



DICO Handreichung – Plötzlich Führungskraft: Tone from the Top, inspirieren und Vorbild sein?! Antworten auf die Frage aus vier Perspektiven.

Autoren: AK Compliance als Führungsaufgabe

DICO

Deutsches Institut für Compliance

Stand: März 2024

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 lebhaftige Diskussion und bedanken uns für Ihre konstruktive Unterstützung!

Inhalt

I. Erwartungen an eine Führungskraft und was helfen kann, diese zu erfüllen

1. Die Sicht der Compliance-Abteilung
2. Die Sicht der Unternehmensführung (Vorstand/GF)
3. Die Sicht der Mitarbeitenden der Führungskraft
4. Die Sicht der frisch gebackenen Führungskraft selbst

II. Zusammenfassung

Einleitung

Wer Führungsverantwortung in einer Organisation hat, ist automatisch – gewollt oder ungewollt – Vorbild für den Umgang mit Compliance-Themen und maßgeblich mitverantwortlich dafür, dass die erwünschten Compliance-Regeln innerhalb der gesamten Organisation umgesetzt werden.

Zu den erkennbaren Merkmalen des Vorbildseins zählen eine aktive Kooperation mit den relevanten Compliance-Bereichen, eine realistische Vorstellung von den Erfordernissen einer Risikobewertung und die Integration von Compliance in die eigenen Geschäftsprozesse.

Führungskräfte müssen dabei auch im Kontext von Compliance unterschiedlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder im Blick haben, deren Erwartungen erfüllt und teilweise auch miteinander vereinbart werden müssen. Im Rahmen dieser Handreichung haben wir uns mit den Erwartungen bezüglich des Themas Compliance von vier Stakeholdern beschäftigt:

1. Compliance-Abteilung
2. Unternehmensführung (Vorstand/GF)
3. Teammitglieder
4. Führungskraft selbst

Die unterschiedlichen Perspektiven und Interessenlagen können zu vermeintlichen oder tatsächlichen Zielkonflikten der Führungskraft führen, die gelöst werden müssen (Bsp.: Erreichen Vertriebskennzahl / Einhaltung kartellrechtliche Vorgabe).

Nachfolgend werden die Erwartungen aus den unterschiedlichen Perspektiven sowie die Ideen und Ansätze vorgestellt, die dabei helfen können, damit eine Führungskraft die erwünschte Vorbildfunktion – insbesondere aus Compliance-Sicht – und die an sie sowie sich selbst gestellten Erwartungen bestmöglich erfüllt.

I. Erwartungen an eine Führungskraft und was helfen kann, diese zu erfüllen

1. Die Sicht der Compliance-Abteilung

Erwartungen

Die in einer Organisation für das Compliance Management verantwortliche Einheit (Compliance Abteilung o.ä.) kann die an sie delegierte Aufgaben nicht in Alleinverantwortung bewältigen. Erfolgreiche Compliance Arbeit in einer Organisation ist in erheblichem Maße von Führungskräften („FK“) abhängig, die ihre Vorbildfunktion an- und ernstnehmen sowie die unverzichtbare Aufgabe als Multiplikator ausfüllen. Compliance ist Führungsaufgabe und die FK sieht sich unmittelbaren Erwartungen der Compliance Abteilung gegenüber:

- Die FK soll sich neben den selbstverständlichen bereichsspezifischen Vorgaben auch aktiv mit Compliance im Allgemeinen (Regeln, Prozesse, „Dos / Don'ts“) auseinandersetzen.
- Eine FK soll Vorbild für seine Mitarbeitenden sein.
- Gleichzeitig soll die FK „Multiplikator“ für die wesentlichen Compliance Inhalte und Sprachrohr der Compliance-Kommunikation der Organisation sein. Dies ist ein wesentliches Element, damit sich eine Compliance Kultur ganzheitlich entwickelt und umfassend festigt.
- Es wird zudem erwartet, dass die FK in ihrem Bereich Verantwortung für die spezifischen Risiken übernimmt. Dies umfasst auch die bestehenden Compliance Risiken.
- Damit die Compliance Abteilung für die FK der bestmögliche Sparringspartner sein kann, sollte die FK regelmäßig Einblick in das operative Geschehen gewähren und die Compliance Funktion für potentielle Fragestellungen und Lösungsentwicklung proaktiv einbeziehen.

