

## Einführung Compliance

# Compliance aus HR-Sicht (Teil 1)

Bei Compliance geht es um die Regelkonformität. Compliance ist nicht ein blosses Modewort, sondern ein essenzieller Bestandteil einer guten Unternehmensführung. In einer dreiteiligen Serie wird Compliance aus HR-Sicht thematisiert.

Von Dr. iur. HSG Stefan Rieder, LL.M., Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Im ersten Teil geht es darum, was Compliance ist und wieso es aus HR-Sicht wichtig ist. Im zweiten Teil geht es um Interessenkonflikte und die Annahme von Geschenken, im dritten Teil um die Aufdeckung von Compliance-Verstössen.

Unter Compliance wird die Einhaltung der anwendbaren Rechtsvorschriften, internen Verhaltensrichtlinien (z.B. Verhaltenskodex, Weisungen etc.) sowie selbstverpflichtenden Normen (z.B. Verbands- und Branchenstandards) verstanden. Nicht zuletzt wegen entsprechender Erwartungen von verschiedenen Anspruchsgruppen geht es aber immer mehr auch um ein Bekenntnis des Unternehmens zu einem ethischen Handeln («do the right thing»). Die Regeleinhaltung sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sowie das Resultat einer guten Unternehmensführung sein. Nichtsdestotrotz gibt es in Unternehmen immer wieder bewusste oder unbewusste Regelverstösse. Der Grund dafür liegt darin, dass der Mensch für sein Handeln verantwortlich ist und Compliance entsprechend voraussetzt, dass sich die Mitarbeitenden an die Regeln halten. Wo aber kein Wille zur Regeleinhaltung besteht oder die Regeln schlichtweg nicht bekannt sind, kann es zu Compliance-Verstössen kommen. Weil die Regeleinhaltung vom Willen und Handeln der Mitarbeitenden abhängt, ist bei Compliance die Prävention zentral. Daneben geht es aber auch um die Aufdeckung von Fehlverhalten sowie um die Umsetzung von angemessenen Massnahmen zur zukünftigen Vermeidung von Fehlverhalten, nachdem ein solches festgestellt worden ist.

### Integration in den HR-Prozess

Für die Funktionsfähigkeit eines Compliance-Management-Systems ist es wich-

tig, dass Compliance angemessen in die HR-Prozesse integriert wird. Compliance kann und soll z.B. bei Themen wie Rekrutierung, Einführung im Unternehmen, Zielfestlegung, Leistungsbeurteilung, Beförderung, Entschädigung und Disziplinar-massnahmen berücksichtigt werden. Die Mitarbeitenden sind nicht nur für das Unternehmen als solches als wichtige Ressource entscheidend, sondern auch für die Compliance. Eine Compliance-Kultur im Unternehmen lebt davon, dass sich die einzelnen Mitarbeitenden bewusst sind, dass jede einzelne Person im Unternehmen eine Compliance-Verantwortung hat und diese Verantwortung auch lebt. Aus diesem Grund ist es wichtig, darauf hinzuwirken, dass bei den Mitarbeitenden ein entsprechendes Bewusstsein sowie das Wissen um die einzuhaltenden Gesetzesbestimmungen und internen Regeln vorhanden ist.

### Rekrutierung

Compliance beginnt also bereits bei der Auswahl des richtigen Personals und kann ohne grossen Aufwand in das Bewerbungsgespräch miteinbezogen werden. Unternehmen, die einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) haben und diesen im Rahmen des Internetauftritts öffentlich zugänglich machen, können den Bewerber zum Beispiel konkret darauf ansprechen, ob ihm dieser bekannt ist. Zudem bietet das Bewerbungsgespräch die Möglichkeit, dem Bewerber die Grundwerte und die Kultur des Unternehmens näherzubringen und herauszuhören, ob er diese Werte und die Kultur mittragen wird.

Je nach Unternehmen und zu besetzender Position kann es sogar erforderlich sein, den Bewerber einem Background-Check (Betreibungsregister- und Straf-

### PRAXISTIPP

Compliance kann im Bewerbungsverfahren einfach thematisiert werden, indem der Bewerber nach einer konkreten Situation gefragt wird, in der er sich bewusst nicht an die Regeln gehalten hat (Umschreibung der Situation sowie der Handlung, Begründung des Verhaltens und Konsequenzen der Handlung für das Unternehmen und den Bewerber persönlich). Eine andere Möglichkeit ist es, dem Bewerber z.B. eine Situation zu schildern, in der es um die Regeleinhaltung geht und der Regelverstoss zum Vorteil des Unternehmens wäre, und nach seiner Handlung zu fragen.

registrauszug, Abgleich mit Sanktionsdatenbanken etc.) zu unterziehen, wobei ein solches Vorgehen immer die datenschutzrechtlichen Vorgaben einhalten muss. Zudem muss ein solcher Background-Check immer in Bezug auf die Abklärung der Eignung des Bewerbers für das Arbeitsverhältnis erforderlich sein.

Sofern das Unternehmen über einen Verhaltenskodex verfügt, sollte dessen Beachtung im Arbeitsvertrag als Pflicht aufgenommen werden. Dabei ist zu beachten, dass der Verhaltenskodex nicht als integrierender Vertragsbestandteil bezeichnet wird, weil er sonst nicht mehr einseitig abgeändert werden kann. Der Verhaltenskodex oder Compliance generell sollte den neuen Mitarbeitenden auch im Rahmen des Einführungsprogramms nahegebracht werden. Die Grundwerte des Unternehmens, die Wichtigkeit von Compliance sowie die Erwartungshaltung des Unternehmens sollten von Beginn an vermittelt werden, damit sich Mitarbeitende nicht mit einem «Das habe ich nicht gewusst» herausreden können.

## Beförderung

Für die Umsetzung einer Compliance-Kultur im Unternehmen ist es entscheidend, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Linienvorgesetzten Compliance vorleben. Das (Vorbild-)Verhalten sowie die Haltung zu den Compliance-Massnahmen im Unternehmen beeinflussen massgeblich die Compliance-Kultur. Verhalten und Haltung eines Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance und Integrität sollten standardmässig als Beurteilungskriterien im Beförderungsprozess miteinbezogen werden.

Aus diesem Grund sollten nicht regelkonformes Verhalten und Verwarnungen im Personaldossier nachvollziehbar festgehalten werden, damit sie bei Beförderungentscheiden miteinbezogen werden können. In Bereichen, in denen aufgrund einer Identifikation und Analyse der Compliance-Risiken die Regeleinhaltung besonders wichtig ist, nimmt die Auswahl des richtigen Vorgesetzten selbstredend einen besonderen Stellenwert ein.

Bei der Besetzung von Schlüsselrollen empfiehlt es sich deshalb, in der Potenzialanalyse auch das Thema Compliance und Integrität durch Fallstudien oder die Diskussion von konkreten Situationen miteinzubeziehen. Nach der Beförderung sollte Compliance auch in den Personalentwicklungsprozess integriert werden, indem Compliance und Integrität bei Schulungen und Führungskräfte-treffen thematisiert werden.

## Vergütungssystem und Leistungsbeurteilung

Sich regelkonform zu verhalten, sollte eine Selbstverständlichkeit sein, die keiner besonderen Entschädigung bedarf. Es geht primär nicht darum, Mitarbeitende für die Einhaltung von Compliance zu belohnen, sondern ein falsches Anreizsystem zu vermeiden. Bei leistungsbezogenen Vergütungssystemen ist zu beachten, dass die Leistungsziele sowie deren Vergütung bei Erreichung nicht die Beachtung des Verhaltenskodex infrage stellen oder nicht regelkonformes Verhalten fördern. Während regelkonformes Verhalten nicht besonders belohnt werden soll, macht es aber Sinn, dass bei Compliance-Verstössen die Zielerreichung nicht vollständig oder teilweise nicht gegeben ist und damit eine negative Auswirkung auf den variablen Lohn hat.

Das Vergütungssystem sollte sich entsprechend an zwei Grundsätzen orientieren. Erstens: Die Leistung eines Mitarbeitenden soll nicht belohnt werden, wenn die Werte des Unternehmens und dessen Reputation sowie die rechtlichen Regeln nicht beachtet werden. Zweitens: Regelkonformes und integrires Verhalten ist die Grundlage der Tätigkeit des Unternehmens und hat keinen negativen Einfluss auf die Vergütung des Mitarbeitenden. Unabhängig vom Vergütungssystem sollte Compliance standardmässig einen Platz in der Leistungsbeurteilung haben. In der Leistungsbeurteilung sollte es nicht nur um die Erreichung der vorgegebenen oder vereinbarten Ziele gehen, sondern

## VERHALTENSKODEX

In einem Verhaltenskodex werden u.a. folgende Themen festgehalten:

- Bekenntnis der obersten Führungsebene zur Wichtigkeit von Compliance
- Klare Aussagen über die Art und Weise, wie sich das Unternehmen und seine Mitarbeitenden verhalten sollen und wie nicht
- Festlegen des von den Mitarbeitenden erwarteten Verhaltens
- Hinweis auf Meldemöglichkeiten bei Feststellung von Compliance-Verstössen
- Hinweis auf Verbindlichkeit der Compliance-Regeln und Sanktionen bei deren Missachtung

es sollte auch die Art, wie die Ziele erreicht worden sind, berücksichtigt werden. Compliance wird im Unternehmen gefördert, wenn das Compliance-Verhalten in den Beurteilungsgesprächen thematisiert wird. Allfälliges Fehlverhalten ist dokumentiert zu bemängeln, und der Mitarbeitende ist auf das erwartete korrekte Verhalten aufmerksam zu machen. Genauso wie der Mitarbeitende in Bezug auf sein Compliance-Verhalten beurteilt wird, macht es Sinn, dass beim Mitarbeitenden ein Feedback zum Führungsverhalten des Linienvorgesetzten auch in Bezug auf Compliance eingeholt wird.



**Stefan Rieder** ist als Fachanwalt SAV Arbeitsrecht im privaten Arbeitsrecht, öffentlichen Personalrecht und Sozialversicherungsrecht sowohl beratend als auch prozessierend tätig.

## Wir bleiben dran, bis es passt.

Sind Sie auf der Suche nach einer qualifizierten Fachperson für Ihr Personalwesen? Oder suchen Sie eine neue Herausforderung im HR?

Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen HR, Finanzen, Sales, Bau, Industrie, IT und Gesundheit. [www.careerplus.ch](http://www.careerplus.ch)