



# Compliance als Führungsaufgabe

## Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen

Autoren: Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe

**DICO**

Deutsches Institut für Compliance

## Disclaimer I 2

Stand: Mai 2018

### Disclaimer

DICO Arbeitsmaterialien richten sich an Compliance-Praktiker. Sie sollen einen Einstieg in das Thema erleichtern und einen Überblick verschaffen. Es wird daher bewusst darauf verzichtet, juristische Sonderfälle und Ausnahmeregelungen aufzuzeigen. Daher erheben sie nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. **DICO Arbeitsmaterialien ersetzen nicht den Rechtsrat im Einzelfall. DICO übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die sich auf Ausführungen in DICO Arbeitsmaterialien stützen.**

Senden Sie Ihre Anregungen und Beiträge an [Leitlinien@dico-ev.de](mailto:Leitlinien@dico-ev.de). Wir freuen uns auf eine lebhafte Diskussion und bedanken uns für Ihre konstruktive Unterstützung!



|   |    |
|---|----|
| WARUM HAT DAS THEMA RELEVANZ FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT UND DAS UNTERNEHMEN?   | 4  |
| WERKZEUGE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE MITARBEITER ZU SENSIBILISIEREN UND ZU BEFÄHIGEN                                 | 7  |
| COMPLIANCE ALS NATÜRLICHER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENS-DNA   | 12 |
| FÜHRUNGSKRÄFTEEIGENSCHAFTEN, DIE IN MITARBEITER-ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN (MEPS) GEFÖRDERT / GEFORDERT WERDEN KÖNNEN | 18 |
| KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI), GRUNDSÄTZE, GEFAHREN, MÖGLICHKEITEN   | 23 |

# Warum hat das Thema Relevanz für die Führungskraft und das Unternehmen?

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex sieht als Maßstab für das Management und die Führungskräfte das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, der nicht nur legal und regelkonform handelt, sondern darüber hinaus auch durch ethisch fundiertes und eigenverantwortliches Verhalten für den Bestand des Unternehmens und dessen nachhaltige Wertschöpfung im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft sorgt (Präambel DCGK 2017).

### Die Vorteile gelebter Compliance

Ehrbares kaufmännisches Verhalten von Management und Führungskräften und gelebte Compliance geben den Mitarbeitern klare Spielregeln, vermeiden Gewissenskonflikte, bieten den Schutz vor Strafverfolgung, vor Schadenersatzforderungen und möglichen Berufsverboten. Dadurch und durch eine entsprechende Unternehmenskultur gewinnen die Mitarbeiter das Vertrauen, auch kritische Fragen an die Führungskräfte und an das Management richten zu können, ohne persönliche Nachteile fürchten zu müssen. Eine solch offene „Rückgrat“ Kultur hilft zudem nicht nur in Compliance Fragen, auch für Sicherheit, Prozessverbesserungen, Innovation, Umweltschutz und weitere Themen ist sie wichtig. Zudem führt sie zu einem positiven „Employer Brand“, auf das die Mitarbeiter stolz sein können und das sie Dritten gegenüber kommunizieren werden.

Für Management und Führungskräfte bieten Integrität und die Einhaltung der internen Regelwerke und gesetzlichen Vorgaben in Verbindung mit einer Compliance-Organisation eine Reihe von Vorteilen: Weitgehende Enthftung, gute Reputation, Vertrauen der Stakeholder des Unternehmens, Schutz vor Berufsverboten, und Schutz vor Ermittlungen durch Aufsichts- und Strafverfolgungsbehörden und vermeidet so die Verschwendung von Management- und Unternehmensressourcen für die Krisenbekämpfung. Auch verhindert gelebte Compliance unliebsame Ergebnisse bei der Geschäftspartner-Prüfung, die inzwischen häufig durch Vertragspartner vor dem Abschluss von Vereinbarungen durchgeführt werden, oder gar die Aufnahme auf Sperrlisten bei Vergaben.

Aus Sicht des Inhabers eines Unternehmens oder der Gesellschafter stärkt die Integrität des Managements und der Führungskräfte das Vertrauen in die handelnden Personen und den Schutz vor Imageschäden und Reputationsverlusten und ist damit eine vertrauensbildende Maßnahme.

Auch die Aufsichtsorgane des Unternehmens werden durch integrires Verhalten des Managements und der Führungskräfte vor Haftungsfällen geschützt, ebenso vor Berufsverboten oder einem Imageverlust.

Geschäftspartner, insbesondere die Kunden des Unternehmens, beobachten, ob und welche Compliance-Regelungen sich das Unternehmen gegeben hat, ob es sich daran messen lässt und ob es sich bei den Verantwortlichen um ehrbare Kaufleute handelt. Abgesehen davon sind sowohl Geschäftspartner-Prüfungen im Rahmen von Vertragsabschlüssen als auch Compliance-Due-Diligence Prozesse im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen heute üblich geworden.

### Mehrwert: Employer/Corporate Branding

Gute Corporate Governance und Compliance spielen für viele Kandidaten bei der Auswahl des Arbeitgebers eine Rolle. Es ist zu vermuten, dass zumindest in der Bundesrepublik bei andauerndem Wirtschaftswachstum weiterhin Arbeitsplätze geschaffen werden, die demografische Entwicklung jedoch dieser Nachfrage entgegenlaufen könnte und damit die Reputation eines Unternehmens im Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter künftig eine noch größere Rolle spielen wird. Es lassen sich vielfältige Bemühungen der Unternehmen beobachten, eine Auszeichnung als „best place to work“ zu erlangen. Kandidaten können sich heute aus den sozialen Netzwerken und zahlreichen Bewertungsportalen relativ leicht ein Bild der jeweiligen Unternehmenskultur machen.

Umgekehrt könnte der Schluss gezogen werden, dass ein Unternehmen, dessen Image durch Skandale beeinträchtigt ist oder das gar in Folge von gravierenden Compliance-Verstößen in wirtschaftliche Probleme geraten ist, besondere Anstrengungen unternehmen muss, um im Wettbewerb um geeignete Kandidaten zu bestehen. Eine Reihe von wissenschaftlichen Studien zu diesen Bewertungsportalen kommen zu dem Schluss, dass ein bedeutender Faktor für die Auswahl des Arbeitgebers die von dem Unternehmen gelebte Kultur und dessen Werte ist.

Moderne und zukunftsfähige Unternehmenskulturen legen dabei großen Wert auf einen offenen Austausch und die Übernahme von Verantwortung mit dem Schwerpunkt auf Transparenz, Authentizität und Offenheit. Dabei wird etwa als Ziel formuliert, Machtgefälle, die zwangsläufig in einem Unternehmen bestehen, so aufzulösen, dass Fragen gestellt und Probleme zur Sprache gebracht werden können, um auf der Grundlage aller erforderlichen Informationen Entscheidungen ausschließlich zum Wohle des gesamten Unternehmens zu treffen. Nur wenn die Mächtigen im Unternehmen auch die persönliche Stärke entwickeln, sich hinterfragen zu lassen und es sogar wertschätzen, zur Rede gestellt zu werden, kann aus Sicht der Mitarbeiter eine imageprägende positive Compliance-Kultur entstehen, die wiederum für die Beschäftigten attraktiv, für Kandidaten anziehend und im Wettbewerb um Arbeitskräfte vorteilhaft für das Unternehmen ist.

### Mehrwert: Compliance als haftungs- und strafrechtliche Risikominimierung

Compliance Management Systeme (CMS) sollen u.a. für Aufsichtsbehörden oder für Strafverfolgungsbehörden dokumentieren, dass die Verantwortlichen darum bemüht sind, Pflichtverstöße zu vermeiden. Fraglich ist, ob und ggf. in welchem Umfang ein CMS, wenn es dennoch zu einem Pflichtverstoß gekommen ist, eine Indizwirkung entwickeln kann und eine sog. Vorsatzverteidigung ermöglicht. Anknüpfungspunkt sind der Vorsatz bzw. die Leichtfertigkeit im strafrechtlichen Sinne oder im Sinne des Ordnungswidrigkeitengesetzes. Leichtfertig handelt, wer die Sorgfalt außer Acht lässt, zu der er nach den besonderen Umständen des Falls und seinen persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen verpflichtet und imstande ist. Nach der Rechtsprechung ist Leichtfertigkeit dann gegeben, wenn der Täter nach den Gegebenheiten des Einzelfalls und seinen individuellen Fähigkeiten in der Lage gewesen wäre, den sich aus den einschlägigen gesetzlichen Regelungen im konkreten Fall ergebenden Sorgfaltspflichten zu genügen. Prägendes Element der Leichtfertigkeit ist somit die Erkennbarkeit von Risiken. Damit einher geht die Erfüllung einer bestimmten Sorgfaltspflicht. Das Erkennen und die Vermeidung von Risiken sind typischerweise eine der Kernaufgaben eines CMS. Ein CMS wird regelmäßig nur ein Indiz gegen das Vorliegen von Leichtfertigkeit darstellen. Das Gewicht der entlastenden Indizwirkung ist wiederum von der konkreten Ausgestaltung des CMS abhängig. Je höher die Qualität des CMS, desto eher wird die Vermutung widerlegt, dass der Compliance-Verstoß Folge einer Sorgfaltspflichtverletzung ist.

