

2019 Jahrbuch



Vermeidung von (Organ-)Haftung und (Compliance-)Risiken durch eine wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur

Prüfung und Bewertung kultureller Aspekte als wesentliche Voraussetzung zur aktiven Steuerung risikominimierenden (Mitarbeiter-)Verhaltens



Bernhard Kressin

Bernhard Kressin hat nach seinem Psychologiestudium über 15 Jahre als Personal- und Linienverantwortlicher und zuletzt in der Geschäftsleitung einer Bank gearbeitet. Im Jahre 2010 gründete er das Unternehmen Kressin.consulting. Er durfte mehrere komplexe Unternehmensveränderungen sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im kommunalen Umfeld als Entscheider und Berater initiieren und begleiten. Dabei wuchs seine Überzeugung, dass bestmögliche Lösungen im Zusammenspiel der Beachtung wirtschaftlicher Zahlen, Daten und Fakten mit einem professionellen „Transformations-Management“ entstehen. Er konzentriert sich mit einem systemischen Blick auf die nachhaltige Begleitung komplexer Veränderungssituationen.



Peter Zawilla

Peter Zawilla, Geschäftsführer der 2004 von ihm gegründeten FMS Fraud & Compliance Management Services GmbH (zuvor u. a. langjähriger Leiter für Sonder-/ Deliktrevisionen in der Konzernrevision einer deutschen Großbank), beschäftigt sich seit rund 25 Jahren mit der professionellen Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten, der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen sowie der Implementierung und Optimierung von Compliance in Unternehmen. Er ist Autor zahlreicher Publikationen, Mit-herausgeber mehrerer Fachbücher sowie Gründungsmitglied des Spezialistennetzwerkes „PRECRIME NETWORK“.

Die beiden Autoren sind gemeinsam mit ihrem langjährigen Kooperationspartner Rechtsanwalt Jörg Bielefeld (Partner für Wirtschaftsstrafrecht und Compliance bei der BEITEN BURKHARDT Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) die Gründungsmitglieder des Spezialistennetzwerkes „CORE - Developing Culture“ (www.core-developing-culture.de)

Inhalt

1. Einleitung	67
2. Grundüberlegungen und Ziele	68
3. Darstellung der verschiedenen Kulturebenen	69
3.1. Organisationskultur	69
3.2. Risikokultur	69
3.3. Compliance-Kultur	70
4. Wirksamkeits-/Reifegradbewertung der einzelnen Kulturebenen als Basis für die Implementierung einer wirksamen Kultur	70
5. Bewertungsdimensionen für die einzelnen Kulturebenen	73
5.1. Bewertungsdimensionen für die Organisationskultur	74
5.2. Bewertungsdimensionen für die Risikokultur	74
5.3. Bewertungsdimensionen für die Compliance-Kultur	75
6. Bewertungsmethodik sowie Mehrwert einer Wirkungsgradanalyse	76
6.1. Bewertungsmethodik und Ergebniseinstufung	76
6.2. Mehrwerte schaffen - Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur aktiven Steuerung und Optimierung der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur	77
7. Fazit/Ausblick	78

1. Einleitung

Die großen nationalen und internationalen Compliance-Fälle in großen Unternehmen bzw. Konzernen zeigen es ebenso wie Fälle von Untreue, Betrug, Korruption oder Datenschutzverstößen in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Ohne ein im Unternehmen auf allen Ebenen gelebtes Compliance-Selbstverständnis bleiben sämtliche Prozesse, Richtlinien und Kodizes lediglich bedrucktes Papier mit sehr begrenztem Nutzen. Ein wirksames Risiko- und Compliance-Management kann es nur mit einem definierten Zielbild geben. Dies bedingt eine klar kommunizierte Erwartungshaltung für die erwünschte Unternehmens-, Risiko- und Compliance-Kultur. Dabei ist wichtig, dass solche „Kulturziele“ von jedem Unternehmen individuell (eben „maßgeschneidert“), verbindlich, konkret sowie operationalisierbar festgelegt werden. Nur so wird sich das Verhalten von Mitarbeitern nachhaltig ändern bzw. in eine vom Unternehmen erwartete Richtung entwickeln.

Schnell wird klar: Das Thema ist nicht nur etwas für große Konzerne mit mehrköpfiger Compliance-Abteilung, sondern es kann ebenso gut in kleinen Unternehmen umgesetzt werden. Warum das wichtig ist, lässt sich kaum prägnanter zusammenfassen wie in dem Zitat des verstorbenen US-Ökonomen Peter Ferdinand Drucker, der als einer der Begründer der modernen Managementlehre gilt. Wenn er sagte:

„Culture eats strategy for breakfast.“
(„Die Kultur frisst die Strategie zum Frühstück.“),

dann meinte er damit, dass jede noch so gut durchdachte und erfolgsversprechende Unternehmensstrategie durch den Schlüsselfaktor Mensch - in diesem Fall durch Mitarbeiter eines Unternehmens - beeinflusst werden kann. Der Einfluss ist bestenfalls Unterstützung einer Management-Strategie. In den hier interessierenden Situationen, die zu Compliance-Fällen führen, beeinflusst Mitarbeiterverhalten Strategien jedoch negativ oder verhindert sie. Dies bedeutet, dass kulturelle Aspekte einen ganz

entscheidenden Einfluss auf einen geschäftlichen Erfolg sowie die Reputation eines Unternehmens⁽¹⁾ haben.

In diesem Beitrag stellen die Autoren ihren gemeinsam als Team aus Juristen, Psychologen, Change Management-Experten sowie Fraud- und Compliance- und Internal Audit-Spezialisten selbst entwickelten innovativen, interdisziplinären und praxisorientierten Ansatz zur einheitlichen Analyse, Prüfung und Bewertung des Wirkungs- und Reifegrades der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur eines Unternehmens vor.⁽²⁾ Im Ergebnis dieser Wirkungs-/Reifegradanalyse ist es möglich, die Abweichungen vom Zielzustand der Compliance-, Risiko- und Organisationskultur konkret zu beschreiben. Aufbauend darauf können maßgeschneiderte Maßnahmen zur Entwicklung und auch zur Veränderung der Organisation eingeleitet werden. Im Gesamtprozess hat die Interne Revision selbstverständlich auch eine wichtige Rolle.

Je nach Ergebnis der Wirksamkeitsanalyse sind die nötigen Veränderungen eher begrenzt oder sie haben den Charakter einer umfassenden Transformation von Teilen oder der Gesamtorganisation. Somit können kulturelle Aspekte und das Verhalten von Organmitgliedern, Führungskräften und Mitarbeitern aktiv und nachhaltig verändert werden. Entsprechende Empfehlungen können durch das Expertenteam nach der Analyse erarbeitet und auch in der Umsetzung begleitet werden.

Sind die Compliance-, Risiko- und Organisationskulturziele und Inhalte für die Organisation nicht ausreichend klar definiert oder zeigen sich Lücken, wird in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber der Wirkungs-/Reifegradanalyse zunächst eine Schärfung der Ziele vorgenommen und es werden adäquate, operationalisierbare Inhalte abgeleitet. Eine wirksame und messbare Veränderung der Kultur ist nur anhand dieser konkreten Inhalte möglich.

[1] Die rechtliche Organisationsform des Unternehmens ist hierbei irrelevant. Im Folgenden wird der Begriff „Unternehmen“ als „Sammelbegriff“ für alle Organisationsformen verstanden, die der Gesetzgeber in Österreich als „Verbände“ im Sinne des § 1 Absatz 2 des Bundesgesetzes über die Verantwortlichkeit von Verbänden für Straftaten (Verbandsverantwortlichkeitsgesetz - VbVG) definiert: „Verbände im Sinne dieses Gesetzes sind juristische Personen sowie eingetragene Personengesellschaften und Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigungen.“

[2] Die beiden Autoren haben diesen interdisziplinären Ansatz gemeinsam mit dem auf Wirtschaftsstrafrecht und Compliance spezialisierten Rechtsanwalt Jörg Bielefeld entwickelt.

2. Grundüberlegungen und Ziele

Geschäftsleiter sind unter anderem dazu verpflichtet, Haftungs-, Compliance- sowie Reputationsrisiken für das von ihnen geführte Unternehmen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu vermeiden.⁽³⁾ Pflichtverstöße führen zur vielfältigen persönlichen Haftung der Geschäftsleiter und unter bestimmten Voraussetzungen auch von Mitarbeitern sowie auch zur Sanktionierung des Unternehmens selbst.⁽⁴⁾ Dabei schließen sich „die Verantwortlichkeit eines Verbandes für eine Tat und die Strafbarkeit von Entscheidungsträgern oder Mitarbeitern wegen derselben Tat einander nicht aus“.⁽⁵⁾

Aus der juristischen Perspektive wird somit klar: Ein verantwortungsbewusstes Handeln aller Organmitglieder und Mitarbeiter eines Unternehmens im Sinne einer wirksamen Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur spielt eine entscheidende Rolle zur Haftungsvermeidung. Dabei wird eine solche Kultur durch das Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens, vor allem aber durch die Geschäftsleitung selbst und die Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbildfunktion, maßgeblich beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund ist die Prävention und Vermeidung von (Organ-)Haftung sowie von Compliance- und Reputationsrisiken ausschließlich mit einer wirksamen Risiko- und Compliance-Kultur als untrennbarer Bestandteil einer Organisationskultur insgesamt möglich und auch notwendig. Diese Bestandteile sind grundlegend zu definieren.

Damit es also effektive und wirksame Compliance- und Risikomanagementsysteme geben kann, müssen alle Mitarbeiter die vom Unternehmen vorgegebenen und gewünschten Prozesse sowie ethisch-moralischen Standards und „Erwartungshaltungen“ umsetzen. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei, konkrete unternehmensspezifische, verpflichtende „Kulturziele“ festzulegen, die ihrerseits Rechtssicherheit, Prozesssicherheit sowie Verhaltenssicherheit gewährleisten.⁽⁶⁾ An diesen definierten Zielen kann die Unternehmenskultur und das Verhalten aller Mitarbeiter bewertet und Abweichungen durch geeignete Maßnahmen begegnet werden.

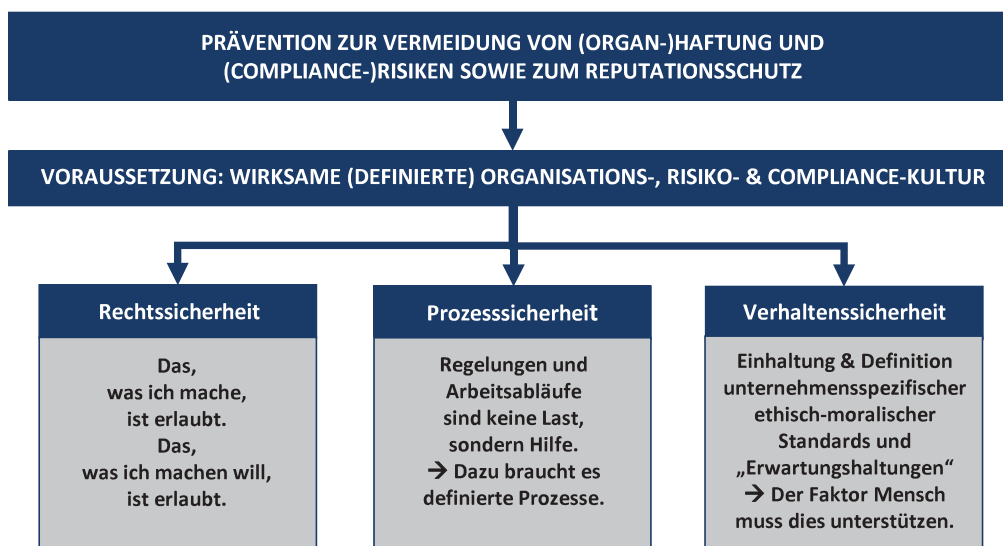


Abbildung 1: Vermeidung von Haftung und (Compliance-)Risiken

[3] Dies ist Folge der Pflicht, Geschäfte des Unternehmens mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu führen, vgl. § 25 Abs. 1 GmbHG bzw. § 84 Abs. 1 AktG.

[4] Vgl. insbesondere die Wirkungsweise des Verbandsverantwortlichkeitsgesetzes (VbVG).

[5] Vgl. § 3 Abs. 4 Verbandsverantwortlichkeitsgesetz (VbVG).

[6] Diese Notwendigkeit erkennen zunehmend auch Compliance Officer. So wünscht sich etwa Marcus Jüttner, als Vice President Compliance für das Compliance Management System bei E.ON verantwortlich, ein „interdisziplinäres, realitätsbezogenes Compliance-Mindset“, Interview in JUVE Rechtsmarkt, Juristen alleine verstehen es nicht, Ausgabe 04.2020, Seite 86, 92.

3. Darstellung der verschiedenen Kulturebenen

3.1. Organisationskultur

Eines ist unbestritten, eine wirksame Organisationskultur ist offensichtlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Organisationen, ob sie nun privatwirtschaftlicher, öffentlich-rechtlicher, kommunaler oder anderer Natur sind. Doch, was ist eigentlich Organisationskultur oder auch Unternehmenskultur? Die Kultur einer Organisation bzw. eines Unternehmens spiegelt die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Wenn Reputation (Ruf) das Oberziel von Unternehmenskommunikation ist, dann bildet die Unternehmenskultur den handlungsprägenden Rahmen. Die Handlungen einer Organisation bilden zugleich die Beobachtungsfläche für Mitglieder der eigenen Organisation (Führungskräfte und Mitarbeiter) sowie Dritte (Kunden, Banken, Politik) und tragen maßgeblich zur Wahrnehmung, zum Fremdbild (Image) und damit zur Reputation bei.“⁽⁷⁾

Dabei entwickeln sich in jeder Organisation eine Reihe von Subkulturen. Ein Bereich Controlling hat in der Regel innerhalb einer Organisation eine andere Subkultur als der Vertriebsbereich oder ein Bereich, der sich ausschließlich um Innovationen kümmert. Besonders interessant sind dabei die latenten und die manifesten Teile der Organisationskultur:

Ähnlich eines Eisbergs sind nur geringe Teile manifest und sichtbar (z. B. Strukturen, Prozesse, Leitbilder), der größere Teil ist latent und unsichtbar (z.B. Muster, Tabus, Logiken, Werte). Organisations- bzw. Unternehmenskultur lenkt die Wahrnehmung von Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern. Sie ist ein Bezugssystem. „Sie erzeugt Erwartungen, lenkt Verhalten und koordiniert Handlungen. Aufgrund ihrer wiederholbaren Handlungs-, Verhaltens- und Denkmuster bietet sie zudem einen Orientierungsrahmen für erwünschtes Vorgehen und Entscheidungen.“⁽⁸⁾ Damit ist auch ohne große Regelwerke in komplexen Situationen klar, was erwünscht und was unerwünscht ist. Eine wirksame Organisationskultur steuert das Verhalten der Mitarbeiter oft sehr viel stärker als einzelne Führungskräfte. Gibt es eine Organisationskultur, nehmen die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit der Zeit die „Farbe“ der Organisation an. Es entstehen Identitäten. Man gehört dazu oder auch nicht. Erfolgreiche Organisationen unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie ihre Kultur aktiv steuern und darauf achten, was zu bewahren und was zu verändern ist. Nicht zuletzt, um ihre Ziele zu erreichen und bewusst Risiken einzugehen, unter Kontrolle zu haben und Haftung zu vermeiden. Daraus ergibt sich, dass es keine wirksamen Compliance- und Risikomanagementsysteme ohne eine wirksame Organisationskultur gibt.

3.2. Risikokultur

Die Risikokultur stellt ebenso wie die Compliance-Kultur einen Teil der Organisationskultur dar. Dabei definiert sich die Risikokultur als die „Schaffung eines Umfelds, in dem Entscheidungen von Einzelpersonen oder Geschäftsbereichen den Risi-

kozielen des Unternehmens entsprechen. Eine ideale Risikokultur herrscht, wenn Mitarbeiter instinktiv Entscheidungen treffen, die mit dem Risikodenken der Organisation in Einklang stehen.“⁽⁹⁾

[7] Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870>.

[8] Vgl. Königswieser/Hillebrand, Einführung in die systemische Organisationsberatung, 7. Auflage, 2013, Heidelberg.

[9] <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/risikokultur-81637/version-343159>, Abruf vom 08.04.2020.

Die European Banking Authority (EBA) definiert in ihren „Leitlinien zur internen Governance“ den Begriff „Risikokultur“ wie folgt: „Die Normen, Einstellung und Verhaltensweisen eines Instituts in Zusammenhang mit Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie die Kontrollen, die für Entscheidungen über Risiken maßgeblich sind. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter im Tagesgeschäft und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.“⁽¹⁰⁾ Zudem kommt es im Zusammenhang mit einer wirksamen Risikokultur neben der Leitungskultur der Geschäftsleitung („Tone at/from

the Top“) auch auf jeden einzelnen Mitarbeiter und dessen Grundverständnis und Verhalten an: „Die Mitarbeiter sollten sich ihrer Verantwortung hinsichtlich des Risikomanagements voll und ganz bewusst sein. Das Risikomanagement sollte nicht auf Risikospezialisten oder interne Kontrollfunktionen beschränkt werden. Die Geschäftseinheiten sollten, unter der Aufsicht des Leitungsorgans, in erster Linie für das tägliche Risikomanagement in Einklang mit den Richtlinien, Verfahren und Kontrollen des Instituts unter Berücksichtigung des Risikoappetits und der Risikotragfähigkeit des Instituts verantwortlich sein.“⁽¹¹⁾

3.3. Compliance-Kultur

Die Compliance-Kultur stellt einen elementaren Bestandteil eines Compliance Management Systems (CMS) gemäß dem in Deutschland etablierten „IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980)“ dar und wird dort wie folgt beschrieben: „Die Compliance-Kultur stellt die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des CMS dar. Sie wird vor allem geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements sowie durch die Rolle des Aufsichtsorgans („Tone at/from

the Top“). Die Compliance-Kultur beeinflusst die Bedeutung, welche die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen und damit die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten.“⁽¹²⁾

Es ist daher essentiell, dass die jeweilige - idealerweise zuvor konkret definierte und kommunizierte - Kultur in den Bereichen Organisation, Risiko und Compliance wirkt. Nur so ist es möglich, dass die vorstehend in Kapitel 2 dargestellten Ziele erreicht werden.

4. Wirksamkeits-/Reifegradbewertung der einzelnen Kulturebenen als Basis für die Implementierung einer wirksamen Kultur

Zur Bewertung des Reife-/Wirkungsgrades einer Unternehmens-/Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur empfiehlt sich eine einheitliche und interdisziplinäre Vorgehensweise, deren Ergebnis unbedingt dazu geeignet sein sollte, hieraus konkrete Steuerungsimpulse zur Verbesserung zu generieren.

Das nachfolgende Konzept für eine strukturierte Vorgehensweise stellt dabei sicher, dass alle erforderlichen fachlichen Aspekte zur Gewährleistung der zur Haftungs- und Risikovermeidung angestrebten Rechtssicherheit, Prozesssicherheit sowie Verhaltenssicherheit abgebildet sind.

[10] Vgl. European Banking Authority (EBA), Leitlinien zur internen Governance, Begriffsbestimmungen, 27.09.2017, deutsche Übersetzung vom 15.03.2018, Seite 5.

[11] Vgl. European Banking Authority (EBA), Leitlinien zur internen Governance, Risikokultur und Wohlverhaltensregeln, 27.09.2017, deutsche Übersetzung vom 15.03.2018, Seiten 26/27.

[12] IDW Prüfungsstandard: Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance Management Systemen (IDW PS 980), Kapitel 4 Grundelemente eines CMS, Fassung vom 11.03.2011.



Abbildung 2: Entwicklung wirksamer Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur

Konkret empfiehlt sich zur Bewertung und Implementierung einer wirksamen Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur die nachfolgend skizzierte dreistufige Vorgehensweise. Selbstverständlich kann dabei auch die Interne Revision im Rahmen ihres Selbstverständnisses und unter Beachtung ihrer (Berufs-)Standards eine gewichtige Rolle einnehmen. Gerade bei der Analyse des Ist-Zustandes sollte sich die Interne Revision einbringen und ihre Prüfungsexpertise, ihr (Querschnitts-)Wissen sowie ihre Erfahrung in Bezug auf unternehmensinterne Sachverhalte und Zusammenhänge genutzt werden. Selbstverständlich liegt dabei der Fokus auf der Erhebung und Bewertung sog. „weicher“ Prüfungsaspekte (z. B. Verhalten, Stimmungen, kommunikative Aspekte), was ggf. für Revisoren zunächst ungewöhnlich erscheinen mag. Ungeachtet dessen ist eine Prüfung und Bewertung kultureller Aspekte möglich und im Sinne einer risikoorientierten Prüfungsvorgehensweise auch notwendig, da aus möglichen kulturellen Defiziten teilweise erhebliche sowohl materielle als auch immaterielle Risiken für ein Unternehmen resultieren.^[13]

• Wirksamkeitsanalyse

Der aktuelle Status der Organisations-, Risiko- sowie Compliance-Kultur wird erhoben und der Wirksamkeits- und Reifegrad wird bewertet. Hier-

bei fließen Einzelkriterien ein, etwa die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung und deren Wahrnehmung durch die Belegschaft. Ebenso werden Abweichungen zu einem bereits vorhandenen organisationsspezifischen „Kulturzielbild“ festgestellt. Dies wird vor allem durch quantitative Befragungen (Durchführung einer IT-gestützten bzw. internetbasierten Fragebogenanalyse) sowie qualitative systemische Interviews erreicht. In den Interviews wird beispielsweise die Selbsteinschätzung von Organmitgliedern, ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Fachbereichen erhoben. Daneben wird das schriftlich fixierte Regelwerk des Unternehmens bewertet.

Im Rahmen der Wirksamkeitsanalyse erfolgt somit insbesondere ein Abgleich der Selbstwahrnehmung des Managements mit der Einschätzung der Mitarbeiter, also ein Abgleich der Sender- mit der Empfängerwahrnehmung. Dabei werden Identifikations- und Integritätsaspekte berücksichtigt.

Ein besonders maßgeblicher Faktor, der bei der Diskussion über die Kultur einer Organisation angeführt wird, ist der „Tone at/from the Top“.^[14] Viele Studien haben gezeigt, dass die meisten Menschen, die den Arbeitsplatz wechseln, dies aufgrund ihres

[13] Vgl. The Institute of Internal Auditors (IIA), Auditing Culture, Supplemental Guidance - Practice Guide, November 2019.

[14] Hierbei geht es jedoch nicht allein um die Kommunikationsgepflogenheiten der Mitglieder der Unternehmensleitung untereinander, sondern vor allem auch um den „Tone from the top“, also die Kommunikation der Unternehmensleitung in das Unternehmen hinein. Damit steht „walk the talk“, also die operative Umsetzung dieser Kommunikation über die verschiedenen Hierarchieebenen und Organisationseinheiten hinweg, in engem Zusammenhang.

unmittelbaren Vorgesetzten tun.^[15] Häufige Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel sind Langeweile, das Ringen um die „Work-Life-Balance“ sowie das Gefühl, nicht gehört und nicht geschätzt zu werden. Interessanterweise liegen all diese Faktoren zumindest teilweise in der Kontrolle des (unmittelbaren) Vorgesetzten. Unabhängig davon, inwieweit dies absichtlich oder unabsichtlich erfolgt: Vorgesetzte geben den kulturellen Ton für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich und ihr Team vor und tragen dazu bei, die Kultur der gesamten Organisation zu prägen. Dabei können Führungskräfte ggf. in ihrem eigenen Verantwortungsbereich auch eine

eigene (Sub-)Kultur entwickeln, die sowohl besser als auch schlechter als die Gesamtkultur des Unternehmens sein kann. Viele Führungskräfte sind sich der Bedeutung ihrer Rolle bei der Festlegung und Modellierung einer angemessenen Kultur nicht bewusst. Dies kann Mitarbeiter verunsichern und demotivieren, aber auch dazu führen, dass sie Chancen sehen, die sie nutzen können.^[16]

Die nachstehende Abbildung zeigt beispielhaft einen Auszug eines strukturierten Fragebogens für die Ebene „Compliance-Kultur“:

Beispielhafte Fragestellung zur Bewertung der Compliance-Kultur

Bewertungskriterium	Fragestellungen/Bewertungsansätze
<p>Transparente Definition und Kommunikation von unternehmensspezifischen Compliance-Zielen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gehören Compliance-Aspekte zu den strategischen Zielen des Unternehmens? • Sind für das Unternehmen konkrete und verbindliche Compliance-Ziele definiert verabschiedet und kommuniziert? • Sind diese Compliance-Ziele den Mitarbeitern bekannt?
<p>Verhalten und Vorbildfunktion der Geschäftsleitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welches (intrinsische) Selbstverständnis haben die Mitglieder der Geschäftsleitung zum Umfang sowie den konkreten Inhalten einer Compliance-Kultur? • Bei welchen konkreten Gelegenheiten wird die Vorbildfunktion sowie der „Tone at/from the Top“ durch die Mitglieder der Geschäftsleitung auch (erleubar) nach außen kommuniziert? • Gelten für die Organmitglieder des Unternehmens die gleichen Compliance-Regelungen wie für die Mitarbeiter insbesondere in Bezug auf die Annahme von Zuwendungen? • Wie stark werden die Mitglieder der Geschäftsleitung (und auch die Führungskräfte) ihrer Vorbildfunktion in den Augen der Belegschaft gerecht?

Abbildung 3: Bewertungsansätze für Compliance-Kultur

• **Maßgeschneiderte unternehmensspezifische Zielfindung**

Mit dem vorstehend beschriebenen Blick auf den Wirkungs- und Reifegrad der Organisationskultur und der prüfungssicheren Betrachtung der Risiko- und Compliance-Kultur entsteht die Grundlage für eine maßgeschneiderte unternehmensspezifische

Zielfindung mit geeigneten Maßnahmen für eine „resiliente“ Organisation. Risiken und Chancen werden in vollem Umfang sichtbar und gestaltbar. Ausgehend hiervon werden konkrete „Kulturziele“ für eine optimierte Wirksamkeit erarbeitet. Dies schließt ein, erforderliche Einzelmaßnahmen aufzuzeigen.

[15] David Novak, „Here's the No. 1 reason why employees quit their jobs“, 21.06.2019, <https://www.nbcnews.com/better/lifestyle/here-s-no-1-reason-why-employees-quit-their-jobs-ncna1020031>, sowie Marcel Schwantes, „Why Do Employees Quit on Their Bosses? Because of 5 Common Reasons Still Not Addressed, Says New Research“, Inc., 21.12.2018, <https://www.inc.com/marcel-schwantes/why-do-people-quit-their-jobs-exactly-new-research-points-finger-at-5-common-reasons.html>, Abrufe vom 08.04.2020.
 [16] Vgl. The Institute of Internal Auditors (IIA), Auditing Culture, Supplemental Guidance - Practice Guide, November 2019.

Dieser Schritt ist erfahrungsgemäß sowohl erforderlich als auch sinnvoll, da es zwar zahlreiche Unternehmen gibt, die formal über ein Risiko- und Compliance-Management verfügen und dieses auch mehr oder weniger konsequent sowie detailliert dokumentiert haben. Allerdings ist bei diesen Unternehmen häufig zu beobachten, dass die Wirksamkeit unzureichend ist oder sogar vollständig fehlt. Grund hierfür ist ein fehlendes oder nicht ausgeprägtes bzw. nicht aktiv definiertes und gefördertes Selbstverständnis insbesondere auf Ebene des höheren Managements und damit eine nicht angemessene Kultur sowie ein mangelndes Wertemanagement. Zudem fehlen mindestens ebenso häufig definierte und operationalisierte Ziele auf allen drei Kulturebenen.

- **Umsetzungsprozess**

Im dritten Schritt werden die notwendigen Maßnahmen implementiert und umgesetzt. Das schließt die entsprechende Kommunikation innerhalb des gesamten Unternehmens ein (Präsentationen, Leadership-Development, Schulungen, Workshops usw.).

Wie der konkrete Umsetzungsprozess aussieht, hängt nicht nur von der konkreten Zielfindung und damit vom Einzelfall ab: Erst die individuelle Wirksamkeitsanalyse lässt es zu, einzelne Maßnahmen seriös zu planen und in der Folge effektiv und effizient umzusetzen. Die Maßnahmen für die ggf. nötige Transformation können dabei je nach Situation „minimalinvasiv“ sein, aber auch einen

Prozess vorsehen, der auf eine umfassendere Organisationskulturveränderung abzielt und einen längeren Zeitraum umfasst.

Das bestmögliche Ergebnis resultiert somit aus

- der interdisziplinären Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten und Fachbereiche
- mit einem einheitlichen Bewertungsansatz für die drei Kulturebenen,
- einem konsequenten Zielfindungsprozess sowie
- deren anschließenden ebenso konsequenten, einzelfallbezogenen Umsetzung.

Nach erfolgter Umsetzung der im Rahmen der Wirksamkeitsanalyse identifizierten Handlungs- und Optimierungsfelder ist die Bewertung der drei Kulturebenen periodisch zu wiederholen, um den Entwicklungsprozess im Mehrjahresvergleich zu erheben. Dabei werden Entwicklungen nachvollziehbar und transparent und Veränderungen messbar.

Wer sich für diesen Ansatz entscheidet, entscheidet sich auch für einen hochgradig interdisziplinären Ansatz, der auf unterschiedliche Kompetenzen setzt, um sich möglichst agil und wirksam den anstehenden Herausforderungen stellen zu können. Dabei bleibt die Organisation voll entscheidungsfähig, kommuniziert adäquat und es wird genau an den Handlungsfeldern gearbeitet, die maximal auf die Verbesserung der drei Kulturbereiche Organisationskultur, Risikokultur und Compliance-Kultur wirken.

5. Bewertungsdimensionen für die einzelnen Kulturebenen

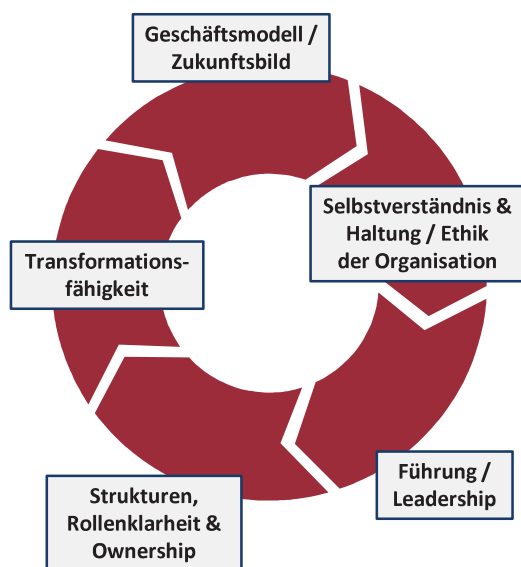
Bei der Auswahl und Festlegung der Bewertungsdimensionen für die einzelnen Kulturebenen empfiehlt es sich, sich an bereits bekannten und anerkannten Bewertungsdimensionen, Erhebungskriterien sowie relevanten Aspekten/Bestandteilen von Unternehmens-/Organisations-, Risiko- sowie Compliance-Kultur zu orientieren. Dies ist nicht zuletzt auch zur Erhöhung der Akzeptanz sowie ggf. der Ver-

gleichbarkeit des Analyseergebnisses sinnvoll. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Bewertungsdimensionen für einen einheitlichen Bewertungsansatz über alle drei Kulturebenen hinweg geeignet sein müssen. Ausgehend von dieser Grundüberlegung sind nachstehend die ausgewählten Bewertungsdimensionen für die einzelnen drei Kulturebenen dargestellt.

5.1. Bewertungsdimensionen für die Organisationskultur

Es gibt eine Vielzahl von Kulturmodellen, die historisch entstanden sind und ihre Berechtigung haben. Die nachfolgenden mess- und erlebbaren Dimensionen der Organisationskultur sind aus unserer Sicht und Erfahrung sehr gut steuerbar und beeinflussbar. Die einzelnen Teile sind jeweils in einer exzellenten Ausprägung die Grundlage für den Erfolg einer Organisation oder auch für deren Veränderung. Das bedeutet selbstverständlich auch, dass es ein „zu viel“ und auch ein „zu wenig“ in der Ausprägung geben

kann. Alle Dimensionen sind dabei gleich wichtig. Der Maßstab für die Messung des Reifegrades ist der definierte Zielzustand der Organisation. Dieser muss nicht zwingend vollständig fixiert sein, er kann auch implizit vorliegen und kommuniziert sein. Kulturen werden gelebt. Die Reflexion und Analyse des Ist-Zustandes ist wie bereits erwähnt eine zwingende Voraussetzung für eine Zieldefinition und ggf. nötige Transformation der Organisationskultur.



Fünf Kulturdimensionen:

Geschäftsmodell / Zukunftsbild

(Gibt es ein Geschäftsmodell/Zukunfts-/Zielbild? Hat die Geschäftsführung ein einheitliches Bild davon? Welches Verhalten induziert dieses Geschäftsmodell? Werden Zukunftschancen berücksichtigt?)

Strukturen, Rollenklarheit & Ownership

(Gibt es klare Strukturen? Gibt es klare Rollen und werden diese gelebt? Sind die Erwartungen zwischen den Hierarchieebenen geklärt? Gibt es ein einheitliches Rollenverständnis?)

Führung / Leadership

(Gibt es klare Verantwortlichkeiten? Wie wird kommuniziert („Tone from the Top“)? Wie werden Sanktionsfähigkeit, Konsequenz, Begeisterungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit gelebt?)

Selbstverständnis & Haltung / Ethik der Organisation

(Persönliche Werte, Unternehmenswerte, ethisch-moralische Grundsätze einer Organisation, Integrität, Bindungsfähigkeit, Fehlerkultur, Ehrlichkeit, Angst und Vertrauen, Moral, Umgang mit Macht, Unrechtsbewusstsein)

Transformationsfähigkeit

(Ist die Organisation in der Lage sich selbst zu erneuern? Gibt es eine Transformationserfahrung? Erkennt die Organisation persönliche und kollektive Resilienz, Reflexionsfähigkeit: Kann ich mein eigenes Verhalten in den Zusammenhang mit anderen bringen? Feedback-Kultur & Lernfähigkeit, Talententwicklung)

Abbildung 4: Bewertungsdimensionen für Organisations-/Unternehmenskultur

5.2. Bewertungsdimensionen für die Risikokultur

Die nachstehend abgebildeten Bewertungsdimensionen für die Risikokultur sind angelehnt an entsprechende Bewertungskriterien für Risikokultur aus dem Werk „Guidance on Supervisory Interaction with

Financial Institutions on Risk Culture“ (April 2014) des internationalen Gremiums „Financial Stability Board“ für das Finanzwesen^[17] und um eine weitere Bewertungsdimension „Nachhaltigkeit“ ergänzt.

[17] https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf?page_moved=1, Abruf vom 14.04.2020.



Abbildung 5: Bewertungsdimensionen für Risikokultur

Mit diesen Bewertungsdimensionen werden alle wesentlichen derzeitigen Einflussfaktoren auf die Risikokultur und somit auf die wesentlichen Risiken eines Unternehmens abgebildet. Selbstverständlich gehören zu einem angemessenen und wirksamen

Risikomanagement auch noch weitere Bestandteile, deren Wirksamkeit jedoch maßgeblich von dem risikokulturellen Selbstverständnis der Geschäftsleitung und aller Mitarbeiter abhängt.

5.3. Bewertungsdimensionen für die Compliance-Kultur

Ähnlich wie bei der Auswahl der Bewertungsdimensionen für die Risikokultur erfolgte auch die nachstehend abgebildete Auswahl der Messungsdimensionen für die Compliance-Kultur auf der Grundlage der Inhalte des bereits etablierten und allgemein internationalen Standards ISO 19600.^[18] Unter Berücksichtigung der Angemessenheit und Verhältnismäßigkeit ist die ISO 19600 unabhängig von Größe, Struktur und Komplexität des Unternehmens auf alle Organisationen anwendbar.^[19] Die dortigen Ansätze entsprechen dabei grundsätzlich auch be-

reits international vorhandenen Prüfungsstandards wie beispielsweise dem 2011 in Deutschland vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) erarbeiteten Prüfungsstandard 980 zur Prüfung von Compliance Management Systemen (CMS).

Zur Vermeidung von (ungewollten) Redundanzen werden dabei einzelne Bewertungsdimensionen im Rahmen einer der anderen (übergeordneten) Kulturebenen erhoben und bewertet.

[18] Der Standard wurde am 05.12.2014 als international gültige ISO-Norm veröffentlicht und baut auf einer Richtlinie aus Australien und der in Österreich (ÖNORM) entwickelten ONR 192050 auf, https://de.wikipedia.org/wiki/ISO_19600, Abruf vom 14.04.2020. Die ISO 19600 enthält im Abschnitt 7.3.2.3 auch zahlreiche Ansatzpunkte bzw. Kriterien für die Implementierung bzw. Etablierung einer wirksamen Compliance-Kultur.

[19] Der ISO-Standard 19600 soll zukünftig durch den sich derzeit in der Entwicklung befindlichen ISO-Standard 37301 „Compliance management systems - Requirements with guidance for use“ ersetzt werden, vgl. <https://committee.iso.org/sites/tc309/home/projects/ongoing/ongoing-3.html>, Abruf vom 14.04.2020. Dieser soll dann auch zertifizierbar sein.

DIMENSIONEN ZUR EINSCHÄTZUNG DES REIFEGRADES EINER COMPLIANCE-KULTUR	
KOPPLUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND ERGEBNISZIELEN MIT COMPLIANCE*	VERHALTEN UND VORBILDFUNKTION DER GESCHÄFTSLEITUNG („TONE FROM THE TOP“)
UNTERNEHMENSSTREIFISCHE COMPLIANCE-ZIELE	(REGELMÄSSIGE) ERSTELLUNG EINER UNTERNEHMENSSTREIFISCHEN COMPLIANCE-RISIKOANALYSE
COMPLIANCE-ORGANISATION	COMPLIANCE-KOMMUNIKATION
COMPLIANCE-REGELWERK	EINHALTUNG / WIRKSAMKEIT DES COMPLIANCE-REGELWERKS
COMPLIANCE-BERICHTERSTATTUNG	KONSEQUENZ DER SANKTIONIERUNG VON COMPLIANCE-VERSTÖSSEN UND FEHLVERHALTEN
COMPLIANCE KONTROLL- / ÜBERWACHUNGSHANDLUNGEN	TRANSFORMATIONSBEREITSCHAFT**

*Diese Messungsdimensionen werden über die Ebene der Organisations-/Unternehmenskultur gemessen und bewertet.

Abbildung 6: Bewertungsdimensionen für Compliance-Kultur

6. Bewertungsmethodik sowie Mehrwert einer Wirkungsgradanalyse

Nachdem in den vorstehenden Kapiteln bereits die einzelnen Kulturebenen sowie deren Bewertungsdimensionen dargestellt wurden, wird nachstehend auf die konkrete Bewertungsmethodik und die daraus resultierenden Effekte und Mehrwerte eingegangen. Voranzustellen ist, dass die drei zu bewertenden Kulturebenen zwar inhaltlich mit unterschiedlichen Fragestellungen/Kriterien erhoben werden, die Be-

wertung der einzelnen Kulturebenen erfolgt dagegen mit einer einheitlichen Bewertungsmethodik und Ergebniseinstufung. Dabei orientieren sich die Fragestellungen/Erhebungskriterien - soweit möglich - an anerkannten Prüfnormen, Standards, Richtlinien sowie Erfahrungswerten und es besteht zudem die Möglichkeit, dass individuelle Unternehmensbedürfnisse flexibel mit einfließen können.

6.1. Bewertungsmethodik und Ergebniseinstufung

Für jede der drei zu bewertenden Kulturebenen werden die vorstehend in Kapitel 5 dargestellten Bewertungsdimensionen nochmals in konkrete Themengebiete (Bewertungskategorien) differenziert. So unterteilt sich beispielsweise die Bewertungsdimension „Compliance-Kommunikation“ in die drei Bewertungskategorien

- Kommunikation der Compliance-Ziele, der Compliance-Organisation sowie des Compliance-Regelwerkes;

- Bekanntheitsgrad der Compliance-Ziele, der Compliance-Organisation sowie des Compliance-Regelwerkes und
- Compliance-Berichterstattung.

Für jede Bewertungsdimension bzw. jede Bewertungskategorie werden jeweils eine Anzahl konkreter Bewertungsansätze/-kriterien erhoben und dann bewertet. Die Erhebung erfolgt jeweils mit der vorstehend in Kapitel 4 dargestellten Vorgehensweise über

- strukturierte quantitative Abfragen,
- qualitative systemische Befragungen ausgewählter Personen sowie
- einer Einsichtnahme und Erhebung des schriftlich fixierten Regelwerkes bzw. von Unterlagen des Unternehmens.

Die Gewichtung der einzelnen Fragestellungen/Bewertungskriterien am Gesamtwert der einzelnen zugeordneten Kulturebenen ist teilweise unterschiedlich und an der jeweiligen Bedeutung/Auswirkung für die Wirksamkeit der jeweiligen Kultur orientiert.

Für jede der drei zu bewertenden Kulturebenen

- Organisationskultur;
- Risikokultur sowie
- Compliance-Kultur

wurden dabei zwischen 50 und 70 einzelne Fragestellungen/Bewertungskriterien entwickelt (insgesamt somit rund 180), die jeweils einzeln bewertet werden, so dass hieraus eine Vielzahl von Einzelerkenntnissen/-ergebnissen resultieren. Für jedes einzelne Bewertungskriterium wurden zudem die spezifische Erhebungsmethodik sowie die Erhebungsvorgehensweise festgelegt, so dass diese einerseits konsistent und andererseits auch „revisionssicher“ bzw. „prüfungsfest“ nachvollziehbar und transparent dokumentiert sind.

Die Anzahl der Fragestellungen/Bewertungskriterien wurde dabei bewusst so groß gewählt, um hieraus konkrete Steuerungsimpulse abzuleiten, da bei größeren Abweichungen oder Schwächen durch kon-

krete Einzelmaßnahmen und Aktivitäten vielfältig entgegengesteuert und optimiert werden kann.

Die (fünfstufige) Bewertungseinstufung reicht dabei von „völlig unzureichend“ (Stufe 1, Scorewert 0 bis 20) über „verbesserungsbedürftig“ (Stufe 3, Scorewert 41 bis 60) bis „exzellent“ (Stufe 5, Scorewert 81 bis 100).

