

## Vom Wertekanon zum Regelwerk – Compliance und Corporate Culture im vernetzten Unternehmen

Hartwin Möhrle

Auszug aus: „Zwei für alle Fälle - Handbuch zur optimalen Zusammenarbeit von Juristen und Kommunikatoren“, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2011

Bestechung, Korruption, Veruntreuung oder auch nur „schlampiger“ Umgang mit Spenden – bisweilen hat es den Anschein, als ginge es in deutschen Unternehmen und Institutionen zu wie einst in der neapolitanischen Stadtverwaltung. Kein Wunder, dass das Thema Compliance, also das System der betrieblichen Überwachung von Gesetzen, Regeln, Selbst- und Fremdverpflichtungen, eine wahre Hochkonjunktur erlebt – auch als Risikothema für Ansehen und Reputation von Unternehmen, Institutionen und deren Führungseliten.

Nach Schätzung des Bundeskriminalamtes gehen die materiellen Schäden durch Compliance-Verstöße jedes Jahr in die Milliarden. Die Statistik sagt auch, dass gut zwei Drittel der Compliance-Vergehen von Unternehmensangehörigen begangen werden. Ganz offenbar hat der „ehrbare Kaufmann“ – das etwas altmodisch klingende Synonym für ethisch einwandfreies, wertorientiertes wirtschaftliches Handeln – als inneres Leitbild so gut wie ausgedient. Gleichwohl nimmt die Zahl der Broschüren und Schulungen zu den Themen Leitbilder und Business Ethics, Corporate Governance und Code of Conducts zu. Im Spannungsfeld zwischen Compliance und Competition sehen viele Mitarbeiter und Manager die Beschäftigung mit dem Thema allerdings eher als lästige Pflichtübung in korporativem Gutmenschentum an. Während die Corporate Responsibility, das Wertemanagement von Unternehmen und Institutionen insgesamt an Bedeutung oder wenigstens an Popularität gewinnen, ist davon in den Seminaren und Veranstaltungen, bei denen sich landauf landab die Compliance-Verantwortlichen, Juristen, Controller und Unternehmensberater über die Rechts- und Regelsysteme ihrer Organisationen austauschen, nur wenig die Rede. Bezeichnenderweise fehlen bei diesen Veranstaltungen auch diejenigen, die gemeinhin von der Unternehmensleitung beauftragt werden, für die Werte, die Verantwortung in der Gesellschaft und deren Vermittlung nach innen und außen zu sorgen: die professionellen Kommunikatoren. Offensichtlich gibt es eine Lücke zwischen dem, was viele Unternehmen als ethisch-kulturelles Selbstverständnis formulieren und in zahlreichen CSR-Aktivitäten inszenieren und den real existierenden Compliance-Systemen und deren Anwendung. Es fehlt an der Vernetzung zwischen System und Kultur. Dies ist eine mögliche Ursache für die zahlreichen Skandale und Krisen der jüngeren Vergangenheit.

## Verschiedene Denkwelten

Das vernetzte Unternehmen ist heute zum geradezu paradigmatischen Leitbild für eine moderne Unternehmenskultur geworden. Bei allen Fortschritten und positiven Beispielen müssen wir allerdings konstatieren, dass die Synapsen zwischen der Compliance und der Corporate Culture in der Praxis noch nicht ausreichend ausgebildet sind. Wir stoßen auf zwei verschiedene Denkwelten, die zum Teil jedenfalls eine noch voneinander unberührte Existenz führen.

Sie finden zwangsweise zueinander, wenn Verstöße gegen die Regeln zur öffentlichen Krise werden. Das geschieht immer häufiger – vor allem dann, wenn sich Compliance-Fälle nicht auf die kriminelle Energie einzelner Mitarbeiter und Manager zurückführen lassen, sondern als Systemversagen erkennbar werden. Was unweigerlich zu der Frage führt, wie es denn grundsätzlich um die Kultur der Organisation und das kulturelle Bewusstsein der handelnden Personen bestellt ist.

