

# I Einführung

## I. 1. Ganzheitliche Corporate Compliance – ein Mindset

*Dr. Kathrin Niewiarra*

Balanceakt Compliance – Recht und Gesetz sind nicht genug. Da werden Sie sich jetzt fragen, warum? Bei Compliance geht es doch schlicht um Regeltreue, die Einhaltung von Recht und Gesetz sowie unternehmensinternen Regeln. Die Befolgung von juristischen Vorschriften ist eine Selbstverständlichkeit und sollte an und für sich keinen Balanceakt erfordern. Warum dann im Themengebiet Compliance? Etwas ist hier anders. Denkanstöße hierzu möchten wir Ihnen in diesem Leitfaden nahebringen und dazu Lösungsansätze vermitteln.

Aber zuvor etwas mehr zum Hintergrund: Kaum ein anderes Gebiet erfährt eine derartige Aufmerksamkeit in der Medienberichterstattung wie Compliance-Thematiken. Jeden Tag wird über ein oder sogar mehrere Skandale berichtet. Was geht Sie das an? Kurze, knappe Antwort: sehr viel! Taktiken wie „Augen zu und durch“, die „Vogel Strauß“-Strategie oder sogar hoffen, dass es den Wettbewerber erwischt, funktionieren nicht und sind weder zielführend noch nachhaltig erfolgversprechend. Allein aus Renditegründen das Thema Compliance außen vorzulassen, ist schon aus dem Blickwinkel des fairen Wettbewerbs mehr als fragwürdig.<sup>1</sup> Compliance betrifft nicht nur Experten oder Personen mit krimineller Energie, sondern ist für uns alle ein ständiger Begleiter im Berufsalltag und im Privatleben. Zielkonflikte sind systemimmanent und vorprogrammiert. Wir kennen es alle aus unserem täglichen Leben. Wir alle möchten uns grundsätzlich an Recht und Gesetz halten und uns auch regelkonform verhalten. Auf der anderen Seite zerren aber ehrgeizige, geschäftliche Zielvorgaben sowie Erwartungen im privaten Bereich (die Hypothek muss bezahlt werden, die Kinder brauchen eine gute Ausbildung, fortlaufende Preissteigerungen von Waren und Dienstleistungen) an uns. Natürlich ist Compliance nichts Neues. Oft hört man „alter Wein in neuen Schläuchen“. Dies stimmt grundsätzlich auch, aber der Umgang mit dem alten Wein ist anspruchsvoller geworden und hat eine neue Dimension erreicht. Durch äußere Einflüsse wie etwa die zunehmende Digitalisierung, die Globalisierung oder sich ständig verändernde rechtliche Herausforderungen fühlt man sich schnell wie in einem Hamsterrad. Man reagiert nur noch. Und Zeit und Muße zum Agieren, zum aktiven Handeln

muss man sich häufig regelrecht erkämpfen. Genau dieses Hamsterad kann dem Unternehmen und seinen Menschen zum Verhängnis werden.

Deshalb ist es unverzichtbares Rüstzeug für jeden Entscheider zu wissen und zu verstehen, was die Regeln sind. Dies ist schon für sich gesehen eine Herausforderung, aber das alleine reicht nicht aus. Corporate Compliance erfordert nicht nur eine Auseinandersetzung mit den Regeln als solche, sondern darüber hinaus auch ein Verständnis der menschlichen Komponente, die es zum Balanceakt werden lässt. Das Wissen um Corporate Compliance bietet die Grundlage, den Balanceakt erfolgreich zu meistern, der menschliche Faktor aber ist das Zünglein an der Waage.

Aber lassen Sie uns noch einen Schritt zurücktreten. Was ist unsere Definition von Compliance für unseren Leitfaden? Wir legen diesem Buch ein umfassendes, integriertes und ganzheitliches Verständnis von Compliance zugrunde<sup>2</sup>: die Befolgung von externen und internen Regeln, Organisationsgrundsätzen, von Prinzipien einer guten Unternehmensführung (Good Governance) sowie von allgemein akzeptierten, ethischen Normen und moralischen Grundsätzen, wobei die Interessen von internen und externen Stakeholdern berücksichtigt und die verschiedenen Compliance-Bereiche strategisch und operativ verbunden werden. Doch wir wollen sogar noch einen Schritt weitergehen und das Thema noch vielschichtiger betrachten: interdisziplinär aus juristischer und strategisch werteorientierter Perspektive sowie aus dem Blickwinkel des Compliance-Coaching. Wohin soll das alles führen? Genau das möchten wir Ihnen mit unserem Leitfaden an die Hand geben. Entscheidungshilfen, die auf den wesentlichen Informationen und Kernelementen zu Corporate Compliance beruhen, angereichert mit Praxiselementen, mit dem Ziel, dem Thema Compliance den Schrecken und die Langweiligkeit zu nehmen sowie es endlich einmal auf den Punkt zu bringen. Die Einhaltung von Recht und Gesetz ist eine Selbstverständlichkeit, hierüber müssen wir nicht schreiben, sondern es geht um das entscheidende Quäntchen: nämlich den umfassenden, werteorientierten Zugang zu der Compliance, die den Menschen in den Fokus stellt.

