

Hiltrud Dorothea Werner (HG.)

DER VOLKSWAGEN- TURNAROUND

Wie man Krise als Chance nutzt:
Ein Role Model für neue Integrität



CH. GOETZ
VERLAG

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme:

Der Volkswagen-Turnaround

Wie man Krise als Chance nutzt: Ein Role Model für neue Integrität

CH. GOETZ VERLAG, München 2021

ISBN 978-3-947140-07-7

Herausgeberin: Hiltrud Dorothea Werner

Volkswagen AG

Gestaltung und Satz: Andrea Rexhausen

Druck und Bindung: impress GmbH, Heinz-Nixdorf-Str. 21, 41179 Mönchengladbach

Printed in Germany

Das Werk einschließlich all seiner Bestandteile ist urheberrechtlich geschützt.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme vervielfältigt oder
verbreitet werden.

Copyright © CH. GOETZ VERLAG München 2021

www.ch-goetz-verlag.de





Messen statt Vermuten: der Integrity Index®

von Katja Nagel

WELCHES ZIEL VERFOLGT DER INTEGRITY INDEX®?

Volkswagen hat eine immense Kraftanstrengung unternommen, mit massiven Bemühungen, Initiativen und Maßnahmen – wie aber kann das Unternehmen Status, Verbesserung und damit Effektivität seiner Bemühungen überprüfen? Ziel und Aufgabenstellung waren somit klar: Wie ließe sich die „organisationale Integrität“ über Kultur, Regeln, Strukturen und Prozesse hinweg als 360-Grad-Ansatz für das gesamte Unternehmen messen? Und zwar nicht nur für Volkswagen, sondern als Kennzahl, die weltweit von Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen ermittelt werden kann zur Klärung des eigenen Status quo. Die Antwort auf diese Fragen gibt der „Integrity Index®“, den Volkswagen gemeinsam mit Dr. Katja Nagel und ihrem Team, jetzt GOII (Global Organizational Integrity Institute) und mit Wissenschaftler*innen der TUM (Prof. Dr. Christoph Lütge vom Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Technischen Universität München und seinen Mitarbeiter*innen), entwickelt hat. Er ist weltweit das erste Instrument zur ganzheitlichen Messung von Unternehmensintegrität, fakten- und wahrnehmungsbasiert. Das Instrument ist zudem revisionssicher: Alle Ergebnisse werden nachvollziehbar ermittelt nach fester Logik und auch dokumentiert. Es wurde konzipiert und erstmals empirisch erhoben für die Marke Volkswagen Pkw sowie die AUDI AG (jeweils bezogen auf die deutschen Standorte). Die Abbildung zeigt die Kennzeichen des Integrity Index®.



360-Grad-Messung:

Das einzige Instrument, das die unterschiedlichen Perspektiven aller Stakeholder durch die klar strukturierten Dimensionen des Index widerspiegelt.



Geschäftsorientiert:

Der Index dient als wichtiges Instrument, um Handlungsbedarfe (insbesondere im Bereich der Integritätskultur) zu identifizieren und diese Lücken zu schließen.



Wissenschaftlich fundiert:

Der Index wurde in Zusammenarbeit mit einem anerkannten Professor für Wirtschaftsethik der Technischen Universität München und seinem Team entwickelt.



Fakten- und wahrnehmungsbasiert:

Die Ergebnisse der Index-Erhebung beruhen sowohl auf Fakten als auch der Wahrnehmung der Mitarbeiter.



Berücksichtigt globale Initiativen:

Der Index basiert auf weltweit anerkannten Standards ECI (Ethics & Compliance Initiative) und der GRI (Global Reporting Initiative).



Zukunftsgerichtet:

Als KPI geeignet, um den Fortschritt und Status aller Aspekte der Integrität zu messen.



Revisionssicher:

Die Bewertung basiert auf standardisierten Prozessen, die nachvollziehbar und revisionssicher sind.



Benchmarking möglich:

Die Bandbreite der Ergebnisse von 1-100 ermöglicht, Unternehmen zu kategorisieren und sie in nationalen und globalen Rankings aufzulisten.

Mithilfe des Integrity Intex® wird Unternehmensintegrität ganzheitlich sowie fakten- und wahrnehmungsbasiert gemessen.



WELCHEN NUTZEN BRINGT ER UNTERNEHMEN?

Der Integrity Index® macht Integrität auf der Grundlage von Fakten greifbar, er misst Status und – durch Wiederholung der Messungen – auch Fortschritt. Er identifiziert integritätsrelevante Risikobereiche und ist damit ein strukturelles Frühwarnsystem. Er zeigt auf, ob die Bemühungen einer Organisation in die gewünschte Richtung gehen, macht Kulturveränderungen über den Zeitverlauf sichtbar und unterstützt einen systematischen Verbesserungsprozess entlang der größten Abstände vom Ist zum Soll. Er leistet einen Beitrag zur transparenten Kommunikation nach innen und außen und belegt – ebenfalls nach innen und außen – die Bedeutung von Integrität in dem Unternehmen, das den Integrity Index® erhebt. Zusätzlich ermöglicht er ein Benchmarking, also einen Wettbewerbsvergleich, Lernen voneinander und internationale Vergleiche quer über alle Dimensionen. Die Abbildung zeigt den Nutzen des Integrity Index®.

Bild 11



Der Integrity Index® dient als strukturelles Frühwarnsystem und ermöglicht einen Wettbewerbsvergleich.

WAS SIND DIE GEDANKLICHEN UND METHODISCHEN KONSTRUKTE DAHINTER?

KONSTRUKT 1: DIE INTEGRITÄTS-TRIADE:

Integrität im Unternehmen bedeutet, dass eine Organisation sich freiwillig verpflichtet auf legales Handeln, aber auch auf ethisches Handeln und Entscheiden. Ein Sich-Verständigen auf gemeinsame Werte wie Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit und vieles mehr, also eine Führung nach Werten, steigert auch den Unternehmenswert, reduziert die Risiken von Strafzahlungen, stärkt die Positionierung am Markt und den Ruf bei den Kund*innen und fördert die Motivation nach innen. Der Integrity Index® unterstützt die Überprüfung des werteorientierten Handelns. Eine solche Positionierung, ein solches Commitment der Organisation ist dann zum einen der Maßstab, an dem man sie messen kann. Nun muss sie aber zweitens durch ihre Regeln, Strukturen und Prozesse dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter*innen sich der Positionierung entsprechend verhalten. Und diese Institutionalisierung muss transparent sein, intern bekannt sein (sonst könnte sie keine Wirkung erzielen) und sie muss überprüfbar sein, also die Analyse erlauben, ob und inwieweit sie tatsächlich geeignet ist, Wirkung zu entfalten. Das tatsächliche Handeln entsprechend der Positionierung ist dann erst das dritte Element organisationaler Integrität. Um die Integrität einer Organisation zu messen, stellt der Integrity Index® daher zu jedem Thema folgende drei Fragen, die als die „Integritäts-Triade“ bezeichnet werden: Gibt es zu diesem Thema eine Positionierung oder ein Versprechen der Organisation, das allgemeinen gesellschaftlichen Werthaltungen entspricht? Sorgt die Organisation durch transparente Institutionalisierung dafür, dass ihre Angehörigen sich der Positionierung entsprechend verhalten? Verhalten sich Angehörige tatsächlich entsprechend, hält die Organisation als Ganzes also ihr Wort?

KONSTRUKT 2:

Stakeholder*innen Approach: Gemessen wird in Bezug auf alle Stakeholder*innen eines Unternehmens: Mitarbeiter*innen und Manager*innen werden dazu ebenso befragt wie externe Expert*innen. Betrachtet wird die Perspektive der Kund*innen, der Öffentlichkeit, von Politik, Anteilseignern, Lieferant*innen, Mitarbeiter*innen und Führungskräften. Denn sie alle zusammen bestimmen das Bild, aufgrund dessen ein Unternehmen als integer wahrgenommen wird. Und dieses Feedback fungiert als eine Art Barometer für eine Organisation, die sich stetig verbessern will. Zumal auch



die freiwillige Selbstverpflichtung einer Organisation sich an genau diese Anspruchsgruppen richtet. Für jeden Messpunkt legt der Integrity Index® genau fest, welche Quellen für die Erhebung herangezogen werden. So wurden Dutzende interne Richtlinien, Dokumente und Prozessdarstellungen ausgewertet, zudem Publikationen und Mitteilungen, umfangreiches frei zugängliches Material.

KONSTRUKT 3:

Die fünf Prinzipien des ECI: Die Ethics- & Compliance-Initiative (ECI) ist eine Non-Profit-Gesellschaft, Knowledge Hub und internationale Best-Practice Community von Organisationen, die sich für die Entwicklung und Verbreitung hochqualitativer Ethics- & Compliance-Programme engagieren. Sie hat fünf Prinzipien festgelegt für Best-Practices, die im Integrity Index® gleichfalls berücksichtigt wurden. In diese Prinzipien sind das Wissen und die Erfahrung unzähliger Unternehmen eingeflossen, welche Kriterien die optimale Erfüllung von Integrität und Compliance ausmachen.

Wie wird gemessen? Fünf Dimensionen, 126 Messpunkte:

Der Integrity Index® untersucht die für ein Unternehmen typischen und relevanten Beziehungen zu seinen externen und internen Stakeholder*innen. Diese wurden in fünf Dimensionen zusammengefasst:

1. Compliance and Infrastructure:

Hier geht es um die Einrichtungen und Prozesse, die die allgemeine Gesetzestreue eines Unternehmens sicherstellen sollen.

2. Climate and Integrity Culture:

In dieser Dimension sind die wichtigsten internen Stakeholder*innen Thema: die Mitarbeiter*innen und Führungskräfte. Wie sehen sie die Relevanz von Integrität und Compliance? Wie sehr setzen sich insbesondere die Führungskräfte dafür ein? Wie ausgeprägt ist die interne Kommunikation dazu?

3. Products and Customers:

Hier wird die Qualität der Produkte (bezogen auf die entsprechenden Aussagen des Unternehmens) und die Transparenz der Produktdetails gegenüber den Kund*innen abgebildet. Aber auch Daten- und Verbraucherschutz spielen eine Rolle.

4. Society:

Menschenrechte, Kinderarbeit, Umweltschutz, Sponsoring und soziales Engagement, Transparenz in der Informationspolitik sind zentrale Themen in dieser Dimension.

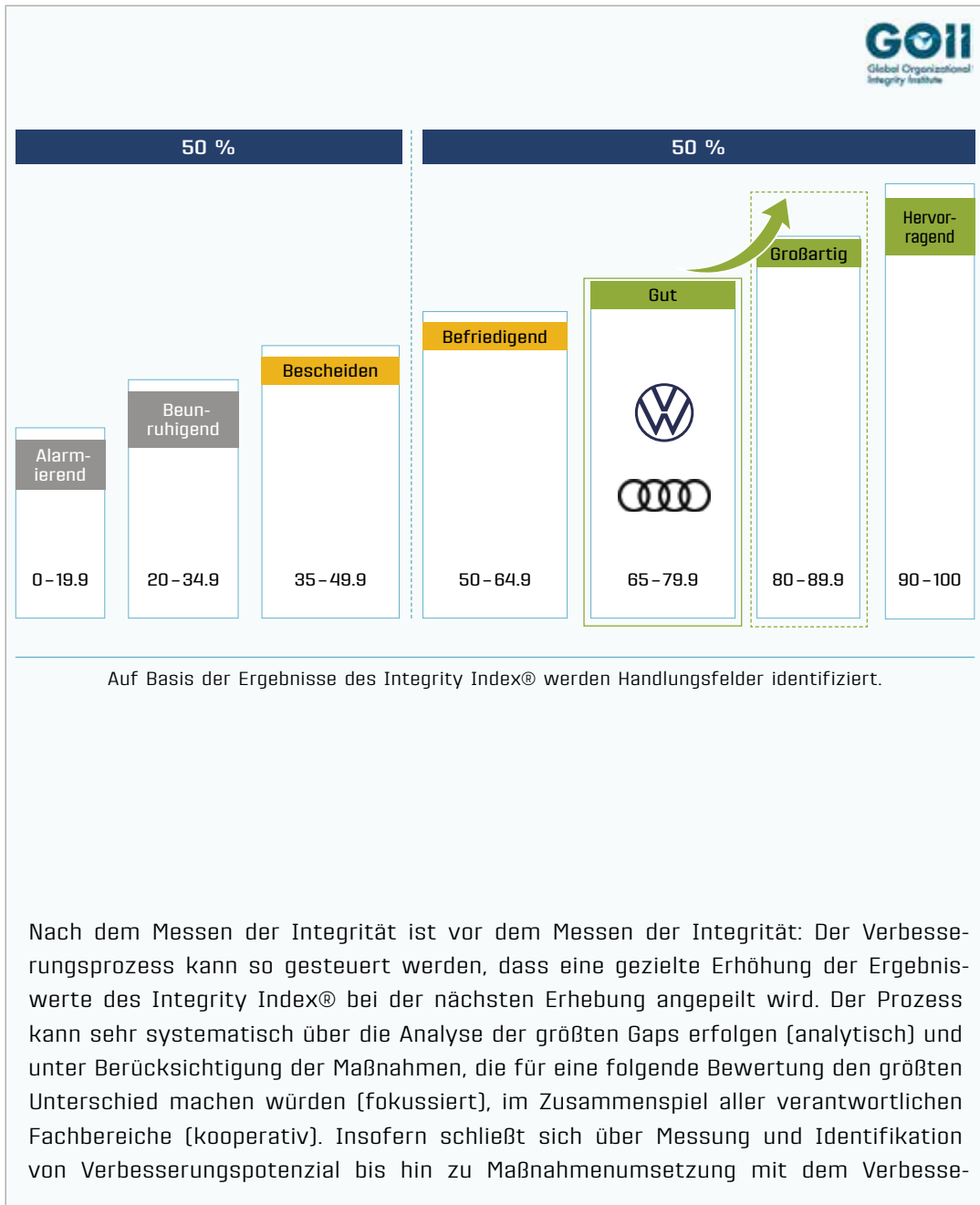
5. Partners and Markets:

Hier richtet sich der Blick auf die Beziehungen zu Lieferant*innen und anderen Geschäftspartnern, auf das Einhalten von Wettbewerbsregeln, aber auch auf die finanzielle Solidität und Ertragskraft des Unternehmens.

Diese fünf Dimensionen sind thematisch weiter untergliedert in Subdimensionen, Items und Subitems. So ergeben sich die insgesamt 126 Messpunkte des Integrity Index®. Sie alle zahlen mit einem bestimmten numerischen Wert auf das Gesamtergebnis des Integrity Index® ein, wobei die unterschiedliche Relevanz der einzelnen Themen für die Organisations-Integrität durch eine unterschiedliche Gewichtung der Messpunkte abgebildet wird.

GESAMTNOTE: „GUT“ BEIM INTEGRITY INDEX® VOLKSWAGEN UND AUDI

Ende des Jahres 2018 wurde der Integrity Index® mit seiner theoretischen Fundierung und den Methodiken der Erhebung und Auswertung dem Konzernvorstand vorgestellt. Zuvor war das gesamte Konstrukt im Nachhaltigkeitsbeirat kritisch diskutiert worden. Damit war sichergestellt, dass auch die Perspektiven dieses hochrangigen Gremiums einfließen. Der Vorstand gab dann auch den Startschuss: Der Integrity Index® soll bei der Marke Volkswagen Pkw und der AUDI AG pilotiert werden. Dies wurde in den ersten Monaten des Jahres 2019 umgesetzt. Wir führten Interviews mit Expert*innen aus bestimmten Fachabteilungen und sahen uns die Ergebnisse von Mitarbeiter*innenbefragungen an, sprachen mit Branchenkennern und analysierten Presseveröffentlichungen und Berichte von Behörden, wissenschaftlichen Instituten, Nichtregierungsorganisationen. Das Ergebnis wurde dann wieder im Konzernvorstand präsentiert: Mit 71 (Marke Volkswagen Pkw) beziehungsweise 72 Punkten (AUDI) bei einem möglichen Höchstwert von 100 bescheinigen die Wissenschaftler*innen beiden Unternehmen ein „gutes“ Niveau von organisationaler Integrität. Zugleich signalisieren die Detailresultate jedoch an verschiedenen Stellen Handlungsbedarf. Daher beschloss der Konzernvorstand, die gewonnenen Erkenntnisse nun in einem strukturierten Folgeprozess zu nutzen, um gemeinsam mit den zuständigen Fachbereichen Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. Ziel ist es, das Integritätsniveau bei den beiden Pilotunternehmen auf die nächste Stufe zu heben: von „gut“ zu „großartig“.



Nach dem Messen der Integrität ist vor dem Messen der Integrität: Der Verbesserungsprozess kann so gesteuert werden, dass eine gezielte Erhöhung der Ergebnisse des Integrity Index® bei der nächsten Erhebung angepeilt wird. Der Prozess kann sehr systematisch über die Analyse der größten Gaps erfolgen (analytisch) und unter Berücksichtigung der Maßnahmen, die für eine folgende Bewertung den größten Unterschied machen würden (fokussiert), im Zusammenspiel aller verantwortlichen Fachbereiche (kooperativ). Insofern schließt sich über Messung und Identifikation von Verbesserungspotenzial bis hin zu Maßnahmenumsetzung mit dem Verbesse-

rungsprozess der Kreis von Maßnahmen und Programmen, um die Lücken zu schließen – und zwar nach einem einheitlichen Rahmenwerk über alle Unternehmensbereiche hinweg.

Aber nicht nur die beiden Unternehmen Volkswagen Pkw und Audi arbeiten daran, ihre Integrität als Organisation weiter zu stärken. Auch der Integrity Index® selbst wurde nach der Pilotphase noch weiterentwickelt – zu einem Instrument, das künftig branchenübergreifend und international zur ganzheitlichen Messung organisationaler Integrität dient und es Unternehmen ermöglicht, ihre Bemühungen und Erfolge in dieser Hinsicht auf wissenschaftlicher und praktischer Basis unter Beweis zu stellen. So wie es Volkswagen als Vorreiter getan hat. ■

PERCEPTION WORKSHOPS

Menschen erreichen. Dies ist eines der zwei großen Kernziele des Programms Together4Integrity (T4I). Doch die Messung dieses Ziels sowie der Erfolge, die bereits bei der Verankerung einer starken Integritäts- und Compliance-Kultur erzielt wurden, stellt zunächst eine Herausforderung dar. Denn wie wird gemessen, ob die initiierten Maßnahmen und Themen von Together4Integrity in der Wahrnehmung unserer Mitarbeiter*innen im tatsächlichen Arbeitsumfeld angekommen sind und ob es eine Veränderung über die Zeit gibt?

Genau an dieser Problemstellung setzen wir mit unseren Wahrnehmungsworkshops („Perception Workshops“) an. Die Workshops werden konzernweit in circa 800 Gesellschaften veranstaltet – mit 20 bis zu 150 Teilnehmer*innen in jedem Workshop, je nach Größe der jeweiligen Organisation. Am Workshop selbst nehmen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte aller Bereiche und Hierarchieebenen teil, sodass sich ein repräsentativer Querschnitt des jeweiligen Standorts beziehungsweise der jeweiligen Entität ergibt. Ziel des Workshops ist es, einen Eindruck über die tatsächlich gelebte Integritäts- und Compliance-Kultur zu erlangen, gemessen an der Wahrnehmung der Teilnehmer*innen. Im Workshop werden dazu 17 Aussagen präsentiert, die die Teilnehmer*innen anschließend in Echtzeit durch ein digitales



DR. KATJA NAGEL

ist Gründerin und Managing Director des Global Organizational Integrity Institute (GOII), das Unternehmen durch Integrity Management dabei unterstützt, Integrität von der Theorie zur gelebten Praxis zu machen, und zudem mittels des Integrity Index® in der Lage ist, organisationale Integrität faktenbasiert zu erheben, gesamthaft zu verstehen und systematisch zu verbessern. Zudem ist sie Gründerin und Geschäftsführerin der cetacea GmbH, einer Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Change-Management, Kommunikation und Coaching & Training in Sondersituationen.



TOBIAS HEINE

ist seit 2017 Chief Integrity Officer des Volkswagen Konzerns und leitet das Programm Together4Integrity. In dieser Funktion berichtet er an die Konzernvorständin für Integrität und Recht. Zuvor war er innerhalb der Konzernrevision der Volkswagen AG im In- sowie im Ausland in verschiedenen leitenden Funktionen tätig und ist seit 2002 bei der Volkswagen AG beschäftigt.