

tone from the top

Rolle der Führungskräfte als
zentraler Baustein einer guten
Integritätskultur und Fundament
für Korruptionsprävention



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
AUSTRIA

Disclaimer:

Dieses Booklet wurde sorgfältig auf Basis der im jeweiligen Bearbeitungszeitraum zugänglichen Informationen von Expertinnen und Experten ausgearbeitet. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird jedoch keine Gewähr übernommen. Jede Haftung der Herausgeberin, der Autorinnen und Autoren und sonstigen Mitarbeitenden an dieser Broschüre ist ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass enthaltene Fallbeispiele und Empfehlungen die Meinung der Autorinnen und Autoren darstellt, die jedoch nicht rechtlich verbindlich ist. Dieses Booklet soll einen Einstieg in die Materie darstellen und für Problembereiche sensibilisieren, kann aber eine rechtliche Prüfung und/oder anwaltliche Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,

die größte Herausforderung bei der Beeinflussung der Organisationskultur besteht darin, dass sie sich der direkten Gestaltung entzieht. Organisationskultur bildet sich immer wieder neu und unterliegt einem stetigen Wandel, der von vielen verschiedenen Faktoren bestimmt wird. Eine Integritätskultur ist das Fundament eines verantwortlichen Geschäftsbetriebs und bestimmt nicht nur, was in der Organisation als „richtig“ und was als „falsch“ angesehen wird, sondern auch, wie Situationen und bestimmte Sachlagen interpretiert werden und worauf sich Organisationsmitglieder wirklich konzentrieren. Als Summe der geteilten Werte, Überzeugungen, Denkhaltungen und Einstellungen spiegelt die Organisationskultur somit die tatsächlich gelebten und akzeptierten Werte und Prinzipien der Organisation wider, oder anders ausgedrückt, die vorherrschende „So läuft das hier“-Mentalität.

Eine Organisationskultur, in der Compliance und Integrität gelebt werden, beginnt mit einer authentischen Führung, die Governance vorlebt und als „Tone from the Top“ und „Tone from the Middle“ in der Organisation spürbar wird. Zentral hierbei sind Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit und damit vor allem die Demonstration, dass Organisationen ihre Werte ernst nehmen, auch und vor allem in schwierigen Situationen. Ob Compliance und Integrität in einer Organisation gelebt werden, hängt vor allem davon ab, ob Leitung und Führungskräfte von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überzeugt sind.

Ein großer Dank gebührt allen, die im Rahmen der Arbeitsgruppe „Öffentlicher Sektor“ von TI-Austria an der Erstellung dieses Leitfadens mitgewirkt und so eine hilfreiche Orientierung für dieses wichtige Thema zur Korruptionsprävention geschaffen haben. Besonders bedanken wir uns beim Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG), das mit der Handreichung für die Unternehmenspraxis zu „Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung“ wichtige Einsichten zur Thematik zur Verfügung stellt. Diese sind in diesen Leitfaden von TI-Austria eingeflossen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Rudi Schwab
Vorstandsmitglied von TI-Austria

**Studie „Compliance & Integrity
als Führungsaufgabe und
Kulturgestaltung“ (2025) des KICG**



Einleitung

Internationale Standards, wie bspw. ISO 37301 (Compliance-Management-Systeme) bzw. ISO 37001 (Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung) oder auch nationale Leitfäden, wie bspw. der Rechnungshof-Leitfaden für die Prüfung von Korruptionspräventionssystemen, lassen keine Zweifel zu: Ohne eine positive, Compliance-unterstützende Integritätskultur ist ein wirksames Compliance-Management-System oder Korruptionsprävention zum Scheitern verurteilt. Bestimmende Faktoren dabei sind vor allem die Vorbildwirkung des Managements auf allen Ebenen und das eigenverantwortliche Handeln aller Mitarbeiter:innen. Klare, gelebte Werte sowie die Anerkennung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von richtigem bzw. integrem Verhalten unterstützen dies. Das Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) hat in seiner Handreichung für die Unternehmenspraxis zu „Compliance & Integrity als Führungsaufgabe und Kulturgestaltung“ (im Folgenden kurz „KICG-Studie“) erhoben, dass 95 % der Aussage, dass die oberen Führungsebenen einen besonders

großen Einfluss auf die Förderung einer ethischen Organisationskultur haben, zustimmen. Für das mittlere Management stimmen 80 % dieser Aussage zu.

ISO-Normen

ISO-Normen sind international anerkannte Leitlinien, entwickelt von der International Organization for Standardization (ISO). Sie zeigen, wie Organisationen bewährte Strukturen und Prozesse aufbauen, um verantwortungsvoll, transparent und regelkonform zu handeln. Weltweit sind rund 8.000 Unternehmen/Organisationen nach diesem Standard zertifiziert.

Integrität

Der Begriff bezeichnet die Deckung der persönlichen Werte mit dem eigenen Handeln. Als integrier Mensch gilt jemand, dessen Wertesystem sich in seinem Verhalten widerspiegelt.