Die moralisch-ethische Großwetterlage verschärft das Thema zusätzlich: Je öffentlicher über das gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt debattiert wird, desto schädlicher und schwerwiegender wirkt jeder Bestechungsskandal, jede Steuerhinterziehung oder auch „nur“ ein ungeschicktes Bakschisch-Geschäft irgendwo in Afrika. Die internationale Finanzkrise gibt der Frage nach den Zusammenhängen von Moral, Kultur und System ihren globalen Spin. So mancher, scheinbar allmächtige Meister von Welt und Wirtschaft wurde in aller Öffentlichkeit angesichts der gerufenen Geister schneller wieder zum Lehrling des kollektiven Zaubers, als das allen Beteiligten lieb sein konnte.

Als Reaktion auf das scheinbar ungezügelte, weil offensichtlich zu wenig geregelte Schalten und Walten der Akteure im Rahmen der Finanzkrise tritt der Staat als regulierende und moralische Ordnungsmacht in Erscheinung. Er soll helfen, die gerufenen Geister wieder loszuwerden; freilich, ohne sich zu sehr in den Vordergrund zu drängen. Wie auch immer der neue historische Kompromiss zwischen den Kräften der freien, liberalen und der sozialen, dem Gemeinwohl verpflichteten Marktwirtschaft am Ende der Krise aussehen wird, die aktuellen Entwicklungen im globalen Kontext korrespondieren mit den Erkenntnissen aus den Compliance-Skandalen der jüngeren Vergangenheit: Bei aller Vernetzung von Märkten, Öffentlichkeiten, Organisationen und Individuen ist das Verhältnis zwischen Kultur und System in der korporativen Organisation in vielen Bereichen defizitär.

## Moralisierungsbewegung in der Wirtschaft

Was also hilft? Noch schärfere Gesetze, Verbote, Strafandrohungen und die Bestellung von möglichst staatsanwaltlich vorgeprägten Compliance-Officern als Kontrolleure und Repetitoren organisierter Rechtschaffenheit? Oder noch mehr CSR-Kampagnen, Werteprogramme und allumfassendes Issues-Management?

Die Zahl der Projekte und Maßnahmen zur Corporate Responsibility im Rahmen der Unternehmenskommunikation steigt jedenfalls. Nimmt man die einzelnen Aktivitäten etwas genauer unter die Lupe, entpuppt sich so manche Großkampagne als sinnentleerte und bisweilen zynische Inszenierung gesellschaftlicher Verantwortung, die genau das Gegenteil dessen auslöst, was sie beabsichtigt: noch mehr Misstrauen bei den Medien und in der Öffentlichkeit. Was bisweilen den Anschein einer regelrechten Moralisationbewegung hat, ist nicht selten von einem einfachen individuellen Bedürfnis getrieben: auch mal auf der Seite der Guten zu stehen.

Diverse Studien der jüngeren Vergangenheit zum Thema „Vertrauen“<sup>1</sup> gegenüber Unternehmen und ihren gesellschaftlichen Aktivitäten bestätigen: Die Leute reagieren nachgerade allergisch, wenn sie das Gefühl bekommen, sie würden für dumm verkauft. Und weil die Öffentlichkeit in unserer Gesellschaft vermutlich doch nicht ganz so naiv ist, wie manche Kampagnen glauben machen, finden sie Unternehmen „ehrlicher“, die klar machen, dass jeder Cent für den Regenwald auch dazu dient, einen Euro mehr beim Verkauf von Bier zu verdienen. Da weiß man wenigstens, woran man ist.

Die Menschen glauben Anzeigen nicht, in denen Unternehmen sich als verantwortlich für Bereiche darstellen, für die sie gar nicht zuständig sind. Im Gegenteil: Das schürt das Misstrauen erst recht. Solange das Selbstverständnis unternehmerischer Verantwortung nicht in einer glaubwürdigen Verbindung zum unternehmerischen Ziel, Zweck und Handeln erkennbar wird, so lange ist der Nutzen einschlägiger Kampagnen mindestens zweifelhaft, wenn nicht sogar kontraproduktiv. „Viele Unternehmenslenker glauben, dass Wertebewusstsein, CSR und Compliance eine wohl oder übel notwendige Einschränkung des wirtschaftlichen Handelns bedeuten. Sie verstehen nicht, dass das heute notwendige Bestandteile einer Business-Enabling-Strategie sind“, ist sich Prof. Dr. Josef Wieland vom Institut für Wertemanagement in Konstanz sicher.

