

Was bedeuten staatsanwaltliche Ermittlungen für ein Unternehmen und die Organe?

Gemeinsame Veranstaltung von DICO und der Staatsanwaltschaft Düsseldorf:

Staatsanwaltschaft trifft Unternehmen/ Berater

26. November 2019 bei der Staatsanwaltschaft Düsseldorf

RA Georg Gößwein, LL.M.



AGENDA

I

Der GAU

II

Die Standardreaktion und ihre Folgen

III

Compliance als Führungsaufgabe

IV

Boden bereiten für Compliance
als Führungsaufgabe



AGENDA

I

Der GAU

II

Die Standardreaktion und ihre Folgen

III

Compliance als Führungsaufgabe

IV

Boden bereiten für Compliance
als Führungsaufgabe



Begebenheiten, die sich so im Rahmen von GAUs ereignet haben sollen:

- Erste Phase
- Mitten drin
- Es zeichnet sich eine Lösung und ein Ende ab
- Ende und Neuanfang



AGENDA

I

Der GAU

II

Die Standardreaktion und ihre Folgen

III

Compliance als Führungsaufgabe

IV

Boden bereiten für Compliance
als Führungsaufgabe



Regelflut - Regelwut - Realität

- Gesetzliches Umfeld, Verhaltenskodex, Code of Conduct, Integrity Code, Code of Ethics etc. als Mutter aller Compliance Richtlinien:
 - Antikorruptionsrichtlinie
 - Reiserichtlinie
 - Antikartellrichtlinie
 - Hospitalityrichtlinie
 - Geschenkerichtlinie
 - Bewirtschaftungsrichtlinie
 - Sponsoringrichtlinie
 - Spendenrichtlinie
 - Lobbyingrichtlinie
 - Geldwäscherichtlinie
 - Cross-Promotionrichtlinie
 - etc.

Rund jeder zweite Manager in Deutschland und weltweit hält es zur Erfüllung finanzieller Zielvorgaben für gerechtfertigt, Vorschriften zu umgehen.

EY Fraud Survey 2014 – Ergebnisse für Deutschland Seite 10 (2016 Ergebnis ähnlich)

Aus Sicht der Wirtschaftschefs nimmt Korruption und Bestechung in Wirtschaft und öffentlichen Institutionen in Deutschland zu.

(Transparency International 2018)

LIBOR, Kartelle, Diesel, „Breachreiz“-Wurst, Flugzeuge.....



II Die Standardreaktion und ihre Folgen

Vorteil Status Quo: Dokumentations – Compliance = Enthaftung?

Fokus auf Compliance, die durch Dokumentation erzeugt z.B.

- Regelwerke
- Richtlinien, Prozesse, Anweisungen
- Interviews mit Führungskräften – freiwillige E-Screening (Protokollierung)
- Trainings (Anwesenheitslisten oder dokumentierte Onlineteilnahme)
- Compliance-Spiele (Teilnehmerlisten)
- Dilemmata Trainings (Teilnehmerlisten)
- ...

Compliance Professionals „stellen sicher“

(Dokumentation = Compliance in Unternehmens DNA = Enthaftung!?)
Compliance – Fälle verhindern
Compliance DNA = Enthaftung



