

RESEARCH

Sebastian Rick

Das Compliance- Index-Modell

Wie der Wertbeitrag von Compliance
aufgezeigt werden kann



Springer Gabler

Das Compliance-Index-Modell

Sebastian Rick

Das Compliance-Index-Modell

Wie der Wertbeitrag von Compliance aufgezeigt werden kann

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ralf Jasny,
Frankfurt University of Applied Sciences

 Springer Gabler

Sebastian Rick
Frankfurt a.M., Deutschland

Dissertation der Technischen Universität Chemnitz, 2018

Vielen Dank für die Hilfe durch die Frankfurt University of Applied Sciences, die ein Forschungsprojekt zu diesem Thema durchgeführt hat, an dem der Verfasser beteiligt war. Dank wird auch dem Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) und der Standard Life Ltd. geschuldet, die das Forschungsprojekt finanziell unterstützten.



ISBN 978-3-658-23077-7 ISBN 978-3-658-23078-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23078-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Unternehmen geben viel Geld aus, um in Sachen Compliance (Einhaltung gesetzlicher und eigener Regeln) alles richtig zu machen. So haben viele Unternehmen – insbesondere Banken und andere Finanzdienstleister – in den vergangenen Jahren umfangreiche Compliance-Programme eingeführt, die darauf abzielen, Fehlverhalten zu verhindern und Compliance-Risiken zu reduzieren.

Die dimensionale Breite und Vielfalt in solchen Programmen unterscheidet sich dabei stark: Es gibt formale Ethik- oder Verhaltenskodizes, welche die Erwartungen einer Organisation in Bezug auf ethische Standards darstellen, Ethik- oder Compliance-Kommissionen, deren Auftrag darin besteht, Richtlinien zu erarbeiten, Handlungen von Mitarbeitern oder Dritten zu evaluieren und/oder Verstöße zu untersuchen beziehungsweise über diese zu urteilen, Kommunikationssysteme (z.B. Telefon-Hotlines), mit deren Hilfe Mitarbeiter Verstöße melden oder sich beraten lassen können, einen Compliance-Officer, dessen Aufgabe in der Koordination von Maßnahmen, der Weiterbildung der Mitarbeiter und der Untersuchung von Verdachtsfällen besteht, Schulungsmaßnahmen, die Mitarbeitern helfen sollen, ethische und rechtliche Probleme zu erkennen und auf diese zu reagieren sowie Disziplinarverfahren zur Ahndung unethischen oder rechtswidrigen Verhaltens.

Was bislang noch nicht Gegenstand einer Untersuchung war, ist die Frage, wie die Wirkungen von Compliance-Maßnahmen effektiv in Unternehmen gemessen und damit auch gesteuert werden können. Hier setzt die Arbeit von Sebastian Rick an. Rick entwickelt in der vorliegenden Dissertation das Compliance-Index-Modell, das es erlaubt, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen und zu steuern. Dabei werden nicht nur die Messmodelle spezifiziert und empirisch getestet, sondern auch ein praktisch durchführbarer Fragebogen entwickelt, der mit begrenztem Aufwand in Unternehmen eingesetzt werden kann und die Datenbasis für das Strukturgleichungsmodell liefert, mit dem die Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermittelt werden.

Das Ergebnis ist ein Compliance-Index (KPI), anhand dessen der Erfolg der Maßnahmen innerhalb der Organisation gemessen, gesteuert und überwacht werden kann. Außerdem erlaubt das Modell interne Benchmark-Analysen, um auf diese Weise Unterschiede in der Compliance-Kultur in einzelnen Organisationsbereichen zu ermitteln.

Da sich Rick dabei auf einen quantitativen Ansatz stützt, werden „harte“, belastbare Ergebnisse generiert, die sich durch ein hohes Maß an Objektivität und Vergleichbarkeit auszeichnen. Fortschritte können so eingeleitet, überwacht und vorangetrieben werden.

Insgesamt gesehen ist das Compliance-Index-Modell ein neues Instrument zur Beurteilung und Verbesserung der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme. Es stellt wesentliche Informationen bereit, um eine Lücke hinsichtlich des Wissens zu füllen, das benötigt wird, um sicherzustellen, dass Compliance-Programme die Ursachen von Fehlverhalten in Unternehmen bekämpfen, anstatt nur „Symptome zu behandeln“.

