

Auf die Werte kommt es an



VON MANFRED SPECKERT

Manfred Speckert ist Leiter der Abteilung Risikomanagement- und Fördermittelberatung im Diakonischen Werk Baden e. V. Nach einem Studium der Volkswirtschaftslehre war er als Referent für Wirtschaft und Statistik beim Deutschen Caritasverband und als Wirtschaftsberater beim Diakonischen Werk Württemberg e. V. angestellt.

www.diakonie-baden.de

Das Risikomanagement von Organisationen und Unternehmen legt bislang häufig den Schwerpunkt vor allem darauf, begangene Fehler künftig zu vermeiden. Die Tatsache, dass sich die Rahmenbedingungen schnell ändern können, gerät dabei oft aus dem Blick. Deshalb sollten Compliance- und Risikomanagement-Strukturen zusammengeführt werden.

Erwerbswirtschaftliche Unternehmen und Non-Profit Organisationen sehen sich immer komplexeren Veränderungen in ihrem Umfeld ausgesetzt. Die Dynamik des Marktes, die fortschreitende technologische Entwicklung, die Globalisierung und Vernetzung der Wirtschaft verschärfen die Risiken für Unternehmen, gleich welcher Branche. Viele Unternehmen sind den gestiegenen Anforderungen und zunehmenden Risiken nicht gewachsen und müssen Insolvenz anmelden.

Änderungen der Sozialgesetzgebung und ein Wandel der Finanzierungsstrukturen der Freien Wohlfahrtspflege bedeuten auch für Non-Profit-Organisationen ein gestiegenes Risiko- und Gefahrenpotenzial. Um den Risiken und Veränderungen zu begegnen, wurde in den letzten Jahren das Instrument Risikomanagement als Lösungsansatz von Gesetzgeber und Wirtschaft zunehmend diskutiert. Seit das Thema Compliance an Bedeutung gewinnt, geraten Risikomanager in die Defensive. Doch beide Aufgabengebiete gehören zusammen, wenn das Unternehmen nicht strukturell scheitern will.

Ursprünglich stammt der Begriff Compliance aus dem medizinischen Bereich und versteht sich in diesem Sinne als die Therapiemitarbeit eines Patienten. Eine gute Compliance liegt dann vor, wenn ärztlichen Ratschlägen bezüglich der Einnahme von Medikamenten, Behandlungsstrategien oder Veränderungen des Lebensstils gefolgt wird. Compliance

beschreibt in diesem Sinne eine komplexe, dynamische und kontextabhängige Verhaltensweise des Patienten.

Gleichmaßen wurde der Begriff im Wesentlichen in der amerikanischen Finanzbranche eingeführt und betraf früher Bereiche mit hohem Risiko von Insidergeschäften und Interessenkonflikten. Mittlerweile hat sich der Begriff weiter etabliert und dient zunehmend der Prävention spezieller Unternehmensrisiken die auch im Rahmen des Risikomanagements Beachtung finden; nicht zuletzt deswegen, weil sich die öffentliche Wahrnehmung bei der Nichteinhaltung von Regeln verschärft hat.

Spätestens wenn aufgrund einer Pflichtverletzung die Haftungsfrage ins Spiel kommt, wird jeder zunächst für sein eigenes Fehlverhalten sowie die Organisation als Gesamtheit verantwortlich gemacht. Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften ist somit zunächst eine Selbstverständlichkeit. Die Compliance leistet zwar einen unverzichtbaren Beitrag zur Risikovermeidung und Existenzsicherung eines Unternehmens. In vielen Unternehmen ist es jedoch schwierig, integrierte Ansätze zu etablieren. Wettbewerbsvorteile entstehen erst dann, wenn Chancen intelligent genutzt und Risiken sorgfältig gesteuert werden – ein ganzheitliches Risikomanagement ist und bleibt daher der Schlüssel für die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens.

Gesetzes- und Regelverstöße indes haben immer eine Auswirkung auf

Was versteht man eigentlich unter »Compliance«?



