

Whistleblower-Richtlinie

Update für die Compliance

Dass Unternehmen ethisch handeln, sollte selbstverständlich sein – ist es aber nicht. Beispiele wie der Wirecard-Skandal zeigen nur die kriminelle Spitze eines Eisbergs täglicher Regelverstöße. Die neue EU-Whistleblower-Richtlinie will dagegen ankämpfen. Doch um Compliance zu fördern, braucht es neben Vorschriften auch eine integre Haltung. Wie lässt sich eine solche verankern?

Preview

► **Whistleblower-Richtlinie:**

Weshalb Compliance ein aktuelles Thema ist und was die neue EU-Vorschrift Unternehmen auferlegt

► **Stakeholder-Erwartung:**

Welche Ansprüche von außen und innen nur durch gelebte Compliance erfüllt werden können

► **Regeln plus Haltung:**

Wann Compliance zu Integrity wird

► **Reifegrad-Check:** Wie

Unternehmen per Fünf-Stufen-Modell prüfen, wo sie in puncto geregelter Compliance stehen

► **Integrity Management:**

Welche Maßnahmen eine ethische Haltung fördern und kulturell verankern

► **Wirkungsgrade:** Wie Compliance Management als Integrity Management zur Nachhaltigkeit beiträgt

Mehr als 600 Journalistinnen und Journalisten haben monatelang über 12 Millionen Dokumente durchforstet. Seit Oktober 2021 werden sie auszugsweise veröffentlicht: die Pandora Papers. Sie decken Fälle von Geldwäsche auf und weisen auf milliardenschwere Summen hin, die in Steueroasen versteckt wurden. An die Journalistenvereinigung weitergegeben hatte die Daten ein anonymen Hinweisgeber, ein sogenannter Whistleblower. Nahezu parallel sorgt die Whistleblowerin Frances Haugen derzeit für Furore. Die Amerikanerin empfand in ihrer Zeit als Projektmanagerin bei Facebook einen Widerspruch zwischen dem moralischen Anspruch ihres Arbeitgebers und dessen Handeln und gab im September 2021 interne Dokumente an die Presse. Mit den Facebook Files will sie vor allem die Verwendung zweifelhafter Algorithmen zum Pushen von Fake News belegen.

Pandora Papers und Facebook Files sind nur zwei aktuelle Fälle einer Bewegung, die seit Edward Snowden Fahrt aufgenommen hat: Immer mehr Informanten wagen es, unterm Deckel gehaltenes unethisches oder rechtswidriges Verhalten von Organisationen publik zu machen. Die Gesetzgebung hat inzwischen reagiert. Menschen, die Licht auf die Schatten moralischer Missstände werfen, werden in Europa ab sofort rechtlich durch eine EU-Richtlinie abgesichert.

Am 17. Dezember 2021 wird die Richtlinie 2019/1937 zum Schutz von Whistleblowern rechtsverbindlich. Die neue Vorschrift bedeutet für viele Unternehmen: Sie haben einige zusätzliche Pflichten und Auflagen für ihre Compliance-Systeme zu erfüllen.

Compliance steht im Fokus des Gesetzgebers

Konkret: Organisationen, die mehr als 49 Mitarbeitende beschäftigen, müssen bis Mitte Dezember ein Meldesystem für Whistleblower installiert haben. Minimum ist eine externe Ombudsstelle, die Hinweise gegen EU-Rechtsverstöße entgegennimmt, sowie das Vorhalten eines Meldekanals, über den die belastenden Informationen anonym abgegeben werden können (vgl. zu den Regeln der EU-Richtlinie das Tutorial „Whistleblower-Schutz umsetzen“). Zudem dürfen Arbeitgeber einem Whistleblower wegen dessen Offenlegungen nicht kündigen oder ihn benachteiligen. Die Überlegung dahinter: Beispielsweise bei den Dieselabgasskandalen hätte der Rechtsschutz möglicherweise zu einer früheren Aufklärung des betrügerischen Verhaltens durch mitwissende Mitarbeitende geführt. Sollte die Richtlinie bis zum 17. Dezember auf den letzten Drücker noch in ein nationales Gesetz übersetzt werden – in den Schubladen der abgewählten Regierung



steckt mit dem Hinweisgeberschutzgesetz eine Vorlage – könnte es für Unternehmen unter 250 Mitarbeitenden zwar eine zwei-jährige Fristverlängerung geben, bis den neuen Auflagen nachzukommen ist. Doch die Fristenfrage ist im Grunde ebenso sekundär wie die Frage, ob die EU-Richtlinie am Stichtag direkt oder mittelbar durch den Filter einer nationalen Regelung Anwendung findet. Fakt ist: Compliance steht im Fokus des Gesetzgebers.