Lösungsansätze

Die Qualität der Führungsaufgabe hinsichtlich der Vermittlung von Compliance-Werten und einer nachhaltigen Verhaltenserwartung gegenüber den Mitarbeitenden hängt ganz wesentlich davon ab, dass die FK befähigt werden, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Hierfür ist die Compliance Abteilung selbst in der Verantwortung, der FK die benötigte Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Dies kann insbesondere die nachfolgenden umfassen:

- Gemeinsame Entwicklung einer Struktur, wie die „Compliance-Aufgaben“ nachhaltig in den Führungsalltag eingebettet werden können.
- Proaktive Entwicklung von freiwilligen Hilfsangeboten für (neue) FKs. Je nach individueller Situation Angebot von individuellen Unterstützungsangeboten der jeweiligen FK helfen, ihr Vorbild- und Multiplikationspotential auszuschöpfen.
- Allgemeingültige und mit der organisationseigenen Compliance-Politik abgestimmte Compliance Botschaften mitgeben, deren Kommunikation den erwarteten Mindeststandard darstellt.
- Angebot von Austausch-Formaten (z.B. monatlicher Jour Fixe) für Compliance-Themen.
- Inhaltliche Verbindlichkeit sowie die Gewährleistung von Erreichbarkeit.

2. Die Sicht der Unternehmensführung (Vorstand/GF)

Erwartungen

Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung („die Unternehmensführung“) hat die Aufgabe, ein effektives Compliance Management System zu unterhalten, (zum Beispiel) an den Compliance Manager delegiert. Die Geschäftsführung möchte Compliance-Fälle unterbinden; gleichzeitig soll auch ein möglicher Vorwurf eines Organisationsverschuldens abgewendet werden. Das Spektrum ihrer Erwartungen kann von Risikoreduzierung im Sinne von „Null-Toleranz“ bis hin zu „Compliance ja, aber bitte mit Augenmaß“ reichen. Dabei können die konkreten Anforderungen an die jeweilige Führungskraft, die Erwartungen zu erfüllen, vielschichtig sein.

- Aus Sicht der Unternehmensführung soll das operative Geschäft reibungslos und insbesondere ohne (Compliance-) Pannen verlaufen.
- FK sollen ihre Delegationspflichten wahrnehmen.
- Gewünscht werden sach- und adressatengerechte Informationen von der Compliance-Abteilung.
- Die Unternehmensführung erwartet von der FK, effektive und effiziente Angebote durch die Compliance-Abteilung, die bei der Umsetzung der Flut von Compliance-Anforderungen Orientierung bieten, anzunehmen.
- In manchen Organisationen wird von den FK seitens der Unternehmensführung nicht die sklavische Befolgung von Normen sondern „Kreativität“ in der Umsetzung erwartet.
- Bei allen notwendigen Compliance-Maßnahmen muss immer das Ziel eines jeden Wirtschaftsunternehmens im Fokus bleiben: Ergebnis, Ergebnis, Ergebnis!
- Andere Organisationen verlangen von ihren FK ausnahmelos regelkonformes und ethisches Verhalten.

Lösungsansätze

Die FK und die Compliance-Abteilung erfüllen die Erwartungen der Unternehmensführung am besten, wenn sie eine Kultur der guten Zusammenarbeit etablieren und abgestimmte Maßnahmen einvernehmlich umsetzen.