## I. 2. Was hat Coaching mit Compliance zu tun?

*Dorette Segsneider*

*Ein erfolgreiches Wirtschaftssystem braucht den Menschen vor allem auch als risikoauffinen Querdenker.*

Diese aus Compliance-Sicht etwas unbequeme These gleich vorab!

Es braucht Manager, die bereit sind, den unternehmerischen Balanceakt „Compliance“ in jeder Hinsicht zu bestehen. Dazu gehören vor allem die Grauzonen. Die starre Einhaltung von Compliance-Vorschriften und sklavische Beachtung des Compliance-Gedankens bergen die Gefahr, dass wichtige unternehmerische Eigenschaften im Keim erstickt werden. Wie soll ein Unternehmen innovativ, risikobereit, mutig und machtbewusst als Marktführer auftreten, wenn eben diese Skills verpönt, teilweise verboten sind und im Zweifel sogar strafrechtlich verfolgt werden? Andererseits: Wo beginnt *Moral* und wo hört *Manager-Machtbewusstsein* auf? Gibt es überhaupt eine realistische Schnittmenge? Wann sind narzisstische Persönlichkeitsmerkmale, die meist mit einer charismatischen Ausstrahlung und der Fähigkeit zu Visionen verbunden sind, aber auch mit dem starken Bedürfnis nach Bewunderung und Anerkennung, fehl am Platz? Wie viel Rücksichtslosigkeit braucht eine Führungskraft, um erst mal „da oben“ hinzukommen und dann dort zu überleben? Weicheier scheitern. Wunderknauben – machtbewusst und handzahn zugleich – sind eher selten. Wer besteht den Balanceakt? Und vor allem wie?

Der Vorstandsvorsitzende eines großen deutschen Handels- und Touristikonzerns ist gescheitert – vom Schwebebalken gestürzt sitzt er auf der Anklagebank. Das Gericht wirft ihm Compliance-Verstöße in mehreren Fällen vor. Im Fokus: sein luxuriöser Lebensstil. Persönliche Bereicherung auf Kosten des Unternehmens. Und wie reagiert der Angeklagte? Von Reue keine Spur. Einsicht? Nein. Verständnis für das, was die Staatsanwaltschaft ihm vorwirft? Fehlanzeige! Im Gegenteil: Der Ex-CEO führt auch während der Verhandlung seinen luxuriösen Lebensstil fort und vor und provoziert damit seine Gegner. Unabhängig davon, dass er längst die eidesstattliche Versicherung abgegeben hat, fährt er – argwöhnisch beäugt von der gesamten Öffentlichkeit – mit einem Luxus Schlitten zu den Verhandlungsterminen. Allesamt Bestätigungen seines Fehlverhaltens aus Sicht „des Volkes“, das in Gestalt der Staatsanwaltschaft diese Anklage führt. Im laufenden Prozess, in dem

es um die Nutzung von Hubschraubern und Privatjets geht, zeigt er zudem keinerlei Schuldbewusstsein. Vielmehr macht der Beschuldigte deutlich, dass er die Anklage für eine Posse hält. Was er getan habe, sei „gelebte Praxis in Großkonzernen“ und „zum Wohle des Unternehmens“ geschehen. Zu keinem Zeitpunkt vermittelt er den Eindruck, dass er sich mit der Position der Gegenseite zumindest einmal auseinandergesetzt hat oder Verständnis dafür aufbringt. Er empfindet sich selbst als Opfer – die Vorwürfe als eine Zumutung.