II Die Standardreaktion und ihre Folgen

Das Compliance - Dilemma

Viele Manager wollen/ sollen

flexibel sein/ Unternehmer sein

kooperieren

Vertrauen schenken

agil innovieren

begeistern

fördern

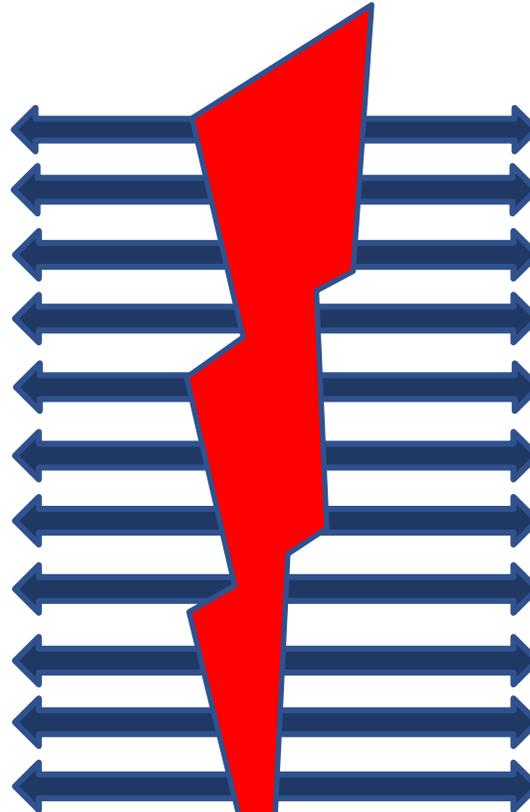
wenig kontrollieren / regeln

Ressourcen schonen

Karriere machen

Verantwortung übernehmen

Fit und gesund sein



Viele Manager denken, Compliance

ist starr/ verhindert Ergebnis

grenzt ab

stiftet Misstrauen

dokumentiert zu viel

frustriert

lähmt

kontrolliert/ regelt übertrieben

kostet zu viel

gefährdet die Karriere

macht verantwortlich

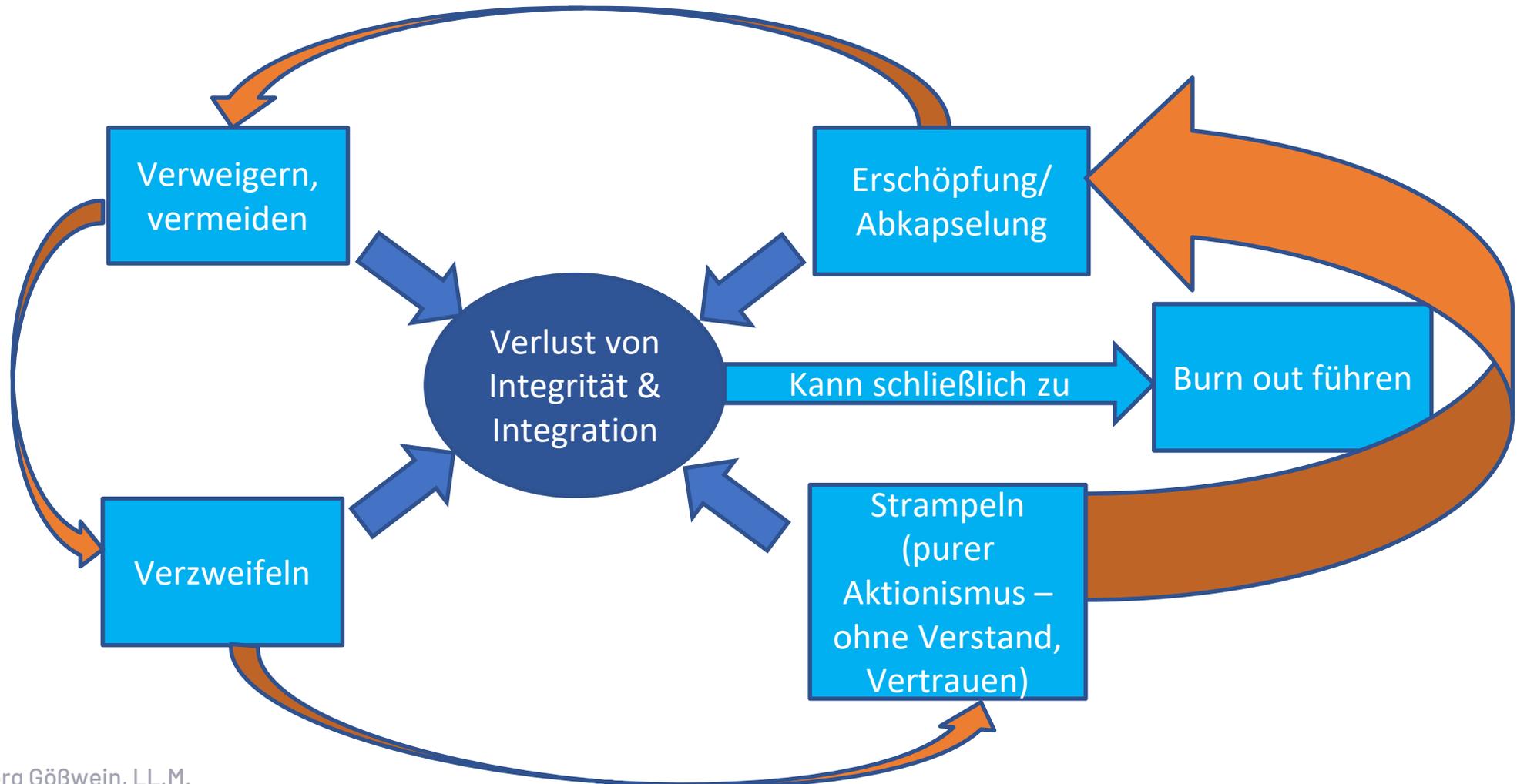
macht krank

Compliance in Unternehmens DNA ?



II Die Standardreaktion und ihre Folgen

Potentielle Nebeneffekte des Compliance-Dilemmas durch den Dilemma-Kreisel





II Die Standardreaktion und ihre Folgen

Statistik

Psychische Krankheiten nehmen zu und sind mittlerweile die Hauptursache für [Berufsunfähigkeit](#). Demnach waren Krankheiten **wie Burn-out, Depressionen und Angststörungen verantwortlich für 37 Prozent der Berufsunfähigkeiten** im Jahr 2018. (Swiss Life Studie 2019, Deutschland)

Seit 2009 haben psychische Krankheiten um **40% zugenommen**. (Swiss Life Studie 2019, Deutschland)



