

Compliance effektiv und effizient gestalten - Interview mit Professor Stephan Grüninger



Professor Stephan Grüninger über Grundwerte und Integrität in Unternehmen

Corporate Compliance und Werte- Management sind sperrige Begriffe. Was versteht man darunter, und warum sind sie im Unternehmen von Bedeutung? **RATIO KOMPAKT** sprach mit Professor Stephan Grüninger, der an der Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung lehrt.

RATIO KOMPAKT: Herr Prof. Grüninger, wir wollen gerne erst einmal einen Beitrag zur Begriffsklärung leisten. Wertemanagement und Corporate Compliance: Was versteht man darunter?

Ich fange einmal mit dem weiter verbreiteten Begriff der Compliance an. Hier geht es um die Einhaltung von externen und internen Regeln: Gesetze, Verhaltenskodizes, Unternehmensrichtlinien und Verfahrensanweisungen. Mit der Corporate Compliance oder dem Compliance Management sind die organisatorischen und prozessualen Maßnahmen gemeint, die ein Unternehmen vorhält, um die Regeleinhaltung sicherzustellen.

Also: Compliance ist gewissermaßen das Versprechen über die Frage, in welcher Art und Weise ein Unternehmen Geschäfte machen möchte (rechtskonform, fair, integer, sozialverträglich, etc.). Compliance Management stellt die Mittel bereit, die zeigen, dass man dieses Versprechen nicht nur halten will, sondern auch halten kann! Es ist der Mechanismus, mit dem sich das Unternehmen selbst befähigt, seine Geschäfte legal und integer zu betreiben - auch in risikogeneigten Bereichen.

Wertemanagement ist der Corporate Compliance übergeordnet und betrifft die unternehmensinterne Gestaltung von Ziel- und Wertekonflikten ganz allgemein, also nicht nur hinsichtlich juristischer oder ethischer Fragestellungen. Mit der Etablierung von Grundwerten drückt ein Unternehmen aus, wofür es steht, wie es Geschäfte betreiben möchte, was ihm wichtig ist und wie der Umgang im Unternehmen sowie mit den externen Stakeholdern aussehen soll. Aber Werte, das ist wichtig zu verstehen, werden sich

in vielen konkreten Handlungssituationen auch widersprechen können, sie lösen sozusagen Konflikte regelrecht aus.

Unternehmerische Verantwortung ist in den letzten Jahren auch aufgrund diverser Skandale in den Fokus gerückt. Aber was sind Werte überhaupt und warum ist Wertemanagement so wichtig?

Mit dem Begriff der Werte verbinden wir im Allgemeinen das moralisch Vorzugswürdige und Erstrebenswerte. Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Fairness sind Werte, die wir üblicher- und richtigerweise als etwas Gutes erachten. Aber neben solchen moralischen Werten haben wir es im Bereich der Wirtschaft auch mit sogenannten Leistungswerten wie Nutzen, Erfolgsstreben, Qualität, Innovationsorientierung, Qualität oder Leistungsbereitschaft zu tun. Solche ökonomischen Werte stehen mitunter in Konkurrenz zu den moralischen. Hinzu kommen Interaktionswerte wie Offenheit, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Zugehörigkeit oder Transparenz, die das Miteinander - und auch Gegeneinander ? in Kooperationsbeziehungen steuern.

Das mag alles erst einmal abstrakt klingen, aber die Lösung wertebezogener Konflikte ist der einzige Weg, Compliance- und Integritätsmanagement einigermaßen widerspruchsfrei zu organisieren. Ansonsten lässt man die Mitarbeiter allein mit für sie unauflösbaren Konflikten ? etwa zwischen der Moral einerseits und dem Geschäft andererseits. Das erzeugt Frust, und meist zieht die Moral am Ende den Kürzeren.

Ist das in kleinen und mittleren Unternehmen heute schon ein Thema?

Bei kleineren Unternehmen eher nicht, aber bei größeren Mittelständlern ist das Thema Compliance durchaus bekannt. Viele haben auch Grundwerte formuliert und entsprechende Leitbilder erarbeitet. Häufig fehlt es aber an der systematischen Verbindung der Themen und einem entsprechenden Management der Unternehmensverantwortung.

Warum denken Sie, dass Compliance- und Integritätsmanagement im Mittelstand professioneller gemanagt werden sollte?

Weil es effektiver und effizienter zugleich ist. Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter einsehen, warum sie die Corporate Compliance unterstützen sollen, wenn sie intrinsisch motiviert sind und die Sinnhaftigkeit der Präventionsmaßnahmen bezogen auf Korruption, Absprachen, Menschenrechtsverletzungen, Umweltdelikte, etc. erkennen, dann spart das Kontrollkosten, und die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten sinkt automatisch. Im Zusammenhang mit der Frage nach der Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen (CMS) wird zunehmend klar, dass nur ein Ansatz diesen Erfolg erbringen kann, der auf das Konzept ?Compliance als Führungsaufgabe? setzt.

Der jahrelang in vielen Unternehmen verfolgte Ansatz ?Compliance als Stabsaufgabe? ist gescheitert und musste scheitern. Auch ein noch so ausgefeiltes CMS kann im Unternehmen nicht verfangen, wenn sich die Unternehmensleitung nicht klar positioniert und die Führungsmannschaft nicht ausreichend ausbildet in Sachen Integrität und Compliance.

Ein Werteprofil dient oft als Grundlage für wertbasierte Führung und Wertemanagement. Wie packt man das an?

Die Unternehmensleitung muss zunächst untersuchen, welche Werte das Unternehmen de facto bereits hat und lebt und welche Werte es braucht, um die langfristigen Unternehmensziele absichern und die dafür erforderlichen Geschäftsstrategien erfolgreich umsetzen zu können. Das kann man in mittelständischen Unternehmen sehr gut mit einem Workshop-Ansatz bewerkstelligen.

Außerdem müssen Compliance-Risiken identifiziert werden. Der Rest ist Kommunikation, vor allem mittels interner Schulungen, aber auch gegenüber den wesentlichen Stakeholdern.

Und welchen Beitrag kann eine Institution wie das RKW BW hier leisten?

Der große Vorteil des RKW ist, dass es die Unternehmen und Branchen gut kennt und damit sehr zielgenaue Angebote schneiden kann.

HINWEIS: Das Interview ist erschienen in *RATIO kompakt*. 25. Jg. | Nr. 13 ? 2019