

Thomas Schneider · Maike Becker

A large iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water line, while the much larger, jagged base is submerged below the surface. The entire image has a blue color cast.

Mitarbeiter-Compliance

Strategien für die erfolgreiche Einbindung

Mitarbeiter-Compliance

Strategien für die erfolgreiche Einbindung

Von

Thomas Schneider

und

Maike Becker

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15853 9](http://ESV.info/9783503158539)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15852 2
eBook: ISBN 978 3 503 15853 9

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen, ist der
Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Compliance ist mittlerweile eine etablierte Unternehmensfunktion. Die Notwendigkeit, sich an Gesetze und interne Vorgaben zu halten, wird von allen Beteiligten grundsätzlich bejaht. Entsprechend ist eine Compliance-Organisation heute in den meisten Unternehmen fest verankert.

Unternehmensleitung und Compliance-Verantwortliche sind von der Wirkung der Tätigkeit überzeugt. Das Konzept der Compliance sei vom überwiegenden Teil der Mitarbeiter verstanden, ja verinnerlicht. Richtlinien sind verfasst und implementiert, werden laufend auf dem aktuellen Stand gehalten, Schulungen werden durchgeführt und die erfolgreiche Teilnahme der Mitarbeiter dokumentiert. Mögliche Abweichungen vom Sollverhalten decken die Interne Revision und externe Prüfer auf, wobei die eingesetzte Prüfsoftware eine lückenlose Analyse aller Transaktionen ermöglicht. Mitarbeitern, die auffällige, möglicherweise compliance-relevante Vorgänge wahrnehmen oder selber Fragen zum eigenen Handeln haben, bieten sich vielfältige Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Zwar werden immer noch spektakuläre Verfehlungen Einzelner aufgedeckt, davor kann es jedoch nie einen vollständigen Schutz geben. Als Resultat dieser Selbsteinschätzung **sind Compliance-Verantwortliche zufrieden mit sich und ihrer Arbeit.** Verbesserungen sind immer möglich, aber das Grundkonzept erscheint stabil.

Dabei gleicht der Blick der Compliance auf das Unternehmen häufig dem eines Schiffskapitäns auf einen Eisberg. **Es wird allenfalls ein Fünftel der gesamten Masse gesehen,** wobei es einen entscheidenden Unterschied gibt: der Kapitän weiß, dass unter der Wasseroberfläche noch der größte Teil des Eisberges verborgen ist, die Compliance-Verantwortlichen meistens nicht. Die Verifizierung dieser These ist einfach: wird zufällig über die gesamten Mitarbeiter eine Auswahl getroffen und schlicht nach der Bedeutung des Begriffs „Compliance“ gefragt, liegen die qualifizierten Antworten um die 20 Prozent. Bei einem Unternehmensberater ist der Prozentsatz sicherlich höher als bei einem Einzelhändler, bei einem Ingenieurbüro liegen die Werte über den Zahlen einer Gießerei, eklatante Unterschiede finden sich jedoch selten. Auch die prozentuale Anzahl derjenigen, welche standardisierte Compliance-Trainings absolvieren, vermittelt eine Einschätzung der durch die Compliance erreichten Mitarbeiter.

Zwar mögen die bisher berücksichtigten 20 Prozent der Mitarbeiter eine höhere Relevanz als die verbleibenden 80 Prozent für die Compliance besitzen, wenn aber ohne stichhaltige Begründung die Gültigkeit des Pareto Gesetzes vorausgesetzt

wird, bedeutet dies, dass 80 Prozent der relevanten Vorgänge auf dem bisherigen Weg erfasst werden, somit eine Verbesserung um 20 Prozent bei der Einbeziehung ALLER Mitarbeiter in die Compliance-Aktivitäten möglich ist. 20 Prozent! Solche Sprünge erscheinen bei anderen Unternehmensaktivitäten kaum erreichbar. 20 Prozent mehr Umsatz, 20 Prozent geringere Mittelbindung, 20 Prozent höhere Auslastung sind kaum erzielbar. **Im Bereich der Compliance bestehen entsprechende Effizienzreserven.** Wie diese realisiert werden können, zeigt das folgende Buch auf.

Die bisher nicht erreichten Mitarbeiter sind anders, anders als die Compliance-Verantwortlichen und deren Kollegen in anderen Zentralbereichen. Will die Compliance wirklich alle Mitarbeiter erreichen, sind Veränderungen erforderlich, welche weiter gehen als die Anpassung von Präsentationen. Das Projekt wird nicht allein die 80 Prozent der Mitarbeiter beeinflussen und verändern, sondern auch die Verantwortlichen der Compliance. Ziele und Mittel sind aufgrund des innovativen Charakters zu Projektbeginn schwierig festzulegen, spannend wird es jedoch in jedem Fall, für alle Beteiligten. Hierfür eignen sich fixe Projektpläne nur bedingt, weshalb für das vorliegende Projekt das Strategieverständnis von Henry Mintzberg die Grundlage bildet, wonach Strategien „a pattern in a stream of decisions“¹ sind. Wie diese Struktur Gestalt gewinnt, entwickelt das vorliegende Buch.

Nicht alleine die neu erreichten Mitarbeiter, auch die Compliance wird bei Beendigung des Projektes eine andere sein.

