

Den Erfolg von Compliance messen

Sebastian Rick | Ralf Jasny | Markus Jüttner | Sebastian Koch

Unternehmen geben Unsummen aus, um in Sachen Compliance (Einhaltung gesetzlicher und eigener Regeln) nur nichts falsch zu machen. So haben insbesondere Banken in den vergangenen Jahren umfangreiche Compliancemanagementsysteme eingeführt, die darauf abzielen, Fehlverhalten zu verhindern und zu reduzieren. Es gibt zusätzliche Kontrollen, Schranken und Prüfungen; viele werfen ihr Geld dabei allzu oft zum Fenster hinaus. Um dies zukünftig zu verhindern, bietet das Compliance-Index-Modell die Möglichkeit, die Umsetzung und Wirksamkeit formaler Compliancemanagementsysteme effektiv zu steuern und dabei zu messen, ob sich bei Einhalten der Maßnahmen auch tatsächlich eine Veränderung der Compliancekultur einstellt. Damit wird die Grundlage für ein effektives Compliancemanagement geschaffen.

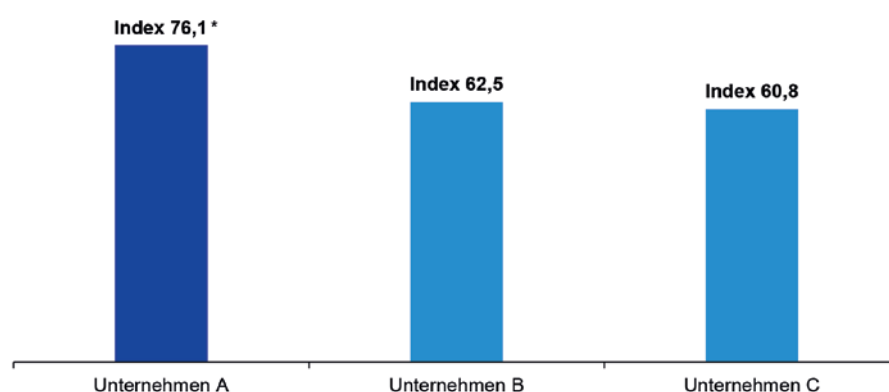
Compliance und Unternehmenskultur

Zur Begrenzung und Verhinderung von Fehlverhalten wird Unternehmen die Einführung eines Compliancemanagementsystems empfohlen. Compliancemanagementsysteme können allgemein als formale, in Unternehmen eingesetzte Kontrollsysteme, das heißt als Systeme, die Mitarbeiterverhalten berechenbarer machen und auf eine Übereinstimmung zwischen Mitarbeiterverhaltensweisen und den Erwartungen der Organisation hinwirken sollen, charakterisiert werden. 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 Organisationsnormen und -werten identifizieren und sich für diese engagieren. 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.

Formale Compliancemanagementsysteme können in ähnlicher Weise charakterisiert werden. Beispielsweise gibt es: (1) formale Ethik- oder Verhaltenskodizes, welche die Erwartungen einer Organisation in Bezug auf ethische und rechtliche Standards darstellen, (2) Ethik- oder Compliancekommissionen, 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. Hinweisgebersysteme, Telefon-Hotlines), mit deren Hilfe Mitarbeiter Verstöße melden oder sich beraten lassen können, (4) einen Complianceofficer, 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.

Die Wirkungen formaler Compliancemanagementsysteme können sehr vielfältig sein, und irgendwie kann jede Maßnahme einen positiven Effekt auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben. Solange die genaue Wirkungsweise der Maßnahmen jedoch nicht bekannt ist, können diese Effekte nicht gesteuert und belegt werden. Ziel muss es daher sein, aufzuzeigen, wie die Maßnahmen zum Erfolg beitragen, damit vorhandene Ressourcen (beispielsweise Budget, Zeit, Personal) optimal allokiert und eingesetzt werden können.

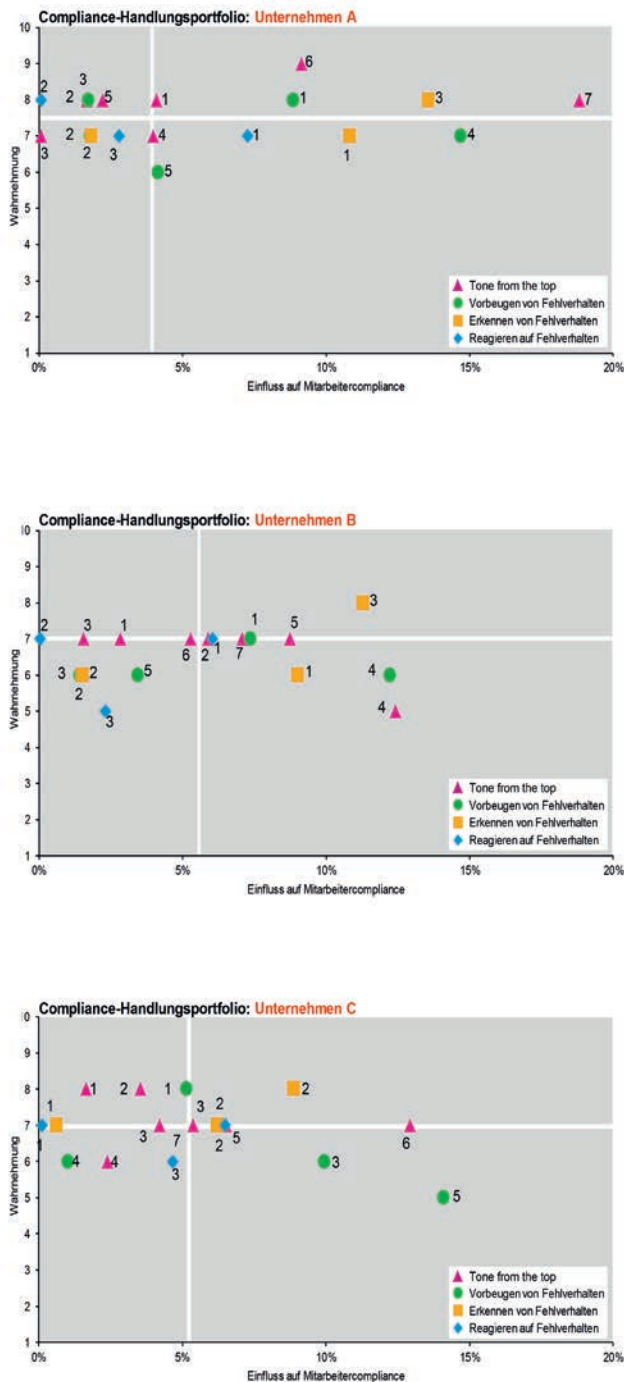
Abb. 01: Mit dem Complianceindex die Umsetzung und Wirksamkeit von Compliance effektiv messen und steuern



*d.h. auf einer Skala von 0-100. Hinweis: Die Referenzindizes basieren auf den Ergebnissen zweier empirischer Studien, die an der Frankfurt University of Applied Sciences mit Unterstützung des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) im Zeitraum 2016 bis 2017 durchgeführt wurden.

Quelle: Eigene Abbildung

Abb. 02: Wahrnehmung und Einfluss bestimmen Priorisierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitercompliance



Quelle: Eigene Abbildung

Maß für gelebte Compliance

Unterstützt wird dieses Ziel durch das Compliance-Index-Modell [vgl. Rick 2018]. Es ist das Ergebnis zweier empirischer Studien, die an der Frankfurt University of Applied Sciences mit Unterstützung des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) durchgeführt wurden. Es zeigt auf, mit welchen Maßnahmen Mitarbeitercompliance wirksam verbessert werden kann.

Im Prinzip umfasst das Modell eine Reihe statistischer Verfahren zur Untersuchung komplexer Beziehungsstrukturen zwischen Maßnahmen und Mitarbeiterverhalten und ermöglicht die quantitative Abschätzung der Wirkungszusammenhänge. Dazu werden die Wirkungszusammenhänge in einem linearen Mehrgleichungssystem (sog. Strukturgleichungen) abgebildet und die Modellparameter mit Hilfe des Partial Least Squares (PLS)-Ansatzes [vgl. beispielsweise Wold 1973, 1975, 1982] so geschätzt, dass die Diskrepanz zwischen empirischen und geschätzten Falldaten minimiert wird. Im Prinzip ist der dabei zur Anwendung kommende PLS-Algorithmus eine Sequenz von Ordinary Least Squares (OLS)-Regressionen in Form von gewichteten Vektoren, die nach dessen Konvergenz Fixpunktgleichungen erfüllen. In anderen Worten fasst das Modell die Wirkungszusammenhänge zwischen Maßnahmen und Mitarbeiterverhalten formal so, dass diese effektiv messbar und damit steuerbar werden.

Das Ergebnis ist ein Complianceindex (KPI), anhand dessen der Erfolg der Maßnahmen innerhalb der Organisation gemessen, gesteuert und überwacht werden kann (siehe ► Abb. 01).

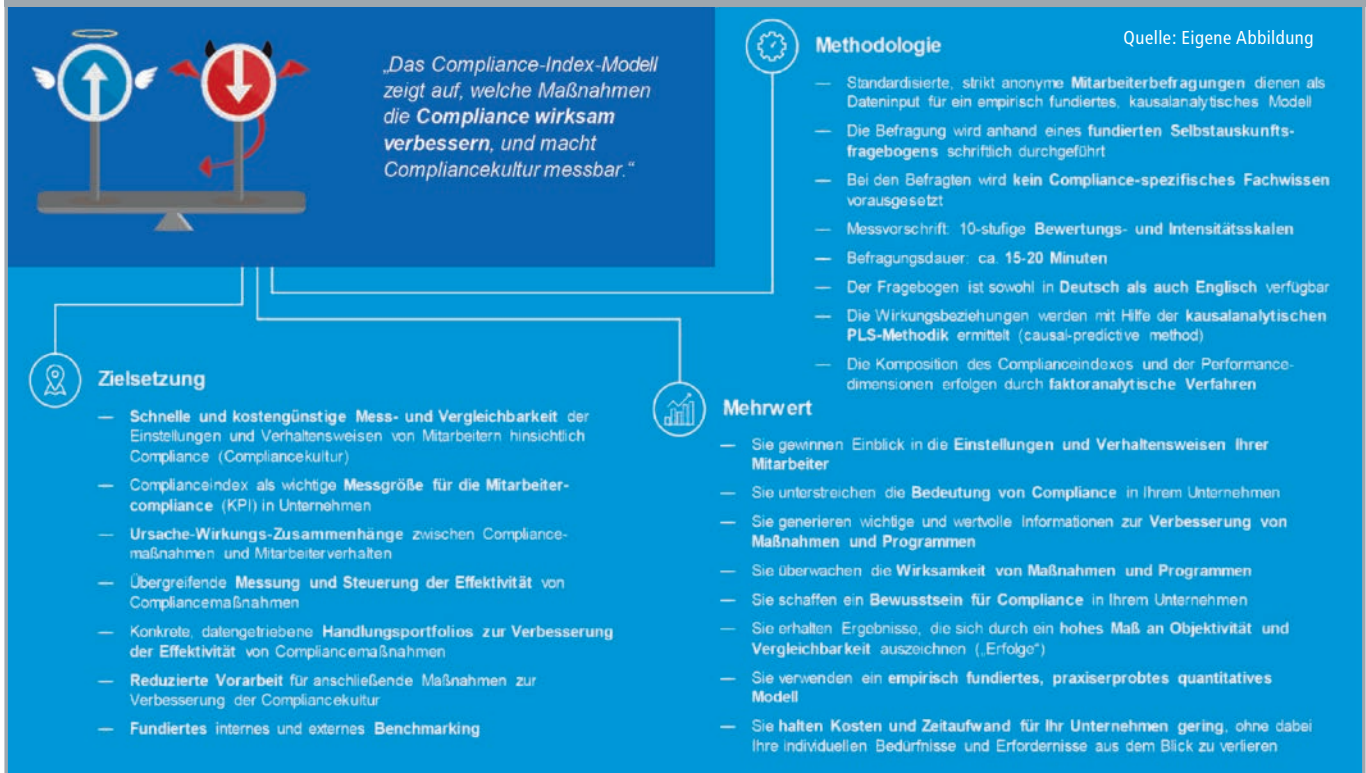
Die auf Basis anonymer Mitarbeiterbefragungen gemessene Größe fasst verschiedene Aspekte der Mitarbeitercompliance, wie etwa das Compliancebewusstsein, in einem Index zusammen.

Darüber hinaus ist der Index auch in Einzelkomponenten zerlegbar. Er stellt somit ein aussagekräftiges Analyseinstrument dar und ist ein hilfreiches Controllinginstrument für das Compliancemanagement eines Unternehmens. Der Complianceindex wird genutzt, um Stärken und Schwächen im Compliancemanagement zu identifizieren und daraus, falls notwendig, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten.

Dazu können modellgestützt konkrete, datengetriebene Handlungsportfolios aufgebaut werden, auf die man sich konzentrieren sollte, um vorhandene Ressourcen effektiv einzusetzen (siehe ► Abb. 02). Um das gemessene Indexniveau zu halten, müssen Maßnahmen im rechten oberen Quadranten beibehalten werden („Stärken“). Um das gemessene Indexniveau zu verbessern, müssen Maßnahmen im rechten unteren Quadranten intensiviert werden („Schwächen“). Durch wiederkehrende Messungen auf Basis des Compliance-Index-Modells kann so die Wirksamkeit abgeleiteter Maßnahmen zur Verbesserung des Complianceindex im Zeitablauf aufgezeigt werden.

Dadurch, dass sich Anwender mit dem Compliance-Index-Modell auf einen quantitativen Ansatz stützen, erhalten sie „harte“, belastbare Ergebnisse, die sich durch ein hohes Maß an Objektivität und Vergleichbarkeit auszeichnen. So wird ein Weg aufgezeigt weg vom „immer mehr“ hin zu einem mitarbeitergruppenspezifischen effektiven Ansatz der Compliancesteuerung.

Abb. 03: Warum ist das Compliance-Index-Modell sinnvoll?



Auf den Punkt gebracht

Für Unternehmen ist es wichtig, die Mitarbeitercompliance in regelmäßigen Abständen zu messen, um auf diese Weise die Effektivität des Compliancemanagementsystems kontinuierlich zu verbessern. Dazu können modelgestützt konkrete, datengetriebene Handlungsportfolios aufgebaut werden, die den Einfluss der verschiedenen Maßnahmen, wozu auch der wahrgenommene „Tone from the Top“ gehört, auf das Mitarbeiterverhalten aufzeigen. Da die mit Hilfe des Compliance-Index-Modells erzielten Ergebnisse zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen oder Bereichen im Unternehmen vergleichbar sind, können gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Compliancekultur abgeleitet und die Ergebnisse als Controllinginstrument auf vielfältige Weise für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Damit stellt das Compliance-Index-Modell ein hilfreiches Werkzeug für die tägliche Compliancepraxis dar, um unter Beachtung wirtschaftlich gebotener Effizienz die Wirksamkeit des Compliancemanagementsystems sicherzustellen (vgl. hierzu auch ► Abb. 03).

Literatur

- Jüttner, M. (2018): CCZ, 168, Die 42 der Compliance – Das Kriterium der Wirksamkeit eines Compliance Management Systems.
- Rick, S. [2018]: Das Compliance-Index-Modell. Wie der Wertbeitrag von Compliance aufgezeigt werden kann. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Wold, H. [1973]: Nonlinear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) Modeling: Some Current Developments, in *Multivariate Analysis*, vol. 3, Paruchuri R. Krishnaiah, Hrsg., New York: Academic Press, 383-407.
- Wold, H. [1975]: Path Models with Latent Variables: The NIPALS Approach, in *Quantitative Sociology: International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling*, H.M. Blalock, A. Aganbegian, F.M. Borodkin, R. Boudon, and V. Capocchi, Hrsg., New York: Academic Press, 307-357.
- Wold, H. [1982]: Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions, in *Systems Under Indirect Observations: Part I*, Karl G. Jöreskog and Herman Wold, Hrsg., Amsterdam: North-Holland, 1-54



Autoren

Dr. Sebastian Rick
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Frankfurt am Main



Professor Dr. Ralf Jasny
Frankfurt University of Applied Sciences,
Frankfurt am Main



Markus Jüttner

E.ON SE,
Essen



Sebastian Koch

E.ON SE
Essen