In diesem Sinne gehört die Verbindung zwischen einem klar artikulierten und in die Organisation nachhaltig implementierten Wertesystem und einem darauf basierenden Compliance-Management zu den Eckpfeilern eines umsichtigen Unternehmensmanagements. Wenn jedoch die ethisch-moralischen Leitwerte mit den Regelwerken wirtschaftlichen Handels nicht übereinstimmen, wie soll es dann innerhalb der Organisationen gelingen, die Menschen zum regelgerechten Verhalten anzuleiten, und zwar als Ausdruck einer wertegeleiteten Grundhaltung?

Der Compliance-Skandal bei Siemens konnte möglicherweise nur deswegen solche Ausmaße annehmen, weil das Unternehmen über ein vermeintlich funktionierendes Compliance-System verfügte. Es schützte ausgerechnet jene, denen es am entsprechenden Unrechtsbewusstsein mangelte. So manches Compliance-Problem entsteht nicht deswegen, weil das entsprechende System fehlt, sondern weil das existierende nicht gelebt wird, da es zu weit weg von der Praxis ist und eine mehr oder weniger legitimatorische Funktion hat.

Die großen und kleinen Skandale der vergangenen Jahre haben es vorgeführt: Regeltreues unternehmerisches Verhalten wird zum zentralen Kriterium öffentlicher Akzeptanz für wirtschaftliches Handeln. Dabei geht es nicht mehr nur um Image und Reputation, sondern ganz unsentimental um mitunter sehr viel Geld.

Wer das Compliance-Thema auf die leichte Schulter nimmt, geht hohe wirtschaftliche Risiken ein. Compliance-Verstöße können schnell zu substantiellen wirtschaftlichen Nachteilen führen: der Ausschluss von Ausschreibungsverfahren, der Verlust von Kunden und Partnern, größere Schwierigkeiten mit staatlichen Institutionen und Behörden bei Genehmigungsverfahren. Nicht zuletzt im zunehmend harten Wettbewerb um die Mangelware „qualifizierte Fachkraft“ spielt die Reputation eines Unternehmens eine bedeutende Rolle.

## Der „Change“-Prozess in den Köpfen von Management und Mitarbeitern

Compliance-Regeln müssen kurz, knapp und unmissverständlich sein. Jeder muss wissen und verstehen, was erlaubt ist und was nicht – und die Folgen kennen, die drohen, wenn jemand dagegen verstößt. Sie müssen für alle Beteiligten konkret, nachvollziehbar und unmittelbar mit ihrer professionellen Praxis verknüpfbar sein. Sonst werden sie nicht ernst genommen.

Umfangreiche Regelwerke, die vor allem den Erhalt des Regenwaldes in Papua-Neuguinea zum Gegenstand haben, mögen allgemein zustimmungsfähig sein, in der Praxis sind sie kontraproduktiv: „Sie verschleiern das eigentlich erforderliche klare Statement, dass

Zu widerhandlungen nicht akzeptiert und schnell und entschlossen sanktioniert werden“, bekräftigt der Düsseldorfer Rechtsanwalt Knut Schulte aus leidlicher Erfahrung. Er und viele seiner Kollegen, die Unternehmen und Institutionen beim Aufbau von Compliance-Systemen beraten und begleiten, sind sich einig darüber, dass zu einer wertorientierten Compliance-Kultur auch „der Mut zu Konsequenz gehört“. Was nicht ausschließt, angemessen mit Fehlern Einzelner umzugehen oder Chancen zur Rehabilitation zu geben. Es sollte nur nicht das Missverständnis entstehen, es würde inoffiziell geduldet, was offiziell verboten ist.