Integritätskultur

Eine Integritätskultur beschreibt das gelebte Wertesystem in einer Organisation oder Gesellschaft, das Werte wie Fairness, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein fördert. Wichtige Merkmale einer starken Integritätskultur sind unter anderem der „Tone from the Top/Middle“, Transparenz bei Entscheidungen und Prozessen sowie eine offene Kommunikation bei Problemen und ethischen Fragen.

Der „Tone from the Top“, aber auch der „Tone from the Middle“ sind für die Gestaltung eines positiven Klimas ausschlaggebend.

Mit dem Begriff „Tone from the Top“ werden die Rolle und das Verhalten der obersten Führungsebene einer Organisation in Bezug auf Ethik und Compliance beschrieben. Dabei geht es darum, wie Führungskräfte ihre Einstellung zu ethischem Verhalten und Compliance-Kompetenz vorleben und kommunizieren. Dieser „Ton von oben“ hat tiefgreifende Auswirkungen auf die gesamte Organisation und dabei vor allem auf deren Kultur in Bezug auf Integrität.

Der Compliance-Gedanke, also die Förderung eines selbstverantwortlichen, gesetzes-/regel-

konformen und ethisch korrekten Verhaltens in einer Organisation, verlangt auch bzw. gerade die Mitwirkung aller Führungskräfte einer Organisation. Im Besonderen haben daher – nicht nur die obersten – sondern alle Führungskräfte aufgrund ihrer Position und ihres Ansehens eine wichtige Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter:innen, der „Tone from the Middle“. Wenn Führungskräfte bestimmte organisatorische Verhaltensweisen oder Entscheidungen umsetzen, sind Bedienstete eher bereit, diese zu übernehmen, um zur Gruppe zu gehören oder um als teamorientiert wahrgenommen zu werden.

Warum ist der „Tone from the Top/Middle“ nun für Compliance und Integrität besonders wichtig?

1. Signalsetzung und Kultur

Die oberste Führungsebene bestimmt die Organisationskultur maßgeblich. Wenn Führungskräfte ethisches Verhalten, die Bedeutung von Integrität und die Einhaltung von Compliance-Vorschriften betonen, setzt das ein starkes Signal an alle Mitarbeiter:innen. Dies schafft einen Rahmen, in dem ethisches Verhalten und Compliance als wichtig angesehen werden und die Integrität in der Organisation gefördert wird.

2. Verantwortlichkeit und Verlässlichkeit

Ein starker „Tone from the Top“ durch die Organisationsleitung zeigt, dass sie ernsthaft hinter den Compliance-Richtlinien steht und sie nicht nur als Formalität oder Feigenblatt für externe Stakeholder betrachtet. Dies stärkt die Verantwortlichkeit sowie die Verlässlichkeit in der Organisation und macht deutlich, dass niemand über den Regeln steht. Wirken diese Gedanken durch die weiteren Führungsebenen („Tone from the Middle“), festigt dies die

Resilienz gegen regelwidriges Verhalten.

3. Vorbildwirkung

Mitarbeiter:innen orientieren sich in ihrem Verhalten besonders an den Führungskräften ihrer Organisation. Wenn alle Führungsebenen ethisches Verhalten vorleben, werden Mitarbeiter:innen eher dazu motiviert, diesem Vorbild zu folgen. Ein starkes Bekenntnis zu Compliance von oben wirkt somit als positive Verstärkung für das gesamte Team.

4. Präventive Maßnahme gegen Fehlverhalten

Ein klar kommunizierter und mit entsprechendem Leben erfüllter „Tone from the Top/Middle“ kann auch präventiv gegen Fehlverhalten wirken. Wenn die Mitarbeiter:innen wissen, dass Compliance und ethisches Verhalten wirkliche Priorität haben und demzufolge auch Compliance-Verstöße konsequent geahndet werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten.

5. Reputation und Vertrauen

Ein positives ethisches Klima in der Organisation, das von der Organisationsleitung vorgelebt wird, verbessert auch die Reputation der Organisation gegenüber ihren Stakeholdern. Es fördert das Vertrauen in die Integrität und Zuverlässigkeit der Organisation.

Insgesamt ist der „Tone from the Top/Middle“ somit unerlässlich, um eine wirksame und robuste

Integritätskultur zu schaffen und zu erhalten. Durch die Vorbildfunktion und -wirkung der Führungskräfte wird das wesentliche Fundament gelegt, auf dem ethische Standards und Regelkonformität auf allen Ebenen der Organisation unterstützt und gefördert werden. Compliance wird dabei nicht nur als lästige Pflicht empfunden, sondern als integraler Bestandteil der Kultur in einer Organisation etabliert.

Was sind besondere Herausforderungen bei der Etablierung einer Integritätskultur?

Zeit: Änderungen in der Organisationskultur benötigen Zeit. Vorbildwirkung muss sich entwickeln und in der gesamten Organisation ankommen. Dies kann Jahre dauern. Disruptive Ereignisse, wie z.B. eine Compliance-Krise, können die Zeit verkürzen; aber auch hier gilt: Wer Compliance und Integritätskultur entwickeln will, braucht einen langen Atem.

