

Mitarbeiter-Compliance

Strategien für die erfolgreiche Einbindung

Von

Thomas Schneider

und

Maike Becker

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15852 2](http://ESV.info/978_3_503_15852_2)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15852 2
eBook: ISBN 978 3 503 15853 9

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Compliance ist mittlerweile eine etablierte Unternehmensfunktion. Die Notwendigkeit, sich an Gesetze und interne Vorgaben zu halten, wird von allen Beteiligten grundsätzlich bejaht. Entsprechend ist eine Compliance-Organisation heute in den meisten Unternehmen fest verankert.

Unternehmensleitung und Compliance-Verantwortliche sind von der Wirkung der Tätigkeit überzeugt. Das Konzept der Compliance sei vom überwiegenden Teil der Mitarbeiter verstanden, ja verinnerlicht. Richtlinien sind verfasst und implementiert, werden laufend auf dem aktuellen Stand gehalten, Schulungen werden durchgeführt und die erfolgreiche Teilnahme der Mitarbeiter dokumentiert. Mögliche Abweichungen vom Sollverhalten decken die Interne Revision und externe Prüfer auf, wobei die eingesetzte Prüfsoftware eine lückenlose Analyse aller Transaktionen ermöglicht. Mitarbeitern, die auffällige, möglicherweise compliance-relevante Vorgänge wahrnehmen oder selber Fragen zum eigenen Handeln haben, bieten sich vielfältige Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Zwar werden immer noch spektakuläre Verfehlungen Einzelner aufgedeckt, davor kann es jedoch nie einen vollständigen Schutz geben. Als Resultat dieser Selbsteinschätzung **sind Compliance-Verantwortliche zufrieden mit sich und ihrer Arbeit.** Verbesserungen sind immer möglich, aber das Grundkonzept erscheint stabil.

Dabei gleicht der Blick der Compliance auf das Unternehmen häufig dem eines Schiffskapitäns auf einen Eisberg. **Es wird allenfalls ein Fünftel der gesamten Masse gesehen,** wobei es einen entscheidenden Unterschied gibt: der Kapitän weiß, dass unter der Wasseroberfläche noch der größte Teil des Eisberges verborgen ist, die Compliance-Verantwortlichen meistens nicht. Die Verifizierung dieser These ist einfach: wird zufällig über die gesamten Mitarbeiter eine Auswahl getroffen und schlicht nach der Bedeutung des Begriffs „Compliance“ gefragt, liegen die qualifizierten Antworten um die 20 Prozent. Bei einem Unternehmensberater ist der Prozentsatz sicherlich höher als bei einem Einzelhändler, bei einem Ingenieurbüro liegen die Werte über den Zahlen einer Gießerei, eklatante Unterschiede finden sich jedoch selten. Auch die prozentuale Anzahl derjenigen, welche standardisierte Compliance-Trainings absolvieren, vermittelt eine Einschätzung der durch die Compliance erreichten Mitarbeiter.

Zwar mögen die bisher berücksichtigten 20 Prozent der Mitarbeiter eine höhere Relevanz als die verbleibenden 80 Prozent für die Compliance besitzen, wenn aber ohne stichhaltige Begründung die Gültigkeit des Pareto Gesetzes vorausgesetzt

wird, bedeutet dies, dass 80 Prozent der relevanten Vorgänge auf dem bisherigen Weg erfasst werden, somit eine Verbesserung um 20 Prozent bei der Einbeziehung ALLER Mitarbeiter in die Compliance-Aktivitäten möglich ist. 20 Prozent! Solche Sprünge erscheinen bei anderen Unternehmensaktivitäten kaum erreichbar. 20 Prozent mehr Umsatz, 20 Prozent geringere Mittelbindung, 20 Prozent höhere Auslastung sind kaum erzielbar. **Im Bereich der Compliance bestehen entsprechende Effizienzreserven.** Wie diese realisiert werden können, zeigt das folgende Buch auf.

Die bisher nicht erreichten Mitarbeiter sind anders, anders als die Compliance-Verantwortlichen und deren Kollegen in anderen Zentralbereichen. Will die Compliance wirklich alle Mitarbeiter erreichen, sind Veränderungen erforderlich, welche weiter gehen als die Anpassung von Präsentationen. Das Projekt wird nicht allein die 80 Prozent der Mitarbeiter beeinflussen und verändern, sondern auch die Verantwortlichen der Compliance. Ziele und Mittel sind aufgrund des innovativen Charakters zu Projektbeginn schwierig festzulegen, spannend wird es jedoch in jedem Fall, für alle Beteiligten. Hierfür eignen sich fixe Projektpläne nur bedingt, weshalb für das vorliegende Projekt das Strategieverständnis von Henry Mintzberg die Grundlage bildet, wonach Strategien „a pattern in a stream of decisions“¹ sind. Wie diese Struktur Gestalt gewinnt, entwickelt das vorliegende Buch.

Nicht alleine die neu erreichten Mitarbeiter, auch die Compliance wird bei Beendigung des Projektes eine andere sein.

¹ Mintzberg, H.: Patterns of Strategy Formation. Management Science Vol. 24, No. 9 , S. 934-948.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis.....	7
Kapitel I: Reichweite der Compliance	9
1.1 Der Eisberg - nur 20 Prozent werden erreicht!	9
1.2 Compliance-Relevanz der 80 Prozent	20
1.3 Projektziele	26
Kapitel II: Ausgangslage der Compliance	33
2.1 Links und rechts von BWL und Jura.....	33
2.2 Auswahl und Auftreten der Compliance-Mitarbeiter	42
Kapitel III: Spezielle Mitarbeitergruppen.....	50
3.1 Erfassung und Priorisierung der 80 Prozent.....	50
3.2 Ausbildungs- und Ausdrucksniveau	58
3.3 Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	63
3.4 Spezialisten.....	72
3.5 Gruppen innerhalb des Unternehmens	77
3.6 Dritte Parteien	83
3.7 Informelle Multiplikatoren.....	89
3.8 Untere Führungsebene.....	94
3.9 Reihenfolge der Berücksichtigung	101
Kapitel IV: Anpassung des Compliance-Auftritts	104
4.1 Wissensmanagement	104
4.2 Geben und Nehmen.....	113
4.3 Loyalität.....	117
4.4 Anpassung von Texten und Schulungen	124
4.5 Von der Gruppen- zur Einzelansprache	130
Kapitel V: Ansprechmöglichkeiten	136
5.1 Einstieg ins Unternehmen	136
5.2 Gesprächsangebot.....	141

5.3 Rückkoppelung.....	144
5.4 Ausscheidende Mitarbeiter.....	149
5.5 Eingreifen.....	153
5.6 Auswege aufzeigen.....	160
5.7 Prüfungen.....	168
Kapitel VI: Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensfunktionen.....	174
6.1 Compliance als offene Gruppe.....	174
6.2 Bestehende Kontroll- und Überwachungssysteme.....	178
6.3 Compliance als Aus- und Weiterbildungsstation.....	184
6.4 Einbeziehung der Whistleblower Hotline.....	189
6.5 Zusammenarbeit mit der Internen Revision.....	193
Kapitel VII: Projektdurchführung.....	201
7.1 Planungs- und Projektverständnis.....	201
7.2 Reihenfolge der Umsetzung.....	203
7.3 Compliance-Organisation.....	205
7.4 Zielgruppe: 80 Prozent.....	210
7.5 Unternehmensleitung.....	211
Kapitel VIII: Fallstudie.....	213
8.1 Unternehmensbeschreibung.....	213
8.2 Konkreter Projektauslöser.....	215
8.3 Offizieller Projektstart und -titel.....	217
8.4 Anpassung des Compliance-Auftritts.....	221
8.5 Buchauslöser.....	230
Literaturverzeichnis.....	231
Stichwortverzeichnis.....	233
Abbildungsverzeichnis.....	235
Abkürzungsverzeichnis.....	236