Dies sollte für jede Organisation Anlass sein, spätestens jetzt die eigene Compli-

ance – sprich: die Einhaltung rechtlicher Vorschriften sowie weiterer Selbstverpflichtungen – gezielt unter die Lupe zu nehmen und sich einmal von Grund auf zu fragen: Wie steht es eigentlich bei uns mit Regel-treue? Wie halten wir Regelkonformität nach, von der Whistleblower-Richtlinie über EU-Umweltbestimmungen bis zu nationalen Gesetzen wie dem Arbeitsschutz, örtlichen Abfallvorschriften und firmeneigenen Selbstaufgaben wie etwa zu Diversity, Umweltschutz oder fairer Entlohnung? Und was tun wir, um moralisch einwandfreies

Kaum ein Mensch will mehr Produkte von Unternehmen erwerben, die gegen Menschenrechte verstoßen, frauenfeindlich agieren, homophob oder rassistisch sind. Rating-Agenturen gewichten die Compliance daher so hoch, dass sie sich auf den Börsenkurs auswirkt.

Verhalten in unserer Unternehmenskultur zu verankern?

Integrität hat Gewicht bei Kunden – und an den Börsen

Eine kluge Beantwortung dieser Fragen hat deutlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dabei ist aktiv gelebte Compliance kein „Nice-to-have“, ein Bemühen um Herstellung derselben kein „unnötiger Ballast“. Es ist ein relevanter Faktor der Wertschöpfung. Denn im B2B-Geschäft erwarten Auftraggeber von ihren Lieferanten und Dienstleistern uneingeschränkte Gesetzestreue. Großunternehmen, zunehmend auch Mittelständler – öffentliche Auftraggeber ohnehin – treffen ihre Kaufentscheidungen heute aufgrund des Legal Footprints: Wer etwa mit Korruptionsvorwürfen konfrontiert ist, Umweltstraftaten begangen hat oder illegale Beschäftigungsverhältnisse vertreten muss, gelangt als Zulieferer gar nicht erst in die engere Auswahl. Der Abgleich mit Verzeichnissen wie etwa dem beim Bundeskar-

tellamt gepflegten Wettbewerbsregister, das Compliance-Fälle aufführt, oder anderen, oft branchenspezifischen „Black Lists“, gehört inzwischen zur Routine.

Und auch im Endkundengeschäft wird Compliance immer bedeutsamer für die Kaufentscheidung. Kaum ein Mensch will mehr Produkte von Unternehmen erwerben, die gegen Menschenrechte verstoßen, Kinderarbeit in Kauf nehmen, frauenfeindlich agieren, homophob oder rassistisch sind. Führungskräfte, Mitarbeitende und Nachwuchskräfte wiederum wollen in einem solchen Unternehmen nicht arbeiten, sie erwarten Redlichkeit. Rating-Agenturen gewichten die Compliance daher so hoch, dass sie sich auf den Börsenkurs auswirkt.

Zwar wird der Anspruch, als Unternehmen ehrenwert zu handeln oder wenigstens die Minimalanforderungen zu erfüllen, für die meisten Organisationen eine Selbstverständlichkeit sein. Wohl jede Organisation wird zu Protokoll geben „Wir befolgen alle uns betreffenden Rechtsvorschriften und andere Verbindlichkeiten“. Auch fehlt es vielerorts nicht an internen Prozessen und Regeln, die die Rechtstreue sicherstellen sollen. Die meisten Unternehmen haben eigene Rechtsabteilungen oder vertraglich fest verbundene Anwaltskanzleien an Bord. Zudem überwachen fest eingerichtete Gremien mit direkter Berichtslinie zu Vorstand oder Geschäftsführung in vielen Unternehmen das Compliance-System.

Doch ist das offensichtlich nicht ausreichend. Das jedenfalls legt ein Blick in die Statistik nahe. Fast 50.000 Fälle von Wirtschaftskriminalität mit einer Schadenssumme von rund drei Milliarden Euro wurden der Datenbank Statista zufolge allein im Jahr 2020 gezählt. Das zeigt: Prominente Skandale wie die Wirecard-Betrügereien sind nur die spektakuläre Spitze eines Eisbergs von Compliance-Problemen, die vielen Organisationen häufig noch nicht einmal bewusst sind. Denn oft ist es ja nicht das Management, das geschlossen und gezielt einen Regelverstoß zum Vorteil des Unternehmens begeht, sondern es sind einzelne schwarze Schafe unter den Mitarbeitenden, die ihrem Unternehmen heimlich schaden – beispielsweise, indem sie sich an allen internen Regeln vorbei auf Betriebskosten private Annehmlichkeiten verschaffen.

Integrity = Regeln + Haltung

Regeln allein genügen also nicht, um für Compliance zu sorgen, auch dann nicht,



Mehr zum Thema

► Dominik H. Enste: Integer führen – Die Gewissensformel.

www.managerseminare.de/MS223AR02

Alle rufen nach einer ethischen Unternehmensführung. Aber was ist das überhaupt? Zwischen Compliance, Konventionen und widersprüchlichen Wertvorstellungen einer globalisierten Wirtschaft ist das für Führungskräfte nicht immer leicht zu erkennen. Eine Formel hilft, den Überblick zu behalten.

► KPMG AG (Hrsg.): Compliance Management im Wandel.

NWB 2021, 59,90 Euro.

Dieses Buch gibt einen Überblick über aktuelle Entwicklungen im Compliance Management und Anforderungen von Prüfungsstandards. Es ist eine umfangreiche Arbeitshilfe für die Umsetzung von Verpflichtungen, die aus ausgewählten Teilrechtsgebieten resultieren, z.B. dem Kartellrecht und dem Datenschutzrecht. Zudem werden die Elemente eines profunden Compliance-Management-Systems vorgestellt.

► Karl-Christian Bay, Katharina Hastenrath (Hrsg.): Compliance-Management-Systeme.

C.H. Beck 2021, 79 Euro.

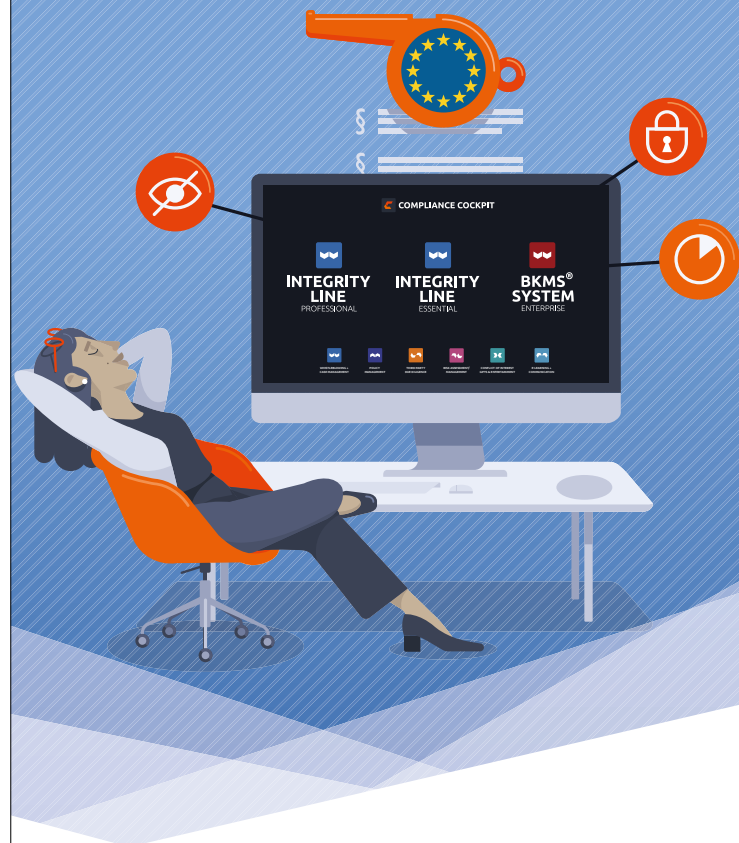
Praktiker schildern ihre Erfahrungen mit der Umsetzung eines Compliance-Management-Systems in Bezug auf die Bereiche Kultur, Ziele, Organisation, Risiken, Programm, Kommunikation sowie Überwachung und Verbesserung. Die beschriebenen Best Practices geben auch Einblick in den Mehrwert, der jeweils für das Unternehmen erzielt werden konnte.

wenn sie unmissverständlich klar sind. Sie müssen auch befolgt werden *wollen*. Und zwar von jeder Person im Unternehmen. Compliance ist vor allem eine Frage der inneren Einstellung. Das heißt: Zusätzlich zu einem guten Regelwerk bedarf es einer ethisch grundierten Haltung auf jeder Ebene des Unternehmens, damit die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften mit ihren hinter ihnen stehenden moralischen Intentionen zu einer gelebten Selbstverständlichkeit im täglichen Handeln wird. Es geht darum, dass qua gelebter Haltung im Unternehmen alle wissen und spüren, wo rote Linien sind, die nicht überschritten werden dürfen. Und diese roten Linien müssen vor allem auch dann und dort gesehen werden, wenn und wo das vorhandene Regelwerk keine eindeutige Handhabung definiert. Denn nicht jede Situation lässt sich vorhersehen und durch Regelvorgaben steuern. Wichtig ist ein untrügliches Gefühl von einem „So etwas tun wir hier nicht“. Dieser ethische Kompass muss in der Kultur des Unternehmens verankert sein.

Eine so verwirklichte Compliance versteht sich als „Integrity“, als ganzheitliche, widerspruchsfreie Rechtschaffenheit und moralische Intaktheit der Organisation. Regeln mit Haltung – das ist Integrity oder auch, mit einem aus der Mode gekommenen Ausdruck: Redlichkeit. Das Installieren und Nachhalten von Regeln sowie das Aufbauen und Verankern der dazugehörigen Haltung ist demgemäß als Integrity Management zu verstehen. Integrity Management – das ist Compliance Management auf hohem Niveau.

Woran aber erkennt eine Organisation das eigene Niveau ihrer Compliance? Wie sieht sie also, wo sie beim Compliance Management bereits steht – und welches der nächste Schritt in Richtung Integrity ist? Und wie kann sie speziell die neuen Whistleblower-Auflagen so handhaben, dass sie sich passend in die erstrebte Compliance Policy einfügen? Zur Orientierung dient ein fünfstufiges Reifegradmodell, in dessen Entwicklung Erfahrungen mit vergleichbaren Ansätzen eingegangen sind, z.B. dem Modell zu Business Excellence der European Foundation for Quality Management, und dem von Michael Hammer entwickelten Process and Enterprise Maturity Model. Das Reifegradmodell zu Compliance und Integrity hilft, sowohl den Ist-Zustand des eigenen Compliance Managements zu erheben, als auch einzuschätzen, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte bzw. gegenwärtig realistischerweise entwickeln

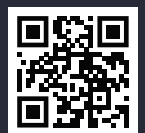
Mit EQS Integrity Line entspannt die EU-Hinweisgeberrichtlinie erfüllen



Neue Studie:

Wie 1.200 Unternehmen in Europa bereits erfolgreich ein Hinweisgebersystem einsetzen

Whistleblowing Report
2021 herunterladen



www.integrityline.com

EQS GROUP

Prominente Skandale wie die Wirecard-Betrügereien sind nur die spektakuläre Spitze eines Eisbergs von Compliance-Problemen, die vielen Organisationen häufig noch nicht einmal bewusst sind.

kann. Denn was die Entwicklung anbelangt, empfiehlt es sich, Stufe für Stufe vorzugehen.

Compliance Management vollzieht sich über fünf Stufen

Stufe 1: Pflichterfüllung. Fokus: Vermeidung von Aufwand. Die Stufe der Pflichterfüllung kennzeichnet sich dadurch, dass die Minimalanforderungen jedweder Rechtsvorschriften und behördlicher Verordnungen eingehalten werden. Unternehmen auf dieser Stufe haben keine geregelten Systeme des Kontrollierens eingerichtet. In Bezug auf die Whistleblower-Richtlinie bedeutet die Stufe der Pflichterfüllung: Es wird eine Anwaltskanzlei als Ombudsstelle für Whistleblower eingesetzt, und es gibt als Kanal für Meldungen eine externe Telefonnummer, die so eingerichtet ist, dass die Nummer des Anrufenden nicht an die Ombudsperson übermittelt wird.

Ein solches Minimal-Programm kann zunächst durchaus angemessen sein. Das gilt insbesondere für kleinere Unternehmen, die in ihrer Region verankert sind und deren Führung seit jeher beweist, dass sie sich anständig verhält. Es gibt Unternehmen, die ein über Jahre gewachsenes Vertrauensverhältnis zu allen Stakeholdern aufgebaut haben und sich durch exzellente Loyalität bei Kunden, Beschäftigten und Lieferanten auszeichnen. Sie haben Compliance durch den Firmeninhaber im Blut, dessen Vorbild auf das Verhalten aller im Unternehmen ausstrahlt. Compliance ist in einem solchen Fall wie von selbst in die Kultur des Unternehmens geflossen. Es ist durchaus möglich, die Entscheidung zu treffen, diesen Status quo ohne weiteren Aufwand aufrechtzuerhalten. Allerdings ist dann eine wiederkehrende, selbstkritische Prüfung zu empfehlen, ob die Tatsache, dass alles „praktisch ganz von selbst“ läuft, nach wie vor zutrifft. Für andere Unternehmen, für die die Compliance nicht per se in die DNA eingeschrieben ist, ist die Erfüllung von Auflagen nur ein erster kleiner Schritt auf dem Weg zu einem nachhaltigen Compliance Management bzw. Integrity Management.

Stufe 2: Systembasierte Lösung. Fokus: Sicherheit, Dokumentation und Auswertbarkeit. Die nächste Stufe des Compliance

Management kennzeichnet sich durch IT-gestützte und andere systematisierte Verfahren, die das Einhalten von Regeln erleichtern und auch ein datenschutzkonformes Nachfassen und Auswerten ermöglichen. In Bezug auf die Whistleblower-Richtlinie heißt das z.B.: Meldungen können über Templates abgegeben werden. Die Hinweisgebenden werden z.B. durch einen Fragenkatalog mit Freitextfeldern geführt und können so Hinweise schnell und einfach mitteilen. Die Struktur- und Prozessorganisation mit zugehörigen Berichtslinien, Eskalationspfaden und Entscheidungsgremien kann auf Informationen und Daten der Hinweisgeber zugreifen und sie ergänzen, z.B.: Eine Mitarbeiterin gibt erste Hinweise auf einen Bestechungsfall, im Anschluss werden einzelne Personen zum Sachverhalt befragt, die Ergebnisse werden über die IT erfasst und ausgewertet.

Stufe zwei bedeutet auch: Es gibt zur Compliance-Kontrolle Gremien, die z.B. aus Personen der Rechtsabteilung, der Geschäftsführung wie des Sozialpartners bestehen. Diese Gremien kommen in festgelegter Periodik zusammen, in akuten Fällen werden sie sofort einberufen. Gute IT-gestützte Lösungen unterstützen die gesamte Prozesskette, sind auf allen Geräten (Rechner, Tablet, Smartphone ...) verfügbar, intuitiv nutzbar und in allen für das Unternehmen relevanten Sprachen verfügbar.

Stufe 3: Integrierte Lösung. Fokus: Risikominimierung durch systematische Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten. Unternehmen, die auf Reifegradstufe drei agieren, bewerten häufig ihre eigenen Prozesse und Touchpoints in einer „Heat Map“ auf ihre Compliance-Risiken. Gefährdete Bereiche oder Abläufe – klassisch sind Einkauf und Vertrieb – haben darüber hinaus unternehmenseigene Regeln, z.B. in Bezug auf Preisabsprachen und Gefälligkeiten, und werden mit erhöhter Aufmerksamkeit beobachtet. Ob es außerdem um Bestechlichkeit geht, um Diebstahl, unlauteren Wettbewerb, Datenschutzverstöße, Veruntreuung, um Verstöße gegen behördliche Auflagen – z.B. zum Umweltschutz – oder um Vernachlässigung von unternehmerischen Pflichten, z.B. bezüglich Arbeitsschutz: Zu all diesen Aspekten der Compliance gibt es Verfahren,



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS285AR06

Tutorial

Whistleblower-Schutz umsetzen



Das Compliance Management der Unternehmen wird mit der EU-Whistleblower-Richtlinie vor neue Aufgaben gestellt. Organisationen müssen Mitarbeitenden, die Missstände melden wollen, den Weg frei machen und sie vor Repressalien schützen. Ein Überblick über den Rahmen der Richtlinie und die wichtigsten Pflichten.

Hintergrund der neuen EU-Vorschrift

Um redliches und rechtskonformes Verhalten in Organisationen zu stärken, wurde die sogenannte „Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen Unionsrecht melden“ beschlossen. Sie ist bis zum 17. Dezember 2021 durch ein konkretisierendes nationales Gesetz umzusetzen. Unterbleibt dies – wonach es im Fall Deutschlands (Stand November 2021) aussieht – so wird in Rechtsfällen unmittelbar auf die Bestimmungen der EU-Richtlinie zurückgegriffen. Als Mindeststandard gelten alle nachfolgend genannten Aspekte davon unabhängig ohnehin in jedem Fall.

Ziel der Whistleblower-Richtlinie

Ziel ist der Schutz von Whistleblowern vor Repressalien wie Mobbing, Diskriminierung oder Kündigung. Künftig müssen Arbeitgeber beweisen, dass die Kündigung eines Whistleblowers keine Vergeltungsmaßnahme für gemeldete Hinweise darstellt, die sich gegen das Unternehmen richten.

Geltungsbereich

Die Bestimmungen der Richtlinie gelten für Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden, Einrichtungen des öffentlichen Sektors, Behörden und Kommunen ab 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Der Hinweisgeberschutz bezieht sich auf das Melden von Missständen mit Bezug auf EU-Recht, wie Steuerbetrug, Geldwäsche oder Delikte im Zusammenhang mit öffentlichen Aufträgen.

Resultierende Compliance-Pflichten

► **Meldekanäle:** Organisationen müssen Hinweisgebern die Möglichkeit geben, Meldungen entweder schriftlich über ein Online-System, einen Briefkasten oder per Postweg abzugeben

und/oder mündlich per Telefonhotline oder Anrufbeantwortersystem. Auf Verlangen des Hinweisgebers soll auch ein persönliches Treffen ermöglicht werden. Bei allen Meldewegen muss die Vertraulichkeit des Whistleblowers geschützt sein. Auch müssen die Kanäle gegen den Zugriff unberechtigter Personen geschützt sein.

► **Empfangsstelle:** Die Organisation ist verpflichtet, entweder innerhalb der Organisation die „am besten geeignete“ Person zum Erhalt und Nachverfolgen der Meldungen zu bestimmen.

Als Beispiele genannt werden von der EU: Compliance Officer, Personalleiter, Legal Counsel/Unternehmensjurist, Chief Financial Officer (CFO)/Finanzdirektor, Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung. Oder aber der Empfang von Hinweisen ist auszulagern, beispielsweise an eine externe Rechtsanwaltskanzlei, häufig als „Ombudsmann“ bezeichnet.

► **Bearbeitungspflichten und -fristen:** Innerhalb von sieben Tagen muss dem Hinweisgeber bestätigt werden, dass seine Meldung eingegangen ist. Innerhalb von drei Monaten muss die Organisation den Whistleblower über ergriffene Maßnahmen, den Stand der internen Ermittlung und deren Ergebnis informieren, sofern der Whistleblower dies wünscht und dem Austausch z.B. über ein digitales, verschlüsseltes Hinweisgebersystem zugestimmt hat. Die für diese Folgemaßnahmen zuständigen Personen müssen vom Unternehmen benannt und qualifiziert werden.

► **Datenverwendung:** Die Daten des Hinweisgebers müssen datenschutzkonform behandelt werden. Die eingegangenen Meldungen müssen sicher aufbewahrt werden.

► **Sanktionen:** Die EU-Richtlinie sieht Strafen für Unternehmen vor, a) wenn sie das Melden von Missständen behindern, b) wenn sie die Identität der hinweisgebenden Person nicht vertraulich behandeln, c) wenn sie gegen den Whistleblower Vergeltungsmaßnahmen anstrengen.



Quelle: www.managerseminare.de, Guido Wolf, Tim Kaufhold; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Compliance-Reifegradmodell

Wie stark ist die Integrity?

Wenn es um die Einhaltung rechtlicher Vorgaben und behördlicher wie ethischer Verpflichtungen geht, wird wohl so gut wie jede Organisation reflexhaft davon ausgehen, dass bei ihr alles in guter Ordnung ist. Um zu ermitteln, wie es wirklich um Compliance und Integrity im eigenen Unternehmen bestellt ist, hilft ein Reifegrad-Check.

Fokusfelder	Reifegradstufe 1 Pflichterfüllung	Reifegradstufe 2 Systembasierung	Reifegradstufe 3 Prozessintegrie- rung	Reifegradstufe 4 Kulturverankerung	Reifegradstufe 5 Gesellschaftsorien- tierung
Die Einhaltung von Vorschriften	... ist bei uns in den Anstellungsverträgen festgelegt und ansonsten kein Thema, um das wir uns kümmern.	... stellen wir sicher, indem wir bei Anlass reagieren und dabei IT-gestützte Templates etc. nutzen.	... wird durch systematisierte Vorgehensweisen in unseren Prozessen sichergestellt.	... haben wir in unserer Unternehmensethik verankert.	... ist Teil unseres Nachhaltigkeitsmanagements und wird im Nachhaltigkeitsbericht transparent kommuniziert.
Unser internes Whistleblower-System	... basiert auf einer externen Telefonnummer, die zu einer Ombudsstelle führt.	... nutzt ein IT-System, das die Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie und des Datenschutzes erfüllt.	... ist in unser IT-gestütztes Compliance-System integriert.	... sehen wir als Teil unserer gelebten Unternehmenskultur.	... ist ein Werkzeug zur Wahrnehmung unserer gesellschaftlichen Verantwortung.
Compliance-Fälle	... behandeln wir, wenn sie auftreten; dann schalten wir ggf. Rechtsanwälte ein.	... wollen wir vermeiden, indem wir IT-gestützte Wissensdatenbanken eingerichtet haben.	... verhindern wir durch Präventionsmaßnahmen in unseren Prozessen und Berichtslinien – z.B. Vieraugenprinzip bei Beauftragungen –, die in regelmäßigen Risikobewertungen überprüft und verbessert werden.	... schließen wir aus, weil wir gelebte Integrity als Unternehmenswert in unserer Kultur fest verankert haben, z.B. durch regelmäßige Wertedialoge.	... sehen wir als Verletzung unserer gesellschaftlichen Verantwortung, die wir als Unternehmen haben und von allen Mitarbeitenden einfordern.
Eine integrale Grundhaltung	... ist für uns ein Fremdwort.	... haben wir als Anspruch an das Verhalten formuliert.	... ist selbstverständlicher Teil unserer Praxis, was sich in unserem Verhalten innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens zeigt.	... ist immer wieder Gegenstand von Kommunikation zu unseren Unternehmenswerten, sowohl in unseren Routinebesprechungen als auch in Extraschulungen und eigens hierzu einberufenen Reflexionsrunden.	... nehmen wir im Rahmen unserer gesellschaftlichen Verantwortung ein und fordern das auch von unseren Partnern/Lieferanten/Dienstleistern; z.B. fordern wir Nachweise, dass Sozialstandards eingehalten werden (u.a. keine Kinderarbeit, faire Löhne).
Gesellschaftliche Verantwortung	... heißt für uns: Rechtsvorschriften einhalten, Menschen Arbeit geben, Steuern zahlen.	... nehmen wir wahr, indem wir rechtliche und andere Pflichten, einschließlich behördlicher Auflagen und Genehmigungen (z.B. Umweltauflagen) in einer IT-gestützten Wissensdatenbank vorhalten.	... zeigen wir, indem wir Prozesse unterstützen, die Auswirkungen auf die Gesellschaft haben (können), z.B.: Um bei der Transformation des Nahverkehrs mitzuwirken, bieten wir Dienstfahräder an. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird regelmäßig überprüft.	... haben wir in unserer Unternehmenskultur verankert: Wir fördern Initiativen und Projekte, deren Werte wir teilen, und unterstützen unsere Mitarbeitenden in deren Engagement.	... sehen wir als gleichrangig gegenüber betriebswirtschaftlichen Kenngrößen und ökologischen Prinzipien.

wie Detektions- und Meldeprozesse, im Rahmen der Whistleblower-Richtlinie wie in Bezug auf alle anderen das Unternehmen betreffenden Rechtsvorschriften. Zusätzlich sind bei einem prozessorientierten Compliance-Management-Ansatz Zuständigkeiten zum Nachhalten der Compliance definiert und im IT-System abgebildet.

High-Level-Compliance als Teil gesellschaftlicher Verantwortung

Stufe 4: Integrity. Fokus: Kommunikation und Kultur im Unternehmen. Der auf den bisherigen Reifegradstufen verfolgte organisationstechnische Ansatz erfährt auf Stufe vier eine substanzielle Ergänzung: Die persönliche Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeitenden gegenüber gesellschaftlichen Erwartungen, die zu geltendem Recht geworden sind, kommt hinzu. Auf Stufe vier wird eine von Integrität geprägte Einstellung gelebt, die sich entschieden und durchgängig in allen Fragen den rechtlichen Normen verpflichtet – auch dann, wenn eine Entscheidung den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens entgegenläuft. Beispiele für solche Werte und Prinzipien sind die konsequente Verbannung jeglicher Versuche von Bestechung aus dem Handlungsrepertoire, was in manchen Ländern durchaus zu Umsatz- und Marktrisiken führen kann, oder die konsequente Ahndung selbst von geringfügigen Verstößen gegen die Unternehmenswerte. Unternehmen, die so verfahren, haben Compliance als Haltung in ihrer Kultur verankert – und das entweder, wie in Stufe eins ausgeführt, per se durch das Vorbildverhalten der Führungskraft. Oder durch Compliance-Workshops, Re-

flexionsrunden und andere gemeinsame Maßnahmen zur Stärkung einer ethischen Haltung. Für Whistleblowings sollte es in solchen Unternehmen also eigentlich gar keinen Anlass geben – dennoch werden alle mit der Richtlinie einhergehenden Verpflichtungen konsequent umgesetzt.

Stufe 5: Nachhaltigkeit. Fokus: Gesellschaftliche Verantwortung. Unternehmen, die sich auf Stufe fünf bewegen, fassen Integrity Management als Teil ihres Nachhaltigkeitsmanagements auf. Dass die Einhaltung von Rechtsvorschriften und Verordnungen integraler Teil der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist, ist eine Tatsache, die das Management auf dieser Stufe stets vor Augen hat. Unternehmen, die Compliance weiterdenken, sehen sich in der Pflicht, auch über die stumpfe Einhaltung von Vorschriften hinaus einen Beitrag zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft – zu leisten.

Auf Stufe fünf hat ein Unternehmen verinnerlicht: Integrity Management und Nachhaltigkeitsmanagement gehen Hand in Hand – oder noch deutlicher: Ein Nachhaltigkeitsmanagement, das auf Integrity verzichtet, ist unvollständig. Gelebt wird die Überzeugung, dass mit „Sustainable Development“ verbundene Ansätze wie „Social Responsibility“ oder „Corporate Citizenship“ nur mittels „Integrity“ durchführbar sind. Auf Stufe fünf wird daher z.B. Wert gelegt auf die Nachhaltigkeit eingesetzter Materialien, auf menschenwürdige Fertigungsprozesse, auf einen sorgsamen Umgang mit Abfall und Wasser. Ein Unternehmen auf dieser Stufe ist z.B. Nike, wenn der jüngst veröffentlichte "Nike Impact Report" nachweisbar umgesetzt wird. Nach wiederholten Verdachtsfällen von Kinderarbeit bei den Zulieferern hat

Manchen Unternehmen ist Compliance in die DNA eingeschrieben. Doch auch sie müssen stets prüfen: Läuft in puncto Redlichkeit nach wie vor alles praktisch von selbst?

Anwendung:

Kreuzen Sie jeweils an, welcher Reifegrad am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft. Die angekreuzte Reifegradstufe gilt als Zahlenwert (Reifegradstufe 2 = Zahlenwert 2). Addieren Sie anschließend alle Zahlenwerte zu einer Gesamtsumme. Die Auswertung bietet in Form einer ersten Orientierung Aufschluss über den Status quo Ihrer Organisation und zeigt Entwicklungspotenziale auf.

Auswertung:

5 – 8 Punkte: Ihre Organisation ist in puncto Compliance überwiegend defensiv oder reaktiv. Mittelfristig wird das nicht reichen, um den wachsenden Ansprüchen von Stakeholdern und dem Gesetzgeber zu genügen.

9 – 12 Punkte: Ihre Organisation setzt vor allem auf IT-gestützte Systeme, um auf Compliance-Verstöße zu reagieren. Sie sollten stärker als bisher Präventivmaßnahmen einsetzen.

13 – 18 Punkte: Mit deutlichem Fokus auf Prävention hat Ihr Unternehmen Compliance-Risiken in den Prozessen berücksichtigt. Entwicklungspotenzial besteht darin, Integrity als Unternehmenswert zu etablieren.

19 – 25 Punkte: Integrity ist auf ganzheitliche Weise Bestandteil Ihres Nachhaltigkeitsmanagements. Ihre Mitarbeitenden sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Verbesserungspotenziale gibt es allenfalls in Details.

Quelle: www.managerseminare.de; Guido Wolf, Tim Kaufhold

Unternehmen, die Compliance weiterdenken, sehen sich in der Pflicht, über die stumpfe Einhaltung von Vorschriften hinaus einen Beitrag zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit – nämlich Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft – zu leisten.

der Sportartikelhersteller unlängst seinen „Code of Conduct“ aktualisiert: Nike spricht sich explizit gegen Kinderarbeit und gegen Zwangsarbeit aus und führt unangekündigte Kontrollen durch. Mit seinem Projekt „Move to Zero“ nimmt sich Nike das Ziel, den CO₂-Ausstoß und Abfall möglichst auf null zu reduzieren; Schuhe werden daher unter Verwendung von Recycling-Material hergestellt.

Compliance Management ist Kommunikationsmanagement

Nach Ermitteln des Status quo („Wo stehen wir?“) geht es an die Frage der grundsätzlichen Compliance-Ausrichtung („Was wollen wir?“), dann an die To-dos („Wie gehen wir vor?“). Welche Compliance-Stufe erreicht werden soll, hängt davon ab, wie das Management zu Compliance steht. Ist die Haltung defensiv – „Wir machen nur das Nötigste und wollen minimale Arbeit damit haben“ –, braucht über eine andere als Reifegrad-Stufe eins gar nicht erst nachgedacht werden. Ist die Haltung präventiv – „Wir wollen Compliance-Risiken vorbeugen“, kann als Ziel die Stufe drei oder vier angepeilt werden. Bei einer reaktiven Haltung – „Wir wollen aufgetretene Fälle erfassen und schnell reagieren“, – ist man auf Stufe zwei gut aufgehoben, und bei einer holistischen Haltung sind die Stufen vier

und fünf das richtige Ziel. Die einzelnen Maßnahmen richten sich dann nach den zu den Stufen genannten Aspekten.

Von Reifegradstufe eins abgesehen – egal, welcher Grad von Compliance verfolgt wird: Über Compliance muss im Unternehmen geredet werden: In unternehmensweiten Info-Veranstaltungen, in Newslettern, Meetings und Mitarbeitergesprächen ist transparent zu machen, worum es dem Unternehmen geht. Die Compliance-Ziele sind zu kommunizieren, genauso die ethischen Werte und das, was das Unternehmen für die Umsetzung und das Nachhalten von Compliance tun will.

Für Integrity Sorge tragen – eine never ending Story

Um Mitarbeitenden ein Gespür zu vermitteln, was innerhalb des Redlichkeitsrahmens liegt, den man als Unternehmen aufsteckt, und was moralisch ein No-Go ist, können in Compliance-Workshops Fälle besprochen werden. Demselben Zweck dienen Online-Spiele, die sich mit cross-funktionalen Teams auch über Kontinente hinweg durchführen lassen und in denen reale oder realitätsnahe Compliance-Fälle bearbeitet werden. In teilweise moderierter Interaktion werden im Rahmen der Spiele – oder auch in Workshops – Handlungsoptionen erarbeitet, diskutiert und im Plenum bewertet; ggf. unter Hinzuziehung externer Compliance-Expertinnen und -Experten.

Der letzte Schritt ist eine Dauerschleife: Die Compliance bzw. Integrity ist regelmäßig zu überprüfen. Werden noch die richtigen Ziele auf richtige Weise verfolgt? Gibt es Vorfälle oder Beinahe-Ereignisse, die auf Lücken oder Schwachstellen hinweisen? Welche Meldungen – ob durch die etablierten Whistleblower-Kanäle oder auf anderen Wegen – zeigen Verbesserungspotenziale auf? Zur Beantwortung bedarf es eines systematischen Monitorings, z.B. durch Compliance-Audits. Compliance und Integrity sind nicht als einmal zu erreichender und ab diesem Zeitpunkt stabil bleibender Zustand zu haben. Schon weil sich die externen Anforderungen stetig weiterentwickeln – stets gibt es neue nationale Gesetze, neue Branchenstandards, neue Anforderungen von Kunden, neue Herausforderungen durch NGOs usw. –, bleibt die Herausforderung „Integrity“ auf der Agenda. Die EU-Whistleblower-Richtlinie hat es jüngst gezeigt.

Guido Wolf, Tim Kaufhold

Foto: Sarah Eick/equeo compliance GmbH



Die Autoren: Dipl.-Kfm. **Tim Kaufhold** ist Partner der *equeo GmbH* und Geschäftsführer der *equeo compliance GmbH* (beide Berlin). Mit Softwarelösungen für die Digitalisierung von Compliance-Prozessen und Awareness-Kampagnen unterstützt er Unternehmen, Compliance zu leben. Kontakt: www.equeo-compliance.de

Foto: Uwe Wißkirchen/Guido Wolf



Dr. Guido Wolf ist seit 1990 Unternehmensberater, Prozessbegleiter und Coach. 1998 gründete er das *conex-Institut* in Bonn. Der habilitierte Kommunikationswissenschaftler unterstützt Organisationen in Transformationsprozessen, v.a. zu Business Excellence und Nachhaltigkeit. Kontakt: www.conex-institut.de