Das Modell hat das Potenzial, die Wirksamkeit formaler Compliance-Programme in Unternehmen, die in einem zunehmend von Herausforderungen geprägten globalisierten Markt um ihr Fortbestehen kämpfen, wesentlich zu steigern. Damit ist die Arbeit von Herrn

Rick nicht nur von höchster wissenschaftlicher, sondern auch von außergewöhnlich hoher praktischer Relevanz.

Frankfurt, im Juni 2018

Prof. Dr. Ralf Jasny

Vorwort

Insbesondere im wissenschaftlichen Bereich besitzt die Bildung von Modellen einen zentralen Stellenwert zur Erklärung und Prognose der unterschiedlichsten Sachverhalte in der Wirklichkeit, wie z.B. menschliches Verhalten. Aber auch in der Praxis sind immer zumindest implizit formulierte Modelle existent, mit deren Hilfe komplexe reale Sachverhalte beschrieben und zukünftige Entwicklungen abgeschätzt werden. Strukturgleichungsmodelle bilden dieses Beziehungsgefüge in einem formalen Gleichungssystem (sog. Strukturgleichungen) ab. Dieses Beziehungsgefüge wird als Strukturmodell bezeichnet und spiegelt die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den untersuchten Variablen wider. Ein charakteristisches Merkmal von Strukturgleichungsmodellen ist, dass dabei mit latenten Variablen (auch hypothetische Konstrukte genannt) gearbeitet wird. Latente Variablen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich einer direkten Beobachtbarkeit auf empirischer Ebene entziehen. Es bedarf daher zunächst geeigneter Indikatoren, mit deren Hilfe empirische Beobachtungswerte für die latenten Variablen gewonnen werden können. Indikatoren sind direkt gemessene Beobachtungen (Rohdaten), die entweder als Items (eines Fragebogens) oder Messvariablen bezeichnet werden. Außerdem sind sie in Messmodellen verwendete verfügbare Daten (z.B. Antworten auf Umfragen). Unter Verwendung dieser Ausgangsdaten können dann die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den latenten Variablen im Strukturmodell mit Hilfe der Verfahren der Strukturgleichungsanalyse geschätzt werden. Ein Beispiel für eine latente Variable im Compliance-Index-Modell ist das wahrgenommene Compliance-Risiko, also das aktuelle oder potenzielle Risiko für Erträge und Kapital, das durch Verstöße gegen Gesetze, Regelungen, Vorschriften, Vereinbarungen, vorgeschriebene Praktiken oder ethische Standards entsteht.

Obleich Strukturgleichungsmodelle in vielen wissenschaftlichen Disziplinen, wie z.B. Accounting, Health Care, Hospitality Management, Management Information Systems, Marketing, Operations Management, Strategic Management, Supply Chain Management und Tourism breite Akzeptanz genießen, spielen sie bislang im Banking und Finance überraschender Weise eher eine untergeordnete Rolle (Avkiran, 2018). Dies mag zum einen damit zusammenhängen, dass Banking und Finance im Kontext empirischer Methoden und Techniken eher eine konservative Disziplin ist. Zum anderen bestehen meist große Zugangsbarrieren; sowohl was den Theorie- als auch den Methodenbereich betrifft. Insgesamt ist bei Strukturgleichungsmodellen eine Kluft zwischen mathematisch versierten Experten und grundsätzlich interessierten Anwendern festzustellen. Vor diesem Hintergrund kann die vorliegende Dissertation, die unter dem Titel „Das Compliance-Index-Modell als Grundlage zur Beurteilung und Verbesserung der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme“ an der Technischen Universität Chemnitz abgeschlossen wurde, dazu beitragen, diese Kluft zu überwinden.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mich stets in all meinen Vorhaben unterstützten. Ohne sie wäre ich heute nicht dort, wo ich bin. Meinem Bruder, der voller Elan einen völlig anderen Lebensweg als ich einschlug. Meinen Freunden Asmi, Renz, Kolja, Dung und Christian, die immer für die notwendige Zerstreuung sorgten und mich so stets auf neue Ideen brachten. Meinem Freund Karim, dessen unbedingter Glaube an sich

selbst mir als Vorbild diene. Meinem Mentor Ralf, der mir mehr als einmal auch in schwierigen Situationen mit Rat und Tat zur Seite stand. Meiner Frau Kathi, die mir die emotionale Sicherheit gab, meinen Weg so zu beschreiten, wie ich es tat. Und nicht zuletzt meinem Sohn Jakob, der die Entstehung dieser Arbeit indirekt die letzten Monate begleitete und mit Erscheinen dieses Buchs das Licht der Welt erblickt haben wird.

Frankfurt, im Juni 2018

Dr. Sebastian Rick

Literaturverzeichnis

Avkiran, N.K. (2018). Rise of the Partial Least Squares Structural Equation Modeling: An Application in Banking. In: Avkiran N., Ringle C. (Hrsg.) Partial Least Squares Structural Equation Modeling. International Series in Operations Research & Management Science, vol 267. Springer, Cham.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abstract.....	XV
1 Einleitung	1
2 Theorie und Sachlogik als Ausgangspunkt	5
2.1 Definition von Compliance.....	5
2.2 Ein Modell des Compliance-Prozesses.....	6
2.3 Formale Compliance-Programme als symbolische, legitimierende Strukturen ...	8
2.4 Ethische Führung als Mittel zur Legitimierung formaler Compliance- Programme in Organisationen	11
2.5 Schlussfolgerungen für die weitere Vorgehensweise	15
3 Das Compliance-Index-Modell und Methodologie.....	17
3.1 Hypothesen und Modellbildung.....	17
3.1.1 ICPL Antezedenzen.....	18
3.1.2 ICPL Konsequenzen.....	20
3.2 Entwicklung des Messinstruments.....	21
3.2.1 Schritt 1: Konstruktion	21
3.2.2 Schritt 2: Expertenreview	23
3.2.3 Schritt 3: Reliabilitätsprüfung	36
3.3 Empirische Prüfung des Hypothesensystems	51
3.3.1 Begründung zur Auswahl des PLS-Ansatzes	53
3.3.2 Formale Modellspezifikation.....	61
3.3.3 Durchführung der Modellschätzung.....	70
3.3.4 Ergebnisse der Modellschätzung.....	75
3.3.5 Evaluation der Modellschätzung	78

3.4	Der Compliance-Index.....	85
3.5	Fortgeschrittene Methoden	86
3.5.1	Schritt 1: Berechnung der Leistungswerte.....	87
3.5.2	Schritt 2: Berechnung der Wichtigkeitswerte.....	90
3.5.3	Schritt 3: Erstellung des Wichtigkeit-Leistung-Diagramms	91
4	Das Compliance-Index-Modell im Praxistest.....	97
4.1	Datenerhebung	97
4.2	Ergebnisse der Modellschätzung	97
4.3	Evaluation der Modellschätzung.....	100
4.3.1	Schritt 1: Evaluation der Messmodelle (äußere Güteprüfung).....	101
4.3.2	Schritt 2: Evaluation des Strukturmodells (innere Güteprüfung).....	103
5	Diskussion und Fazit	105
5.1	Ergebnisse der Arbeit.....	105
5.1.1	Folgerungen und Grenzen der Forschung	105
5.1.2	Praktische Folgerungen für das Management	107
5.2	Fazit.....	108
	Anhang	111
	Literaturverzeichnis.....	139

Abkürzungsverzeichnis

ADF	Asymptotically Distribution Free
BCa	bias-corrected and accelerated
CB	covariance-based
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
EFA	Explorative Faktoranalyse
FIRM	Frankfurter Institut für Risikomanagement und Regulierung
GLS	Generalized Least Square
ICPL	Interne Compliance-Programmlegitimität
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
Libor	London Interbank Offered Rate
LISREL	Linear Structural Relations
LVPLS	Latent Variable Path Analysis with Partial Least Squares Estimation
MSA	Measure of Sampling Adequacy
ML	Maximum-Likelihood
OLS	ordinary least squares
PLS	Partial Least Squares
PCA	principal component analysis
SGA	Strukturgleichungsanalyse
SGM	Strukturgleichungsmodellierung
SLS	Scale Free Least Squares
ULS	Unweighted Least Squares
USD	United States Dollar
VIF	Variance Inflation Factor

