

nen fehlte ein wirksames Korrektiv, sowohl organisatorisch als auch menschlich. Die Aufsichtsräte – qua Amt eigentlich berufen, die Vorhaben der Unternehmensführer kritisch zu hinterfragen – fungieren meist als reine Abnickgremien. Und die Selbstreflexion, der sich ein integrierter Mensch bisweilen unterzieht, gilt unter Führungskräften nachgerade als Karrierekiller.

Für beide Erscheinungen gibt es wirksame Therapien. Eine bessere Corporate Governance und eine umfassendere Prüfung der Führungspersönlichkeiten.

Professor Marcus Labbé von der Fachhochschule Augsburg will den Unternehmenskontrolleuren deshalb zu „mehr Unabhängigkeit und Kompetenz“ verhelfen. Gemeinsam mit dem TÜV Rheinland hat er ein Qualifizierungsprogramm für die Aufseher entwickelt.

In diesem „Aufsichtsrats-TÜV“ lernen die Prüfer, wie sie sich neben den internen Präsentationen relevante Informationen verschaffen und so die richtigen Fragen stellen. Auch wenn es im Personalaussschuss um die Auswahl der Spitzenmanager geht.

Nahezu jeder Entscheidungsträger würde bereitwillig unterschreiben, dass Integrität und Anstand zu den Grundbedingungen für die Wahl eines Kandidaten zählen. Bei der tatsächlichen Besetzung indes – so verraten erfahrene Headhunter – spielen moralische Kriterien kaum eine Rolle.

Werner Penk von der Personalberatung Heidrick & Struggles verlangt deshalb eine „Due Diligence für Manager“. Darin werden nicht nur geprüft, ob der Aspirant die fachlichen Voraussetzungen für den Job mitbringe. Mindestens

genauso große Sorgfalt werde auf seine Persönlichkeit und vor allem seine Motivation sowie sein Wertegerüst verwandt.

Penk fragt dann etwa nach der Prägung aus der Kindheit, dem Lebenspartner oder dem Austausch mit alten Freunden. Denn wer sich nicht mehr mit ebenbürtigen Sparringspartnern auseinandersetzt, sondern nur noch mit Erfüllungsgehilfen und großer Gesellschaft umgibt, der hat mit ziemlicher Sicherheit abgehoben.

Einer wie der rastlose Arcandor-Chef Thomas Middelhoff, dem nicht selten ein Hang zum Übersteigerten nachgesagt wird, scheint die Gefahr zu wittern. Nach eigenen Angaben sucht er deshalb häufig den Ratschlag seiner Frau, enger Freunde – ja selbst seiner Kinder. Der Mann will es eben immer besonders gut machen. *Eva Müller/Thomas Werres*

„Das Risiko illegalen Handelns steigt“

Ex-Staatsanwalt Wolfgang Schaubenstein, heute Compliance-Chef der Bahn AG, erklärt, warum immer mehr Topmanager in Kriminalfälle verwickelt sind.

Die Bahn AG ist bislang von einem großen Kriminalskandal verschont geblieben, leistet sich aber dennoch eine große Compliance-Abteilung. Warum sind andere Konzerne nicht so konsequent?

Schaubenstein: Bis Ende der 80er Jahre war Bestechung in Deutschland weitgehend tabuisiert. Noch heute werden Gesetzesverstöße wie Korruption oder Kartellabsprachen von einigen Wirtschaftsführern als bedauerliche Einzelfälle abgetan, gegen die man machtlos sei. Dabei lässt sich mit konsequenter Prävention viel erreichen.

Dennoch scheint es, als trieben es die Manager gerade toller denn je?

Schaubenstein: In der Tat hat die Wirtschaftskriminalität in den vergangenen Jahren massiv zugenommen. Und der größte Teil der Steigerung ist auf erkannte Fälle in der Privatwirtschaft zurückzuführen.

Woran liegt das?

Schaubenstein: Umfragen zufolge kennt die Hälfte der deutschen Manager bis heute nicht einmal die Regeln –

etwa das seit 1999 gültige Internationale Bestechungsgesetz. In manchen Branchen gibt es sogar Richtwerte für die Höhe der Bestechungsgelder, etwa in der Rüstungsindustrie 25 Prozent vom Auftragswert oder in der Bauindustrie bis 20 Prozent.

Solche Zahlen gab es schon immer. Kommt heute einfach mehr heraus?

Schaubenstein: Die Staatsanwälte verfügen endlich über eine bessere Handhabe. Bis 1997 durften sie Korruption in der Privatwirtschaft von Amts wegen, also sprich ohne Strafanzeige, gar nicht verfolgen. Mittlerweile gilt auch hier das Legalitätsprinzip. Wenn es Hinweise auf Fehlverhalten gibt, müssen die Behörden ihnen nachgehen. Seither kommen immer mehr Fälle ans Tageslicht – wie etwa bei VW oder Siemens.

Schreckt das die Topmanager ab?

Schaubenstein: Seit die Verfahren stark personenbezogen laufen und die Vorgänge um Vorzeigemanager skandalisiert werden, sind die Wirtschafts-



FOTO: GABY GERSTER/LAIF

Aufklärer: Wolfgang Schaubenstein

führer aufgewacht. Sie merken, dass sie riskieren, persönlich für Fehlentscheidungen in ihren Unternehmen zu haften. Unter diesem Handlungsdruck könnte Compliance endlich zu einem wichtigen Element der betrieblichen Risikovorsorge werden – und nicht wie bisher ein netter Aushang am Schwarzen Brett bleiben.

Wie sieht gute Compliance aus?

Schaubenstein: Sie betreibt dreifaches Risikomanagement. Sie analysiert Schwachstellen und merzt sie durch sichere Prozesse aus. Sie verfolgt Fehlritte und, das ist der dritte Punkt, schult die Mitarbeiter in korrektem Verhalten.

Solche Vorsorge zahlt sich aus. Schließlich zeigen die aktuellen Fälle, wie groß die Risiken illegalen Handelns geworden sind. ♦