



Compliance Management in Zeiten der digitalen Transformation

Wie künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation
und Digitale Ethik die Agenda des Compliance Office bewegen.

Autoren: Arbeitskreis Digitale Transformation und Compliance

DICO

Deutsches Institut für Compliance

Disclaimer I 2

Stand: August 2021

Disclaimer

DICO Leitlinien 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.

DICO Leitlinien bieten dem geneigten Leser praxistaugliche und umsetzbare Empfehlungen für ausgewählte Compliance-Themen. Mit Veröffentlichung einer Leitlinie soll zugleich eine Diskussion zum jeweiligen Themenkreis angestoßen werden mit dem Ziel, darauf aufbauend einen Standard zu entwickeln, der von Compliance-Praktikern anerkannt wird.

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



| | |
|---|----|
| 1. EINLEITUNG: SPANNUNGSFELD DIGITALISIERUNG UND COMPLIANCE? | 4 |
| 2. COMPLIANCE 4.0 – WIE SICH DIE DIGITALE TRANSFORMATION AUF UNTERNEHMEN AUSWIRKT | 4 |
| 3. DER EINFLUSS DES TECHNOLOGISCHEN WANDELS AUF DIE COMPLIANCE | 5 |
| 4. DIGITALE ETHIK – EIN SPANNUNGSFELD ZWISCHEN INNOVATION UND REGULIERUNG? | 6 |
| 5. UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND DIGITALE ETHIK | 7 |
| 6. MITARBEITER UND DIGITALE ETHIK | 9 |
| 7. WETTBEWERB UND DIGITALE ETHIK | 11 |
| 8. SONSTIGE STAKEHOLDER – GESELLSCHAFT UND DIGITALE ETHIK | 12 |
| 9. REGULATOR UND DIGITALE ETHIK | 13 |
| 10. FAZIT | 14 |

1. Einleitung: Spannungsfeld Digitalisierung und Compliance?

Die digitale Transformation bewegt die Agenden vieler Vorstände, Geschäftsführer¹ und CIOs. Themen wie Artificial Intelligence, die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und die verbesserte Nutzung von Daten sollen nicht nur das Unternehmen effektiver und effizienter machen, sondern auch dessen Innovationskraft und Schnelligkeit im Wettbewerb steigern. So bedeutsam diese Punkte für die strategische Unternehmensführung auch sind – die Chancen und Risiken aus Compliance-Perspektive bleiben in der Diskussion häufig im Hintergrund. Doch Ethik und Compliance kommen im digitalen Wandel eine zentrale Bedeutung zu.

Dieses DICO Thesenpapier zur Rolle der Compliance in der digitalen Transformation betrachtet die Perspektiven verschiedener Stakeholder auf den digitalen Wandel. Im Folgenden werden die Ziele und Potentiale sowie die Konflikte und Risiken für die einzelnen Gruppen dargestellt und deren Folgen für das Compliance Office von morgen diskutiert. Das Thesenpapier soll als eine Hilfestellung in der täglichen Arbeit der Compliance-Verantwortlichen zu dem Thema Digitalisierung dienen – aber auch weiteren Stakeholdern den Kontext zu Compliance verständlich machen. »

2. Compliance 4.0 – wie sich die digitale Transformation auf Unternehmen auswirkt

Die Wichtigkeit der unternehmerischen Veränderung durch digital basierte oder unterstützte Lösungen war noch nie so wichtig wie aktuell. In der Vergangenheit gab es kaum Führungskräfte, die nicht betont haben, dass nur ein transformativer Wandel Unternehmen verbessere und die Zukunft sichere. Doch in den aktuellen Zeiten der Covid-19-Pandemie und dem daraus resultierenden „New Normal“ wurde deutlich, dass der Stand der Digitalisierung bei vielen Unternehmen noch nicht an dem Punkt ist, wo man ihn sich gewünscht hätte. Als Folge ist ein signifikanter Anstieg der Investitionen in IT, digitale Lösungen und innovative Geschäftsmodelle zu erkennen. Diese sollen nachholen, was schon längst hätte passieren müssen.²

Dass eine Veränderung in den Unternehmen notwendig ist, steht nicht in Frage. Denn die vielschichtigen Möglichkeiten, die Technologien in der heutigen Zeit bieten, sind in vielen unterschiedlichen Belangen positiv für deren Entwicklung. Mit der Technologisierung gehen unterschiedliche Stakeholder auf ebenso unterschiedliche Weise um. Dadurch entstehen Spannungsfelder, die zu Compliance-bezogenen oder ethisch relevanten Dilemmata führen können.