Kommunikation: Authentische Kommunikation der Führungskräfte über die Bedeutung von Integrität und die Notwendigkeit hoher ethischer Standards beeinflusst wesentlich die Organisationskultur. Dabei ist zu bedenken, „man kann nicht nicht kommunizieren“ [Paul Watzlawick]. D.h. im Fall von fehlender aktiver (positiver) Kommunikation, wird bspw. aus dem Verhalten von Führungskräften eine (negative) Kommunikation interpretiert.

Messung: Es ist wichtig, regelmäßig die intendierten Fortschritte zu messen, um den Entscheidungsträger:innen ein reales Bild der vorherrschenden Kultur in der Organisation zu geben. Dies kann bspw. durch interne Umfragen zu Integrität und Compliance oder externe Beurteilungen erfolgen.

Anpassungen: Ob die verschiedenen Maßnahmen zur Förderung der Integritätskultur den erwünschten Effekt erzielen, ist meist nicht vorhersehbar. Messungen geben bei einer regelmäßigen Evaluierung Hilfestellungen. Wenn der gewünschte Effekt nicht

eintritt, sollte es heißen: Nicht mehr gleichartige, sondern andere Maßnahmen setzen.

Rahmenbedingungen: Eine Organisation muss ein Umfeld erzeugen, wo kritische Sachverhalte angesprochen werden können („Speak-up Culture“). Wenn Angst vor Repressalien oder ein Gefühl der Aussichtslosigkeit bzw. mangelnder Wertschätzung für Kritik einen offenen Diskurs einschränkt, wird sich keine positive Integritätskultur entwickeln. Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz ist daher eine essenzielle Voraussetzung.

Verantwortungsvolle Führung („Responsible Leadership“)

Compliance und Integrität als zentrale Führungsaufgabe stellt laut KICG-Studie neue und erweiterte Anforderungen an Führungskräfte und erfordert entsprechend dazu ein neues Führungsverständnis: Führung im Kontext der Organisationsverantwortung („Responsible Leadership“). Der Fokus von Responsible Leadership liegt vor allem darauf, ökonomisch-strategische Erwägungen mit morali-

schen Überzeugungen in Einklang zu bringen. Die Responsible-Leadership-Qualität besteht darin, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, insbesondere in Graubereichen oder Dilemma-Situationen. Ziel ist es, diese Aspekte einem verantwortungsvollen Chancen- und Risikomanagement zuzuführen.

Responsible Leadership, verstanden als soziale Qualität, ist die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, all ihre professionellen und sozialen Fähigkeiten für ein gemeinsam geteiltes Ziel zu investieren (Empowerment und Sinnvermittlung) und dabei als Vorbild voranzugehen. Zentral dabei ist der Wert der Integrität, der sich in den Handlungen, Entscheidungen und im Verhalten zeigt. Responsible Leader

schaffen eine Atmosphäre, in der Probleme, Schwierigkeiten und Fehler offen angesprochen werden können (psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz). Neben der effizienten Steuerung von Ressourcen, der Inspiration und Motivation von Mitarbeiter:innen geht es dem Responsible Leader vor allem darum, Vertrauen innerhalb des eigenen Teams und darüber hinaus zu schaffen.

Wie kann die Compliance-Funktion die Integritätskultur stärken?

Bei der Förderung von Compliance und Integrität wird das Management durch die Compliance-Funktion unterstützt. Die Compliance-Funktion ist ein zentrales Element eines Compliance-Management-Systems (CMS) und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des CMS. Sie hat eine koordinierende, beratende und überwachende Rolle, ohne die Verantwortung des Managements zu ersetzen.

Wichtige Aufgaben der Compliance-Funktion sind:

Unterstützungs- und Beratungsfunktion:

Eine wesentliche Aufgabe der Compliance-Funktion besteht darin, das Management und die Mitarbeiter:innen in Compliance-Fragen zu beraten. Sie interpretiert relevante Gesetze und interne Regelwerke, gibt Handlungsempfehlungen und unterstützt bei der Umsetzung von Compliance-Maßnahmen. Dadurch hilft sie, Risiken frühzeitig zu erkennen und Regelverstöße zu vermeiden.

Feststellung von Compliance-Risiken:

Die Compliance-Funktion wirkt maßgeblich bei der Identifikation, Analyse und Bewertung von Compliance-Risiken mit. Auf dieser Grundlage entwickelt sie Vorschläge für geeignete Präventions- und Kontrollmaßnahmen und unterstützt das Management bei der Priorisierung von Risiken.

Entwicklung von Richtlinien und Prozessen:

Ein weiterer Kernbereich ist die Mitwirkung bei der Erstellung, Aktualisierung und Weiterentwicklung von Compliance-relevanten Richtlinien, Verhaltenskodizes und Prozessen. Die Compliance-Funktion sorgt dafür, dass diese klar formuliert, praxisnah und im Einklang mit den geltenden rechtlichen Anforderungen stehen.

Schulung und Sensibilisierung:

Die Compliance-Funktion konzipiert und organisiert Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen, um das Bewusstsein für Compliance-Themen in der Organisation zu stärken. Ziel ist es, Mitarbeiter:innen und Führungskräfte über ihre Pflichten zu informieren und sie für Risiken sowie korrektes Verhalten im Arbeitsalltag zu sensibilisieren.

