

Compliance als Führungsaufgabe

Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen

Autoren: Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe



Disclaimer I 2

Stand: Januar 2023

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. 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 MITARBEITENDEN 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	2 3
DIE COMPLIANCE-FUNKTION IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN HINWEIS UND FÜHRUNGSKRAFT	28

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 Mitarbeitenden klare Spielregeln, vermeiden Gewissenskonflikte, bieten den Schutz vor Strafverfolgung, vor Schadenersatzforderungen und möglichen Berufsverboten. Dadurch und durch eine entsprechende Unternehmenskultur gewinnen die Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Enthaftung, 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 integres Verhalten des Managements und der Führungskräfte vor Haftungsfällen geschützt, ebenso vor Berufsverboten oder einem Imageverlust.

Geschäftspartner/innen, 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. Kandidat/innen 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 Kandidat/innen 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 Mitarbeitenden eine imageprägende positive Compliance-Kultur entstehen, die wiederum für die Beschäftigen attraktiv, für Kandidat/innen anziehend und im Wettbewerb um Arbeitskräfte vorteilhaft für das Unternehmen ist.

Kompendium I 6

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.



Compliance als Führungsaufgabe

Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen

Kompendium I 8

Führungskräfte eines Unternehmens spielen bei der Umsetzung von Compliance eine wichtige Rolle. Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden. 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden kommt der direkten Führungskraft eine essentielle Rolle zu. Sie ist – ob sie möchte oder nicht – Vorbild für ihre Mitarbeitenden. Zudem kann sie das Thema Compliance sehr viel besser vermitteln als jede andere "Funktion", indem sie z. B. ihren Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden

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 Mitarbeitenden – 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 Mitarbeitenden dort abholt, wo sie stehen und ihnen vermittelt, dass Compliance sie persönlich betrifft. Compliance ist nicht etwa eine Option, auf die die Mitarbeitenden sich entsprechend ihrer persönlichen moralischen und ethischen Wertevorstellungen einlassen können oder nicht. Den Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden Aufmerksamkeit, wenn die Relevanz für seine Tätigkeit aufgezeigt wird – Verbandsarbeit/Kartellrecht oder Vertrieb/Anti-Korruption. Bei für ihn Irrelevantem schaltet der Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden 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/erste Ansprechpartner/in 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.

Kompendium I 10

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 Mitarbeitenden sind nur die Führungskräfte in der Lage, ihre Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden durchgeht – so denn der Inhalt für die jeweilige Abteilung relevant ist. Hierdurch werden die Mitarbeitenden 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 Unter- nehmen – 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 "Committment-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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden hören es direkt von ihrer Führungskraft und nehmen die Erwartungshaltung ihres Chefs wahr.



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 Mitarbeitenden – 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 Mitarbeitenden. 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.

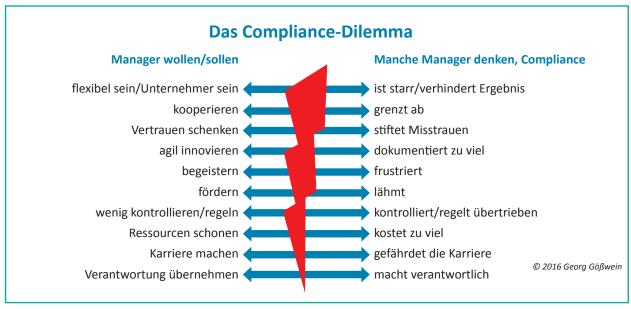


Abbildung: Das Compliance-Dilemma mancher Führungskräfte

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. Mitarbeitenden schauen in aller Regel auf ihre direkte Füh- rungskraft 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 Enthaftung 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 Führungskräf-

ten 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.

Führungs-AKV

Kompetenz: z. B.

Aufgabe: z. B.

- "PLOB*"-Test anwenden
- · Vorbild sein
- MA-Coach sein und delegieren
- "Rückgrat-Kultur"-fördern und einfordern
- Buchstabe und Geist des COC leben
- Tue was Du sagst

Abbildung: Die Führungs-AKV

• Blicke über den Tellerrand

ein • Beratung in Anspruch nehmen

- Integre Haltung fördern,
- einfordern und würdigenDurchsetzung von Regelungen einfordern

(Befugnisse, Rechte, Entscheidungen)

- "Keine Regel der Regel willen"
- Reduzierung von Komplexität einfordern
- Compliance-Training einfordern

Verantwortung: z. B.

