

Steuerungs- und Führungsaufgabe:

## Die Rolle der HR-Organisation bei der erfolgreichen Umsetzung von Compliance

Jörg Busch, Spezialist für die Themen Governance, Risikomanagement und Compliance, und Dr. Annette Marschlich, Expertin für Compliance & Corporate Governance, beide Berater bei PricewaterhouseCoopers Advisory in München, zeigen in ihrem Beitrag auf, welche Rolle das HR-Management in einer Compliance-Organisation einnimmt und einnehmen sollte.

In den letzten Monaten sind verstärkt europäische Unternehmen durch Schlagzeilen um Korruptionsskandale, Bilanzfälschungen und nicht ethisches Verhalten in die Kritik geraten. Pauschal werden diese Delikte mit dem Begriff „Compliance-Verstoß“ umschrieben, der momentan in den Medien allgegenwärtig ist. Dabei wird Compliance als die Einhaltung und Befolgung von Regeln definiert, die für ein Unternehmen relevant sind. Viele Unternehmen haben ihre Compliance-Aktivitäten verstärkt. Sie haben Compliance-Programme gestartet, in denen einzelne Aktivitäten gebündelt, Interdependenzen und Synergien identifiziert, zukünftige Anforderungen antizipiert und weiter gehende Maßnahmen abgeleitet werden, um eine nachhaltige Compliance in einem Regelbetrieb für das gesamte Unternehmen sicherzustellen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie das HR-Management mit Steuerungs- und Führungsaufgaben im Sinne einer Governance-Funktion Einfluss auf eine effektive Umsetzung von Compliance im Unternehmen haben kann.



Jörg Busch, Partner bei PricewaterhouseCoopers Advisory, München. Er betreut die Themen Governance, Risikomanagement und Compliance.

liche Potenzial der HR-Abteilung und einige wesentliche Compliance Maßnahmen sind im Folgenden skizziert.

### Integrität der Bewerber

Da Compliance nicht als eine kurzfristige Anstrengung definiert sein darf, muss diese nachhaltig in der Unternehmensstrategie verankert werden. Compliance muss beispielsweise schon in die Personalplanung integriert sein. Neben der Planung, wie groß der Bedarf an Mitarbeitern für die Compliance-Organisation ist, geht es vor allem um die Frage, welche Anforderungen aus Compliance-Sicht an die Mitarbeiter generell gestellt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Compliance nicht durch die Einrichtung einer Zentralabteilung allein erreicht werden kann, sondern durch das Mitwir-

ken aller Mitarbeiter eines Unternehmens lebt. Dies erfordert, bei der Stellenplanung und -beschreibung die jeweiligen Compliance-Anforderungen zu bestimmen und bei der Personalgewinnung insbesondere Aspekte der Integrität eines Bewerbers abzufragen. Ein für deutsche Unternehmen kritischer Punkt ist dabei der Aspekt, welche dieser Anforderungen das Unternehmen von seinen Bewerbern vorab abfragen kann. Die Möglichkeit von so genannten Background-Checks oder auch Compliance-Checks ist eng verknüpft mit arbeits- und datenschutzrechtlichen Anforderungen. Insbesondere international tätige Unternehmen unterliegen hier sehr unterschiedlichen (nationalen) Anforderungen.

### Compliance und Karriereplanung

Neben der externen Einstellung von Mitarbeitern stellt sich die Frage der Compliance-Anforderung aber auch bei jeder Neubesetzung durch einen internen Bewerber bzw. bei Beförderungen von Mitarbeitern. Es zeigt sich, dass in vielen Unternehmen die Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern ein Teil der normalen Karriereplanung ist. Vor einer Überprüfung der Integrität von Mitarbeitern schrecken die meisten Unternehmen noch zurück. Fehlende Compliance-Kenntnisse führen so zu einem erhöhten Maß an Schulungsbedarf.

Des Weiteren hat die Verankerung von Compliance-Anforderungen bei Neubesetzungen und Beförderungen zur Folge, dass die HR-Abteilung genau darauf achten muss, ob in der Vergangenheit mögliche Verstöße begangen wurden, die eine Beförderung bzw. Neubesetzung ausschließen.

### Skepsis der Mitarbeiter

Compliance-Initiativen werden von vielen Mitarbeitern erfahrungsgemäß mit Unsicherheit und einer gewissen Zurückhaltung aufgenommen. Eine ablehnende Haltung begründet sich oftmals in Unwissenheit und fehlender Aufklärung über das geforderte Verhalten und die neu aufgelegten Regularien.

Den Personalern steht eine Vielzahl an Maßnahmen zur Verfügung, um als „Change-Agent“ den für das Unternehmen notwendigen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten. Das grundsätz-

## Informationsaufgaben der Personalabteilung

Bei der Einstellung kommt der HR-Abteilung eine bedeutende Informationsfunktion zu. Denn wenn neue Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit nicht über die Compliance des Unternehmens aufgeklärt und auf diese verpflichtet werden, ist eine Einhaltung der entsprechenden Grundsätze und Vorschriften kaum zu erreichen. Da Compliance-Vorschriften einer stetigen Erweiterung und Veränderung unterliegen, müssen Kommunikationsinstrumente eingerichtet werden, die den Mitarbeitern die neuen Informationen zukommen lassen. Die Praxis zeigt, dass insbesondere Intranet-Plattformen, Datenbanken, z.B. zu häufig gestellten Compliance-Fragen, und Trainingsmaßnahmen aus dem HR-Umfeld eine große Wirkung zeigen.

## Verantwortung in jeder Geschäftseinheit

Die Benennung von Compliance-Beauftragten in allen Geschäftseinheiten ist eine wichtige Aufgabe, die von der HR-Organisation übernommen werden kann, um die dezentrale Compliance-Organisation zu stärken. Dabei muss nicht immer eine eigenständige Organisationseinheit aufgebaut werden. Die Bildung von Compliance-Netzwerken, in denen sich Compliance-Beauftragte zu aktuellen Themen austauschen können, um als Ansprechpartner für Fragestellungen zu dienen, ist eine in der Praxis sehr wirkungsvolle Maßnahme. Diese Netzwerke können die Einstellung zu Compliance im ganzen Unternehmen positiv beeinflussen, indem Erklärungen und Wissen verteilt und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Die Querschnittsfunktion von HR bietet die Möglichkeit, verschiedene Mitarbeiterkreise zusammenzuführen und somit das Compliance-Bewusstsein über die genannten Dialogmaßnahmen zu steuern.

Bei allen präventiven Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, ist dennoch die Möglichkeit von Compliance-Verstößen immer gegeben. Wenn Mitarbeiter sich nicht in der Weise ver-

halten, wie es den Regeln des Unternehmens entspricht, kommt der Personalabteilung die Aufgabe zu, für die notwendigen Disziplinarmaßnahmen zu sorgen. Viele Unternehmen haben sich hier zu Recht einem „Null-Toleranz-Prinzip“ unterworfen, da die Ehrlichkeit der meisten Mitarbeiter nicht durch das Fehlverhalten einiger weniger Beschäftigten unterlaufen werden soll. Die Herausforderung ist in diesen Fällen die Schaffung eines einheitlichen Maßstabes für verschiedene Arten von Fehlverhalten und die weltweite Durchsetzung desselben in global agierenden Unternehmen.

## Anreize für die Schaffung von Maßnahmen geben

Um Compliance in der Unternehmenskultur zu verankern, können durch die HR-Abteilung geeignete Anreizmechanismen erarbeitet werden. Dabei muss beachtet werden, dass Compliance eine generelle Anforderung an alle Mitarbeiter ist, deren Einhaltung per se keiner Incentives bedarf. Vielmehr geht es bei dem Anreiz darum, dass besondere Anstrengungen der Mitarbeiter zur Schaffung und Verankerung von Compliance-Instrumenten und -Maßnahmen belohnt

werden. Mögliche Ansatzpunkte sind die Identifikation von Compliance-Risiken und die Ableitung von Prozessimplikationen. Als große Herausforderung hat sich dabei die Messung der Zielerreichung von Compliance gezeigt. Denn insbesondere hierbei muss eine Vergleichbarkeit und Transparenz gewährleistet werden, so dass die Anreizwirkung sichergestellt ist.

Die Einführung von Compliance ist eine generelle Anforderung an alle Mitarbeiter, deren Einhaltung per se keiner Incentives bedarf. Vielmehr sollte ein Anreiz gegeben werden, mit dem besondere Anstrengungen von Mitarbeitern zur Schaffung und Verankerung von Compliance-Instrumenten und -Maßnahmen belohnt werden. Wenn HR als wesentlicher Teil der Corporate Governance verstanden wird, ist es ihre originäre Aufgabe, die Anstrengungen eines Unternehmens um Compliance nachhaltig zu unterstützen.

Die aufgezeigten Maßnahmen lassen erkennen, dass der HR-Abteilung eine Reihe von Mitteln zur Verfügung steht, um Compliance effektiv in einem Unternehmen zu verankern. Erfahrungen zeigen, dass HR-Abteilungen oftmals diese Aufgaben noch nicht vollumfänglich wahrnehmen. Wenn HR als wesentlicher Teil der Corporate Governance verstanden wird, ist es ihre originäre Aufgabe, die Anstrengungen eines Unternehmens um Compliance nachhaltig zu unterstützen. Diese Aufgabe ist nicht immer leicht; einige Anforderungen sind insbesondere für deutsche Unternehmen noch ungewohnt. Gerade deshalb kann die HR-Organisation dazu beitragen, die Wahrnehmung von Compliance im Unternehmen positiv zu verändern.

Compliance ist eine große Chance für Unternehmen und damit auch für die HR-Abteilungen, sich hierbei als Treiber und Einflussfaktor für die gesamten Unternehmenswerte zu positionieren.



Dr. Annette Marschlich ist Senior Managerin bei PricewaterhouseCoopers Advisory in München. Sie ist Ansprechpartnerin für Compliance & Corporate Governance.

E-Mail-Kontakt:

joerg.busch@de.pwc.com

E-Mail-Kontakt: annette.marschlich@de.pwc.com