

Rüdiger Hein

Erfolg im Compliance Management

Konfliktfelder erkennen und bewältigen:
Arbeits- und organisationspsychologische
Anregungen



Springer Gabler

Erfolg im Compliance Management

Rüdiger Hein

Erfolg im Compliance Management

Konfliktfelder erkennen und bewältigen:
Arbeits- und organisationspsychologische
Anregungen

Rüdiger Hein
FINE Frankfurter Institut für
nachhaltige Entwicklung e.V.
Frankfurt
Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf springer.com/978-3-658-12847-0.

ISBN 978-3-658-12847-0 ISBN 978-3-658-12848-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-12848-7

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 2016

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden

Vorwort

Compliance Management erhält seit den letzten zwei Jahrzehnten umfangreich an unternehmerischer wie gesellschaftlicher Aufmerksamkeit und Bedeutung. Dennoch steckt die Auseinandersetzung mit dem Berufsbild des Compliance Managers in ihren Kinderschuhen. Welche Rolle Konflikte bzw. Konfliktpotenziale und Widersprüchlichkeiten gezielt am Arbeitsplatz des Compliance Managers spielen, ist bislang nicht Gegenstand arbeits- und organisationspsychologischer Forschung. Die vorliegende Analyse sensibilisiert dafür, das Bedeutungsspektrum dieser Thematik besser zu erfassen.

In Kap. 1 werden in einem einleitenden Überblick die Vorgeschichte und die Entwicklung der Ausgangssituation von Compliance Management skizziert und damit der Stellenwert des Untersuchungsvorhabens herausgearbeitet.

In Kap. 2 wird zunächst eine theoretische Verständigungsbasis geschaffen: Grundlegerend relevante Begrifflichkeiten werden diskutiert und definiert. Für das Forschungsvorhaben werden sowohl das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse als auch die arbeits- und organisationspsychologische Praxisrelevanz herausgearbeitet und die zentrale Fragestellung für die Untersuchung abgeleitet. Der Forschungsstand wird dargestellt. Dabei werden die für diese Studie relevanten Erkenntnisse kritisch reflektiert.

In Kap. 3 wird die in der Interviewanalyse erarbeitete Kernkategorie „Zusammenarbeit“ differenziert betrachtet und anhand bestehender arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse erläutert. Konkrete Hilfestellungen für die Arbeitspraxis des Compliance Managers werden herausgearbeitet. Basis für die gesamte Ausarbeitung bilden die jeweils relevanten selektiven Kodierungsdokumente aus der Interviewanalyse. Deren Darstellung ist z. T. auf der Produktseite von www.springer.com abrufbar¹. Alle weiteren Tabellen und Abbildungen, die für das Verständnis der Forschungsergebnisse unmittelbar relevant sind und das Wahren der Anonymität der Interviewpartner nicht gefährden, werden an der jeweiligen Stelle im Kapitel direkt eingefügt oder im Anhang dargestellt.

In Kap. 4 wird der für diese Studie gewählte methodische Ansatz inklusive Forschungsdesign und -instrumente sowie der Durchführung der wesentlichen Forschungs-

¹ www.springer.com/de/book/978-3-658-12847-0.

schritte dargestellt. Zur Datenerfassung wurden Experteninterviews geführt und qualitativ sozialforschend ausgewertet. Da im Compliance Management diese Erhebungs- und Analysemethoden wenig bekannt sein dürfte, erfolgt die Darstellung entsprechend ausführlich – sowohl im Hinblick auf den Erhebungsprozess mit den qualitativen Interviews als auch bezogen auf den Auswertungsprozess, der nach der „Grounded Theory“ umgesetzt wird. Die Theorie- und Methodenreflexion erfolgt anhand der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Hierbei werden Abschnitte in Ich-Form verfasst, die Bedeutung des personenbezogenen Anteils als qualitativer Sozialforscher wird herausgearbeitet. Die wortgetreuen Transkriptionen sowie im Erhebungs- und Analyseprozess dokumentierten Zwischenschritt-Produkte können zur obligaten Wahrung der Anonymität aller Interviewpartner nicht mit veröffentlicht werden.

In Kap. 5 erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Ausblick. Weiterer Forschungsbedarf wird herausgearbeitet.

Eine wissenschaftliche Begutachtung der qualitativ sozialforschenden Vorgehensweise sowohl für den Befragungs- als auch für den Auswertungsprozess wurde sichergestellt am Institut für Organisationspsychologie der Bergischen Universität Wuppertal – mein herzlicher Dank geht hier an Dr. Gabriela Sewz; ebenso an mein arbeitspsychologisches Forschungskolloquium mit Dr. Britta Herzog, Dr. Heike Lorch und Frédérique Roesch M.A. sowie an meine interdisziplinäre Arbeitsgruppe vom Frankfurter Institut für nachhaltige Entwicklung mit Dipl.-Betriebsw. (FH) Christian Bourgeois und Dipl.-Des. (FH) Sabine Sommer sowie an meinen ehemaligen Kooperationspartner Dipl.-Psych. Gernot Roth. Sie alle unterstützten mich mit ihrem wertvollen Gespür für qualitative Sozialforschung, eine unüberschaubar gewordene Anzahl an Kodierungssequenzen zu identifizieren, erkenntnisreich zu analysieren, zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dankenswerterweise übernahm das Frankfurter Institut für nachhaltige Entwicklung auch Koordinationsarbeiten zur Interviewerhebung.

Insbesondere danke ich allen Interviewpartnern und -partnerinnen für ihre Bereitschaft, sich für diese Befragung zur Verfügung zu stellen. Es erstaunt mich bis heute, mit welcher bemerkenswerten Offenheit, Intensität und Ausführlichkeit sie mir in den Gesprächen begegnet sind. Ohne deren bereitwillige Exploration wäre diese Erhebung mit ihrem Erkenntnisgewinn absolut undenkbar gewesen!

Zur besseren Lesbarkeit wird fortan in der gesamten Arbeit die maskuline Schreibweise verwendet. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich diese Darstellungsform grundsätzlich auf beide Geschlechter bezieht.

