

Compliance Berater



5–6 / 2018

Betriebs-Berater Compliance

6.6.2018 | 6.Jg
Seiten 133–208

EDITORIAL

Dr. Ulrich Bergmoser

Integrität ist das bestimmende Elixier des Compliance-Managements | I

CORPORATE COMPLIANCE

Jörn Ulrich Fink, RA/Syndikus-RA

MiFID II – Neuerungen zu den Organisationspflichten der Compliance-Funktion | 133

Prof. Dr. Bartosz Makowicz

Verhaltenskodex – Methodik der effektiven Konzipierung und Umsetzung | 139

Dr. Malte Passarge, RA

Der Entwurf eines Gesetzes zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (GeschGehG) – Das Gegenteil von gut gemacht ist gut gemeint | 144

Dr. Jens Brauneck, RA

Neuer Verhaltenskodex der EU-Kommission: Erleichtertes Lobbying, verbindliches Transparenzregister, verhinderte Sanktionierung? | 148

BAG: Kündigung eines GmbH-Geschäftsführers – Organstellung und Rechtsmissbrauch | 156

BAG: Kündigung wegen illoyalen Verhaltens | 161

RISIKOANALYSE UND -IDENTIFIKATION

Dr. Susana Campos Nave, RAin/FAstrafR

Das Know Your Customer-Prinzip und die Geldwäscheprävention | 166

Alexander Jung, LL.M.

Die Risikobestimmung im Rahmen der Datenschutzgrundverordnung | 170

COMPLIANCE MANAGEMENT

Dr. Friedrich Scheuffele, RA

Neues zu Hochzeitsrabatten – Konkretisierungen des sog. Anzapfverbots durch Gesetzgebung und Rechtsprechung | 176

RA Dr. Dr. Fabian Teichmann, RA, und MLaw Elena Park

Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung im Diamantenhandel (Schweiz) | 183

Dr. Burkhard Fassbach, RA, und Dr. Frank Hülsberg, StB, WP

Die D&O-Versicherung im Konfliktpotential des Two-Tier-Board-Systems | 186

HAFTUNG UND AUFSICHT

Dr. Emanuel H. F. Ballo, RA, und

Dr. Marcus Reischl, RA

Der Koalitionsvertrag 2018 – Neue Impulse für die Reform des Sanktionsrechts für Unternehmen | 189

Interview mit **Dr. Johannes Blassl**, RA
Garantenpflicht des Compliance Officers? – Ein Interview | 194

Marko Vogel

Umfassende IT-Sicherheit: Für Unternehmen ein Muss | 197

Jutta Sonja Oberlin, CIPM, C.O. (Univ. Augsburg), und Lorena Maria Gutzwiller

Neues chinesisches Cyber-Security-Law: Staatliches Kontrollinstrument statt Schutz des Datensubjektes | 200

Eckart Achauer, Dipl.-Bw.

Aktuelle Compliance-Studie offenbart weiterhin Nachholbedarf im deutschen Mittelstand | 205

CB-BEITRAG

Prof. Dr. Bartosz Makowicz

Verhaltenskodex – Methodik der effektiven Konzipierung und Umsetzung

Das Hauptziel eines jeden Compliance-Management-Systems (CMS) in einer Organisation (z. B. einem Unternehmen) besteht darin, dass alle Mitglieder dieser Organisation die für sie verbindlichen Regeln und Ethikgrundsätze kennen und einhalten (Compliance). Bezweckt wird damit eine nachhaltige Compliance-Kultur, also ein hohes Bewusstsein der Mitglieder der Organisation hinsichtlich der bestehenden Verpflichtungen und ihre tatsächliche Befolgung. Als eines der CMS-Elemente führen immer mehr Organisationen, nicht zuletzt sogar das Bundesverfassungsgericht,¹ einen sog. Verhaltenskodex ein. Der vorliegende Beitrag enthält, basierend auf Normen, Erfahrungswerten und Fachliteratur, einen Überblick darüber, welche Stellung er im Rahmen eines CMS hat (I.), wie er definiert und von anderen Compliance-Regelwerken abzugrenzen ist (II.), welche Funktionen und Ziele ein solcher Kodex erfüllt (III.), und wie er *lege artis* konzipiert (IV.) sowie implementiert (V.) werden kann.

I. Verhaltenskodex im Gefüge des CMS

Zunächst ist die Einordnung des Verhaltenskodexes im Gefüge des CMS zu erläutern. Da das Hauptziel eines CMS in der Schaffung der Compliance-Kultur und Einhaltung der Regeln durch alle Organisationsmitglieder liegt, sind als Instrumente zur Förderung dieser Ziele, also der Steuerung der Mitglieder der Organisation, die kommunikativen Mittel primär anzuwenden. Ein Verhaltenskodex bezweckt somit die Förderung einer effektiven Compliance-Kommunikation und sollte daher im Rahmen eines CMS als Hauptkommunikationsmittel angesehen werden. Auch die Norm DIN ISO 19600 Compliance-Management-Systeme² geht von einer aktiven, offenen und regelmäßigen Kommunikation hinsichtlich des von den Beschäftigten erwarteten Verhaltens aus, was durch Verhaltensstandards und Werte sowie Verhaltenskodizes erfolgen kann.³ Bisweilen wird einem Verhaltenskodex eine grundlegende Funktion beigemessen und dieser als der zentrale Bestandteil und das Herzstück der Compliance-Organisation angesehen.⁴ Diese Bezeichnung ist auch gerechtfertigt, beachtet man die vielfältigen Funktionen, die ein Verhaltenskodex erfüllt.⁵

II. Grundbegriffe und Abgrenzung

Zu klären ist daher ferner, was ein Verhaltenskodex überhaupt ist und wie er von anderen Compliance-Werken abgegrenzt wird.

1. Vielfalt der Bezeichnungen

In der Praxis entscheiden sich Organisationen bei einem Verhaltenskodex für unterschiedliche Bezeichnungen. Bekannt sind etwa: Code of Conduct, Verhaltensrichtlinie, Business Conduct Guidelines, Grundwerte-Erklärung, Vision, Mission, Values Statement,

Geschäftsprinzipien, Integritätscode etc. Betrachtet man diese diversen Bezeichnungen, ergeben sich zwei inhaltliche Grundrichtungen eines Verhaltenskodexes: Zum einen kann er Aussagen zum gesetzestreu Verhalten der Organisationsmitglieder enthalten, indem ihnen signalisiert wird, wie sie sich in konkreten Situation gesetzestreu verhalten sollten.⁶ Zum anderen können auch Erklärungen zur Organisationsphilosophie sowie Aufforderungen zu ethischem und verantwortungsvollem Verhalten aufgenommen werden. In der Regel enthält ein Verhaltenskodex aber sowohl abstrakte ethische Bekenntnisse als auch konkrete rechtliche Verhaltensvorgaben.⁷

Unabhängig von der Bezeichnung zeichnen sich aber die Dokumente meistens durch gleiche Zwecksetzung aus und sollen die vielen Funktionen erfüllen, auf die im weiteren Verlauf eingegangen wird (Pkt. III). Auf der Basis kann auch eine allgemeine Definition eines Verhaltenskodexes erwähnt werden. Der Compliance-Standard DIN ISO 19600 CMS definiert einen Kodex generell als Bezeichnung von

1 Siehe unter: http://www.bundesverfassungsgericht.de/DE/Richter/Verhaltensleitlinie/Verhaltensleitlinien_node.html [Abruf am 2.5.2018].

2 Die Norm ist erhältlich unter: <https://www.beuth.de/de/norm/din-iso-19600/264942507> [Abruf am 2.5.2018]; Ein ausführlicher Kommentar zur DIN ISO 19600 CMS und DIN ISO 37001 CMS bei Makowicz, Globale Compliance Management Standards: Werteorientierte Umsetzung von DIN ISO 19600 und ISO 37001, 2018.

3 Vgl. Ziff. 8.2 Abs. 2 letzter Fall DIN ISO 19600.

4 Böhm, Non-Compliance und Arbeitsrecht, 2011, S. 56.

5 Ausführlich zum Verhaltenskodex bei Schulz, Interne Richtlinien und Unternehmensethik, 2-30, in: Makowicz (Hrsg.), Compliance Management, 2017.

6 Groß, Chief Compliance Officer, 2012, S. 77.

7 Köstner, Compliance-Richtlinien im Unternehmen, 2012, S. 42; Poppe, in: Göring/Inderst/Bannenber (Hrsg.), Compliance: Aufbau – Management – Risikobereiche, 2017, S. 9.

Praktiken, die intern oder von einer internationalen, nationalen oder Branchen-Organisation entwickelt wurden.⁸ Als ein Verhaltenskodex wird dagegen ein Grundwerk definiert, das zentrale Pflichten und Werte eines Unternehmens (einer Organisation) auf der Basis einer freiwilligen Selbstverpflichtung skizziert und definiert.⁹

2. Abgrenzung zu anderen Compliance-Werken

Da in einem Verhaltenskodex i. d. R. nur die Grundwerte und Grundregeln aufgenommen werden und sein Umfang bewusst knapp gehalten wird, bedarf es i. d. R. der Ergänzung durch weitere Compliance-Regelwerke, wie Compliance-Richtlinien oder Compliance-Handbücher.¹⁰ Von diesen ist ein Verhaltenskodex zu unterscheiden. Compliance-Richtlinien enthalten meistens Standardregeln für bestimmte Risiko-Bereiche, mit denen nur bestimmte Gruppen der Organisationsmitglieder konfrontiert sind (z. B. sog. Social Media Guidelines, die für den Bereich der Anwendung von sozialen Medien entwickelt werden).

Ferner zu unterscheiden ist ein Verhaltenskodex von der sog. Compliance-Politik oder dem Compliance-Programm. In diesen sind i. d. R. umfassende Festlegungen zu Zielen, Elementen und Funktionsweise des gesamten CMS enthalten. Mit anderen Worten: In einer Compliance-Politik kann festgehalten werden, dass die Organisation einen Verhaltenskodex entwickelt und welche Grundfunktionen und Ziele damit umgesetzt werden sollten. Die Compliance-Politik kann also einen Verhaltenskodex und weitere Compliance-Richtlinien umfassen und ihre Wechselwirkung im CMS-Gefüge erläutern.

3. Weitere Formen

Schließlich sei auf zwei wesentliche Formen eines Verhaltenskodexes eingegangen: Es kann dabei zum einen darauf abgestellt werden, wer den Verhaltenskodex entwickelt hat und zum anderen darauf, an wen sich ein solches Werk richtet. Im ersten Fall kann ein Verhaltenskodex durch diverse Institutionen erlassen werden, so etwa Internationale Organisationen, Regierungen, Interessengruppen und nicht zuletzt Unternehmen.¹¹ Stellt man auf den Adressatenkreis ab, so wird zwischen internem oder externem Geltungsbereich (etwa gegenüber Lieferanten) und den sog. branchenspezifischen Kodizes unterschieden.¹²

4. Verhaltenskodex im engeren und im weiteren Sinne

Unterschiedliche Definitionen können sich schließlich ergeben, wenn auf den Detaillierungsgrad eines Verhaltenskodexes abgestellt wird. In der Literatur herrscht allerdings keine Einigkeit hinsichtlich der Frage, wie detailliert er zu gestalten ist. So wird zum einen vertreten, dass ein Verhaltenskodex sämtliche gesetzlich vorgeschriebenen, aufsichtsrechtlichen und freiwilligen Maßnahmen beinhalten und beschreiben soll, die sicherstellen, dass die Tätigkeit der Organisation und ihrer Beschäftigten in rechtskonformer Weise und unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze erfolgt.¹³ Andererseits wird vertreten, dass ein Verhaltenskodex keinesfalls dazu geeignet ist, das gesamte Regelwerk einer Organisation zu beschreiben: Im Gegenteil sollte er als Grundsatzklärung verstanden werden.¹⁴ Die erste Meinung stützt sich auf die Überlegung, dass der Verhaltenskodex ein komplexes Werk sein sollte, auf das die Beschäftigten in allen Situationen zurückgreifen können.¹⁵ Nach der zweiten Meinung, soll der Verhaltenskodex als ein Führungs- und ein Kommunikationsinstrument angesehen werden, in dem auf einer relativ hohen Abstraktionsebene die für die Organisation geltenden Verhaltensstandards und die Organisationskultur in allgemein verständlicher Sprache

formuliert werden.¹⁶ Die beiden Meinungen können sinngemäß als „Verhaltenskodex im weiteren Sinne“ und „Verhaltenskodex im engeren Sinne“ bezeichnet werden.

Die Konzipierung eines Verhaltenskodexes im weiteren Sinne könnte zur enormen Ausdehnung des Umfanges und zur Unübersichtlichkeit des Kodexes und damit zur mangelnden Akzeptanz führen. Ferner soll der Kodex, wie unter Pkt. III ausgeführt wird, die Funktion der Transparenzsteigerung und Übersichtlichkeit erfüllen. Der zweiten erwähnten Meinung ist daher grundsätzlich der Vorzug zu geben. Wie bei allen anderen Bereichen muss aber letztendlich die Organisation aufgrund des eigenen Bedarfs, ihrer Größe, Struktur und Komplexität entscheiden, ob sie einen Verhaltenskodex im engeren oder weiteren Sinne implementieren wird.

III. Funktionen und Ziele

Jede Person, die mit der Aufgabe betraut wurde, einen Verhaltenskodex zu entwickeln und umzusetzen, sollte zunächst seine wesentlichen Funktionen kennen, um so zielgerichtet auf die Erfüllung dieser Funktionen durch das fertige Dokument hinzuarbeiten.

1. Kommunikation

Die Grundfunktion des Kodexes besteht, wie bereits erwähnt, in der Kommunikation. Da es sich um ein Kommunikationsinstrument handelt, ist es wichtig, sich klar vor Augen zu führen, welche Informationen mit seiner Hilfe vermittelt werden, wer der Absender und Empfänger ist und wie der kommunikative Weg am effektivsten zu gestalten ist. M. a. W. sollten die Botschaften über den Verhaltenskodex klar und in einfacher Sprache kommuniziert werden, damit für den Empfänger deutlich wird, was von ihm verlangt wird und wer sich an ihn mit diesen Botschaften wendet. Schließlich darf nicht vergessen werden, dass ein Verhaltenskodex als eines von vielen Kommunikationsmitteln im Rahmen eines CMS implementiert wird. Daneben können Schulungen, Gespräche, Austausch, Apps, Intranetz und viele weitere Kanäle verwendet werden, um die entsprechende Compliance-Botschaft effektiv zu vermitteln. Ein Verhaltenskodex sollte somit einen Teil eines kohärenten und durchdachten Compliance-Kommunikationskonzeptes ausmachen.

Neben der erwähnten Grundfunktion im Bereich der Compliance-Kommunikation weist ein Verhaltenskodex eine Reihe von weiteren Funktionalitäten auf.

8 Vgl. Ziff. 3.20 DIN ISO 19600 CMS.

9 *Grützner/Jakob*, Compliance von A-Z, Code of Conduct, S. 45 ff.; *Böhm* (Fn. 4), S. 45.

10 *Grützner/Jakob* (Fn. 9), S. 45 ff.; *Böhm* (Fn. 4), S. 46; *Moosmayer*, Compliance – Praxisleitfaden für Unternehmen, 2015, S. 48; *Iglhauser/Schönauer*, in: Sartor/Freiler-Waldburger (Hrsg.), Praxisleitfaden Compliance, S. 55; *Eckert*, Praxiswissen Compliance, S. 36.

11 *Köstner* (Fn. 7), S. 38 ff.

12 *Köstner* (Fn. 7), S. 40 f.

13 *Inderst*, in: Görling/Inderst/Bannenberg (Hrsg.), Compliance: Aufbau – Management – Risikobereiche, 2017, S. 105 f.

14 *Iglhauser/Schönauer*, (Fn. 10), S. 55; *Grüninger*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2014, S. 62, Rn. 26.

15 *Inderst* (Fn. 13), S. 105 f.

16 *Grüninger* (Fn. 14), S. 62, Rn. 26.

2. Förderung der Compliance-Kultur

Als eine weitere Funktion ist die nachhaltige Förderung der Compliance-Kultur zu erwähnen. Insbesondere die Norm DIN ISO 19600 CMS betont die Wichtigkeit eines Verhaltenskodexes im Hinblick auf die Förderung der Compliance-Kultur in der Organisation und sieht diese im starken Zusammenhang zur obersten Organisationsleitung. Es wird dort darauf hingewiesen, dass die Entwicklung einer Compliance-Kultur ein aktives, sichtbares, konsistentes und nachhaltiges Bekenntnis der obersten Leitung zu einem gemeinsamen bekannt gegebenen Verhaltensstandard voraussetzt, der in jedem Bereich der Organisation gefordert wird.¹⁷ Klare und veröffentlichte Werte gehören, was der erwähnte Standard ebenfalls nahelegt, zu den Faktoren, die die Entwicklung einer Compliance-Kultur unterstützen.¹⁸ Ein Verhaltenskodex ist somit ebenfalls als ein kommunikatives Instrument anzusehen, mit dem die Prägung der Compliance-Kultur in der Organisation unterstützt wird.

3. Systematisierung und Konkretisierung

Darüber hinaus erfüllt ein Verhaltenskodex eine systematisierende und konkretisierende Funktion hinsichtlich der für die Organisation und ihre Mitglieder geltenden Regel. Ein Verhaltenskodex kann durch eine umfassende Erfassung von einzuhaltenden Pflichten und ihre entsprechende Systematisierung – im Idealfall bezogen auf die Organisationseinheiten – zur besseren Überschaubarkeit im immer komplexer werdenden regulatorischen Netz beitragen. In einem Verhaltenskodex werden die sich aus solchen Regeln ergebenden wesentlichen Pflichten systematisiert und zusammengefasst und daraus verständliche Verhaltensregel abgeleitet. Ein Mitglied der Organisation kann so schnell die ihn betreffende Situation im Kodex finden und sich darüber informieren, welches Verhalten geboten ist. An der Stelle kommt zugleich eine weitere Funktion zum Tragen.

4. Beratende Funktion

Durch einen schnellen Blick in den Verhaltenskodex kann dieser ferner eine bedeutende beratende Funktion erfüllen. Ist er verständlich entworfen und durchdacht, begleitet von entsprechender Kommunikation umgesetzt worden, können sich Mitglieder der Organisation schnell über ihre Pflichten und Handlungsanweisungen in konkreten Situationen informieren. Insofern kann dem Verhaltenskodex auch eine beratende Funktion zugemessen werden, die nicht selten dazu beitragen kann, dass ein Beinahe-Verstoß noch verhindert werden kann.

5. Vereinfachung der Geschäftsbeziehungen

Eine nicht unwesentliche Rolle kann ein Verhaltenskodex auch in den Geschäftsbeziehungen spielen. Insbesondere im Verhältnis zwischen Groß- und Mittelstandsunternehmen verlangen oft die Ersteren von Mittelständlern die Verpflichtung auf den Verhaltenskodex desselben. Von diesem Druck kann oft abgesehen werden, wenn der Mittelständler den eigenen Verhaltenskodex vorlegt.¹⁹

6. Weitere Funktionen

Schließlich ist auf einige weitere Funktionen hinzuweisen, die in der Fachliteratur erwähnt werden: Verhaltenskodizes definieren und dokumentieren die geltenden Compliance-Grundsätze, wodurch sie zur Verbesserung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Verhaltensweisen und Entscheidungen beitragen.²⁰ Sie führen ferner zu höherer präventiver Verantwortlichkeit und stärken die Reputation der Organisation.²¹ In der Fachliteratur wird zudem aufgeführt, dass

Verhaltenskodizes bei entsprechenden Inhalten sogar das Haftungsrisiko der Organisation senken können.²²

IV. Konzipierung

Die Erarbeitung eines Verhaltenskodexes kann in zwei Phasen unterteilt werden: seine Konzipierung und seine Implementierung. In beiden Phasen ist die Beachtung von allgemeinen Grundsätzen von großer Bedeutung.

1. Grundsätze und Effektivität

Wie bei jedem anderen CMS-Element unterliegt auch die Konzipierung und Implementierung eines Verhaltenskodexes den Grundsätzen der Flexibilität, Verhältnismäßigkeit und insbesondere der kontinuierlichen Verbesserung.²³ Zu beachten ist daher, dass im Folgenden lediglich allgemeine Grundregeln zur Konzipierung eines Verhaltenskodexes dargelegt werden, die anhand des konkreten Bedarfs der jeweiligen Organisation angepasst werden müssen. Hinzuweisen ferner ist darauf, dass die Organisationen dafür sorgen sollten, dass ein Verhaltenskodex nicht nur als ein sog. „window dressing“ implementiert wird, sondern seine effektive und effiziente Umsetzung jeweils nachgewiesen und ständig kontrolliert wird. Nur so wird eine Organisation im Falle eines Compliance-Verstoßes ihr aus effektiven und effizienten Elementen, darunter dem Verhaltenskodex, bestehendes CMS als ein Argument für die Sanktionsminderung geltend machen können.²⁴ Die nachfolgend zusammengefassten Regel sollten dazu dienen, bestehende Verhaltenskodizes in dem Sinne zu optimieren oder neue entsprechend zu entwerfen und zu implementieren.

2. Verhaltenskodex als ein Prozesselement

Grundlegend für die Effektivität und Effizienz des Verhaltenskodexes ist, diesen als eines von mehreren Elementen des CMS, mit anderen Worten als ein Getriebe im weiter gefassten und aus vielen anderen Getrieben bestehenden Managementsystems, anzusehen. Die Befassung mit dem Kodex sollte daher entlang des auch für andere Elemente geltenden sog. PDCA-Zyklus erfolgen, in dem die Maßnahmen geplant (Plan), eingeführt (Do), geprüft (Check) und verbessert (Act) werden. Ein Verhaltenskodex sollte also als ein Steuerungselement aufrechterhalten, regelmäßig bewertet und überprüft werden, um seine fortlaufende Wirksamkeit sicherzustellen.²⁵

In der Planungsphase sollten die für die Organisation verbindlichen Pflichten und die damit verbundenen Risiken ermittelt werden. Es sollten ferner Festlegungen hinsichtlich der Form, des Umfangs und der weiteren Inhalte erfolgen. In dem Rahmen sollte ebenfalls ein Beschluss der Organisationsleitung zur Einführung des Kodexes, zur

17 Vgl. Ziff. 7.3.2.3 DIN ISO 19600 CMS.

18 Vgl. Ziff. 7.3.2.3 1. Bsp. DIN ISO 19600 CMS.

19 Ausführlich zu der Problematik *Bartels*, Geschäftspartner-Management oder Mittelstand in der Falle?, in: Compliance Praxis 2014, S. 47 ff.

20 *Iglhauser/Schönauer* (Fn. 10), S. 54 f.

21 *Petsche/Larcher*, in: *Petsche/Mair* (Hrsg.), *Handbuch Compliance*, 2012, S. 53.

22 *Wagner*, *Ethikrichtlinien – Implementierung und Mitbestimmung*, 2008, S. 66.

23 Grundprinzipien der CMS-Gestaltung nach Ziff. 1 DIN ISO 19600 CMS.

24 Die sanktionsmindernde Wirkung von effizienten CMS ist höchstrichterlich bestätigt worden, vgl. BGH, 9.5.2017 – 1 StR 265/16, BeckRS 2017, 114578.

25 Vgl. Ziff. 8.2 Abs. 4 DIN ISO 19600 CMS.

Ernennung des Projektverantwortlichen und des Fachteams für seine Ausarbeitung und ggf. Abstimmung mit dem Betriebsrat erfolgen.²⁶ In der Umsetzungsphase erfolgt die Implementierung des Kodexes, worauf im weiteren Verlauf ausführlich eingegangen wird. Im Rahmen der dritten Phase wird ein Verhaltenskodex evaluiert. Das kann durch entsprechende Audit-Maßnahmen erfolgen, um den Kodex im Anschluss entsprechend zu aktualisieren, d. h. je nachdem, was die Prüfung ergab, die nicht mehr aktuellen Passagen zu streichen, neue aufzunehmen oder bestehende anzupassen. Die erfolgreiche Einführung des Kodexes ist mit seiner kontinuierlichen Pflege verbunden, damit höchste Aktualität gewährleistet werden kann.²⁷ Das bedeutet, dass der Kodex in regelmäßigen Abständen auf den neusten Stand zu bringen und den veränderten rechtlichen und tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen ist.²⁸

3. Formgestaltung

Entscheidend für die Wirksamkeit und Befolgung des Kodexes ist ferner, in welcher Form er erarbeitet wird. In der Fachliteratur werden sieben Bedingungen für einen wirkungsvollen Verhaltenskodex formuliert, die in der Organisation ein optimales Umfeld für die Einhaltung des Kodexes durch Organisationsleitung und Mitarbeiter schaffen sollen, wozu Klarheit, gutes Vorbild, Verpflichtung, Durchführbarkeit, Transparenz, Diskussionsbereitschaft und Durchsetzung gehören.²⁹ Nur auf einige dieser Grundsätze sei näher eingegangen.

Wichtig ist, dass der Kodex verständlich formuliert ist. Die Adressaten sollen Klarheit darüber haben, was von ihnen erwartet wird; Sinn und Bedeutung des Verhaltenskodexes müssen verständlich sein. Die Organisation soll ferner die Transparenz gewährleisten, was v. a. die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten betrifft. Keine Reaktion oder sogar die Vertuschung des tadelnswerten Verhaltens führen zwangsläufig dazu, dass die Anzahl der Verstöße steigt. Was ferner als Diskussionsbereitschaft erwähnt wurde, kann auch mit dem Grundsatz der Einbeziehung erläutert werden: Die Mitglieder der Organisation sollten die Möglichkeit haben, zu dem Verhaltenskodex Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen, sie sollten ferner an der Entstehung des Kodexes beteiligt werden, damit sie sich mit seinen künftigen Inhalten und seiner Form besser identifizieren können. Der Prozess sollte von Anfang an möglichst transparent gestaltet werden. Nur so wird der Verhaltenskodex von allen Organisationsmitgliedern als „unser Kodex“ wahrgenommen werden.

4. Regelungsgegenstände

Bei der Festlegung der Inhalte des Kodexes sollten ebenfalls die für alle CMS-Elemente geltenden Gestaltungsgrundsätze maßgeblich beachtet werden. Die Inhalte sollten gem. den Grundsätzen der Flexibilität, bei Beachtung von Art, Größe und Struktur des Unternehmens,³⁰ und Verhältnismäßigkeit hinsichtlich der Gestaltung von CMS³¹ an den konkreten Bedarf der Organisation angepasst werden. Ausgangspunkt sollte das Ergebnis einer Analyse der Compliance-Risiken in der Organisation sein.³² Ein Verhaltenskodex stellt im Idealfall eine Zusammenfassung von solchen Verhaltensregeln dar, die auf die Einhaltung der ermittelten Compliance-Pflichten in der Organisation und damit auf die Reduktion/den Ausschluss von damit verbundenen Compliance-Risiken abzielen. Ein Verhaltenskodex sollte jedoch über die Abbildung der wesentlichen Rechtsregeln hinausgehen und kann auch weitere Bereiche abdecken.

Mehrere Regelungsgruppen können damit erfasst werden, was wiederum von dem konkreten Bedarf der Organisation abhängig ist. Erstens können Verhaltensregeln zum Verhalten gegenüber der

Organisation, also dem Unternehmen festgehalten werden, wie etwa Schutz des Firmeneigentums, Verbot von Insidergeschäften, Vertraulichkeit und Datenschutz. Eine zweite Gruppe kann das Verhalten im geschäftlichen Umfeld betreffen, etwa Verhaltensregeln zur Vermeidung von Korruption, Wettbewerbs- oder Datenschutzverstößen etc. Hierzu können auch Verhaltensregeln gegenüber Geschäftspartnern zählen, wie Prüfungen, Auskünfte, etc. Eine dritte Gruppe kann sich auf das Verhalten untereinander konzentrieren und den respektvollen Umgang, Gleichbehandlung, Wertschätzung und andere Werte enthalten. Schließlich kann eine vierte große Gruppe Bestimmungen zur Geltung und Umsetzung des Kodexes enthalten, wie etwa die Nutzung des CMS inkl. des Hinweisgebersystems, Androhung von Sanktionen für Regelverstöße, etc.

Losgelöst hiervon kann ein Verhaltenskodex aber auch risikobezogene Verhaltensregeln enthalten. So kann für den Fall einer Compliance-Krisensituation der Umgang im Unternehmen (z. B. Meldepflichten), mit externen Ermittlern oder den anderen Mitarbeitern und der Leitung geregelt werden.

V. Implementierung

Nun sei im Überblick auf die zweite Phase der Umsetzung des Kodexes in Form der Implementierung eingegangen. Diese ist in die rechtliche und faktische Umsetzung zu unterteilen, wobei beide von erheblicher Bedeutung und parallel zu betreiben sind. Eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung spielt aber zunächst die Organisationsleitung.

1. Rolle der Organisationsleitung

Unter dem berühmterbuchtigten sog. „tone from the top“ ist viel mehr zu verstehen, als nur ein formales Bekenntnis der Unternehmensführung zur Compliance. Diese sollte vielmehr für die Umsetzung eines effektiven CMS sorgen und dieses fortlaufend unterstützen, woraus sich auch konkrete Handlungsmaßnahmen hinsichtlich des Verhaltenskodexes ableiten. DIN ISO 19600 CMS spricht diesbezüglich etwa eine konkrete Empfehlung dahingehend aus, dass die Organisationsleitung die Grundwerte der Organisation festlegen und aufrechterhalten sollte.³³ Es ist daher zunächst anzumerken, dass es die originäre Aufgabe der Organisationsleitung ist, für die Effektivität der Umsetzung eines Verhaltenskodexes zu sorgen. Im ersten Schritt sollte die oberste Leitung den Kodex daher durch offizielle und formelle Unterzeichnung „in Kraft“ setzen und damit die erste Botschaft von oben erzeugen. Im weiteren Schritt sollten konkrete Umsetzungsmaßnahmen durchgeführt werden. Selbstverständlich beginnt die Rolle der Leitung aber auch schon früher, wenn diese die Erarbeitung des Kodexes in Auftrag gibt, die dafür zuständigen Personen/Teams bestellt und für ausreichende Ressourcen und

26 Vgl. *Geiß*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), *Handbuch Compliance-Management*, 2014, S. 587 f.

27 *Petsche*, in: *Petsche/Mair* (Hrsg.), *Handbuch Compliance*, 2012, S. 11 f.

28 *Inderst* (Fn. 13), S. 105; *Eckert* (Fn. 10), S. 38.

29 *Kaptein*, in: Wieland/Steinmeyer/Grüniger (Hrsg.), *Handbuch Compliance-Management*, 2014, S. 611 ff.

30 *Wagner* (Fn. 22), S. 65.

31 Vgl. Ziff. 1 DIN ISO 19600 CMS.

32 *Moosmayer* (Fn. 10), S. 46; *Grob* (Fn. 6), S. 78.

33 Vgl. Ziff. 5.1 Buchst. a) DIN ISO 19600 CMS.

Zugänge sorgt. Ohne eine nachhaltige, umfassende und konsequente Förderung des Verhaltenskodexes durch die Leitung wird dieser seine Funktionen nicht erfüllen können.

2. Rechtliche Umsetzung

Die Verpflichtung zur Einhaltung von unternehmensinternen Regelungen (und somit auch dem Verhaltenskodex) durch alle Organisationsmitglieder kann durch diverse Instrumente erreicht werden. Praktiziert werden im Wesentlichen drei Methoden: das Direktionsrecht des Arbeitgebers, Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen.

In Betracht kommt zunächst das Direktions- und Weisungsrecht des Arbeitgebers. Arbeitgeber betrachten Verhaltenskodizes vielfach als konkretisierende Anforderungen an die Ausübung der beruflichen Tätigkeit und wählen das einseitige Direktionsrecht zur verbindlichen Implementierung. Das ist für den Arbeitgeber der bequemste Weg, weil er nicht auf das Einverständnis des Arbeitnehmers angewiesen ist.³⁴ Es ist zu beachten, dass der Arbeitgeber sein Recht nur in den Grenzen des sog. billigen Ermessens ausüben kann, was bedeutet, dass die Interessen des Arbeitnehmers berücksichtigt werden müssen.³⁵

Darüber hinaus kann die Geltung des Verhaltenskodexes vertraglich vereinbart werden – bei Neueinstellungen oder durch Ergänzungsvereinbarungen zum bereits vorhandenen Arbeitsvertrag. Zu beachten ist, dass Arbeitsverträge der gesetzlichen Inhaltskontrolle unterliegen, wobei selbstverständlich auch hier die Rechte der Arbeitnehmer zu beachten sind.

Schließlich kommt auch das Instrument einer Betriebsvereinbarung in Betracht. Betriebsvereinbarungen werden mit Geltung für alle Organisationsmitglieder ausgehandelt, sie sind daher das vorzugswürdige Instrument für Regelungsbereiche, die nicht mehr dem Direktionsrecht des Arbeitgebers unterfallen und auch nicht in höchstpersönliche Rechte des Arbeitnehmers eingreifen.³⁶ Hier muss differenziert werden. Zum einen hat der Arbeitgeber die Pflicht, den Betriebsrat über eine Vielzahl von Themen zu informieren. Selbst wenn es strittig ist, inwieweit die Inhalte des Kodexes hierunter fallen, scheint es empfehlenswert zu sein, den Betriebsrat über die Einführung des Kodexes in jedem Falle zu informieren, was seine Wahrnehmung durch die Belegschaft wesentlich verbessern kann.³⁷ Nach der Rechtsprechung ist bei der Einführung eines Verhaltenskodexes aus rechtlicher Sicht eine Differenzierung nach den einzelnen Regeln durchzuführen, inwieweit diese lediglich gesetzliche Vorgaben wiedergeben bzw. umsetzen oder tatsächlich eine darüber hinausgehende Regelung des Verhaltens der Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Ordnung zum Ziel haben.³⁸

3. Faktische Umsetzung (insbes. Kommunikation)

Eine gleich wichtige Rolle bei der Erreichung der Effektivität des Kodexes spielt neben der rechtlichen die faktische Umsetzung. Hierzu können diverse Instrumente eingesetzt werden, das wichtigste davon ist aber eine angemessene Kommunikation. In dem Rahmen können entsprechende Schulungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter, die Verbreitung des Kodexes in der Organisation als Online- und Printversion oder auch Kommunikation nach außen genutzt werden.³⁹ Ein Verhaltenskodex soll in der Organisation besprochen, akzeptiert und allgemein kommuniziert werden, er soll auch jederzeit zugänglich sein.⁴⁰ Erfolgt eine rechtliche Umsetzung, ohne diese durch faktische Begleitmaßnahmen zu unterstützen, kann ein Verhaltenskodex als ein auferlegtes und ungewolltes „Übel“ wahrgenommen werden, was nicht nur eine geringere Akzeptanz- und Befolgungsbereitschaft,

sondern sogar Umgehungsversuche und Gegenreaktionen hervorrufen kann.

VI. Fazit

Ein Verhaltenskodex spielt im Rahmen eines Compliance-Management-Systems eine fundamentale Rolle, was seine diversen Funktionen und Ziele unter Beweis stellen. In jedem Fall ist er aber zunächst von anderen Compliance-Regelwerken, wie etwa von den detaillierten und sachgebietsspezifischen Richtlinien oder von der den Kodex umfassenden Compliance-Politik abzugrenzen. Bei seiner Konzipierung und Implementierung sollten zwingend bestimmte Grundregeln beachtet werden, damit er seine volle Effektivität erweisen und die von ihm erhofften Funktionen erfüllen kann. So kann er etwa als ein Element eines effektiven und für im Falle eines Verstoßes zur Sanktionsminderung führenden CMS angesehen werden. Er sollte zwingend als eines von vielen weiteren Elementen im CMS-Getriebe betrachtet werden, um ihn so effektiv in das vorhandene Managementsystem und damit auch in das Unternehmensumfeld zu integrieren. Eine wesentliche Rolle spielt dabei sowohl die Organisationsleitung, als auch einige weitere Methoden, wie die Einbeziehung der künftigen Adressaten in die Konzeptionsphase und die kommunikative Begleitung der Umsetzung. Werden einige Grundregeln beachtet und wird der Kodex anhand der vorausgehenden Risikoanalyse passgenau für die einschlägige Organisation eigens entwickelt und implementiert, wird er als ein Kommunikationsinstrument des CMS im Wesentlichen zu seiner Effektivität und damit insgesamt zur nachhaltigen Compliance-Kultur in der Organisation beitragen.

AUTOR



Prof. Dr. Bartosz Makowicz ist Universitätsprofessor, Mitglied der Juristischen Fakultät und Mitbegründer des interdisziplinären Viadrina Compliance Center (VCC) an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder), www.compliance-academia.org. Ferner ist er akademischer Beirat an der Compliance Academy mit Sitz in Münster (www.ca-seminare.de).

34 Köstner (Fn. 7), S. 88; Leitner, Ethik-Richtlinien im Arbeitsverhältnis, 2016, S. 107 ff.

35 Beyer/Lakner/Stauder, in: KMPG, Das wirksame Compliance-Management System, 2014, S. 68.

36 Beyer/Lakner/Stauder (Fn. 46), S. 68 f.

37 Beyer/Lakner/Stauder (Fn. 46), S. 69; Moosmayer (Fn. 10), S. 59.

38 Moosmayer (Fn. 10), S. 58, m. w. N.

39 Vgl. Geiß (Fn. 37), S. 587 f.

40 Petsche/Larcher (Fn. 21), S. 53; Moosmayer (Fn. 10), S. 46.