

Führungsaufgabe

Der Fisch duftet vom Kopf her

Als Führungskraft ist man Vorbild, ob man will oder nicht. Soll gute Compliance in einer Bank Fuß fassen, muss sie Führungskräfte nachhaltig erreichen: verständlich, erinnerbar und im Alltag anwendbar. Mit dem richtigen Rüstzeug kann gute Compliance zum festen Bestandteil der Unternehmens-DNA werden.



Rechtsanwalt Georg Gößwein, LL.M.
Gründer und Geschäftsführer der
PLLOB Compliance GmbH
E-Mail: g.goesswein@pllob.com

Als ich gebeten wurde, diesen Beitrag zu verfassen, musste ich zuerst schmunzeln. Auf meiner Agenda stand schon länger ein Aufsatz zur Finanzbranche und Compliance – Arbeitstitel: „Vertrauen Sie noch Ihrem Finanzdienstleister und falls ja, warum?“ Aber diese konfrontierende Tonlage wäre wohl etwas zu viel gewesen.

Dennoch: Vor dem Hintergrund zahlreicher Compliance-Fälle in der hochregulierten Bankenwelt ist die Fragestellung schon berechtigt. Gleichwohl braucht es kritische Selbstreflexion: Wer nachhaltige Veränderung möchte und aus negativen Schlagzeilen herauskommen will, muss mehr tun als Compliance zu dokumentieren, sondern Haltung und Verhalten verändern. Das gilt insbesondere für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Sie ist wegen ihres Wertefundaments in einer besonderen Position, aus guter Compliance einen Wettbewerbsvorteil zu machen.

Das Weltwirtschaftsforum beschreibt Vertrauen als entscheidenden Vorteil in komplexen Märkten. Für Banken ist Vertrauen nicht Beiwerk, sondern elementare Geschäftsgrundlage. Regulierung, Kontrolle und Dokumentation bleiben unverzichtbar. Doch sie reichen nicht aus, wenn Men-

schen in Dilemma-Situationen handeln müssen.

Gute Compliance bringt Regeln, Werte, Prinzipien und Risiken in eine Balance, die gelebt wird. Schlechter Compliance geht es primär um die Dokumentation der Compliance-Aktivitäten wie Richtlinien, Schulungen und Prozesse. Diese Art der Compliance soll lediglich helfen, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Zuständige Behörden erkennen solche „Papiercompliance“ meist sehr schnell. Denn selbst wenn sie im Einzelfall enthaftend wirkt, verhindert sie weder gravierende Verstöße noch Reputationsschäden. Gute Compliance stellt deshalb nicht die Enthaftung, sondern die Verhinderung systemischer Verstöße ins Zentrum. Die Enthaftung der Organe ist dann die natürliche Konsequenz einer wirksamen Organisation.

Die besondere Herausforderung der Branche

Libor/Euribor, Hypo Alpe Adria, Geldwäsche, Panama-Papers, Cum-Ex, Cum-Cum, Wirecard. Die Liste ist leider lang. In der Finanzbranche – letztlich natürlich auch getrieben durch den Gesetzgeber, der diese mit Gesetzen und Regularien förmlich geflutet hat – gab es leider zahlreiche systemische sowie

gravierende Compliance-Verstöße. Und auch die genossenschaftliche Finanz-Gruppe blieb von veritablen Compliance-Problemen nicht verschont.

Dabei gehen die Kosten der Skandalbewältigung in die Milliarden. Noch schwerer wiegt der Vertrauensverlust. Die Institutssicherung der genossenschaftlichen Gruppe schützt Einlagen, aber sie schützt nicht automatisch Reputation und Glaubwürdigkeit. Der genossenschaftliche Anspruch, sehr nah am Menschen zu sein, wird in einem solchen Umfeld leiden. Die Menschen verlieren das Vertrauen. Ist der Ruf erst ruiniert, lebt's sich völlig ungeniert, funktioniert hier nicht.

Alle die genannten Fälle zeigen, dass auch die ausgefeilteste Regulierung, staatliche Aufsicht und geschäftsnahe Kontrolle gravierende Verstöße nicht zuverlässig verhindern können. Zugleich ist kurzfristig kaum zu erwarten, dass die Regulatorik deutlich vermindert wird. Umso wichtiger ist der Hebel, den Institute selbst in der Hand haben.

Formalistische Maßnahmen reichen dabei nicht. Wer gute Compliance will, muss auf Compliance-Kultur einwirken. Und Kultur wird in Organisationen wesentlich über Führung geprägt. Zwei Phänomene zeigen, warum das anspruchsvoll ist: das Compliance-Dilemma und der Dilemma-Strudel. Das erste erklärt, warum Compliance im Alltag oft als Gegensatz zum Geschäft erlebt wird. Das zweite zeigt, welche persönlichen und organisatorischen Folgen entstehen können, wenn Anspruch und gelebte Realität auseinanderfallen.

Das „Compliance Dilemma“

Auch und gerade bei der genossenschaftlichen FinanzGruppe dürfte der sympathische „Können-Wir-Grundsatz“ prägend sein. Das vorwiegend mittelständische Unternehmensklientel tritt mit genau dieser Erwartungshaltung in die Kundenbeziehung ein. Regeln, die Sand ins Getriebe streuen, erscheinen dann schnell als störend.

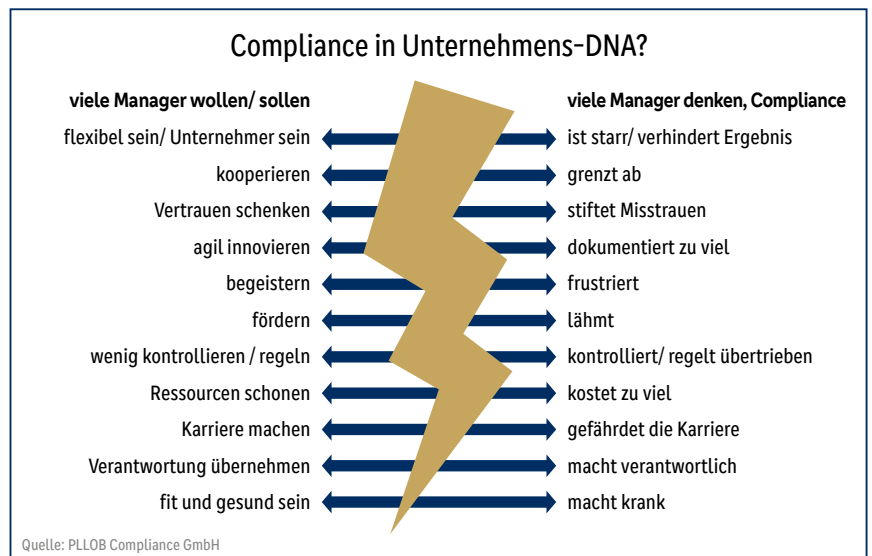


Abbildung 1: Das Compliance-Dilemma

Und Menschen, die auf die Einhaltung der Regeln achten, werden allzu oft zum „Geschäftsverhinderer“. So entsteht das Compliance-Dilemma: Die einen machen „Compliance“, die anderen „das Geschäft“ (siehe Abbildung 1).

Auflösen lässt sich dieses Dilemma nur, wenn Führungskräfte Compliance als Teil ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verstehen.

Und solange dieses Dilemma besteht, fallen formulierter Anspruch und gelebte Wirklichkeit auseinander. Für Führungskräfte kann das im Fall eines Verstoßes persönliche Folgen haben. Vor allem aber schwächt es die Organisation: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben Unsicherheit, Widerspruch und fehlende Orientierung.

Der „Dilemma-Strudel“

Aus dem Compliance-Dilemma kann schnell ein Strudel werden (siehe Abbildung 2). Wenn formulierte Werte und gelebte Realität nicht zusammenpassen, drohen Verlust von Integrität und Integration: Menschen erschöpfen, kapseln sich ab, reagieren aktionistisch oder verzweifeln. Psychische Erkrankungen sind seit Jahren eine zentrale Ursache für längere Krankheitsphasen oder gar Berufsunfähigkeit. Daraus sollte man keine monokausale Compliance-These ableiten. Aber Organi-

sationen, die Klarheit, Beteiligung und psychologische Sicherheit stärken, entlasten auch ihre Führungskräfte.