¹ Mintzberg, H.: Patterns of Strategy Formation. Management Science Vol. 24, No. 9, S. 934-948.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
Kapitel I: Reichweite der Compliance	9
1.1 Der Eisberg - nur 20 Prozent werden erreicht!	9
1.2 Compliance-Relevanz der 80 Prozent	20
1.3 Projektziele	26
Kapitel II: Ausgangslage der Compliance	33
2.1 Links und rechts von BWL und Jura	33
2.2 Auswahl und Auftreten der Compliance-Mitarbeiter	42
Kapitel III: Spezielle Mitarbeitergruppen	50
3.1 Erfassung und Priorisierung der 80 Prozent	50
3.2 Ausbildungs- und Ausdrucksniveau	58
3.3 Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	63
3.4 Spezialisten	72
3.5 Gruppen innerhalb des Unternehmens	77
3.6 Dritte Parteien	83
3.7 Informelle Multiplikatoren	89
3.8 Untere Führungsebene	94
3.9 Reihenfolge der Berücksichtigung	101
Kapitel IV: Anpassung des Compliance-Auftritts	104
4.1 Wissensmanagement	104
4.2 Geben und Nehmen	113
4.3 Loyalität	117
4.4 Anpassung von Texten und Schulungen	124
4.5 Von der Gruppen- zur Einzelsprache	130
Kapitel V: Ansprechmöglichkeiten	136
5.1 Einstieg ins Unternehmen	136
5.2 Gesprächsangebot	141

5.3 Rückkoppelung.....	144
5.4 Ausscheidende Mitarbeiter.....	149
5.5 Eingreifen	153
5.6 Auswege aufzeigen	160
5.7 Prüfungen	168
Kapitel VI: Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensfunktionen.....	174
6.1 Compliance als offene Gruppe.....	174
6.2 Bestehende Kontroll- und Überwachungssysteme.....	178
6.3 Compliance als Aus- und Weiterbildungsstation.....	184
6.4 Einbeziehung der Whistleblower Hotline	189
6.5 Zusammenarbeit mit der Internen Revision.....	193
Kapitel VII: Projektdurchführung.....	201
7.1 Planungs- und Projektverständnis	201
7.2 Reihenfolge der Umsetzung.....	203
7.3 Compliance-Organisation.....	205
7.4 Zielgruppe: 80 Prozent	210
7.5 Unternehmensleitung	211
Kapitel VIII: Fallstudie	213
8.1 Unternehmensbeschreibung	213
8.2 Konkreter Projektauslöser	215
8.3 Offizieller Projektstart und -titel	217
8.4 Anpassung des Compliance-Auftritts	221
8.5 Buchauslöser	230
Literaturverzeichnis.....	231
Stichwortverzeichnis	233
Abbildungsverzeichnis.....	235
Abkürzungsverzeichnis	236

Kapitel I: Reichweite der Compliance

1.1 Der Eisberg - nur 20 Prozent werden erreicht!

Wissen um die Compliance

Aufgaben und Sinn der meistens Unternehmensbereiche erschließen sich unmittelbar aus der Bezeichnung. Wofür Ein- und Verkauf, Produktion und Versand stehen, ist allen Mitarbeitern geläufig, zumal diese Bereiche unabdingbar für die Existenz eines Unternehmens sind. Mit der Compliance verhält es sich anders. Neben der relativen Neuigkeit dieses Aufgabenfeldes erschwert der englische Begriff das Verständnis. Ohne Grundkenntnisse der englischen Sprache fürchten nicht wenige Betroffenen sich schon mit der falschen Aussprache zu blamieren. Werden Mitarbeiter spontan nach der „Compliance“ und deren grundsätzlichen Aufgaben befragt, können die meisten Mitarbeiter allenfalls grobe Auskunft geben, die Mehrzahl der Betroffenen, welche nicht in die Schulungsmaßnahmen eingebunden sind, können kaum valide Aussagen treffen. **Vielen ist die Funktion völlig unbekannt.**

Erreichen der Mitarbeiter

In ihrem Arbeitsalltag kommen die meisten Mitarbeiter selten, und nur mit wenigen anderen Unternehmensbereichen in Kontakt. Was Arbeitskollegen anderer Abteilungen tun, ist für die meisten Mitarbeiter wenig relevant. Zwar bauen die Prozesse aufeinander auf und sollten entsprechend abgestimmt sein, welche Kenntnisse ein Mitarbeiter im Rechnungswesen aber von der Logistik hat, ob der Einkäufer weiß, wie die Entwicklungsabteilung vorgeht und ein Produktionshelfer nachvollziehen kann, wie seine Personalabrechnung erstellt wird, ist zweitrangig, solange nicht Probleme die eigene Arbeit beeinträchtigen. Bereichsübergreifende Projektarbeit ist eine seltene Ausnahme.

Querschnittsfunktionen, welche bereichsübergreifende Lösungen implementierten oder die Koordination einzelner Teilbereiche verantworten sind unmittelbar bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Das „unmittelbar“ bezieht sich sowohl auf die Funktion, als auch die Räumlichkeiten. Mit zunehmender Unternehmensgröße ist die Unternehmensleitung immer mehr vom operativen Geschehen entrückt. Der Sitz ist ein spezielles Gebäude, die Zentralbereiche sind dort ebenfalls angesiedelt, wobei die räumliche Entfernung zu den Büros der obersten Führungsetage ein

wichtiger Hinweis auf deren Bedeutung ist. Entsprechend bemühen sich alle Zentralbereiche an die Unternehmensleitung heranzurücken, um ihren Sitz mindestens im gleichen Gebäude, nach Möglichkeit in unmittelbarer Nähe zu haben.