Begebenheiten, die sich so im Rahmen von GAUs ereignet haben sollen:

- Erste Phase
- **Mitten drin**
- Es zeichnet sich eine Lösung und ein Ende ab
- Ende und Neuanfang



|| Die Standardreaktion und ihre Folgen

Compliance Dilemma auflösen?

Dilemmakreisel = Reibungsverluste = Konfliktkosten=Krankheitskosten
Compliance Dilemma = mangelhafte Kooperation
→ vielschichtige Potenziale



AGENDA

I

Der GAU

II

Die Standardreaktion und ihre Folgen

III

Compliance als Führungsaufgabe

IV

Boden bereiten für Compliance
als Führungsaufgabe



Wie lässt sich das Compliance Dilemma der Manager auflösen?

Compliance is a Shared Commitment
– Management Task

U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate
Compliance Programs Guidance Document Updated: April 2019

Jeder Versuch eines Einzelnen, für sich zu
lösen, was alle angeht, muss scheitern.

Friedrich Dürrenmatt (1921 -1990) - „Die Physiker“ (1962)



III Compliance als Führungsaufgabe

Wie lässt sich das Compliance Dilemma der Manager auflösen?

Wer sich selbst belügt, kann sich nicht verändern.

Wer Menschen verändern will, kann das über ihren **Herdentrieb** versuchen.

Leittiere und Herde erreichen.

