

Compliance Berater

4 / 2020

Betriebs-Berater Compliance

25.3.2020 | 8.Jg
Seiten 89–132

EDITORIAL

Appeasement in Compliance | 1

David Johnson LL.M., RA

AUFSÄTZE

Künstliche Intelligenz: Quo Vadis? | 89

Rainer Kessler und Jutta Sonja Oberlin

Datenschutzrechtliche Herausforderungen beim Einsatz von KI im Bewerbungsverfahren | 95

Daniela Herdes

DSGVO – Ein erster Überblick aus der Bußgeldpraxis der Aufsichtsbehörden | 100

Dr. Thomas Kehr, RA, und Benjamin Zapp

Der Compliance-Lifecycle und die Corporate-Compliance-Funktion nach MaRisk – Teil 1 | 106

Markus Müller, Christian Gudat, Julia Reich und Dr. Carola Rinker

Studie: Was Führungsverantwortliche über Wirtschaftsskandale, Compliance und Integrität denken | 110

Ralf Weinen

Länderreport: Compliance in Portugal – Teil 1 | 115

Dr. Susana Campos Nave, RAin/FAStrafR

The Future of Legal Tech | 122

Philipp Kaufold

RECHTSPRECHUNG

BGH: Wettbewerbsverstoß – Knochenzement III | 125

OLG Braunschweig: Insolvenzstraftaten: Vorenthalten und Veruntreuen von Arbeitsentgelt – Verletzung der Buchführungspflicht | 129

LAG Niedersachsen: Abmahnung wegen Gefährdungsanzeige – Einzelfallentscheidung | 131

CB-BEITRAG

Ralf Weinen

Studie: Was Führungsverantwortliche über Wirtschaftsskandale, Compliance und Integrität denken

Die Compliance-Vorfälle der vergangenen Jahre haben ihre Spuren hinterlassen: Nicht nur in den Bilanzen, sondern auch in den Köpfen des mittleren und unteren Managements. Viele Führungskräfte sind beunruhigt, und sie erwarten eine stärkere Auseinandersetzung mit Fragen der Integrität. Es ist daher Zeit für eine neue Form wertorientierter Kommunikation, die einerseits über Legal Compliance hinausgeht und andererseits allzu große Worte und Werte fassbar und konkret macht. Dies zeigt eine aktuelle Führungskräftebefragung von der Kommunikationsagentur A&B One und Prof. Lars Rademacher (Hochschule Darmstadt). Der Beitrag fasst Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammen.

I. Einführung

Seit geraumer Zeit raten Experten, dass das Compliance-Management kulturelle Faktoren, grundlegende Werte und Fragen der Integrität stärker berücksichtigen soll – so z.B. *Stephan Grüninger*¹ 2016 mit der provokanten Feststellung: „So geht das nicht“ zur „Compliance 1.0“. Die Forderung nach einem „Integrity Management“ scheint weiterhin aktuell: Einerseits aufgrund anhaltender Compliance-Skandale, andererseits angesichts steigender gesellschaftlicher Erwartungen an Moralität und Nachhaltigkeit von Unternehmen. Die Compliance-Praxis ist allerdings eher durch eine dramatisch zunehmende Anzahl von Richtlinien geprägt, die bei meist gleichbleibenden personellen und budgetären Ressourcen aufgegriffen, abgearbeitet und implementiert werden müssen².

Die Förderung einer Integritätskultur geht freiwillig über Regel- und Gesetzestreue hinaus. Sie zielt auf individuelle Verantwortungsübernahme und die Bereitschaft des Einzelnen, das eigene Verhalten in den Kontext der unternehmerischen Werte und Normen zu stellen. Compliance wird dabei nicht durch Integrität abgelöst, die Konzepte bauen aufeinander auf. Ganz in diesem Sinne stellt das Zentrum für Wirtschaftsethik³ fest: „Wertemanagement-Systeme, die nur rechtsorientiert sind, scheitern an ihrer mangelnden Überzeugungskraft; Wertemanagement-Systeme, die nur wertorientiert sind, an ihrer mangelnden Operationalisierung.“

Die diskutierte Erweiterung von Compliance durch Integrität bringt neue Herausforderungen für das Compliance-Management, vor allem aber für die Führungskräfte im Unternehmen mit sich. In Frage steht daher, wie die Forderung nach Integrität von den Trägern und Mentoren der angestrebten Wertekultur, also den Führungskräften auf allen Ebenen, überhaupt wahr- und aufgenommen wird, und ob „Integrity“ tatsächlich ein Hebel zur Entwicklung einer besseren Compliance-Kultur sein kann.

II. Forschungsstand

Das Vorgehen im Compliance-Management und seine Wirksamkeit sind Gegenstand reger Forschungstätigkeit. Viele Studien stützen sich dabei auf die Erfahrungen der Verantwortlichen CCOs, sie fokussieren also den Sender, nicht den Empfänger der Maßnahmen. So leitet die Berufsfeldstudie des Berufsverbandes der Compliance Manager⁴ Erfolgsfaktoren aus der Selbsteinschätzung der Akteure ab: eine hohe strategische Relevanz von Compliance im Unternehmen, individuelle Arbeitsgestaltung und kooperative Zusammenarbeit. Der Whistleblowing Report der HTW Chur⁵ beschreibt die Verbreitung von Hinweisgebersystemen und deren Nutzung, aber nicht die Akzeptanz aus Sicht der Nutzer (Mitarbeiter); er zeigt Potenziale spezialisierter (z. B. webbasierter) Medienkanäle auf. Eine seltene Ausnahme ist die Studie „The Future of Compliance 2019“ der Beratungsgesellschaft Deloitte⁶: Sie befragt neben Compliance-Verantwortlichen auch Vertriebsmanager. Der direkte Vergleich der Stichproben zeigt, dass sich Selbst- und Fremdbild nicht immer entsprechen: Vertriebsmanager nehmen Compliance häufiger als „Aufseher“ und seltener als „Vermittler“ oder „Business Enabler“ wahr.