(Rechenschaftspflichten)

- Klärung von Zweifeln
- Qualifizierung, Vertrauen und Kontrolle
- Regelmäßige und ad hoc Berichterstattung über Compliance-Belange
- Eine gesunde Fehlerkultur implementieren
- Angemessene Konsequenzen für Incompliance verhängen

© Georg Gößwein

*PLOB = Presse, Legal, Oma, Bauch

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.

	Integrie	rter Veränderungsproz	ess	
Tatsächliche Ebene	Gesamt-Organisation: • Aufbau • Prozesse • Strukturen	Abteilungen und Bereiche: • Führungs-AKV • Funktion • Zusammensetzung	Individuen: • Qualifikation • Kompetenzen • Rollen • Passung	Strategisches Ziel: Compliance als
	Integ	rierter Veränderungsprozess		ein natürlicher Bestandteil der
Kulturelle und emotionale Ebene	NamenWerteKulturIdentität	Team KulturGruppendynamikWettbewerb oder KooperationInteraktion	BegeisterungWiderstandBedenkenUnterstützung,Hoffnung	Unternehmens- DNA

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 Mitarbeitendenbefragungen 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
(MEPs) gefördert / gefordert werden

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 Führungskraft¹

"MEP"/ Zielgruppe (Beispiele)	Vermittelte Hauptbot- schaften/Zweck aus Sicht Compliance	Medium	Angesprochene/geförderte Eigenschaften (zukünftige) Führungskraft
Assessment Center Bewerber für Führungsfunktionen unterziehen sich einem AC.	Prüfung des Bewer- bers bzgl. der ange- strebten Stelle, auch hinsichtlich seiner Einstellung zu Compliance	Assessment Center	 Passung mit Unternehmenswerten Passung mit dem Code of Conduct Überprüfung der Integrität des Bewerbers, z.B. durch Betrachtung der Werte-Bereiche unternehmerischer Verantwortung (moralisch-ethisch, rechtlich-prinzipienorientiert, strategisch-ökonomisch)
Development Center Stelleninhaber von Führungsfunktionen oder Talente / angehende Führungskräfte können ein DC nutzen	Prüfung des Stelleninha- bers bzgl. ggf. vorhan- dener entwicklungsfähi- ger Punkte (überfachlich, Führung,), auch hinsichtlich seiner Einstellung zu Compliance	Development Center	 Passung mit Unternehmenswerten Passung mit dem Code of Conduct Überprüfung der Integrität des Bewerbers, z.B. durch Betrachtung der Werte-Bereiche unternehmerischer Verantwortung (moralisch-ethisch, rechtlich-prinzipienorientiert, strate- gisch-ökonomisch)
Welcome Event Neu eingestellte Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten in einer Einsteigerveranstaltung Informationen zu Unternehmensentwicklung, Strategie, Marke, Innovationskraft, Unternehmenswerten,	 Nutzen von Compliance für das Unternehmen Nutzen von Compliance für die Führungskraft Bedeutung (Compliance-) Kultur Wertestrategie des Unternehmens 	Compliance fester Bestandteil bei Veranstaltung, z.B. durch: • Vortrag • Q&A (interaktiv) • "Austausch beim Kaffee"	 Verstehen von Compliance Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität/integere Führung Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann
Onboarding neue Mitarbeitende Neu eingestellte Mitarbeitende werden aufgefordert, spezifische Schulung oder eLearning zu absolvieren.	 Nutzen von Compliance für das Unternehmen Nutzen von Compliance für die Führungskraft Bedeutung (Compliance-) Kultur Wertestrategie des Unternehmens 	Präsenz-Schulung, eLearning, WebEx,	 Verstehen von Compliance Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität/integere Führung Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann

¹ 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"/	Vermittelte Hauptbot-	Medium	Angesprochene/geförderte
Zielgruppe	schaften/Zweck aus Sicht		Eigenschaften (zukünftige)
(Beispiele)	Compliance		Führungskraft
"Führungskräfte Entwicklungsprogramm" Mögliche zukünftige Führungskräfte oder Führungskräfte, die in naher Zukunft komplexere Aufgaben übernehmen könnten	 Nutzen von Compliance für das Unternehmen Nutzen von Compliance für die Führungskraft Bedeutung (Compliance-) Kultur Rolle und Verantwortung Führungskraft Erwartung an Führungs- kraft 	Compliance fester Bestandteil, z.B. Vortrag bei KickOff Q&A "Austausch beim Kaffee" Eigenes Compliance-Modul	 Verstehen von Compliance Sensibilität als FK für die Nöte der MA Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität/integere Führung Führen mit Hilfe von beispielhaftem Verhalten Ggf. Vermittlung Werte-Bereiche unternehmerischer Verantwortung (moralisch-ethisch, rechtlich-prinzipienorientiert, strategisch-ökonomisch)

B) Als Führungskraft – spezifisch / ausgewählte Führungskräfte

"MEP"/ Zielgruppe (Beispiele)	Vermittelte Hauptbot- schaften/Zweck aus Sicht Compliance	Medium	Angesprochene/geförderte Eigenschaften (zukünftige) Führungskraft
Compliance Trainings-Kampagnen Führungskräfte definierter Scope-Gruppen werden in regelmäßigen Zeitabständen in Präsenztrainings zu compliancerelevanten Erwartungen sowie aktuellen Gegebenheiten trainiert	 Nutzen von Compliance für das Unternehmen Nutzen von Compliance für die Führungskraft Bedeutung (Compliance-) Kultur Rolle und Verantwortung Führungskraft Erwartung an Führungs- kraft insbesondere in dem jeweils definierten Scope 	30-60 minütiges Präsenztraining/ Workshop	 Verstehen von Compliance Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität / integere Führung Führen mit Hilfe von beispielhaftem Verhalten Verstehen von tätigkeits-/abteilungs- relevanten Compliance-Schwerpunkten
Interkulturelle Ausbildung 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.	 Landes- / regionsspezifische Compliance-Besonderheiten Sensibilisierung möglicher Compliance-Risiken vor Ort Kulturelle Besonderheiten bzgl. Compliance 	Präsenztraining	 Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität / integere Führung Interkulturelles Verständnis (für Compliance)

C) Als Führungskraft – generell / alle Führungskräfte

"MEP"/ Zielgruppe (Beispiele)	Vermittelte Hauptbot- schaften/Zweck aus Sicht Compliance	Medium	Angesprochene/geförderte Eigenschaften (zukünftige) Führungskraft
Speak up Kampagne Sensibilisierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte, weswegen es wichtig ist, Missstände, Fehlverhalten usw. an geeigneter Stelle zu platzieren.	 Nutzen von Compliance für das Unternehmen Nutzen von Compliance für die Mitarbeitenden und Führungskräfte Bedeutung (Compliance-) Kultur Rolle und Verantwortung Mitarbeitenden Rolle und Verantwortung Führungskräfte / Unternehmensleitung 	Veröffentlichung im unternehmenseige- nen Intranet, ggf. unter Einbeziehung von Top Manage- ment	 Verstehen von Compliance Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance Integrität/integere Führung Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann Umgang mit Dilemmata Umgang mit Widerspruch
Kampagne zu "besonderen Anlässen", z.B. Anti-Korruptions-Tag Allen Mitarbeitenden bewusst machen, dass Korruption ein Risiko für das Unternehmen darstellt und dass das Unternehmen null Toleranz ggü Korruption hat	 Nutzen von Compliance und insbesondere Anti- korruption für das Unter- nehmen Nutzen von Compliance und insbesondere Anti- korruption für die Mitar- beitenden Bedeutung (Compliance-) Kultur Rolle und Verantwortung Mitarbeitende 	Veröffentlichung im unternehmenseige- nen Intranet, ggf. un- ter Einbeziehung von Top Management Posterkampagnen Workshops	 Verstehen von Compliance und insbes. Antikorruption Verantwortungsbewusstsein bzgl. Compliance und Antikorruption Integrität / integere Führung Verstehen, wo man Fragen, Hinweise usw. platzieren kann

Nachtrag:

Es empfiehlt sich, die Effektivität / Wirksamkeit der im eigenen Unternehmen umgesetzten Maßnahmen zu messen. Dafür eignen sich z.B. Mitarbeitendebefragungen 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.

