

HR und Compliance: Die Zeit ist reif zum Anpacken

Compliance ist im positiven, im Hinblick auf ihre rasante Entwicklung, wie auch im negativen Sinne, im Hinblick auf die diversen Skandale, zur Realität in den deutschen Unternehmen geworden. Es geht heutzutage bei der Compliance nicht nur darum, Rechtspflichten der Organisation zu erfassen und Vorstände vor der persönlichen Haftung zu schützen. Compliance-Management-Systeme haben sich zum Ziel gesetzt, durch diverse strukturelle und prozessorientierte Maßnahmen das Bewusstsein der Regeleinhaltung bei allen Organisationsmitgliedern zu sensibilisieren, um eine nachhaltige Compliance-Kultur zu schaffen und zu fördern. Zu diesem Zwecke muss ein CMS aber in die bestehenden Strukturen und Prozesse integriert werden, um vor Ort gelebt zu werden. In diesem Beitrag wird erläutert, wie CMS- und Compliance-Abteilungen einander in der täglichen Arbeit unterstützen können.

Informationsbeschaffung

Die erste Schnittstelle von HR und Compliance betrifft einerseits die HR-Planung, andererseits die Beschaffung von Compliance-relevanten Informationen, die die Ausgangsposition für jedes CMS (Compliance-Management-System) darstellen und daher möglichst lückenlos ermittelt werden sollten, um sie als Compliance-Risiken mit entsprechenden CMS-Elementen zu adressieren.

Durch eine bewusste Vorgehensweise kann HR die Compliance an mehreren Stellen unterstützen. So können bereits bei der Ausgestaltung von Stellenausschreibungen Compliance-Themen verankert werden. Bedenkt man, welche erhebliche Folgen für das Unternehmen aus einem Compliance-Verstoß resultieren können, so ist es nahezu erstaunlich, warum ein solches Einstellungskriterium wie „Compliance-Bewusstsein“ vergeblich neben den üblichen Kriterien wie Team-Geist, Belastbarkeit oder dem flexiblen Einsatz gesucht wird. Durch eine entsprechende Verankerung der Compliance-Themen als Einstellungsvoraussetzungen werden gleich mehrere Ziele verfolgt: Den Bewerbern wird der Stellenwert der Compliance in seinem künftigen Betrieb deutlich gemacht und das Unternehmen bekundet die Botschaft sowohl nach innen als auch nach außen, dass Compliance ernst genommen wird.

Je nach zu besetzender Stelle, Verantwortungsbereich des künftigen Mitarbeiters und Größe seines Teams können ferner Compliance-relevante Checks in Betracht gezogen werden. Je eher die hohe Risikoaffinität der jeweiligen Person erkannt wird, desto eher wird man auf Dienstleistungen dieser Person entweder verzichten oder ihr Compliance-Bewusstsein durch entsprechende Sensibilisierungsmaßnahmen schärfen.

Doch nicht nur bei neuen Bewerbern sollte HR auf die Compliance-Risiken achten. Auch im laufenden Betrieb sollte HR in Bezug auf alle Mitarbeiter „wach“ bleiben und direkt an die Compliance-Funktion melden, sofern ein Risikoverdacht entsteht, damit dieser wiederum mit angemessenen Maßnahmen adressiert werden kann.

Kommunikation

Mehrere Wechselwirkungen und damit ein erhebliches Potenzial für positive Synergien bestehen im Bereich der Kommunikation. In verschiedenen Managementmodellen spielt sie eine wesentliche Rolle. Nur einige Beispiele mögen zur Begründung erwähnt werden.

Zum einen sollten HR und Compliance im Bereich der Kompetenzprüfung und -steigerung im ständigen Austausch bleiben. Kompetenz der Mitarbeiter ist nicht nur ein HR- oder Qualitäts-, sondern auch ein Compliance-Thema. In der Regel gehen mit mangelnden Fachkompetenzen der Mitarbeiter Compliance-Risiken einher. Dies ist in der Beratungsbranche besonders deutlich, wo falsche, d.h. inkompetente Beratung zu Haftungsfällen führen kann.

Häufen sich die Fälle, so schadet es dem durch Compliance zu schützenden guten Ruf der Organisation. Indem die HR-Abteilung Maßnahmen zur Kompetenzsteigerung plant und implementiert, verringert sie damit das Compliance-Risiko. Es ist aber auf der anderen Seite die Aufgabe der Compliance-Abteilung, die im Rahmen von Compliance-Kommunikation, Risikosteuerung, Schulungen und anderen Maßnahmen festgestellten Kompetenzmängel an die HR-Abteilung zu berichten, damit diese ihrerseits tätig wird.

HR kann Compliance durch diverse Kommunikationsmaßnahmen auch in dem übergeordneten Ziel unterstützen, die Mitarbeiter im Hinblick auf Compliance zu sensibilisieren und damit eine nachhaltige Compliance-Kultur zu schaffen. So können Compliance Manager in bestimmte Maßnahmen der HR eingebunden werden, um auf diese Weise auch Compliance-Themen zu behandeln. So können gemeinsame Schulungspläne erstellt und Seminare durchgeführt werden. Nicht nur das Tone from the Top, also das Bekenntnis der Führungskraft, das als ein typisches CMS-Element bezeichnet wird, um Compliance als Wert hervorzuheben, vermag diese Aufgabe zu erfüllen. Je öfter und breiter Compliance kommuniziert wird, desto höher sind die Chancen, dass die Botschaften ankommen. HR verfügt dabei über Wege, die der Compliance verschlossen sind, und könnte diese dadurch deutlich unterstützen.

Gemeinsame Compliance-Projekte

Doch nicht nur die generelle Unterstützung im Bereich der Risikosteuerung und Kommunikation könnte HR und Compliance dazu veranlassen, eine Freundschaft zu bekunden. Beide Bereiche können in kooperativen Projekten zusammenarbeiten, sich hierbei ergänzen und gemeinsame Ziele verfolgen.

So ist eines der Ziele der HR, die guten Mitarbeiter an den Betrieb zu binden, indem ihnen immer bessere Arbeitsbedingungen angeboten werden. Zu diesem Zweck wurde in einigen Unternehmen die Möglichkeit eingeführt, dass Mitarbeiter dienstliche Aufgaben mit eigenen IT-Geräten verrichten (sog. BYOD, Bring Your Own Device). Auch wenn diese Möglichkeit zur Steigerung der Arbeitseffizienz führen kann (man arbeitet lieber an einem Gerät, das man kennt und das einem vertraut ist und das man zu gleichen Zwecken, privat und beruflich, verwenden kann), so birgt sie eine Reihe von Compliance-Risiken in sich. Zu regeln ist u.a. die Frage, wer haften wird, wenn das private Gerät Schäden am Intranet des Arbeitgebers verursacht oder sogar eine Sicherheitslücke eröffnet, die einen Hacker-Eingriff ermöglicht. Bei all diesen Fragen sollte die Compliance-Abteilung eingebunden werden, um gemeinsam sichere Lösungen zu finden.

Gemeinsame Projekte können auch in anderen Bereichen durchgeführt werden. So betrifft etwa die Nutzung von sozialen Medien während der Arbeitszeit die Kernthemen der HR, zudem birgt sie Compliance-Risiken in sich. In vielen Fällen wird das Thema bewusst angesprochen und als Ergebnis werden die sog. Social Media Guidelines erarbeitet. Es liegt auf der Hand, dass auch dieser Verhaltenskodex gemeinsam durch HR und Compliance gestaltet werden sollte.

Krisenmanagement

Das letzte Beispiel sollte zeigen, dass die zwischen HR und Compliance potenziell zu schließende Freundschaft sowohl für die guten als auch für die schlechten Zeiten dienen sollte. In kaum einem anderen Fall als im Falle einer Compliance-Krise sollten HR und Compliance, aber auch gemeinsam mit weiteren Abteilungen, zusammenarbeiten, um das eingetretene Risiko möglichst schnell in den Griff zu bekommen und den drohenden Schaden so gering wie möglich zu halten.

In der Regel werden nicht nur personelle Maßnahmen, die eng mit HR abgestimmt werden, sondern auch weitere Maßnahmen getroffen. Jeder Compliance-Verstoß sollte zugleich als Chance begriffen werden, das bestehende CMS zu evaluieren und zu verbessern, sollte es sich um einen systemischen Fehler gehandelt haben. All diese Maßnahmen sollten sinngemäß nicht spontan überlegt werden, sondern sich an einem vorher in der Compliance-Strategie der Organisation festgelegten Compliance-Krisenplan orientieren. Auch in diesem Stadium sollte bereits die HR-Abteilung eingebunden werden, um die Möglichkeiten der schnellen und effektiven Zusammenarbeit im Krisenfall auszuloten und zu planen.

Vorteile der Freundschaft

Die bisherigen Ausführungen stellen unter Beweis, dass es genügend Gründe gibt, über eine Freundschaft zwischen HR und Compliance ernsthaft nachzudenken. HR und Compliance schließen einander nicht aus. Ganz im Gegenteil. Die beiden Systeme sollten so im Unternehmen gelebt werden, dass das Potenzial der Zusammenführung ihrer einzelnen Elemente im besten Maße ausgenutzt wird. Hieraus können sich diverse direkte Vorteile ergeben, die größtenteils positive Folgen generieren werden.

Mit Sicherheit werden sich solche Praktiken finanziell positiv auswirken. Die Integration von Systemen führt nämlich in der Regel dazu, dass die vorhandenen Elemente nicht gedoppelt werden, was generell zusätzliche Kosten vermeidet. Werden Elemente nicht gedoppelt und werden Managementsysteme korrekt kommuniziert und erklärt, führt dies wiederum zur Erhöhung der Transparenz. Übersichtlichere Prozesse können wiederum von den Mitarbeitern einfacher verstanden werden, was ihre generelle Akzeptanz und damit die Effektivität fördern kann. Je effektiver und effizienter Systeme sind, umso eher werden sie auch ihre Ziele erreichen. Wenn das dann noch mit niedrigeren Kosten verbunden ist, gibt es kaum noch Gründe, die gegen eine große Freundschaft zwischen HR und Compliance sprechen könnten.

Fazit

Die obigen Ausführungen haben belegt, dass zwischen der HR und Compliance erhebliche Potenziale bestehen, dank derer die beiden Systeme einander fördern und ergänzen können. Auf diese Weise können nicht nur Prozesse effizienter und effektiver werden sowie Mittel gespart werden. Übersichtliche und durchdachte Systeme werden auch auf höheres Verständnis und damit eine Akzeptanzbereitschaft seitens der Belegschaft stoßen und insgesamt die Compliance-Kultur und Integrität der Betriebe nachhaltig fördern. Es ist an der Zeit, ernsthaft über die Freundschaft zwischen HR und Compliance nachzudenken.



Autor:
PROF. DR. BARTOSZ MAKOWICZ
ist Mitbegründer und Leiter des Viadrina Compliance Center an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).