Vor dem „normalen“ Geschehen, vor ungebetenen oder informellen Besuchen anderer Mitarbeiter schützt bereits der Werkschutz, ein Firmenausweis reicht nicht um Zugang zu erhalten, vielmehr muss ein konkreter Ansprechpartner genannt werden, welcher seinen Gast abholt. Die Architektur wirkt imposant, oft einschüchternd, durchaus einer „Wagenburg“ vergleichbar. Hier, weit weg vom Tagesgeschäft hat auch die Compliance – nicht nur bildlich gesprochen – ihren Sitz. Damit sind die Mitarbeiter, für die sie eigentlich verantwortlich ist, auf vielfältige Weise geschützt, besser gesagt abgeschirmt. Wie erwähnt gilt diese Situation für alle Einheiten, welche unmittelbar an die Unternehmensleitung berichten. Warum soll dies also für die Compliance schlecht sein?

Für die Compliance ist diese Situation deshalb kritisch, oft sogar erfolgskritisch, weil der Abstand – in vielfältigem Sinn – zu den Mitarbeitern erhöht wird. Kennen Mitarbeiter die Compliance-Organisation nicht, wissen also nicht um Vorgaben und Ansprechpartner, bleibt die Compliance-Tätigkeit auf die Erstellung von Richtlinien und die nachträgliche Prüfung von Sachverhalten beschränkt und somit zu einem großen Teil wirkungslos. Compliance soll im Unternehmen bekannt sein, nicht als passives Wissen um deren Existenz, sondern als aktive Aufforderung, das damit verbundene Konzept zu leben. Bereits bei einer möglichen Relevanz einzelner Vorgänge soll Kontakt aufgenommen werden, und nicht erst nachträglich nach Abschluss von Transaktionen oder im Rahmen von Prüfungen. **Die Compliance muss die Mitarbeiter „erreichen“ um ihren Aufgaben gerecht zu werden.** Wenn es auch keine eindeutige Definition von „Erreichen“ gibt, bietet der Duden dennoch Erklärungshinweise an. Danach bedeutet Erreichen:

- bis zu etwas, an etwas reichen, um es zu berühren oder zu fassen,
- zu jemandem, etwas hinkommen, gelangen,
- mit jemandem, etwas in Verbindung treten,
- durchsetzen, zustande bringen.

Auf dieser Basis kann sich die Compliance selbstkritisch fragen, welche Mitarbeiter erreicht werden. Um festzustellen wen die Compliance erreicht, gilt es im ersten Schritt festzuhalten, wie „Erreichen“ erfolgen kann. Erst danach stellt sich die Frage, ob sowohl auf die Funktionen, als auch die Mitarbeiterzahl bezogen auf diesen Grad der Erreichung für die eigenen Ansprüche der richtige ist.

Top-down Ansatz: Erreicht die Compliance die Mitarbeiter?

Der Top-down Ansatz wird typischerweise von der Compliance bemüht, um die Mitarbeiter zu erreichen, deren Verhalten als compliance-relevant eingeordnet wird. Die Ermittlung des Anteils der erreichten Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Arbeitnehmer ist einfach, da schlicht die Anzahl der Trainingsteilnehmer durch die Anzahl der Mitarbeiter dividiert wird. Gibt es keine ungewöhnlich hohe Fluktuation und /oder werden zahlreiche Saisonmitarbeiter eingesetzt, dürfte so eine belastbare Ausgangsbasis gewonnen werden. Sicherlich kann es möglich sein, so die selbstgesetzten Ziele zu erfüllen, also die richtigen Mitarbeiter richtig zu erreichen. Auf dem Weg zu diesem Ziel stehen jedoch einige „Filter“, welche im weiteren Abschnitt dargestellt werden, dabei dürfen diese Filter weder zu grob- noch zu engmaschig sein, um die gewünschte Kommunikation zu erreichen.

Identifikation

Grundsätzlich ist eine zielgerichtete Identifikation der betroffenen Mitarbeiter Standard. In Zusammenarbeit mit dem Personalwesen werden die potentiell relevanten Teilnehmer identifiziert und verbindlich festgelegt. Grundlage der Identifikation der relevanten Mitarbeiter stellen die vorhandenen Richtlinien dar, welche Compliance-Relevanz besitzen. Hierbei stellen ein Verhaltenskodex (Code of Conduct) und der Umgang mit Geschäftspartnern die Grundlage dar, welche von allen Mitarbeitern einzuhalten sind. Ergänzungen sind meistens fach- bzw. fachbereichsspezifisch und betreffen z.B. den Ein- und Verkauf, den Datenschutz oder die Reisekostenstelle.

Wenn auch im Zweifelsfall eine Compliance-Relevanz des jeweiligen Mitarbeiters vermutet wird, kann dennoch nicht die gesamte Belegschaft auf ihre Compliance-Relevanz hin individuell beurteilt werden, zumal jede Teilnahme gewissen Aufwand und Kosten nach sich ziehen wird und auch vor dem Postulat der Wirtschaftlichkeit einer Rechtfertigung bedarf.