¹ Aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit wird bei sämtlichen personenbezogenen Substantiven und Pronomen nur die männliche Form verwendet. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

² Vgl. KPMG (2020), U.S. CEO Outlook, <https://home.kpmg/us/en/home/insights/2020/09/us-ceo-outlook-2020.html> (abgerufen am 22.09.2020); über zwei Drittel aller CEOs haben ihre Investments in Digitale Lösungen während der Covid-19-Krise erhöht.

Die Entwicklung der digitalen Transformation lässt sich zunächst in vier Grundtypen unterteilen:³

- Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und/oder bestehender analoger Prozesse;
- Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle;
- Vereinheitlichung und Optimierung der IT-Systeme und
- digitale Schulung und Weiterbildung.

Im Detail entwickeln diese Grundtypen sich vor dem Hintergrund von Compliance und Ethik unterschiedlich und führen zu vielfältigen Herausforderungen. »

3. Der Einfluss des technologischen Wandels auf die Compliance

Im Fortschritt der digitalen Transformation lassen sich verschiedene Themenkomplexe identifizieren, die auf wiederum eigene Art und Weise die Arbeit des Compliance Office beeinflussen. Anzumerken ist allerdings, dass das Potential für die tägliche Compliance-Arbeit sicherlich heute noch unterschätzt wird. Langfristig können viele effektive Compliance-Prozesse etabliert werden, die auf digitalen Geschäftsprozessen aufbauen oder digitale Lösungen in das systematische Compliance-Management-System integrieren. Hier werden insbesondere die Möglichkeiten der Datenanalyse (Big Data) oder der Visualisierung komplexer Daten vorangehen. Diese erleichtern zukünftig die Überwachung der Wirksamkeit von Compliance-Maßnahmen und das frühzeitige Erkennen von Risiken. Auch Lösungen wie das digitale Richtlinien-Management, Chatbots, Virtual Learning oder die Digitalisierung von Compliance-Prozessen können oder bringen bereits einen signifikanten Mehrwert für die Compliance-Organisation der Zukunft.⁴

Ein darüber hinaus gehender Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Compliance-Organisation findet sich in dem DICO Thesenpapier „Erwartungen an eine Compliance Funktion 4.0 – Thesen zur digitalen Zukunft der Compliance“ (2018).

Mit dem großen Potential der digitalen Transformation erscheinen jedoch auch neue Risiken und Herausforderungen am Horizont des Compliance Office, welche systematisch analysiert und je nach Schwere mitigiert werden müssen. Dabei sind Themen wie Datenschutz und IT-Sicherheit noch sehr offensichtlich. Schwieriger wird es, wenn neue digitale Geschäftsmodelle in Sphären eindringen, die sowohl für die Organisation als auch für den Regulator, den Kunden und die Umwelt Neuland darstellen. »

³ Siehe auch Eventure, Studie Digitale Transformation: Die Zukunftsfähigkeit der Deutschen Unternehmen, S.15.

⁴ Siehe auch: DICO Thesenpapier, Erwartungen an eine Compliance Funktion 4.0 – Thesen zur digitalen Zukunft der Compliance, 2018.

4. Digitale Ethik – ein Spannungsfeld zwischen Innovation und Regulierung?

Neue und innovative Geschäftsmodelle sind spannend – für den Entwickler ebenso wie für die Unternehmensführung und den Kunden. Im Sinne des Wettbewerbs wird kreativ an dem Ausreizen des technisch Möglichen gearbeitet, und dies nicht nur durch bekannte Global Player, auch kleine Start-ups überzeugen mit faszinierenden Lösungen – sei es im Bereich Banken und Versicherungen, Transportwesen, Gesundheitslösungen oder auch in klassischen Unterstützungsleistungen für Unternehmen (Workflow-Management, Automatisierungen, etc.).

Im Zuge dieser Entwicklung ist ein neues Compliance-Feld entstanden, welches vor ein paar Jahren noch auf keiner Agenda vertreten war: Die „Digitale Ethik“. Hier wird ein Grundproblem der Innovation deutlich, welches das technisch Machbare mit dem Legitimen und Legalen vereinen soll. Spannend wird es vor allem, wenn die Legitimität und/oder die Legalität nicht definiert sind.

Dabei bezeichnet hier Ethik die Forderung, Entscheidungen auf Basis begründeter Argumente zu treffen und diese in einen vernunftgeleiteten Diskurs unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen etwaiger Anspruchsgruppen einzubinden. Ethische Entscheidungen sind Voraussetzung einer guten und nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung.

