

Wie umgehen wir das

Ein extrinsisch an den Mitarbeiter heran-getragenes Erfordernis zur Regeltreue wird wirkungslos sein und greift auch zu kurz. Wie weckt man aber das Eigeninteresse am regelkonformen Verhalten bei den Mitarbeitern?

TEXT
UWE SCHOUMAKERS



Hase-Igel-Rennen?



Ein gut etabliertes Compliance Management System ist aus der Struktur eines erfolgreichen Unternehmens nicht mehr wegzudenken. Diese Erkenntnis hat sich in vielen Führungsetagen durchgesetzt. Entsprechend erfährt Compliance Management derzeit einen regelrechten Boom. Dennoch hat sich in manchen Unternehmen die Bedeutung von Compliance Management noch nicht bis in alle Bereiche des Unternehmens durchgesetzt. Wenn nicht sogar als bedrohlich oder störend wahrgenommen, wird Compliance Management in diesen Unternehmen aber zumindest weitgehend von der Belegschaft ignoriert. Die Gründe hierfür können in einer unzureichenden Kommunikation der Zielsetzung des Compliance Management Systems liegen, bei der der Schwerpunkt auf Anforderungen liegt, die von außen an das Unter-

nehmen herangetragen werden. Die intrinsischen Motivationsfaktoren werden dagegen oft vernachlässigt.

Ziel des Compliance Management Systems

Welches Ziel Compliance Management verfolgt, ist vermeintlich leicht zu definieren: Compliance bedeutet Regeltreue. Das Ziel ist es demnach, zu erreichen, dass alle Akteure im Unternehmen bestehende interne und externe Regelwerke einhalten. Dieser extrinsisch motivierte Ansatz erzielt beim einzelnen Mitarbeiter nur wenig Wirkung und greift für eine erfolgreiche Umsetzung des Compliance Managements im betrieblichen Alltag zu kurz. In einer leistungsorientierten Umgebung werden Regeln als etwas Störendes empfunden, das dem

eigenen Erfolg im Wege steht. Grenzen werden ausgetestet und die Hemmschwelle, sich über Regeln hinwegzusetzen, wird mit jedem Regelbruch, der nicht bemerkt oder geahndet wird, geringer. Auch wenn wir über Regelwerke sprechen, deren Einhaltung kein Gegenstand von Diskussionen sein kann, so ist letztlich auch Compliance Management nichts anderes als ein internes Dienstleistungsangebot, das, wie jedes andere Serviceprodukt auch, verkauft werden will. Selbstverständlich ist es möglich, damit zu argumentieren, dass nicht regeltreue Mitarbeiter Konsequenzen fürchten müssen. Das aber würde bedeuten, mit der Angst zum Beispiel vor arbeitsrechtlichen Konsequenzen bis hin zur Entlassung zu arbeiten. Die wesentliche Motivation für die Einhaltung von Regeln besteht dann in der Vermeidung von Sanktionierungen. Eine Einsicht in die Sinnhaftigkeit der Einhaltung von Regeln kann so nicht erreicht werden. Stattdessen werden Mitarbeiter Wege finden,

um ihr nicht regelkonformes Verhalten zu verbergen, oder nach Entdeckung neue regelwidrige Methoden entwickeln, um ihre Ziele auf möglichst einfachem Wege zu erreichen. Dieses Hase-Igel-Rennen wird der Compliance Manager niemals gewinnen können und es fügt dem Unternehmen langfristig Schaden zu, weil gegenseitiges Vertrauen und nachhaltige Geschäftsentwicklung durch viele Störfaktoren beeinträchtigt und Ressourcen verschwendet werden.

Regeltreue aus Eigeninteresse

Eine höhere Aussicht auf nachhaltige Regeltreue bietet die Fokussierung auf die intrinsische Motivation, also das Eigeninteresse an regelkonformem Verhalten. Ohne Zweifel ist dieser Ansatz deutlich beschwerlicher als das bloße hierarchisch-disziplinarische Umsetzen

der Regeltreue. In Verbindung mit einer serviceorientierten Strategie und der Kommunikation des Mehrwertes ist so jedoch eine wesentlich bessere Akzeptanz des Compliance Managements erzielbar. Mitarbeiter müssen in die Lage versetzt werden, den Nutzen von Regeln zu erkennen und sie als etwas Positives zu begreifen. Regeln definieren nicht nur Grenzen, sondern auch den Freiraum, innerhalb dessen Mitarbeiter sich eigenverantwortlich bewegen können. Sie geben Orientierung und Sicherheit und machen die Konsequenzen unseres Verhaltens vorhersehbarer. Die wichtigste Erkenntnis über Regeln ist aber, dass sie ein Spiel überhaupt erst möglich machen. Fußball hätte ohne Ebenezer Cobb Morley, der im Jahre 1863 die ersten Fußballregeln festlegte, niemals seine heutige Popularität entwickeln können. Analog gilt für Unternehmen, dass Märkte von ihren konstitutionellen Regeln leben, auf deren Einhaltung geachtet werden muss, damit das System langfristig funktioniert. Der einzelne Abweichler wird das im Moment seines Regelverstoßes nicht so sehen, aber die Gruppe wird verstehen, dass sie davon profitiert, den Abweichler wieder auf Linie

„In Verbindung mit einer serviceorientierten Compliance-Strategie und der Kommunikation des Mehrwertes lässt sich eine wesentlich bessere Akzeptanz des Compliance Managements erzielen.“



zu bringen.¹ Um ein Maximum an Akzeptanz für die Rahmenbedingungen, unter deren Einhaltung der Geschäftszweck verfolgt wird, zu erreichen, kann sich der Compliance Manager eines durch Simon Sinek unter dem Namen ‚Golden Circle‘ populär gewordenen Management Tools bedienen. Vereinfacht gesagt, beschreibt Sinek nichts anderes, als dass die Frage nach dem ‚Warum‘ im Vordergrund stehen soll. Eine von Sineks Kernaussagen – „People don’t buy what you do, they buy why you do it!“ – eignet sich sehr gut, um das Konzept auf das Compliance Management zu übertragen. Es genügt demnach nicht, den Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln, welche Regeln vorhanden und zu befolgen sind, sondern es ist noch viel wichtiger zu vermitteln, warum diese Regelwerke zum Erfolg des Unternehmens beitragen und von Vorteil für jeden einzelnen Mitarbeiter sind.

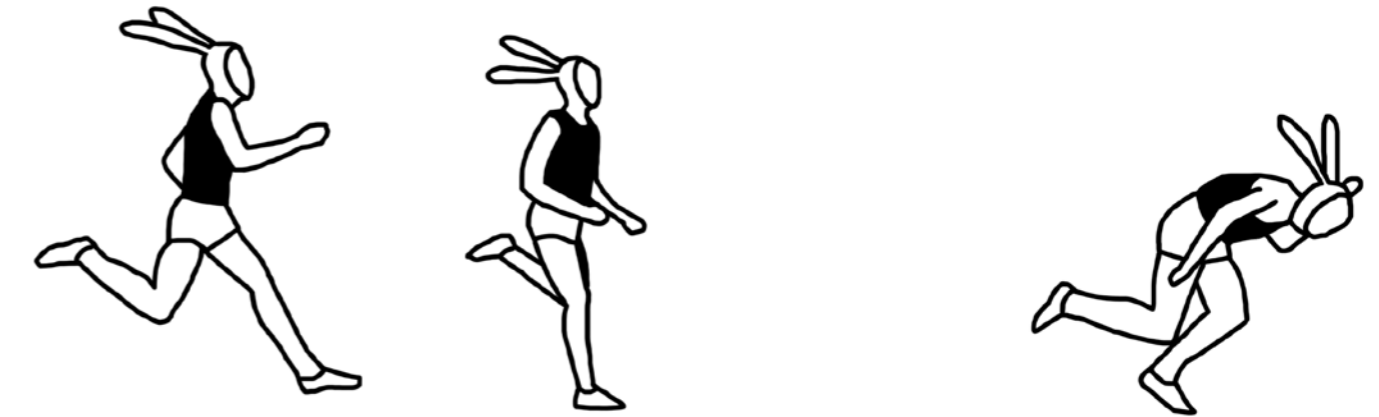
Das ‚Warum‘ des Compliance Managements

Intrinsische Motivation wird allgemein als Interesse und Freude an der Tätigkeit beschrieben. Die etwas weitergehende Definition, die zusätzlich die „Kohärenz von externen Zielen und internen Werten und Standards“² nennt, eignet sich sehr gut, den Mehrwert von Compliance

Management darzustellen. Eingebunden in eine gezielte interne und insbesondere auch externe Kommunikation, kann sich das Compliance Management System zu einem zusätzlichen Alleinstellungsmerkmal entwickeln. Geschäftspartner beurteilen es positiv, wenn die geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens im Einklang mit den formulierten Werten und Standards sind. Diese Übereinstimmung schafft Authentizität, und Authentizität schafft Vertrauen. Vertrauen in das Unternehmen, aber auch in jeden einzelnen Mitarbeiter, der dies wiederum positiv als Wertschätzung seiner Arbeit wahrnimmt. Das Ziel des Unternehmens, langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, wird also ebenso unterstützt wie das Streben der Mitarbeiter nach Anerkennung. Zusätzlich wird den Beschäftigten das Gefühl vermittelt, das Richtige zu tun, so wie es in einer häufig verwendeten Definition von Integrität beschrieben wird: das Richtige tun, auch wenn niemand hinsieht. Im Idealfall üben die Mitarbeiter ihre Tätigkeit im Kontext ihres eigenen Wertesystems aus, wenn sich dieses mit den Werten des Unternehmens deckt. Dies ist einer der wesentlichen Gründe dafür, dass Unternehmenswerte bevorzugt bottom-up erstellt werden sollten, statt sie aus der Unternehmensleitung heraus über die Organisation zu stützen. Der Grad der Identifikation mit dem Wertesystem des Unternehmens ist so deutlich höher und wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für

die Motivation zu regelkonformem Verhalten. Das Reden und Handeln der Beschäftigten kann letztlich nur dann in Übereinstimmung mit den postulierten Unternehmenswerten sein, wenn die Mitarbeiter sich und ihre eigenen Werte darin wiederfinden.

Ein weiteres wesentliches ‚Warum‘ liegt schlicht in der Natur des Menschen, denn es sind nicht nur egoistische, sondern auch fundamental kooperative Prozesse, die menschlichen Kulturen zu Grunde liegen.³ Der Hang zur geteilten Intentionalität, also der Fähigkeit, mit anderen Menschen ein gemeinsames Ziel zu verfolgen und gegenseitige Verpflichtungen einzugehen, führt zwangsläufig zur Schaffung sozialer Institutionen, sprich Verhaltensweisen, die durch wechselseitig anerkannte Normen und Regeln bestimmt werden. Dem einzelnen Mitarbeiter mag es nicht immer bewusst sein, aber im Kontext dieser Zusammenhänge strebt er permanent danach, Kooperationen einzugehen. Tatsächlich sind nur wenige Menschen in der Lage, dauerhaft ohne eine kulturelle Gruppe zu überleben, die über entsprechende soziale Praktiken verfügt. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass der



„Die Mitarbeiter streben danach, das Beste aus sich herauszuholen. Compliance Management bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter in ihrem Streben nach Entwicklung zu unterstützen, da es sich intensiv mit den Prozessen und Abläufen im Unternehmen beschäftigt.“

Mitarbeiter selbst ein größtmögliches Interesse daran hat, sich bestehenden Normen zu unterwerfen, um weiterhin von der Kooperation profitieren zu können. Oder einfacher ausgedrückt: Menschen möchten zu den ‚Guten‘ gehören, damit sie weiter als Teil der Gruppe akzeptiert werden. Dieser Wunsch nach Eingruppierung in die ‚Guten‘ existiert tatsächlich in fast allen Menschen, auch in denen, die sich nachweislich schon eines Regelbruches schuldig gemacht haben. Die Kriminalpsychologie spricht hier von der Neutralisation. Eine höhere Macht oder das soziale Umfeld werden dann von Regelbrechenden als Rechtfertigung herangezogen. Im Umfeld eines Unternehmens kann es „Die Firma verdient doch schon genug Geld“ oder „Ich werde nicht fair behandelt“ sein.

