

Unternehmenskultur ist ein Erfolgsfaktor für den Mittelstand

Die Kultur des Unternehmens steht bei Compliance-Management-Systemen immer mehr im Vordergrund.

Nicht die Unternehmensgröße entscheidet über Qualität und Erfolg, sondern die Ernsthaftigkeit und Komplexität, mit der die unternehmerischen Aufgaben definiert und wahrgenommen werden. Hier spielt die Kultur des Unternehmens eine große Rolle. Kein Unternehmen steht vor der Wahl, sich für oder gegen das Vorhandensein einer Unternehmenskultur zu entscheiden, ob gut oder schlecht, bewusst geschaffen oder unkontrolliert entstanden – sie existiert. Die Frage ist allein, inwiefern das Management aktiv die bestehende Unternehmenskultur gestaltet und führt, um sie im Sinne der definierten Ziele einzusetzen. Mittelständische Unternehmen können flexibler und schneller reagieren als Großkonzerne. Eine Unternehmenskultur lässt sich relativ gut beobachten, vorleben und steuern. Eine Chance, die der Mittelstand nutzen sollte.



„Compliance-Kultur bedeutet, dass das Thema gelebt wird“

Unternehmenskultur gehört zu den Grundelementen eines Compliance-Management-Systems

Nicht nur nach dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüferkammer (IDW PS 980), sondern auch international stellt die Compliance-Kultur einen unverzichtbaren Bestandteil eines wirksamen CMS dar, wie ausdrücklich niedergelegt in UK-Bribery-Act oder dem US-amerikanischen Federal-Sentencing-Guidelines-Manual. Auch bei der neuen ISO 19600 Norm für internationale Compliance-Management-Systeme steht die Compliance-Kultur im Vordergrund und wird von der Norm definiert als Werte-, Ethik- und Glaubensinhalte, die in der gesamten Organisation existieren und mit den Strukturen und Kontrollsystemen des Unternehmens interagieren, um Verhaltensnormen zu erzeugen, die für Compliance-Erfolge förderlich sind.

Die Unternehmenskultur beschreibt die Grundeinstellung und Verhaltensweisen des Managements. Eine gute Compliance-Kultur herrscht dann, wenn Management und Mitarbeiter verinnerlicht haben, dass rechtliche und moralische Standards eingehalten werden müssen. Dabei spielen auch die Aufsichtsorgane eine besondere Rolle. Nur wenn beide Institutionen, Geschäftsführung und Aufsichtsorgane, die Wichtigkeit und Relevanz von Compliance hervorheben und durch ihr Verhalten unterstreichen, kann dieses erfolgreich gestaltet werden.

Klares Bekenntnis der Leitungsorgane ist Vorbild

Erforderlich ist danach ein nachhaltiges „Commitment“ der Leitungsorgane, das heißt ein unmissverständliches Bekenntnis zur Einhaltung eben der Compliance. Dabei sollte verdeutlicht werden, dass im Interesse eines regelkonformen und werteorientierten Verhaltens auch ggf. wirtschaftliche Einbußen in Kauf genommen werden müssen. Ebenso wichtig ist die Betonung, dass Regelverletzungen nicht geduldet, sondern verfolgt und sanktioniert werden, da anderenfalls das Bekenntnis Gefahr läuft, als Erklärung eines „zahnlosen Tigers“ zu gelten und eine hinreichende Akzeptanz kaum zu erwarten ist. Dies gilt nicht nur für Sanktionen, sondern auch für Hinweisgeber, die fair behandelt und vor Schäden geschützt werden müssen. Letztlich hält regelmäßige Kommunikation und Schulung zu relevanten Compliance-Themen die Kultur lebendig. Dabei gilt es, die Mitarbeiter „dort abzuholen, wo sie stehen“, also sie gezielt zu Themen anzusprechen, die für ihren Arbeitsalltag von Bedeutung sind, ohne sie zu überfordern oder zu ermüden.

Die Compliance-Kultur steht an der Spitze der Pyramide

Der „tone from the top“ zeichnet sich bestenfalls durch Integrität, Klarheit, Verbindlichkeit und Entschlossenheit aus. Proaktive Kommunikation der Unternehmenswerte sollte auch in mittelständischen Unternehmen mit flachen Hierarchien „Chefsache“ sein. Um die Wirksamkeit des CMS beurteilen zu können, die letztlich an der im Unternehmen gelebten Compliance-Kultur hängt, ist es hilfreich, in regelmäßigen Abständen eine Einschätzung des „ethischen Klimas“ zu erheben. Dies kann z.B. mittels einer Mitarbeiterbefragung (sogenanntes „Integrity Barometer“) erfolgen. Hier wird erfasst, ob Fehlverhalten angemessen sanktioniert wird oder ob Mitarbeiter gelegentlich Unternehmenswerte verletzen müssen, um im Unternehmen erfolgreich zu sein.