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklung des Arbeitsfelds Compliance Management	1
	Literatur	7
2	Definitionen, zentrale Forschungsfrage und Forschungsstand	11
2.1	Definition: Compliance	11
2.2	Definition: Compliance Manager und Compliance Management [System]	13
2.3	Definition: Konflikt und Konfliktpotenzial	14
2.4	Untersuchungsgegenstand und zentrale Forschungsfrage	15
2.5	Zum Forschungsstand	16
	Literatur	25
3	Studienergebnisse und Interpretation der Daten: arbeits- und organisationspsychologische Impulse für die Praxis	29
3.1	Kernkategorie „Zusammenarbeit“ – Kurzdarstellung des Analyseprozesses	29
3.2	Komplexität der Kernkategorie „Zusammenarbeit“ – einleitendes Beispiel	35
3.3	Zur Konzeption von Unternehmenswerten	37
3.3.1	Wirtschaftsethische Begriffsbestimmungen	38
3.3.2	Grundverständnis für konzeptionelles Arbeiten	45
3.3.3	Code of Ethics: konzeptioneller Bestandteil auf der Theorieebene	47
3.3.4	Code of Conduct: konzeptioneller Bestandteil auf der Methodenebene	48
3.3.5	Konzeptionelle Technikebene: Handlungen realisierbar gestalten	51

3.4	Stellenwert struktureller Compliance-Prävention	55
3.4.1	Interventionsebenen struktureller Compliance-Prävention	57
3.4.2	Interventionssegmente struktureller Compliance-Prävention	58
3.4.3	Ganzheitlicher Ansatz struktureller Compliance-Prävention	59
3.5	Prozessorientiertes Konsequenzen-Management	62
3.5.1	Informations- und Wissensmanagement in dynamischen Systemen ...	63
3.5.2	Fehler- und Risikokultur	77
3.5.3	Zero Tolerance und Sozialadäquanz, Legalität und Legitimität ...	83
3.5.4	Veränderungsmanagement	86
3.5.5	Psychologische Fallen der Entscheidungsfindung	94
3.6	Stakeholder-Dialog	104
3.6.1	Kollegiale Zusammenarbeit mit Beschäftigten	111
3.6.2	Führungskräfte und Compliance	120
3.7	Kooperationsmanagement und berufsbezogene Kompetenzen	128
3.7.1	Kompetenzen des Compliance Managers im Überblick	128
3.7.2	Aspekte der Sozialkompetenz	130
3.7.3	Aspekte der Persönlichkeitskompetenz	130
3.7.4	Einfluss personenbezogener Auffälligkeiten auf Compliance	136
	Literatur	141
4	Forschungsmethode: Design, Instrumente, Durchführung	155
4.1	Datenerhebung: problemzentrierte Interviews, offene Leitfadenterviews	157
4.1.1	Vorüberlegungen zur Rekrutierung der Interviewpartner	158
4.1.2	Interviewleitfaden	162
4.1.3	Kontaktaufnahme, Interviewablauf und Gesprächsgestaltung ...	164
4.1.4	Datenerfassungsbogen	166
4.1.5	Postskripta und Memos	166
4.1.6	Theoretisches Sampling	166
4.2	Datenauswertung	168
4.2.1	Anforderungen an die Transkription	168
4.2.2	Grounded Theory	170
4.2.3	Komparative Analyse	179
4.3	Beschreibung der Stichprobe	182
4.4	Kritische Methodenreflexion	183
4.4.1	Gütekriterien qualitativer Forschung	184
4.4.2	Bedeutung unerwarteter Ereignisse und methodischer Veränderungen im Forschungsprozess	187
4.4.3	Ergänzende kritische Reflexion zum eigenen Vorgehen	189
	Literatur	190

5 Zusammenfassung und Ausblick	193
Literatur	201
Anhang	203
Sachverzeichnis	227

Der Autor

Rüdiger Hein ist Dozent für Wirtschaftspsychologie und für Konfliktmanagement an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management, Wirtschaftsmediator und Unternehmensberater mit den Schwerpunkten nachhaltige Personal- und Unternehmensentwicklung sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement. Neben einem MBA in Sustainability Management, einem Master in Arbeits- und Organisationspsychologie und einem Diplom in Pädagogik absolvierte er mehrjährige wissenschaftliche Weiterbildungen: unter anderem zum Wirtschaftsmediator (FH) sowie in Klinischer Psychologie. Rüdiger Hein verfügt selbst über langjährige Management- und Führungserfahrung in der Wirtschaft, im Qualitätsmanagement als Institutsleitung beim VDA Verband der Automobilindustrie und als Bereichsleiter einer wirtschaftspsychologischen Unternehmensberatung. Er ist Mitglied im DNWE Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, bei EBEN European Business Ethics Networks, in mehreren Berufsverbänden sowie Gründungsvorstand von FINE Frankfurter Institut für nachhaltige Entwicklung.

Bei Rückfragen und für ein Feedback kann der Autor kontaktiert werden unter hein@fine-institut.de.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
Az	Aktenzeichen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCM	Berufsverband der Compliance Manager
BDCO	Bundesverband Deutscher Compliance Officer
BGH	Bundesgerichtshof
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BUJ	Bundesverband der Unternehmensjuristen
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CCO	Chief Compliance Officer
CM	Compliance Manager; auch Genitiv: des Compliance Managers
CMt	Compliance Management
CMn	Plural Akkusativ: den Compliance Managern
CMS	Compliance Management System
CO	Compliance Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DICO	Deutsches Institut für Compliance
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision
DNWE	Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik
D&O	Directors & Officers (Insurance Policy)
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management

et al.	et alii = „und andere“
f.	folgende
FAU	Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg
ff.	fortfolgende
FK	Führungskraft
GF	Geschäftsführung/Geschäftsführer
ggf.	gegebenenfalls
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HKS 38	Hannoversche Korruptionsskala, bestehend aus 38 Items
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HTWG	Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung
i. d. R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland
IKS	Internes Kontroll-System
IP	Interviewpartner (z. B. siebter Interviewpartner = IP7)
ISA	International Standard on Auditing
i. S. d.	im Sinne der/des
i. S. e.	im Sinne eines/einer
ISO	International Organization for Standardization
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KgaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
LIBOR	London Interbank Offered Rate (Referenzzinssatz)
LCBS	Lake Constance Business School
MaComp	Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion (der BaFin)
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (der BaFin)
MBA	Master of Business Administration
o. e.	oben erwähnt
o. g.	oben genannt
o. S.	ohne Seitenangabe
OWiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
PS	Prüfungsstandard
PwC	PricewaterhouseCoopers (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
RH	Rüdiger Hein
S.	Seite
s. o.	siehe oben
sog.	sogenannte

Std.	Stunde
s. u.	siehe unten
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und vieles mehr
VG	Vorgesetzter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WFI	Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Katholischen Universität Ingolstadt
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZWW	Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg
zzgl.	zuzüglich

