

# Compliance Berater

7 / 2021

## Betriebs-Berater Compliance

24.06.2021 | 9.Jg  
Seiten 225–268

### EDITORIAL

**Angemessene Compliance hängt vom Einzelfall ab | I**

Jörg Bielefeld

### AUFSÄTZE

**Änderungen des Gesetzes über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik | 225**

Dr. Werner Thienemann, RA

**Der Referentenentwurf zum Hinweisgeberschutzgesetz – Quo vadis? | 232**

Dr. Tobias Pielow, RA, und Eva Volk, LL. M.Oec.

**Proaktives Management spezifischer Compliance- und Fraud-Risiken in Phasen von Restrukturierungen und Fusionen | 238**

Alwina Neumann, M. Sc., und Peter Zawilla

**Das Recht des GS-Zeichens nach der Reform des ProdSG | 244**

Dr. Carsten Schucht, RA

**Länderreport Frankreich: Die Empfehlungen der französischen Anti-Korruptions-Agentur (AFA) | 250**

Bénédicte Querenet-Hahn, RAin, und Moussa Ndiaye, RA

**Kartellrechtliche Compliance in der Schweiz – Zusammenschlusskontrolle | 257**

Dr. Dr. Fabian Teichmann, RA, LL. M., und M. A. HSG Nadia Fiechter

### RECHTSPRECHUNG

**OVG NRW: Ein Rechtsanwalt ist Verpflichteter im Sinne des Geldwäschegesetzes | 260**

**OLG Stuttgart: Anspruch wegen Beihilfe zu kapitalmarktrechtlichen Pflichtverletzungen | 262**

## CB-BEITRAG

Alwina Neumann, M. Sc., und Peter Zawilla

# Proaktives Management spezifischer Compliance- und Fraud-Risiken in Phasen von Restrukturierungen und Fusionen

## Das unterschätzte Risiko „Schlüsselfaktor Mensch“?!

Die Quantität und Dynamik von Fusionen und Restrukturierungen haben in den letzten Jahren massiv zugenommen. Diese werden zudem angesichts der fortschreitenden Digitalisierung, sich ändernder Kundenbedürfnisse sowie der vielfältigen Herausforderungen der Marktsituation auch weiterhin „Hochkonjunktur“ haben. In diesem Beitrag zeigen die beiden Autoren sowohl die sich im Rahmen von Fusionen und/oder Restrukturierungen ergebenden Auswirkungen auf die Mitarbeiter als auch die sich hieraus nahezu zwangsläufig ergebenden spezifischen Risiken für Compliance und unredliches Verhalten sowie risikominimierende Lösungsansätze auf.

### I. Einleitung

Restrukturierungen und Fusionen bringen in aller Regel (und sozusagen natürlicherweise) eine Vielzahl von aufbau-/ablauforganisatorischen und personellen Veränderungen mit sich.

Für die Mitarbeiter bedeuten Veränderungen aller Art, sich auf diese einzustellen und sich auch im erforderlichen Maße anzupassen. Dies kann aber auch – zumindest „gefühlte“ – bedeuten, dass Mitarbeiter ihre bisher gewohnten Rahmenbedingungen sowie ggf. auch ihre „lieb gewonnenen Komfortzonen“ zu verlassen haben bzw. verlassen müssen.

Neben selbstinitiierten Veränderungsprozessen war und ist es seit März 2020 in Folge des Ausbruches der COVID 19-Pandemie in Deutschland bzw. Gesamteuropa mit den staatlich auferlegten (Kontakt-)Beschränkungen für die Bevölkerung zudem auch notwendig, auf nicht allein selbst bestimmbare Rahmenbedingungen und organisatorische Veränderungserfordernisse flexibel zu reagieren und kurzfristige Lösungen zu finden.

Im nachstehenden Beitrag werden die sich im Rahmen von Restrukturierungen und/oder Fusionen nahezu zwangsläufig ergebenden spezifischen Compliance- und Fraud-Risiken dargestellt. Dabei geht es weniger um einzelne Szenarien, sondern es werden konkrete risikoe erhöhende Faktoren aufgezeigt, die sich aus dem „Schlüsselfaktor Mensch“ sowie dessen „Motivation/Anreiz“ und seiner „inneren Rechtfertigung“ ergeben.<sup>1</sup> Daraus abgeleitet werden Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zum proaktiven Management bzw. zur Minimierung der risikoe erhöhenden Faktoren aufgezeigt. Im Mittelpunkt steht dabei ein alle Mitarbeiter frühzeitig mit einbeziehendes „Change Management“.

### II. Relevante Fragestellungen für die Risikobewertung des „Schlüsselfaktors Mensch“

Ein umfangreicher Restrukturierungsprozess in einem Unternehmen, ein Fusions- und/oder Verschmelzungsprozess von zwei Unternehmen oder auch die Integration eines zuvor aufgekauften Unternehmens in eine bestehende Unternehmensgruppe/Konzernstruktur mit naturgemäß unterschiedlichen Strategien, Prozessen und gewachsenen Unternehmenskulturen stellt sowohl für die Organisation als auch für alle Mitarbeiter und Führungskräfte mindestens für einen bestimmten Zeitraum eine besondere Herausforderung dar und hat auch Auswirkungen auf die Einstufung unterschiedlicher operationeller Risiken.

