

Bereits die theoretische Betrachtung der Frage, wie Compliance-Kommunikation in die Kommunikation der Unternehmung einzuordnen ist, zeigt, dass sie einer ganzen Reihe unterschiedlicher Ansprüche gerecht werden muss. Compliance-Kommunikation ist ihrem Wesen nach Bestandteil der klassischen *internen Kommunikation*, deren Ziel es u. a. ist, Mitarbeitern alle für eine optimale Aufgabenbewältigung relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen und die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen zu verbessern (Mast 2016, S. 269). Normen, ihre Einführung und ihre Wandlung und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse machen Compliance-Kommunikation auch zu einem Teil der *Change Communication* einer Organisation, deren wesentliches Anliegen darin liegt, Unsicherheiten, Ängste und Widerstände gegen Veränderung bei Mitarbeitern zu bearbeiten (Mast 2016, S. 477).

Zieht man externe Anspruchsgruppen in die Betrachtung mit ein, steht Compliance-Kommunikation auch dem *Reputationsmanagement* nahe, das externe Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder und die diesbezüglichen Unternehmensleistungen in der Kommunikation z. B. über Werte fokussiert (Mast 2016, S. 48). Compliance-Kommunikation berührt darüber hinaus auch die *kommunikative Praxis in Unternehmenskrisen* (vgl. Mast 2016, S. 403 ff.), da Unternehmen durch Regelverstöße in Krisen geraten können wie die eingangs geschilderten skandalträchtigen Regelbrüche von Unternehmen gezeigt haben. Auch kann Compliance-Kommunikation als Teil der Kommunikation der *Corporate Social Responsibility* (vgl. Mast 2016, S. 479 ff.) verstanden werden, die aufzeigt, wie die Legitimation einer Organisation durch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung hergestellt werden kann. Und schließlich muss Compliance-Kommunikation auch als *ethisch orientierte Unternehmenskommunikation* gedacht werden, da es um die „Reintegration der Ethik in das Unternehmensverständnis“ geht, die man als „instrumentalistische,

karikative, korrektive, (...) integrative“ oder holistische Unternehmensethik fassen kann, die im Sinne von Schwarz (2016, S. 481) auch die ethische Reflexion und das ethische Handeln jedes einzelnen Organisationsmitgliedes in den Blick nimmt.

Insofern ist Compliance-Kommunikation auch *Wirtschaftskommunikation* – und zwar in verschiedenen Dimensionen, die von Kastens und Busch (2016, S. 10 f.) im „neuen Denken“ in der Wirtschaftskommunikation unterschieden werden:

- Sie ist erstens als „*strategische Kommunikation von Wirtschaftsorganisationen*“ zu verstehen (gemeint ist die klassische Unternehmenskommunikation).
- Sie ist im Weiteren auch als „*Diskurskommunikation über die Wirtschaft*“ zu beschreiben, die mit der ersten Form von Kommunikation in enger Wechselbeziehung besteht und zu verstehen ist „als das professionelle, fachliche, journalistische oder auch alltägliche Sprechen und Schreiben über die Wirtschaft, ihre Themen und Akteure“.
- Und sie ist darüber hinaus als „*Diskurskommunikation zwischen Wirtschaftsorganisationen und Gesellschaft*“ aufzufassen: „Die dritte Dimension von Wirtschaftskommunikation zielt damit auf einen Kerngedanken ökonomischen Handelns (...): Das wirtschaftliche Handeln darf nicht abgekoppelt vom gesellschaftlichen Handeln und deren Bedürfnissen betrachtet werden“ (Kastens und Busch 2016, S. 12).

Auch wenn wie ausgeführt Compliance-Kommunikation in diesen verschiedenen Perspektiven gedacht, gestaltet und analysiert werden muss, wenn man ihrer Bedeutung vollends gerecht werden will, wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags auf die psychologische Betrachtung von Compliance-Kommunikation im (eng gesetzten) Rahmen der klassischen strategischen Unternehmenskommunikation fokussiert.