Wenn die Wertekultur im Unternehmen nicht stimmt, werden noch so viele Compliance-Vorschriften und Compliance-Officer es nicht schaffen, das Unternehmen vor Regel- und Rechtsverstößen zu schützen. Es gehört zu dezentralen Führungsaufgaben, eine klar definierte Wertekultur im Unternehmen zu etablieren.

Compliance und Corporate Governance stehen in unmittelbarer Verbindung mit den Werten eines Unternehmens und mit den Personen, die die Werte von der Spitze her glaubwürdig vorleben. Besonders dort, wo Menschen zum Teil über Jahrzehnte hinweg Erfahrungen in Graubereichen des wirtschaftlichen Handelns, national wie international, gesammelt haben, dienen daher bestehende Vorschriften nicht selten nur als ein notwendiges Alibi. In vielen Unternehmen muss es also – neben der Verbesserung oder Implementierung von juristisch einwandfreien Compliance-Systemen – um nichts Geringeres als um eine nachhaltige Mentalitäts- und Haltungsänderung, um einen Veränderungsprozess in den Köpfen von Management und Mitarbeitern gehen.

Wenn Compliance-Schulungen und -Trainings den Charakter von unangenehmen Pflichtübungen und Zwangsrepetitorien behalten, dann wird kulturell erfahrungsgemäß nicht viel bewegt werden. Viele interne Workshops und Schulungen konzentrieren sich auf juristische Formalien, auf die Perfektionierung von Meldesystemen etc. Sie setzen dabei vor allem auf Abschreckung. Das ist notwendig. Allerdings fehlt neben der rechtlich eindeutigen und verständlichen Implementierung die genauso eindeutige und kompromisslose Vermittlung von damit verknüpften ethischen und kulturellen Leitwerten. Haltungen werden nicht durch Frontalunterweisung, sondern mittelseines fest in der professionellen Praxis verankerten Vermittlungsprozesses verändert.

## Überzeugen statt überwachen

Wirkungsvolle Compliance muss zu einem gelebten Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Und das wiederum bedeutet, dass das Thema Compliance nicht nur passiv kommuniziert werden darf – in Form von Informationsangeboten für alle Mitarbeiter –, sondern zusätzlich ein interner Veränderungsprozess angestoßen werden muss. Dies bestätigt auch Hans-Jürgen Stephan, Deutschland-Geschäftsführer von Control Risks in Berlin, ein internationales Beratungsunternehmen für Sicherheitsfragen: Er ist überzeugt, dass Compliance eine stumpfe Waffe bleibt, wenn nicht die „dauerhafte Compliance-Bereitschaft der Unternehmensangehörigen“ gefördert, das heißt ein Wertesystem im Unternehmen auch tatsächlich „gelebt“ wird. Compliance Manager, die bloß in das Unternehmen hineinregieren, ohne die Mitarbeiter „mitzunehmen“, werden viel wissen, aber von nichts eine Ahnung haben. Der Compliance-Officer darf aber nicht als „Watchdog“ oder unternehmensinternes FBI wahrgenommen werden, sondern im Idealfall als Berater und Managementpartner. Eine Rolle, die in Zukunft unbedingt zum Selbstverständnis von Compliance-Officern gehören sollte. Dabei verliert er seine überwachende und intervenierende Funktion nicht. Die kommt dann mit aller Deutlichkeit ins Spiel, wenn Nachlässigkeit, riskantes egoistisches Erfolgsdenken oder gar die kriminelle Energie Einzelner zur Gefahr für die Organisation wird und entsprechend konsequent geahndet werden muss.

## Ziel: soziale und kulturelle Selbstkontrolle

Die zentrale Herausforderung für erfolgreiches Compliance-Management lautet daher: Management und Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass einwandfreies professionelles Handeln kein Nachteil, sondern ein Vorteil für das Unternehmen und für jeden Einzelnen darstellt. Vor allem die Führungskräfte müssen das aktiv vorleben. Der „tone from the top“ muss klar und eindeutig die Haltung des Top-Managements zur Rechts- und Wertekultur der Organisation vermitteln. Die Botschaft kann nur heißen: „Regelverstöße werden nicht geduldet“. Das bedeutet nicht selten ein radikales Umdenken. Mangel an Unrechtsbewusstsein oder schlicht Unsicherheit darüber, wie mit problematischen Situationen umzugehen ist, führen nicht selten dazu, dass Vorgesetzte wenig eindeutig agieren, ausweichen und keine klare Orientierung vorgeben. Fehlt dann noch das soziale Korrektiv durch die Kollegen, nutzen die Compliance-Broschüren in den Regalen der Rechts- und Personalabteilung wenig. Wirkungsvolle Compliance muss im Alltag funktionieren, idealerweise in der sozialen und kulturellen Selbstkontrolle der Organisation.