Das Urteil über Recht und Unrecht zu fällen, ist Sache des Gerichts. Genauso wie letztendlich die Frage, wie viel Luxus im Ermessensspielraum dieses Vorstands liegen durfte. Die Chance auf das Vermitteln der eigenen Überzeugungen vor Gericht, ist dagegen Sache des Angeklagten. Dazu muss er aber zwingend in der Lage sein, seine eigene Position zu reflektieren, Wahlmöglichkeiten bewusst zu erkennen und die Perspektive der Gegenseite zu verstehen, anstatt seine Überzeugungen ignorant zu verfolgen. Und hätte er dieses Gespür schon frühzeitig entwickelt, wäre ihm das Verfahren wohl auch erspart geblieben.

Perspektivenwechsel, Veränderungsbereitschaft und Persönlichkeitsentwicklung sind klassische Themen im Coaching. Und zwar – in diesem und in vielen anderen Fällen – optimalerweise nicht erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Jedes Coaching bietet die Chance, Verständnis für das Beziehungsgeflecht zu entwickeln, in dem sich jeder von uns tagtäglich bewegt. Dabei die möglichen Erwartungshaltungen Dritter an das eigene Verhalten zu erkennen und mit den persönlichen Überzeugungen abzugleichen, ist insbesondere dort, wo es um Compliance geht, eine existenzielle Notwendigkeit. Das Beispiel des CEO zeigt dies eindrucksvoll.

Hinzu kommt, dass sich die mangelnde Sensitivität mit fortschreitender Zeit potenziert. Unbewusstes oder auch bewusst ignoranten Verhalten, das seine Rechtfertigung aus – falscher, unreflektierter – innerer Überzeugung oder schlicht eingefahrenen Mustern zieht, löst eine Kette von vermeidbaren Reaktionen aus, die letztlich sogar zu Ergebnissen führen können, die weit über den ursprünglichen Auslöser hinausgehen. Es geht dabei nicht nur um die aus Sicht vieler Gleichgesinnter streitbare Frage, ab wann vom Unternehmen finanzierter Luxus im Leben eines Vorstands justiziabel ist. Immer unterliegen wir im unternehmerischen Kontext auch Sachzwängen und müssen Erwartungen erfüllen – das steht hier außer Frage. Im vorliegenden Fall

geht es vielmehr ebenso um das persönliche Compliance-Muster, das vor Gericht mit auf dem Prüfstand steht, und um die Fähigkeit des Angeklagten, die Sichtweise des Gegenübers zu erkennen, zuzulassen und das eigene Verhalten zu justieren.

Der US-Philosoph Robert C. Solomon stellt fest, dass es in der Wirtschaft nicht nur um Profite, sondern genauso um Integrität geht.<sup>3</sup> Schon Aristoteles war der Ansicht, dass der Charakter eng mit dem ethischen Handeln verknüpft ist. Es sind unsere Werte, die uns zu dem machen, wer wir sind. Über Ethik und Moral in Bezug auf unternehmerische Compliance sind bereits unendlich viele Bücher und Aufsätze geschrieben worden. Entscheidend ist, dass die Ideen im Alltag auch umgesetzt werden.

Im Fokus steht dabei immer wieder der Entscheider.

Das Coaching unterstützt den Coachee dabei, zu reflektieren und eigene, zum Teil liebgewonnene Verhaltensmuster wie auch so manche durch „Lebenserfahrung“ erlangte Überzeugungen ins Bewusstsein zu rücken und zu überdenken. Compliance ist geprägt von diesen Komponenten und erfordert damit aus sich heraus eine ständige Reflektion des eigenen „Wohlverhaltens“. Hinzu kommt, dass die Anforderungen an das, was im konkreten Umfeld unter Compliance verstanden wird, einem ständigen Wandel unterliegen. Mithilfe des Coachings gelingt es vor allem, die Systematik und Wirkungsweise zu erkennen. Auf diese Weise ist der Coachee langfristig in der Lage, in jedem Kontext das eigene Verhalten immer wieder neu zu hinterfragen, die Erwartungshaltungen seines Umfelds wie auch der Öffentlichkeit insgesamt zu identifizieren und den erforderlichen Grad an Compliance einzuschätzen. Und lebt die Führungskraft dieses „Wohlverhalten“ aktiv und aus innerer Überzeugung vor, wird sich Compliance auch im Unternehmensumfeld nachhaltig entfalten. Übertragen auf die Situation im Businessalltag heißt das: Geht der Chef als positives Beispiel voran, zieht er seine Mitarbeiter mit und schafft wiederum Raum für das Leben von Werten.

