

## Essay: »Es ist der Vorstand, Dummkopf!«

Im Wahlkampf gegen George W. Bush brachte Bill Clinton seinen Wahlkampf auf den Punkt: »It's the economy, stupid!« Zu deutsch: »Auf die Wirtschaft kommt es an, Du Dummkopf« und nicht auf vieles andere auch!

Verfolgt man die Anzahl von Hausdurchsuchungen, Ermittlungsverfahren und Bußgeldern gegen Banken, könnte man den Eindruck gewinnen, dass integriertes Verhalten in Banken keinen Wert mehr hat. Spontan beschließen Vorstände nun gerne den Einsatz von Beratungsfirmen und jagen das mittlere Management durch aufwendige Schulungen. Der Vorstand selbst lässt sich dort eher selten blicken. Frei nach Clinton möchte man den Akteuren zurufen: »Hey, auf den Vorstand kommt es an, Dummkopf!«

Gerne wird auf das Kontroll-Versagen von Aufsichtsrat, Bankenaufsicht, ja sogar vom Finanzminister hingewiesen. Das ist zwar richtig, aber eher nicht so wichtig. Die Banken **selbst** müssen wieder zu Organisationen mit Verantwortung und Glaubwürdigkeit werden. Nur auf solche können Mitarbeiter stolz sein und daraus intrinsische Motivation schöpfen. Schlangengruben, Schein-Harmonie mit kollektivem Weggucken und die Fixierung auf jährliche Bonusorgien **müssen** überwunden werden. Der Motor eines solchen Neuanfanges ist und bleibt ein Vorstand, der in Sprache und Handeln Vorbild ist.

Die heute omnipräsenten Cum-Ex-Geschäfte sind nicht primär auf das Versagen einzelner Verantwortungsträger der Banken, der Aufseher im Aufsichtsrat, der BaFin oder des Staates zurückzuführen. Sie sind Ausfluss einer verwahrlosten Unternehmenskultur, besser noch: eines Geistes, den der Vorstand durch tägliches Vormachen geprägt hat.

Wann wird den Vorständen endlich dämmern, dass es auf sie ankommt, wenn die Banken in der Akzeptanz der Mitarbeiter, Kunden und der Öffentlichkeit jemals wieder auf einen grünen Zweig kommen wollen? »It's the Board, stupid!«: Die Aufgabe des Vorstands ist es, ein funktionierendes Gremium, also ein High-Performance-Team zu werden, das in die Organisation ausstrahlt. Die Vorbildfunktion des Vorstandsteams kann weder als Projekt an eine externe Beratungsgesellschaft delegiert noch in die Schuhe des *Middle Management* geschoben werden. Solange die Götter in den obersten Etagen der Banken dies nicht begreifen, droht ihnen die *Vorstandsdämmerung*, frei nach Richard Wagners Götterdämmerung.

Caspar von Hauenschild, Autor des Buches »Vorstandsdämmerung – eine Bank im Aufbruch«, erschienen 8/2022 im Dittrich Verlag, Weilerswist.