Einen ähnlichen Effekt hatte auch der Ausbruch der COVID-19-Pandemie, auf den die Unternehmen aus eigener Motivation sowie aufgrund (zunehmender) staatlicher Beschränkungen kurzfristig und teilweise unvorbereitet reagieren mussten. Seitdem arbeiten u. a. zahlreiche Mitarbeiter von Unternehmen „mobil“ von zu Hause aus im „Home Office“ und sind von dort über IT-Schnittstellen mit den Systemen ihres Unternehmens verbunden. In der Folge bedeutet dies gleichzeitig und unvermeidlich Veränderungen in Regelprozessen und -kontrollen sowie in der Führung von Mitarbeitern, da sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeiter teilweise seit nunmehr bereits mehr als einem Jahr nicht oder nur vereinzelt an ihren eigentlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen zusammengekommen sind.

<sup>1</sup> Vgl. Jackmuth, de Lamboy, Zawilla, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage 2012, S. 9 ff.

Die konkreten Auswirkungen auf die Beurteilung der Risikosituation in Bezug auf Compliance-Risiken sowie die Bekämpfung und Verhinderung von unredlichen bzw. (wirtschafts-)kriminellen Handlungen (= „Fraud“) während des Restrukturierungs- und Fusionsprozesses hängen im Wesentlichen von den strategischen Zielsetzungen der Restrukturierung bzw. der Fusion und auch deren Kommunikation ab. Dabei gilt: Je größer die tatsächlichen und/oder empfundenen („gefühlten“) Veränderungen für einen Großteil der Belegschaft sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese (eher negative bzw. kritische) Auswirkungen auf die Prozess- und/oder Kontrollqualität und -stabilität und das Verhalten von Mitarbeitern im Hinblick auf das Kontrollbewusstsein sowie für die Einhaltung von Prozessen hat. Daneben hat dies selbstverständlich auch Einfluss auf die Risiko-<sup>2</sup> und Compliance-Kultur<sup>3</sup> eines Unternehmens.

Bei Restrukturierungen/Fusionen gibt es immer „Verlierer“ oder zumindest Mitarbeiter, die es entsprechend so empfinden. Mitarbeiter reagieren auf Restrukturierungen/Fusionen und die damit verbundenen Veränderungen grundsätzlich nicht „neutral“, sondern mit vielfältigen Emotionen wie z. B. mit Verunsicherung und Ängsten, somit „menschlich normal“. Jede neuartige Veränderung durchläuft in der Regel die sieben „Change-Phasen“: Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration.<sup>4</sup> Es ist demzufolge sicherlich ein Irrglaube, wenn man annimmt, dass die Mitarbeiter „einfach so“ auf alle auferlegten Veränderungen professionell reagieren und „einfach weiter funktionieren“. Ein „weiter so“ wird es naturgemäß angesichts zwangsläufiger Veränderungen nicht geben können. Eines der größten stimmungsmäßigen Problemfelder entsteht dabei häufig, wenn die Restrukturierung oder Fusion bereits formal umgesetzt ist, zahlreiche Mitarbeiter aber zu diesem Zeitpunkt noch immer nicht wissen, was aus ihnen wird oder ob bzw. wo sie zukünftig eingesetzt werden sollen. Alle vorgenannten Emotionen haben wiederum unweigerlich (negative) Auswirkungen auf das Verhalten, die Integrität sowie die Motivation und somit in der Folge auf die Prozess- und/oder Kontrollqualität und -stabilität.

Grundsätzlich wird jeder Mitarbeiter mit Veränderungen an seinem derzeitigen Arbeitsplatz bzw. seiner aktuellen Funktion gemäß seiner individuellen Persönlichkeitsstruktur und auch persönlichen Situation unterschiedlich umgehen. So kann ein anstehender Arbeitsplatz-/Standort- oder Funktionswechsel auch positiv als Chance gesehen werden. Andererseits ist vielfach zu beobachten, dass allein ein Standortwechsel bei Beibehaltung der Funktion und des Aufgabengebietes, der objektiv lediglich mit ein paar Kilometern Entfernung und ein paar Minuten mehr Fahrzeit verbunden ist, durch Mitarbeiter negativ und als Benachteiligung empfunden wird. Zudem kann aber für Mitarbeiter auch der Verlust des Arbeitsplatzes drohen, sofern ein faktisches Ziel einer Restrukturierung/Fusion ein Mitarbeiterabbau ist, was nicht selten der Fall ist. Die möglichen Folgen in Bezug auf diese unzufriedenen und/oder verunsicherten Mitarbeiter werden nachstehend in den Kapiteln 3 und 4 dieses Beitrages aufgezeigt.

Auch wenn die Verantwortungsträger eines Unternehmens bestimmte Auswirkungen und Folgen im Einzelfall nicht werden ändern oder verhindern können, so ist es dennoch erforderlich sowie auch ihre Pflicht<sup>6</sup>, sich mit den sich daraus ergebenden möglichen Risiken und Auswirkungen frühzeitig – das heißt bereits vor bzw. zu Beginn eines Restrukturierungs-/Fusionsprozesses – auseinanderzusetzen. Dabei kann die konkrete Beantwortung der in der Tabelle aufgeführten Fragestellungen (siehe Tabelle 1) und die daraus dann abzuleitenden Handlungsbedürfnisse helfen.

