

## 5 Fragen an Dr. Kathrin Niewiarra zum Thema Integrität und Werte-Management



Dr. Kathrin J. Niewiarra berät seit September 2012 unter der eingetragenen Marke INNOCCO® mit den Schwerpunkten Compliance, Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht sowie Mergers & Acquisitions („M&A“). Sie bietet eine umfassende Compliance-Beratung bei der Prävention, Aufdeckung und Remediation von Compliance-Sachverhalten sowie im Bereich der Schnittstelle von Compliance und M&A / Gesellschaftsrecht einschließlich Postmerger Integration. Mit dieser Expertise leitet sie u.a. den Arbeitskreis "Compliance und M&A" beim Bundesverband Mergers & Acquisitions. Frau Dr. Niewiarra ist als Rechtsanwältin in Deutschland und als Attorney-at-Law in New York zugelassen. Sie begann ihre Karriere als Rechtsanwältin 1995 in internationalen Kanzleien und arbeitete von 1999-2012 in leitenden juristischen Funktionen bei internationalen Unternehmen, wo sie u.a. für Compliance zuständig war.

**Compliance-Management wird im engeren Sinne vorrangig zur Sicherstellung von Rechtskonformität und zur Vermeidung von gesetzlichen Haftungsrisiken betrieben. Gleichzeitig ist ein Trend zur Stärkung einer integritätsfördernden Unternehmenskultur zu beobachten. Warum ist Werte-Management aus Ihrer Sicht ein zunehmend wichtiger Baustein, um Compliance zu gewährleisten?**

Die Themen Integrität, Unternehmenswerte und Unternehmenskultur sind derzeit sicherlich en vogue bei vielen Unternehmen. So beinhaltet auch der Prüfungsstandard IDW PS 980 die Elemente Kultur und Ziele. Viele Unternehmen haben mittlerweile einen Ethik- bzw. Verhaltenskodex. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob dieser Trend überall nachhaltig gesehen wird oder es einigen Unternehmen vordergründig nur um die formale Implementierung von Compliance-Maßnahmen geht, um sich vor Haftungsrisiken zu schützen und es darüber hinaus bei Lippenbekenntnissen bleibt.

Meiner Meinung nach ist Compliance nur in Kombination mit einem nachhaltigen Werte-Management wirksam. Nur ein ganzheitlicher Ansatz gewährleistet Compliance. Wenn Sie bei der Einführung von Compliance-Regeln allein auf die Mechanik setzen, z.B. in Form eines Compliance-Management-Systems, ist es zu kurz gedacht. Nicht nur das „Was“, sondern das „Wie“ ist entscheidend. Im Vordergrund und Mittelpunkt ist der Mensch zu sehen, der hinter jedem Problem, aber auch hinter jeder Problemlösung steht. Ich halte es daher für notwendig, eine integritätsfördernde und wertebasierte Unternehmenskultur zu haben, die Compliance in die Köpfe und Herzen des Managements und der Mitarbeiter bringt.

**Kann man Werte überhaupt gezielt managen und wie gelingt es, die im Unternehmen "gewünschten" Werte zu schaffen und zu verankern?**

Man kann Werte insofern managen, dass man sie in den Unternehmenszielen erfasst und sie besonders in der Kommunikation gezielt vermittelt. Aber das Verankern ist schwer. Ausgangspunkt ist hier wiederum der Mensch. Werte-Management funktioniert mit Bezug auf Compliance nur, wenn es angstfrei und konsequent umgesetzt wird. Es geht darum, zu verstehen, weshalb es im Berufsleben schwierig ist, stets integer zu handeln. Hierbei gibt es hauptsächlich vier Faktoren, die integeres Handeln beeinflussen und erschweren

können: Erfolg bzw. Erfolgsdruck, Macht, Fachkompetenz vor persönlicher Kompetenz und Problembewusstsein bzw. -verleugnung.

Nehmen wir zunächst den beruflichen Erfolg, der für die Entwicklung der eigenen Karriere sehr wichtig ist. Hier gilt es ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das nicht den Erfolg um jeden Preis belohnt, da ansonsten die Gefahr wächst, integritätsfördernde Werte zu opfern. Es ist wichtig, bei bestimmten Entscheidungen angstfrei auch mal Nein sagen und trotzdem erfolgreich sein zu können. Ähnliches gilt für den Umgang mit Macht, die ein weiterer Faktor ist, der unser Verhalten beeinflussen kann.

Einseitig die Fachkompetenz hervorzuheben und damit die persönliche Kompetenz zu vernachlässigen kann ebenso zu Problemen und Konflikten führen. Aufgrund meiner eigenen Erfahrung in Leitungsfunktionen ist es oftmals problematisch, Mitarbeitern, denen es an emotionaler Intelligenz mangelt - obwohl sie hervorragende Experten auf ihrem Fachgebiet sind - bestimmte Werte zu vermitteln, da ihnen oft die Fähigkeit fehlt, über den Tellerrand des rein Fachlichen zu schauen. Fehlende persönliche Kompetenz macht Verantwortungsbereitschaft und ein Lernen aus Fehlern unmöglich.