Eine ähnliche Indizwirkung dürfte ein CMS auch im Hinblick auf § 130 Abs. 1 Satz 1 OWiG entfalten. Danach handelt ordnungswidrig, wer als Inhaber eines Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterlässt, die erforderlich sind, um in dem Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen inhaberbezogene straf- oder bußgeldbewehrte Pflichten zu verhindern, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre. Es sprechen gute Gründe dafür, etwa Änderungen in Vorschriften in der jüngeren Vergangenheit (z. B. die Ergänzung in § 22 Abs. 4 Außenwirtschaftsgesetz im Jahr 2013, der 2016 überarbeitete Anwendungserlass zur Abgabenordnung, Tz. 2.6 zu §§ 153 AO.), dass angemessene und wirksame Compliance-Systeme die haftungs- und strafrechtlichen Risiken verringern können. Die vieldiskutierte Entscheidung in Sachen Siemens ./ Neubürger (LG München I, 10.12.2013 - 5 HK O 1387/10) verdeutlicht umgekehrt die mit einem mangelhaften CMS verbundenen Risiken für das Management. Durch den Aufbau eines angemessenen und wirksamen CMS kann unter Umständen belegt werden, dass die Verantwortlichen nicht die Augen vor den möglichen Risiken einer Pflichtverletzung verschlossen haben, sondern bemüht waren, diese Risiken zu vermeiden und ihnen damit der tatbestandliche Erfolg des Eintritts einer Pflichtverletzung nicht gleichgültig war.

Ob Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfungen nach IDW PS 980 oder Zertifizierungen etwa nach dem Hamburger Compliance Zertifikat der Handelskammer Hamburg zusätzlichen Schutz bieten, ist allerdings fraglich, da im Strafverfahren stets die konkreten Umstände des Einzelfalls beurteilt werden.

**Fazit:** Ein nachweislich ernsthaft betriebenes CMS mag bei der Abwehr von Ansprüchen und bei der Strafverteidigung helfen. »

# **Werkzeuge für Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu sensibilisieren und zu befähigen**

**Compliance als Führungsaufgabe**

**Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen**

Führungskräfte eines Unternehmens spielen bei der Umsetzung von Compliance eine wichtige Rolle. Mitarbeiter sehen ihre Führungskraft in vielen Dingen als Vorbild für ihr tägliches Handeln. Sie schauen zu ihrer Führungskraft auf, beobachten welche Einstellungen sie vertritt und wie sie die Werte des Unternehmens lebt und vermittelt. Aus diesem Grund sollte Compliance eine exponierte Rolle bei den Führungskräften einnehmen.

Denn: Führungskräfte transferieren die Unternehmenswerte, die Compliance-Anforderungen und die Erwartungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Sie stellen das Bindeglied zwischen dem Top Management, der Compliance-Organisation und dem operativen Tagesgeschäft dar. Mit den Führungskräften als Compliance-Multiplikator kann der systematische Ansatz demzufolge besser und effektiver in ein Unternehmen eingebracht werden.

Dieses Papier soll Ideen und Handlungsoptionen für Führungskräfte bereitstellen, wie sie Compliance im Geschäftsalltag besser vermitteln und die Rolle als Compliance-Multiplikator wahrnehmen können.

### **Compliance-Multiplikator:**

Die Sensibilisierung von Mitarbeitern für das Thema Compliance, d.h. die Einhaltung von Gesetzen und internen Regeln/Richtlinien muss „ganz oben“ in einem Unternehmen beginnen. Das heißt konkret, dass die Unternehmensleitung ein klares Bekenntnis zu Compliance abgeben („Tone from the Top“) und das Gesagte sichtbar leben muss („Tone at the Top“). Ohne diesen ersten Schritt werden alle weiteren Schritte nicht von nachhaltigem Erfolg sein.

Bei der Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter kommt der direkten Führungskraft eine essentielle Rolle zu. Sie ist – ob sie möchte oder nicht – Vorbild für ihre Mitarbeiter. Zudem kann sie das Thema Compliance sehr viel besser vermitteln als jede andere „Funktion“, indem sie z. B. ihren Mitarbeitern mit der richtigen „Sprache“ nur das vermittelt, was in ihrer Abteilung – situativ und risikofokussiert – wirklich wichtig ist. Zudem kann nur sie feststellen, ob ihr Team es verstanden hat und entsprechend umsetzt.

Einhergehend mit dem Vorbildverhalten muss jeder Führungskraft klar sein, dass Compliance keine wählbare Option, sondern ihre originäre Aufgabe ist – ähnlich wie die Umsetzung der Unternehmensstrategie, das Kostenmanagement oder die Erreichung eines vorgegebenen Umsatzzieles. Dabei muss die Führungskraft davon geleitet sein, dass kein Rechtsbruch gerechtfertigt werden kann, es die Loyalität zum Unternehmen verlangt, solche zu verhindern und es letztlich der nachhaltigere und erfolgreichere Weg ist, Risiken zu vermeiden.

### **Förderung von Compliance-konformem Verhalten bei Mitarbeitern**

Die Führungskraft hat als Bindeglied zwischen Top-Management, der Compliance-Organisation und den Teams eine exponierte Rolle. Die Einstellung zu dem Thema Compliance hat direkte Wirkung auf die Mitarbeiter – im Positiven wie im Negativen. Deswegen sind die Vorbildfunktion und der Multiplikator-Effekt wichtig und ein starkes Instrument der Compliance-Vermittlung und -Kommunikation. Hierbei kommt es im Wesentlichen auf zwei Komponenten an:

### 1. Allgemeine Verantwortungsrolle:

Die Vermittlung der Unternehmenswerte/des Code of Conducts und die Grunderwartung des Managements an Compliance ist oberste Priorität. Damit wird die Ernsthaftigkeit des Themas Compliance betont und gefördert.

### 2. Spezifische Verantwortungsrolle:

Die Führungskraft übersetzt die Compliance-Programm-Elemente, Prozesse und Anforderungen für die entsprechende Abteilung. Dies bedeutet, die Brücke zwischen dem Compliance-Programm und dem spezifischen Tagesgeschäft des Verantwortungsbereichs zu bauen. Hierfür vermittelt die Führungskraft pragmatisch und passgenau die Erwartungen des Unternehmens und der Führungskraft selbst an das Team. Hierbei spielen Faktoren wie Sprache, Authentizität, Relevanz und Überzeugung eine wesentliche Rolle.

Durch die Umsetzung der allgemeinen und spezifischen Verantwortungsrolle wird die Compliance-Organisation nachhaltig gestärkt und die Compliance-Kultur verbessert.

Hierbei muss die Führungskraft das Thema Compliance „entzaubern“, indem sie ihre Mitarbeiter dort abholt, wo sie stehen und ihnen vermittelt, dass Compliance sie persönlich betrifft. Compliance ist nicht etwa eine Option, auf die die Mitarbeiter sich entsprechend ihrer persönlichen moralischen und ethischen Wertevorstellungen einlassen können oder nicht. Den Mitarbeitern muss vielmehr klar vermittelt werden, dass Compliance einfach zur Unternehmensführung dazugehört und sich nicht als Generalverdacht gegen die Belegschaft richtet. Compliance ist eine Vorgabe des Top Managements und daraus resultierende Anweisungen sind einzuhalten.

### Relevanz

Die Compliance-Vorgaben sind in der Regel abstrakt formuliert, wie z. B. „Compliance ist immer zu beachten!“. Compliance erreicht aber nur dann beim Mitarbeiter Aufmerksamkeit, wenn die Relevanz für seine Tätigkeit aufgezeigt wird – Verbandsarbeit/Kartellrecht oder Vertrieb/Anti-Korruption. Bei für ihn Irrelevantem schaltet der Mitarbeiter ab und ist dann für Compliance schwer zu erreichen. Die Gefahr von Non-Compliance und einer negativen Einstellung zu dem Thema steigt.