Bei Befragungen der eigentlichen Zielgruppe – operative Führungskräfte in der Fläche – wird oft auch die Werteorientierung thematisiert; allerdings fehlt dann meist der Bezug zum Compliance-Management. So zeigt die aktuelle Führungskräftebefragung der Wertekommissi-

1 *Grüninger, Stephan*, Compliance Manager 1/2016, 44–53.

2 Deloitte GmbH: The Future of Compliance, 2019, 32, 39.

3 ZfW Zentrum für Wirtschaftsethik: WerteManagementSystem, 9.

4 *Grundeis, Jens* u.a.: Führung und Organisation in der Compliance, 1. Auflage 2017, 48 f.

5 *Hauser, Christian* u.a.: Whistleblowing Report 2019, HTW Chur Verlag, 11 ff.

6 Deloitte GmbH (Fn 2), 17.

on⁷, wie wichtig Vertrauen, Verantwortung und Integrität für Führungskräfte sind. Die Studie stellt darüber hinaus Defizite der ethischen Kultur vieler Unternehmen fest, gleicht dies aber nicht mit Maßnahmen zur Förderung von Compliance oder Integrität ab. Kienbaum⁸ stellt 2018 in einer Befragung von Fach- und Führungskräften fest, dass sich 84% der Fachkräfte eine Führungskraft wünschen, die wertorientiert und transparent handelt (ethische Führung). Nur 9% der Fachkräfte finden, dass dies auf ihren Vorgesetzten zutrifft. Offen bleibt, durch welche Maßnahmen die Führungskultur verändert werden kann.

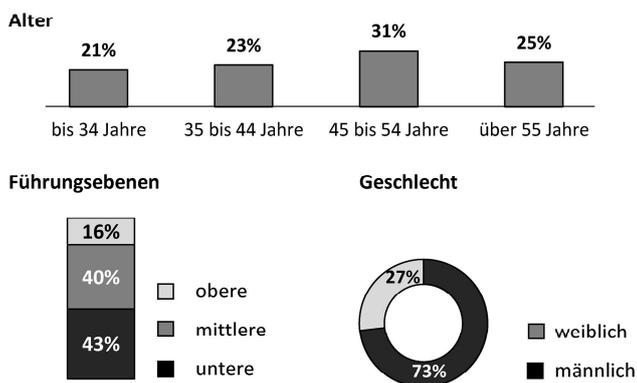
III. Untersuchungsdesign: Compliance und Integrität aus Sicht der Zielgruppe „Management“

Die hier vorgestellte Studie stellt die Sichtweise des unteren und mittleren Managements und damit eine zentrale Zielgruppe von Compliance-Kommunikation in den Mittelpunkt. Sie wurde von der Kommunikationsagentur A&B One in Kooperation mit Prof. Dr. Lars Rademacher von der Hochschule Darmstadt initiiert und durchgeführt.

Die Befragung erfasst einerseits, welche Bedeutung Werte haben, wie Missstände und Skandale wahrgenommen werden und wo Ursachen für Fehlentwicklungen vermutet oder gesehen werden. Sie schlägt andererseits den Bogen zum Compliance-Management, fragt nach eingesetzten Instrumenten und ihrem Nutzen und analysiert die Wirkung auf Informationsstand und Führungskultur. Darüber hinaus werden Verständnis und Bedeutung der Konzepte „Compliance“ und „Integrität“ ermittelt und verglichen.

Abb. 1: Stichprobe

351 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern



A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Darmstadt

An der Befragung haben 351 Führungskräfte (mit Personalverantwortung) teilgenommen, die in der freien Wirtschaft und in Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern tätig sind (zu 35% in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern). Die weitere Struktur der Stichprobe (Abb. 1) zeigt, dass es sich um eine aussagekräftige Datenbasis handelt, die alle Altersgruppen vertritt und vor allem die Sichtweise des mittleren und unteren Managements abbildet. Die Durchführung der Befragung erfolgte im Juli 2019 im deutschen Online-Access-Panel des Marktforschungsinstituts YouGov.

IV. Untersuchungsergebnisse

1. Besorgnis über zunehmende Missstände

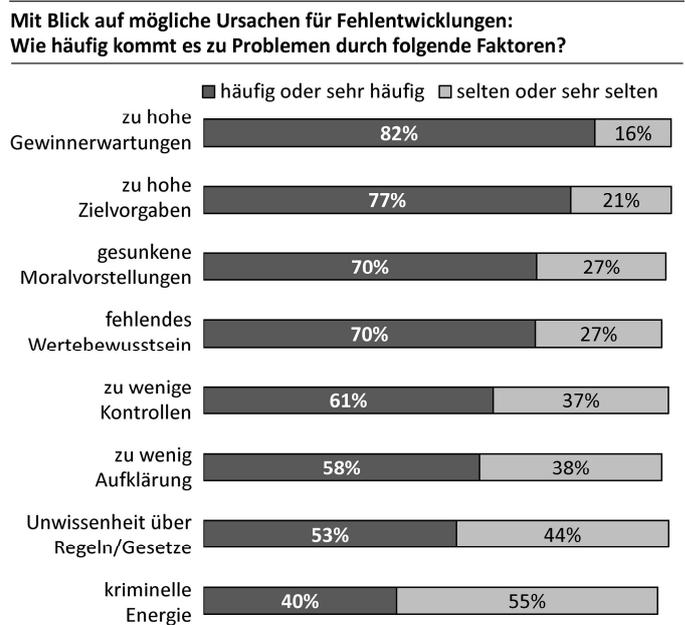
Unsere Befragung zeigt zunächst, dass die Skandale der letzten Jahre ihre Spuren nicht nur in den Bilanzen der Unternehmen, sondern auch in den Köpfen der Mitarbeiter hinterlassen haben. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte sind sehr oder ziemlich beunruhigt über Missstände und Fehlentwicklungen in der Wirtschaft. Sie gehen dabei zu 51% davon aus, dass entsprechende Vorfälle im letzten Jahrzehnt zugenommen haben, nur 9% sehen einen rückläufigen Trend. Diese Einschätzung ist besonders bemerkenswert angesichts der großen Anstrengungen, die viele Unternehmen beim Aufbau ihrer Compliance-Systeme getätigt haben.

Von einer überzogenen „Political Correctness“ gegenüber der Wirtschaft kann aus Sicht der Befragten keine Rede sein. Die moralischen Maßstäbe, die an Unternehmen angelegt werden, halten 51% der Befragten für angemessen, 35% sogar für zu niedrig. Es ist aber davon auszugehen, dass die gesellschaftlichen Erwartungen an moralisch einwandfreies und nachhaltiges Handeln eher gestiegen sind. Viele Unternehmen reagieren darauf in ihren Geschäftsmodellen, in Produktion und Beschaffung wie auch kommunikativ, indem sie nach außen stärker als früher ihren „Purpose“ definieren und darstellen. Kommunikative Synergien von Purpose und Integrität werden abschließend diskutiert.

2. Kritik an hohen Zielvorgaben – bei mäßiger Fehlerkultur

Compliance-Verstöße haben spezifische Ursachen, die im Einzelfall und juristisch zu klären sind, also keinesfalls durch eine Befragung erhoben werden können. Unsere Studie zielt daher auf Rahmenbedingungen, die aus Sicht der Führungskräfte Fehlentwicklungen begünstigen können (Abb. 2).

Abb. 2: Ursachen für Fehlentwicklungen



Fehlentwicklungen in Unternehmen können viele Ursachen haben. Wie häufig kommt es aus Ihrer Sicht durch folgende Faktoren zu Problemen in Unternehmen? Sehr häufig, häufig, selten oder sehr selten. n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe / weiß nicht

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Darmstadt

7 Wertekommission: Führungskräftebefragung, 2019, 13, 23.

8 Kienbaum Institut: Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, 2018, 10 f.

Jeweils mehr als drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, dass zu hohe Gewinnerwartungen (82%) und zu hohe Zielvorgaben (77%) in den Unternehmen häufig oder sehr häufig zu Problemen führen. Jeweils 70% kritisieren gesunkene Moralvorstellungen und ein fehlendes Wertebewusstsein. Deutlich seltener machen die Führungskräfte Probleme fest an Unwissenheit über geltende Regeln und Gesetze (53%) oder an explizit krimineller Energie von Einzelnen oder Teams (40%).

Die kritische Einschätzung hoher Zielvorgaben muss nicht den tatsächlichen Ursachen von Compliance-Verstößen entsprechen. Als breit geteilte Wahrnehmung ist sie aber ein Fakt an sich: Compliance-Kommunikation muss den Umgang mit (hohen) Zielen thematisieren, wenn sie ihre Zielgruppe abholen, erreichen und überzeugen will.

Im Rahmen der Befragung wurden die Führungskräfte auch um eine Bewertung der Unternehmenskultur ihres Unternehmens gebeten (auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6, im Folgenden angegeben als Notendurchschnitt⁹). Diese bestätigt die starke Zielorientierung und zeigt zugleich Defizite in der Führungskultur auf. Am besten bewertet wird die Ausrichtung an klaren Zielvorgaben (Ø 2,51), schlechtere Noten erhalten der Umgang mit Fehlern (Ø 2,87), die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen (Ø 3,00) sowie die Bereitschaft für Kritik und Auseinandersetzung (Ø 3,00). Die untere Führungsebene bewertet Fehlerkultur (Ø 3,18), Transparenz (Ø 3,35) und Konfliktfähigkeit (Ø 3,25) noch deutlich schlechter. Bei hohen Zielvorgaben braucht es aber Fehlerkultur und Dialogbereitschaft, damit Zielkonflikte nicht non-compliant aufgelöst werden, z. B. zulasten von Qualitätsstandards.

Von ihrem Arbeitgeber wünschen sich die befragten Führungskräfte mit Blick auf Werteorientierung folgerichtig am häufigsten, dass man Fehler zugeben darf, damit alle daraus lernen können (55%). Auf der unteren Führungsebene ist der Ruf nach einer besseren Fehlerkultur deutlich ausgeprägter (67%) als bei den Top-Führungskräften (39%). Der Umgang mit Fehlern ist damit ein typisches Konfliktfeld zwischen den Hierarchien und ein Thema der Führungskräfteentwicklung. Eine bessere Vermittlung der geltenden Regeln erwarten die Führungskräfte im Kontext Werte hingegen nur zu 29%.

3. Compliance noch zu selten ein „Trusted Advisor“

Die Unternehmen, in denen die befragten Führungskräfte tätig sind, setzen zur Förderung von regelgerechtem Verhalten vielfältige Instrumente ein (Abb. 3). Am häufigsten sind schriftlich niedergelegte Leitbilder (80%) und Verhaltensregeln (79%), wie zum Beispiel ein Code of Conduct. Etwas seltener, aber doch häufig werden Schulungen angeboten, sowohl persönlich (62%) als auch webbasiert (56%). 58% der Befragten berichten von einem Hinweisgebersystem bei ihrem Arbeitgeber.

Knapp zwei Drittel (61%) der Befragten geben an, dass es an ihrem Arbeitsplatz eine eigene Abteilung oder Stabsstelle für Compliance gibt, in größeren Unternehmen ist dies erwartungsgemäß häufiger der Fall (nicht im Diagramm). Unternehmen mit Compliance-Abteilung oder Stabsstelle setzen alle Instrumente deutlich häufiger ein: Durchweg schriftlich niedergelegte Verhaltenswerte und Werte, zu 73% auch Hinweisgebersysteme. Angebote für eine persönliche Beratung kennen in diesen Unternehmen 62% der Befragten.

Zu beachten ist, dass die Kenntnis der Instrumente erfasst wurde. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Unternehmen häufiger entsprechende Angebote machen, ihre Zielgruppe damit aber nicht hinreichend erreichen.

Abb. 3: Compliance-Maßnahmen



Die Befragten beurteilen den Nutzen der häufig eingesetzten schriftlichen Richtlinien (Leitbilder und Verhaltensregeln) recht zurückhaltend (Abb. 3): Nur ein gutes Drittel derjenigen, die solche Instrumente am Arbeitsplatz kennen, sieht hier einen hohen Nutzen. Angebote zur persönlichen Beratung werden hingegen am besten bewertet. Sie haben einen hohen Nutzen aus Sicht von 51% derjenigen, die darauf zugreifen können. Persönliche Beratung wird aber von den Unternehmen selten angeboten, oder aber von der Zielgruppe zu selten wahrgenommen. Dies gilt auch für Unternehmen mit einer Compliance-Abteilung. Die Unternehmen können und sollen auf schriftlich niedergelegte Regeln und Werte natürlich keinesfalls verzichten – sie sind notwendig, aber eben nicht hinreichend. Das Compliance-Management muss sich in vielen Unternehmen aber offensichtlich noch stärker als „Trusted Advisor“ verankern.

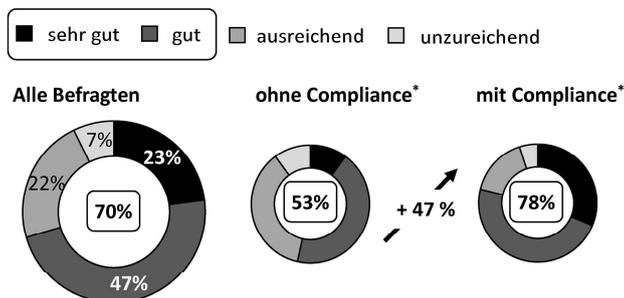
4. Compliance wirkt informativ, aber wenig kulturbildend

Der Vergleich von Unternehmen mit und ohne Abteilung oder Stabsstelle für Compliance¹⁰ lässt Rückschlüsse auf die Wirkung des Compliance-Managements zu. Die größten Unterschiede zeigen sich dabei beim Informationsstand (Abb. 4): In Unternehmen mit Compliance-Abteilung fühlen sich die Mitarbeiter deutlich häufiger gut oder sehr gut über geltende Regeln und Gesetze informiert (78%) als in Unternehmen ohne Compliance (53%). Der Zuwachs beträgt 25 Prozentpunkte, dies entspricht rechnerisch einer Steigerung um 47%. Compliance wirkt also deutlich informationssteigernd. Der Vergleich nach Führungsebenen (nicht im Diagramm) zeigt, dass die Kommunikation von Regeln und Vorschriften das obere Management besser erreicht (82%) als die mittlere und untere Ebene (67%).

⁹ Zur Einordnung der Schulnotenskala: Alle Werte liegen unter dem bundesweiten Abiturnotendurchschnitt von 2,41 (2017).
¹⁰ Es wird im Folgenden vereinfachend vom Vorhandensein einer „Compliance-Abteilung“ gesprochen, die Stabsstelle ist mit gemeint.

Abb. 4: Informationsstand

Wie gut fühlt man sich am Arbeitsplatz darüber informiert, was das Unternehmen unter regelgerechtem Verhalten versteht?



*Abteilung oder Stabsstelle für Compliance am Arbeitsplatz
 Q6: Wenn Sie an Ihren Arbeitsplatz denken: Wie gut fühlen Sie sich darüber informiert, was das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, im Einzelfall unter „richtigem“ oder regelgerechtem Verhalten versteht? n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe / ich sehe keine Missstände

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Darmstadt

Die Unternehmen mit Compliance-Abteilung werden auch hinsichtlich ihrer Führungskultur (s. o.) etwas besser bewertet als die Unternehmen ohne eine entsprechende Einheit (ohne Abb.). Die Steigerungsrate beträgt dabei maximal 20% (die Durchschnittsnote ist dann um 20% besser als in Unternehmen ohne Compliance). Sie fällt also deutlich geringer aus als beim Informationsstand (dort 47%, s. o.). Außerdem bleibt der problematische Gap zwischen Zielorientierung und Konfliktfähigkeit (eben bei Zielkonflikten) auch dann weiter bestehen, wenn das Unternehmen eine Compliance-Abteilung hat. Das Compliance-Management wird dem Ziel „Aufklärung und Information“ also sehr häufig gerecht (s. o.), hat aber in der Regel nur begrenzten Impact auf die Führungskultur des Unternehmens.