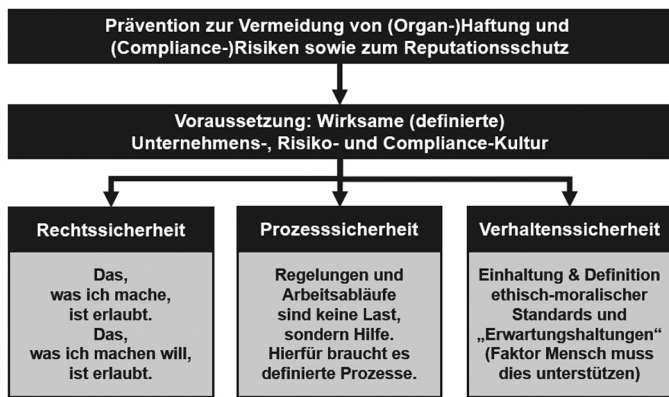
**Tabelle 1:** Beachtenswerte (risikorelevante) Aspekte/Fragestellungen im Rahmen von Restrukturierungen/Fusionen

<b>Übergreifend:</b> Erfolgt überhaupt eine Beachtung/Berücksichtigung und spezifische Risikobetrachtung in Bezug auf die Auswirkungen einer Restrukturierung/Fusion auf das unternehmensspezifische Compliance- und/oder Fraud-Risiko?	
1.	Welche konkreten Ziele sind mit den aktuellen Restrukturierungen bzw. der Fusion verbunden und was bedeutet dies unter Risikomanagementgesichtspunkten?
2.	Wurden frühzeitig die mit den Restrukturierungen bzw. der Fusion verbundenen (zusätzlichen) prozessualen, personellen und unternehmenskulturellen Risiken identifiziert und bewertet, die nicht zuletzt auch in den „Übergangsphasen“ zwangsläufig unvermeidlich sind?
3.	Wurden die Mitarbeiter identifiziert, die – auch nach objektiven Kriterien – „Verlierer“ der Restrukturierung/Fusion sind? Falls ja, was hat Ihr Haus mit diesen Erkenntnissen getan, wurde das hieraus resultierende Risiko identifiziert sowie bewertet und welche konkreten prozessualen (z. B. zusätzliche Kontroll-/Überwachungshandlungen) bzw. sonstigen (z. B. Kommunikation, „Change Management“-Aktivitäten) risikominimierenden Maßnahmen wurden daraus abgeleitet?
4.	Welche konkreten (zusätzlichen) prozessualen Angriffsflächen/Gefährdungspotenziale sehen Sie angesichts der aktuellen Stimmungslage der Mitarbeiter und der wahrgenommenen Unternehmens- und Risikokultur in Ihrem Unternehmen? <sup>7</sup>
5.	Gibt es überhaupt derartige Überlegungen innerhalb Ihres Hauses und falls ja, wer ist innerhalb des Hauses operativ für das Management dieser zusätzlichen Risikoaspekte zuständig?
6.	Mit welchen konkreten Maßnahmen und Prüfungshandlungen können Sie diesen Angriffsflächen aus Sicht des Risikomanagements von Compliance sowie der Internen Revision entgegenwirken bzw. diese aufdecken?

Gerade auch in Zeiten von (größeren) Veränderungen gilt es, ein wirksames Risiko- und Compliance-Management-System<sup>8</sup> zur Vermeidung von (Fraud- und Compliance-)Risiken sowie von Reputationsbeeinträchtigungen zu gewährleisten. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist, so zeitnah wie möglich für das fusionierte und/oder neu ausgerichtete Haus auch konkrete unternehmensspezifische, verpflichtende „Kulturziele“ und operationalisierbare Erwartungshaltungen festzulegen, die ihrerseits Rechtssicherheit, Prozesssicherheit sowie Verhaltenssicherheit gewährleisten. Die Zusammenhänge sind im Schaubild (siehe Grafik 1, S. 240) dargestellt.<sup>9</sup>

2 Vgl. Umsetzung einer angemessenen Risikokultur, Bundesverband deutscher Banken, Dezember 2019.  
 3 Vgl. Bielefeld, Kressin, Zawilla, CB 2020, 205.  
 4 Vgl. Streich, Fit for Leadership – Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, Springer-Verlag, 2013, S. 24 ff.  
 5 Vgl. Institute of Internal Auditors global (Internationales Institut für Interne Revision), Practice Guide „Auditing Culture“ (Praxisleitfaden „Prüfung von Kultur“), 2019, S. 4 ff.  
 6 Vgl. u. a. § 130 OWiG, § 91 Absatz 2 AktG sowie für Kreditinstitute § 25a KWG, Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und EBA-Leitlinien zur internen Governance, deutsche Fassung vom 15.3.2018, S. 26–27 sowie S. 34 ff.  
 7 Vgl. Bielefeld, Kressin, Zawilla, CB 2020, 205.  
 8 Vgl. Fütting, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud & Compliance Management – Trends, Entwicklungen, Perspektiven, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage 2018, S. 119 ff.  
 9 Vgl. Bielefeld, Kressin, Zawilla, CB 2020, 205.

**Grafik 1:** Vermeidung von Haftung und (Compliance-)Risiken



**III. Risikorelevante und -erhöhende Faktoren**

Ausgehend von den vorstehend aufgezeigten Herausforderungen in Restrukturierungs-/Fusionsphasen kann die Wirksamkeit von Prozessen sowie von implementierten und von Mitarbeitern wahrzunehmenden/umzusetzenden Sicherungsmaßnahmen und Kontroll-/Überwachungshandlungen auch in Bezug auf Compliance-Aspekte sowie (wirtschafts-)kriminelle Handlungen (= „Fraud“) beeinträchtigt sein. Somit steigt in Zeiten von Restrukturierungen/Fusionen die Eintrittswahrscheinlichkeit für unredliches/kriminelles Verhalten, da alle drei relevanten Antreiber gemäß dem sogenannten „Fraud-Triangle“ („Gelegenheit“, „Motivation/Anreiz“ sowie „Rechtfertigung“) bei Mitarbeitern grundsätzlich „begünstigt“ werden.<sup>10</sup>

Die (nicht abschließende) Übersicht (siehe Grafik 2) zeigt die möglichen erhöhten/erhöhenden Risikofaktoren in Bezug auf diese Antreiber.