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Compliance-Verständnis. (eigene Darstellung)	13
Abb. 3.1	Unternehmensverantwortung dargestellt als ethischer Raum in Anlehnung an Fetzer 2004 und Becker 2010b. (eigene Darstellung) . . .	42
Abb. 3.2	Verhaltens-, Verhältnis- und kulturelle Prävention als gleichwertig zueinander stehende Interventionssegmente struktureller Prävention . . .	59
Abb. 3.3	Matrix zur strukturellen Compliance-Prävention: Interventionsebenen und Interventionssegmente im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. (eigene Darstellung)	60
Abb. 3.4	Konflikteskalationsstufen nach Glasl (2013) und stufenabhängige Interventionsstrategien	62
Abb. 3.5	Johari-Fenster	67
Abb. 3.6	Arbeitsunzufriedenheit in Abhängigkeit von angemessener und Überregulierung. (eigene Darstellung)	75
Abb. 3.7	Phasen der Veränderung	88
Abb. 3.8	Handlungs-Ergebnis-Matrix	98
Abb. 3.9	Beispiel für Framing-Effekt. (eigene Darstellung)	100
Abb. 3.10	Fünf Teamphasen	115
Abb. 4.1	Der in dieser Untersuchung realisierte Workflow zur Grounded Theory	156
Abb. 4.2	Semantische Netzwerkstruktur, exemplarisch zum Einstellungsobjekt „Spannungsfeld“. (In Anlehnung an Marquardt 2010)	164
Abb. 4.3	Offenes Kodieren, exemplarisch veranschaulicht an einer Textsequenz eines IP	174
Abb. 4.4	Axiale Kodierung am Beispiel eines IPs	176
Abb. A.1	Interviewleitfaden (exemplarisch)	204

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Synopse zu selektiver Kodierung, Kernkategorie „Zusammenarbeit“ . . .	33
Tab. 3.2	Konzeptebenen des Kanons „Compliance Management System, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility“, mit Einzelbeispielen. (eigene Darstellung)	46
Tab. 3.3	Beispiele für Methoden und dazugehörige Techniken. (eigene Darstellung)	53
Tab. 3.4	Merkmale reaktiver Compliance versus Merkmale proaktiver Compliance	55
Tab. 3.5	Präventionsbewertung als hierarchische Systematik, hervorgegangen aus der Beziehung zwischen Regelverstößen und Regelanforderungen. (eigene Darstellung)	58
Tab. 4.1	Themenmatrix mit der Zuordnung von Aussagen der Interviewpartner im Hinblick auf Widersprüchlichkeiten und Konfliktpotenzial	180
Tab. 4.2	Kurzbeschreibung der Stichprobe	182
Tab. A.1	Für Leitfaden ungeeignete Fragestellungen aus Brainstorming-Prozess. (Aufarbeitung zur Interviewvorbereitung; Selbstreflexion des eigenen subjektiven Relevanzsystems i. S. v. Selbst-Verstehen)	205
Tab. A.2	Tätigkeits-/Funktionsbereich von Compliance Managern (Literatur-/Internetrecherche) – <i>vorbeugender Schwerpunkt</i>	211
Tab. A.3	Tätigkeits-/Funktionsbereich von Compliance Managern (Literatur-/Internetrecherche) – <i>reaktiver Schwerpunkt</i>	220
Tab. A.4	Tätigkeits-/Funktionsbereich von Compliance Managern (Literatur-/Internetrecherche) – <i>sowohl vorbeugender als auch reaktiver Schwerpunkt</i>	225

Ab den 1950er Jahren erklären erstmals einige US-amerikanische Unternehmen Compliance Selbstverpflichtungen. Diese Entwicklung mag primär der Situation geschuldet sein, dass US-amerikanische Kapitalgesellschaften für Rechtsverstöße ihrer Mitarbeiter zu außergewöhnlich hohen, unternehmensgefährdenden Geldstrafen verurteilt werden. Dies führt 1991 in den USA zur Verabschiedung einer Strafzumessungsrichtlinie, deren Schutzfunktion in Form finanzieller Strafnachlässe nur bei Bestehen wirksamer Compliance-Programme greift (vgl. Pape 2011, S. 18). In der Folge beginnen ab Mitte der 1990er Jahre auch deutsche Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen zu US-amerikanischen Kapitalgesellschaften haben, sich mit ihrer eigenen Unternehmens-Compliance auseinanderzusetzen.

Öffentlichkeitswirksam richtet die Deutsche Bank 1991 als erstes deutsches Unternehmen eine Compliance-Abteilung und damit auch erstmals die Position des Compliance Managers ein. Auslöser ist ein für den Gesamtkonzern im Zusammenhang mit der sog. Telebörsenaffäre entstandener, spürbarer Reputationsschaden. Weitere Skandale mit Finanz- und Reputationsschäden galt es fortan möglichst zu vermeiden. Genaue Anforderungen und Aufgabenbeschreibungen für den Compliance Manager gibt es seinerzeit angeblich nicht (vgl. DNWE 2009; Compliance. Die Online-Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche 2011). Trotz kontinuierlicher Weiterentwicklung und intensivem Ausbau des Compliance Management Systems der Deutschen Bank (2014), kommt es zu weiteren Vorwürfen von gravierenden Compliance-Verstößen, z. B. 2012 gegenüber einem CO₂-Emissionszertifikat-Betrugsskandal (vgl. bank&compliance 2013).

Unabhängig von der Deutschen Bank, lassen sich folgende zwei Phänomene ableiten: Erstens: Ungeklärt bleibt, inwieweit sich die Arbeitssituationen bzw. Arbeitsbedingungen von Compliance Managern auf Compliance-Ergebnisse – oder besser: auf Entwicklungsmöglichkeiten von Non-Compliance – auswirken können. Zweitens: Compliance-Management-Funktionen in Organisationen zu installieren reicht als Schutz vor Non-Compliance offensichtlich nicht aus. Denn Regelverstöße lassen sich in komplexen sozialen Gebilden nicht absolut ausschließen, so dass es zum funktionierenden Compliance Management

System gehören muss, etwaige Non-Compliance aufzuspüren. Dies ist keine Entschuldigung von Regelverstößen, sondern stellt diese als einen Aspekt der Realität dar, der zu berücksichtigen ist. In dem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine Unternehmensleitung wirklich zu ihrem Compliance Management System steht, wenn in deren Kultur niemals Fehler entdeckt werden dürfen. Der Compliance Manager steckt demnach in einem grundsätzlichen Dilemma: einerseits, einen regelbruchfreien Raum sicherzustellen und andererseits, in diesem Raum Regelverstöße aufzudecken. Während die Sicht auf einen regelbruchfreien Raum auch ressourcenorientiert ausgestaltet werden kann und damit Handlungsmöglichkeiten zulässt, sieht die Realität anders aus: In aller Regel wird mit Compliance das Aufzeigen von Verboten und Handlungsgrenzen verbunden und damit defizitorientiert beschrieben. Zuweilen werden Compliance-Richtlinien in einem rechtswissenschaftlichen Fachjargon ausformuliert, der für den juristischen Laien nur schwer verständlich ist.

