

Compliance Berater

9 / 2021

Betriebs-Berater Compliance

26.8.2021 | 9.Jg
Seiten 313–356

EDITORIAL

Fünf Jahre Geschäftsgeheimnis-Richtlinie – eine Erfolgsgeschichte? | I

Prof. Dr. Christian Alexander

AUFSÄTZE

Führen mit Auftrag | 313

Dr. Jan Asmus Bischoff, LL. M.

Wie gelingt ein glaubwürdiger Purpose? | 318

Dr. Niklas Schaffmeister und Simon Aschermann

**Compliance revisited – Scheuklappen abnehmen,
Unternehmenskultur voraus! – Teil 2 | 325**

Jan-Michael Mergler, LL. M., und Thomas Konetschny

**Zum Anwendungsbereich des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes
auf Konzerngesellschaften | 332**

Dr. Malte Passarge, RA

**EU-Hinweisgeberrichtlinie: Wie Unternehmen die Richtlinie
effektiv umsetzen | 336**

Moritz Homann

**Perception Workshops als Kernelement eines umfassenden,
weltweiten Integrity & Compliance Engagement-Programms | 341**

Dr. Katja Nagel, Tobias Heine und Dr. Nadine Gröger

RECHTSPRECHUNG

**BGH: Wirksamkeit von Pauschalierungsklausel für Schäden durch
Kartellabsprachen – Schienenkartell VI | 345**

BGH: Grenzen der Verbandsgeldbuße II | 353

CB-BEITRAG

Dr. Katja Nagel, Tobias Heine und Dr. Nadine Gröger

Perception Workshops als Kernelement eines umfassenden, weltweiten Integrity & Compliance Engagement-Programms

Eine starke Integritätskultur ist in Unternehmen von elementarer Bedeutung für werteorientiertes Handeln und Entscheiden. Doch Integrität bleibt oft ein abstraktes und schwer fassbares Konstrukt. Wie also Integrität den Mitarbeiter*innen zugänglich machen, eine starke Integritätskultur aufbauen und Verbesserungspotentiale sowie Erfolge bemessen? Einen Lösungsansatz dafür bieten die „Perception Workshops“, wie sie der Volkswagen Konzern erfolgreich einsetzt. Das Global Organizational Integrity Institute (I., II. und III.) und Volkswagen (III.) berichten.

I. Warum ist Integrität so wichtig?

1. Ein starkes Wertegerüst in disruptiven Zeiten

Wir leben heute inmitten einer immer schneller werdenden Lawine von Veränderungen. In diesen disruptiven Zeiten wird integriertes Verhalten immer wichtiger. Doch Integrität ist ein sehr komplexes Thema, unterschiedlich interpretierbar und daher Mitarbeiter*innen in Unternehmen oft schwer zu vermitteln. Zunächst bedeutet Integrität im ursprünglichen Sinn, sich aus eigener Überzeugung im Einklang mit dem eigenen Wertesystem an gesellschaftliche Normen zu halten. Fairness, Solidarität, Transparenz, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl etwa. Ethische Prinzipien, die im privaten Umfeld, aber ebenso im beruflichen Kontext eine wichtige Rolle einnehmen sollten. Mit Blick auf die Unternehmen heißt das: Integrität muss idealerweise als Haltung und Verhalten für die Organisation definiert und (vor)gelebt werden.

2. Graubereiche verlangen nach gemeinsamem Integritätsverständnis

Die elementare Bedeutung und der Nutzen von Integrität kommen dabei insbesondere mit Blick auf die vielen Graubereiche und der oft nahezu unüberschaubaren Anzahl an Mitarbeiter*innen zur Geltung. Alle wollen für sich Regelkonformität verstehen und umsetzen. Damit das gelingt, braucht es als Grundlage ein gemeinsames Werteverständnis. Gewissermaßen als Autopilot für die Individuen, wenn Regeln, Gesetze, Richtlinien nicht einfach anzuwenden sind, weil es beispielsweise für einen Einzelfall keine klare Regel gibt. Oder, weil Regeln sich widersprechen, Interpretationsspielraum besteht oder aber Zielkonflikte vorherrschen. Integrität und eine starke Integritätskultur sind somit der innere Kompass der Menschen im Unternehmen für werteorientiertes Handeln und Entscheiden, vor allem in Graubereichen.

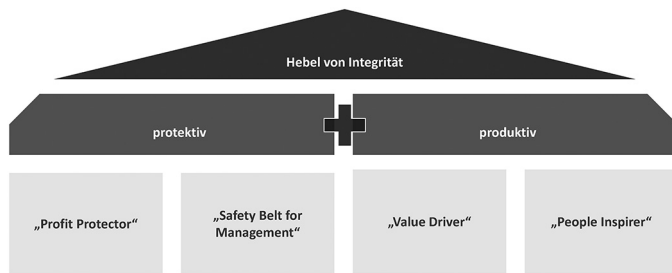
3. Vom theoretischen zum praktischen Konstrukt

Verstehen die Menschen im Unternehmen nicht, was mit wertebasiertem Handeln gemeint ist, macht sich jeder seinen eigenen Reim darauf und die Organisation hat kein gemeinsames Grundverständnis zu dem Thema. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter*innen eines Unternehmens aber auch verstehen, warum Integrität so wichtig ist und wie Entscheidungen unter der Berücksichtigung von Integritätsaspekten zu fällen sind. Wenn Menschen dieses Verständnis nicht in ihren beruflichen Alltag übertragen können, dann bleibt Integrität im Unternehmen ein theoretisches Konstrukt, das in der breiten Belegschaft unterschiedlich ausgelegt wird.

4. Zwei erfolgskritische Wirkungsweisen von Integrität

Werden erste Integritätserfolge erzielt, so spiegelt sich das in der Regel in zwei Wirkungsweisen wider: Die Verringerung von Risiken auf der einen Seite und die Steigerung des Unternehmens-/Markenwertes auf der anderen. Denn bereits ein einziges Vergehen kann weitreichende Folgen für die Unternehmensreputation haben. Ein solcher Vorfall kann hohe Straf- und Schadensersatzzahlungen, die individuelle Strafverfolgung von Managern, hohe Umsatzverluste, negative Bewertungen durch Ratingagenturen oder den Vertrauensverlust bei Investoren und Kunden bedeuten. Eine starke Integritätskultur kann diesen illegalen oder illegitimen Handlungen vorbeugen und sich als „Sicherheitsgurt“ für Unternehmen erweisen. Gleichzeitig wirkt sich gelebte Integrität nachhaltig auf den Unternehmens- und Markenwert aus. Die Einhaltung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (ESG) wird für (Groß-)Investoren immer wichtiger, weshalb es sich lohnt, in Integritätsmaßnahmen zu investieren. Auch die Unternehmensattraktivität wird positiv beeinflusst. Nicht nur hinsichtlich der Kunden und potentieller, neuer Mitarbeiter*innen, sondern Integrität erhöht auch die Zuverlässigkeit und Effizienz in der Zusammenarbeit und steigert auf diese Weise die Mitarbeiterzufriedenheit.

Abb. 1: Integrität vermeidet Risiken und schöpft Potenziale aus.



Quelle: Global Organizational Integrity Institute

II. Warum sind Messbarmachung und Mitarbeiter-Engagement so zentrale Hebel?

1. Über den Compliance-Tellerrand blicken

Erfolg und Fortbestand eines Unternehmens hängen heutzutage also zu großen Teilen davon ab, ob Führungskräfte und Mitarbeiter*innen sowohl regelkonformes Verhalten (Compliance) als auch darüber hinaus dauerhafte und verlässliche Integrität als Maßstab allen Handelns ansehen. In Veränderungssituationen mehr denn je. Menschen müssen verstehen, worum es bei der Verankerung einer Integritätskultur geht, müssen motiviert werden, das Thema ernst zu nehmen. Sie müssen befähigt werden, sich entsprechend zu verhalten und gefühlt auch autorisiert werden, über die Interessen ihres Bereichs hinaus im Sinne des Unternehmens zu handeln oder Dinge anzusprechen.