*Zurück zu unserem Beispiel:*

Dem Angeklagten gegenüber sitzt der Staatsanwalt und zwischen beiden sitzen die Richter. Das Urteil wird auf Basis von Recht und Gesetz gefällt. Professionelle Distanz ist dabei die Voraussetzung für ein gerechtes Urteil, und doch bringen alle Beteiligten ihre eigenen Sichtweisen auf das, was „compliant“ ist, in das Verfahren ein. Alle haben

ihre eigenen Vorstellungen davon, welchen Handlungsspielraum der CEO eines Weltkonzerns haben darf – der Richter und der Staatsanwalt genauso wie der Angeklagte und dessen Verteidigung. Recht haben und Recht bekommen sind bekanntlich zweierlei. Und diese individuellen Maßstäbe sind – siehe oben – geprägt von den individuellen Erfahrungen, Lebensumständen, Verhaltensmustern, und nicht zuletzt Emotionen wie Stolz auf das unternehmerisch Erreichte oder möglicherweise Neid auf das persönlich Erlangte. Nicht nur das monatliche Gehalt unterscheidet die Protagonisten. Auch ihr jeweiliger Wertekanon ist ein ganz eigener und prägt somit das Verständnis von unternehmerischer Compliance auf unterschiedliche Weise.

Eine wesentliche Frage, die sich im konkreten Verfahren daher stellt, lautet: Wie können die prozessualen Kontrahenten, der Staatsanwalt als Vertreter des Volkes und der CEO als Angeklagter, ihre Sichtweise auf die Dinge dem Gericht gegenüber nachvollziehbar vermitteln? Denn allein die Tatsache, dass Anklage erhoben wurde, bedeutet nicht, dass ihr ein entsprechendes Urteil folgt. Jeder Prozess beginnt vielmehr ergebnisoffen. Und was sich im äußeren Erscheinungsbild vielleicht als eindeutiges Fehlverhalten darstellt, mag sich bei näherer Betrachtung nachvollziehbar relativieren. Stimmt der Wertekanon des CEO, dann wird es ihm gelingen, zumindest die Richterbank davon zu überzeugen, dass im eng getakteten Leben eines Vorstands ein bestimmter, vielleicht sogar hoher Luxusgrad angemessen und auch unternehmerisch vertretbar ist. Dazu bedarf es jedoch der selbstkritischen Hinterfragung des eigenen Verhaltens ebenso wie des Gespürs für die Sicht- und Denkweise des Gegenübers. Ein von narzisstischer Grundhaltung geprägtes „Ich habe Recht! Basta!“ erhöht allenfalls die begründeten Zweifel; und Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall – das steht schon im Alten Testament. Auch in der griechischen Mythologie ist die Hybris, also die menschliche Selbstüberschätzung, Auslöser für das Scheitern vieler Protagonisten.

Im Falle unseres Ex-Vorstands ist ihm die Selbstüberschätzung, die Verknennung der eigenen Fehlbarkeit, zum Verhängnis geworden. Macht verleitet zu Übermut, der dann wiederum dazu verleitet, die eigene Lebensweise selbst unter dem Druck einer Anklage trotz der Situation nicht anzupassen, sie offenkundig nicht einmal zu überdenken. Stattdessen hat der Mann sich mit seinem provokanten, selbstgefälligen Verhalten direkt ins Abseits manövriert. Denn feststeht: Abenteurerliche Ausreden statt empathischer Einsichten, Unverständnis für die Position der Anklage, trotzige Uneinsichtigkeit und mangelndes

Schuldbewusstsein anstelle von Reue liefern der Gegenseite Stoff für die Bestätigung der Vorwürfe. Der Angeklagte verpasst so die – zumindest theoretische – Chance auf ein anderes, vielleicht sogar angemesseneres Urteil.

Dabei standen ihm zahlreiche Top-Berater zur Seite. Juristische Berater. Wer ihm jedoch geholfen hätte, die Perspektive der Gegenseite zu verstehen und/oder seine Situation einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, sich also Wahlmöglichkeiten des eigenen Verhaltens bewusst zu machen, ist ein Coach. Denn genau hier setzt Coaching an. Es fördert die Bewusstmachung und Selbstwahrnehmung des Coachee, d. h., blinde Flecken werden abgebaut, neue Blickwinkel erkannt und in der Folge ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten. Das Coaching dient dem Erreichen von selbstgewollten, realistischen Zielen, die für die Entwicklung des Klienten relevant sind. Vorausgesetzt, der Klient lässt sich coachen. Denn ein solcher Prozess ist nur dann möglich, wenn ein Coachee das Coaching auch in Anspruch nehmen möchte. Coaching basiert auf der Beziehung zwischen Coach und Coachee. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann es Ergebnisse bringen.

