

Pflichtlektüre!

Aktuelles Kompendium des DICO: Compliance als Führungsaufgabe

Von Dr. Thomas Altenbach

Einführung

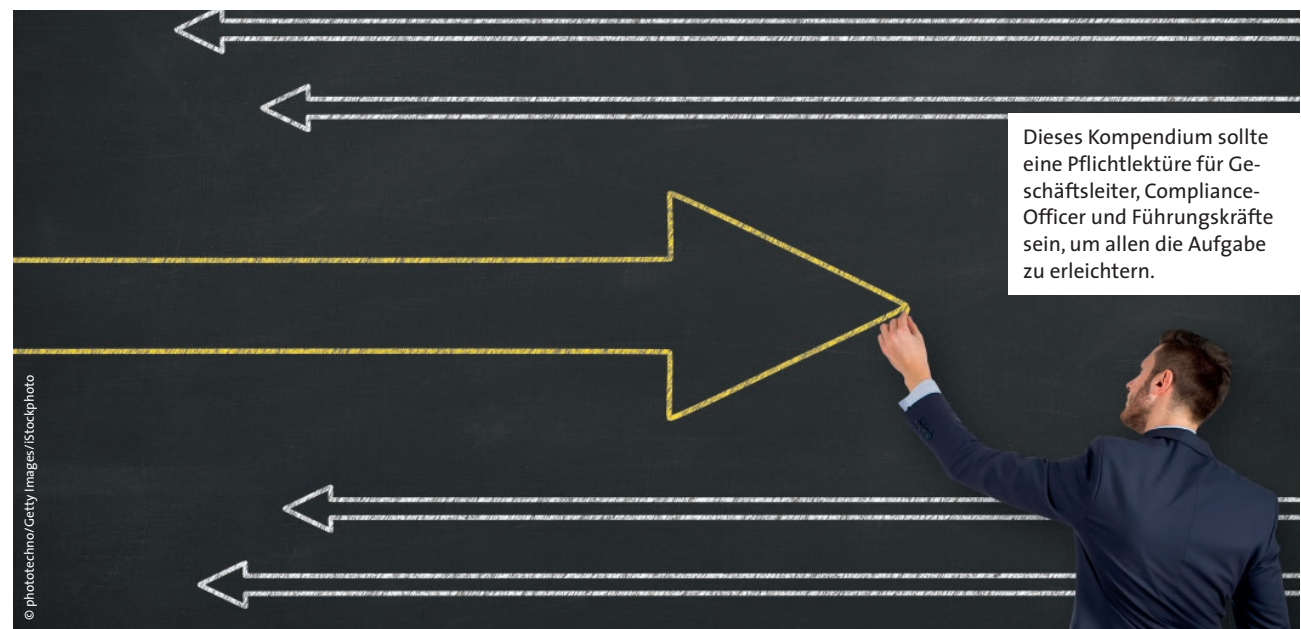
„Die Complianceorganisation ist allein mit der obersten Managementebene nicht in der Lage, die Compliance des Gesamtunternehmens sicherzustellen.“ Dieses Ergebnis einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Compliance e.V. (DICO) war der Anlass des Instituts, in diesem Sommer ein 28-seitiges Compliancekompendium mit Werkzeugen, Methoden und Ansätzen zu veröffentlichen. Diese sollen dazu dienen, Compliance in Unternehmen zu leben oder ins Leben zu rufen (siehe [HIER](#)).

Relevanz von Compliance für Führungskräfte

Zunächst verdeutlichen die Autoren die Relevanz von Compliance für Führungskräfte, indem Sie auf die Vorteile gelebter Compliance verweisen. Dabei werden für die unterschiedlichen Stakeholder wie Unternehmensleitung, Inhaber, Aufsichtsorgane, Mitarbeiter und Geschäftspartner differenzierte Aspekte wie Minimierung des Haftungsrisikos, Reputation, Bilden von Vertrauen, Erleichtern von Geschäftspartner-Due-Diligence, Employer-Brand etc. dargestellt.

Viele Führungskräfte nehmen die Position ein, Compliance sei Sache der Unternehmensleitung und des Compliance-Officers. Die meisten Complianceaspekte haben jedoch auch eine erhebliche Relevanz für die einzelne Führungskraft. Im Abschnitt „Werkzeuge für Führungskräfte“ wird in erster Linie verdeutlicht, dass Compliance

ein Teil der Aufgaben der Führungskraft ist und dass diese die beste Compliancekraft für die Abteilung sein sollte. Die Führungskraft ist aus Sicht der Mitarbeiter Vorbild für ihr tägliches Handeln. Aus Perspektive der Unternehmensleitung sind Führungskräfte das Bindeglied für die Implementierung von Unternehmenswerten, inklu- ▶



sive Complianceanforderungen und der Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter. Ob die Führungskraft wolle oder nicht, Compliance sei demnach wegen der Vorbildfunktion und des Multiplikatoreffekts eine originäre Aufgabe der Führungskraft. Herausgearbeitet wird dabei auch die wichtige Rolle, die Führungskräfte bei der Implementierung eines Compliancemanagements spielen. Sie können die Relevanz von Compliance für die täglichen Geschäftsabläufe der Mitarbeiter am besten verdeutlichen und so Compliance konkret erlebbar machen. Dazu ist die Führungskraft erster Ansprechpartner der Mitarbeiter für Compliancefragen wie auch für andere Themen, die die Führungskraft nicht per se delegieren kann (siehe dazu auch Gösswein, Die Führungskraft als Treiber eines ressourcenschonenden Compliance-Management-Systems, in BB2017, Heft 8, I; anders Pauthner in Ghassemi-Tabor/Pauthner/Wilsing, RN 506 ff. mit einem deutlich legalistischeren Ansatz).