Trotz dieser Anschlussfähigkeit an tradierte Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftskommunikation, betrachten Kommunikationsexperten die Kommunikation rund um die Regelkonformität als eine besondere und auch noch recht neue Problematik für Unternehmenskommunikatoren. Als *grundsätzliche Herausforderungen* können aus *kommunikationspraktischer Perspektive* für Compliance-Kommunikation folgende Aspekte festgehalten werden:

- In vielen Unternehmen lässt sich eine unklare personale, manchmal auch diffuse Verantwortlichkeit für Compliance-Kommunikation ausmachen (Compliance Officer bzw. Rechtsrepräsentanten der Organisation, Human Relations Manager, Unternehmenskommunikatoren der internen und externen Kommunikation, sonstige Führungskräfte der Organisation).

- Bei Compliance-Verantwortlichen, die häufig juristische Qualifikationen aufweisen, stellt man in der Regel hoch spezialisierte juristische Kenntnisse, auch solche der Betriebswirtschaft fest, selten aber spezifische Kenntnisse über Kommunikation.
- Kommunikationsaktivitäten zum Thema Compliance mangelt es nicht selten an konzeptionellen Grundlagen und die Integration in ein Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation lässt zu wünschen übrig.
- Audits zeigen häufig auf, dass es keine Integration von Compliance-Themen und Projekten in bestehende Kommunikationsplattformen und -kanäle gibt.
- Festzustellen ist auch ein Verzicht der Nutzung interaktionaler, digitalisierter Kommunikationsangebote (z. B. elearning) neben klassischen Instrumenten.
- Die Häufigkeit und Intensität der Informations- und Dialogangebote zu Compliance sind zu gering, der Kommunikationsdruck ist insgesamt schwach.
- Dem relativ untergeordneten Stellenwert von Kommunikation entsprechend werden selten Compliance-spezifische Informations- und Kommunikationskampagnen initiiert.
- Es mangelt an der Determination und Ausgestaltung sinnvoller Instrumente für Compliance-Kommunikation (Veranstaltungen, Schulungen, Trainings, Broschüren, Webseiten, Hinweisgebersysteme u. v. m.).
- Verständigungsprobleme durch die Komplexität der vielfältigen und heterogenen Sachthemen der Compliance-Kommunikation sind vorprogrammiert.
- Dazu kommen Sprachbarrieren und Verständlichkeitsprobleme durch alltagsferne juristische Fachsprache, in denen vielfach Regelwerke von Organisationen präsentiert werden.
- Dazu gesellt sich eine zum Teil auch durchaus nachvollziehbare mangelnde Akzeptanz von Unternehmensnormen, insbesondere auch juristischer Regelwerke.
- Regelsysteme weisen häufig unzureichende Begründungen auf und bei ihrer Abfassung und Implementierung ist der Grad der Mitarbeiterpartizipation gering.
- Der Abstraktionsgrad von Regelsystemen ist zumeist hoch und es fehlt der Bezug zu konkreten Handlungen im Organisationsalltag.
- Der kommunikative Umgang mit Compliance-Verstößen in Unternehmen ist fraglich (z. B. inkonsequentes Handeln, d. h. keine Thematisierung, Tabuisierung in der Kommunikation oder angstmachendes Anprangern von Einzelfällen).