•	ce Indicators (KPI), efahren, Möglichkeiten
Compliance als Führungsaufga Ein Kompendium von Werkzeu	abe ugen, Methoden und innovativen Ansätzen

DICO- KOMPENDIUM

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.

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 Mitarbeitende, 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 Mitarbeitende 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.

¹ 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. auszugestalten 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 Mitarbeitende?
- 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 Mitarbeitenden keine Straftaten zu Lasten des Unternehmens begangen werden, die Sozialversicherungsgesetze eingehalten werden, Marken und Gebrauchsmuster anderer nicht verletzt sowie Betriebsund Geschäftsgeheimnisse von Mitbewerbenden 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 Mitarbeitenden ist. Ein entsprechender "Messpunkt" würde zudem mit einer etwaigen Compliance-Erklärung von Führungskräften harmonieren.

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

Kompendium I 26

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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitender 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 bestimme 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 Mitarbeitenden 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 die Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende 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

Kenn- größe	КРІ	Zielwert	Schwellen -wert	Schlechtester Wert	Ist-Wert (Beurteilung)
1	Prozentsatz der Mitarbeitenden, die an Präsenz- schulungen teilgenommen haben				
2	Quote der Mitarbeitenden, die an webbasierten Schulungen im Intranet teilgenommen haben				
3	Quote der Mitarbeitenden, die Compliance- Wissen nachgewiesen haben (Ergebnisse von Lernerfolgskontrollen bei webbasierten Schulungen oder aus Umfragen)				
4	Quote der Mitarbeitenden, die in den ersten 2 Monaten nach der Einstellung eine Compliance-Schulung erhalten				
5	Quote der Mitarbeitenden, 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).² 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 Mitarbeitende, 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.

² Vom 16.12.2013, BGBI I S. 4270.



Compliance als Führungsaufgabe

Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen

Die Compliance-Funktion im Spannungsfeld zwischen Hinweis und Führungskraft

Die nachfolgende Handreichung für die Compliance-Funktion wurde im DICO Arbeitskreis "Compliance als Führungsaufgabe" auf der Grundlage der Erörterungen mit den Teilnehmenden am Workshop "Die Compliance-Funktion im Spannungsfeld zwischen Hinweis und Führungskraft" auf dem DICO FORUM 2022 erstellt.

Der Fall:

In der Compliance-Abteilung geht nach Abschluss eines Projektes, an dem ein externer Berater beteiligt war, ein Hinweis ein:

Angeblich sei der Berater ein alter Studienfreund einer Führungskraft auf zweiter Ebene und aktuell in finanziellen Nöten. Sein Angebot sei völlig überteuert gewesen und seine Projektarbeit habe den erwarteten Anforderungen nicht entsprochen.

All das habe die Führungskraft wissentlich verschwiegen.

Die Leitfragen:

- Und nun ...?
- Wie verhalten Sie sich konkret?
- Welche Risiken/Chancen bestehen?
- Was wäre Ihnen besonders wichtig und was würden Sie damit sicherstellen wollen?

Ergebnisse des Workshops anlässlich des DICO-Forums 2022:

Zwischen den Teilnehmenden bestand weitgehend Übereinstimmung dahingehend, dass durch die Nähebeziehung der Compliance-Funktion zu dem projekt-verantwortlichen Kollegen, respektive durch das Machtgefälle zwischen der Compliance-Funktion und der Führungskraft ein Spannungsfeld entstehen kann, das in geeigneter Weise aufgelöst werden müsse.

