

## **Integrierte prozess- und wissensbasierte Entwicklung und Einführung von Compliancemanagementsystemen**



Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

### **1. Einleitung**

Zentrales Thema des Potsdamer Management - Kongresses der gfo am 29./30. September 2008 ist das Compliancemanagement. Die Thematik bzw. Problematik des Compliancemanagement, das heißt die prozessübergreifende Identifizierung, Umsetzung und Einhaltung rechtlicher Vorgaben, Regeln, Normen und Vorschriften mit Regelüberwachung und aktueller Fortschreibung bzw. Verbesserung des Compliancemanagementsystems (CMS), erweitert sich aufgrund immer neuer gesetzlicher Vorgaben ständig. Seinen Ursprung besitzt der Compliance Begriff im ökonomischen Umfeld und wurde Ende der 80er Jahre in der Finanzbranche der USA geprägt. Die Unternehmen verpflichteten sich im Sinne einer Selbstverpflichtung ein System einzurichten, das sicherstellte, dass sich alle Mitarbeiter an die rechtlichen Rahmenbedingungen hielten (to comply). Insbesondere wurde hierbei die Fülle von Korruption, Insider Handel und Geldwäsche angesprochen.

Erkenntnisstand heute ist, dass in einem ganzheitlichen Compliance Ansatz in allen Unternehmensbereichen und -prozessen sämtliche Regeln und Vorschriften hinsichtlich ihrer Einhaltung bei der Prozessdurchführung durch ein übergeordnetes Compliancemanagementsystem zu gewährleisten sind.

Eigenständige Compliancesichten neben den einleitend genannten Finanz- und bilanzrechtlichen Aspekten sind beispielsweise compliancerelevante IT, Organisations-, Kunden-, Geschäfts-, Arbeitnehmer-, Lieferanten- und weitere Sichten. Bei diesem Betrag steht die übergeordnete Compliancemanagementsicht im Fokus, weil in der Praxis hier noch große Defizite existieren. Durch unterschiedliche Complianceansätze in verschiedenen Bereichen werden Synergien nicht gesetzt, es besteht das Risiko der Überregulierung. Des Weiteren fehlt ein übergeordnetes Compliancebewusstsein.

