

Als Compliance-Officer allein auf weiter Flur?




Ein Plädoyer für interne „Allianzen“, insbesondere mit der Personalabteilung

Christian Wind, Berlin, 15. September 2021



Vorstellung: Christian Wind

1. Beruflich

- Partner bei Bratschi AG, Zürich seit August 2011
- Davor über 17 Jahre In-house   

2. Leidenschaft



3. Lieblings...



4. Compliance

- Über 27 Jahre Erfahrungen
- Referent Uni SG/ZH, ZHAW, HWZ, IMD, HTWG Konstanz
- Functional Partner für Compliance am ICCG St. Gallen
- Leitfaden Compliance - Compliance-Würfel-Modell



Agenda

1. Zielsetzung
2. Compliance-Akteure
3. HR als Compliance-Akteur
4. Zusammenfassung

1. Zielsetzung



2. Compliance-Akteure (1/6)



«Buzz»-Group

- 2-3 Personen zusammen
- Kurzes Brainstorming
- Vorschläge?

2. Compliance-Akteure (2/6)

Funktion	Aufgaben
Verwaltungsrats- präsident/Aufsichtsrats- vorsitzender	<ul style="list-style-type: none"> • «Sets the tone and the agenda» • 1-2-1 CEO/Vorstandsvorsitzender • Compliance-Bekenntnis
Verwaltungsrat/ Aufsichtsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Legt die Rahmenbedingungen fest • Überwachungsverantwortung betreffend Compliance • Ziele und Entschädigung Konzernleitung
Audit Committee	<ul style="list-style-type: none"> • Berichterstattung • Fälle • Trends
CEO/Vorstandsvor- sitzender	<ul style="list-style-type: none"> • Promoter • 1-2-1 mit Direktunterstellten • Management-Events

2. Compliance-Akteure (3/6)

Funktion	Aufgaben
Konzernleitung/Vorstand	<ul style="list-style-type: none">• Operative Umsetzung• Ressourcen• Compliance-Verantwortlichkeit
Risk Management	<ul style="list-style-type: none">• Risiko-Prozess• Risiko-Karte• Massnahmen & Follow-up
Interne Revision	<ul style="list-style-type: none">• Audits• Forensic Investigation• Risikoidentifizierung
Compliance	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung• Prävention (Schulungen)• Trendanalyse

2. Compliance-Akteure (4/6)

Funktion	Aufgaben
Recht	<ul style="list-style-type: none">• Verträge• D&D• Risikoidentifizierung
Finanzen	<ul style="list-style-type: none">• Segregation of Duties• Rechnungslegung• Geldwäscherei
Controlling	<ul style="list-style-type: none">• Evaluation• Verifizierung• Monitoring
HR	<i>(folgt separat unter 3. HR als Compliance-Akteur)</i>

2. Compliance-Akteure (5/6)

Funktion	Aufgaben
IT	<ul style="list-style-type: none">• Datenschutz• Zugriffsrechte• Systemkontrollen
Einkauf	<ul style="list-style-type: none">• Geschäftspartnerprüfung• Berater/Lobbyisten• Qualitätskontrolle
Verkauf	<ul style="list-style-type: none">• Verträge• Kundenanlässe• Geschenke
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Intern (z.B. Mitarbeiterzeitschrift)• Extern (z.B. Homepage)

2. Compliance-Akteure (6/6)

Funktion	Aufgaben
Linienvorgesetzte	<ul style="list-style-type: none">• Verantwortlich für Implementierung und Einhaltung im eigenen Verantwortungs- und Einflussbereich• Erste Anlaufstelle bei Unklarheiten, Unsicherheiten oder Fragen
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none">• Einhaltung der externen und internen Vorgaben• Pflicht im Falle von Zweifeln oder Unsicherheiten zu fragen• Berichterstattung von kritischen Feststellungen
...	<ul style="list-style-type: none">• ...

3. HR als Compliance-Akteur (1/11)



«Buzz»-Group

- 2-3 Personen zusammen
- Kurzes Brainstorming
- Vorschläge?

3. HR als Compliance-Akteur (2/11) Gemeinsamer Nenner

Why Sarbanes-Oxley?



Enron/ World Com – Safety Net Failures:

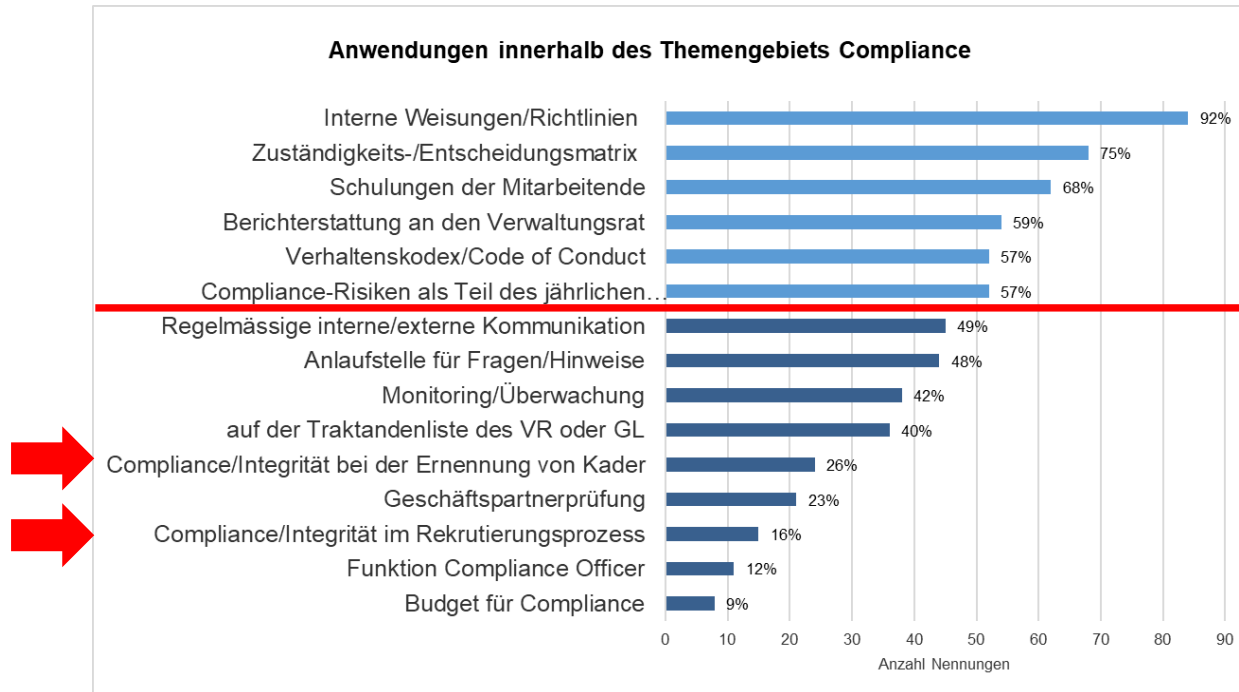
- Board
- Audit Committee
- Management
- Internal Auditors
- External Auditors
- SEC
- Financial Analysts
- Debt Rating Agencies
- Lenders
- FASB

Quelle: PWC-Presentation Summer 2003

Personen!

3. HR als Compliance-Akteur (3/11)

Bratschi Studie KMU und Compliance 2015



3. HR als Compliance-Akteur (4/11)

Umdenken

Statt wie bis heute immer mehr auf

- Prozesse, Tools,
- Kontrollen, Monitoring,
- Berichterstattung und
- (Aufbau- und Ablauf-)Dokumentation

zu setzen muss ab sofort der Fokus auf der

- **Unternehmenskultur**, d.h. auf den
- **individuellen Personen und Teams** auf allen Stufen im Unternehmen und deren **integrem Verhalten** nach innen und aussen liegen.

3. HR als Compliance-Akteur (5/11)

Verhaltensökonomie - einige Grunderkenntnisse

- Der Mensch denkt in zwei verschiedenen Systemen: Intuitiv und impulsiv im «hot state» vs. rational und langsam im «cold state» (D. Kahnemann, Thinking, Fast and Slow)
- Im Durchschnitt sind Menschen ein bisschen unehrlich (rund 50-55% schummeln ein wenig, wenn sie die Gelegenheit dazu haben). (Dan Ariely, Die halbe Wahrheit ist die beste Lüge)
- Framing ist entscheidend für Risikopräferenzen, Verluste haben ein stärkeres Gewicht als Gewinne in derselben Grösse. (D. Kahnemann)
- Menschen überschätzen je höher ihre Hierarchiestufe ihre Leistungen und Fähigkeiten systematisch. (Jean-Robert Tyran)
- Soziale Normen und charismatische Führungskräfte wirken stets stärker als ökonomische Anreize und sind massgeblich für das menschliche Verhalten. (FehrAdvice & Partners AG / Roberto A. Weber)
- Kooperation in Gruppen ist besser, wenn die Führungskraft selbst mit gutem Beispiel vorangeht und er auch belohnen/bestrafen kann oder die Gruppenmitglieder freiwillig mit gutem Beispiel vorangehen. (Matthias Sutter)
- Mitwirkung der Betroffenen an Entscheidungen führt potentiell zu besseren Entscheidungen (höhere Legitimität und «Weisheit der Vielen»). (Jean Robert Tyran)

3. HR als Compliance-Akteur (6/11)

4 einfache Stellschrauben

Person

1. **Bewusstsein**, dass Zielnormen und wertbasierte Unternehmenskultur existieren (Bewusstsein/Erfahrung/Kommunikation/Schulung)
 2. **Wille**, sich an diese Zielnormen zu halten (Compliance-Verpflichtung).
-

Organisation

1. **Mitwirkungsmöglichkeit** in irgendeiner Form am Entscheidungsprozess, Vorbringen eigener Ansichten und respektvolle Behandlung (engagiert/ integriert/wertgeschätzt) und
2. **Sanktionen und Durchsetzung** der Vorgaben im Unternehmen diskriminierungsfrei und ohne Begünstigungen (prozedurale Fairness)

3. HR als Compliance-Akteur (7/11)

Beeinflussung menschlichen Verhaltens

(nach FehrAdvice & Partners AG)

Bereitschaft sich an Normen zu halten	Bewusstsein über die negativen Effekte der Nicht-einhaltung	Mögliche Massnahmen im Unternehmen
Hoch	Hoch	Kleine Anpassungen im Bereich Bewusstsein (z.B. durch sog. «Nudges» wie ein Wettbewerb Compliance-dilemma des Monats / Compliance-Weihnachtskalender auf dem Intranet)
Hoch	Tief	Verbesserung der Kommunikation/des Rollenmodells hinsichtlich Kenntnisse der geltenden Normen und Verstehen des Nutzens aus der Einhaltung, z.B. in Form einer längeren Informationskampagne
Tief	Hoch	Erhöhung der Kontrollen, Durchsetzung und Sanktionieren von nichtkonformem Verhalten
Tief	Tief	Initiativen zur Verbesserung der Kommunikation von Werten und Normen und Anpassungen von Anreizen und Beliefs durch z.B. Einführen von «Botschaftern» und Unterstützung durch VR und GL

3. HR als Compliance-Akteur (8/11)

Einzigiger Standard

Elemente eines CMS gemäss der CMS Guidance 2014 des KICG

- Risikoidentifikation / -bewertung
- Compliance-Organisation und Governance-System
- Verhaltensgrundsätze / -richtlinien
- Geschäftspartner Due Diligence
- Compliance Kommunikation & Schulung
- **Integration HR-Prozesse**
- Überwachungs- / Kontrollmaßnahmen
- Führung / Unternehmenskultur

3. HR als Compliance-Akteur (9/11)

Bereiche - Übersicht

- Rekrutierung
- Beförderung
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Anreiz- und Vergütungssystem
- Leistungsbeurteilung
- Mitwirkung
- Risikoidentifizierung
- ...

“We look for three things when we hire people. We look for intelligence, we look for initiative or energy, and we look for integrity. And if they don't have the latter, the first two will kill you.”

Warren Buffet

3. HR als Compliance-Akteur (10/11)

Bereiche – im Detail (1/2)

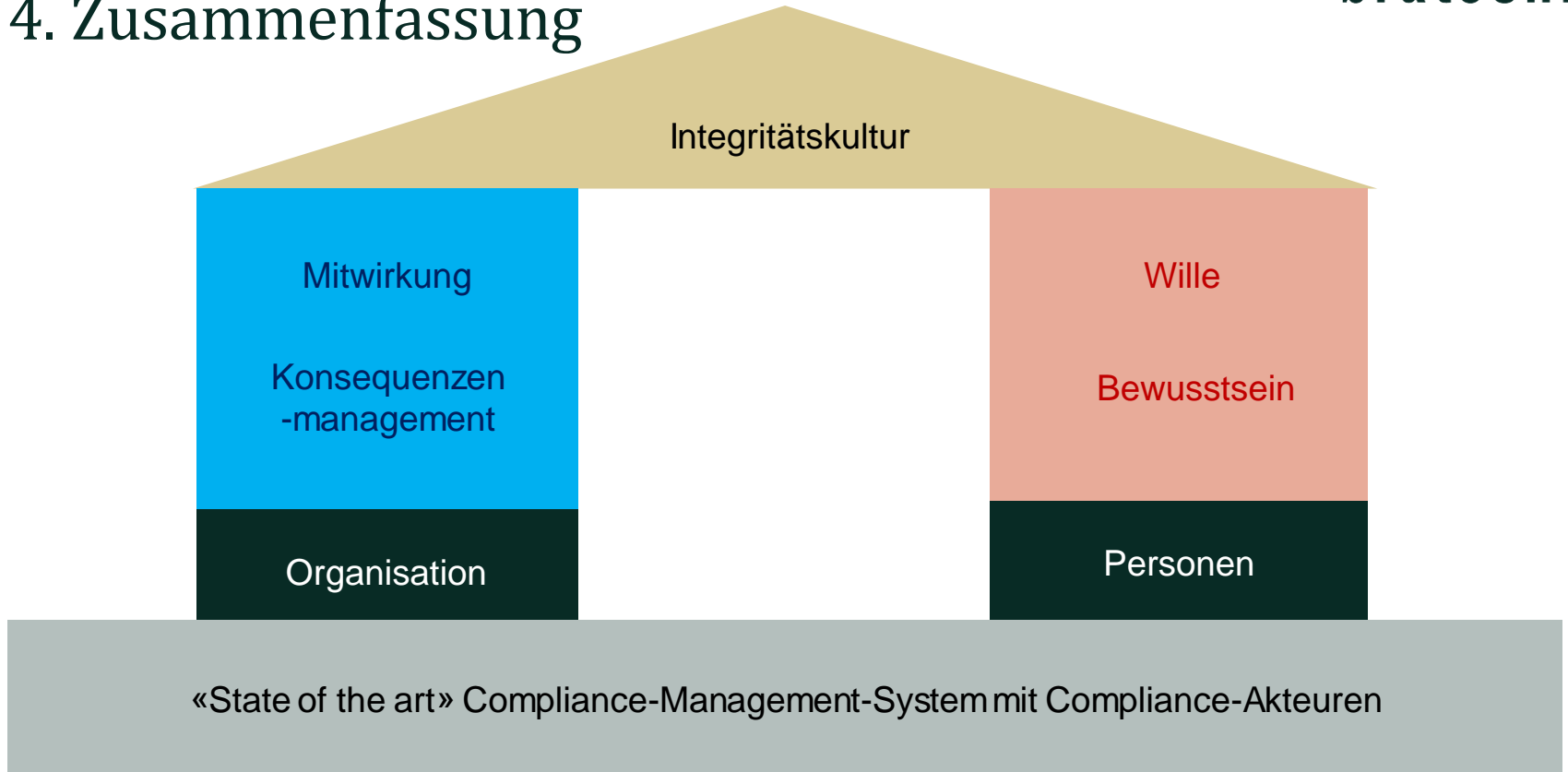
Funktion	Aufgaben
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none">• Stelleninserat• Vorstellungsgespräch (Integrität/Kultur des Unternehmens)• Referenzen• Due Diligence (z.B. Führungskraft, Strafregisterauszug)• Arbeitsvertrag (Pflichtenheft/Stellenbeschreibung)• Einführung• «100»-Tage Gespräch
Beförderung	<ul style="list-style-type: none">• Leistung und Verhalten• Arbeitsvertrag (Pflichtenheft/Stellenbeschreibung)
Personal-/Führungskräfteentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Verankerung der Grundwerte• Schulung• Fallstudien / Dilemma-Fälle

3. HR als Compliance-Akteur (11/11)

Bereiche – im Detail (2/2)

Funktion	Aufgaben
Anreiz- und Vergütungssystem	<ul style="list-style-type: none">• Angemessenheit der Vergütung• Compliance-Ziele in Zielvereinbarung• Keine falsche Incentivierung
Leistungsbeurteilung/ Jahresgespräch	<ul style="list-style-type: none">• Nicht nur das «Was» sondern auch das «Wie»• Vorbildfunktion Führungskräfte
Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none">• Einbezug (z.B. Prozesse, Richtlinien)• Schulungen• Feedbacks (Schulungen, Führungsverhalten)• Kultur-Workshops
Risikoidentifizierung	<ul style="list-style-type: none">• Diskriminierung, Belästigung, Mobbing, Machtmissbrauch• Mitarbeiterumfrage• Austrittsgespräch

4. Zusammenfassung



Merci!

bratschi

Christian Wind

Dr. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M., EMBA IMD

Partner & Niederlassungsleiter

Co-Leiter der beiden Practice Groups Compliance & Investigations und Wettbewerb & Medien

Functional Partner für Compliance & Corporate Secretary am International Center for Corporate Governance

St. Gallen

Autor des Buches «Leitfaden Compliance Pragmatisch & ganzheitlich» (Stämpfli Verlag 2018)

Bratschi AG

Bahnhofstrasse 70

8021 Zürich

G: +41 58 258 10 00

M: +41 79 433 86 81

christian.wind@bratschi.ch

www.bratschi.ch