Die Ergebnisse der Erörterungen der vier Fragestellungen mit den Teilnehmenden am Workshop wurden im AK in folgende fünf Kategorien gegliedert:

Gefühlslage/Stimmung

Das durch diese Situation entstandene Spannungsfeld wird regelmäßig als potenzieller Interessenskonflikt spürbar und reflektiert werden. Der Reflexionsprozess wird zu der Erkenntnis führen, dass die professionelle Bearbeitung des Hinweises durch den Umstand, dass es sich bei dem Betroffenen um eine nahestehende Person aus dem Kollegenkreis bzw. um eine Person handelt zu der die Compliance-Funktion in einem Unterordnungsverhältnis steht, beeinträchtigt werden kann. Dadurch mag die Fallbearbeitung auch eine besonders aufmerksame und kritische Würdigung durch Dritte erfahren, die die Neutralität und Objektivität der Compliance-Funktion in einem solchen Fall hinterfragen. Diese angespannte Gefühlslage wurde von Teilnehmenden an dem Workshop hervorgehoben (Zitate s.u.).

Kompendium I 30

Haltung

Der in der Fragestellung beschriebene Lebenssachverhalt wird die Compliance-Funktion in der Reflexion über das Spannungsfeld und Interessenkonflikt dazu veranlassen, bei der weiteren Bearbeitung sicherzustellen, dass dennoch dem Vorgang sorgfältig mit Objektivität und Neutralität und faktenbasiert im Interesse an der Wahrheit nachgegangen wird, ohne aber dies durch besonderen Belastungseifer belegen zu wollen. Die Compliance-Funktion mag dabei auch zu der Erkenntnis gelangen, dass sie sich nicht sicher ist, ob ihr selbst das gelingen wird und daher nach alternativen Wegen suchen. Die Compliance-Funktion wird diese Überlegung nicht nur auf sich bezogen anzustellen haben. Die Organisation, aber insbesondere auch die von dem Hinweis betroffene Person, sind auf eine von etwaigen Interessenkonflikten freie Bearbeitung des Vorganges angewiesen, bzw. haben ein Recht darauf und dürfen das auch von der Compliance-Funktion erwarten. In diesen gesamthaften Abwägungsprozess wie mit dem Spannungsfeld umzugehen ist, wird die Compliance-Funktion im eigenen Interesse, aber auch im Interesse der betroffenen Person und der Organisation, zur Fehlervermeidung dritte geeignete Ratgeber einbeziehen. Im Rahmen der Compliance-Strategie kann das bereits angelegt sein, dazu weiter unten.

Risiken/Chancen

Der nachvollziehbare und angemessene Umgang mit dem Interessenkonflikt durch die Compliance-Funktion bietet die Chance, Vertrauen in das Compliance Management System erlangen und vertiefen. Dass bei dem Konflikt nicht ausschließlich die Interessen zum Wohle der Organisation berücksichtigt wurden, beschädigt wiederrum das Ansehen. Zudem beeinträchtigt es möglicherweise die künftige Wirksamkeit der Compliance-Funktion auf Grund des damit verursachten Vertrauensverlustes. Unbedachtes Handeln mag gar die Rechtsfolgen einer Pflichtverletzung nach sich ziehen.

No-Gos

Alles was nicht zum Wohl der Organisation, für die die Compliance-Funktion tätig ist, geschieht, sondern zum Wohl der betroffenen Person oder gar der Compliance-Funktion selbst. Genannt als Beispiel für eine solche fehlerhafte Vorgehensweise wurde der die weitere Aufklärung hindernde Hinweis der betroffenen Person auf den Verdacht.