Eine gute Compliance-Kultur bedeutet, dass das Thema insgesamt ernst genommen und gelebt wird und auch Kritik auf offene Ohren stößt. Mitarbeiter und Führungskräfte identifizieren sich – häufig erstmals bzw. ganz anders – mit dem Unternehmen, das jetzt „ihr Unternehmen“ ist. Ein gutes ethisches Klima steigert die Reputation des Unternehmens und wird weitere positive Effekte erzielen. Eine gute Compliance-Kultur sollte nicht nur, sondern muss Ziel der Compliance-Anstrengungen des Unternehmens sein. In der Praxis ist die Compliance-Kultur der „Kitt“, der ein CMS zusammenhält.¹ Die Schaffung, Verwirklichung und das Leben einer Compliance-Kultur ist einer der wichtigsten und schönsten „Nebeneffekte“ eines funktionierenden CMS. Ein funktionierendes CMS wird in vielen Unternehmen zu einer wirklichen Unternehmenskultur in dem Sinne führen, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen vollständig verstehen und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren.

Kompetenz, Schulung und Kommunikation als Kultur- und Wertevermittler

Die Einhaltung von Normen stellt uns alle vor neue Aufgaben. Nahezu ständig wird die Anzahl der geltenden Normen und Detailvorschriften, zu denen Compliance gehören soll, erhöht und ausgeweitet. Die Menge der zu beachtenden Regeln wird ständig größer und stellt eine Herausforderung insbesondere für die Vermittlung und Schulung dar. Dabei ist eine der größten Herausforderungen die Frage, wie man Compliance den Mitarbeitern so beibringt bzw. nahebringt, dass sich die Mitarbeiter mit dem Compliance-Management-System und dem Unternehmen im Einklang sehen. Was nutzt der beste Code of Conduct, wenn ihn keiner kennt, ihn niemand versteht oder lesen will?



Prof. Dr. Peter Fissenewert

Der Autor ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei hww hermann wienberg wilhelm Rechtsanwälte.

Compliance ist eine Art Kultur, die Handlung der Akteure. Die Akteure sind es, die Gesetze übertreten bzw. Regeln und Richtlinien im Sinne des Unternehmens einhalten und umsetzen können.²

Beförderung durch regelmäßige Schulungen

Das Unternehmen muss angemessene Maßnahmen ergreifen, um regelmäßig seine Verhaltensstandards und Verhaltensrichtlinien in Schulungen zu vermitteln. Schulung, Training und Kommunikation sind elementare Bestandteile von Compliance. Den Mitarbeitern sollten die vom Unternehmen erlassenen internen Regelungen und Maßnahmen nicht nur bekannt sein, sie müssen auch dazu befähigt werden, diese in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Damit stellen sich den Umsetzungsverantwortlichen diverse Fragen, etwa:

- ❓ Benötigt jeder Mitarbeiter im Unternehmen eine Schulung?
- ❓ Reicht eine unternehmensweit standardisierte Schulung oder brauchen manche Mitarbeiter tiefere Informationen?
- ❓ Wie stellt man sicher, dass Mitarbeiter solche Schulungen nicht als „lästige Pflichtaufgabe“ betrachten?

Compliance ist nur lehrbar und nur erlernbar, wenn das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern eine offene, dialogorientierte Kommunikation über Compliance-relevante Themen sucht und eine methodisch angemessene Vermittlung in Schulungen bereitstellt. Mitarbeiter halten sich an Regeln, wenn sie diese nachvollziehen können. Dies wird allerdings nur durch gezielte Kommunikation erreicht, mit der die bekannten Vorurteile³ (Compliance-Todsünden und Compliance-Bremsen) gegenüber Compliance überwunden werden können.

Mitarbeiter auch emotional einbinden

Bei der Wertevermittlung ist bereits der Kulturansatz des Unternehmens zu beachten. Betrachtet das Unternehmen die Mitarbeiter lediglich als Vertragspartner, die durch den Arbeitsvertrag an das Unternehmen gebunden sind und sich damit zur Einhaltung der dort herrschenden Regeln verpflichtet haben und neue Regeln in Weiterbildungsmaßnahmen verkündet bekommen, verfehlt es den Ansatz, dass Mitarbeiter verstehen müssen, warum neue Vorgaben oder Fähigkeiten zur Erreichung der Vorgaben notwendig sind. Erheblich erfolgreicher ist es darauf zu setzen, dass Mitarbeiter über vertragliche Bindungen hinaus interessiert sind, das Unternehmen zu schützen. Hier

geht es in erster Linie darum, die Mitarbeiter nicht nur rational abzuholen, sondern darum, dass die Mitarbeiter auch emotional verstehen, warum bestimmte Veränderungen notwendig sind und warum es wichtig ist, dass sie diese in der Folge weitertragen. Hieraus wird sich eine neue Unternehmenskultur entwickeln, weil Mitarbeiter verstehen, warum es gut und bedeutsam ist, für das Unternehmen zu arbeiten und dass es wichtig ist, das Unternehmen zu schützen und den eigenen Arbeitsplatz noch möglichst lange zu erhalten.

Identifikation mit Unternehmenseigenschaften

Die weitere Herausforderung von Compliance-Schulungen ist es, dass man es eben nicht nur mit einer Vielzahl unterschiedlicher Regelungen zu tun hat, sondern auch mit einer Vielzahl von Individuen, die ihrerseits wieder über völlig unterschiedliche Motivationen und Kenntnisse verfügen.⁴ Noch stärker auf motivationale Faktoren stellt die Studie von PwC „Wirtschaftskriminalität. Eine Analyse der Motivstrukturen“ ab, mit der der Versuch unternommen wird, die Entstehung von Wirtschaftskriminalität aus der Korrelation von Täterprofil (visionär, abhängiger, naiver) und personalen Einflussfaktoren (Motivation, Emotion, Persönlichkeit) zu erklären.⁵ Entsprechend werden die meisten Mitarbeiter nicht anfällig für wirtschaftskriminelle Handlungen, wenn sie eine Bindung und Orientierung an Werten finden.⁶ Es gibt also einen engen Zusammenhang zwischen gut gelebter Compliance und niedriger Kriminalität. Gelingt es Unternehmen, ihr Compliance-Management von Beginn an durchgängig mit Compliance-fördernden Unternehmenswerten zu verknüpfen, sinkt das Risiko, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden. Zugleich wird die Unternehmenskultur in ihrer Funktion und als Instrument informeller Sozialkontrolle gestärkt.



FAZIT

Ohne Unternehmenskultur funktioniert Compliance nicht. Zugleich gehört die Kultur zu den Grundelementen eines Compliance-Management-Systems (CMS). Das beste Compliance-Programm ist nur so gut wie das Bewusstsein der Menschen, die es umsetzen. Deshalb führt die überwiegende Anzahl der Unternehmen, die über ein Compliance-Management-System verfügen, mehr oder weniger regelmäßig Compliance-Schulungen durch. Die Wirksamkeit von Compliance-Schulungen lässt sich dann anhand des aktuellen Compliance-Verständnisses nachvollziehen.

- 1 Christina Möller, Compliance-Kultur in Korruptionsprävention Ein Leitfaden für Unternehmen, S. 37
- 2 Kleinfeld/Müller-Störr in Wieland/Steinmeier/Grüninger, Handbuch Compliance-Management, S. 397; Schmahl, Compliance-Schulungen 2-70, S. 1 ff.
- 3 Hierzu näher Fissenewert, Compliance für den Mittelstand, S. 12 n; Makowicz/Wolffgang, Rechtsmanagement im Unternehmen
- 4 Wieland in Die Psychologie der Compliance-Motivation, Wahrnehmung und Legitimation von Wirtschaftskriminalität, Handbuch Compliance-Management
- 5 PwC – Studie, Wirtschaftskriminalität „Eine Analyse der Motivstrukturen“, 2009
- 6 Vgl. Bussmann, K.D.: Kriminalprävention durch Business Asics – Ursachen von Wirtschaftskriminalität und die besondere Bedeutung von Werten, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 5/1, 2004, S. 35 bis 50



Unternehmen und Wirtschaft

Aufsichtsräte im Fokus

NEU!



BOARD Directory

Die Datenbank für Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte in Deutschland und Österreich

BOARD Directory bietet eine umfangreiche Recherche nach Personen und Unternehmen und liefert aktuelle Details zu Aufsichtsratsmandaten von der Funktion im Gremium bis zu einzelnen Ausschusstätigkeiten.

VORTEILE:

- Umfangreicher Überblick über die aktuelle Aufsichtsratszene
- Angaben zu einzelnen Personen: Art, Anzahl und Dauer von Mandaten, Qualifikation und Erfahrung
- Unternehmensprofile: Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der Ausschüsse in den Unternehmen
- erweiterte Suchfunktionen nach Personen- und Unternehmensinformationen (**Professional**)

BOARD Directory

Premium:

150,00 € inkl. MwSt., Einzelplatz-
lizenz im Jahresabonnement
ISBN 978-3-8462-0286-9

BOARD Directory

Professional:

Preis auf Anfrage

Weitere Informationen unter

→ www.board-directory.de

Bestellung und Beratung: Tel. 0221/9 76 68-315 · Fax 0221/9 76 68-271
E-Mail: wirtschaft@bundesanzeiger.de



**Bundesanzeiger
Verlag**

www.bundesanzeiger-verlag.de