Die Führungskraft kennt typische Geschäftsabläufe, Vertriebsmöglichkeiten, Verbandsaktivitäten, Messen etc. und ist daher konkret in der Lage, auf relevante Risiken hinzuweisen. Hierdurch bekommt die Kommunikation von Compliance eher den Charakter einer Hilfestellung oder eines gut gemeinten Hinweises. Auch fokussiert sich so die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters auf die wirklich relevanten Aspekte. Die richtige Dosis Compliance ist entscheidend. Zu viel Compliance führt schnell zur generellen Ablehnung. An dieser Stelle muss die Führungskraft Klarheit schaffen und konkrete Vorgaben und Gebote artikulieren. Kein juristischer Tiefgang, der weitere Fragen aufwirft – einfache klare Strukturen sind hier zielführend.

### Persönliche Ansprache

Es ist wichtig, dass die Führungskraft das Thema Compliance immer persönlich behandelt. Die Führungskraft muss als Ratgeber wahrgenommen und als erster Ansprechpartner präsent sein. Auch wenn es „läuft“, muss Compliance „Chefsache“ bleiben und darf nicht an Assistenzfunktionen delegiert werden. Die 100%-ige Aufmerksamkeit erreicht nur der Chef. Außerdem wird so die Wichtigkeit des Themas unterstrichen. Der Führungskraft muss bewusst sein, dass Compliance kein „Selbstläufer“ ist, sondern als kontinuierlicher Agenda-Punkt etabliert werden muss.

### Aufgabe der Compliance-Abteilung

In diesem Zusammenhang obliegt der Compliance-Abteilung die Aufgabe, die Führungskraft auf ihre besondere Stellung hinzuweisen. Aufgrund ihrer Nähe zu den Mitarbeitern sind nur die Führungskräfte in der Lage, ihre Mitarbeiter individuell anzusprechen und situationsbezogen zu sensibilisieren.

Des Weiteren sollte die Compliance-Abteilung die Führungskraft mit prägnantem Schulungsmaterial unterstützen. Juristischer Tiefgang ist hierbei untunlich. Selbstverständlich steht die Compliance-Abteilung als kompetenter Sparringspartner der Führungskraft in allen Compliance-Belangen zur Seite. Darüber hinaus bieten sich Workshops an, in denen die konkreten Bedürfnisse des Geschäftsbereichs und daraus resultierende Compliance-Anforderungen gemeinsam definiert werden. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung vermittelt die Compliance-Abteilung der Führungskraft die notwendige Schulungskompetenz.

Um dies greifbarer zu machen, sollen hier einige konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis beschrieben werden, die sich im Unternehmensalltag bereits als nutzbringend und erfolgreich herausgestellt haben.

### Tue Gutes und rede darüber

Das wohl einfachste – aber auch effektivste – Mittel seine Mitarbeiter für das Thema Compliance und das richtige Verhalten zu sensibilisieren, ist die (aktive) Gestaltung der Rolle als Vorbild. Eine Führungskraft sollte dafür sorgen, dass ihr Compliance-konformes Verhalten nicht nur gelebt, sondern auch von ihren Mitarbeitern gesehen wird. Wurde ein „zu pompöses“ Essen oder das vom Lieferanten angebotene Golf-Wochenende abgelehnt? Wurde das sicher gut gemeinte hochpreisige Weihnachtsgeschenk an den Schenkenden zurückgeschickt, ggf. noch mit einigen klaren Worten, dass „gut gemeint“ das Gegenteil von „gut gemacht“ ist? Oder wurde gar eine Besprechung oder ein informelles Gespräch mit Beschäftigten von Wettbewerbsunternehmen abgebrochen, weil auf einmal Themen wie „Preisgestaltung“ oder „Gebietsschutz“ angesprochen wurden? Dann machen Sie das doch zum Thema Ihrer nächsten Abteilungsbesprechung. Das sind einfache und wirksame Beispiele.

### Fragen beantworten, bevor sie entstehen

Gemeinsam mit der Compliance-Abteilung können Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei wiederkehrenden „Events“ proaktiv bzgl. des richtigen Verhaltens sensibilisieren. Dazu kann der Compliance-Bereich etwa im Vorfeld des Oktoberfestes (Thema: Einladungen „richtig“ aussprechen oder mit erhaltenen „richtig“ umgehen) oder in den Monaten vor Weihnachten (Thema: mit Geschenken „richtig“ umgehen) ein kurzes, für jeden – d.h. insbesondere für Nicht-Juristen – verständliches Papier („Ein-Seiter“) zur Verfügung stellen. Besonders wirksam ist ein solches Papier, wenn die Führungskraft dieses mit ihren Mitarbeitern durchgeht – so denn der Inhalt für die jeweilige Abteilung relevant ist. Hierdurch werden die Mitarbeiter sowohl sensibilisiert wie auch befähigt mit Einladungen und Geschenken korrekt umzugehen. Großer Vorteil: Es werden spezifische Regeln für ein bestimmtes und für die Abteilung relevantes Thema vermittelt. „Greifbarer“, aktueller und relevanter geht es nicht.

### Führungskräfte verbinden

Im Rahmen der Überarbeitung des Compliance-Programms oder der Unternehmenswerte können Führungskräfte neu aktiviert werden. Wichtig ist die Integration der Fachabteilungen in die Compliance-Mission.

Im Rahmen eines Workshops können Führungskräfte zusammen mit der Geschäftsführung an Risikoszenarien arbeiten und gemeinschaftlich die Mission und ethische Werte auf das Unternehmen übertragen. Durch die aktive Diskussion der Führungskräfte wird die Relevanz für das Unternehmen – aber auch für die jeweiligen Fachbereiche sichtbar. Diese Workshops werden mit der Überzeugung der Geschäftsführung (Tone from the Top) und inhaltlicher Grundvermittlung durch die Compliance-Organisation unterstützt. Hiernach können die Fachbereiche – vertreten durch die Führungskräfte – gemeinsam passgenaue Antworten für Risiken des Tagesgeschäfts definieren. Vor Workshop-Ende wird in einer „Commitment-Erklärung“ die Umsetzung in den Bereichen gemeinschaftlich beschlossen.

### Persönliche Ansprache durch die Führungskraft

Ein wirksames Instrument ist es, den Führungskräften eine leicht zu verstehende Basispräsentation an die Hand zu geben, die z. B. folgende Elemente beinhaltet:

- Was ist Compliance/Integrity?
- Warum ist es wichtig (für mich, für das Unternehmen)?
- Worum geht es dabei genau?
- Wo finde ich die Regeln?
- Erklärung der wichtigsten Regeln (soll keine Schulung ersetzen).
- Je ein Beispiel für zulässiges/unzulässiges Handeln geben.
- Wer ist Ansprechpartner bei Fragen?
- Wer ist Ansprechpartner bei Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten?

Die Führungskraft ist so leicht in der Lage, die Präsentation selbst zu zeigen und zu erklären. Die Thematisierung von Compliance kann auch dokumentiert werden, nach einer entsprechenden Abteilungsbesprechung könnten beispielsweise alle Mitarbeiter zur Unterschrift aufgefordert werden. Die Präsentation kann durch interaktive Beispiele oder zu diskutierende Dilemmata ergänzt werden, die möglichst zielgruppenorientiert sind.

Die direkte Ansprache durch die Führungskraft ist effektiv, so dringt das Thema in alle Bereiche vor und die Mitarbeiter hören es direkt von ihrer Führungskraft und nehmen die Erwartungshaltung ihres Chefs wahr.

# **Compliance als natürlicher Bestandteil der Unternehmens-DNA**

**Compliance als Führungsaufgabe**

**Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen**

### 1. Das Zusammenspiel von Compliance und Führungskräften

Gute Unternehmensführung ist für eine Vielzahl von Unternehmen zu einem elementaren Faktor der Managementleistung und Good Corporate Governance geworden. Ein effektives Werte- und Compliance-Management hat hierbei Top-Priorität, insbesondere im aktuellen wirtschaftlichen, regulatorischen, sozialen und ethischen Umfeld und angesichts der hohen Erwartungen der Stakeholder. Unternehmen erkennen, wie wichtig die Einführung und Verankerung eines effektiven Werte- und Compliance-Managements in die DNA und die Prozesse des Tagesgeschäfts ist – für die Reduzierung möglicher Compliance-Risiken und Vermeidung potenzieller Schäden für Unternehmen, die Reputation und die positive Wahrnehmung im Markt. Aber Compliance bedarf auch der Integration von nachhaltigen Ansätzen und Lösungen in die Unternehmenskultur und Prozesse, die letztendlich den Unternehmenserfolg sicherstellen.

