

Behavioral Compliance in der Unternehmenspraxis

Corporate Compliance trifft auf Erkenntnisse der Verhaltensökonomie

Von Burkhard Wolf Wilmes und Prof. Dr. René Fahr

Einleitung

Die Existenz von compliancewidrigem Verhalten, selbst in Unternehmen mit umfangreichen Compliancestandards, zeigt, dass ein hoher formaler Reifegrad des Compliancemanagements nicht allein effektiv vor Risiken durch Wirtschaftskriminalität schützen muss. In Zeiten immer drastischer ausfallender Sanktionen für Unternehmen und deren Organe bedarf es mehr als eines zertifizierten unternehmenseigenen Compliancemanagementsystems (CMS) und einer Ausweitung interner Audits. Auch Erkenntnisse der Verhaltensökonomie liefern Ansatzpunkte, die bei stärkerer Berücksichtigung dazu beitragen können, Wirtschaftskriminalität nicht nur frühestmöglich zu erkennen, sondern diese effektiver zu vermeiden. Nur wie? Ein genauer Blick auf das, was Menschen motiviert, kann helfen.

Behavioral Compliance: der Mensch im Fokus

In die meisten Compliancefälle sind nicht nur eine Person, sondern mehrere Personen involviert: Mitarbeiter, die (1) einen Complianceverstoß aktiv betreiben (Fraudster), ▶



Ein Team, unterschiedliche Charaktere: Die Beschäftigung mit Wirtschaftskriminalität rückt die Persönlichkeitsstrukturen in den Blick.

(2) diesen stillschweigend dulden (Mitwisser) und (3) diesen melden (Whistleblower). Whistleblower stellen eine der wichtigsten Quellen für die Ersterkennung von Wirtschaftskriminalität dar. Die Herausforderung einer zusätzlich verhaltensorientierten Compliance (Behavioral Compliance) besteht darin, zu ergründen, welche Faktoren maßgeblich bestimmte Formen des Verhaltens dieser Personengruppen beeinflussen. Was „motiviert“ Menschen zu wirtschaftskriminellem Verhalten, und was motiviert sie dazu, dieses zu melden?

Menschliches Verhalten: intrinsische und extrinsische Motivation

Um menschliches Verhalten zu erklären (Entscheidung für etwa Sport, Essen oder auch Betrug), darin stimmen Persönlichkeits- und Sozialpsychologen im Allgemeinen überein, sollten sowohl persönliche als auch situative Faktoren berücksichtigt werden. Persönliche Faktoren (etwa Persönlichkeitsstruktur, Alter, Geschlecht etc.) führen zu sogenanntem intrinsisch motiviertem Verhalten; situative Faktoren (etwa Unternehmenskultur, Kontrollsystem, Incentivierung etc.) führen zu sogenanntem extrinsisch motiviertem Verhalten. Menschen sind intrinsisch motiviert, wenn sie aus eigenem Antrieb und persönlicher Motivation ihre Umwelt effektiv beeinflussen und verändern möchten – wie zum Beispiel beim freiwilligen, unbezahlten Spenden von Blut. Extrinsisch motiviert sind Menschen, wenn die Motivation oder der Anreiz außerhalb der eigenen Person liegt – beispielsweise beim Spenden von Blut, weil sie dafür bezahlt werden oder – im Berufsleben – bei der Fertigstellung ei-

ner Aufgabe oder dem Erreichen eines Ziels, weil hierfür ein Bonus gewährt wird. Dass monetäre Anreize Wirtschaftskriminalität begünstigen können, ist hinreichend bekannt. Insbesondere leistungs- und ergebnisabhängige Vergütungs- und Belohnungsformen sind in der Wirtschaftswelt weitverbreitete Incentivierungsinstrumente, stellen jedoch gleichzeitig auch einen wesentlichen Anreiz für Fraud-Handlungen dar.

Untersuchungen zeigen, dass Menschen mit einer ausgeprägten „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“-Dimension intrinsisch motiviert sind, um sich integer zu verhalten.

Während insbesondere Geld und Sicherheit als extrinsische Motive gelten, zählen das Verlangen nach Macht und Einfluss im Unternehmen sowie Bedeutung und Selbstverwirklichung als intrinsische Motive. Eine zentrale Frage für die Berücksichtigung von Verhaltensweisen in CMS ist dementsprechend, ob wirtschaftskriminelles Verhalten und das Melden dessen intrinsisch oder extrinsisch motiviert sind.

Sechs Dimensionen der Persönlichkeit und das Verhalten am Arbeitsplatz

In der Persönlichkeitspsychologie wurden lange Zeit fünf Persönlichkeitsdimensionen des Menschen vorausgesetzt: (1) Offenheit für Erfahrungen, (2) Gewissenhaftigkeit, (3) Extraversion und Introversion, (4)

Verträglichkeit sowie (5) Neurotizismus. Menschliches Verhalten wird davon beeinflusst, wie diese Dimensionen mit ihren jeweiligen Einzelmerkmalen ausgeprägt sind. „Gewissenhaftigkeit“ ist eine Persönlichkeitsdimension, die insbesondere im Arbeitsumfeld geschätzt, anerkannt und als wesentlich eingestuft wird. Personen mit einer hohen Ausprägung der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ werden verhaltenspsychologisch die Einzelmerkmale (1) organisiert, (2) gründlich, (3) planvoll und (4) effizient zugeordnet. Menschen mit einer niedrigen „Gewissenhaftigkeits“-Ausprägung weisen gegensätzliche Einzelmerkmale wie (1) nachlässig, (2) unordentlich, (3) frivol, (4) unzuverlässig und (5) unverantwortlich auf. Allerdings ist die Eigenschaft „Gewissenhaftigkeit“ nicht zwingend begleitet von einer hohen Integrität am Arbeitsplatz. Im Gegenteil, Interviewstudien mit Wirtschaftskriminellen deuten darauf hin, dass Wirtschaftskriminelle in der Regel eine hohe Ausprägung der Dimension „Gewissenhaftigkeit“ ausweisen. Die Planung, Ausführung und Verschleierung von Untreue, Unterschlagung, Betrug und Diebstahl basieren eben auch auf einem ausgeprägten Maß an Gewissenhaftigkeit mit den obengenannten Einzelmerkmalen.

Sprichwörtlich Licht ins Dunkel bei der Analyse von Fraud-Risiken scheint eine sechste Persönlichkeitsdimension zu bringen, die in jüngster Vergangenheit verstärkt erforscht wird: „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“. Menschen, die hoch in dieser Dimension ausschlagen, (1) vermeiden, andere zu manipulieren oder falsch zu sein, (2) sind sorgfältig und fair, (3) sind gesetzestreu, (4) sind Reichtum und Luxus nicht so wichtig, und (5) sie halten sich anderen gegenüber nicht für überlegen. Menschen, die ▶

niedrig in dieser Persönlichkeitsdimension ausschlagen, (1) schmeicheln anderen und spielen diesen Sympathie vor, (2) sind bereit, Regeln für den persönlichen Gewinn zu beugen, (3) sind materiell nicht genügsam, (4) sind Geld und teure Besitztümer von Bedeutung, und (5) sie besitzen ausgeprägtes Statusdenken. Unter Berücksichtigung dieser Dimension wären beispielsweise solche Personen eine Risikogruppe für Fraud, die zwar strikt alle Deadlines oder Zielvorgaben einhalten, dabei jedoch unkollegial agieren, sich über ihren Rang im Unternehmen definieren und/oder denken, dass sie etwas Besseres sind als ihre Kollegen.

