

# „Alles eine Frage des Führungsstils“

abstrakt!  
AM 27.12.17

US-Monitor Larry Thompson sucht bei Volkswagen nach den Ursachen des Dieselskandals.

**Für die Affäre macht er eine „verdorbene Kultur“ verantwortlich.**

**H**ello Larry“, ruft der Mann an der Rezeption Larry Thompson zu. Nach einem halben Jahr gehört der Volkswagen-Monitor zu den Stammgästen im einzigen Wolfsburger Luxushotel, dem Ritz-Carlton. Thompson hat hier nicht nur ein Zimmer, sondern erledigt von dort auch einen Teil seiner Arbeit, wenn er ein- bis zweimal im Monat von den USA nach Deutschland reist. Die amerikanische Hotelkette bedeutet für Thompson ein Stück Heimat. Dort kennt er sich aus und weiß, was ihn erwartet. Auch das Handelsblatt empfängt er dort zum Gespräch.

**Herr Thompson, Sie sind von den US-Behörden als sogenannter Monitor eingesetzt worden, um bei der Aufarbeitung der Dieselfläre zu helfen. Können Sie in wenigen Sätzen beschreiben, was Ihre Aufgabe ist?**

Meine Aufgabe ist, darauf hinzuarbeiten, dass Volkswagen ein effizientes und leistungsfähiges Compliance- und Ethik-System aufbaut. Außerdem muss ich dafür sorgen, dass sich die strafrechtlichen Probleme im Zusammenhang mit der Dieselfläre nicht wiederholen. Kurz genug?

**Mit welchen Erwartungen sind Sie vor einem halben Jahr in Wolfsburg angekommen?**

Von Anfang an war klar, dass wir den Großteil unserer Arbeit in Deutschland machen würden. Von außen, aus den USA heraus, geht das nur sehr be-

grenzt. Vor Ort habe ich dafür gesorgt, dass unser Team sehr schnell seine Arbeit aufnehmen konnte. Die zweite Aufgabe bestand darin, ebenso schnell eine gute Arbeitsbeziehung zum VW-Management aufzubauen. Wir mussten dem Vorstand erklären, was wir machen.

**Gibt es Besonderheiten bei Volkswagen, die Ihre Arbeit von denen anderer Monitor-Verfahren unterscheiden?**

Hier bei Volkswagen der Monitor zu sein ist etwas Außergewöhnliches. Es gibt die normale Monitoraufgabe, die sich aus dem Schuldeingeständnis von VW ergibt und die ich eben schon beschrieben habe. Dazu kommt als zweiter Auftrag ein zusätzliches „Auditing“ mit einem eher regulatorischen Hintergrund. Aufgrund seines kriminellen Verhaltens hat der Konzern viele Umweltvorschriften in den USA nicht eingehalten. Wir müssen nun darauf achten, dass Volkswagen diese Vorgaben einhält. Wir werden auch zwei unterschiedliche Berichte herausgeben: einen vertraulichen für den Monitorprozess und einen öffentlichen für dieses Auditingverfahren.

**Das ist alles?**

Nein, es gibt noch eine weitere Besonderheit. Normalerweise nimmt der Monitor seine Arbeit auf, wenn alle strafrechtlichen Untersuchungen abgeschlossen sind. Das ist hier aber nicht der Fall. Bei Volkswagen laufen noch viele straf-, um-

welt- und aktienrechtliche Ermittlungen, in den USA, in Deutschland und in zahlreichen anderen Staaten.

**Wie berührt diese zweite Besonderheit Ihre Arbeit in Wolfsburg?**

Das ist nicht ganz einfach, wenn die Ermittlungen der Justiz noch nicht abgeschlossen sind. Ich will und kann mit meinem Team nicht Teil von strafrechtlichen Untersuchungen sein, das ist nicht die Aufgabe des Monitors. Andererseits sind wir aber sehr auf vertrauliche Informationen aus dem Unternehmen angewiesen. Wir müssen garantieren, dass diese Informationen nicht in den laufenden Verfahren verwendet werden.

