

---

## Nach dem Dieselskandal: Bekommt VW von den USA das Reifezeugnis?

Von Rainer Strang, cen

Bestanden oder nicht bestanden? Das stellt sich im Sommer heraus. Dann wird Larry D. Thompson (74), Jurist und vom US-Justizministerium beauftragter Monitor/Auditor, in seinem Abschlusskommuniqué darüber befinden, ob der Volkswagen Konzern alles dafür getan hat, dass sich Straftaten wie der Dieselskandal nicht wiederholen können. Vieles spricht dafür, dass der unabhängige und renommierte Aufseher seinem Klienten in Wolfsburg ein gutes Zeugnis ausstellen und sein Mandat dann planmäßig beenden wird. Sicher ist das allerdings nicht – und das nicht nur, weil die Auswirkungen der Corona-Pandemie den Zeitplan des Projekts auf den Kopf stellen könnten.

Elektrifizierung, Digitalisierung, Nachfrageeinbrüche wegen der Corona-Krise, Schadensersatzforderungen und Strafverfahren in Folge des Dieselgate, andauernde Pannen beim Produktionsstart des Golf 8, Softwareprobleme kurz der Markteinführung des batterieelektrisch angetriebenen Prestigemodells VW ID3: Trotz hervorragender Geschäftsergebnisse und Gewinnbeteiligungen für die Tarifbeschäftigten erlebt Volkswagen besonders stürmische Zeiten und ist nicht nur wegen der Fokussierung auf die Elektromobilität auf schmalen Grat unterwegs. Viele Herausforderungen sind marktgegeben, andere hausgemacht – so, wie der Dieselskandal.

Schon im dritten Jahr unter Beobachtung

Larry D. Thompson und sein Team wachen nun schon im dritten Jahr darüber, dass sich Volkswagen zu einem „besseren Unternehmen“ entwickelt. Darauf hatten sich das US-Justizministerium und der Automobilhersteller im Rahmen eines Vergleichs verständigt. Dabei geht es allerdings nicht um bessere Autos, Dienstleistungen, Produktionsverfahren oder Bilanzen, sondern um eine bessere Kultur. Das ist leichter gesagt als getan in einem Unternehmen, das über viele Jahre patriarchalisch geführt worden ist. In einem solchen Klima ist das Risiko grundsätzlich groß, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ängste entwickeln und sich lieber ducken, bevor sie sich Rüffel von ihren Chefs einhandeln oder gar ihren Job zu riskieren.

Um die Stimmung in deutschen Unternehmen ist es ohnehin nicht zum Besten bestellt. Analysten zufolge hat jeder dritte Arbeitnehmer Angst vor seinem Chef, vor Kollegen und Konkurrenten oder davor, die Anforderungen im Beruf nicht erfüllen zu können. Der Kölner Wirtschaftsforscher Winfried Pause beziffert die Kosten solcher Angstsymptome für die deutsche Wirtschaft auf 75 Milliarden Euro im Jahr.

In der aktuellen Studie des US-amerikanischen Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup heißt es, dass 16 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland innerlich gekündigt hätten. Das wären immerhin sechs Millionen Menschen. Den volkswirtschaftlichen Schaden gibt Gallup mit bis zu 122 Milliarden Euro jährlich an. „Innere Kündigung ist immer das Ergebnis schlechter Führung und ein hausgemachtes Problem“, stellt Marco Nink, Senior Consultant bei Gallup Deutschland, fest.

Auch der Betriebsrat übt massive Kritik

Im Zusammenhang mit dem „missratenen“ Produktionsstart des Golf 8 übt auch VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh massive Kritik an den Führungskräften. Einige Vorgesetzte würden die Beschäftigten enorm unter Druck setzen. „Es ist doch klar, dass

---

so ein Verhalten krank machen kann", so Osterloh. Wer Druck von oben einfach weitergebe, dem fehle es an sozialer Kompetenz.

Das sind keine guten Voraussetzungen, um ein Unternehmen auf neuen Kurs zu steuern, auch wenn es beim Monitoring vor allem darum geht, Verstöße gegen Gesetze und Regeln zu vermeiden. „Volkswagen soll Vorbild dafür werden, wie große, globale Konzerne ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen, leben und vorleben“, schrieb Hiltrud D. Werner, im Vorstand zuständig für Integrität und Recht der Volkswagen AG, an die Belegschaft.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen in den vergangenen Monaten über 100 Prozesse auf den Prüfstand gestellt oder neu entwickelt. In „Together4Integrity (T4I)“, dem strategischen Dachprogramm für Integrität und Compliance, wurden alle Integritäts-, Kultur-, Compliance-, Risiko- und Integritätsaktivitäten des Konzerns zusammengefasst. Ein wichtiges Ziel: der Abbau von Machtdistanzen, die Stärkung der Corporate-Governance-Struktur und die Förderung einer offenen Kritikkultur. All das beginnt in den Vorstands- und Führungsetagen. Bevor dort über eine Konzernentscheidung befunden wird, muss sie zuvor umfassend auf Integritätsaspekte überprüft worden sein.