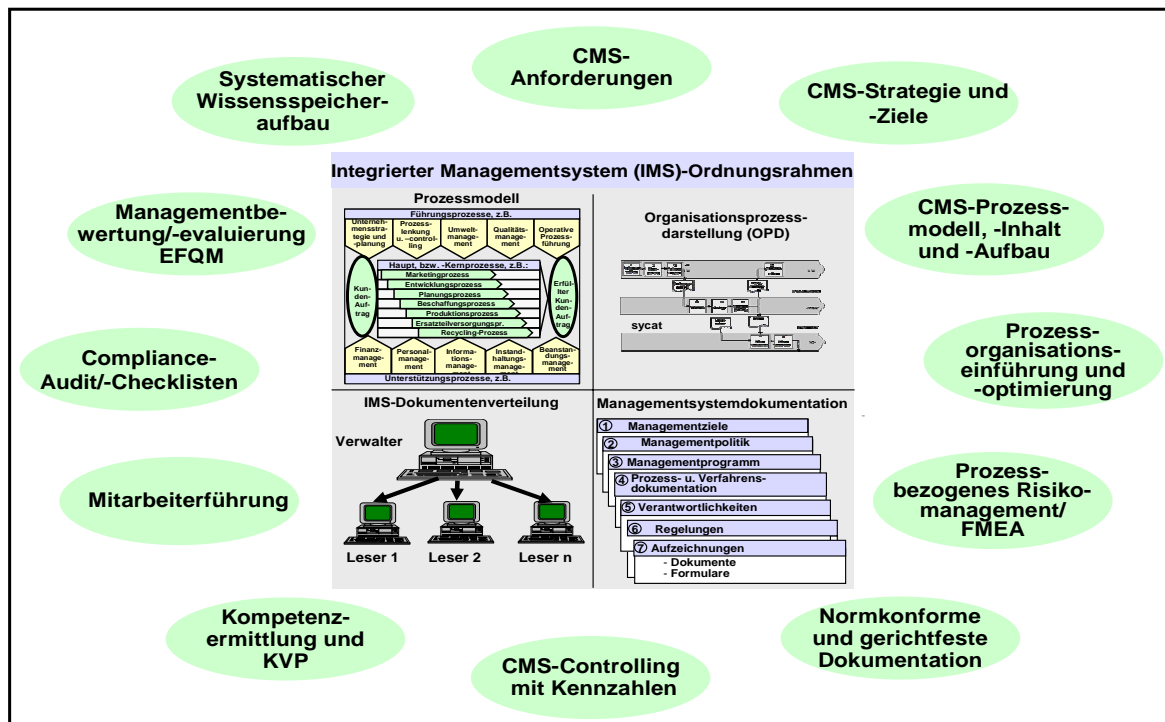


Abbildung 1 Spannungsfeld des prozess- und wissensbasierten Compliancemanagements (CM)

## 2. Spannungsfeld des prozess- und wissensbasierten Compliancemanagements

Das Compliancemanagement (CM) soll als übergeordnetes Managementführungsinstrument sicherstellen, dass alle Prozessabläufe im Unternehmen entsprechend der einleitend genannten Compliancemanagement Definition rechtswirksam agieren. Das Spannungsfeld der Umsetzung des Compliancemanagementsystems (CMS) auf Grundlage des nachfolgend erläuterten Integrierten Managementsystem Ordnungsrahmens (IMS) wird in Abbildung 1 dargestellt.

Aus den CMS Anforderungen leiten sich CM Strategien und Ziele ab, die aber immer in die Gesamtstrategie und Unternehmenspolitik mit eingebunden sind. Innerhalb des bereits erläuterten allgemeinen Prozessmodells mit Führungs-, Leitungs- und Unterstützungsprozessen müssen die Compliancemanagement Prozesse identifiziert werden. Diese Compliancemanagement Prozesse sorgen dafür, dass alle im unternehmensspezifischen definierten Prozessmodell genannten Prozesse compliancegerecht ablaufen können. Dabei ist ein prozessbezogenes Risikomanagement notwendig, um compliancerelevante Risiken zu erkennen und zu beseitigen. Hierbei wird gleichzeitig Wert auf eine ausführliche normkonforme und gerichtsfeste Dokumentationserstellung des Compliancemanagementsystems gelegt. Zu jedem Managementsystem gehört die Entwicklung von Controllingkennzahlen - in diesem Falle zur Überprüfung der CMS Strategien und -Zielen sowie zur Messung der Zielerfüllung. Hierfür müssen den Mitarbeitern innerhalb der Prozesse die dazu notwendigen Kompetenzen vermittelt werden, damit sie in der Lage sind, selbstständig kontinuierlich Prozessverbesserungen und Regelüberwachungen durchzuführen. Wichtig ist dabei eine Mitarbeiterführung, die die Mitarbeiter zur Zielerreichung motiviert. Die Einzelanforderungen die ein Compliancemanagementsystem erfüllen muss, lassen sich über Compliance Audits - beispielsweise auf Grundlage von Checklisten - hinsichtlich ihres Erfüllungsgrades überprüfen. Eine Gesamtbewertung des Compliancemanagementsystems erfolgt in

