

# Compliance und Unternehmenskultur – eine interessant-brisante Kombination

Frank Weber

Machen ausgefeilte Compliance Management Systeme (CMS) Unternehmen anständiger? Fast könnte man dieses angesichts der rasant zunehmenden Bedeutung dieses Themas meinen. Eine prominente Branche liefert dafür auch noch die Bestätigung – scheinbar. In kaum einem anderen Wirtschaftszweig wurde in den vergangenen Jahren so viel reguliert wie in der Kreditwirtschaft. Ständig zunehmende Regulation und Compliance-Anforderungen als passende Reaktion auf die heftigen Skandale in der Welt der Banken? Ich bin mehr als indifferent.

**K**reditinstitute sind per se keine «unanständigen» Unternehmen. Die Ursachen dieser Skandale liegen im Fehlverhalten einiger weniger Bankmitarbeiter. Gleichwohl reagiert die Bankaufsicht mit einer Art von Kanonenbootpolitik und überzieht die Institute stoisch und penetrant mit einer ungeheuren Menge an schriftlichen Regelungen, als ob man hier einer gesamten Branche den Beelzebub austreiben müsste. Der Nachweis aber, dass Regulation nachhaltig bessere Banken hervorbringt, ist noch offen. Wie auch, machen doch gefühlte 99% der Bankangestellten einen ordentlichen bis guten Job.

Compliance geschieht häufig nicht freiwillig, sondern resultiert aus dem steigenden Druck von außen. Druck als Reaktion auf Skandale und eklatantes Fehlverhalten. Zu den weiteren Treibern von Compliance gehören aber auch wachsende Haftungsrisiken – insbesondere für die Unternehmensleitungen. Wie nie zuvor begleiten Öffentlichkeit und Presse das Handeln von Unternehmen äußerst kritisch – mit der Folge von öffentlichen (Vor-)Verurteilungen. Ebenfalls wie nie zuvor sehen sich prominente Vertreter von Unternehmen einer intensiven Strafverfolgung ausgesetzt. Diese Entwicklungen begünstigen Compliance, wenn auch nur in der Funktion des Feigenblatts.

In den USA verschärfen bereits seit langer Zeit Regelungen die haftungsrechtlichen Anforderungen nicht nur für börsennotierte Unternehmen – stellvertretend zu nennen sind insbesondere der Sarbanes-Oxley Act oder die US Federal Sentencing Guidelines. Gefordert werden die Einführung von Compliance-Programmen, Verhaltenskodizes, Anti-Fraud-Trainings, Whistleblowing-Systemen und Compliance Reviews. Die USA sind hier (zweifelhafter) Vorreiter und über US-Börsennotierungen und internationale Handels- und Lieferantenbeziehungen wird diese Entwicklung auch massiv nach Europa schwappen.

**COMPLIANCE UND REGULATION – SICH SELBSTNÄHERNDE KRÄFTE.** Im engeren Sinne bedeutet Compliance die Einhaltung rechtlicher Gebote, was sicher aus juristischer Sicht eine Selbstverständlichkeit, aber im Unternehmensalltag nicht immer anzutreffen ist. Unter Compliance werden damit zahlrei-

che Einzelmaßnahmen zusammengefasst, die rechtskonformes Verhalten sicherstellen sollen. Im Unterschied zur Revision oder zum Controlling hat Compliance vor allem einen präventiven Charakter. Compliance dient der Vorbeugung von Fehlverhalten und Straftaten.

Compliance erlebt vor allem deswegen einen Boom, weil die Anzahl der Regulierungen in den vergangenen zwei Dekaden massiv zugenommen hat. So gesehen machen Sarbanes-Oxley und andere Vorschriften Compliance erst notwendig. Ob das mit einer freiheitlichen Grundordnung vereinbar ist, ist mehr als zweifelhaft.

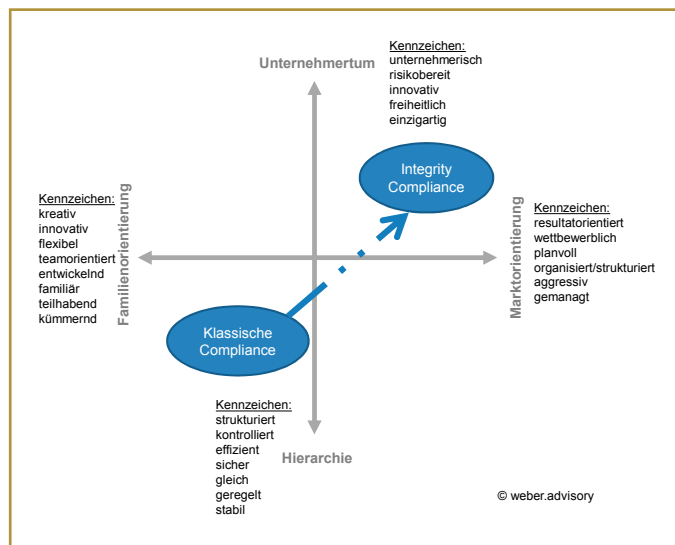
**DER MENSCH IST SCHLECHT.** Interessant aber ist, was für ein Menschenbild hinter dieser Entwicklung steckt. Folgt man Politikern – die letztendlich Quelle jeglicher Regulation sind – so gewinnt man den Eindruck, dass wir in der freien Wirtschaft grundsätzlich von bössartigen Menschen umgeben sind. Der gierige, böswillige und unmoralische Mitarbeiter, mit seiner ständigen Bereitschaft dolose Handlungen zu begehen, ist eine Gefahr für die Unternehmen selber und auch für die Gesellschaft. Das Böse ist immer und überall. Daher müssen Mitarbeiter überwacht und in ihrem persönlichen Entscheidungsrahmen äußerst eingengt werden. In den Fällen, in denen gegen Regeln verstoßen wurde – aus welchen Gründen auch immer – ist die einzig probate Reaktion die massive Sanktionierung. Dieses Menschenbild ist die Rechtfertigung dafür, dass immer noch in vielen Unternehmen belauscht, aufgezeichnet und überwacht wird – zum Teil jenseits des Datenschutzes. Wir wissen aus untergegangenen totalitären Systemen, dass Methoden des Überwachungsstaates vor allem eines bewirkt haben: Eine massive Zunahme an Misstrauen. Fehlendes Vertrauen hat als nagendes Gift jegliches vertrauensvolles zwischenmenschliches Miteinander zersetzt und eine Kultur der Verdächtigung und des Zweifels geschaffen. Im Kleinen finden wir das auch in den Unternehmen, die vom bösen und unmoralischen Mitarbeiter ausgehen. Deren Unternehmenskultur ist geprägt von den Kulturmerkmalen, wie wir sie – natürlich in verstärkter Form – bei totalitären Systemen vorfinden.

**UNTERNEHMENSKULTUR – ALLES ANDERE ALS EIN ORCHIDEENTHEMA.**

Unternehmenskultur ist definiert als die Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche die Handlungen jedweder Form im Unternehmen prägen. Es gibt keine Abwesenheit von handlungsprägenden Kulturmerkmalen. Kultur ist immer da. Jedes Unternehmen hat eine eigene für sich typische Kultur. Die Frage ist nur, ob sie auch zielführend ist und dem Unternehmen hilft, seinen strategischen Auftrag zu erfüllen. Wie entsteht eigentlich Unternehmenskultur? In den meisten Fällen nicht als das Ergebnis eines durchdachten systematischen Prozesses. Die Normen und Werte, nach denen gehandelt wird, sind häufig das Resultat eines zufallsgetriebenen evolutorischen «Vorsichhinarbeitens» über einen langen Zeitraum – «Das haben wir schon immer so gemacht».

Kultur entsteht nicht alleine in den Köpfen der Unternehmensleitung. Von dort kommt der Impuls eines Kulturveränderungsprozesses. Das Zielbild einer Wunschkultur, gegossen in Unternehmensgrundsätze. Dann aber kommt es auf die Belegschaft an. Von ihr ist es abhängig, ob im Unternehmen Prozesse tatsächlich funktionieren. Die Menschen im Unternehmen überführen ambitionierte Strategien und Pläne ins betriebliche Alltagsleben. Mitarbeiter akzeptieren neue Werte, Normen und Einstellungen und handeln danach – oder eben auch nicht. Im ersten Fall entsteht eine neue Kultur und im zweiten Fall bleibt es bei der Bestehenden.

Gerade hier ist es entscheidend, welches Menschenbild von der



Spitze des Unternehmens aus geprägt wird. Geht die Geschäftsleitung – wie die regulierenden Politiker auch – davon aus, dass der Mensch tendenziell unmoralisch und bössartig ist, wird die Unternehmenskultur sehr hierarchisch sein. Eine solche Kultur wird dazu führen, dass nahezu alles geregelt ist und «von oben abgesegnet» sein muss. Sie wird kaum Spielraum für Eigenverantwortung beinhalten. Eine streng hierarchische Unternehmenskultur führt dazu, dass Mitarbeiter unreflektiert stur die geltenden Regeln befolgen – also compliant sind. Die Handlungsmaxime lautet: Persönliche Nachteile oder gar Bestrafungen sind zu vermeiden. Streng hierarchische Kulturen verfolgen das Modell der «klassischen Compliance». An der roten Ampel hält man an, weil die Weiterfahrt verboten ist und mit einem Führerscheinentzug sanktioniert wird.

Dieser Compliance Ansatz verfolgt eine restriktive und regulierende Strategie, Verhaltensmaßnahmen innerhalb des Unternehmens zu etablieren. Dabei wird versucht, opportunistisches Verhalten der Belegschaft zu verhindern, indem ein detailliertes Regelwerk an Verhaltensrichtlinien vorgegeben wird. Welches zusätzlich über Kontrollmechanismen und Schulungen abgesichert wird. Damit dieser «klassische Compliance Ansatz» funktionieren kann, müssen passende Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- Definieren von «Überwachungsstandards»
- Entwickeln geeigneter Mechanismen der Fremdkontrolle
- Installieren von Sanktionsmaßnahmen

**WAS ABER, WENN DER MENSCH NICHT SCHLECHT IST...?**

Dem Gedankenansatz des zuvor geschilderten «rogue employees» stellt die Unternehmensethik das Modell des integren Mitarbeiters gegenüber. Diese Mitarbeiter zeichnen sich dadurch aus, dass sie Regeln nicht nur beachten um Strafe zu vermeiden, sondern dass sie von der Richtigkeit der Regeln überzeugt sind. Sie erachten regelkonformes Verhalten als wichtig und zielführend für das wechselseitige Miteinander. An der roten Ampel halte ich an, weil ich verstanden habe, dass das für das eigene Leben und das der anderen Verkehrsteilnehmer von hoher Bedeutung ist. Weil andere sich darauf verlassen können, dass ich die Regeln einhalte. Weil nur so das Miteinander im Straßenverkehr funktionieren kann.

Diese Ausprägung lässt sich mit dem Ansatz der «Integrity Compliance» beschreiben. Die Basis dieses Modells ist die Annahme einer intrinsischen Motivation der Mitarbeiter. Hier werden die Werte der Mitarbeiter als Anknüpfungspunkt für die ethische Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens herangezogen. Das hier verfolgte Menschenbild versucht bereits bestehendes moralisches Verhalten der Mitarbeiter zu stärken und die Belegschaft für unternehmensethische Werte zu sensibilisieren. Diese werden zusätzlich durch die Schaffung organisationsstruktureller und kultureller Maßnahmen unterstützt und so zu einem eigenverantwortlichen Verhalten animiert.

**ZUKUNFTSSICHERUNG – ERSTER GEDANKE.**

Der Ansatz der «Integrity Compliance» ist stark vereinbar mit Unternehmenskulturen, die durch Unternehmertum und Marktorientierung geprägt sind. Da auf den Potentialen und der Flexibilität der Mitarbeiter aufgebaut und auf eine starke Selbststeuerung vertraut wird, ist dieser Ansatz ausgesprochen geeignet für Marktgegebenheiten mit komplexem Umfeld und einer zukünftigen Ungewissheit.

Die Rahmenbedingungen, unter denen die meisten Unternehmen heute wirtschaften, sind genau dadurch gekennzeichnet: Hohe Komplexität, sinkende Planbarkeit und höchste Unsicherheit. Der «klassische Compliance Ansatz» stößt, wie die Hierarchie-Kultur auch schnell an die Grenzen der eigenen Anpassungsfähigkeit. Unternehmenskulturen sind gestaltbar – nicht von heute auf morgen. Eine neue Kultur entsteht nicht durch die Worte der Unternehmensleitung. Sie entsteht in einem längeren Prozess durch die Umsetzung durch das Gros der Belegschaft. Von der Geschäftsführung geht die Initiative aus. Sie setzt einen systematischen Veränderungsprozess in Gang und steuert diesen. Flankiert durch vorbildliches Verhalten aller Führungskräfte und unterstützt von

einem Regelwerk, welches richtiges Verhalten fordert und belohnt, wird mit der Zeit eine neue Kultur entstehen – durch verändertes Verhalten aller.

Der Leser möge das als Impuls meinerseits verstehen, einen Kulturwandel hin zu den Ausprägungen Unternehmertum und Marktorientierung zu wagen. Es auch zu wagen, die eigene Einstellung zum Mitarbeiter zu überdenken, welche bislang vielleicht eher auf einem skeptischen und passiven Menschenbild beruhte. Ein Impuls, sich auf die Reise zu machen, zu einer Unternehmenskultur, die die Anpassungsfähigkeit erhöht und von einer Compliance flankiert wird, die von einem intrinsisch motivierten Mitarbeiter ausgeht.

### ZUKUNFTSSICHERUNG – (EIN BESORGTER) ZWEITER GEDANKE.

Halten wir fest:

1. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der Art des Compliance Ansatzes
2. Es gibt eine wechselseitige Befruchtung von hierarchischer Unternehmenskultur und dem «klassischen Compliance Ansatz»
3. Hierarchische Unternehmenskulturen sind nicht geeignet, um Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Unternehmen zügig und flexibel wandelbar sind und sich schnell an ständig wandelnde Rahmendaten anpassen können.

Mit Blick auf die Kreditwirtschaft sorgen mich diese Aussagen. Die Regulierungswut von Politik und Aufsichtsbehörden folgt ganz klar dem «klassischen Compliance Ansatz». Damit festigt jede Regulierung die ohnehin schon hierarchischen Unternehmenskulturen der Banken und Sparkassen. Regulation führt zu Mitarbeitern in den Kreditinstituten, die vor allem aus Furcht vor Bestrafung Fehler vermeiden wollen und nicht bereit sind, Wagnisse einzugehen. Wagnisse die notwendig sind, sich auf die anstehenden Veränderungen einzulassen. Regulation, die auf der «klassischen Compliance» aufbaut, schafft ein kulturelles Umfeld, in dem die Anpassungsfähigkeit der Kreditinstitute massiv geschwächt wird. Und das zu einer Zeit, in der wie nie zuvor das Bankgeschäft von Wettbewerbs- und technologischem sowie kundenseitigem Anpassungsdruck geprägt ist. Banken und Sparkassen stehen vor einem gewaltigen Veränderungsdruck. Um diesen erfolgreich zu bewältigen, brauchen sie keine durch Regulierung verschüchterten und hierarchiegläubigen Mitarbeiter. Regulation in diesem Ausmaß schadet den Kreditinstituten und damit der Wirtschaft – langfristig.

#### AUTOR

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und Unternehmern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen. Weber begleitet Unternehmen bei der Gestaltung von Unternehmenskulturen und Einführung von wirkungsvollen Compliance Systemen.