

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



COMPLIANCE &  
INTEGRITY

## Vom Umgang mit Regeln in Unternehmen

Ideencamp: Offene Türen im Jobcenter ///  
Stressoren am Arbeitsplatz /// Zukunftsfaktor Unternehmenskultur

## Liebe Leserinnen und Leser,

Compliance in Zeiten von Corona, ist das überhaupt möglich oder gerade dann besonders wichtig? Können bisher gültige Regeln in Unternehmen aufrechterhalten werden oder muss sich ein Regelwerk an die veränderten Arbeitsbedingungen durch die Pandemie anpassen?

Die aktuelle Pandemie hat massive Auswirkungen auf unser gesamtes Leben und stellt neue Anforderungen an Unternehmen, an Führungskräfte und Beschäftigte. Was macht das mit den Compliance-Systemen in Organisationen?

Regeln zu befolgen, ist nicht nur ein wirtschaftlicher und juristischer Grundsatz, sondern Grundlage des Zusammenlebens aller Menschen auf der Welt. Ohne dass Regeln befolgt werden, funktionieren unsere modernen Gesellschaften nicht. Dabei spielt Vertrauen eine große Rolle. Wir müssen dem Staat vertrauen, dass er uns beschützt und das Gemeinwohl zur obersten Maxime erhebt, Führungskräfte müssen den Mitarbeitenden im Betrieb vertrauen, dass sie ihre Freiheiten im Homeoffice nicht ausnutzen, und Mitarbeitende müssen der Organisation vertrauen, dass entgrenzte Arbeitszeiten im Homeoffice nicht zur Normalität werden, etc.

Insbesondere in diesen Zeiten, die eine hohe Veränderungsbereitschaft von allen fordern, offenbaren sich durch den geschärften Blick auf Compliance-Systeme etablierte Unternehmenskulturen. Ist ein Unternehmen vorbildlich, weil alle Compliance-Regeln eingehalten werden, auf der anderen Seite aber aus Angst vor Missbrauch nur ein Tag Homeoffice pro Monat zugestanden wird? Muss man sich manchmal auch nicht regelkonform verhalten,



Foto: Peter Grundmann

### **Monika Liesenfeld**

Dipl.-Psychologin, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.  
[monika.liesenfeld@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:monika.liesenfeld@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

um das Große und Ganze zu unterstützen? Not comply in oder to comply? Hier zeigt sich, dass eine Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung und Vertrauen basiert, einen konstruktiveren und kreativeren Umgang mit der Pandemiesituation hervorgebracht hat.

Einige dieser vielen spannenden und unterschiedlichen Fragen zum Thema Compliance werden mit den folgenden Artikeln beleuchtet und geben neue Denkanstöße, um Compliance aus verschiedenen Perspektiven differenzierter zu betrachten. Vielleicht kann Compliance unter diesen Umständen heutzutage nicht nur als ein verbindliches Regelwerk angesehen werden, sondern als Katalysator und Chance für mehr.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viele anregende Momente bei der Lektüre dieses Heftes!



---

# Inhalt

---

1  
**Editorial**

---

4  
**News & Trends**

---

60  
**Mach mit – auch wenn du dagegen bist**  
Svenja Hofert über Commitment – und warum Worthülsen manchmal wichtig sind.

---

62  
**Welche Bücher mich als Beraterin inspirieren**  
Franziska Lefèvre stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

---

66  
**Vorschau/Impressum**

---

**NEUE GENDER-REGELUNG:**  
Um der Vielzahl geschlechtlicher Identitäten gerecht zu werden, verwenden wir bei Personenbezeichnungen ab sofort den Genderstern.

## HR

8  
**Ideencamp: offene Türen im Jobcenter**

---

Wer auf die Hilfe eines Jobcenters angewiesen ist, fühlt sich schnell der Behörde ausgeliefert. Das Bielefelder Jobcenter Arbeitplus möchte dem entgegenwirken: Als lernende Organisation probt es Transparenz, Teilhabe und Kommunikation auf Augenhöhe.

14  
**Stressoren am Arbeitsplatz: Wie man sie erkennt und gegen sie vorgeht**

---

In der Corona-Krise treiben private Sorgen und beruflicher Stress viele Beschäftigte an ihre Grenzen. Das in diesem Artikel vorgestellte Rahmenprogramm hilft Unternehmen dabei, pandemiebezogene Stressoren zu erkennen und gegen sie vorzugehen.

