestalten.

### Onboarding

Der Onboarding-Prozess stellt eine äußerst gute Gelegenheit dar, neuen MitarbeiterInnen die Unternehmenswerte, Ethik- und Compliance-Grundsätze und das erwünschte Verhalten zu vermitteln. Hierfür ist es notwendig, dass die HR-Abteilung mit entsprechenden Unterlagen und Materialien von den Compliance-Verantwortlichen versorgt wird und die nötige Unterstützung erfährt. So kann eine effektive und rasche Integration in das Unternehmen und den Arbeitsprozess gelingen (IBE, 2014, S. 1). Besonders anfangs machen sich die Beschäftigten Gedanken hinsichtlich der Unternehmenskultur

und eventueller Probleme und sind noch nicht „betriebsblind“; nach etwa drei Monaten Einarbeitungszeit sollten neue MitarbeiterInnen einen guten Ein- und Überblick haben. Unternehmen können dies nutzen und durch Gespräche und Befragungen zu Ethik und CMS möglicherweise Verbesserungsvorschläge aufzeigen ([https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor\\_230130\\_357062.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor_230130_357062.html), 17.02.2017). Diese Befragungen könnten von den HR-Verantwortlichen entweder koordiniert oder auch – in Abstimmung mit der Compliance-Abteilung – durchgeführt werden. Das Feedback kann sowohl von Compliance als auch HR für Adaptierungen oder zur Optimierung von Prozessen genutzt werden.

### Austrittsgespräche

Im Zuge von Austrittsgesprächen können ebenfalls die Themen Ethik und Compliance im Unternehmen angesprochen werden. Hierbei ergibt sich einerseits die Möglichkeit, die Effektivität hinsichtlich der getroffenen Maßnahmen zu überprüfen und Verbesserungspotential aufzudecken. Andererseits kann auch erforscht werden, ob Probleme oder Bedenken hinsichtlich Ethik und Compliance für die Person ausschlaggebend waren, das Unternehmen zu verlassen. Eine enge Zusammenarbeit und offener Austausch zwischen den HR- und Compliance-Verantwortlichen kann hier maßgeblich zur Optimierung der Prozesse beitragen. So können die Compliance-Verantwortlichen bei der Erarbeitung der relevanten Fragen mitwirken; Feedback durch die HR-Verantwortlichen wiederum kann zu Verbesserungen in Sachen Ethik und CMS führen (IBE, 2014, S. 1f).

### Interne & externe Kommunikation

Kommunikation ist das essentielle „Werkzeug“ und erfolgsrelevant bei der Implementierung von CMS. Dies gilt sowohl im Vorfeld zur Entwicklung von CMS, als auch im Anschluss bei dessen Vermittlung. Ein zielgerichtetes und maßvoll dosiertes Vorgehen, statt überfordernder und breit streuender Informationsüberflutung, ist dabei empfehlenswert. Die möglichen Kommunikationswege reichen von persönlichem Kontakt im Rahmen von Schulungen bis zu diversen schriftlichen Formen. Hierzu zählen das Intranet und das „schwarze Brett“, Poster, regelmäßig erscheinende Unternehmenszeitschriften oder Newsletter. E-mails zur Information aller Beschäftigten sollten besser nur in dringlichen Fällen zum Einsatz kommen (Bauer & Sartor, 2015a, S. 68ff). Social Media, wie zum Beispiel die Facebook-Seite eines Unternehmens, zählt ebenfalls zu den möglichen Kommunikationsmitteln. Neben der direkten Kommunikation der Compliance-Verantwortlichen mit den Beschäftigten bietet sich unterstützend eine Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung an, da diese oftmals die „Schaltzentrale“ der internen

Kommunikation darstellt und die Erstellung der Unternehmenskommunikation koordiniert. Die Compliance-Verantwortlichen können so relativ einfach eine breite Verteilung der von ihnen aufbereiteten Informationen über die genannten Medien erzielen (IBE, 2014, S. 3). Auch bei der externen Kommunikation der Compliance- und Ethikstandards des Unternehmens kann die HR-Abteilung mit den Compliance-Verantwortlichen zusammenarbeiten. So können beispielsweise bei der Gestaltung der Karriereseite des Unternehmens oder bei Auftritten des Unternehmens im Rahmen von Karrieremessen diese Themen Berücksichtigung finden. Auch bei den Stelleninseraten kann, wie bereits erwähnt, das Thema aufgegriffen werden. Eine enge Abstimmung der beiden Verantwortungsbereiche ist hierbei unumgänglich.

### Compliance-Schulungen & Schulungen allgemein

Compliance-Schulungen dienen der Vermittlung und mitunter der Erklärung der Inhalte der Compliance-Regeln mittels Darbringung von Beispielen und Diskussion; auch werden damit die Rollen und Verantwortlichkeiten verdeutlicht (Bauer & Sartor, 2015b, S. 74f). Weitaus zielführender ist es laut Weaver und Trevino (2001, S. 123) jedoch, neben den Regeln und Richtlinien auch die Unternehmenswerte und –kultur in die Schulungsinhalte zu integrieren. Zudem sollte der Fokus auch auf unerwünschtes, das Ethikverständnis des Unternehmens unterminierendes Verhalten gelegt werden.

Präsenzschulungen sind von Vorteil, da Rückfragen sofort erörtert werden können. Diese Schulungen sind durch die Compliance-Verantwortlichen – oder mitunter auch durch externe ExpertInnen – durchzuführen (Bauer & Sartor, 2015b, S. 74f). Zudem sollten Schulungen, will man ihre Wirksamkeit erhöhen, regelmäßig und über alle Hierarchieebenen durchgeführt werden (Weaver & Trevino, 2001, S. 123). Die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung empfiehlt sich hier, da diese sämtliche Personaldaten verwaltet und so einen wesentlich besseren Überblick über die Beschäftigten hat. Auch für die Administration, Organisation sowie das Führen von TeilnehmerInnenverzeichnissen und der vermittelten Themen ist die Einbindung von HR wertvoll (Fabits, 2015b, S. 49; IBE, 2014, S. 2). Die Zusammenarbeit mit HR ist ebenso sinnvoll, wenn Schulungen in Form von E-Learning angeboten werden. Dies kann bei einer großen MitarbeiterInnenanzahl kostengünstiger und einfacher zu bewerkstelligen sein. Nachteilig erweist sich hierbei allerdings, dass allfällige Fragen nicht unmittelbar beantwortet werden können (Bauer & Sartor, 2015b, S. 74f).

Es wird weiters empfohlen, in sämtlichen Schulungen des Unternehmens den Fokus auch auf das erwünschte Verhalten und auf Compliance zu richten. Dies soll garantieren, dass die Ethik- und Compliance-Richtlinien korrekt verstanden und entsprechend befolgt werden. Da Schulungen häufig von HR-Verantwortlichen durchgeführt oder

zumindest organisiert werden, legt dies auch hier eine Zusammenarbeit mit den Compliance-Verantwortlichen nahe (IBE, 2014, S. 2). Weaver und Trevino (2001, S. 124) zufolge hat HR weiters die Aufgabe, Ethik- und Fairness-Themen zu einem Bestandteil von Leadership und Management-Entwicklungstrainings zu machen.

#### MitarbeiterInnenbefragungen

Regelmäßige Befragungen der MitarbeiterInnen zu ihren Erfahrungen, Wahrnehmungen, Sichtweisen und ihrem Bewusstsein hinsichtlich Ethik und Compliance im Unternehmen können sowohl für die Compliance- als auch die HR-Verantwortlichen interessant sein, neue Erkenntnisse bringen oder Schulungsbedarf aufzeigen. Eine Zusammenarbeit bei der Durchführung der MitarbeiterInnenbefragung bietet sich daher an. Der Fragebogen wird dabei in erster Linie durch die Compliance-Verantwortlichen erstellt, welche den Überblick hinsichtlich der relevanten beziehungsweise aktuellen Themen haben. Eine Einbindung von HR erscheint jedoch sinnvoll. Die Abwicklung und Organisation der Befragung wiederum kann durch die HR-Abteilung erfolgen, da diese – wie bereits erwähnt – einen besseren Überblick über die Beschäftigten hat (IBE, 2014, S. 2).

#### Variable Vergütung & Performance Management

Variable Vergütungsformen sind heutzutage gängige Praxis und häufig Gehaltsbestandteil. Im Falle von Routinetätigkeiten ist dies durchaus sinnvoll, da extrinsische Motivation – Bonuszahlungen – hierbei leistungssteigernd wirken kann. Für anspruchsvolle Tätigkeitsbereiche, welche häufig Kreativität und innovatives Denken erfordern, kann variable, an Ergebnisse gebundene Vergütung jedoch kontraproduktiv wirken, da dies die dafür nötige intrinsische Motivation mitunter negativ beeinflusst. So tragen Entwicklungsziele – das Erlernen neuer Fähigkeiten oder Kompetenzen, die Bewältigung neuer Aufgaben – wesentlich besser zur Leistungsfähigkeit bei, als ergebnisorientierte Ziele. In Verbindung mit dem Thema Compliance gilt es außerdem zu beachten, dass extrinsische Motivation – vor allem besonders große variable Gehaltsbestandteile – Personen zu Betrug oder Manipulation der Zielerreichung verleiten können. Insbesondere im Top-Managementbereich steigt die Wahrscheinlichkeit von Ergebnismanipulation, Shareholder-Rechtsstreitigkeiten und Produktsicherheitsproblemen, werden CEOs auf Basis von Stock Options bezahlt (Cable & Vermeulen, 2016). Demzufolge besteht ein Zusammenhang von Zielsetzungen und unethischem Verhalten; besonders stark ist dieser, wenn die gesteckten Ziele nicht oder nur schwer erreicht werden können (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2002, S. B1ff). Generell ist es daher Aufgabe der HR-Verantwortlichen zu überdenken, in welchen Bereichen variable Vergütung zielfüh-

rend ist beziehungsweise an welche Ziele diese geknüpft werden sollte. Eine Einbindung von Compliance-Bestandteilen in Zielerreichungs- oder Bonusvereinbarungen ist dabei durchaus möglich. Beispiele hierfür sind Schulungsteilnahmen oder die korrekte Erfassung und Meldung von Einladungen und Geschenken. Auch die Verpflichtung zur regelmäßigen Thematisierung von Compliance im Rahmen von Abteilungsbesprechungen oder ähnlichem durch die jeweilige Führungskraft kann Bestandteil von solchen Vereinbarungen sein. Eine Belohnung für eine den Compliance-Richtlinien entsprechende Geschäftstätigkeit ist jedoch kritisch zu sehen und wird nicht empfohlen. Dies kann mitunter zur Vertuschung von Compliance-Fällen führen. Zielvereinbarungen müssen zudem auch erreichbar sein – und dies selbstverständlich bei Einhaltung sämtlicher Compliance-Richtlinien. Unrealistische Ziele verleiten hingegen mitunter zur Nichteinhaltung und Missachtung der Richtlinien (Iglhauser, 2015, S. 96ff).

Die HR-Abteilung hat daher darauf zu achten, dass Prämien und Boni gerecht verteilt werden und so die Ethik- und Compliance-Richtlinien des Unternehmens in die Prozesse integriert werden. Dies erfordert mitunter eine Überarbeitung der Vergütungsrichtlinien, oder aber auch eine Angleichung der Vergütungen des Top-Managements an jene der Beschäftigten und einen Wegfall von speziellen Vergünstigungen für das Top-Management (Weaver & Trevino, 2001, S. 125). Ein effektives, dem Unternehmen angepasstes Vergütungssystem empfiehlt auch Iglhauser (2015, S. 96ff). Sofern noch nicht vorhanden, ist die Entwicklung eines solchen Vergütungssystems natürlich Aufgabe der HR-Abteilung, in enger Abstimmung mit der Unternehmensführung. Auch für Beförderungen sollte die Einhaltung von Compliance-Richtlinien Voraussetzung sein (<https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor-230130-357062.html>, 17.02.2017). Eine Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Abteilungen ist hier unumgänglich.

### Sanktionen bei Regelverstößen

Aller präventiver Maßnahmen und Regeln zum Trotz kann es dennoch zu Compliance-Verstößen kommen. Auch hier ist die Unterstützung durch die HR-Abteilung notwendig und macht entsprechende arbeitsrechtliche Schritte erforderlich (Fabits, 2015b, S. 51). Diese reichen von schriftlichen Verwarnungen und Abmahnungen bis hin zu disziplinarischen Maßnahmen. Erstere haben dabei keinerlei Auswirkungen auf das bestehende Dienstverhältnis, können jedoch bei weiteren Verstößen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen – Kündigung oder Entlassung – führen. Disziplinarmaßnahmen hingegen können in Form von Geldbußen oder Ähnlichem sofort umgesetzt werden. Hierbei ist jedoch unbedingt auf rechtliche als auch formale Aspekte zu achten, was eine Einbindung der HR- sowie gegebenenfalls auch der Rechtsabteilung sinnvoll macht. Zudem



ist es für das Vertrauen der MitarbeiterInnen gegenüber den Compliance-Verantwortlichen förderlich, wenn diese nicht die sanktionierende Funktion einnehmen. Überzogene Sanktionen erzeugen mitunter die gegenteilige Wirkung, jedoch sollte eine klare und eindeutige Haltung sowohl von den Compliance-Verantwortlichen als auch vom Top-Management vertreten werden (Eichmeyer, 2015, S. 221f). Werden Vergehen nicht entsprechend rasch und auch relativ harsch sanktioniert, so fühlen sich mitunter jene MitarbeiterInnen bestraft, welche ethisch und den Compliance-Richtlinien konform agieren. Werden beispielsweise Verkaufsergebnisse mit unethischen Methoden erzielt und mit einer Prämie honoriert, so bestraft dieses Vorgehen korrektes Verhalten (Weaver & Trevino, 2001, S. 125); dies gilt es jedenfalls zu vermeiden.

Wie die Literatur zeigt, gibt es durchaus mehrere Möglichkeiten zur Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Verantwortlichen im Rahmen der Compliance-Initiativen der Unternehmen.

## **1.2 Problemstellung & Forschungsfragen**

Es stellt sich nun die Frage, welche der in der Theorie proklamierten Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Compliance- und HR-Verantwortlichen für ein wirksames CMS den Weg in die Praxis finden und seitens der Unternehmen umgesetzt und gelebt werden beziehungsweise ob im Rahmen der Erhebung neue, von Unternehmen bereits erfolgreich implementierte Maßnahmen gefunden werden können. Weiters von Interesse ist, wie die unter Punkt 1.1.6 genannten möglichen Probleme beziehungsweise Probleme und Herausforderungen, die sich im Rahmen der Erhebung herauskristallisieren, welche sich in Zusammenhang mit CMS für ein Unternehmen ergeben können, durch Unterstützung und Einwirkung der HR-Abteilung vermieden oder gelöst werden können. Interessant ist dabei auch herauszufinden, welchen Nutzen Unternehmen von der Einbindung von HR erwarten.

Folgende Fragen sollen nun im Rahmen dieser Arbeit geklärt werden:

*Welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Compliance- und HR-Verantwortlichen werden in der Praxis umgesetzt?*

*Wie kann die HR-Abteilung zur Vermeidung der in Zusammenhang mit CMS möglichen Probleme beitragen?*

*Welchen Nutzen sehen Unternehmen in der Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit?*

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es, die tatsächlich in den Unternehmen gesetzten und implementierten Maßnahmen und Strategien in Bezug auf die gestellten Fragen zu dokumentieren und mögliche Abweichungen vom aktuellen Forschungsstand aufzuzeigen. Zudem soll im Zuge dieser Arbeit ermittelt werden, wie die HR-Abteilung zur Vermeidung der möglichen Probleme in Zusammenhang mit CMS beitragen kann. Weiters gilt es festzustellen, welchen Nutzen Unternehmen in der Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Verantwortlichen sehen beziehungsweise welche Erwartungen Unternehmen diesbezüglich hegen. Möglich ist auch, dass durch die Interviews (siehe Punkt 2.1), welche im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt werden, eine erste Intervention gesetzt und die InterviewpartnerInnen, wenn auch nicht sofort zum Handeln, so doch zum Nachdenken über ihr jeweiliges CMS angeregt werden.

Nachdem unter Punkt 1.1 bereits der theoretische Hintergrund beleuchtet wurde, geht es im zweiten Abschnitt um die Darstellung der Methodik, respektive um die Herangehensweise an diese Studie und die Forschungsfragen. Im dritten Teil dieser Arbeit werden sodann die Ergebnisse der Erhebungen präsentiert. Die Diskussion selbiger Ergebnisse sowie ein Ausblick auf mögliche weiterführende Studien und praktische Anwendungsmöglichkeiten beziehungsweise Empfehlungen für Unternehmen bilden den Abschluss dieser Arbeit.

## **2 Empirischer Teil / Methodik**

### **2.1 Instrument**

Die Erhebung wurde mittels teilstrukturierter Einzelinterviews (ExpertInneninterviews) mit Compliance- sowie HR-Verantwortlichen durchgeführt. Der grobe Verlauf und die wesentlichen Aspekte der Interviews wurden dabei von zwei Leitfäden (siehe [Anhang](#)) vorgegeben. Die beiden Leitfäden variierten leicht, da die Interviews – wie bereits erwähnt – sowohl mit ExpertInnen aus dem Compliance- als auch aus dem HR-Bereich geführt wurden. Auf die nötige Offenheit und Flexibilität des Gesprächsverlaufs wurde selbstredend geachtet. Für die ExpertInneninterviews war ein zeitlicher Rahmen von etwa 45 – 60 Minuten vorgesehen. Dem „Prinzip der Offenheit“ (Zepke 2010, S. 23) folgend galt es, vorab keine Annahmen über die Ergebnisse der Erhebung zu treffen oder Hypothesen aufzustellen. Dies sollte eine größtmögliche Unvoreingenommenheit

gegenüber den InterviewpartnerInnen gewährleisten. Die Forschungsfragen und somit das Ziel der Erhebung wurden hingegen vorab eindeutig und klar formuliert.

## 2.2 Sampling

Für diese Arbeit wurde ein gezieltes Sampling mit einer maximalen Variation gewählt. Dazu wurden in erster Linie Compliance- aber auch HR-Verantwortliche österreichischer, sowie international tätiger Unternehmen mit unterschiedlicher Unternehmensgröße und variierendem Unternehmensgegenstand aus dem Profit-Bereich (keine Non-Profit Organisationen) kontaktiert. Die Interviews wurden sodann mit Compliance- und HR-ExpertInnen aus dem Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbereich sowie eines Industrieunternehmens geführt.

Kontaktiert wurden insgesamt zehn Unternehmen. Dabei gab es von einem dieser Unternehmen sowohl seitens der Compliance- als auch der HR-Abteilung Absagen, welche mit Zeitknappheit beziehungsweise seitens HR mit mangelnden Berührungspunkten mit Compliance begründet wurden. Von einem Unternehmen kam keine Rückmeldung. In Summe konnten zehn Interviewtermine vereinbart werden, davon sieben mit Compliance- und drei mit HR-ExpertInnen. In zwei Unternehmen kamen Termine sowohl mit VertreterInnen der Compliance- als auch der HR-Abteilung zustande. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die InterviewpartnerInnen und die jeweiligen Unternehmen.

