

# Nachhaltigkeit ist entscheidend

GESTALTUNG. Compliance-Systeme müssen regelmäßig überprüft und angepasst werden. Dabei spielt die Personalabteilung eine wesentliche Rolle.

Von Kara Preedy

Der jüngste Skandal der Sex-Party in Budapest für Versicherungsvertreter ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die Beschäftigung mit dem Thema „Compliance“ notwendiger denn je ist. Gezeigt hat sich dabei, dass bei der Umsetzung von Compliance-Systemen entscheidend ist, wie Compliance in Unternehmen effektiv und nachhaltig implementiert wird. Die Notwendigkeit dafür ist offensichtlich: So drohen immense finanzielle Schäden, wie die Zahlungen in Millionenhöhe von Siemens, MAN oder Linde an die Staatskasse deutlich machen.

Nicht zu unterschätzen ist jedoch auch der Schaden für das Image des Unternehmens. Das Ansehen eines Unternehmens ist nicht nur für Kunden, sondern auch

haltige Verankerung von Compliance bedarf zunächst der Definition, was das Unternehmen darunter versteht. Klare Handlungsanweisungen, klare Strukturen und klare Verfahren sind dabei notwendig. Viele Unternehmen haben inzwischen ihre eigenen Ethikrichtlinien entwickelt, die zu beachtende Verhaltensregeln und zum Teil auch die dazugehörenden Verfahren festlegen. Die Richtlinien sollten nach ihrer Einführung jedoch regelmäßig überprüft und angepasst werden. Noch lassen viele Ethikrichtlinien bestimmte Bereiche offen, wie beispielsweise Grenzen bei Geschenken oder Begünstigungen, Regeln zum Datenschutz oder zu Diskriminierungsverboten. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, dies ebenfalls zu regeln.

Gerade in internationalen Konzernen ist ferner erforderlich, die jeweils an-

sende Schulungen und Trainings für Mitarbeiter stellen ebenfalls einen wesentlichen Baustein in einem nachhaltigen Compliance Management dar.

## Hinweisgebersystem muss funktionieren

Schließlich müssen die Verhaltensregeln ernst gemeint sein und vor allem auch tatsächlich gelebt werden. Dies bedeutet in erster Linie, dass die Führungsebene sich hierzu stets klar und überzeugend bekennt. Der „tone from the top“ ist entscheidend. Dazu gehört neben einer klaren Kommunikation auch eine klare Compliance-Struktur, die idealerweise direkt dem Vorstand untergeordnet ist. Nicht zufällig hat der Ergo-Konzern nach Bekanntwerden des Budapester Vorfalles die Compliance-Einheit direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt (lesen Sie dazu den Hintergrund auf Seite 64).

Zu einer sinnvollen Compliance-Struktur gehört auch ein funktionierendes Hinweisgebersystem. Nur wenn Mitarbeiter und externe Dritte die Möglichkeit haben, Vorfälle so zu melden, dass sie sicher sein können, dass hieraus keine Nachteile für sie entstehen, beispielsweise über eine anonyme Whistleblower-Hotline, ist der Rahmen für ein effektives Warnsystem gegeben. Gerade in Deutschland wird die Grenze zum Denunziantentum besonders kritisch gesehen. Die Praxis zeigt aber, dass der Missbrauch von anonymen Hinweisgebersystemen kaum relevant ist, vor allem wenn geregelt ist, dass Hinweisgeber in Missbrauchsfällen keinen Schutz genießen, wie es viele „Codes of Conduct“ bereits vorsehen.

Der „tone from the top“ ist entscheidend. Dazu gehört auch eine Compliance-Struktur, die direkt dem Vorstand untergeordnet ist.

für die Gewinnung von Nachwuchskräften von Bedeutung. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, im Bereich Verantwortung und Ethik ein negatives Employer Branding zu bekommen.

## Klare Regelungen - konsequente Durchsetzung

Was also ist nötig, um das Thema Compliance nachhaltig zu implementieren? Und was kann und muss die Rolle von HR in diesem Prozess sein? Eine nach-

wendbaren nationalen Besonderheiten und Rechtsentwicklungen zu berücksichtigen. Dies haben die ersten „Codes of Conduct“ aus den USA gezeigt, die nach deutschem Recht grundgesetzwidrige Beschränkungen von persönlichen Beziehungen enthielten. Verhaltensregeln, die global Anwendung finden sollen, müssen daher vor der Einführung auf ihre Durchsetzbarkeit in jedem Land überprüft werden. Deren anschließende Vermittlung durch möglichst umfas-

## HINTERGRUND

## Ergo erkennt Defizite

Dass ihr Compliance-System offensichtlich versagt hat, räumt die skandalgeschüttelte Ergo-Versicherung freimütig ein. Natürlich ist es dem Unternehmen hochnotpeinlich – trotz detaillierter Ethikrichtlinien – in die Bordellfalle gestolpert zu sein und folgt den Ratschlägen nach einer unabhängigen Institutionalisierung von Compliance-Systemen. So lässt die Versicherung in einer Presseinformation verkünden: „Zur Stärkung der Compliance bei Ergo wird dieser Bereich aus der Rechtsabteilung herausgelöst und als eigene Organisationseinheit direkt im Ressort des Vorstandsvorsitzenden angesiedelt. Eine neutrale, externe Instanz überprüft und zertifiziert in regelmäßigen Audits die Funktion und Arbeitsweise des Compliance Office.“ Außerdem werde man eine anonyme Whistleblowing-Stelle einrichten. (tm)

Bei Verstößen gegen die vom Unternehmen aufgestellten Richtlinien muss konsequent gehandelt werden, die Verletzung von Regeln muss Folgen haben. Dazu gehört auch, dass solche Konsequenzen kommuniziert werden. Die Betroffenen, aber auch Mitarbeiter und Öffentlichkeit müssen sehen, dass das Unternehmen seine Regeln ernst nimmt.

Das bewusste Setzen von positiven Anreizen kann ebenfalls einen erheblichen Beitrag zur Durchsetzung von Compliance-Zielen leisten. Durch Bonussys-

teme und Zielvereinbarungen können wichtige Anreize gesetzt werden, Compliance zu fördern und durchzusetzen.

### Die Rolle von HR im Bereich Compliance

Das Personalwesen hat bei der nachhaltigen Verankerung von Compliance eine wichtige inhaltliche und organisatorische Rolle. Bereits die Implementierung von Verhaltensregelungen erfordert eine Einigung mit dem Betriebsrat – sofern ein solcher vorhanden ist. Hier verfügt die Personalabteilung regelmäßig über ein besonderes Know-how. Auch bei der Kommunikation der implementierten Regelungen als integralem Bestandteil der Unternehmenskultur sind die Personaler gefragt. Schon im Rekrutierungs- und Einstellungsprozess ist es notwendig, dies überzeugend zu vermitteln und die Kandidaten auszuwählen, die zu dieser Kultur passen, sie mittragen können und wollen. Dies herauszufinden muss zwingender Bestandteil des Auswahlprozesses sein. Dasselbe gilt bei der Personalentwicklung – gerade bei den Führungskräften, die den „tone from the top“ vorgeben.

### Arbeitsrechtlich richtig reagieren

Bei der Ahndung von Verstößen gegen Verhaltensregeln stellt sich vorrangig die Frage, welche arbeitsrechtlichen Konsequenzen gegen die betroffenen Mitarbeiter durchgesetzt werden können. Insbesondere dann, wenn der Ausspruch einer außerordentlichen fristlosen Kündigung im Raum steht, ist besonderes Augenmerk auf die frühzeitige Einbindung der Personalabteilung oder der Arbeitsrechtler zu legen.

Sowohl die zu berücksichtigenden kurzen Fristen als auch die besonderen Formalien, die zur Rechtfertigung einer fristlosen Kündigung beachtet werden müssen, sind von Anfang an bei der Aufklärung des Sachverhalts zu bedenken. Noch schwieriger gestaltet sich das Verfahren bei einer Verdachtskündigung. Gerade weil der Arbeitgeber hier die Möglichkeit erhält, das Arbeitsver-

hältnis zu beenden, obwohl „nur“ ein dringender Verdacht besteht, das Fehlverhalten aber nicht bewiesen wurde, werden von der Rechtsprechung strenge formale Anforderungen gestellt. Hierzu gehört die vor Ausspruch der Kündigung zwingend durchzuführende Anhörung des Verdächtigten. Gerade auch wegen des hohen Zeitdrucks werden in diesem Bereich häufig Fehler gemacht – Fehler, die dazu führen, dass arbeitsrechtliche Konsequenzen später nicht durchgesetzt werden können. Die Entstehung des – fatalen – Eindrucks in der Öffentlichkeit, dass Täter trotz des Verdachts eines massiven Fehlverhaltens das Unternehmen nur gegen eine Abfindung verlassen, kann durch eine sorgfältige Vorbereitung und fachkundige Begleitung des Prozesses vermieden werden. Es ist daher unerlässlich, dass bereits beim Aufkommen erster Verdachtsmomente diese arbeitsrechtlichen Aspekte mit in das Blickfeld genommen werden.

Schließlich spielt das Arbeitsrecht auch im Bereich der Anreizsysteme eine wesentliche Rolle. Die Gestaltung von Bonusprogrammen und Zielvereinbarungen, die die Implementierung und Förderung von Compliance-gerechtem Verhalten belohnt, kann ein attraktiver Weg sein, um positive Signale zu setzen. Hier kann die Personalabteilung einen wertvollen Beitrag leisten, um das Thema „Compliance“ positiv zu besetzen.

Die Kompetenzen und Erfahrungen von Personalern und Arbeitsrechtlern einzubeziehen, ist für die erfolgreiche Implementierung eines nachhaltigen Compliance Managements entscheidend. Sowohl bei der Organisation als auch bei der Umsetzung von Compliance-Strukturen sollte dies berücksichtigt werden. ■



**Dr. Kara Preedy, LL.M., Lic.**

Rechtsanwältin,  
Pusch Wahlig Legal,  
Berlin