Angst

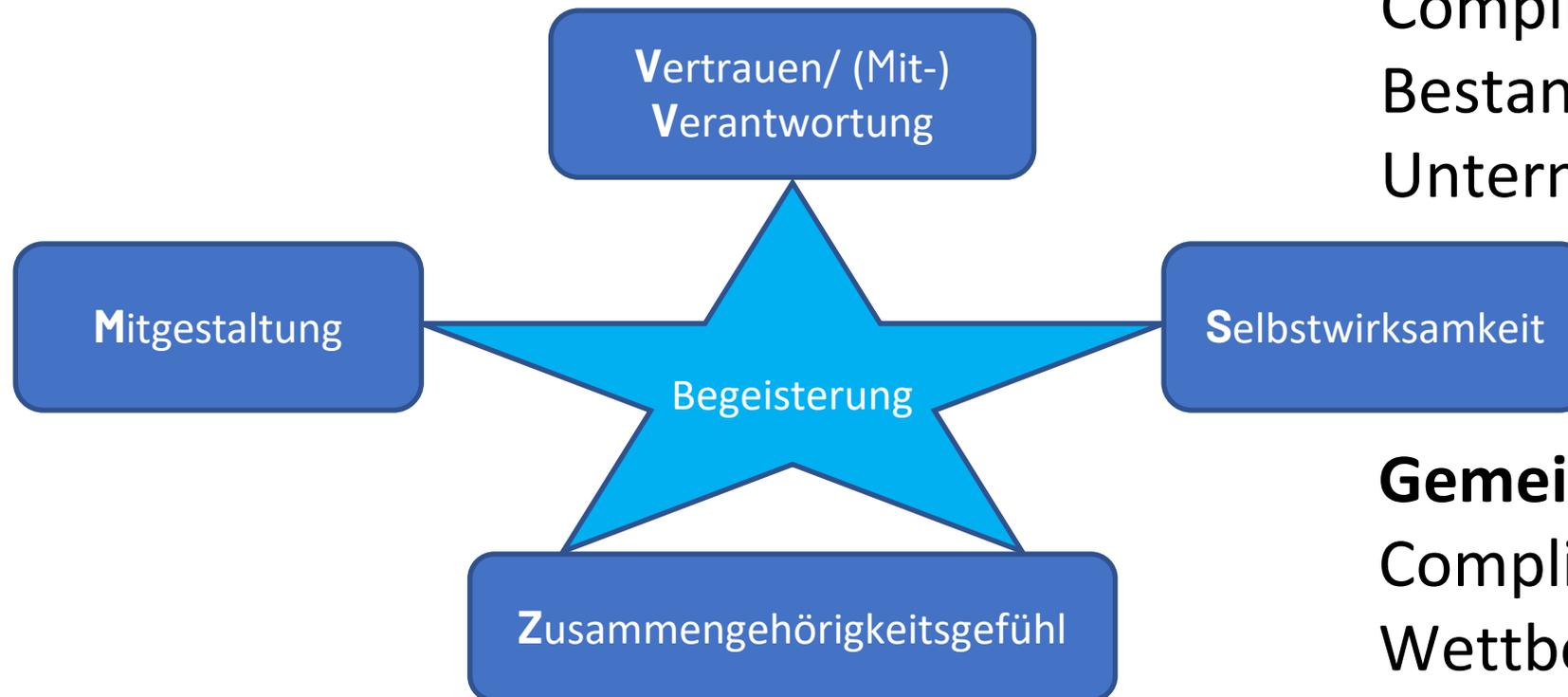
Überzeugung

Begeisterung



Führungskräfte für Compliance begeistern!

Gemeinsames Ziel:
Compliance integraler Bestandteil der Unternehmens-DNA.



Gemeinsamer Erfolg:
Compliance als Wettbewerbsvorteil – (bzw. Bestandssicherung! - VerbandssanktionenG)



III Compliance als Führungsaufgabe

(Compliance-) Führungs-AKV

Aufgabe z.B.

- **Vorbild sein (M, Z, S)**
- **„Rückgrat-Kultur“-fördern und einfordern (S, M)**
- MA-Coach sein und delegieren (M, Z)
- Buchstabe und Geist des COC leben (V)
- **Tue, was Du sagst (M,Z, V)**

Z= Zusammengehörigkeitsgefühl

M= Mitgestaltung

S= Selbstwirksamkeit

V= Vertrauen/Verantwortung

Kompetenz z.B.

