

# Der Ton ganz oben – er ist zum Schreien

Die Nachrichten um die Credit Suisse und ihre Bespitzelung von Mitarbeitenden (und niemand oben wusste was) offenbarten eine Unternehmensführung, die, um es an einem Beispiel aufzuzeigen, über die Abschaffung von Büropflanzen für Mitarbeitende Bescheid weiss, aber von den grossen Skandalen keine Ahnung hat – nicht nur Mozambique lässt grüssen.

Ich wundere mich allerdings sehr über alle, die sich wundern. Was ist denn das für eine Unternehmenskultur, die zulässt, dass die Partnerin des Verwaltungsrats-Präsidenten (der mit der bekannten weissen Weste, er müsste sich abheben im positiven Sinne) seit Jahren vom grosszügigen Sponsoring der Bank für ihr Unternehmen

profitierte. Glaubten diese Sich-Wundernden allen Ernstes, dass sich jemand getraut hätte, dort den Stecker zu ziehen?

Ich kenne Menschen, die es in Banken gewagt haben, nicht mitzuspielen, auf Missstände hinzuweisen und die dafür einen sehr hohen Preis bezahlt haben. Finanziell, aber auch psychisch. Mir hat ein Compliance Officer, der in einer krassen Situation den Finger in die Wunde gesteckt hat, nach Jahren geschrieben, er frage sich noch immer, ob er doch versagt habe, ob es richtig war, so zu handeln, und ob es das Opfer wert war? Er, der Vater von drei Kindern, fand nach seiner Entlassung und langer Arbeitslosigkeit, nach Depressionen und Erschöpfung wieder eine Stelle – mit viel

tieferem Lohn. Er hatte lediglich gewagt, darauf zu verweisen, dass der neue oberste Compliance-Chef ein Titelschwindler war (was stimmte). Die Finma ihrerseits fand das unbedenklich: Der sei ja kein Gewährträger. Das Institut? Macht den «Felix Krull» später durch Beförderung zum Gewährträger. Wenn der Aufseher selbst so argumentiert, muss man bei den Beaufichtigten die Verhaltenserwartungen ganz tief ansetzen.

Bei der Unternehmenskultur stehen Normen im weiteren Sinne und Werte im Zentrum. Tom Peters und Robert H. Waterman haben schon 1982, also vor rund 38 Jahren, in ihrem Buch «In Search of excellence» als einen der acht Punkte, der ein besonders

erfolgreiches Unternehmen auszeichnet, das Merkmal «Sichtbar gelebtes Wertesystem» genannt und darauf hingewiesen, dass die eigentliche Rolle der Führung «darin besteht, das Wertesystem des Unternehmens zu formen und zu pflegen». Also: Vom obersten Führungspersonal wird ein Verhalten gefordert, das der Normverdeutlichung dient. Was in der Realität oft passiert, ist das Gegenteil. Die Normen sind nur für die anderen. Die Musik wird gespielt und der Takt wird angegeben durch das Management – und da hört man bei der CS seit Jahren laute Misstöne.

Credit heisst Vertrauen und Ansehen – ich sehe viel Eitelkeit und Macht. Der Skandal ist eine feste Grösse geworden und Regelverstösse scheinen alltäg-

lich. Alltäglich und somit gewöhnlich ist auch die Argumentation, es seien Einzelne gewesen, die sich da unzulässig verhalten hätten. Man kennt es zur Genüge: Es ist die Ausrede, die immer kommt. Ein berühmter Satz von Paul Watzlawick, einem bedeutenden Kommunikationsforscher, lautet: «Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht nicht verhalten.»

Alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation und in Systemen (also hier im Unternehmen) hat Mitteilungscharakter und ist Kommunikation. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen sind Mitteilungen: Sie beeinflussen andere Menschen. Wenn dem Idealbild des ehrba-

ren Kaufmanns folgend (lesen Sie wieder mal die Buddenbrooks) der *tone at the top* bei der Grossbank von Ehrlichkeit, Bescheidenheit, Verlässlichkeit und Gradlinigkeit geprägt wäre, so wären die rechtlichen Risiken der Bank geringer und wir müssten uns nicht fremdschämen für eine Führung, die für nichts Verantwortung übernehmen will und sich dafür teuer bezahlen lässt.



**Monika Roth**  
Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern.