

## Compliance-Kommunikation

„Compliance besteht zu 99 % aus Kommunikation.“ Diese Aussage stammt von einem Compliance Officer der Sky Deutschland AG<sup>1</sup> und verdeutlicht kurz und prägnant die Bedeutung des Themas Kommunikation im Zusammenhang mit Compliance. Bestätigt wird dies durch einen Blick in die meisten Compliance-Programme, sei es der IDW PS 980<sup>2</sup> oder der ComplianceProgramMonitor<sup>ZfW3</sup>. In jedem dieser Programme wird ein Element „Compliance-Kommunikation“ als notwendig erachtet und gefordert, da eine funktionierende Kommunikation und funktionsfähige Kommunikationsinstrumente eine zentrale Voraussetzung für ein leistungsfähiges und wirksames Compliance-Management-System (CMS) sind.<sup>4</sup> Der beste Verhaltenskodex nützt nur wenig, wenn diejenigen, die ihn befolgen sollen, ihn entweder gar nicht kennen, nicht wissen, dass er sie in ihrem Arbeitsalltag betrifft oder aber inhaltlich nicht verstehen. Daher ist nicht die Frage „ob“ Kommunikation zum Erfolg eines Compliance Programms beitragen kann, sondern vielmehr „wie“ erfolgreiche Compliance-Kommunikation zu gestalten ist.

### *Aufgaben von Compliance-Kommunikation*

Die schwierige Aufgabe, die Compliance-Kommunikation zu erfüllen hat, liegt darin, die mitunter komplexen Sachthemen mit den richtigen Kommunikationsmaßnahmen und -mitteln fach- und zielgruppengerecht aufzubereiten.<sup>5</sup> Kommunikation dient unternehmensintern als Präventionsmaßnahme, indem den Mitarbeitern die Compliance-Ziele und –Strukturen so vermittelt werden, dass sie von diesen einerseits verstanden und als nächstes auch in den Arbeits- und Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden können.<sup>6</sup> Dies erfolgt meist durch die Kundgabe von Verhaltensregeln und Richtlinien sowie der Vermittlung dieser Inhalte und weist somit eine strategische Komponente auf.<sup>7</sup> Neben einer intern ausgerichteten Kommunikationsebene gibt es oft auch eine externe, die die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens und die interessierte Öffentlichkeit anlassunabhängig über die Compliance-Aktivitäten mittels eines Code of Conducts, Webpages, Geschäftsberichten o.ä. unterrichtet. Im besten Fall trägt dies dazu bei, dass das Unternehmen eine Reputation für Vertrauenswürdigkeit aufbaut, die zur langfristigen Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen

---

<sup>1</sup> Grüninger/Schöttl/Quintus (2014), Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, S. 38.

<sup>2</sup> IDW Prüfungsstandard bezüglich der Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance-Managementsystemen.

<sup>3</sup> Der ComplianceProgramMonitor<sup>ZfW</sup> ist ein vom Zentrum für Wirtschaftsethik entwickelter Leitfaden zur Implementierung und Auditierung eines Compliance-Programms und kann kostenlos bezogen werden unter <http://www.dnwe.de/complianceprogrammonitor.html>.

<sup>4</sup> Adam, CMS-Kommunikation – ein ganzheitliches Konzept und Analyseraster, ZRFC 2/13, S. 92.

<sup>5</sup> Ebd.

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Viebranz/Oppitz/Müller (2014), Kommunikation und eLearning als integrale Bestandteile eines erfolgreichen Compliance-Prozesses. In: Wieland/Steinmeyer/Grüninger, Handbuch Compliance-Management, 2. Auflage, S. 728.

ungen beiträgt.<sup>8</sup> Zusätzlich ist es Aufgabe der Compliance-Kommunikation beim Auftreten schwerwiegender Compliance-Vorfälle aktive Krisenkommunikation zu betreiben.<sup>9</sup>

### *Compliance-Kommunikation in Schulungen und Trainings*

Wirksame Compliance-Kommunikation ist eng verbunden mit Schulungen und Trainings auf dem Gebiet Compliance und Integrität, da die Inhalte eines CMS bekannt gemacht, also vermittelt werden müssen. Dabei muss es das Ziel von Compliance-Schulungen – neben der reinen Wissensvermittlung – sein, den Mitarbeitern und Führungskräften Handlungsorientierung zu geben und sie zu integrem und selbstverantwortlichem Handeln im Geschäftsalltag anzuleiten.<sup>10</sup> Bezüglich der Ausgestaltung der Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sind den Unternehmen keine Grenzen gesetzt. Die Bandbreite der Möglichkeiten reicht hier von E-Learning, Grundlagenschulungen für die gesamte Belegschaft, über Schulungen zum Verhaltenskodex bis hin zu speziellen Schulungen für Führungskräfte oder Mitarbeiter in Compliance-sensiblen Bereichen. Ferner bietet sich die Besprechung konkreter Fälle bzw. möglicher Fallkonstellationen an. Auch ausgefallenerere Methoden kommen in Betracht, wie bspw. ein „Lunch and Learn“, ein Meeting in der Mittagspause, während dessen die Mitarbeiter ihre Fragen zum Thema Compliance stellen können.<sup>11</sup>