Eine Besonderheit bei der Bewertungsmethodik bildet zudem die weitere Bewertungsstufe „zu viel“ (Stufe 6, Scorewert mehr als 100). Eine derartige Einstufung wäre beispielsweise zu vergeben, wenn die festgestellte Kultur bzw. ein einzelnes Bewertungskriterium grundsätzlich „überreguliert“ und/oder „verbotsorientiert“ ausgerichtet ist. Hieraus kann eine zu restriktive (rechtliche) Auslegung von Gestaltungsspielräumen bei der Bewertung von Geschäftschancen resultieren. Zudem steigt die Neigung der Mitarbeiter, sich nicht an diese aus ihrer Sicht zu strengen oder ineffizienten bzw. umständlichen Regelungen/Vorgaben zu halten, was zwangsläufig zu einer Risikoerhöhung führt.

Es ist zwar eher nicht anzunehmen, dass ein Unternehmen einen Gesamtwert „zu viel“ für eine der drei Kulturebenen erhalten wird, jedoch ist es gut möglich, dass einzelne Fragestellungen/Bewertungskriterien mit dieser Bewertungsstufe zu bewerten sind. Hieraus kann dann für diese Thematik der Steuerungsimpuls abgeleitet werden, Handlungserleichterungen möglich zu machen sowie sinnvoll und effizienzsteigernd herbeizuführen (dies wäre z. B. im Regelwerk oder bei Meldepflichten denkbar).

6.2. Mehrwerte schaffen - Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur aktiven Steuerung und Optimierung der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur

Der Mehrwert einer Wirksamkeitsanalyse über alle drei dargestellten Kulturebenen sowie eines einheitlichen Bewertungsansatzes liegt vor allem darin, konkrete Maßnahmen zur aktiven Steuerung und Optimierung der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur ableiten und umsetzen zu können:

- Gewünschte „Kulturziele“ können für alle drei Kulturebenen definiert werden, deren Erfüllung auch entsprechend nachgehalten und überprüft werden kann;

- Durch die Einzelbewertung zahlreicher unterschiedlicher Bewertungskriterien ist die Ableitung und Priorisierung unterschiedlicher und zugleich sehr konkreter Steuerungsimpulse zur Optimierung möglich;
- Durch das Bewertungslevel „zu viel“ auf Einzelbewertungskriterien-Ebene werden Handlungsfelder aufgezeigt, bei denen Handlungserleichterungen möglich, sinnvoll und effizienzsteigernd sind.

Eine (proaktive) Steuerung und Beeinflussung einer wirksamen und risikominimierenden Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur ist nur möglich, wenn zuvor der Ist-Zustand erhoben und konkrete „Kulturziele“ für ein Unternehmen für alle drei vorgenannten Kulturebenen definiert und kommuniziert worden sind.

7. Fazit/Ausblick

Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur sind untrennbar miteinander verbunden und ein ganz wesentlicher Aspekt für einen unternehmerischen Erfolg. Ein wirksames Risiko- und Compliance Management einschließlich Rechts-, Prozess- und Verhaltenssicherheit kann nur durch eine allen Mitarbeitern bekannte und hierarchieübergreifend „gelebte“ sowie vom Unternehmen bzw. einer Institution definierte Kultur erreicht werden.

Geschäftsleiter haben diese Aspekte nicht nur im eigenen Interesse zu beachten, um ihr persönliches Organhaftungsrisiko gegenüber dem Unternehmen und ihr Haftungsrisiko auf der Ebene des Rechts über Ordnungswidrigkeiten oder gar des Strafrechts zu reduzieren. Sie tun gut daran, diese Aspekte auch in den Zusammenhang mit der Arbeit von Behörden und Gerichten gegenüber dem Unternehmen selbst zu setzen: Gerade die „großen“ Compliance-Fälle haben Behörden und Gerichte sensibilisiert. Staatsanwälte und Ermittler wissen grundsätzlich, wo sie hinsehen und welche Fragen sie stellen müssen.

Die Kehrseite einer Anerkennung von Compliance-Maßnahmen im Rahmen von Sanktionszuresung ist das Erfordernis der Wirksamkeit solcher Maßnahmen. Mit anderen Worten: Behörden und Gerichte fordern zunehmend Qualität und interessieren sich weniger für das bloße Vorhandensein interner Regelwerke. Die Toleranz gegenüber wirkungsarmer oder gar wirkungsloser Compliance schwindet zunehmend.

Für eine aktive Beeinflussung und Steuerung kultureller Aspekte eines Unternehmens ist es unabdingbar,

die gewünschten „Kulturziele“ so konkret wie möglich festzulegen. Im nächsten Schritt ist eine Analyse zur Bewertung des Ist-Zustandes bzw. des bisherigen Wirkungsgrades für die drei Ebenen der Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur durchzuführen. Ausgehend hiervon sind schließlich konkrete Maßnahmen und Aktivitäten zur Optimierung des Ist-Zustandes abzuleiten und umzusetzen. In diesem Sinne ist das Molière zugeschriebene Zitat:

**„Wir sind nicht nur verantwortlich für das,
was wir tun,
sondern auch für das, was wir nicht tun.“**

zu verstehen. Der vorliegend beschriebene Ansatz liefert erstmalig für ein aktives Tun sehr konkrete Ergebnisse und Steuerungsimpulse, überlässt den Verantwortlichen zugleich den weiteren Weg im Umgang mit den Ergebnissen, Risiken und Chancen für das eigene Unternehmen.

Auch die Interne Revision ist im Rahmen ihrer Aufgabenstellung sowie ihres risikoorientierten Prüfungsansatzes gehalten, sich bei ihren Prüfungshandlungen kulturellen Aspekten zu widmen, da aus möglichen kulturellen Defiziten teilweise erhebliche materielle und immaterielle Risiken für ein Unternehmen resultieren, die es möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu adressieren gilt. Dabei liegt die besondere Herausforderung auch darin, dass Ursache bzw. Ausgangspunkt für derartige kritische Entwicklungen häufig die Geschäftsleitungen selbst und somit der Hauptberichtsempfänger der Internen Revision sind.