Klassische Fragestellungen der Digitalen Ethik betreffen beispielsweise folgende Themen:

- das Filtern und die Vorselektion von Nachrichten und Informationen auf Basis zuvor definierter Präferenzen und Einstellungen;
- das Treffen von Entscheidungen, beispielsweise beim autonomen Fahren, bei medizinischen Diagnosen, der öffentlichen Sicherheit, beim Recruiting und bei der Berechnung von Versicherungspolicen (Dilemma der Entscheidung: Mensch vs. Maschine);
- die Entwicklung ethisch vertretbarer technischer Lösungen, beispielsweise bei Pflegerobotern, Fake-Chatbots und digital agierenden Robot-Profilen sowie der Umgang mit dem Ersatz von Mitarbeitern (Moral Machine);
- das Sammeln von Informationen und Daten durch Spielzeuge, Smart Assistants oder Smartphones.

Ein „Richtig“ oder „Falsch“ gibt es in vielen Dilemma-Situationen der Digitalen Ethik leider (noch) nicht. Um als Compliance Officer die Risiken besser verstehen, analysieren und abwägen zu können, ist es unumgänglich, die Sichtweisen der verschiedenen Stakeholder auf die digitale Transformation zu verstehen. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema Digitale Transformation der jeweiligen Stakeholder aufgezeigt, die letztendlich zum Spannungsfeld Compliance und Ethik führen.



5. Unternehmensführung und Digitale Ethik

Unternehmenslenker gehen oft von der Annahme aus, dass der Zweck eines Wirtschaftsunternehmens darin besteht, Wertschöpfung im Sinne der Eigentümer und anderer Stakeholder zu generieren. Unternehmen sind daher in der Regel darauf ausgerichtet, Gewinne zu erwirtschaften und dabei relevante Bedingungen, die sich aus dem rechtlichen, kulturellen und sonstigen externen Umfeld ergeben, zu beachten. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, diese teilweise gleichlaufenden, aber mitunter auch widerstrebenden Interessen auszubalancieren und ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen am Markt zu etablieren und zu erhalten.

Wertschöpfungspotentiale der Digitalisierung

Vor diesem Hintergrund erwartet die Unternehmensführung von der Digitalisierung (wie auch von allen anderen technologischen Entwicklungen), dass sie dem Fortbestand des Unternehmens dienen soll, indem der Erfolg am Markt gesteigert wird.

Folgende positive Wirkungsweisen der Digitalisierung werden erwartet:

- Auswirkungen auf die internen Betriebsabläufe, beispielsweise durch Effizienzsteigerungen bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen durch Automatisierung;
- externe Wirkung durch Eröffnung neuer Marktchancen in Form digitaler Produkte und Dienstleistungen, etwa durch Sharing-Plattformen als Ergänzung des klassischen Produktvertriebs nach dem Vorbild der Automobilindustrie;
- Generierung von Wettbewerbsvorteilen in bestehenden Märkten, zum Beispiel durch den Erhalt und die Nutzung von Daten, über die andere Wettbewerbsteilnehmer nicht verfügen.

Insgesamt erwartet die Unternehmensführung durch Investitionen in Digitalisierung eine Stärkung der im Wettbewerb unerlässlichen Innovationskraft des Unternehmens, mit sowohl internen als auch externen Auswirkungen.

Konkrete Beispiele für solche Erwartungen sind:

- Durch Zusammenführung und Nutzung von teilweise in Echtzeit verfügbaren Informationen über Kunden, Wettbewerber und das Marktumfeld können interne Daten über die Produktionsauslastung, Margen etc. ergänzt werden. Durch die Verwendung von Business Intelligence Software werden schnellere Entscheidungsstrukturen geschaffen, mit dem Potential, in einem dynamischen Marktumfeld Vorteile zu erzielen und eine Leitposition einzunehmen.
- Durch einen datenbasierten Ansatz (z. B. über Kundenprofile) kann die Risikosteuerung optimiert und können Prognosefähigkeiten verbessert werden. Daraus resultieren günstigere Finanzierungsmöglichkeiten, die zu Vorteilen am Kapitalmarkt führen.
- Durch neue digitale Produkte und Dienstleistungen können neue Geschäftsmodelle aufgebaut und das traditionelle Geschäft des Unternehmens ergänzt oder abgelöst werden.

Thesepapier I 8

- Durch die Automatisierung repetitiver Entscheidungsprozesse auf Basis künstlicher Intelligenz können langfristig konsistentere Entscheidungen getroffen werden. Beispielsweise weist ein Computer im Vergleich zum menschlichen Entscheider keinen Ermüdungseffekt auf. Die zuvor eingesetzten Ressourcen können für andere wertschöpfende Aufgaben genutzt werden, etwa für das Anlernen und die Überwachung digitaler Entscheider.
- Durch die Nutzung von Netzwerken können bislang separat laufende Geschäftsprozesse aufeinander abgestimmt werden, unter anderem im Bereich der Fertigungslogistik.