- Zuständigkeiten von FK und Compliance-Abteilung werden im Miteinander geklärt; dadurch werden Abläufe optimiert und beschleunigt.
- Die Unternehmensführung stellt der Compliance-Funktion die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung.
- Compliance wird in die Zielvereinbarungen von Führungskräften integriert.
- Compliance-Erfolge werden hervorgehoben (Kommunikation!).
- Offener Austausch der FK mit der Compliance Abteilung über Dilemmata.
- FK und Compliance Abteilung wirken darauf hin, dass seitens der Geschäftsführung glasklare Ansagen und ein authentisches Bekenntnis für regelkonformes und ethisches Verhalten erfolgen, um so Dilemmata aufzulösen. In der Konsequenz geht Ethik vor Ergebnis.

3. Die Sicht der Mitarbeitenden der Führungskraft

Erwartungen

Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten in erster Linie Orientierung. Bezüglich Compliance bedeutet dies vor allem, eine Vorbildrolle einnehmen, die Bedeutung und Relevanz des Themas für die jeweilige Abteilung einordnen, sowie Raum für offene und ehrliche Auseinandersetzung mit Grenzen und Möglichkeiten schaffen.

- Vorbildfunktion einnehmen – das bedeutet: Regeln kennen und wenn nicht, um Hilfe bitten; bei Entscheidungen Compliance-Überlegungen aktiv einbeziehen; integriertes Verhalten; Unternehmenswerte Vorleben; in schwierigen Situationen Verantwortung übernehmen und sich vor das Team stellen.
- Prioritäten setzen – das bedeutet: Erwartungen klar artikulieren; Verantwortung übertragen und gleichzeitig Grenzen bzw. rote Linien definieren; Bewusstsein für Risiken schaffen.
- Transparente Kommunikation – das bedeutet: konstruktiven Umgang mit Fehlern; Diskussionsbedarf erkennen und Raum geben; keine unhaltbaren Versprechen abgeben, Nicht-Wissen eingestehen.
- Compliance-Themen in den Arbeitsalltag integrieren – das bedeutet: Zeit für Schulungen einräumen; Lösungen diskutieren – gerade in Dilemma-Situationen.

Lösungsansätze

Compliance-Abteilungen sollten sich mit der Zielgruppe „Führungskräfte“ beschäftigen und diese dazu befähigen, die an sie gestellten Erwartungen auch erfüllen zu können. Die Art und Weise wie die Compliance-Abteilung selbst auf Führungskräfte zugeht – die in der Regel ja keine homogene Gruppe bilden – ist hier entscheidend.

- Dreh- und Angelpunkt ist die Wahrnehmung der Compliance-Abteilung in Bezug auf Erreichbarkeit, Nahbarkeit, Sichtbarkeit aber auch in Bezug auf die Tonalität, mit der sie ihre Botschaften platziert und über Compliance redet. Eine klare Positionierung hilft, die richtigen Akzente zu setzen.
- Je besser die Compliance-Abteilung die Konflikt- und Reibungspunkte im Geschäftsalltag kennt, desto besser kann sie Lösungswege aufzeigen, die in der Realität funktionieren und desto eher wird sie als Partner für ein compliance-konformes Geschäft wahrgenommen werden.
- Eine positive Fehlerkultur ist ein entscheidender Boden auf dem Compliance wachsen kann – je enger, Compliance hier mit HR, Corporate Communications und der Geschäftsführung Zusammenarbeit, um aktiv an einer gesunden Unternehmenskultur zu arbeiten, desto besser wird dies gelingen.

4. Die Sicht der frisch gebackenen Führungskraft selbst

Erwartungen

Die frisch gebackene Führungskraft („FK“) erlebt bei ihrer Beförderung ein Wechselbad der Gefühle. Einerseits freut sie sich über den „Bedeutungszuwachs“. Andererseits sieht sie sich mit neuen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung konfrontiert, welche sie, zumindest situationsbezogen, überfordern. In dieser „Gemütslage“ soll sie nun auch noch Vorbild in Sachen Compliance sein. Insbesondere im Hinblick auf Fragestellungen zu Compliance Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Das ist für die FK eine echte Herausforderung.

