Es ist Zeit für ein Management der Unternehmensverantwortung

von Thomas Dillmann, PR-Journal

Interview mit Compliance-Experte Professor Stephan Grüninger

Compliance ist in aller Munde. Unternehmen und Organisationen sind guten Willens, Gesetze und Branchenkodizes einzuhalten. Rechtstreue, Integrität und ethische Verhaltensweisen werden vielfach betont, und doch kommt es in Wirtschaft und Gesellschaft immer wieder zu Fehlverhalten, das aufhorchen lässt. Die öffentliche Empörung ist dann besonders groß, wenn selbst gesetzte Regeln und Vorschriften nicht eingehalten werden. Verweise auf den Volkswagen Konzern, Facebook und die Deutsche Bank sollten als Belege ausreichen. Doch warum ist das so? Wie kommt es zu diesem Fehlverhalten? Das "PR-Journal" sprach dazu mit Compliance- und Corporate Governance-Experte Stephan Grüninger.

Stephan Grüninger ist Wissenschaftlicher Direktor am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG), Professor für Managerial Economics an der Hochschule Konstanz sowie Vorstandsvorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE).

PR-Journal: Man könnte sagen, der Wille ist da. Unternehmen und Organisationen wollen sich gesetzeskonform und ethisch korrekt verhalten. Das Thema Compliance müsste demnach aktuell richtig Konjunktur haben?

Stephan Grüninger: Das ist wahr und schon eine ganze Weile so. Seit zirka eineinhalb Jahrzehnten wird das Thema auch in Industrieunternehmen ernsthaft besprochen, davor war es lediglich im Banken- und Versicherungswesen bekannt. Die Themen Geldwäsche und Kapitalmarkt-Vorschriften bildeten den Ausgangspunkt. In der Industrie kam das Thema spätestens im Dezember 2006 an, mit dem allseits bekannten Siemens-Korruptionsskandal. Heute, würde ich sagen, ist das Thema auch im Mittelstand angekommen.

PR-Journal: Wenn die Hinwendung zum Thema wirklich so stark ist, woran liegt es dann, dass so häufig über Grenzüberschreitungen, Fehlverhalten oder gar Wirtschaftsskandale berichtet wird? Hat Compliance doch nicht die Bedeutung, die das Thema verdient hätte? Und ist ein korrektes Verhalten der Wirtschaft doch nicht so erfolgskritisch?

Grüninger: Es ist bereits heute erfolgskritisch und "Compliance als Erfolgsfaktor" wird immer wichtiger. Wer Compliance "nicht

kann", der kann heute zwar noch Geschäfte betreiben, aber die Risiken sind mittlerweile so vielfältig und so hoch, dass es dann eher die Frage ist, wann ein Unternehmen auf die Nase fällt, nicht ob überhaupt. Im Grunde haben das auch die meisten Unternehmen und Manager verstanden. Das Problem ist eher, dass bei diesem immer noch jungen Managementthema nicht entschieden scheint, welche Maßnahmen taugen, was ein Compliance-Management-System erfolgreich macht, was man vielleicht auch getrost weglassen kann, und schließlich, wann eine Unternehmensleitung sagen kann, ob die eingerichteten Präventions- und Detektionsmaßnahmen ausreichend sind, damit sie ihre Sorgfaltspflichten erfüllt hat und von der Wirksamkeit des Systems ausgehen darf.

"Integrität als Führungsaufgabe"

PR-Journal: In verschiedenen Veröffentlichungen plädieren Sie für "Compliance als persönliche Führungsaufgabe", da Sie den Ansatz "Compliance als Stabsaufgabe" für nicht erfolgreich halten. Woran liegt das? Geht es hier um die Unternehmerpersönlichkeit?

Grüninger: Auch, aber nicht nur. Natürlich wird der Unternehmer oder die Unternehmerin als Person entscheidend sein, ob die Mannschaft glaubt, dass Integrität und Compliance ernstgemeinte Handlungsmaßstäbe darstellen. Falls der Eindruck entsteht, die Unternehmerin oder der Top-Manager machen "die Übung" nur, weil äußere Kräfte sie dazu zwingen, dann verliert das Ganze an Verbindlichkeit und damit an Durchschlagskraft. Wenn ich von der "Compliance als Führungsaufgabe" oder besser müsste man eigentlich sagen von "Integrität als Führungsaufgabe" spreche, dann geht das allerdings noch viel, viel weiter. Jede Führungskraft ist in der Verantwortung, dass Integrität und Compliance im Geschäftsalltag mit Leben erfüllt werden. Denn, so meine Kritik an handelsüblichen Compliance-Management-Systemen, die Entscheidungen, die die Unternehmen in die Bredouille bringen können, werden in der Linie getroffen, nicht im Stab - oder jedenfalls deutlich seltener.

PR-Journal: Als Fachportal für Public Relations und Kommunikation interessiert uns natürlich besonders stark, wie ein integres Verhalten in einer Organisation implementiert werden kann, so dass es auch glaubwürdig gelebt werden kann. Welche Rolle spielt dabei die Kommunikation?

Grüninger: Kommunikation spielt eine ganz entscheidende Rolle. Wenn Compliance eine Führungsaufgabe ist, wie ich behaupte, dann muss diese Aufgabe natürlich auch kommuniziert werden. Wie soll das sonst gehen? Leider handelt es sich beim Thema "Compliance & Integrity" um ein erklärungsbedürftiges Produkt. Eine Richtlinie zu verschicken und um Beachtung bitten, reicht nicht! Man muss demgegenüber Manager erst einmal "sprechfähig" machen, also mit Hintergrundwissen zum Thema ausstatten - sie regelrecht ausbilden! Dazu gehört auch, dass man aufzeigt, wie man ethische und Compliance-bezogene Dilemmata strukturieren und analysieren kann und welche Wege es gibt, mit solch kniffeligen Situationen umzugehen.

Compliance als Rückgrat der Unternehmensverantwortung]

PR-Journal: Die Frankfurter Kommunikationsagentur A&B One hat neulich auf ihren Integrity-Check aufmerksam gemacht und betont, ihren Compliance-Schwerpunkt stärken zu wollen. Was halten Sie von solchen Initiativen? Und hier noch die Zusatzfrage, ob ein solches Beratungsangebot nicht viel eher bei Unternehmensberatungen zu verorten wäre?

Grüninger: Ich freue mich natürlich über sinnvolle Initiativen der Berater, die Wirksamkeit der Corporate Compliance von Unternehmen zu verbessern. Das Thema hatten bislang vorwiegend die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Rechtsanwaltkanzleien besetzt. Das ist natürlich auch naheliegend und es ist von elementarer Bedeutung, dass die rechtliche Seite der Compliance sichergestellt ist und auch, dass Geschäftsprozesse und Management-Systeme auf ihre Robustheit gegen wirtschaftskriminelles Handeln bzw. Non-Compliance geprüft werden.
Aber Compliance kann nicht greifen, das wird nun vielen so langsam erst klar, wenn die Mannschaft nicht mitzieht. Wenn die Unternehmenskultur nicht stimmt, die Anreize in der Organisation nicht darauf abgestimmt sind, dass ethisch verantwortungsvolles Handeln belohnt und unethisches oder gar illegales Verhalten in der Organisation geächtet wird, können die Compliance-Maßnahmen nicht verfangen. Wissen Sie, es ist selten so, dass illegales Verhalten direkt angewiesen wird. So dumm sind nur wenige. Augenzwinkernde Duldung ist aber für eine organisationale Legitimation ausreichend. Für Beratungsleistungen im Kontext der Entwicklung von Unternehmenskulturen, dem dafür notwendigen Change Management und der

Führungskräfteentwicklung sind natürlich Strategie- und Kommunikationsexperten gefragt.

PR-Journal: Zum Abschluss eine Frage, wie Sie ganz allgemein, den Zustand deutscher Organisationen im Hinblick auf gesetzeskonformes und ethisch korrektes Verhalten einschätzen. Sind Integrität als Haltungs- und Handlungsmaxime und Compliance als wirksames Instrument des Risikomanagements ausreichend etabliert?

Grüninger: Ich glaube, dass die meisten Manager und Unternehmer ethisch und rechtskonform handeln wollen. Aber Sie haben vorhin zurecht darauf hingewiesen, dass es trotz der eingeführten Maßnahmen und der Erfahrungen aus über einer Dekade nach wie vor zu systematischem Fehlverhalten in Unternehmen kommt. Daher meine ich, dass es nun an der Zeit ist für ein gesamthaftes und qualitätsvolleres ?Management der Unternehmensverantwortung?. Ein solches "Management der Unternehmensverantwortung" achtet sowohl auf legales, als auch auf ethisches und den Stakeholdern des Unternehmens nutzenstiftendes sowie der Gesellschaft insgesamt nicht schadendes Handeln. Compliance ist dabei, wenn Sie so wollen, das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung. Integrität ihr Herz.

PR-Journal: Professor Grüninger, herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten.

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht auf
https://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/das-pr-interview/23694-es-ist-zeit-fuer-ein-management-der-unternehmensverantwortung.html