Erst mit Beginn des 21. Jahrhunderts startet in Deutschland die bis heute kontinuierlich zunehmende Diskussion über Aufgaben und Ziele von Compliance Management. Aufgrund der Insolvenz infolge von Missmanagement des bundesweit größten Baukonzerns Philipp Holzmann AG initiiert die Bundesregierung die Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ (vgl. Baums 2001), mit dem Auftrag zur Selbstregulierung der Wirtschaft ohne Regierungsvertreter. Hieraus geht 2002 die Erstfassung des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ hervor (DCGK, vgl. Bundesanzeiger des BMJV 2012), der als Empfehlung und Anregung zu guter Leitung und Kontrolle für große, börsennotierte Unternehmen i. S. e. Regelwerks gedacht ist. Damit reagiert die Bundesregierung auch auf massiven Druck von internationalen Investoren, Transparenz zur Vorbeugung von Missmanagement zu schaffen (ebd.).

Allerdings nimmt erst die Banken- und Finanzkrise von bzw. seit 2008 eine besonders prägende Rolle zu Aufgaben und Zielen des Compliance Managements ein. Die Insolvenz des US-amerikanischen und weltweit viertgrößten Investmenthauses Lehman Brothers bildet hier eine wesentliche Grundlage für die Diskussion. In diesem Kontext werden die Ursachen der sog. Immobilienblase, zu denen regulatorische Lücken sowie menschliche Schwächen bis hin zur Gier zählen, aufgegriffen. Ebenso im Fokus stehen deren Auswirkungen, zu denen in erster Linie eine ins Wanken geratene Weltwirtschaft sowie die dadurch auch in Deutschland stark ansteigende Schattenwirtschaft zählen (vgl. Schneider 2010). In der Folge wird auf die Politik zunehmend Druck von Stakeholdern ausgeübt, sich mit regulatorischen (Gesetzes-)Lücken auseinanderzusetzen. Daraufhin werden für alle deutschen Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute einige Mindestanforderungen beschlossen, z. B. an das Risikomanagement (MaRisk, vgl. BaFin 2012). Eine arbeitspsychologische Perspektive auf die Arbeitsbedingungen von Compliance Managern wird weiterhin weder eingenommen noch vertieft (vgl. z. B. auch BCM 2014b, S. 7 mit Verweis auf Degitz und Bentz 2011; Grüninger et al. 2014; Malkwitz et al. 2013; Peek und Rode 2010).

Darüber hinaus befeuern Skandale in der Industrie eine hitzige Auseinandersetzung mit betrieblichem Compliance Management. Besondere Aufmerksamkeit erhält hierbei seit 2007 der Siemens-Skandal als einer der größten Korruptionsskandale in Deutschland (vgl.

z. B. Konu 2014, S. 28 f.; Pape 2011, 134 f.). Im Rahmen der Jahrestagung 2009 des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE 2009) äußert der damals hauptverantwortliche Compliance Manager von Siemens, dessen Funktionsstelle zu diesem Zeitpunkt innerhalb des letzten halben Jahres nach eigenen Angaben zum vierten Mal neu besetzt worden war, dass sein Arbeitgeber infolge eines Reputationsschadens befürchte, nicht mehr die Top Talents in gewohntem Ausmaß zu akquirieren. Die entsprechenden Bewerber könnten zunehmend infrage stellen, ob es sich noch lohne, in einem Unternehmen zu arbeiten, bei dem Bestechung und Korruption als Teil des Geschäftsmodells interpretiert werden könnten. Zudem habe der Konzernvorstand von Siemens das zu Beginn des Skandals bestehende Compliance Management mit seinem Operation Excellence und Corporate Responsibility (Award) bis dahin als Gallionsfigur und Garant für saubere Geschäftsbeziehungen positioniert (vgl. Siemens 2006, S. 22 ff., 28 ff., 80 ff.; 2007a, b, S. 39 ff., 80 ff.). Demzufolge könne nicht ausgeschlossen werden, dass sich selbst die Compliance Abteilung als Teil des „Gesamtsystems Siemens“ erfolgreich instrumentalisieren ließ. Die Frage nach einer Analyse der Hintergründe der hohen Fluktuation der Compliance-Verantwortlichen bleibt unbeantwortet (ebd., vgl. auch Siemens 2007a, 2008, 2009). Allerdings werden in diesem Zusammenhang zwei andere, sehr strittige Diskussionen entfacht: Zunächst, ob bei Compliance Managern ein zuweilen angewandter variabler Vergütungsanteil dem zielführenden, funktionierenden Compliance Management per se widerspricht. Darüber hinaus wird debattiert, inwieweit ein unternehmensexternes Positionieren des Compliance Managers, das in praxi allerdings keine nennenswerte Anwendung findet, wegen einer geringeren Wahrscheinlichkeit des Auftretens an Loyalitätskonflikten nicht sinnvoller und zielführender erscheinen mag.

Die Bandbreite an gegebener Wirtschaftskorruption lässt sich an dieser Stelle nicht umfassend abbilden. Exemplarisch seien kurz die diversen Affären rund um den „Deutschen Fußball“ angeführt sowie die Abgas-Affäre von Volkswagen, die bezogen auf Compliance u. a. die frühzeitige Ankündigung zur Folge hat, dass die ehemalige Richterin des Bundesverfassungsgerichts Dr. Christine Hohmann-Dennhardt zum Januar 2016 als Vorstand für Integrität und Recht vom Daimler-Konzern in die identische, jedoch erst im Zuge der Affäre neu geschaffene Position beim VW-Konzern wechselt (VW 2015a). Die folgende Erkenntnis aus einer unmittelbar nach Bekanntwerden des VW-Abgas-skandals veröffentlichten Führungskräftebefragung zur Compliance-Organisation, die mit über 75 % Zustimmung als besonders positiv herausgestellt worden ist, erscheint im Kontext des VW-Skandals sehr fragwürdig: Die derzeitige Compliance-Organisation in der Automobilindustrie „erfüllt die Unternehmensziele hinsichtlich der Compliance unter Kostengesichtspunkten voll und ganz“ (BCM 2015, S. 67). Dabei wird selbst innerhalb der „Compliance-Szene“ in Frage gestellt, inwieweit sich das Compliance Management bei Volkswagen in der Vergangenheit angemessen positioniert hat (Helios Media 2015b). Dass der Volkswagen-Konzern in seiner Nachhaltigkeitsberichterstattung sich selbst ein ausgesprochen hohes ökologisches Engagement und abgesichertes Verantwortungs-bewusstsein testiert (vgl. VW 2015b), kann dazu beitragen, die Glaubwürdigkeit gegenüber Berichterstattungen zu zerstören – zumal Automobilisten bereits seit Jahren unterstellt wird, innovative Elektroauto-Technologien gezielt zurückzuhalten (vgl. z. B. taz 2009; faz

2009). Verbrennungsmotoren und damit ein beträchtlicher Kapitalbetrag könnten wertlos werden. Zeitgleich zum Abgasskandal kündigt der neue Deutsche Bank Chef, John Cryan, an, sich zeitnah von mehreren Tausend Mitarbeitern zu trennen. In diesem Zusammenhang thematisiert er Auswirkungen der „Gier-in-mir-Mentalität“ und strategische Mängel im Top-Management (SZ 2015; Zeit-Online 2015).