### *Akzeptanz der Mitarbeiter und Unternehmenskultur*

Die substanzielle Aufgabe der Compliance-Kommunikation ist es, alle Mitarbeiter zu erreichen und Akzeptanz für das Thema „Compliance“ zu schaffen. Denn falsche oder mangelhafte Kommunikation kann falsch verstandene Erwartungen an das Verhalten bei den Empfängern hervorrufen und im schlimmsten Fall – aus Angst vor jedem denkbaren „Compliance-Verstoß“ – den Arbeitsablauf lähmen.<sup>12</sup> Aktuelle Untersuchungen belegen, dass die unternehmensweite Akzeptanz von Compliance-Maßnahmen in entscheidendem Maße von der Unternehmenskultur abhängt.<sup>13</sup> Die Unternehmenskultur kann eine spezifische Unternehmensidentität fördern und den Beschäftigten die notwendige Handlungsorientierung und -sicherheit hinsichtlich der vielfältigen schwierigen Entscheidungen im beruflichen Alltag geben.<sup>14</sup> Hierzu ist es notwendig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die durch die Unternehmenswerte geprägte Unternehmenskultur achten und vor allem die Fähigkeit entwickeln, in sensiblen und besonders konfliktbehafteten Situationen eine an den Unterneh-

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu grundlegend Grüninger (2001), Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance.

<sup>9</sup> Adam, CMS-Kommunikation – ein ganzheitliches Konzept und Analyseraster, ZRFC 2/13, S. 94.

<sup>10</sup> Grüninger/Jantz/Schweikert/Steinmeyer (2014), Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, CMS-Guidance, S. 87.

<sup>11</sup> Grüninger/Schöttl/Quintus (2014), Compliance im Mittelstand: Studie des Center for Business Compliance & Integrity, S. 39.

<sup>12</sup> Steßl, Im Blickpunkt: Erfolgreiche Compliance-Kommunikation, Betriebs Berater 41/2012, S. VI.

<sup>13</sup> Wendt (2012), Compliance Management und Unternehmenskultur in mittelständischen Unternehmen. In: Behringer, Compliance für KMU, S. 209.

<sup>14</sup> Zentrum für Wirtschaftsethik (2009), ComplianceProgramMonitor<sup>ZfW</sup>, S. 7.

menswerten ausgerichtete Entscheidung zu treffen und entsprechend zu handeln.<sup>15</sup> Daraus resultiert die Notwendigkeit, dass die Unternehmenswerte und die Bedeutung integren Geschäftsgebarens konsistent und regelmäßig an alle Mitarbeiter kommuniziert werden und diese durch fachliches Coaching darin unterstützt werden, ihr Verhalten nachhaltig an den Unternehmenswerten auszurichten.<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Compliance-Kommunikation das klare Bekenntnis der Geschäftsführung und des mittleren Managements (Tone from the Top & Tone from the Middle) zu Compliance. Nur die Kommunikation klarer Erwartungen seitens der Unternehmensführung in Verbindung mit einer konsequenten Sanktionierung von Regelverstößen ermöglicht eine stringente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Einhaltung von externen und internen Vorgaben.<sup>17</sup> Nichts ist für den Erfolg von Compliance-Bemühungen misslicher als zweideutige Aussagen der Führungsetage. Das Vorleben von Richtlinien und Verhaltensmaximen durch das Management ist wichtiger als das, was schriftlich niedergelegt oder mittels Regelungen angestrebt wird,<sup>18</sup> da sich die Mitarbeiter in ihrem Verhalten in der Regeln an ihren Vorgesetzten orientieren.<sup>19</sup>

### *Beispielhafte Compliance-Kommunikation*

Dieser Umstand soll mittels eines Fallbeispiels verdeutlicht werden:<sup>20</sup> Im Rahmen einer Vertriebsleitertagung der X AG wird der Vorstandsvorsitzende von einem leitenden Mitarbeiter auf die kürzlich von der Compliance-Abteilung erlassenen neuen Regelungen für Geschenke und Einladungen angesprochen. Der Vertriebsleiter gibt seinen Unmut über die vorgeblich zu harten Regelungen mit der Äußerung kund: „Dann können wir unser Geschäft ja gleich dicht machen.“ Hierauf entgegnet der Vorstandsvorsitzende, man solle sich über „das Papier“ nicht so sehr aufregen, es werde „schließlich nichts so heiß gegessen wie gekocht“ und er vertraue darauf, dass die „kreativen Vertriebe“ damit angemessen umgehen. Angst brauche niemand zu haben und das Geschäft dürfe nicht leiden. Bei dem Vertriebsleiter muss nach solch einer Aussage fast zwangsläufig der Eindruck entstehen, dass die Compliance-Regelungen nicht so ernst zu nehmen sind und im Zweifelsfall auch nicht durchgesetzt, respektive Verstöße hiergegen nicht sanktioniert werden. Eine alternative und

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu grundlegend und statt vieler Wieland/Grüniger (2000), EthikManagementSysteme und ihre Auditierung – Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen. In: Bausch/Kleinfeld/Steinmann (Hrsg.), Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis. DNWE-Schriftenreihe Bd. 7, S. 155-189; Grüniger (2014), Werteorientiertes Compliance-Management-System. In: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2. Auflage, S. 41-70.

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Helisch, Unternehmenskultur, Corporate Identity und Loyalität als wesentliche Bestimmungsgrößen für gelebte Compliance, Compliance Berater 7/2014, S. 226.

<sup>19</sup> Vgl. u. a. Frisch/Huppenbauer (2013), New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. Journal of Business Ethics, o. S.; Weaver/Treviño/Agle (2005), „Somebody I Look Up To:“ Ethical Role Models in Organizations. Organizational Dynamics 34 (4), S. 314.

<sup>20</sup> Aus Moosmayer (2012), Compliance, 2. Auflage, S. 47.

Compliance-förderliche Reaktion des Vorstandsvorsitzenden hätte folgendermaßen aussehen können: Der Vorstandsvorsitzende teilt dem Vertriebsleiter zunächst mit, dass er als der „oberste Compliance-Verantwortliche“ der X AG Reaktionen auf das Compliance-Programm begrüßt, da sich darin die Beschäftigung der Mitarbeiter mit dem Programm zeigt und das Programm nur im Dialog mit den Mitarbeitern fortlaufend verbessert werden kann. Er fragt den Vertriebsleiter anschließend, welche konkreten Punkte aus der Richtlinie aus seiner Sicht zu kritisieren sind. Als der Vertriebsleiter hierauf nicht antworten kann, stellt der Vorstandsvorsitzende klar: „Bei der X AG sind die Gesetze und die Compliance-Regelungen einzuhalten und zwar ohne Wenn und Aber. Ich bin stets offen dafür, unsere Compliance-Regelungen weiter zu verbessern, aber ich akzeptiere keine Kritik ohne sachliche Begründung.“

#### *Ermittlung der Unternehmenskultur*

Solange in einem Unternehmen nach dem Motto „der Zweck heiligt die Mittel“ gehandelt wird, wird nachhaltige Compliance-Arbeit dort schwer umsetzbar sein. Um ein Bild von der wahren Kultur eines Unternehmens zu erhalten, die, je nach Ausprägung, Integrität und Compliance eher fördern oder behindern kann, bieten sich Instrumente wie ein Integrity Barometer<sup>21</sup> an. Hierbei werden die Mitarbeiter und Führungskräfte u.a. nach ihrer Einschätzung der Kenntnis und Akzeptanz des CMS sowie hinsichtlich ihrer Wahrnehmung des Verhaltens bzgl. Compliance und Integrität befragt. Durch die Auswertung der Antworten können das ethische Klima eines Unternehmens sowie etwaige Defizite ermittelt und Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Diese und weitere „bottom up“-Kommunikationsmaßnahmen, also von den Mitarbeitern an die Compliance-Verantwortlichen, sind notwendig, um Rückmeldung zur Unternehmenskultur und -integrität, aber auch Kritik der Mitarbeiter zum CMS oder einzelnen Maßnahmen zu erhalten. Nur so kann ein stetiger Verbesserungsprozess des CMS im Sinne einer nachhaltigen Implementierung erreicht werden.

---

<sup>21</sup> Vgl. Grüninger/Jantz/Schweikert/Steinmeyer (2014), Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen, CMS-Guidance, S. 125.