

## W&W zeigt: COMPLIANCE ist eine Führungsaufgabe der Versicherungswirtschaft

**In der aktuellen Compliance-Diskussion- angefeuert durch nicht enden wollende Negativ-Schlagzeilen nach misslungenen Incentive-Reisen - geht häufig verloren, dass Compliance primär ein Führungs- und Kulturthema ist, und nicht ein Feld für verschiedenste Spezialisten.<br />**

Von Robert Maas, Hartmut Wiehle, Dr. Rudi Herterich, Volker P. Andelfinger

In der aktuellen Compliance-Diskussion- angefeuert durch nicht enden wollende Negativ-Schlagzeilen nach misslungenen Incentive-Reisen - geht häufig verloren, dass Compliance primär ein Führungs- und Kulturthema ist, und nicht ein Feld für verschiedenste Spezialisten. Es geht darum, Menschen und Organisation so mitzunehmen, dass ein Unternehmen „nach Compliance tickt.“ Andernfalls werden Compliance-Bemühungen sperrig, teuer und nicht nachhaltig.

### **Negativbeispiele nicht funktionierender Compliance beherrschen die Assekuranz-Nachrichten 2011**

Die nachhaltigste Diskussion um das Thema Compliance lieferte die ERGO mit der Aufdeckung eines Jahre zurückliegenden Events in Ungarn. Monatelang wogten und wogen teils immer noch die Wellen, die diese Incentive-Reise mit langer Verspätung wie ein Tsunami über die Versicherungsbranche brachte. Kurz vor Weihnachten 2011 dann die nächste „Überraschung“: Auch beim Traditionsunternehmen Wüstenrot gab es eine Incentive-Reise, in diesem Fall nach Brasilien und „ohne Frage sei dabei offensichtlich gegen den Verhaltenskodex verstoßen worden - W&W beteuert aber, dass es sich um individuelle Verfehlungen handle und das Unternehmen nichts gefördert habe“, ist .a. im Handelsblatt zu lesen.

Eher im Stillen taucht Compliance in vielen Bereichen des täglichen Versicherungsbetriebes auf. In den Regeln für den Mailverkehr ebenso, wie – um einige wenige Beispiele zu nennen – im Datenschutz, beim Schutz intellektuellen Eigentums, im Umgang mit kritischen Unternehmenswerten. Alle diese Bereiche sind für sich betrachtet wichtig. Für das Unternehmen zählt jedoch nicht die einzelne Maßnahme in einem einzeln für sich betrachteten Umfeld, sondern im Gesamtsystem.

### **Übergreifendes Compliance-Framework**

Ein effizienter und effektiver Compliance-Ansatz beginnt mit einer angepassten Organisationsstruktur, die alle Compliance-Themen über die Geschäftsbereiche hinweg verknüpft. Die entsteht auf der Basis wertorientierter Geschäftsprozesse.

Solch ein Ansatz muss mit einem klaren Verständnis für die Compliance-Aktivitäten beginnen, die Compliance-Spezialisten der einzelnen Disziplinen leisten hier ihre zentralen konzeptionellen Beiträge. Weiterhin muss das Unternehmen Führung sowie Unternehmenskultur mit im Blick haben und dann alle Aspekte zu einem soliden Transformationsplan zusammenführen.

### **Menschen und Organisation mitnehmen - Führung und Beteiligung**

Compliance ist eine Leitungsaufgabe – und eine Führungsaufgabe. Compliance drückt sich neben der inhaltlichen in prozessualen Ausgestaltungen in den Führungs- und Verantwortungsbereichen im Unternehmen aus. Dort lebt sie, Compliance wird Teil der Kultur, sie ist dann in das Unternehmen „selbstverständlich eingebaut“ und genießt im täglichen Leben einen hohen Stellenwert.

Häufig treten Widerstände und Hindernisse zu Tage. Die Einführung einer umfassendere Compliance kommt nach anfänglichen Erfolgen vielfach ins Stocken. Dann ist es eine zentrale Aufgabe, das Führungsverhalten anzupassen sowie die nötige Beteiligung der Mitarbeiter zu schaffen.