**Tabelle 1: Sampling-Übersicht**

Unternehmen	Interview-PartnerIn		Positionsbezeichnung	Branche	Beschäftigte
1	IP1	w	Director Corporate Compliance	Industrie	1.700 (AT)
	IP2	w	HR Development Manager		8.500 (ges.)
2	IP3	m	Human Resources Unit Manager Sales	Versicherung	3.300 (AT) 144.000 (ges.)
3	IP4	m	Head of Compliance (Country Compliance Officer)	Finanzdienstleister	8 (AT) 350 (DE)
4	IP5	w	Compliance Officer	Finanzdienstleister	120 (AT) 90.000 (ges.)
5	IP6	m	Stellvertreter Compliance & AML Officer	Finanzdienstleister	300 (Wien)
	IP7	m	Bereichsleiter Stellvertreter Personalentwicklung		
6	IP8	m	Compliance Officer	Finanzdienstleister	1.200
7	IP9	m	Group Legal & Compliance	Versicherung	5.000 (AT) 21.300 (ges.)
8	IP10	m	Leiter Compliance Office	Finanzdienstleister	1.350 (Wien) 4.500 (AT)

Anmerkungen: w = weiblich, m = männlich, AT = Österreich, ges. = gesamt

## **2.3 Durchführung der empirischen Untersuchung (ExpertInneninterviews)**

Alle zehn ExpertInneninterviews wurden von einer Interviewerin im Zeitraum von Ende Jänner bis Mitte Februar 2017 durchgeführt. Zu Beginn der Interviews wurde dabei jeweils kurz das Untersuchungsthema erläutert, welches den InterviewpartnerInnen jedoch bereits in groben Zügen aufgrund der Anschreiben (emails beziehungsweise in einem Fall über LinkedIn) bekannt war. Dabei wurde selbstverständlich nochmals auf die anonyme und vertrauliche Behandlung der Daten sowie die ausschließliche Verwendung im Rahmen dieser Master-Arbeit verwiesen. Einleitend wurden Fragen zur Unternehmensgröße und -kultur, dem Verständnis von Compliance und den künftigen Herausforderungen in Zusammenhang mit Compliance gestellt (Fragen 1 – 4). Im weiteren Verlauf der Interviews wurde dann auf die Themen CMS des Unternehmens (Fragen 5 – 7), Verantwortlichkeit im Unternehmen (Fragen 8 – 12 bei Compliance-Verantwortlichen, Fragen 8 – 11 bei HR-Verantwortlichen) und Einbindung von HR (Fragen 13 – 18 bei Compliance-Verantwortlichen, Fragen 12 – 17 bei HR-Verantwortlichen) eingegangen. Die möglichen Probleme in Zusammenhang mit CMS und ihre Lösung wurden ebenfalls beleuchtet (Fragen 19 – 20 bei Compliance-Verantwortlichen, Fragen 18 – 19 bei HR-Verantwortlichen). Abschließend wurde der erwartete Nutzen einer Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit (Frage 21 bei Compliance-Verantwortlichen, Frage 20 bei HR-Verantwortlichen) und die MitarbeiterInnen-sicht (Frage 22 bei Compliance-Verantwortlichen, Frage 21 bei HR-Verantwortlichen) betrachtet. Die Interviewleitfäden 1 und 2 (siehe Anhang) dienten dabei der Orientierung.

Die Interviews wurden – nach vorheriger Genehmigung durch die InterviewpartnerInnen – mittels Tonbandaufzeichnung (Diktier-App „Dictate + Connect“ am Smartphone) gesichert und anschließend anonymisiert in Schriftsprache transkribiert.

Für die Analyse der Interviews wurde aufgrund der hohen Praxistauglichkeit die eklektizistische Vorgehensweise gewählt (Sichtung des Datenmaterials, Strukturierung und Kategorisierung, Auswertung). Abschließend werden die Ergebnisse im Rahmen der Diskussion interpretiert und im Resümee zusammengefasst.

## **3 Resultate**

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews entsprechend der vorhergehenden Analyse präsentiert. Wichtig ist festzuhalten, dass die

Interviews nur einen kleinen – und auch subjektiven – Einblick in die Unternehmen und deren Umgang mit den Themen Ethik und Compliance gewähren. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse dieser Erhebung zumindest geringfügig differenziert ausfallen würden, wären andere Personen der jeweiligen Unternehmen befragt worden.

Einleitend soll dargestellt werden, was seitens der interviewten Personen unter dem Begriff „Compliance“ verstanden wird und welche Themengebiete Compliance umfasst. Weiters soll erörtert werden, welche Rolle das Thema „Ethik“ aus der Sicht der Compliance- und HR-Verantwortlichen in den Unternehmen spielt. In diesem Zusammenhang wird auch auf die jeweilig vorherrschende Unternehmenskultur eingegangen. Aus welchem Grund CMS in den Unternehmen eingeführt wurde und welche Maßnahmen im Rahmen des CMS bisher implementiert wurden, soll anschließend dokumentiert werden. In weiterer Folge wird detailliert auf die Zusammenarbeit der HR- und Compliance-Verantwortlichen eingegangen und welcher Nutzen – von beiden Seiten beleuchtet – darin gesehen wird. Abschließend werden die von den ExpertInnen genannten Probleme und Herausforderungen in Zusammenhang mit Compliance dokumentiert, sowie – soweit vorhanden – mögliche Lösungsvorschläge ihrerseits dazu präsentiert.

## **3.1 Compliance**

### **3.1.1 Begriffsdefinition**

Was unter dem Begriff „Compliance“ verstanden wird *„Das ist immer die Frage, was man darunter verstehen will.“* (IP4, S. 1) und reicht von einer engen, an Gesetzen orientierten, bis weiten und umfassenderen Auslegung. Fasst man die unterschiedlichen Formulierungen jedoch zusammen, so verstehen die InterviewpartnerInnen unter dem Begriff „Compliance“ – so wie es auch in der Literatur (Fabits et al., 2015, S. 3) der Fall ist – in erster Linie die Einhaltung von Regeln. Dabei wird häufig auf Gesetze und deren Befolgung verwiesen, wie folgende Beispiele zeigen: *„...die Gesetze und Regularien einzuhalten.“* (IP5, S. 1), *„...wie es im WAG festgehalten ist...“* (IP6, S. 1), *„...die Umsetzung der Vorschriften der MAR...“* (IP6, S. 1) *„...das Befolgen von Regeln, Gesetzen, Umsetzungen von dem Thema.“* (IP10, S. 1). Allerdings wird von einem Interviewpartner mit dem Begriff „Compliance“ auch die *„...Sinnhaftig- und Notwendigkeit, darauf zu achten, dass [...] alle Beschäftigten des Unternehmens auf gewisse Standards schauen...“* (IP7, S. 1) in Verbindung gebracht. Eine Interviewpartnerin hingegen

definiert den Begriff „Compliance“ als das Compliance-Management-System und subsummiert somit sämtliche Themenbereiche, welche Teil hiervon sind – *„...angefangen von der Attitude, über Richtlinien, über gesetzliche Einhaltung, über Risiken, auch über Augenmaß.“* (IP1, S. 2). Für sie sind somit das System und sämtliche implementierte Maßnahmen von zentraler Bedeutung. Compliance stellt für eine Interviewpartnerin aber auch eine gewisse *„...Orientierung für die Mitarbeiter...“* (IP2, S. 1) dar, was erlaubt ist und wo die Grenzen sind.

### **3.1.2 Themen**

Die Themen, welche im Zuge der Begriffsdefinition mit Compliance von den InterviewpartnerInnen genannt werden, reichen von Arbeitszeitthematiken und Kinderarbeit, über Ethik und Wohlverhalten, bis hin zu finanzspezifischen Themen. Zur sogenannten *„...Core-Compliance, so wie es gesetzlich von den bewährten Einrichtungen vorgegeben worden ist.“* (IP4, S. 1) zählen einem Interviewpartner zufolge die Wertpapier-Compliance, Geldwäsche, das Reputationsrisiko, MitarbeiterInnenbetrug sowie die Geschenkkannahme. Genannt werden aber auch Tax-, Kartellrecht-, Anti-Korruptions- sowie Solvency II-Compliance.

Die Annahme, dass Compliance ein nach wie vor *„...im Wachsen begriffener Themenbereich ist...“* (IP8, S. 1) dürfte jedenfalls zutreffend sein. So habe sich laut einem Interviewpartner *„...die Anzahl der Regularien speziell im Bankenbereich über die letzten Jahre vervielfacht...“* (IP10, S. 1). Die Vermutung liegt nahe, dass die diversen Gesetze und Vorschriften in Zusammenhang mit Compliance-Themen auch in Zukunft an Umfang und Komplexität zunehmen werden.

Bei der *„...Regulierungswut, die derzeit vorherrscht...“* (IP4, S. 2) sollte jedoch nicht darauf vergessen werden, die Beschäftigten wiederholt darauf hinzuweisen *„...ihr könnt euch zwar an Richtlinien halten, aber immer, immer den Hausverstand einschalten dabei.“* (IP1, S. 4), wie eine Interviewpartnerin betont.

## **3.2 Ethik**

### **3.2.1 Ethik & Compliance**

Nur bei drei der Unternehmen dieser Erhebung spielt das Thema Ethik eine größere Rolle. So ist *„Compliance, Ethik und Wohlverhalten...“* (IP3, S. 2) einem Inter-

viewpartner zufolge Standardthema im Unternehmen und wird von allen MitarbeiterInnen erwartet. Das Unternehmen bekenne sich „...*auch zu ethischem Handeln.*“ (IP3, S. 2), wolle „...*ein sogenannter Good Corporate Citizen sein...*“ (IP3, S. 2) und Ethik stelle somit einen Teil von Compliance dar. „*Ethische Themen gehören natürlich auch dazu.*“ (IP4, S. 1), so ein weiterer Interviewpartner, in dessen Unternehmen es auch eine eigene Ethik-Abteilung und eine Ethik-Hotline gibt. Die Themen Ethik und Code of Conduct seien ihm zufolge „...*Thema Nummer Eins.*“ (IP4, S. 12) im Unternehmen und würden auch bereits im Rahmen der Bewerbungsgespräche thematisiert. Ethik hat auch im Unternehmen einer weiteren Interviewpartnerin „...*einen ganz hohen Stellenwert.*“ (IP5, S. 2). Die Interviewpartnerin verweist dabei auf einen Code of Ethics, welcher die „...*Mindestanforderungen [...] was ethisches Handeln ist...*“ (IP5, S. 2) beschreibt. Gemeinsam ist den beiden letztgenannten InterviewpartnerInnen, dass sie in Zusammenhang mit Ethik das Thema Reputation beziehungsweise Reputationsrisiko nennen.

Die unzähligen Vorgaben, Gesetze und Richtlinien werden von einer Person als Ursache dafür gesehen, dass – wie bei den meisten Unternehmen dieser Erhebung – „...*ethische Fragen fast keine Rolle spielen, weil eigentlich die schon runtergebrochen sind seitens der Behörde.*“ (IP9, S. 6). Somit sei „...*eigentlich schon von außen her die Ethik über uns hereingebrochen und die spielt daher [...] operativ eine mäßige Rolle.*“ (IP9, S. 6). Gleichzeitig erkennt die interviewte Person die damit einhergehende Problematik. Ein gewisses Bewusstsein für ethische Themen auch im operativen Bereich zu schaffen, stellt für ihn somit eine der Herausforderungen dar. Einem Interviewpartner sind die Themen Ethik und Werte zu philosophisch, auch fürchtet er, würde jemand das Thema Ethik im Unternehmen zur Sprache bringen, sei diese Person „...*schon von vornherein „verdächtig“.*“ (IP6, S. 8). Jedoch schränkt er seine Aussage etwas ein, indem er ergänzt: „*Nun ja, Bad Governance und so machen wir einmal nicht.*“ (IP6, S. 4). Auch eine weitere Interviewpartnerin „...*kann so schwer etwas mit Ethik anfangen.*“ (IP1, S. 6), dies komme sehr stark aus dem Amerikanischen. Sie sei „...*die Frau fürs Grobe...*“ (IP1, S. 6), bei ihr sei „...*alles Compliance*“ (IP1, S. 6).

### **3.2.2 Ethik & Unternehmenskultur**

Zumindest zum Teil spiegelt sich der Umgang mit dem Thema Ethik in der von den InterviewpartnerInnen dargestellten, vorherrschenden Unternehmenskultur wider. So wird die Unternehmenskultur in den drei Unternehmen, welche dem Thema Ethik hohe Bedeutung zumessen, als „...*sehr kollegial, sehr offen...*“ (IP5, S. 1) und das Betriebs-

klima als „...super...“ (IP3, S. 1) und „...sehr angenehmes...“ (IP5, S. 1) beschrieben. Gegenseitiger Respekt sowie ein Begegnen „...auf Augenhöhe...“ (IP3, S. 1) sind ebenfalls von Bedeutung. Auch die Zusammenarbeit in einem multikulturellen Umfeld wird positiv bewertet und „...macht Spaß.“ (IP4, S. 1). Die vorherrschende Unternehmensphilosophie, sowie die Werte und Überzeugungen werden ebenso mehrfach betont. Bei den übrigen Unternehmen hingegen reichen die Kommentare von „...sehr konservatives, von Männern dominiertes Unternehmen.“ (IP1, S. 1), über „...sehr politisch getriebenes Unternehmen.“ (IP2, S. 1) bis hin zu „...patriarchalisch [...] sehr reglementiert, sehr strukturiert...“ (IP7, S. 1). Ein Unternehmen wird zwar als – gewissermaßen – dynamisch und offen beschrieben; dies steht allerdings im Widerspruch zu einer Aussage hinsichtlich der Mentalität, welche es dem Interviewpartner zufolge auch in der Zentrale gibt: „...wenn jemand fünf Jahre da arbeitet, wieso muss ich mit dem Englisch reden? Der soll gefälligst Deutsch lernen.“ (IP9, S. 1). Im Übrigen „...sollte aus dem Code of Conduct ein bisschen die Firmenkultur abzulesen sein.“ (IP9, S. 1). Diese letztgenannte Aussage verdeutlicht, wie schwierig es den meisten InterviewpartnerInnen fällt, die Kultur ihres Unternehmens zu beschreiben.

Positiv zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Frage, ob sich MitarbeiterInnen bei Unklarheiten oder im Zweifelsfall an die Compliance-Abteilung wenden, durchgängig mit „...ja, freilich...“ (IP9, S. 9) beantwortet wird. So wird der Compliance-Bereich mittlerweile vielfach als „...Serviceabteilung, Berater.“ (IP9, S. 9) gesehen, was von einer Interviewpartnerin (IP5) mit einer guten Kommunikationsbasis begründet wird. Einzig ein Interviewpartner fürchtet, dass sich nicht alle MitarbeiterInnen – besonders jene aus dem vertriebsnahen Bereich – im Zweifelsfall aktiv an die Compliance-Verantwortlichen wenden, „...weil sie die Antworten kennt.“ Hier müsse mit Kontrollen versucht werden, die Beschäftigten „...zum Pfad der Tugend zu führen...“ (IP9, S. 6).

### **3.3 CMS**

#### **3.3.1 Gründe für die Implementierung von CMS**

Begründet wird die Implementierung von CMS von den InterviewpartnerInnen aus dem Finanzdienstleistungsbereich damit, so den „...gesetzlichen Auflagen...“ (IP7, S. 1) zu entsprechen. Genannt werden hier beispielsweise das WAG, EBA Guidelines 44, das Geldwäschegesetz sowie Vorgaben der FMA oder der BaFin. Aber auch „...um gewissen Monitoring- und Dokumentationszwecken [...] zu genügen.“ (IP8, S. 1) wurde CMS implementiert. Die Börsennotierung wird von drei weiteren Unternehmen als Begrün-



derung für die Installation eines CMS angeführt. Zudem sei dies auch „...*internationaler Standard...*“ (IP9, S. 3), ohne CMS würde man einfach „...*nicht mehr ernst genommen im Business.*“ (IP3, S. 2). Nur ein Interviewpartner begründet die Implementierung des CMS im Unternehmen damit, „*Weil es uns wichtig ist, so etwas zu haben. Also das ist einmal der Hauptgrund.*“ (IP3, S. 2). Doch auch hier muss vermerkt werden, dass CMS nicht einzig aus freien Stücken eingeführt wurde, sondern sich das Unternehmen auch an die gesetzlichen Vorgaben für eine SE hält. Dies wird auch vom Interviewpartner selbst angemerkt, so komme man „...*als internationale SE einfach daran nicht vorbei...*“ (IP3, S. 2). Ein Interviewpartner vermutet hinter der – sehr lange zurückliegenden – Implementierung von CMS „...*eine ganz hohe Strafe...*“ (IP4, S. 3), weshalb das Unternehmen beschlossen habe, „...*nun müssen sie etwas dagegen tun.*“ (IP4, S. 3). Dies ist jedoch eine Spekulation und wurde nicht überprüft.

### **3.3.2 Implementierte CMS-Maßnahmen**

Wie bereits erwähnt, unterliegt der Finanzdienstleistungsbereich in Hinblick auf das Thema Compliance zahlreichen, detaillierten gesetzlichen Regelungen und Vorschriften. Dies zeigt sich auch bei den von diesen Unternehmen implementierten CMS-Maßnahmen. Jedoch haben auch die übrigen Unternehmen ein sehr umfassendes Paket an Maßnahmen implementiert. Eine Risikoanalyse, welche der Identifikation von Compliance relevanten Risiken und damit als Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen dient, wurde dabei jedoch nur von drei InterviewpartnerInnen dezidiert genannt. Dies könnte allerdings daran liegen, dass – insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich – Maßnahmen entsprechend der regulatorischen Anforderungen umgesetzt werden, selbst wenn diese „...*gar nicht mein Hauptrisiko wären.*“ (IP10, S. 1). Die Kunst dabei sei, trotz aller Vorgaben „...*herauszufinden, was sind meine richtigen Risiken?*“ (IP10, S. 1). Eine gewissenhafte, strukturierte Durchführung der Risikoanalyse sollte selbstverständlich sein, andernfalls ist das Resultat „...*sehr unbefriedigend ...*“ (IP1, S. 4), wie dies von einer Interviewpartnerin bemängelt wird.

In sämtlichen Unternehmen wurden diverse Compliance-Richtlinien erstellt beziehungsweise implementiert, welche unter anderem die Themenbereiche Kapitalmarkt- und Tax-Compliance, Geldwäscheprävention, Korruption, Kartellrecht und Interessenskonflikte abdecken. Eine Interviewpartnerin hat zudem einen Leitfaden für Hausdurchsuchungen erstellt. Auch Zuwendungen, wie Einladungen oder die Geschenkkannahme werden in den Unternehmen geregelt. So gibt es zum Beispiel in einem Unternehmen „...*ein Geschenkkannahmeregister, wo also alles [...] was den Wert von einem Kugel-*

*schreiber [...] überschreitet, einzutragen ist.*“ (IP3, S. 4). Werden auch EhepartnerInnen zu Veranstaltungen eingeladen und übersteigt dies einen gewissen Wert, so ist dies in einem Unternehmen mit der Auflage verbunden, *„...im Gegenwert von der Einladung für den Ehepartner eine Spende an einen gemeinnützigen Verein...“* (IP10, S. 7) zu tätigen. Dieser kreative Zugang zeigt, wie lösungsorientiert und ihren MitarbeiterInnen entgegenkommend Unternehmen agieren können.

Einen Verhaltenskodex beziehungsweise Code of Conduct gibt es, mit Ausnahme von einem Unternehmen, in allen Unternehmen dieser Erhebung. Der Umfang dieser Unterlagen variiert dabei stark und umfasst zwischen zwei und 60 Seiten.