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Modellierung des Compliance-Prozesses	8
Abbildung 3-1: Das Compliance-Index-Modell.....	17
Abbildung 3-2: Der Fragebogen.....	24
Abbildung 3-3: EFA für das Konstrukt ethische Führung oberste Führungsebene	39
Abbildung 3-4: EFA für das Konstrukt ethische Führung mitarbeiterführende- Management-Funktion.....	40
Abbildung 3-5: EFA für das Konstrukt Programmansatz	41
Abbildung 3-6: EFA für das Konstrukt ICPL	43
Abbildung 3-7: EFA für das Konstrukt Meldebereitschaft	44
Abbildung 3-8: EFA für das Konstrukt Compliance-Risiko	45
Abbildung 3-9: EFA bei simultaner Berücksichtigung aller Konstrukte	47
Abbildung 3-10: Zentrale Unterschiede zwischen dem CB- und dem PLS-Ansatz	52
Abbildung 3-11: Varianzzerlegung beim CB-Ansatz	54
Abbildung 3-12: Gründe für die Auswahl des PLS-Ansatzes zur Parameterschätzung.....	61
Abbildung 3-13: Variablen-Notation im Compliance-Index-Modell.....	62
Abbildung 3-14: Pfaddiagramm des Strukturmodells	62
Abbildung 3-15: Operationalisierung der latenten Variablen des Strukturmodells	63
Abbildung 3-16: Reflektive Messmodelle der latenten Variablen	66
Abbildung 3-17: Formatives Messmodell der latenten Variablen.....	67
Abbildung 3-18: Die drei Stufen der PLS-Modellschätzung	71
Abbildung 3-19: Algorithmus- sowie Parametereinstellung in SmartPLS 3.0	75
Abbildung 3-20: Schätzung des Compliance-Index-Modells	76
Abbildung 3-21: Pfadkoeffizienten (direkte Effekte).....	77
Abbildung 3-22: Äußere Gewichtungsgrößen in den Messmodellen	78
Abbildung 3-23: Systematische Evaluation der Ergebnisse der Modellschätzung	79
Abbildung 3-24: Ergebnis der äußeren Güteprüfung der reflektiven Messmodelle	81
Abbildung 3-25: Ergebnis der äußeren Güteprüfung des formativen Messmodells	83
Abbildung 3-26: Empirische Messdaten (original)	88
Abbildung 3-27: Empirische Messdaten (reskaliert).....	88
Abbildung 3-28: Unstandardisierte und reskalierte äußere Gewichte.....	89
Abbildung 3-29: Messwerte der latenten Variablen (reskaliert)	90
Abbildung 3-30: Direkte, indirekte und totale Effekte (unstandardisiert)	91

Abbildung 3-31: Wichtigkeit-Leistungswerte für ICPL.....	91
Abbildung 3-32: ICPL-Wichtigkeit-Leistung-Diagramm (Konstruktebene).....	93
Abbildung 3-33: ICPL-Wichtigkeit-Leistung-Diagramm (Messvariablenebene).....	94
Abbildung 4-1: Schätzung des Compliance-Index-Modells	98
Abbildung 4-2: Pfadkoeffizienten (direkte Effekte).....	99
Abbildung 4-3: Äußere Gewichtungsgrößen in den Messmodellen	100
Abbildung 4-4: Ergebnis der äußeren Güteprüfung der reflektiven Messmodelle	101
Abbildung 4-5: Ergebnis der äußeren Güteprüfung des formativen Messmodells	102