5. Compliance bleibt reaktiv, Integrität impliziert Eigenverantwortung

Das offen abgefragte Verständnis der Begriffe „Compliance“ und „Integrität“ zeigt eindrücklich, dass damit auch im Alltagsverständnis unterschiedliche Konzepte und unterschiedliche eigene Haltungen und Verhaltensweisen verbunden werden.

Bei „Compliance“ denken die Befragten durchweg an klar definierte und definierbare Regeln, die von anderen gesetzt werden. 53% der Umschreibungen nennen ausdrücklich „Regeln“, 35% beziehen sich auf „Gesetze“. Weitere häufig genannte Begriffe sind „Richtlinien“ (9%), „Vorgaben“, „Vorschriften“ und „Kodizes“ (je 5%), „Standards“, „Normen“, „Korrektheit“, „Kontrolle“ und „Überwachung“. Konkretisierungen beziehen sich ausschließlich auf Verbote, z. B. von „Bestechung“, „Vorteilsnahme“, „Korruption“ oder „Kartellen“. Compliance steht dabei primär für eine extrinsische Motivation regelkonformen Verhaltens. Drei Viertel der Befragten (75%) stellen in ihren Umschreibungen wörtlich fest, dass es bei Compliance darum geht, gesetzte Regeln „einzuhalten“, „zu beachten“, „zu befolgen“ oder damit „konform“ zu sein. Nur 2% verwenden Formulierungen, die eine aktive Mitwirkung oder eine eigene Überzeugung von diesen Regeln oder Werten implizieren. Kurz gesagt: Man beachtet (wie im Straßenverkehr) die herrschenden Regeln, macht sich diese aber nicht notwendig zu eigen.

Der Begriff Integrität ist semantisch vielfältiger und kommuniziert einen breit gefassten Kanon von „Werten“, „Ethik“ und „Moral“. Dies meint am häufigsten: „Loyalität“ (11%), „Unbestechlichkeit“ (10%), „Ehrlichkeit“ (8%), „Aufrichtigkeit“ und „Vertrauen“. Integrität wird auch mit „Fairness“ übersetzt, impliziert die „Identifikation“ mit Werten, bedeutet „Verantwortung“ und wird zum „Vorbild“. Integrität ad-

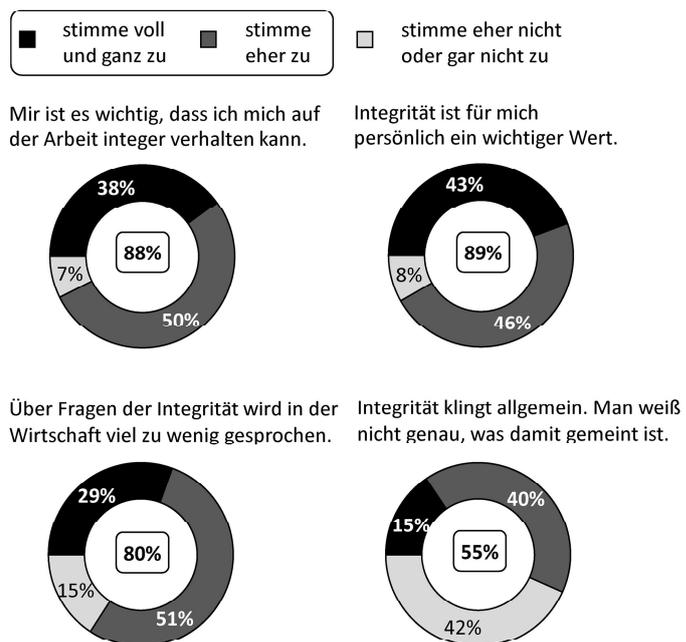
ressiert dabei eine intrinsische Motivation, also Selbstführung: Ein Drittel der Befragten weist bei der Umschreibung von Integrität ausdrücklich darauf hin, dass es sich dabei um eigene oder persönliche Werte handelt, für deren Umsetzung der Einzelne auch selbst verantwortlich ist. Jeder Sechste betont außerdem ausdrücklich den Bezug zum praktischen Handeln in schwierigen Situationen. Alles in allem ist festzuhalten: Das Konzept Integrität wird einerseits individueller gefüllt als Compliance und adressiert andererseits sehr viel häufiger auch die Eigenverantwortung in schwierigen Lagen. Das meint vor allem Zielkonflikte, zum Beispielen zwischen Produktionsvorgaben und Qualitätsstandards.

6. Integrität hat hohe persönliche und praktische Relevanz, muss aber konkretisiert werden

Unsere Befragung bestätigt den Befund vieler Studien, dass Integrität für Führungskräfte eine große und zunehmende Bedeutung hat: persönlich, am Arbeitsplatz und im eigenen Arbeitsalltag (Abb. 5). 88% der Befragten ist es wichtig, dass sie sich auf der Arbeit integer verhalten können. Ebenso viele geben an, dass Integrität für sie persönlich ein wichtiger Wert ist.