- FK erwarten, dass sie von der Compliance-Funktion lösungsorientiert und schnell beraten werden.
- FK möchten in Sachen Compliance Mitsprache haben. Sie wollen sich einbringen können.
- Sie wollen den Rat der Compliance-Funktion und bestehende Regelwerke, Prozesse und Anweisungen konstruktiv und lösungsorientiert hinterfragen können.
- Sie wünschen sich verständliche Regelwerke und möglichst wenig Regeln. Motto „weniger ist mehr!“.
- Sie wünschen sich passende Qualifizierungsangebote für Compliance.
- Sie wünschen sich einen „risikoorientierten“ Verantwortungszuschnitt. Compliance als bloßer Selbstzweck wird abgelehnt.
- Sie wünschen sich eine gemeinsame Unternehmenskultur, die alle leben.
- Sie erwarten „glasklare“ Ansagen „von oben“.
- Compliance hat und muss Relevanz haben.
- Non-Compliance muss angemessene Konsequenzen haben.

Lösungsansätze

Herangehensweisen helfen FK in Sachen Compliance dann, wenn sie die Komplexität von Compliance reduzieren, praxisgerecht sind und idealerweise auf ein gute Compliancekultur „einzahlen“.

- Die Basis von Compliance sollten Werte bzw. Prinzipien sein. Verständliche auf ein Mindestmaß reduzierte Regeln flankieren diese Basis. Ziel ist eine eher werte- als regelbasierte Compliance.
- Glasklare Ansagen „von oben“ im Hinblick auf Compliance setzen den erforderlichen Rahmen für die seitens der GF gewünschte Haltung und das gewünschte Verhalten der FK.
- Dos & Dents kurz und knackig, Eselsbrücken und Compliance-Formeln können die FK in Dilemma-Situationen unterstützen, um die „richtige“ Entscheidung zu treffen. Solche Werkzeuge können der FK helfen, Compliance als (Selbst-)Führungsaufgabe wahrzunehmen.
- Möglichst transparente Vermittlung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der FK auch im Hinblick auf Compliance können mehr Entscheidungssicherheit schaffen.
- Es herrscht eine „gesunde“ Fehlerkultur.
- Dass es das Unternehmen/ die GF mit Compliance „ernst meint“, kann dadurch untermauert werden, dass „Compliance“ Teil des Zielvereinbarungssystems wird.
- Compliance sollte Pflichtbaustein von Personalentwicklungsmaßnahmen sein, was unterstützt, dass es FK mit der „richtigen“ Haltung „nach oben“ schaffen.
- Die Qualifizierungsangebote sind auf die FK zugeschnitten und erfolgen nicht als „Schema F“. Sie laufen also nicht bürokratisch-routinemäßig, stereotyp, mechanisch oder gedankenlos ab. Vielmehr holen sie die FK dort ab, wo sie stehen und nehmen sie mit.

II. Zusammenfassung

Führungskräfte leisten einen zentralen Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens. Sie wirken aufgrund ihrer direkten Verantwortung für die ihnen zugeordnete Fachaufgabe und die ihnen unterstellten Mitarbeitenden zentral auf die Kultur einer Organisation ein. Damit steht und fällt letztlich auch der Erfolg von Compliance in der Organisation und wird zum Gradmesser der Effizienz und Wirksamkeit eines Compliance Management Systems. Herrscht im Unternehmen eine Kultur, die Compliance-Verstöße, wenn auch nur stillschweigend, toleriert, ist das gefährlich. Es ist dann nur eine Frage der Zeit, dass ein systemischer Compliance-Fall die Organisation in seinen Grundfesten erschüttert und regelmäßig der Reputation des Unternehmens großen Schaden zufügt.

Es lohnt sich also, auf Führungskräfte einen besonderen Fokus zu legen und sie für Compliance zu gewinnen. Der Arbeitskreis „Compliance als Führungsaufgabe“ beschäftigt sich mit genau diesem Ziel und freut sich über Ergänzungen zu dieser Handreichung und neue Mitglieder.

Weiterführende Publikation:

[Ein Kompendium von Werkzeugen, Methoden und innovativen](#)

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