**Grafik 2:** Darstellung (möglicher) erhöhter/erhöhender Risikofaktoren für die Antreiber für unredliches/kriminelles Verhalten in Phasen von Restrukturierungen/Fusionen

Antreiber	(Mögliche) erhöhte/erhöhende Risikofaktoren
Motivation/Anreiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• günstigere Gelegenheiten</li> <li>• „Vorsorge für schlechte Zeiten“</li> <li>• „Ist mir egal-Einstellung“</li> <li>• Ungerechtigkeitsempfinden bis hin zu Rachegefühlen</li> <li>• ...</li> </ul>
Rechtfertigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mir steht nach all den Jahren eine (höhere) Ausstiegsprämie zu.“</li> <li>• „Ich habe doch ohnehin nichts mehr zu verlieren.“</li> <li>• „Ich werde (schon wieder) ungerecht behandelt/übergangen.“</li> <li>• ...</li> </ul>
Gelegenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungsunsicherheiten</li> <li>• Zuständigkeitsunklarheiten</li> <li>• geringere Prozessstabilität</li> <li>• eingeschränkter Wirkungsgrad des Internen Kontrollsystems sowie der Kontrollkultur durch nicht bzw. nicht mehr ausreichend motivierte Mitarbeiter</li> <li>• ...</li> </ul>

Ausgehend von der Vielfältigkeit der möglichen risikoerhöhenden Einflussfaktoren wird bereits deutlich, dass die ohnehin – in der Regel insbesondere für die Führungskräfte – mit Mehraufwand und Zusatzaufgaben einhergehenden Zeitphasen im Rahmen von Restrukturierungen und Fusionen aus der Sicht potenzieller Täter einen guten Nährboden darstellen. Diesen gilt es durch geeignete und risikomindernde Maßnahmen proaktiv entgegenzusteuern, im Sinne des präventiven Ansatzes: „Wann baute Noah seine Arche? Vor der Sintflut!“

**IV. Erfolgreiches „Change Management“ – Nur dann möglich, wenn alle Mitarbeiter „mitgenommen“ werden**

Die vorstehend erwähnten „Change-Phasen“ Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration<sup>11</sup> zeigen bereits auf, dass es beim „Change Management“ nicht ausschließlich um das Finden und Umsetzen einer optimalen Organisationsstruktur geht. Es handelt sich um deutlich mehr als einen rein operativen Prozess mit rationalen Überlegungen. Denn trotz einer optimierten Struktur und optimierten Prozessen wird eine angestrebte/gewünschte Veränderung kaum erfolgreich verlaufen, wenn diejenigen, die die Veränderungen umsetzen und leben sollen, diese nicht umsetzen oder sogar boykottieren. Beim „Change Management“ geht es daher um die bestmögliche Steuerung von Wandel und Veränderung mit dem Menschen im Mittelpunkt. Dies schließt den richtigen Umgang mit den Emotionen der Betroffenen ebenso ein wie eine Berücksichtigung der formellen und informellen Unternehmenskultur.

Gemäß der Change-Fitness-Studie 2018 der Mutaree GmbH sind lediglich 23% der Change-Projekte erfolgreich.<sup>12</sup> Als Haupteinflussfaktoren für erfolgreiche Veränderungsprozesse rücken gemäß diverser Studien u. a. die Berücksichtigung der Unternehmenskultur, der Mitarbeiter und deren Involvierung sowie der Führungskräfte in Bezug auf Motivationskraft und Konfliktfähigkeit in den Fokus.

**1. Widerstände gegen Veränderungen**

Schock, Verneinung, Einsicht, Akzeptanz, Ausprobieren, Erkenntnis und Integration sind die Phasen, die in erfolgreichen Veränderungsprozessen von Beteiligten durchlaufen werden. Veränderungen rufen also Emotionen hervor, wie beispielsweise häufig Wut, Sorge und Angst, aber auch Neugier und Vorfreude. Emotionen bei Mitarbeitern in Bezug auf Veränderungen sind verständlicherweise für die Entscheidungsträger unbequem, hinderlich, anstrengend und zeitraubend. Die Erwartung ist fälschlicherweise oft, dass Mitarbeiter von Anfang an der Veränderung uneingeschränkt offen gegenüberstehen und sofort in die Umsetzung gehen. Werden allerdings Emotionen nicht aufgegriffen und wird auf diese nicht eingegangen, bilden sie den Nährboden für ein unternehmensschädigendes Verhalten. Die Mitarbeiter verharren dann im Widerstand und können letztlich das gesamte Vorhaben zum Scheitern bringen.

Diesen Widerständen bei Mitarbeitern gegen Veränderungen liegt eine andere Logik zugrunde als die der prozessorientierten Logik. Sie sind Signale für bestehende Unsicherheiten und den damit einhergehenden Befürchtungen. Aus Sicht der Mitarbeiter können die dahinterliegenden Gründe beispielsweise sein:

- Angst vor Statusverlust,
- Befürchtungen, den neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein,
- Arbeitsplatzverlust,

<sup>10</sup> Vgl. Jackmuth, de Lamboy, Zawilla, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage 2012, S. 9 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Streich, Fit for Leadership – Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, Springer-Verlag, 2013, S. 24 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Mutaree Change-Fitness-Studie 2018/2019, <https://mutaree.com/content/change-fitness-studie-20182019>, Abruf vom 15.4.2021.

