

Unternehmenskultur im Wandel

Wie ein HTWG-Professor einen Global Player unterstützt

Gesetzes- und Regelbrüche in Unternehmen gefährden Reputation und Geschäftserfolg – das haben diverse Fälle bei DAX-Konzernen gezeigt. Schon lange ist der Ruf nach Veränderungen in der Unternehmenskultur großer Firmen laut. Die Deutsche Telekom geht das Thema offensiv an. Sie will integrires Verhalten und Widerspruchskultur stärken, um Compliance-Risiken zu minimieren. Prof. Dr. Stephan Grüninger ist Co-Vorsitzender des Expertenkreises, der das Unternehmen dabei unterstützt.

Text: Anja Wischer
Illustration: Thomas Hoch

Prof. Dr. Stephan Grüninger, international anerkannter Compliance-Experte, appelliert mit seinen Kollegen vom Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) seit Jahren für einen tiefgreifenden Wandel. Die Telekom beschreitet nun einen außergewöhnlichen Weg. Sie will integrires Verhalten und die Widerspruchskultur im Unternehmen stärken. Dass ihr das Anliegen ernst ist, zeigt der Umgang damit: Der Prozess läuft nicht hinter verschlossenen Türen. Das Unternehmen geht offensiv



in die Öffentlichkeit und hat einen externen, unabhängigen Expertenkreis eingebunden. Co-Vorsitzender dieses Expertenkreises ist Prof. Dr. Stephan Grüninger, Direktor des KICG an der HTWG. Daneben ist er unter anderem Vorsitzender des Ausschusses Integrity & Governance beim Deutschen Institut für Compliance (DICO) sowie Direktor des Forums Compliance & Integrity (FCI), dem bereits im Jahre 1999 gegründeten und damit ältesten Arbeitskreises für Chief Compliance Officer in Deutschland.

In einem Interview mit der Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom sagte Grüninger zum Projekt des Unternehmens: »Der erste Gedanke war: Die sind aber mutig. Es gibt immer Kritiker, die nur nach Belegen für unmoralisches Handeln suchen. Die werden mit so einer öffentlichen Ankündigung regelrecht angespornt. Zudem ist auch klar, dass die Telekom jetzt liefern muss. Den Worten müssen Taten folgen. Mein zweiter Gedanke war aber: Endlich. Endlich geht ein Unternehmen diesen Weg. Und ich freue mich sehr, dass ich die Telekom dabei begleiten darf.«

Grüninger würdigt das Vorgehen der Telekom, dass das Unternehmen mit dem Expertenkreis ein wirklich unabhängiges Gremium beauftragt hat – mit dem Risiko, dass auch »unschöne Aspekte« öffentlich werden.



Weitere Informationen

zum Compliance-Projekt der Deutschen Telekom:
<https://www.telekom.com/de/konzern/compliance>

- Als Teilnehmer des Expertenkreises stehen bisher fest:
- Manuela Mackert, Chief Compliance Officer, Deutsche Telekom (Co-Vorsitz)
 - Prof. Stephan Grüninger, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz (Co-Vorsitz)
 - Dr. Robert Blackburn, Chief Executive Officer, Hoffmann Group
 - Monika Brandl, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats Deutsche Telekom AG
 - Prof. Muel Kaptein, Professor of Business Ethics and Integrity Management, Erasmus University Rotterdam
 - Birgit Klesper, Leiterin Group Transformational Change & Corporate Responsibility, Deutsche Telekom
 - Prof. Klaus M. Leisinger, Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, Basel
 - Noor Naqschbandi, Korruptionsprävention, UN Global Compact, Deutsches Netzwerk
 - Renate Radon, Mitglied der Geschäftsleitung und Senior Director Public Sector, Microsoft Deutschland
 - Sylvia Schenk, Transparency International Deutschland
 - Prof. Dr. Rita Süßmuth, ehemalige Bundestagspräsidentin und Bundesministerin
 - Dr. Matteo Tonello, Managing Director, The Conference Board, New York

Seinem Urteil nach werden Unternehmen systematisches Fehlverhalten nur konsequent verhindern können, wenn sie sich mit ihrer Kultur beschäftigen: »Sie müssen die Köpfe und Herzen aller Mitarbeiter erreichen«, so Grüninger.

Welche Voraussetzungen hierfür nötig sind, hat er mit seinem Team bereits mehrfach dargelegt. Unter anderem hat das Forum Compliance & Integrity erst im Herbst 2016 die Handreichung »Unternehmensintegrität & Compliance – Was wirklich wichtig ist« veröffentlicht. Sie zielt darauf ab, Entscheider in Unternehmen mit den wesentlichen Grundlagen, theoretischen Zusammenhängen und anwendungsbezogenen Konzepten zum Thema Unternehmensintegrität vertraut zu machen.

Doch Compliance ist nicht nur für Global Player, sondern auch jeden Mittelständler ein Thema. Auch hierzu wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Grüninger bereits geforscht: Im Frühjahr 2014 wurde mit der Studie »Compliance im Mittelstand« des am KICG angesiedelten Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) die Bedeutung des Themas Compliance für mittelständische Unternehmen untersucht.

Prof. Grüninger betont die hohen Anforderungen an Unternehmen, die sich bei Fehlverhalten neben

rechtlichen Risiken auch aus einem drohenden Reputationsverlust ergeben. Zur Förderung einer integriren Unternehmenskultur verweist er auf die besondere Bedeutung von Trainingsmaßnahmen, welche Mitarbeiter für Dilemmata im eigenen unternehmerischen Umfeld sensibilisieren. »Falsche Anreize müssen vermieden und richtiges Verhalten von Vorgesetzten vorgelebt werden«, resümiert Grüninger, der diese Einschätzung auch durch die Ergebnisse der im Frühjahr 2017 erscheinenden Studie »Compliance Essentials – Was aus der Perspektive von Justiz, Verbänden und Unternehmen wirklich zählt« bestätigt sieht.

Bei der Telekom soll nun in einem ersten Schritt eine wissenschaftliche Studie zeigen, wie es um die Kultur im Unternehmensalltag tatsächlich bestellt ist. Hierzu hat das Unternehmen die European School of Management and Technology (ESMT) und die Hertie School of Governance beauftragt, die Unternehmenskultur mit einer wissenschaftlichen Studie international unter die Lupe zu nehmen. Mitte 2017 sollen die Ergebnisse der Studie sowie Handlungsempfehlungen vorliegen. Ziel ist zudem ein Weißbuch, aus dem auch andere Unternehmen Erkenntnisse für eine Kultur ziehen können sollen, die das Risiko von Gesetzes- und Regelbrüchen minimiert.