2. Bestärkung, Ermutigung und Befähigung zu integrem Handeln

Damit die Autorisierung samt gestarteter Integritätsinitiativen nicht ins Leere laufen, ist es unbedingt ratsam, dass ein Unternehmen nicht nur auf die Integrität der Mitarbeiter*innen hinarbeitet, sondern sie auch bestärkt und ermutigt, sich integer zu verhalten. Das kann über regelmäßiges Ermuntern im Dialog geschehen, dass integrires Verhalten erwünscht ist und belohnt wird. Dass sie Bedenken äußern können, wenn bei einer Entscheidung oder einem Vorhaben Zweifel aufkommen – ganz egal, ob es eine Anweisung von oben oder eine Team-Entscheidung ist. Oder, indem das Unternehmen die Mitarbeiter*innen dazu befähigt, integer handeln zu können, ihnen den Raum dafür gibt, Prozesse entsprechend modellieren zu können und insbesondere die Führungskräfte in die Verantwortung nimmt, Integrität vorzuleben. Nachhaltige Wirkung wird in der Regel erzielt, wenn integrires Verhalten sichtbar belohnt wird und nicht-integres Verhalten sichtbare Konsequenzen hat.

3. Kontinuierlicher Optimierungsprozess dank Integritätsmessung

Begleitet wird ein solcher Prozess im Idealfall von:

1. einer intensiven Kommunikation, Plattformen für den Dialog und einer Vielzahl von Tools.
2. der gemeinsamen Definition von Zielen und der Entwicklung von entsprechenden Messgrößen.
3. der kontinuierlichen Übermittlung von Fortschritten und Erfolgen.
4. der Messung des Integritätsstatus über Mitarbeiterbefragungen, Prozessanalysen und Stakeholder-Dialoge.

Mit letzterem, der Anfangsmessung des Integritätsstatus, sollte jede Organisation beginnen. So weiß das Unternehmen sehr genau, wo es gesamthaft steht und wo der größte Nachholbedarf liegt. Wer ver-

standen hat, welche Lücken existieren, der kann systematisch daran arbeiten, diese mit den dazu geeigneten Maßnahmen zu schließen. Diese Messung ist auch denkbar, wenn sich das Unternehmen schon mitten in seinem Integritätsoptimierungs-Prozess befindet und klare Indikationen erhalten möchte, inwiefern und inwieweit es sich verbessert hat. Über wiederholte Messungen und systematische Verbesserungen kann ein kontinuierlicher Optimierungsprozess einsetzen.

4. Besseres Integritätsverständnis durch wiederkehrende Workshops

Ein Instrument, das die Organisationsintegrität als Ganzes prüft und Verbesserungspotentiale aufzeigt, ist etwa der „Integrity Perception Workshop“, der gemeinsam mit der Volkswagen AG entwickelt wurde und dort auch in regelmäßigen Abständen zum Einsatz kommt (siehe hierfür die nachfolgenden Punkte). Aus diesen Wahrnehmungsworkshops ergeben sich für die Teilnehmer (i. d. R. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte) und am Ende für das Unternehmen eine ganze Reihe von Indikationen zum besseren Verständnis von Integrität:

1. Bereichsübergreifende, hierarchie-vernachlässigende und damit offene Diskussion über das Thema Integrität.
2. Besseres Verständnis über die vitale Bedeutung von Integrität für das Unternehmen.
3. kontinuierliche Veränderungsimpulse und damit nachhaltige Verankerung der Unternehmensintegrität.

5. Fortwährende Auseinandersetzung mit Integrität

Alle Zahnräder im Unternehmen müssen ineinandergreifen und alle Fachbereiche und Hierarchien nehmen deshalb beim Thema Integrität eine entscheidende Rolle ein. Alles Streben nach einer starken Integritätskultur kann zunichte gemacht werden von Einzelnen, die laut proklamieren, was sie sichtbar für sich selbst anders handhaben. Die fortwährende Auseinandersetzung ist der steinige, aber einzig erfolgreiche Weg, Menschen einer Organisation mitzunehmen und alle Mitarbeiter*innen müssen bereit sein, sich aktiv mit Integrität zu beschäftigen und sie in den konkreten Kontext ihrer Arbeit zu setzen. Denn am Ende ist es das Bewusstsein und Verhalten der Mitarbeiter*innen, das über den Erfolg von Integrität in Unternehmen entscheidet.

III. Das Together4Integrity-Programm der Volkswagen AG und die Rolle von Perception Workshops als Teil eines weltweiten Integritäts- und Compliance-Management-Systems

Im Rahmen des vor drei Jahren gestarteten Veränderungsprogramms Together4Integrity (T4I) schafft der Volkswagen Konzern einheitliche Standards und ein robustes Managementsystem für Integrität und Compliance, weltweit in allen Marken- und Konzerngesellschaften. Das Programm ist wesentlicher Bestandteil der Konzernstrategie „TOGETHER 2025+“ mit dem Ziel: Der Konzern soll dauerhaft Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein. Wichtiger Bestandteil dieses Programms sind die sogenannten Perception Workshops, auf die im Folgenden genauer eingegangen wird.

1. Inhaltlicher Fokus des T4I Programms

Die Besonderheit des T4I Programms liegt in der Größe und in der Dimension. So werden im weltweiten Roll-out über 850 Konzerngesellschaften in 34 Ländern mit insgesamt mehr als 660.000 Mit-

arbeiter*innen erreicht. Konzernweit wird damit sichergestellt, dass Integrität und Compliance in allen Entscheidungsprozessen denselben Stellenwert besitzen wie betriebswirtschaftliche Zielgrößen. Um dies nachhaltig zu gewährleisten, hat das T4I Programm zwei Ziele: einerseits Prozesse fest im Unternehmen zu implementieren, die Integrität und Compliance strukturell verankern, und andererseits Menschen erreichen, um die Veränderungen in der Lebensrealität greifbar und anwendbar zu machen. Veränderungen werden demnach nicht allein durch Prozesse und Strukturen bewirkt, sondern es gilt, ein unternehmerisches Umfeld zu schaffen, das es ermöglicht, kritische Situationen zu erkennen, Risiken rechtzeitig zu adressieren und Lösungswege zu finden. Eine robuste Integritäts- und Compliance-Kultur entsteht dabei nicht durch Anordnung, sondern im gemeinsamen Diskurs, durch hierarchieübergreifenden Dialog und eine kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Eine besondere Herausforderung stellt dabei immer die Messung des Fortschritts dar. Während der Umsetzungsstatus struktureller und prozessualer Themen zumeist schnell erfasst ist, bedarf es der Berücksichtigung mehrerer Faktoren, um einen Aufschluss darüber zu erlangen, ob die Inhalte in der Arbeitsrealität der Führungskräfte und Mitarbeiter Wirkung entfalten. So vermittelt zum Beispiel das Messen einer Trainingsquote allein noch keine gesicherte Erkenntnis darüber, ob die Teilnehmer*innen das erworbene Wissen auch im Arbeitsalltag umsetzen können und ob dieses einen veränderten Mindset erzeugt, der neue Handlungsweisen begünstigt und Orientierung schafft. Ein Schlüsselfaktor, sich dieser Herausforderung zu nähern, ist einen Einblick zu erhalten, wie Führungskräfte und Mitarbeiter die Veränderungen wahrnehmen, was im Arbeitsalltag bereits gut funktioniert und wo es weiterer Verbesserungen bedarf. Genau an dieser Problemstellung setzen die Perception Workshops („Wahrnehmungswshops“) an, die im Folgenden näher beschrieben werden.