Compliance-Schulungen werden von allen Unternehmen dieser Erhebung durchgeführt, sowohl für neu eintretende MitarbeiterInnen als auch ad hoc im Anlassfall. Besonders im Finanzdienstleistungsbereich sind zudem jährliche Schulungen verpflichtend vorgesehen, wobei zumindest jedes zweite Jahr eine Präsenzschiung absolviert werden muss. Großteils finden jedoch web-based Trainings statt, welche mit einem Test abschließen. In zwei Unternehmen wird das Schulungssystem derzeit umgestellt, da sich besonders die Compliance-Themen für E-Learning anbieten würden und die Beschäftigten web-based Trainings *„...viel positiver erleben als 200 Seiten Powerpoint durcharbeiten und in eine Präsenzschiung zu gehen.“* (IP7, S. 4). Dennoch wird es zumindest in einem dieser letztgenannten Unternehmen auch weiterhin Präsenzschiungen zum Thema Kapitalmarkt-Compliance geben, da dies *„...einfach zu heikel ist.“* (IP1, S. 8). Ein Unternehmen verwendet zusätzlich ein Online-Tool, welches ähnlich wie das Videokonferenzsystem Skype funktioniert und auch als Präsenzschiung anerkannt wird. Einzig in einem Unternehmen gibt es Compliance-Schulungen nur *„...in einem begrenzten Ausmaß, einfach aus Ressourcengründen.“* (IP9, S. 4). Doch auch hier seien immerhin die Führungskräfte bis hin zur Bereichsleitererebene, national wie international, durchgängig geschult.

Um die Einhaltung sämtlicher Richtlinien zu garantieren beziehungsweise zu überprüfen, werden von den Compliance-Abteilungen regelmäßige Kontrollen durchgeführt. Dies reicht von MitarbeiterInnen-Monitoring, über Filialkontrollen bis hin zu sogenannten Second-Level-Kontrollen. Aber auch die Compliance-Abteilungen selbst werden kontrolliert. In einem der Unternehmen gibt es hierfür ein eigenes Compliance-Team, welches – zusätzlich zur Revision – die Arbeit der Compliance-Verantwortlichen überprüft. Mittels Compliance-Testing wird dabei *„...einmal im Jahr [...] alles kontrolliert.“* (IP4, S. 4). Zudem unterliegen die Kontrollmaßnahmen der Finanzdienstleister strengen gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der Art und Weise sowie Frequenz der Kontrollen, als auch in Bezug auf die Berichtslinie und die Eskalationsstufen.

Ein Hinweisgebersystem haben, den gesetzlichen Vorgaben des § 99g BWG entsprechend, alle Finanzdienstleister umgesetzt. Nur ein Unternehmen hat hierzu einen Postkasten im Foyer des Hauses bereitgestellt. Ein elektronisches Whistleblowing-System rentiere sich *„...nur in einer großen Organisation. Und auch dann wird das wieder kritisch, ob das wirklich anonym ist.“* (IP6, S. 3). Wie anonym ein Postkasten im Unternehmen sein kann, ist allerdings ebenfalls fraglich. Dies besonders vor dem Hintergrund, dass in diesem *„...noch nie etwas drinnen.“* (IP6, S. 3) war und dies möglicherweise an der *„...Vorsicht der Mitarbeiter.“* (IP6, S. 3) liege, so die befragte Person. Alle übrigen Finanzdienstleister haben jedenfalls Whistleblowing-Hotlines über externe Anbieter eingerichtet, welche für Hinweise 24/7 zur Verfügung stehen. Auch die übrigen Unternehmen haben bereits beziehungsweise werden in Kürze ein Hinweisgebersystem installieren, um den Vorgaben für börsennotierte Unternehmen zu entsprechen.

Der für eine erfolgreiche und gelebte Compliance-Kultur nötige „tone of the top“ wird dezidiert nur von drei InterviewpartnerInnen erwähnt. Die *„...extreme Unterstützung von der Geschäftsleitung und vom Vorstand...“* (IP5, S. 2) erleichtert einerseits die Arbeit der Compliance-Verantwortlichen und verdeutlicht andererseits den Stellenwert der Thematik im Unternehmen. Eine gute Fehler- und damit verbunden Eskalationskultur ist besonders in Zusammenhang mit Compliance ebenfalls von großer Bedeutung, wird jedoch nur von einem Interviewpartner erwähnt. Ihm zufolge sei es im Unternehmen *„...weniger schlimm, ein Problem oder einen Fehler zu machen, als ein Problem nicht zu eskalieren.“* (IP4, S. 4). Auf Fehler und Compliance-Fälle wird mittels eines jährlichen Generalpräventionsrundschreibens vom Vertriebsvorstand eines anderen Unternehmens aufmerksam gemacht. In diesem Schreiben werden alle Compliance-Fälle, welche sich innerhalb eines Jahres ereignet haben, anonym und sachlich dargestellt und der Vorstand weist darauf hin, *„...dass so etwas nicht erwünscht ist...“* (IP3, S. 3). Diese Haltung und der Umgang mit dem Thema Compliance sowie CMS seitens des Top-Managements spiegeln sich durchaus in der Unternehmenskultur wider.

### **3.4 Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR**

Auffallend ist, dass bei einem einzigen Unternehmen dieser Erhebung die HR-Abteilung nicht in die Compliance-Arbeit eingebunden wird. Dies ist aus Sicht der Interviewpartnerin *„... auch nicht erforderlich.“* (IP5, S. 9), da es keine Überschneidungen gäbe. Einzig Neueintritte würden von der HR-Abteilung an Compliance gemeldet. Dies erstaunt umso mehr, als gerade in diesem Unternehmen die Compliance-Abteilung in sämtliche Projekte involviert wird: *„...da sitzt immer einer von Compliance drinnen, sei*

*es nur darum, dass man halt den Überblick hat oder weiß, wo gibt es gerade welche Projekte.“* (IP5, S. 3). Bei sämtlichen anderen Unternehmen ist der HR-Bereich zumindest als administrative Unterstützung in die Compliance-Arbeit involviert. So werden von HR diverse Compliance-Schulungen organisiert (IP3, IP4, IP9 und IP10), oder die Teilnahme kontrolliert und dokumentiert (IP8 und IP10). Die HR-MitarbeiterInnen melden bekannt werdende Nebentätigkeiten der Beschäftigten an die Compliance-Abteilung (IP3) und identifizieren gemeinsam mögliche Interessenskonflikte (IP10). Weiters ist die HR-Abteilung oftmals damit beauftragt, diverse Unterlagen, wie zum Beispiel die Compliance-Richtlinien oder Depoterklärungen, an die MitarbeiterInnen auszuhändigen (alle außer IP5) beziehungsweise Formulare, wie die Erklärung zur Entbindung des Bankgeheimnisses einer Fremdbank, von den DienstnehmerInnen einzuholen (IP10); dies erfolgt größtenteils im Zuge des Eintritts und Onboardings neuer MitarbeiterInnen.

In einem Unternehmen gibt es ein sogenanntes Compliance-Board, in welchem neben dem Revisions-Leiter, der Rechtsabteilung um dem Generalsekretariat auch HR vertreten ist; viermal im Jahr finden im Rahmen dieses Compliance-Boards Treffen statt, um aktuelle Themen aber auch Verbesserungsvorschläge zu besprechen. Weiters nimmt die Compliance-Verantwortliche zum Teil – zumindest wenn ein Anlass besteht – auch an den HR-Managementmeetings teil (IP1). Auch in die Entwicklung und Implementierung des neuen web-based Training-Tools wurde die HR-Abteilung dieses Unternehmens einbezogen (IP2). Laut IP3 wird HR bei arbeitsrechtlichen Themen hinzugezogen und um Stellungnahme ersucht, dies besonders bei der Erstellung von Richtlinien. IP10 zufolge ist die Zusammenarbeit mit HR sehr intensiv und wird laufend forciert. So wurde ein neuer Prozess implementiert, wonach die Compliance-Abteilung verstärkt ins Recruiting einbezogen wird und die HR-MitarbeiterInnen im Falle von Auffälligkeiten bei Bewerbungen berät. Um den Anforderungen der FMA und deren Guidelines in Bezug auf „Fit & Proper“ zu entsprechen, wird besonders bei Schlüsselfunktionen verstärkt auf gewisse Ausbildungsstandards geachtet – auch hier ist eine enge Zusammenarbeit der beiden Abteilungen erkennbar. Zudem wurde der Code of Conduct mit der HR-Abteilung abgestimmt. Laufender Kontakt besteht in Zusammenhang mit der Überprüfung der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, den Vergütungs- und Bonifikationsrichtlinien und deren Einhaltung, aber auch im Anlassfall bei Compliance-Verstößen und in Folge den weiteren Schritten.

Nachfolgend sollen nun insbesondere jene von der Literatur vorgeschlagenen Bereiche näher beleuchtet werden, bei welchen eine Zusammenarbeit mit und Einbindung von

der HR-Abteilung als sinnvoll erachtet und vorgeschlagen wird. Vorab kann bereits festgehalten werden, dass in der Praxis viele dieser Vorschläge noch nicht wirklich angekommen sind beziehungsweise oftmals nur ansatzweise umgesetzt werden.

### 3.4.1 Recruiting

Nur bei einem einzigen Unternehmen ist der *„...Code of Conduct schon im ersten Gespräch Thema. [...] Das ist die Mission, die muss breitgetreten werden.“* (IP4, S. 12). Jedoch spricht der Interviewpartner hier von seinen eigenen Erfahrungen. Wann dies außerhalb des Compliance-Bereichs, das heißt wenn sich jemand beispielsweise als KundenbetreuerIn bewirbt, thematisiert wird, kann er nicht genau sagen. Er betont aber, dass alle BewerberInnen noch vor Vertragsunterzeichnung auf die äußerst hohe Wichtigkeit von Compliance und Ethik hingewiesen werden. Ein weiterer Interviewpartner geht davon aus, dass Compliance *„...bei bestimmten Schlüsselpositionen...“* (IP3, S. 6) ein Thema sei, jedoch kein genereller Bestandteil von Recruiting-Gesprächen.

Bei fünf der Unternehmen müssen potentielle neue MitarbeiterInnen einen aktuellen Strafregisterauszug vorweisen. Positiv fällt dabei ein Unternehmen auf, welches hierfür sogar die Kosten übernimmt. Vier Unternehmen führen zudem Background-Screenings durch, darunter fallen beispielsweise auch Überprüfungen mittels EU-Sanktionslisten oder dem Konkursregister. Die Bewerbungsunterlagen werden von einem Unternehmen äußerst genau auf Vollständigkeit und Fälschungen überprüft. Besonders bei der Einstellung von Führungskräften wird bei zwei Unternehmen auf die Einhaltung der Fit & Proper-Vorgaben geachtet. Dies bedeutet unter anderem, dass ein Strafregisterauszug und bestimmte Ausbildungsstandards von der betreffenden Person vorzuweisen sind.

Psychometrische Tests, wie von der Literatur (IBE, 2014, S. 1f) vorgeschlagen, werden in keinem der Unternehmen dieser Erhebung durchgeführt. Vielmehr wird hier von den InterviewpartnerInnen auf die potentielle Verletzung von Arbeits- und Persönlichkeitsrechten verwiesen. Auch werden diese Tests für sehr fragwürdig gehalten, mitunter *„...weil jeder halbwegs intelligente Mensch weiß genau, auf was solche Fragen abzielen und gibt die erwünschten Antworten.“* (IP 9, S. 7). Ein Interviewpartner geht jedoch davon aus, dass derartige Tests von der im Ausland ansässigen Konzernmutter durchgeführt werden; in Österreich und auch in Deutschland sei dies jedoch nicht der Fall.

Fallbeispiele und Dilemma-Situationen, welche in der Literatur (IBE, 2014, S. 1f) auch empfohlen werden, um Aufgrund der Reaktion von BewerberInnen auf zukünftiges Verhalten zu schließen, finden ebenfalls in keinem dieser Unternehmen Anwendung.

Eine aktive Zusammenarbeit von Compliance und HR im Rahmen des Recruitingprozesses ist ausschließlich in einem Unternehmen erkennbar. Hier wurde ein neuer *„...Prozess aufgesetzt [...] mit der HR-Abteilung, dass wir dann, wenn es Auffälligkeiten gibt, benachrichtigt werden.“* (IP10, S. 4). Die Compliance-Verantwortlichen prüfen und beraten in weiterer Folge gemeinsam mit der HR-Abteilung die betreffenden Bewerbungen.

Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Thematisierung von Compliance und Ethik wird immerhin von einem Interviewpartner erkannt; er überlegt künftig *„...die eine oder andere Frage...“* (IP7, S. 4) in Bewerbungsgespräche einzubauen. Wichtig sei dabei, so ein weiterer Interviewpartner, dass *„...die Personalabteilung dasselbe Verständnis von Compliance hätte und dass sie dementsprechend den Mitarbeitern mehr überbringen können auch in Erstgesprächen, wo vielleicht noch kein Compliance-Officer dabeisitzt.“* (IP4, S. 12).

Angst, dass durch die Thematisierung von Compliance und Ethik im Recruiting-Prozess, möglicherweise der/die eine oder andere BewerberIn abgeschreckt werden, herrscht jedenfalls nicht. Vielmehr betonen zwei Interviewpartner, dass sie dies gerne in Kauf nehmen würden, denn *„...wer nicht bereit ist, sich dem unterzuordnen, den will ich nicht haben im Personalstand.“* (IP3, S. 8). Es mache schließlich keinen Sinn, jemanden einzustellen, *„...wenn der einen anderen Zugang [...] zum Thema Compliance hat. Also insofern kann ich mir das eben sehr gut vorstellen, auch Compliance zum Thema im Recruiting zu machen.“* (IP7, S. 5).

Eine Interviewpartnerin hat – sowohl im Rahmen von Recruitings als auch bei bestehenden Dienstverhältnissen – die Erfahrung gemacht, dass es *„...das Wichtigste ist, dass sie [die Beschäftigten] den Job machen wollen.“* (IP1, S. 7). Die intrinsische Motivation, welche hier angesprochen wird, ist sicherlich nicht zu unterschätzen und sowohl hinsichtlich des Engagements als auch des Compliance-konformen Verhaltens der MitarbeiterInnen förderlich.

### **3.4.2 Dienstvertrag**

Spätestens mit Erhalt des Dienstvertrages kommt schlussendlich fast jede/jeder neue MitarbeiterIn mit dem Thema Compliance in Berührung. So werden in acht von zehn

Unternehmen dieser Erhebung die diversen Compliance-Richtlinien gleichzeitig mit dem Dienstvertrag ausgehändigt. Zumeist muss der Erhalt und die Einhaltung dieser Richtlinien auch unterzeichnet werden. Somit sollten die Unternehmen davon ausgehen können, dass diese Richtlinien auch gelesen werden – „...*neue Mitarbeiter tun das in der Regel auch, weil man unterschreibt ja nicht einfach irgendwas.*“ (IP2, S. 4). Da dies großteils jedoch einen ganzen „...*Packen.*“ (IP4, S. 7) an Richtlinien, Dienstweisungen und Formularen umfasst, liegt die Vermutung nahe, dass dies zum Teil wohl eher einer Wunschvorstellung der Unternehmen entspricht.

Eine Interviewpartnerin merkt an, dass die Dienstverträge einen Passus enthalten, „...*wo noch einmal auf den Compliance-Link auf Sharepoint auf die gesamten Dokumente hingewiesen wird.*“ (IP2, S. 4). So kann sichergestellt werden, dass auch adaptierte Fassungen der Richtlinien eingeschlossen werden, wie dies auch in der Literatur (Eberl & Eichmeyer, 2015, S. 65) empfohlen wird.

Bei einem Unternehmen geht nicht ganz klar hervor, ob die Richtlinien mit dem Dienstvertrag oder erst im Rahmen des Onboarding ausgehändigt werden; besonders vor dem Hintergrund, dass hier laut Interviewpartnerin keine Zusammenarbeit der beiden Abteilungen besteht, ist ersteres fraglich. Bei den anderen genannten Unternehmen liegt dies jedenfalls im Verantwortungsbereich der HR-Abteilung.

In einem weiteren Unternehmen händigt die HR-Abteilung den neuen MitarbeiterInnen die zu unterzeichnenden Depotklärungen aus; die Einholung selbiger liegt wiederum in der Verantwortung der Compliance-Abteilung. Dies sei jedoch eine suboptimale Arbeitsteilung, wie der Compliance-Verantwortliche anmerkt. Er würde sich vielmehr wünschen, dies läge der besseren Übersicht wegen in einer Hand.

### **3.4.3 Onboarding**

Im Zuge des Onboarding wird nun auch die/der letzte neue MitarbeiterIn von der Compliance-Abteilung erreicht. So organisiert die HR-Abteilung in einem Unternehmen für die hinzukommenden Beschäftigten einen sogenannten Tower-Tag in der Unternehmenszentrale, in dessen Rahmen eine Stunde dem Thema Compliance gewidmet wird; dies ist zwar nicht viel, aber man sei zufrieden, so der Compliance-Verantwortliche. Von seiner Abteilung komme dabei der fachliche Input. Zusätzlich bekommen die neuen MitarbeiterInnen den „...*Code of Conduct in die Hand gedrückt...*“ (IP9, S. 7). In einem weiteren Unternehmen gibt es am ersten Arbeitstag eine Einführung in die Compliance-Richtlinien; der gesamte Onboarding-Prozess sowie das Welcome-

Package dieses Unternehmens werden aktuell jedoch neu gestaltet und das Thema Compliance soll künftig verstärkt berücksichtigt werden. Die Vermutung liegt nahe, dass dies nicht nur dem Engagement des HR-Verantwortlichen, sondern zumindest zum Teil auch den Vorgaben der FMA geschuldet ist, denn einem Interviewpartner zufolge legt die FMA vermehrt Augenmerk darauf, „...*wie schnell ist ein neuer Mitarbeiter in das Thema Compliance involviert?*“ (IP8, S. 3). Daher sind in den meisten Unternehmen Schulungen zum Thema Compliance innerhalb der ersten drei Monate beziehungsweise einer nicht näher definierten Frist verpflichtend vorgesehen. Auf diese Schulungen wird unter Punkt 3.4.6 noch näher eingegangen.

Sonst dürfte von den Unternehmen im Onboarding-Prozess jedoch nicht näher auf das Thema Compliance eingegangen werden. Teilweise wird die Aushändigung der Compliance-Richtlinien, des Code of Conduct et cetera erwähnt; jedoch werden diese Richtlinien zumindest bei neun der Unternehmen dieser Erhebung gemeinsam mit dem Dienstvertrag ausgehändigt, wie unter Punkt 3.4.2 bereits beschrieben.

#### **3.4.4 Austrittsgespräche**

Austrittsgespräche mit ausscheidenden MitarbeiterInnen gibt es wohl in allen Unternehmen dieser Erhebung. Anders als in der Literatur (IBE Business Ethics Briefing 40, 2014, S. 1f) empfohlen, wird Compliance hierbei jedoch nicht thematisiert. Einer Interviewpartnerin zufolge habe dies „...*doch keine Relevanz.*“ (IP5, S. 7). Die Compliance-Abteilung wird jedenfalls in keinem der Unternehmen in die Austrittsgespräche involviert. Ausgenommen davon sind selbstverständlich Austritte als Folge von Compliance-Verstößen. Ein Interviewpartner geht davon aus, dass es hin und wieder Whistleblowing-Meldungen gibt, „...*wo ich mir nicht ganz sicher bin, ob die vielleicht von ausgetretenen Mitarbeitern waren.*“ (IP9, S. 6). Er geht jedoch selbstverständlich auch diesen Meldungen nach und überprüft jegliche Hinweise.

#### **3.4.5 Interne & externe Kommunikation**

Dass der sogenannte „tone of the top“ maßgeblich zum Erfolg von CMS beiträgt, wird im Rahmen der Interviews wiederholt bestätigt. „[E]ine *extreme Unterstützung von der Geschäftsleitung und vom Vorstand...*“ (IP5, S. 2) bekräftigt den Stellenwert der Compliance-Abteilung im Unternehmen und erleichtert somit auch die Umsetzung diverser Maßnahmen, so eine Interviewpartnerin. In einem Unternehmen werden die Themen Compliance und Ethik „...*immer wieder von ganz oben ganz laut und breit getreten...*“



(IP4, S. 4); die Wichtigkeit werde bereits im Recruiting betont und sei allen MitarbeiterInnen bewusst. Auch in einem weiteren Unternehmen wird die Relevanz der Thematik durch den Vorstand verdeutlicht. Der Vertriebsvorstand verfasste „...*einmal jährlich ein sogenanntes Generalpräventionsrundsreiben...*“ (IP3, S. 3), welches an die Führungskräfte versandt wird. Diese haben dann die Aufgabe, diese „...*Erinnerung...*“ (IP3, S. 3) über unerwünschtes Verhalten ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Die Implementierung des Code of Conduct wurde in einem weiteren Unternehmen stark vom Vorstand unterstützt. So übernahm der Vorstand oder auch der Vorstandsvorsitzende bei diversen Großveranstaltungen „...*einen kleinen Compliance-Part...*“ (IP9, S.4), es wurden Artikel unter ihren Namen in der unternehmensinternen Zeitung gebracht und der Code of Conduct wurde vom Vorstand unterzeichnet. Zudem wurde die Ausrollung des Code of Conduct „...*mit Schulungen und mit relativ viel Showelementen...*“ (IP9, S. 4) verbunden.

Mittels „...*Push Mail...*“ (IP3, S. 5) wird die Belegschaft eines Unternehmens über Updates der Compliance-Richtlinien informiert; diese sind allen MitarbeiterInnen jederzeit über das Intranet zugänglich. Das Intranet wird, wie in der Literatur (Bauer & Sartor, 2015a, S. 68ff) empfohlen, auch von einem weiteren Unternehmen (IP7) genutzt, um den Beschäftigten diverse Richtlinien und Arbeitsanweisungen zur Verfügung zu stellen. SharePoint, eine Plattform zur Informations- und Datenverwaltung, wird hierfür ebenfalls von einem Unternehmen genutzt (IP1).

In einem Unternehmen dieser Erhebung wird der Code of Conduct – in der jeweiligen Landessprache – in allen Tochterunternehmen „...*in der HR oder wo auch immer.*“ (IP1, S. 8) ausgehängt und ist somit auch den Blue-Collar-Workern ohne PC- und Intranetzugang zugänglich. Zumindest theoretisch werden damit auch diese MitarbeiterInnen erreicht. Wobei es sich hierbei der Interviewpartnerin zufolge eher um „...*die Geschützten...*“ (IP1, S. 8) handelt und diese mittels des Code of Conduct über ihre Rechte – wie zum Beispiel ein freier Tag pro Woche – aufgeklärt werden. Da jedoch von der Interviewpartnerin selbst in Frage gestellt wird, ob jeder mexikanische Feldpflücker auch lesen kann, bleibt die Wirksamkeit dahingestellt. Doch betont wird nochmals „...*es sind die White-Collar die ich erreichen muss mit meiner Compliance...*“ (IP1, S. 8). Auch ein weiterer Interviewpartner erwähnt, dass es den Code of Conduct „...*zumindest elektronisch...*“ (IP9, S. 4) in allen Landessprachen des Unternehmens gibt.

Auch wenn heutzutage viel an Kommunikation über diverse Medien erfolgt und auch von den Unternehmen dieser Erhebung für die Vermittlung der Compliance- und Ethik-Thematik verwendet wird, sollte der persönliche Kontakt nicht vernachlässigt und des-

sen Wirkung nicht unterschätzt werden. Eine Interviewpartnerin macht beispielsweise regelmäßige Compliance-Visits an sämtlichen, weltweit verstreuten Standorten des Unternehmens. Im Rahmen dieser bespricht sie sich nicht nur mit den jeweiligen Compliance-Beauftragten, sondern auch mit den HR-Verantwortlichen und „...*auch den Mitarbeitern.*“ (IP1, S. 2). So kann sich selbst ein Bild vor Ort machen. Am Standort in Österreich des selben Unternehmens findet zudem mehrmals jährlich ein Information & Communication Event statt, an welchem das Middlemanagement der Länder teilnimmt. Die Compliance-Verantwortliche ist „...*in diesem Training fixer Bestandteil, um alle neuen Mitarbeiter auch auf internationaler Ebene kennenzulernen.*“ (IP2, S. 2).

Präsenzs Schulungen, aber auch technologiegestützte Face-to-Face Schulungen zählen ebenfalls zu den „Kommunikationswerkzeugen“ und werden von den meisten Unternehmen dieser Erhebung auch durchgeführt. Ein Vorteil gegenüber E-Learning-Tools besteht beispielsweise darin, dass die Compliance-Schulung mitunter durch „...*die eine oder andere lustige Anekdote...*“ (IP8, S. 5) für die Beschäftigten etwas persönlicher und dadurch nachvollziehbarer wird. Zudem sei es bei manchen Themen und Gesetzesänderungen einfacher, diese „...*im kleinen Kreis zu besprechen als mit dem Online-Training.*“ (IP5, S. 4). Auf das Thema Schulungen wird unter Punkt 3.4.6 noch näher eingegangen.

Neben der aktiven Kommunikation von Compliance- und Ethik-Themen wenden sich die MitarbeiterInnen aller Unternehmen dieser Erhebung auch selbst mit Fragen an die jeweiligen Compliance-Verantwortlichen. Doch auch die HR-Abteilung wird mitunter um Rat gefragt.

### **3.4.6 Compliance-Schulungen**

Wie bereits mehrfach erwähnt, werden in allen Unternehmen dieser Erhebung Schulungen zum Thema Compliance durchgeführt. Dies erfolgt sowohl in Form von Präsenzs Schulungen, als auch mittels IT-gestützter E-Learning Tools und Online-Schulungen über ein Skype-ähnliches Videokonferenz-System. Besonders im Finanzdienstleistungsbereich sind die Compliance-Schulungen und ihre Frequenz stark reglementiert. So müssen beispielsweise neu eintretende MitarbeiterInnen innerhalb von drei Monaten zum Thema Compliance geschult werden und jedenfalls jedes zweite Jahr muss eine Präsenzs Schulung erfolgen.

Im Bereich Schulungen wird auch die Zusammenarbeit der beiden Verantwortlichkeitsbereiche am deutlichsten. Ein Interviewpartner beschreibt dies beispielsweise wie folgt:

*„...im Hintergrund organisieren wir das in Abstimmung natürlich mit der HR und bieten diese Schulungen an und führen sie auch selber durch.“* (IP8, S. 3).

Die Administration der Compliance-Schulungen erfolgt bei vier der Unternehmen dieser Erhebung durch die HR-Abteilung und bei zwei Unternehmen direkt durch die Compliance-Verantwortlichen. Die Überprüfung der Schulungsteilnahme erfolgt bei zwei Unternehmen jeweils von der anderen, als der organisierenden Abteilung. Bei zwei Unternehmen gibt es in erster Linie Web-based Trainings, die Teilnahme wird somit elektronisch kontrolliert. Die Schulungen selbst werden jedenfalls von der Compliance-Abteilung durchgeführt.

Einzig eine Interviewpartnerin erklärt, dass es auch in diesem Bereich keinerlei Überschneidungen oder Unterstützung seitens HR für die Compliance-Abteilung gibt. Die HR-Abteilung informiere die Compliance-Verantwortlichen nur über neue MitarbeiterInnen *„...und dann gehen wir auch auf den Mitarbeiter zu und machen halt unsere Schulungen...“* (IP5, S. 9). Dennoch meint sie, *„...so die Zusammenarbeit funktioniert sehr gut...“* (IP5, S. 9).

Das Thema Ethik findet scheinbar in keiner Schulung der Unternehmen dieser Erhebung Berücksichtigung; jedenfalls wird dies von keiner der interviewten Personen erwähnt.

### **3.4.7 MitarbeiterInnenbefragungen**

Von einem einzigen Interviewpartner wird eine jährliche, konzernweite MitarbeiterInnenbefragung genannt, in Zuge derer unter anderem auch erhoben wird, ob jemand *„...Feststellungen hat in Bezug auf Diskriminierung zum Beispiel oder auch auf Compliance und Ethik.“* (IP3, S. 7). Diese Befragung erfolgt über einen externen Provider, wodurch den MitarbeiterInnen die nötige Anonymität garantiert werden kann. Compliance- oder strafrechtsrelevante Hinweise werden – anonymisiert – umgehend an die Group-Compliance-Abteilung des Konzerns weitergeleitet. Erwähnenswert dabei ist, dass die Beteiligungsquote der letztjährigen Befragung bei 84% lag.

Eine weitere Interviewpartnerin erwähnt Umfragen hinsichtlich der Zusammenarbeit und Zufriedenheit mit der Compliance-Abteilung, bei welchen sie *„...immer sehr gutes Feedback...“* (IP5, S. 9) bekommen. Es geht allerdings nicht eindeutig hervor, ob diese Umfragen von der Internen Revision oder einer anderen Abteilung durchgeführt werden.

Angesprochen auf die Frage, wie ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin den Umgang mit dem Thema Compliance im Unternehmen beschreiben würde, überlegt ein Interviewpartner, eine MitarbeiterInnenbefragung diesbezüglich zu machen. Er traue sich hier keine Aussage zu, *„Das wäre jetzt wirklich unseriös.“* (IP9, S. 12), jedoch würde ihn das doch interessieren und er will die Idee aufgreifen.

### **3.4.8 Variable Vergütung & Performance Management**

Das Thema Compliance an sich findet in keinem der Unternehmen dieser Erhebung im Rahmen der variablen Vergütung Berücksichtigung. Vielmehr gibt es bei vier dieser Unternehmen strenge Vergütungsrichtlinien, welche sich an Vorgaben der FMA sowie – im Finanzdienstleistungsbereich – an § 39 BWG orientieren. Bei einem Unternehmen steht noch nicht genau fest, was diese Richtlinie der FMA zukünftig für die betroffenen MitarbeiterInnen bedeuten wird; eine Vergütungsrichtlinie ist aktuell noch in Diskussion. *„Aber man wird sich hier gute Lösungen einfallen lassen, um dem Gesetz und der Fairness auf jeden Fall Genüge zu tun.“* (IP8, S. 4). Jedenfalls seien den FMA-Vorgaben zufolge *„...variable Vergütungsteile eben für Sales Staff und materielle Risikonehmer nicht mehr möglich [...] oder nur sehr erschwert möglich...“* (IP8, S. 3). Hintergrund für diese Vorgaben ist, dass *„...gewisse Mitbewerber...“* (IP8, S. 4) mitunter mit *„...Boni-Lösungen Risiko [...] aber auch Sales-Vorgaben belohnt...“* (IP8, S. 4) haben. Einfluss auf diese Vergütungsrichtlinien haben die Compliance-Verantwortlichen keinen, jedoch zählt es zu ihren Aufgaben, *„...zu prüfen, ob diese Vorgaben eingehalten werden.“* (IP5, S. 6).

Auch bei einem weiteren Unternehmen hat die Compliance-Abteilung eine Kontrollfunktion; jedoch geht es hierbei darum zu *„...schauen, dass auch tatsächlich keine Boni ausbezahlt werden.“* (IP9, S. 5). Insofern sei es daher auch nicht nötig, Compliance-betreffende, *„...qualitative Kriterien in Zielgespräche...“* (IP9, S. 5) einzubauen.

Angesprochen auf einen Beitrag auf ihrer Unternehmenswebsite, wonach es finanzielle Konsequenzen hätte, wenn MitarbeiterInnen nicht an den vorgesehenen Compliance-Schulungen teilnehmen, meint eine Interviewpartnerin, dass dies wohl so zu verstehen sei, dass dies einen Einfluss auf die *„...individuelle Komponente beim Bonus.“* (IP5, S. 10) habe. In ihrem Verantwortungsbereich dürft es jedoch noch nicht vorgekommen sein, dass MitarbeiterInnen trotz zusätzlicher Aufforderung nicht an den vorgeschriebenen Schulungen teilgenommen haben.

Eine Interviewpartnerin findet die Idee, Bonuszahlungen von der Einhaltung der Compliance-Richtlinien abhängig zu machen, prinzipiell gut. Jedoch sei das Unternehmen noch nicht soweit, man müsse das Thema Compliance „...*zuerst in das Mitarbeitergespräch bringen.*“ (IP1, S. 10). Auch ist es noch nicht vorgekommen, dass jemand eine Prämie erhalten hätte trotz eines Compliance-Verstoßes.

Bei einem Unternehmen dieser Erhebung gibt es ein Anreizsystem. Da es dem Interviewpartner zufolge hin und wieder vorkommt, dass MitarbeiterInnen versuchen, ihre Leistungen besser darzustellen oder anderwärtig betrügerisch agieren, führt die HR-Abteilung jedoch engmaschige Überprüfungen durch. Tauchen Verdachtsmomente auf, so wird die / der betreffende MitarbeiterIn konfrontiert, wodurch die Möglichkeit zur Rechtfertigung und Aufklärung gegeben wird. Bestätigt sich der Verdacht jedoch, wird die Angelegenheit der hausinternen Rechtsabteilung übergeben und hat mitunter arbeitsrechtliche Konsequenzen, bis hin zur Entlassung, zur Folge.

### **3.4.9 Sanktionen bei Regelverstößen**

Trotz präventiver Maßnahmen kommt es dennoch immer wieder zu Compliance-Verstößen, wie mehrere InterviewpartnerInnen bestätigen. Die Reaktionen darauf reichen von „...*Zero Tolerance...*“ (IP3, S. 1) bis „...*es kommt drauf an...*“ (IP1, S. 10). Wichtig sei jedenfalls, die betreffende Mitarbeiterin / den betreffenden Mitarbeiter „...*auf keinen Fall vorverurteilen [...] aber auch für niemanden die Hand ins Feuer legen.*“ (IP1, S. 4). Auch dürfte das Thema Compliance mittlerweile ernster genommen werden, so meint eine Interviewpartnerin, dass „...*die letzten drei Jahre das schon wirklich strenger, auch von Seiten des Vorstandes, gelebt wird, als es früher Thema war.*“ (IP2, S. 5). Auch einem weiteren Interviewpartner zufolge sei mittlerweile „...*eine gewisse Sensibilisierung eingetreten...*“ (IP9, S. 7). Dennoch wird mit Compliance-Verstößen sehr unterschiedlich umgegangen und die HR-Abteilung – abgesehen von der Durchführung arbeitsrechtlicher Schritte – nur zum Teil eingebunden.

In einem Unternehmen gibt es bei Compliance-Verstößen eine enge Zusammenarbeit zwischen der Compliance-Verantwortlichen, dem Compliance-Board – in welchem auch die HR-Abteilung vertreten ist – und dem Vorstand; dieser „...*hat das letzte Wort.*“ (IP1, S. 10). Compliance hat in erster Linie beratende Funktion. Bei schwerwiegenden Fällen liegt die Verantwortung bei der Rechtsabteilung, die Compliance-Verantwortliche wird jedoch auch hier miteinbezogen. Bestätigt sich ein Verdacht, so kommt es zur einvernehmlichen Auflösung des Dienstverhältnisses; Kündigungen oder gar Entlassungen gäbe es nicht – dies liegt offenbar am Personalleiter des Unterneh-

mens. Für die Compliance-Verantwortliche ist diese Vorgehensweise in Ordnung, *„Hauptsache, es [...] werden Konsequenzen gezogen...“* (IP1, S. 11); die MitarbeiterInnen des Unternehmens würden die Hintergründe sehr wohl erkennen.

Auch bei einem weiteren Unternehmen ist die enge Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Abteilungen in Zusammenhang mit der Sanktionierung von Compliance-Verstößen erkennbar. So bestätigt der Interviewpartner, er sei *„...dafür hauptverantwortlich [...] im HR.“* (IP3, S. 2). Ihm zufolge kommt es durchaus auch zu ein bis drei Entlassungen pro Jahr; selbst allfällige Arbeitsgerichtsprozesse werden nicht gescheut. Einvernehmliche Trennungen von MitarbeiterInnen – hauptsächlich aus dem Sales-Bereich – welche gegen Compliance-Regeln verstoßen, kämen nicht in Frage. Das Unternehmen verfolgt somit eine klare Linie, denn *„Es ist völlig indiskutabel, da links oder rechts irgendwo auszuscheren. Und wer es trotzdem tut und erwischt wird, der fliegt.“* (IP3, S. 2). Bei geringfügigen Verstößen beispielsweise gegen die Regelung betreffend Geschenkkannahme müsse die/der MitarbeiterIn zumindest *„...mit einer scharfen Verwarnung rechnen.“* (IP3, S. 4).

Bei vier der Unternehmen dieser Erhebung gibt es ein mehrstufiges Eskalationsverfahren. Je nach Schweregrad des Compliance-Verstoßes reichen die Maßnahmen von Ermahnungen bis hin zu arbeitsrechtlichen Schritten, wobei es noch nicht in jedem dieser Unternehmen bis zu Kündigungen gekommen ist. Dies mag aber mitunter daran liegen, dass dies aufgrund alter Dienstverträge und Definitivstellungen *„...in Österreich auch nicht so leicht durchsetzbar...“* (IP4, S. 9) ist, wie ein Interviewpartner festhält. Ein Interviewpartner bindet die HR-Abteilung in der dritten Stufe der Eskalationskaskade ein. Damit erfolgt eine offizielle Verwarnung, welche im Personalakt vermerkt wird. Handelt es sich um leichte Vergehen, kommt es somit erst beim vierten Verstoß zur Kündigung. Schwere Verstöße, welche eine unmittelbare Kündigung oder Entlassung nach sich ziehen würden, gibt es *„...beim Compliance-Thema aber weniger...“* (IP10, S. 6). Dies liegt aber daran, dass die Aufklärung von Internal Fraud der Revisionsabteilung obliegt; greifen MitarbeiterInnen in die Kassa, kommt es somit sehr wohl zu Kündigungen beziehungsweise Entlassungen.

Eine weitere Möglichkeit, auf einen Verstoß gegen die Compliance-Richtlinien zu reagieren, ist – zusätzlich zu einer Ermahnung – die Verwehrgung einer Beförderung, wie auch in der Literatur ([https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor\\_230130\\_357062.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor_230130_357062.html), 17.02.2017) proklamiert. Ein Interviewpartner zufolge ist diese Maßnahme erst kürzlich zur Anwendung gekommen; ein Mitarbeiter *„...darf jetzt noch ein paar Jahre arbeiten, bevor er befördert wird.“* (IP4, S. 9). Auch wenn dies von dem Interviewpartner nicht explizit erwähnt wird, so ist eine

Einbindung der HR-Abteilung wohl unumgänglich, bedarf es doch zumindest eines entsprechenden Vermerks im Personalakt.