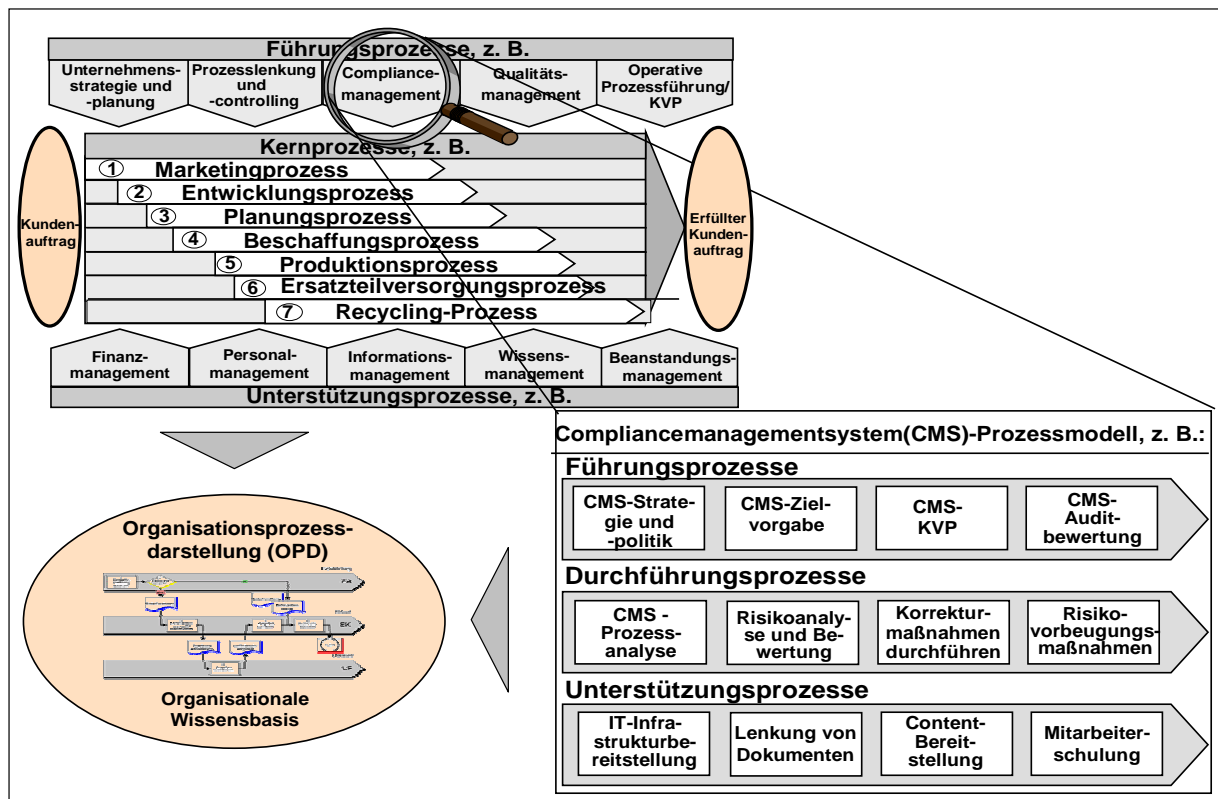
Form eines Managementreviews und einer Evaluierung in Form einer Selbstbewertung - beispielsweise nach den Kriterien des EFQM Modells. Alle gewonnenen Erkenntnisse sollen in strukturierter Form für einen systematischen Wissensspeicher verwendet werden, der wiederum aufgrund seines Kontextbezuges bei den Mitarbeitern Lernprozesse auslöst, um auf diese Weise zum lernenden Unternehmen zu kommen. Hier spielt die einleitend erwähnte Prozessorientierung eine wichtige bzw. sogar herausragende Rolle.

### **3. Prozessorientierter Compliancemanagementansatz**

Der in den 8 Grundsätzen der DIN EN ISO 9001 enthaltene prozessorientierte Ansatz soll eine einheitliche Beschreibung von Prozessen und die Verwendung einer prozessbezogenen Terminologie fördern und ebenso das Verständnis des prozessorientierten Konzeptes. Dies umfasst im Einzelnen:

- Erkennen der erforderlichen Prozesse für eine wirksame Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems
- Verstehen der Wechselwirkung zwischen diesen Prozessen
- Dokumentieren der Prozesse im erforderlichen Umfang, um ihre wirksame Ausführung und Lenkung sicherzustellen.