- Einschränkung der Freiheiten oder Privilegien bzw. der (persönlichen) „Komfortzone“.

Da Menschen nach Sicherheit, Orientierung und Stabilität streben, werden diese Bedürfnisse bei Veränderungsprozessen aus Sicht der Betroffenen gefährdet.

Emotionen und Widerstände sind bei Veränderungen somit normal und treten bei jedem Veränderungsprozess auf.<sup>13</sup> Besorgniserregend wäre eher, wenn keine Emotionen und kein Widerstand auftreten, denn dann haben die Mitarbeiter die Veränderung voraussichtlich nicht ernst genommen und werden demnach auch keine Zeit oder Energie in die Umsetzung investieren.

Widerstände können verbale und nonverbale Formen annehmen.<sup>14</sup> Die verbalen Widerstände sind leichter erkennbar und äußern sich in offenen Vorwürfen, Äußerung von Gegenargumenten zu den geplanten Veränderungen, Debattieren von irrelevanten Details oder Spott und Sarkasmus. Oft unbeachtet oder unerkannt bleiben die nonverbalen Widerstände, denn diese drängen sich weniger im „Change-Prozess“ auf und scheinen nicht unmittelbar mit den Veränderungen im Zusammenhang zu stehen. Hier ist auf eine generelle Unruhe im Unternehmen zu achten, wie z. B. Gruppenbildungen, Streit und Ansätze von Mobbing und das Verfolgen einer „Hidden Agenda“.<sup>15</sup> Weitere Erscheinungsformen nonverbalen Widerstandes sind beispielsweise eine steigende Krankheitsquote, die Nichteinhaltung von Bearbeitungs-/Erledigungsfristen oder Verspätungen bei Meetings.

## 2. Menschen binden sich an Menschen, nicht an Unternehmen

Organisationen wie beispielsweise Unternehmen, Filialen, Abteilungen und Teams können als abgegrenzte Einheiten betrachtet werden. Diese interagieren miteinander, besitzen jedoch eine eigene Identität und in gewisser Weise auch eine eigene Kultur, wodurch sie sich gegenüber anderen Gruppen abgrenzen. Je größer die Identifikation und je stärker die Kultur, desto höher die Ablehnung gegenüber Veränderungen. Wenn neue Gruppen zusammengesetzt werden, wie es bei Restrukturierungen und Fusionen häufig der Fall ist, muss zunächst der Grad der Zugehörigkeit zwischen den Gruppenmitgliedern gesteigert werden. Dies geschieht nicht allein durch die Umsetzung einer neuen Struktur auf organisatorischer Ebene. Zum einen bedarf es eines gemeinsamen Ziels, zum anderen Zeit und Energie, damit sich die neu zusammengesetzte Gruppe auf der Beziehungsebene findet sowie gemeinsame Spielregeln und Strukturen schafft. Damit diese auch zu den Unternehmenswerten passen, ist es notwendig, den Prozess von der Führungsebene aus zu steuern und zu begleiten.

Insbesondere in Zeiten der Veränderung, in denen Menschen die emotionalen „Change-Phasen“ durchlaufen, ist eine offene, vertrauensvolle und transparente Kommunikation notwendig. Gerade bei Fusionen und Restrukturierungen ist dem Aspekt der Unternehmenskultur zusätzlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Dabei ist es erstmal irrelevant, ob es um Veränderungen in den Teams, in den Hierarchien oder zu formalen Zusammenschlüssen von ganzen Unternehmen kommt. Es benötigt Zeit, Geduld und proaktives Handeln, die Vorurteile gegenüber „dem Neuen“ auszuräumen und die Widerstände zu beseitigen.

Dabei kommt der direkten Führungskraft eine besondere Rolle zu. Die sich bei Restrukturierungen und Fusionen zwangsläufig ergebenden spezifischen Risiken für Compliance und unredliches Verhalten können durch das Verhalten der Führung positiv beeinflusst werden. Studien haben gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit für

kontraproduktives Verhalten sinkt, wenn die Führungskraft als ethisch und vertrauensvoll angesehen wird.<sup>16</sup> In Veränderungsprozessen ist es wichtig, den Mitarbeitern auf einer persönlichen Ebene zu begegnen, Emotionen ernst zu nehmen, eine transparente Kommunikation zu fördern sowie kontinuierlich ethische „Leitplanken“ aufzustellen und ein entsprechendes Verhalten von allen Mitgliedern einzufordern.

## 3. Umgang mit Widerständen – durch offene Kommunikation Mitarbeiter „mitnehmen“

Da Widerstände Veränderungsprozesse zunächst behindern und verlangsamen, ist der Wunsch, diese zu ignorieren oder zu unterdrücken, nur allzu nachvollziehbar. Jedoch werden durch das Eingehen auf Widerstände und die Berücksichtigung der Beziehungsebene auf lange Sicht Kosten und Zeitinvestment bei Veränderungsprozessen verringert und die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen „Change“ gesteigert. Um die natürlich auftretenden Widerstände nicht zu unüberwindbaren Blockaden werden zu lassen, gilt es, die Mitarbeiter mit aktiver Kommunikation durch die „Change-Phasen“ zu führen.

Entlang der Phasen der Veränderung ist eine transparente und vollständige Kommunikation wichtig. Bestehende Lücken werden sonst von den Mitarbeitern mit Vermutungen und Gerüchten gefüllt, welche in solchen Situationen selten zu Gunsten des Unternehmens und der Veränderung ausfallen dürften.

Im Zuge der Kommunikation ist das Nennen von Gründen (insbesondere solcher, die für den Mitarbeiter Relevanz besitzen) und Erläuterungen der Notwendigkeit für die geplante Veränderung und das Aufzeigen von Konsequenzen im Falle einer ausstehenden Veränderung<sup>17</sup> der erste Schritt, die Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen. Folglich ist die Präsentation eines klaren Ziels und einer (für die Mitarbeiter) motivierenden Zukunftsvision notwendig. Ist der Druck für eine Veränderung nicht hoch genug und/oder ist die Zukunftsvision nicht erheblich attraktiver als die aktuelle Situation, besteht kein Anreiz für die Mitarbeiter, die Veränderung zu stützen. Dabei sind sowohl die empfundene Glaubwürdigkeit des Senders, als auch das Vertrauen in das Unternehmen entscheidende Faktoren dafür, ob die Zukunftsvision angenommen wird und wie stark die emotionalen Auswirkungen sind.

Am Ende muss der Belegschaft Orientierung und Sicherheit gegeben werden, indem ein Ausblick über die anstehenden Schritte, die geplante Kommunikation, Zeitpläne, Ansprechpartner etc. mitgeteilt wird. Um Informationsverlust durch den „Stille-Post-Effekt“ zu vermeiden, sollten – sofern möglich – kurze und direkte Kommunikationswege sowie unterschiedliche Kommunikationskanäle genutzt werden.

Zugegeben ist es nicht immer ganz einfach zu antizipieren, an welchen Stellen für die Mitarbeiter noch Informationslücken und

13 Weiterführende Literatur zum Thema Widerstand und Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen: *Doppler, Lauterburg, Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt a. M., Campus-Verlag, 14. Auflage, 2019.

14 Vgl. *Doppler, Lauterburg, Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt a. M., Campus-Verlag, 14. Auflage, 2019, S. 354 ff.

15 Unter „Hidden Agenda“ werden verborgene Motive, Interessen und Ziele verstanden.

16 Vgl. *Neumann*, CB 2021, 12.

17 Vgl. hierzu das Drei-Phasen Modell nach *Kurt Lewin*, in: *Human Relations*, Band 1, Nr. 1, 1947, S. 5–41.

damit Interpretationsspielräume bestehen. Um hier schnell agieren zu können und die Gerüchte auch zeitnah auszuräumen, sollte ein Dialog ermöglicht werden. Damit die Mitarbeiter ihre Fragen stellen und ihre Bedenken sowie Unsicherheiten adressieren können, bedarf es eines großen Vertrauens durch alle Hierarchiestufen im Unternehmen. Ist ein derartiger Dialog gegeben, unterstützt dies dabei, Widerstände, Emotionen und Sicherheitsrisiken schneller zu erkennen, darauf einzugehen sowie diesen entgegensteuern zu können. Zudem sind Feedback und Rückmeldungen von Mitarbeitern notwendig, da sie die Experten ihrer jeweiligen Tätigkeiten/Aufgabenbereiche sind. Es ist unwahrscheinlich, dass im Zuge der Konzeptionierung alle Details auf operativer Ebene bedacht und reflektiert werden können. Ein Dialog sollte daher auch für eine Beteiligung der Mitarbeiter zum Zwecke fachlich-inhaltlicher Rückmeldungen und Vorschläge zugelassen werden. Dies führt zu praxisorientierteren Lösungen und wirkt sich zusätzlich vertrauensbildend und motivierend aus. Es ist dabei erforderlich auf den Input der Mitarbeiter einzugehen und eine entsprechende Rückkopplung, im Sinne einer Antwort oder eines Ergebnisses, zu gewährleisten. Ist beispielsweise ein Vorschlag nicht in die Umsetzung gekommen, so muss eine Rückmeldung mit Erklärung erfolgen. Dadurch wird das Vertrauen der Mitarbeiter in den „Change-Prozess“ und in die Führung gesteigert.

Um Veränderungsenergie im Unternehmen zu generieren und über einen längeren Zeitraum zu halten, ist es hilfreich und sogar notwendig, die richtigen Personen für das Vorhaben zu gewinnen. Hierbei sollten zu den Führungskräften auch insbesondere Meinungsbildner des Unternehmens für die Veränderung gewonnen und zu „Verbündeten“ des geplanten Projektes gemacht werden. Diesen kann die Rolle der Multiplikatoren in den einzelnen Abteilungen oder Teams zugewiesen werden. Dadurch wird die persönliche Involvierung größer, das Commitment zum Vorhaben wächst und es entsteht ein persönliches Interesse am Erfolg.

Grundsätzlich werden durch die aktive Beteiligung von Menschen auch das Interesse, die Motivation und die Identifikation gesteigert und gleichzeitig Ängste verringert. Bei Veränderungen tritt oftmals das Gefühl von Machtlosigkeit auf, was den Eindruck entstehen lässt, man könne nichts beeinflussen und wäre den Gegebenheiten ausgeliefert. Durch eine Einbeziehung erhalten die Mitarbeiter dagegen Handlungs- sowie Gestaltungsspielraum und damit wieder Selbstbestimmtheit.

#### 4. Wann ist der „Change“ beendet?

Der „Change“ ist keinesfalls beendet, wenn das strategische Konzept und das Organigramm umgesetzt oder die Fusion rechtskräftig ist. Dieser ist erst dann beendet, wenn alle Beteiligten die letzte Change-Phase „Integration“ erreicht haben und einhergehend hiermit beispielsweise neue Routinen einsetzen und gemeinsame Werte geschaffen werden. Der Weg bis zu einer gemeinsamen Kultur bzw. einem gemeinsamen Kultur-Grundverständnis ist lang und dieser wird umso länger, je mehr der Aspekt der Kulturveränderung vom Management vernachlässigt wird.

Verhalten und Kultur entwickeln sich über eine lange Zeit und werden von neuen Mitarbeitern bei Eintritt übernommen. Wird bei einer organisationalen Umgestaltung die Kulturveränderung nicht bewusst in die gewünschte Richtung gesteuert, wird es sich in eine ggf. unerwünschte Richtung entwickeln. Gerade bei Fusionen, wo mindestens zwei Unternehmenskulturen und eine Vielzahl an Subkulturen zusammentreffen, müssen schon zu Beginn Überlegungen

über die zukünftige gemeinsame Unternehmenskultur angestellt werden.

Soll eine neue Kultur etabliert werden, müssen Normen und Werte klar benannt und in konkrete Verhaltensweisen übersetzt sowie diverse Prozesse (z. B. Auswahl und Onboarding neuer Mitarbeiter, Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern, Führungsinstrumente, Kommunikationsstrukturen, etc.) daran angepasst werden. Auch hier ist eine Beteiligung der Mitarbeiter notwendig, um die Akzeptanz zu steigern und schneller zu gemeinsamen gelebten Werten und einer gemeinsamen Kultur zu gelangen. Die Führung gibt auch hier durch das Vorleben den Weg vor<sup>18</sup> und beeinflusst durch das eigene Verhalten maßgeblich die Umsetzung und Verankerung bei den Mitarbeitern.

### V. Erfordernis der Berücksichtigung in unternehmensspezifischen Risikoanalysen

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, dass die möglichen Auswirkungen von Restrukturierungs-/Fusionsphasen mit den damit einhergehenden vielfältigen Emotionen nicht zuletzt auf die Compliance- und Fraud-Risiken keinesfalls zu unterschätzen sind. Mitarbeiter können sowohl selbst verstärkt zu Tätern werden oder aber sie begünstigen durch eine unzureichende Wahrnehmung von (Kontroll-/Überwachungs-)Aufgaben als „unkritische Erfüllungsgehilfen“ mögliche Täter innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens.

Eine zentrale Grundlage und Voraussetzung für ein professionelles, angemessenes und wirksames Risikomanagement ist – neben einem proaktiven „Change Management“-Prozess – die Erstellung einer unternehmensspezifischen Risikoanalyse. Zielgerichtete risikominimierende Maßnahmen sind in allen Risikokategorien nur über eine strukturierte Identifizierung und Bewertung potenzieller Risiken sinnvoll möglich. Risikoanalysen sind zudem regelmäßig bzw. periodisch (einmal jährlich) zu aktualisieren und an die jeweiligen aktuellen Rahmenbedingungen sowie an neue Entwicklungen anzupassen.<sup>19</sup>

Demzufolge ist es unabdingbar, dass die vorstehend aufgezeigten Risiken im Rahmen dieser Risikoanalysen individuell zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten sowie daraus erforderlichenfalls (temporäre) risikominimierende Maßnahmen und Aktivitäten abzuleiten sind.

### VI. Praktische Handlungsempfehlungen

Unter der Voraussetzung, dass die im Rahmen von Restrukturierungen/Fusionen in Bezug auf die Belegschaft und deren Emotionen sowie den daraus resultierenden möglichen Auswirkungen auf das Verhalten, die Identifikation mit dem Arbeitgeber, das Risikobewusstsein und die Kontrollqualität als relevante Risikofaktoren akzeptiert werden, kann diesen nach dem Ansatz „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“ u. a. mit den Maßnahmen/Aktivitäten aus Tabelle 2 (siehe S. 243) entgegengewirkt werden.

18 Weiterführende Informationen zum Thema „Ethische Führung“ und zum Einfluss einer Führungskraft auf die Mitarbeiter vgl. Neumann, CB 2021, 12.

19 Vgl. Jackmuth, Zawilla, in: Jackmuth/de Lamboy/Zawilla (Hrsg.), Fraud Management – Der Mensch als Schlüsselfaktor gegen Wirtschaftskriminalität, Frankfurt School Verlag, 1. Auflage 2012, S. 283 ff.

**Tabelle 2:** Handlungsempfehlungen zum proaktiven Management von Compliance- und Fraud-Risiken im Rahmen von Restrukturierungen/Fusionen

1.	Identifizierung und Bewertung der Risiken (ggf. auch auf Abteilungsebene und – sofern datenschutzrechtlich zulässig – auf Einzelfunktionsebene) auf der Basis der spezifischen Zielsetzungen für die angestrebten Restrukturierungen/Fusionen und Ableitung konkreter risikominimierender Einzelmaßnahmen. Einhergehend Berücksichtigung der Risiken in einer regelmäßig (jährlich) zu erstellenden bzw. zu aktualisierenden unternehmensspezifischen Risikoanalyse.
2.	Frühzeitige, transparente und offene/ehrliche Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, damit diese auch wissen, was sie zu erwarten haben, da Unsicherheit Ängste und Gerüchte weiter fördert („Mitarbeiter frühzeitig mitnehmen und vor allem Emotionen ernst nehmen“).
3.	Aktives Gestalten des notwendigen (kulturellen) Veränderungsprozesses (im Sinne eines „echten“ und kontinuierlichen „Change Management“-Ansatzes, dieser geht deutlich über das Abhalten einzel-fallbezogener Teambildungs-Maßnahmen hinaus).
4.	Proaktives und konsequentes Gegensteuern im Hinblick auf mögliche (verständliche) Emotionen und Meinungsbildungen innerhalb der Belegschaft (wie z. B. Verunsicherung, Ängste sowie weitere negativ orientierte Stimmungen).
5.	Einzelfallbezogen und auf Basis der Ergebnisse der unternehmensspezifischen Risikoanalyse abgeleitete Implementierung zusätzlicher temporärer Kontroll- und Überwachungshandlungen zur Risikominimierung von (temporären) spezifischen Einzelrisiken.

Die vorstehenden Handlungsempfehlungen machen deutlich, dass es vor allem darum geht, das Entstehen spezifischer Compliance- und Fraud-Risiken im Rahmen von Restrukturierungen und/oder Fusionen überhaupt (frühzeitig) zu erkennen sowie zu akzeptieren, um diese dann in der Folge proaktiv und bewusst managen zu können. Dabei stehen die Mitarbeiter und somit der „Schlüsselfaktor Mensch“ im Mittelpunkt und weniger die – wenngleich ebenfalls wichtigen – ablauf- und aufbauorganisatorischen Aspekte und Prozesse.

## VII. Fazit / Ausblick

Die in den letzten Jahren zu beobachtende Dynamik erforderlicher Veränderungen/Anpassungen von Geschäftsmodellen und Strukturen – sowie einhergehend hiermit auch von Fusionen – wird für zahlreiche Wirtschaftsunternehmen aller Branchen angesichts der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung, sich ändernder Kundenbedürfnisse sowie der vielfältigen Herausforderungen der Marktsituation insgesamt weiterhin anhalten. Zudem haben die Konsequenzen/Beschränkungen und Umstände der COVID 19-Pandemie eine Beschleunigung der Dynamik der Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt mit einem hohen Anspruch an die Flexibilität aller Beteiligten herbeigeführt, deren langfristigen Auswirkungen derzeit noch nicht absehbar sind.

Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, bei Veränderungen auch die hieraus ableitbaren spezifischen Compliance- und Fraud-Risiken im Blick zu haben, diese Risiken zu antizipieren und zu bewerten sowie diesen insbesondere mit Blick auf den „Schlüsselfaktor Mensch“

proaktiv und risikominimierend entgegenzuwirken. Dabei gilt es im besonderen Maße, den Emotionen der Mitarbeiter durch gezielte und transparente Kommunikation Rechnung zu tragen.

„Unser wichtigstes Kapital verlässt jeden Tag unsere Bank – unsere Mitarbeiter“ hieß es Ende der 1990er Jahre in einem Werbeslogan einer großen deutschen Universalbank. Dies zeigt die maßgebliche Bedeutung der Mitarbeiter für ein Unternehmen. Warum dies so wichtig ist, lässt sich kaum prägnanter zusammenfassen wie in dem Zitat des verstorbenen US-Ökonomen Peter Ferdinand Drucker, der als einer der Begründer der modernen Managementlehre gilt. Wenn er sagte:

„Culture eats strategy for breakfast.“  
(„Die Kultur frisst die Strategie zum Frühstück.“),

dann meinte er damit, dass jede noch so gut durchdachte und erfolgsversprechende Unternehmensstrategie durch den „Schlüsselfaktor Mensch“ – in diesem Fall durch Mitarbeiter eines Unternehmens – beeinflusst wird. Der Einfluss liegt bestenfalls in der Unterstützung einer Management-Strategie. Im weniger positiven Fall führt Mitarbeiterverhalten zu einer negativen Beeinflussung oder gar zu einer Verhinderung mindestens einer störungsfreien Umsetzung der geplanten Strategie. Dies bedeutet, dass kulturelle Aspekte einen ganz entscheidenden Einfluss auf einen geschäftlichen Erfolg sowie die Reputation eines jeden Unternehmens haben.<sup>20</sup> Dies gilt somit auch und im besonderen Maße für Restrukturierungen und Fusionen, in deren Kern bekanntlich jeweils gewollte Veränderungen des bisherigen Zustandes stehen.

---

### AUTOR



**Alwina Neumann** ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Führungskräftetrainerin in einem mittelständischen Unternehmen. Zusätzlich beschäftigt sie sich im Rahmen einer nebenberuflichen Selbstständigkeit mit Themen rund um Personal-, Führungs- und Kulturentwicklung (People & Culture Consulting).



**Peter Zawilla** ist Geschäftsführer und Gründer der FMS Fraud & Compliance Management Services GmbH. Er deckt Unregelmäßigkeiten auf, setzt Präventionsmaßnahmen um und implementiert und optimiert Compliance in Unternehmen. Zudem ist er Gründungsmitglied der Spezialistennetzwerke „PRECRIME NETWORK“ und „CORE – Developing Culture“ (<http://www.core-developing-culture.de>).

---

<sup>20</sup> Vgl. Kressin, Zawilla, Vermeidung von (Organ-)Haftung und (Compliance-) Risiken durch eine wirksame Organisations-, Risiko- und Compliance-Kultur, Jahrbuch des Institutes für Interne Revision Österreich e. V., Juli 2020, S. 67.