Abstract

Das Compliance-Index-Modell stellt einen neuen Typus eines mitarbeiterbasierten Systems zur Beurteilung – und Verbesserung – der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme dar. Diese Arbeit behandelt die Art und den Zweck des Modells und erklärt die zugrundeliegende Theorie, die Umfragemethode, die zur Erhebung der Daten angewandt wurde, und den zur Schätzung der Modellparameter angewandten quantitativen Ansatz. Außerdem stellt sie den Compliance-Index vor, der eine allgemeine und kosteneffiziente Einschätzung über die Wirksamkeit formaler Compliance-Programme im Zeitablauf erlaubt. Zudem behandelt sie den Aufbau konkreter, umsetzbarer Handlungsportfolios zur Verbesserung der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme durch die Anwendung fortgeschrittener Methoden. Wesentliche Erkenntnisse sind u.a., dass (1) ein ethisches Führungskonzept, das durch die oberste Führungsebene umgesetzt ist, entscheidend für die Legitimierung des Compliance-Programms in der Organisation ist, dass (2) ein Programmansatz, der Werte, Beratung und verantwortungsvolles Verhalten sowie die Überwachung des Verhaltens der Mitarbeiter und Disziplinarmaßnahmen bei Fehlverhalten in den Vordergrund stellt, die Entkopplung des Compliance-Programms von den täglichen zentralen aufgabenbezogenen Prozessen der Organisation verhindert und dazu beiträgt, die alltäglichen Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter zu beeinflussen, und dass (3) die Legitimitätswahrnehmungen der Mitarbeiter in Bezug auf das Compliance-Programm bestimmen, wie wirksam das Programm die Bereitschaft der Mitarbeiter, Verstöße zu melden, erhöht und das Compliance-Risiko reduziert. Gleichermaßen kann die Wirksamkeit des Compliance-Programms bei der Bekämpfung von Fehlverhalten besser erklärt werden, wenn bedacht wird, in welchem Maße die Mitarbeiter positive Legitimitätswahrnehmungen hinsichtlich des Programms haben und bereit sind, Verstöße zu melden. Anschließend behandelt diese Arbeit die Implikationen des Compliance-Index-Modells sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis.



1 Einleitung

In neueren Diskussionen taucht die Frage ethischen Verhaltens im Bankwesen als ein Thema auf, das für die Lösung zweier Aufgaben von zentraler Bedeutung ist: die Wiederherstellung des Vertrauens der Öffentlichkeit in das Bankwesen und die Stärkung der Finanzstabilität (z.B. Thakor, 2016). Angesichts der Tatsache, dass die größten Finanzinstitutionen seit der Finanzkrise mit mehr als 300 Milliarden USD an Bußgeldern belegt wurden, erhärtet sich der Verdacht, dass unethisches Verhalten im Bankwesen (z.B. der Libor-Skandal) nicht nur auf einzelne schwarze Schafe, wie z.B. in rechtlichen Grauzonen agierende Trader, zurückzuführen ist, sondern vielmehr Schwächen im System widerspiegelt.¹ In den Worten von William C. Dudley, dem Präsidenten der New Yorker Federal Reserve Bank: „Es gibt Belege für ein tiefgreifendes ethisches Versagen in vielen großen Finanzinstitutionen. Das Muster des Fehlverhaltens endete nicht mit der Finanzkrise, sondern setzte sich fort trotz der beträchtlichen Intervention des öffentlichen Sektors, die notwendig war, um das Finanzsystem zu stabilisieren. Daher hat die Finanzindustrie das öffentliche Vertrauen größtenteils verloren.“ (2013, 2014; Übersetzung des Autors). Dieser Verlust an Legitimität könnte zu schärferen Regulierungsmaßnahmen führen als bisher, was zwar einerseits eine Reduzierung von Risiken, aber andererseits auch eine Einschränkung des Bankgeschäfts zur Folge haben könnte. Angesichts der essentiellen Bedeutung der Banken für das Wirtschaftswachstum sowie ihrer Komplementärfunktion zu den Finanzmärkten im Kapitaltransfer von Sparern zu Investoren ist diese Frage von breitem ökonomischem Interesse (z.B. Song/Thakor, 2010).

Zur Begrenzung und Verhinderung von Fehlverhalten wird Unternehmen global die Einführung eines Compliance-Programms empfohlen (z.B. Brenner, 1992; Kaptein, 2014, Paine, 1994; Sims, 1991; Treviño et al., 1999; Weber, 1993).² Compliance-Programme können allgemein als formale, in Unternehmen eingesetzte Kontrollsysteme, d.h. als Systeme, die Mitarbeiterverhalten berechenbarer machen und auf eine Übereinstimmung zwischen Mitarbeiterverhaltensweisen und den Erwartungen der Organisation hinwirken sollen, charakterisiert werden (z.B. Kaptein, 2009, 2014; Weaver et al., 1999a). In der organisationswissenschaftlichen und soziologischen Literatur sind Kontrollsysteme bereits vielfach untersucht worden, wobei eine Reihe unterschiedlicher Dimensionen dieser Systeme herausgearbeitet wurde. Demnach unterscheidet man Kontrollsysteme gewöhnlich danach, ob sie Ordnung im Verhalten der Mitarbeiter erzeugen, indem sie bestimmte Verhaltensweisen erzwingen, oder aber dafür sorgen, dass Mitarbeiter sich mit kollektiven

¹ Laut einer Umfrage unter Angestellten bei Banken und Wertpapierhäusern an der New Yorker Wall Street und der Londoner City, über die die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete, wurden demnach bereits mehr als ein Drittel der Befragten schon Zeuge von Fehlverhalten am Arbeitsplatz oder haben davon zumindest Kenntnis aus erster Hand. Fast ein Fünftel der Befragten ist zudem davon überzeugt, dass Erfolge in der Finanzbranche manchmal unethisches oder illegales Verhalten erfordert (FAZ, 2015).

² Compliance-Programme werden mitunter auch als *business ethics and compliance programs* (Joseph, 2002), *(legal) compliance programs* (Paine, 1994), *ethical compliance programs* (McKendall et al., 2002), *ethics/legal compliance programs* (MacLean et al., 2014), *ethics programs* (Kaptein, 2014), *integrity programs* (Blodgett, 2011), *responsible care programs* (King/Lenox, 2000), *responsible conduct programs* (Weaver/Treviño, 1999) oder *shared values programs* (Weaver/Treviño, 1999) bezeichnet. In dieser Arbeit wird der allgemeine Oberbegriff „Compliance-Programm“ für sämtliche Ausprägungen verwendet.

Organisationsnormen und -werten identifizieren und sich für diese engagieren (z.B. Etzioni, 1961; Gouldner, 1954; Weber, 1947). Im ersten Fall wird ein Kontrollsystem als notwendig angesehen, um das Mitarbeiterverhalten in Übereinstimmung mit Erwartungen der Organisation zu bringen, gelegentlich auch unter Verwendung von Zwang. Im zweiten Fall geht man von der Annahme aus, dass die Ziele der Organisation derart sind, dass die Mitarbeiter sich mit ihnen identifizieren können und sich daher zielkonform verhalten, vielleicht auch deswegen, weil sie mit den Bedürfnissen, Zielen oder der Identität des einzelnen Mitarbeiters im Einklang stehen (Adler/Borys, 1996).

Formale Compliance-Programme können in ähnlicher Weise charakterisiert werden. Die verschiedenen Dimensionen eines Compliance-Programms wurden von verschiedenen Autoren, wie z.B. Berenbeim (1992), Kaptein (2009, 2014), Koonmee et al. (2009), Paine (1994), Proenca (2004), Weaver et al. (1999a, b) und Weber/Wasieleski (2013), in leicht unterschiedlicher Weise herausgearbeitet: (1) formale Ethik- oder Verhaltenskodizes, welche die Erwartungen einer Organisation in Bezug auf ethische Standards darstellen, (2) Ethik- oder Compliance-Kommissionen, deren Auftrag darin besteht, Richtlinien zu erarbeiten, Handlungen von Mitarbeitern oder Unternehmen zu evaluieren und/oder Verstöße zu untersuchen bzw. über diese zu urteilen, (3) Kommunikationssysteme (z.B. Telefon-, „Hotlines“), mit deren Hilfe Mitarbeiter Verstöße melden oder sich beraten lassen können, (4) ein Compliance-Officer (a. Ethik-Officer oder Ombudsmann/-frau), dessen Aufgabe in der Koordination von Maßnahmen, der Weiterbildung der Mitarbeiter und der Untersuchung von Verdachtsfällen besteht, (5) Fortbildungsmaßnahmen, die Mitarbeitern helfen sollen, ethische und rechtliche Probleme zu erkennen und auf diese zu reagieren sowie (6) Disziplinarverfahren zur Ahndung unethischen oder rechtswidrigen Verhaltens.

Trotz des hohen Umsetzungsgrads formaler Compliance-Programme gibt es jedoch nur wenige empirisch belegte Nachweise darüber, ob derartige Programme Fehlverhalten wirksam begrenzen und verhindern (Krawiac, 2003). So stellt Kaptein (2014) bspw. fest, dass sich die bisherige Forschung neben Studien in öffentlichen Einrichtungen wie beispielsweise Universitäten (Weber, 2006), Krankenhäusern (Tobin et al., 2005) und staatlichen Institutionen (Beeri et al., 2013; Park/Blenkinsopp, 2013) vor allem auf private Unternehmen konzentriert; dabei wird jeweils entweder nur ein Unternehmen oder eine kleine Anzahl an Unternehmen (Barker, 1993; MacLean/Behnam, 2010; Paine, 1994; Pelletier/Bligh, 2006; Treviño/Weaver, 2001; Weaver/Treviño, 1999), nur bestimmtes Fehlverhalten, wie z.B. Betrug (Simth et al., 2014), Rechtswidrigkeit (McKendall et al., 2002), Interessenskonflikte (Felo, 2001) und Werteinkonsistenz (Majluf/Navarrete, 2011) oder nur bestimmte Elemente, wie z.B. Verhaltens-/Ethikkodizes (Kaptein/Schwartz, 2007, Kaptein, 2011a;) und Schulungen (Delaney/Sockell, 1992; Warren et al., 2014) untersucht. Andere Untersuchungen zur Wirksamkeit formaler Compliance-Programme konzentrieren sich wiederum nur auf die Ethikkultur (Kaptein, 2011b) als solche oder ethische Vorsätze von Mitarbeitern (Ruiz et al., 2014). Außerdem wurden Studien zur Wirksamkeit formaler Compliance-Programme nicht auf Fehlverhalten als solches, sondern bspw. auf die Arbeitszufriedenheit (Valentine/Fleischman, 2008), die Erinnerung an die soziale Verantwortung von Unternehmen (Valentine/Fleischman, 2008) und die externe Kommunikation (Felo, 2007) durchgeführt. Schließlich hat eine geringe Zahl von Studien die Wirksamkeit

verschiedener Programmansätze untersucht, und zwar in Hinblick darauf, ob diese regel- oder wertorientiert (Weaver/Treviño, 1999) bzw. entkoppelt oder integriert (MacLean et al., 2014) sind.

Allerdings hat nicht nur die Forschung Schwierigkeiten, den Nachweis für die Wirksamkeit formaler Compliance-Programme zu erbringen, sondern auch die Praxis. Im Gegensatz zu anderen Funktionen im Unternehmen können Compliance-Officer nicht unmittelbar auf Kosteneinsparungen, gesteigerten Umsatz oder Ähnliches verweisen, um die Wirksamkeit des Compliance-Programms zu demonstrieren. Um teilweise mit dieser Schwierigkeit fertig zu werden, haben Compliance-Officer über die Jahre eigene Strategien entwickelt. Bspw. teilen sie „Hotline“-Anrufe in bestimmte Kategorien, wie z.B. Anrufe mit Beratungsanfrage im Gegensatz zu Anrufen zur Mitteilung von Verstößen und anonyme Anrufe im Gegensatz zu Anrufern mit Rufnummernübertragung, ein. Sie betrachten eine gesteigerte Anzahl an Anrufen mit Beratungsanfrage als Vorteil und schließen daraus, dass die umgesetzten Fortbildungsmaßnahmen wirken. Sie betrachten Anrufe mit Rufnummernübertragung (im Gegensatz zu anonymen Anrufen) als ein Signal, dass der Anrufer auf eine angemessene Behandlung des gemeldeten Verstoßes ohne negative Auswirkungen für ihn vertraut. In Mitarbeiterbefragungen achten Compliance-Officer außerdem auf eine verbesserte Wahrnehmung ethischer Führung. Dennoch haben viele Compliance-Officer das Gefühl, dass solche Versuche zur Messung und Demonstration der Wirksamkeit des Compliance-Programms in ihrem Wert beschränkt sind. Bspw. bleibt die Interpretation einer gesteigerten Anzahl an Meldungen über Verstöße uneindeutig – ist dies positiv zu sehen, weil sich die Mitarbeiter eher bereit fühlen, Verstöße zu melden, oder ist dies negativ zu sehen, weil dies für ein höheres Maß an Fehlverhalten im Unternehmen sprechen könnte? Folglich bleibt die Beurteilung der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme auf Grundlage derartiger Messwerte unklar (z.B. Treviño et al., 2014).

Ungeachtet seiner Bedeutung als zentrales Konzept in der psychologischen Forschung zu Reaktionen auf Autoritäten und Regeln (Tyler, 2006; Tyler/Blader, 2005) kommt Legitimität in der Erforschung der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme erstaunlicherweise bislang keine größere Bedeutung zu. Legitimität ist für Führungskräfte wünschenswert, denn „das Vorhandensein von Legitimität im Denken von Menschen ... führt dazu, dass sie sich persönlich verpflichtet fühlen, sich Autoritäten zu fügen“ (Tyler, 2006, S.376; Übersetzung des Autors). Ohne Legitimität ist es schwierig, Menschen zu beeinflussen, ohne auf Zwangspraktiken zurückzugreifen (Kelman/Hamilton, 1989). Legitimität ist von ähnlicher Bedeutung für Regeln einer Organisation, da Regeln, die als legitim wahrgenommen werden, in höherem Maße zu einer freiwilligen Regelbefolgung führen als Regeln, die als illegitim wahrgenommen werden (Tyler/Blader, 2005; Tyler et al., 2008). Daraus folgt, dass Legitimität für Führungskräfte in Organisationen und insbesondere für die Wirksamkeit formaler Compliance-Programme unerlässlich ist. Denn Mitarbeiter fühlen sich verpflichtet, Entscheidungen der Führungskräfte und Regeln zu befolgen, wenn diese als legitim wahrgenommen werden.

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, inwieweit Legitimität die Wirksamkeit formaler Compliance-Programme beeinflusst. Hierfür werden die Mitarbeiterwahrnehmungen hinsichtlich formaler Compliance-Programme mit Hilfe des Compliance-Index-Modells

untersucht, das einen neuen Typus eines mitarbeiterbasierten Systems zur Beurteilung – und Verbesserung – der Wirksamkeit formaler Compliance-Programme darstellt. Das Compliance-Index-Modell, das im Prinzip ein vollständiges Strukturgleichungsmodell beschreibt, fasst a-priori formulierte Aussagen über kausale Beziehungen zwischen den betrachteten Konzepten (bzw. hypothetischen Konstrukten) formal so, dass ihre Gültigkeit einer empirischen Prüfung unterzogen werden kann. Der Prozess der Strukturgleichungsmodellierung (SGM) reicht von der theoretischen oder sachlogischen Hypothesenbildung über die formale Abbildung des Hypothesensystems in einem linearen Mehrgleichungssystem (sog. Strukturgleichungen) bis hin zur empirischen Prüfung des Hypothesensystems mit Hilfe der Verfahren der Strukturgleichungsanalyse (SGA). Den Ausgangspunkt der Strukturgleichungsmodellierung bildet deshalb stets die eingehende theoretische und/oder sachlogische Fundierung des Hypothesensystems. Die Datengrundlage bilden zwei unabhängig voneinander durchgeführte empirische Studien. Die erste Studie wurde im Zeitraum Juni 2016 bis August 2016 unter mehreren Banken und anderen Finanzdienstleistern durchgeführt. Primäres Ziel dieser ersten Studie war die Entwicklung des Messinstruments und Modells. Primäres Ziel der zweiten Studie war es, diese beiden Ergebnistypen im Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit zu untersuchen. Dazu wurde das Compliance-Index-Modell bei einem Finanzdienstleister pilotiert, um auf diese Weise zu überprüfen, ob damit auch unter praxisnahen Bedingungen reliable und valide Ergebnisse erzielt werden können. Diese zweite Studie wurde im Juni 2017 durchgeführt und erfolgreich abgeschlossen. Vor dem Hintergrund der Frage ethischen Verhaltens im Bankwesen kann das Compliance-Index-Modell ein nützliches Instrument für die Wiederherstellung des Vertrauens der Öffentlichkeit in das Bankwesen und für die Stärkung der Finanzstabilität sein. Um in den Worten von William C. Dudley, dem Präsidenten der New Yorker Federal Reserve Bank zu bleiben: „Wenn das Fehlverhalten anhält, wäre es nicht unvernünftig – und möglicherweise sogar unvermeidlich – zu folgern, dass große Unternehmen zu groß und komplex geworden sind, um wirksam geführt werden zu können.“ (2014; Übersetzung des Autors).