

Compliance – der Weg zu einer Integritätskultur im Unternehmen



Ein Selbstporträt aus dem Siemenskonzern

Der Beitrag beschreibt am Beispiel der Siemens AG die Bewältigung einer fundamentalen Unternehmenskrise durch die Einführung eines Compliance-Systems, das aus den drei Elementen „Vorbeugen – Erkennen – Reagieren“ besteht. Dabei wird neben der Erläuterung der praktischen Schritte zur Umsetzung von effektiven Compliance Maßnahmen auf die Bedeutung der Entwicklung einer Integritätskultur hingewiesen, die auf der gelebten Vorbildfunktion des Managements und einer offenen Kommunikation mit den Mitarbeitern beruht.



Klaus Moosmayer

Compliance – verstanden als Oberbegriff für Maßnahmen zur Verhinderung und Aufdeckung von Gesetzesverstößen – hat „Konjunktur“. Ausgelöst bzw. befördert durch die öffentlichkeitswirksamen Ermittlungsverfahren gegen große Unternehmen wie z. B. Siemens, MAN, Ferrostaal, Telekom, die Bahn, Deutsche Bank, ThyssenKrupp, ADAC und jüngst FIFA/DFB und Volkswagen, hat sich hierzu mittlerweile eine breite Diskussion weit über die genannten Einzelfälle hinaus entwickelt. Dabei geht es neben der „technischen“ Aufgabenstellung des Aufbaus eines effektiven Compliance-Systems in Organisationen mehr und mehr um die Grundfrage, wie eine Integritätskultur in Unternehmen zu erreichen ist. Die Grundprinzipien eines effektiven Compliance-Systems sind dabei im Wesentlichen unstrittig:

- Durchführung einer geschäftsbezogenen Risikoprüfung,
- Erstellung des Compliance-Regelwerks,
- Benennung von Compliance-Beauftragten,
- Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen,
- Entgegennahme von Hinweisen auf Fehlverhalten,

- deren Untersuchung und ggf. Ahndung sowie
- fortlaufende Kontrolle und ggf. Verbesserung der getroffenen Maßnahmen.

Für den Mittelstand geht es dabei im Übrigen nicht darum, mit großem Ressourceneinsatz das Vorgehen von Großkonzernen bei der Errichtung einer Compliance-Organisation zu kopieren. Vielmehr sind Maßnahmen zu definieren und umzusetzen, die der Unternehmensgröße und dem Geschäftsrisiko angemessen sind. Wichtig sind aber der persönliche Einsatz für die Compliance und die Kommunikation durch die Unternehmensleitung; schließlich geht es dabei auch um deren persönliche Haftung.

Nachfolgend soll am Beispiel der Siemens AG aufgezeigt werden, wie aus einer existenzbedrohenden Krise heraus ein Compliance-System entwickelt und im Unternehmen umgesetzt werden kann und welche Herausforderungen dabei zu bewältigen sind. Eines ist aber von vorneherein klarzustellen: Auch ein effektives Compliance-System wird individuelles Fehlverhalten in großen Organisationen nie völlig ausschließen. Unternehmen sind Teil der Gesellschaft, und ein Unter-

nehmen wie Siemens mit rd. 350.000 Mitarbeitern ist weltweit in über 190 Ländern tätig. Vielmehr muss es darum gehen, Fehlverhalten bestmöglich vorzubeugen und dort, wo es dennoch zu Verstößen kommt, unmissverständliche Konsequenzen zu ziehen. Essentiell ist hierfür die fortlaufende und eindeutige Kommunikation durch die Unternehmensleitung und das Management, die sich aber nicht auf „Büh-



Auch ein effektives Compliance-System wird individuelles Fehlverhalten in großen Organisationen nie völlig ausschließen

nenreden“ beschränken darf. Erforderlich ist ein offener Dialog mit den Mitarbeitern über Compliance-Risiken des Geschäfts und Verhaltens gerade in Dilemmasituationen. Erst aus einem solchen Dialog entwickelt sich das Vertrauen der Belegschaft, dass es dem Management mit der Compliance im Unternehmen wirklich ernst ist, und es kann sich eine Integritätskultur entwickeln, deren wesentlicher Bestandteil das „speaking up“ ist, d. h. eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation zu Compliance.