



Compliance als Führungsaufgabe

**Compliance-Management an Hochschulen
22. November 2012**

Prof. Dr. Jürgen Kaschube



- 1. Compliance-Themen an Hochschulen**
- 2. Wie und warum schädigen Menschen ihre Organisation?
(Kontraproduktives Arbeitsverhalten)**
- 3. Was sind Vorbedingungen für regelkonformes Verhalten?**
- 4. Wirkt ein spezieller Führungsstil als Lösungsansatz?**
- 5. Handlungsansätze?**

1. Compliance–Themen an Hochschulen?

Wissenschaftliches Fehlverhalten

- **Autorschaftsprobleme:**
Autoren der Veröffentlichung entsprechen nicht der dahinter stehenden Leistung
- **Datenmanipulation & Datenfälschung**
- **Plagiate (Fremd- und Selbst-Plagiate)**
- **Parteilichkeit bei Gutachten, Anträgen, Stellenbesetzungen**
- **Fehlverhalten bei der Durchführung von Forschungsarbeiten**

Sonstige Themen

- **Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen**
- **Forschungs‘behinderung‘:**
mangelnde Förderung von Mitarbeitern, kein Konfliktmanagement
- **Unangemessenes verbales Verhalten & physische Handlungen (Aggression, sexuelle Belästigung)**

Quellen:

u. a. Bericht des Ombudsmann der DFG (2011), Bericht der ESF (2010)

2.1 Typologie kontraproduktiven Verhaltens

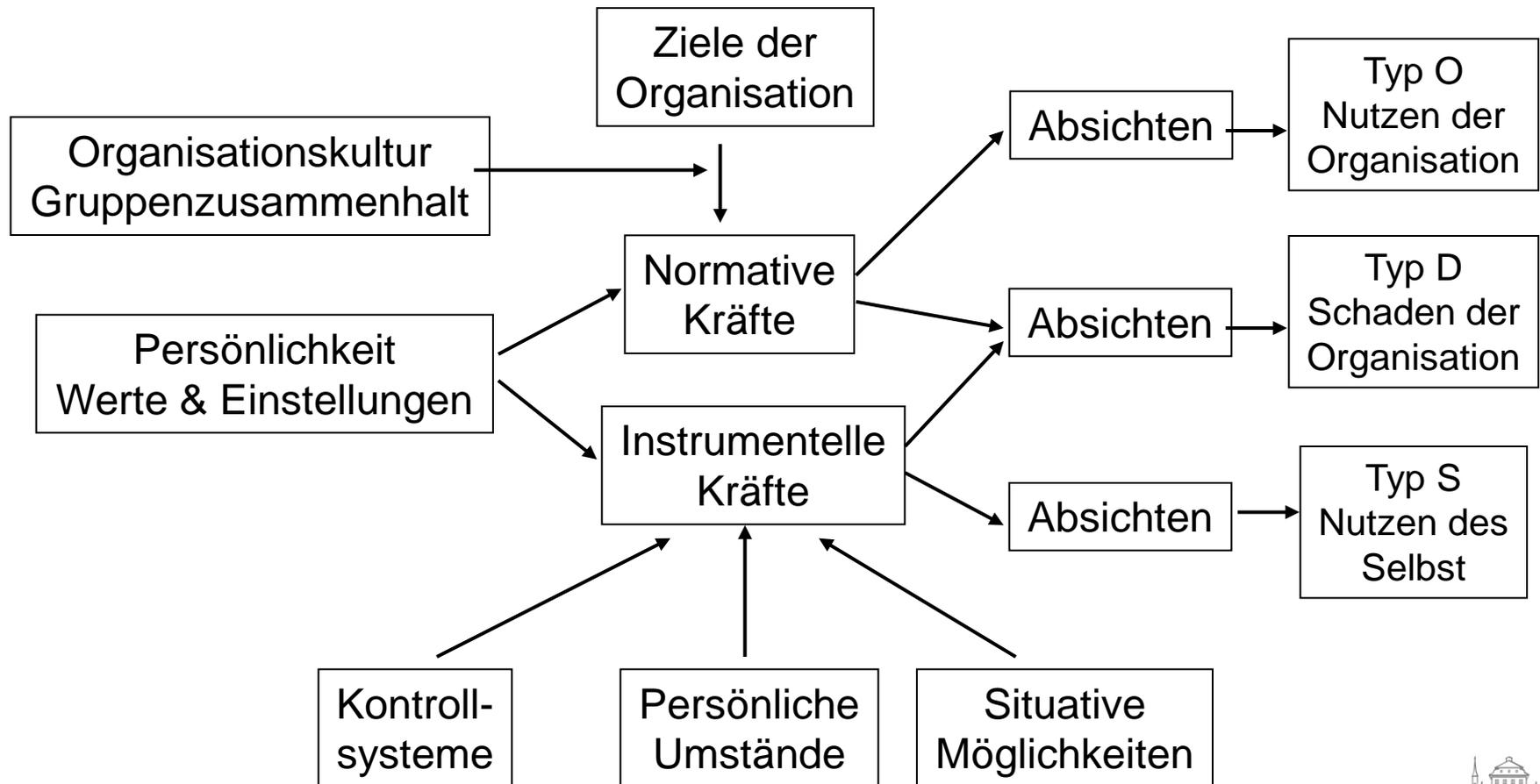
(Robinson & Bennett, 1995)