Hier stellt sich die Frage, wer für Compliance in einem Unternehmen verantwortlich ist. Denn moderne Unternehmen haben erkannt, dass diese Rolle nicht nur von der Compliance-Organisation oder dem Top-Management wahrgenommen werden kann. Vielmehr müssen alle Führungskräfte eines Unternehmens aktiv an der „Mission Compliance“ mitarbeiten, um ein nachhaltiges Compliance-System zu etablieren und am Leben zu erhalten.

Die Führungskraft selbst ist ein Vorbild für ihre Mitarbeiter – diese bewerten Einstellung, Äußerungen und Verhalten und spiegeln dies auf das Normenverständnis im Tagesgeschäft. Mit anderen Worten: Nur das, was der direkte Vorgesetzte sagt und vorlebt, hat Relevanz für den Mitarbeiter. Und aus diesem Grund ist die Unterstützung der Compliance-Organisation durch die Führungskräfte essentiell.

#### 1.1 Das Compliance-Dilemma der Führungskräfte

Jede Führungskraft eines Unternehmens hat eine exponierte Position: Sie ist maßgeblich für die Performance verantwortlich und spielt eine wesentliche Rolle für die operativen und strategischen Ziele des Unternehmens, die Weiterentwicklung und Förderung des Personals, aber auch bei der Erreichung der Compliance-Ziele. Und hier liegt das Dilemma: Die Führungskraft kann in einem Zwiespalt zwischen der strengen Durchsetzung der Compliance im Unternehmen und der Erfüllung der unternehmerischen Ziele sein.

In einer ethischen Unternehmensführung wird dieser Zwiespalt vermieden, denn Compliance ist der Grundbaustein für die Erreichung der Ziele. Sowohl das Top-Management als auch alle Führungskräfte haben in ihrer Aufgabendefinition die Unterstützung der Compliance und der Compliance-Organisation als originäres Ziel.

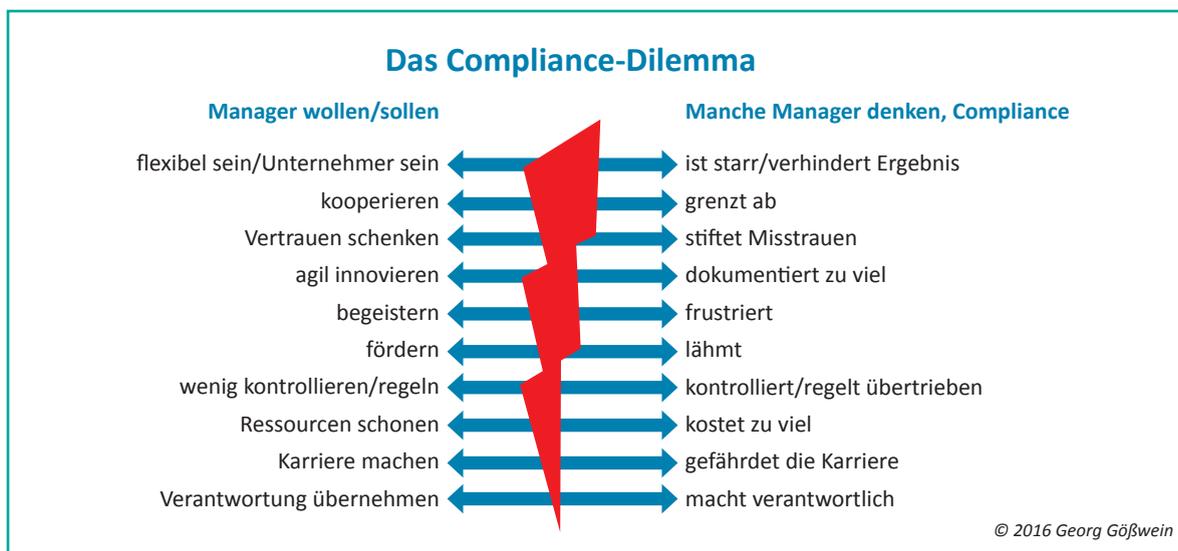


Abbildung: Das Compliance-Dilemma mancher Führungskräfte

### 1.2 Der Tone from/at the top

Der Tone from und Tone at the Top sind die stärksten Instrumente zur Umsetzung einer positiven Compliance-Kultur. Doch dies stoppt nicht bei der Geschäftsführung/Vorstand, sondern kaskadiert innerhalb eines Unternehmens auf die Verantwortung einer jeden Führungskraft. Um die Führungskräfte entsprechend zu unterstützen, ist zwingend ein fortwährender und stringenter „Tone from/at the Top“ notwendig. Das Top-Management muss die Compliance-Mission vorleben und beweisen, dass das Thema eine Top-Priorität für das Gesamtunternehmen hat. Mit dem „Tone at/ from the Top“ beweist das Top-Management, dass Werte, Normen und Regeln auch im obersten Führungskreis gelten und eingehalten werden.

Was das Top-Management vorlebt, muss von allen Führungskräften für den eigenen Funktionsbereich entsprechend gespiegelt und mit gleicher Ernsthaftigkeit weitergetragen werden. Durch die direkte Transferleistung der Compliance-Strategie in die Funktionsbereiche werden Führungskräfte zu effektiven Compliance-Ambassadoren. Mitarbeiter schauen in aller Regel auf ihre direkte Führungskraft und sehen diese als Vorbild. Mit der Vermittlung des Themas in einer fachspezifischen Sprache, mit zugeschnittenen Beispielen und der Ernsthaftigkeit der Diskussion und Durchsetzung des Themas wird Compliance in der Organisation lebendig und nachhaltig effektiv.

### 2. Führungs-AKV (Aufgabe/Kompetenz/Verantwortung) als zentrale Intervention im Rahmen eines integrierten Veränderungsprozesses: Compliance als natürlicher Bestandteil der Unternehmens-DNA

Ein effektives und nachhaltiges Compliance-System verfolgt unterschiedliche Ziele. Dabei liegt letztlich allen Compliance-Bemühungen auch das zentrale Anliegen der Enthaltung der Organe eines Unternehmens zugrunde – aber auch die soziale und unternehmerische Verantwortung der Good Corporate Governance. Ob dies tatsächlich im Hinblick auf Compliance-Verstöße gelingt, hängt auch davon ab, ob die Organe wirksam ihre Compliance-Verantwortung delegiert und kommuniziert haben. Klassisch wird versucht, die Compliance-Verantwortung ausschließlich auf die Compliance-Abteilung zu übertragen. Allerdings zeigen Studien und lassen die wiederholten Compliance-Fälle vermuten, dass die Haltung von Führungskräften gegenüber Compliance häufig zu wünschen übrig

lässt bzw. es bei der Ernsthaftigkeit der Umsetzung mangelt. Es ist zweifelhaft, ob der Compliance Officer in solch einem Umfeld überhaupt erfolgreich wirken kann. Auch ist fraglich, ob sich das Management gegebenenfalls den Vorwurf gefallen lassen muss, dass es zur Steigerung des Geschäfts auf organisierte Missverständnisse bzw. Verantwortungslosigkeit gesetzt hat, wenn es hätte wissen müssen, dass seine Führungskräfte Compliance nicht wirklich mittragen. Insoweit stellt sich die Frage, wie diese stärker in Sachen Compliance involviert werden können. Ohne die Führungskräfte kann Compliance nicht gelingen.

Von zentraler Bedeutung ist, dass auch den Führungskräften unmissverständlich vermittelt wird, dass Compliance ein genuiner Teil ihrer Führungsaufgaben ist. Wie aber wird Führungskräften dieser neue Ansatz vor dem Hintergrund des Compliance-Dilemma (siehe oben) näher gebracht?

Dies wird auf verschiedene Art und Weise versucht. Führungskräfte werden intensiv geschult, es werden Dilemmata-Trainings veranstaltet oder es werden Compliance-Spiele gespielt. Wird so in der Wahrnehmung der Führungskräfte Compliance zur Führungsaufgabe?