20  
**Achtsamkeit im Unternehmen: So gelingt die Gestaltung von Innovation und neuem Arbeiten**

---

Achtsamkeit mag immer noch den Ruf eines Lifestyle-Trends haben, gesundheitsbewusste Unternehmen wissen es aber besser. Sie unterweisen Führungskräfte wie Beschäftigte in der Bewältigung von Stress und rollen dafür schon mal die Yogamatten aus.

## Organisationsentwicklung

26  
**Zukunftsfaktor Unternehmenskultur**

---

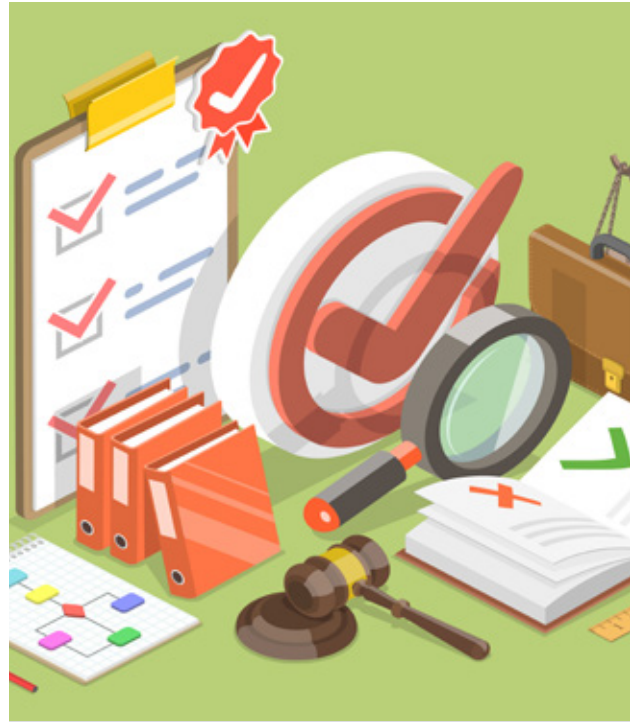
Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein\*e CEO öffentlich macht, dass im eigenen Haus ein Kulturwandel ansteht. Aber wie geht man einen solchen Wandel an? Der Organisationsberater und Management-Trainer Peter Fischer beschreibt in sieben Schritten, wie man das Fundament für eine nachhaltige Unternehmenskultur schaffen kann.

## Schwerpunkt

# Viele Regeln – und genauso viele Gründe dagegen?

Die psychologische Sicht auf Compliance in Organisationen ist oft eine andere als die des Compliance-Managements. Aber ohne ein Verständnis davon, wie Mitarbeiter\*innen Regeln erleben und wie sich ihr Verhalten gegenüber Regeln erklärt, wird Compliance schlecht zu managen sein.

32



38

## Handeln und Entscheiden in der Corona-Krise – Compliance ade?

Funktionierende Organisationen haben klare Leitlinien für Führungshandeln und Compliance. Doch in einer Krisensituation kann es für das Überleben einer Organisation wichtig sein, Entscheidungen zu treffen, die von diesen Regeln abweichen. Welche Dilemmata dies für Führungskräfte erzeugt, zeigte sich mit Beginn der Corona-Pandemie.

44

## „Verantwortliches, nachhaltiges Handeln verursacht zunächst Kosten, die direkt spürbar sind“

Angesichts globaler ökologischer und sozialer Missstände müssen Unternehmen ihr Tun legitimieren. Doch was bedeutet Corporate Legitimacy überhaupt? Ein Gespräch über komplexe moralische Fragen mit dem Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek.

48

## Psychologie der Integrität – manipulatives und betrügerisches Verhalten erkennen

Nicht alle Menschen neigen zu prosozialem Verhalten. Manipulative Persönlichkeiten sind nur auf ihren eigenen Vorteil aus. Am Arbeitsplatz gefährden sie das produktive Miteinander und das Wohlbefinden ihrer Kolleg\*innen. Personalverantwortliche sollten also genau aufpassen, wen sie ins Unternehmen holen. Doch wie erkennen sie kontraproduktives Verhalten? Die Kriminalpsychologie weiß Rat.

54

## Bossing – die dunkle Seite der Macht

Mobbing ist längst als Problem erkannt. Doch am Arbeitsplatz droht noch schlimmerer Psychoterror, wenn Führungskräfte ihre Macht missbrauchen, um missliebige Untergebene kaltzustellen oder loszuwerden. Das Phänomen heißt „Bossing“ und umfasst ein großes Repertoire an Schikanen.