Als allgemeine *Ziele von Compliance-Kommunikation* in der Praxis kann unternehmensintern vor allem die Förderung der Einsicht in die Notwendigkeit des Regelsystems gelten und unternehmensextern gilt es, die Kommunikationsfähigkeit in Fällen von Compliance-Verfehlungen und Verdachtsfällen zu erhöhen und

einen Beitrag zum Risiko- und Reputationsmanagement zu leisten (Rademacher und Möhrle 2014, S. 1255 f.; Storck 2015, S. 239 ff.). Die Kommunikationspraxis zeigt, dass das *Prinzip Vorschrift, Kontrolle und Sanktion* allein nicht als Schutz vor Regelverstößen ausreicht, dass vielfach keine sichtbare Verknüpfung zwischen ethischen Grundlagen und abgeleitetem Regelkanon bei Mitarbeitern besteht und oft eine Lücke zwischen Wertekanon, kulturellem Selbstverständnis und Compliance-System zu beklagen ist. Vorstellungen eines mechanistischen Kommunikationsmodells verstellen außerdem den Blick auf die *Ursachen regelwidrigen Verhaltens* (Rademacher und Möhrle 2014, S. 1253 ff.). Der kommunikationswirtschaftliche Blick auf die Ursachen von Non-Compliance offenbart allerdings blinde Flecken, die disziplinspezifisch zu sein scheinen – so zumindest kann man resümieren, wenn man die bislang relativ überschaubaren Publikationen zu diesem Thema auswertet.

Nach Ansicht der Kommunikationsexperten von A & B One (2010, S. 13) sollte Compliance-Kommunikation konkret die folgenden Ziele verfolgen:

- Zunächst einmal gilt es, den möglicherweise wahrgenommenen Widerspruch zwischen Compliance und Geschäftserfolg zum Thema zu machen und davon zu überzeugen, dass es diesen Widerspruch gar nicht gibt.
- Im zweiten Schritt sollten Führungskräfte in ihrer Funktion als Vorbild und Vermittler für Compliance gestärkt werden und für dieses Engagement auch öffentlich wahrnehmbar Anerkennung finden.
- Und im dritten Schritt empfiehlt es sich nach Auffassung der Kommunikationsprofis, Compliance mit Relevanz für den Alltag zu vermitteln und den Nutzen für den Geschäftserfolg aufzuzeigen.

Nach Ansicht weiterer Experten aus der Praxis reicht außerdem reine Umsetzungskompetenz von Standardinstrumenten in der Unternehmenskommunikation im Fall von Compliance nicht aus, um die Erfolgspotenziale von Kommunikation für die Herausforderung Compliance heute und in Zukunft auszuschöpfen (vgl. hierzu auch Schautes und Kunath 2011; Steßl 2012 sowie Konrad 2015). Kommunikation muss hier *psychologische Betrachtungen von Regelkonformität* als Basis für Strategieentwicklungen implizieren (vgl. Schach 2015). Aber welche das sein könnten, bleibt in den einschlägigen Werken zur Compliance-Kommunikation wie gesagt in der Regel recht vage oder gänzlich offen. Auch Studien zeigen, dass Compliance-Manager und -Kommunikatoren diesbezüglich noch Entwicklungspotenziale in den meisten Unternehmen haben dürften (vgl. hierzu Kamm und Rademacher 2012 sowie Herzog und Stephan 2014).

Zu berücksichtigen ist außerdem der Stellenwert von Compliance als Thema in Unternehmen. Compliance-Managern wird „*spröde Kommunikation*“ vorgeworfen oder wie Mirco Haase, Präsident des Berufsverbandes der Compliance-Manager (BCM) (zitiert nach Praum 2016, o. S.) es formuliert: „Compliance ist nun einmal kein sexy Thema.“ Im Übrigen kann auch davon ausgegangen werden, dass der Kommunikation über Compliance nicht nur mit Ambivalenz, sondern auch mit Ablehnung begegnet wird. Es gibt „dankbarere“ Themen als Compliance für die Unternehmenskommunikation. In vielen Unternehmen wird Compliance nicht ganz selbstverständlich als begrüßenswerter Garant für Geschäftserfolg betrachtet. Schließlich sind Fälle von Non-Compliance unangenehm. Mit negativen Themen beschäftigt sich Unternehmenskommunikation nicht so gerne wie mit positiv besetzten Themen. Dass Non-Compliance sogar in die Krise eines Unternehmens münden kann, setzt bei Mitarbeitern und Führungskräften durchaus Widerstände gegen die gedankliche Auseinandersetzung mit Compliance frei.