Dies kann insbesondere dadurch erreicht werden, dass mit den Führungskräften offen über den Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ diskutiert wird und sie sich untereinander über ihre konkreten Führungsaufgaben, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten (Führungskräfte-AKV) im Hinblick auf Compliance intensiv austauschen. Allein das Gespräch mit den Führungskräften und ihre ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema können schon zu einem Wandel ihrer Haltung führen. Die Führungs-AKV kann als Vorschlag und Denkanstoß dienen, an dem sich die Führungskräfte im Rahmen von Workshops konstruktiv „reiben“. Führungskräfte werden z. B. einwenden, dass ihnen die Qualifikation fehlt, Compliance als echte Führungsaufgabe wahrzunehmen. Der Verweis darauf, dass die Aufgabe Vorbild (s.u.) zu sein, doch klassische Führungsaufgabe sei, wird einen intensiven Denkprozess und eine angeregte Diskussion anstoßen. Der Hinweis, dass sie die Kompetenz haben Compliance-Beratung oder Compliance-Trainings einzufordern, wird den Einwand entkräften, dass sie der Aufgabe aus fachlichen Gründen nicht gewachsen seien etc..

Als Ergebnis dieser Diskussionen finden Führungskräfte eine eigene gemeinsame Basis dafür, wie sich „Compliance als Führungsaufgabe“ in ihrer täglichen Arbeit widerspiegeln kann und soll. Dabei einigen sie sich gegebenenfalls auf den Inhalt der folgenden AKV oder machen sie für sich passend. In jedem Fall wird durch diesen Prozess ein Höchstmaß an Akzeptanz für den neuen Ansatz „Compliance als Führungsaufgabe“ erreicht. Sicher ist eine angemessene Rahmung und professionelle Durchführung der Workshops entscheidend für den Erfolg. Um bei den Führungskräften auch tatsächlich anzukommen, sollten auch unkonventionelle Rahmungen, Methoden und Werkzeuge in Betracht gezogen werden.

| <b>Führungs-AKV</b>  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Aufgabe: z. B.</b>  | <b>Kompetenz: z. B.</b>  | <b>Verantwortung: z. B.</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „PLOB*“-Test anwenden</li> <li>• Vorbild sein</li> <li>• MA-Coach sein und delegieren</li> <li>• „Rückgrat-Kultur“-fördern und einfordern</li> <li>• Buchstabe und Geist des COC leben</li> <li>• Tue was Du sagst</li> <li>• Blicke über den Tellerrand</li> </ul> | <p><b>(Befugnisse, Rechte, Entscheidungen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung in Anspruch nehmen</li> <li>• Integre Haltung fördern, einfordern und würdigen</li> <li>• Durchsetzung von Regelungen einfordern</li> <li>• „Keine Regel der Regel willen“</li> <li>• Reduzierung von Komplexität einfordern</li> <li>• Compliance-Training einfordern</li> </ul> | <p><b>(Rechenschaftspflichten)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung von Zweifeln</li> <li>• Qualifizierung, Vertrauen und Kontrolle</li> <li>• Regelmäßige und ad hoc Berichterstattung über Compliance-Belange</li> <li>• Eine gesunde Fehlerkultur implementieren</li> <li>• Angemessene Konsequenzen für Incompliance verhängen</li> </ul> |
| <p>*PLOB = Presse, Legal, Oma, Bauch</p>   |  | <p>© Georg Gößwein</p>  |

Abbildung: Die Führungs-AKV

All diese Bemühungen gehen im Ergebnis davon aus, dass eines der strategischen Ziele jedes Unternehmens sein sollte, dass Compliance zum natürlichen Bestandteil der Unternehmens-DNA wird. Dieses Ziel lässt sich nicht „über Nacht“ erreichen und ist ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess. Um dieses strategische Ziel zu erreichen, muss man die Einflüsse auf die Komponenten Gesamtorganisation, Bereiche/Teams und schließlich der Individuen gesamtheitlich betrachten. Jeweils ist die faktische Ebene und die kulturell/emotionale Ebene zu untersuchen. Viele Unternehmen werden feststellen, dass sie weiter sind als sie denken, andere haben noch einen längeren Weg vor sich.

Die gemeinsame Erarbeitung der Führungs-AKV mit den Führungskräften dient als „Startschuss“ für einen integrierten Veränderungsprozess, mit dem das strategische Ziel „Compliance ist natürlicher Bestandteil der Unternehmens-DNA“ erreicht werden soll. Ihre Ausgestaltung und Akzeptanz bei den Führungskräften kann eine starke positiv-katalytische Wirkung innerhalb des Veränderungsprozesses haben. Die Auseinandersetzung mit der AKV dient damit als zentrale Intervention im Rahmen des integrierten Veränderungsprozesses der Unternehmensorganisation.

Letztlich geht es darum, mit Hilfe der Führungskräfte die Organisation weiter zu entwickeln. Der Veränderungsprozess hat ganz nebenbei das Potenzial, neben der Erreichung des strategischen Ziels das Klima der Zusammenarbeit im Unternehmen massiv positiv zu beeinflussen und ungeahnte kreative Energien freizusetzen.

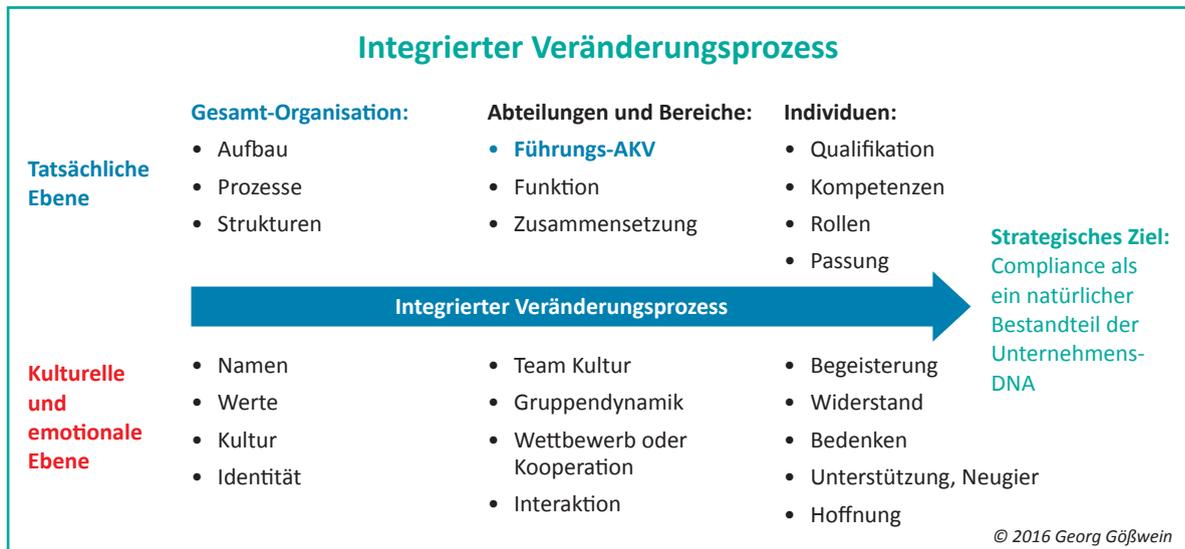


Abbildung: Der Integrierte Veränderungsprozess im Unternehmen – „Compliance als ein natürlicher Bestandteil der Unternehmens DNA“ als strategisches Ziel

Schließlich wird im Rahmen des integrierten Veränderungsprozesses vermutlich festgestellt werden, dass Management-Entwicklungsprogramme so aufgesetzt sein sollten, dass sie auch die gewünschte Haltung im Hinblick zu „Compliance als Führungsaufgabe“ fördern und einfordern. Bestehende Zielvereinbarungssysteme werden gegebenenfalls verändert werden müssen, weil sie ungewünschte Anreize setzen etc..

Es bietet sich an, in regelmäßigen Abständen in die Organisation hineinzuhören inwieweit Compliance tatsächlich schon natürlicher Bestandteil der Unternehmens DNA ist – oder noch nicht. Dafür bieten sich Mitarbeiterbefragungen als ein wichtiges Instrument an (bspw. Integrity-Barometer oder Peergroup-Analysen). Befragungen zu Unternehmenswerten, Ethik und Integrität helfen, das Vorbildverhalten einer Führungskraft oder die Dynamik des Compliance-Verständnisses eines Unternehmens besser einzuschätzen. Compliance-Assessments können hier konkret mit Zielsetzungen verbunden und die Ernsthaftigkeit der Führungskräfteaufgabe entsprechend evaluiert werden.

Die Liste der möglichen Instrumente ist nicht abschließend. Je nach Unternehmenskultur, Organisation, etc. können auch andere Werkzeuge oder eine Kombination der oben genannten den nachhaltigen Erfolg von Compliance entsprechend unterstützen.