Trainingsteilnahme

Die Teilnahme der ausgewählten Mitarbeiter an den Trainingsmaßnahmen ist bei elektronischen Programmen revisionssicher dokumentierbar. Ohne Probleme können säumige Mitarbeiter identifiziert und angesprochen werden. Da die Unternehmensleitung mittlerweile den Compliance-Gedanken verinnerlicht hat, stehen bei einer Verweigerung der Teilnahme Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Bei Präsenzveranstaltungen kann eine vollständige Teilnahme nicht immer gewährleistet werden, finden Veranstaltungen regelmäßig statt und wird die Teilnahme sorg-

fällig dokumentiert, ist die Ausfallquote jedoch meistens gering. Aufgrund des zeitlichen Aufwandes, erfolgen solche Maßnahmen allerdings meistens nur flankierend.

Absolvierung und Verständnis

Das Verständnis wird über einen Fragenkatalog am Ende des elektronischen Trainings über einen Multiple Choice Test festgestellt. Erst wenn eine Mindestanzahl an Fragen korrekt beantwortet wurde wird die erfolgreiche Teilnahme konstatiert. Kein Compliance Officer wird beim Test neben dem Teilnehmer sitzen. Zwar ist eine Identifikation am PC notwendig, ob der Teilnehmer selber die Fragen beantwortet, Hilfe erfährt oder ein Dritter die Beantwortung übernimmt kann nicht zweifelsfrei geklärt werden.

An dieser Stelle soll nicht Sinn und Unsinn von Multiple Choice Tests diskutiert werden. Dass mit dessen Bestehen nicht automatisch das vollumfängliche Verständnis vorausgesetzt werden kann und sich die Komplexität des Geschehens nicht in „Ja“ und „Nein“ Antworten vollständig abbilden lässt ist unstrittig. Weiterhin werden die Anzahl der Versuche nicht dokumentiert, weshalb auch bei Nichtverständnis irgendwann eine erfolgreiche Beantwortung erfolgt. Allerdings bestehen schon aufgrund der Teilnehmeranzahl und der erforderlichen Schritte bei fehlender bzw. nicht erfolgreicher Teilnahme keine sinnvollen Alternativen zu diesem Vorgehen.

Verinnerlichung

Für den größten Teil der Mitarbeiter sind die Compliance-Schulungen auf eine DV-gestützte Anwendung beschränkt, welche meistens einmal jährlich zu absolvieren sind. Damit erfolgt eine regelmäßige Auffrischung. Ob diese allerdings ausreicht den Compliance-Gedanken zu verinnerlichen, Werte und Überzeugungen zu übernehmen, kann nicht festgestellt werden. Inwieweit ergänzende Maßnahmen erfolgen, die Unternehmensleitung Stellung bezieht oder Untersuchungen dem Thema unmittelbar am Arbeitsplatz Relevanz verschaffen ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, womit sich allgemeine Aussagen verbieten.

Weiterhin muss ein Mitarbeiter bemerken, ob ein Vorgang in seinem Arbeitsalltag compliance-relevant ist. Dies ist tendenziell dort eher möglich, wo bspw. feste Wertgrenzen für Einladungen von Geschäftspartnern festgelegt sind, während Formulierungen wie „im üblichen Rahmen“ oder „sollte“ zwangsläufig Spielraum für Interpretationen lassen.

Umsetzung

Kommt ein Mitarbeiter zur Einschätzung, dass ein Vorgang compliance-relevant sein könnte, muss im nächsten Schritt aktiv auf die Compliance-Organisation zugegangen werden. **Dabei ist es Aufgabe der Compliance, Hinweise zu geben, welche Vorgänge relevant sein könnten und welche nicht**, um sowohl unnötige Kontakte zu vermeiden, als auch nützliche Kontakte anzuregen. Hierzu dienen die Schulungen und die frei zugänglichen Richtlinien.

Vor der direkten Kontaktaufnahme erfolgt zwangsläufig eine Interessenabwägung. Nutzt ein Verstoß dem Betreffenden mehr als die Einhaltung? Stehen die eigenen Werte über denen der Organisation? Selbst bei offenkundigem Widerspruch? Bei Vorgängen, welche passiv bemerkt werden, stellt sich die Frage der Loyalität. Gilt diese den auffällig gewordenen Kollegen bzw. dem externen Partner oder dem Unternehmen?

Erst wenn die oben angesprochenen Fragen im Sinne der Compliance beantwortet werden, kann von einem „Erreichen“ gesprochen werden. Bei einer Abschätzung des Zielerreichungsgrades darf ein Effekt nicht vernachlässigt werden, welcher mit dem Zinseszins zu vergleichen ist, d.h. der Mitarbeiter der eine der ersten Schranken nicht passiert kann grundsätzlich nicht mehr erreicht werden.

