



Ein Unternehmen sollte seine Compliance-Ziele, seine Werte und Einstellungen klar kommunizieren.

Vertrauen ist gut, Compliance ist besser

Gibt sich ein Unternehmen Regeln für die Compliance – also zur Einhaltung von Richtlinien und Gesetzen – ist das nur der erste Schritt. Compliance muss auch immer wieder erklärt und vor allem verstanden werden, um Wirkung zu entfalten.

Mitten in der Corona-Krise hat das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz den Regierungsentwurf (Stand 16. Juni) für ein „Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ vorgelegt. Hinter diesem Titel verbirgt sich die Schaffung eines neuen Unternehmensstrafrechts, das schon lange in der Diskussion ist. Was den bisherigen Entwürfen gemein ist, ist die Berücksichtigung von Compliance-Maßnahmen als „Strafmilderungsgrund“. Als Fortsetzung des Themas Compliance, das in der April-Ausgabe der IHK-Zeitschrift unter dem Gesichtspunkt Investition erschienen ist, liegt der Schwerpunkt diesmal auf der Kommunikation der Compliance-Ziele im Unternehmen.

Compliance kann heute nicht mehr einfach so nebenbei mit erledigt werden. Sie stellt hohe Anforderungen an

Compliance-Verantwortliche und ist zu einer echten Management-Aufgabe geworden, die professionell erledigt werden muss. Kommunikation ist dabei der Dreh- und Angelpunkt. Die Unternehmensleitung muss ihre Compliance-Ziele, ihre Werte und Einstellungen kommunizieren. Genauso wichtig ist der Informationsfluss zurück, damit Entscheidungen über Compliance-Risiken oder die Reaktion auf Compliance-Verstöße möglich sind. Bei erfolgreicher Kommunikation geht es um drei zentrale Aspekte: Information, Mitteilung und Verstehen.

Konkrete Ziele formulieren und kommunizieren

Compliance-Kommunikation unterscheidet sich von sonstiger Unternehmenskommunikation dadurch, dass sie sich mit den Fragen

„Was ist compliant?“ und „Was ist es nicht?“ befasst. Dabei geht es im Kern immer um Strafrecht. Hier haben Verstöße drastische Konsequenzen. In der Praxis erweitert man die Ziele: Mitarbeiter sollen nicht nur das geltende Recht einhalten, sondern auch ethische Maßstäbe beachten.

Wenn man effektives Compliance-Management will, darf man es sich an diesem Punkt nicht zu leicht machen. Aussagen wie „Ich will, dass alles sauber läuft!“ oder „Ethisches Verhalten ist in unserem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit“ bringen wenig.

Die Compliance-Ziele müssen so konkret formuliert werden, dass ihre Erreichung überprüfbar ist. Wirtschaftsunternehmen, unabhängig von Größe und Branche, haben meist folgende Ziele: keine Korruption, keine Kartellab-

sprachen, Pflichten als Arbeitgeber, Datenschutz und Steuerrecht und Buchführungsvorschriften. Um Verstöße zu vermeiden, muss den Mitarbeitern konkret gesagt werden, was sie tun (oder lassen) sollen. Im Rahmen des risikobasierten Ansatzes werden dazu die einzuhaltenden Vorschriften identifiziert und das Risiko von Verstößen analysiert. So kann ein maßgeschneidertes Compliance-Programm abgeleitet werden. Das legt konkrete Maßnahmen zur Beseitigung erkannter Schwachstellen und übergreifende Regeln verbindlich fest.

Die Information muss da, wo sie gebraucht wird, ankommen, und zwar am besten genau dann, wenn sie relevant ist. Dazu müssen Kommunikationswege, Inhalte, Anlässe und Regeltermine verbindlich festgelegt werden. Erfolgreiche Compliance-Kommunikation im Unternehmen setzt auf eine Kombination von formeller Kommunikation (schriftlich, klar, belastbar, verständlich) und informeller Kommunikation (kontextabhängig, einzelfallbezogen).

Wenn es darum geht, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, hat wiederholte, konsistente, informelle Kommunikation die größte Wirkung. Mitarbeiter richten sich an den Erwartungen ihrer Kollegen und vor allem ihrer direkten Vorgesetzten aus. Erfolgreiche Compliance-Kommunikation macht sich das zunutze. Sie signalisiert im Arbeitsalltag permanent, dass rechtskonformes und ethisches Verhalten die Norm ist. Wichtig ist, dass nonverbale Kommunikation oder schlechte Vorbilder die Botschaft nicht verwässern.