# **Führungskräfteeigenschaften, die in Mitarbeiterentwicklungsprogrammen (MEPs) gefördert / gefordert werden können**

**Compliance als Führungsaufgabe**

**Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen**

### Vorab:

Es ist zu beachten, dass die genannten MEP, die Hauptbotschaften, die Medien wie auch die geförderten Eigenschaften einer (zukünftigen) Führungskraft als Beispiele zu verstehen sind, die a) zum Nachdenken anregen sollen und b) eine Grundlage darstellen, um die eine oder andere Idee aufzugreifen und zugeschnitten auf das eigene Unternehmen umzusetzen. Es kann zudem vorkommen, dass gezeigte Ideen von vorne herein nicht zum eigenen Unternehmen passen, etwa, weil es (noch) keinen Code of Conduct gibt.

Auf Begriffe wie „u.a.“ oder „etc.“ zur Verdeutlichung, dass es sich jeweils um Beispiele handelt, wurde weitestgehend verzichtet, um das Schriftbild nicht zu belasten und um Wiederholungen zu vermeiden.

Die folgende Tabelle ist an der Berufslaufbahn einer Führungskraft orientiert, so dass sie eine Orientierung dafür bietet, in welchem Karriereschritt das jeweilige MEP sinnvoll eingesetzt werden kann.

A) Auf dem Weg ins Unternehmen oder zur Führungskraft<sup>1</sup>

| „MEP“/<br>Zielgruppe<br>(Beispiele)  | Vermittelte Hauptbot-<br>schaften/Zweck aus Sicht<br>Compliance   | Medium   | Angesprochene/geförderte<br>Eigenschaften (zukünftige)<br>Führungskraft  |
|--|---|--|--|
| <b>Assessment Center</b><br><br>Bewerber für Führungs-<br>funktionen<br>unterziehen sich<br>einem AC.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung des Bewer-<br/>bers bzgl. der ange-<br/>strebten Stelle, auch<br/>hinsichtlich seiner<br/>Einstellung zu<br/>Compliance</li> </ul>   | Assessment Center  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passung mit Unternehmenswerten</li> <li>• Passung mit dem Code of Conduct</li> <li>• Überprüfung der Integrität des Bewer-<br/>bers, z.B. durch Betrachtung der<br/>Werte-Bereiche unternehmerischer<br/>Verantwortung (moralisch-ethisch,<br/>rechtlich-prinzipienorientiert, strate-<br/>gisch-ökonomisch)</li> </ul> |
| <b>Development Center</b><br><br>Stelleninhaber von<br>Führungsfunktionen oder<br>Talente / angehende<br>Führungskräfte können<br>ein DC nutzen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung des Stelleninha-<br/>bers bzgl. ggf. vorhan-<br/>dener entwicklungs-fähiger<br/>Punkte (überfachlich,<br/>Führung, ...), auch<br/>hinsichtlich seiner<br/>Einstellung zu Compliance</li> </ul>             | Development Center   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passung mit Unternehmenswerten</li> <li>• Passung mit dem Code of Conduct</li> <li>• Überprüfung der Integrität des<br/>Bewerbers, z.B. durch Betrachtung<br/>der Werte-Bereiche unternehmerischer<br/>Verantwortung (moralisch-ethisch,<br/>rechtlich-prinzipienorientiert, strate-<br/>gisch-ökonomisch)</li> </ul>   |
| <b>Welcome Event</b><br><br>Neu eingestellte Mit-<br>arbeiter und Führungs-<br>kräfte erhalten in einer<br>Einstegerveranstaltung<br>Informationen zu Unter-<br>nehmensentwicklung,<br>Strategie, Marke, Inno-<br>vationskraft, Unterneh-<br>menswerten, ... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance<br/>für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance<br/>für die Führungskraft</li> <li>• Bedeutung (Compliance-)<br/>Kultur</li> <li>• Wertestrategie des Unter-<br/>nehmens</li> </ul> | Compliance fester<br>Bestandteil bei<br>Veranstaltung, z.B.<br>durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag</li> <li>• Q&amp;A (interaktiv)</li> <li>• „Austausch beim<br/>Kaffee“</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl.<br/>Compliance</li> <li>• Integrität/integere Führung</li> <li>• Verstehen, wo man Fragen, Hinweise<br/>usw. platzieren kann</li> </ul>   |
| <b>Onboarding neue<br/>Mitarbeiter</b><br><br>Neu eingestellte<br>Mitarbeiter werden<br>aufgefordert, spezifische<br>Schulung oder eLearning<br>zu absolvieren.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance<br/>für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance<br/>für die Führungskraft</li> <li>• Bedeutung (Compliance-)<br/>Kultur</li> <li>• Wertestrategie des Unter-<br/>nehmens</li> </ul> | Präsenz-Schulung,<br>eLearning, WebEx, ...   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl.<br/>Compliance</li> <li>• Integrität/integere Führung</li> <li>• Verstehen, wo man Fragen, Hinweise<br/>usw. platzieren kann</li> </ul>   |

<sup>1</sup> Die Tabelle ist an der Berufslaufbahn einer Führungskraft orientiert, so dass sie eine Orientierung dafür bietet, in welchem Karriereschritt das jeweilige MEP sinnvoll eingesetzt werden kann.

| „MEP“/<br>Zielgruppe<br>(Beispiele)  | Vermittelte Hauptbot-<br>schaften/Zweck aus Sicht<br>Compliance   | Medium   | Angesprochene/geförderte<br>Eigenschaften (zukünftige)<br>Führungskraft  |
|--|---|--|--|
| <p><b>„Führungskräfte Entwick-<br/>lungsprogramm“</b></p> <p>Mögliche zukünftige<br/>Führungskräfte oder<br/>Führungskräfte, die in<br/>naher Zukunft komplexe-<br/>re Aufgaben übernehmen<br/>könnten</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance für die Führungskraft</li> <li>• Bedeutung (Compliance-) Kultur</li> <li>• Rolle und Verantwortung Führungskraft</li> <li>• Erwartung an Führungs- kraft</li> </ul> | <p>Compliance fester Bestandteil, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vortrag bei KickOff</li> <li>• Q&amp;A</li> <li>• „Austausch beim Kaffee“</li> <li>• Eigenes Compli- ance-Modul</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance</li> <li>• Sensibilität als FK für die Nöte der MA</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance</li> <li>• Integrität/integere Führung</li> <li>• Führen mit Hilfe von beispielhaftem Verhalten</li> <li>• Ggf. Vermittlung Werte-Bereiche unternehmerischer Verantwortung (moralisch-ethisch, rechtlich-prinzi- pienorientiert, strategisch-ökonomisch)</li> </ul> |

**B) Als Führungskraft – spezifisch / ausgewählte Führungskräfte**

| „MEP“/<br>Zielgruppe<br>(Beispiele)  | Vermittelte Hauptbot-<br>schaften/Zweck aus Sicht<br>Compliance   | Medium   | Angesprochene/geförderte<br>Eigenschaften (zukünftige)<br>Führungskraft   |
|--|---|--|---|
| <p><b>Compliance Trainings-Kampagnen</b></p> <p>Führungskräfte defi- nierter Scope-Gruppen werden in regelmäßigen Zeitabständen in Präsenz- trainings zu compliance- relevanten Erwartungen sowie aktuellen Gege- benheiten trainiert</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance für die Führungskraft</li> <li>• Bedeutung (Compliance-) Kultur</li> <li>• Rolle und Verantwortung Führungskraft</li> <li>• Erwartung an Führungs- kraft insbesondere in dem jeweils definierten Scope</li> </ul> | <p>30-60 minütiges Präsenztraining/ Workshop</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance</li> <li>• Integrität / integere Führung</li> <li>• Führen mit Hilfe von beispielhaftem Verhalten</li> <li>• Verstehen von tätigkeits-/abteilungs- relevanten Compliance-Schwerpunkten</li> </ul> |
| <p><b>Interkulturelle Ausbil-<br/>dung</b></p> <p>Führungskräfte, die zum ersten Mal für ihr Unternehmen in ein bestimmtes Land oder eine Region gehen, erhalten eine landes- oder regionsspezifische Schulung bzgl. Kultur inkl. Compliance-Verständnis und -Risiken.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landes- / regionsspezifi- sche Compliance-Beson- derheiten</li> <li>• Sensibilisierung möglicher Compliance-Risiken vor Ort</li> <li>• Kulturelle Besonderheiten bzgl. Compliance</li> </ul>   | <p>Präsenztraining</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance</li> <li>• Integrität / integere Führung</li> <li>• Interkulturelles Verständnis (für Compliance)</li> </ul>  |