400 Topmanager wurden eingeschworen

Am T4I-Roleout haben weltweit 400 Vorstände und Topmanager (98 Prozent) aus 63 Marken und Gesellschaften teilgenommen und sich verpflichtet, das Programm aktiv und nachweislich zu unterstützen. Bis Ende 2019 wurden 430.000 Belegschaftsangehörige in 209 Marken und Gesellschaften in die Inhalte und Ziele von T4I eingewiesen – davon mehr als 55.000 in persönlichen Dialogformaten wie Workshops und Meetings. Das waren über 70 Prozent der Gesamtbelegschaft. Über 700 Integrationsbotschafterinnen und -botschafter unterstützen das Group Compliance Committee unter Leitung von Werner dabei, „den größten Transformationsprozess in der Geschichte des Unternehmens weiter voranzutreiben“.

Um die Belegschaft auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen und zu einer offeneren Unternehmenskultur zu inspirieren, setzen die Konzern- und Markengesellschaft die T4I-Prozesse und -ziele auch mit eigenen Initiativen um. So bildete beispielsweise Audi Mexico das T4I-Logo mit fast 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach, um die gemeinsame Zielrichtung zu betonen. In vielen Konzernunternehmen und -produktionsstätten weisen die „Volkswagen Konzerngrundsätze“ und das „T4I-Logo“ in den Eingangsbereichen auf die neue Unternehmenskultur hin.

Darüber hinaus will der Konzern Rechtsverstößen wie Korruption und Wirtschaftskriminalität durch verbindliche und nachvollziehbare Regeln entgegenwirken. Der so genannte Code of Conduct gilt erstmals in der VW-Geschichte weltweit. Alle 660.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten entsprechende Schulungen. Der neu geschaffene Bereich Group Compliance mit rund 750 Planstellen in 540 VW-Gesellschaften „verfolgt nachhaltig“, dass die Regeln eingehalten werden.

Whistleblower willkommen

Außerdem motiviert das Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Dritte, Regel- und Rechtsverstöße zu melden – anonym oder namentlich. Dafür gibt es unter anderem Online-Kanäle und eine Hotline, die an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr besetzt ist und 17 Sprachen beherrscht. „Unser konzernweites Hinweisgebersystem stößt bei der Belegschaft auf große Akzeptanz. Heute erreichen uns mehr als 90 Prozent der Hinweise mit Absenderangabe. 2017 waren es noch 15 Prozent. Selbstverständlich genießen die Hinweisgeber höchstmöglichen Schutz,“ so ein Volkswagensprecher.

---

„Während der intensiven Zusammenarbeit mit unserem Monitor Larry Thompson sind wir ein großes Stück auf dem Weg zu unserem gemeinsamen Ziel vorangekommen, unser Unternehmen zu höherer Integrität zu führen und ein erstklassiges Compliance-System zu etablieren“, stellt Hiltrud Werner heute fest. Ihre Zuversicht, dass Thompson Volkswagen im Sommer das Reifezeugnis ausstellt, stützt die Vorständin auch darauf, dass der Aufseher in seinem zweiten von drei Auditberichten keine innerbetrieblichen Regel- und Verhaltensverstöße mehr festgestellt hat.

Thompson hält den Ball noch flach

Thompson hielt den Ball seinerzeit trotzdem flach und wies darauf hin, dass sein zweiter Bericht nur eine Zwischenstation sei. „Ich habe nicht gesagt, dass bei Volkswagen alles in Ordnung ist“, so der Aufseher. Seine Aufgabe bestehe grundsätzlich darin, Regeln so aufzustellen, „dass sie auch dann funktionieren, wenn ich gegangen bin.“ Man wird sehen. Jetzt geht die Bewältigung der Corona-Krise sowieso erst einmal vor. (ampnet/rs)

---

## Bilder zum Artikel



Larry D. Thompson.

Foto: Auto-Medienportal.Net/Volkswagen



Larry D. Thompson.

Foto: Auto-Medienportal.Net/Volkswagen

---