(Befugnisse, Rechte, Entscheidungen)

- **Beratung in Anspruch nehmen (S)**
- **Integre Haltung fördern, einfordern und würdigen (S)**
- Durchsetzung von Regeln einfordern (M,S)
- Regeln transparent in Frage stellen (S)
- Verständliche Regeln fordern (S)
- Compliance Training einfordern (S, M)
- Angemessene Konsequenzen für Incompliance verhängen (S,M)

Verantwortung z.B.

(Rechenschaftspflichten)

- **Klärung von Zweifeln (V)**
- Qualifizierung, Vertrauen und Kontrolle (V)
- **Regelmäßige und ad hoc Berichterstattung über Compliance-Belange (V)**
- Gesunde Fehlerkultur implementieren (V)
- Blick über den Tellerrand (V)



AGENDA

I

Der GAU

II

Die Standardreaktion und ihre Folgen

III

Compliance als Führungsaufgabe

IV

**Boden bereiten für Compliance
als Führungsaufgabe**



Begebenheiten, die sich so im Rahmen von GAUs ereignet haben sollen:

- Erste Phase
- Mitten drin
- Es zeichnet sich eine Lösung und ein Ende ab
- Ende und Neuanfang



IV Boden bereiten für Compliance als Führungsaufgabe

1

Rückgratkultur fördern

2

Formel für gute Compliance

3

Implementierungsbeispiele für eine Formel

4

Der Weg zu Compliance als Führungsaufgabe



1. Rückgratkultur fördern

**Um den GAU zu vermeiden,
müssen wir Compliance in der
Unternehmens-DNA verankern.**

Tone at the top, Werte, Richtlinien,
Prozesse, Trainings, Interviews,
"Internal Investigations",
Hinweisgebersysteme, etc.

allein werden das nicht erreichen.



1. Rückgratkultur fördern

Wenn **regelwidrige oder wertwidrige Entscheidungen** getroffen werden sollen, muss:

Hinterfragt werden!

IV Boden bereiten für Compliance als Führungsaufgabe

1. Rückgratkultur fördern

Hinweisgebersystem?



1. Rückgratkultur fördern

Mitarbeitende sollten mittels einer einfachen Entscheidungsheuristik Entscheidungen prüfen und strukturiert hinterfragen können.



1. Rückgratkultur fördern

Strukturiertes Hinterfragen am Beispiel der Formel für gute Compliance:

PLLOB



IV Boden bereiten für Compliance als Führungsaufgabe

1

Rückgratkultur

2

Formel für gute Compliance

3

Implementierungsbeispiele für eine
Formel

4

Der Weg zu Compliance
als Führungsaufgabe



2. Formel für gute Compliance

Mit PLLOB werden strukturiert 5 prägnante Fragen gestellt, die alle Elemente guter Compliance abdecken:

**resse**Fördert das unsere **Reputation**?**eadership**Harmoniert das mit unseren **Werten** und meiner **Vorbildfunktion**?**egal**Stimmt das mit unseren **Regeln** und dem **Gesetz** überein?**ma**Akzeptiert das mein persönliches **Umfeld**?**auch**Gibt mir das ein gutes **Bauchgefühl**?



2. Formel für gute Compliance

**Was, wenn eine Frage mit „Nein“
beantwortet wird?**

- Kollegen
- Boss
- Spezialist



IV Boden bereiten für Compliance als Führungsaufgabe

1

Rückgratkultur

2

Formel für gute Compliance

3

Implementierungsbeispiele für eine
Formel

4

Der Weg zu Compliance
als Führungsaufgabe



3. Implementierungsbeispiele für eine Formel

Formel in fünf Schritten implementiert

1

Kommunikation der Formel z.B.
im Firmen Intranet,
Newsletter etc.

2

**Compliance-Manager/
Ambassadeure**
etc. als **Formel-Anwender,**
werden **eingestimmt**

3 !

Formel in **digitalen
Genehmigungsprozessen-digitaler
Nudge -
Compliance Gate**

4 !

**Physische -
Nudges** als
situative
Erinnerungen

5 !

Formel in
**Management
Situationen**



**Mitarbeitende in dem
Moment erreichen, in dem
Sie Entscheidungen
besprechen oder treffen.**

Wachsamkeit erzeugen.



3. Implementierungsbeispiele für eine Formel

Formel in digitalen Genehmigungsprozessen – situative Erinnerung – Compliance Gate

Digitale Genehmigungsprozesse

z.b. Reise, Geschenke
und Einladungen,
Geschäftspartner-
Compliance, AWR-
Kontrolle, Software-
Design, ...

Finaler Freigabeknopf

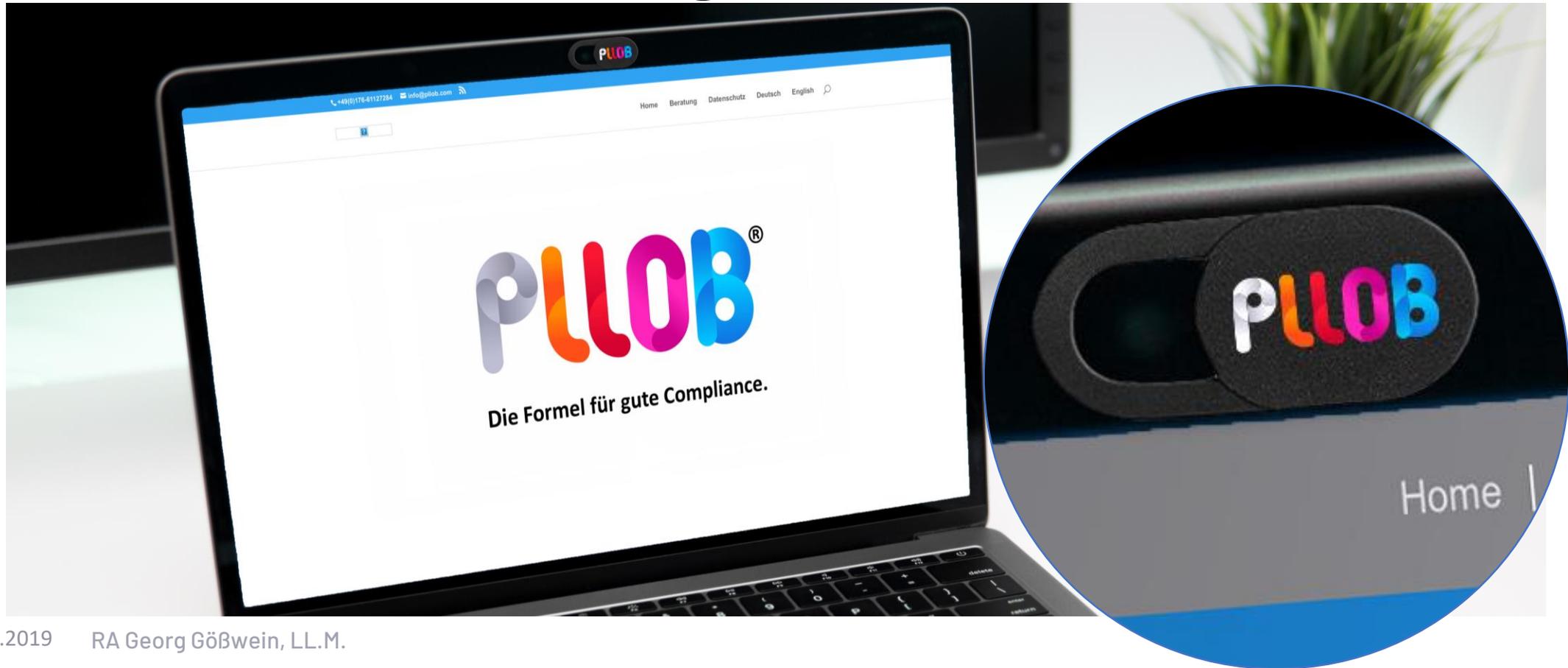


Compliance Gate



3. Implementierungsbeispiele für eine Formel

Formel als physische Computer-basierte situative Erinnerung





3. Implementierungsbeispiele für eine Formel

Formel als physische situative Erinnerung

Auf **Bierdeckeln**, die in der **Kantine**, in **Besprechungsräumen** oder im **Büro** platziert werden.