Führungskräfte: Vorbilder für gute Compliance

Die Antwort liegt möglicherweise sehr nahe: Die genossenschaftliche FinanzGruppe sollte dorthin zurück, wo Raiffeisen- und Schulze-Delitzsch-Banken herkommen. Die genossenschaftliche Idee beruht auf Werten wie Fairness, Transparenz und Vertrauen. Andere Banken können diesen Kern nicht ohne Weiteres kopieren, weil ihnen die Grundlage fehlt. Damit Kunden und Mitglieder diese Werte spüren, müssen sie in jedem relevanten Kontakt vorgelebt werden, besonders durch Führungskräfte. Dann wird der genossenschaftliche Ansatz nicht nur Herkunft, sondern Zukunft. Kurzum: Führungskräfte sollten zu Vorbildern für gute Compliance werden!

Damit Führungskräfte dies als Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (kurz AKV) wahrnehmen, muss deutlich werden, was das praktisch bedeutet. Abbildung 3 verdichtet typische Elemente, wobei die Grenzen zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung fließend sind.

Die Herausforderung in der Praxis besteht darin, Führungskräfte dafür zu

gewinnen, diese AKV auch ernst zu nehmen und umzusetzen. Arbeitsrechtlich werden sie von manchen Unternehmen in Stellenprofile integriert oder in die Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation verpflichtend aufgenommen. Manche Unternehmen verlangen von ihren Führungskräften jährliche „Compliance-Erklärungen“ bezogen auf die Erfüllung der AKV. Letztlich lässt man vielschichtige organisationsentwickelnde Interventionen darauf hinwirken, dass Führungskräfte und allen voran die Organe als Vorbilder im Hinblick auf die AKV wirken. „Schlummern“ die AKV in der Unternehmensdokumentation, können sie noch so durchdacht sein und entfalten dennoch keine Wirkung.

Letztlich ist die zentrale Herausforderung guter Compliance, Menschen in die Lage zu versetzen, unethisches Verhalten bei sich und anderen zu erkennen und auf diese Weise „richtige“ Entscheidungen zu treffen. Forschung und Praxis sprechen dafür, Reflexionsfragen dort präsent zu machen, wo Entscheidungen entstehen. Sie erzeugen eine wachsame Grundhaltung, ohne jede Situation in ein Regelwerk zu pressen. Deshalb arbeiten immer mehr Organisationen mit zugänglichen Schemata, kurzen Formeln oder Eselsbrücken.

Kluge Reflexionsfragen für den Praxistransfer

Anhand eines eingängigen Schemas lässt sich der Transfer dieser Aufgabe in die tägliche Praxis bewerkstelligen. Das Schema PLLOB kann ein sinnvoller Ausgangspunkt für gute Compliance sein. PLLOB steht für Presse, Leadership, Legal, Oma und Bauch. Jeder Begriff öffnet eine Frage, die im Alltag schnell erinnert und ausgesprochen werden kann.

- Presse: Fördert das unsere Reputation?
- Leadership: Harmoniert das mit unseren Werten und meiner Vorbildfunktion?

- Legal: Stimmt das mit unseren Regeln und dem Gesetz überein?
- Oma: Akzeptiert das mein persönliches Umfeld?
- Bauch: Gibt mir das ein gutes Bauchgefühl?

Bei Nutzung dieses Schemas landet man bewusst beim Bauchgefühl. So werden Entscheidungen nicht zur spontanen Bauchsache, sondern zur informierten Intuition: Reputation, Werte, Recht und persönliche Vertretbarkeit wurden vorher geprüft.

So wirkt die letzte Frage der Formel als „Auffangnetz“. Lässt sich eine Frage nicht mit „ja“ beantworten, sollte die Angelegenheit mit geeigneten Personen besprochen werden. So gelangt man gemeinsam zur „richtigen“ Entscheidung, bevor das Kind in den Brunnen fällt. Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte diese Vorgehensweise bei eigenen und fremden Entscheidungen anwenden, kann Compliance nicht erst im Nachgang dokumentiert, sondern im Moment der Entscheidung aktiv gelebt werden.

Viele positive Wirkungen

Gute Compliance wirkt sich in vielerlei Weise positiv auf das Unternehmen, die Mitarbeiter und das Umfeld aus. Doch leider hat sich in vielen Organisationen eine hierarchieübergreifende „Compliance-Ermüdung“ ausgebreitet. Sich wiederholende Schulungen, Richtlinien-, Prozessflut etc. tragen hierzu bei.