Als weiterer Treiber der Diskussion rund um die Notwendigkeit und Ausgestaltung eines branchen- und arbeitsfeldübergreifend funktionierenden Compliance Managements gelten diverse Zuwendungsskandale, auch aus der Politik. Allen voran die CDU-Partei-spendenaffäre 1999, der FDP-Schwarzgeldkontenskandal 2002 und z. B. der Skandal um den Vorstandsvorsitzenden des Energiekonzerns EnBW, der 2006 Fußball-WM-Gutscheine an Top-Kunden verschenkt hatte, darunter Landesminister und Staatssekretäre (vgl. Fissenwert 2013). „Die Grenzen zwischen Kooperation und Korruption von Wirtschaft und Politik sind fließend und die moralische Beurteilung von Grenzfällen kann sehr unterschiedlich ausfallen“ (IW 2014). Somit spielen Fälle von Wirtschaftskriminalität bzw. Korruption auch im öffentlichen Sektor eine große Rolle: Salvenmoser et al. (2010) eruieren: „Fast jede dritte Behörde war in den vergangenen zwei Jahren von mindestens einer strafbaren Handlung betroffen. In 80 % der Fälle war ein Mitarbeiter der geschädigten Behörde an der Tat beteiligt. In jeder fünften Behörde sind Mitarbeiter oft Bestechungsversuchen ausgesetzt.“ Und das, obwohl Staatsbetriebe noch vergleichsweise stark durch die Öffentlichkeit beobachtet werden (vgl. Ohrtmann 2014, S. 188). In diesem Kontext erscheint wenig verwunderlich, dass über Dreiviertel der Deutschen die Regierungsmaßnahmen zur Bekämpfung von Korruption für unwirksam halten (Transparency International 2014). Weitere aktuelle Entwicklungen in der Politik (z. B. dreieinhalbjährige Haftstrafe eines Ministers infolge Veruntreuung von Steuergeldern bei der Nürburgring-Affäre), auch auf die Privatwirtschaft bezogen (z. B. Ankauf von Steuerhinterziehungs-Datensätzen aus der Schweiz und daraus resultierende Haftstrafen), fördern die zunehmende Normierung und – in Maßen – transparentere Entscheidungsprozesse, z. B. als Zertifizierungsvorgaben bei Audits. Demnach wird immer wahrscheinlicher, dass bei gleichbleibend regelwidrigem Verhalten Skandale auffliegen, die zu Sanktionen und zu Reputationsschäden führen. Somit stellen Normen- und Gesetzesverstöße ein steigendes Unternehmensrisiko dar, bei denen der Compliance Manager nicht selten als schnelle, für die Außenwelt des Unternehmens als unsichtbare Feuerwehr bei ersten kleinen Brandherden kurierend eingreifen soll. Offensichtlich verläuft das Realisieren von Interessen in Unternehmen nicht linear und monokausal, sondern komplex und kontextbezogen, was zusätzlich Konfliktpotenzial und Widersprüchlichkeiten erzeugt. Derartige Beispiele und Entwicklungen haben deutliche Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsituation von Compliance Managern, auch in Form von zunehmenden Vorgaben ihrer eigenen Haftbarkeit: Hierbei kommt es bei Rechtsverstößen auch im Verdachtsfall zu bislang unüblichen Verfahrensweisen und neuen Entwicklungen. Ein Bestreben stellt beispielsweise der vom Justizministerium in Nordrhein-Westfalen Ende 2013 vorgelegte Gesetzentwurf zur Einführung eines Unternehmensstrafrechts dar: Bei Inkrafttreten werden Staatsanwaltschaften grundsätzlich verpflichtet, bei unternehmerischer Korruption, Steuerhinterziehung und Produktpiraterie rechtlich einzugreifen und

nicht mehr nur natürliche Personen zu betreffen, da sie in eine Bauernopferrolle geraten können. Doch könnten mit dieser Neuregelung gerade Compliance Manager in einer Sündenbockrolle verharren, da im o. g. Gesetzentwurf der Compliance Manager aufgrund der rechtlich überschaubar benannten Funktionen zum justiziablen Entscheidungsträger werden kann (vgl. Land NRW 2013), so dass seine Haftbarkeit auch bei real oftmals nicht gegebener Entscheidungsbefugnis dennoch stark wächst (vgl. Hauschka 2014).

Zudem ergibt sich aus dem AktG (§ 93 Abs. 1 S. 1) und aus dem GmbHG (§ 43 Abs. 1) eine Pflicht zum rechtstreuen Verhalten. Delegiert der Vorstand an seinen Compliance Manager, dann „wandelt sich die Legalitätspflicht des Vorstands in eine Legalitätskontrollpflicht um“ (Konu 2014, S. 45). Dabei ist eine Verpflichtung zur Compliance juristisch relativiert zu beurteilen, gerade wenn Compliance an ihre „Zumutbarkeitsgrenze“ stößt. „Hier wird eine Abwägung erforderlich sein, bei der die Kosten der Normeinhaltung mit deren Nutzen zu vergleichen und der Saldo unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit des Normadressaten zu beurteilen ist“ (ebd., S. 45; vgl. auch Bachmann 2008, S. 79). Die Compliance-Pflicht besagt zunächst nur, dass einer Verpflichtung nachzukommen ist. „Wie“ der Vorstand oder die Unternehmensleitung dieser Verpflichtung nachkommt, ist eine unternehmerische Entscheidung und liegt in seinem Ermessen“ (ebd., S. 46). Dies betrifft direkt den Compliance Manager, z. B. wenn er seine Unternehmensleitung über eine Straftat eines Mitarbeiters informiert oder auch auf eine von der Unternehmensleitung selbst begangene Straftat aufmerksam macht, die Unternehmensleitung aber nichts unternimmt. Der Compliance Manager hat seine rechtlichen Auflagen erfüllt, wenn er seiner Informationspflicht nachkommt (ebd., S. 89). Dabei ist nicht nur ein professionelles Selbstverständnis des Compliance Managers von Bedeutung, sondern ebenfalls ein BGH-Urteil zur Strafverhinderungspflicht von Compliance Managern: Demnach sind „Rechtsverstöße, insbesondere auch Straftaten, die aus dem Unternehmen heraus begangen werden und diesem erhebliche Nachteile durch Haftungsrisiken und Ansehensverlust bringen können, zu verhindern“ (ebd., S. 88; vgl. z. B. auch BGH-Urteil vom 17.07.2009, Az 5 StR 394/08, bei dem ein Compliance Manager wegen Handelns durch Unterlassen mit Zuspähen einer Garantenstellung verurteilt wurde, weil er eine Vorstandsentscheidung nicht verhindert hat). Es besteht keine Verpflichtung für den Geschäftsführer einer GmbH und den Vorstand einer Aktiengesellschaft nach § 130 OWiG, eine Compliance-Organisation einzurichten. Eine Sanktion erfolgt nur, wenn eine Zuwiderhandlung eines Mitarbeiters infolge fehlender oder mangelhafter Aufsicht besteht. Hat die Unternehmensleitung jedoch ein Compliance Management implementiert, dann bekommt der beauftragte Compliance Manager einen Bußgeldbescheid nach diesem Gesetz, wenn er das Vergehen nicht zur Anzeige bringt und sich damit dem Schweigen seines Vorstands nicht widersetzt (Hauschka 2014, mit Berufung auf eine Ausführung des vorsitzenden Richters des 2. BGH, Thomas Fischer, zum BGH-Urteil; vgl. z. B. auch Moosmayer 2015, S. 5). Roth (2014, S. 51) fordert sogar eine über die im BGH-Urteil festgehaltene strafrechtliche Haftung hinausgehende Haftung des Compliance Managers. Weitere, in aller Regel widersprüchlich gegebene, aus juristischer Sicht nicht unumstrittene Rechtseinschätzungen und