Gerade Menschen mit Machtstreben, Erfolgsdenken und selbstbewusstem Charisma legen jedoch häufig eine stark narzisstische Persönlichkeit an den Tag, wie man sie sonst nur von Psychopathen kennt. Sie sind gefühllos, manipulativ und handeln in erster Linie in ihrem eigenen Interesse. Verharmlosend könnte man sagen, sie leben nach dem „Pippi-Langstrumpf-Prinzip“: „Ich mach mir die Welt, so wie sie mir (und meinen Vorstellungen) gefällt.“ Sie stellen sich selbst nicht infrage, schuld sind immer die anderen. Einen Coach brauchen sie nicht, davon sind sie überzeugt.

Der Gedanke, von einer Art Mentor bei der Entscheidungsfindung begleitet zu werden, widerstrebt aber nicht nur extremen Persönlichkeiten. Obwohl Coaching in der Wirtschaft in den letzten 20 Jahren eine rasante Entwicklung genommen hat, beschleicht viele Top-Executives noch immer ein Gefühl von „ich muss auf die Couch“, wenn es darum geht, sich professionelle Unterstützung von einem Dritten zu holen, die über die üblichen Management- und Leadership-Techniken hinausgeht. In Compliance-Fragen kommt bei vielen Top-Führungskräften nochmal eine gehörige Portion Skepsis hinzu, inwieweit diese besondere Art der Betreuung die Zwänge und Abläufe des Berufsalltags nachvollziehen kann. Immer noch geben die wenigsten Entscheider

zu, dass sie gecoacht werden. Die Erkenntnis, dass strategischer Support auf der „Brain-Seite“ ein maßgebliches Erfolgswort ist, ist inzwischen gleichwohl gesetzt.

Zu mehr Verständnis darüber, wie gewinnbringend Coaching sein kann, führt der Blick auf die Parallelen im Hochleistungssport. Spitzensportler haben dasselbe Ziel wie Führungskräfte: Sie wollen den größtmöglichen Erfolg und die damit verbundene Anerkennung. Sie müssen Bestleistungen auf dem Punkt abrufen – sportlich und vor allem mental. Im Leistungssport ist der Coach deshalb schon seit Langem ein probates Mittel, um dem Athlet zu dieser inneren Stärke zu verhelfen. Ob Fußballer, Golfer, Biathleten, Handballer bis hin zum Turmspringer, sie alle haben einen Sparringpartner, der sie dabei unterstützt, Ziele zu setzen und zu erreichen, die richtigen Entscheidungen im richtigen Moment zu treffen und die Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Für die verbliebenen Zweifler noch einmal in aller Deutlichkeit: Ein Sportler muss permanent Höchstleistungen bringen – der Verantwortungsträger in der Wirtschaft auch. Ein Sportler orientiert sich an Spielregeln, die vom Grundsatz-Gebot der Fairness umrahmt werden – die Führungskraft auch. Ein Sportler wird an seinem Erfolg gemessen – genauso wie die Führungskraft. Beide sind häufig mit Versuchsungen außerhalb der Regeltreue konfrontiert und müssen – teilweise täglich – neu entscheiden. Dabei hat jeder von ihnen *immer* die Wahl: einerseits dem Regelwerk folgen, das Fairplay achten und Compliance leben oder andererseits mit unfairen Mitteln, vielleicht gar mit der Teilhabe an einem ganzen Unrechts-Subsystem, nach persönlichen Vorteilen trachten. Worauf am Ende des Tages die Entscheidung fällt, hängt maßgeblich mit der eigenen Werteorientierung zusammen.

Vergleichbar mit Spielregeln im Sport findet sich inzwischen in vielen, vor allem Großunternehmen ein Compliance Management System (CMS). Genauso wie die Spielregeln auf dem Fußballplatz klar formuliert sind, kann im Unternehmen jeder nachlesen, welche Konsequenz ein Regelverstoß nach sich zieht. So weit die Theorie, in der es um Regeln und Gesetze geht. In der Praxis haben wir es mit Menschen zu tun, die mehr oder weniger compliant, also mehr oder weniger regelkonform handeln. Sie sind gesteuert von der eigenen Werteorientierung, dem ganz persönlichen Compliance-Muster. Dabei geht es zum einen um Fragen der Loyalität, um persönliche Interessen, um



Interessenkonflikte, zum anderen aber auch um unterschiedliche menschliche Wahrnehmung sowie – wie im Falle des Ex-Vorstands – die (mangelnde) Bereitschaft, sich auf eine solche Diskussion mit sich selbst überhaupt einzulassen.

