



## Compliance: alter Wein in neuen Schläuchen?

von Ursula Christina Fellberg, Ph.D., „UCF-StrategieBeraterin“

**D**ie Personalarbeit hat sich schon immer durch eine Vielzahl von administrativen Themen ausgezeichnet, die auch – leider – z.T. den Ruf von HR als Administrator geprägt hat. Gehaltsabrechnung mit den Bestandteilen der ordnungsgemäßen Stammdatenpflege, der Bearbeitung von variablen Entgeltbestandteilen, Prozessdaten und Dokumentation in elektronischen Archiven unterliegen strengen Anforderungen an Datenschutz, Datensicherheit, Treuhänderischen Regelungen und eben auch Compliance-Anforderungen. Hierbei ist es unerheblich, ob diese Vorgänge im HR-Bereich selbst ablaufen oder aus wirtschaftlichen Gründen in Shared Service Center ausgegliedert sind.

### Doch was steckt nun hinter dem Begriff „Compliance“ im HR-Bereich?

Compliance bedeutet das Einhalten von Gesetzen und Regeln für Unternehmen und insb. für Mitarbeiter. Dazu gehören auch die organisatorischen Maßnahmen, um dieses den Mitarbeitern zur Kenntnis zu bringen und auf die konsequente Einhaltung zu achten. Compliance ist nicht neu, insbesondere im Kaufmännischen - und Finanzbereich gibt es diese Anforderungen schon lange. Die Korruptionsfälle und Schmiergeldaffären der letzten Jahre haben die Diskussion wieder zum Leben erweckt und Unternehmen dazu gezwungen, verstärkt auf Compliance zu achten und hierfür sogar eigene Organisationsbereiche einzuführen.

### Was also ist die Rolle von HR in diesem Zusammenhang?

HR hat zu all den Themen der Administration, die Gesetze und Regelwerke sicherzustellen und für Einhaltung zu sorgen. HR hat aber auch für die Complianceregeln als Inhalte des Arbeitsverhältnisses selbst zu sorgen, z.B. durch Ausüben des Direktionsrechts und Prüfen der

Weisungsrechte bei Fachkompetenzen wie Buchführung, Forschung, etc., durch vertragliche Vereinbarungen mit jedem einzelnen Arbeitnehmer in Arbeitsverträgen sowie durch Einigung mit dem Betriebsrat und Abschluss von verbindlichen Betriebsvereinbarungen. Es kann durchaus sinnvoll sein, einige Regelungsinhalte – vor allem, wenn es sich um mitbestimmungspflichtige Themen handelt – in Betriebsvereinbarungen darzulegen und zu vereinbaren.

Nach der Risikoanalyse (**Allgemeine Risiken** wie z.B. Arbeitnehmerregelungen/ Antidiskriminierungsgesetz, Korruptionsstraftaten, Vertraulichkeit/ Geheimhaltung/ Datenschutz, Steuerrecht und **Spezifische Risiken** wie z.B. Kartellrechtliche Anforderungen, Außenwirtschaftsregelungen, Umweltstandards, Vergabevorschriften) und der Bestimmung der sich daraus ergebenden rechtlichen Anforderungen ist von HR der Compliance „Ist-Zustand“ des Unternehmens festzustellen, d.h. es ist zu prüfen, welche Regelungen und Sicherstellungsmechanismen bereits vorhanden sind. Als solche kommen unter anderem in Betracht:

- Regelungen in Arbeitsverträgen
- Dienstanweisungen, Betriebsvereinbarungen etc. (z.B. im Bereich Datenschutz oder im Hinblick auf Verhaltensregelungen zur Annahme von Geschenken)
- Bestellung von bestimmten Beauftragten, z.B. Datenschutzbeauftragter
- 4-Augen-Prinzip
- Vertragsmanagement
- Personalrotation in sensiblen Bereichen

Hierauf bezogen kann HR dann einen **„Sollzustand“** definieren. Damit ist gemeint, dass unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben für die identifizierten Risiken, die optimalen Regelungen und Schutzmechanismen und der Handlungsbedarf zu beschreiben ist.

Empfehlenswert ist das Einbinden vorhandener Fachabteilungen, wie HR und Recht. Es sollte ein unternehmensspezifisches Konzept über Strategie, Ziele und Vorgehensweise in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aufgestellt und seitens der Unternehmensleitung kommuniziert und umgesetzt werden.

HR ist ja der Bereich, der mit jedem Mitarbeiter in den relevanten Prozessen engen Kontakt hat; von der Personalgewinnung (Übereinstimmung des Bewerbers mit den ethischen Kodizes des Unternehmens), über die Einstellung (persönliche Integrität), die Weiterentwicklungsthemen (Einhalten von Compliance Regelungen) bis zum Austritt (Loyalität und wettbewerbsrechtliche Verpflichtungen ggü. dem Unternehmen).

Ebenso wichtig ist die Rolle von HR nun aber in der des Business Partners und damit als Gestalter und Bewahrer der

Unternehmenskultur, der Werte und Prinzipien. HR sollte beim Aufstellen und der Handhabung der Complianceregeln frühzeitig eingebunden werden, denn HR hat Personalinstrumente zur Verfügung, die sowohl zur Ausprägung als auch nachhaltigen Überprüfung der Einhaltung geeignet sind, wie Zielvereinbarungen, Anreizsysteme und Erfolgsbeteiligungen. Die Anwendung solcher Instrumente setzt aber erstens voraus, dass sie von der Unternehmensleitung beschrieben und kommuniziert werden, von HR dem Mitarbeiter bekannt gemacht und die Konsequenzen von Fehlverhalten dargelegt sowie andererseits regelmäßig auf Anwendbarkeit, Einhaltung und Weiterentwicklung überprüft werden. Hierfür kann der Einsatz eines Compliance Officers von Vorteil sein.

Ich kann hier sehr empfehlen, unternehmensweit gültige Compliance-Programme/ Regeln zu erarbeiten und ausführliche, klare Kommunikation vorzunehmen. Das kann in Informationsveranstaltungen, über das Intranet, in Trainings sowie in persönlichen Gesprächen mit HR und/oder den Führungskräften vermittelt werden.

### **Hierbei kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu:**

Das Befolgen von Regeln und Gesetzen durchzusetzen, ist eine Führungsaufgabe, die von der Unternehmensleitung ausgehen muss. Hier ist Integrität ein wichtiger Erfolgsfaktor. Gelebte individuelle Verantwortungskultur und Vorbildfunktion sind unverzichtbar. Führungskräfte haben Verantwortung für Stimmigkeit und Rechtmäßigkeit ihres Handelns gegenüber der Unternehmensleitung ebenso wie gegenüber den Mitarbeitern. Diese kann und soll ihnen auch nicht durch wohlformulierte Complianceregelungen genommen werden. Empowerment und Leadership spielen hier immer noch eine große Rolle. Die unternehmerischen Erfolge, die mit einer wertorientierten Führung entstehen können, dürfen nicht durch allzu kleinliche und einschränkende Kontrollpraxis zunichte gemacht werden- hier ist Augenmaß bei der Abfassung und Umsetzung von Complianceregelungen zu bewahren.

Ich empfehle hier, wenige, klare Regeln zu verfassen und diese bei Nichteinhaltung mit persönlichen Konsequenzen zu belegen. Das ist wirksamer als ein umfassendes Kontrollwerk, das unternehmerisches Handeln und innovatives Führungsverhalten einschränkt.

Werte wie Ethik und Moral sind ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung und müssen sich in allen Aspekten strategischer Planung und Führung niederschlagen. Hier ist neben der Übertragung von Kompetenzen an die Führungskräfte auch eine klare Kommunikation durch die Unternehmensleitung gefragt. Es sind die Führungskräfte diejenigen, die Unternehmensentscheidungen an ihre Mitarbeiter weitergeben oder sich deren Fragen stellen müssen. Das Commitment der Unternehmensleitung ist also Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Compliance und einem gelebten Führungs- und Wertesystem. Führungsqualität ist Voraussetzung für die Umsetzung

von Complianceanforderungen. Wenn die Unternehmensleitung ein integriertes Führungsinstrument zur Stärkung der Führungskraft einführt, lösen sich viele Compliance-Anforderungen wie von selbst. Führt dagegen Compliance-Management ein Eigenleben als weiterer Papiertiger, über den einmal im Jahr formal berichtet wird, dann steigt der Frustrationsgrad aller Beteiligten.

### **Der Mitarbeiter im Mittelpunkt von Compliance**

Für viele Mitarbeiter ist das Thema Compliance mit Unsicherheit, Skepsis und einer gewissen Zurückhaltung verbunden. Diese, eher ablehnende Haltung begründet sich oftmals in Unwissenheit und fehlender Aufklärung über das vom Unternehmen geforderte Verhalten und die Complianceregeln. Viele meinen, dass Umsetzen von Compliance ist eine generelle Anforderung an alle Mitarbeiter, deren Einhaltung eine Selbstverständlichkeit sein muss. Jeder Mitarbeiter muss verstehen, warum es Complianceregeln im Unternehmen gibt und wie diese im Einzelnen aussehen. Es sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, diese mit seiner Führungskraft und/oder HR zu diskutieren und er sollte rechtzeitig und umfassend über Konsequenzen bei Nichteinhaltung, aber auch über Belohnung bei der Umsetzung informiert werden.

Jeder Mitarbeiter sollte sich im geschäftlichen Gebaren die Frage stellen, ob seine Handlungen im Interesse des Unternehmens sind, ob sie im Einklang mit den Werten des Unternehmens, aber auch seinen eigenen stehen, ob sie ethisch und moralisch richtig sind und last but not least, ob der Mitarbeiter bereit ist, die Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.

Wenn all das bejaht werden kann, steht einem Compliancegerechten Handeln nichts im Wege.

### **Über den Autor**

Dr. Ursula Christina Fellberg, Jahrgang 1950 ist promovierte Betriebswirtin und hat ihre berufliche Laufbahn mit wissenschaftlichen Arbeiten an Universitäten und Forschungsinstituten in Berlin und München begonnen. Sie hatte dann langjährige Managementverantwortung im Siemens Konzern in München mit Schwerpunkten bei Themen der internationalen Konzernberichterstattung, prozessorientiertem Personalmanagement, Veränderungsmanagement, internationalem Rollout von Personalsystemen und E Government-Lösungen. Ihre umfangreichen Erfahrungen aus zahlreichen Projekten im Siemens Konzern sowie in der strategischen Kundenberatung in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst machten sie zu einer gefragten Referentin und Beraterin auf Top-Managementebene. Sie ist jetzt selbstständige Unternehmerin als „UCF-StrategieBeraterin“ München mit den Schwerpunkten HR-Transformation, Führung (Strategie, Leitsätze, Persönlichkeiten), Human Capital Management und Werte (qualitativ und quantitativ). Sie kann erreicht werden unter [www.ucf-strategieberaterin.com](http://www.ucf-strategieberaterin.com); e-mail: [ucfell@mac.com](mailto:ucfell@mac.com).