Ein Interviewpartner geht nicht davon aus, dass „...*ein reiner Verstoß gegen den Code of Conduct, auch ein unter Führungszeichen schwerer Verstoß, zu massivsten Konsequenzen führen würde.*“ (IP9, S. 7). Jedoch würde gleichzeitig meist ohnehin auch gegen andere Normen verstoßen und somit die entsprechende Konsequenz gezogen. Unmittelbare Kündigungen gibt es – zumindest bei leichten Verstößen – jedenfalls nicht. Vielmehr wird Fehlverhalten „...*langfristig einmal zu Konsequenzen führen...*“ (IP9, S. 7), denn dieses wird – nach mehrmaligem Hinweis – im Revisionsbericht vermerkt. Internal Fraud und schwere Regelverstöße seien „...*auch in der Vergangenheit im Regelfall geahndet worden.*“ (IP9, S. 8), jedoch sei die Auslegung der Normen nun strenger als früher und neben der Revisionsabteilung sei nun eben auch die Compliance-Abteilung verantwortlich. Generell herrscht eine enge Zusammenarbeit mit der Revisionsabteilung dieses Unternehmens. Die HR-Abteilung scheint nicht näher eingebunden zu sein.

## **3.5 Nutzen der Einbindung von & Zusammenarbeit mit HR**

### **3.5.1 Aus Compliance-Sicht**

Den größten Nutzen in der Einbindung der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit sehen die befragten Personen in der Arbeitserleichterung, indem die HR-Abteilung gewisse administrative Tätigkeiten für die Compliance-Verantwortlichen übernimmt. Insbesondere im Bereich Compliance-Schulungen, Aushändigung der Compliance-Richtlinien und sonstiger Unterlagen et cetera – wie bereits unter den entsprechenden Punkten dieser Arbeit erwähnt – ist dies der Fall. Allerdings scheint dies zum Teil mehr Wunsch denn Realität zu sein. So meint ein Interviewpartner „*Aus organisatorischer Sicht [...] wäre es zu begrüßen, wenn sie mehr eingebunden wären, dass man [...] neben seiner normalen Kontrolltätigkeit und wenn es wirklich um Schulungen geht, nicht damit auch noch Zeit verlieren muss.*“ (IP4, S. 12). Auch ein weiterer Interviewpartner teilt diese Sicht und würde eine stärkere Einbindung der HR-Abteilung „*als Ressourcenentlastung*“ (IP6, S. 6) begrüßen. Eine interviewte Person sieht die HR als wichtige Schnittstelle „...*mit der man [...] auf jeden Fall arbeiten muss als Compliance-Manager.*“ (IP1, S. 13). Ähnlich stellt sich dies für einen anderen Interviewpartner dar, da „...*HR natürlich der unmittelbare Zugang ist zu unseren unmittelbaren Konsumenten, den Kolleginnen und Kollegen...*“ (IP8, S. 6). Dafür ist für ihn unerlässlich, dass bei

den HR-MitarbeiterInnen ein entsprechendes Compliance-Bewusstsein vorherrscht, dies sei ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Compliance-Verantwortlichen. Die Zusammenarbeit bei der Gestaltung und besonders der Kontrolle der Vergütungssysteme und Bonifizierungen wird von ihm ebenfalls als Nutzen gesehen und positiv gewertet. Einen äußerst wichtigen Punkt thematisiert ein weiterer Interviewpartner. Er sieht einen großen Nutzen in der Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit beziehungsweise der engen Zusammenarbeit darin, dass HR – dadurch sensibilisiert – bereits im Recruitingverfahren KandidatInnen vorselektiert. So könne HR *„...identifizieren, ob der in seiner Vergangenheit irgendwas einmal gemacht hat, was dagegen spricht, dass er bei uns arbeiten sollte.“* (IP10, S. 9). Bei Auffälligkeiten wird die Compliance-Abteilung beratend hinzugezogen. Die gegenseitige Unterstützung stellt somit für ihn einen wichtigen Faktor dar. Ein weiterer Interviewpartner, welcher aktuell die administrative Unterstützung durch die HR-Verantwortlichen als größten Nutzen sieht, meint, dass eventuell eine bevorstehende Compliance-Analyse der HR-Abteilung aufzeigen wird, *„...ob sie in dem einen oder anderen Bereich mehr einzubinden sind.“* (IP9, S. 12).

Wie bereits erwähnt, sieht jedenfalls nur eine der befragten Personen keinen Sinn und Nutzen in der Einbindung der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit: *„Nutzen? Wir müssen zusammenarbeiten, ja. [...] die HR-Abteilung unterstützt uns nicht.“* (IP5, S. 9).

### **3.5.2 Aus HR-Sicht**

Wie schon von Seiten der Compliance-Verantwortlichen erwähnt, stellt auch für einen Interviewpartner aus dem HR-Bereich die gegenseitige Unterstützung einen wichtigen Punkt dar. Einer anderen Interviewpartnerin zufolge hat HR auch eine gewisse Vermittlungsfunktion, denn *„es geht um Menschen, es geht teilweise vielleicht um Schicksale...“* (IP2, S. 6). HR müsse dabei sowohl die Interessen der MitarbeiterInnen als auch des Unternehmens vertreten und *„...in gewisser Weise als Schlichtungsfunktion...“* (IP2, S. 6) zwischen diesen beiden Positionen agieren. Für IP3 besteht der größte Nutzen seiner Einbindung darin, seinerseits über die Compliance-Themen informiert zu sein und somit jederzeit den MitarbeiterInnen Auskunft geben zu können: *„Das finde ich in meiner Funktion als Personalist ganz, ganz wichtig.“* (IP3, S. 9). Die Wissensvermittlung, einen durchaus interessanten und wichtigen Punkt, bringt ein weiterer Interviewpartner in diesem Zusammenhang zur Sprache. Für ihn stellt *„...die Kompetenz, die Methodik des Vermittelns der Compliance-Inhalte...“* (IP7, S. 5), welche HR hier einbringen kann, den größten Nutzen dar. So könnten gemeinsam mit den Compliance-Verantwortlichen oftmals komplizierte Inhalte *„...auf annehmbare Art...“* (IP7, S.



5) gestaltet werden, sodass „...*die Mitarbeiter das auch durcharbeiten und dann auch behalten.*“ (IP7, S. 5). Als Beispiel nennt er Schulungsunterlagen, welche aktuell aus 200 Powerpoint-Folien bestehen. Hinkünftig werden diese Compliance-Themen in Form eines web-based Trainings, welches mit Beispielen erlebbar gestaltet wird, vermittelt. Dadurch soll – so die Vermutung beziehungsweise Hoffnung des Interviewpartners – „*die Annahme durch die Mitarbeiter dann größer*“ (IP7, S. 5) sein.

### **3.6 Probleme & Herausforderungen iZm Compliance / CMS**

Nicht alle in der Literatur proklamierten, möglichen Probleme werden in der Praxis als solche wahrgenommen. Wie bereits unter Punkt 3.4.1 beschrieben, sehen zwei Interviewpartner beispielsweise kein Problem darin, aufgrund der Thematisierung von Compliance im Recruitingprozess gegebenenfalls BewerberInnen zu verlieren; im Gegenteil wird dies als gewisse Vorselektion betrachtet. Auch die Probleme im Zusammenhang mit Zertifizierungen oder der Institutionalisierung spielen im Rahmen dieser Erhebung keine Rolle. Die Themen Kosten oder Demotivation werden nur am Rande erwähnt, arbeits- und datenschutzrechtliche Probleme werden von den InterviewpartnerInnen ebenfalls nicht genannt.

Positiv hervorzuheben ist, dass drei InterviewpartnerInnen keinerlei Probleme im Zusammenhang mit Compliance sehen. Man müsse lösungsorientiert arbeiten und „...*natürlich schon eine gute Menschenkenntnis haben...*“ (IP1, S. 12).

Einzig die IT stellt für zwei dieser Interviewpartnerinnen eine Herausforderung dar, da die Umsetzung diverser Maßnahmen und Anforderungen oftmals an der IT scheitert beziehungsweise erst verzögert erfolgen kann.

Die ständig zunehmenden Regelungen und Vorschriften der FMA und anderer externer Stellen empfinden die meisten InterviewpartnerInnen als Überregulierung und sehen dies als Herausforderung für ihre Arbeit und die Geschäftstätigkeit. Diese „...*Regulierungswut...*“ (IP4, S. 2) verursacht den Compliance-Verantwortlichen enormen administrativen Aufwand, wofür die personellen Ressourcen kaum oder gerade noch ausreichen. Für eigene Ideen oder zusätzliche Maßnahmen reichen die Ressourcen nicht, vielmehr sei ein Interviewpartner „...*schon glücklich [...], wenn ich das, was von Extern kommt, so halbwegs umsetze.*“ (IP10, S. 8). Zudem wird angemerkt, dass es aufgrund der vielen Vorgaben und Richtlinien „...*teilweise halt auch schwer für die Kollegen zu arbeiten...*“ (IP5, S. 3) sei. Die Meinungen gehen hier jedoch auseinander. Ein Interviewpartner sieht die Regulierungen und Vorgaben „...*derzeit noch in einem*

*gesunden Bereich.*“ (IP8, S. 5), andernfalls hätte er auch eine *„...persönliche Sinnfrage...“* (IP8, S. 5), was er in dieser Funktion tue. Auch ein weiterer Interviewpartner erkennt keine Überregulierung, im Gegenteil möchte er *„...lieber den Eindruck erwecken, dass wir da sehr genau und sehr streng sind, auch in der Außenwirkung in Bezug auf das Employer Branding...“* (IP3, S. 9). Jedoch wünscht er sich, *„...dass in der Politik ähnliche Kriterien einmal anfangen werden...“* (IP3, S. 9).

In global agierenden Großkonzernen besteht zudem die Herausforderung im Umgang mit starren Strukturen und kulturell bedingten Verständnisproblemen (IP4). Auch das Thema Outsourcing – aufgrund der Kostenersparnis durchaus üblich in großen Konzernen – wird nicht zwingend als optimal angesehen. So gäbe es durchaus Verantwortungsbereiche, welche *„...man eher einmal zurückholen [könnte] in die einzelnen Lokationen in Österreich.“* (IP5, S. 8). Hier den Überblick zu bewahren über die diversen, ausgelagerten Funktionen, sei schwierig. Doch ist es gerade Aufgabe der Compliance-Verantwortlichen sicherzustellen und zu überwachen, dass dies funktioniert.

Die mangelnde Unabhängigkeit der Compliance-Verantwortlichen sieht ein Interviewpartner – besonders in Österreich – ebenfalls als Problem. Er glaubt nicht, dass viele Compliance-Funktionen dem Standard Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft entsprechend eingerichtet sind. Dieser SCC würde vorsehen beziehungsweise empfehlen, die Compliance-Funktion *„...unabhängig, wirklich an den Gesamtvorstand berichtend [...] analog zum Betriebsrat für eine Zeitperiode zu bestellen, in der er nicht kündbar ist.“* (IP4, S. 10). Eine andere Interviewpartnerin sieht das Thema Unabhängigkeit nicht als Problem. Sie hätte auch keine Hemmungen, selbst ihren Vorgesetzten auf einen Compliance-Verdacht anzusprechen und ihn dann *„...vor die Wahl zu stellen, es selber zu lösen.“* (IP1, S. 12). Entscheidet der Vorgesetzte einen Fall nicht weiter zu verfolgen, so wird ein *„Aktenvermerk gemacht und zu Hause ablegen und [...] im Gerichtsverfahren raus ziehen.“* (IP1, S. 12). Unumgänglich sei jedenfalls, unmittelbar mit den Betroffenen zu sprechen, so die Interviewpartnerin.

Im Zusammenhang mit CMS sieht ein Interviewpartner ein Problem darin, dass *„...wenn ich dann die Stellschrauben eines Systems kenne, ich mir leichter tue, diese zu umgehen.“* (IP8, S. 4). Es gäbe ihm zufolge immer wieder Personen, welche Abwehrstrategien und Umgehungstaktiken entwickeln würden, *„...um nicht erwischt zu werden.“* (IP8, S. 4). Jedoch werden die möglichen Bereiche einerseits immer marginaler und andererseits habe die Compliance-Abteilung die Aufgabe, hier präventiv dagegen zu steuern.

Ein Interviewpartner sieht als große Herausforderung, dass die Compliance-Abteilung „...Gesetze mit Interpretationsspielraum an die Leute so kommuniziert, dass jeder das Gleiche darunter versteht.“ (IP10, S. 6). Dies würde mitunter zu langen Diskussionen oder Fehlinterpretationen führen. Einem Interviewpartner zufolge seien die MitarbeiterInnen ob der vielen Vorschriften mitunter überfordert, da diese – besonders jene mit Interpretationsspielraum – sehr anspruchsvoll seien. „Sie setzen einen bestimmten IQ bei den Adressaten voraus.“ (IP6, S. 2); als Beispiel führt er das Thema Insiderinformation an.

Zudem wird das mangelnde Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von CMS angemerkt. Das größte Problem sei, „...dass die Mitarbeiter Compliance als sinnvoll betrachten, dass das ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur ist...“ (IP7, S. 4). Die Herausforderung sei somit, den Beschäftigten das Thema Compliance als „...sinnvollen Bestandteil des Berufslebens.“ (IP7, S. 1) zu vermitteln, sodass sie dies nicht als zusätzliche Belastung sehen. Selbst am Verständnis für die jährlichen Compliance-Schulungen fehlt es zum Teil, so der Interviewpartner.

Aber auch das Bewusstsein für Compliance-Risiken fehle mitunter. So werden diese oftmals nicht als solche erkannt; selbst die Rechtsabteilung verstehe „...die Einschätzung der Compliance-Risiken nicht oder teilweise nicht.“ (IP9, S. 9). Dies liegt teilweise auch daran, dass diese eine sehr „...eingeschränkte juristische, auch sehr fallbezogene Sicht haben.“ (IP9, S. 9). Hier gilt es, das Bewusstsein in der Rechtsabteilung und in Folge bei allen Führungskräften zu schärfen.

Eine Herausforderung sei zudem auch, „...das ethische Bewusstsein stärker reinzuholen ins Operative, dass Manches einfach nicht anständig ist...“ (IP9, S. 10). Compliance-konformes Verhalten zur Vermeidung von beispielsweise Schadenersatzprozessen sei bereits erfolgreich vermittelt worden, jedoch mangle es teilweise noch an der ethisch-moralischen Erkenntnis „...das gehört sich nicht und das haben wir nicht notwendig...“ (IP9, S. 10). Zumindest beim Vorstand sei dieses Verständnis „...schon zu einem nicht unbeträchtlichen Teil...“ (IP9, S. 10) vorhanden.

Von einem Interviewpartner wird jedoch sogar dem Vorstand mangelndes Verständnis – und somit Commitment – für das Thema Compliance zugesprochen. Dass sich dies auf die MitarbeiterInnen überträgt und die Arbeit der Compliance-Verantwortlichen nicht unbedingt erleichtert, ist nachvollziehbar.

### 3.7 Lösungsvorschläge ...& Beitrag von HR

Zumindest für einen Teil der unter Punkt 3.6 genannten Probleme und Herausforderungen sehen die InterviewpartnerInnen auch Lösungsmöglichkeiten – teilweise auch unter Mitwirkung der HR-Abteilung.

Dem mangelnden Bewusstsein für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von CMS im Allgemeinen und für regelmäßige Compliance-Schulungen im Besonderen kann beispielsweise damit begegnet werden, „...*dass man gewisse Regulatorien seinen Konsumenten [...] den eigenen Mitarbeitern so erklärt, dass es für sie und warum es Sinn macht für alle Marktteilnehmer.*“ (IP8, S. 5). Dies sei Hauptaufgabe der Compliance-Verantwortlichen. Hierzu sei es einerseits unumgänglich, das Vertrauen der MitarbeiterInnen zu gewinnen und als kompetente, „...*beratende, partnerschaftliche Instanz...*“ (IP8, S. 5) anerkannt zu werden. Gut auf- und vorbereitete Schulungen, welche „...*konsumentengerecht verdaubar...*“ (IP8, S. 5) und somit an die jeweilige Zielgruppe angepasst sind, können andererseits ebenfalls dazu beitragen, dass „...*die Annahme durch die Mitarbeiter dann größer.*“ (IP7, S. 5) ist. E-Learning biete sich hierfür besonders an, da „...*man wirklich gut dran ist an den Leuten.*“ (IP7, S. 1) und kleine Adaptierungen schnell und einfach umsetzbar sind. Aber auch die Kompetenz der HR-Verantwortlichen hinsichtlich der „...*Methodik des Vermittelns...*“ (IP7, S. 5) kann bei der Gestaltung von Compliance-Schulungen hilfreich sein und die Akzeptanz der Schulungen somit positiv unterstützen.

Zudem wird in der HR-Abteilung vorhandenes Compliance-Bewusstsein als „...*ein wesentlicher [...] Erfolgsfaktor...*“ (IP8, S. 6) für ein funktionierendes CMS betrachtet. So könnten die HR-Verantwortlichen bereits „...*in Erstgesprächen, wo noch kein Compliance Officer dabeisitzt.*“ (IP4, S. 12) bewusstseinsbildend wirken.

Eine Anhebung der Strafen wird ebenfalls als Lösungsmöglichkeit gesehen, „...*ein Bewusstsein zu schaffen...*“ (IP6, S. 8) für die Notwendigkeit von CMS.

Um den zunehmenden Anforderungen aufgrund der „Überregulierung“ gerecht zu werden, würden mehrere InterviewpartnerInnen eine Aufstockung der personellen Ressourcen als hilfreich erachten. Gleichzeitig könnte so auch die Bewusstseinsbildung in den Unternehmen beschleunigt werden. So könnten dann beispielsweise mehr Compliance-Schulungen durchgeführt werden (IP9). Aber auch eine stärkere Einbindung der HR-Abteilung könnte Abhilfe schaffen und zur „...*Ressourcenentlastung...*“ (IP6, S. 6) seitens der Compliance-Verantwortlichen beitragen. So könnte die HR-Abteilung die eine oder andere administrative Tätigkeit übernehmen und so zur Entlastung der Compliance-Abteilung beitragen.

Ein pragmatischer Zugang – „...*die Bestimmungen der FMA oder sonstiger Aufsichtsbehörden gut einhalten und das aber praktikabel umsetzen...*“ (IP7, S. 1) – stellt ebenfalls eine mögliche Lösung dar, der erwähnten Überregulierung zu begegnen. Eine „...*Bewusstseinsbildung bei den Politikern [...] dass die siebenundvierzigste Regel, die man uns als Problemlösung vorschreibt, vielleicht doch keine Lösung, sondern das nächste Problem ist.*“ (IP9, S. 10) bleibt – so ist anzunehmen – jedoch wohl ein Wunsch. Wichtig sei jedenfalls – trotz oder gerade wegen der Überregulierung – den MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass es wichtig ist „...*zu denken und zu reflektieren und sich an den Vorgesetzten zu wenden...*“ (IP1, S. 4), wenn Unsicherheiten oder Unklarheiten bestehen.

Dem Problem der fehlenden Unabhängigkeit des Compliance Officers könnte insofern begegnet werden, indem die Finanzdienstleistungsunternehmen den SCC korrekt implementieren und dessen Empfehlungen folgen. Dafür müssten von den Unternehmen die nötigen Strukturen geschaffen werden, welche eine – fachliche als auch personalpolitische – Unabhängigkeit des Compliance-Verantwortlichen garantieren. So könnte beispielsweise in einem Konzern – als erster Schritt in Richtung Unabhängigkeit – „...*die Letztverantwortung beim Chief Compliance Officer...*“ (IP4, S. 11) liegen. Obliegt dem Gesamtvorstand neben der fachlichen auch die Personalverantwortung, wäre dies jedoch zu bevorzugen. Bei Aktiengesellschaften „...*sollte der Compliance-Verantwortliche vom Aufsichtsrat bestimmt werden.*“ (IP4, S. 11), so der Interviewpartner.