Compliance-Kommunikation sollte die prinzipiell rechtstreue Einstellung und die ethischen Werte des Unternehmens erlebbar machen. Präsenzveranstaltungen mit der Geschäftsleitung, Schulungen durch Experten und regelmäßige Treffen, bei denen

Erfahrungen ausgetauscht und über Compliance gesprochen wird, sind gute Möglichkeiten dafür. So entsteht eine kollektive Überzeugung, was akzeptabel ist und was nicht. Formelle Compliance-Kommunikation hat ebenfalls ihre Berechtigung. Wie soll das Unternehmen ohne schriftliche, arbeitsrechtlich verbindliche Anweisungen nachweisen, was es getan hat, um Korruption zu verhindern?

Schriftliche Richtlinien sind eine Rückzugslinie für Vorgesetzte und Mitarbeiter. Vorgesetzte können die Einhaltung von Compliance-Richtlinien arbeitsrechtlich durchsetzen. Umgekehrt kann aber auch ein gesetzestreuer Mitarbeiter die Unterstützung von Compliance einfordern. Richtlinien helfen, wenn Vorgesetzte oder Kollegen Compliance als lebensfremd, bürokratisch oder nicht umsetzbar ablehnen. Ergänzend sollte ein anonymes Kommunikationskanal für Whistleblower bereitgestellt werden.

Verständnis sicherstellen, Einhaltung kontrollieren

Kommunikation muss verstanden werden, wenn sie wirken soll. Pauschale Aussagen, wie „Wir lehnen jede Form von Korruption ab“, werden aber nur verstanden, wenn man die Rechtslage schon kennt. Erfolgreiche Compliance-Kommunikation setzt nicht auf juristische Fachtermini. Sie ist nicht dazu da, dass Juristen im Nachhinein Recht behalten. Sie wendet sich in der Masse gar nicht an Juristen. Daher kann sie das Non-Compliance-Risiko nur senken, wenn sie so formuliert wird, dass die Mitarbeitern sie verstehen.

Optimal ist es, wenn die Mitarbeiter nicht nur verstehen, was sie im Arbeitsalltag konkret zu tun und was sie zu lassen haben. Es sollte darüber hinaus vermittelt werden, warum die Compliance-Vorgaben Sinn

machen. Den wenigsten reicht hier ein Hinweis auf das geltende Recht oder die Androhung spürbarer Konsequenzen. Handeln aus Einsicht in die Richtigkeit/Notwendigkeit sollte angestrebt werden.

Compliance-Management kommt nicht ohne Kontrollen aus. Auf Ebene der Geschäftsleitung geht es darum zu sehen, wie ihre Zielvorgaben durch erfolgreiche Umsetzung des Compliance-Programms erreicht werden. Wichtig ist auch, sich regelmäßig mit den akzeptierten Restrisiken auseinanderzusetzen. Zur Aufsichtspflicht von Geschäftsführern gehört weiterhin, dass Unternehmensangehörige davon abgehalten werden, Straftaten zu begehen. Compliance kann Straftaten nicht vollständig verhindern. Aber wenn das interne Kontrollsystem gut funktioniert, wird es Verstöße erschweren, ihre möglichst frühe Entdeckung erleichtern und die Verfolgung sicherstellen.

Die unmittelbaren Führungskräfte spielen hierbei eine hervorgehobene Rolle. Vorgesetztenkontrollen sind die effektivste Art, die Einhaltung von Regeln durch Mitarbeiter sicher zu stellen. Im risikobasierten Ansatz werden erkannte Compliance-Risiken deshalb in verbindliche Kontrollpflichten der unmittelbaren Vorgesetzten übersetzt. Das offensichtliche Fehlen von Kontrollen erzeugt Non-Compliance.

Falls Verstöße auftreten, müssen Konsequenzen aus dem Vorfall gezogen werden. Es gilt der Dreiklang aus Aufklären, Abstellen und Ahnden. Die bestehenden Compliance-Maßnahmen müssen wegen des Vorfalls optimiert beziehungsweise Kontrolllücken geschlossen werden. Wichtig ist eine angemessene nicht überzogene Reaktion auf das Fehlverhalten. Sonst entstehen schnell ein Klima der Angst und eine schlechte Fehlerkultur.

Andreas Trapp
Rechtsanwalt aus Passau



FUN AT WORK

hali

KOPFERMANN
BÜROLÖSUNGEN