Filter und „Zinseszins“ aus Sicht der Compliance

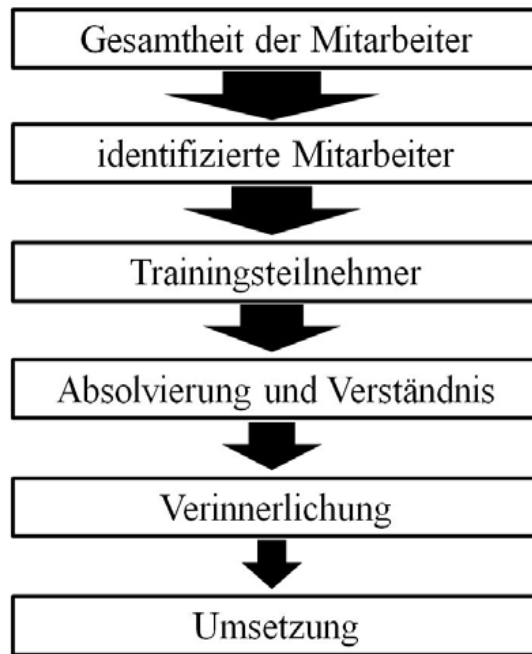


Abbildung 1: Filter und Zinseszins aus Sicht der Compliance

Bottom-up Ansatz: Erreichen die Mitarbeiter die Compliance?

Die Compliance ist sich der grundsätzlichen Defizite eines ausschließlichen Top-down Ansatzes bewusst. Vergleichbar mit der Internen Revision werden deshalb Ansprechpartner für alle Mitarbeiter aufgeführt. Dabei kann der Kontakt zur Compliance-Organisation sowohl offen gesucht werden, als auch vertraulich der Ombudsmann angesprochen, oder eine Whistleblower Hotline anonym kontaktiert werden.

Allerdings gilt es auch hierbei für den betroffenen Mitarbeiter gewisse „Filter“ zu passieren, wobei der erste schon am Anfang des Kapitels aufgezeigt wurde, dass Grundverständnis dessen, wofür Compliance überhaupt steht.

Zugang zu grundsätzlichen Informationen

Aufbauend auf dem Wissen, dass es eine Compliance-Organisation gibt, gilt es, zusätzliche Informationen zu erhalten, um auf dieser Basis über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Die Leser des vorliegenden Buches verfügen i.d.R. über einen PC an ihrem Arbeitsplatz, welcher Zugang zum Internet und Intranet gewährt. Informationssammlung ist Teil der alltäglichen Arbeit. Reichen die frei zur Verfügung stehenden Informationen nicht aus, sind mögliche Ansprechpartner, die Art und der Ton der Kontaktaufnahme bekannt. Weiterhin ermöglicht der Arbeitsplatz die vertrauliche Kontaktaufnahme, keiner hört beim Telefonieren zu, keiner sieht auf den Bildschirm des PCs.

Diese scheinbaren Selbstverständlichkeiten können nicht bei allen Mitarbeitern vorausgesetzt werden. **Viele haben keinen PC am Arbeitsplatz bzw. Intranet Zugang, wissen nicht wer anzusprechen sein könnte, scheuen die Kontaktaufnahme** zu nicht persönlich bekannten Mitarbeitern und sind laufend von Kollegen umringt, die das Gespräch nicht verfolgen sollen.

Verständnis der Information

Zur Verfügung stehendes Wissen wird dann zur Information für den Betroffenen, wenn es verständlich ist. Auf den – häufigen – Fall ausländischer Mitarbeiter und funktionaler Analphabeten wird im weiteren Buch eingegangen. Generell wird beim Lesen unternehmensinterner Richtlinien der akademische, oft juristische Hintergrund der Verfasser deutlich. Sprachliche Eleganz steht vor sprachlicher Klarheit, der Unternehmensführung sollen die Texte gefallen, nicht dem informations-suchenden Mitarbeiter. **Dabei verhindert schon ein komplexer Einstieg, oft mit Schachtelsätzen, passiver Ausdrucksweise, dem inflationären Gebrauch des Konjunktivs und zahlreiche Anglizismen, dass sich die Mitarbeiter damit auseinander setzen**, welche am meisten auf ergänzende Texte angewiesen sind.

Bewertung von Auffälligkeiten

Auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen trifft ein Mitarbeiter die Entscheidung, ob die Ansprache der Compliance gerechtfertigt ist. Zwar mag immer wieder betont werden, dass eine Kontaktaufnahme in jedem Fall sinnvoll ist, aber **kein Mitarbeiter möchte sich mit irrelevanten Hinweisen disqualifizieren**, wobei diese Sorge mit sinkendem Ausbildungsgrad tendenziell zunimmt. Deshalb helfen nicht pauschale Aufforderungen, sondern nur konkrete Hinweise, auch darauf, wo keine weiteren Schritte erforderlich sind.

Kontaktaufnahme zur Compliance

Gelangt der Mitarbeiter zur Einschätzung, dass eine Kontaktaufnahme sinnvoll ist, gilt es diese so einfach wie möglich zu gestalten. Mitarbeiter sprechen nicht mit Abteilungen, sondern Menschen, weshalb **die Compliance ein „Gesicht“, besser „Gesichter“ benötigt** und konkrete Ansprechmöglichkeiten bieten soll. Neben E-Mail und Telefon gehört dazu auch die Einladung, persönlich vorbei zu schauen und so die Mitarbeiter einzubinden, welche Scheu vor anderen Möglichkeiten besitzen. Andererseits werden auch moderne Kommunikationsmittel oft routiniert genutzt, weshalb zumindest ein SMS und WhatsApp Kontakt anzubieten sind.

Sensible Rücksprache

Für die Mehrzahl der Betroffenen ist ein Kontakt zu einem Mitarbeiter eines Zentralbereiches ein seltener – häufig einmaliger – Vorgang. Positive wie negative Erfahrungen liegen bisher nicht vor. **Oft besteht ein nicht näher zu bestimmendes „Grundmisstrauen“** und der Generalverdacht, nicht ernst genommen zu werden, verbunden mit der Sorge des „Anschwärzens“ vertrauter Kollegen. Jede Reaktion wird schnell in diese Richtung gedeutet, unabhängig davon, ob dies tatsächlich die Intention des Ansprechpartners ist. Kommt das Gespräch erst langsam in Gang, erfolgen unpräzise Aussagen und steht der Compliance-Verantwortliche unter Zeitdruck, ergibt sich häufig eine Situation, welche den Ansprechpartner zum Abbruch des Gespräches veranlasst, ob begründet oder nicht.

Positive Reaktion

Ein Hinweis wird nur dann eingehen, wenn der Informant zumindest aus seiner Sicht Anhaltspunkte für Fehlverhalten sieht. Dann wird seitens der Compliance eine Reaktion erwartet. Diese wird zwar selten explizit eingefordert, geschieht aber erkennbar nichts, macht sich Frustration über die vergebliche Anstrengung breit. Dies wird nicht selten im Kreis der direkten Arbeitskollegen kommuniziert, wodurch diese zukünftig von eigenen Meldungen abgehalten werden, wobei der Grundtenor relativ einfach ist: die da „oben“ nehmen uns da „unten“ nicht ernst. Entsprechend bestehen auch bei einer Bottom-up Betrachtung zahlreiche Filter, welche vor einer konstruktiven Kontaktaufnahme passiert werden müssen. Der oben angesprochen Effekt bleibt ebenfalls hier bestehen.

Filter und „Zinseszins“ aus Sicht der Mitarbeiter



Abbildung 2: Filter und Zinseszins aus Sicht der Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiter erreicht die Compliance?

Die obigen Ausführungen sollen zur Hinterfragung bisheriger Überzeugungen Anlass geben. Genaue Prozentzahlen über die erreichten Mitarbeiter sind für das eigene Unternehmen nicht zu erwarten. Gelangt der Leser zur festen Überzeugung, dass alle – bzw. fast alle – relevanten Mitarbeiter erreicht werden, kann die Lektüre des vorliegenden Buches hier beendet werden. Meistens ergibt sich jedoch eine andere Einschätzung, welche durchaus der Betrachtung eines Eisbergs entspricht.

Der russische Dichter, Naturwissenschaftler und Universalgelehrte Michail Lomonossow erklärte 1750 Eisberge korrekt: Da die Dichte des Eises 0,920 Kilogramm pro Liter beträgt (Meerwasser 1,025 Kilogramm/Liter), müssen sich 90 Prozent des Volumens der Eisberge unter der Wasseroberfläche befinden.



Abbildung 3: Der Eisberg²

Damit kann der Eisberg ein Symbol für die Compliance der meisten Unternehmen darstellen. Ohne eine exakte Prozentzahl nennen zu können, dürften die meisten **Compliance-Organisationen in ihrem Unternehmen nicht mehr als 20 Prozent der Mitarbeiter erreichen**. Die Anzahl schwankt sicherlich stark und ist in wissensbasierten Unternehmen wie der Unternehmensberatung oder in Ingenieurbüros sicherlich höher als im Einzelhandel, Produktionsbetrieben oder der Landwirtschaft. Dass die Mehrzahl, vielleicht sogar alle Mitarbeiter erreicht werden, kann jedoch meistens ausgeschlossen werden.

Ergänzend zu den Absolventen der Schulungsprogramme können Mitarbeiter erfasst werden, welche nicht über die „offiziellen“ Programme aber im arbeitstäglichen Kontakt erreicht werden, wobei sich der Kontakt nicht auf allgemeine Gespräche, sondern den Austausch von Informationen über die Compliance bezieht,

² Fotolia, adimas: <http://de.fotolia.com/>

auch wenn dieser nur allgemeinen Charakter trägt und nicht einen speziellen Einzelfall betrifft. In der Praxis ist jedoch die Gruppe der persönlich Angesprochenen meistens eine Teilmenge der Absolventen der DV-Programme, so dass allenfalls eine geringe Erhöhung der erreichten Mitarbeiter vermutet werden kann.

Auf Basis des aktuellen Standes stellt sich nunmehr die Frage, was bzw. wer sich unter der bildlichen Wasseroberfläche verbirgt. Geht der Eisberg steil in die Tiefe oder gibt es gefährliche Kanten und Untiefen, welche das „Schiff“ Compliance bedrohen.

1.2 Compliance-Relevanz der 80 Prozent

Die Paretoprinzip in der Compliance

Das Paretoprinzip – auch als 80-zu-20-Regel bekannt – besagt, dass **80 Prozent der Ergebnisse in 20 Prozent der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen 80 Prozent der Gesamtzeit** und verursachen damit den größten Aufwand. Wenn auch bei den meisten Aufgaben eine exakte 80-zu-20-Verteilung kaum der Realität entspricht, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die generelle Aussage Relevanz besitzt, auch für die Compliance.