Letztlich geht es um den bewussten Umgang mit Problemen, die häufig gerne verdrängt werden. Welcher Mitarbeiter möchte - in Anlehnung an z.B. das Ampelsystem für Risiko-Managementsysteme - schon gerne gelb oder gar rot melden müssen? Hingegen ist es gerade im Compliance- und Werte-Management wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass Probleme und Krisen zum täglichen und damit auch betrieblichen Leben gehören und einen produktiven Anreiz für Verbesserungen bieten.

**Welche Personengruppen sind in erster Linie entscheidend für die Akzeptanz und Vermittlung einer integrieren Unternehmenskultur und wie können diese dafür erfolgreich eingebunden werden?**

Um das Ziel einer integrieren Unternehmenskultur zu erreichen, muss dies ganz klar vom Vorstand und den Führungskräften vorgelebt werden. Besonders gilt das für den werteorientierten Umgang mit den zuvor genannten vier Faktoren Erfolg, Macht, Fachkompetenz vor persönlicher Kompetenz und den Umgang mit Problemen. Hinzu kommt die offensive Kommunikation, dass sich integrieres Verhalten nachhaltig für das Unternehmen und seine Beschäftigten lohnt. Es muss den Mitarbeitern klar gemacht werden, dass sie sich nicht hinter dem Argument verstecken können, sie hätten ein Vergehen im Unternehmensinteresse begangen. So kann man zum Beispiel verdeutlichen, dass sich Korruption nur kurzfristig auszahlt, aber es auf lange Sicht ein Wettbewerbsvorteil ist, saubere Geschäfte zu machen.

Für die Vermittlung dieser Werte finde ich die Einrichtung eines sogenannten „Patensystems“ sehr gut geeignet. Mit diesem lässt sich die zentrale Bedeutung von Compliance im Unternehmen stärken. Dafür sucht sich z.B. jedes Mitglied der Geschäftsleitung ein Compliance-Thema aus, das es quasi als Testimonial betreut und zu dem es sich deutlich für das Unternehmen und seine Person positioniert und den Weg ohne „Wenn und Aber“ vorgibt.

**Welche Fallstricke lauern bei der Etablierung eines Werte-Management-Systems und wie können sie vermieden werden?**

Grundsätzlich gilt allgemein im Compliance-Bereich: Je mehr Regeln aufgestellt werden, desto mehr Verstöße sind zu verzeichnen. Zu viele Regeln versteht niemand mehr, was dazu führt, dass diese eher umgangen statt eingehalten werden. Es gilt also in diesem Kontext, einen "Bumerang-Effekt" zu vermeiden. Deshalb sollte immer mit Augenmerk vorgegangen werden, auch was die Einrichtung eines Werte-Managements anbelangt. Um in der Sprache der Werbepsychologie zu bleiben, sollte die Compliance-Botschaft mit einer emotionalen Motivation gekoppelt werden, also den Menschen und nicht das System in den Fokus nehmen. Auch wenn Werte nicht erst durch Unternehmenskommunikation entstehen, muss die Möglichkeit vermittelt werden, dass jeder die zum Unternehmen passenden Wertvorstellungen leben kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, das vorgegebene Regelwerk so zu gestalten, dass die Mitarbeiter noch Entscheidungsspielraum in ihrem Berufsalltag haben und damit Verantwortung übernehmen. Hierbei spielt die sogenannte "Fuzzy-Logik" eine Rolle, die übertragen auch "Fuzzy-Ethik" heißen könnte. Das bedeutet, in Fragestellungen im Compliance-Bereich fließen häufig neben rechtlichen auch ethische Bewertungen ein, die nicht nur schwarz oder weiß sind. Ich finde, den Graubereich muss ein nachhaltiges Werte-Management-

System bei Entscheidungen bisweilen auch anbieten, wobei das geltende Recht natürlich die Leitplanken vorgibt.

**Vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzkrise und damit einhergehender Diskussionen um Fehlverhalten, Managerversagen oder Boni-Systeme: Brauchen wir nicht auch bessere institutionelle Anreizstrukturen für wirtschaftliches Handeln, um die Balance zwischen Gewinnoptimierung und nachhaltigem Wert(e)gewinn zu ermöglichen?**

Ich denke, wir brauchen keine besseren Anreizstrukturen im Sinne der strafrechtlichen Verschärfung. So ist zu beobachten, dass der Einfluss staatlicher Institutionen in einer globalen Welt zunehmend schwächer wird und dagegen gesellschaftlichen Institutionen wie den Medien eine stärkere Rolle zukommt. Ebenso sollte integeres Verhalten nicht monetär belohnt werden. Das wäre für mich fast gleichbedeutend mit „strategischer“ Moral. Natürlich halte ich es in diesem Zusammenhang auch für sinnvoll, den Anteil variabler Vergütungsbestandteile nach oben zu begrenzen und stattdessen Grundeinkommen stärker zu gewichten.

Problematisch ist in diesem Kontext auch, dass sich ethische Unternehmensziele leider nicht so einfach messen lassen und schwer als „SMART“-Ziele zu vereinbaren sind. Daher wäre es sicherlich ein Anreiz für langfristiges wirtschaftliches Handeln, wenn Unternehmen Führungspositionen länger als die oft üblichen drei Jahre besetzen würden. In diesem Fall sind die verantwortlichen Manager dazu angehalten, die langfristigen Konsequenzen ihrer Entscheidungen mitzutragen, was den Nachhaltigkeitsgedanken stärkt und zu einem Wert(e)gewinn führt.