

Interview mit Hartwin Möhrle zum Thema „Compliance-Kommunikation“

Hartwin Möhrle (Jg. 1956) ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer der Kommunikationsagentur A&B One. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Krisen- und Risikokommunikation, Issues-Management und Compliance. Er verantwortet den Kompetenzbereich Risiko- und Krisenkommunikation bei A&B One und berät Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und aller Größen in akuten Krisen und in der Krisenprävention – von großen Konzernen über den Mittelstand bis hin zu Einzelpersonen. Nach dem Studium der Pädagogik, Germanistik und Musik war Hartwin Möhrle als Journalist und Chefredakteur tätig. Hartwin Möhrle ist ausgebildeter Coach und lehrt als Dozent an der Hochschule für Wirtschaft (HWZ) in Zürich, der Frankfurt School of Finance & Management und der Deutschen Presseakademie. Er veröffentlicht regelmäßig zu Themen der Krisen- und Risikokommunikation.

CBCI: Die große Herausforderung im Bereich Compliance liegt für viele darin, eine große Anzahl an relevanten Gesetzen und Regeln sowie weichere Faktoren wie Werte verständlich und komprimiert an die Unternehmensmitglieder zu vermitteln. Wie sollte Ihrer Meinung nach eine gute Compliance-Kommunikation mit dieser Herausforderung umgehen?

Möhrle: Compliance-Kommunikation ist ein wichtiger Transmissionsriemen für die Einhaltung von Verhaltensregeln und Gesetzen, aber auch von den Werten, die diesen Regeln zugrunde liegen. Die Integritätskultur, die in einem Unternehmen vorherrscht, die Werte, für die ein Unternehmen steht, werden im Grunde in Verhaltensregeln transformiert, die es dann einzuhalten gilt. Daher funktioniert Compliance wirklich nachhaltig in der Regel auch nur in Unternehmen mit einer gelebten Wertekultur. Existiert diese nicht, bleibt Compliance oft nichts anderes als ein formaljuristisches und vor allem lästiges Konstrukt, das damit schon den Nährboden für Verstöße bereitet. Die Beispiele dafür kennen wir aus der Praxis: Die meisten Unternehmen, die mit Compliance-Fällen zu tun hatten, verfügten in der Regel schon über so etwas wie ein Compliance-Management-System. Da es aber vielfach nicht konsequent implementiert und gelebt, also nicht als selbstverständlicher Bestandteil professionellen wirtschaftlichen Handelns verstanden wurde, ist es nicht selten selbst zum Risikofaktor geworden.

CBCI: Wie kann man den Mitarbeitern gerade auch komplizierte Sachverhalte oder Gesetze so vermitteln, dass sie auch tatsächlich beachtet werden?

Möhrle: Hier müssen zwei unterschiedliche Ebenen beachtet werden. Zum einen gibt es die inhaltliche Ebene von Compliance-Kommunikation. Die Bedeutung und die Wichtigkeit von Regeln müssen dem gesamten Unternehmen von der Führungsrunde bis zum einfachen Arbeiter grundsätzlich klar sein. Es muss allerdings auch im Bewusstsein und im konkreten Alltag aller verankert sein, warum regeltreues Verhalten Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Daneben gibt es die funktionale Kommunikationsebene. Sie will

eine Befähigung vor allem der Fachleute, also der Compliance-Verantwortlichen und der operativ verantwortlichen Manager erreichen. Dabei geht es zum Beispiel darum, dass die Regeln plausibel sind, so wie sie im Unternehmensalltag eingesetzt werden und wie, d.h. durch welche Instrumente und Kommunikationsmittel diese in die Praxis übersetzt werden können. Beide Ebenen gehören unmittelbar zusammen. Denn professionelle, funktionale und effiziente Compliance-Kommunikation kann man nicht betreiben, wenn dabei nicht klar wird, um was es eigentlich geht. Werte und daraus abgeleitete Regeln können nicht plausibel gemacht werden, wenn nicht gleichzeitig auch erläutert wird, wie die praktische Vermittlung gelingt und wer dafür verantwortlich ist.

CBCI: Wie detailliert sollten Compliance-Verhaltensregeln sein?

Möhrle: Ein Problem in der Vermittlung von Compliance ist, dass Regelungen als solche eine Dimension an Komplexität erreicht haben, die in der Wirkung konterkarierend sein kann. Daher gibt es im Moment auch einen aus der Beratungspraxis festzustellenden Trend, Komplexität auf das wirklich Wesentliche zu reduzieren. Das bedeutet, nicht jede denkbare Situation und nicht alle möglichen Verhaltensweisen müssen durchreguliert sein. Aber es muss einen klaren Verhaltenskodex geben, beziehungsweise muss in wesentlichen konkreten Beispielen klar und präzise benannt sein, wie man sich auch in potenziell oder erkennbar problematischen Situationen zu verhalten hat. Es geht um den organisations- und umfeldabhängigen Mix, damit das Zusammenspiel zwischen präzisen Vorgaben, konkreten Angeboten der Hilfestellung und einem klaren Grundverständnis möglichst selbstregelnd funktioniert. Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor ist die Vermittlung einer professionellen Intuition, die die Einzelnen für den Unterschied zwischen „noch in Ordnung“ und „nicht mehr in Ordnung“ sensibilisiert – und im richtigen Moment den Impuls auslöst, Rat und Hilfe in Anspruch zu nehmen.

CBCI: Wie gehen Sie mit Mandanten um, bei denen im Vorfeld klar wird, dass sie sich nur gezwungener Maßen mit dem Thema Compliance auseinandersetzen und bei denen eine Unternehmenskultur offensichtlich fehlt?

Möhrle: Unternehmen mit so einer Einstellung wenden sich in der Regel erst gar nicht an eine Kommunikationsagentur. Eine Beratung in Bereich „Compliance-Vermittlung“ nehmen nur die Unternehmen in Anspruch, die erkennen, dass Compliance-Regeln nicht allein direktiv per Frontalunterricht verordnet werden können, sondern dass es einer inhaltlichen und funktionalen Vermittlung genauso wie einer emotionalen Verankerung des Themas bedarf. Mitarbeiter müssen sich mit Werten, für die ihr Unternehmen steht, am Ende doch identifizieren können. Sie sollen sagen können, dass sie gerne für ein sauber arbeitendes Unternehmen tätig sind. Abgesehen davon ist es generell schwierig, ein Compliance-Management-System in Unternehmen funktionsfähig zu machen, in denen es ihm nicht auch gelingt, eine Art informeller Sozialkontrolle zu etablieren, wie Professor Busmann von der Universität Halle es vor einigen Jahren schon bezeichnet hat. Wenn alle immer nur wegschauen und diejenigen, die Regeln übertreten, sich darauf folgenlos verlassen können,

kann auch das schönste System wirkungslos bleiben. Dann ist es nicht Teil des Risikomanagements sondern Teil des Risikos.

CBCI: Inwiefern sollte die Kommunikation entgegengesetzt zu dem viel beschworenen „Tone from the Top“ auch von der anderen Richtung aus, also von den Mitarbeitern kommen? Und inwiefern sollten die Mitarbeiter in einen „Wertefindungsprozess“ eingebunden werden?

Möhrle: Die Mitarbeiter sollten unbedingt miteinbezogen werden. Neben der Top-down-Kommunikation ist die Bottom-up-Kommunikation genauso wichtig. Die Aufgabe der Top-down-Kommunikation ist es, die Regeln und das Selbstverständnis zu definieren. In Bezug auf Bottom-up ist es sinnvoll, die Mitarbeiter ganz konkret zu befragen, wo sie Probleme haben, in welchen Situationen, bei welchen Prozessen, in welchen Ländern und Kulturen sie hinsichtlich der Verhaltensanforderungen unsicher oder schlicht überfordert sind. An dieser Stelle ist die Kommunikation ein ganz wichtiger Übersetzer. Es gilt, Risiken zu vermeiden, verantwortlich zu managen und damit für alle Beteiligte Sicherheit im praktischen Alltag zu schaffen. Dabei muss deutlich werden, dass an einer konkreten Stelle möglicherweise die Gefahr eines Regelübertritts besteht und dass dieser Übertritt sehr viel negativere Folgen mit sich brächte, als ein geduldeter Übertritt an positiven Effekten für das Unternehmen generieren könnte. So plausibel, so nachvollziehbar muss es im operativen Geschäftsbetrieb vor allem für diejenigen werden, die an ihrem operativen Erfolg gemessen werden. Dazu muss man sehr genau wissen, was sie dafür an Orientierungen, Vorgaben und Hilfen benötigen. Nur dann kann ich sie auch in die Verantwortung dafür nehmen, dass die Geschäfte sauber laufen.

