



Vertrauen - oder zutreffender "Sich-Trauen" - ist ein Kernthema der Good Governance. Das zeigt auch der aktuelle Fall Raiffeisen Schweiz.

Wenn ein Verwaltungsrat berichtet, dass in seinen Gremien ein Klima des Vertrauens herrsche, werde ich als "alter Hase" sehr skeptisch. Ich würde lieber hören: "Bei uns im VR herrscht ein Klima des Sich-Trauens, weil wir unterschiedliche Wahrnehmungen, ja sogar gegensätzliche Meinungen als Bereicherung wertschätzen und gerne unser Wissen prüfen und ergänzen - ganz im Sinne der "Antifragilität" von Nassim Taleb*.

Ein Verwaltungsratsgremium sollte ständig dafür sorgen, dass jedes Dogma beleuchtet, besprochen und gegebenenfalls beseitigt werden kann. Denn genau das geschieht auch im Fall eines "Business Judgements", also wenn ein Richter überprüfen muss, ob Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ordnungsgemäss gearbeitet haben. Was den aktuellen Fall Raiffeisen anbelangt befürchte ich, dass der leitende Staatsanwalt ein solches Business Judgement nicht vorgenommen hat und damit auch nicht ins Spiel bringen wird.

Ich persönlich ziehe bei der Prüfung von "Governance und Vertrauen" gerne die immer noch gültigen Grundwerte der Antike hinzu, genauer diejenigen der Vorsokratiker, von Buddha, Laotse, Konfuzius und Christus, nämlich "Aufrichtigkeit zu sich selbst und anderen", "Augen und Herzenshöhe", "Streben nach Gerechtigkeit und Fairness", "Mut und Liebe" und "Umsetzungswille der Erkenntnisse im Ganzen". Diese Werte sind meines Erachtens klarer und damit besser zum Einschätzen des Reifegrades einer Governance geeignet. Schon eine leichte Verletzung einer dieser Grundwerte ist im Grunde genommen alarmierend.

Meine Einschätzung: Die heutigen Code of Conducts sind zu detailliert, wirken dadurch weltfremd, ja sogar kindlich-gutgläubig, schwächen sich damit selbst und werden von den Schelmen und Unbedarften dieser Welt nicht einmal wahr-, geschweige denn ernst genommen. Ich stelle mir ganz konkret die Frage, wie stark das gegenseitige Vertrauen im Verwaltungsrat und der Swiss Code of Conduct für den ehemaligen Rektor der Universität St. Gallen, seines Zeichens Verwaltungsratspräsident der Raiffeisengruppe, damals handlungsleitend war und zum Desaster geführt hat.

Zurück zum Vertrauen im Verwaltungsrat und auf Geschäftsleitungsebene. Nicht selten will man durch das Einfordern von Vertrauen (unbewusst) einen Zeitvorteil oder eine Abkürzung herbeiführen. Alleine dieser Umstand deutet daraufhin, dass im Vorfeld, oder gerade aktuell, etwas nicht richtig gemacht wurde, beziehungsweise wird. Die Aussage "bitte vertrauen Sie mir" bedeutet ja auch "bitte stellen Sie mich nicht in Frage!" und ist somit als Forderung nach Vertrauen zu verstehen.

Spannend in diesem Zusammenhang ist auch, dass das Sensibilisieren von Themen das Vertrauen als eine Art "Transmissionsriemen" nutzt. Nur: auch hier muss man sich bewusst sein, dass Sensibilisierung nicht handlungsleitend wirkt und genau das Gegenteil auslösen kann. Das entgegengebrachte Vertrauen scheint die Menschen geradezu an den mit Sensibilisierung beanstandeten Missstand zu gewöhnen oder sie gar aufzufordern, den Missstand so lange zu "geniessen", wie dies noch möglich ist. Kurz: Vertrauen und Sensibilisieren können richtig gefährlich sein. Wenn ein Verwaltungsrat wirklich seine Governance sicherstellen möchte, also zum Beispiel "enkelfähig" führen und handeln will, hat Vertrauen keinen Platz, denn es verdrängt das Sich-Trauen.

Ganz wichtig bei der Frage des genauen Hinschauens ist die Kenntnis der neurologischen Bedingungen, denn wir Menschen sind alle "gefangen und geleitet" durch unsere



jahrtausende alten Konzepte, die wir unbewusst in uns tragen und die uns unbewusst leiten. Zum Beispiel ermöglicht die angelernte Flexibilität, Agilität und Fokussierungsfähigkeit, im Beruf Entscheidungen zu fällen, die wir privat so nie fällen würden. Umgekehrt akzeptieren Menschen, dass es im beruflichen Kontext dazu gehört, Vorkommnisse zu dulden, die im privaten Kontext ein No Go wären. Diese flexible, ja opportunistische Verhalten entspricht der erwarteten Normalität in unserer Gesellschaft. Wer diese Normalität nicht erfüllen kann, gilt als rückständig, als traditionell, ja sogar als Psychopath und unbelehrbar, mit entsprechenden Ausgrenzungsfolgen. Falsch verstandene Flexibilität und Agilität werden so zu Feinden einer Good Governance. Hier steht das VR-Gremium ganz besonders in der Beobachtungs- und Handlungspflicht.

Das Problem des normalen Opportunismus beruht meines Erachtens auf dem wohl grössten Denkfehler der Menschheit. Dieser Denkfehler hat wahrscheinlich bei Aristoteles begonnen, sich dann in der späten Aufklärung weiter entfaltet und macht uns heute noch das Leben schwer. Es geht um die Entkoppelung des Menschen von der Natur. Die Natur, und dazu zähle ich auch alle künstlich geschaffenen Dinge, wird von uns Menschen wie eine Kinoleinwand (das Höhlengleichnis von Plato erinnert schon daran) empfunden. Wir betrachten die Natur und ihre Bestandteile als Objekte - und werden durch diese Betrachtungsweise selbst zum Objekt, was wir aber definitiv nicht sind. Wie wir wieder - auch mit unserer Wirtschaft - zurück in das Ganze kommen, ist eine Knacknuss.

In der SokratesGroup versuchen wir, mit unseren Sokrates Masterplänen immer den gesamten Kontext aufzeigen, wozu auch der Mensch gehört. Die Masterpläne führen fast zwangsläufig zur Selbstreflexion des Menschen und zur Mitreflexion der Organisationen/Strukturen/Projekte, die auf den Masterplänen aufgeführt sind. Das erzeugt eine Demut und spricht direkt die oben genannten Werte der Antike an. Dabei geht es nicht in Richtung der Vereinfachung der Komplexität, sondern genau ins Gegenteil: Das Gehirn wird durch die sichtbar gemachte "natürlichen" Komplexität beflügelt und ist gerüstet für eine Besprechung der einzelnen Bestandteile und deren Dynamik zu einander. Die Menschen werden zur Teilnahme ermutigt und freuen sich über die Möglichkeit, im Kontext des Ganzen mitwirken und mitgestalten zu können.

Die Sicherstellung einer freien und bedingungslosen Selbst- und Mitreflexion muss ein Kernelement einer Good Governance sein, womit wir wieder beim aktuellen Fall Raiffeisen sind. Ich bin gespannt auf die Resultate und Erkenntnisse und darauf, wie diese für eine Verbesserung der Governance genutzt werden können.

Thomas Braun

Diese Gedanken basieren auf einem anregenden Austausch mit [Dr. Elena Szederjei](#) und [Dr. Roderik J. P. Strobl](#), Zürich, im Januar 2022

*Nassim Nicholas Taleb ist ein Essayist und Forscher in den Bereichen Statistik, Zufall und Epistemologie und ehemaliger Finanzmathematiker (Quelle: Wikipedia).

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: +41 44 724 26 86