Compliance (»Regeltreue«) ist in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache der Begriff für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Kodizes, in Unternehmen. Die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen eines Unternehmens zur Einhaltung bestimmter Regeln und damit zur Vermeidung von Regelverstößen in einem Unternehmen wird als »Compliance Management System« bezeichnet. Aufgabe eines Compliance Management System ist es, hinreichend sicherzustellen, dass Risiken für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig erkannt werden und solche Regelverstöße verhindert werden. Da auch ein angemessenes Compliance Management System nie alle Verstöße verhindern kann, muss es außerdem trotzdem auftretende Verstöße zeitnah erkennen und im Unternehmen kommunizieren, damit angemessene Reaktionen auf den Verstoß ergriffen werden können.

www.wikipedia.org

das Verhältnis zur Außenwelt, also zu Kunden und auch nach innen zu den Mitarbeitern. Letztere sind regelmäßig, insbesondere bei einem Tätigwerden von Strafverfolgungsbehörden, bei der Verrichtung ihrer Tätigkeiten und im Umgang mit Anfragen aus dem Arbeits- oder Privatfeld verunsichert.

Wirtschaftskriminelle Handlungen, als schwerwiegendste Form eines Compliance-Verstoßes, haben zudem auch immer Einfluss auf das Wertesystem eines Unternehmens. Idealerweise hat ein Unternehmen eine intakte Unternehmenskultur, die Unsicherheiten der Belegschaft reduziert.

Deutlich schlechter verläuft eine Krise, die durch einen Compliance-Verstoß verursacht wird, wenn ein Unternehmen keine oder keine intakte Unternehmenskultur entwickelt hat. Mitarbeitern fehlt die Orientierung, die auf Kunden übertragen wird. Langjährige Mitarbeiter verlieren die Bindung und das Vertrauen

an ihr Unternehmen, neue Mitarbeiter können dieses gar nicht erst entwickeln.

Es liegt es in der Verantwortung der Geschäftsleitung, entsprechende Unternehmenssysteme wie ein Internes Kontrollsystem und ein Compliance Management System einzuführen, deren Gegenstand es unter anderem ist, eine

entsprechende Unternehmenskultur zu unterstützen und diese weiter zu entwickeln. Sie soll sicherstellen, dass regelwidriges Verhalten gar nicht erst entsteht oder aufgrund der Verhaltensrichtlinien von den Mitarbeitern festgestellt und gemeldet werden.

Eine gute Compliance orientiert sich an den Werten eines Unternehmens. Hierbei geht es nicht nur darum, formale Regeln einzuhalten, sondern sich innerlich darauf einzurichten, nach den bestimmten Regeln zu handeln. Soziale Unternehmen sind grundsätzlich an Werten orientiert: im wesentlichen Gerechtigkeit, Teilhabe, Barmherzigkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz. Diese Gebundenheit an Werte stellt allerdings zugleich eine große Herausforderung dar, stellen doch einige der genannten Werte einen Zielkonflikt dar.

Es stellt sich für die Vorstände, die Geschäftsführer und die Mitarbeitenden die Frage, ob sie im alltäglichen Geschäft das richtige tun (Effektivität) und ob die Dinge auch richtig getan werden (Effizienz).

Risikofaktor Personalauswahl

Die Unternehmenskultur wird von der Geschäftsleitung geprägt und von den Mitarbeitern eines Unternehmens gestaltet und umgesetzt. Neue Mitarbeiter stellen dabei eine Chance und eine Herausforderung zugleich dar. Einerseits gestalten und verstärken sie eine integre Unternehmenskultur. Andererseits besteht die Gefahr, dass bestehende Wertesysteme neuer Mitarbeiter und diese von Unternehmen mit aktiv gelebter Unternehmenskultur stark voneinander abweichen. Dies führt häufig von einem versteckten zu einem offenen Konflikt, dem sich eine Mitarbeiterunzufriedenheit anschließt, die wiederum Grundlage für Rechtfertigungsgründe bei Compliance-Vergehen darstellen kann und damit das Risiko solcher erhöht.

Ein für die Unternehmenskultur und die Reduzierung des Compliance-Risikos wichtiger Punkt sind deshalb die Personalauswahl und Personalbesetzung.

»Mitarbeiter ohne Orientierung übertragen ihre Unsicherheit auf Nutzer und Kunden«

Die Personalauswahl wird in der Regel nach der fachlichen Qualifikation und nach zwischenmenschlichen Aspekten betrieben.

Compliance-Aspekte spielen derzeit eine noch untergeordnete Rolle. Allerdings werden genau diese Aspekte im-

mer wichtiger. Die Maßnahmen bei der Personalauswahl sowie Personalbesetzung sind überschaubar und daher ohne größeren Aufwand zu bewerkstelligen.

Letztendlich ist es aber Aufgabe der Unternehmensleitung, den Mitarbeitern dabei zu helfen, mit Interessenkonflikten im Alltag richtig umzugehen. Zusätzlich muss sie dafür Sorge tragen, dass die von ihr getroffenen Vorkehrmaßnahmen auch eingehalten werden. Aus einer individuellen Risikoanalyse leitet sich ab, wie und in welchem Umfang Compliance konkret umgesetzt werden muss, damit der Vorstand seinen Aufgaben nachkommt und er zum Ersatz eines eventuellen Schadens nicht verpflichtet wird.

Aus Fehlern lernen

Ein Compliance Management System verfolgt im Kern die gleichen Ziele: die wesentlichen unternehmensspezifischen Risiken zu erkennen und zu steuern. Allerdings ist hier der Focus etwas enger, denn für viele neu auftretende Risiken gibt es noch kein Regelwerk, das im Vorfeld einzuhalten wäre. Das heißt aber auch, dass ein Risikomanagement Gefahren nicht völlig für die eigene Organisation ausschließen kann. Denn zu einem unternehmerischen Handeln gehört das Eingehen von Risiken, um Chancen für die Zukunft zu wahren.

Krisen und damit Gefahren für das eigene Unternehmen kommen und gehen und liegen in der Natur unternehmerischen Handelns. Was es jedoch braucht, ist ein Lernprozess, um aus gemachten

Studie »Krise. Risiko. Management« den Schluss, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen ihr Risikomanagement geändert hätten beziehungsweise ändern wollten und einen ganzheitlichen Ansatz im Risikomanagement fahren würden.

Eine weitere Schlussfolgerung besagt aber auch: »Das Risikomanagement legt bislang häufig den Schwerpunkt darauf, Fehler aus der Vergangenheit künftig zu vermeiden. Die Tatsache, dass sich die Rahmenbedingungen wie z. B. Wettbewerbsumfeld schnell ändern können, gerät dabei aus dem Blick.« Demnach müssten sich Unternehmen in ihrem Risikomanagement auf die übergeordneten Ziele des Unternehmens fokussieren.

Risikoatlas als Orientierung

Zieht man einen Risikoatlas zu Rate, so werden dort die wesentlichen Bereiche abgebildet, die bei der Risikoidentifikation eine Rolle spielen. Neben Risiken der Leistungserbringung, Risiken aus dem Umfeld wie beispielsweise Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Risiken aus der Leistungserbringung, finanziellen Risiken, Risiken aus dem Personalbereich und aus der Gewinnung neuer Mitarbeiter werden dort auch Risiken aus der Einhaltung von Regelwerken gefunden. Ein integriertes Risikomanagementsystem enthält also zwangsläufig die Themen, die in einem Compliance Management System beschrieben werden.

Unternehmenssysteme, wie das Compliance Management System sowie ein

Das Verhältnis zwischen Risikomanagement und Compliance hat sich grundlegend gewandelt. Früher war der Verstoß gegen Gesetze und Regularien eines der Risiken, die ein Unternehmen im Auge behalten musste – neben unzähligen anderen Gefahrenpotenzialen in allen möglichen Geschäftsbereichen und Prozessen. Der Compliance-Abteilung kam daher vielfach nur die Rolle eines »Erfüllungsgehilfen« des Risikomanagements zu.

Aufgrund prominenter Regelverstöße auch im Non-Profit-Bereich gewinnt der Compliance-Gedanke einen eigenen Stellenwert. Insofern scheint die Zeit reif für ein neues Miteinander: Anstatt parallele Compliance- und Risikomanagement-Organisationen zu unterhalten, die isoliert nebeneinander arbeiten und dabei auch noch unterschiedliche IT-Systeme und Datenbestände nutzen, liegen in der stärkeren Integration dieser beiden Funktionen auch Synergiepotenziale.