Für manche Probleme und Herausforderungen – insbesondere für konzern- und strukturbedingte Themen – sehen die InterviewpartnerInnen jedoch keine Lösungsmöglichkeiten.

## **4 Diskussion & Ausblick**

Den Abschluss dieser Arbeit bilden die Diskussion der Ergebnisse der Erhebung sowie ein Ausblick auf mögliche, weiterführende Studien. Zudem wird auch auf Empfehlungen beziehungsweise Anregungen für Unternehmen eingegangen.

Ziel vorliegender Arbeit war es zu dokumentieren, welche der in der Literatur proklamierten Maßnahmen zur Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Verantwortlichen in der Praxis tatsächlich implementiert werden beziehungsweise eventuell neue, von den Unternehmen umgesetzte Maßnahmen aufzuzeigen. Weiters galt es zu klären, wie

die HR-Abteilung zur Vermeidung oder Lösung der in Zusammenhang mit CMS möglichen, seitens der Literatur erwähnten beziehungsweise in der Praxis auftauchenden Probleme und Herausforderungen beitragen kann. Ebenso wurde der Frage nachgegangen, welchen Nutzen Unternehmen in der Einbindung der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit sehen. Im Rahmen der Diskussion soll nun näher auf Abweichungen zu den in der Literatur proklamierten Maßnahmen und Annahmen eingegangen werden.

Einleitend kann festgehalten werden, dass die InterviewpartnerInnen bei der Begriffsdefinition von „Compliance“ im Wesentlichen mit der Literatur übereinstimmen. Häufig wird dabei auf diverse Gesetze und Regularien verwiesen, welche befolgt werden. Dies mag der Tatsache geschuldet sein, dass die InterviewpartnerInnen zum überwiegenden Teil im Finanzdienstleistungsbereich tätig sind und die Implementierung und Einhaltung von Compliance-Richtlinien und –Maßnahmen von diversen Gesetzen und Regularien vorgeschrieben ist. Zusammenfassend kann dementsprechend auch gesagt werden, dass die Unternehmen CMS aufgrund gesetzlicher Vorgaben – sei es nun im Finanzdienstleistungsbereich oder als AG beziehungsweise internationale SE – implementiert haben. Es liegt die Vermutung nahe, dass die wenigsten Unternehmen – aufgrund des großen Aufwandes und der damit verbundenen Kosten – freiwillig CMS einführen würden. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass die implementierten Compliance-Management-Systeme vorrangig auf gesetzlichen Grundlagen basieren. Genannt werden hier beispielsweise die Materienetze WpHG und WAG. Aber auch Vorgaben und Richtlinien von FMA, BaFin, ESMA, Basel, MiFID, Solvency II sind Basis für CMS in den befragten Unternehmen. Standard Compliance Codes der Österreichischen Kreditwirtschaft sowie des VVO dienen ebenfalls als Grundlage, genauso wie konzern- beziehungsweise unternehmensinterne Richtlinien. Eine untergeordnete Rolle spielen ISO-Normen, diese werden in einem Fall nur herangezogen *„...um den Vorstand quasi zu überzeugen, was jetzt wichtig ist zum Implementieren...“* (IP1, S. 5). Ein Interviewpartner hat aber beispielsweise *„...die Organisation vom Compliance Office nach der ISO 9001 aufgebaut.“* (IP10, S. 3) und so die notwendigen Managementprozesse definiert. So gibt es Kern-, Unterstützungs-, Mess- und Verbesserungsprozesse im Rahmen des CMS dieses Unternehmens. Besonders im Finanzdienstleistungsbereich erscheinen die diversen Normen aufgrund der detaillierten gesetzlichen Vorgaben aber jedenfalls nicht von Relevanz zu sein.

Nachdenklich stimmt die Erkenntnis, dass sich Unternehmen zwar um die Einhaltung diverser, in erster Linie gesetzlich aber auch selbst auferlegter Compliance-Richtlinien bemühen, das Thema Ethik jedoch in den meisten Unternehmen dieser Erhebung eine relativ untergeordnete Rolle spielt und so gut wie kaum Beachtung findet. Größtenteils herrscht, so scheint es, vielmehr ein relativ pragmatischer, an Gesetzen und Richtlinien orientierter Zugang. Dies mag vielleicht der Tatsache geschuldet sein, dass Österreich zu den wenig korrupten Staaten zählt und auch das Verhalten gegenüber Behörden, der Politik und anderen Firmen größtenteils als ethisch korrekt bezeichnet werden kann (Schwab, 2015, S. 102ff). Somit könnte diese Feststellung, dass Ethik kaum thematisiert wird, als „Jammern auf hohem Niveau“ abgetan werden. Dass es aber auch in Österreich Verbesserungsbedarf gibt, zeigen beispielsweise die unter Punkt 1 erwähnten bekanntgewordenen Verstöße und verhängten Strafen. Der Verweis eines Interviewpartners auf Amerika in Zusammenhang mit dem Thema Ethik dürfte durchaus auch Berechtigung haben. So zeigt sich im Rahmen dieser Erhebung, dass das Thema Ethik ausschließlich in Unternehmen, welche ihre Wurzeln außerhalb von Österreich haben, eine größere Bedeutung hat. Das Argument, es sei ohnehin schon (fast) alles gesetzlich reguliert und mache Unternehmensethik überflüssig, kann so nicht hingenommen werden. Graubereiche, aber auch Dilemma-Situationen – etwas ist erlaubt, jedoch ethisch nicht vertretbar oder vice versa – zeigen den Bedarf der Auseinandersetzung mit dem Thema Ethik.

Bei der Analyse der Interviews stellt sich mitunter die Frage, ob den Unternehmen ethisches Handeln nur vordergründig wichtig ist und sie in erster Linie danach streben, ihre Reputation zu wahren beziehungsweise versuchen, Reputationsrisiken mit Ethik-Richtlinien entgegenzuwirken. Dieser Eindruck kann jedenfalls entstehen, da zwei der drei InterviewpartnerInnen, in deren Unternehmen das Thema Ethik von größerer Relevanz ist, auf die Reputation des Unternehmens beziehungsweise Reputationsrisiken in Zusammenhang mit Ethik verweisen. Dies würde dem Instrumentalismus und somit der zweiten Ausprägung des ökonomistischen Ansatzes entsprechen (Thielemann, 2008, S. 1). Nun ließe sich darüber diskutieren, ob dieser „berechnende“ Zugang gerade aus einem ethischen Blickwinkel verwerflich ist, oder ob ethisches Handeln – aus welchen Gründen auch immer – nicht generell positiv zu werten ist. Bedenklich erscheint jedenfalls vielmehr, dass es in vielen Bereichen komplexer Regelungen bedarf, um zu erreichen, „...*was die Moral und Sitte nicht schaffen...*“ (IP6, S. 8), wie auch ein Interviewpartner sehr treffend anmerkt. Die HR-Verantwortlichen könnten hier – durch ein stärkeres Augenmerk auf die Thematik und entsprechendes Agieren – einen wertvollen Beitrag leisten und die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Doch auch die

Compliance-Abteilung könnte Ethik in die Gestaltung und Exekutierung der Richtlinien einfließen lassen und neben der juristischen auch eine ethische Perspektive einnehmen.

Wie eingangs erwähnt, wurde im Rahmen vorliegender Arbeit der Frage nachgegangen, welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Compliance- und HR-Verantwortlichen in der Praxis umgesetzt werden. Wie sich dabei herausstellte, werden dabei bei weitem nicht alle in der Literatur aufgezeigten Möglichkeiten der Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit genutzt beziehungsweise umgesetzt. Generell kann gesagt werden, dass die HR-Abteilung in erster Linie administrative Tätigkeiten für die KollegInnen aus dem Compliance-Bereich übernimmt. Zum Teil wünschen sich die Compliance-Verantwortlichen hier auch noch mehr Unterstützung beziehungsweise die Übernahme weiterer Aufgaben durch die HR-MitarbeiterInnen. Begründet wird dies sowohl mit Ressourcenproblemen, als auch mit dem zunehmenden Aufwand aufgrund der „Überregulierung“.

Eine effektive und sinnvolle Zusammenarbeit der beiden Fachbereiche umfasst jedoch mehr als die Übernahme administrativer Aufgaben. Zudem könnte eine stärkere Einbindung von HR zu einer besseren Bewusstseinsbildung und mehr Verständnis für das Thema Compliance und auch die damit verbundenen Risiken bei den MitarbeiterInnen des HR-Bereichs beitragen. Schon diese Tatsache könnte der Arbeitserleichterung der Compliance-Verantwortlichen zuträglich sein und in Folge zu einem stärkeren Compliance-Bewusstsein im gesamten Unternehmen führen.

Entgegen den Empfehlungen der Literatur haben die Themen Compliance und Ethik im Recruitingprozess einen äußerst geringen Stellenwert. Auf die Unternehmenswerte, wie von Weaver und Trevino (2001, S. 122f) proklamiert, wird dabei kaum eingegangen. Auch Fallbeispiele, Dilemma-Situationen oder psychometrische Tests, wie in der Literatur (IBE, 2014, S. 1f) erwähnt, kommen in keinem Unternehmen dieser Erhebung zur Anwendung. Im Gegenteil wird die Sinnhaftigkeit von psychometrischen Tests sogar in Frage gestellt und auf mögliche Verletzungen der Arbeits- und Persönlichkeitsrechte verwiesen. Nur bei einem einzigen Unternehmen wird bereits im Rahmen der Bewerbungsgespräche auf den Code of Conduct, sowie die Compliance- und Ethik-Standards hingewiesen. Zudem scheint wohl den wenigsten Unternehmen bewusst zu sein, dass der Recruitingprozess selbst ebenso Einfluss auf die Wahrnehmung der Themen durch die KandidatInnen und potentiellen MitarbeiterInnen hat und zur Sensi-



bilisierung beiträgt. Würden Compliance und Ethik jedoch wie empfohlen bereits im Recruitingprozess thematisiert – und erfolgt so möglicherweise eine gewisse Vorselektion der BewerberInnen – so könnte dies zu den Präventivmaßnahmen eines umfassenden CMS gezählt werden. Zudem könnte von Beginn an die Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen gefördert und mitunter die weitere Arbeit der Compliance-Verantwortlichen erleichtert werden. Eine stärkere Zusammenarbeit der beiden Verantwortungsbereiche im Recruitingprozess empfiehlt sich daher auf alle Fälle.

Wie in der Literatur proklamiert, werden die Compliance-Richtlinien von immerhin acht der zehn Unternehmen dieser Erhebung zeitgleich mit dem Dienstvertrag an die neuen MitarbeiterInnen ausgehändigt. Wie Eberl und Eichmeyer (2015, S. 65) empfehlen, enthalten die Dienstverträge eines Unternehmens dabei zudem einen Passus, welcher auch zukünftige Adaptierungen der Richtlinien umschließt. Werden die Themen Compliance und Ethik bereits in den Dienstvertrag aufgenommen, können die Unternehmen sicherstellen, dass sich – im Falle eines Verstoßes – kein Mitarbeiter / keine Mitarbeiterin auf Unwissenheit ausreden und somit auch für Vergehen belangt werden kann. Jedoch sind die Compliance-Richtlinien, sonstigen Regelungen und Dokumente, welche die Beschäftigten bei Eintritt in das Unternehmen erhalten, mittlerweile oftmals sehr umfangreich. So variiert beispielsweise der Umfang des Code of Conduct, welchen es in neun der Unternehmen dieser Erhebung gibt, stark und umfasst bei diesen Unternehmen zwischen zwei und 60 Seiten. Beide Extreme erscheinen dabei – zumindest aus Sicht der Autorin – suboptimal. Die Verhaltensregeln eines Unternehmens auf zwei Seiten zusammenzufassen hinterlassen einen etwas dürftigen und halbherzigen Eindruck; wohingegen 60 Seiten wiederum beinahe zu viel des Guten sind und fraglich ist, ob dies dann noch von allen Beschäftigten gelesen wird. Eine Interviewpartnerin geht zwar davon aus, dass besonders neue MitarbeiterInnen dies auch tatsächlich machen, insbesondere da sie dies mitunter auch mit ihrer Unterschrift bestätigen. Dennoch empfiehlt sich ein Kontrollmechanismus, ob die Richtlinien von den Beschäftigten tatsächlich gelesen – und auch verstanden – werden. Möglich ist hierfür beispielsweise ein Online-Test, welcher von neuen MitarbeiterInnen nach einem gewissen Zeitraum zu absolvieren ist. Natürlich kann diese Überprüfung auch im Rahmen einer Schulung – mit anschließendem Test – erfolgen. Jedenfalls sollte dies zeitnah nach Einstellung durchgeführt werden.

Im Rahmen des Onboarding neuer MitarbeiterInnen wird das Thema Compliance von den Unternehmen dieser Erhebung relativ gut abgedeckt. So erhalten die Beschäftigten bei zwei Unternehmen im Zuge des Onboarding einen Überblick über die Compliance-Richtlinien und in den meisten Organisationen sind Compliance-Schulungen zeitnah nach Eintritt in das Unternehmen vorgesehen. Eine rasche Integration in das Unternehmen und insbesondere in die Arbeitsprozesse ist dadurch möglich (IBE, 2014, S. 1). Ob dabei jedoch auch die Unternehmenskultur und – sofern vorhanden – Ethikstandards entsprechend vermittelt werden (können), ist fraglich. Neben der HR-Abteilung sind hier vorallem die Führungskräfte gefordert, die im Unternehmen erwünschten Verhaltensweisen, Werte und ethischen Maßstäbe zu vermitteln. Da dies am effektivsten durch Vorbildwirkung gelingen kann, ist es wiederum Aufgabe der HR-Verantwortlichen, entsprechende Schulungen für Führungskräfte zu organisieren.

Entgegen den Empfehlungen der Literatur (IBE, 2014, S. 1f) wird in den Austrittsgesprächen der Unternehmen Compliance und Ethik nicht thematisiert. Doch gerade hierbei würde sich die Gelegenheit bieten, Verbesserungspotential hinsichtlich der Compliance-Maßnahmen aufzuzeigen. Mitunter „trauen“ sich austretende MitarbeiterInnen auch eher, Kritik oder Bedenken betreffend Maßnahmen oder auch Vorkommnissen in Zusammenhang mit Compliance oder Ethik im Unternehmen zu äußern. Mitunter unsachliche Kritik oder gar Verleumdungen gilt es dabei natürlich sorgsam herauszufiltern; jedoch sollten Hinweise ernst genommen und – diskret und strukturiert – verfolgt, dokumentiert und nötigenfalls sanktioniert werden.

Die Relevanz von umfassender interner und externer Kommunikation in Zusammenhang mit dem Thema Compliance dürfte den Unternehmen durchaus bewusst sein und wird entsprechend vielseitig eingesetzt. Wichtig ist jedoch auch, bereits in der Entwicklungsphase des CMS die MitarbeiterInnen einzubeziehen und zu informieren (Bauer & Sartor, 2015a, S. 68ff). So stieß die Compliance-Initiative eines Unternehmens anfangs nicht nur auf Verständnis, sondern mitunter auch auf Ablehnung. Dies mag vielleicht daran liegen, dass in die Erstellung des Code of Conduct „...*bewusst eigentlich relativ spät erst einzelne Mitarbeiter eingebunden...*“ (IP9, S. 5) wurden. Wird hingegen eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe – wie beispielsweise das Compliance-Board eines Unternehmens dieser Erhebung – gebildet und neben anderen auch die HR-Abteilung in die Erstellung des CMS und die Compliance-Arbeit eingebunden, kann mit größerer Akzeptanz und Verständnis durch die MitarbeiterInnen gerechnet werden.

Zudem können die Kompetenz, Erfahrung und unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe genutzt werden. Auch kann durch die Einbindung mehrerer Personen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens ein Multiplikatoreffekt bei der Etablierung einer den Compliance- und Ethik-Richtlinien entsprechenden Unternehmenskultur eintreten und zur rascheren und umfassenderen Integration beitragen. Wie essentiell für den Erfolg eines CMS und die Akzeptanz der Beschäftigten der – ehrliche – „tone of the top“ ist, zeigte sich in den Interviews auch immer wieder und bestätigt damit die Literatur (Fabits et al., 2015, S. 4f). So überträgt sich mangelndes Commitment des Vorstands auf die Beschäftigten und erschwert zudem die Arbeit der Compliance-Verantwortlichen. Wie die Compliance- oder auch die HR-Verantwortlichen hier positiv Einfluss nehmen können – ohne dabei ihre eigene Position zu gefährden – lässt sich nicht so einfach beantworten. Der Erfolg von entsprechenden Schulungsmaßnahmen – besonders im Nachwuchsführungskräftebereich – ist fraglich, lässt die Vorbildwirkung des Top-Managements zu wünschen übrig; jedoch sollte diese Möglichkeit nicht unversucht gelassen und mit Konsequenz – und Geduld – verfolgt werden. Besonders Präsenz- aber auch technologiegestützte Face-to-Face Schulungen zählen aufgrund der Regelmäßigkeit zu den wesentlichen Kommunikationsmitteln und können so zu einer Veränderung beziehungsweise Festigung der Unternehmenskultur beitragen.

Compliance-Schulungen werden, wie in der Literatur empfohlen, von allen Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Einzig in einem Unternehmen gibt es Compliance-Schulungen nur „...in einem begrenzten Ausmaß, einfach aus Ressourcengründen.“ (IP9, S. 4). Doch auch hier seien immerhin die Führungskräfte bis hin zur Bereichsleitererebene, national wie international, durchgängig geschult. Es scheint nicht verwunderlich, dass gerade in diesem Unternehmen zum Teil wenig Verständnis für das Thema Compliance seitens der MitarbeiterInnen vorhanden sein dürfte. Dies bekräftigt wiederum die Notwendigkeit von Compliance-Schulungen und – im Optimalfall – die Thematisierung von Compliance und Ethik im Rahmen aller Schulungen der Unternehmen, wie in der Literatur vorgeschlagen (IBE, 2014, S. 2). Besonders im Rahmen von (Nachwuchs-)Führungskräfte trainings sollte verstärkt auf diese Themen eingegangen werden (Weaver & Trevino, 2001, S. 124), um eine entsprechende Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren. Auch in Zusammenhang mit der häufig genannten „Überregulierung“ kann mittels regelmäßiger Schulungen eine Sensibilisierung der MitarbeiterInnen gelingen. Hierbei ist es zudem nötig, die Beschäftigten wiederholt daran zu

erinnern, nicht gedankenlos Richtlinien zu befolgen, sondern vielmehr auch den „Hausverstand“ (IP1, S. 4) einzuschalten.

Die Zusammenarbeit der HR- und Compliance-Abteilungen scheint in Zusammenhang mit den Compliance-Schulungen sehr gut zu funktionieren, wenngleich auch hier die HR-Abteilung hauptsächlich administrative Aufgaben übernimmt. Verbesserungsmöglichkeiten sind somit auch in diesem Bereich gegeben. So könnte die HR-Abteilung gemeinsam mit den KollegInnen des Compliance-Bereichs den Schulungsplan des Unternehmens auf Möglichkeiten der Integration von Compliance- und Ethik-Themen überprüfen; die Compliance-Abteilung könnte in Folge die notwendigen Materialien (Unterlagen, Präsentationen et cetera) aufbereiten und zur Verfügung stellen, oder – wenn es die Zeit- und Personalressourcen zulassen – selbst einen Themenschwerpunkt in den Schulungen übernehmen. Gleichzeitig könnten die Schulungsinhalte, aber auch die Formulierungen in den Schulungsunterlagen auf ihre Konformität mit den Compliance- und Ethikstandards des Unternehmens hin überprüft werden. Besonders im Sales-Bereich und bei Führungskräftebildungen scheint dies sinnvoll.

