



Community Compliance

Das Nichtverletzungsprinzip in der Unternehmensgemeinschaft und seine praktischen Vorteile für die Compliance



Alexander Freiesleben

Der Autor widmet sich angewandten Lösungen für Frieden und Konflikt in Wirtschaft und Gesellschaft. Zuvor war er in der freien Wirtschaft tätig. Er hat Betriebswirtschaft in Göttingen und Friedens- und Konfliktforschung in Bradford, England studiert.

Die Mitglieder einer Unternehmensgemeinschaft, in der sozialer Konflikt und frustrierte Gemeinschaftlichkeit herrschen, neigen eher dazu, Regeln zu verletzen. Will die Compliance das verhindern, so muss sie sich mit der Frage befassen, wie auch auf dieser Seite eines Unternehmens der Friede gesichert werden kann. Der Community Compliance-Ansatz und das Nichtverletzungsprinzip bieten hier eine notwendige wie wirksame Lösung.

Unternehmensfrieden als Compliance-Ziel

Mit der Compliance kommt eine Funktion in die Unternehmenspraxis, die viele Berührungspunkte zur Friedens- und Konfliktforschung aufweist. Tatsächlich setzt die Compliance bereits auf einen zentralen Friedensgrundsatz – das Nichtverletzen. Es gilt, der Verletzung von Regelungen wie Gesetzen, Standards und Kodizes vorzubeugen, Reputationsschäden zu verhindern und so den Unternehmensfrieden sicherzustellen – am besten prinzipiell. In der Praxis jedoch greift die Compliance mit ihrem bisherigen Ansatz des Nichtverletzens zu kurz und ist so nur eingeschränkt wirksam. Das zeigt ein Blick auf die grundlegende Beschaffenheit eines Unternehmens und seiner Bedürfnisse.

Das Wirkungsfeld des Compliance Managers hat zwei Seiten

Compliance Manager stehen vor der Schwierigkeit, in einem komplexen Beziehungsgefüge wirken zu müssen, das aus zwei Seiten besteht: Der ökonomischen Unternehmensstruktur und den Menschen, die als Unternehmensgemeinschaft in ihr arbeiten. Beide Seiten sind notwendigerweise miteinander verbunden und brauchen einander. Gutes wie Schlechtes wirkt sich hier gegenseitig spürbar aus: Das zeigt sich in Kündigungen von Mitarbeitern bei schlechter wirtschaftlicher Lage genauso wie in Reputationsschäden verursacht durch Mitarbeiter, die Regelungsverletzungen begehen. Wird also das Verhältnis beider Seiten nicht richtig oder gar nicht gesteuert, kann schnell der Frieden im Unternehmen gestört sein.

Unternehmensfrieden entsteht durch erfüllbare Bedürfnisse

Es ist also wichtig, dass beide Beziehungsseiten miteinander in Einklang stehen. In einer zufriedenstellenden Beziehung werden Regelverletzung als unnötig und schadhaft wahrgenommen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei Bedürfnisse, denn ein grundlegender Unternehmensfriede stellt sich erst ein, wenn beide Seiten des Unternehmens eine Grundzufriedenheit erlangen, weil ihre Grundbedürfnisse erfüllbar sind. Die herrschenden Bedürfnisse im Unternehmensgefüge unterscheiden sich jedoch: Die „Bedürfnisse“ der ökonomischen Unternehmensstruktur bestehen in klaren betriebswirtschaftlichen Erfordernissen, während für die Mitglieder der Unternehmensgemeinschaft ihr Mitwirken hierin lebensdienlich sein muss.¹ Regelungen nehmen hier eine zentrale Rolle ein: sie sichern die Erfüllbarkeit der unternehmensrelevanten Bedürfnisse und so ist es entscheidend, dass sie unverletzt bleiben.

Das Problem einseitiger Compliance

Zurecht also macht sich die Compliance die Regeleinhaltung zum Ziel und bemüht sich, dass unternehmenswichtige Regelungen unverletzt bleiben. Jedoch tut sie dies nur einseitig: Vor allem die ökonomische Unternehmensstruktur und ihre Erfordernisse werden geschützt, während die Bedürfnisse der Unternehmensgemeinschaft von der Compliance-Praxis relativ unbedacht bleiben. Das gilt vor allem für unternehmenssoziale Bedürfnisse, die nicht per Gesetz verordnet sind. Dabei ist besonders die Unternehmensgemeinschaft für erfolgreiche Compliance wesentlich: Zunächst ist sie der tatsächliche Ort von Regelverletzung, denn es sind die Mitarbeiter, die letztlich über die Einhaltung von Regeln entscheiden. Doch vor allem herrscht gerade hier ein eigenes Konfliktpotenzial, das die angestrebte Regelkonformität deutlich erschwert.

Konflikt in der Unternehmensgemeinschaft – ein doppeltes Compliance-Problem

Die Mitglieder einer Unternehmensgemeinschaft haben ein Bedürfnis, das so einfach wie elementar ist: sie brauchen Gemeinschaftlichkeit.

Wie sich jedoch zeigt, ist dessen Erfüllbarkeit in deutschen Unternehmen oft durch sozialen Konflikt gestört. Zwischenmenschliche Konflikte werden mittlerweile als eine Hauptursache psychischer Beanspruchung von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens gesehen.² Verweigerte Unterstützung untereinander, Intrigen, despektierliche Bewertungen oder Beleidigungen sind hier allbekannte Beispiele.

Für die Compliance führt dies zu zwei zentralen Problemen: Zum einen herrscht in einer konfliktionären Unternehmensgemeinschaft weniger Achtung vor der generellen Wichtigkeit von nichtverletzendem Handeln innerhalb des Unternehmens. Zum anderen fördert ein

solches Klima übermäßig eigennützige Handlungsweisen von Mitarbeitern: Mitarbeiter setzen sich zu Selbstbehauptung und für Anerkennung auch über einschränkende Regelungen hinweg. Soziale Konflikte und Bedürfnisfrustration verringern die Bereitschaft zu Regeleinhaltung und erhöhen das Risiko von Regelverletzung.

Der Community Compliance Ansatz

Dieser Problematik kann entgegengewirkt werden, indem der Leitgedanke des Nichtverletzens auch in der Unternehmensgemeinschaft geltend gemacht wird und ihr Gemeinschaftlichkeitsbedürfnis schützt. Mitarbeiter einer Unternehmensgemeinschaft mit intakter Gemeinschaftlichkeit sind eher bereit, unternehmenswichtige Regelungen zu achten. Community Compliance setzt hierzu aktiv mit einem Nichtverletzungsgebot im sozialen Raum des Unternehmens an, um hier zwischenmenschlichen Konflikt zu verhindern.

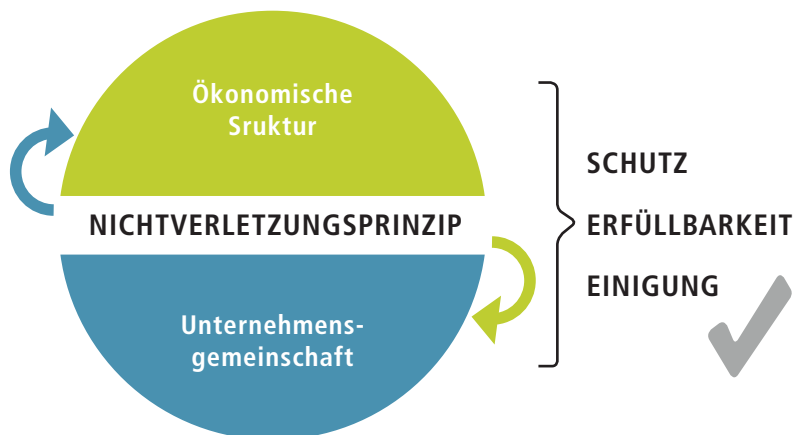


Abbildung 1: Die drei Funktionen des Nichtverletzungsprinzips

„Mitarbeiter einer Unternehmensgemeinschaft mit intakter Gemeinschaftlichkeit sind eher bereit, unternehmenswichtige Regelungen zu achten.“

Nichtverletzung wird so im gesamten Unternehmensgefüge zu einem Leitprinzip, das wesentliche Funktionen erfüllt:

Schutzfunktion: Nichtverletzung schützt beide Seiten vor unmittelbarem Schaden aus direkter

Regelverletzung. Der Aufwand zu Verarbeitung, Vermeidung oder Vergeltung von Konflikt verringert sich, sozial wie betriebswirtschaftlich.

Erfüllbarkeitsfunktion: Ohne Regelverletzung bleiben entscheidende Bedürfnisse erfüllbar und ein Unternehmensfrieden erreichbar.

Einigungsfunktion: Durch Verletzungsfreiheit und Bedürfniserfüllung werden die Unternehmensseiten positiv miteinander verbunden. Auch wenn an dieser Stelle die konkrete Umsetzung von Community

Compliance im Unternehmen nicht besprochen werden kann, so sind hierbei doch zwei Aspekte grundlegend (siehe Abbildung 2): Zunächst braucht es Klarheit darüber, welche konkreten Arten, Situationen und Verlaufsformen von zwischenmenschlichem Konflikt und Verletzung im Unternehmen vorherrschen (konkretes Problembewusstsein). Zum anderen muss die menschliche Interaktion (personenbezogene Umsetzung) im Mittelpunkt der Umsetzung stehen. Es gilt, menschlich achtsam gegenüber verletzendem Konflikt zu sein, diese zu erkennen und klar zu benennen. Die Führungskraft hat hierbei besondere Bedeutung: Sie ist sowohl ein entscheidender sozialer Akteur als auch ständiger Referenzpunkt des Arbeitslebens.

Entsprechend einem solchen verletzungs-sensiblen tone-from-the-top, könnten auch Verhaltenskodizes erweitert und Hinweisgebersysteme angeglichen werden. Thematische Präsenzs Schulungen unterstützen den Umsetzungsprozess praktisch. Auf diese Weise kann eine mitarbeitergetragene Compliance-Kultur entstehen, die zu einem nachhaltigen Unternehmensfrieden beiträgt.

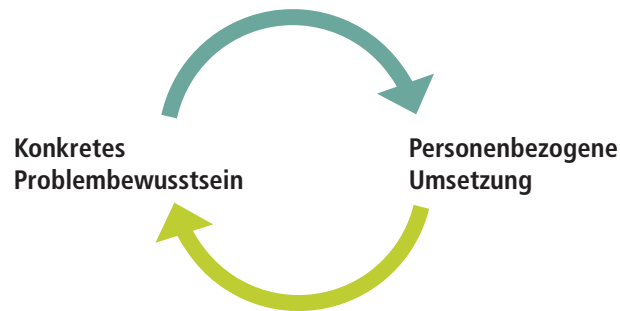


Abbildung 2: Umsetzung von Community Compliance

FAZIT

Die bisherige Compliance-Praxis hat eine offene Flanke: Zwar hat sie die Nichtverletzung von unternehmenswichtigen Regelungen zum Ziel, doch setzt sie mit diesem Gedanken nicht in einem entscheidenden Teil des Unternehmens an. Zentrale Probleme bleiben akut und hemmen den Compliance-Erfolg. Community Compliance ergänzt die bisherige Compliance, indem Nichtverletzung auch in der Unternehmensgemeinschaft prinzipiell zur Geltung gebracht wird. Mit wettbewerbsrelevanten Charakter: beherzigtes Nichtverletzen in der Unternehmensgemeinschaft hält Schaden von der sozialen und der ökonomischen Seite des Unternehmens ab, festigt ihre Verbundenheit und steigert sowohl die Arbeitsqualität als auch die Attraktivität eines Unternehmens als Ganzem.

- 1 Die menschlichen Grundbedürfnisse haben in diesem Zusammenhang ein besonderes Gewicht, denn in Human-Needs-Theorien der Konfliktforschung gelten sie als weder unterdrück- noch verhandelbar. Siehe hierzu: *Burton, J. (1998): Conflict Resolution: the Human Dimension. In: The International Journal of Peace Studies, Vol. 3, Nr. 1.*
- 2 *DGFP Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften, 2011.*

Anzeige

Softwarelösungen rund um
ATLAS AES • EXPORT • PACKEREI •
VERSAND • TRANSPORT • COMPLIANCE ANTI-TERROR



Ffred Software GmbH • Wilhelmstr. 24a • 79098 Freiburg • Tel: 0761 / 76 777 95
Fax: 0761 / 76 777 84 • Mail: info@ffred.de • Internet: www.ffred.de