C) Als Führungskraft – generell / alle Führungskräfte

| „MEP“/<br>Zielgruppe<br>(Beispiele)   | Vermittelte Hauptbot-<br>schaften/Zweck aus Sicht<br>Compliance  | Medium  | Angesprochene/geförderte<br>Eigenschaften (zukünftige)<br>Führungskraft  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Speak up Kampagne</b></p> <p>Sensibilisierung aller Mitarbeiter und Führungskräfte, weswegen es wichtig ist, Missstände, Fehlverhalten usw. an geeigneter Stelle zu platzieren.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance für die Mitarbeiter und Führungskräfte</li> <li>• Bedeutung (Compliance-) Kultur</li> <li>• Rolle und Verantwortung Mitarbeiter</li> <li>• Rolle und Verantwortung Führungskräfte / Unternehmensleitung</li> </ul> | <p>Veröffentlichung im unternehmenseigenen Intranet, ggf. unter Einbeziehung von Top Management</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance</li> <li>• Integrität/integere Führung</li> <li>• Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann</li> <li>• Umgang mit Dilemmata</li> <li>• Umgang mit Widerspruch</li> </ul> |
| <p><b>Kampagne zu „besonderen Anlässen“, z.B. Anti-Korruptions-Tag</b></p> <p>Allen Mitarbeitern bewusst machen, dass Korruption ein Risiko für das Unternehmen darstellt und dass das Unternehmen null Toleranz ggü Korruption hat</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen von Compliance und insbesondere Antikorruption für das Unternehmen</li> <li>• Nutzen von Compliance und insbesondere Antikorruption für die Mitarbeiter</li> <li>• Bedeutung (Compliance-) Kultur</li> <li>• Rolle und Verantwortung Mitarbeiter</li> </ul>                            | <p>Veröffentlichung im unternehmenseigenen Intranet, ggf. unter Einbeziehung von Top Management</p> <p>Posterkampagnen</p> <p>Workshops</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstehen von Compliance und insbes. Antikorruption</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance und Antikorruption</li> <li>• Integrität / integere Führung</li> <li>• Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann</li> </ul>                   |

**Nachtrag:**

Es empfiehlt sich, die Effektivität / Wirksamkeit der im eigenen Unternehmen umgesetzten Maßnahmen zu messen. Dafür eignen sich z.B. Mitarbeiterbefragungen im Sinne eines „Echo from the Bottom“ oder „Echo from the Middle“. Etwaige dadurch gefundene Lücken / White Spots können so durch weitere, gezielte Maßnahmen geschlossen werden, z.B. Sensibilisierung bestimmter Gruppen von Führungskräften oder Einzel-Coachings.

# **Key Performance Indicators (KPI), Grundsätze, Gefahren, Möglichkeiten**

**Compliance als Führungsaufgabe**

**Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen**

## Key Performance Indicators (KPI), Grundsätze, Gefahren, Möglichkeiten

Compliance-Management ist eine regelmäßig kritisch wahrgenommene Aktivität in Unternehmen. Es muss Zeit und Geld investiert werden, um Compliance-Management-Systeme, interne Regelwerke und Policies fortzuschreiben und im Bewusstsein aller Unternehmensangehörigen zu verankern. Damit steigt das Bedürfnis den Erfolg der Compliance Bemühungen zu messen. Zum Thema Messbarkeit von Compliance ist schon manches geschrieben worden. Wir möchten hier auch auf die Risiken hinweisen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, sowie einige Gedanken zum Thema Leadership und Compliance darlegen.<sup>1</sup>

### 1. Grundsätzliches

Es liegt nahe, insoweit auch Key Performance Indicators (KPI) als Bestandteil von Zielvereinbarungen in den Blick zu nehmen. KPI sind einfache und verständliche Leistungsindikatoren. Die Leistung, die eine Führungskraft, ein einzelner Mitarbeiter, ein Team, eine Abteilung oder ein gesamtes Unternehmen erbringt, wird in Form einer Kennzahl gemessen und dargestellt. Die Kennzahl macht sichtbar, ob die jeweilige Führungskraft, der einzelne Mitarbeiter oder ein Unternehmensbereich seine Aufgaben erfüllt und in welchem Umfang die vorgegebenen Ziele erreicht wurden. Die Zahl der KPI soll gering sein. Es reicht aus, wenn sie Antworten auf folgende Fragen ermöglichen:

- ▶ Werden die gesteckten Ziele erreicht?
- ▶ Wo muss möglichst rasch gegengesteuert werden?
- ▶ Was sind die Stärken und wo gibt es noch Schwächen der Führungskraft oder ihres Unternehmensbereichs?

Bezogen auf Compliance sollten zwei Themen unterschieden werden:

- ▶ Compliance Risiken durch KPI.
- ▶ KPI für Compliance.

### 2. Compliance-Risiken durch KPI

Generell kann das Setzen von KPI große Gefahren bergen. Dies wird bei Business-Zielen deutlich. Werden Ziele gesetzt, muss auch hingesehen werden, wie sie erreicht werden:

Ein hohes Umsatzziel erreichen zu müssen, kann korruptive Handlungen auslösen. Einen bestimmten Marktanteil erreichen zu wollen, kann Ursache für technische Manipulationen sein. Es sind viele Beispiele denkbar.

Generell empfiehlt es sich, wann immer ein KPI gesetzt werden soll, auch darüber nachzudenken, ob er mit legalen Mitteln überhaupt erreichbar ist und welche Umwege (mindestens unerwünschte, ggf. auch illegale) möglich sind, um ihn zu erreichen. Wichtig ist es hinzusehen, auf welche Weise das Ziel erreicht wird. Eine kritische Überlegung, ob KPI tatsächlich immer hilfreich sind, sollte grundsätzlich erfolgen.

---

<sup>1</sup> Dieser Text wurde bereits im Compliance Berater (November 2017, Seite 416) veröffentlicht und wurde freundlicherweise vom Deutschen Fachverlag zur Verfügung gestellt.

### 3. KPI für Compliance

Vor diesem Hintergrund ist auch die Frage zu beantworten, ob KPI für Compliance sinnvoll sind und wie diese ggf. auszugestaltet sind.

#### 3.1 Messbarkeit von Compliance

Das Bedürfnis, den Effekt von Compliance-Arbeit messen zu können, ist so verbreitet wie nachvollziehbar. Wichtig ist allerdings, dass man Fehler beim Setzen der Faktoren vermeidet.

Im Hinblick auf einen Compliance-KPI stellen sich gleich mehrere Fragen:

- ▶ **Was** soll mit dem KPI gemessen werden – spezielle Compliance Themen (etwa Korruptions-, Kartellrechts- oder Datenschutz-Compliance) oder die allgemeine und umfassende Rechtskonformität unternehmerischen Handelns.
- ▶ Das Verhalten **welcher Person/Personengruppe** soll gemessen werden – das der Führungskraft oder das Verhalten in dem von der Führungskraft verantworteten Unternehmensbereich, d. h. der jeweiligen Mitarbeiter?
- ▶ **Wie** soll Compliance gemessen werden?

##### a) Was soll gemessen werden?

Es spricht vieles dafür, mit einem Compliance-KPI nicht nur einzelne, jeweils aktuelle Compliance-Themen zu messen, sondern die Rechtstreue insgesamt. Für den Erfolg eines Unternehmens ist es nicht nur entscheidend, dass es keine Korruptions-Vorfälle und Kartellrechtsverstöße gibt. Ebenso wichtig ist es, dass von Mitarbeitern keine Straftaten zu Lasten des Unternehmens begangen werden, die Sozialversicherungsgesetze eingehalten werden, Marken und Gebrauchsmuster anderer nicht verletzt sowie Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse von Mitbewerbern nicht illegal erlangt werden, um nur einige Beispiele zu nennen.

##### b) Wer soll gemessen werden?

Ein Compliance-KPI kann die Erreichung des zuvor definierten Compliance-Ziels entweder durch die Führungskraft oder den von ihr verantworteten Unternehmensbereich zum Gegenstand haben.

Weil bei einer Führungskraft als „Messpunkt“ ein KPI allein deren Verhalten zum Gegenstand hätte, sollte vielmehr die Compliance des von der Führungskraft verantworteten Unternehmensbereichs gemessen werden. Dies gewährleistet zum einen, dass das Ergebnis der Compliance-Bemühungen der Führungskraft gemessen werden kann. Zum anderen wird durch einen solchen „Messpunkt“ verdeutlicht, dass Compliance eine Aufgabe sowohl einer jeden Führungskraft als auch eines jeden Mitarbeiters ist. Ein entsprechender „Messpunkt“ würde zudem mit einer etwaigen Compliance-Erklärung von Führungskräften harmonisieren.

##### c) Was wird gemessen?

Würde man bspw. die Anzahl von Compliance-Vorfällen messen, könnte man mit dem „Belohnen“ einer höheren Zahl von Vorfällen zwar die Transparenz und Offenheit fördern, gleichzeitig wäre es aber möglich, dass das eigentliche Ziel, die Prävention, leidet. Zudem kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Vorfälle erfunden oder aufgebauscht werden, um Zielvorgaben zu erreichen.

Macht man es anders herum und belohnt man eine niedrige Zahl von Vorfällen, fördert man zwar die Prävention, gleichzeitig aber auch das Vertuschen. Die Anzahl von Vorfällen ist also ein Beispiel für einen kontraproduktiven KPI, unabhängig davon, wie herum er gesetzt wird.

Besser wäre es, das Wissen über Compliance-Regeln oder bspw. kartellrechtliche Grundkenntnisse zu prüfen. Diese Prüfung würde aber bei Mitarbeitern eine Zustimmung der Mitbestimmung erfordern. Bei Managern wäre es einfacher, man könnte eine Umfrage hierzu durchführen. Insofern besteht natürlich immer das Risiko, dass nicht der Manager, sondern ein Mitarbeiter die Umfrage für ihn ausgefüllt. Aber die Anzahl dieser Fälle wäre vermutlich nicht so hoch, dass man aus diesem Grund von dieser Form der Messung absehen sollte. Ein Indikator dafür, ob bestimmte Botschaften oder Regeln bekannt sind, wäre das Ergebnis einer solchen Messung auf jeden Fall. Führt man eine solche Umfrage jedes Jahr durch, werden auch Entwicklungen erkennbar, an denen u. a. das Compliance-Team gemessen werden kann. Alternativ könnte so auch der Manager selbst und nicht das Compliance-Team bewertet werden. Das würde ggf. die Motivation, in der Präsenzschulung aufmerksam zu sein, erhöhen.

### 3.2 Compliance Ziel für Führungskräfte

Und hier kommen wir auch zur Führungskultur: Dass die besten Intranetauftritte und Schulungen wenig helfen, wenn die eigentlichen Vorbilder, die Vorgesetzten, etwas anderes vermitteln, lässt sich an Umfragen erkennen, die unter Mitarbeitern gemacht werden. Man kann es auch an verschiedenen spektakulären Compliance-Vorfällen ablesen. In den betroffenen Unternehmen war regelmäßig jeweils bereits vor den Vorfällen ein Compliance-System vorhanden. Der direkte Vorgesetzte ist der Schlüsselfaktor für erfolgreiche Compliance. Das Topmanagement spielt somit v. a. für die direkt unterstellten Manager eine große Rolle. Es muss einfach deutlich werden, dass illegale Umwege zur Zielerreichung weder erwünscht sind noch geduldet werden. Und somit sollte diese Botschaft auch nicht nur gelegentlich in einer Rede oder einer Intranetbotschaft untergebracht werden, sondern Teil von Zielvereinbarungs- oder Bewertungsgesprächen sein. Da kann schon ein Satz – an der richtigen Stelle ausgesprochen – viel bewirken.

Ein Compliance-Ziel für Manager könnte sein, dass seine/ihre Mitarbeiter geschult sind, die unternehmensinternen Regeln auch anwenden können und ihrem Chef/in eine korrekte Haltung zu Compliance-Fragen attestieren. Messbar wird dies aber nur, wenn solche Fragen in eine Umfrage an Mitarbeiter einfließen, die seitens der Mitbestimmung akzeptiert wird. Einfach messbar ist nur die Schulungsquote selbst, aber diese sagt nichts darüber aus, ob die Inhalte auch angekommen sind. Dies wiederum könnte man mit Fragen oder einem Test am Ende der Schulung überprüfen. Hier wäre die Empfehlung, an den Ergebnissen den Schulenden und nicht die Geschulten zu messen, da es bei dieser Variante einfacher wäre, die Zustimmung der Mitbestimmung zu erhalten. Dennoch hätte man eine Erfolgskontrolle.

#### 4. Mögliche KPI für Compliance

| Kenngröße | KPI   | Zielwert | Schwellenwert | Schlechtester Wert | Ist-Wert (Beurteilung) |
|-----------|---|----------|---------------|--------------------|------------------------|
| 1         | Prozentsatz der Mitarbeiter, die an Präsenzschulungen teilgenommen haben  |          |               |                    |                        |
| 2         | Quote der Mitarbeiter, die an webbasierten Schulungen im Intranet teilgenommen haben  |          |               |                    |                        |
| 3         | Quote der Mitarbeiter, die Compliance-Wissen nachgewiesen haben (Ergebnisse von Lernfortschrittskontrollen bei webbasierten Schulungen oder aus Umfragen) |          |               |                    |                        |
| 4         | Quote der Mitarbeiter, die in den ersten 2 Monaten nach der Einstellung eine Compliance-Schulung erhalten   |          |               |                    |                        |
| 5         | Quote der Mitarbeiter, die der Führungskraft (jährlich) korrekte Haltung in Compliance-Fragen attestieren   |          |               |                    |                        |

Die für die einzelnen Kenngrößen der Compliance-KPI erreichten Ist-Werte oder der Durchschnitt der Ist-Werte kann in Relation zum Ziel- oder Schwellenwert gesetzt und als ein Kriterium Bestandteil einer Ziel- oder Bonusvereinbarung mit der Führungskraft bzw. der Bestimmung des variablen Gehaltsteils sein. In der Praxis wird eher nur ein KPI gesetzt werden.

Noch effektiver wäre aus unserer Sicht eine Generalklausel in der Zielvereinbarung als grundsätzlicher KPI: Eine Formulierung, die aussagt, dass im Falle eines Compliance-Verstoßes, der von der jeweiligen Führungskraft verantwortet oder mitverantwortet wird, die Zielvereinbarung insgesamt als nicht erfüllt anzusehen ist und kein Bonus gezahlt wird. Welche Compliance-Verstöße hier als relevant zu definieren sind, sollte unternehmensindividuell bestimmt werden. Es kann z. B. zielführend sein, besonders auf Verstöße gegen die Außenwirtschaftsvorschriften oder den Datenschutz abzustellen. Korruption oder Betrug sollten immer erfasst sein, ebenso wie wettbewerbsrechtliche Verstöße. Wir empfehlen, generell Straftatbestände, die aus der Managementposition heraus verwirklicht werden, zu erfassen und zusätzlich aufzuzählen, welche insbesondere gemeint sind.

Orientieren kann man sich hierzu bspw. an der Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten (Institutsvergütungsverordnung)<sup>2</sup>. Aus gesetzlich vorgegebenen Standards, die der Gesetzgeber den strenger regulierten Branchen vorschreibt, entwickeln sich häufig auch Orientierungen für andere, nicht-regulierte Branchen. Bei Zielvereinbarungen für Mitarbeiter, die keine leitenden Angestellten sind, können Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, Gesamt- oder Konzernbetriebsrates zu beachten sein, wenn Regeln aufgestellt werden, die sich als Entlohnungsgrundsätze und Vergütungsgestaltung verstehen lassen.

<sup>2</sup> Vom 16.12.2013, BGBl I S. 4270.

## Über DICO:

DICO – Deutsches Institut für Compliance e.V. wurde im November 2012 in Berlin auf Betreiben führender Compliance-Praktiker und -Experten gegründet und hat als gemeinnütziger Verein Mitglieder aus allen Branchen in Deutschland, darunter namhafte DAX-Unternehmen, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, sowie aus der Wissenschaft. DICO versteht sich als unabhängiges interdisziplinäres Netzwerk für den Austausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung und sieht sich als zentrales Forum für die konsequente und praxisbezogene Förderung und Weiterentwicklung von Compliance in Deutschland.

DICO fördert Compliance in Deutschland, definiert in diesem Bereich Mindeststandards, begleitet Gesetzgebungsvorhaben und unterstützt zugleich die praktische Compliance-Arbeit in privaten und öffentlichen Unternehmen, fördert Aus- und Weiterbildung und entwickelt Qualitäts- sowie Verfahrensstandards.



DICO – Deutsches Institut für Compliance

Chausseestraße 13

D-10115 Berlin

[info@dico-ev.de](mailto:info@dico-ev.de)

[www.dico-ev.de](http://www.dico-ev.de)