4

Schwere des Vergehens Betroffene	Gering (minor)	Gravierend (serious)
Organisation	<i>Produktionsdevianz</i> Arbeitsplatz zu früh verlassen Pausen ausdehnen Langsames Arbeiten Ressourcen absichtlich verschwenden	<i>Eigentumsdevianz</i> Sabotage Annahme von Schmiergeldern Arbeitszeitenbetrug Bestehlen des Unternehmens
Individuen	<i>Politische Devianz</i> Vetternwirtschaft Klatschen über Mitarbeiter Schuld auf andere abwälzen Rivalität	<i>Persönliche Aggression</i> sexuelle Belästigung Beschimpfungen Bestehlen von Mitarbeitern Gefährden von Mitarbeitern

2.2 Motivationsmodell des Fehlverhaltens

(nach Vardi & Wiener, 1996; Vardi & Weitz, 2004)



2.4 Personale ‚Treiber‘ von Fehlverhalten

Tendenzen der Persönlichkeit von Wissenschaftlern & Forschern:

- **hohe Leistungsmotivation**
(Selektion in Richtung ‚performance goal orientation‘
→ Fokussierung auf positive Rückmeldungen von außen)
- **hohe volitionale Kompetenz:**
Durchhaltevermögen → ‚Tunnelblick‘
- **‚Soziopathen‘ :**
 - **Konzentration auf individuelle & kreative Leistung**
 - **Geringes Interesse an sozialer Einflussnahme**
im Sinne von empathischer Führung

und:

- **‚Gewissenhaftigkeit‘ als Persönlichkeitseigenschaft geringer**
ausgeprägt → eher weniger Regeltreue

2.5 Strukturelle ‚Treiber‘ von Fehlverhalten

7

- **Stark quantitativ orientierte Leistungsparameter (u.a. Forschungsgelder, Publikationen, Abschlüsse und Qualifikationsarbeiten, Lehrdeputate)**
- **Konkurrenzorientierte Laufbahnen der Mitarbeiter:**
 - **Turnier-System (,up or out‘)**
mit oft kurzen Prozesszyklen und Verlierern
 - **diskontinuierliche Erwerbsverläufe**
- **Starke Subkulturen mit hohem Machtpotenzial**
- **Hierarchische Ausrichtung von Hochschulen:**
System stabilisiert sich selbst durch Personalauswahl

3.1 Warum handeln Menschen regelkonform?

- **Stabile Verantwortungsübernahme entsteht in einem klaren und völlig transparenten System von Regelungen (Schlenker, 1997)**

Sozialpsychologische Erklärungen:

- **„accountability“:** *alle sehen meine Verantwortung*
- **„responsibility“:** *ich empfinde und verstehe meine Verantwortung*

3.2 Vor- und Nachteile

- **Verantwortung (,responsibility‘) lässt Menschen korrekt handeln:**
 - Ziele werden ausdauernd verfolgt
 - direkte Kontrollen verlieren an Bedeutung
 - reduziert Querdenken und Innovationsprozesse

- **Starke Betonung von Verantwortung (,accountability‘) lässt ein System leicht erstarren:**
 - Kreativität, Innovation & soziale Unterstützung werden gebremst
 - Prozesse werden nicht mehr hinterfragt

- **Problematik**
 - komplette Abdeckung aller Situationen über strukturierte Verantwortung ist in modernen Organisationen nicht zu leisten

4.1 Zwei Formen der Führung

Strukturelle Führung:

- Regeln & Vorschriften
bis hin zu Code of Conduct
- Transparente Kontrollen
- Beurteilungs- und
Belohnungssysteme
- Starker kollegialer Austausch

Personale Führung:

- fachliche Anleitung
- Mitarbeiterorientierung:
Potentialerkennung &
Förderung
- Vorbildverhalten der
Führenden
- direkte Belohnung & Kritik

Was dominiert an Hochschulen?

4.2 Ein Idealbild der Führung??

Transaktionale & transformationale Führung (Avolio & Bass, 1990)

Transaktionale Führung versucht Übereinstimmung zwischen Bedürfnissen und persönlichen Zielen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen und -erfordernissen zu erreichen und steuert und kontrolliert die notwendigen Transaktionen.

Methode: Klare Zielsetzungen und Belohnungssysteme

→ fördert Übernahme von Verantwortung

Transformationale Führung versucht Gegebenes in Frage zu stellen, neue Perspektiven zu entwickeln und innovative Wege zu gehen.

4.2 Ein Idealbild der Führung??

Vier Dimensionen transformationaler Führung

- **Idealisierter Einfluss:**
(Vorbild sein → Charismatische Führung)
- **Inspirierende Motivierung:**
MA für Vision/Mission gewinnen - anspruchsvolle Ziele –
Sinn + Zuversicht vermitteln
- **Intellektuelle Stimulierung**
eigenständiges Problemlösen - kritisches Hinterfragen fördern
- **Individuelle Behandlung**
als Coach/Mentor agieren

Ergebnisse:

Gute Führung in diesem Sinne fördert

Leistung – Verantwortung – Loyalität und Offenheit – Teamgeist – Innovation!

Einschränkungen

- **Hohe Anforderungen an Führungskraft:
Zeit und Kompetenzen**
- **Entwicklungsprozesse der Geführten brauchen gleichfalls
Zeit**
- **Gute Führung funktioniert nur im Umfeld einer kritischen
Masse ähnlich Führender und kann Schwächen des Systems
nicht heilen**

5.1 Zusammenfassung

- **Ethisches Verhalten ist nicht teilbar, d.h.**
 - alle Prozesse sind betroffen und werden von den Mitarbeitern beobachtet
 - Regelungen müssen ausnahmslos für alle gelten
 - Fehlverhalten tritt gemeinsam auf

- **Ausgeprägte Compliance und Innovation stehen teilweise in einem personalen Widerspruch**

- **Fehlverhalten entsteht praktisch immer im Zusammenspiel von Person und Situation**
 - ➔ gute Führung ist möglich, genügt alleine aber nicht
 - ➔ gute Führung muss flächendeckend gelebt werden

- **Führung und Mitarbeiterförderung als Qualifikation im Wissenschaftssystem etablieren:**
 - **Führungsleitbilder**
 - **Führungsinstrumente**
 - **Führungsschulung**
 - **Auswahlverfahren und Laufbahnen**

- **Fokussierung des Nachwuchses auf ein Vorbild reduzieren:**
 - **Etablierung von Mentorensystemen**
 - **Ausbau übergreifender Fördersysteme**

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**