Aktion

Die Workshop-Teilnehmenden erörterten verschieden Vorgehensweisen zur Nachverfolgung des Hinweises. Ziel der Organisation sei nach einem ersten Plausibilitätscheck in jedem Fall die Verifikation bzw. Falsifikation des Hinweises, ohne Ansehung der von dem Hinweis betroffenen Person, dazu seien die relevanten Fakten zusammenzutragen. Wie in anderen Fällen auch könne die Untersuchungshandlung unter einer "Legende" durchgeführt werden, um keine Vertuschungshandlungen auszulösen. Die den Hinweis entgegennehmende Stelle könne etwa zur Vermeidung eines Interessenkonflikts den Vorgang an die zuständige Investigation-Einheit weiterleiten oder eine externe Untersuchung veranlassen, jedenfalls empfehle sich ggfls., auch um das Vier-Augen-Prinzip in dieser besonderen Situation zu wahren eine Zusammenarbeit mit anderen Funktionen, etwa der Internen Revision. Für eine im Interesse der Organisation ordentliche Nachverfolgung des Hinweises sei eine gute Zusammenarbeit mit Gremien, gerade in den Fällen, in denen ein Organmitglied betroffen ist, unerlässlich und daher bereits vorab in den für die Tätigkeit der Compliance-Funktion bestehenden Ablaufbeschreibungen vorzusehen (s.a. unten Strategien). Auch angemessene Maßnahmen zur Verhinderung eines Verstoßes aus gleichem Grund könnten nach dem Abschluss der Überprüfung des zugrundeliegenden Vergabeprozesses veranlasst sein.

Strategien

Die Teilnehmenden am Workshop waren sich darin einig, dass in der Prozessbeschreibung der Compliance-Funktion auch für einen derartigen Lebenssachverhalt vorgesorgt werden sollte. Eine Hinweisgebermöglichkeit könnte vorbeugend vorsehen, dass ein Hinweis bezüglich eines Organs (Geschäftsführer, Vorstand) an eine Compliance-Funktion oder optional an eine externe Ombudsperson geht. Von dort könnte der Hinweis an eine dem Organ übergeordnete Stelle (z.B. Aufsichtsratsvorsitzender, Prüfungsausschussvorsitzender) weitergereicht werden. Der Interessenkonflikt kann etwa durch eine bereits in den Ablaufbeschreibungen für einen solchen Fall vorgesehene Zuständigkeitsänderung aufgelöst werden, intern etwa durch die Abgabe an einen anderen möglicherweise geeigneten Bereich, zu denken wäre z.B. an die Interne Revision. Die Möglichkeit externe Fachleute mit der Untersuchung zu beauftragen oder wenigstens zur Qualitätssicherung hinzuzuziehen, wurde in diesem Kontext ebenfalls vorgeschlagen. Die Geschäftsordnung für die Compliance-Funktion kann für diese Lebenssachverhalte auch vorsehen, dass jede Form von Interessenkonflikt augenblicklich offenzulegen ist, mit der automatischen Folge, dass das Vier-Augen-Prinzip Anwendung zu finden hat. Einigkeit zwischen den Workshop-Teilnehmenden bestand auch dahingehend, für die Fälle, in denen sich der Hinweis gegen eine Führungskraft wendet, insbesondere gegen ein Mitglied der Geschäftsleitung bereits in den Regularien der Compliance-Funktion eine Eskalationsmöglichkeit über einen geschützten Zugang zu den Gremien oder sogar zu den Gesellschaftern, in Abhängigkeit von der Unternehmensform, vorzusehen. Bei dieser Gelegenheit kamen auch Schutzmechanismen zur Sprache, die die Compliance-Funktion vor der missbräuchlichen Verwendung eines Machtgefälles gerade durch die betroffene Führungskraft schützen können. Erwähnt wurde beispielhaft eine Regelung im Bankaufsichtsrecht, die eine gewisse Schutzwirkung entfalten kann (MaRisk / Rundschreiben 10/2021 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, 04.05.2022, AT 4.4.2 Compliance-Funktion, Ziffer 8).

Praxistipps zur Umsetzung

Verankerung eines Berichtsweges für Hinweise die Geschäftsführung betreffend, bspw. in der Organisationsanweisung für das Hinweisgebersystem:

Bei Eingang von Hinweisen die Geschäftsführung oder Compliance betreffend ist nicht die Compliance-Funktion über den Hinweis zu informieren, sondern ein alternativ Berichtsweg über die/den Aufsichtsratsvorsitzende/n zu nutzen.

Zitate die der Arbeitskreis der Kategorie oben "Gefühle / Stimmung" zugeordnet hat:

- "Bete zu Gott, dass ich nicht alleine bin als Compliance-Officer"
- "Teufels Küche"
- Ich kenne jeden im Unternehmen gut
- Es ändert sich das "Gefühl" beim Bearbeiten

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