2. Rolle von Perception Workshops im T4I Programm

Ein Perception Workshop im Rahmen des T4I Programms ist ein dialogorientiertes und standardisiertes Engagement-Format, das es ermöglicht, den Status Quo zu messen und somit Verbesserungspotential in den Marken und Gesellschaften in Bezug auf Integrität und Compliance zu identifizieren. Ziel des Workshops ist es, einen Einblick über die tatsächlich gelebte Integritäts- und Compliance-Kultur zu bekommen. Das Format ist standardisiert, da den Teilnehmer*innen der Workshops in Echtzeit über ein Voting-Tool dieselben 17 Fragen gestellt werden, die sie anonym bewerten. Dazu gehören zum Beispiel:

- Integritäts- und Compliance-Angelegenheiten werden in Besprechungen ebenso thematisiert wie aktuelle Themen?
- Unsere Vorgesetzten sprechen mit uns über die Risiken, die uns im Unternehmensalltag begegnen können?
- Unsere Vorgesetzten leben das Verhalten vor, das sie von uns erwarten?
- Ich kenne die für mich wichtigen Regeln und Verhaltensgrundsätze (z.B. den Code of Conduct)?
- Ich kann Fragen offen stellen und mögliche Probleme ansprechen?

Die Perception Workshops sind dialogorientiert: Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Abteilungen und Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen sind vertreten und können auf Augenhöhe diskutieren. Primär geht es in den Perception Workshops darum, die tatsächliche Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen zu Integritäts- und Compliance-bezogenen Aspekten in einem offenen und persönlichen Austausch

abzufragen und das Bewusstsein für diese Themen zu stärken. Dem direkten Feedback der Mitarbeiter*innen kommt dabei ein hoher Stellenwert zu, denn nur so können vor allem auch unter Berücksichtigung der qualitativen Statements wertvolle Verbesserungsimpulse gewonnen werden. Neben dem konstruktiven Diskurs steht zudem die Förderung einer Speak-up Kultur im Fokus. Die Mitarbeiter*innen sollen aus Überzeugung heraus ethisch agieren und Entscheidungen treffen können. Dabei ist auch der „Tone from the top“ von entscheidender Bedeutung. Nur wenn ein Bezug zum lokalen Kontext geschaffen wird und somit zur eigenen unmittelbaren Arbeitsrealität, können die Inhalte ihre Relevanz und Wirksamkeit entfalten. Ziel ist es, Integrität und Compliance als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren. Dies ist insbesondere wichtig, um das initiale Momentum des T4I Programms aufrecht zu erhalten und um zu gewährleisten, dass die Tragweite und Akzeptanz innerhalb der Belegschaft nicht an Bedeutung verlieren, sondern weiter dazugewinnen.

IV. Umsetzung und Nutzen der Perception Workshops im T4I Programm

Mit Aufnahme in das T4I Programm findet in jeder Konzern- oder Markengesellschaft ein initialer Perception Workshop statt. Der Teilnehmerkreis ist je Workshop hierarchieübergreifend und setzt sich üblicherweise aus 50 bis 150 repräsentativ ausgewählten Mitarbeiter*innen und Führungskräften zusammen, die über Verbesserungsmöglichkeiten von Integrität und Compliance in ihrer Gesellschaft diskutieren. Für ein strukturiertes Vorgehen sind die Workshops entlang der fünf Prinzipien: Strategie, Risikomanagement, Diskussionskultur, Integritätskultur und Verantwortungs-Zuordnung gegliedert und orientieren sich an den Standards und Praktiken der internationalen „Ethics & Compliance Initiative“ (ECI).

Die Ergebnisse aus den Workshops werden im Nachgang analysiert und gemeinsam mit den lokalen Vorständen diskutiert, um daraus relevante Erkenntnisse abzuleiten, die zu konkreten Maßnahmen formuliert und auf lokaler Ebene in der jeweiligen Gesellschaft umgesetzt werden. Um den Fortschritt der jeweiligen Gesellschaft hinsichtlich Integrität und Compliance zu messen und um zu überprüfen, inwieweit diese Themen im Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen bereits nachhaltig verankert sind, werden die Perception Workshops mit einem zeitlichen Abstand von ungefähr einem Jahr zum initialen Workshop wiederholt. Diese sogenannten „Recurring Perception Workshops“ bieten die Möglichkeit, die Diskussionen zu vertiefen und das Bewusstsein für die Bedeutung und die Ziele des angestrebten Veränderungsprozesses weiter zu schärfen. In eben dieser Messbarkeit und Vergleichbarkeit sowohl quantitativer als auch qualitativer Inhalte liegt der Nutzen der Perception Workshops und macht dieses Format zum Kernelement der Förderung einer Integritäts- und Compliance-Kultur.

