



Die Compliance-Funktion im Spannungsfeld zwischen Hinweis und Führungskraft

Teil 5 des Kompendiums von Werkzeugen, Methoden und innovativen Ansätzen

Autoren: Arbeitskreis Compliance als Führungsaufgabe

DICO

Deutsches Institut für Compliance

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 übersteuert 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 nahe stehende 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.).

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 wiederum 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 verschiedene 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