

Auf die richtige Verzahnung kommt es an

Compliancemanagement und Human Resources – gemeinsam zur Integritätskultur im Unternehmen

Von Andreas Pyrcek und Pascal Hans

Einleitung

In vielen Unternehmen arbeiten die Abteilungen für Human Resources (HR) und Compliancemanagement nicht eng genug zusammen. Dabei spielen Compliance-aspekte im gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters eine Rolle: von der Personalbeschaffung über die Personalentwicklung bis hin zum Verlassen des Unternehmens.

Die Verzahnung von Compliance- und HR-Funktionen kann dabei ein entscheidendes Element zum Schutz gegen Wirtschaftskriminalität und Korruption sein. Denn nur gemeinsam lässt sich eine Kultur gestalten, die Integrität fordert und fördert.

So unterschiedlich die beiden Bereiche Compliance und HR ihrem Wesen nach sind – sie können dennoch voneinander profitieren. Übernimmt die Personalabteilung sowohl die strategische Einbindung von HR-Themen und die unternehmerischen Entscheidungen als auch für alle operativen personalwirtschaftlichen Prozesse die Verantwortung, so gilt Compliance klassischerweise als Risikomanager und Kontrollorgan mit Überwachungsfunktion. ▶



Die Verzahnung von Compliance- und HR-Funktionen kann vor Wirtschaftskriminalität und Korruption schützen.

Jedoch muss auch HR sensibel und aus einer Complianceperspektive heraus betrachtet werden – verfügt die Personalabteilung doch über vertrauliche Informationen und Zugang zu jedem Mitarbeiter des Unternehmens. Ein Austausch der Abteilungen untereinander muss daher stets mit einer vertraulichen Behandlung sensibler Daten einhergehen. Erst dann können die strategischen Potentiale einer Integration über den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters gehoben werden.

Compliance im Personalzyklus des Mitarbeiters

Das gemeinsame Ziel der Abteilungen lautet in diesem Zusammenhang, eine Betriebs- und Mitarbeiterkultur zu schaffen, die für Integrität und ethisches Handeln sensibilisiert und geschult ist, diese integriert fortentwickelt und maßgebliche Risiken reduziert. Dieser Compliance- und Kulturprozess fängt bereits in der Personalbeschaffung an, bevor ein neuer Mitarbeiter seinen ersten Arbeitstag absolviert.

Pre-Employment-Screening in der Personalbeschaffung

Schon während der Personalbeschaffung können und sollten Aspekte von Compliance und Integrität eine Rolle spielen. Pre-Employment-Screenings – unter Maßgabe der arbeitsrechtlichen Durchsetzung und der Zustimmung des Bewerbers –, also Überprüfungen von Bewerbern vor Einstellung und Unterzeichnung des Anstellungsvertrags, helfen bei der Besetzung von Ma-

nagementposten oder auch sensiblen Funktionen etwa im Vertrieb, Einkauf oder Vorratsmanagement, mögliche Überraschungen zu vermeiden, zum Beispiel, wenn Bewerber Qualifikationen angeben, die sie nachweislich nicht besitzen, oder gar vorgeben, jemand zu sein, der sie nicht sind. Daneben kann natürlich bei einzelnen Funktionen die polizeiliche Historie relevant werden. Gerade im internationalen Kontext stellt dies in einzelnen Jurisdiktionen eher den Praxisstandard dar.

Eine weitere Möglichkeit, Complianceaspekte in den Personalbeschaffungsprozess zu integrieren, besteht darin, Anforderungen hinsichtlich persönlicher Werte und Soft Skills bereits in den Bewertungsprozess einzuflechten und integritätsbasierte Fragestellungen in den Recruitingprozess einzubinden.

Personaleinstellung und Onboarding

Neben dem Recruitingprozess übernimmt HR ebenso eine prädestinierte Rolle im Onboarding neuer Mitarbeiter. So ist es in aller Regel die Personalabteilung, die den Erstkontakt zu dem Mitarbeiter hat – angefangen mit dem Arbeitsvertrag und den typischen Anlagen wie Code of Conduct, wesentlichen Richtlinien etc. Hier stellt in der Regel die Personalabteilung die Kenntnis und/oder die Akzeptanz wesentlicher Compliance Dokumente sicher.

