

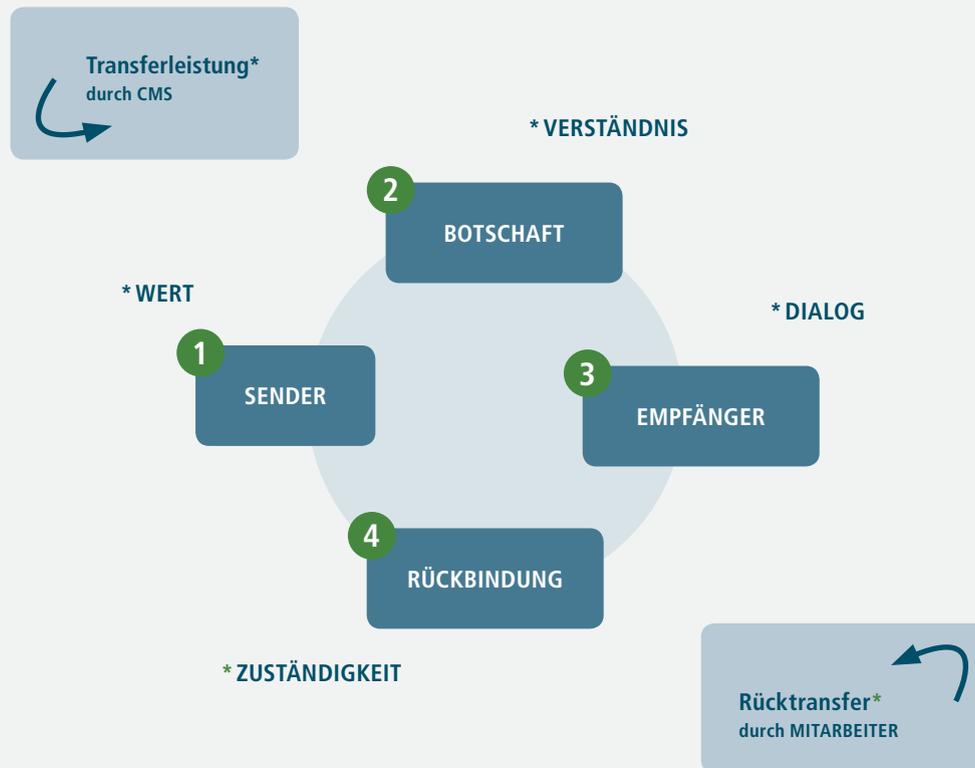
Compliance-Kommunikation in vier Schritten

Nach dem Must-Transfer-Value Prinzip

Kommunikation ist national wie international ein fester Bestandteil maßgebender Compliance-Standards. Vor allem die Anforderungen von ISO 19600 umfassen sowohl die Bestimmung des Kommunikationsbedarfs in Bezug auf das CMS durch das Unternehmen,¹ als auch den Einsatz von „geeigneten Methoden, um sicherzustellen, dass die Compliance-Botschaft von allen Beschäftigten jederzeit gehört und verstanden wird.“² Auch der Prüfungsstandard IDW PS 980 macht die Kommunikation zum festen Bestandteil eines CMS.³ Die Standards geben gegenüber den Grundsätzen von Flexibilität und Verhältnismäßigkeit keine konkreten Maßnahmen vor; sie machen aber eines unmissverständlich klar: Ein wirksames CMS endet nicht mit der Aufstellung von Regeln und Prozessen, sondern vermittelt diese auch effektiv, um ihre Befolgung tatsächlich zu gewährleisten. Compliance-Kommunikation ist so vor allem nach Innen gerichtet, also mitarbeiterorientiert. Doch wie kann das in der Praxis funktionieren?



PRINZIP: MUST – TRANSFER – VALUE



Grundlagen der Compliance-Kommunikation

Compliance in Organisationen hat besondere Charakteristika. Sie zu verstehen ist für die Kommunikationsarbeit unerlässlich. Zwei wesentliche Merkmale umschreiben die Ausgangslage wie folgt:

- Die Compliance-Position: Ein CMS steht zwischen den ökonomischen Strukturen des Unternehmens und der Mitarbeiterschaft, die in ihnen arbeitet. Das System ist Mittler zwischen rechtlich-betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und den menschlichen Entscheidungen.
- Die Compliance-Herausforderung: Zwischen Regelausgabe und Regeleinhaltung steht der Mensch mit seinen Werten, Überzeugungen und Beweggründen als letztlich entscheidender Faktor. Regeltreue kann somit nicht ausschließlich technisch-formal sichergestellt werden, sondern immer nur durch menschliche Kooperation.

