

Thema Corporate Governance



[DNWE Experte Corporate Governance](#)

Prof. Dr. habil. Josef Wieland

Konstanz Institut für Wertemanagement (KleM) HTWG Konstanz

Brauneggerstrasse 55, 78462 Konstanz (Germany)

Tel + 49 7531 206 404 | Fax + 49 7531 206 187

Für redaktionelle Rückfragen

expertenforum@dnwe.de | Tel +49 6181 423 60 23

Expertenstatements Corporate Governance

Effektive Compliance braucht Vertrauenskultur

von Prof. Dr. habil. Josef Wieland | 12.03.2009

Die Diskussion über das Datenscreening und Nachforschungen gegen Mitarbeiter in deutschen Großkonzernen nimmt kein Ende. Sind solche Maßnahmen der beste und vielleicht sogar der einzige Weg, um ein Unternehmen vor Schaden zu bewahren? Oder sind sie - zumindest ethisch - verwerflich? Die Redaktion des DNWE-Expertenforums sprach darüber mit Prof. Dr. habil. Josef Wieland.

Redaktion: Der massenhafte Abgleich von Mitarbeiterdaten bei der Deutschen Bahn steht seit Wochen in der Kritik. Bedeutet das: Ein Unternehmen darf sich nicht mehr gegen Korruption schützen, wenn es nicht an den öffentlichen Pranger gestellt werden will?

Prof. Dr. habil. Josef Wieland: Nein, ein Unternehmen muss sich gegen Korruption schützen. Aber: Wer seine gesamte Belegschaft unter Generalverdacht stellt und flächendeckend Daten analysiert, der baut eine Misstrauenskultur auf. Und das ist nicht gut für die Produktivität und den wirtschaftlichen Erfolg - von den rechtlichen Problemen und dem Handeln in Grauzonen einmal ganz abgesehen. Für das Compliance-Management ist die Leitung des Unternehmens verantwortlich. Der Begriff „Compliance“ umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen sollen, dass sich Mitarbeiter an Recht und Gesetz und die im Unternehmen geltenden Regeln halten. Dazu gehören dann auch anlassbezogene investigative Maßnahmen. Entscheidend ist dabei aber das Verhältnis dieser Maßnahmen zur Unternehmenskultur und zu Werten wie Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Verantwortungsbewusstsein.

Redaktion: Ein Blick in die Vereinigten Staaten zeigt uns, dass wir mit dieser Entwicklung nicht allein stehen.

Wieland: In den USA ist im Zusammenhang mit Compliance noch viel häufiger von 'investigation' und 'intelligence' die Rede. Da werden Detektivbüros mit der Überprüfung von Bewerbern für Führungspositionen und Compliance sensible Geschäftsbereiche beauftragt. Meine amerikanischen Gesprächspartner werden oft ganz unruhig, wenn ich ihnen von den in Deutschland geltenden Datenschutzbestimmungen und den Mitwirkungsrechten des

Betriebsrats erzähle. Und ich fürchte, wir werden eine ähnliche Diskussion in Deutschland bekommen. Eine Diskussion, bei der die Gefahr besteht, dass das Thema viel zu eindimensional wahrgenommen werden wird. Wer eine erfolgreiche Prävention will, muss auf das Vertrauen seiner Mitarbeiter setzen, auf ihre Wachheit, auf Respekt und Verlässlichkeit. Die Sensibilität der Mitarbeiter ist die Grundlage jedes erfolgreichen Compliance Managements. Wer nur auf Kontrolle und Investigation setzt, zerstört genau diese Voraussetzungen erfolgreicher Prävention. Auch bei uns wird die Frage diskutiert werden, was die von den Unternehmen rechtlich geforderten Sorgfaltspflichten in Einstellungsverfahren für die genannten Mitarbeitergruppen oder auch Lieferanten und Beauftragte beinhalten. Reichen das Führungszeugnis und eine unternehmensinterne Überprüfung? Oder werden auch in Deutschland Detektivbüros auf Stellenbewerber für sensible Bereiche angesetzt? Hier müssen wir zu Regelungen kommen, in denen sich sowohl das berechtigte Interesse an Schutz und Aufklärung und die moralische Integrität der Unternehmen spiegeln.