Untersuchungen zeigen, dass Menschen mit einer ausgeprägten „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“-Dimension intrinsisch motiviert sind, um sich integer zu verhalten. Das sind Mitarbeiter, die (1) Gutes tun wollen und bei Integritätstests besser abschneiden, (2) viel weniger wahrscheinlich wirtschaftskriminell werden (auch wenn sie mit Arbeitsunsicherheit konfrontiert sind) und/oder (3) einen ethisch-moralischen Führungsstil besitzen. Unternehmen sollten daher nicht nur auf „Gewissenhaftigkeit“ bei der Einstellung und Beförderung ihrer Mitarbeiter achten, sondern dabei stets auch die Verhaltensweisen im Blick haben, die mit hoher und niedriger „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“ in Zusammenhang stehen. Eine Interviewstudie mit Whistleblowern bestätigt, dass gerade diese Personen eine sehr hohe Ausprägung der Dimension „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“ aufweisen. Demzufolge ist Whistleblowing eine Form von intrinsisch motivierter Integrität und sollte dementsprechend anerkannt und nicht – wie es leider oftmals noch der Fall ist – als interner Verrat gewertet werden. ▶

www.accessdata.com



Mit AccessData's neuem "AD RTK" Compliance Risiken im Kern erstickern

AD RTK beseitigt Unsicherheiten bei der Einhaltung von Richtlinien. Machen Sie Ihren Risiken einen Strich durch die Rechnung und übernehmen sie die volle Kontrolle



AccessData's neues Risk Toolkit (AD RTK) hilft Ihnen bei der Beseitigung von Compliance-Risiken, der Löschung von unerwünschten Dateien und der Erstellung von Berichten die genauestens aufzeigen wo Handlungsbedarf besteht.

Speziell zur Einhaltung von Datenschutz Richtlinien entwickelt, ermöglicht AD RTK Fehlverhalten sofort nach seiner Entdeckung zu beseitigen.

AD RTK analysiert mittels leistungsstarker forensischer Suchfunktionen ganze Netzwerke.

- Mehr Kontrolle
- Vollständige Sichtbarkeit
- Tieferer Einblick
- Risiko Beseitigung

Besuchen sie uns auf unserer Website. www.accessdata.com/products-services/risk-toolkit-rtk

Incentivierung von Integrität im Unternehmen?

Das Risiko bei einer (materiellen oder immateriellen) Belohnung für etwas, das zuvor nicht belohnt wurde, ist eine Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation (Korrumpierungseffekt). Verschiedene Studien haben diesen Effekt belegt und gezeigt, dass – um bei dem Beispiel der Blutspende zu bleiben – eine Bezahlung für das Blutspenden im Endeffekt sogar zu insgesamt weniger Blutspenden führt. Problematisch ist insbesondere, dass, sobald diese Belohnung nicht mehr angeboten wird, das Interesse an dem zuvor incentivierten Verhalten verlorengeht und die vorherige intrinsische Motivation nicht wieder zurückkehrt. Somit kann die Idee, Integrität (insbesondere: monetär) zu incentivieren, nicht nur zu weniger Integrität führen, sondern das ursprünglich intrinsisch motivierte Verhalten sogar langfristig verdrängen.

Zusammenfassung

Ein CMS sollte auch verhaltenspsychologische Aspekte berücksichtigen und sich dabei auf die Persönlichkeitsdimensionen „Gewissenhaftigkeit“ und insbesondere „Ehrlichkeit – Bescheidenheit“ konzentrieren. Die gezielte Identifizierung und Förderung von Mitarbeitern, die eine hohe Ausprägung in der Kombination dieser beiden Dimensionen aufweisen, senken Risiken für die Entstehung von Wirtschaftskriminalität und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende Fälle offengelegt oder angezeigt werden.

Hierbei sollte jedoch davon Abstand genommen werden, integrires Verhalten monetär zu incentivieren. Sich „compliant“ zu verhalten, sollte eine intrinsische Motivation und damit eine Selbstverständlichkeit für Mitarbeiter darstellen, da ein materielles Belohnungssystem zu einer Verringerung von echten, also qualitativ verwertbaren Whistleblowingmeldungen führen kann. ◀



Burkhard Wolf Wilmes,
Senior, Deloitte GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Düsseldorf
bwilmes@deloitte.de
www.deloitte.de



Prof. Dr. René Fahr,
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Corporate Governance,
an der Universität Paderborn
rene.fahr@wiwi.uni-paderborn.de
www.wiwi.uni-paderborn.de