Betrachtet man die Mitarbeiter, die in den Unternehmen bisher in die Compliance-Aktivitäten einbezogen wurden, wird die Anwendbarkeit des Paretoprinzips verneint. Streuverluste mögen in anderen Tätigkeitsfeldern unvermeidbar sein, für die Compliance sind diese nicht akzeptabel, zumal auch die Unternehmensleitung eine entsprechende Argumentation nicht nachvollziehen würde. Die Compliance wird ihrem Anspruch nicht gerecht, wenn nur 80 Prozent der kritischen Vorgänge verhindert bzw. aufgedeckt werden. Vielmehr sollen im Idealfall alle relevanten Aktionen vorab geklärt, zumindest aber nach Entstehen aufgedeckt und zukünftig verhindert werden.

Compliance-Relevanz von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen³

Die „offizielle“ Seite des Unternehmens ist in seiner formalen Organisation festgelegt. Die Auswahl der bisher berücksichtigten Mitarbeiter erfolgt systematisch auf Basis des Organigramms, womit die Compliance-Relevanz in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe und der Funktion pauschal ermittelt wird. Ab einer gewissen Hierarchieebene erscheint jeder Mitarbeiter compliance-relevant, da dieser selbstständig Entscheidungen treffen kann, welche bspw. die Einladung von Gästen oder die Freigabe von Rechnungen beinhalten können. In offensichtlich besonders compliance-relevanten Bereichen wie dem Ein- und Verkauf erfolgt eine vollständige Berücksichtigung. Werden noch das Rechnungswesen, sowie die Interne Revision hinzugefügt, ist die Auswahl abgeschlossen. Die Vorgehensweise orientiert sich an allgemeinen Erfahrungen und den gängigen Standards anderer Unternehmen.

³ Vgl.: Schneider, T.; Becker, M.: Weiße Flecken auf der Compliance-Landkarte, in: Compliance Praxis, 12/2014, S. 14-16.

Entspricht die Realität des Unternehmens der vorgegeben Struktur, ist die Berücksichtigung der bisher einbezogenen 20 Prozent der Mitarbeiter ausreichend. Eine Einbeziehung der übrigen 80 Prozent wäre überflüssig und unwirtschaftlich. Dies ist in der unternehmerischen Praxis allerdings nie der Fall, wobei der Grad der Abweichung deutlich variieren kann.

Informelle Rollenstrukturen

Zwischen der Organisationsstruktur und dem einzelnen Mitarbeiter steht die „Rolle“ als Scharnier. Diese Rolle stellt die Gesamtheit der Verhaltenserwartungen von Bezugspersonen an den Inhaber einer Position dar. Daraus ergibt sich dann das konkrete Verhalten im Arbeitsalltag, welches häufig von der offiziellen Rolle abweicht.⁴

Die tatsächliche Rolle eines Mitarbeiters kann sich deutlich von der organisatorischen Rolle unterscheiden. So kann ein formal nicht zuständiger Mitarbeiter als informell Verantwortlicher Aufgaben übernehmen, welche formal ein Vorgesetzter übernimmt. Es bildet sich eine Parallelorganisation. Dies ist auch dann der Fall, wenn die Kontrollspanne schlicht zu hoch ist, weil die Anzahl der Mitarbeiter oder das Arbeitspensum keine Zeit zur Wahrnehmung von Kontrollfunktionen lässt.

Mitarbeiter kennen sich aufgrund privater Anlässe, der gemeinsamen Ausbildung oder durch den Ausbau einer Auslandsniederlassung. Arbeitet die Gruppe weiter zusammen, werden zwar formale Vorgaben eingehalten, in der Realität aber unterlaufen. Die Bildung entsprechender Gruppen kann sich über das Unternehmen hinaus erstrecken. Solche Gruppen sind häufig Ausgangspunkt von Kartellvergehen.

Informelle Gruppen verändern sich. Sie entstehen bei Unklarheiten und Unzugänglichkeiten der offiziellen Organisation, hoher Dynamik der Entwicklung und geringem Widerstand seitens der Unternehmensleitung, gehen allerdings in ihrer Bedeutung auch wieder zurück. Deshalb kann eine Momentaufnahme nicht ausreichen.

Vielmehr gilt es, seitens des Compliance in einem ersten Schritt überhaupt Kenntnis von informellen Strukturen zu erhalten. Diese Kenntnis wird nur in persönlichem Kontakt gewonnen, nicht vom Schreibtisch in der Unternehmensleitung aus. Weiterhin verfolgen die Beteiligten nicht automatisch Ziele, die der Compliance widersprechen. Allerdings kann ein unbeobachtetes Eigenleben zu einem langsamen „abdriften“ führen, bei dem die Werte der Gruppenmitglieder über die des Un-

⁴ Reimer, J.M.: Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre, S. 199.

ternehmens gestellt werden. Ein partnerschaftlicher Compliance-Auftritt und eine ergebnisoffene Diskussion können dabei helfen, diese „abdriften“ zu verhindern.

