

Ratgeber

Compliance- Change- Kommunikation

Wie Sie in 8 Schritten die Einführung von Compliance
im Unternehmen meistern



Warum Compliance-Change-Kommunikation?

Eine Studie der Unternehmensberatung KPMG ergab bereits 2013, dass über 70 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen Compliance im eigenen Unternehmen und in dem von Geschäftspartnern in Teilen als unerlässlich ansehen.⁽⁰¹⁾ Die Tendenz seit der letzten Studie im Jahr 2011 zeigt zudem deutlich, dass auch mittelständische Unternehmen Compliance inzwischen nicht mehr nur als rechtliche Aufgabe wahrnehmen, sondern als eine der Werteorientierung.⁽⁰²⁾ Dies hat sich auch in den vergangenen Jahren nicht geändert – die Studienreihe „The Future of Compliance“ der Unternehmensberatung deloitte untersucht die Herausforderungen und Trends, denen sich Compliance stellen muss, indem zahlreiche Compliance-Verantwortliche befragt werden.

Nach wie vor auf Platz eins findet sich die Förderung der Compliance-Kultur.⁽⁰³⁾ Ein Unternehmen kann Werte jedoch nicht durch bloße Regeln und Pflichten neu orientieren. Vielmehr braucht es eine effiziente Compliance-Change-Kommunikation.

Gehört Ihr Unternehmen zu den knapp 90 Prozent der Unternehmen in Deutschland, bei denen bzgl. der firmeninternen Compliance-(Change-) Kommunikation noch Optimierungspotenzial oder gar Handlungsbedarf besteht?⁽⁰⁴⁾ Oder investiert Ihr Management nur einen geringen Anteil des Budgets in eine Compliance-Change-Kommunikation? Dann ist es Zeit für einen Sinneswandel.

Compliance betrifft Unternehmen jeder Größenordnung, ist notwendig, kostet Ressourcen und verliert ohne Compliance-Change-Kommunikation gravierend an Effizienz.

Was sind eigentlich Change-Prozesse?

Nicht jede Veränderung in Ihrem Unternehmen ist tatsächlich ein Change-Prozess. Wenn es eine Umstrukturierung des Mobiliars gibt oder wenn sich die Abteilungen neu ausrichten, ist das zwar eine Veränderung, doch ein „echter“ Change-Prozess beinhaltet mehr. So sollten Sie tatsächlich nur von „Change“ sprechen, wenn sich etwas Gravierendes ändert, wie z. B. die Unternehmenskultur. In diesem Sinne ist die Bezeichnung „Compliance-Change-Kommunikation“ für die Einbindung von Compliance in Ihr Unternehmen passend.



⁰¹ Studie von KPMG AG zum Thema „Analyse des aktuellen Stands der Ausgestaltung von Compliance Management-Systemen in deutschen Unternehmen“, 2013, S. 3, (fortan: KPMG-Studie), siehe: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/05/studie-compliance-2013-KPMG.pdf>

⁰² KPMG-Studie, S. 5: 2011 wiesen 17 % der befragten Unternehmen Compliance eine werteorientiert bzw. ethische Dimension zu. Im Jahr 2013 waren es bereits 71 %.

⁰³ Studie von deloitte zum Thema „The Future of Compliance“, 2021, S. 44, siehe: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/future-of-compliance.html>

⁰⁴ KPMG-Studie, S. 6.

Ein Ratgeber für KMU

Compliance kommunikativ integrieren

Das Thema Compliance wirkt auf viele Unternehmer:innen und Beschäftigte oft sperrig und kompliziert. Bei kleinen und mittelständigen Unternehmen geht es tatsächlich in der Praxis meist nicht um ein umfangreiches Regelwerk. Vielmehr können Sie bereits im Kleinen sinnvoll mit der Umsetzung beginnen. Voraussetzungen für den Erfolg von Compliance ist dabei eine erfolgreiche Compliance-Change-Kommunikation. Denn klar ist auch, dass Compliance-Richtlinien und **Compliance-Prozesse** in Ihrem Unternehmen nicht nur alltagspraktische Veränderungen erfordern, sondern auch eine **Anpassung der Awareness aller Beteiligten** voraussetzen.



Anforderungen

Anforderungen an die Compliance-Kommunikation

Ganz grundsätzlich muss ein Unternehmen klar festlegen, worüber, wann, mit wem, wie bezüglich des Compliance-Management-Systems kommuniziert wird. Diese Anforderung wird durch die ISO 37301 vorgegeben. Dabei gilt es, die Compliance-Kultur, -Ziele und -Verpflichtungen zu berücksichtigen, bzw. zu integrieren.

Die **Methoden und Mittel der Kommunikation** können je nach Adressat variieren – intern kann dies über Schulungsveranstaltungen oder auch regelmäßige Compliance-Nachrichten an die Mitarbeitenden erfolgen. Für die externen Adressaten bieten sich Meldungen über die Internetseiten, Pressemitteilungen oder Informationsveranstaltungen an.

Hinsichtlich der Bewusstseinsbildung erweist es sich jedoch stets als zuträglich, auch hier die oberste Leitung einzubinden. Deren Bekenntnis zu Compliance und den internen Regelungen schafft auch bei den übrigen Mitarbeitenden Bewusstsein für und Identifikation mit dem Compliance-Management-System.

Asset 1:

Mit Aufklärung Akzeptanz schaffen

Die bereits thematisierte Akzeptanz des Themas Compliance ist ein wesentlicher Bestandteil bzw. ein bedeutendes Ziel der Compliance-Change-Kommunikation. Diese Akzeptanz erreichen Sie vor allem über Aufklärung. Niemand kauft die berühmte „Katze im Sack“, sondern jeder möchte verstehen, was inhaltlich umzusetzen ist und wieso.



Tipp

Gehen Sie Compliance in Ihrer Compliance-Change-Kommunikation ähnlich an wie eine PR-Agentur. Auch wenn das Ziel „Compliance-Kultur“ kein Marketingprodukt ist, sondern ein gelebter Wert werden soll, gehören immer auch ein wenig Marketing sowie überzeugende Argumente im Sinne einer PR-Strategie dazu.

Wichtig ist:

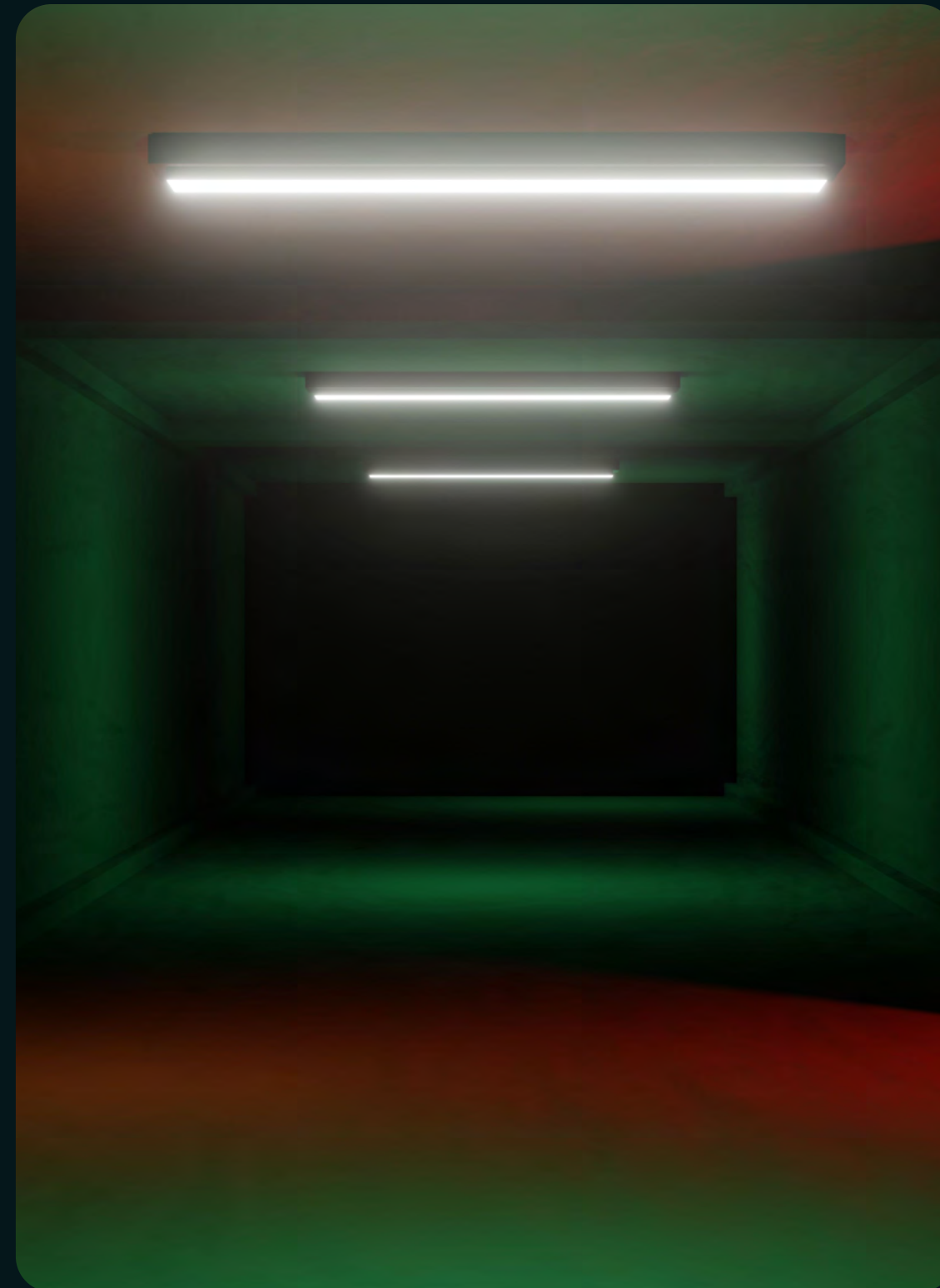
- › Kommunizieren Sie (soweit möglich) **offen und ehrlich**, was Sie sich von Compliance-Regelungen erwarten, welche Vorteile das Unternehmen davon hat und in welchem Rahmen auch Ihre Mitarbeitenden davon profitieren.
- › Oft veranlasst eine Pflicht zur Umsetzung nicht die eigene Compliance-Abteilung, sondern z. B. der Gesetzgeber oder ein Gericht. Benennen Sie den **Ursprung dieser Pflicht**, damit eventuelles Unverständnis der Belegschaft sich auf den wahrhaften Verursacher projiziert.
- › Erläutern Sie unbedingt auch, **welche Anstrengungen** mit Compliance verbunden sind, verschweigen Sie keine Hürden oder mögliche Probleme und nehmen Sie Feedback wahr.
- › Erklären Sie **alle Details** Ihrer Compliance genau und bleiben Sie offen für Rückfragen.

Asset 2:

Ohne Strategie keinen erfolgreiche Compliance-Change-Kommunikation

Kommunikation, ob in der Werbung oder PR, erfordert immer eine geeignete Strategie. Ansonsten können alle kommunikativen Ansätze schnell ins Leere laufen, weil sie zum einen nicht koordiniert, zum anderen nicht gut getimt und zudem nicht auf die Empfänger ausgerichtet sind. Gleiches gilt für die Compliance-Change-Kommunikation.

Eine klar definierte Kommunikationsstrategie ist übrigens auch deshalb sehr sinnvoll, weil Sie so anhand von **Meilensteinen** den Erfolg Ihres Change-Prozesses bzw. Ihre Compliance-Change-Kommunikation besser **messen, evaluieren und dokumentieren** können.



Wichtig ist:

- > **Wer? Klare Rollenzuweisung:** Benennen Sie klar Verantwortliche für die einzelnen Kommunikationsschritte.
- > **Wie? Bleiben Sie geduldig:** Wir Menschen sind „Gewohnheitstiere“. Deshalb wird den meisten Menschen schwerfallen, gewohnte Handlungsmuster abzulegen, und noch schwerer fallen, gewohnte Denkmuster zu überwinden. Deshalb sollten Sie Ihre Kommunikationsstrategie in kleinen Etappen anlegen.
- > **Struktur beeinflusst die Kultur:** Ihr Compliance-Change-Management betrifft einen Kulturwandel. Je mehr Sie im Rahmen des Change-Prozesses an der Struktur arbeiten, desto mehr wird auch die Kultur verändert. Analysieren Sie deshalb am besten im Vorfeld, welche Auswirkungen Veränderungen im Compliance-Bereich haben werden, und planen Sie diese Veränderungen mit in Ihr Konzept ein. So können Sie z. B. adäquat auf möglichen Widerstand reagieren und mit alternativen Vorschlägen und Kommunikationswegen darauf reagieren.
- > **Worüber?** Erarbeiten Sie Argumente für den Wandel: Stellen Sie sich im Rahmen der Kommunikationsstrategie die Frage, warum Compliance notwendig ist, und richten Sie danach die Informationen aus, die Sie Ihrer Belegschaft übermitteln.
- > **Mit wem?** Richten Sie Ihre Botschaften an alle Beteiligten: Gerade bei so einem sensiblen und oftmals komplexen Thema wie Compliance sollten alle im Unternehmen (so weit wie möglich) auf dem gleichen Wissensstand sein. Bedenken Sie in Ihrer Strategie, wie Sie möglichst alle Mitarbeitenden erreichen können.

Asset 3:

Früh starten und am Ball bleiben

Bedenken Sie, dass Ihre Compliance-Change-Kommunikation einen laufenden Prozess darstellt. Auch wenn Sie bereits eine Kommunikationsstrategie entwickelt haben, sollten Sie darauf achten, dass Ihr Geist offen und Ihr Konzept flexibel bleibt. So ist sichergestellt, dass Sie nach regelmäßiger Analyse und Evaluation einfach Anpassungen vornehmen können.

Wichtig ist außerdem, dass Sie Ihren **Change-Prozess** am besten schon **im Vorfeld kommunikativ begleiten**. So können Sie z. B. bereits vor dem Formulieren einer Compliance-Richtlinie oder dem Aufsetzen eines Compliance-Prozesses

Meinungen oder mögliche Bedenken von anderen Führungskräften, Beschäftigten oder Stakeholdern einholen. Bedenken Sie, dass es letztlich diese Personengruppen sind, die Ihre Compliance-Richtlinie und Ihren Compliance-Prozess umsetzen müssen. Ihre Adressaten müssen beides daher verstehen und in ihren beruflichen Alltag integrieren können. Diese Gruppen sind daher eine für Sie wertvolle Informationsquelle. Wer sich bei anderen Menschen zudem vereinzelt Feedback einholt, agiert diesen gegenüber wertschätzend und stärkt ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Bereich Compliance.

Asset 4:

Führungskräfte als Vorbilder in die Pflicht nehmen

Für den Erfolg Ihrer Compliance-Change-Kommunikation ist das Engagement der Führungskräfte ein wichtiger Baustein. Denn sie sind die Schnittstelle zwischen den Wünschen des Managements und der Bereitschaft der Beschäftigten, diese Wünsche auch umzusetzen



Deshalb sollten Führungskräfte:

- > die **Compliance-Kultur vorleben** und somit Vorbilder sowie ideale Multiplikatoren für die Idee einer neuen an Compliance orientieren Unternehmenskultur sein,
- > immer wieder die **Leitlinien der Compliance aktiv** an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **kommunizieren**,
- > **offen für Anregungen** der Mitarbeitenden sein,
- > **Ansprechpartner:in für mögliche Compliance-Verstöße** sein und damit eine zusätzliche Anlaufstelle des Compliance-Management-Systems bilden neben ggf.

Asset 5:

Keep it short, keep it simple

Vermeiden Sie umständliche Formulierungen oder verklausulierte Botschaften, wenn Sie Compliance-Themen kommunizieren. So steigern Sie die Chance, dass Ihre Informationen verstanden und auch angenommen werden. Nutzen Sie Beispiele und beziehen Sie diese am besten immer auf Ihr konkretes Unternehmen, die konkrete Abteilung und dort real denkbare Arbeitsschritte.

Zur guten Compliance-Change-Kommunikation gehört es auch, dass Sie (so weit wie möglich) nichts beschönigen oder verschweigen. So sollte z. B. erwähnt werden, dass ein Change-Prozess im Bereich Compliance nicht von heute auf morgen erfolgt, sondern Zeit und Akzeptanz braucht.

Suchen Sie dafür am besten aktiv das Gespräch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um auf mögliche Bedenken und Verbesserungsvorschläge schnell reagieren zu können.



Asset 6:

Kommunikation bedeutet, miteinander zu reden!

Auch wenn das Management bereits beschlossen hat, dass ein Compliance-Management-System eingesetzt wird, ist damit nur ein Beschluss gefasst. Umgesetzt ist noch nichts.

Vergessen Sie bei aller Planung von Kommunikationsstrategien und -konzepten nicht, ganz einfach miteinander zu reden. Das gilt insbesondere auch für das Management im Unternehmen. Dessen Arbeit endet nicht damit, das Thema Compliance an die anderen Führungskräfte weiterzugeben. Vielmehr geht es darum, untereinander und miteinander zu sprechen. Nur **mithilfe des gegenseitigen Austauschs kann sich Compliance als Bestandteil der Unternehmenskultur** im Rahmen einer Compliance-Change-Kommunikation wirksam etablieren. Zeigen Sie Präsenz in verschiedenen Abteilungen, um über Compliance und alles, was damit zusammenhängt, zu sprechen.

Werben Sie für Ihre Ideen und betreiben Sie sinnvolles Marketing in eigener Sache!

Praxistipp:

Suchen Sie mit den Beschäftigten Ihres Unternehmens regelmäßig das Gespräch, auch unabhängig von möglichen Compliance-Change-Prozessen. So gewinnen Sie Vertrauen und die Bereitschaft, neue Wege „von oben“ anzunehmen.

Asset 7:

„Ohne euch geht nichts!“ – Binden Sie alle Beschäftigten mit ein

Compliance-Change-Prozesse und Compliance-Change-Kommunikation sind nichts für Einzelkämpfer. Sie sind mit der Belegschaft Ihres Unternehmens ein Team, das Teil der Veränderung ist und diese gemeinsam in Angriff nimmt. Alle Beteiligten sollten sich deshalb darum bemühen, jeden aus dem Team regelmäßig mit einzubinden. Zielführend ist es dabei, möglichst viele Führungskräfte frühzeitig, z. B. bei der Entscheidungsfindung oder Planung der Compliance-Struktur, einzubinden, um sie für den Change-Prozess und die Compliance-Change-Kommunikation zu gewinnen.



So begegnen Sie Unsicherheit und Ablehnung

- > **Wandel kann verunsichern.** Deshalb sollten Sie immer wieder kommunizieren, welche Vorteile ein Compliance-Management-System mit sich bringt und wie jeder Einzelne in seiner Position davon profitiert.
- > **Verweisen Sie dafür auf bereits erfolgreiche Etappen oder Projekte,** die Sie abgeschlossen haben.
- > **Schaffen Sie einen Teamspirit** und loben Sie Ihre Belegschaft für einzelne Meilensteine auf dem Weg zum Compliance-Management-System und zur guten Compliance-Kultur.
- > **Entwerfen Sie ein klares Zukunftsbild für Compliance.** Denn sobald Ihre Mitarbeitenden ein eindeutiges Ziel vor Augen haben, wird es einfacher, die damit verbundenen Anstrengungen auf sich zu nehmen.

Asset 8:

„Wir setzen auf Compliance!“ – Compliance-Kommunikation nach außen

Kommunikation in Change-Prozessen sollte nicht nur nach innen gerichtet sein, sondern auch nach außen. Schließlich sind auch Ihre Geschäftspartner:innen, Kund:innen, Lieferant:innen oder andere Stakeholder von den Compliance-Veränderungen betroffen bzw. können davon profitieren.

Wenn Sie bereits Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden auf dem richtigen Weg wissen, können diese ebenfalls in die Compliance-Kommunikation nach außen eingebunden werden.

In einem weiteren Schritt lässt sich das eigene Compliance-Management-System auch für die PR-Kommunikation einsetzen. Veröffentlichen Sie z. B. aktuelle News auf Ihrer Homepage, in welchen Sie über die Einführung eines Compliance-Management-Systems berichten.

Der Faktor Zeit

„Neue Wege“ benötigen immer Zeit. So kann es auch vorkommen, dass alle Beteiligten zu Beginn des Compliance-Change-Prozesses noch voller Elan sind, das Engagement nach einiger Zeit jedoch nachlässt. Das ist völlig normal. Dann ist es umso wichtiger, mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren und diesen Elan zu reaktivieren. Dabei helfen Flyer, kurze Artikel in Unternehmenszeit-schriften oder gemeinsame Workshops und Seminare zum Compliance-Change-Prozess oder aktuellen Compliance-Themen.

Hierbei können Ihnen auch Führungskräfte in Ihrer Vorbildfunktion produktiv helfen. (Erneute) Sensibilisierung, (wieder-)erlangtes Verständnis und gemeinsame Erlebnisse haben einen sehr positiven Effekt auf die Motivation der Beteiligten. Den gleichen Effekt können auch ein bereits kleines Teamevent oder eine kurzfristige Teambildungsmaßnahme haben und neuen Ansporn liefern. Eines sollte nie fehlen – feiern Sie Etap-penziele sowie den Abschluss eines Prozesses.

Für die Kommunikation mit Externen gilt Ähnliches wie für die Kommunikation mit Internen:

- › Bleiben Sie soweit wie möglich **offen** und **transparent**.
- › Klären Sie Ihr Gegenüber über **mögliche Veränderungen** oder **Einschnitte** auf.
- › Zeigen Sie auf, welche **Vorteile** mit Compliance verbunden sind.



Überprüfen Sie Ihre Compliance-Change-Kommunikation

Für eine langfristig und nachhaltig erfolgreiche Compliance-Change-Kommunikation ist es ratsam, diese in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Nehmen Sie sich den gesamten Prozess, also wie Richtlinien und Verfahren kommuniziert und in Ihr Unternehmen integriert wurden, vor und bewerten Sie ihn möglichst objektiv hinsichtlich seiner Aktualität und Wirksamkeit. Dazu gehören auch die verantwortlichen Personen, Schulungsmaßnahmen, etc.

Lässt sich die fachliche Expertise der Verantwortlichen und gegebenenfalls der Referenten:innen belegen? Ist dies auf das Publikum zugeschnitten? Werden Praxisbeispiele eingebaut, um die Inhalte greifbarer zu machen? Finden risikobasierte Schulungen statt? Wird bereits eingetretenes Fehlverhalten thematisiert?

Die **Compliance-Change-Kommunikation ist ein lebender Prozess** – halten Sie ihn lebendig und aktuell.

Compliance-Change-Kommunikation ist nicht bis ins Detail planbar

Auch wenn Sie Konzepte und Strategien für Ihre Compliance-Change-Kommunikation im Compliance-Change-Prozess erstellen, wird der gesamte Prozess nie en détail zu planen sein. Bedenken Sie, dass wir alle Menschen sind und Menschen sich nicht wie eine Maschine programmieren lassen. Dann wäre das Leben auch zu langweilig. Umso wichtiger ist jedoch, dass Sie immer das **Ziel Ihres Compliance-Change-Prozesses vor Augen haben** und dieses Ziel auch kommunizieren.

Ob Sie auf dem Weg dorthin den einen oder anderen Umweg nehmen, spielt letztlich keine Rolle mehr, wenn Sie dieses Ziel erreichen: eine von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptierte und gelebte Compliance-Kultur als Teil eines effizienten Compliance-Management-Systems!





Über die Digital Suite

Die Digital Suite ist die Produktfamilie der Haufe Akademie für digitales Lernen. Hier treffen jahrzehntelange Erfahrung des führenden Anbieters für Weiterbildung im deutschsprachigen Raum auf innovative Technologien und außergewöhnliche Contents.

Mit individuellen Kombinationen von modernen Lernumgebungen und einer Vielfalt an digitalen Lerninhalten passt sich die Digital Suite an die spezifischen Herausforderungen in Unternehmen an. Für Mitarbeiter:innen, die motiviert und mit Freude an ihrer Weiterentwicklung arbeiten – und für Unternehmen, die sie dabei unterstützen, ihre Potenziale in langfristigen Erfolg umzuwandeln.

Jetzt informieren:

www.haufe-akademie.de/digital-suite
+49 761 898-4060
digital-suite@haufe-akademie.de