

# Compliance Berater

7 / 2023

## Betriebs-Berater Compliance

29.6.2023 | 11.Jg  
Seiten 245–288

### EDITORIAL

#### **Habemus Hinweisgeberschutzgesetz! | I**

Dr. André-M. Szesny

### AUFSÄTZE

#### **Strafbarkeitsrisiken durch das LkSG? | 245**

Dr. Felix Werner

#### **Präventive und repressive Befugnisse des BAFA nach dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – eine Bestandsaufnahme | 251**

Joschua Pawel und Dr. Leif Artkämper

#### **Anreizsysteme und Compliance – Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Leistung, Risiko und Kultur | 258**

Alwina Neumann und Peter Zawilla

#### **Corporate Integrity: Wirkungsmaximierung von Compliance-Kultur | 262**

Leonard Kluck und Lea Siebert

#### **Haftungsgefahren bei fehlendem Knowhow-Schutzsystem | 266**

Johannes Simon

#### **Status-Compliance – Teil III | 269**

Maximilian Lachmann

### RECHTSPRECHUNG

#### **BGH: Vorgespiegelte Bewerbungen auf diskriminierende Stellenangebote | 275**

#### **BGH: Verletzung der Vermögensbetreuungspflicht durch den Vorstand einer Aktiengesellschaft | 281**

#### **LAG Rheinland-Pfalz: Außerordentliche Kündigung bei fahrlässiger Erstattung einer Strafanzeige gegen Arbeitgeber | 283**

## CB-BEITRAG

Alwina Neumann und Peter Zawilla

# Anreizsysteme und Compliance – Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Leistung, Risiko und Kultur

Betriebliche Anreizsysteme haben in der Unternehmenswelt eine lange Tradition. In den letzten Jahren gab es jedoch in Zusammenhang mit Bonuszahlungen, Prämien und sonstigen Anreizen immer wieder Negativschlagzeilen. Angesichts solcher Berichte stellt sich die Frage, ob Anreizsysteme nun grundsätzlich falsch, unethisch oder kontraproduktiv sind? Wie oft im Leben, ist die Antwort auch hier: „Es kommt darauf an.“ Die Motivation und das Risiko der „Fehlleitung“ hängen von verschiedenen Faktoren ab, beispielsweise von der Art der Anreize, der Ausgestaltung, den Kontrollmechanismen, dem Ziel sowie dem kulturellen Selbstverständnis des Unternehmens.

## I. Einleitung

Manager-Boni trotz Mitarbeiterentlassungen, Gewinneinbrüchen, Skandalen, Staatshilfen oder Misswirtschaft? Negativschlagzeilen produzierte damit beispielsweise eine Schweizer Großbank, die trotz Misswirtschaft, Pleite und notwendiger staatlicher Unterstützung Bonuszahlungen an ihr Management bezahlen wollte. Durch starke finanzielle Anreize wurden Beschäftigte zusätzlich dazu motiviert, nicht vertretbare Risiken einzugehen und sogar Gesetzesverstöße zu begehen. Ein deutscher öffentlich-rechtlicher Sender hat ein Bonusprogramm ausgearbeitet und es unter intransparenten und banal bzw. „harmlos“ klingenden Begrifflichkeiten wie „Grundgehalt“, „Basisgehalt“ mit „leistungsabhängigen Gehaltsanteilen“ sowie weiteren – nicht öffentlich gemachten – Zuzahlungen implementiert. Aufsehen erregte auch ein deutsches DAX-Unternehmen, das trotz Staatshilfen und Massenentlassungen während der Corona-Pandemie Bonuszahlungen an das Management durch ein Verschieben des Auszahlungszeitpunktes möglich gemacht hat. Gemäß diverser Medienberichterstattungen scheinen finanzielle Anreizsysteme zumindest auf der Management-Ebene sehr gut zu funktionieren. Es motiviert die Führungsetagen an den „passenden“ Stellschrauben zu drehen, um für sich das Maximum an finanziellem Mehrwert herauszuholen.