Compliance-Management-System

Ein Compliance-Management-System, kurz CMS, bezeichnet die Gesamtheit der in einer Organisation eingerichteten Maßnahmen, Strukturen und Prozesse, um Regelkonformität sicherzustellen. Unter Regeln können sowohl Gesetze, interne Richtlinien als auch ethische Grundsätze fallen. Ein effektives CMS hilft einer Organisation, rechtliche Risiken zu minimieren, eine Integritätskultur zu fördern und das Vertrauen von Stakeholdern zu stärken. Entscheidend für den Erfolg eines CMS ist die Unterstützung durch die Organisationsleitung.

Überwachung, Berichterstattung und Kontrolle:

Das Aufdecken von Compliance-Verstößen und die Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen für Folgemaßnahmen sind wesentliche Aufgaben der Compliance-Funktion. Darüber hinaus überwacht sie die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS. Sie sammelt relevante Informationen, wertet Hinweise und Compliance-Vorfälle aus und berichtet regelmäßig an das Management.

Schnittstellen- und Koordinationsrolle:

Die Compliance-Funktion fungiert als Schnittstelle zwischen Management und Fachabteilungen sowie, falls vorhanden, weiteren relevanten Stellen (z.B. Risikomanagement). Gegebenenfalls übernimmt sie diese Funktion auch bei Einbindung externer Stellen. Durch diese koordinierende Rolle trägt sie zu einem ganzheitlichen und konsistenten Compliance-Ansatz in der Organisation bei.

Die Ausgestaltung der Compliance-Funktion hängt von Größe, Struktur, Branche und Risikoprofil

der Organisation ab. Es gibt kein einheitliches Modell; vielmehr muss die Compliance-Funktion angemessen, wirksam und verhältnismäßig organisiert sein. In größeren Organisationen ist die Compliance-Funktion oftmals als eigenständige Organisationseinheit (z.B. Compliance-Abteilung) ausgestaltet. Weit verbreitet ist auch eine Kombination aus zentralen und dezentralen Strukturen: Eine zentrale Compliance-Funktion definiert Standards, Methoden und Vorgaben, während dezentrale Compliance-Ansprechpersonen für die Umsetzung vor Ort (z.B. in der Fachabteilung) zuständig sind.

Unterstützende Faktoren

Die KICG-Studie listet mehrere unterstützende Faktoren für positive Rahmenbedingungen auf:

- Zielsetzung und Sinnhaftigkeit: im Sinne eines klar definierten Unternehmenszwecks als Grundlage für die Mitarbeiter:innen.
- Klar kommunizierte Erwartungen: erleichtern die Orientierung in Graubereichen oder Dilemmasituationen.

- Geteilte Grundwerte: wenn die Handlungen und Entscheidungen einer Organisation konsistent mit deren (kommunizierten) Werten sind.
- Wertschätzende Grundhaltung: Dadurch kann sich ein auf das Gemeinwohl orientierter Ansatz entwickeln und ein egoistischer Fokus wird weniger unterstützt.
- Empathie: Wenn deren Bedeutung gefördert wird, unterstützt dies ethisches Verhalten in einer Organisation.
- Organisationales Vertrauen in Kompetenz und Integrität der Mitarbeiter:innen: Ein gemeinsames Bekenntnis zu den Werten und Prinzipien erzeugt eine moralische Verantwortung und ist Basis für dieses Vertrauen.
- Partizipation und gemeinschaftliche Gestaltung: Durch Einbindung von Mitarbeiter:innen wird das Verantwortungsgefühl und in weiterer Folge ethisches Verhalten gestärkt.
- „Speak-up Culture“
- Angemessene Fehlerkultur: Positiver Umgang mit Fehlern, diese werden als Chance zur Weiterentwicklung genutzt.
- Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz
- Gemeinsame Erfolgserlebnisse: Verhaltensweisen werden bei positiven Ergebnissen leichter übernommen. Dies trifft auch auf Erfolge aufgrund von moralischem Handeln zu. Ethisches Verhalten wird gestärkt und eine Wiederholung gefördert.

Hemmende Faktoren

Ebenso benennt die KICG-Studie hemmende Faktoren:

- Mangelndes Bewusstsein für Moral: Dadurch werden ethische Aspekte nicht oder kaum in Entscheidungen miteinbezogen und ein wertorientierter Fokus bei den Mitarbeiter:innen geht verloren.
- Stark ausgeprägte Hierarchien
- Angstkultur
- Organisationale Unfairness: Mitarbeiter:innen achten sehr genau, wie Ressourcen und Prozesse bzw. Richtlinien in einer Organisation verwendet bzw. umgesetzt werden. Empfundene Ungerechtigkeiten bzw. Unfairness beeinträchtigen die Kultur in der Organisation.
- Missbräuchliches Führungsverhalten: Willkür, Einschüchterung wegen anderer Meinungen, unsachliche Zurechtweisungen und Ähnliches durch Führungskräfte sind Gift für eine Organisationskultur.
- Falsche Anreize: Wenn Anreize und Ziele nur auf wirtschaftlichen Kennzahlen beruhen, führt dies zu einer „Zielerreichung um jeden Preis“-Mentalität, wo ethische Normen und Werte „untergehen“.
- Inkonsequente Ahndung von Fehlverhalten
- Hohe Mitarbeiter:innenidentifikation: Eine (zu) hohe Mitarbeiter:innenidentifikation, eventuell in Verbindung mit den falschen Anreizen im Sinne der „Zielerreichung um jeden Preis“, kann ethische Handlungsweisen untergraben. Insbesondere, wenn man sich für den Erfolg und Misserfolg einer Organisation dermaßen verpflichtet fühlt, dass man den Schaden für eine Organisation „um jeden Preis“ abwenden will.

