
CARF Luzern 2018

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



BEHAVIORAL COMPLIANCE – WANN UND WIE WIRKT EIN CODE OF CONDUCT?

Extended Abstract

Prof. Dr. Jörn Basel

Kalaidos FH Schweiz, Institut für Wirtschaftspsychologie, Zürich, Schweiz, E-Mail: joern.basel@kalaidos-fh.ch

Besmire Krasniqi, BSc

Notenstein La Roche Privatbank AG, Abteilung Compliance, St. Gallen, Schweiz

Dr. Matthias Sohn

Zeppelin Universität, Institut für Wirtschaftspsychologie und Führungsethik, Friedrichshafen, Deutschland

Abstract

Ethische Verhaltensratgeber, sogenannte Code of Conduct, stehen bei Unternehmen nicht erst seit den jüngsten Skandalen und Krisen hoch im Kurs. Schliesslich möchten alle Unternehmen Werte wie Fairness, Integrität und Vertrauen nicht nur auf ihre Werbebanner schreiben, sondern auch in ihrem Unternehmensalltag praktizieren. Die Forschungsfrage, auf welche wir mittels eines Literaturreviews Antwort geben möchten, lautet daher: Kann mittels eines Code of Conduct unmoralisches Verhalten nachhaltig verhindert – oder zumindest reduziert – werden?

Ein Überblick auf empirisch belegte Einflussfaktoren verdeutlicht unsere Annahme: Verhaltenswissenschaftliche Evidenz hilft, das Gestaltungspotential eines Code of Conduct - im Sinne eines Behavioral Compliance - besser einschätzen zu können. Hierzu stellen wir ein Modell vor, welches auf Basis eines breit abgestützten Literaturreviews einen differenzierteren Blick auf individuelle, situative und organisationale Einflussfaktoren ermöglicht. Das Modell erlaubt Praktikern eine erweiterte Perspektive auf das Thema Compliance, welche das tatsächliche Verhalten von Akteuren in Organisationen in den Vordergrund rückt. Behavioral Compliance sieht sich dabei nicht als Widerspruch, sondern als Ergänzung zu juristischen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen, hin zu einer effizienten Einhaltung von ethischen Standards in Organisationen.

1 Warum Compliance in Unternehmen?

Moralisches Fehlverhalten kann Unternehmen teuer zu stehen kommen: So bewegen sich die verhängten Strafzahlungen, welche beispielsweise jüngst namenhafte Finanzinstitutionen für Betrug mit Hypotheken oder Geldwäsche zahlen mussten im Milliardenbereich. Die entscheidende Frage lautet daher, wie kann man unmoralisches und rechtswidriges Verhalten besser verhindern? Die oft gegebene Antwort lautet: Durch mehr und effizientere Compliance und mittels der Einführung eines Code of Conduct (vgl. de Kiewit & Kiener, 2015).

1.1 Code of Conduct als Instrument des Compliance

Bei der Umsetzung und Steuerung von Compliance stehen Verhaltensratgeber, sogenannte Code of Conduct, hoch im Kurs. Dies ist auch nicht verwunderlich, schliesslich möchten die meisten Unternehmen Werte wie Fairness, Integrität und Vertrauen nicht nur auf ihre Werbebanner schreiben, sondern auch in ihrem Unternehmensalltag praktizieren.

Dabei bleiben grundlegende Fragen offen (vgl. Adam & Rachman-Moore, 2004): Etwa, wie effektiv sind solche Verhaltensvorgaben wirklich? Damit verknüpft ist auch die Frage, wann genau Mitarbeitende sich überhaupt unmoralisch verhalten (vgl. Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006). Ist dies eine Persönlichkeitseigenschaft («der gierige Banker») oder ist vielmehr eine bestimmte Situation oder Umweltbedingung («Gelegenheit macht Diebe»), der Haupttreiber für unmoralisches Handeln?

Der Anspruch an einen Code of Conduct als Compliance-Instrument ist auf jeden Fall immens: Es sollen ja nicht nur offensichtliche Gesetzesverstösse verhindert werden, sondern im Idealfall die gesamte Unternehmenskultur an bestimmten Werten ausgerichtet werden. Ein erfolgreicher Code of Conduct ist ferner nicht nur moralischer Kompass für die Mitarbeitenden, sondern hat auch das Potential als Signal vertrauensbildend nach aussen zu wirken (vgl. Brühl, Basel & Kury, 2016).

