

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Teil 1	1
I. Anstelle eines Vorworts	1
A. Ein etwas anderer Compliance-Ratgeber	1
B. Annahmen sind die Mutter aller Schlamassel	4
II. Was das Buch ist und was es nicht ist	5
A. Warum Sie sich auch entscheiden könnten, dieses Buch nicht zu lesen	6
B. Sie suchen vielleicht ein Kontrastmittel? Hier ist es!	6
C. Sie suchen nach Compliance-Rezepten? Dann sind Sie hier falsch!	7
D. Sie erhoffen sich mehr Compliance-Wissen? Dann werden Sie enttäuscht werden!	8
E. Kuh, Huhn oder Gras: Was passt nicht in die Reihe?	9
F. Wenn Compliance ein Elefant wäre, was sehen Sie dann?	10
III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme	11
A. „Übertreibt es bitte nicht.“	11
B. Die unmögliche Tatsache: Vollständige Regel- und Gesetzes- konformität	12
C. Houston, wir haben ein Problem: Regelabweichungen sind notwendig	13
D. ... und noch ein zweites Problem: Rechtliche Dominanz	14
E. ... und noch ein drittes Problem: Ursachenferne	15
F. ... und noch ein viertes Problem: Kontextarme Individualisie- rung	16
G. ... und noch ein fünftes Problem: Halbwahrheiten	19
H. ... und noch ein sechstes Problem: Unzureichende Empirie ...	20
I. ... und noch ein letztes Problem: Institutionalisierte Moral- verdrängung	21
IV. Compliance als Kunst des Problemlösens	22
A. Sollzustand: Compliance-Management als Problemlösungs- kompetenz	23
B. Istzustand: Compliance-Management als Inkompetenzkom- pensationskompetenz	24
C. Compliance in den Grenzen der „Betriebswirtschaftsleere“ ...	27
D. Compliance und die Logik des Misslingens	28
E. Compliance zwischen Problemlösung und Lösungsproblem ...	29
F. Non-Compliance zwischen Problemflucht und Übersehen	30

Inhaltsverzeichnis

Teil 2	35
I. Das Phänomen Unternehmenskriminalität	35
A. Unternehmenskriminalität als komplexes Problem	35
1. Einfache Probleme – Komplexe Probleme	36
2. Kompliziert ist nicht die kleine Schwester von komplex ...	37
3. Unternehmenskriminalität als biestiges Nilpferd.	39
B. Unternehmenskriminalität aus einer kriminologischen Pers- pektive	40
1. Unternehmenskriminalität als delicta mala mere prohibita ..	41
2. Unternehmenskriminalität als delicta mala per se	44
3. Organisationen und ihre Mitglieder als lediglich kleine Sünder	45
C. Unternehmenskriminalität im organisatorischen Kontext	48
1. Unternehmenskriminalität als Teil funktionaler Devianz ...	49
2. Unternehmenskriminalität als systematisches Verhalten ...	49
3. Unternehmenskriminalität durch freiwillige Mitgliedschaft .	51
D. Von der kriminogenen zur kriminellen Verbandsattitüde	54
II. Auf der Suche nach den Ursachen von Unternehmens- kriminalität	58
A. Die Probleme bei der Ursachenbestimmung	59
1. Der (begrenzte) Nutzen wissenschaftlicher Studien	60
a) Rivalisierende Erklärungsalternativen	61
b) Kein naturalistisches Setting	61
c) Isolierte Umfragen	62
2. Moralische Wertungen	63
3. Das Problem der Kausalitätsbestimmung	65
a) Einseitige, psychologische Erklärungsversuche.	66
b) Wenn fast alles eine Rolle spielt: Mikro-, Meso- und Makrofaktoren	67
c) Determinantengedrängel und kausale Felder	69
B. Die Alternative zur Suche nach Ursachen: Das Erkennen von Mustern	71
1. Die Suche nach Mustern als Gesicht der Wirklichkeit	73
2. Die Gefahr bei der Suche nach Mustern am Beispiel des Fraud Triangle	75
3. Auswahl typischer Muster von Unternehmenskriminalität ..	77
a) Die Einkapselung beziehungsweise wir gegen die.	78
b) Der Incentivierungstunnel	80
c) Klima der Angst und unerreichbare Ziele	80
d) What get's measured, get's manipulated	82
e) Legal Engineering	83
f) Fake it till you make it	85

g) Old-Boy-Network und Komplizenschaft	86
h) Automatismen, Pfadabhängigkeit und eingeschlichene Normalisierung.	88
III. Handreichung zur Bekämpfung von Unternehmens- kriminalität.	91
A. Der Kontext zählt	92
B. Nicht nur das Knurren der Unternehmenskriminalität beseiti- gen	94
C. Via negativa bei delicta mala per se	95
D. Via positiva bei delicta mala mere prohibita	95
E. Empfehlung zur Suche nach Mustern von Unternehmens- kriminalität	96
IV. Compliance-Management	99
A. Unbestimmt überdeterminiert.	101
B. Einfach mehr Papier nachstopfen.	103
C. Zwischen Prävention und Dokumentation	104
D. If you can't measure it, you can't manage it	106
E. What get's measured get's managed — even when it's point- less to measure and manage it	107
F. Compliance-Reifegradmodelle: Segen und Fluch zugleich	109
G. Compliance 1.0 bis 4.0 aber Sozialverständnis 0.1 bis 0.2	112
1. Managementverständnis 0.1: Was heißt managen?	112
2. Managementverständnis 0.2: Organisieren	113
3. Organisationsverständnis 0.1: Ansammlung von Menschen	114
4. Organisationsverständnis 0.2: (Organische) Maschine	116
5. Menschenbildverständnis 0.1: Rationalität	120
6. Menschenbildverständnis 0.2: Irrationalität.	121
V. Compliance-Management-Standards.	124
A. Compliance-Standards als allgemeine Problemlöser?	126
B. Alle Compliance-Standards sind falsch	127
C. Wie falsch müssen Compliance-Standards sein, um nicht nützlich zu sein.	128
D. Die fragwürdige Empirie von Compliance-Standards.	129
E. Wenn Planung lediglich Zufall durch Irrtum ersetzt	131
F. Compliance-Standards und der Preis des Konsenses.	132
G. Warum Sie sich vor Best-Practice-Standards in der Compli- ance hüten sollten.	134
H. Warum Compliance-Standards an der Realität scheitern	135
I. Warum Compliance-Standards trotz Erfolglosigkeit erfolg- reich sind	137

VI. Handreichung in Bezug auf Compliance-Management und dessen Standards	139
A. Ursachen- statt Symptombekämpfung	139
B. Organisationskluges Compliance-Management	141
C. Werkzeug- statt Methodenkompetenz	142
D. Adaptive Toolbox statt Generalschlüssel	143
E. Ausprobieren statt Standardisieren	144
F. Ein situativer Standard als Compliance-Management-Standard	146
1. Cynefin als Beispiel eines situativen Management-Standards für Compliance	147
2. Die Prävention vor der Compliance-Prävention	149
Teil 3	153
I. Compliance-Ziel	154
A. Compliance ist wie gutes Shopping	155
B. To comply with what?	157
1. Gesetzeskonformität als Ziel?	158
2. (Auch) Regelkonformität als Ziel?	161
3. (Auch) Integrität als Ziel?	162
4. Die Bekämpfung von Unternehmens- oder Wirtschaftskriminalität als Ziel?	165
C. Die Verhinderung von ... oder die Förderung von ... als Compliance-Ziel	167
D. Dienst nach Vorschrift als Compliance-Ziel?	168
E. Partielles Nicht-Wissen als Compliance-Ziel!	170
F. Informalität als Compliance-Ziel!	171
G. Non-Compliance als Compliance-Ziel!	173
H. Was ist der Preis einer Compliance-Zielerreichung?	175
II. Compliance-Risiken	177
A. Was versteht man unter Compliance-Risiken?	178
B. Was es zu vermeiden gilt: Best-Practice-Compliance-Risikoanalysen	179
1. Auf dem ersten Auge blind: Die Vernachlässigung von Ursachenanalysen	180
2. Auf dem zweiten Auge blind: Der übersehene Compliance-Gorilla	181
3. Ökonomisches Risikoverständnis: Verlockend, aber die falsche Fährte	182
4. Rechtliches Risikoverständnis: Nur eine Seite der Medaille	186
5. Noise zum Ersten: Overfitting, Informationsflut und Data Analytics	188

6. Noise zum Zweiten: Willkürliche Risikobestimmungen	191
C. Was es bedarf: Realitätsbezogene Prämissen von Compliance-Risiken	192
1. Pareto statt Gauß	193
2. Realität statt Labor.	196
3. Ungewissheit statt Risiko.	198
D. Handreichung für die Praxis.	200
1. Kontinuierliche Compliance-Risikoanalyse in drei Schritten.	201
a) Muster- bzw. Ursachenanalyse.	202
b) Stakeholder- bzw. Rechtsgüteranalyse.	204
c) Geschäftsanalyse	205
2. Der richtige Umgang mit Risiko-Workshops.	207
a) Workshops als Weisheit oder Dummheit der Vielen	207
b) Workshops beim Versuch, Tabus zu identifizieren? Eher ungeeignet	208
c) Workshops beim Versuch, Rechtsrisiken zu identifizieren? Eine gute Methode	209
3. Der richtige Umgang mit Befragungen und Umfragen bei der Compliance-Risikoermittlung	210
a) Die Tücke des sozial erwünschten Antwortverhaltens.	210
b) Die Tücke des sogenannten Satisficing	211
III. Compliance-Programm	213
A. One size fits all trotz Tailor-made-Anspruch	213
B. Mehrheitlich personenzentrierter Ansatz	215
C. Verhaltens- oder Verhältnisprävention?	216
D. Regelwerke und Verhaltenskodex als Grundpfeiler?	220
1. Der Ansatz	221
2. Die Prämisse	223
3. Die Empirie	224
E. Kontrollen.	226
1. Prozesskontrollen.	227
2. Sozialkontrolle und Whistleblowing.	230
a) Wie viele Verdachtsmeldungen hat man zu erwarten?	230
b) Nur 30% erreicht die Compliance-Abteilung: Das ist aber kein Missstand	233
c) Machen ist wie wollen, nur krasser: Das gilt auch beim Whistleblowing	233
d) Die Angst vor Vergeltungsmaßnahmen und der Umgang mit Missständen in der Organisation	234
e) Organisation ist nicht gleich Organisation und Mitarbeiter nicht gleich Mitarbeiter.	235

Inhaltsverzeichnis

f) Landeskulturen als Handlungstunnel	236
g) Whistleblowing in Bezug auf was?	236
F. Handreichung für die Praxis	238
1. A code is nothing, coding is everything.	238
2. Entgiftung von toxischen Organisationsstrukturen (Bad-Barrel-Methode).	239
3. Entfernung von verfaulten Äpfeln (Bad-Apple-Methode).	240
4. Whistleblowing als ergänzendes Instrument	242
5. Gehör, Stimme und Macht	243
IV. Compliance-Organisation	244
A. Compliance auf der Speisekarte oder am Tisch?	245
B. Compliance zwischen den Stühlen	247
C. Compliance als organisatorische Unsicherheitsreduktion	249
1. . . . durch Misstrauensorganisation?	250
2. . . . durch Vertrauensorganisation?	251
3. . . . durch Maß und Mitte.	253
V. Compliance-Kommunikation	256
A. Vermittlung von Wissen, Wollen und Können	257
B. Kernelement oder Hauptbeschäftigung wirksamer Compliance?	258
1. Die Sicht der Mitarbeiter auf Compliance-Trainings.	260
2. Die Sicht der strengsten Strafverfolgungsbehörde auf Compliance-Trainings	261
3. Die Ausgestaltung von Compliance-Trainings	262
4. Über Trainingspläne und Schulungskonzepte	264
5. Die sog. „Morgan-Stanley-Welt“ und das Festhalten an ineffektiven Trainings	265
6. 15% Lernquote und 13% Effektstärke	266
7. Die Wirkung von Onlinetrainings und E-Learnings	267
8. Die Aussagekraft von Teilnahmequoten, Feedbacks und anderen Trainings-KPIs	269
C. Realistischere Prämissen für eine wirksame Compliance-Kommunikation	271
1. The Attitude-Doing Gap: Die Grenzen der Vermittlung von Einstellungen	271
2. The Knowing-Doing Gap: Die Grenzen der Vermittlung von Wissen	274
3. Mitarbeiter lernen vorwiegend informell bei der Arbeit	275
4. Die informelle Sozialisationskraft und ihr Beharrungsvermögen.	276
D. Handreichung für die Praxis	277

1. Kommunikation ist Sozialisation – Organisation besteht aus Kommunikation	278
2. Engelskreise statt Teufelskreise zum Ersten	278
3. Engelskreise statt Teufelskreise zum Zweiten	280
4. Streichen Sie Compliance-Schulungen aus ihrem Compliance-Vokabular.	280
5. Compliance-Kommunikation als „Problemlösung an der Arbeit“	281
6. Das führt uns zu folgenden Schlussfolgerungen	283
VI. Compliance-Kultur	286
A. Die unsichtbare Hand erfolgreichen Compliance-Managements.	287
B. Ein Blick hinter die Kulissen	288
C. 70% zu 10%.	292
D. Status quo des praktizierten Compliance-Kulturmanagements.	294
1. Zwischen externen und internen Erwartungen.	295
2. Zwischen Tone from the Top und Tone from the Mouth	296
3. Zwischen allem und nichts.	297
4. Zwischen Erfolgsfaktor und we faked the data	299
5. Zwischen Moral und Integrität.	301
6. Zwischen Appellen und ethischer Führung	303
7. Zwischen Integrity- und Impression-Management	305
8. Zwischen Haltung und Mindset.	306
9. Zwischen Mensch ist Mittelpunkt und Mensch ist Mittel. Punkt	307
E. Zwischenfazit: Culture eats Strategy for Breakfast	309
F. Handreichung für die Praxis: Structure eats Culture for Lunch	310
1. Es gibt nicht die EINE Compliance-Kultur	311
2. Informalität statt Kultur	312
3. Beeinflussbarkeit statt Gestaltbarkeit, weil Kultur wesentlich Nebenprodukt ist.	313
4. Formalität, Informalität und die Schauseite einer Organisation	314
5. Compliance-Kultur über die formale Seite beeinflussen.	317
6. Der systemkorrumpierende Appell an Führungskräfte: „Arbeitet an den Strukturen!“	318
7. Der schwierige Zugang zur Informalität	320
8. Erwartungserwartung als Erwartung	321
9. Eine Faustformel zur Beeinflussung der Compliance-Kultur	322

Inhaltsverzeichnis

VII. Überwachung, Verbesserung und Wirksamkeit der Compliance	324
A. Zwischen (Ver-)Messen und Bewerten.	325
B. Wirksamkeitsmethoden: Von naiven Bewertungs- und komplizierten Messkonzepten	327
C. Wirksamkeitsmaßstab: Wirksam in Bezug auf was?	328
D. Wirksamkeitsanspruch: Zwischen Sollen und Können	331
1. Mangelndes Können, weil Organisationen Psychopathen ähneln?	332
2. Mangelndes Können, weil Organisationen Insekten ähneln?	332
3. Mangelndes Können aufgrund organisierter Heuchelei?	334
4. Zwischenfazit: Können, aber nur zum Teil	335
5. Wie wirksam kann dann wirksam sein?	337
E. Wirksamkeitsgegenstand: Was soll, wie bewertet werden?	338
1. Wirksamkeitsnachweis auf Ebene 1 zur Entkräftung des Window-Dressing-Vorwurfs	342
2. Wirksamkeitsnachweis auf Ebene 2 zur Entkräftung des Vorwurfs, keine Effekte mit dem CMS zu erzielen	343
F. Praxistipps zur Bewertung der tatsächlichen Wirksamkeit	343
1. Der richtige Umgang mit dem (vermeintlichen) Präventionsparadoxon	344
a) Kausalitätsnachweis zwischen Maßnahme und Ergebnis	344
b) Nachweisbarkeit eines Nichtereignisses über Umwege möglich	346
2. Der richtige Umgang mit dem (doppelten) Kontrollparadoxon	347
3. Der richtige Umgang mit Kommunikationslatenzen und das Ausleuchten des Dunkelfeldes	348
4. Nehmen Sie sich vor der Truthahnillusion in Acht!	350
5. Haben Sie Mut!	351
G. Handreichung zur kontinuierlichen Überwachung des CMS und Wirksamkeits-KPIs	352
1. Ernsthaftigkeit der Compliance	353
2. Glaubwürdigkeit der Compliance	355
Teil 4	359
I. (K)eine Handlungsanleitung, wie man wirksam Compliance managt	359
A. Wie managt man nun Compliance erfolgreich? – Die falsche Frage!	360

B. Wie managt man erfolgreiche Compliance nicht? – Die bessere Frage!	361
C. Kontextkompetenz und Data Literacy	361
D. Ohne Organisationssoziologie geht es nicht!	363
E. Werden Sie zum igeligen Compliance-Fuchs.	364
F. Was nun tun? Konkrete Ansätze zum erfolgreicherem Compli- ance-Management.	365
1. Compliance-Management beherrschbar gestalten	366
2. Compliance-Strategie reflektieren	374
II. Anstelle eines Nachworts	378
A. Zur Praktikabilität und Grenzen dieses Compliance-Manage- ment-Ansatzes	378
B. Der Compliance-Alltag zwischen Realismus und Optimis- mus	380
III. Checklisten als Denk- und Handlungsfilter.	381
A. Compliance-Ansatz	382
B. Compliance-Management.	383
C. Compliance-Management-Standards	384
D. Compliance-Ziel.	385
E. Compliance-Risiken	386
F. Compliance-Programm und -Organisation.	387
G. Compliance-Kommunikation	388
H. Compliance-Kultur.	389
I. Compliance-Wirksamkeitsbewertung.	390
J. Entscheidungs- und Fehlerkultur einer Organisation.	391
K. Compliance-Igel oder -Fuchs: Überprüfung des eigenen Denkstils.	392
Literaturverzeichnis	393