Das Unternehmensinteresse und Interessen der Stakeholder

Da die Unternehmensführung nicht im „luftleeren Raum“ stattfindet, sondern vielfältige Umweltbedingungen und die Interessen zahlreicher Stakeholder zu berücksichtigen sind, besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung darin, die objektiven Gegebenheiten und die Interessen der relevanten Anspruchsgruppen so auszutarieren, dass die Unternehmensinteressen gefördert werden.

Als Beispiel lassen sich die Ausstattung von Servicefahrzeugen mit Navigationsgerät und Netzwerktechnik und die Verknüpfung mit einer Plattform nennen. Ziel ist es, eine optimale Disposition der Servicetechniker zu gewährleisten. Die aus diesem Vorhaben resultierende Effizienzsteigerung dient dem Unternehmensinteresse. Jedoch müssen die gesetzlichen Anforderungen des Datenschutzes und das Interesse der Servicetechniker, eine lückenlose Überwachung zu vermeiden, berücksichtigt werden.

Digitale Ethik und deren Umsetzung durch die Unternehmensführung

Die digitale Ethik, das heißt der Diskurs über Entscheidungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, findet im besten Fall Eingang in die Unternehmenswerte, die allgemeine Unternehmenskultur und nicht zuletzt in die Unternehmensstrategie. Die Herausforderung für die Unternehmensführung liegt in diesem Zusammenhang darin, Prozesse und Strukturen innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus dort, wo es externe Anspruchsgruppen gibt, zu schaffen und so einen Diskurs über die Digitalisierung zu ermöglichen und zu institutionalisieren.

Beispielhafte Maßnahmen hierfür können sein:

- Analyse und Bewertung des derzeitigen und künftigen Geschäftsmodells unter dem Aspekt der digitalen Ethik im Rahmen des Strategieprozesses;
- Bezeichnung eindeutiger Positionen durch Kommunikation nach innen und außen und
- Erklärung der Instrumente und Methoden zur Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer oder freiwilliger Anforderungen.

Eine erfolgreiche Unternehmensführung antizipiert dabei bereits die Bedenken der Stakeholder und begegnet diesen mit fundierten Antworten. Beispielsweise wird aufgezeigt, welche Kontrollmaßnahmen bei automatisierten Entscheidungsprozessen implementiert und welche Kriterien bei diesen berücksichtigt werden sowie wie weitreichend der Prozess ggf. in die Privatsphäre von Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern oder auch Lieferanten eingreifen darf. »

6. Mitarbeiter und Digitale Ethik

Auch die Arbeitswelt in Unternehmen wird durch die Digitalisierung nachhaltig verändert. Chancen und Risiken liegen dicht beieinander, doch bereits jetzt ist absehbar, dass gewaltige Umwälzungen auf Unternehmen und deren Mitarbeiter zukommen. Flexibilität wird eine unabdingbare Anforderung an die neue Arbeitswelt sein.

Mitarbeiter erwarten im Zuge der Digitalisierung einerseits eine Entwicklung, die ihre Arbeit potentiell einfacher, effizienter und flexibler macht. Auf der anderen Seite befürchten sie einen drohenden Verlust von Autonomie, Sinnhaftigkeit oder sogar des Arbeitsplatzes in seiner bisherigen Form.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt aus Sicht der Mitarbeiter – Chance oder Risiko?

Positive Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt aus Sicht der Mitarbeiter lassen sich durch folgende Beispiele verdeutlichen:

- Maschinen können repetitive Tätigkeiten und Routinearbeiten übernehmen. Die dadurch entlasteten Mitarbeiter erhalten mehr Raum für Kreativität und Innovationen, welche sie in gemeinsame projektbezogene Arbeit investieren können. Assistenzsysteme sparen Zeit, schaffen mehr Transparenz und führen zu einem effizienteren Workflow.
- Die Zahl der ortsgebundenen Arbeitsplätze könnte abnehmen. Die Digitalisierung führt bereits jetzt dazu, dass viele nicht produzierende Tätigkeiten remote durchgeführt werden können.
- Die verbesserten Möglichkeiten für das Arbeiten im Homeoffice können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Dadurch kann sich die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und auch deren Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit steigen.
- Digitalisierung kann sich förderlich auf die Qualität auswirken. Die Ausführung von Routinearbeiten durch Menschen hat häufig Ermüdungseffekte und Flüchtigkeitsfehler zur Folge. Durch die Nutzung einer verbesserten und übersichtlich gestalteten Software wird das Stresspotential der Mitarbeiter vermindert und werden Fehlerquoten gesenkt.
- Speziell zugeschnittene Software und Programme können Mitarbeiter mit Beeinträchtigungen/ Einschränkungen unterstützen, ihre Stärken einzubringen. Ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt werden dadurch erhöht.
- Digitalisierung kann eine nicht zu unterschätzende Auswirkung auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter haben. Ergonomisches Arbeiten beugt körperlichen Schäden vor.
- Maschinen können die Ausführung gefährlicher Arbeiten übernehmen oder unterstützen. Beispielsweise überwachen in die Berufskleidung eingebaute Sensoren Puls und Herzfrequenz der Arbeitnehmer oder warnen vor einer zu hohen Schadstoffkonzentration in der Luft.

