

White Paper

Compliance im Spannungsfeld von Regulierung, Gestaltung und kulturellem Wandel

Ungeachtet aller Gegenmaßnahmen werden immer wieder erhebliche Verstöße gegen regelkonformes Verhalten in Unternehmen bekannt. Tun die Unternehmen nicht genug oder nicht das Richtige? Fakt ist: Werden Compliance-Regelungen und -Prozesse beliebig restriktiv gehandhabt, werden sie rasch zu einer Bremse des Unternehmenserfolgs. Andererseits ist regelkonformes Handeln kein rein technisches oder prozessuales Thema. Es ist vielmehr als Element der kulturellen DNA eines Unternehmens zu verstehen und erfordert somit einen ganzheitlichen Ansatz in der Ausgestaltung.

Status quo und Bedarf

Viele Großunternehmen haben mittlerweile umfangreiche Compliance-Regelwerke, -Prozesse und -Aktivitäten initiiert. Sie reichen von Beschwerde- und sogenannten Whistleblower-Hotlines über Beurteilungsverfahren, Ombudsmänner, Sanktionsmechanismen und Schulungen bis hin zu Kontrollausweitungen oder neuen Verhaltensrichtlinien.

Trotzdem erschienen in den letzten drei bis vier Jahren über viele dieser Unternehmen immer wieder Artikel über Korruption, unzulässige Mitarbeiterüberwachung, Datenschutzverletzungen oder andere Verstöße. Anleger, Öffentlichkeit und Belegschaften fragen sich zu Recht, welche Relevanz all die Regeln, Programme und Abteilungen haben, wenn sie Verstöße nicht wirksam unterbinden können und so den kurz- wie langfristigen Unternehmenserfolg gefährden, rufen doch derartige Fälle in der Regel die Börsenaufsicht auf den Plan, was weitreichende Konsequenzen für die Positionierung am Kapitalmarkt, aber auch das Agieren als Unternehmen generell hat.

Als Reaktion auf Compliance-Verstöße forcieren die meisten Unternehmen ihre Anstrengungen und entwickeln noch striktere Kontrollmaßnahmen, kommunizieren noch intensiver usw. In dem Bemühen, Risiken zu minimieren sowie ein integeres und moralisch einwandfreies Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erreichen, verschärfen sich die Restriktionen im Geschäftsalltag und steigt die Komplexität von Abläufen sowie damit auch die direkten wie indirekten Kosten.

Worum geht es im Kern?

Im Zusammenhang mit der Herstellung bzw. Absicherung eines vorbildlichen Geschäftsgebarens sehen sich Compliance-Abteilungen großen Erwartungen ausgesetzt, denen sie – je nach Intensität und Ernsthaftigkeit der Einbindung in die Unternehmensabläufe – häufig nur bedingt gerecht werden können. Compliance-Vorgaben sollen sicherstellen, dass Maßnahmen entwickelt und Prozesse implementiert werden, die Mitarbeiter wie Führungskräfte in die Lage versetzen, dem gewünschten Verhalten entsprechen zu können.

Genau diese Entsprechung ist aber kein technischer Prozess, der – einmal implementiert – auch sofort und auf Ewigkeit funktioniert oder durch das Justieren von bestimmten Hebeln nach Belieben in die eine oder andere Richtung modifiziert werden kann. Vielmehr geht es darum, im und für das Unternehmen das gegenseitige Vertrauen von Führungskräften, Belegschaft und Stakeholdern zu stärken oder diesem gegebenenfalls ein neues Fundament zu geben, das die Kultur eines Unternehmens – im Inneren wie auch in den Beziehungen nach außen – prägt. Regelgerechtes Verhalten ist dabei die Grundlage, die durch verschiedenste Maßnahmen der spezifischen Steuerung, Systematisierung und Kontrolle in ihren Eckpfeilern manifestiert werden soll.

Diese Steuerungsfunktion kann und muss die Compliance-Abteilung durchaus übernehmen – als Berater und Entwickler. Aber sie kann nicht allein und per Knopfdruck regelkonformes Verhalten im Unternehmen verankern, denn Compliance zu

implementieren bedeutet, unter Umständen einen sehr tiefgreifenden kulturellen Wandel im Unternehmen zu vollziehen, der vom Tarifmitarbeiter bis zum Top-Management verstanden und gelebt werden muss. Jedoch sind die Experten in den Compliance-Abteilungen der Unternehmen vielfach auf sich allein gestellt und können daher ihre Wirkung nicht voll entfalten: Denn letztlich kann keine einzelne Abteilung allein oder isoliert eine Vertrauenskultur modifizieren oder gar neu etablieren.

Kultureller Wandel nur als gesamtgesellschaftlicher Ansatz realisierbar

Doch kann das gewünschte Vertrauen erreicht bzw. zurückgewonnen werden? Die Antwort lautet ganz klar: Ja, wenngleich eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen sind. Fragen, die sich in diesem Kontext stellen, lauten:

- Wie werden vorhandene Compliance-Aktivitäten wahrgenommen? Funktionieren Sie in der Praxis und wie beeinträchtigen sie das tägliche Arbeiten? Werden die Vorteile auch als solche wahrgenommen oder überwiegen negative Meinungen?
- Was wissen die Mitarbeiter über die Effekte der Programme, Tools und Aktivitäten (ggf. Trainingseffekte)?
- Inwiefern glauben Mitarbeiter und Führungskräfte der internen und externen Integrität des eigenen Arbeitgebers bzw. wie bewerten sie die geltenden ethischen Standards?
- Wie unterscheidet sich all das nach Geschäftsbereichen, Landesgesellschaften oder Tochterfirmen? Welche Rolle spielen Lieferanten und sonstige Geschäftspartner?
- Welche Hebel lassen sich – neben Schulungen – vorbeugend identifizieren, um eine Vertrauenskultur zu stärken, integeres und moralisch „sauberes“ Verhalten zu fördern und letztlich die Wahrscheinlichkeit von Verstößen zu reduzieren?

Antworten auf diese aus Mitarbeitersicht sensiblen und aus Unternehmenssicht erfolgskritischen Fragen kann nur ein Ansatz liefern, der Compliance-Aktivitäten als Gesamtheit und immer eingebettet in den unternehmensspezifisch kulturellen Kontext betrachtet. Dazu ist es unerlässlich, das Feedback der Mitarbeiter und Führungskräfte zu den relevanten Themen in Form von Befragungen einzuholen, gleichzeitig die Compliance-spezifische Kommunikation zu fördern und auf die jeweiligen Aktivitäten zuzuschneiden.

Erhebung des Status quo: Der Messansatz gibt Aufschluss über den Handlungsspielraum

Je nach Ausprägung der Compliance-Aktivitäten und dem Erkenntnisinteresse kann sich der Fokus des Messansatzes auf verschiedene Aspekte richten, typischerweise auf die folgenden:

1. **Kenntnisstand** rund um Compliance und Verständnis für Prozesse, Tools, Verantwortlichkeiten, ...
2. **Akzeptanz**, d. h. Verinnerlichung, Zumessung der Bedeutung, Glaube an Wirkung, ...
3. **Einbettung** in breiteres Themenspektrum, kontextuelle „Treiber“ für Compliance, z. B. Führungskultur, Eigenverantwortung, ethische Standards, ...

1. Kenntnisstand

- Ich weiß, wie ich die Whistleblower-Hotline nutzen kann.
- Ich weiß, welche Konsequenzen Compliance-Verstöße für unser Unternehmen und seine Mitarbeiter haben können.

2. Akzeptanz

- Ich glaube, unser Fokus auf Compliance wird uns dabei helfen, Fälle von Korruption, Bestechung usw. zu vermeiden.
- Ich glaube, dass unser Unternehmen keine Verletzung der Business Conduct Guidelines toleriert.

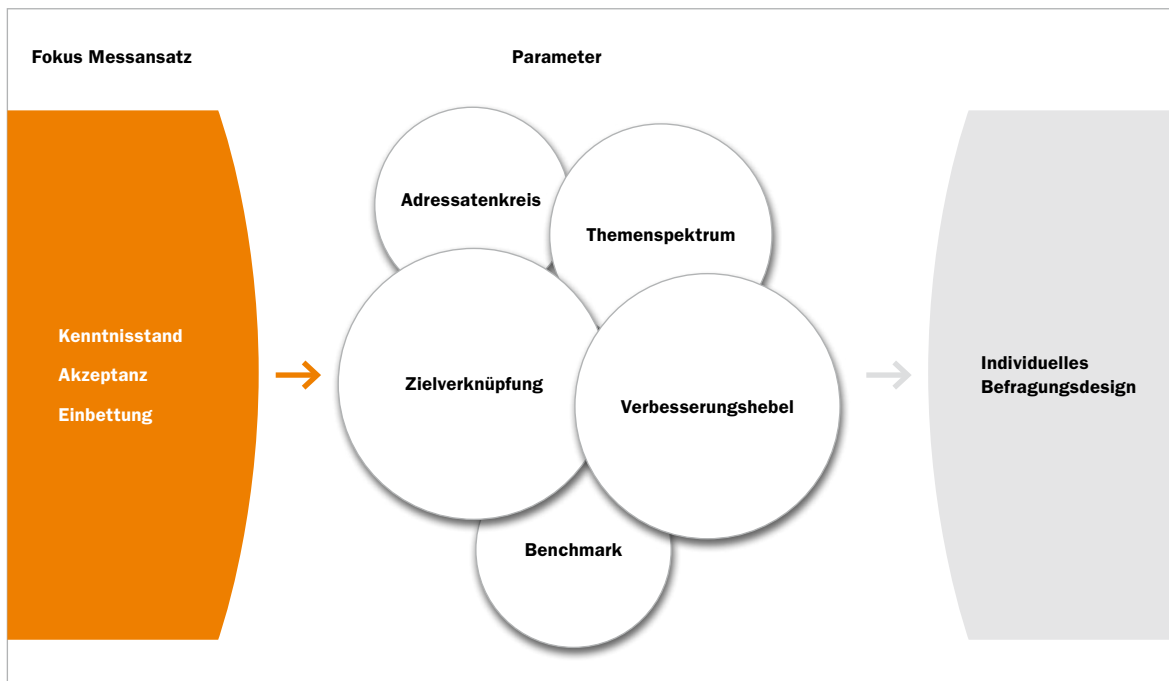
3. Einbettung

- Unser Top-Management vertraut dem Urteil seiner Mitarbeiter.
- Meiner Erfahrung nach gelten die gleichen ethischen Maßstäbe für alle Mitarbeiter unseres Unternehmens.

Der Fokus des Messansatzes bestimmt, inwieweit für die gestellten Fragen Antworten gefunden und Einsichten in den Zusammenhang zwischen Compliance-Aktivitäten und Bewertung seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte gewonnen werden.

Je nach Fokus des Messansatzes gilt es verschiedene Parameter einer solchen Befragung zu kalibrieren. Falls es lediglich um die Überprüfung des Kenntnisstandes geht, sind beispielsweise weniger Möglichkeiten zur Identifikation von Verbesserungshebeln gegeben, als wenn die kulturellen „Stellschrauben“ in den Fokus des Messansatzes rücken. Auch andere Punkte, wie der Adressatenkreis, das Themenspektrum, die Nutzung von Benchmarking und die Verknüpfung mit Leistungsanreizen, werden vom Fokus des Messansatzes bestimmt.

Abbildung: Projektparameter in der Ermittlung des Status quo



Projektparameter in der Ermittlung des Status quo

1. Adressatenkreis

Der Adressatenkreis der oben skizzierten Befragungen variiert typischerweise danach, welche Zielgruppen Kenntnisse über Compliance-Aktivitäten haben bzw. haben sollten, bei welchen Mitarbeitern eine Verinnerlichung des Compliance-Gedankens entscheidend ist (z. B. Mitarbeiter mit Kundenkontakt) oder was besonders wichtige Zielgruppen sind. Als Letzteres könnten zum Beispiel Mitarbeiter eines Landes gelten, in dem außerordentliche Zuwendungen als normales Element wirtschaftlichen Handelns gelten und wo daher die kulturelle Einbettung für Analysen und Schlussfolgerungen essenziell ist. Auch ist zu klären, auf welcher Ebene mit den Ergebnissen gearbeitet werden soll, zum Beispiel nur Senior Manager.

Entsprechend der Definition des jeweiligen Personenkreises stellen sich Fragen nach der Systematik, Methode etc. Zu entscheiden ist beispielsweise, ob es sich anfangs nur um ein lokales Pilotprojekt handeln soll, ob es eine Online- oder Papierbefragung, eine Voll- oder nur Stichprobenbefragung sein soll, ob Mitarbeiter oder nur Führungskräfte adressiert werden – oder beide.

2. Themenspektrum

Auch hinsichtlich des genauen Themenspektrums sind konzeptionelle Vorarbeiten unerlässlich. Denn was mit einem Messinstrument erfasst wird, unterscheidet sich in der Regel nach den spezifischen Aspekten, von denen gewünscht wird, dass sich die

Zielgruppe damit auskennt bzw. dass diese verinnerlicht sind. Dies kann die Compliance-bezogenen Prozesse, Standards, Tools, Dokumente, Verhaltensweisen und Verantwortlichkeiten (Vorbildfunktionen) ebenso betreffen wie die Compliance-bezogene Kommunikation, die Auswirkungen der Aktivitäten sowie die zugrunde liegenden moralischen/ethischen Handlungsorientierungen.

Darüber hinaus können die auf das Compliance-Thema gerichteten Aspekte mit einem breiteren Messansatz kombiniert und somit verifiziert werden. Denn erst die Kombination erlaubt zu untersuchen, welchen Einfluss andere Themen auf die Wahrnehmung von Compliance haben, z. B. Führungskultur, Engagement, Kundenfokus, Empowerment oder Effizienz, oder – umgekehrt, inwiefern die Compliance-Ausrichtung auf diese Themen wirkt. In der Konsequenz schälen sich die „kulturellen“ Stellschrauben heraus, anhand deren Compliance als selbstverständliches Element der Unternehmenswirklichkeit implementiert werden kann. Ebenso wird deutlich, dass die Sicherstellung von regelgerechtem Verhalten nicht vorrangig im Aufgabenbereich der Compliance-Abteilung liegen kann.

3. Benchmarking

Mit dem Adressatenkreis, dem Themenspektrum und vor allem dem inhaltlichen Fokus hängen auch die Möglichkeiten des Benchmarkings zusammen. Während diejenigen Aspekte, die die jeweiligen spezifischen Aktivitäten, Tools, usw. betreffen, lediglich intern zwischen den Organisationseinheiten (z. B. zwischen Ländern und Funktionen), gegebenenfalls mit vorherigen Befragungen und entlang dem

Hierarchiegefälle verglichen werden können, erlaubt ein etwas breiterer Fokus die Nutzung von externen Benchmarks, die für die Einstufung der Ergebnisse den erforderlichen Kontext liefern. Beispielsweise helfen nationale Benchmarks, die durch kulturell bedingtes typisches Antwortverhalten entstehenden Abweichungen zu relativieren. Benchmarks für Wirtschaftszweige sowie High Performance Benchmarks ermöglichen es darüber hinaus, zu definieren, was Mindestziele oder ambitionierte Ergebnisse darstellen.

4. Verknüpfungen mit Zielen und/oder Boni

Falls die Verknüpfung der Ergebnisse mit Zielen und/oder Boni beabsichtigt ist, stellt sich die Frage, ob dies an die Überprüfung von Kenntnisständen bzw. an die Reichweite der jeweiligen Themenkommunikation gekoppelt wird oder ob die Akzeptanz bzw. ein breiterer thematischer Fokus hierfür ebenso relevant sind. In diese Überlegung fließen üblicherweise Argumente ein wie „Verantwortlichkeit für das Thema“, „Feedback-Empfängerkreis“, „Fairness durch Kontext/Ergebnisbewertung“ (insbesondere länderspezifische Benchmarks), „Gewichtung von Unterschieden“ sowie „Zweckpriorität der Befragung“.

Ebenso muss eine Variable definiert werden, die für die Ziel- bzw. Bonusverknüpfung die Grundlage darstellt, z. B. ein spezifischer Index. Dieser könnte auch für andere Analysen genutzt werden, beispielsweise zur Zusammenhangsbestimmung mit anderen Kennzahlen oder zur Identifikation von bestimmten Meinungstypen bzw. deren Verteilung im Unternehmen.

5. Ansätze für die Optimierung

Unabhängig davon, ob gute oder schlechte Ergebnisse für Reorganisation, Bonusberechnungen, Trainings usw. genutzt werden, stellt sich die Frage nach den Hebeln für Verbesserungen. Erst die

Identifikation der geeigneten Hebel verhindert das „Verpuffen“ von Maßnahmen und ermöglicht eine Priorisierung der Potenzialbereiche. Zudem liefert sie den Trägern der Veränderung, den Bonusberechtigten, Trainern usw. nicht nur Antworten darauf, was verbessert werden sollte, sondern auch, welche Hebel hierfür vielversprechend sind und welche weniger.

Der Fokus des Messansatzes bestimmt, ob die potenziell stärksten Hebel überhaupt überprüft werden. Bei einer ausschließlichen Abfrage des Kenntnisstandes wäre dies deutlich unwahrscheinlicher als bei einem umfassenderen thematischen Fokus.

Fazit

Je nach Fokus des Messansatzes, nach Bestimmung von Adressatenkreis und Themenspektrum sowie nach Berücksichtigung von Benchmarks, Ziel-/Bonusverknüpfung und Verbesserungshebeln gelingt es unterschiedlich gut,

- die Wahrnehmung der Compliance-Aktivitäten zu überprüfen,
- die Wichtigkeit des Themas zu transportieren,
- die Zielgruppe „abzuholen“ bzw. eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu fördern und
- weitere Stellschrauben zu identifizieren, mit denen eine Compliance-Kultur gestärkt werden kann.

Mit der Compliance-Befragung lässt sich in jedem Fall die Aufmerksamkeit für das Thema bei den Mitarbeitern steigern, denn der transparente Umgang hiermit schafft Vertrauen. Dies sind wichtige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Compliance-Aktivitäten.

Dies hat auch weitreichende Konsequenzen im Sinne der Nachhaltigkeitsdebatte, etwa im Rahmen von Corporate Governance.

Ihr Mehrwert auf einen Blick

Etablierung einer Compliance-Kultur

- Steigerung der Bekanntheit und des Verständnisses des Themas bei den Mitarbeitern
- Einbindung der Mitarbeiter in die Etablierung; Schaffung von Dialogen; Stärkung der Eigenverantwortlichkeit für Compliance

Imageverbesserung

- Vertrauensbildung bei Stakeholdern
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Bestandteil zur Intensivierung der Nachhaltigkeitsbemühungen

Steigerung der Effektivität Ihrer Compliance-Aktivitäten

- Verfügbares valides Messinstrument, zugeschnitten auf die Erfordernisse
- Identifikation der Hebel, die für die Wahrnehmung von Compliance Performance im Unternehmen verantwortlich sind
- Erfolgsmessung durchgeführter Maßnahmen, Überprüfung der Verinnerlichung des Themas; Erkennen von Unterschieden nach Unternehmenseinheiten im Lichte von externen Benchmarks
- Identifikation von Zielgruppen mit Nachholbedarf und Best-Practice-Stories

Über Towers Watson

Towers Watson, eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit, unterstützt Gesellschaften dabei, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Mit rund 14.000 Mitarbeitern in 34 Ländern entwickelt das Unternehmen Lösungen für betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Das Beratungsfeld Organizational Surveys & Insights

Unsere Dienstleistungen im Segment Talent & Rewards und hier im Schwerpunkt Organizational Surveys & Insights unterstützen Unternehmen dabei, ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren, Bedarfsplanungen für Leistungsträger zu entwickeln und den Ertrag aus ihren Personalinvestitionen zu erhöhen.

Wir unterhalten die weltgrößte Datenbank zu Mitarbeitermeinungen. Wir können Erkenntnisse und Daten der leistungsstärksten Unternehmen in den verschiedensten Ländern, Branchen und für die unterschiedlichsten Karriereniveaus zur Verfügung stellen. Unsere multikulturellen Beratungsteams stellen weltweit sicher, dass wir genau die Qualität liefern, die Sie benötigen – auch und gerade unter besonderer Berücksichtigung kultureller und lokaler Besonderheiten. Dabei können wir selbst größte Projekte – wie z. B. die Gestaltung und Verwaltung von komplexen Surveys in verschiedensten Sprachen, Geschäftseinheiten und Ländern – steuern und durchführen.

Kontakt zu den Autoren

Roland Abel

Senior Consultant
Towers Watson Germany
E-Mail: roland.abel@towerswatson.com

Angela Kristiansson

Consultant
Towers Watson Germany
E-Mail: angela.kristiansson@towerswatson.com

Weitere Informationen über Towers Watson

Reiner Jung

Towers Watson
Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 (0)69 1505-5116
Telefax: +49 (0)69 1505-5544
E-Mail: reiner.jung@towerswatson.com

Towers Watson
Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 (0)69 1505-50
Telefax: +49 (0)69 1505-5544
E-Mail: info-de@towerswatson.com

The information in this publication is of general interest and guidance.
Action should not be taken on the basis of any article without seeking
specific advice.

Copyright © 2010 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-D-0032. Mai 2010.

towerswatson.com

TOWERS WATSON 