Zudem kann sich die Compliance-Abteilung die Kompetenz der HR-KollegInnen betreffend Wissensvermittlung zunutze machen, wie ein Interviewpartner ergänzt hat. Die HR-MitarbeiterInnen können hinsichtlich Methodik und Didaktik mitunter hilfreiche Inputs liefern beziehungsweise – sollte das nötige Wissen in der HR-Abteilung selbst nicht vorhanden sein – gegebenenfalls den Kontakt zu kompetenten TrainerInnen herstellen.

Entgegen der Empfehlung der Literatur (IBE, 2014, S. 2) regelmäßige MitarbeiterInnenbefragungen betreffend Ethik und Compliance im Unternehmen durchzuführen, findet diese Maßnahme in den Unternehmen dieser Erhebung – bis auf eine Ausnahme – keine Berücksichtigung. Ein einziges Unternehmen führt jährlich und konzernweit MitarbeiterInnenbefragungen durch, in Zuge derer – neben Anderem – auch auf die Themen Compliance und Ethik eingegangen wird. Vorstellbar wäre hier beispielsweise die Koppelung einer derartigen Befragung der Beschäftigten an die Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, welche laut ASchG verpflichtend durchzuführen ist. Aber auch eine Anbindung an eine andere MitarbeiterInnenbefragung sowie selbstverständlich separate Erhebung ist möglich und könnte von der HR-Abteilung durchgeführt werden. Die Organisation und Durchführung der Befragung durch die HR-

Abteilung scheint aufgrund des Vertrauens der MitarbeiterInnen gegenüber HR jedenfalls sinnvoll und wird daher empfohlen.

Die Möglichkeit, Compliance zum Bestandteil von Zielerreichungs- oder Bonusvereinbarungen zu machen, wie Iglhauser (2015, S. 96ff) empfiehlt, ist in der Praxis noch nicht angekommen. Jedoch gibt es bei vier Unternehmen dieser Erhebung strenge Vergütungsrichtlinien, welche sich an Vorgaben der FMA beziehungsweise an § 39 BWG orientieren. Werden für das Top-Management die selben strengen Maßstäbe hinsichtlich Vergütung, variabler Gehaltsbestandteilen, aber auch sonstigen Vergünstigungen angesetzt wie für die übrigen Beschäftigten, so ist dies durchaus zu begrüßen und würde den Empfehlungen von Weaver und Trevino (2001, S. 125) entsprechen. Von einer Belohnung von den Compliance-Richtlinien entsprechendem Verhalten ist jedoch abzusehen (Iglhauser, 2015, S. 96ff); dies wird auch von keinem der Unternehmen dieser Erhebung gemacht. Generell empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit der HR- mit der Compliance-Abteilung hinsichtlich der Entwicklung und Ausgestaltung eines Vergütungssystems. Ziel sollte eine Verknüpfung bewährter HR-Praktiken, aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich Personalmanagement und MitarbeiterInnenmotivation, aber natürlich auch der Compliance- und Ethik-Richtlinien sein.

Bezüglich der Sanktionierung von Regelverstößen in Zusammenhang mit den Compliance-Richtlinien zeigt sich, dass die Unternehmen die Empfehlungen der Literatur (Eichmeyer, 2015, S. 221f; Fabits, 2015b, S. 51) durchaus umsetzen – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß beziehungsweise differierender Härte. Die Variante „Zero Tolerance“ (IP3, S. 1) kommt dabei der Forderung von Eichmeyer (2015, S. 221f) nach einer klaren und eindeutigen Haltung der Compliance-Verantwortlichen und des Top-Managements am deutlichsten nach. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang jedenfalls, Vergehen unabhängig der Hierarchiestufe oder Sonstigem gleichermaßen zu sanktionieren; insbesondere da Weaver und Trevino (2001, S. 113ff) zufolge die wahrgenommene Fairness enormen Einfluss auf den Erfolg der Compliance- und Ethikinitiativen der Unternehmen hat.

Für eine gute Zusammenarbeit der Compliance- und HR-Abteilung ist persönlicher Kontakt und Kommunikation jedenfalls essentiell. Wie ein Interviewpartner sehr treffend festhält, erleichtert und fördert „...zu den Kollegen im Compliance-Bereich ein

*gutes persönliches Netzwerk...*“ (IP3, S. 9) die Zusammenarbeit enorm. Auch ein weiterer Interviewpartner nennt den persönlichen Kontakt – in diesem Fall zur Rechtsabteilung, welche sich im selben Stockwerk befindet – als ausschlaggebend für die gut funktionierende Zusammenarbeit. Mit Arbeitsgruppen oder anderen Austauschplattformen – wie beispielsweise das Compliance-Board eines Unternehmens dieser Erhebung – könnten der persönliche Kontakt und Austausch gefördert werden. Gleichzeitig könnte damit das Bereichsdenken aufgebrochen und das gegenseitige Verständnis für die Probleme und Herausforderungen des jeweils anderen Bereichs unterstützt werden. Gegebenenfalls lassen sich durch dieses „thinking out of the box“ auch weitere Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung der beiden Fachbereiche finden.

Hinsichtlich der Frage, wie die HR-Abteilung zur Vermeidung – oder Lösung – der in Zusammenhang mit CMS möglichen Probleme beitragen kann, gilt es einleitend festzuhalten, dass von den InterviewpartnerInnen bei weitem nicht alle in der Literatur proklamierten Probleme als solche wahrgenommen werden. Als größtes Problem beziehungsweise Herausforderung für die Compliance-Verantwortlichen stellt sich das Thema „Überregulierung“ dar, wobei sich die Kritik nicht auf interne, sondern vielmehr extern vorgegebene Regelungen und Richtlinien bezieht. Dieses Problem wird durch die knappen Personalressourcen der Compliance-Abteilungen noch zusätzlich verschärft. Es kann angenommen werden, dass sowohl in Sachen externe (Über-)Regulierung, als auch den personellen Ressourcen in naher Zukunft kaum Besserung – vielmehr wohl eine Verschärfung – eintreten wird. Eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung könnte hierbei eine Lösung darstellen. So könnten einerseits die administrativen Aufgaben, welche zum Teil bereits von den HR-Abteilungen der Unternehmen dieser Erhebung übernommen werden, noch besser zwischen den beiden Fachbereichen koordiniert und organisiert werden. Denkbar ist natürlich auch, dass die HR-MitarbeiterInnen noch mehr oder auch sämtliche administrative Tätigkeiten für die KollegInnen von Compliance übernehmen. Hierfür wäre eine Übersicht aller anfallenden administrativen Aufgaben hilfreich, um gut strukturiert vorgehen zu können. Andererseits besteht zudem die Möglichkeit – wie in dieser Arbeit vorgeschlagen – die HR-Abteilung generell stärker in die Compliance-Arbeit zu involvieren. Dies mag zu Beginn vielleicht einen größeren Aufwand darstellen, könnte langfristig gesehen jedoch zu einer Arbeitserleichterung seitens der Compliance-Verantwortlichen führen. Zudem kann die verstärkte Einbindung der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit zur Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung in Bezug auf Ethik und Compliance – nicht nur der

HR-MitarbeiterInnen selbst, sondern aller Beschäftigten – beitragen, wenn diese Themen integraler Bestandteil der Prozesse des Unternehmens werden. Die Sensibilisierung und Etablierung einer die Ethik- und Compliance-Standards des Unternehmens reflektierenden Unternehmenskultur gilt – werden die Probleme, mit welchen die Compliance-Verantwortlichen zu kämpfen haben, zusammengefasst – als primäres Ziel. Sowohl hinsichtlich des mangelnden Verständnisses für CMS im Allgemeinen, als auch den Compliance-Risiken, den regelmäßig erforderlichen Schulungen oder ethischen Standards, empfiehlt sich ein Überdenken der im Unternehmen vorherrschenden Kultur. Wie Buckley et al. (2001, S. 15f) erläutern, können mittels strategischer Personalmaßnahmen die Ethikstandards und damit die Kultur des Unternehmens positiv beeinflusst beziehungsweise gefestigt werden. Auch Weaver und Trevino (2001, S. 129ff) zufolge spielt die HR-Abteilung eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Unternehmenskultur. So kann die HR-Abteilung hierzu einen wertvollen Beitrag leisten, indem die Compliance- und Ethikrichtlinien des Unternehmens in bestehende Prozesse – beginnend bei der Personalauswahl, über Performance und Compensation Management Systeme, hin zu Disziplinarmaßnahmen – integriert werden. Die Schlüsselrolle, welche die HR-Abteilung bei der Gestaltung der Unternehmenskultur einnimmt, wird auch von Ardichvili et al. (2009, S. 450f) betont. Sie nennen beispielsweise Schulungsmaßnahmen zur Kommunikation und Vermittlung der Unternehmenswerte, aber auch die Vermittlerrolle, welche die HR-Abteilung oftmals inne hat.

Wie zuvor an anderer Stelle vorliegender Arbeit erwähnt, könnte die Kompetenz der HR-Verantwortlichen hinsichtlich der Methodik des Vermittelns von Schulungsinhalten sowie der Aufbereitung von Schulungsunterlagen ebenfalls zur Lösung von Problemen in Zusammenhang mit Compliance, welche die InterviewpartnerInnen erwähnt haben, genutzt werden. So könnte damit dem Problem der Überforderung durch Interpretationsspielräume und damit einhergehenden Fehlinterpretationen, aber auch der oftmals mangelnden Akzeptanz durch die MitarbeiterInnen begegnet werden. Schulungen könnten so beispielsweise von der HR-Abteilung für die jeweilige Zielgruppe entsprechend adaptiert werden, sodass mögliche Verständnisprobleme vermieden werden können. Mitunter kann zum Beispiel auch die Darbringung und gemeinsame Lösung von Dilemma-Situationen im Falle von Interpretationsspielräumen hilfreich sein und zu einer Sensibilisierung der MitarbeiterInnen beitragen. Die dafür nötige Kenntnis der HR-Abteilung betreffend Didaktik und Methodik der Wissensvermittlung kann für die Compliance-Verantwortlichen von großem Nutzen sein. Sollte dieses Wissen in der

HR-Abteilung nicht vorhanden sein, so kann HR zumindest die Kontakte zu Schulungsinstituten und TrainerInnen herstellen.

Wie bereits erläutert, werden die HR-Abteilungen dieser Erhebung in erster Linie durch die Übernahme von administrativen Tätigkeiten in die Compliance-Arbeit eingebunden. Dementsprechend sehen die InterviewpartnerInnen auch in der Arbeitserleichterung den größten Nutzen in der Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit. Prinzipiell ist dies nicht negativ zu sehen. Werden den HR-MitarbeiterInnen jedoch die administrativen Aufgaben ohne Erläuterung der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dieser Tätigkeiten übertragen, so würde es nicht verwundern, werden diese zusätzlichen Arbeiten als Belastung gesehen oder mitunter nur halbherzig erledigt. Ein Compliance-Bewusstsein und Verständnis für die Thematik wird sich bei den HR-Verantwortlichen so jedenfalls kaum bilden können. Doch genau dieses Bewusstsein ist für ein effektives und erfolgreiches CMS essentiell, wie zumindest einer der Interviewpartner klar feststellt. Besonders vor dem Hintergrund, da die HR-Abteilung „...*der unmittelbare Zugang ist zu unseren unmittelbaren Konsumenten, den Kolleginnen und Kollegen...*“ (IP8, S. 6), ist die Sensibilisierung der HR-MitarbeiterInnen unumgänglich und kann zur Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur beitragen. Wenn auch selten, so gibt es doch Unternehmen, welche die HR-MitarbeiterInnen umfassender in die Compliance-Arbeit einbinden und auch den Nutzen darin erkennen. So nennt ein Interviewpartner, welcher eng mit HR zusammenarbeitet, beispielsweise die Vorselektion von BewerberInnen im Recruitingverfahren als großen Nutzen. Jedoch könnte in diesem Fall auch die größere Sensibilisierung der HR-Verantwortlichen als positiver Effekt und Nutzen der Zusammenarbeit gesehen werden.

Eine enge Zusammenarbeit der beiden Fachbereiche hat aber auch zur Folge, dass die HR-Abteilung in Sachen Compliance immer auf dem Laufenden und über die Compliance-Richtlinien aktuell informiert ist. Da, wie ein Interviewpartner erklärt, auch die HR-Verantwortlichen von den MitarbeiterInnen betreffend Compliance um Rat gefragt werden, kann dies ebenfalls als Nutzen angesehen werden. Mitunter können durch die HR-MitarbeiterInnen auch Dilemma-Situationen der Beschäftigten geklärt werden. Jedenfalls bestätigt dies, dass es von enormer Bedeutung ist, die HR-Abteilung aktuell informiert zu halten, damit diese „...*Bescheid weiß und auf Zuruf Auskunft geben kann.*“ (IP3, S. 9).

Auf den Nutzen beziehungsweise positiven Beitrag von HR hinsichtlich der Gestaltung und Aufbereitung von Compliance-Schulungen und den entsprechenden Unterlagen



dazu, welchen die HR-MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Wissensvermittlungskompetenz leisten können, wurde bereits an anderer Stelle näher eingegangen, dennoch sei hier – in Zusammenhang mit der Frage nach dem Nutzen der Einbindung – ebenfalls kurz darauf verwiesen. Vielleicht stellt dies ja auch für andere Compliance-Verantwortliche eine interessante Möglichkeit dar, die HR-KollegInnen stärker in ihre Arbeit einzubinden. So könnte – neben der kompetenten, zielgruppengerechten Aufbereitung der Schulungsunterlagen – auch das Bewusstsein der HR-MitarbeiterInnen für die Thematik geschärft werden. Gleichzeitig würde dies zur Arbeitsentlastung seitens Compliance beitragen.

Natürlich besteht auch die Möglichkeit, dass eine stärkere Einbindung und Zusammenarbeit von den HR-Verantwortlichen selbst zum Teil negativ oder gar ablehnend betrachtet wird. Auch in diesem Bereich wird mitunter mit Ressourcenproblemen gekämpft und eine Einbindung in die Compliance-Tätigkeit wird möglicherweise nur als zusätzliche Arbeit und Belastung gesehen. Zielführender wäre jedoch ein weiterer Blickwinkel und offener Zugang seitens HR; dann könnte die Zusammenarbeit mit der Compliance-Abteilung als Chance für eine strategische Positionierung im Unternehmen gesehen werden. HR könnte so einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung einer positiven, an ethischen Werten orientierten Unternehmenskultur leisten. Auf lange Sicht könnte dies den Unternehmenswert steigern und für ein positives Employer Branding sorgen. Besonders in Zeiten des „war for talents“, dem Fachkräftemangel aber auch der schwachen MitarbeiterInnenbindung kann eine starke Arbeitgebermarke äußerst wertvoll und hilfreich sein.

Im Rahmen der Zielsetzung für diese Arbeit wurde die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass durch die ExpertInneninterviews eine erste Intervention gesetzt werden könnte und die InterviewpartnerInnen zum Nachdenken über ihr jeweiliges CMS angeregt oder bestenfalls zu – wenn auch nur kleinen – Änderungen inspiriert werden. Bei zwei Interviewpartnern dürfte dieser Wunsch erfreulicherweise tatsächlich Früchte getragen haben.

So überlegt ein Interviewpartner, künftig Fragen zum Thema Compliance in die Bewerbungsgespräche zu integrieren, was bislang noch nicht der Fall ist. Einerseits kann so schon von Beginn an zu einer Sensibilisierung im Unternehmen beigetragen werden. Andererseits erfolgt durch die Thematisierung von Compliance möglicherweise eine Vorselektion der BewerberInnen, welche der Interviewpartner durchaus als positiv

empfinden würde. So könnte dies auf der einen Seite vereinzelt KandidatInnen abschrecken, was seitens der InterviewpartnerInnen jedoch nicht negativ gesehen wird. Auf der anderen Seite könnten Unternehmen aktiv, mit den Werten und Richtlinien inkompatible Personen, schon vor Eintritt in das Unternehmen ausselektieren. Beides kann sich positiv auf die Unternehmenskultur und den Umgang mit den Themen Ethik und Compliance auswirken.

Ein anderer Interviewpartner überlegt eine MitarbeiterInnenbefragung zur Sicht und dem Verständnis der Belegschaft betreffend das Thema Compliance. Auslöser für diese Idee war die Frage im Rahmen des Interviews, wie eine Mitarbeiterin / ein Mitarbeiter den Umgang mit dem Thema Compliance im Unternehmen beschreiben würde. Eine seriöse Antwort erschien dem Interviewpartner nicht möglich, jedoch war das Interesse dafür geweckt worden. Die Ergebnisse einer solchen MitarbeiterInnenbefragung könnten einerseits Einblick in das Verständnis der Beschäftigten geben; andererseits könnten so möglicherweise auch Verbesserungsvorschläge, Problemfelder oder weiterer Schulungsbedarf aufgezeigt werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Integration der Themen Ethik und Compliance in die Kultur und Strategie des Unternehmens jedenfalls unumgänglich erscheint. Das bedingungslose Commitment der obersten Führungsetage, der „tone of the top“, aber auch der „tone of the middle“ sind dafür maßgeblich und richtungweisend. Die Vorbildwirkung der Compliance-Verantwortlichen – deren Image „...*von gern gesehene Unterstützung bis lästig*.“ (IP10, S. 9) reicht – selbst trägt wohl auch zum Erfolg eines CMS bei. Daher gilt es besonders in diesem Bereich „...*den höchsten Standard an[zu]legen*.“ (IP4, S. 11), wie ein Interviewpartner festhält. Nur so scheint es möglich, die diversen Richtlinien in eine gelebte Praxis transferieren zu können und das nötige Commitment aller Beschäftigten zu erlangen. Andernfalls erleben die MitarbeiterInnen die Einhaltung der Richtlinien als zusätzlichen Aufwand und Belastung, beziehungsweise versuchen möglicherweise diese zu umgehen.

Besonders im Finanzdienstleistungsbereich ist durch diverse Richtlinien und externe Regulierungen Vieles vorgegeben, entsprechend gibt es auch viele administrative Tätigkeit „abzuarbeiten“. Dieser Umstand, aber auch die knappen Personalressourcen lassen eine engere Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung sinnvoll erscheinen. Um jedoch auch das für ein erfolgreiches CMS nötige Bewusstsein auszubilden, ist mehr nötig. Eine umfassende Einbindung der HR-MitarbeiterInnen in die Compliance-Arbeit

ermöglicht nicht nur einen anderen Blickwinkel auf die Thematik, sondern auch die Etablierung einer auf den Ethik- und Compliance-Standards aufbauenden Unternehmenskultur. Zudem sollte trotz der vielen internen und externen Vorgaben, Gesetze und Compliance-Richtlinien, welche es von den Unternehmen zu berücksichtigen gilt, nicht auf Themen wie Ethik oder andere über die vorgegebenen Regularien hinausgehende moralischen Aspekte vergessen werden. Wie bereits erwähnt, sollte die Reputation des Unternehmens nicht der Grund für ethisches Handeln sein, stellt aber jedenfalls auch ein Argument für ethisches Wirtschaften dar. Zudem bietet sich so die Möglichkeit zur Differenzierung und damit ein Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Wettbewerb. Weiters gilt es zu bedenken, dass die Themen Ethik und Compliance besonders für junge BewerberInnen in Zukunft von größerer Relevanz sein könnten – entsprechendes Employer Branding könnte so den nötigen Vorteil im Wettbewerb um die „Top Talents“ darstellen; entsprechende Studien hierzu wären durchaus interessant.