Was getan werden sollte

Compliance muss als gesamtunternehmerisches, für alle Beteiligten verbindliches Regelwerk verstanden und an der Größe und des jeweiligen Geschäftsfeldes des Unternehmens ausgerichtet werden. Das bedeutet, dass sinnvolle und vor allem auch alltagstaugliche Regeln definiert und deren Einhaltung konsequent kontrolliert werden müssen.

Im Idealfall entwickelt die Personalabteilung eine Zielkonformität zwischen den finanziellen Vorgaben und der Einhaltung von Compliance-Zielen. Die Einhaltung von Compliance-Regeln sollte daher auch Teil der Jahreszielvereinbarungen der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte sein. Compliance-Regeln sollten nicht abstrakt formuliert sein. Viel wesentlicher ist, dass alle Mitarbeiter die Vorgaben gleichermaßen verstehen und im Arbeitsalltag entsprechend umsetzen.

Für soziale Unternehmen war immer schon eines wichtig: der Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente mit Augenmaß und in der richtigen Intensität, egal um welche Art von System es sich handelt. Verständlicherweise ist die Akzeptanz solcher Systeme im Unternehmen eher gering. Deshalb ist stets zu prüfen, wie mit einem möglichst geringem Aufwand ein Beitrag geleistet werden kann, Risiken vom Unternehmen abzuwenden. ■

»Effizienz heißt, die Dinge richtig zu tun – Effektivität meint, die richtigen Dinge zu tun«

Fehlern zu lernen. Hierzu müssen entsprechend die Weichen in der eigenen Organisation gestellt werden.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC sieht aus den Erfahrungen der Wirtschaftskrise ein Umdenken in den Führungsetagen: »Bei vielen Unternehmen reift als Konsequenz aus der Krise die Erkenntnis, dass Einzelrisiken nur in ihrer Wechselwirkung mit anderen Risiken realistisch bewertet werden können.« Und die Autoren ziehen aus ihrer

Risikomanagementsystem, verfolgen beide das Ziel, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeiter regelkonform verhalten sollen. Insbesondere das Compliance Management System beinhaltet die auf Grundlage der von den gesetzlichen Vertretern festgelegten Ziele, eingeführten Grundsätze und Maßnahmen, die auf die Einhaltung bestimmter Regeln und damit auf die Verhinderung von wesentlichen Verstößen von Unternehmensinternen und Externen abzielen.

Im Fokus: 200 Jahre Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg



Hilfe zur Selbsthilfe

200 Jahre Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg

Herausgegeben von Prof. Dr. Sabine Holtz

2016, 332 S., geb., 59,-€

ISBN 978-3-8487-3260-9

eISBN 978-3-8452-7608-3

nomos-shop.de/27681

Die Gründung der Zentralleitung des Wohltätigkeitsvereins durch Königin Katharina von Württemberg im Jahr 1817 fiel in eine politische Umbruchphase. Die damalige Wirtschaftslage war extrem angespannt. Den Höhepunkt der wirtschaftlichen Not stellten die Hungerjahre 1816/17 dar, die durch den Ausbruch des Vulkans Tambora im fernen Südostasien im April 1815 hervorgerufen worden waren. Die Gründung des Wohltätigkeitsvereins geschah insofern als unmittelbare Antwort auf diese Notsituation.

Anlässlich des 200-jährigen Jubiläums zeichnet dieser hochwertig illustrierte und sorgfältig ausgestattete Band die historischen

Entwicklungslinien des Wohltätigkeitsvereins und seiner Folgeinstitutionen nach und hebt deren zentrale Bedeutung für die Sozialgeschichte (Baden-)Württembergs hervor. Realisiert wurde das wissenschaftliche Buchvorhaben im Rahmen eines Projekts zum „Forschenden Lehren und Lernen“ in der Abteilung Landesgeschichte des Historischen Instituts der Universität Stuttgart.

Neben etablierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern waren zahlreiche Nachwuchsforscherinnen und -forscher an der Studie beteiligt.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.
Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos