

# Compliance Berater

1-2 / 2021

## Betriebs-Berater Compliance

21.01.2021 | 9.Jg  
Seiten 1–44

### EDITORIAL

**Die Stabilisierung von Regeln durch Regelbrüche** | 1  
Prof. Dr. Stefan Kühl

### AUFSÄTZE

**Anforderungen an eine nachhaltige Organvergütung und Unternehmensfinanzierung** | 1  
Dr. Thorsten Kuthe, RA, und Dr. Gero Lingen, RA

**Haftungsrisiken bei Lagerung und Umgang mit Chemikalien – Teil 2** | 7  
Dr. Malte Passarge und Sandra Scherbarth

**Ethische Führung als weitere Stellschraube zur Stärkung der Compliance** | 12  
Alwina Neumann

**Compliance-Management-System in Non-Profit-Organisationen: Ein notwendiges Übel?** | 17  
Dr. Stefanie Fehr

**Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Realität und Regulatorik** | 21  
Die wesentlichen Ergebnisse der KPMG-Studie „Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2020“  
Barbara Scheben, RAin

**Risikoanalyse und Geldwäsche – das Kataster** | 25  
Dr. Tobias Eggers, RA

### RECHTSPRECHUNG

**BGH: Kennzeichnung nach der Abfallverzeichnisverordnung und der Tatbestand des § 326 Abs. 1 Nr. 4a StGB in ihrer Reichweite nicht deckungsgleich** | 35

**BGH: Bestechlichkeit durch Inaussichtstellen der Förderung der Karriere gegen sexuelle Gefälligkeiten** | 38

**BGH: Pflichtwidrig unterlassenes Abführen von Sozialversicherungsbeiträgen** | 40

## CB-BEITRAG

Alwina Neumann

# Ethische Führung als weitere Stellschraube zur Stärkung der Compliance

Compliance-Management in Unternehmen ist aufgrund der aktuellen Gesetzgebung unumgänglich. Was dabei häufig in den Hintergrund rückt, ist die Verknüpfung zwischen niedergeschriebenen Regelwerken und der gelebten Compliance-Kultur. Dabei spielen gerade die Führungskräfte eine bedeutende Rolle. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer Studie präsentiert und erläutert, wie durch ethische Führung Korruptionsrisiken und Compliance-Verstöße minimiert werden können.

## I. Einleitung

Die sich im Wandel befindliche Arbeitswelt zwingt Unternehmen, sich fortwährend mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen. Ein aktuelles Beispiel ist die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Notwendigkeit von flexiblen Homeoffice-Tätigkeiten bzw. „mobilem Arbeiten“.

Wenn sich die Mitarbeiter im Homeoffice befinden, ergeben sich (neue) führungsrelevante Fragen für den Vorgesetzten: Welche Kontrollmöglichkeiten gibt es? Wie können diese angewendet werden? Habe ich als Führungskraft überhaupt noch ausreichenden Einfluss auf meine Mitarbeiter oder verliere ich den Kontakt?

Dies stellt Unternehmen ebenfalls im Hinblick auf Compliance vor neue Herausforderungen. Eine zusätzliche Möglichkeit Mitarbeiter zu compliancekonformen Verhalten zu motivieren, stellt das aktuell umfangreich erforschte Führungskonstrukt der „ethischen Führung“ dar.

Verhalten ist multifaktoriell und die wissenschaftliche Forschung zeigt bereits diverse Einflussfaktoren auf kontraproduktives Verhalten, welche sowohl in Persönlichkeitsfaktoren als auch in Situationsfaktoren begründet liegen<sup>1</sup>. Im Rahmen einer Masterthesis zum Thema „Ethische Führung und Integrität des Mitarbeiters: Untersuchung der Korrelationen zur Einstellung gegenüber Korruption“ wurden die Zusammenhänge zwischen dem Persönlichkeitskonstrukt „Integrität“ sowie dem Führungskonstrukt „ethische Führung“ erforscht. Dabei wird ethische Führung als Situationsfaktor und Integrität als Persönlichkeitsfaktor betrachtet. Die Inhalte dieses Beitrags beruhen maßgeblich auf der Masterthesis, aus deren Ergebnissen ergänzend konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet und hier präsentiert werden.

