

5 Fragen an Torsten Krumbach zum Thema Compliance-Kommunikation



Torsten Krumbach ist Rechtsanwalt und wurde 2011 auf die Position des Group Compliance Officers bei der zwischenzeitlich zur Sky Deutschland AG umfirmierten Premiere AG berufen. Dort war er zuletzt Leiter der Internen Revision und zuvor sieben Jahre bei der Bayerischen Landesbank in den Bereichen Risikomanagement, Compliance, Geldwäscheprävention und der Internen Revision tätig.

Worin unterscheidet sich Compliance-Kommunikation von anderen Teilbereichen der Unternehmenskommunikation wie PR oder Marketing?

Davon ausgehend, dass mit PR und Marketing vor allem die externe Kommunikation gemeint ist, vertrete ich die Meinung, dass Kommunikation immer eine Frage von Dosierung und Themen ist.

In Bezug auf Compliance-Kommunikation kommt es darauf an, wie Themen kommuniziert werden. So kann man Compliance angstbezogen kommunizieren, z.B. wenn wir über Mitarbeiter berichten würden, von denen wir uns wegen Verstößen trennen mussten. Das ist aus meiner Sicht aber nicht der richtige Weg, Compliance sollte grundsätzlich positiv und gezielt vermittelt werden. Insofern gibt es in dieser Hinsicht keine Unterscheidung zwischen Compliance Kommunikation und PR oder Marketing.

Bei der Dosierung gilt beim Marketing aber meist die Regel "viel hilft viel". Wenn die Kollegen dort jeden Tag einen Spot schalten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde auf den Spot reagiert grundsätzlich höher. Bei Compliance dagegen muss man aufpassen, dass man das Thema nicht überstrapaziert und einen Overflow an Information erzeugt. Wenn man hier zu viel kommuniziert, kann es sein, dass bei den Mitarbeitern der Eindruck entsteht, nur noch kontrolliert zu werden und die Angst vor Fehlern und entsprechenden Konsequenzen daraus ständig im Raum steht. Das wäre natürlich kontraproduktiv und würde zur Ablehnung von Compliance führen anstatt zu einer positiven Grundhaltung. Zu diesem Zweck arbeiten wir in der Compliance-Abteilung eng mit den Kolleginnen und Kollegen der internen Unternehmenskommunikation zusammen und bauen auf deren Expertise auf. Dabei geht es auch darum, dass wir eine einheitliche Sprachregelung haben und das Timing für unsere Maßnahmen passt. Beispielsweise macht es keinen Sinn, wenn wir ein neues Compliance-Thema auf der Internet-Seite veröffentlichen würden, während zeitgleich über Franz Beckenbauer berichtet wird, der zu uns für eine Mitarbeiterveranstaltung ins Gebäude kommt, weil die Leute dann nicht mehr auf unsere Compliance-Botschaft achten.

Warum ist Ihnen das Thema Compliance-Kommunikation besonders wichtig?

Mein Credo dafür lautet: Compliance ist Kommunikation - oder andersherum, es gibt ohne Kommunikation keine Sicherstellung von Compliance.

Kommunikation verstehe ich hier im breiten Sinne. Das kann die Kommunikation des Compliance-Management-Systems an sich sein, die Kommunikation darüber, ob oder welche Richtlinien das Unternehmen für Compliance vorgibt, aber auch Informationen über Schulungen oder Stellungnahmen sowie Aktivitäten des

Vorstands in diesem Bereich. Wenn man z.B. eine Online-Schulung durchführen will, aber nicht mithilfe einer E-mail zur Teilnahme auffordert oder in das E-Learning-Angebot nicht den "Tone from the Top" durch eine Videobotschaft des Vorstands einbaut, dann wirken solche Maßnahmen unkoordiniert. Kommunikation ist für mich daher der zentrale Baustein im Compliance-Management, ohne den die anderen Elemente nicht funktionieren können.

Welche thematischen Schwerpunkte setzen Sie bei Sky im Bereich Compliance-Kommunikation?

Da ich kein Freund einer zu detaillierten Compliance-Kommunikation bin, setze ich dafür zwei Schwerpunkte: Zum einen die Herstellung einer allgemeinen und durchgängigen Awareness zum Thema Compliance, bestehend aus den Grundelementen Verhaltenskodex, Grundregeln und Richtlinien und zum zweiten die Einbindung des Vorstands bzw. Top-Managements als „Tone from the Top“ in diese Kommunikation.

Was die Awareness betrifft, sollte z.B. nicht die Richtlinie des Monats in allen Einzelheiten dargelegt und sämtliche Ausnahmemöglichkeiten beschrieben werden, sondern es sollten möglichst wenige griffige Sätze verwendet werden. Es geht also mehr darum, Aufmerksamkeit für grundsätzliche Themen und Probleme zu erzeugen, sodass Mitarbeiter dazu gebracht werden, sich bei konkreten Fragen an die kompetenten Ansprechpartner aus dem Compliance-Bereich zu wenden. Wir haben z.B. bei Sky eine sogenannte "Safety-Card" als Erstkommunikationsmittel eingeführt, auf der Sätze draufstehen wie "Ist es im Interesse von Sky?", "Ist es mit Deinen Werten vereinbar?" oder "Ist es rechtmäßig und moralisch richtig?" Unsere "Safety-Card" erinnert dabei vom Format her an die Karte mit den Sicherheitshinweisen, die jeder aus dem Flugzeug kennt. Sie kommt bei den Mitarbeitern gut an, viele haben sie im Büro an der Wand zu hängen.

Der zweite Punkt - die Einbindung des Vorstands - ist besonders wichtig, damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, irgendjemand hat sich da irgendwo etwas einfallen lassen, was man nicht weiter beachten muss, sondern dass diese Maßnahmen nachdrücklich von den Führungsspitzen im Unternehmen vertreten werden. Das setzt natürlich voraus, dass die Vorstandsmitglieder eine Vorbildfunktion einnehmen und die entsprechenden Compliance-Regeln und -Werte auch tatsächlich vorleben, sonst nützt auch die beste Kommunikation nichts.

Welche Stakeholder wollen Sie insbesondere ansprechen und wie gehen Sie dabei vor?

Grundsätzlich sprechen wir alle Mitarbeiter an, um eine durchgängige Awareness zu erreichen. Dafür nutzen wir in erster Linie die besagte "Safety-Card", Intranet, E-Mails und E-Learning-Formate. Wir haben bei der Kommunikation den Vorteil, dass unser Unternehmen ganz überwiegend Büroangestellte beschäftigt, sodass wir für die Vermittlung von Informationen alle Mitarbeiter umgehend und jederzeit über ihren Computerarbeitsplatz erreichen können. Aber wir verlieren natürlich auch spezielle fachliche Themen nicht aus den Augen. So machen wir beispielsweise einmal im Jahr eine Kartellrechtsschulung, zu der wir eine ausgewählte Zielgruppe von rd. 60-70 Mitarbeitern einladen.

Generell gehen wir bei der Kommunikation so vor, dass wir unsere Belegschaft multimedial ansprechen, d.h. die ganze Klaviatur an schriftlichen, elektronischen und audiovisuellen Kommunikationswegen bis hin zur persönlichen Ansprache nutzen. Das ist sinnvoll, da die meisten Mitarbeiter bestimmte Präferenzen haben, wie sie Informationen am besten und schnellsten aufnehmen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter die meiste Zeit mit ihren Kernaufgaben beschäftigt sind und wir unsere Themen zusätzlich unterbringen müssen.

Wo sehen Sie innerhalb des Arbeitsgebiets Compliance-Kommunikation derzeit besondere Probleme und Herausforderungen?

Hierzu möchte ich drei Punkte ausführen. Erstens ist es eine Herausforderung, die richtige Dosierung der Compliance-Kommunikation zu finden. Ein kontinuierliches "Grundrauschen" sollte aufrechterhalten werden, ohne dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, von ständig neuen Informationen und Regeln überfordert zu werden. Diese Balance zu finden ist notwendig, aber eine stetige Herausforderung.

Zweitens muss der Bekanntheitsgrad der Compliance-Organisation weiter gesteigert werden. Mir passiert es manchmal noch, dass Mitarbeiter mich in der Mittagspause in der Kantine fragen: "Was genau machst Du

eigentlich?". Hier müssen wir noch offensiver die eigene Arbeit propagieren, ohne uns dabei selbst zu beweihräuchern. In diesem Zusammenhang möchte ich auf unsere "Compliance Perception Survey" hinweisen, die wir erstmals in den kommenden Wochen durchführen werden. Hierbei stellen wir allen Mitarbeitern im Rahmen eines Fragenkatalogs Fragen wie "Ist Dir bekannt, dass es eine Compliance-Organisation gibt?" und "Wie gut bist Du über Aktivitäten in diesem Bereich informiert?" Weitere Fragen zielen darauf ab, wie nach Meinung der Beschäftigten Compliance vom Vorstand bzw. den eigenen Vorgesetzten vertreten wird oder ob Fälle nach fairen und transparenten Kriterien verfolgt werden.

Letztere Frage leitet zum dritten Punkt über: Transparenz in der Fallermittlung und Fallaufklärung. Wenn Verstöße auftreten, werden entsprechende Maßnahmen und Sanktionen gegenüber Mitarbeitern ausgesprochen. Es darf aber nicht das Gerücht entstehen, dass für gleiche Vergehen unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe angelegt werden, z.B. dass Angestellte, die in besonderem Maße zum Umsatz beigetragen haben, weniger strenge Konsequenzen zu erwarten haben. Hier muss transparentes Vorgehen kommuniziert werden. Nicht unbedingt in dem Sinne, dass der "Compliance-Fall des Monats" ausführlich im Internet behandelt wird. Aber man kann die Verfahrenswege transparent darstellen. Um diesem Problem entgegenzuwirken, arbeiten wir bei Sky gerade daran, ein Handbuch für interne Ermittlungen zu erstellen, in dem wir in Abstimmung mit dem Betriebsrat und den zuständigen Fachbereichen mit nachvollziehbaren Kriterien unsere Maßnahmen darlegen. Dieses Handbuch soll dann für alle Mitarbeiter als Informationsquelle zur Verfügung stehen.