1.2 Warum Behavioral Compliance?

Verhaltenswissenschaftliche Evidenz hilft, das Gestaltungspotential eines Code of Conduct im Sinne eines Behavioral (=verhaltensorientierten) Compliance besser einschätzen zu können. Schliesslich sind es immer noch Menschen, die letzten Endes unmoralische Entscheidungen treffen oder sich zu unlauteren Geschäftspraktiken hinreissen lassen.

1.2.1 Methodisches Vorgehen

Um zu prüfen für welche Gestaltungspotentiale tatsächlich empirische Evidenz vorliegt, wurde ein umfangreicher Literaturreview durchgeführt (vgl. Webster und Watson (2002)). Hierbei wurden als primäre Quellen die führende Zeitschriften des aktuellen VHB-Jourqual Rankings berücksichtigt, welche explizit psychologische Themenfelder und Methodologie abdecken.¹

Neben einer ersten Eingrenzung auf zentrale Zeitschriften, wurden diese auf Basis der Keyword geleiteten Suche weiter ausdifferenziert. Insgesamt wurden auf diesem Weg 67 Artikel eindeutig identifiziert. Im nächsten Schritt wurden die entsprechenden Arbeiten weiter unterteilt, ob es sich um konzeptionelle Arbeiten (22) oder empirische

¹ Folgende Zeitschriften aus den Bereichen ABWL, ORG, MAR und WEW wurden für den Review berücksichtigt: Science, Nature, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Management Science, Journal of Management, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Organization Science, Journal of Business Ethics (B), Journal of Marketing Research.

Arbeiten (45) handelt. Die empirischen Befunde wurden anschliessend in das deduktiv-abgeleitete, konzeptionelle Kategoriensystem: Individuum, Situation und Organisation zugeordnet.

1.2.2 Individuelle und situative Faktoren

Die Frage wie ehrlich der Mensch ist und unter welchen Bedingungen er von seinen Idealen abweicht treibt Philosophen schon seit Jahrhunderten um. Über beide Bereiche hinweg zeigen empirische Untersuchungen (etwa Mazar, Amir & Ariely, 2008; Bazerman & Gino, 2012) eindrücklich, dass die Mehrheit der Menschen bestrebt sind, zumindest ein positives Selbstbild von sich selbst zu wahren und in der Regel auch bemüht sind integer zu handeln. Personen, welche sich zeitstabil, in allen Bereichen abseits akzeptierter Normen bewegen sind (glücklicherweise) sehr selten.

Aus situativer Perspektive gilt folglich nicht die verbreitete ökonomische Maxime, dass stets abgewogen wird, wie hoch der mögliche Gewinn im Verhältnis zur Gefahr erwisch zu werden ist. Vielmehr zeigt sich, dass oftmals so lange in Grauzonen agiert wird und bestimmte Regeln verletzt werden, so lange sich diese Verstösse vor sich selber rechtfertigen lassen. Diese Rechtfertigung scheint allerdings besonders gut zu gelingen, wenn die Handlungen im Schutze der Anonymität und zu einem gewissen Grad auch intransparent ablaufen.

Für das Selbstbild ist daher ein Faktor besonders relevant: soziale Normen. Diese sind bedeutsame Wegweiser unseres täglichen Handelns. Folglich greifen sie auch bei unehrlichem Verhalten in Organisationen und wirken als wichtiger Regulator für unsere Entscheidungen.

Neben geltenden Normen können auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale unmoralisches Verhalten auf individueller Ebene begünstigen. Allerdings ist die Befundlage hierzu deutlich heterogener und weniger eindeutig, gerade was demografische Einflussgrössen wie Geschlecht, Alter oder Bildungsstand angeht. Dennoch gibt es zeitstabile moralische Grundpositionen, welche als zentral für Compliance konformes Verhalten angesehen werden können.

Zur individuellen Ebene gehört auch die Frage der Berufsidentität. Es geht also nicht nur um die Frage, wie ich mich grundsätzlich in meiner sozialen Umwelt verhalte, sondern, wie ich mich konkret in meinem beruflichen Umfeld, Branche und Abteilung bewege und welche Werte und Normen dort gelten (vgl. Cohn, Fehr & Maréchal, 2014).

1.2.3 Organisationale Faktoren

Der zentrale Aspekt, welcher für die Wirksamkeit eines Code of Conduct auf organisationaler Ebene gilt sind Interessenkonflikte. Schliesslich besteht typischerweise ein gewisses Spannungsfeld, zwischen unternehmerischen Profitabilitätszielen und moralisch richtigem Handeln. In diesem Bereich spielt die Unternehmenskultur eine bedeutsame Rolle. Insbesondere, ob andere bei ähnlichem Verhalten beobachtet werden können. Denn gerade beobachtetes Verhalten der eigenen In-Group, beispielsweise von Führungskräften, gilt als wichtiger Einflussfaktor für das eigene Handeln.

Gelebte (schlechte) Vorbilder, als Teil der Unternehmenskultur, können unmoralisches Verhalten auf zwei Arten begünstigen. Erstens, indem sie das Rationalisieren der eigenen (unmoralischen) Handlungen erleichtern. Und zweitens, indem sie verdeutlichen, dass durch ihre Handlung andere (z.B. das Unternehmen) profitieren. Dies führt dazu, dass Betrug als altruistischer Akt angesehen werden kann, bzw. das unmoralische Verhalten durch den (vermeintlichen) Vorteil übersehen wird. Dieses Wegsehen wird auch als motivierte Blindheit bezeichnet (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

Ferner ist im organisationalen Kontext auch festzustellen, dass die Entwicklung von unmoralischem Verhalten oftmals eine gefährlich-subtile Dynamik besitzt (eine sogenannte «Slippery-Slope»). Denn wenn bestimmte Entwicklungen langsam ablaufen, werden diese von den Mitarbeitenden nicht bemerkt.

Eine solche Unternehmens- und Risikokultur ist dann oftmals von einer starken Ergebnisorientierung geprägt. Dies bedeutet vereinfacht gesagt: der Zweck heiligt in diesem Fall (auch unmoralische) Mittel.

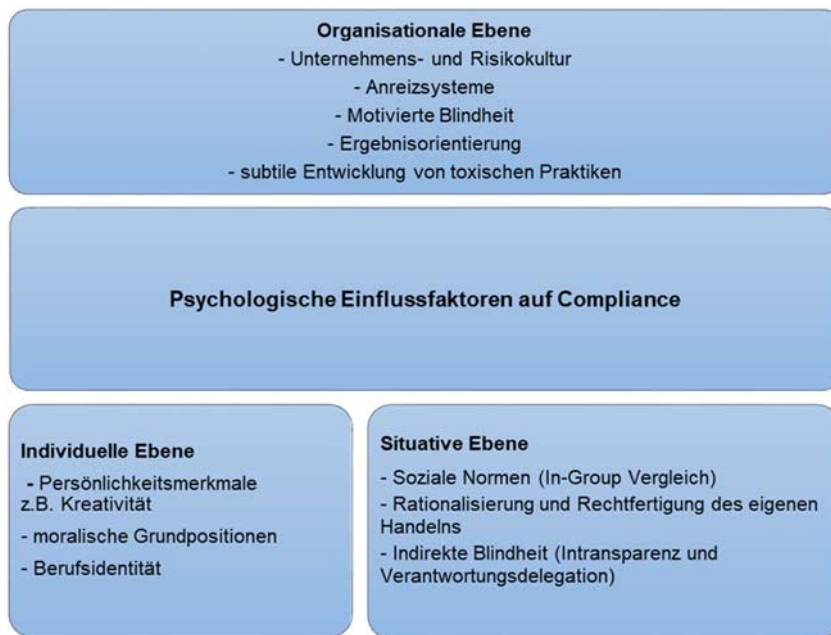


Abbildung 1: Psychologische Einflussfaktoren auf Compliance

1.3 Behavioral Compliance in der Praxis

Die hier vorgestellten Einflussfaktoren sollen helfen, aktuelle verhaltenswissenschaftliche Forschungsergebnisse bei der Etablierung eines Code of Conduct und bei der Bewertung der eigenen Compliance Bemühungen besser zu berücksichtigen. Dieser Überblick ermöglicht Praktikern eine ganzheitliche Perspektive auf das vielschichtige Thema Compliance, welche die individuelle Wahrnehmung und Verhalten in den Vordergrund rückt.

Literaturverzeichnis

- Adam, A. M., & Rachman-Moore, D. (2004). The methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 225-244.
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8, 85-104.
- Bazermann, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). Ethical Breakdowns. *Harvard Business Review*, (4), 58–65.
- Brühl R., Basel J. & Kury M. (2016) Vertrauensbildung durch Kommunikation – die Rolle von Verantwortung und Rechenschaft. In: Keuper F., Sommerlatte T. (eds) Vertrauensbasierte Führung. Heidelberg: Springer Gabler.
- Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86-89.
- de Kiewit, M., & Kiener, M. (2015). Swiss Code of Conduct - Benchmarking the Swiss Codes with the Global 200. Rotterdam School of Management (RSM).KPMG AG Schweiz.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.