Aus der besonderen Position und Herausforderung der Compliance-Funktion ergibt sich ein Leitprinzip für die Kommunikationsarbeit eines CMS.

Das Must-Transfer-Value Prinzip

Die drei Elemente des Prinzips lassen sich wie folgt beschreiben:

MUST

Compliance-Kommunikation ist notwendig.

Standards und die besonderen Charakteristika der Compliance machen Kommunikationsarbeit unumgänglich. Die mitarbeiterorientierte Compliance-Kommunikation ist Teil eines wirksamen CMS.

TRANSFER

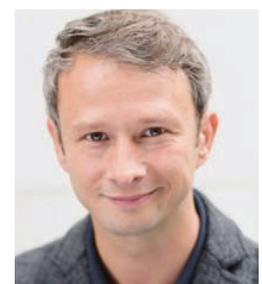
Compliance-Kommunikation braucht Transferleistungen.

Die relevanten juristisch-betriebswirtschaftlichen Erfordernisse des Unternehmens müssen in die menschliche Werte- und Verständniswelt übertragen und vermittelt werden.

VALUE

Compliance-Kommunikation braucht einen Wert.

Um von der Mitarbeiterschaft verstanden und angenommen zu werden, muss Compliance Sinn und Wert im menschlichen Kontext einnehmen.



Alexander Freiesleben

Der Autor ist auf die Entwicklung von Kommunikation und Kultur von Compliance spezialisiert. Er studierte Betriebswirtschaft in Göttingen und Friedens- und Konfliktforschung in Bradford, UK, und war im internationalen Business Development mit den Schwerpunkten Kommunikation und Marketing tätig.

Kommunikation in vier Schritten

Auf der Basis des Must-Transfer-Value Prinzips geben vier Grundschrte Anleitung für die mitarbeiterorientierte Kommunikation, die eine Compliance-bewusste wie überzeugte Mitarbeiterschaft zum Ziel hat. Das Modell stellt wichtige Teilziele und praktikable Wege dar, wie Kommunikation effektiv in ein CMS integriert und durchgeführt werden kann. In den ersten drei Schritten setzt das CMS mit Transferleistungen an den Kommunikationselementen Sender, Botschaft und Empfänger an, um seine Inhalte vermittelbar zu machen.⁴ Mit dem vierten Schritt, der Rückbindung, wird die Zuständigkeit in der Mitarbeiterschaft aktiviert. Es kommt zum Rücktransfer der kommunizierten Compliance-Inhalte durch die Mitarbeiter selbst. Die Grundschrte können sowohl sukzessiv zum stimmigen Gesamtaufbau der Compliance-Kommunikation durchgegangen als auch einzeln angewandt werden, um punktuell anzusetzen.



1. SENDER

Ziel: Schaffung einer wertegeleiteten Compliance.

Transferleistung: Das CMS als der Sender im Kommunikationsprozess gibt sich und seiner Mission einen Gemein-Wert, der sowohl für den betriebswirtschaftlichen wie auch für den menschlichen Teil des Unternehmens sinnvoll und achtenswert ist.

Weg: Selbstklärung und Selbstbestimmung. Die Compliance-Abteilung widmet sich intern der Antwort auf die Frage, was die Unternehmens-Compliance von sich auf welche Art wissen lassen will. Hierfür wird der sonst vordergründige rechtlich-wirtschaftliche Hintergrund von Compliance zunächst verlassen und sich explizit dem Sinn und Wert von Compliance aus dem menschlichen Blickwinkel zugewandt. An dieser Stelle ist der persönliche Zugang der Wirksamste: Denken Compliance-Verantwortliche ihre Compliance-Mission persönlich und im eigenen Wertebild ist das für die Wertfindung als auch für die Kommunikationsaktivität sehr vorteilhaft. Produkt dieses Prozesses ist ein menschlich sinntragender und achtbarer Wert, der ebenso mit dem betriebswirtschaftlichen Auftrag von Compliance in Einklang steht. Ein CMS und seine Verantwortlichen werden so zum engagierten Vertreter eines menschlich wichtigen Wertes. Beispiel: Rechtschaffenheit. Eine Compliance-Abteilung müht sich um Rechtschaffenheit, so wie es die meisten Mitarbeiter selbst auch tun und wie es gleichermaßen die betriebswirtschaftliche Seite des Unternehmens als notwendig erachtet.



2. BOTSCHAFT

Ziel: Überzeugende Compliance-Inhalte.

Transferleistung: Verständlichkeit. Das CMS produziert verständliche und annehmbare Botschaften.

Weg: Jegliche Kommunikationsaktivitäten der Compliance – Verhaltensrichtlinien wie Informationsschreiben, Prozessanweisungen, Ansprachen, aber auch unterlassene und verständnishemmende Kommunikation – sind Botschaften für die Mitarbeiterschaft. Die Botschaft wird auch als Code bezeichnet: Der Sender codiert einen Inhalt, der von dem Empfänger gemäß seines Verständnisses dekodiert wird. Missverstehen entsteht an eben dieser Stelle und in der Erarbeitung überzeugend-verständlicher Compliance-Botschaften liegt eine weitere Transferleistung des CMS. Verständlichkeit kann auf mehreren Ebenen erzeugt werden:

Beweggrund: Eine wertgeleitete Compliance stellt gegenüber der Mitarbeiterschaft immer wieder den Bezug zu den guten Beweggründen ihrer Maßnahmen her und schafft so ein gemeinsames Sinnverständnis. Die bloße Listung von Appellen in juristischer Terminologie kann nur schwer das menschliche Werteempfinden erreichen. Kann der Sinn und Wert der Compliance-Arbeit nicht auch gesamtpersönlich wahrgenommen werden, bleiben häufig nur ihre Forderungen, nicht aber ihr Wert im Bewusstsein.

Sprache: Ausdrucksweise und Klarheit. Compliance-Verantwortliche müssen einen überzeugenden Sprachgebrauch entwickeln: Wortlaute und ihre Bedeutung sollten das allgemeine Verständnis treffen und dem mitarbeitenden Menschen im wahrsten Wortsinn *entsprechen*. Es müssen Eindrücke entstehen, was beispielsweise mit „ethisch einwandfrei“, „Regelkonformität“ oder „einschlägigen Rechtsvorschriften“ wirklich gemeint ist und wie Compliance-Prozesse persönlich unterstützt werden können. Das schafft nicht nur Verständnis, sondern auch ein Sicherheitsgefühl in der Mitarbeiterschaft gegenüber der sonst auch kontrollierenden und sanktionierenden Compliance. Anhaltspunkte beim Formulieren eingängiger Botschaften geben das persönliche Gefallen und die Wiedererzählbarkeit der Botschaft: Klingt die Botschaft selbst auch persönlich für den Kommunizierenden gut und kann ihr Inhalt problemlos vom Lehrling an den CEO wiedergegeben werden, ist der richtige Weg eingeschlagen. Amtsdeutsch

und gängige Wortpaarungen treten hier schnell vor trefflichen Formulierungen und prägnanten Sätzen zurück. Auch grafische Aufbereitungen und Bilder machen Botschaften lebendig.

Kollegialität: Compliance-Botschaften brauchen „Persönlichkeit“. Die besondere Pflicht und Verantwortung zu Gesetz und Regel schließt einen jovial-kollegialen Umgang in Wort und Schrift nicht aus. Besonders für die Compliance-Abteilung gilt es zu zeigen, dass man kein Kontrollraum mit Aushang, sondern eine verständliche menschlich-bemannte Abteilung ist. Man ist Kollege und Mitglied derselben Unternehmensgemeinschaft und kann sich ebenso zu verstehen geben, um auch so wahrgenommen zu werden.



3. Empfänger

Ziel: Kontakt zu Mitarbeitern und ihrer Wahrnehmung.

Transferleistung: Persönlicher Dialog. Austauschende Begegnungen zwischen Compliance-Verantwortlichen und Mitarbeiterschaft.

Weg: Know your business, know your people. Wie Compliance das Unternehmensgeschäft, seine Prozesse und Risiken kennen muss, so gilt dasselbe gegenüber den Mitarbeitern und ihrer Wahrnehmung. Durch persönlichen Kontakt können sowohl wirkliche Einblicke gewonnen als auch richtige Eindrücke vermittelt werden. In weniger offiziellen Gesprächen kann in verschiedenen Unternehmensbereichen erfahren werden, wie über Compliance, ihre Bedeutung und ihre Aktivitäten gedacht wird. Das drückt sich oft durch Soziolekte, berufsbedingten Gruppensprache, aus.⁵ Hier sollte es wenig überraschen, dass von Kosenamen, über Anekdoten oder Wortspiele bis hin zu Zynismen vieles zur Sprache kommen kann. Wichtig ist, dass Compliance Chancen bekommt, eben das auch wahrzunehmen. Dazu kann die Compliance-Abteilung in der Mitarbeiterschaft Gesicht zeigen. Vor allem aus einem wertereleiteten Compliance-Bewusstsein heraus kann Compliance-Personal als kollegialer Vertreter eines geteilten Wertes offenere Gesprächssituationen initiieren. Persönliche Mitarbeitergespräche können mit einzelnen Mitgliedern aller Abteilungen geführt werden. Eine systematische Interviewsituation ist weniger förderlich. Eine offene Notiz an die Mitarbeiter nach der Art „Wundern Sie sich nicht, wenn wir mal eine Tasse Kaffee trinken wollen“, belässt Raum für kollegialere Zusammenkünfte.



4. Rückbindung

Ziel: Mitarbeiter zuständig machen.

Rücktransfer: Aktivierung der Mitarbeiter als Vermittler des CMS.

Weg: Mitarbeiter sind im Tagesgeschäft vor allem mit den technisch-formellen Aspekten eines CMS, wie Berichtswesen oder Ordnungsprozessen, in Verbindung. Sie erleben sich eher als passiv Empfangende und Ausführende. Dem entgegen können Mitarbeiter durch die eigene Rückbindung pro Compliance aktiviert werden. Das geht am wirkungsvollsten, indem die Mitarbeiter einen persönlichen wie professionellen Wertbeitrag leisten und ihre eigene Zuständigkeit gegenüber dem Thema und seinem Wert spüren können. Von der Compliance-Abteilung könnte beispielsweise ein „Presenter Day“ initiiert werden: Die Abteilungen und Teams des Unternehmens stellen „ihre“ Compliance innerhalb der jeweiligen Wirkungsbereiche vor. Präsentiert werden die Relevanz von Compliance im Arbeitsbereich, die Maßnahmen oder auch eigene Erfahrungen und Anekdoten. Die Präsentationsleistung fördert nicht nur Bewusstseinsbildung und kreative Auseinandersetzung mit dem Thema, sondern auch den Austausch über die betriebswirtschaftlichen Vorgänge der verschiedenen Abteilungen unter der Schirmherrschaft der Compliance.

FAZIT

Compliance-Kommunikation ist Teil führender Standards und gehört zu den Grundvoraussetzungen wirksamer Compliance-Arbeit. Die Konsequenz: Ein Compliance-Management-System benötigt auch eine systematische Kommunikation. Es gilt seinen Wert gegenüber der Mitarbeiterschaft begreifbar zu machen und seine Inhalte verständlich zu vermitteln. In der Praxis kann Kommunikation oft individueller ausgestaltet werden als viele technische Lösungen; umso wichtiger sind ein grundlegendes Verständnis und konkrete Punkte, an denen die eigene Kommunikationsarbeit ansetzen kann.

- 1 Vgl. Ziff. 7.4.1 ISO 19600.
- 2 Vgl. Ziff. 7.4.2 ISO 19600.
- 3 Vgl. hierzu Ziff. 4.19 IDW EPS 980.
- 4 Nach dem Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver (1949). The mathematical theory of communication. University of Illinois Press, Urbana Champaign.
- 5 Löffler, H. (2016). Germanistische Soziolinguistik. Erich Schmidt Verlag, S. 115.