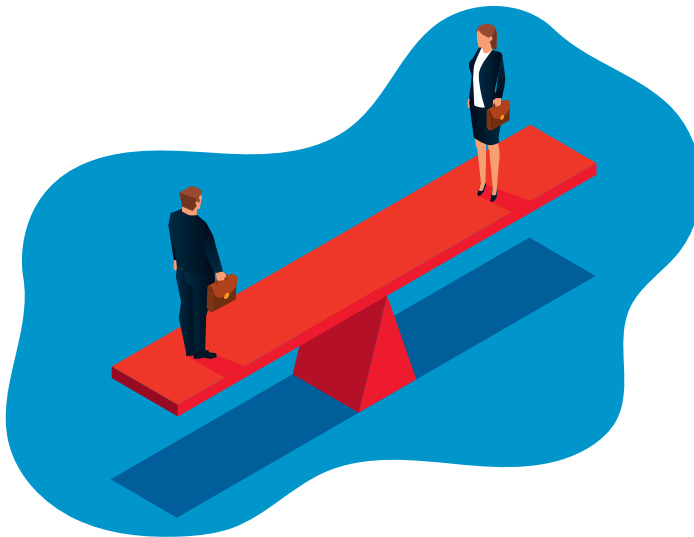
- In der Organisation verwendete Sprache: „Sprache schafft Realitäten“, auch im Zusammenhang mit ethischem Verhalten. Beschönigende Formulierungen wie „kleine Aufmerksamkeiten“ für Bestechungsgelder oder „kreatives Rechnungswesen“ für Bilanzmanipulationen erleichtern die Teilnahme an unethischem Verhalten.
- Opportunistischer Eigennutz: Wenn individuelle Interessen und Ziele über die gemeinsamen Werte gestellt werden, erhöht sich das Risiko unethischen Verhaltens.
- Organisatorische Seilschaften: Wenn informelle Netzwerke bzw. persönliche Beziehungen und Loyalität über Qualifikation und ethische Standards gestellt werden.

Was es zu vermeiden gilt und wie es gehen könnte!

Die Organisationskultur wird sowohl auf einer sichtbaren Ebene, wie bspw. durch Richtlinien oder gelebte Handlungsweisen, aber auch auf einer unsichtbaren Ebene, wie durch kollektive Wertevorstellungen oder Haltungen bzw. Verhaltensweisen bestimmt bzw. beeinflusst.

Regeln gelten für alle gleich ... oder auch nicht!

Jede Organisation ist durch ein dichtes Netz an unterschiedlichen Regelungen für das gemeinsame Arbeiten gekennzeichnet. Werden diese Vorgaben jedoch von den unterschiedlichen Führungsebenen unterschiedlich eingehalten, unterminiert dies jeglichen Compliance-Gedanken fundamental.





Es gilt ein absolutes, streng geahndetes Rauchverbot im Gebäude, unter der Vorstandstüre ziehen jedoch dichte Rauchschwaden durch den Gang.

Trotz Mitnahmeverbot von Haustieren spaziert die Leitung der Personalabteilung mit dem eigenen Hund durch das Gebäude.

Die Führungskraft mahnt zu einem tadellosen Benehmen nach außen, die Organisation übernimmt aber regelmäßig Verkehrsstrafen

leitender Mitarbeiter:innen wegen Schnelfahrens.

Eine Führungskraft vergibt einen großen Auftrag an ein Unternehmen, zu dem sie persönliche Verbindungen hat, ohne den Bewerbungsprozess offenzulegen.

Trotz mehrfacher Verstöße einer Führungskraft gegen die Antikorruptionsrichtlinien sieht das Top-Management von disziplinären Maßnahmen ab und verschleiern die Vorfälle.



Aufgrund von Konzernvorgaben werden innereuropäische Flüge nur in der Economy-Class gebucht. Auch der Vorstand verzichtet in weiterer Folge auf die Buchung von Business-Class-Tickets.

Nebenbeschäftigungen sind in einem Unternehmen durch die Personalabteilung zu genehmigen. Nebenbeschäftigungen der Leitungsorgane werden zusätzlich auch an die Compliance-Stelle übermittelt.

Führungskräfte halten sich an dieselben Parkplatzregeln wie alle anderen Mitarbeiter:innen, bspw. kein (kurzes) Parken auf Besucherplätzen. Ausnahmen werden transparent und formell beantragt – ein klares Zeichen für Fairness und Gleichbehandlung.

