

5 Fragen an Dr. Marie-Christine von der Groeben über das Richtlinienmanagement bei MAN



Dr. Marie-Christine von der Groeben ist Leiterin der Abteilung Compliance Awareness & Prevention bei der MAN SE in München. In dieser Funktion befasst sie sich mit allen bewussteinsschaffenden und präventiven Maßnahmen im Compliance Bereich. In die Verantwortung ihrer Abteilung fällt unter anderem die Beratung von Mitarbeitern über das Compliance Helpdesk, die Konzeptionierung von Compliance Trainings, die Compliance-Kommunikation, die Erstellung von Compliance-Richtlinien sowie der Aufbau eines konzernweiten Richtlinienmanagementsystems. Vor Aufnahme ihrer Tätigkeit bei MAN im Jahr 2010 war Dr. Marie von der Groeben mehrere Jahre in einer internationalen Wirtschaftskanzlei als Rechtsanwältin im Bereich Prozessführung tätig.

DICO: Wozu dient allgemein die Einrichtung eines Richtlinienmanagements?

von der Groeben: Richtlinien sind für jedes Unternehmen Dokumente von grundlegender Bedeutung. Sie dienen nicht nur der Vermeidung von Haftungs- und Geschäftsrisiken und von Reputationsschäden. Sie geben den Mitarbeitern auch Orientierung und klare Leitlinien für ihr Handeln. Zudem helfen sie Führungskräften bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben, indem diese ihre Mitarbeiter auf die entsprechenden verbindlichen Vorgaben verweisen können. Darüber hinaus sind sie auch für die Unternehmensführung von hoher Bedeutung. Denn ihrer Verantwortung obliegt es nach den Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen.

DICO: Sie haben bei MAN vor zwei Jahren angefangen, das Richtlinienmanagement neu aufzubauen. Welche Ziele werden damit in Ihrem Unternehmen verfolgt?

von der Groeben: Zunächst muss man wissen, dass MAN ein dezentral gewachsener Konzern ist und sich dadurch über die Jahre in den verschiedenen Geschäftsbereichen eine sehr große Anzahl unterschiedlichster Richtlinien gebildet hatte, die nicht einheitlichen Qualitätsstandards entsprachen und teilweise schwer aufzufinden waren. Unser Ziel war es daher, diesen Richtlinienbestand zu vereinfachen und zu harmonisieren. Unsere Maxime lautete dabei: "So viel wie nötig und so wenig wie möglich regeln."

DICO: Wie sind Sie konkret vorgegangen?

von der Groeben: Im ersten Schritt haben wir den konzernweiten Richtlinienbestand auf der Ebene der Teilkonzernobergesellschaften ermittelt, um ein genaueres Bild von der Ausgangssituation zu erhalten und den tatsächlichen Handlungsbedarf einschätzen zu können.

Anschließend haben wir gemeinsam mit den Teilkonzernen konzernweit einheitliche Standards für Richtlinien definiert, die in unserer sogenannten "Mutter aller Richtlinien", der "MAN 01", niedergeschrieben sind. Hier sind die elementaren Punkte adressiert: Was ist eine Richtlinie, wer trägt die inhaltliche Verantwortung, wie wird sie in Kraft gesetzt und kommuniziert?

Auf der Basis der "MAN 01" haben wir danach Workshops mit den Fachbereichen durchgeführt, in denen sich die Experten darauf verständigt haben, welche Richtlinien zukünftig in ihrem Verantwortungsbereich nötig sind. Das Ergebnis dieser Workshops ist die Zielstruktur, in der alle Richtlinien aufgeführt sind, die es zukünftig auf Konzern- und Teilkonzernebene geben soll.

Derzeit befinden wir uns in der Phase der Implementierung dieser Zielstruktur, wobei bereits mehr als die Hälfte der geplanten Richtlinien erarbeitet bzw. an die neuen Vorgaben angepasst wurde. Parallel dazu arbeiten wir an einem IT-Tool namens "House of Policies". Dieses Tool soll künftig das Richtlinienmanagement vereinfachen und dafür Sorge tragen, dass Richtlinien konzernweit für alle Mitarbeiter schnell und einfach auffindbar und zugänglich sind.

DICO: Welche Probleme haben sich bei der konkreten Umsetzung des Projekts ergeben und welche Erfolgsfaktoren können Sie daraus ableiten?

von der Groeben: Grundsätzlich steht man bei dieser Aufgabe vor der Problematik, dass das Thema Richtlinien nicht gerade Begeisterungstürme auslöst. Die betriebliche Notwendigkeit wird zwar durchgehend erkannt und nicht in Frage gestellt. Wenn es aber konkret darum geht, neben dem täglichen Geschäft an der Ausarbeitung von Richtlinien mitzuwirken, ist die Motivation weniger stark ausgeprägt.

Um sicherzustellen, dass die Akzeptanz für ein solches Richtlinienmanagementprojekt geschaffen wird, braucht es deshalb einen deutlichen und konsistenten "Tone from the Top". Bei MAN hat der Vorstand das Projekt sehr unterstützt, das hat uns natürlich geholfen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist sicherlich die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder. Wir haben das Projekt von Beginn an als ein gemeinsames Projekt der MAN SE und der Teilkonzerne aufgesetzt. Sowohl im Kernteam des Projektes als auch im Steering Committee befindet sich jeweils ein Vertreter aus jedem Teilkonzern. Hierdurch haben wir die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen der Teilkonzerne von Beginn an einbeziehen und entsprechend abbilden können.

DICO: Wie bewerten Sie mittlerweile die Akzeptanz im Unternehmen?

von der Groeben: Das Projekt läuft ja derzeit noch, so dass ich dazu momentan noch kein abschließendes Fazit ziehen kann. Ich kann aber feststellen, dass wir viele positive Rückmeldungen erhalten. Wir freuen uns über Feedback aus den Fachbereichen und Konzerngesellschaften, wonach die neu eingeführten Prozesse zu einer besseren Qualität und vergleichbareren Standards der Richtlinien geführt haben und die Bekanntheit der Richtlinien – gerade auch in Auslandsgesellschaften – deutlich gestiegen ist.

Ein zusätzlicher und für alle Mitarbeiter spürbarer Erfolg wird sich sicherlich dann zeigen, wenn im nächsten Jahr unser IT-Tool "House of Policies" an den Start geht. Hierdurch wird es für jeden Einzelnen im Konzern noch sehr viel einfacher möglich sein, die auf ihn anwendbaren Richtlinien schnell und zuverlässig aufzufinden.