Im Onboarding – also bei den ersten Schritten des neuen Mitarbeiters im Unternehmen – sollten in aller Regel der Code of Conduct, die Unternehmenswerte sowie Corporate Compliance als Ersttraining mit behandelt werden.

Nur so kann eine breite Kenntnis über Einstellung, Normen und Integrität in dem Unternehmen verankert werden – und somit auch der Grundstein für ein effektives Compiance-system gelegt werden.

Trainings und Schulungen

Im Mittelpunkt des Lebenszyklus eines Mitarbeiters steht ebenso die Personalentwicklung – in der Regel bestimmt durch Trainings und Fortbildungen. An dieser Stelle sollten die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Geschäftsrisiken sowie konkrete Compliance Themen in das Trainingsprogramm aufgenommen werden. Damit folgt man auch nationalen und internationalen Compliancestandards, wie etwa dem UK Bribery Act, der FCPA-Guidance oder auch Transparency-International-Normen.

Darüber hinaus kann aber auch unmittelbar eine Verknüpfung zu Einkauf, Vertrieb oder anderen Risikofunktionen hergestellt werden, die zu evidenten Geschäftsrisiken frühzeitig spezifische Schulungen anbieten. HR bildet in diesem Zusammenhang das Bindeglied zwischen dem Trainingskonzept der Complianceorganisation und den operativen Funktionen im Unternehmen. Durch die Unterstützung durch HR kann sichergestellt werden, dass die Zielgruppe vollumfänglich angesprochen sowie die Teilnahme auch entsprechend dokumentiert wird.



Integrität als Karrierefaktor?

Die Beurteilung von Leistung und Karriereweg sowie die Gestaltung von Vergütungssystemen sind wesentliche Elemente einer strategischen Personalentwicklung. Letztlich steckt darin ein überaus wirkungsvolles Instrument, Complianceelemente nachhaltig in die Mitarbeiter- und Leistungskultur zu integrieren.

Compliance und Integrität können eine strategische Rolle spielen – sofern diese Akzente richtig und nachhaltig in der Personalentwicklung implementiert sind. Die US Federal Sentencing Guidelines (Ethics and Compliance Programs) gehen etwa auf das Element der Incentivierung im Complianceprogramm als notwendigen Bestandteil ein. Mit diesem Element ist nicht gemeint, dass compliancekonformes Verhalten standardisiert incentiviert wird – dies versteht sich als natürliches und gewünschtes Verhalten eines jeden Mitarbeiters. Allerdings sollte Non-compliant-Verhalten eine Auswirkung auf die variable Vergütung haben, sofern dies arbeitsrechtlich möglich ist.

Vielmehr sollen mit den richtigen Zielen und Anreizen Compliance und Integrität im Unternehmen gefördert werden. Hierbei sind in erster Linie das Top- und Middle-Management die Zielgruppe. Zielvereinbarungen mit dieser Gruppe sollten Compliance- und Integritätsziele beinhalten, deren Umsetzung das System fördert und effektiver gestaltet. Die Umsetzung geschieht unter anderem, indem Werte und integriertes Verhalten mit konkret messbaren Erfolgskriterien in Zielvereinbarungen und Personalgespräche miteinbezogen werden oder gleich

als Element im Vergütungssystem installiert werden. Die Verankerung in variablen Gehaltskomponenten schafft Anreize für nachhaltiges Wirtschaften und Verantwortungsbewusstsein.

Die gleiche Frage nach den „richtigen“ Anreizen stellt sich bei Karrierewegen. Wer wird wie befördert? Und inwieweit ist ein Integritätscheck ein notwendiges Element zur Beförderung in eine Managementfunktion? Ein ganzheitlich strukturierter Ansatz wertorientierter Führung muss diese Fragen mit konkreten HR-Maßnahmen beantworten. Wichtige Signalwirkungen gehen dabei vom Management aus, das mit seinem „Tone from the Top“ das Verständnis von Compliance, Governance und Integrität entscheidend vorlebt.