Home-Office-Regelungen gelten für alle gleich – unabhängig von Position oder Funktion. Die Führung zeigt Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen und lebt eine moderne Arbeitskultur vor.

Commitment der Führungskräfte

Präsenz bei den Themen Compliance, Integrität und Wertemanagement durch die Führungskräfte einer Organisation unterstreichen deren Bedeutung und führen zu einer höheren Akzeptanz bei den Bediensteten.



Der einzige Bezugspunkt des obersten Managements zum Thema Compliance ist die Unterschrift des Vorgängers im Vorwort des mehr als zehn Jahre alten Verhaltenskodex eines Unternehmens.

Im Rahmen der Ressourcenallokation werden die Mittel für Compliance regelmäßig verringert bzw. werden die verantwortlichen Personen mit themenfremden Zusatzaufgaben betraut.

Trotz eindeutiger Hinweise für Compliance-Verstöße in der Organisation ignoriert die Führungskraft die Bedeutung von Compliance-Schulungen und lehnt es ab, dafür Zeit und Ressourcen zu investieren.

Einmal jährlich wird ein Compliance-Bericht im Vorstand präsentiert – versteckt in den Sitzungsunterlagen, ohne anschließende Diskussion. Das wirkt wie ein reines Pflichtprogramm.



Ausdrückliche Hervorhebung und Würdigung der Bedeutung von Ethik und Compliance beim jährlichen Strategie-Event durch die/den Vorstandsvorsitzende:n.

Teilnahme der Führungskräfte an den verpflichtenden Compliance-Schulungen über die gesamte mehrstündige Dauer. Teilnahme der Organisation an Auszeichnungsprogrammen, wodurch ein externes Benchmarking möglich und notwendig wird.

Als ein Mitarbeiter eine Bestechungszahlung akzeptiert, reagiert die Führungskraft prompt, indem sie eine interne Untersuchung einleitet. Sie informiert das gesamte Team über die Konsequenzen von

Korruptionsverstößen und bekräftigt die Unternehmensrichtlinien in Bezug auf ethisches Verhalten.

Die Organisationsleitung sensibilisiert die Mitarbeiter:innen regelmäßig über die bestehenden Meldewege und Schutzmaßnahmen beim Aufdecken von Korruption und hebt dabei hervor, wie wichtig es ist, verdächtige Aktivitäten ohne Angst vor Repressalien zu melden.

Führungskräfte integrieren Compliance-Themen regelmäßig in strategische Meetings und fragen aktiv nach, wie diese Vorgaben Geschäftsentscheidungen beeinflussen. Das zeigt echtes Engagement.

Der Ton macht die Musik

Die Art und Weise, wie das Top-Management mit den Mitarbeiter:innen kommuniziert, wirkt sich wesentlich auf die Organisationskultur aus.



Wenn die Körpersprache des Top-Managements bei Groß-Events beim Thema Compliance nicht zu den Inhalten passt, das Top-Management unter sich bleibt und nur mit dem engsten Führungskreis kommuniziert, hat dies negative Auswirkungen auf die Kultur.

Zusätzlich zu den gesetzlichen Antidiskriminierungsbestimmungen vertieft auch ein für die Organisation

bestehender Verhaltenskodex die dazu erwünschten Verhaltensweisen. Trotzdem macht die Leitung einer Dienststelle immer wieder gegenüber Mitarbeiter:innen sexuell anzügliche Bemerkungen.

Das Direktorium weist Fragen zum Datenschutz mit „Das klärt die Rechtsabteilung“ ab – ein klares Signal für Desinteresse an Compliance-Verantwortung.



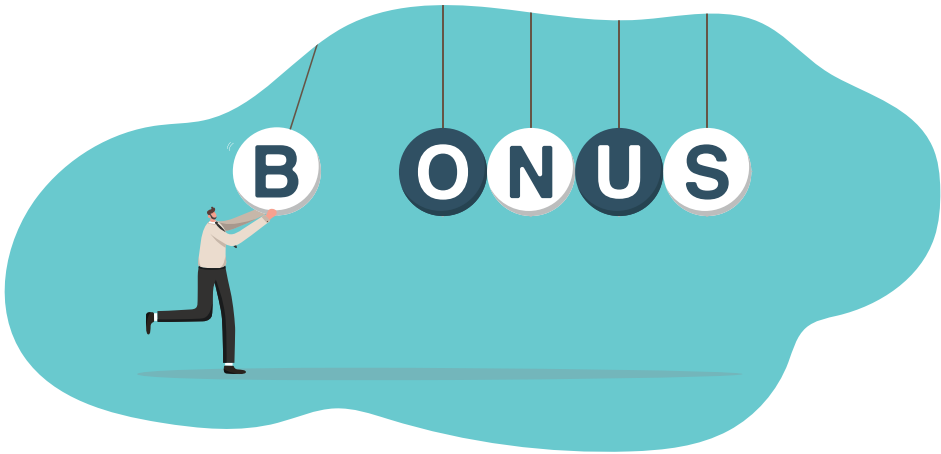
Ein regelmäßiges Frühstück in der Kantine der Unternehmenszentrale, wo Mitarbeiter:innen die sie interessierenden Fragen persönlich an den Chief Executive Officer (CEO) stellen können oder „virtuelle Frühstückstermine mit dem CEO“, für Mitarbeiter:innen außerhalb der Unternehmenszentrale. Lauf-Events mit dem CEO für Mitarbeiter:innen, regelmäßige Treffen mit Mitarbeiter:innen in den

Regionen und ein authentisches Auftreten des Top-Managements bei Groß-Events mit Mitarbeiter:innen können eine offene, wertschätzende Kultur fördern.

