



Nicht nur Hundehalter sind auf den Hund gekommen

Ein teures halbes Sandwich» – so titelte die NZZ, als sie von einem Urteil des Zürcher Obergerichts berichtete: Ein junger Labradorhund schnappte einer Spaziergängerin deren halbes Sandwich weg. Der Hundesitter entschuldigte sich, bezahlte der Frau das Sandwich – sie zeigte ihn trotzdem an. Später hatte der Mann vor Gericht in selbstschädigender Ehrlichkeit und Offenheit geltend gemacht, es handle sich bei diesem Tier eben um ein kontaktfreudiges Wesen – das wurde ihm zum Vorwurf gemacht, denn er habe in Kauf genommen, dass der Junghund andere Personen belästigen könnte, weil er ihn im Wissen um seine Art habe frei herumlaufen lassen. Nebst der Busse von 100 Franken hatte er die Verteidigerkosten zu bezahlen und Gerichtskosten für die erste und die zweite Instanz von 2356 Franken zu entrichten.

Das interessiert mich natürlich zunächst als Hundebesitzerin. (Über den Charakter von Maxi, unserem geliebten Border-Collie-Mischling, sage ich nichts.) Ich finde es bemerkenswert, dass das Ganze überhaupt eine Anzeige wert war. Man fragt sich, was dahintersteckt. Die betroffene Dame, selbst Hundebesitzerin, beklagte sich, der junge Hund habe auf die Zurufe seines Herrchens nicht umgehend reagiert. Deswegen war das Tier aus rechtlicher Sicht ungenügend beaufsichtigt. Man kann also feststellen: Von Hundebesitzern wird mehr verlangt als von Führungskräf-

ten oberster Hierarchiestufen, die sich nämlich folgenlos auf Nichtwissen berufen dürfen, obschon ihre gesetzlichen Pflichten klar geregelt sind und sie ihre Hilfspersonen kennen müssten. Für ihr Nichtwissen werden sie gut entschädigt. Es geht wohlverstanden nicht darum, dass sich sorgfältig überlegte und angepeilte Ziele nicht haben erreichen

AUSSICHTEN

lassen und dass man im Nachhinein immer gescheitert ist. Es geht um bewusste und durch Anreize geförderte Verletzungen von Regeln und um mangelnde Kontrolle oder um strategisch oder taktisch motiviertes Weggucken.

Wir kennen die Ausreden: Am Schluss sind es die Mitarbeitenden, die ohne Wissen und Wollen der Führungskräfte vor sich hingewurstelt haben, dabei bestehende Regeln verletzt und von oben vorgegebene, bonusrelevante Ziele zufällig erfüllt haben (das ist das Sandwich) – und niemand in der Führungsetage wusste etwas. Das durften Top-Führungskräfte der UBS mit Ehrenerklärungen gegenüber der Finanzmarktaufsicht bestätigen. Von den ehemaligen Chefs der Vermögensverwaltung der UBS, dem CEO und den VR-Präsi-

denten von 2001 bis 2008 verlangte die Aufsicht solche Bestätigungen. Dazu zählte wohl Raoul Weil, der frühere Chef des Internationalen Wealth Management der Bank, der in den USA zur Rechenschaft gezogen wird. Dies ist aus moralischer Sicht ärgerlich, aber es gibt weitere Argumente für eine kritische Würdigung des akzeptierten organisierten Nichtwissens – denn eigentlich gelten für den sogenannten Geschäftsherrn, der Mitarbeitende zur Umsetzung der unternehmerischen Tätigkeit bezieht, die gleichen Pflichten wie für den Hundebesitzer. Der Unterschied? Der Hundebesitzer wird im Fall des Falles zur Kasse gebeten.

Das bedeutet, dass der Geschäftsherr für die ihm unterstellten Mitarbeitenden die Verantwortung trägt. Er muss sie sorgfältig aussuchen (Auswahlpflicht). Die persönliche und die fachliche Eignung ist die Frage. Für den Hundehalter und die Hundewahl würde das im übertragenen Sinn heissen: eher kein Rottweiler, wenn Sie einen Hund zum Spielen möchten. Und eher kein Deutscher Schäferhund, wenn Sie inkonsequent sind.

Dann muss der Geschäftsherr die Mitarbeitenden instruieren. (Zur Erinnerung: Für Hundehalter sind Kurse obligatorisch, damit man es richtig macht. Da gehen die hin, die den Kurs nicht nötig haben.) Das heisst, man muss präzise, vollständig und verbindlich sagen, was Sache ist beziehungs-

weise was die Regeln sind. (In Zürich heisst dies, um wieder auf den Hund zu kommen: Er darf nicht bellen; tut er es trotzdem, müssen Sie ihn abstellen. Denken Sie aber daran: Ein Tier ist keine Sache.) Zu den Regeln gehören die Anreize: Wer dem Hund sein Goodie gibt, wenn er nicht gehorcht, ist dumm – und wer Anreize schafft, die zu Regelverstössen einladen, ebenfalls.

Und schliesslich muss der Mitarbeitende kontrolliert beziehungsweise überwacht werden (der Hund sowieso). Das geht nicht, wenn man im Unternehmen die Kontrollprozesse gezielt unterläuft, indem man den Kontrollierten etwa fragt, ob ihm die Kritik recht sei, und ihn an Berichten Korrekturen vornehmen lässt. Das bedeutet letztlich, man lässt den Mitarbeitenden – um beim Vergleich mit dem Vierbeiner zu bleiben – einfach so frei herumlaufen und tun, was und wie er will, solange das Resultat stimmt.

Die mangelnde Beaufsichtigung ist das Thema – hier wie dort. Dass das nicht gut gehen kann, wissen wir – dass es im einen Fall meist folgenlos bleibt, auch. Letzteres ist inakzeptabel. Das findet nicht nur Maxi, mein Hund.

HINWEIS

Monika Roth (62) ist Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.