Redaktion: Sind denn 'weiche' Wertemanagementsysteme eine ausreichende Alternative zu solchen 'harten' technischen Methoden?

Wieland: Es geht nicht um Alternativen, nicht um ein entweder oder. Beide Faktoren können ihre volle Wirkung nur durch ihre Integration entfalten. Wertemanagementsysteme sind genau dazu geeignet. Das Grundproblem dabei ist: Ein Code of Conduct steht zunächst nur auf dem Papier und muss mit Leben erfüllt werden. Engagierte Menschen im Unternehmen sollten das Gefühl haben, dass normkonformes Verhalten wirklich gewollt ist und nicht etwa ein Karrierehindernis darstellt. Dem Vorbild des Managements und der Führungskultur kommen dabei naturgemäß eine besondere Bedeutung zu. Werte wie Integrität, Respekt, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Offenheit sind dabei zentral. Ohne eine Diskussion über Werte und die Unternehmenskultur enden wir schnell bei dem technisch Machbaren: Da werden dann Computer angeworfen und Listen gescreent. Und die Anlässe dazu sind vielseitig. Es geht ja nicht nur um Korruption, sondern auch um Preisabsprachen, Betrug, Untreue und andere Risiken.

Redaktion: Wie kann ein Unternehmen den Missbrauch solcher technischen Maßnahmen verhindern?

Wieland: Missbrauchspotentiale sind vielseitig, denn es werden ja nicht nur Kontodaten abgeglichen. Anlassbezogen stellt sich - um ein anderes Beispiel zu nennen - auch die Frage, inwieweit Ermittler die Emails der Mitarbeiter checken. Dürfen sie die Adressen prüfen oder gar in den Inhalt sehen? Letzteres wäre ein Bruch des Datenschutzgesetzes. Aber da gibt es Grauzonen. Für die Nutzung digitaler Mitarbeiterdaten muss es klare gesetzliche und unternehmensinterne Spielregeln geben. Hier gibt es noch Mängel. Das darf nicht auf Zuruf und in abgeschotteten Abteilungen geschehen. Unternehmen brauchen Antworten auf folgende Fragen: Wann wollen wir das? Wer wird informiert - und wer nicht? Wer genehmigt das und ist verantwortlich? Wo liegen Grenzen, die nicht überschritten werden? Dazu braucht es eine angemessene und wirksame Compliance-Kultur. Bei der Compliance geht es nicht zuerst um eine 'Gangsterjagd', sondern um Prävention von nicht regelkonformem Verhalten. Unternehmen brauchen eine Kultur, die das Gleichgewicht zwischen der notwendigen Geheimhaltung und der Kontrolle technischer Maßnahmen durch die verantwortlichen Organe des Unternehmens hält. Andernfalls entstehen Machtzentren, die niemand mehr kontrolliert. Das kann nicht im Interesse der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter, der Wirtschaft und der Gesellschaft sein.

Redaktion: Sie plädieren für vertrauensfördernde Maßnahmen. Was kann ein Unternehmen denn tun, wenn dieses Vertrauen zerstört ist?

Wieland: Vertrauen ist ein Kapital. Es muss lange erarbeitet und angespart werden und ist schnell zum Fenster 'rausgeworfen. Aber Unternehmen haben eine Chance, das zu reparieren. Erstens muss klar ausgesprochen werden, dass Unrecht und Leid geschehen ist. Zweitens müssen die strukturellen Ursachen des Vertrauensbruchs genau benannt

[Zurück](#)

Einen Kommentar verfassen

Letzte Bearbeitung: 23.04.2009