Konkrete Hinweise aus der Praxis für die Praxis

Die Autoren geben konkrete Hinweise aus der Praxis für die Praxis, wie Führungskräfte diese Rolle leichter ausfüllen können. Hierzu gehören selbstverständlich die Unterstützung durch die Complianceabteilung, aber auch die aktive Gestaltung der Vorbildrolle, die proaktive Sensibilisierung der Mitarbeiter für aufkommende Compliance Risiken oder eine Basispräsentation Compliance für Führungskräfte.

Das Kompendium geht zudem auf das vermeintliche Dilemma der Führungskräfte ein, unternehmerische Ziele

zu verfolgen und gleichzeitig Compliancevorschriften streng einhalten zu müssen. Nur durch eine ethische Unternehmensführung könne ein solcher Zwiespalt vermieden werden, da dann Compliance ein Grundbaustein für das Erreichen der Ziele sei. Um das Dilemma aufzulösen und den Führungskräften Orientierung zu geben, schlagen die Autoren des Kompendiums vor, dass im Unternehmen mit allen Führungskräften Complianceaufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKVs) zusätzlich zu den sonstigen AKVs in der Stellenbeschreibung gemeinsam herausgearbeitet und implementiert werden. Beispielhaft werden im Kompendium einige AKVs sehr anschaulich dargestellt (Aufgabe: Tue, was Du sagst; Kompetenz: Integre Haltung fördern, fordern und würdigen; Verantwortung: Berichterstattung über Compliancebelange). Die Einführung von AKVs ist der Start eines grundlegenden Veränderungsprozesses, und auch hier werden wieder konkrete Werkzeuge benannt, die in einem solchen Prozess verwendet werden können.

Exemplarisch hervorgehoben werden dabei Mitarbeiterprogramme (MEPs), die Eigenschaften von Führungskräften im Sinne der Unternehmenskultur fördern und einfordern. Für die unterschiedlichen Phasen einer Karriere werden unterschiedliche Werkzeuge mit Zweck, Medium und Zielgruppen praxisnah beschrieben, auch hier ist die jahrelange Praxiserfahrung der Verfasser in jedem Punkt klar erkennbar. So werden auch Mittel zur Prüfung der Effizienz der Maßnahmen dargestellt, wie „Echo from the Bottom“ oder „Echo from the Middle“.

Die Unternehmen, die Compliance-AKVs in die Stellenbeschreibungen ihrer Führungskräfte eingeführt haben,

müssen die Erfüllung derselben bei der Zielerreichung der Führungskräfte dann auch berücksichtigen. Hier greift das Kompendium auf einen Aufsatz von Regina Pede und Olaf Hohmann, zwei Mitgliedern des DICO-Arbeitskreises, im Compliance Berater 2017, S. 416, zurück, der die Grundsätze, Gefahren und Möglichkeiten von Key-Performance-Indicators (KPIs) generell aus Compliesicht und insbesondere von Compliance-KPIs umfassend darstellt.

Generelles Risiko von KPIs

Ein generelles Risiko von KPIs ist der Umstand, dass zu aggressiv gesetzte operative Ziele mit legalen Mitteln nicht erreichbar sein könnten. Bei der Implementierung von Compliance-KPIs müssen sich die Unternehmensführung und der Compliance-Officer fragen, was/wer/wie gemessen wird, und alle Antworten werfen aufgrund des Mitbestimmungsrechts in Deutschland die nächsten Fragen auf. Und auch diese Fragen werden im Kompendium beantwortet. Da in Deutschland Erfolgskontrollen nur eingeschränkt möglich sind, schlägt das Kompendium zur Kontrolle der „erfolgreichen Schulung von Mitarbeitern“ die Durchführung einer anonymen Erfolgskontrolle vor, deren Ergebnisse in die Bewertung der Zielerreichung des Schulenden einfließen. Auch in diesem Abschnitt werden wieder konkrete Beispiele für AKVs aufgezeigt, die die Leser in den eigenen Bereichen/ Unternehmen als Basis für ein eigenes Programm zur Vermittlung der Compliance als Führungsaufgabe sofort verwenden können.



Fazit

Dieses handliche Kompendium sollte eine Pflichtlektüre für Geschäftsleiter, Compliance-Officer und Führungskräfte sein, um allen die Aufgabe zu erleichtern, den Führungskräften die Übernahme der ihrer Rolle im Unternehmen immanenten Complianceaufgabe nahezubringen. Geschäftsleitung und Compliance-Officer erhalten Hinweise, wie und mit welchen Hilfsmitteln Compliance von allen Führungskräften in der täglichen Arbeit als „normale“ Aufgabe vorgelebt werden kann. Last, but not least, den Führungskräften wird vermittelt, warum es Teil ihrer Aufgabe ist, wie sie dies ihren Mitarbeitern vermitteln können und wie von der Geschäftsleitung die compliancefördernden Zielvorgaben herzuleiten sind (zur Zukunft von Complianceorganisationen siehe zuletzt Pryczek/Ubachs-Lohn, ComplianceBusiness 2018,3).

Und mit diesem Dreiklang von Adressaten sind sämtliche Hierarchieebenen im Unternehmen angesprochen, und einer effizienten und effektiven Umsetzung des Compliancemanagementsystems steht nichts mehr im Weg. ◀



Dr. Thomas Altenbach,

Rechtsanwalt,
Frankfurt am Main

altenbach@cmm-compliance.com
www.cmm-compliance.com