

2. Integrität wozu?

■ Interview mit Peter Fanconi, CEO von BlueOrchard

Rubicon: Herr Fanconi, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter einstellen: Ist Integrität für Sie ein Kriterium der Personalselektion?

Fanconi: Selbstverständlich. Die Integrität ist das Spiegelbild individueller Werte eines jeden Menschen. Ich halte keine großen Stücke auf so genannte externalisierte Integritäts-Check-Methoden. Diese bergen die Gefahr, die Verantwortung der Selektion zu delegieren und sich in einer vermeintlichen Sicherheit zu wägen. Hier halte ich es wie Albert Camus, der die Meinung vertrat, daß „Integrität keine Regeln braucht“. Vielmehr gilt es bei einer Mitarbeiterevaluation, sich intensiv mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen. Nicht nur fachlich, sondern auch persönlich. Werthaltungen, ethische Grundprinzipien, Verhaltensmuster und Toleranzgrenzen können gut in persönlichen Gesprächen ermittelt werden. Dies erfordert aber eine hohe soziale Kompetenz sowie Erfahrung und Zeit.

Rubicon: Wie würden Sie eine Person beschreiben, die Sie besonders beeindruckt, weil man sie als integer bezeichnen könnte?

Fanconi: Integrität hat für mich zwei unterschiedliche Ausprägungen. Einerseits ist es eine Frage der Werte. Moralische und ethische Grundwerte und deren Prinzipien müssen in einem humanistisch geprägten Weltbild verankert sein. Ein hohes Maß an Selbstkritik ist unabdingbar. Andererseits ist es eine Frage des Vertrauens. Menschen wirken dann vertrauensbildend, wenn ihre Ideale mit dem eigenen Handeln übereinstimmen. In seinem Tun und Handeln muß eine Person unbestechlich sein. Wenn beide Voraussetzungen erfüllt sind, empfinde ich eine Person als integer.

Rubicon: Sie können einen eindrücklichen Leistungsausweis vorlegen und bekleiden verantwortungsvolle Positionen. Wenn Sie auf sich selbst blicken: Sehen Sie sich selber als integer an? Stellen Sie sich überhaupt diese Frage?

„Moralische und ethische Grundwerte und deren Prinzipien müssen in einem humanistisch geprägten Weltbild verankert sein.“

„Ich hoffe, im Verlaufe meines Lebens gelernt zu haben, wo sich die Meßlatte meines persönlichen Werte-Empfindens befindet.“

Fanconi: Die Beantwortung dieser Frage überlasse ich meinem Umfeld. Die Frage, die ich mir aber immer wieder stelle, lautet, ob mein Handeln integer ist und meinem eigenen Werteverständnis entspricht. Ich hoffe, im Verlaufe meines Lebens gelernt zu haben, wo sich die Meßlatte meines persönlichen Werte-Empfindens befindet. Ich setze alles daran, die Grenzen nicht zu überschreiten. Interessanterweise stelle ich fest, daß sich die Grenzen aufgrund negativer Erfahrungen stärker einengen. Ich schließe daraus, daß die Toleranz in Bezug auf die Integrität einer Person mit zunehmender Erfahrung abnimmt.

Rubicon: Sie leiten eine Bank. Wo sehen sie die Relevanz der Frage, wer integer ist? Für wen in Ihrem Unternehmen ist die Frage wichtig? Speziell im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung? Gibt es Ausnahmen?

Fanconi: Im Bankenumfeld darf es keine Ausnahmen geben. Ich halte aber wenig von der oft proklamierten „Zero-Toleranz-Politik“. Die logische Konsequenz, die eigenen Mitarbeiter mit einem enormen Aufwand kontinuierlich zu überwachen, ist weder vertrauensbildend noch zielführend. Ein Umfeld oder ein Management, das Vertrauen schenkt, wirkt indessen integritätsfördernd und erlaubt persönliche Entwicklung und Lernprozesse. Toleranz allerdings ist nur in transparent begründeten Ausnahmefällen ohne Schadensfolge denkbar.

Das Bankgeschäft ist eine Dienstleistung des Vertrauens. Eine Erschütterung des Vertrauens steht im Widerspruch der zu erbringenden Dienstleistung. Die vergangenen Jahre haben diesbezüglich leider genügend negativen Anschauungsunterricht geboten. Wobei ich überzeugt bin, daß die Finanzindustrie noch höhere Ansprüche an die Integrität ihrer Mitarbeiter zu stellen hat, da die Versuche entsprechend größer sind. Dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung obliegt die wichtige Rolle, Vorbild zu sein. Werthaltungen müssen in einem Unternehmen vorgelebt werden, dadurch erst entsteht Vertrauen und Loyalität.

Rubicon: Wenn Sie beruflich zurückblicken: Machten Sie einmal eine Schlüsselerfahrung mit Integrität, in positiver oder negativer Hinsicht?

Fanconi: Eine Lebenserfahrung, die ich gemacht habe, geht dahin, daß Integrität in einem Unternehmen nichts mit Hierarchien zu tun hat. Die Entscheidungen und Verhaltensmuster aller ist immer

wieder einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Wie oft haben sogenannte bestandene Manager ihre Grenzen überschritten und sind der Gier erlegen oder haben ihr eigenes Wertesystem über Bord geworfen. Ich habe zwei unterschiedliche Beobachtungen gemacht: Ein schleichender Prozeß der Verschiebung der eigenen Toleranzgrenze, was früher undenkbar war, wird zur Norm: Je mehr man hat, desto mehr will man. Oder aber Beispiele von sogenannten bestandenen Managern und angesehenen Persönlichkeiten, die aufgrund einer Kurzschlußhandlung korrumpierbar werden und oftmals einer finanziellen Gier erliegen. Dabei verspielen sie ihre Karriere und vor allem ihr soziales Ansehen. In beiden Beispielen geht der Respekt verloren.

Rubicon: Wie würden Sie Integrität im Privaten von Integrität im Geschäftlichen unterscheiden? Die amerikanische Fernsehserie „Mad Men“ lebt von Geschichten um gespaltene Persönlichkeiten, die im Geschäftlichen integer, im Privaten dagegen korrupt sind und umgekehrt. Sind solche Persönlichkeiten denkbar, müssen wir jederzeit mit solchen rechnen oder sind Sie sogar einmal einer solchen begegnet?

Fanconi: Ich liebe diese TV-Serie. Ich kann einen gewissen Voyeurismus nicht leugnen. Mit der Realität hat es aber nichts zu tun. Ich halte wenig davon, daß eine Person in zwei Welten leben kann, außer er ist ein exzellenter Schauspieler oder krank. Für mich geht die private und berufliche Integrität Hand in Hand. Daher ist es unabdingbar, beide Bereiche zu kennen. Herr Dr. Hans Vontobel, den ich bewundere und schätze, hatte es sich zur Gewohnheit gemacht, immer auch die Lebenspartnerin oder den Lebenspartner eines wichtigen Mitarbeiters kennenzulernen. „Nur so erfahre ich, wer diese Person wirklich ist“, pflegte er zu sagen.

Rubicon: Der Schweizer Wirtschaftsführer und HSG-Professor Rolf Dubs gab einmal als Ratschlag aus, sich in der Führung erst dann „menschlich“ zu geben, wenn man die Spitze erreicht hat. Wie würden Sie diesen Satz verstehen wollen und mit welchem Kommentar würden Sie ihn versehen?

Fanconi: Ich halte den Satz für antiquiert und falsch. Es mag vielleicht immer noch richtig sein, daß „über Leichen zu gehen“ in größeren Unternehmungen ein schnelleres Emporkommen ermöglicht. Das Ausspielen potentieller Widersacher ist nur kurzfristig zielführend: Einerseits entspricht es heute nicht den

„Je mehr man hat, desto mehr will man.“

Moral- und Wertevorstellungen eines erfolgreichen Leaders, andererseits zeichnen sich erfolgreiche Unternehmungen über ein starkes Team und Mitarbeiter aus, die konstruktiv zusammenarbeiten. Moralische Werte und Integrität sind keine steuerbaren Management-Tools, sondern Ausdruck einer Persönlichkeit. Eine Einschränkung würde ich lediglich bei den eigenen Schwächen machen: Es ist nicht hilfreich, diese offen zur Schau zu stellen. Die Gefahr ausgenutzt zu werden, ist groß. Ich kann daher Mitarbeitern nur raten, sich „menschlich“ und vor allem natürlich zu verhalten. Sollte ein solches Verhalten nicht karrierefördernd sein, rate ich, ein Unternehmen schnellstmöglich zu verlassen.

Rubicon: Wenn wir an den aktuellen Fall Piëch-Winterkorn denken, der den Aktienkurs von VW fallen ließ: Was bedroht die Integrität von Top-Managern?

Fanconi: Gier und Selbstüberschätzung.

Rubicon: Welchen Karriere-Tip unter dem Stichwort „Integrität“ würden Sie uns mitgeben?

Fanconi: Integrität wird einem nicht in die Wiege gelegt, auch gibt es keinen MBA-Kurs, der eine Person Integrität lehren kann. Integrität ist vielmehr die Summe der Erfahrungen, die immer wieder an eigenen und fremden Wertvorstellungen gespiegelt wird. Das Bild wird mit zunehmender Erfahrung schärfer und schärfer. Entsprechend ist es wichtig, Erfahrungen zu sammeln und vor allem intellektuell interessiert zu sein. Das Interesse hat sich aber nicht nur auf den eigenen Beruf zu beziehen, sondern geht darüber hinaus. Ein weiterer Ratschlag, den ich geben kann: immer selbstkritisch bleiben und sein eigenes Tun und Handeln hinterfragen. Voreingenommene Selbstsicherheit ist brandgefährlich.



Peter Fanconi, lic. iur., ist CEO des Mikrofinanzunternehmens BlueOrchard Finance und Verwaltungsratspräsident der Graubündner Kantonalbank. Vormalig CEO des Private Banking der Vontobel-Gruppe, CEO von Harcourt, einem Weltmarktführer in alternativen Investments, Managing Partner bei PricewaterhouseCoopers und Managing Partner und Founder der MAP AG. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich. Darüber hinaus wirkt Peter Fanconi international in akademischen und gemeinnützigen Institutionen mit.