Weiterführende Studien, welche mitunter mehr konkrete Beispiele für die Zusammenarbeit mit und die Einbindung von der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit aufzeigen, wären wünschenswert. Dies besonders vor dem Hintergrund, dass nicht mit einer Abnahme der von externen Stellen vorgegebenen Richtlinien und Regelungen zu rechnen ist, was sich sowohl auf die Arbeit der Compliance-Verantwortlichen als auch die MitarbeiterInnen der betroffenen Unternehmen auswirken wird. Gegebenenfalls findet sich auch eine Möglichkeit, den Nutzen der Einbindung der HR-Abteilung in die Compliance-Arbeit messbar zu machen. Ebenso interessiert die nähere Beleuchtung der Auswirkung beziehungsweise des Nutzens der frühen Thematisierung von Compliance und Ethik bereits im Rahmen des Recruitingprozesses auf die Einstellung und das Verhalten der MitarbeiterInnen und in Folge auf die gesamte Unternehmenskultur.

## Literaturverzeichnis

- Adamovich, Ludwig (2016). Broschüre zum Wirtschaftsfaktor Ethik. Online: <https://www.wko.at/service/netzwerke/Kundenfolder.html> [Abruf am 31.03.2017].
- Ardichvili, Alexandre A./Jondle, Douglas J./Mitchell, James A. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85, 4, 445-451.
- Austrian Standards (2013). ONR 192050 Compliance Management Systeme (CMS) – Anforderungen und Anleitung zur Anwendung. Online: [www.shop.austrian-standards.at/action/de/public/details/447051/ONR\\_192050\\_2013\\_02\\_01](http://www.shop.austrian-standards.at/action/de/public/details/447051/ONR_192050_2013_02_01) – Vorschau [Abruf am 29.8.2016].
- Bauer, Michael/Sartor, Roman (2015a). Kommunikation im Unternehmen. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). *Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten* (S. 68-73). Wien: LexisNexis.
- Bauer, Michael/Sartor, Roman (2015b). Schulungen – der persönliche Kontakt vs E-Learning. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). *Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten* (S. 74-78). Wien: LexisNexis.
- Belser, Karl-Heinz/Depré, Peter (2011). Compliance als Risikomanagement – Chancen zur Wertschöpfung für mittelständische Unternehmen. *Business & Law*, 50-51.
- Birkholz, Matthias (2015). Gründe für das Versagen von Compliance-Systemen. *VentureCapital Magazin*, 11, 49.
- Bleiber, Reinhard (2016). Kosten von Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC) erfassen und bewerten. Online: <https://products.haufe.de/#link?productid=PI28584&docid=HI7565511> [Abruf am 07.10.2016].
- Buckley, Ronald/Beu, Danielle/Frink, Dwight/Howard, Jack/Berkson, Howard/Mobbs, Tommie/Ferris, Gerald (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review*, 11, 11-29.
- Budras, Corinna (2013). Der Schnüffler im Büro. Online: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/umgang-mit-compliance-verstoessen-der-schnueffler-im-buero-12220990.html> [Abruf am 07.10.2016].
- Bolz, Norbert (2016). Werte-Index 2016. Wertewandel. Online: <http://werteindex.de/werte/#Gerechtigkeit> [Abruf am 08.10.2016].

- Cable, Dan/Vermeulen, Freek (2016). Stop paying executives for performance. Online: <https://hbr.org/2016/02/stop-paying-executives-for-performance> [Abruf am 07.10.2016].
- Claussen, Jens (2011). Compliance- oder Integrity-Management. Maßnahmen gegen Korruption in Unternehmen. Marburg: Metropolis.
- Döring, Britta/König, Florian (2010). Compliance – Beitrag zur Wertschöpfung – Organisation in KMU. Online: [http://www.net-lawyer.de/fileadmin/redaktion/downloads/downloads\\_pdf/10-05-22-LawGroup\\_K%C3%96-D%C3%96.pdf](http://www.net-lawyer.de/fileadmin/redaktion/downloads/downloads_pdf/10-05-22-LawGroup_K%C3%96-D%C3%96.pdf) [Abruf am 17.02.2017].
- Eberl, Charlotte/Eichmeyer, Jana (2015). Die Rolle des Betriebsrates und der Dienstvertrag. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 64-65). Wien: LexisNexis.
- Eichmeyer, Jana (2015). Arbeitsrecht. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 220-235). Wien: LexisNexis.
- Fabits, Daniela (2015a). Compliance-Risiken. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 12-15). Wien: LexisNexis.
- Fabits, Daniela (2015b). Verantwortlichkeiten und Schnittstellenproblematik. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 48-51). Wien: LexisNexis.
- Fabits, Daniela/Sartor, Roman/Schwab, Rudolf (2015). Der Begriff „Compliance“. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 3-10). Wien: LexisNexis.
- Fiske, Susan/Taylor, Shelley (1991). Social Cognition. New York: Random House.
- Friedman, Milton (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 32-33.
- Gomez, Peter/Meynhardt, Timo (2014). Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht. In C. von Müller/C.-P. Zinth (Hrsg.). Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts (S. 17-26). Wiesbaden: Springer.
- Haumer, René (o.A.). Interview: Compliance – “Overkill” vs. “PR-Schmäh“. Online: <http://www.wirtschaftsanwaelte.at/compliance-overkill-vs-pr-schmaeh/> [Abruf am

06.10.2016].

Hecht, Judith (2013). Compliance oder reicht Hausverstand? Online: <http://diepresse.com/home/wirtschaft/recht/1381552/Compliance-oder-reicht-Hausverstand> [Abruf am 06.10.2016].

Hentze, Joachim/This, Björn (2012). Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement. Bern: Haupt.

Höffe, Otfried (2008). Lexikon der Ethik. 7. Auflage. München: C. H. Beck.

IBE Business Ethics Briefing 40 (2014). Collaboration between the ethics function and HR. Online: [https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b40\\_hr.pdf](https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b40_hr.pdf) [Abruf am 29.8.2016].

IBE Business Ethics Briefing 54 (2016). Enhancing the effectiveness of the ethics function. Online: [https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b54\\_ethicsfunction.pdf](https://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b54_ethicsfunction.pdf) [Abruf am 17.02.2017].

IBE Business Ethics Briefing 55 (2017). Ethical concerns and lapses 2016. Online: [http://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b55\\_concernsandlapses2016.pdf](http://www.ibe.org.uk/userassets/briefings/b55_concernsandlapses2016.pdf) [Abruf am 17.02.2017].

Iglhauser, Raphael (2015). Compliance im operativen Geschäftsleben. In Roman Sartor/Johannes Freiler-Waldburger (Hrsg.). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten (S. 96-100). Wien: LexisNexis.

Kofler-Senoner, Bernhard/Mayer, Michael (o.A.). 1. Compliance – Einführung. Online: <https://extrajournal.net/guides/compliance-guide/1-compliance-einfuehrung/> [Abruf am 07.10.2016].

Lefkowitz, Joel (2006). The constancy of ethics amidst the changing world of work. Human Resource Management Review, 16, 245-268.

Lin-Hi, Nick (o.A.). Ehrbarer Kaufmann. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/611774899/ehrbarer-kaufmann-v1.html> [Abruf am 02.04.2017].

Maderthaner, Rainer (2008). Psychologie. Wien: Facultas.

PwC (2016). PwC State of Compliance Study 2016. Laying a strategic foundation for strong compliance risk management. Online: <http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/state-of-compliance-study/assets/state-of-compliance-study-2016.pdf> [Abruf am 06.10.2016].

Reichl, Manfred (2015). Corporate Governance ohne Paragrafen. Die Geheimnisse

und Spielregeln guter Steuerung von Unternehmen. Wien: Linde.

Sartor, Roman/Freiler-Waldburger, Johannes (Hrsg.) (2015). Praxisleitfaden Compliance – 278 Fragen und Antworten. Wien: LexisNexis.

Schwab, Klaus (Hrsg.) (2015). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Genf: World Economic Forum.

Schweitzer, Maurice E./Ordóñez, Lisa/Douma, Bambi (2002). The dark side of goal setting: The role of goals in motivating unethical decision making. *Academy of Management Proceedings*, 1, B1-B6.

Sprenger, Reinhard K. (2011). Wir schaffen nur die Illusion von Sicherheit. Online: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-789115.html> [Abruf am 06.10.2016].

Suchanek, Andreas/Lin-Hi, Nick (o.A.). Wirtschaftsethik. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1883/wirtschaftsethik-v7.html> [Abruf am 12.09.2016].

Thielemann, Ulrich (2008). Unternehmensethische Konzepte. Online: [http://wirtschaftsethik.univie.ac.at/uploads/media/Unternehmensethische Konzepte - Manuskript VO Thielemann.pdf](http://wirtschaftsethik.univie.ac.at/uploads/media/Unternehmensethische_Konzepte_-_Manuskript_VO_Thielemann.pdf) [Abruf am 16.02.2017].

Thielemann, Ulrich/Wettstein, Florian (2008). The case against the business case and the idea of „earned reputation“. St. Gallen: Institute of Business Ethics.

Thyri, Peter (2015). Kartellrechtliche Compliance. Risiken erkennen und Haftungen minimieren. Fachseminar. Die Lebensmittelindustrie.

Ulrich, Dave (2013). Are we there yet? What's next for HR. Oracle/Accenture White Paper.

Walgenbach, Peter (2008). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.). *Organisationstheorien* (S. 353-401). Stuttgart: Kohlhammer.

Weaver, Gary R./Trevino, Linda Klebe (2001). The role of human resources in ethics/compliance management. A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.

Zepke, Georg (2010). *Qualitative Forschungsmethoden*. FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H., Wien.

## Online-Quellen

[www.austrian-standards.at/presse/meldung/praxisratgeber-fuer-compliance/](http://www.austrian-standards.at/presse/meldung/praxisratgeber-fuer-compliance/) [Abruf am 29.08.2016].

[http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2013/31\\_01\\_2013\\_S%C3%BC%C3%9Fwarenhersteller.html](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2013/31_01_2013_S%C3%BC%C3%9Fwarenhersteller.html) [Abruf am 19.09.2016].

[http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/18\\_06\\_2015\\_Vertikalfall.html](http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/18_06_2015_Vertikalfall.html) [Abruf am 19.09.2016].

<https://www.bwb.gv.at/KartelleUndMarkmachtmissbrauch/Entscheidungen/Seiten/BWB-K-304-Geldbu%u00dfenentscheidung-gegen-die-SPAR-%C3%96sterreichische-Warenhandels-Aktiengesellschaft-und-weitere-Gesellschaften-d.aspx> [Abruf am 28.03.2017].

<http://www.compliance-praxis.at/Lexikon-der-Korruption/Begriffe-von-A-Z/Tone-from-the-Middle> [Abruf am 17.02.2017].

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/recht/4961799/Strafen-fuer-BankGutmannVorstaende> [Abruf am 28.03.2017].

<https://www.fma.gv.at/glossary/compliance> [Abruf am 01.03.2017].

[https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/welche-kosten-kommen-durch-compliance-auf-ein-unternehmen-zu\\_230130\\_293598.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/welche-kosten-kommen-durch-compliance-auf-ein-unternehmen-zu_230130_293598.html) [Abruf am 06.10.2016].

[https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor\\_230130\\_357062.html](https://www.haufe.de/compliance/management-praxis/mitarbeiter-als-compliance-faktor_230130_357062.html) [Abruf am 17.02.2017].

[www.idw.de/idw/portal/d642684/](http://www.idw.de/idw/portal/d642684/) [Abruf am 29.08.2016].

[www.iso19600.info](http://www.iso19600.info) [Abruf am 29.08.2016].

<http://people-organisation.pwc.at/2017/02/die-eu-datenschutz-grundverordnung> [Abruf am 15.03.2017].



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Korruption in Österreich & Nachbarstaaten.....	4
Abbildung 2: Ethik & Bestechung .....	5
Abbildung 3: Konzepte der Unternehmensethik.....	10
Abbildung 4: CMS-Bestandteile.....	11

## Abkürzungsverzeichnis

AktG = Aktiengesetz

AML = Anti-Money Laundering (Anti-Geldwäsche)

ASchG = ArbeitnehmerInnenschutzgesetz

BaFin = Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

BCBS 239 = Basel Committee on Banking Supervision, Regelung Nr. 239 („Grundsätze für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung“)

BörseG = Börsegesetz

BWG = Bankwesengesetz

CMS = Compliance Management System

DSGVO = Datenschutz-Grundverordnung

EBA = European Banking Authority

EBA Guidelines 44 (GL44) = EBA-Leitlinien zur Internen Governance

ECV = Emittenten-Compliance-Verordnung

EPU = Ein-Personen-Unternehmen

ESMA = European Securities and Markets Authority (Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde)

FMA = Finanzmarktaufsicht

FM-GwG = Finanzmarkt-Geldwäschegesetz

GmbHG = Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung

HR = Human Resources

KMU = Kleine und mittlere Unternehmen

MAD = Market Abuse Directive (Marktmissbrauchsrichtlinie)

MAR = Market Abuse Regulation (Marktmissbrauchsverordnung)

MiFID II = Markets in Financial Instruments Directive II

PEP = Politisch exponierte Person

SCC = Standard-Compliance Code der österreichischen Kreditwirtschaft

SE = Societas Europaea (Aktiengesellschaft der EU)

StGB = Strafgesetzbuch

UGB = Unternehmensgesetzbuch

VAG 2016 = Versicherungsaufsichtsgesetz 2016

VVO = Verband der Österreichischen Versicherungswirtschaft

WAG 2007 = Wertpapieraufsichtsgesetz 2007

WpHG = Wertpapierhandelsgesetz

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Sampling-Übersicht .....	30
-------------------------------------	----

# Anhang

Interviewleitfaden 1 für Interviews mit Compliance-Verantwortlichen (Fragen 1 – 22):

1. Wieviele ArbeitnehmerInnen beschäftigen Sie zurzeit gesamt?
2. Wie würden Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?
3. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Compliance“?
4. Welche Herausforderungen sehen Sie als Compliance-VerantwortlicheR in der nächsten Zeit auf sich zukommen?
  
5. Aus welchem Grund wurde in Ihrem Unternehmen CMS implementiert? [Gab ein negatives Ereignis den Ausschlag dazu?]
6. Welche Maßnahmen in Zusammenhang mit Compliance wurden bisher in Ihrem Unternehmen umgesetzt? [Code of Conduct, Schulungen, Whistleblowing, Beratungsstelle,...]
7. Worauf basieren Ihre Compliance-Regeln? [ISO...]
  
8. Wer war in die Erstellung involviert?
9. Wer, außer Ihnen, ist in Ihrem Unternehmen noch für das Thema Compliance und Ethik verantwortlich?
10. Wie sehen hier die Kommunikationswege zwischen Ihnen aus?
11. An wen berichten Sie? [Verantwortung im Top-Management]
12. Mit welchen weiteren Unternehmensbereichen/Abteilungen tauschen Sie sich aus?
  
13. Findet das Thema Compliance und Ethik im Recruitingprozess Berücksichtigung? Wie?
14. Wie wird das Thema im Onboarding behandelt?
15. Gibt es regelmäßige Schulungen und wer organisiert diese?
16. Boni und Zielerreichungsprämien orientieren sich häufig an erzielten Umsätzen oder abgeschlossenen Geschäften. Wie ist das mit Ihren Compliance-Regeln in Einklang zu bringen?
17. Wie werden Verstöße gehandhabt? Können Sie mir dies theoretisch oder eventuell anhand eines anonymisierten Beispiels beschreiben?

18. Werden in Ihrem Unternehmen Austrittsgespräche mit ausscheidenden MitarbeiterInnen geführt? Wie wird dabei auf das Thema Compliance und Ethik eingegangen?
19. Welche Probleme sehen Sie in Zusammenhang mit CMS?
20. Wie können diese aus Ihrer Sicht gelöst werden? Wer kann hier einen Beitrag leisten?
21. Welchen Nutzen sehen Sie in der Einbindung von HR in die Compliance-Arbeit (in Ihrem Unternehmen) [wenn Zusammenarbeit erkennbar, sonst generell]?
22. Wenn ich nun einen Ihrer Mitarbeiter / eine Ihrer Mitarbeiterinnen fragen würde, wie würde diese/dieser mir den Umgang mit dem Thema Compliance in Ihrem Unternehmen beschreiben?

Interviewleitfaden 2 für Interviews mit HR-Verantwortlichen (Fragen 1 – 21):

1. Wieviele ArbeitnehmerInnen beschäftigen Sie zurzeit gesamt?
2. Wie würden Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?
3. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Compliance“?
4. Welche Herausforderungen sehen Sie in Zusammenhang mit dem Thema „Compliance“ in der nächsten Zeit auf sich zukommen?
5. Aus welchem Grund wurde in Ihrem Unternehmen CMS implementiert? [Gab ein negatives Ereignis den Ausschlag dazu?]
6. Welche Maßnahmen in Zusammenhang mit Compliance wurden bisher in Ihrem Unternehmen umgesetzt? [Code of Conduct, Schulungen, Whistleblowing, Beratungsstelle,...]
7. Worauf basieren Ihre Compliance-Regeln? [ISO...]
8. Wer war in die Erstellung involviert?
9. Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Thema Compliance und Ethik verantwortlich?

10. Wie sehen hier die Kommunikationswege zwischen Ihnen aus? [wenn Mitwirken seitens HR ersichtlich]
11. Wo sehen Sie Möglichkeiten, mit dem/der Compliance-Verantwortlichen zusammen zu arbeiten / sich einzubringen?
  
12. Findet das Thema Compliance und Ethik im Recruitingprozess Berücksichtigung? Wie?
13. Wie wird das Thema im Onboarding behandelt?
14. Gibt es regelmäßige Schulungen und wer organisiert diese?
15. Boni und Zielerreichungsprämien orientieren sich häufig an erzielten Umsätzen oder abgeschlossenen Geschäften. Wie ist das mit Ihren Compliance-Regeln in Einklang zu bringen?
16. Wie werden Verstöße gehandhabt? Können Sie mir dies theoretisch oder eventuell anhand eines anonymisierten Beispiels beschreiben?
17. Werden in Ihrem Unternehmen Austrittsgespräche mit ausscheidenden MitarbeiterInnen geführt? Wie wird dabei auf das Thema Compliance und Ethik eingegangen?
  
18. Welche Probleme sehen Sie in Zusammenhang mit CMS?
19. Wie können diese aus Ihrer Sicht gelöst werden? Wer kann hier einen Beitrag leisten?
  
20. Welchen Nutzen sehen Sie in Ihrer Einbindung in die Compliance-Arbeit (in Ihrem Unternehmen) [wenn Zusammenarbeit erkennbar, sonst generell]?
  
21. Wenn ich nun einen Ihrer Mitarbeiter / eine Ihrer Mitarbeiterinnen fragen würde, wie würde diese/dieser mir den Umgang mit dem Thema Compliance in Ihrem Unternehmen beschreiben?