Austritt von Mitarbeitern

Entschließt sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, das Unternehmen zu verlassen, oder wird er bzw. sie gar freigesetzt, enden die Complianceschnittstellen im Lebenszyklus von Mitarbeitern noch nicht. Beim Austritt aus einem Unternehmen sind Regelungen und Vorgehensweisen wie die Auflösung von Rahmenverträgen und Abfindungen relevant, die eine eindeutige Compliancekomponente besitzen – nämlich dann, wenn Abfindungen ohne rechtliche Grundlage und Gegenwert ausgeschüttet werden, was de facto den Straftatbestand der Untreue erfüllen würde. Daher ist die Integration von HR in das Compliance-Case-Management und insbesondere in das Management der notwendigen Konsequenzen essentiell. In aller Regel ist HR ein fester Bestandteil

von Compliance-Committees oder sonstigen Gremien, die sich mit der Fallaufklärung oder der Durchsetzung der Sanktionen auseinandersetzen.

Zudem relevant ist die Implementierung von Integritätsinterviews beim Unternehmensaustritt, die bewusst und gezielt nach den „weichen“ Werten der Organisation und ihrer Unternehmenskultur fragen. Die Chance, hier nicht sozial erwünschte, sondern transparente Antworten zu erhalten, ist ungleich höher, als wenn solche Erhebungen mit regulären Angestellten durchgeführt werden.

Keine Angst vor konsequentem Handeln

Bei der Verknüpfung von Compliance- und HR-Funktionen geht es vor diesem Hintergrund weniger um zusätzliche Complianceregeln als vielmehr um eine Einbettung von Complianceinhalten in die laufende Arbeit der Personalabteilung – und damit in Personalführung, Personalentwicklung, Schulungsprogramme, Fortbildungen, Mitarbeitergespräche und die laufende interne Kommunikation.

Demzufolge heißt es immer, negatives Verhalten konsequent und konsistent zu sanktionieren, Verhalten, das die Unternehmenswerte fördert, aber auch zu belohnen. Nur so kann eine lebendige und sensible Kultur entstehen, die sich eher intrinsisch gegen Fraud und Non-Compliance wehrt, als dass sie von Regelwerken und Kontrollen lediglich davon abgehalten wird, dem Unternehmen zu schaden. ▶

Die Aufgabe von HR und Compliance muss daher sein, nicht nur an der Oberfläche Wirkung zu zeigen, sondern auch nachhaltig auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. Dazu gehört auch, Complianceverstöße im Schadenfall unter Wahrung aller Mitarbeiterrechte aufzuklären, einheitlich und nachvollziehbar zu ahnden, unabhängig von der Stellung des Mitarbeiters zu sanktionieren und transparent zu kommunizieren. Das gilt, auch wenn der Umgang mit Complianceverstößen in der Regel nicht pauschal, sondern individuell zu behandeln ist.

Ausblick: Integration wird Pflicht

Die Verzahnung von Compliance- und HR-Funktionen im Unternehmen ist kein Wunschdenken. Denn nur integrierte Compliancemanagementsysteme, in denen verschiedenste Funktionen und Abteilungen gemeinschaftlich an der Schaffung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, Compliance und Integrität arbeiten, erreichen einen effektiven und effizienten Status quo.

Ein integrierter Ansatz zwischen Compliance und HR ist dabei das Mittel der Wahl. Denn besagte Integritäts- und Compliancekultur können HR und Compliance nur gemeinsam gestalten und so die Synergien der sehr nahen Funktionen im Unternehmen nutzen. ◀



Andreas Pyrcek,

Partner, EY, Business Integrity & Corporate Compliance, New York/Düsseldorf

andreas.pyrcek@de.ey.com

www.de.ey.com



Pascal Hans,

Manager, EY, Business Integrity & Corporate Compliance, Düsseldorf

pascal.hans@de.ey.com

www.de.ey.com