

WESHALB DIE DIESEL-AFFÄRE AUCH DAS QM BETRIFFT

## QM und Compliance gehören zusammen!

Martin Mantz, Niedernberg

**Die Manipulation der Abgaswerte wirft nicht nur straf-, zivil- und ordnungsrechtliche Fragen auf. Sie hat auch schwerwiegende Produktfehler zur Folge und betrifft somit auch das Qualitätsmanagement. Doch von dieser Seite hören wir bisher nichts. Gehört es nicht zur Aufrichtigkeit aller QM-Verantwortlichen, sich selbstkritisch mit diesem Fall zu beschäftigen?**

Die an der Entwicklung der mangelhaften VW-Motoren beteiligten Qualitätsmanager stehen aktuell nicht im Fadenkreuz der Ermittler. Eine nahe liegende Frage könnte jedoch bald gestellt werden: Warum ist die Abgasmanipulation den internen Auditoren verborgen geblieben? Zu ihren Gunsten könnte man vermuten, dass die Auditoren annahmen, die Abgassimulation stimme mit den rechtlichen Rahmenbedingungen überein. Doch offensichtlich wurden die Prozesse zur Einhaltung rechtlicher Vorschriften innerhalb des VW-Konzerns nicht ausreichend in Hinblick auf die Rechtskonformität überwacht.

Allein im Jahr 2014 verloren nach VW-Angaben 72 Mitarbeiter nach Unregelmäßigkeiten ihren Job (dpa, 28.9.2015). Das Compliance-Management-System (CMS) des Konzerns wird daher als gut bewertet. Doch im Fall der Abgas-Manipulation hat das CMS des Konzerns überhaupt nicht oder erst zu spät funktioniert. Daher ist es nur konsequent, wenn Volkswagen nun einen Vorstandsposten für Compliance schafft. Aber genügt dies, um Compliance bzw. Rechtssicherheit zu gewährleisten?

### QM und Compliance Management sind seelenverwandt

Ein QM-System nach ISO 9001 soll dazu befähigen, beständig Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die die Kundenanforderungen und zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllen (ISO 9001:2015, Kap. 0.1 „Allgemeines“). Bei der Manipulation der Abgaswerte handelt es sich um einen eklatanten Verstoß gegen die Forderungen der ISO 9001, aber

auch um einen Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften (sog. Legal Compliance). Und genau hier liegt die Verbindung zu einem Standard für Compliance-Systeme: Die ISO 19600 beinhaltet allgemeingültige Richtlinien für den Einsatz von CMS. Solch ein System soll helfen, die Risiken regelwidrigen Verhaltens zu erkennen, darauf zu reagieren und langfristig Fehlverhalten von Mitarbeitern zu vermeiden. Die Compliance-Gedanken der ISO 19600 und der ISO 9001:2015 sind grundsätzlich kompatibel und unterscheiden sich lediglich im Anwendungsbereich. Ein tragfähiges CMS sollte auf sieben Säulen stehen:

- Compliance-Kultur und Unternehmensführung: Die ISO 19600 erhebt eine „robuste Compliance-Kultur“ zum Qualitätsmerkmal einer Organisation. Doch Kultur lässt sich nicht verordnen. Sie beruht auf Werten und ist damit eine Angelegenheit der inneren Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern. Pragmatiker werden nun fragen: Kann der Konflikt zwischen finanziellen Zielsetzungen und der Einhaltung von Regeln jemals gelöst werden? Vermeintlich rechtfertigende Aussagen wie: „Die anderen manipulieren doch auch“ oder „Wenn wir nicht schmieren, dann tut es der Wettbewerb“ lassen sich mit einer Compliance-Kultur nicht vereinbaren. Eine derartige Haltung muss früher oder später zum Rechtsverstoß führen. Die Unternehmensleitung und alle Führungskräfte sollten deutlich machen, dass Compliance stets Vorrang vor dem kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg hat.
- Compliance-Risiken und Verpflichtungen: Bei der Ermittlung von Compliance-Risiken geht es zunächst darum, das rechtliche Umfeld eines Unternehmens zu bestimmen und die Compliance-Verpflichtungen zu identifizieren. Die konsequente Bestimmung und das laufende Monitoring der rechtlichen Pflichten erfordern ein hohes Maß an Professionalität. Hierbei sind rechtliche

Kenntnisse und das Wissen um Organisationsmechanismen erforderlich.

- Verantwortlichkeit und Delegation rechtlicher Verpflichtungen: Die staatsanwaltlichen Ermittler im VW-Abgasskandal sind zurzeit auf der Suche nach den verantwortlichen Personen. Dabei ist nicht die Geschäftsführung bzw. der Vorstand allein für die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften verantwortlich. Volkswagen-Vorstand Martin Winterkorn ist zurückgetreten, um ein Signal für die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zu setzen – nicht aus rechtlichen Gründen. Ein rechtlicher Vorwurf wäre erst dann möglich, wenn er von den Abgasmanipulationen wusste und ihm dies nachzuweisen ist. Der Vorstand trägt zwar die Gesamt- und Organisationsverantwortung, kann jedoch die Unternehmenspflichten an die nachfolgenden Ebenen delegieren. Diese tragen dann die sog. Ausführungsverantwortung. Zurzeit werden „mehr als zwei, aber deutlich unter zehn“ Mitarbeiter des Wolfsburger Autokonzerns beschuldigt. Dabei geht es darum, die ursprünglich Verantwortlichen für die Ausführung der Manipulation der Abgaswerte zu ermitteln und die Wurzeln der Abgas-Software zu ergründen.

### Dipl.-Ing. Martin Mantz



ist Geschäftsführer der Martin Mantz GmbH Compliance Solutions. Nach seinem Maschinenbaustudium und fünfjähriger Tätig-

keit als Ingenieur im Anlagenbau studierte er Rechtswissenschaft an der Universität Hamburg. Seit 1994 ist er Auditor und Berater für verschiedene Managementsysteme. Seit dem Jahr 2000 liegt ein Schwerpunkt beim Aufbau von Compliance-Management-Systemen.

#### Kontakt

**Martin Mantz**  
T 06028 97919-10  
m.mantz@martin-mantz.de

#### QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1233537](http://www.qz-online.de/1233537)

- Überwachung der Einhaltung rechtlicher Verpflichtungen: Wie die Ausführungsverantwortung kann der Vorstand auch die Überwachung der Einhaltung rechtlicher Vorschriften an die Compliance- bzw. an die QM-Abteilung delegieren. Werden dort Rechtsverstöße bekannt, müssen entsprechende Informationen an die höheren Stellen geliefert werden. Das gilt auch dann, wenn die Informationen unbequem oder nicht erwünscht sind. QM- und Compliance-Verantwortliche haben die Einhaltung der Normen einzufordern. Als Mitwisser dürften daher auch Mitarbeiter aus den Stabsstellen zählen.
- Transparenz im Dschungel der Pflichten: Der große Umfang zu beachtender Vorschriften und Regeln ist eine Schwäche vieler QM-Systeme. Die top-down festgelegten Richtlinien und Anweisungen kommen bei den Führungskräften und Mitarbeitern schlicht nicht in vollem Umfang an. Selbst Schulungen reichen hier nicht aus. Und im Haftungsfall kommt das böse Erwachen. Die größte Herausforderung für CMS ist daher die Schaffung von Transparenz in der Organisation. Diese sollte die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter im Blick haben. Bewährt hat sich Transparenz nach dem Bottom-up-Prinzip, das Verantwortlichkeiten für alle aufzeigt und so eine große Hilfe für die Mitarbeiter ist. Diese Anforderungen lassen sich mit modernen Techniken erfüllen. Softwaregestützte Organisationstools enthalten die wesentlichen Pflichten und benennen eindeutig die individuelle Verantwortung. Im Diesel-Fall hätte ein CMS jederzeit zeigen können, wer persönlich für die Einhaltung der Abgaswerte bei der Motorenentwicklung verantwortlich ist.
- Interne Legal-Compliance-Audits: In der Praxis ist eine Überwachung rechtlicher Vorschriften erst möglich, wenn die rechtlichen Pflichten bekannt und den verantwortlichen Personen zugewiesen sind. Die größte Herausforderung für CMS ist daher, Organisationen transparent zu machen. Das braucht Mut und kompetente Mitarbeiter mit entsprechender innerer Haltung. Sind die Pflichten und Zuordnungen in einer geeigneten Compliance-Software integriert, sind Compliance-Monitoring und interne Audits leicht möglich. Organisationen sind dann nicht mehr allein auf die Fähigkeiten eines Auditors angewiesen.
- Training und Kommunikation: Das Wissen über die Existenz einer Vorgabe und

### ► IHRE MEINUNG ZÄHLT!

#### Wie sind Ihre Erfahrungen?

- Sehen Sie einen Bezug zwischen QM und Compliance Management?
- Arbeiten QM und Compliance in Ihrem Betrieb zusammen?
- Können Sie sich eine Übernahme von Compliance-Aufgaben vorstellen?

#### Schreiben Sie uns!

Per E-Mail an [qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de)  
oder als „Kommentar zum Beitrag“  
unter [www.qz-online.de/](http://www.qz-online.de/)

über die Konsequenzen des eigenen Handelns ist also entscheidend, wenn man Compliance erreichen will. ISO 19600 und ISO 9001:2015 verlangen laufende, arbeitsplatzbezogene Schulungen. Diese sollen den Mitarbeiter in die Lage versetzen, Compliance-Anforderungen zu kennen und danach zu handeln. Volkswagen unterhält ein groß angelegtes Schulungsprogramm. Allein im Jahr 2014 nahmen den Angaben des Konzerns zufolge 185000 Mitarbeiter teil. Dabei gab es neben den Online-Schulungen auch knapp 4500 Präsenzveranstaltungen (Wirtschaftswoche vom 19.6.2015). Doch Schulungen gehen ins Leere, wenn im Team Unsicherheit besteht, ob man im scharfen Wettbewerb Tricks anwenden darf.

Dem Anspruch des Qualitätsmanagements wird es nicht gerecht, sich in der Diesel-Affäre zurückzuhalten. Neben juristischen Konsequenzen besteht das Risiko, dass das QM-System allgemein an Bedeutung verliert. Die Aufgaben des QM könnten schlicht von anderen Funktionen im Unternehmen übernommen werden. Besser wäre es also, wenn QM und Compliance Management den Schulterchluss suchten. □