Ein weiteres Eigeninteresse des Mitarbeiters an Compliance Management liegt in dem Streben nach Entwicklung. Die Hochspringerin Mariya Lasitskene war nach ihrem letzten Sprung bei den Europameisterschaften 2018 in Berlin unzufrieden und sie hatte nicht den Ansatz eines Lächelns auf den Lippen, obwohl sie soeben Europameisterin

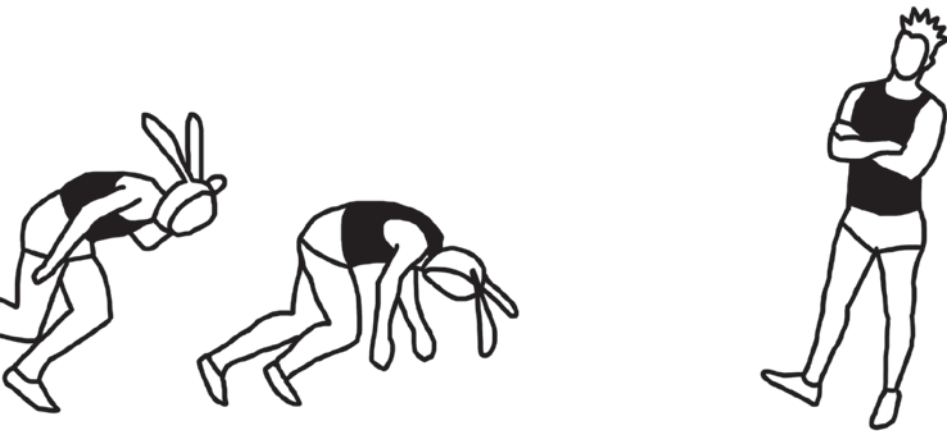
geworden war. Die Enttäuschung darüber, dass sie die von sich selbst aberlangte Sprunghöhe nicht erreicht hatte, war größer als die Freude über die Goldmedaille und sie verließ dieser Enttäuschung mit einem Schlag gegen eine Bank Ausdruck. Selbstverständlich arbeiten Spitzensportler auf den Gewinn von Medaillen und Titeln hin. In ihrem täglichen Training konzentrieren sie sich aber darauf, sich weiterzuentwickeln und das Maximum aus sich selbst herauszuholen. Diese mentale Haltung wird auch im Wettkampf benutzt und führt dann im Ergebnis zu einer bestmöglichen Platzierung.

Auch Mitarbeiter eines Unternehmens streben danach, aus sich selbst das Beste herauszuholen. Compliance Management bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter in ihrem Streben nach Entwicklung zu unterstützen, da es sich intensiv mit den Prozessen und Abläufen im Unternehmen beschäftigt. Von den dabei erzielten Veränderungen und Verbesserungen profitiert nicht nur das Unternehmen insgesamt, sondern auch jeder beteiligte Mitarbeiter. Andere Techniken, neue Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit oder veränderte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten können das Ergebnis sein. Und auch wenn Optimierungen von Geschäftsprozessen häufig in der Reduzierung von Arbeitsplätzen münden, nimmt der einzelne Mitarbeiter die Verbesserung seines eigenen Arbeitsumfeldes positiv wahr

und hat ein Interesse daran, Teil dieser Entwicklung zu sein.

Das ist unsere Aufgabe

Compliance Management ist eine herausfordernde Kommunikationsaufgabe. Es genügt nicht, bestehende und zu beachtende interne und externe Regeln zu verbreiten, sondern der Compliance-Verantwortliche hat auch die Aufgabe, sein Dienstleistungsprodukt zu vermarkten. Der Weg zum Erfolg führt dabei über eine ausgewogene ‚Push-and-Pull‘-Strategie, wobei der Teil ‚Push‘, also das Hineindrängen des Compliance Managements in die Abläufe und den Alltag der Mitarbeiter, über verschiedene Kommunikationswege und Tools relativ einfach zu bestreiten ist. Wichtig ist, dass dabei nicht, wie es leider häufig geschieht, ein Spiel mit der Angst entsteht, denn Regelbefolgung allein aus dem Interesse, Rechtsfolgen oder Nachteile zu vermeiden, hat eine sehr geringe Halbwertszeit. Langfristig erfolgreicher ist dagegen der ‚Pull‘,



der darauf setzt, bei den Mitarbeitern einen Bedarf für das Compliance Management als internen Dienstleister zu wecken und die Regeltreue aus intrinsischer Motivation zu fördern.



Uwe Schoumakers ist als Corporate Compliance Manager für die CellMark-Gruppe tätig und verantwortet das Compliance-Programm des weltweit tätigen schwedischen Handelsunternehmens. Er ist Betreiber der Seite complianceForum.net und ist als Autor und Vortragender tätig.

Quellen:

- 1 Vgl. Michael Tomasello: Warum wir kooperieren, S. 43
- 2 Tobias M. Hoffmann: Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen, S. 60
- 3 Vgl. Michael Tomasello: Warum wir kooperieren, S. 13