Fakt ist: Manager wie Mitarbeiter stehen in Compliance-Fragen vor immer neuen Herausforderungen. Die Anforderungen steigen und gleichzeitig auch die Ängste um Job- und Reputationsverlust, wenn die Vorgaben nicht erfüllt werden. Das Gewinner-Prinzip „Um jeden Preis“ ist nicht nur bei einem großen deutschen Automobilkonzern eine Systemfrage. Komplexität, Wettbewerb und zunehmende Unberechenbarkeit im Business haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen und führen zu Handlungen, die zwar nicht mehr regelkonform sind, dafür aber das gewünschte Ergebnis bringen – wie im Falle des Autokonzerns klar zu erkennen ist. Gleichzeitig wachsen Ansprüche und Erwartungen im Umfeld. Ein Nährboden für Unsicherheit und Überforderung der Protagonisten.

Innehalten und die Fokussierung auf das Wesentliche gelingen im sich ständig wandelnden Umfeld immer seltener. Automatisiertes Handeln unter Druck statt Erkennen von Wahlmöglichkeiten ist die Folge. Fehler passieren. Fehleinschätzungen auch. Regelverletzungen sind dann häufig die Konsequenz.

Für den Leistungssportler ist die professionelle mentale Begleitung überlebensnotwendig. Ohne Coach ist ein Platz in der Spitzengruppe heute fast unmöglich. Für die Wirtschaft gilt dasselbe – und das Compliance-Coaching bildet dabei einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Im Leistungssport weiß die Elite – schon immer an Trainer gewöhnt – sehr wohl um den Zugewinn der Coaching-Begleitung und nutzt völlig selbstverständlich den damit einhergehenden „Rückenwind“ zur Erzielung noch besserer Leistungen. In der Wirtschaft hingegen begegnen genau die Leistungsträger und Entscheider in richtungsweisenden Positionen Coaching häufig mit Ressentiments, und viele zweifeln insgesamt die Seriosität der Methodik an. Coaching, erklärt so mancher (vor allem narzisstischer) Entscheider (und davon gibt es jede Menge!)<sup>4</sup> immer noch als „überflüssig“, „sollen andere machen“, „brauche ich nicht“ etc. Wirkung und Seriosität werden so von vornherein in Abrede gestellt. Als Schutzschild, um sich nicht mit sich selbst beschäftigen zu müssen? Oder aus der Hybris heraus, es nicht notwendig zu haben?

Eine mögliche Antwort: Coaching ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Jeder kann und darf sich „Coach“ nennen. Es gilt also, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Compliance-Coaching, so wie wir es verstehen, bedarf gerade auch deshalb einer klaren Definition, die erahnen lässt, was Coaching und Compliance zu einem so starken Tandem macht. Dazu möchte ich zunächst den Begriff „Coaching“, so wie ihn die International Coach Federation (ICF), der weltweit größte und einzige internationale Coachverband, versteht, klar eingrenzen und auf diese Weise für Kritiker des Coachings wie für Befürworter denselben Blickwinkel schaffen. Wie immer, wenn Begrifflichkeiten verschiedene Auslegungen anbieten, ist es für eine zielführende Diskussion wichtigste Voraussetzung, sich über die konkret anzuwendende Definition zu verständigen. Damit eröffnet man überhaupt erst die Möglichkeit, Kritiker wie Befürworter auf denselben Fokus zu einigen und ihre wechselseitigen Argumente einander zugänglich zu machen.

Die Ausführungen in diesem Buch fußen im Wesentlichen auf dem Verständnis des Begriffs „Coaching“, wie ihn die ICF versteht. Der nachfolgende Auszug von deren Homepage soll insoweit helfen, ein gemeinsames, Autor wie Leser verbindendes Wortverständnis zu schaffen.

### Die ICF-Philosophie und -Definition von Coaching

Die International Coach Federation verpflichtet sich zu einer Coaching-Form, die den Klienten als Experten des eigenen persönlichen und/oder beruflichen Lebens anerkennt und ist demzufolge der Überzeugung, dass alle Klienten über genügend Ressourcen verfügen, kreativ sowie eigenverantwortlich und in sich vollkommen sind.