Urteile zu den Auflagen und der Haftbarkeit von Compliance Managern hat Konu (2014) ausführlich gegenübergestellt.

Gesetzgeber bzw. Behörden verfolgen andere Interessen und Ziele als Wirtschaftsorganisationen. Angenommen sei die Unterschlagung einer hohen Geldsumme mit Investition im Ausland durch einen Finanzbuchhalter. Während das Interesse der Wirtschaftsorganisation sein mag, den unterschlagenen Betrag zurück zu übertragen und zum Schutz der Reputation „Gras über die Angelegenheit wachsen zu lassen“, mag das öffentliche Interesse im Aussprechen eines Bußgeldes liegen. Hauschka (2014) stellt hierbei die Daseinsberechtigung eines öffentlichen Auftrags in Frage, mit Hinweis auf die Folgen des BGH-Urteils zur Strafverhinderungspflicht von Compliance Managern. Einerseits besteht die Erwartungshaltung, dass der Compliance Manager die Straftat aktiv verhindert und dies mit dem Einschalten des Vorstands umsetzt. Was aber, wenn der Vorstand seinem Compliance Manager zurückspiegelt, dass es Aufgabe des Compliance Managers sei, einen Vorfall zu regeln? Schließlich habe der Vorstand den Compliance Manager genau dafür eingestellt (ebd.). Verhindert wird die Straftat nicht, wenn der Compliance Manager seine Unternehmensleitung zwar informiert, diese aber keine weiteren Schritte einleitet. Inwieweit hat das Aufdecken eines Betrugsskandals, welcher die Umsatzzahlen schwächt und aus kurzfristiger Sicht des Vertriebsvorstands damit den Wettbewerb stärkt, Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen des Compliance Managers? Oder fühlt dieser sich durch das BGH-Urteil sogar bestärkt?

Ende 2014 veröffentlichte die International Organization for Standardization mit der ISO 19600:2014 ihren weltweit allgemeingültigen Prozessleitfaden mit Empfehlungen für das Implementieren und Betreiben von Compliance Management Systemen (ISO 2014). Dabei handelt es sich um eine von Praktikern entwickelte Best-Practice-Guideline für Anwender. Wirtschaftsethische Aspekte finden in dieser qualitätsmanagementorientierten Prozess-Guideline etwas Berücksichtigung. In ihren Ausführungen bleibt die Richtlinie jedoch recht allgemeingültig und vor allem für Organisationen unverbindlich – es wird auf das Prinzip der freiwilligen Selbstkontrolle gesetzt. Insgesamt betrachtet, wird das Verpflichten von Organisationen zur Compliance in der Wirtschaft und auch zwischen den Wissenschaftsdisziplinen kontrovers diskutiert (z. B. DNWE 2009; BDCO 2013; DNWE und PwC 2014; Konu 2014, S. 42 ff.; BCM 2014a). Ursachen hierfür sind zum einen Rechtsvorschriften, die synoptisch kein übergeordnetes Ganzes bilden, sondern Widersprüchlichkeiten im Gestaltungsspielraum aufzeigen. Ein jüngerer Beispiel ist der oben erwähnte LIBOR-Skandal zu Bankenabsprachen bei Zinsmeldungen. Gemeldet wird in den Medien, dass die betroffenen Mitarbeiter der Deutschen Bank auf richterliche Anordnung in neuer Position wieder beschäftigt werden müssen, was jedoch die Finanzaufsichtsbehörde BaFin zur Vermeidung weiterer Korruptionsfälle strengstens untersagt (z. B. Handelsblatt 2015). In diesem Fall wird eine Auflage der Behörde, die dem Bundesfinanzministerium unterstellt ist, missachtet. Zum anderen bringen branchenspezifische Anforderungen sowie unterschiedliche gesellschaftspolitische Interessen verschiedene Bewertungsmuster mit sich. Letztendlich erscheint damit die Gesamtbetrachtung nicht nur komplex, sondern zuweilen auch kompliziert. Deutlich werden auch zwei weitere As-

pekte, die Einfluss auf den Compliance Manager nehmen können: Erstens eine systemimmanente Nähe des Compliance Managers zum HR-Management und zweitens damit auch, dass beim Regeln von Verstößen Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen zutage treten. Offensichtlich ist das Arbeitsfeld des Compliance Managers alles andere als frei von Widersprüchlichkeiten und Konfliktpotenzialen.

Die gesamte, branchen- und berufsfeldübergreifende Diskussion um Zuwendungsskandale und Affären hat zur Folge, dass auch wirtschaftsethische Fragestellungen verstärkt diskutiert und reflektiert werden. Seitdem bieten einige wenige Hochschulen insbesondere MBA-Studiengänge an, die sich in bedeutsamer Weise wirtschaftsethischen Fragestellungen widmen (vgl. z. B. CSM 2011; LCBS 2015). Weitere Hochschulen rüsten mit Lehrstühlen in Wirtschaftsethik nach (z. B. FAU 2015; Universität Bremen 2015). Zuweilen werden für den Hochschulbereich Forderungen eines Ehrenkodex für Wirtschaftswissenschaftler zum Abschluss ihres Studiums vorgetragen, vergleichbar mit dem Hippokrates-Eid für Ärzte (z. B. Karlsruhochschule International University 2010; vgl. DNWE 2009; Wirtschaftswoche 2009). Diese Forderungen setzten sich jedoch nicht durch.