Die Führungskraft berichtet, wie ein Produkt-Launch aufgrund von Datenschutzbedenken angepasst wurde – ein starkes Zeichen, dass Compliance strategisch mitgedacht wird.

Beim Geld hört die Freundschaft auf

Wenn ein Unternehmen sparen möchte, sollte auch das Top-Management einen Beitrag leisten.



Ein Unternehmen setzt ein Sparpaket um, das unter anderem auch Einschnitte bei Bonusprogrammen und sonstigen monetären Leistungsanreizen vorsieht, die auf besondere Compliance-Kriterien Bezug nehmen. Ebenso gibt es Kürzungen beim Compliance-Programm, vorbeugende Maßnahmen werden gestrichen. Im darauffolgenden Jahr wird in der Hauptversammlung ein Bonus in nie da gewesener Höhe für den Vorstand beschlossen, nicht zuletzt aufgrund der erfolgreichen Umsetzung des

Sparpakets. Mitarbeiter:innen nehmen dies als „direkte Umverteilung“ zu ihren Lasten wahr. Es wird das Signal gesetzt, dass Compliance und ethisches Verhalten keinen Wert mehr haben und gegen den Bonus des Top-Managements eingetauscht wurden.

Ein neues IT-System wird angeschafft, ohne die notwendigen Sicherheits- und Compliance-Module zu finanzieren. Die Botschaft: Geschwindigkeit und Kosten sind wichtiger als Risikomanagement.



„Tone from the Top“ beginnt in der obersten Führungsetage. Selbst bei Sparmaßnahmen wird im Bereich Compliance nicht gespart und der Mehrwert präventiver Maßnahmen erkannt und transparent kommuniziert. Die Wichtigkeit des Themas wird dadurch betont. Zur Vorbildwirkung verzichtet der Vorstand zuerst selbst auf einen Teil seines Bonus.

In einer öffentlichen Organisation erlässt das Top-Management strenge Sparvorgaben für die Vergabe von externen Aufträgen und legt auch Wert auf deren Ein-

haltung, da sehr oft der Verdacht der „Freunderlwirtschaft“ im Raum stand. Durch flankierende Maßnahmen zur entsprechenden Weiterbildung und Kompetenzerweiterung der Bediensteten können viele Leistungen, die früher extern vergeben werden mussten, mittelfristig nun intern erledigt werden.

Bei der Budgetfreigabe für IT-Projekte betont das Management, dass Sicherheits- und Compliance-Anforderungen nicht verhandelbar sind – ohne sie wird das Projekt nicht umgesetzt.

Kritik ... more than welcome?!

Konstruktive Kritik bis hin zur Meldung wahrgenommenen Fehlverhaltens im guten Glauben sind Voraussetzungen für eine positive Organisationsentwicklung und für ein funktionierendes Compliance-System. Dies verlangt ein aktives Bemühen aller Führungskräfte.





Das Melden von Missständen wird vom Management als „Ver-naderei“, Personen, die melden, werden als „Nestbeschmutzer“ bezeichnet. Die komplizierte On-line-Meldemöglichkeit befindet sich versteckt auf der Website des Unternehmens, hingewiesen wird darauf in keiner Schulung.

Meldungen eines Teammitglie-des über einen konkreten Be-stechungsversuch werden von der obersten Führungsebene, mit dem Verweis auf einen mög-lichen Reputationsschaden für die Organisation, ignoriert bzw. „unter den Tisch gekehrt“.



Besondere Wertschätzung der Organisationsleitung für Bediens-tete, die bei operativen Projekten auf Schwierigkeiten wegen ent-gegenstehender Compliance-Vor-gaben hinweisen. Aufgrund der berechtigten Hinweise können in weiterer Folge Compliance-kon-forme Zielvorgaben und Prozess-schritte erarbeitet werden. In der Organisation werden derartige Situationen des konstruktiven Wi-derspruchs periodisch als Best Practice kommuniziert.

Ein Projektteam meldet frühzeitig Probleme, die Leitung der Orga-nisation nimmt die Warnung ohne Schuldzuweisungen auf, setzt Pri-oritäten und dankt für die Unter-stützung. Nach internen Unter-suchungen teilt die Führung (ohne Namen zu nennen) mit, welche Maßnahmen ergriffen wurden. Das zeigt: Wer Missstände meldet, be-wirkt etwas.

Leistung zählt (nicht)!

Ein transparentes, leistungsorientiertes und nachvollziehbares Personalmanagement, wo erbrachte Erfolge und außerordentliche Leistung für die berufliche Weiterentwicklung in der Organisation zählen, führen zu einem motivationsfördernden und somit resilienten Klima.