CBCI: Es wird häufig versucht, das Thema Compliance unterhaltsam zu gestalten, z. B. durch Comics oder Kurzfilme. Ist dies für die Anliegen im Bereich Compliance förderlich? Oder untergräbt dies nicht eher die Ernsthaftigkeit des Themas?

Möhrle: Wirkungsvolle Kommunikation, die Menschen auch tatsächlich bewegen will, braucht in der Regel beides: Rationalität und Emotion. Die Frage ist, wie das Thema Compliance im positiven Sinne zielführend emotionalisiert werden kann. Grundsätzlich geht es darum, dieses Thema – gerade weil es eine Verbindung von Regeln, Unternehmens- und Wertekultur, von Vorschriften und Grundsätzen, von Verhaltensweisen und Haltung ist – angepasst an die jeweilige Situation, Bedarf und Zielgruppe mit der richtigen emotionalen Ansprache zu verbinden. Dabei geht es um die Frage, wo eine emotionellere und visuellere Umsetzung vielleicht besser wirkt als eine weitere Chart-Präsentation zu diesem Thema im Intranet. Welchen Grad an Kreativität man hierfür bemüht, ist abhängig von der jeweiligen Aufgabenstellung und Situation, er sollte aber der Ernsthaftigkeit des Themas immer angemessen sein.

CBCI: Die Kommunikation mit Stakeholdern zu Themen der Compliance nimmt immer weiter zu. Inwiefern muss ein Unternehmen hierbei darauf achten, ein makellores Bild

hinsichtlich Themen der Compliance abzugeben? Wie weit darf ein Unternehmen mögliche Defizite in der Compliance-Arbeit zugeben? Inwieweit sollte man auch einen schwerwiegenden Compliance-Fall ehrlich nach außen kommunizieren?

Möhrle: Als Teil eines aktiven Stake- und Shareholder Managements sollte die Art und Weise, wie man mit Regelverstößen umgeht, aktiv kommunizierbar sein. Dazu gehören ebenso das Selbstverständnis und das System für den Umgang mit Regelverstößen und die vorhandenen risikominimierenden Voraussetzungen ihrer Bekämpfung. Beim einzelnen Fall ist jedoch Vorsicht geboten, denn in der Öffentlichkeit werden Differenzierungen in der Regel nicht beachtet und können auch nicht vermittelt werden. Problembewältigung wird von Seite der Medien eher selten honoriert während Regelverstöße hingegen regelmäßig an die Öffentlichkeit gezerzt werden. Insofern ist hier auch aus Image-Gesichtspunkten Vorsicht geboten. Ich halte es jedoch für durchaus sinnvoll, konkrete, wenn auch anonymisierte Beispiele zu geben, anhand derer nachvollzogen werden kann, wie mit schwierigen Fällen umgegangen wurde. Gerade in der Stakeholder-Kommunikation, aber auch gegenüber den Shareholdern ist es ganz wichtig, glaubhaft und plausibel zu machen, dass das Unternehmen ein sauberes System hat und alles dafür unternimmt, integer zu wirtschaften – und damit die Risiken für alle Beteiligten professionell zu minimieren.

CBCI: Herr Möhrle, vielen Dank für dieses Gespräch.

Das Interview führten Lisa Schöttl, Projektmanagerin am CBCI, und Sabrina Quintus, Akademische Mitarbeiterin, am 04. Dezember 2014.