Spezialisten bestimmter Aufgabenfelder werden formal von Vorgesetzten kontrolliert, tatsächlich ist dies jedoch aufgrund fehlender Sachkenntnisse oft nicht möglich, wodurch Mitarbeiter **eigenständig und unkontrolliert Entscheidungen treffen können**. Die Compliance kann nicht jede Entwicklung verfolgen und wahrnehmen. Werden aber alle Mitarbeiter durch die Compliance angesprochen und sensibilisiert, ist damit die Grundlage compliance-konformer Entscheidungen getroffen. Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zur Compliance sind bekannt, welche auch anonym genutzt werden können. Auch hiermit kann Fehlverhalten nicht vollständig ausgeschlossen werden, allerdings steigt die Aufklärungswahrscheinlichkeit bedeutend an.

Greift die Compliance die beschriebenen Strukturen nicht auf und passt ihre Vorgehensweise nicht an, droht die Abteilung zu einem Potemkin'schen Dorf zu werden. Die Kulisse stimmt, dahinter steht jedoch kein solides Gebäude, sondern nur Latten, welche die Kulisse aufrechterhalten. Dann ist das Erstaunen bei allen groß, wenn weitreichende Verstöße aufgedeckt werden und die Compliance selbst nach jahrelanger Aktivität, üppiger Personalausstattung und komfortablem Budget schlicht nichts davon mitgekommen hat.

Eingreifen der 80 Prozent

Sicherlich bleibt auch unter diesen Auswahlkriterien eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern übrig, welche anscheinend keine Compliance-Relevanz besitzen. Hier kommt allerdings ein weiterer Aspekt ins Spiel. Jeder Mitarbeiter kann über compliance-relevante Sachverhalte „stolpern“. **Selbst wer nicht unmittelbar in bestimmte Prozesse als Entscheider eingebunden ist, wird relativ viel „mitbekommen“**, wobei dieser wage, unpräzise Begriff die Situation gut widerspiegelt. Teilweise liegen völlig eindeutige Sachverhalte vor, teilweise aber auch nur unbestimmte Hinweise. Entscheidend ist dies besonders vor dem Hintergrund, dass Mitarbeiter, welche sich Fehlverhalten nicht damit rechnen auf diesem Wege identifiziert zu werden und die sonst übliche Vorsicht fallen lassen.

Es werden z.B. Pakete mit Anschrift des Versenders und eindeutiger Inhaltsbeschreibung ins Unternehmen geschickt, da die Poststellenmitarbeiter ohnehin keinen Kontakt zur Compliance haben. Vergleichbares gilt für das Fuhrparkmanagement, welches leicht zum „Selbstbedienungsladen“ werden kann. Über die Reinigung nicht zum Unternehmen gehöriger Fahrzeuge geht es nahtlos auf die private Verwendung von Ersatzteilen oder die falsche Berechnung von Re-

paraturen über. Mitarbeiter der Reisekostenstelle wundern sich über auffällige Abrechnungen, da aber formal alle Anforderungen an die Genehmigung erfüllt sind, wird schlicht die Buchung des Vorganges erwartet. Der Hausmeister eines Standortes wird von der Leitung für Arbeiten am privaten Haus eingesetzt, während der Arbeitszeit. In der Produktion werden Produkte erstellt, welche nicht auf Kundenaufträgen basieren, sondern unter Umgehung der Systeme direkt durch den Vorgesetzten angewiesen werden, wobei die Buchung von Material und Arbeitszeit auf einen anderen, großen Auftrag erfolgt.

Einbeziehung der 80 Prozent

Die bisher nicht berücksichtigten Mitarbeiter entziehen sich einer exakten Bestimmung und damit auch der Angabe eines prozentualen Wertes. Da aber grundsätzlich alle Mitarbeiter in einer der beschriebenen Gruppen fallen können, sollten entsprechend alle Mitarbeiter in die Compliance einbezogen werden. Deren Einbeziehung würde bei einem unveränderten Vorgehen nur geringen zusätzlichen Aufwand verursachen, werden doch nur die üblichen elektronischen Trainingsprogramme für einen weiteren Kreis genutzt. Möglicherweise sind Übersetzungen erforderlich, welche jedoch lediglich einmalig erfolgen müssen. Allenfalls für Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz keinen Zugriff auf das Intranet des Unternehmens haben, müssten temporäre Lösungen angeboten werden.

Allerdings werden mit einer pauschalen Einbeziehung gewisse Annahmen bezüglich der Mitarbeiter getroffen, welche nicht umsetzbar sind. Bei den bisher von der Compliance einbezogenen Mitarbeitern konnte ein gewisser Mindeststandard bei der Allgemeinbildung, der Kenntnisse über das Unternehmen und dem Verständnis schriftlicher, deutschsprachiger Texte vorausgesetzt werden. Dies ist jedoch bei der sehr viel heterogeneren Gruppe der 80 Prozent nicht automatisch der Fall, wobei die Unterschiede in den folgenden Kapiteln präzisiert werden.

Kosten-Nutzen Betrachtung

Eine möglichst vollständige Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Compliance verursacht nicht unbedeutenden Aufwand an Zeit und damit Geld. Wie alle Compliance-Aktivitäten entzieht sich dieses Projekt einer exakten Quantifizierung von Kosten und Nutzen. Generell kann sicherlich festgehalten werden, dass **die bereits einbezogenen Mitarbeiter von größerer Bedeutung sind**. Die bisher unberücksichtigten 80 Prozent retten die Compliance nicht, können aber den Unterschied ausmachen, zwischen einer ausreichenden und guten Compliance.