Gezielt zur Compliance erobern seit einigen Jahren Studiengänge und weitere Managementqualifizierungen den Weiterbildungsmarkt. Manche Anbieter bleiben der fachlichen Kompetenzschärfung treu. Andere widmen sich auch wirtschaftsethischen Diskursen (vgl. z. B. WFI 2011; ZWW 2014, 2015; Schettgen-Sarcher et al. 2014). Konfliktmanagement scheint deutlich mehr in der Theorie als mit gruppendynamischer Selbstreflexion zu erfolgen. Einige Hochschulen beziehen bei wirtschaftsethischen Inhalten und bei der „Schnittstelle Personalmanagement“ Lehrende mit fundiertem (wirtschafts-)psychologischen Werdegang ein (vgl. z. B. ZWW 2014, 2015, siehe auch Helios Media 2015a).

Sicherlich könnten sich Wirtschaftspsychologen in Forschung und Lehre stärker den Arbeitsbedingungen von Compliance Managern widmen, ihre fundierte, professionelle arbeitspsychologische Kompetenz in die Qualifizierungsprogramme einbringen und in diesem Sinn eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den Lehrenden und Experten aus der Praxis des Compliance Managements fordern und fördern.

Literatur

- bank&compliance. (2013). Newsletter. Ausgabe 1/2013. http://www.bank-und-compliance.de/file-admin/newsletter-archiv/Ausgabe_01-2013/bank_compliance_Monatsbrief_Ausgabe_01-2013.pdf. Zugriffen: 14. Sept. 2015.
- Baums. (Hrsg.). (2001). *Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts*. Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2014a). *Berufsfeldstudie Compliance Manager 2013. Vermessung eines Berufsstandes. Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin*. Berlin: Helios Media.
- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2014b). *Wie sehen Führungskräfte in Deutschland den Compliance Manager? Eine Fremdbildstudie über den Beruf des Compliance Managers 2014. Durchgeführt von H. Herzog & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin*. Berlin: Helios Media.

- Berufsverband der Compliance Manager (BCM). (Hrsg.). (2015). *Die Compliance-Organisation. Wie ist Compliance in Deutschland organisiert? Durchgeführt von H. Herzog, J. Grundei & G. Stephan, Quadriga Hochschule Berlin*. Berlin: Helios Media.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). (2012). Rundschreiben 10/2012 (BA). Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk. Geschäftszeichen BA 54-FR 2210 – 2012/0002 vom 14. Dezember 2012. https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html. Zugriffen: 4. Juli 2014.
- Bundesanzeiger des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV). (2012). Amtlicher Teil Bekanntmachung des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (in der Fassung vom 15. Mai 2012) vom 15.6.2012. BAnz AT 15.6.2012 B1. https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=e4b7a5fa2e32ea2cb3d3f2f83be4ec301&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=3d69ddae8aa03bf0&fts_search_list.destHistoryId=26284. Zugriffen: 5. Juli 2014.
- Bundesverband Deutscher Compliance Officer (BDCO). (2013). *BDCO-Positionspapier. Berufsbild des Compliance Officers. Mindestanforderungen zu Inhalt, Entwicklung und Ausbildung*. Handout im Rahmen der Kooperationsveranstaltung vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (2014) „Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers“ am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg (CSM). (2011). MBA Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. <http://www.sustainament.de>. Zugriffen: 20. April 2011.
- Compliance. Die Online-Zeitschrift für Compliance-Verantwortliche. (Mai 2011). Der Compliance-Veteran. http://compliance-plattform.de/uploads/media/Compliance_Mai-2011.pdf. Zugriffen: 22. Juni 2014.
- Degitz, G., & Bentz, J. (2011). Alvarez & Marsal Compliance Studie zur Strategie und Organisation 2011. <http://www.brainguide.de/Alvarez-Marsal-Compliance-Studie-zur-Strategie-und-Organisation-2011>. Zugriffen: 28. Okt. 2015.
- Deutsche Bank. (2014). Deutsche Bank Verantwortung. Unternehmensführung und Compliance. <https://www.db.com/cr/de/datencenter/compliance.htm>. Zugriffen: 22. Sept. 2014.
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE). (2009). CSR in der Wirtschaftskrise. Die Verantwortung der öffentlichen Akteure, 17. Jahrestagung am 24.–25.4.2009. Bonn.
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE), & PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers. Kooperationsveranstaltung am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Fissenwert, P. (2013). Compliance und hospitality. In S. Behringer (Hrsg.), *Compliance kompakt. Best practice im compliance-management* (3. Aufl., S. 101–112). Berlin: Erich Schmidt.
- Frankfurter Allgemeine FAZ. (2009). IAA-Eröffnung. Ausgabe vom 17.9.2009. <http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/iaa-2009/iaa-eroeffnung-merkel-stellt-deutschen-herstellern-unterstuetzung-in-aussicht-1857389.html>. Zugriffen: 22. Dez. 2015.
- Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). (2015). Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. <http://www.nachhaltigkeit.rw.uni-erlangen.de>. Zugriffen: 2. Dez. 2015.
- Grüninger, S., Schöttl, L., & Quintus, S. (2014). Compliance im Mittelstand. Studie des Center for Business Compliance & Integrity. <http://www.htwg-konstanz.de/Mittelstandsstudie.6746.0.html>. Zugriffen: 28. Nov. 2015.
- Handelsblatt. (2015). LIBOR-Skandal bei der Deutschen Bank. Aktionäre fordern Sonderprüfung. dpa-Mitteilung vom 20.7.2015. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/libor-skandal-bei-der-deutschen-bank-aktionaeere-fordern-sonderpruefung-/12079300.html>. Zugriffen: 20. Nov. 2015.

- Hauschka, C. (2014). Zum Berufsbild des Compliance Officers. Vortrag im Rahmen der Kooperationsveranstaltung vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und PricewaterhouseCoopers (PwC) (2014) „Unternehmen Integrität. Leben mit dem Restrisiko? Zum Berufsbild des (Chief) Compliance Officers“ am 30.1.2014 in Frankfurt (Hauptsitz PwC).
- Helios Media. (2015a). Compliance Manager. Compliance-Manager-net. <http://www.compliance-manager.net/fachartikel>. Zugegriffen: 14. Nov. 2015.
- Helios Media. (2015b). Prävention. Der VW-Skandal – Erste Schlüsse aus Sicht der Compliance Praxis. Compliance-Manager-net. <http://www.compliance-manager.net/fachartikel/der-vw-skandal-erste-schluesse-aus-sicht-der-compliance-praxis-2077774841>. Zugegriffen: 4. Dez. 2015.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW). (2014). Wirtschaftskriminalität. Kommunikation, Kooperation, Korruption? <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/wirtschaft-und-ethik/beitrag/wirtschaftskriminalitaet-kommunikation-kooperation-korruption-88319>. Zugegriffen: 28. Juni 2014.
- International Organization for Standardization (ISO). (2014). *ISO 19600:2014. Compliance management systems. Guidelines*. Genf: Selbstverlag.
- Karlshochschule International University. (2010). Der Harvard MBA-Eid. Lippenbekenntnis oder Paradigmenwechsel? <http://blog.karlshochschule.de/2010/01/26/der-harvard-mba-eid-lippenbekenntnis-oder-paradigmenwechsel>. Zugegriffen: 4. Juli 2014.
- Konu, M. (2014). *Die Garantstellung des Compliance-Officers*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Lake Constance Business School (LCBS). (2015). Executive MBA in Compliance and Corporate Governance. Hochschulstudium am Institut für wissenschaftliche Weiterbildung an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) Konstanz. <http://www.lcbs.htwg-konstanz.de/en/emba.htm>. Zugegriffen: 25. Okt. 2015.
- Land NRW. (2013). Entwurf eines Gesetzes zur Einführung der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Unternehmen und sonstigen Verbänden. Justiz Online: http://www.justiz.nrw.de/JM/justizpolitik/jumiko/beschluesse/2013/herbstkonferenz13/zw3/TOP_II_5_Gesetzentwurf.pdf. Zugegriffen: 7. Aug. 2014.
- Malkwitz, A., Pleines, R., Rehling, T., & Schikora, J. (2013). Compliance in Industrieunternehmen. Eine sehr persönliche Angelegenheit. <https://www.atkearney.de/documents/856314/1305459/Compliance+in+manufacturing.pdf/94d99f86-c52e-466a-b4dc-f5e830a2e8b2>. Zugegriffen: 28. Okt. 2015.
- Moosmayer, K. (2015). *Compliance. Praxisleitfaden für Unternehmen* (3. Aufl.). München: C. H. Beck.
- Ohrtmann, N. (2014). Compliance in öffentlichen Unternehmen. In M. Bungenberg, A. Dutzi, P. Krebs, & N. Zimmermann (Hrsg.), *Corporate compliance und corporate social responsibility. Chancen und Risiken sanfter Regulierung* (S. 185–204). Baden-Baden: Nomos.
- Pape, J. (2011). *Corporate compliance. Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Peek, T., & Rode, M. (2010). Compliance im Wandel – Integrated Compliance & Risk Management als Ansatz für die Zukunft. In Deloitte Deutschland Gruppe (Hrsg.), *Compliance im Wandel*. Düsseldorf: Selbstverlag.
- Roth, M. (2014). Compliance – die ungeteilte Verantwortung. In M. Bungenberg, A. Dutzi, P. Krebs, & N. Zimmermann (Hrsg.), *Corporate compliance und corporate social responsibility. Chancen und Risiken sanfter Regulierung* (S. 45–58). Baden-Baden: Nomos.
- Salvenmoser, S., Weise, F., Heck, R., Bussmann, K., Schroth, A., & Krieg, O. (2010). *Kriminalität im öffentlichen Sektor. Auf der Spur von Korruption & Co. Im Auftrag von PwC & Martin Luther Universität Halle-Wittenberg*. Frankfurt a. M.: Selbstverlag PwC.
- Schettgen-Sarcher, W., Bachmann, S., & Schettgen, P. (Hrsg.). (2014). *Compliance Officer. Das Augsburger Qualifizierungsmodell*. Wiesbaden: Springer.

- Schneider, F. (2010). *Der Einfluss der Weltwirtschaftskrise auf die Schattenwirtschaft und Korruption in Deutschland und in Österreich. Ein (Wieder-)Anstieg*. Linz: Instituts für Volkswirtschaftslehre der Johannes Kepler Universität.
- Siemens, A. G. (2006). *Geschäftsbericht 2006*. München: Selbstverlag.
- Siemens, A. G. (2007a). *Corporate responsibility report 2007*. München: Selbstverlag.
- Siemens, A. G. (2007b). *Geschäftsbericht 2007*. München: Selbstverlag.
- Siemens, A. G. (2008). *Nachhaltigkeitsbericht 2008*. München: Selbstverlag.
- Siemens, A. G. (2009). *Nachhaltigkeitsbericht 2009*. München: Selbstverlag.
- Süddeutsche Zeitung (SZ). (2015). John Cryan über geplante Entlassungen. „Mir ist bewusst, dass dies Schicksale sind“. Direkt aus dem Reuters-Videokanal. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/neuer-deutsche-bank-chef-streicht-tausende-jobs-1.2713837>. Zugegriffen: 11. Nov. 2015.
- taz die tageszeitung. (2009). Hybrid gegen Schrott. Ausgabe Berlin Nr. 8836 vom 18./19.4.2009, Jg. 31. https://www.taz.de/taz/nf/etc/2009_04_18.pdf. Zugegriffen: 22. Dez. 2015.
- Transparency International. (2014). Global corruption barometer. GCB 2010/2011. <http://gcb.transparency.org/gcb201011>. Zugegriffen: 24. Juni 2014.
- Universität Bremen. (2015). FB7. Nachhaltiges Management. <http://www.wiwi.uni-bremen.de/gmc>. Zugegriffen: 14. Sept. 2015.
- Volkswagen AG (VW). (2015a). Nachrichten vom 16.10.2015. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/10/Board_Member_for_Integrity_and_Legal_Affairs.html. Zugegriffen: 22. Nov. 2015.
- Volkswagen AG (VW). (2015b). Nachhaltigkeitsbericht 2014. http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2015/04/nachhaltigkeitsbericht-2014.bin.html/binarystorageitem/file/Volkswagen_Nachhaltigkeitsbericht_2014.pdf. Zugegriffen: 1. Dez. 2015.
- Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Katholischen Universität Ingolstadt (WFI). (2011). Master in BWL. Entrepreneurship and social innovation (M.Sc.). <http://www.ku.de/wwf/studienangebot>. Zugegriffen: 20. April 2011.
- Wirtschaftswoche. (2009). Managereid. Ethik und Verantwortung per Schwur. <http://www.wiwo.de/unternehmen/managereid-ethik-und-verantwortung-per-schwur/5596172.html>. Zugegriffen: 4. Juli 2014.
- Zeit-Online. (2015). John Cryan: Mr. Schonungslos. Ausgabe vom 29.10.2015. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-10/john-cryan-deutsche-bank-stellenabbau>. Zugegriffen: 22. Dez. 2015.
- Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg (ZWW). (2014, 2015). *Compliance Officer (Univ.). Zertifikatskurs. Modulübersicht*. Augsburg: Selbstverlag.