Es ist unausgesprochene Regel in der Organisation, dass man sich nur auf eine Stelle bewirbt, wenn man „gefragt wird“, da es anders „sowieso umsonst ist“, da die Person trotz Ausschreibung schon „vorbestimmt ist“. Die Ausgestaltung von Bewerbungskriterien ist aus objektiven Gesichtspunkten nicht mit der Stelle begründbar, sondern schließt darauf, dass Per-

sonen aus dem Verfahren ausgeschlossen werden sollen bzw. die Ausschreibung auf eine Person „zugeschnitten“ ist.

Jahresboni orientieren sich ausschließlich am Verkaufsvolumen. Das fördert aggressive Verkaufsstrategien, die Compliance-Regeln untergraben.



Kriterien sind von der ausgeschriebenen Position ableitbar, der Prozess wird offen geführt, die Entscheidung transparent und nachvollziehbar begründet. Der gesamte Bewerbungsprozess wird von einer unabhängigen Stelle begleitet (Gleichbehandlungsbeauftragte, Betriebsrat, ...).

Bonus-Kriterien beinhalten auch die Einhaltung von Compliance-Vorgaben und ethisches Verhalten. Mitarbeiter:innen wissen: Integrität zahlt sich aus – auch für die Karriere.

Toxisch oder vertrauensvoll?

Das Verhalten der Führungskräfte und insbesondere des Top-Managements prägt wesentlich die Organisationskultur.



Wenn das Klima um gefühlt 10 Grad (Celsius) kälter wird, wenn der CEO den Raum betritt, weil alle seinen Sarkasmus, seine Erniedrigungen und Wutausbrüche fürchten, herrscht eine toxische Organisationskultur vor.

Ein Beispiel wäre ein CEO eines Automobilunternehmens, der bei der Inspektion eines neuen Auto-Modells stets die Türe des Wagens öffnete und wieder schloss.

Wenn ihm das Geräusch der Tür nicht gefiel, feuerte er das ganze Team auf der Stelle. Bei seinem Top-Management zeigte er keine Geduld, wenn sie Schwierigkeiten signalisierten: „Wer ein Problem hat, ist selbst das Problem.“

In Projektmeetings werden Risiken nicht angesprochen, weil die Projektleitung kritische Stimmen regelmäßig lächerlich macht – „Das bremst nur den Fortschritt.“



Führungskräfte können für eine psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sorgen, indem sie abweichende Meinungen im Team fördern und wertschätzen. Psychologische Sicherheit entsteht dann, wenn jede und jeder seine Meinung frei äußern kann, ohne soziale Nachteile befürchten zu müssen. Eine aktive Förderung von Meinungsvielfalt durch die Führungskraft hilft, den Konformitäts-Bias (siehe das Asch-Experiment) zu überwinden. Die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz wirkt sich nicht nur positiv auf die Innovation, Kreativität und Agilität der Teamleistung aus, sondern fördert auch eine Hinweisgeber:innen-freundliche Kultur. Ebenso wichtig wie

die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz ist eine positive Fehlerkultur, wo Fehler als Lernchance wahrgenommen werden und nicht Grund für Schuldzuweisungen sind. Auch hier kommt den Führungskräften eine aktive Rolle bei der Etablierung einer solchen Fehlerkultur und ganz allgemein einer Vertrauenskultur zu.

Führungskräfte eröffnen Meetings mit der expliziten Einladung zu kritischen Rückmeldungen und zeigen Beispiele, bei denen frühzeitige Risikohinweise das Unternehmen vor Verlusten bewahrt haben.

Asch-Experiment

Das Asch-Experiment, eine 1951 veröffentlichte Studienreihe des Psychologen Solomon Asch, untersuchte den Einfluss von Mehrheitsmeinungen auf das Urteilsvermögen von Individuen, wobei sich die Versuchspersonen in einer Gruppe befanden, deren übrige Mitglieder eingeweiht waren und absichtlich falsche Antworten gaben. Die Ergebnisse zeigten, dass sich ein erheblicher Teil der Versuchspersonen der falschen Mehrheitsmeinung anschloss, obwohl die richtige Antwort offensichtlich war. Das Experiment verdeutlicht die Wirkung von sozialem Konformitätsdruck auf individuelles Verhalten.

Impressum

Transparency International Austria
Verein zur Korruptionsbekämpfung

Donau-City-Straße 1, 1.OG
A-1220 Wien

Tel.: +43 1 960 760, Fax: +43 1 960 760 760

office@ti-austria.at, www.ti-austria.at

Jahr der Veröffentlichung: 2026

Für den Inhalt verantwortlich:
Leiter der Arbeitsgruppe: Dr. René Wenk

UNTERSTÜTZEN SIE TI-AUSTRIA

Werden Sie Mitglied von TI-Austria und stärken Sie
die Koalition gegen Korruption mit Ihrer Spende!

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an **office@ti-austria.at**
oder besuchen Sie unsere Website **www.ti-austria.at**.
Formulare für die Aufnahme als Mitglied stehen zum Download bereit.

Spendenkonto:

Transparency International – Austrian Chapter

IBAN: AT66 2011 1283 4772 4400

BIC/Swift: GIBAATWW