**Ein Betriebsrat ist etwas völlig Neues für Sie. Wie kommen Sie damit klar?**

Es gibt überhaupt keine Schwierigkeiten mit dem Betriebsrat. Ich habe da nur positive Erfahrungen gesammelt. Wenn dieses Monitorverfahren erfolgreich sein soll, dann geht das nur mit den Informationen von Mitarbeitern aus diesem Unternehmen. Niemand kennt sich hier besser aus als sie.

**War Ihnen das schon klar, als Sie auf den Posten des Monitors berufen wurden?**

Ich habe erst hier die hohe Bedeutung der Arbeitnehmerseite in deutschen Unternehmen kennen gelernt. Wir müssen mit den VW-Beschäftigten regelmäßig und intensiv reden, das gehört zu unse-

„  
**Ich habe noch nicht verstanden, warum der Dieselbetrug überhaupt stattfinden musste.“**

Larry Thompson  
VW-Monitor

WB



rer Arbeit. Manche würden Interview dazu sagen, wenn wir uns mit VW-Mitarbeitern treffen. Aber für mich als US-Amerikaner ist ein „Interview“ Teil einer strafrechtlichen Untersuchung. Deshalb spreche ich lieber von einem „Meeting“. Wir vertrauen den Beschäftigten, und ich denke, der Betriebsrat vertraut mir und meinem Team genauso.

### Sehen Sie bei Volkswagen Erfolge, ein besseres Unternehmen zu werden?

Es hat eine Menge an Veränderungen gegeben, schon vor meiner Ankunft. Volkswagen will wirklich den Kulturwandel schaffen, daran habe ich überhaupt keine Zweifel. Zu den ersten Änderungen gehörte etwa, dass die Bereiche Motorenentwicklung und Fahrzeugzulassung voneinander getrennt worden sind. Außerdem gibt es neue Unternehmensregeln, den „Code of Conduct“, ein Integritätsprogramm - und das alles wird permanent von Mitarbeiterschulungen begleitet. Wir haben aber auch einige Felder gefunden, die verbessert werden müssen. Details dazu kann ich im Moment aber nicht nennen.

### Was ist wichtiger, um ein Unternehmen auf den rechten Pfad zu führen: Müssen die Strukturen im Unternehmen erneuert werden, oder muss es Veränderungen bei den Führungskräften geben?

Die Strukturen sind zum Teil gesetzlich oder gesellschaftsrechtlich festgelegt, also können wir das nicht intensiv eingreifen. Die Unternehmenskultur ist der entscheidende Ansatz, denn dahinter stehen Menschen. Damit VW ein hohes Niveau bei Kultur, Integrität und Compliance erreichen kann, müssen die Mitarbeiter verstehen, wofür das Unternehmen steht. Etwa dafür, dass VW Unehrlichkeit nicht toleriert und dass staatliche Behörden nicht betrogen werden dürfen. Das erfordert viel Training und ein wirkliches Bekenntnis, eine neue Unternehmenskultur zu gestalten. Compliance und Integrität müssen im Konzern dieselbe Bedeutung bekommen wie Fahrzeugentwicklung, Produktion oder Vertrieb.

### Für viele VW-Manager hat der Konzern die dunkle Dieselgate-Historie schon hinter sich gelassen. Zeigt das nicht ein Problem in der Führungskultur?

Wir haben bei Volkswagen einen Drei-Jahres-Marathon vor uns und keinen Sprint über sechs Monate. Dass geht auch nicht anders, denn es ist ein sehr großer Konzern mit Hunderttausenden von Mitarbeitern und komplexen Strukturen. Was ein

dass das Unternehmen die Compliance-Regeln einhält.

### Volkswagen hat in den vergangenen zwei Jahren etliche Manager ausgetauscht. Aber war das genug? Hätte nicht viel mehr passieren müssen?

Volkswagen hat sich schuldig erklärt, und einige Manager sind als Verantwortliche benannt worden. Als Monitor bin ich kein Strafverfolger, also werde ich dazu nichts weiter sagen. Sollten wir allerdings in unserer Arbeit auf neue Verdachtsmomente stoßen, dann würden wir das selbstverständlich dem Unternehmen und auch den Behörden mitteilen.

### Eine andere praktische Frage: Wie finden Sie die Mitarbeiter in diesem riesigen Konzern, mit denen Sie sprechen wollen?