All das kostet nicht nur viel Zeit, auch der Nutzen wird zunehmend hinterfragt. Und es wird beklagt, dass man sich die Unmenge an Vorgaben und Regeln trotz aller Bemühungen nicht merken kann. Mitarbeiter wollen sich „compliant“ verhalten, sind jedoch häufig unsicher, was das eigentlich heißt. Sie sehnen sich nach verständlichen und einprägsamen Hilfestellungen.

Durch die Anwendung des einfachen PLLOB-Frage-Schemas bekommen Aussagen des Managements – etwa „Wir machen nur sauberes Geschäft“ – eine Bedeutung, weil deutlich wird, was der Begriff „sauber“ meint. So wird im Unternehmen einfach sowie unmissverständlich kommuniziert, welches Verhalten und welche Haltung in Bezug auf Compliance erwartet wird. Das kann helfen, Unternehmen vor gravierenden Compliance-Verstößen zu bewahren.

Das Frage-Schema kann auf allen Ebenen positiven Gruppenzwang erzeugen. Es entsteht ein Umfeld, in dem die Menschen das „richtige“ tun (dürfen). Dies fördert nicht nur gute Compliance, sondern stärkt ebenso die psychologische Sicherheit. Mitarbeiter können auf diese Weise leichter erkennen, ob Geschäftsführung und Führungskräfte das tun, was sie sagen (siehe AKV). Zudem wird vermittelt, was es heißt, als Mitarbeiter vorbildlich zu agieren. Der Umgang mit Compliance wird damit berechenbarer und verlässlicher.

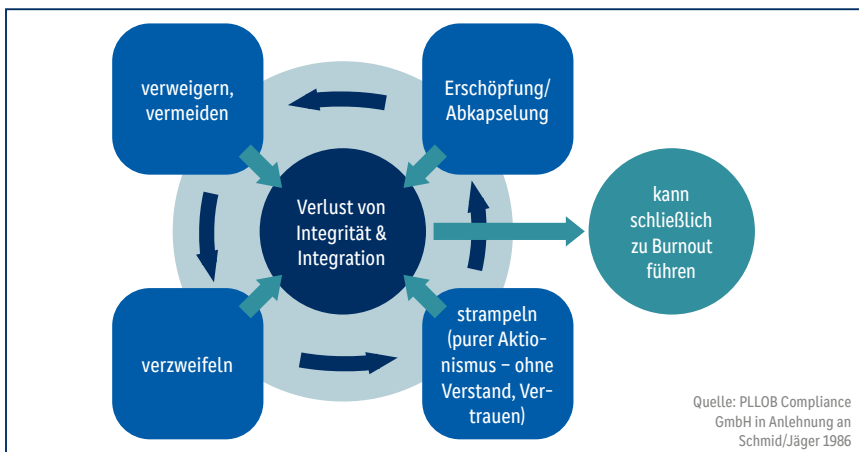


Abbildung 2: Der Compliance-Strudel

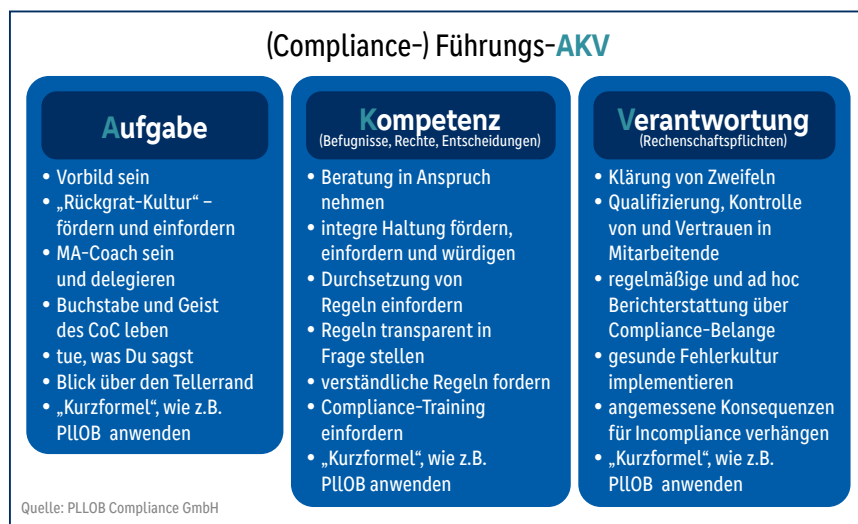


Abbildung 3: Gute Compliance als Führungsaufgabe in der Praxis

Die Integration von Werten und Prinzipien (hierbei mithilfe von „Leadership“) werden zwingend bei Entscheidungen berücksichtigt. Reine Lippenbekenntnisse werden ausgeschlossen.