Abb. 5: Bedeutung von Integrität

Aussagen zu Integrität



Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zum Thema „Integrität“ zu?
 n=351 | an Hundert Fehlende: keine Angabe / weiß nicht

A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Prof. Dr. Lars Rademacher, Hochschule Darmstadt

Darüber hinaus erwartet man fast durchweg, dass sich die Unternehmen stärker als bisher mit grundlegenden Werten und ihrer Bedeutung für die geschäftliche Praxis beschäftigen. 80% der Befragten (und 89% der Top-Führungskräfte) finden, dass in der Wirtschaft viel zu wenig über Fragen der Integrität gesprochen wird. Deutlich mehr als die Hälfte (55%) ist der Ansicht, dass Integrität sehr allgemein klingt, und dass man nicht genau weiß, was damit gemeint ist. Die obere Führungsebene kritisiert noch häufiger, dass der Begriff Integrität schwer greifbar ist (63%, nicht im Diagramm). Das Top-Management sieht also in besonderem Maße die Notwendigkeit, Werte unternehmensspezifisch zu definieren, zu konkretisieren und zu vermitteln.

7. Fazit: Compliance wird zum Werttreiber durch Integrität

Unsere Führungskräftebefragung zeigt insgesamt: Compliance kann sich in den Unternehmen stärker als „Trusted Advisor“ und auch als „Business Enabler“ positionieren, indem über geltende Richtlinien und Gesetze hinaus grundlegendere Werte und ethische Haltungen aufgegriffen, kommuniziert und diskutiert werden.

Dies scheint vor dem Hintergrund anhaltender Wirtschaftsskandale auch unbedingt notwendig: Viele Führungsverantwortliche sind beunruhigt, insbesondere auf den mittleren und unteren Ebenen, und sie machen Probleme häufig an (zu) hohen Zielvorgaben fest, verbunden mit einer unzureichenden Fehlerkultur und Konfliktfähigkeit. Die weit verbreitete und durchaus auch beliebte Kritik an Zielvorgaben mag im Einzelfall nur die halbe Wahrheit darstellen. Umso mehr muss Compliance-Kommunikation einen integren Umgang mit Zielen und Zielkonflikten thematisieren.

Eigenverantwortung, Reflexion und Selbstkontrolle werden auf den unteren Ebenen gefördert, wenn Integrität „von oben“ als Haltung und Ziel gesetzt wird: Darauf kann man sich im Konfliktfall berufen. Und der „Tone from the Top“ stimmt in vielen Unternehmen ja auch bereits. Kommunikativ wirkt Integrität aber viel zu allgemein. Das große Wort muss unternehmensspezifisch übersetzt und konkretisiert werden, Werte müssen eine praktische Bedeutung im Geschäftsmodell und für das verantwortliche Verhalten des Einzelnen haben. Dies geht beispielhaft anhand typischer Herausforderungen und Dilemmata, die spezifisch aus dem Geschäftsmodell, der Kultur und der Geschichte eines Unternehmens erwachsen.

Und die Compliance-Abteilung kann sich unternehmensintern neu positionieren: Während Regelkonformität primär der Risikominimierung dient (Money Saving), ist eine wirklich gelebte Wertekultur ein Business Enabler (Money Earning). Die Förderung von Integrität erhöht die Mitarbeitermotivation und -bindung („Belonging“), beschleunigt Prozesse, steigert die Reputation bei Kunden und die Attraktivität als Arbeitgeber.

V. Einordnung: Wertekommunikation im Kontext von Regulatorik, Purpose und Agilität

Besondere Relevanz gewinnt das Thema Integrität im Kontext des aktuellen gesellschaftlichen Wertewandels und neuer unternehmerischer Herausforderungen. Drei Entwicklungen sollen abschließend herausgehoben werden.

Erstens werden neue Gesetzesinitiativen, wie z.B. das Lieferkettengesetz oder das Verbandssanktionengesetz zweifelsohne eine weiter zunehmende Regulatorik bewirken. Die steigende Anzahl und Komplexität von Compliance-Richtlinien kann auf Dauer nur durch die Vermittlung grundlegender Haltungen reduziert werden. Das unverändert notwendige Wissen um geltende Regeln wird so ergänzt durch die Urteilsfähigkeit der Handelnden und die Bereitschaft zu individueller Selbstführung.

Viele Unternehmen streben zweitens die Transformation zu einer agilen Unternehmens- und Innovationskultur an. Aus Sicht der HR-Praxis¹¹ meint dies unter anderem: eine höhere Fehlerbereitschaft und Vertrauenskultur in Entwicklungsprozessen, abteilungsübergreifende Kollaboration in häufig wechselnden Teams und insgesamt beschleunigte Abläufe. Die etablierten Kontrollroutinen der Linienorganisation greifen dann nicht mehr, Verantwortung wird von wenigen Entscheidern auf ganze Teams übertragen. Derart agile Prozesse erfordern in

hohem Maße Verantwortlichkeit auf allen Ebenen und einen integren Umgang mit den neuen Freiheitsgraden.

Und drittens müssen die Unternehmen angesichts wachsender Erwartungen an Nachhaltigkeit und CSR ihren Zweck ganz grundsätzlich neu bestimmen und vermitteln. *Patrick Kammerer*¹², PR-Chef von Coca Cola und Kommunikator des Jahres 2019 fordert dazu eine „Verortung jenseits der Finanzzahlen“, weil Konsumenten ihre Kaufentscheidung zunehmend auch nach „Gesicht und Haltung“ des Unternehmens ausrichten und Mitarbeiter eine „wertebasierte Verwurzelung“ erwarten. Was dieser „Corporate Purpose“ nach außen hin als Anspruch und Haltung setzt, muss durch eine gelebte Integritätskultur nach innen auch umgesetzt werden.

Derzeit ist in vielen Unternehmen allerdings eher eine Polarisierung zu beobachten: kleinteilige, manchmal überbordende Regelsysteme einerseits und allgemeine, oft austauschbare Wertebekanntnisse andererseits. Diese Spaltung gilt es zu überwinden: Durch ein neues Wertemanagement und eine neue Form wertorientierter Kommunikation. Sie muss vor allem eins deutlich machen: Dass Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sind, aber nicht jedes Problem ad hoc lösen können. Die schwierige Balance zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung, zwischen Bestandsgeschäft und Zukunftsinvestitionen gilt es kommunikativ proaktiv aufzugreifen, um Reputationskapital aufzubauen, das nicht bei der ersten Attacke zusammen fällt.

Kommunikation ist ein Schlüssel für die Verankerung eines neuen Werte- und Regelbewusstseins, von Nachhaltigkeit und Integrität in der Kultur des Unternehmens und den Köpfen der Mitarbeiter. Sie muss dazu deutlich mehr leisten als sachliche Aufklärung oder werbliche Inszenierung. Gefragt ist eine Kampagnensteuerung, die die Awareness für Compliance und Integrität dauerhaft hoch hält, immer wieder neue Impulse setzt und die Führungskräfte nachhaltig für Ethical Leadership sensibilisiert. Dies braucht eine kreative Leitidee, welche die Forderung nach Integrität in ein emotional motivierendes Zielbild rückt, aber auch zielgruppenspezifische Maßnahmen, die übergreifende Werte auf die praktischen Anforderungen einzelner Arbeitsbereiche herunterbrechen. Der Tone from the Top setzt den Rahmen, werbliche Maßnahmen sorgen für die notwendige Aufmerksamkeit, Workshops gewinnen und befähigen Führungskräfte für ihre neue Rolle und redaktionelle Formate tragen Erfolgsgeschichten ins Unternehmen zurück. Kurz: Integrität wird gefördert, wenn die Kommunikation agil und vernetzt unterschiedliche Themen, Maßnahmen, Kanäle und Ebenen integriert.

AUTOR



Ralf Weinen ist Diplom Psychologe und seit über 25 Jahren in der Markt- und Sozialforschung für namhafte Unternehmen und Organisationen tätig. Er verantwortet den Leistungsbereich Research der Kommunikationsagentur A&B One und führt regelmäßig Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen durch, vorwiegend im Rahmen von Mandaten zur Change- und Compliance-Kommunikation.

11 Bundesverband der Personalmanager e. V.: Agile HR, 2016, 10, 11, 14, 16.
12 Kammerer, Patrick: „Raus aus der Harmoniefalle“, Interview im PR Report 6/2019, 18–26.

Compliance-Berater Zitierweise CB: / ISSN 2 195-6685

CHEFREDAKTION:

Dr. Malte Passarge (V.i. S. d.P.), Passarge, Prudentino & Rhein Rechtsanwälte PartGmbH – Studio Legale, Große Johannisstraße 19, 20 457 Hamburg, Tel: 040-4 14 25 51-0, passarge@ppr-recht.de

REDAKTION:

Christina Kahlen-Pappas, Tel. 0 151-27 24 56 63, christina.kahlen-pappas@dfv.de

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Frank Beine, WP/StB
 Hanno Hinzmann
 Manuela Mackert
 Univ.-Prof. Dr. Annemarie Matusche-Beckmann
 Dr. Dirk Christoph Schautes
 Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale)
 Eric S. Soong
 Prof. Dr. Gregor Thüsing, LL.M. (Harvard), Attorney at law (New York)
 Dr. Martin Wienke

BEIRAT:

Dr. Martin Auer
 Dr. Martin Bünning, RA/StB
 Dr. José Campos Nave, RA/FAHaGesR/FAStR
 Dr. Peter Christ, RA/FAArB
 Dr. Susanne Jochheim, RAin
 Dr. Ulf Klebeck, RA
 Tobias Neufeld, LL.M. (London), RA/FAArB, Solicitor (England & Wales)
 Jürgen Pauthner, LL.M. (San Diego), MBA
 Mario Prudentino, RA
 Dr. Manfred Rack, RA
 Dr. Sarah Reinhardt, RAin/FAArB
 Dr. Roman Reiß, RA/FAStR
 Gunther A. Weiss, LL.M. (Yale), RA, Attorney at law (New York), Advokát (Praha)
 Wolfgang Werths
 Tim Wybitul, RA/FAArB
 Prof. Dr. Dr. Jörg Zehetner, RA



VERLAG: Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstr. 25 1, 60326 Frankfurt am Main, Tel. 069-7595-2788, Fax 069-7595-2780, Internet: www.dfv.de, verlag@betriebs-berater.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG: Peter Esser (Sprecher), Sönke Reimers (Sprecher), Markus Gotta, Peter Kley, Holger Knapp

AUFSICHTSRAT: Andreas Lorch, Catrin Lorch, Peter Ruß, Angela Wisken

GESAMTVERLAGSLEITUNG FACHMEDIEN RECHT

UND WIRTSCHAFT: RA Torsten Kutschke
 Tel. 0 69-75 95-27 01, Torsten.Kutschke@dfv.de

REGISTERGERICHT: AG Frankfurt am Main, HRB 8501

BANKVERBINDUNG: Frankfurter Sparkasse, Frankfurt am Main, Kto.-Nr. 34 926 (BLZ 500 502 01)

In der dfv Mediengruppe, Fachmedien Recht und Wirtschaft, erscheinen außerdem folgende Fachzeitschriften: Betriebs-Berater (BB), Recht der Internationalen Wirtschaft (RIW), Datenschutz-Berater (DSB), Der Steuerberater (StB), Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht

(EWS), Kommunikation & Recht (K&R), Netzwirtschaften & Recht (N&R), Zeitschrift für Vergleichende Rechtswissenschaft (ZVgRWiss), Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht (ZHR), Recht der Finanzinstrumente (RdF), Recht der Zahlungsdienste (RdZ), Sanierungs-Berater (SanB), Wettbewerb in Recht und Praxis (WRP), Zeitschrift zum Innovations- und Technikrecht (InTeR), Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht (ZLR) und Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU), Zeitschrift für Wett- und Glücksspielrecht (ZFWG), Zeitschrift für Neues Energierecht (ZNER).

ANZEIGEN:

Eva Triantafyllidou, eva.triantafyllidou@dfv.de
 Es gilt Preisliste Nr. 8.

Bereichsleitung Finanzen und Medienservices:

Thomas Berner, Tel. 069/7595-1147

Leitung Produktion: Hans Dreier, Tel. 069/7595-2463

Leitung Logistik: Ilja Sauer, Tel. 069/7595-2201

VERTRIEB: Ayhan Simsek, Tel. 069-7595-2782, ayhan.simsek@dfv.de

ERSCHEINUNGSWEISE: monatlich. Nicht eingegangene Hefte können nur bis zu 10 Tage nach Erscheinen des nächstfolgenden Heftes kostenlos reklamiert werden.

BEZUGSPREISE: Jahresvorzugspreis (11 Ausgaben): 534,50 Euro inkl. Versandkosten und MwSt., Sonderpreis für Studenten und Referendare: 140,- Euro. Beorderungsgebühr jährlich (fällt an bei Fremdzahler): 2 Euro netto. Preis des Einzelheftes: 55 Euro. Auslandspreise auf Anfrage. Rechnungslegung erfolgt jährlich. Die Abonnementgebühren sind im Voraus zahlbar. Der Abonnementvertrag ist auf unbestimmte Zeit geschlossen. Eine Kündigung ist jederzeit bis 3 Monate vor Ende des Bezugszeitraumes möglich. Liegt dem Verlag zu diesem Zeitpunkt keine Kündigung vor, verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Jahr zum dann gültigen Jahrespreis, zahlbar im Voraus. Auslandspreise auf Anfrage. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Verlagsrechte erstrecken sich auch auf die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und deren Leitsätze, die urheberrechtlichen Schutz genießen, soweit sie vom Einsender oder von der Redaktion redigiert bzw. erarbeitet sind.

Keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte. Mit der Annahme zur Alleinveröffentlichung erwirbt der Verlag alle Rechte, einschließlich der Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank.

Autorenmerkblatt herunterladbar unter: www.compliance-berater.de

© 2020 Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main

SATZ: DFV – inhouse production

DRUCK: medienhaus Plump GmbH, Rolandsecker Weg 33, 53 619 Rheinbreitbach

VORSCHAU CB 5/2020

Dr. Christian Steinle, RA, und **Dr. Lukas Aberle, RA**
 Grenzen der Ermittlungsbefugnisse von Europäischer Kommission und US-Behörden in Wettbewerbsfällen – Teil 1



Violeta Sliskovic
 MiFID II: Anforderungen an den algorithmischen Handel aus der Perspektive eines Energiehandelsunternehmens.

Markus Müller, Christian Gudat, Julia Reich und Dr. Carola Rinker
 Der Compliance-Lifecycle und die Corporate-Compliance-Funktion nach MaRisk – Teil 2

Dr. Susana Campos Nave, RAin
 Compliance in Portugal – Teil 2

BB 13/2020

WIRTSCHAFTSRECHT

Prof. Dr. Tobias Lenz, RA
 Die Auswirkungen der (neuen) Marktüberwachungsverordnung für Unternehmer



Dr. Marco Niehaus, LL.M., LL.M. Eur., RA
 Der Chief Executive Officer (CEO) in der deutschen GmbH?

STEUERRECHT

Prof. Dr. Monika Jachmann-Michel, Vors. RiBFH
 § 17 Abs. 2a EStG und § 20 Abs. 6 S. 5 und 6 EStG – neue Wege in die falsche Richtung

BILANZRECHT UND BETRIEBSWIRTSCHAFT

Dipl.-Volksw. **Jürgen Dahlke, WP/StB,** und Dipl.-Kfm. **Martin Ellerbusch, StB**
 Praxishinweise zu den Berichtspflichten über steuerliche Verlustvorträge nach den Vorgaben der ESMA

ARBEITSRECHT

Dr. Bernhard Ulrici
 Abweichung vom Gleichstellungsgrundsatz durch Bezugnahme auf Tarifverträge der Leiharbeit

Das Compliance-Berater-Serviceteam
 beantwortet Ihnen alle Fragen rund um den CB
Servicetelefon 069/7595-2788, Fax 069/7595-2760
E-Mail kundenservice@compliance-berater.de