Die Perception Workshops sind ein effektives Konzept, um zu evaluieren, wie Integrität und Compliance in einem Unternehmen wie dem Volkswagen Konzern von den Mitarbeiter*innen in der Praxis gelebt werden. Nach mehr als drei Jahren Erfahrung mit dem Format lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ableiten: Ein „tone from the top“ schafft lokale Relevanz und Handlungsorientierung, die Teilnehmer sollen in offener Atmosphäre dazu ermutigt werden, zu interagieren und aktiv zu diskutieren, die Einbindung des Managements schafft Bezug zum eigenen Wirkungsbereich, die Ideen zu Verbesserungen werden ge-

meinsam im Workshop entwickelt und erarbeitet. Bislang haben mehr als 200 Perception Workshops stattgefunden. Am Ende des T4I Programms werden die Meinungen und Wahrnehmungen von ca. 100.000 Mitarbeiter*innen zum Thema Integrität und Compliance abgefragt und berücksichtigt worden sein.

Abb. 2: Integrität und Compliance: zwei Seiten einer Medaille.



Quelle: Global Organizational Integrity Institute

V. Fazit

Eine starke Integritätskultur ist in Unternehmen von elementarer Bedeutung für wertorientiertes Handeln und Entscheiden. Neben der richtungsweisenden Komponente für die Mitarbeiter*innen, trägt eine fest im Unternehmen verankerte Integritätskultur zur Risikominimierung bei, indem kritische Situationen rechtzeitig erkannt, adressiert und im gemeinsamen Diskurs entsprechende Lösungen gefunden werden. Dabei nimmt die Messbarmachung von Integrität einen hohen Stellenwert ein, denn nur so ist ein Erkenntnisgewinn darüber möglich, ob die Maßnahmen im Unternehmensalltag wirksam sind und zur Veränderung beitragen. Die Verbindung von „Ergebnis“ – wie werden die Themen wahrgenommen und „Erlebnis“ – z.B. Schaffung einer Speak-up Kultur-Atmosphäre – tragen dazu bei, über einen langen Zeitraum stets weitere Impulse in die Arbeit an den Themen Integrität und Compliance einfließen zu lassen. Der Vergleich der Ergebnisse der initialen und der wiederholten Perception Workshops hat gezeigt, dass die Akzeptanz und das Verständnis der Mitarbeiter*innen in Bezug auf Integrität und Compliance gesteigert werden konnten. Aber auch weiterer Handlungsbedarf kann auf diese Weise

kontinuierlich identifiziert werden, zum Beispiel in der Stärkung der Rolle der Führungskräfte oder einer deutlicheren Differenzierung zwischen Fehlern und Fehlverhalten. Die Messergebnisse zeigen: Ein Veränderungsprozess geschieht nicht von heute auf morgen, das schließt die Entwicklung einer Integritäts- und Compliance-Kultur ebenfalls mit ein. Es ist ein kontinuierlicher Weg, auf dem es sich lohnt, immer wieder zu hinterfragen: Was läuft schon gut? Was können wir verbessern? Nur so kann auf anfängliche Skepsis ein proaktiver Umgang mit den Inhalten folgen und die Überzeugung entstehen, dass die Themen durch meinen Beitrag als Mitarbeiter*in den Unternehmenserfolg stärken.

AUTOREN



Dr. **Katja Nagel**, Leiterin des Global Organizational Integrity Institutes (GOII) in München



Tobias Heine, Head of Together4Integrity bei der Volkswagen AG.



Dr. **Nadine Gröger**, Leiterin der Abteilung T4I Concept, Tracking & Reporting bei der Volkswagen AG.