Risiken erstrecken sich beispielhaft auf die folgenden Themen:

- Die Entwicklung von Technologien, welche über das Potential verfügen, menschliche Arbeiten zu ersetzen, birgt die Gefahr, dass Arbeitsplätze und sogar ganze Berufszweige verschwinden. In welchem Umfang neu geschaffene Arbeitsplätze in neuen Tätigkeitsfeldern diese Gefahr ausgleichen, ist ungewiss. Massenentlassungen als Folge der Digitalisierung können die Folge sein.

Thesenpapier I 10

- Die Übernahme der eigenen Arbeitsleistung durch eine Maschine kann das Gefühl der Minderwertigkeit und einen damit einhergehenden Sinnverlust mit sich bringen. Personen mit geringerer Affinität zu digitalen Themen könnten Existenzsorgen treffen, welche negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben.
- In der modernen Arbeitswelt scheint ein beständiger Zwang zur Fort- und Weiterbildung zu bestehen. Dies kann zu einem Gefühl der Überforderung führen.
- Die Standardisierung von Prozessen und die eindeutige Vorgabe von Arbeitsschritten, welche zwar positive Effekte auf die Fehlerquote haben, kann die Kreativität und Eigeninitiative der Arbeitnehmer mindern und diesen das Gefühl von Bedeutungslosigkeit geben.
- Vermehrtes Arbeiten im Homeoffice birgt die Gefahr der Isolation und Vereinsamung. Die negativen Folgen für die psychische Konstitution wirken sich auch auf die Schaffenskraft der Arbeitnehmer aus.
- Tarifvertragliche, gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeit und zum Arbeitsschutz sind im Homeoffice nur erschwert kontrollierbar bzw. schwer umsetzbar. Es ist zu vermuten, dass Arbeitnehmer remote oftmals länger arbeiten, um dem implizierten Vorwurf, die Arbeit im Homeoffice nicht geschafft zu haben oder schlechtere Leistungen zu erbringen, zu entkräften.
- Die oftmals implizit angenommene Anforderung ständiger Erreichbarkeit stellt einen Stressfaktor für Arbeitnehmer dar. Manche Unternehmen begegnen diesem bereits, indem sie ihre Mitarbeiter anweisen, zu bestimmten Zeiten keine E-Mails mehr zu bearbeiten.

Zusammenfassend haben Arbeitnehmer an die Digitalisierung gemischte Erwartungen. Je nachdem, über welche digitale Vorbildung und Affinität der Einzelne verfügt, in welcher Branche und welchem Berufsfeld die Person tätig ist und wie erfolgreich der Arbeitgeber den digitalen Wandel betreibt, überwiegen eher die positiven oder die negativen Erwartungen.

Neue Herausforderungen an die Mitarbeiter

Über die Erwartungen hinaus, aber an diese anschließend, stellen sich den Mitarbeitern verschiedene Herausforderungen:

- Aus dem etwaigen Wegfall täglichen Pendelns resultiert die Frage, wie die neu gewonnene Zeit genutzt wird. Stellt sie der Arbeitnehmer der Firma zur Verfügung oder kommt sie Familie und Freizeit zugute? Kann die Arbeitszeit monatlich oder gar wöchentlich neu verhandelt werden?
- Das „klassische“ Arbeitsverhältnis könnte ein Auslaufmodell darstellen, soweit Spezialisten zunehmend für mehrere Unternehmen und Kunden arbeiten möchten. Eine gesamtgesellschaftliche Debatte erscheint erforderlich.
- Für den einzelnen Mitarbeiter kann Digitalisierung auch ständige Fortbildung bedeuten. Der Mitarbeiter könnte den Druck verspüren, Schritt halten zu müssen mit der stetig fortschreitenden Digitalisierung, und somit einer enormen Stresssituation ausgesetzt sein. Damit produktiv umzugehen, ist eine Herausforderung.
- Die Digitalisierung ist mit der Verarbeitung großer Datenmengen verbunden. Der Umgang mit diesem Datenvolumen bedarf der Regulierung. Arbeitnehmer sind zunehmend in der Pflicht, auch im mobilen Arbeiten auf Datensicherheit zu achten. Ein Hackerangriff kann im schlimmsten Fall die gesamte Unternehmensstruktur treffen. Zugleich gilt es aber auch die Privatsphäre der Mitarbeiter zu berücksichtigen, da theoretisch eine lückenlose Überwachung und Kontrolle möglich ist. Diese Ansprüche in Einklang zu bringen, stellt Herausforderungen an die Mitarbeiter, die Unternehmen und an die Gesellschaft im Ganzen.