Kontrastierend dazu wird Kommunikation für Compliance eine herausragende Rolle zugeschrieben. Dies gipfelt in Bedeutungszuschreibungen wie der Aussage „Compliance besteht zu 99 % aus Kommunikation.“ eines Compliance Officers der Sky Deutschland AG (zitiert nach Quintus 2014, o. S.) oder einem Statement wie „Compliance ist Kommunikation“ von Müller, einer Beraterin für Compliance-Kommunikation der digital spirit GmbH Berlin (Müller 2015, o. S.). Aber auch der Blick in Compliance-Programme von Unternehmen, die sich an branchenüblichen Standards orientieren, zeigt, dass in solchen Compliance-Programmen oder Systemen ein Modul „Compliance-Kommunikation“ für zwingend erforderlich erachtet wird, „da eine funktionierende Kommunikation und funktionsfähige Kommunikationsinstrumente eine zentrale Voraussetzung für ein leistungsfähiges und wirksames Compliance-Management-System (CMS) sind.“ (nach Quintus (2014, o. S.) des Center for Business Compliance & Integrity der Hochschule Konstanz).

Mehr als 90 % der Experten einer Befragung deutscher Kommunikationsmanager sind der Auffassung, dass Compliance-Kommunikation „entscheidend bei der Minimierung von Reputationsrisiken“ (Dillmann 2016, o. S.) ist, doch allein schon am „organisational zielorientierten Schnittstellen-Management zur Unternehmenskommunikation“ mangelt es laut der Unternehmensberaterin Kamm, einer der Initiatorinnen der Studie (zitiert nach Dillmann (2016, o. S.), vgl. auch Kamm et al. 2016). Kommunikation als „Kern einer jeden funktionierenden Compliance“ (Grünberger 2014, S. 4) kommt ohne Zweifel eine ganz besondere Bedeutung für das Compliance-Management zu. Und dennoch schenkt man den

Erfahrungen, die man mit Kommunikation von Compliance in Unternehmen gemacht hat, vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit: „Angesichts der Intensität der wissenschaftlichen Auseinandersetzung überrascht, wie stiefmütterlich die Ansichten des ‘Praktikers’ bislang vertreten sind – und wie wenig konkrete Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis Eingang in die Diskussion gefunden haben“. so das Fazit von Grünberger (2014, S. 4) auf Basis eine Befragung von Compliance-Verantwortlichen im Mittelstand.

Und diese Erfahrungen sind, was die Effizienz der Umsetzung von Compliance-Systemen angeht, nicht immer positiv: „In manchen Unternehmen wirken die Aktivitäten zur Compliance, die oft stolz präsentiert werden und intern rigoros verkündet werden, wie ein ‘Compliance-Kult’ – viel Show, viel Geklapper, aber auf lange Sicht keine befriedigende Wirkung“. so der Kommunikationsberater Griepentrog (2015, o. S.). Seiner Diagnose dieses Problems zu folge, muss professionelle Unternehmenskommunikation, interne wie externe, eine stärkere Fokussierung von Compliance zeigen, die sie bislang nicht – oder nicht in ausreichendem Maße – aufweist. Die Frage ist also nicht, ob man Kommunikation für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen im Unternehmen braucht, sondern die entscheidende Frage lautet, wie man erfolgreiche Compliance-Kommunikation entwickelt. Daher soll im Folgenden betrachtet werden, welche Erfolgsfaktoren für Compliance-Kommunikation in der Praxis definiert werden.

Compliance-Kommunikation aus  
wirtschaftspsychologischer Sicht

Keine Regel ohne Ausnahme

Femers-Koch, S.

2018, VII, 78 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-19809-1