Viele Unternehmen greifen auf betriebliche Anreizsysteme wie beispielsweise variable Vergütungssysteme zurück, auch wenn diese immer wieder zu Negativschlagzeilen führen und bei Mitarbeitenden, in der Politik sowie der Bevölkerung Unmut hervorrufen.

Das Instrument der betrieblichen Anreizsysteme wird mit dem Ziel eingesetzt, Beschäftigte zu motivieren, zu steuern, zu belohnen und eine (stärkere sowie anhaltende) Identifikation mit den Unternehmenszielen zu schaffen. In Fachkreisen und in der Wissenschaft besteht Uneinigkeit darüber, ob solche Anreizsysteme zur Motiva-

tionssteigerung sinnvoll sind<sup>1</sup> und falls ja, für welche Tätigkeiten, in welchem Ausmaß und welche Art von Anreizen am besten zum Erfolg führen. Richtig und angemessen gesetzte Anreize, die zugleich auch compliance-konform sind, können die Produktivität, Arbeitsqualität, Kreativität sowie Mitarbeiterbindung beeinflussen und so zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen.

Während Anreizsysteme auf den ersten Blick vorteilhaft erscheinen mögen, birgt ihr Einsatz auch Risiken, die sich im Nachhinein für das Unternehmen als kontraproduktiv erweisen können. Fehlanreize können beispielsweise eine reduzierte Innovationsfähigkeit, Schäden der Unternehmens-Reputation, eine Verringerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine Minderung der intrinsischen Motivation und nicht zuletzt auch die Übertretung von Gesetzen und Vorschriften zur Folge haben.

Entscheidet sich ein Unternehmen für ein Anreizsystem, so muss diese Art Belohnungs- und Motivationssystem gut durchdacht und gleichermaßen an den strategischen, kulturellen sowie operativen Unternehmenszielen ausgerichtet sein.

## II. Anreizsysteme

Bei betrieblichen Anreizsystemen (s. a. Abb. S. 259) lässt sich zum Beispiel zwischen

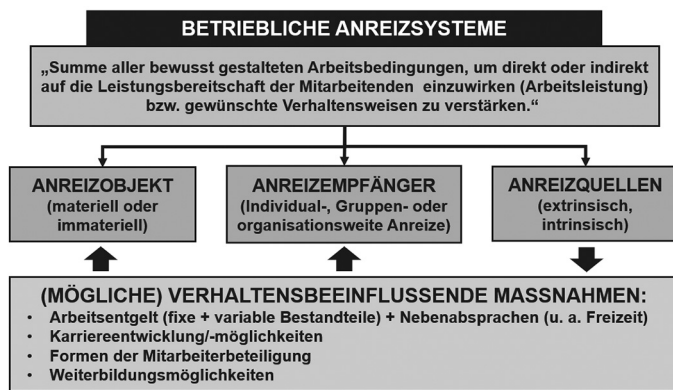
- materiellen und immateriellen,

<sup>1</sup> Vgl. *Hornel/Seibt, T.*, in: Stierle/Glasmachers/Siller (Hrsg.), *Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch*, Springer Gabler, Wiesbaden 2017; vgl. *Hornel/Hunert/Niermann*, in: *Niermann/Schmutte (Hrsg.), Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. Springer-Verlag 2017.

- finanziellen und nicht-finanziellen,
  - team-/abteilungs- oder eher personenbezogenen sowie
  - extrinsischen und intrinsischen
- Anreize unterscheiden.

Hier wird schon deutlich, dass es auf den jeweiligen Fokus ankommt und diese Kategorien teils auch ineinandergreifen. Letztlich ist das Ziel immer, gewünschtes Verhalten zu fördern und unerwünschtem Verhalten entgegenzuwirken. Finanzielle Anreize bilden dabei nur eine Möglichkeit, gewünschte sowie dem Unternehmen Nutzen und Ertrag bringende Verhaltensweisen und Performance positiv zu beeinflussen.

Abb.: Übersicht möglicher Formen betrieblicher Anreizsysteme



Zu den finanziellen (materiellen) Anreizen gehören individuelle oder gruppenbezogene Leistungsprämien, Unternehmensbeteiligungen, diverse Zuschüsse oder auch Sach- und Zusatzleistungen wie beispielsweise Dienstwagen, Job-Ticket, Firmen-Bahncard etc., die eine finanzielle Auswirkung auf den Mitarbeitenden haben (z. B. durch die Möglichkeit, diese Leistungen auch zu privaten Zwecken nutzen zu können).

Immaterielle Anreize zielen dabei auf die intrinsische Motivation oder die Gestaltung der Rahmenbedingungen ab. Zu nennen sind hier u. a. Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeiten im Home-Office, „Workation“<sup>2</sup> sowie Auszeichnungen. Daneben kann eine positive Unternehmenskultur ebenfalls als Anreiz angesehen werden und zählt beispielsweise auf Engagement, Bindung und Identifikation der Mitarbeitenden ein. Insbesondere den Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu, eine motivierende Arbeitsatmosphäre zu gestalten, in der beispielsweise Freiräume geschaffen werden, sich einzubringen (z. B. im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens), die Übernahme von Verantwortung gefördert und die Zusammenarbeit sowie Zielerreichung begünstigt wird.<sup>3</sup>

Zu den Vorteilen betrieblicher Anreizsysteme gehören je nach Ausgestaltung eine Steigerung von Motivation, Produktivität sowie Leistungsbereitschaft. Zusätzlich stärken sie die Mitarbeiterbindung, zahlen auf die Arbeitgebermarke ein und können auch Teamarbeit fördern.

Jedoch gibt es auch einige Nachteile, die zu berücksichtigen sind. Zu den Risiken von Anreizsystemen gehört neben grundsätzlichen Fehlansätzen beispielsweise ein verengter Fokus<sup>4</sup>. Die Mitarbeitenden priorisieren demnach Aufgaben und fokussieren ihre Bemühungen auf die Erreichung des Ziels, das belohnt wird. Dabei vernachlässigen sie aber gleichzeitig andere relevante Ziele (wie zum Beispiel die Qualität) und Aufgaben. Zudem verlieren extrinsische Reize über die Zeit ihre Wirkung, da sich ein Gewöhnungseffekt einstellt. Die Belohnung muss

daher stets gesteigert werden, um die Motivationswirkung zu erhalten. Fällt der extrinsisch gesetzte Anreiz hingegen weg, führt dies zur Unzufriedenheit und kann auch die intrinsische Motivation nachhaltig negativ beeinflussen.<sup>5</sup>

Einen demotivierenden Effekt hat auch die Nicht-Erreichung von Zielen, wenn diese unrealistisch hoch angesetzt sind oder hauptsächlich außerhalb des eigenen Einflussbereiches liegen. Zudem bergen derartig gesetzte Ziele die Gefahr, dass Mitarbeitende zu unredlichen Mitteln und Maßnahmen greifen, um diese zu erreichen.<sup>6</sup> Ebenso verfehlen Belohnungen ihr Ziel, wenn diese – subjektiv wahrgenommen – im Vergleich zu dem investierten Mehraufwand zu gering ausfallen.

Welche Anreize nun die „richtigen“ oder „besten“ sind, lässt sich daher nicht einfach pauschal beantworten. Anreize wirken auf Menschen unterschiedlich stark, da sich sowohl die aktuellen Bedürfnisse, das Wertesystem sowie das Anspruchsniveau sehr stark unterscheiden können. So mag ein höherer Nachzuschlag bei einigen Mitarbeitenden motivierend wirken, andere Mitarbeitende priorisieren beispielsweise den geregelten Tagesablauf mit der Familie und messen etwaigen höheren Nachzuschlägen kaum einen Wert bei. Des Weiteren ist nicht jeder Anreiz für jedes Ziel förderlich und könnte sogar kontraproduktiv und schädlich werden. So zeigte sich beispielsweise in Studien, dass sich extrinsische Reize bei kreativen Tätigkeiten nachteilig auswirken können, wenn diese zu stark auf individuelle und kurzfristige Leistungen abzielen, da Zusammenarbeit und Wissensaustausch gehemmt werden.<sup>7</sup> Daher empfiehlt es sich, eine ausgewogene Kombination aus verschiedenen Maßnahmen zu wählen, die auf unterschiedlichen Ebenen die zuvor definierte Zielerreichung fördern soll und sowohl finanzielle als auch kulturelle Unternehmensziele berücksichtigt, sowie auf die Gesamtstrategie einzahlt.

### III. Mögliche Risikofaktoren und kontraproduktive Effekte von Anreizsystemen

Falsch gesetzte oder schlecht durchdachte Anreize sind bestenfalls noch unwirksam, bergen jedoch auch die Gefahr, dass sich diese kontraproduktiv oder dysfunktional auswirken.

Im Folgenden werden einige (nicht abschließende) Beispiele zu möglichen Risikofaktoren aufgeführt.

#### 1. Wettbewerb unter Kollegen

Betriebliche Anreizsysteme können je nach Ausgestaltung (wenn beispielweise die Belohnung nicht an ein konkretes Ziel geknüpft ist,

2 Bei dem Begriff „Workation“ handelt es sich um eine Wortneuschöpfung aus den beiden englischen Worten „work“ (Arbeit) und „vacation“ (Urlaub). Das Wort beschreibt die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens, das bevorzugt an Urlaubsorten über eine längere Dauer realisiert wird und Arbeit mit Urlaub verbinden soll.

3 Weiterführende Informationen zum Thema „Ethische Führung“ und zum Einfluss einer Führungskraft auf die Mitarbeiter vgl. Neumann, CB 2021, 12 ff.

4 Gläser, Wirtschaftspsychologie aktuell 4/2014.

5 Gneezy/Meier/Rey-Biel, Journal of Economic Perspectives 2011, 25 (4): 191–210.

6 Altenseuer/Zawilla, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management in Kreditinstituten, Frankfurt School Verlag 2013, S. 105–120 sowie 175–194.

7 Gans/Stern/Wu, Management Science 2019, 65(7), 3128–3141. doi: 10.1287/mnsc.2018.3213.

sondern lediglich dem „Besten“ zusteht) zu Konkurrenzverhalten unter Kollegen führen und unkollegiales Verhalten fördern. Die daraus resultierenden negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima, den Wissensaustausch, die Informationsweitergabe und die Gesamt-Teamperformance werden im Zeitverlauf negative Auswirkungen auf weitere Unternehmenskennzahlen haben.

## 2. Fehlende Berücksichtigung von Risiken

Richten sich die Anreize ausschließlich auf wirtschaftliche Unternehmenskennzahlen, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende zur Erreichung der Ziele unternehmensschädigende Risiken und sonstige Risiken eingehen (zum Beispiel Vernachlässigung von Kontrollen bei Geschäftspartnern). Ein Beispiel aus der Praxis für das Eingehen fataler Risiken liefert hier eine Airline, die ihre Piloten dazu aufgefordert hat, aus Kostengründen möglichst wenig Kerosin zu tanken. Folglich mussten mehrere Flugzeuge wegen Treibstoffknappheit notlanden.<sup>8</sup>

## 3. Verengter Fokus und Vernachlässigung weiterer Ziele oder Aufgaben

Wird ein Ziel im Unternehmen stark priorisiert und incentiviert, kann es zu einer starken Fokussierung auf das priorisierte Ziel und gleichzeitig zur Vernachlässigung anderer wichtiger Ziele und Aufgaben führen. Obendrein kann eine Überfokussierung auf ein einzelnes Ziel zu einer fehlenden Berücksichtigung von externen Faktoren, wie beispielsweise regulatorischen Änderungen, Marktentwicklungen und Innovationen führen und unternehmerische Einbußen zur Folge haben.

## 4. Interessenkonflikte

Interessenkonflikte entstehen dort, wo unternehmerische Interessen den persönlichen entgegenstehen. Hier entsteht das Risiko, dass professionelles Urteilsvermögen oder Handeln, das sich auf ein primäres Interesse der Institution bezieht, durch ein sekundäres Interesse unangemessen beeinflusst wird. Beispielsweise werden unternehmerisch notwendige, sinnvolle oder richtige Entscheidungen nicht im Sinne des Unternehmens getroffen, da sonst der eigene Bonus gefährdet wäre (z. B. Unterlassen oder Blockieren von notwendigen Investitionen für Innovation und Weiterentwicklung). Ein Interessenkonflikt ist bereits vorhanden, wenn das Risiko der Beeinflussung besteht und nicht erst, wenn eine solche Beeinflussung tatsächlich auch stattgefunden hat. Sekundäre Interessen müssen dabei nicht materieller oder speziell finanzieller Art sein, sie können auch nichtmaterieller Art sein (Beispiele dafür sind u. a. der Wunsch, nahestehende Personen/Freunde zu unterstützen oder das Streben nach Anerkennung).<sup>9</sup>

## 5. Übertretung von rechtlich und ethisch Erlaubtem

Bei jedem Anreiz besteht die Gefahr, dass Beschäftigte zur Zielerreichung die Grenzen des Erlaubten oder ethisch Vertretbaren überschreiten könnten. Dies kann in Form von Manipulationen von Zahlen, Fehlberatungen von Kunden, Verschleierung von Risiken etc. sein. Das Beispiel von Bonusvereinbarungen mit einem Chefarzt einer Intensivstation eines Krankenhauses zeigt, dass falsch gesetzte und nicht kontrollierte Anreize sogar Auswirkungen auf Leib und Leben haben können.<sup>10</sup>

## IV. Praktische Handlungsempfehlungen

Einer zu starken einseitigen Fokussierung kann durch eine Kombination von finanziellen und nicht-finanziellen Anreizen, die sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle Ziele berücksichtigen, entgegengewirkt werden. Die abteilungs- und funktionspezifischen Ziele sollten dabei immer auf die Gesamtstrategie des Unternehmens einzahlen und Risiken für Fehlverhalten minimieren. Ein Beispiel liefert die „Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssystemen von Instituten (Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV))“. Diese regelt die Vergütung in Finanzinstituten, um eine langfristig stabile und nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. Hiermit einhergehend besteht die Pflicht, dass die Kontrolleinheiten eines Kreditinstitutes (hierzu gehören der Compliance-Bereich und die Interne Revision) bei der Ausgestaltung dieser Vergütungssysteme, insbesondere für das kundenbezogene Wertpapier- und Anlagegeschäft, institutionalisiert mit einzubinden bzw. zu beteiligen sind und diese auch regelmäßig zu überprüfen haben.<sup>11</sup>

Transparenz und Verständlichkeit bei der Kommunikation bezüglich der Gesamtstrategie, Ziele, Bemessungsgrundlagen und auch die genaue Belohnung, sind ebenso wichtige Faktoren wie das Gefühl von Fairness. Als fair werden Anreize wahrgenommen, die realistisch und persönlich beeinflussbar sind, sowie einer gerechten Bewertung über den Grad der Zielerreichung unterliegen. Daher sollten zumindest Teile des Anreizsystems im persönlichen Einflussbereich der Mitarbeitenden liegen sowie vorher Klarheit darüber herrschen, was die Ziele genau sind, wie sie erreicht werden können und wie die Zielerreichung gemessen wird.

Ein über Jahre festgelegtes, starres Anreizsystem kann auf sich ändernde Bedingungen nicht reagieren. Ein Beispiel gibt hier ein deutscher Mobilitäts- und Transportkonzern, welcher auf Basis von vor Jahren abgeschlossenen Verträgen Prämien an Führungskräfte auszahlte, obwohl das Unternehmen in Schlüsselfaktoren wie Kundenzufriedenheit und Pünktlichkeit einen Tiefstand aufwies.<sup>12</sup> Es sollte daher auch Möglichkeiten geben, neue Ziele zu definieren und zu incentivieren. Wichtige unternehmerische Ziele, die abseits von Kosteneinsparungen und Umsatzsteigerung liegen, könnten zum Beispiel Know-how-Transfer, Klimaschutz, Prozessoptimierung, Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Steigerung der Innovationsfähigkeit, etc. sein.

Anreizsysteme sollten möglichst so gestaltet sein, dass Abteilungsziele aufeinander aufbauen bzw. ineinandergreifen. In der Realität lassen sich Zielkonflikte nicht immer vermeiden und können folglich Silodenken oder gar Konkurrenzkampf zwischen Abteilungen sowie einzelnen Mitarbeitenden bedingen und auch Compliance-Verstöße provozieren. Daher ist gerade auf Zielkonflikte ein Augenmerk zu legen

8 <https://www.stern.de/reise/europa/notfaelle-beim-billigflieger-die-angst-liegt-auch-bei-ryanair-mit-3486992.html>.

9 Weiterführende Informationen zum Thema „Interessenkonflikte“ vgl. de Lamboy, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), *Fraud & Compliance Management – Trends, Entwicklung Perspektiven*, Frankfurt School Verlag 2018, S. 495–563.

10 <https://www.sueddeutsche.de/politik/sz-recherchen-boni-fuer-den-chefarzt-1.4612906> (Abruf am 8.10.2022).

11 Vgl. insbesondere § 3 der Institutsvergütungsverordnung in der zuletzt am 14.2.2023 geänderten Fassung.

12 <https://www.tagesschau.de/investigativ/ndr-wdr/deutsche-bahn-boni-100.html>.

und gegebenenfalls ist die Erreichung von gemeinsamen Zielen zu belohnen sowie Prozesse einzuführen, die eine Fehlentwicklung zeitnah aufdecken.

Das geplante Anreizsystem sollte immer gemeinsam mit unterschiedlichen Querschnittsfunktionen im Unternehmen (z. B. Personalabteilung, Unternehmensentwicklung, Controlling) und insbesondere mit der Abteilung Compliance und der Internen Revision erarbeitet werden. Diese Funktionen können zum einen wichtige Impulse bezüglich möglicher Compliance-Risiken liefern, zum anderen müssen diese dann den Fokus ihrer Arbeit gegebenenfalls auf das Anreizsystem anpassen.

Bei der Kommunikation der Ziele sollten auch immer Compliance-Aspekte sowie ethisches Verhalten thematisiert werden und gegebenenfalls auch einen Teil der Incentivierung bilden. Die Vorbildfunktion des Managements sowie auch der direkten Führungskraft spielen eine große Rolle dabei, ob sich Mitarbeitende zur Erreichung der Ziele an Gesetze sowie interne Compliance- sowie Ethikrichtlinien halten.<sup>13</sup>

Unabhängig von der Notwendigkeit des Aufstellens klarer Regelungen für betriebliche Anreizsysteme, sind die nachstehenden grundsätzlichen Fragestellungen (s. Tab. unten) bei der Ausgestaltung und Implementierung sinnvoll und hilfreich, um das Bewusstsein für Risiken aus Anreizen – aber auch in Bezug auf mögliche Interessenkonflikte aller Art – jedes Einzelnen sowie die Selbstverantwortung zu stärken.<sup>14</sup>

Tab.: Hilfreiche Fragestellungen bei der Planung von Anreizen

Hilfreiche Fragestellungen bei der Planung von Anreizen
- Ist der Anreiz gesetzlich erlaubt und entspricht dieser dem Ethik- und Verhaltenskodex (sowie anderen Richtlinien) des Unternehmens?
- Habe ich das „Gefühl“, dass der Anreiz richtig gesetzt ist und kann ich dies auch begründen?
- Könnte ich diesen Anreiz gegenüber anderen im Unternehmen oder Dritten erläutern und verteidigen/rechtfertigen, sollte ich später hierzu befragt werden?
- Könnte ich mich wegen dieses Anreizes juristisch und/oder ethisch-moralisch angreifbar gemacht haben oder birgt dieser sogar mögliche (Reputations-)Risiken für mein Unternehmen und/oder für mich selbst?
- Welche Zielkonflikte ergeben sich durch die gesetzten Anreize und wie wird dem dadurch entstehenden Risiko Rechnung getragen?
- Welche (negativen) Effekte hatte der Anreiz in der Vergangenheit oder in anderen Unternehmen?

## V. Auf den Punkt gebracht

Betriebliche Anreizsysteme können Unternehmen dabei unterstützen, Unternehmensmitglieder zu motivieren und auf die Unternehmensziele auszurichten. Diese sollten immer im ausgewogenen Umfang sowohl wirtschaftliche als auch kulturelle Ziele berücksichtigen und neben materiellen und finanziellen Anreizen auch immaterielle, auf die Unternehmenskultur einzahlende Anreize, beinhalten. Da Fehlanreize und Zielkonflikte nicht auszuschließen sind, ist es wichtig, den diversen Risikofaktoren zu begegnen und sicherzustellen, dass die betrieblichen Anreizsysteme ethisch vertretbar sind, dem Unternehmensinteresse dienen sowie ganzheitlich auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg einzahlen.

Da kulturelle Aspekte im Bereich der Organisations-, Risiko- und

Compliance-Kultur wesentliche Faktoren zum risikominimierenden Verhalten darstellen, sind diese bei der Planung, Implementierung und Kontrolle von Anreizsystemen mit zu berücksichtigen.<sup>15</sup>

Für die Erarbeitung betrieblicher Anreizsysteme empfiehlt es sich, frühzeitig unterschiedliche Querschnittsfunktionen im Unternehmen – wie beispielsweise den Compliance-Beauftragten – mit einzubeziehen, um mögliche Risiken vor der Implementierung zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zum Risikomanagement integrieren zu können.

Zur zeitnahen Aufdeckung unerwünschter Effekte, sollten Anreizsysteme regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

### AUTOREN



**Alwina Neumann** ist Geschäftsführerin der CORE Developing Culture GmbH. Als Wirtschaftspsychologin (M.Sc., Masterthesis: *Ethische Führung und Integrität des Mitarbeiters*) und systemischer Coach (DGfC) legt sie den Fokus auf eine wertorientierte Unternehmenskultur mit dem Menschen im Mittelpunkt als treibenden Faktor für Unternehmenserfolg. Mit ihrer Expertise schafft sie als Organisationsentwicklerin eine Verbindung von unternehmerischen mit verhaltensorientierten Aspekten.



**Peter Zawilla** ist geschäftsführender Gesellschafter der CORE Developing Culture GmbH sowie der FMS Fraud & Compliance Management Services GmbH. Er ist Experte für die Implementierung von Compliance und Fraud Management Systemen und neben der Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten insbesondere auf die Bewertung der Wirksamkeit sowie die Optimierung einer wirksamen Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur spezialisiert.

13 Weiterführende Informationen zum Thema „Ethische Führung“ und zum Einfluss einer Führungskraft auf die Mitarbeiter vgl. Neumann, CB 2021, 12; Neumann, in: Zeranski/Reuse (Hrsg.), Business, Economics, and Law. Springer Gabler Wiesbaden 2022.

14 Zawilla, BankInformation, August 2017, S. 70 ff.

15 Vgl. Bielefeld/Kressin/Zawilla, CB 2020, 6.