Basierend auf diesem Verständnis wird der Coach:

- in völliger Übereinstimmung mit dem Klienten erarbeiten/definieren, was dieser im Coachingprozess erreichen und erzielen möchte;
- den Klienten ermutigen, sich selbst und seine/ihre Möglichkeiten zu entdecken;

- den Klienten bei der Entwicklung von eigenen Lösungen und Strategien begleiten;
- stets die Eigenverantwortlichkeit des Klienten anerkennen und die Ergebnisverantwortung und Zuständigkeit jederzeit beim Klienten belassen.

Wie das in der Praxis im Detail erfolgt, ist in den Kernkompetenzen und den Ethikstandards der ICF beschrieben.

## Definition von Coaching

*Professionelles Coaching ist eine andauernde Partnerschaft, welche die Klienten unterstützt, ihre Ziele im persönlichen und beruflichen Leben zu verwirklichen.*

*Durch den Coaching-Prozess können Klienten umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen.*

*In jeder Coaching-Sitzung wählt der Klient den Schwerpunkt der Konversation, während der Coach intensiv zuhört und mit Beobachtungen und Fragen zur Seite steht.*

*Die Interaktion führt den Klienten zu umfassender Klarheit und aktivem Handeln.*

*Coaching beschleunigt die Fortschritte des Klienten indem es ihm die Konzentration auf Schwerpunktthemen und die deutlichere Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten anbietet.*

*Der Coach konzentriert sich darauf, wo sich die Klienten heute befinden und fördert ihre Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen, um dorthin zu gelangen, wo sie morgen sein möchten.*

*Coachs, die Mitglied in der ICF sind, wissen, dass die Ergebnisse des Coachings aus den Entscheidungen und Handlungen des Klienten herrühren, unterstützt von den Anstrengungen und Interventionen des Coachs im Coachingprozess.*

*Daraus ergibt sich eine klare Definition des „Compliance-Coachs bzw. -Coachings“ im Sinne der ganzheitlichen Compliance:*

Professionelles Compliance-Coaching wird im unternehmerischen Bereich eingesetzt. Der Prozess zielt immer auf eine ganzheitliche Lösung ab und vermittelt z. B. durch Wertearbeit Ansatzpunkte, die sowohl das unternehmerische Interesse als auch das persönliche Mindset einbeziehen und den Prozess der Bewusstmachung von Wahlmöglichkeiten, die jeder in jeder Situation hat, unterstützt. Mindset ist dabei nichts anderes als das Bild, das wir von uns selbst in Bezug auf Intelligenz, soziale Kompetenz, Begabungen oder körperliche Leistungsfähigkeit haben.

Compliance-Coaching beginnt immer – so wie auch dieses Kapitel – bei der Unternehmensführung. Denn der Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf.

Das Compliance-Coaching richtet den Fokus des Klienten auf Lösungen und die Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten.

Der Compliance-Coaching-Prozess konzentriert sich auf den Coachee und fördert seine Bereitschaft und Fähigkeit, Wahlmöglichkeiten auch in schwierigen Situationen zu erkennen und Veränderungen herbeizuführen. So soll compliant Verhalten auch in systemimmanenten Situationen, in denen er zu Compliance-Verstößen verleitet wird, ermöglicht bzw. in Problemsituationen konkrete Handlungsmuster erkannt werden, die selbstverantwortliches Handeln initiieren und festigen.

Die Aufgabe des Compliance-Coachings ist dabei in erster Linie, auf der menschlichen Ebene das (Selbst-)Bewusstsein zu schaffen, dass jeder in jeder Situation immer die Wahl hat. Es geht darum, die eigenen Muster zu erkennen und selbstverantwortlich zu beeinflussen. Eingeschliffene Muster haben die Krux, dass sie sich zunächst richtig anfühlen. Oft ist das Fehlverhalten konditioniert – sei es im Sandkasten, in der Familie, im Freundeskreis. Bestärkt wird es oft durch ein beschwichtigendes: „Das macht doch jeder!“ Ein beliebter Satz, der falsch und richtig überdecken soll, fernab der tatsächlichen Wahrheitsfindung. Hinzu kommen Situationen, in denen der Betroffene unter Druck gehandelt hat. Auch hier geht es um die Musterunterbrechung. Wer unter Druck nicht compliant reagiert, kann mithilfe eines Coachings den richtigen Umgang mit Drucksituationen lernen, um sich dann entsprechend richtig zu verhalten.

Basis des Compliance-Coachings sind die Erkenntnisse der Neurowissenschaften. Laut einer Umfrage der Stanford University<sup>5</sup> hilft das Wissen um die neurowissenschaftlichen Hintergründe den Menschen u. a. bei der Umsetzung von Vorhaben und dem Überwinden von Vermeidungsverhalten. 87 % der Teilnehmer an einem Seminar der Universität berichteten, Neuro-Methoden hätten ihre Willenskraft gesteigert. Diese Erkenntnis lässt sich auf das Compliance-Coaching übertragen. Gerade Führungskräfte, die häufig eher von der linken Gehirnhälfte – der logischen, strategisch orientierten – gesteuert sind, setzen Veränderungen erfolgreicher um, wenn sie die Neuroplastizität ihres Gehirns nicht nur erkennen, sondern vor allem rational verstehen, dass Veränderung jederzeit möglich ist.

Compliance-Coaching vermittelt Strategien und Techniken, wie Veränderung nachhaltig „funktioniert“. Ganz unabhängig davon, wie fest bestimmte Muster sich in unserem Gehirn eingebrannt haben, wir haben jederzeit – zumindest die theoretische – Chance, sie zu verändern. Die Neuroplastizität unseres Gehirns macht das, wie gesagt, möglich. Auch wenn viele Top-Führungskräfte schon in einem Alter sind, in dem die Neuroplastizität abnimmt. Die Natur hat vorgesorgt. Ab 60 erfreut sich unser Gehirn der Fähigkeit der Neurogenese – damit ist die Neubildung von Nervenzellen gemeint. Der Vorrat an Zellneubildung ist zwar irgendwann erschöpft. Doch vorher hat jeder Einzelne die Möglichkeit, aktiv den Prozess zu verlangsamen.

Compliance-Coaching eröffnet den Protagonisten über zahlreiche Techniken die Chance, Wahlmöglichkeiten zu erkennen, notwendige (Werte-)Entscheidungen mutig anzugehen und so dem Balanceakt „Compliance“ auch im Kopf verlässliche Wege zu bahnen.

## Zusammenfassung

1. Perspektivenwechsel, Veränderungsbereitschaft und Persönlichkeitsentwicklung sind klassische Themen im Coaching.
2. Das Coaching unterstützt den Coachee dabei, zu reflektieren und eigene, zum Teil liebgewonnene Verhaltensmuster wie auch so manche durch „Lebenserfahrung“ erlangte Überzeugungen zu überdenken. Compliance ist geprägt von diesen Komponenten und erfordert damit aus sich heraus eine ständige Reflektion des eigenen „Wohlverhaltens“.

3. Lebt eine Führungskraft dieses „Wohlverhalten“ aktiv und aus innerer Überzeugung vor, schafft sie Raum für das Leben von Werten. Auf diese Weise kann sich Compliance auch im Unternehmensumfeld nachhaltig entfalten.
4. Menschen mit Machtstreben, Erfolgsdenken und selbstbewusstem Charisma legen jedoch häufig eine narzisstische Persönlichkeit an den Tag und der Gedanke, von einer Art Mentor bei der Entscheidungsfindung begleitet zu werden, widerstrebt ihnen.
5. Spitzensportler haben dasselbe Ziel wie Führungskräfte: Sie wollen den größtmöglichen Erfolg und die damit verbundene Anerkennung. Im Leistungssport ist Coaching daher schon seit Langem ein probates Mittel, um dem Athlet zu innerer Stärke zu verhelfen.
6. Vergleichbar mit Spielregeln im Sport findet sich inzwischen in vielen, vor allem Großunternehmen ein Compliance-Management-System (CMS). In der Praxis haben wir es jedoch mit Menschen zu tun, die, gesteuert von der eigenen Werteorientierung, mehr oder weniger compliant handeln.
7. Innehalten und die Fokussierung auf das Wesentliche gelingen im sich ständig wandelnden wirtschaftlichen Umfeld immer seltener. Automatisiertes Handeln unter Druck statt Erkennen von Wahlmöglichkeiten ist die Folge.
8. Compliance-Coaching bedarf einer klaren Definition.
9. Die International Coach Federation (ICF) ist der weltweit größte und einzige internationale Coachverband und legt Richtlinien und eine Definition von (Compliance-)Coaching fest.
10. Basis des Compliance-Coachings sind die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, mithilfe derer Strategien und Techniken vermittelt werden können, wie man eingebrannte Muster erkennen und selbstverantwortlich beeinflussen kann.