Der Zweck des prozessorientierten Ansatzes ist es, die Wirtschaftlichkeit einer Organisation aber auch eines einzelnen Managementsystems bei der Erreichung der vorher festgelegten Unternehmens- bzw. Managementsystemziele zu verbessern. Dies auf Grundlage von verschwendungsfreien und fehlerfreien Prozessdurchführungen. Aus diesem Grund sollten auch die einzelnen Prozesse des Compliancemanagements in einem CMS spezifischen Prozessmodell definiert, visualisiert, optimiert und dokumentiert werden, wie es in Abbildung 2 dargestellt ist.



ProM-431\_Compliance.PPT

**Abbildung 2 Systematische Zergliederung des organisationsspezifischen Prozessmodells am Beispiel „Compliancemanagement“**

Der prozessorientierte Ansatz stellt sich damit als ein überzeugendes Konzept zum Organisieren, Leiten und Lenken der Qualitätssicherungsprozesse zum Erreichen der Qualifikationsziele innerhalb des Unternehmens dar.

Auch das compliancespezifische Prozessmodell mit der darauf aufbauenden Compliancemanagement-systemdokumentation (CMS) orientiert sich an der bereits erläuterten Prozessmodellunterteilung in:

- Complianceführungsprozesse
- Compliancedurchführungsprozesse
- Complianceunterstützungsprozesse

Die dort genannten Compliancanceprozesse stellen die Inhalte des Compliancemanagementsystems dar.

#### 4. Grundprinzipien bei der Einführung des Compliancemanagement

Die zu berücksichtigen Grundprinzipien bei der Ermittlung und Einführung des Compliancemanagement in Reflexion zu dem erläuterten Spannungsfeld sind hier in nachfolgenden 10 Punkten zusammengefasst:

- Zuständig für das Compliancemanagement ist die Managementebene im Unternehmen die die Entscheidungsbefugnis und die Verantwortung für die Einhaltung und Umsetzung der Compliance Anforderungen besitzt.
- Compliancemanagement ist integriert in die Unternehmensstrategie und Bestandteil einer übergeordneten Corporate Government Strategie, in der alle Unternehmensstrategien und Unternehmensziele in einem Netzwerk gebündelt werden.
- Jedes Unternehmen erhält eine Richtlinie bzw. Leitsätze zur Compliancemanagement Umsetzung mit der dazugehörigen Compliancemanagement Politik, über die die Compliance Anforderungen mit ihren Lösungen zur Anforderungsumsetzung beschrieben sind.
- Das Compliancemanagement ist zusammen mit einem Integrierten Kontrollsystem (IKS) in die gesamte integrierte unternehmensspezifische Organisations- und Prozessentwicklung mit eingebunden und durchgängig in allen Geschäftsprozessen im Unternehmen zu implementieren um damit die Wirksamkeit zu garantieren.
- Für die Erfüllung der Compliance Anforderungen im Unternehmen ist neben einer regelmäßigen Risikobeurteilung ein kontinuierlicher Prozess nach dem PDCA Zyklus erforderlich.
- Die Erfüllung der Compliancemanagement Anforderungen muss regelmäßig nach einem definierten Verfahren auditiert bzw. in Form eines Management Review evaluiert werden.
- Das im Compliancemanagement integrierte IT Compliancemanagement ist ebenfalls durchgängig in allen Geschäftsprozessen zu etablieren, wobei der Umgang der Hard- und Softwarekomponenten wieder mit diesen Komponenten prozessbezogen erfolgt. Spezifische IT Compliance Anforderungen betreffen dabei alle IT Systemkomponenten, in denen aufbewahrungspflichtige Daten, Informationen und Dokumente erzeugt, genutzt und verwaltet werden.
- Die Mitarbeiter sind permanent zu qualifizieren, um kontinuierliche Prozessverbesserungen (KVP) zu erreichen.
- Die Ergebnisse und Erkenntnisse von Compliance Aktivitäten und Audits müssen in der organisationalen Wissensbasis kontextbezogen für die Mitarbeiterschulung und für individuelle Lernprozesse hinterlegt werden.
- Das systematisch entwickelte Compliance Wissen mit der dadurch geschaffenen Transparenz und Sicherheit muss Zusatzaufwand und Zusatzkosten für das Unternehmen verhindern und dabei einen hohen Nutzen für die Risikominimierung und die Bestanderhaltung erzeugen.

## 5. Zusammenfassung

Wie in diesem Beitrag gezeigt, muss die Umsetzung des Compliancemanagements in strukturierter und systematischer Form durchgängig nach Managementprinzipien erfolgen, um die Wirksamkeit einer anforderungsgerechten Regelüberwachung zu garantieren. Wichtig ist es zu beachten, dass ohne notwendige Changemanagementansätze mit der Veränderung von funktions- zu prozessorientierten Organisationsstrukturen die prozessorientierten Anforderungen der zu installierenden **Integrier-**

**ten Kontrollsysteme (IKS)** gar nicht zu realisieren sind. Hier muss also erst einmal solide Basisarbeit geleistet werden um aus organisatorischer bzw. Prozesssicht die Grundlagen für die Erfüllung der Compliance Anforderungen zu schaffen.

Die im Prozessmodell analysierten, modellierten und in der organisationalen Wissensbasis dokumentierten Prozesse sind zentraler Ausgangspunkt für die umfassende und durchgängige Organisationsentwicklung und für eine ordnungsgemäße Unternehmensführung durch Compliancemanagement.. Die Prozessdokumentationen können in vielfältiger Art und Weise weiter Verwendung im Unternehmen finden. Neben der Prozessoptimierung, -standardisierung und -konsolidierung sind die dokumentierten Prozesse beispielsweise Grundlage für die Abbildung von Integrierten Managementsystemen, für den Aufbau von Erfahrungsspeichern in Form von Prozesshandbüchern zusammen mit der Entwicklung einer durchgängigen Dokumentenlenkung und -verteilung. Weitere Anwendungen beziehen sich auf die prozessorientierte Kennzahlenbildung mit Benchmarkdurchführung, das Personalmanagement mit Personalbemessung, Stellenbeschreibungen und Qualifikationsprofilen oder die Prozesskostenrechnung. Fast zwangsläufig sind damit diese Prozessdokumentationen auch der Lösungsansatz zur Entwicklung und Implementierung von funktionierenden Compliancemanagementlösungen.

IT lastige und funktionsbezogene Lösungsansätze werden nicht zum Erfolg führen können, weil die vorgeschriebenen prozessbezogenen Prüfungen entsprechend der Compliance Vorschriften nicht ohne organisatorische Vorgaben realisierbar sind. Wie groß das Missverständnis an vielen Stellen noch ist, lässt sich beispielsweise daran erkennen, dass von einigen Autoren zu diesem Thema das Changemanagement mit der Durchführung von Audits oder der Einführung von Qualitätssicherungsprogrammen gleichgesetzt wird.

## 6. Literaturhinweis

- 1 Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation.. 2. Auflage. Carl Hanser Verlag München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 1035 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-40395-7.
- 2 Binner H.F. Pragmatisches Wissensmanagement -Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals. 1. Auflage 2007. Carl Hanser Verlag, München Wien. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt, 896 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 978-3-446-41377-1
- 3 Binner, H.F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Managementleitfaden für die EFQM-Modellumsetzung. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2005. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. 267 Seiten. ISBN 3-446-40481-3.

Prof. Binner Akademie

Schützenallee 1 - 30519 Hannover

Telefon (0511) 84 86 48 120 - Telefax (0511) 84 86 48 999

E-Mail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de) / [www.DrBinner.com](http://www.DrBinner.com)