## II. Das Konstrukt der ethischen Führung

Ethische Führung als abgegrenztes Führungskonzept<sup>2,3</sup> besteht aus zwei zentralen Komponenten: „moral person“ (moralische Person) und „moral manager“ (moralischer Manager). Wird eine Führungskraft als moralische Person gesehen, so zeichnet sie sich durch Prinzipientreue und gerechtes Verhalten aus und ist bemüht als gutes Vorbild zu

agieren, ethisches Verhalten zu fördern sowie unethisches Verhalten aufzuzeigen und einzugrenzen. Als moralischer Manager stellt die Führungskraft ethische Leitlinien bereit, erläutert die ethischen Standards und Erwartungen und ist bereit unethisches Verhalten zu sanktionieren sowie ethisches Verhalten zu belohnen<sup>4</sup>.

Die theoretische Grundlage zur Erklärung der Einflussnahme einer Führungskraft auf die unterstellten Mitarbeiter, bildet unter anderem die Social-Exchange-Theorie und Social-Learning-Theorie.

Die Social-Exchange-Theorie<sup>5</sup> beschreibt eine Austauschbeziehung zwischen Menschen und der wahrgenommenen Verpflichtung Gefallen zu erwidern. Diese sogenannte Reziprozitätsnorm bezieht sich sowohl auf den Austausch materieller Güter, aber auch auf immateriellen Austausch wie z. B. Freundlichkeit, Aufmerksamkeit etc. Ein Mitarbeiter, der von seiner Führungskraft gerecht und gut behandelt wird, fühlt sich in einem höheren Maße verpflichtet, ebenfalls gewünschtes Verhalten zu zeigen und ungewünschtes Verhalten zu unterlassen<sup>6</sup>.

Die Social-Learning-Theorie<sup>7</sup> postuliert, dass Menschen durch Beobachten von attraktiven Rollenmodellen oder durch Kopieren bzw. Imitieren von Verhaltensweisen eben diese Rollenmodelle lernen. Eine Führungskraft kann aufgrund der hierarchisch übergeordneten Position bereits als ein attraktives Rollenmodell angesehen werden. So übernehmen Führungskräfte eine Vorbildfunktion und können das Verhalten der unterstellten Mitarbeiter formen, indem Mitarbeiter zur Nachahmung motiviert werden. Um ethisches Verhalten zu formen,

1 Litzcke, S., Linssen, R., Maffenbeier, S., Schilling, J., 2012, Korruption: Risikofaktor Mensch. Wahrnehmung-Rechtferdigung-Meldeverhalten.

2 Treviño, L. K., Hartman, L. P., Brown, M., 2000, California management review, 42(4).

3 Brown, M. E., Treviño, L. K., 2003, Academy of Management Proceedings, Social Issues in Management, B1-B6. Seattle, WA. doi: 10.5465/ambpp.2003.13792288.

4 Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A., 2005, Organizational behavior and human decision processes, 97(2).

5 Blau, P. M., 1964, Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.

6 Hansen, S. D., 2011, The Journal of Business Inquiry, 10, (1).

7 Bandura, A., 1977, Social learning theory, 1-46. Englewood. Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

muss die Führungskraft zusätzlich zur Überstellungsposition und der damit einhergehenden Macht und Präsenz als glaubwürdiges Vorbild angesehen werden. Wenn die Führungskraft andere gerecht behandelt, ehrlich und rücksichtsvoll ist, wird diese von den unterstellten Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen<sup>8</sup>. Zudem kann das Lernen am Modell auch über Beobachtung von Belohnung und Sanktionierung erfolgen. So kann beispielsweise mit der Belohnung des gewünschten Verhaltens eines Mitarbeiters das Handeln der Anderen geformt werden<sup>9</sup>. Basierend auf dieser theoretischen Grundlage, stellt sich in der Praxis die Frage, welchen Mehrwert ethische Führung in der Wirtschaft hat.

### III. Bedeutung ethischer Führung

Die Bedeutung ethischer Führung wurde bereits mehrfach in unterschiedlichen Studien nachgewiesen. Beispielsweise konnten positive Zusammenhänge zwischen ethischer Führung und einer Verbesserung der Arbeitsleistung<sup>10</sup>, höherer Mitarbeiterzufriedenheit<sup>11</sup> und der damit einhergehenden höheren Mitarbeiterbindung sowie einem ausgeprägteren Commitment gegenüber dem Unternehmen<sup>12</sup>, festgestellt werden. Die Erhöhung des Commitments ist in Bezug auf Compliance-Aspekte erstrebenswert, da dies negativ mit unethischem und deviantem Verhalten korreliert<sup>13</sup>.

Des Weiteren zeigten sich Mitarbeiter mit einer ethischen Führungskraft eher bereit, Regeln zu befolgen. In einem Vergleich der Effekte von ethikorientierten Programmen mit den Effekten von rechtsorientierten Compliance-Programmen<sup>14</sup>, zeigt sich, dass Ethik- bzw. Werteorientierung bei Compliance-Programmen effektiver sind als solche, die rein regel- bzw. rechtsorientiert sind.

Bei ethik- bzw. werteorientierten Compliance-Programmen zeigen sich seltener Vorkommnisse von unethischem Verhalten. Mitarbeiter haben eine höhere Sensibilisierung in Bezug auf Ethik im Unternehmen, sind eher gewillt sich bei ethischen Problemen Rat bei ihren Führungskräften zu suchen und sind auch eher dazu bereit Vergehen zu melden. Dabei scheint die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf die Effektivität der formalen Ethik- und Compliance-Programme zu haben. Die Übereinstimmung zwischen Richtlinien und Verhalten, sowie das Ausmaß der gelebten Ethikkultur, wie zum Beispiel ethische Führung, gerechte Behandlung der Mitarbeiter und die Möglichkeit Ethik im Unternehmen offen zu diskutieren, sind entscheidend für die positiven Effekte bei Mitarbeitern.

Die Nennung konkreter Werte, an denen sich Führungskräfte orientieren können, bleibt bei dem Konzept der ethischen Führung aus. Die Orientierung findet an bestehenden Unternehmenswerten statt und der Mitarbeiter nimmt einen Abgleich zwischen den Unternehmenswerten und dem Verhalten der Führungskraft vor. Zur Gestaltung einer ethikbasierten Unternehmenskultur ist somit die Vorbildfunktion der Vorgesetzten ein entscheidender Faktor. Wenn die Führungskraft als ethisch und die getroffenen Entscheidungen sowie der zwischenmenschliche Umgang gerecht empfunden werden, befolgt der Mitarbeiter Regeln freiwillig und handelt selbst bei einer geringen Aufdeckungswahrscheinlichkeit zumeist regelkonform<sup>15</sup>.

### IV. Erfassung der ethischen Führung

Inwiefern der Mitarbeiter seine Führungskraft als ethisch empfindet, musste im Rahmen der Studie erhoben werden. Das beschriebene

Konstrukt der ethischen Führung wurde mittels der deutschen Adaption der Ethical Leadership Scale (ELS-D)<sup>16</sup> erfasst. Die ELS-D besteht aus neun Fragen, welche zwei Dimensionen zugeordnet werden. Zum einen der ethischen Mitarbeiterführung, welche die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter z. B. in Bezug auf Vertrauen abbildet und zum anderen der des ethischen Rollenmodells. Das ethische Rollenmodell beschreibt das Verhalten der Führungskraft in Bezug auf Ethik.

Die Einschätzung der Führungskraft im Hinblick auf ethische Mitarbeiterführung und ein ethisches Rollenmodell nimmt der Teilnehmer auf einer fünf-stufigen Ratingskala vor. Geringe Werte zeigen, dass eine Führungskraft als wenig ethisch empfunden wird, hohe Werte dagegen als sehr ethisch. Beispiel-Items sind: „Die Führungskraft, die ich einschätze, hört auf das, was Mitarbeiter zu sagen haben“, „[...] führt ihr/sein Leben in einer ethischen Art und Weise“ und „[...] denkt an die Interessen der Mitarbeiter“.

### V. Erfassung der Einstellung gegenüber Korruption

In der Forschung werden häufig unterschiedliche kontraproduktive Verhaltensweisen als Gesamtkonstrukt untersucht. Unter kontraproduktivem Verhalten wird dabei das Verletzen von Organisationsinteressen verstanden, woraus ein Schaden der Organisation oder deren Mitglieder folgen kann, wie beispielsweise Diebstahl, Wirtschaftskriminalität, Fehlzeiten, Unpünktlichkeit, Drogen- und Alkoholmissbrauch, Sabotage und Gewalt am Arbeitsplatz etc.<sup>17</sup>. Im Rahmen der hier vorgestellten Studie wurde Korruption als Spezialfall kontraproduktiven Verhaltens separat betrachtet und die Einstellung gegenüber Korruption anhand der Hannoverschen Korruptionsskala (HKS 38)<sup>18</sup> erhoben. Die Einstellung zu Korruption wurde insgesamt mit 38 Items erfasst, welche auf einer fünf-stufigen Ratingskala vom Teilnehmer zu bewerten war.

Beispiel-Items sind: „Wenn eine Organisation nach objektiven Kriterien einen Auftrag erhält, dann ist es in Ordnung, wenn ein Mitarbeiter der Vergabestelle ein Bestechungsangebot annimmt“, „Wenn ich mitbekommen würde, dass ein guter Freund korrupt agiert, würde ich ihn nicht verpfeifen“ und „Wenn ich von einer Bestechungsaffäre erführe, würde ich nicht untätig bleiben“.

8 Brown, M. E., Mitchell, M. S., 2010, Business Ethics Quarterly, 20 (4).

9 Bandura, A., 1986, Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory. Prentice Hall, Englewoods Cliffs, NJ.

10 Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L., 2011, Organizational behavior and human decision processes, 115 (2).

11 Rowold, J., Borgmann, L., Heinitz, K., 2009, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 53 (2).

12 Neubert, M. J., Wu, C., Roberts, J. A., 2013, Business Ethics Quarterly, 23 (2).

13 Z. B. Guay, R. P., Choi, D., Oh, I.-S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., Shin, K.-H., 2016, Human Performance, 29 (1).

14 Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., Toffler, B. L., 1999, California management review, 41 (2).

15 Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T., 2008, California Management Review, 50 (2).

16 Rowold, J., Borgmann, L., Heinitz, K., 2009, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 53 (2).

17 Ones, D. S., 2002, International Journal of Selection and Assessment, 10 (1-2).

18 Litzcke, S., Linssen, R., Hermanutz, M., 2014, Hannoversche Korruptionsskala (HKS 38). Personalpsychologie – Band 1, Hannover: Hochschule Hannover.

## VI. Integrität

Um neben dem zuvor beschriebenen externen Einflussfaktor „ethische Führung“ auch die Persönlichkeitsfaktoren mit zu berücksichtigen, wurde im Rahmen der Studie die Integrität der Probanden erfasst. Integrität von Menschen wird mit Hilfe von sogenannten „Integrity-Tests“ abgebildet und leistet eine gute Prognose in Bezug auf kontraproduktives Verhalten<sup>19</sup>.

Integrität stellt dabei ein Persönlichkeitskonstrukt aus einer Kombination von unterschiedlichen Eigenschaften und Facetten dar<sup>20</sup> und kann als „Makellosigkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit“<sup>21</sup> verstanden werden. Es ist gekennzeichnet durch moralisches Handeln sowie die Übereinstimmung von Worten und Taten. Verhält sich eine Person am Arbeitsplatz integer, so verhält sie „sich selbst in Situationen in denen keine Entdeckungswahrscheinlichkeit besteht oder in denen keine unmittelbar entgegenstehende Regelung ein bestimmtes Verhalten untersagt, im Sinne und zum Wohle einer Organisation“<sup>22</sup>.

Integrity-Tests wurden zur Einschätzung von Verlässlichkeit, Integrität und Ehrlichkeit bei Bewerbern entwickelt um die Vorhersage für zukünftiges unehrliches Verhalten am Arbeitsplatz zu ermöglichen<sup>23</sup>. Es existieren zwei Arten von Integrity-Tests. Bei der ersten Kategorie von Integrity-Tests handelt es sich um „overt“, also offene oder offenkundige Instrumente. Diese erfassen Integrität mit Hilfe direkter Fragen zu der Haltung sowie zu vergangenen illegalen Verhaltensweisen und Aktivitäten. Die dahinterstehende Annahme ist, dass bei einer toleranteren Haltung gegenüber Unehrlichkeit, Diebstahl oder kontraproduktivem Verhalten die Wahrscheinlichkeit zu eben diesem Verhalten höher ist und somit zur Vorhersage zukünftigen Verhaltens genutzt werden kann. Bei der zweiten Kategorie handelt es sich um „personality-based“, also persönlichkeitsbezogene Instrumente, welche Persönlichkeitseigenschaften erfassen, die nicht direkt mit kontraproduktiven Verhaltensweisen in Verbindung stehen. Diese messen die Neigung zu kontraproduktivem Verhalten mit Hilfe von Persönlichkeitsmerkmalen wie Verlässlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Anpassungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Umgänglichkeit. Die Tests beinhalten Fragen zu Aspekten, welche mit kontraproduktivem Verhalten assoziiert werden<sup>24</sup>, wie z. B. zu sozialer Konformität, der Tendenz Risiken einzugehen und Fragen zu Schwierigkeiten mit Autoritäten.

Integrity-Tests werden also zur Vorhersage einer Tendenz zum allgemeinen kontraproduktiven Verhalten am Arbeitsplatz verwendet und bilden keine spezifischen kontraproduktiven Verhaltensweisen ab. Studien zeigen allerdings, dass unterschiedliche kontraproduktive Verhaltensweisen stark miteinander korrelieren<sup>25</sup>. Das bedeutet, zeigt ein Mitarbeiter eine bestimmte unternehmensschädigende Verhaltensweise, so ist er mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auch eher gewillt, sich an anderen kontraproduktiven Verhaltensweisen zu beteiligen. Dagegen neigen Mitarbeiter mit einer höheren (erfassten) Integrität seltener zu normabweichenden Verhaltensweisen.

Im Rahmen der hier vorgestellten Studie wurde zur Erfassung von Integrität der eigenschaftsbezogene Teil des Inventars berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES)<sup>26</sup> verwendet. Der Gesamtwert des IBES gibt Auskunft über die Wahrscheinlichkeit des Auftretens kontraproduktiven Verhaltens.

Das IBES ist das erste deutschsprachige Verfahren zur Erfassung von Integrität und besteht insgesamt aus 115 einstellungsbezogenen und eigenschaftsbezogenen Items. Im Rahmen der Studie wurde lediglich der eigenschaftsbezogene Teil von 55 Items verwendet, da die

Einstellung gegenüber Korruption bereits durch die Hannoversche Korruptionsskala spezifischer abgedeckt wird. Die Selbsteinschätzung erfolgt auf einer fünf-stufigen Ratingskala.

Beispiel-Items sind: „Ich handle oft aus dem Augenblick heraus, ohne innezuhalten und nachzudenken“, „Ich liebe Abwechslung im Leben“ und „Ich erledige Aufgaben eher schnell als sorgfältig“.

## VII. Ergebnisse

Im Rahmen der Studie wurde mittels eines Onlinefragebogens eine Befragung mit 187 Mitarbeitern in Deutschland durchgeführt. Ziel war es, mögliche Zusammenhänge zwischen ethischer Führung sowie Integrität und der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Korruption anhand von Korrelationen zu untersuchen. Dabei kann der berechnete Korrelationskoeffizient Werte von „-1“ bis „+1“ annehmen. Eine Korrelation von „0“ bezeichnet keinen Zusammenhang, „-1“ einen perfekten negativen und „+1“ einen perfekten positiven Zusammenhang. Korrelationen ab „0,5“ gelten als groß, Korrelationen um „0,3“ als moderat und Korrelationen um „0,1“ als klein<sup>27</sup>.

Zur Überprüfung, inwiefern die gefundene Korrelation zufällig auftritt oder tatsächlich vorliegt, wurde ein Signifikanztest durchgeführt (Signifikanzniveau 0,01; entspricht einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1%).

Die Ergebnisse der Studie weisen auf einen Einfluss seitens der Führungskraft auf die Einstellung gegenüber Korruption hin. Es konnte ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen ethischer Führung und der Einstellung gegenüber Korruption mit einem Korrelationskoeffizient von  $r = -0,216$  (bei einem Signifikanzwert von  $p < 0,01$ <sup>28</sup>) nachgewiesen werden. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter, der seine Führungskraft als ethisch bewertet, eher eine abneigende Einstellung gegenüber Korruption hat. Da Einstellungen einen vorhersagenden Charakter auf Verhalten haben, würde eine korruptionsaversive Einstellung in der Praxis eine geringere Korruptionsanfälligkeit bei den Mitarbeitern bedeuten. Zusätzlich ist, unter Betrachtung der hier vorgestellten Ergebnisse in Verbindung mit anderen bereits gefundenen Effekten, die Annahme naheliegend, dass Mitarbeiter mit einer negativen Einstellung zu Korruption, seltener korruptes Verhalten zeigen und eher auf bekanntgewordene Missstände aufmerksam machen würden.

19 Van Iddekinge, C. H., Roth, P. I., Raymark, P. H., Odle-Dusseau, H. N., 2012, Journal of Applied Psychology, 97.

20 Berry, C. M., Sackett, P. R., Wiemann, S., 2007, Personnel Psychology, 60 (2).

21 Duden 2020, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Integritaet>, zuletzt abgerufen am 14.12.2020.

22 Frintrup, A., Schuler, H., Mussel, P., 2004, Wirtschaftspsychologie aktuell, 4.

23 Ones, D. S., Viswesvaran, C., 2001, International Journal of Selection and Assessment, 9.

24 Sackett P. R., Burris L. R., Callahan C., 1989, Personnel Psychology, 42.

25 Z. B. Berry, C. M., Ones, D. S., Sackett, P. R., 2007, Journal of applied psychology, 92 (2).

26 Marcus, B., 2006, IBES – Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen.

27 Cohen, J., 1988, Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2. Aufl.

28 Die Korrelation ist signifikant, sofern der Signifikanzwert  $p$  unterhalb des Signifikanzniveaus liegt.

**Tab.:** Korrelationskoeffizient zwischen Korruption und ethischer Führung bzw. Integrität sowie den Subskalen von Integrität.

Variablen	Korrelationskoeffizient <i>r</i> zu Korruption
Ethische Führung	-0,216 <sup>**29</sup>
Integrität	-0,265 <sup>**</sup>
<b>Subskalen von Integrität</b>	
Gelassenheit	-0,200 <sup>**</sup>
Zuverlässigkeit	-0,162 <sup>*</sup>
Voraussicht	-0,250 <sup>**</sup>
Zurückhaltung/Vorsicht	-0,151 <sup>*</sup>
Konfliktmeidung	-0,032

Auch die ermittelte Korrelation zwischen Integrität und der Einstellung gegenüber Korruption von  $r = -0,265$  ( $p < 0,01$ ) gibt Hinweise auf den Einfluss der eigenschaftsbezogenen Faktoren auf Korruption. Hierbei zeigten die Subskalen Gelassenheit und Voraussicht den größten korrelativen Zusammenhang.

Menschen mit hohen Ausprägungen in den Merkmalen Gelassenheit als auch Voraussicht reagieren weniger impulsiv, lassen sich seltener aus der Ruhe bringen und verarbeiten Stress besser, indem sie damit konstruktiver umgehen. Als Führungskraft ist daher eine besondere Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiter zu richten, die weniger hohe Ausprägungen in diesen Merkmalen mitbringen. Hier gilt es, das Wertesystem der Mitarbeiter kennenzulernen und die Erwartungen einer „moralischen Person“ und „moralischen Managers“ zu leben. Dazu gehört, dass die Führungskraft nicht nur ethische Leitlinien bereitstellt, diese erläutert sowie auch entsprechendes Fehlverhalten sanktioniert, sondern sich zudem durch Prinzipientreue und gerechtes Verhalten auszeichnet sowie als Vorbild gewünschtes ethisches Verhalten fördert.

Die im Rahmen der vorgestellten Studie nachgewiesenen Korrelationen mögen auf den ersten Blick wenig ausgeprägt erscheinen. In der Psychologie sind Korrelationen in dieser Größenordnung, aufgrund der Komplexität und der multiplen Einflussfaktoren, durchaus üblich. Neben der hier bestätigten hohen statistischen Signifikanz ist auch die praktische Signifikanz dieser Ergebnisse zu reflektieren. Dabei sollten die Vorteile z. B. in Bezug auf Compliance, Unternehmenskultur und der Minderung von Korruptions- und Reputationsrisiken, den Investitionen für die Einführung und Pflege einer ethischen Führungskultur, gegenübergestellt und abgewogen werden.

### VIII. Praktische Handlungsempfehlungen

Verhalten entsteht durch die Wechselwirkung der Persönlichkeit eines Menschen und des situativen Kontexts. Die Einstellung, was die Bewertung eines Menschen zu einem Einstellungsobjekt darstellt, sagt nicht zwangsläufig Verhalten voraus, kann jedoch einen vorhersagenden Charakter auf konkretes Verhalten haben<sup>30</sup>. Einstellungen sind zudem meist instabil und können sich je nach Situation oder Einfluss verändern. Die hier vorgestellte Studie und die nachgewiesene Korrelation zwischen ethischer Führung und Korruption liefert einen Beitrag zum Verständnis zu der Möglichkeit einer Führungskraft positiven Einfluss auf Mitarbeiter auszuüben und somit Compliance-Konformität zu steigern. Eine Führungskraft kann die Instabilität von Einstellungen nutzen und folglich das Verhalten in die gewünschte Richtung positiv beeinflussen.

Die Ergebnisse der vorgestellten, sowie weiterer Studien zu ethischer Führung zeigen einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Führungskraft in Bezug auf ethisches Führungsverhalten und Compliance-Konformität. Ein Unternehmen kann durch Ethikorientierung bei der Unternehmens- und Führungskultur einen positiven Effekt im Bereich der Compliance erhalten. Bestehen bereits offizielle und kommunizierte Unternehmenswerte, kann mit Hilfe einer Ist-Analyse der aktuelle Stand erfasst werden und darstellen, inwiefern die Unternehmenswerte das Führungsverhalten prägen. Beispielsweise kann mit Hilfe des Reifegradmodells für wirksame Compliance-Kultur, entwickelt vom Spezialistennetzwerk „CORE – Developing Culture“ (<http://www.core-developing-culture.de>), die Unternehmenskultur in Hinblick auf „Führung/Leadership“ sowie „Selbstverständnis und Haltung/Ethik der Organisation“ analysiert werden<sup>31</sup>.

Damit Unternehmenswerte gelebt werden, müssen an die Führungskräfte Verhaltensanforderungen und Erwartungen formuliert werden, die operationalisierbar und somit konkret umsetzbar sind. Zur Steigerung der Verbindlichkeit muss das Commitment des Managements deutlich und im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. Eine Begleitung der Umsetzung wird seitens der Personalentwicklung in Workshops und bei Bedarf durch Coaching unterstützt. Da sich in der Berufswelt die Anforderungen an die Führungskräfte immer wieder verändern, wie beispielsweise das Eintreten einer neuen Generation in die Arbeitswelt oder aktuell die Corona-Pandemie, ist ein regelmäßiges Nachjustieren und ein Überarbeiten oder Erweitern der Verhaltensanforderungen ggf. notwendig. Im Sinne einer ethischen Führungskraft können auch hier die aktuellen Herausforderungen und anstehenden Entscheidungen vor dem Hintergrund der Werte im Team diskutiert werden. Anpassungen und Implementierungen sind auch quantitativ zu kontrollieren. Aus der Analyse von Kennzahlen oder aus den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen können Rückschlüsse zum Reifegrad oder zum Bedarf nach weiteren Maßnahmen gezogen werden. In Mitarbeiterbefragungen sollten zudem Bewertungen der Führungskräfte in Bezug auf ethische Verhaltensweisen immer Berücksichtigung finden. (Siehe Abbildung S. 16)

Last but not least muss bereits im Recruiting die Kompatibilität der Werte von potentiellen neuen Führungskräften mit den Unternehmenswerten mehr in den Fokus rücken. Eine Vorbildfunktion seitens der Führungskraft kann nur authentisch gelebt und die Entscheidungen vor dem Hintergrund von Werten vor den Mitarbeitern argumentiert werden, wenn diese den persönlichen Werten entsprechen.

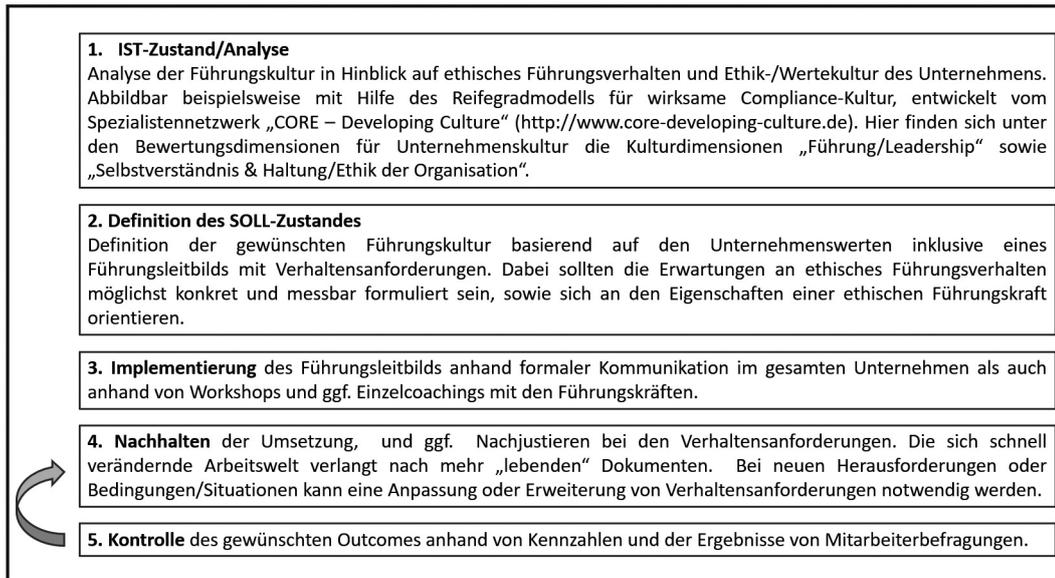
Der in der Studie nachgewiesene negative korrelative Zusammenhang zwischen Integrität und der Einstellung gegenüber Korruption sollte ebenfalls in der Praxis Berücksichtigung finden. Mit Hilfe eines Integrity-Tests kann die Tendenz zu kontraproduktivem Verhalten erfasst und genutzt werden, um sensible Positionen mit möglichst integren Kandidaten zu besetzen.

29 Anmerkung: Ergebnisse des Signifikanztests \*\*  $p < 0,01$  (2-seitig) signifikant; \*  $p < 0,05$  (2-seitig) signifikant.

30 Haddock, G., & Maio, G. R., 2014, Sozialpsychologie, S. 197–229.

31 Bielefeld, J., Kressin, B., Zawilla, P., CB 2020, 205.

Abb.: Schritte zum Aufbau einer ethischen Führungskultur



**IX. Fazit**

Compliance-Management in Unternehmen ist aufgrund der aktuellen Gesetzgebung unumgänglich. Die Gesetzesentwicklung hebt die Bedeutung von gelebter Compliance-Kultur hervor und lässt schlussfolgern, dass ethische Führung ein Fokusthema und eine Notwendigkeit in Unternehmen bleibt und zukünftig noch verstärkt in den Vordergrund rückt.

Dabei kommt es entscheidend darauf an, Compliance nicht nur als „Papier Compliance“ in Form von – teilweise komplexen – verschriftlichten Regelwerken zu implementieren, sondern vor allem eine erlebbare und operationalisierte Compliance-Kultur zu definieren sowie zu implementieren, die vor allem ein (wirksames) compliancekonformes Verhalten aller Mitarbeiter einschließlich des Managements fokussiert.

Die aufgezeigten Ergebnisse deuten auf einen positiven Einfluss einer ethischen Führungskraft auf Mitarbeiterverhalten hin. Ein Mitarbeiter, der seine Führungskraft als ethisch bewertet, zeigt tendenziell eine höhere Korruptionsaversion. Zudem sind Mitarbeiter mit einer ethischen Führungskraft eher bereit, Probleme und unethisches Fehlverhalten zu melden. So würde ein Unternehmen mit ethischen Führungskräften gegebenenfalls frühzeitig die Möglichkeit erhalten, Korruption bzw. Korruptionstendenzen zu erkennen, Maßnahmen einzuleiten und somit größeren finanziellen Schaden sowie Reputationsschäden zu verhindern.

Führungskräfte sollten demnach zur Förderung einer gelebten Compliance-Kultur und Wertekultur in Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt werden. Dies betrifft die Auswahl, die Entwicklung und das Audit von Führungskräften in Hinblick auf ethische Mitarbeiterführung sowie ethisches Verhalten im Sinne eines Rollenmodells. Hier gilt es als Führungskraft die Erwartungen bezüglich ethischer Verhaltensweisen zu kommunizieren, die Einhaltung einzufordern und vor allem auch diese im Sinne des Unternehmens selber umzusetzen. Da Werte sehr individuell sind und auch die Interpretation dieser sich unter-

scheiden kann, muss auch die Diskussion darüber mit Mitarbeitern zugelassen werden. Es muss ein gemeinsames Verständnis gefunden werden, auf dessen Basis sich Führungskraft und Mitarbeiter austauschen, Entscheidungen treffen und Vorkommnisse diskutieren. Dies führt beidseitig zu mehr Transparenz und zu der Notwendigkeit, in Dilemmasituationen oder bei bestehenden Zielkonflikten die getroffenen Entscheidungen vor dem Hintergrund der Unternehmenswerte zu argumentieren.

Neben der Erhöhung der Compliance-Konformität durch ethische Führung, gehen mit einer ethischen Führungskultur auch weitere gewünschte und wirtschaftlich relevante Effekte, wie z. B. eine Erhöhung der Mitarbeiterbindung und des Mitarbeiterengagements, der Reduzierung von Krankentagen und der Fluktuation, einher. Somit darf der Erfolg einer Führungskraft nicht nur an den wirtschaftlichen Zielen gemessen werden. Das Führungsverhalten im Sinne der Unternehmenskultur spielt ebenfalls eine erhebliche Rolle beim wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und liegt somit im Verantwortungsbereich einer jeden Führungskraft.

**AUTOR**



**Alwina Neumann** ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Führungskräftetrainerin bei der Ströer Dialog Group GmbH. Zusätzlich beschäftigt sie sich im Rahmen einer nebenberuflichen Selbstständigkeit mit Themen rund um Personal- und Kulturentwicklung (People & Culture Consulting).