



Compliance-Officer

Warum Dich Business Kollegen als Geschäftsverhinderer
sehen und was Du dagegen tun kannst



Compliance-Officer

Zwischen Selbstbild und Außenwahrnehmung

Wie wollen wir uns als Compliance Officer im Unternehmen verankern?

Seit fast zwei Jahrzehnten der Corporate Compliance in Deutschland bestehen immer noch sehr große Unterschiede, wie Compliance Officer in der Praxis von Vorständen, Management und Kollegen wahrgenommen werden.

Sind wir »Paragrafenreiter«, »Geschäftsverhinderer« oder gar »Religionslehrer«¹, die nur noch Gebote oder Verbote aussprechen?



Oder werden wir positiv als vorausschauende »Lotsen für gefährliche Gewässer« gesehen, die nicht nur vom Vertrieb akzeptiert werden, sondern gerade aufgrund unserer Kompetenz gerne kontaktiert und um Rat gefragt werden.

Natürlich bewegen wir uns täglich im Spannungsfeld zwischen rechtlichen Vorschriften auf der einen Seite und den Zielen des operativen Geschäfts auf der anderen. Daraus entstehen

Konflikte, die zu einem negativen Bild der Compliance und des Compliance Officer's führen können.

In diesem Beitrag bzw. Video möchte ich Möglichkeiten aufzeigen, wie wir so kommunizieren, dass die Wichtigkeit von Compliance positiv verstanden und erlebt wird.



Insbesondere, wie wir moderne Kommunikationstechniken wie »Framing« dafür einsetzen können.

Dies soll als Diskussionsgrundlage dienen. Ich freue mich über Deine Kommentare und Anregungen aus deiner Erfahrung.

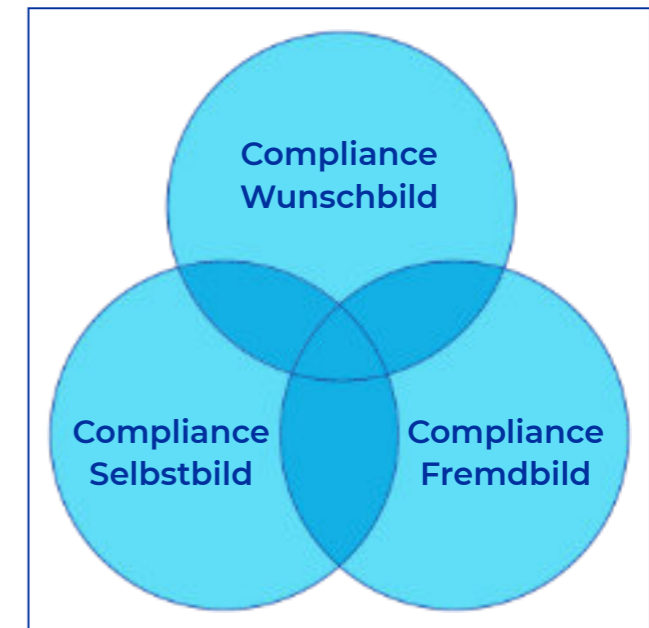
Wenn wir uns fragen, warum unsere Gegenüber Compliance nicht so wahrnehmen und leben, wie wir es gerne hätten, dann sollten wir uns folgendes vor Augen führen:

- Wir haben, aufgrund unseres vertieften Fachwissens über Compliance und das Bewusstsein der daraus resultierenden Gefahren für Unternehmen und Mitarbeiter,

ein geprägtes Selbstbild über Compliance und unser Wirken. Wir sind überzeugt, dass unsere Instruktionen, Maßnahmen oder Verhaltensrichtlinien richtig sind und diese auch befolgt werden sollen.

- Daraus leiten wir ein Compliance Wunschbild ab. Wir stellen uns vor, dass Compliance in Verbindung mit der Unternehmenskultur und Unternehmensethik ganzheitlich verstanden und gelebt wird.
- Dem gegenüber steht die Aussenwahrnehmung, das sogenannte Compliance Fremdbild, von Vorständen, Management und Kollegen. Es ist geprägt, durch unterschiedliche Motivationslagen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Controlling) und womöglich schlechten Erfahrungen mit früherer Vermittlung von Compliance. Aber auch Vorurteilen (»Das haben wir schon seit Jahren so gemacht«) oder einer »natürlichen« Reaktanz gegen »Richtlinien« und »Verhaltensänderungen«.

Wie schaffen wir es also, dass sich das Compliance Fremdbild ändert und möglichst große Überschneidungen zum Compliance Wunschbild entstehen. Unabdingbare Voraussetzung ist die kritische Reflexion unseres Selbstbildes.



²Grafik nach Joseph Luft und Harry Ingham

»Business-Minded« und »Business Acumen«

Um wirkungsvoll zu kommunizieren, sollte ich mich selbst vorab immer wieder überprüfen, ob ich mein fachliches Know-how situativ und zielgruppenorientiert einsetze:

- Habe ich wirklich ein tiefgreifendes Verständnis der Aktivitäten und Ziele des operativen Geschäfts und wie kann ich dies verbessern?
- Wie kann ich Compliance im konkreten Fall umsetzen und habe ich alle Verantwortungsträger aktiv und womöglich schon im Vorfeld eingebunden?
- Tue ich alles, um klar zu machen, dass Compliance dazu dient, dem Geschäft zu nutzen und nicht durch repressive Maßnahmen einzuschränken?
- Gehe ich aktiv auf die Mitarbeiter zu und habe ich genug Empathie für die Kultur des jeweiligen Unternehmens bzw. anderer Länder?

Repressiv versus Präventiv

Letztendlich wird das Compliance Fremdbild stark dadurch bestimmt, in welcher Rolle als Compliance Officer ich mich selbst sehe. Bin ich nur der »interne Staatsanwalt«, der paragrafentreu alle Vorgänge auf Regelverstöße hin untersucht, darauf die Unterlassung fordert und Verbote ausspricht. Dann darf ich mich auch nicht wundern, wenn Compliance nur noch als negative »Prüfinstanz« angesehen wird, der man einen abgeschlossenen Sachverhalt vorlegt. Der Compliance Officer wird erst eingeschaltet, wenn »das Kind längst



in den Brunnen gefallen ist«, sprich die Geschäftsvorgänge und Geschäftsprozesse weit vorangetrieben oder gar abgeschlossen sind. Er kann dann nur noch einen Auftrag oder ein Projekt verhindern, Zeit für eine echte Alternative gibt es dann in der Regel nicht mehr. Im Fremdbild wird der Compliance Officer auch in Zukunft als »Bremsen« oder gar als »Verhinderer« wahrgenommen. Business Kollegen werden den Gang zum Compliance Officer auch in Zukunft meiden und Sachverhalte werden erst recht zu spät abgestimmt. Ein Teufelskreis: Dieses Phänomen ist ein typisches Beispiel für die sogenannte »self-fulfilling prophecy«.

- »Die selbsterfüllende Prophezeiung ist anfänglich eine falsche Bestimmung der Situation, sie verursacht ein neues Verhalten, das bewirkt, dass die ursprünglich falsche Auffassung richtig wird.«

³Robert K. Merton, 1948 in *The self-fulfilling prophecy*



Alternativ dazu:

Sehen wir uns als Compliance Officer mehr in der Rolle als »Lotsen«, der den Weg durch gefährliche Gewässer aufzeigt, wie zum Beispiel ein Großauftrag realisiert werden kann. Dann haben wir auch die Chance, schon frühzeitig in die Diskussionen eingebunden zu werden. Einem »Prüfer« legt man am Ende etwas vor, bei einem »Lotsen« fragt man vorher an.

Dies könnte der Compliance Officer beispielsweise unterstützen, indem man operative Abteilungen aus dem Business bittet, ihre Abteilung und ihre Arbeit der Compliance-Abteilung vorzustellen. Hierdurch erhöht sich zum einen das Verständnis des Compliance Officers für operative Prozesse, die er für seine Lotsentätigkeit benötigt. Zum anderen zeigt dies dem Business das Interesse der Compliance Verantwortlichen an dem wirtschaftlichen Ganzen.

Dies ergibt ein ganz anderes Fremdbild von Compliance und deren Verantwortlichen:

- Compliance verhindert nicht etwa Projekte und Ziele, sondern zeigt rechtlich zulässigen Lösungen.
- Compliance erklärt nicht nur die gesetzlichen Grenzen, sondern zeigt den richtigen Weg auf.

Compliance Framing

Aus den aufgeführten Beispielen können wir schlussfolgern, dass es für die positive Veränderung des Compliance Fremdbildes entscheidend ist, welchen Deutungsrahmen wir selber für Compliance setzen. Dieses sogenannte »Framing« bedeutet, dass unterschiedliche Deutungsrahmen von Compliance – bei gleichem rechtlichen Inhalt – das Verhalten und die Einstellung unterschiedlich beeinflussen.

Compliance Framing soll hier nicht als Manipulation missverstanden werden. Es handelt sich hierbei vielmehr um das bekannte Bild eines Wasserglases, das halb gefüllt ist. Die einen antworten, es ist halb leer; die anderen es ist halb voll.

Für Compliance bedeutet dies:

Fokussieren wir uns nicht nur auf die Defizite, wie Nichtbeachtung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen Kodizes, sondern geben wir Compliance einen anderen positiven Deutungsrahmen, indem wir, als verantwortliche Compliance Officer, Ideen entwickeln, Chancen aufzeigen und Optionen anbieten.

Es geht um eine andere Sicht auf Compliance.

Was ich damit meine, möchte ich abschließend an zwei Beispielen aus der Compliance Praxis aufzeigen und deutlich machen:

Corruption Perception Index:

- »CPI Index« zeigt die wahrgenommene Korruption im öffentlichen Sektor in verschiedenen Ländern. Ein hoher Index von 87 in Dänemark zeigt, dass die Geschäftsleute in diesem Land davon ausgehen, dass die absolute Mehrzahl der Geschäfte im öffentlichen Sektor sauber sind.





- Ein CPI Index von 9 in Somalia bedeutet, dass die Geschäftsleute in den ganz überwiegenden Fällen davon ausgehen, dass diese korruptiv ablaufen. Frame: Was bedeutet das für uns?

Heißt dies, dass wir in Somalia in der ganz überwiegenden Zahl der Fälle Geschäfte untersagen müssen (»Verlust-Frame«) oder das wir uns als Unternehmen besser auf die womöglich wenigen Geschäfte konzentrieren müssen, die sauber ablaufen (»Gewinner-Frame«).

Gerade in Schulungen macht dieser Deutungsrahmen einen großen Unterschied aus. Kommuniziere ich die Chancen bei Einhaltung der Compliance-Prozesse (Konzentration auf den sauberen Markt) und zeige dabei die Möglichkeiten auf, komme ich viel leichter ins Gespräch und werde bei Projekten früher hinzugezogen.

Geschenke/Einladungen:

Sind Geschenke oder Einladungen im Unternehmen grundsätzlich erlaubt und nur durch Compliance Richtlinien verboten (Verlust-Frame) oder sind Geschenke und Einladungen vor dem Hintergrund der staatlichen Regelungen grundsätzlich verboten, zumindest aber problematisch und im Rahmen der Compliance Prozesse erst wieder möglich (»Gewinn Frame«).

Daran anknüpfend kann man sich auch gleich die Frage stellen, ob man sich selber bei diesem Thema als Prüfer sieht und sich deswegen die Vorgänge zur Kontrolle vorlegen lässt oder ob man sich eher als Lotse einordnet und daher frühzeitig und allgemein grundsätzliche Geschenke- und Einladungskonzepte unter Einbeziehung des Business und dem Compliance Officer als Lotsen erstellt.

Dein Feedback

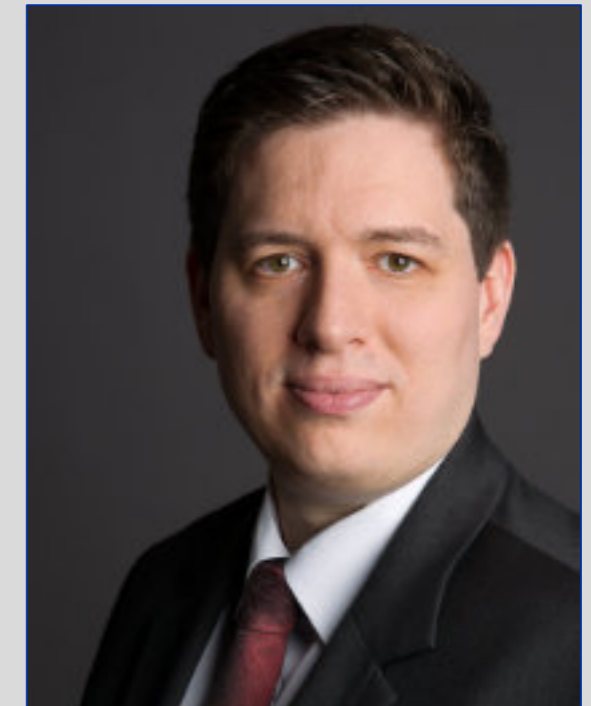
Wenn Dir der Artikel bzw. das Video gefallen hat oder Du andere Praxiserfahrungen gesammelt hast, würde ich mich über einen Kommentar auf meiner Seite Compliance-Strategien.de freuen.

Quellen:

¹Compliance-Manager Magazin, »Lasst mich durch, ich bin Compliance Officer!«, Irina Jäkel

²Joseph Luft, Harry Ingham: The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA, 1955.

³Robert K. Merton, 1948 in The self-fulfilling prophecy



Sebastian Pfeiffer

Jurist

Impressum
Sebastian Pfeiffer
COMPLIANCE-STRATEGIEN
c/o Pfeiffer
Idunaweg 4
44795 Bochum
www.compliance-strategien.de
info@compliance-strategien.de

Alle auf dieser Internetpräsenz bzw. in dieser Publikation verwendeten Fotos, Texte und grafischen Gestaltungen sind urheberrechtlich geschützt. Sollten Sie Teile hiervon verwenden wollen, wenden Sie sich bitte an den Seitenbetreiber. Er wird dann gegebenenfalls den Kontakt zu den Nutzungsberechtigten oder zum Urheber herstellen.

Bildnachweise:
www.presentermedia.com
www.unsplash.com
www.pexels.com
www.pixabay.com

www.compliance-strategien.de