Formel als physische situative Erinnerung

Auf **Kaffeetassen**.





Formel wird Teil der Arbeitsprache

Lassen Sie uns diese Entscheidung an **PLLOB** messen!

Hast Du das schon ge**PLLOBt**?

Ich bin der Meinung wir sollten das **PLLOBen**!



IV Boden bereiten für Compliance als Führungsaufgabe

1

Rückgratkultur

2

Formel für gute Compliance

3

Implementierungsbeispiele für eine
Formel

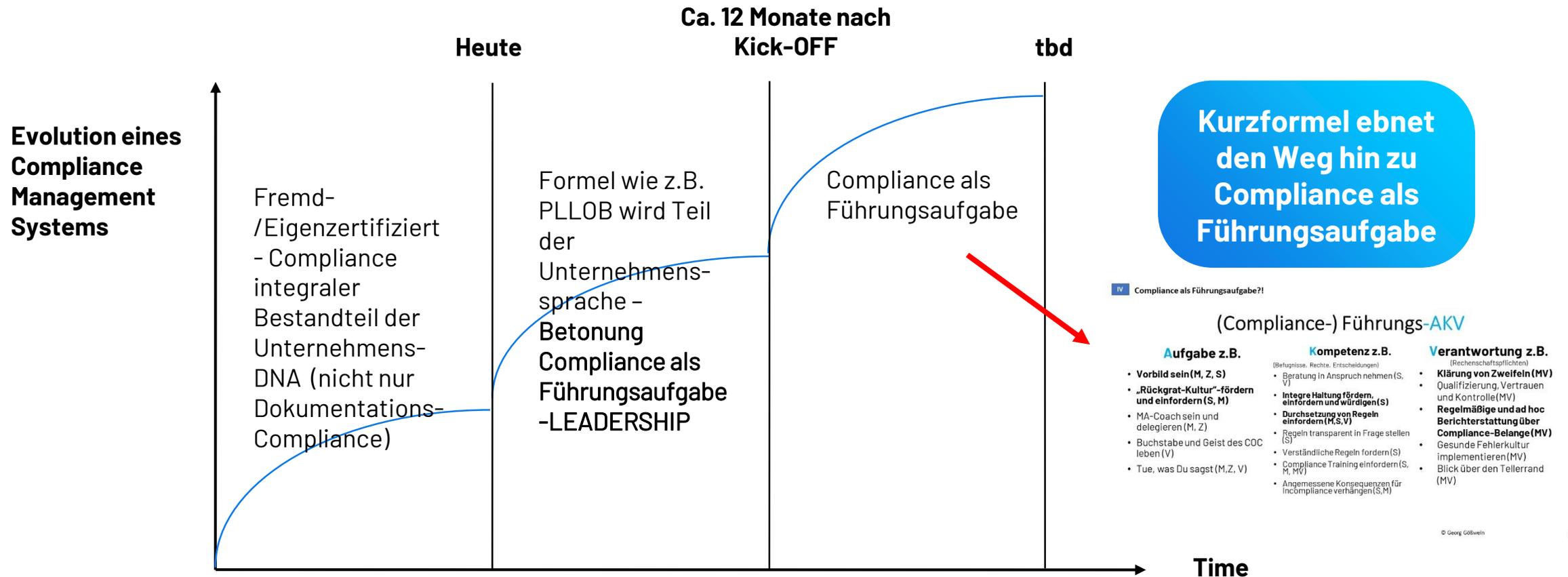
4

**Der Weg zu Compliance
als Führungsaufgabe**



4. Der Weg zu Compliance als Führungsaufgabe

Mögliche Evolution eines CMS





Begebenheiten, die sich so im Rahmen von GAUs ereignet haben sollen:

- Erste Phase
- Mitten drin
- Es zeichnet sich eine Lösung und ein Ende ab
- Ende und Neuanfang



4. Der Weg zu Compliance als Führungsaufgabe

Will das Management den GAU vermeiden, sollte es die folgenden Fragen mit „Ja“ beantworten können. Was meinen Sie?

