

# Wer gehört nicht an die Spitze der Bank?

Im Juli wurde bekannt, dass ein Topbanker seine neue Funktion ganz weit oben bei einer anderen Bank nicht werde antreten können, weil die Finanzmarktaufsicht ihm die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit abgesprochen hatte. Grund dafür sei, dass er interne Online-Schulungen bei seiner früheren Arbeitgeberin gar nicht selbst gemacht habe, sondern dass dies ein Dritter für ihn erledigt haben soll. In der Alltagssprache nennt man das «bescheissen». Das sei nur eine kleine Regelverletzung, fanden gewisse Medien, das Ganze sei ein Skandal.

Diese Argumentation kann ich nicht nachvollziehen. Die Anforderungen der Aufsichtsbehörde an ein Mitglied der Geschäftsleitung einer Bank können so umschrieben werden: Die Person muss nicht nur fachlich genügen, sondern auch integer sein. Die Integrität ist zentral, unter anderem (und nicht allein) deshalb, weil die Vorbildfunktion angesprochen ist, die man in einer solchen Position innehat. Wer in einem Unternehmen – es muss nicht zwingend eine Bank sein – vorlebt, dass, wenn «es einem stinkt», man solche Ausbildungen mit Tests auch delegieren kann, der vermittelt doch «Bescheissen kann ganz okay sein – ich mach es ja auch». Damit unterläuft so jemand bewusst Massnahmen und Vorgaben der Bank. Das nennt man Vertrauensmissbrauch.

Eine derartige Haltung ist inakzeptabel und stellt für eine integre Geschäftsführung ein Risiko dar. Es ist wie bei einer Schwangerschaft: Entweder man ist schwanger oder nicht. So ist es auch mit der Integrität. Entweder man ist grundsätzlich integer oder man ist es nur dann, wenn es einem grad so passt oder nützt. Dann ist man erstens ein Opportunist und deshalb zweitens ein miserables Vorbild. Dies ist im gegebenen Kontext ein Persönlichkeitsdefizit, das geeignet sein kann, eine Bank in Schwierigkeiten zu bringen.

In der Bankenregulierung ist diese Frage des sogenannten «Tone at the Top» schon lange klar umschrieben, und es kann keine Zweifel geben, dass es konkret nicht um eine Lappalie geht. Es wäre im Gegenteil unhaltbar, wenn eine Aufsichtsbehörde ein solches Verhalten billigen würde. Letztlich ist es

eine Frage des Charakters, wie man sich insbesondere als Führungskraft in Situationen wie diesen ungeliebten Tutorials verhält. Falls tatsächlich zutrifft, was berichtet wurde, nämlich dass Chefs Mitarbeitende dazu einladen, solche Schulungen/Tests gar nicht zu machen, und man gerne andere vor den PC setzt, die so tun, als wären sie der X oder die Y, will ich das lieber nicht kommentieren.

Wer solches Führungspersonal hat, hat jedenfalls ein grosses Problem. Es fehlt an Verständnis (und Einsicht), was Compliance voraussetzt: Es braucht nämlich einerseits die wertebasierte und verantwortungsvolle Beurteilung des eigenen (unternehmerischen) Handelns und andererseits die innere Überzeugung und Bereitschaft, dass das Richtige richtig und recht im umfassenden Sinne getan werden soll. Wie hat Bundesrätin Karin Keller-Suter doch gesagt: «Anstand kann man nicht regulieren.» Das stimmt. Ehrlichkeit auch nicht.

Aber man muss bei erkanntem Defizit diesbezüglich auch nicht die Augen verschliessen und wegschauen und so tun, wie wenn alles gut wäre. Man ist eben im Banking kein Vollprofi, wenn man sich die Wahrheit vertuschend Freiheiten herausnimmt, die letztlich im Widerspruch zur Treuepflicht zum Arbeitgeber stehen. Solche Handlungen dürfen nicht banalisiert werden. Hätte die Aufsicht das nicht so gewürdigt, wie sie es jetzt offenbar tat, so wäre das ein systemimmanenter Anreiz fürs Schwarzfahren und ein Signal gewesen, die einer verantwortungsvollen Geschäftsführung entgegenge wirkt hätten. Also: weder Skandal noch Lappalie.

Ein PS und alter Hut: Vermehrte Selbstdisziplin und integrires Handeln in der Wirtschaft würden insgesamt weniger gesetzliche und aufsichtsrechtliche Beschränkungen erforderlich machen.



**Monika Roth**

wirtschaft@luzernerzeitung.ch