Manche Handlungen können legal sein und trotzdem der Reputation schaden. Dies illustriert, weshalb risikoorientierte Entscheidungen alle Facetten von Compliance mit einbeziehen sollten. Auch hier kann das Schema dienlich sein. So wird die sprichwörtliche rote Linie definiert, die es nicht zu überschreiten gilt.

Neue Regelkultur kreieren

„Viel hilft viel“ ist nicht mehr zeitgemäß. Eine neue Regelkultur muss Einzug halten im Unternehmen. Ein interner intelligenter Bürokratieabbau lässt sich beispielsweise über das vorgestellte Schema anstoßen. So lässt sich die Konformität einer Entscheidung an internen Regeln messen und es regt gleichzeitig dazu an, unverständliche oder sogar völlig überflüssige Prozesse und Richtlinien transparent und konstruktiv zu hinterfragen. Damit kann die Anzahl der bestehenden Richtlinien und Prozesse professionell reduziert werden und die Vorgaben erfahren aufgrund ihrer besseren Qualität eine größere Akzeptanz.

Die neue Regelkultur hilft auch dabei, Vorbilder neben den Führungskräften

zu schaffen und diese so zu entlasten: Bevor „die Chefin“ gefragt wird, sind die Mitarbeiter stärker in der Lage, Situationen schnell sowie umfassend risikobewusst zu analysieren. Die Erfahrung, Teil von wichtigen Entscheidungen zu sein, wirkt sich positiv auf die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter aus, was deren Resilienz und psychologische Sicherheit stärken kann.

Die (Selbst-)Führungskultur im Unternehmen wird dadurch gestärkt. Wenn diese Kultur Compliance umsetzt, wird gute Compliance mit der Zeit natürlicher Bestandteil der Unternehmens-DNA. In einem solchen Umfeld kann auch wieder der „gesunde Menschenverstand“ zum Tragen kommen, was intuitive Entscheidungen ermöglicht, die gleichzeitig compliant sind.

Vorsicht vor dem Bumerang-Effekt

Es wäre zu einfach festzuhalten: Nutzen Sie ein Schema – und schon ist das Problem gelöst. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass ethische Entscheidungshilfen unter bestimmten Bedingungen unbeabsichtigte Wirkungen haben können. Insbesondere bei Personen, denen moralisches Handeln weniger wichtig ist, kann die Auseinandersetzung mit Reflexionsfragen zu Bumerang-Effekten führen.

Gerade deshalb kommt es auf die Implementierung an. Ein solches Schema muss

in Führung, Kommunikation, Trainings, Prozesse und Feedback eingebettet werden. Es braucht Vorbilder, Wiederholung, Austausch zu Dilemmata und eine Gruppe, die die richtige Haltung aktiv erwartet. Gute Compliance lässt sich nicht durch eine Werbekampagne etablieren, sondern nur durch organisationsentwickelnde Interventionen.

Das Vertrauen in die Finanzbranche allgemein – leider auch in genossenschaftliche Finanzdienstleister – hat gelitten. Doch darin liegt eine Chance. Jeder fünfte Deutsche ist Mitglied einer Genossenschaftsbank und kann den Kurs seiner Bank demokratisch mitbestimmen. Die genossenschaftliche Finanzgruppe kann glaubwürdig zeigen, dass gute Compliance mehr ist als Papier: eine Führungsaufgabe, eine gemeinsame Sprache und ein praktischer Entscheidungsstandard.

Ausblick: Themen für einen weiteren Beitrag

Einige übergeordnete Maßnahmen verdienen eine eigene Vertiefung:

- ▶ Mitarbeiterumfragen, die wirklich an den Kern einer Organisation gehen,
- ▶ Clawback-Klauseln, die langfristige strategische Entscheidungen fördern,
- ▶ die kritische Betrachtung von Provisionsanreizen,
- ▶ Digitalisierung und KI,
- ▶ Gemeinwohlbilanz und
- ▶ proportionale Regulierung.

Diese Aspekte haben alle denselben Bezugspunkt: Vertrauen entsteht nicht durch Dokumentation allein, sondern durch erlebbares, konsistentes Verhalten und sichtbare Haltung.