Die Entwicklung technischer Lösungen – Mitarbeiter in Konfliktsituationen?

Die Transformation in Unternehmen setzt an der wichtigsten Stelle an: dem Mitarbeiter. Denn in vielen Unternehmen ist offensichtlich, dass die digitale Transformation auch eine ganz neue und erfrischende Art von Mitarbeitern in Unternehmen gebracht hat. Software Developer, Solution Architects und Co. bringen das Unternehmen in neuer Weise voran. Und Impulse hierfür werden durch die Geschäftsführung, Trends am Markt, neue Technologien und Co. gesetzt.

Mit neuen technischen Möglichkeiten ergibt sich ein neues Potential, welches aber einhergeht mit möglichen Compliance- und Fraudrisiken. Des Weiteren ergibt sich ein Zwiespalt: Wie weit soll der Entwickler mit einem neuen Produkt oder einer Lösung gehen, um das Maximum an Potential auszuschöpfen? Und welche Rolle spielen Compliance und Ethik bei der Entwicklung?

Entwickler von technischen Lösungen müssen verstärkt in Interaktion mit dem Compliance Office gehen: Denn die Grenze zwischen (Compliance- und ethisch) akzeptablen Lösungen ist nicht immer einfach zu erkennen. »

7. Wettbewerb und Digitale Ethik

Im Hinblick auf den Wettbewerb hat die Digitalisierung für viele Unternehmen das Potential, das eigene Marktsegment zu erweitern, das bestehende Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und dieses zu transformieren. Neue Produkte, Dienstleistungen und gänzlich neue Märkte entstehen. Gleichzeitig können Kostensenkungspotentiale genutzt werden. Unternehmen versprechen sich von dem digitalen Wandel neue Wertschöpfungspotentiale sowie einen Vorsprung im Wettbewerb. Datafizierung, Automatisierung und Vernetzung eröffnen dafür neue Möglichkeiten.

Ebenso kann die europäische Digitalisierungsstrategie ein herausragender Wettbewerbsvorteil sein. Als Herausforderung erweisen sich jedoch die zum Teil kontroversen ethischen Vorstellungen. Compliance trifft auf die Herausforderung, digitale Ethik dezidiert zu benennen und für das Unternehmen zu definieren.

Unternehmen und Mitarbeiter, aber auch alle anderen Stakeholder müssen aus den oben dargestellten Punkten das Bewusstsein einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung entwickeln und dieses in ihrem unternehmerischen Denken und Handeln berücksichtigen. Dies beinhaltet eine verantwortungsbewusste Abwägung zwischen Chancen und Gefahren und Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt. Idealerweise geschieht dies in Koordination mit dem Wettbewerb. Um dies zu erreichen, ist der Regulator gefordert, durch Anpassung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, Standards und Normen eine geeignete Plattform für die Digitalisierung im Wettbewerb zu schaffen. »

8. Sonstige Stakeholder – Gesellschaft und Digitale Ethik

Die Digitalisierung nimmt Einfluss auf fast alle Lebensbereiche der Gesellschaft und verändert diese nachhaltig. Produkt- und Serviceangebote werden erweitert und der Wettbewerb wird gestärkt. Digitale Angebote werden heutzutage oftmals erwartet. In manchen Bereichen besteht aber auch der Wunsch nach einer Ausweitung der Digitalisierung.

Deutlich wird dies im Bildungswesen, in dem die Corona-Krise die Bedarfe offengelegt hat. Durch die Pandemie mussten zahlreiche Unternehmen ihren Digitalisierungsprozess beschleunigen. Mobiles Arbeiten, Homeoffice und andere digitale Arbeitsformen bestimmen nun den Arbeitsalltag und beeinflussen das Leben weiter Gesellschaftsteile.

Neben vielen Vorteilen wächst jedoch auch die Sorge vor einer Überwachung und einer Entwicklung hin zum „gläsernen Bürger“. Datenschutz wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger – bei Mitarbeitern, Kunden und auch bei der Gesellschaft und sonstigen Partnern. Obgleich das Interesse an innovativen und technisch unterstützten Lösungen in der Gesellschaft sehr groß ist, ist auch die Erwartung an die Datensicherheit und eine ethisch vertretbare Nutzung von personenbezogenen Daten hoch.

Unternehmen stehen der Herausforderung gegenüber, die Privatsphäre und die Rechte der Bürger zu schützen. Geschäftsprozesse sind so zu gestalten, dass rechtliche und soziale Aspekte angemessen berücksichtigt werden. Transparenz und eindeutige Regelungen sind erforderlich, um der eigenen Verantwortung gerecht zu werden und das Vertrauen der Gesellschaft zu erhalten. Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen kann ein Compliance-Management-System unterstützen. »

9. Regulator und Digitale Ethik

Auch Regulatoren werden durch die Digitalisierung vor wachsende Herausforderungen gestellt. Auf der einen Seite gilt es den digitalen Wandel zu ermöglichen und zu fördern, da ansonsten die eigene Wettbewerbsfähigkeit in der globalen Wirtschaft leidet. Auf der anderen Seite sind unlautere Wettbewerbsbeschränkungen sowie Einschränkung der Konsumentenfreiheit zu unterbinden.

Die Gestaltung ethischer und rechtlicher Rahmenbedingungen

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Regulatoren klare ethische und rechtliche Rahmenbedingungen schaffen. Wenngleich diese nicht jedes Detail regeln können, da die Digitalisierung zahlreiche Lebensbereiche und Gesetze tangiert, so geben sie den Verbrauchern als Leitlinien Sicherheit und Vertrauen.

Die rechtlichen Regeln sollten auf bestehenden Nachhaltigkeits-Zielen, beispielsweise den von den Vereinten Nationen publizierten 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung,⁵ aufbauen, etwa dem Respektieren der Menschenrechte, der Menschenwürde, des Klimaschutzes sowie dem Recht auf Bildung und Geschlechtergleichheit. Zudem sollten die Leitlinien ein Höchstmaß an Transparenz für die Digitalisierung festlegen, sodass nachvollziehbar ist, wie und anhand welcher Kriterien Entscheidungen durch IT-Systeme oder Algorithmen getroffen werden.

Doch da der Gesetzgeber oft zeitaufwändige Abstimmungsprozesse absolvieren muss, um entsprechende Gesetzesvorhaben auf nationaler oder EU-Ebene umzusetzen, sind die Unternehmen gefordert, sich bereits vorab eigene Leitplanken zu digitaler Ethik und dem Einsatz von Technologie im Unternehmen zu setzen. Hierbei spielt das Compliance Office eine fundamentale Rolle – denn sie versteht es, Compliance, Fraud und Integritätsrisiken proaktiv zu erkennen, zu adressieren und Lösungen zu suchen.

Klare ethische und rechtliche Rahmenbedingungen zeigen Unternehmen ihre Handlungsspielräume und Grenzen auf. So können beispielsweise Regelungen für plattform-basierte Geschäftsmodelle dazu dienen, den Wettbewerb zu stärken und die Informationsasymmetrie zwischen Plattformbetreibern und Nutzern zu verringern.

Ethische und rechtliche Leitlinien dienen dem Regulator zudem als Mittel, den mit der Digitalisierung einhergehenden sozioökonomischen Wandel zu gestalten. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, wird der Arbeitsmarkt tiefgreifende Änderungen erfahren. Der Regulator stellt durch einen entsprechenden Rechtsrahmen sicher, dass alle Personengruppen die Möglichkeit erhalten, sich den bevorstehenden Änderungen anzupassen. Beispielsweise können durch den Regulator Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen gefördert werden. Durch diese können Arbeitnehmer auf den digitalen Wandel vorbereitet und mit dem notwendigen Wissen ausgestattet werden, damit mögliche negative Konsequenzen vermieden werden können. »

⁵ UNRIC – Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen (2021), Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, abgerufen unter: <https://unric.org/de/17ziele/>, Abfragedatum: 23. April 2021.

10. Fazit

Die fortschreitende digitale Transformation, die durch die Coronapandemie einen zusätzlichen Schub bekommen hat (Homeoffice, Videokonferenzen, Onlinemeetings, E-Learnings) steht wie keine andere Technologie für Innovation, Dynamik, Optimierung, Effektivität und Modernität. Und das völlig zu Recht. Unternehmen, die hier die Zeichen der Zeit falsch einschätzen, werden kaum auf dem Markt bestehen können. Die digitale Transformation betrifft sämtliche Ebenen und Bereiche eines Unternehmens – inklusive der Compliance-Organisation selbst. Daten sind nicht das Kapital der Zukunft, sondern bereits der Gegenwart. Durch den Einsatz digitaler Technik lassen sich Prozesse auf allen Ebenen wesentlich beschleunigen und vereinfachen. Aktionen und Reaktionen erfolgen teilweise in Bruchteilen von Sekunden. Entscheidungen werden mit großer Geschwindigkeit getroffen. Mitarbeiter können von Routinearbeiten entlastet werden. Digitale Produkte und Dienstleistungen eröffnen neue Marktchancen. Ein Unternehmen kann einen Vorsprung gewinnen, indem es Daten und Verknüpfungen nutzt, über die Mitarbeiter nicht verfügen. Die Auswertung der Daten möglichst vieler Marktteilnehmer führt dazu, die Produktion auszulasten, Risiken zu minimieren oder im dynamischen Marktumfeld die Leitposition einzunehmen.

Bei allen positiven Aspekten darf nicht ausgeblendet werden, dass gleichzeitig die Herausforderungen ebenfalls auf allen Ebenen steigen. Die Spannungsfelder liegen zwischen den Eckpunkten des technisch Machbaren und den gesetzlichen Rahmenbedingungen beziehungsweise dem ethisch Vertretbaren oder anders ausgedrückt zwischen Innovation und Regulierung. Zwischen den beiden teils extremen Sichtweisen gilt es einen Ausgleich zu schaffen.

Damit kommt der Compliance im Unternehmen eine Schlüsselrolle zu, wobei die Compliance-Abteilung in doppelter Hinsicht tangiert ist: Ihr Aufgaben- und Zuständigkeitsgebiet nimmt an Komplexität zu und gleichzeitig werden sich die inneren Strukturen den neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Compliance-Prozesse können durch den Einsatz moderner Technologien wesentlich effektiver ablaufen. Die Analyse großer Datenmengen innerhalb kürzester Zeit gestattet rasche Reaktionen, etwa auf sich erst anbahnende Compliance-Verstöße. Die Übermittlung von Informationen kann ohne Reibungsverluste geschehen. Neue Formen der Schulungen gestatten eine gezielte Vorgehensweise, zum Beispiel durch ein Training auf Microsoft Teams, durch individuelle Kurzschulungen oder Information on Demand. Der Einsatz digitaler Programme bei Videokonferenzen minimiert den Zeitverlust, der früher durch Reisen unumgänglich war. Der digitale Fortschritt bedingt immer neue Regelungen und Gesetze, die das Compliance Office stets im Auge behalten muss. Da jedoch die Schaffung von gesetzlichen Rahmenbedingungen oft mit der technischen Weiterentwicklung nicht Schritt halten kann, gewinnen ethische Ansätze und Überlegungen an Bedeutung, denen sich der Compliance Officer ebenfalls stellen muss. Die neuen Möglichkeiten dürfen aber nicht auf die Spitze getrieben werden. So wäre etwa die völlige Überwachung von Mitarbeitern technisch möglich. Sogar die Erstellung eines Bewegungsprofils über das Diensthandy stellt kein Problem mehr dar. Die Grenzen zwischen Arbeitswelt und Privatleben beginnen zu verschwimmen, was sowohl die rechtliche als auch die ethische Seite betrifft.

Vor diesem Hintergrund ist es daher naheliegend, die Zuständigkeit von Compliance um das Thema „Digitale Ethik“ zu erweitern. Auch wenn die Anforderungen an die Professionalität der Compliance-Abteilungen durch erforderliches technisches Verständnis und ethische Expertise weiter steigen, sind schon jetzt viele hilfreiche Prozesse und das notwendige Know-how in den Compliance-Abteilungen vorhanden. So gehört der korrekte Umgang mit Daten seit jeher zu den Kernkompetenzen der Compliance. Kaum eine Abteilung kennt die Unternehmensbereiche, Produkte und Prozesse mit Blick auf den Lifecycle so gut wie Compliance. Es ist auch der Compliance immanent, komplexe Themen unter Berücksichtigung der externen Rahmenbedingungen strategisch anzugehen und dabei eine risikoorientierte Sichtweise an den Tag zu legen. In dem weitestgehend noch unregulierten Bereich der digitalen Ethik sind dies essentielle Eigenschaften. Führt man sich dabei die Zielsetzung einer Compliance-Abteilung in einem Unternehmen vor Augen, nämlich im Rahmen der Haftungsvermeidung Schaden vom Unternehmen abzuwenden und gleichzeitig eine wertorientierte Unternehmenskultur zu etablieren, kann mit der Schaffung einer Kultur der „Digitalen Ethik“ auch in Zukunft Schaden vom Unternehmen und Mitarbeitenden durch Compliance abgewendet werden. Denn nicht alles, was legal ist, ist auch legitim – und nicht alles, was ethisch einwandfrei erscheint, ist auch im Sinne des Unternehmens. Hier hat der Compliance Officer mit seinen Fähigkeiten der Umsetzung einer wirksamen Compliance-Kultur und dem Compliance-Verständnis ein ganz neues Aktionsfeld mit Mehrwert. »

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

Bergstraße 68

D-10115 Berlin

info@dico-ev.de

www.dico-ev.de