Volkswagen hat ein eigenes Projektbüro für das Monitorprogramm eingerichtet. Wenn wir einen Mitarbeiter sprechen oder ein Dokument einsehen wollen, dann hilft uns dieses Büro. Dasselbe gilt für Audi in Ingolstadt und für Volkswagen in den USA, wo wir ebenfalls vertreten sind.

### Wer sind die wichtigsten Ansprechpartner für Sie im VW-Management?

Die Organisation von Integritäts-Vorstand Hiltrud Werner ist verantwortlich für die Zusammenarbeit mit dem Monitor. Der Kontakt zu Teamchef Thomas Meiers ist hervorragend; er leitet das Projektbüro und ist unmittelbar zuständig für die Zusammenarbeit mit meiner Mannschaft. Seine Unterstützung ist unglaublich gut, von ihm bekommen wir jede erdenkliche Hilfe.

### Haben Sie das Gefühl, dass Sie das Unternehmen nach den wenigen Monaten in Wolfsburg verstanden haben?

(lacht) Natürlich ist das schwer. Ich bin allerdings schon mehr als 43 Jahre in diesem Geschäft zu Hause. Deshalb weiß ich sehr genau, wo die Druckpunkte liegen und wonach ich suchen muss. Aber: Ich habe noch nicht verstanden, warum der Dieselbetrug überhaupt stattfinden musste. Volkswagen ist doch immer ein erfolgreiches Unternehmen gewesen.

### Wirtschaftlich war der Betrug überhaupt nicht nötig?

Genau - und trotzdem hat man es gemacht. Wir werden versuchen, den Ursachen auf die Spur zu kommen. Aber ehrlicherweise muss ich sagen, dass ich

## Der Monitor

**Der Jurist:** Larry Thompson ist ein anerkannter Wirtschaftsjurist aus den USA. Im Jahr 2001 wurde er als stellvertretender Justizminister in die Administration von US-Präsident George W. Bush berufen. Ein Jahr später übernahm er die Leitung des Nationalen Sicherheitsrats im US-Justizministerium und der Corporate Fraud Task Force. In dieser Zeit wurde er in den gesamten USA als Leiter des Ermittlungsteams gegen den Energiekonzern Enron bekannt.



**VW-Monitor Thompson**

hat sich einen Ruf als scharfer Kontrolleur erworben.

## Betriebsräte unter Druck

# VW kürzt die Bezüge

**V**W zieht nach einem Untreue-Verdacht gegen Topmanager wegen zu hoher Zahlungen an führende Betriebsräte Konsequenzen und deckelt vorerst deren Gehälter. Der VW-Vorstand will damit die eigenen Manager vor strafrechtlichen Risiken schützen. 14 langjährige Betriebsräte des Konzerns mit Betriebsratschef Bernd Osterloh an der Spitze verdienen künftig deutlich weniger.

„Wir bedauern, dass Mitglieder unseres Betriebsrats und Vertreter des Unternehmens dieser Situation ausgesetzt sind“, sagte VW-Vorstandschef Matthias Müller. Volkswagen zahle den betroffenen Betriebsräten vorläufig nur noch eine Vergütung bis zur obersten tariflichen Stufe. Für die meisten bedeutet das ungefähr eine Halbierung der bisherigen Bezüge.

„Das ist ein anderer Vorstand, nicht mehr Herr Winterkorn“, kommentierte ein Topmanager in Wolfsburg das Vorgehen. Die bisherigen Vergütungsregeln für Betriebsräte waren unter dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn eingeführt worden.

Die Staatsanwaltschaft Braunschweig ermittelt seit etwa einem Jahr gegen VW-Manager, darunter auch Personalvorstand Karlheinz Blessing. Sie werden der Untreue verdächtigt. Die Untersuchungen richten sich nicht gegen die Betriebsräte.

VW erklärte mit Blick auf die Ermittlungen, das Unternehmen habe sich dazu entschlossen, diese „für alle Beteiligten belastende Situation“ schnellstmöglich zu klären. „Wir danken den Betriebsräten ausdrücklich, dass sie diesen Schritt mittragen“, sagte Vorstandschef Müller. Ein Schiedsgericht soll die



den, oder muss es Veränderungen der Führungskräften geben?

Die Strukturen sind zum Teil gesetzlich oder gesellschaftsrechtlich festgelegt, also können wir da nicht intensiv eingreifen. Die Unternehmenskultur ist der entscheidende Ansatz, denn dahinter stehen Menschen. Damit VW ein hohes Niveau bei Kultur, Integrität und Compliance erreichen kann, müssen die Mitarbeiter verstehen, wofür das Unternehmen steht. Etwa dafür, dass VW Unehrlichkeit nicht toleriert und dass staatliche Behörden nicht betrogen werden dürfen. Das erfordert viel Training und ein wirkliches Bekenntnis, eine neue Unternehmenskultur zu gestalten. Compliance und Integrität müssen im Konzern dieselbe Bedeutung bekommen wie Fahrzeugentwicklung, Produktion oder Vertrieb.

**Für viele VW-Manager hat der Konzern die dunkle Dieselgate-Historie schon hinter sich gelassen. Zeigt das nicht ein Problem in der Führungskultur?**

Wir haben bei Volkswagen einen Drei-Jahres-Marathon vor uns und keinen Sprint über sechs Monate. Das geht auch nicht anders, denn es ist ein sehr großer Konzern mit Hunderttausenden von Mitarbeitern und komplexen Strukturen. Was einige VW-Beschäftigte getan haben, hat Menschen in der gesamten Welt schockiert. Die Aufklärungsphase muss also gründlich sein, auch um das Vertrauen zurückzugewinnen. Wir werden auch die Frage klären müssen, warum dieses verdorbene System so lange Zeit unentdeckt geblieben ist.

**Haben Sie inzwischen eine Erklärung dafür, wie die Diesellaffäre überhaupt möglich werden konnte?**

Bei Volkswagen gab es bei einigen Mitarbeitern eine verdorbene Unternehmenskultur. Sie war nicht von Ehrlichkeit und Offenheit geprägt. Die für die Affäre verantwortlichen Manager hatten sich offensichtlich keine Gedanken darüber gemacht, dass sie ihr Unternehmen in eine bedrohliche Situation bringen würden. Wir müssen nun dafür sorgen, dass alle von VW aufgelegten Programme für eine bessere Unternehmenskultur auch wirklich funktionieren.

**Wirtschaftsprüfer hatten VW vor der Diesellaffäre durchgehend gute Noten in Sachen Compliance gegeben. Trotzdem war der Betrug möglich. Warum?**

Das ist alles eine Frage des Führungsstils. Es ist wichtig, dass der Vorstand von oben den richtigen Ton angibt und das Vertrauen der Mitarbeiter erwirbt. Das darf aber nicht nur bei Ankündigungen bleiben, sondern muss mit Taten unterlegt werden. Es gibt aber auch die Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters: Jeder der 600 000 Beschäftigten sollte seinen Teil dazu beitragen,

er die Leitung des Nationalen Sicherheitsrats im US-Justizministerium und der Corporate Fraud Task Force. In dieser Zeit wurde er in den gesamten USA als Leiter des Ermittlungsteams gegen den Energiekonzern Enron bekannt.



**VW-Monitor Thompson** hat sich einen Ruf als scharfer Kontrolleur erworben.

**Das Verfahren:** Aufgrund des in den USA aufgedeckten Dieselskandals hat sich der VW-Konzern gegenüber dem Justizministerium in Washington dazu verpflichtet, dass ein Monitor das deutsche Unternehmen für einen Zeitraum von drei Jahren kontrollieren darf. Der Einsatz kann verlängert werden, wenn das US-Justizministerium keine ausreichenden Fortschritte in Wolfsburg sieht. Im Frühjahr wird Thompson seinen ersten Zwischenbericht vorlegen.

Werner ist verantwortlich für die Zusammenarbeit mit dem Monitor. Der Kontakt zu Teamchef Thomas Meiers ist hervorragend; er leitet das Projektbüro und ist unmittelbar zuständig für die Zusammenarbeit mit meiner Mannschaft. Seine Unterstützung ist unglaublich gut, von ihm bekommen wir jede erdenkliche Hilfe.

**Haben Sie das Gefühl, dass Sie das Unternehmen nach den wenigen Monaten in Wolfsburg verstanden haben?**

(lacht) Natürlich ist das schwer. Ich bin allerdings schon mehr als 43 Jahre in diesem Geschäft zu Hause. Deshalb weiß ich sehr genau, wo die Druckpunkte liegen und wonach ich suchen muss. Aber: Ich habe noch nicht verstanden, warum der Dieselmotortrug überhaupt stattfinden musste. Volkswagen ist doch immer ein erfolgreiches Unternehmen gewesen.

**Wirtschaftlich war der Betrug überhaupt nicht nötig?**

Genau - und trotzdem hat man es gemacht. Wir werden versuchen, den Ursachen auf die Spur zu kommen. Aber ehrlicherweise muss ich sagen, dass ich heute nicht weiß, ob wir damit vollständig erfolgreich sein werden. Es wäre gut, wenn wir die Ursachen wirklich finden würden. Dann können wir dem Unternehmen die richtigen Empfehlungen geben.

**Haben Sie etwas richtig Gutes bei Volkswagen kennen gelernt?**

Viele VW-Mitarbeiter fühlen sich durch den Dieselskandal persönlich betrogen und verraten. Andererseits sind sie aber trotzdem noch stolz auf ihr Unternehmen. Sie sind stolz darauf, dass sie für Volkswagen arbeiten. Diese starke Bindung an ein Unternehmen ist für mich aus meiner amerikanischen Sicht etwas Außergewöhnliches.

**Sie beschreiben die Zusammenarbeit mit Volkswagen durchgehend als gut. Aber kann es nicht irgendwann einmal auch eine offene Konfrontation geben?**

Ich wünsche mir, dass es keine Auseinandersetzung geben wird und immer die nötige Offenheit besteht. Eine gegenseitige Offenheit sorgt dafür, dass größere Konflikte von Grund auf vermieden werden. Sollte es dennoch größere Auseinandersetzungen geben, wird am Ende das Justizministerium in Washington entscheiden.

**Herr Thompson, vielen Dank für das Interview.**

Die Fragen stellten **Stefan Menzel** und **Martin Murphy**.

nicht mehr Herr Winterkorn. Namentliche ein Topmanager in Wolfsburg das Vorgehen. Die bisherigen Vergütungsregeln für Betriebsräte waren unter dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn eingeführt worden.

Die Staatsanwaltschaft Braunschweig ermittelt seit etwa einem Jahr gegen VW-Manager, darunter auch Personalvorstand Karlheinz Blessing. Sie werden der Untreue verdächtigt. Die Untersuchungen richten sich nicht gegen die Betriebsräte.

VW erklärte mit Blick auf die Ermittlungen, das Unternehmen habe sich dazu entschlossen, diese „für alle Beteiligten belastende Situation“ schnellstmöglich zu klären. „Wir danken den Betriebsräten ausdrücklich, dass sie diesen Schritt mittragen“, sagte Vorstandschef Müller. Ein Schiedsgericht soll die Zahlungen an die Betriebsräte überprüfen. Das Betriebsverfassungsgesetz lasse in Bezug auf die Entgeltfestsetzung von Betriebsräten wichtige Fragen unbeantwortet.

Im Gesetz heißt es sinngemäß, dass Betriebsratsmitglieder nicht weniger verdienen dürfen als vergleichbare Mitarbeiter mit einer für den Betrieb üblichen Entwicklung. Das Problem aber ist, dass ein Konzern bei freigestellten Betriebsräten, zumal wenn sie diese Tätigkeit lange ausüben, „hypothetische Karriereverläufe“ feststellen muss. Aus Sicht des Betriebsrats steht das von VW festgelegte Gehalt etwa von Bernd Osterloh im Einklang mit gültigen rechtlichen Vorgaben. Dies werde durch Gutachten bestätigt.

Niedersachsens Ministerpräsident Stephan Weil (SPD) - er vertritt das Land im VW-Aufsichtsrat - betonte, dass auch aus seiner Sicht klarere Regeln nötig sind. Er sprach sich für eine Neufassung der Gesetze aus. Ähnlich äußerte sich die IG Metall. „Was bei VW geschieht, macht nochmals deutlich, wie dringend eine Reform der Regeln zur Betriebsratsvergütung erforderlich ist“, teils Gewerkschaftschef Jömann. Stefan Menzel