- Haben wir gemeinsame Werte und Prinzipien, welches den Mitarbeitenden – insbesondere der Führungsebene- eine Richtung in Dilemma Situationen vorgibt? Leben wir diese Werte und Prinzipien als Vorbilder vor ?
- Kommunizieren wir diesen Anspruch für vorbildliches Handeln unmissverständlich und fortwährend an die Mitarbeitenden des Unternehmens, so dass Compliance zum natürlichen Bestandteil der Unternehmens-DNA werden kann. Betrachten Führungskräfte auch Compliance als ihre Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung?
- Werden unsere Prozesse, Richtlinien und Anweisungen tatsächlich gelebt?
- Horchen wir regelmäßig in das Unternehmen hinein, um zu erfahren, wo das Unternehmen bezüglich seiner Compliance- / Integritätskultur steht?
- Geben wir den Mitarbeitenden einfache Werkzeuge an die Hand, die es ihnen erleichtern Entscheidungen zu bewerten und zu hinterfragen?
- Haben wir eine „Speak up- / Rückgratkultur“. In anderen Worten, unsere Mitarbeiter und Kollegen würden uns insbesondere sagen, wenn sie die obigen Fragen mit „Nein“ beantworten würden?
- Haben wir ein Hinweisgebersystem, das es Mitarbeitenden ermöglicht u.a. dieses „Nein“ anonym zu äußern, für den Fall, dass unsere Einschätzung bezüglich der Beantwortung der obigen Fragen falsch sein sollte und wir das „Nein“ nicht hören wollen?



Johann Wolfgang Goethe:

„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss es auch anwenden;
es ist nicht genug zu wollen,
man muss es auch tun.“



RA Georg Gößwein, LL.M.

Georg Gößwein ist Rechtsanwalt und war 20 Jahre in der Industrie tätig, unter anderem als General Counsel (ca. 5 Jahre MDAX) und Chief Compliance Officer.

Im Rahmen seiner Compliance-Arbeit wurde ihm schnell klar, dass gute Compliance nur in gemeinsamer Verantwortung erreicht werden kann. Führung spielt hier eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Implementierung eines Compliance-Management-Systems. Im Rahmen seiner Qualifikation zum systemischen Organisationsentwickler und Mediator verfeinerte er seine Methoden. Er realisierte auch, dass es nur mit intelligenten und dauerhaften Interventionen gelingen kann, Compliance als integralen Bestandteil in die DNA eines Unternehmens einzupflanzen. Auch deshalb hat er PLLOB® entwickelt. PLLOB®, die Formel für gute Compliance, fasst fünf prägnante Fragen zu allen Aspekten der Compliance in einem Wort zusammen. PLLOB® kann als Nudge (Anstoß)- und Situationserinnerung verwendet werden. PLLOB® bringt so Compliance auf den Punkt und ins Gedächtnis und hilft, den Boden für Compliance als Führungsaufgabe zu bereiten.

In seiner Beratung und seinen Publikationen konzentriert er sich auf dezentrale, funktionale, ressourcenschonende und kulturbildende Compliance-Management-Systeme, die Compliance zu einer Führungsaufgabe machen.

Er ist ehemaliger Vorsitzender und Gast-Mitglied des VDMA-Rechtausschusses sowie ehemaliger Vorsitzender und Gründungsmitglied der Arbeitsgruppe Compliance Management des VDMA. Darüber hinaus ist Georg Gößwein Gründungsmitglied und Mitglied des Verwaltungsrats des DICO (Deutsches Institut für Compliance e.V.). Er ist Initiator und Vorsitzender der DICO-Arbeitsgruppe "Compliance als Führungsaufgabe".

Georg Gößwein

mail@georggoesswein.com

+49 (0) 7543-9618538

+49 (0) 176-61127284