Um die Führungskräfte und Mitarbeiter zu überzeugen, bedarf es jedoch nicht immer einer

pompösen Change-Kampagne. Oft gibt es bereits Prozesse und Formate, auf denen Compliance aufbauen kann.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Aurubis AG: Im Zuge einer Post-Merger-Integration hat sich der größte Kupferproduzent Europas mit seinen Unternehmenswerten beschäftigt und dabei intensiv Führungskräfte und Mitarbeiter einbezogen. Die Compliance-Kommunikation wurde eng mit diesem Prozess verzahnt und konsequent in alle Formate zur Vermittlung und Auseinandersetzung integriert. Die schlüssige Verbindung zwischen Regelwerk und Wertekultur hilft allen Beteiligten, vor allem aber den Verantwortlichen in Managementpositionen, konform zu geltendem Recht und gültigen Werten zu agieren und zu führen.

Nicht die Compliance-Regeln schaffen eine positive Unternehmenskultur, sondern die Unternehmenskultur schafft die Basis für einen als vorteilhaft empfundenen Ordnungsrahmen mit sinnvollen, nützlichen und praktisch lebbareren Verhaltensregeln. Der beste Schutz vor Regel- und Rechtsverstößen, übrigens nicht nur im Wirtschaftsprozess, sind Manager und Mitarbeiter, deren eigenes Wertesystem und Verhalten von vornherein verhindert, dass es zu zweifelhaften Verhaltensweisen kommt. Wer es mit Compliance und Corporate Governance ernst meint, muss dafür sorgen, dass nicht nur Wach- und Strafsysteme etabliert werden, sondern dass die Menschen die damit verbundenen Werte und deren positive Bedeutung für die Organisation verstehen, verinnerlichen und aktiv vertreten.

## Die zentrale Rolle der Kommunikation

Erfolgreiche Compliance bedeutet die wirksame Vermittlung der Unternehmenswerte an Management und Mitarbeiter. Nur auf einer solchen Basis kann ein Selbstverständnis als guter „Corporate Citizen“ entstehen, mit dem sich alle nachhaltig identifizieren. Dabei ist gerade die kommunikative Kompetenz aller Beteiligten der Schlüssel zur erfolgreichen Übersetzung unternehmerischer und gesellschaftlicher Leitwerte in die tägliche Praxis. Die Unternehmenskommunikation steht hier vor einer neuen Herausforderung. Sie repräsentiert die Kompetenzen, die für den erfolgreichen Vermittlungsprozess der Werte in die interne Öffentlichkeit hinein notwendig ist. Je stärker sie involviert ist, umso souveräner kann sie auch nach außen agieren, wenn ein Verstoß zum öffentlichen Issue wird.

Bei der Vernetzung von Werten, Kultur und System kommt ihr eine bislang zum Teil sträflich vernachlässigte Schlüsselrolle zu. Wirksame Compliance besteht aus zwei Elementen: einem klaren, einfachen, praxismgerechten Regelwerk und einer aktiv, von Führung und Mitarbeitern gelebten Wertekultur. Sie muss wirksam vermittelt, kompromisslos vorgelebt und wenn nötig

auch durchgesetzt werden. Gute Kommunikation kann maßgeblich für die erfolgreiche Implementierung von Compliance-Systemen im individuellen und korporativen Bewusstsein sorgen. Gleichwohl konnte man in der Vergangenheit bisweilen den Eindruck gewinnen, dass der eine oder andere Kommunikationsverantwortliche geradezu überrascht war, was in Sachen Compliance so alles in seiner Organisation passiert.

Zwar schützt kein System der Welt vor kriminellen Energien Einzelner, aber es kann die Immunkräfte des Unternehmens stärken. Im Ernstfall geht es schließlich darum, dass nicht das Fehlverhalten einiger die Reputation aller in der Organisation nachhaltig schädigt. Eine Krise muss am Ende in der internen und externen Öffentlichkeit als Ausnahmeerscheinung wahrgenommen werden, die von der Organisation und den handelnden Personen souverän gemeistert wurde. In diesem Sinne wird die glaubwürdige Vernetzung von Compliance und Corporate Culture zum positiven Markenwert.

## Zusammenarbeit von Management, Rechtsabteilung und Kommunikation

Mit Argwohn beäugen sich in vielen Unternehmen diese drei Abteilungen. Die gepflegten Vorurteile sind groß: Der Jurist sei zu spröde und habe kein Gefühl für die Kommunikation, heißt es. Der Kommunikationsabteilung fehle es an Sachverstand, um die komplexen Inhalte richtig zu übersetzen. Und die HR-Abteilung konzentriere sich nur auf die Methode und verliere die große Linie aus dem Blick. Soll der Kulturwandel wirklich gelingen, müssen solche Vorurteile zur Seite geräumt werden. Eine wirksame Compliance benötigt das Zusammenspiel der Kompetenzen aller drei Managementfunktionen.

So wichtig das Zusammenspiel ist, so oft scheitert es jedoch in der Wirklichkeit. Die Chief-Compliance-Officer vieler deutscher Unternehmen tendieren bei der Implementierung ihrer Systeme dazu, die HR- und Kommunikationsverantwortlichen zu einem sehr späten Zeitpunkt im Prozess lediglich wegen ihrer instrumentellen Funktion hinzuzuziehen. Dann geht es oft nur noch um die Frage, wie mit Hilfe hübsch gemachter Begleitmusik die anstrengenden Regeln leichter verdaulich gemacht werden sollen. Doch auch die beiden Abteilungen selbst sind teilweise nicht ganz unschuldig daran, wenn ihre Kompetenz auf die instrumentelle Umsetzung reduziert wird: Die Kommunikationsabteilung nimmt sich des Themas oftmals nur als reiner interner Berichterstatter an und fokussiert sich lediglich darauf, es so leicht verständlich und attraktiv wie möglich aufzubereiten. Und die HR-Abteilung kümmert sich entsprechend ihres geschärften methodisch-didaktischen Blicks nur noch um die Auswahl der am besten geeigneten Online-Schulung für das Regelwerk.



## Strategieentwicklung als Teamarbeit

Der Austausch der drei Abteilungen müsste jedoch viel früher als bei der instrumentellen Umsetzung beginnen, denn alle drei Funktionsbereiche sind in der Pflicht einen konzeptionellen Input zu liefern: Die Compliance-Abteilung liefert die thematische Grundlage und setzt die organisatorischen Rahmenbedingungen der Compliance-Organisation. Sie weiß am besten, welche Schritte aus juristisch-inhaltlicher Sicht notwendig sind, um Compliance in der Organisation umzusetzen. Aber schon bei der Frage, vor dem Hintergrund welcher Lern- und Führungskultur das Regelwerk implementiert wird, ist die Compliance-Organisation gut beraten, auf das Wissen der HR-Abteilung zurückzugreifen.

Und wenn es darum geht eine unternehmensweit wirksame Kommunikationsdramaturgie zu entwickeln, um die notwendige Akzeptanz des Compliance-Systems zu schaffen und seinen Mehrwert zu vermitteln, bedarf es der Kompetenzen der Kommunikationsabteilung. HR, Kommunikation und Compliance-Organisation müssen diesen spezifischen konzeptionellen Mehrwert erkennen und in die Diskussion um den besten Weg der Implementierung des Compliance-Systems einbringen.

In der Addition der Kompetenzen liegt der Schlüssel für eine Kulturveränderung, die die notwendige Rechtskultur schafft und damit Compliance-Konformität in höchstmöglichem Maße absichert.