Davon ausgehend werden Maßnahmen gestaltet, um die Compliance-Anforderungen besser erlebbar zu machen und die aktive Annahme von Verantwortung zu fördern. Dies sind zum Beispiel:

- Qualitäts- und Compliance-Initiativen
- Rollen-, Ziel- und Aufgabenklärung für Führungskräfte
- Optimierung der Zusammenarbeit, insbesondere an Brennpunkten
- Gezielte und regelmäßige Kommunikation zur Compliance

All dies wird dann eng verbunden mit den inhaltlichen Maßnahmen zum Compliance-Management.

### **Die Versicherungswirtschaft braucht eine Compliance-Automatik**

Compliance muss am Ende des Veränderungsprozesses „in Fleisch und Blut“ übergehen, also in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert sein und stetig wirken. Führungskräfte sind Vorbilder, die die Regeln und Unternehmenswerte vorleben. Mitarbeiter haben sowohl die Ziele der Maßnahmen verstanden, als auch die eigene Verantwortung erkannt. Nur wenn Compliance verinnerlicht ist, wird sie auch gelebt. Wird sie nur aufgeschrieben, landet sie in der Schublade oder wird gar als unnötige Bürokratie abgelehnt. Studien zur Zufriedenheit von Menschen am Arbeitsplatz zeigen deutlich, dass die Zufriedenheit steigt, wenn Menschen mitdenken und mitgestalten dürfen. Das muss eine funktionierende Compliance-Kultur berücksichtigen und nutzen. Dann hat die Assekuranz eine ehrliche Chance, zukünftig ohne die eingangs erwähnten Schlagzeilen auszukommen.

### **Compliance braucht Konsequenz - und Know-How**

Wie Konsequenz aussieht, zeigt die Reaktion der W&W. Darüber berichtete unter anderem dieser Newsletter. Fehlritte werden ohne langes Zögern mit Entscheidungen verknüpft. Um es gar nicht soweit kommen zu lassen, bedarf es umfangreichem Know-How zur Implementierung einer Compliance-Kultur im Unternehmen.

Die Verfasser veranstalten zum Thema Compliance ein Seminar.

Es findet vom 23.-24. April in Bonn gemeinsam mit dem Versicherungsmagazin statt. Mehr Informationen finden Sie hier:

<http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Termine/252/648/Wenn-Compliance-klemmt.html>

### **Kontakt:**

Palatinus Consulting  
Volker P. Andelfinger  
Berwartsteinstraße 21  
76855 Annweiler

Telefon: 06346 / 929110  
Fax auf Mail: 03212 1110634

Mobil: 0177 / 8655371

eMail: [vpa@palatinus-consulting.eu](mailto:vpa@palatinus-consulting.eu)

### **Über Palatinus Consulting**

Volker P. Andelfinger, Palatinus Consulting, ist als freier Unternehmensberater und Dozent an der DHBW und der FH Zweibrücken tätig. Palatinus Consulting ist Partner von imari, dem Zentrum für innovative Marketingsysteme und Risikomanagement der DHBW Heidenheim. Seine Schwerpunkte bilden u.a. Geschäftsprozesse und IT-Einsatz im Maklerumfeld, Vertriebs-Strategie und Konzeption, sowie Kommunikations- und Vertriebsstrainings.



### **Über DHC Dr. Herterich & Consultants**

DHC Dr. Herterich & Consultants ist ein international tätiger Lösungsanbieter mit Sitz in Saarbrücken sowie Niederlassungen in Zürich und London. DHC bietet Unterstützung bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen und deren Umsetzung mit IT-Systemen in der Life Science- und Fertigungsindustrie- sowie bei Finanzdienstleistungen.



### **Über POLYGON Business Engineers**

POLYGON Business Engineers ist eine Management- und Unternehmensberatung der neuesten Generation. Mit der Erfahrung aus über 35 Jahren erfolgreichem Wirken im industriellen Management weiß das Team rund um den Geschäftsführer Robert Maas worauf es ankommt. Für die hohe Beratungskompetenz und die umfangreichen Beratungsbausteine aus dem internationalen Expertennetzwerk der POLYGON Business Engineers sprechen die Referenzen.

### **Über values4change**

values4change ist darauf spezialisiert, Führungskräfte in der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Insbesondere sie inhaltlich so auszugestalten, dass sie verstehbar und erlebbar werden, so dass Menschen und Organisation mitgenommen werden. Für Gründer Hartmut Wiehle und seine Partner steht die Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen immer im Vordergrund.