

Sita Mazumder

Der Verwaltungsrat in der Verantwortung



Bild: zlg

Verantwortung ist ein Begriff, den wir in den letzten Jahren ziemlich strapaziert haben. Das ist auch nicht weiter überraschend, denn immer, wenn Dinge nicht so laufen, wie wir uns das wünschten, muss jemand verantwortlich sein respektive verantwortlich gemacht werden. Dieses Phänomen ist auf der Mikro- wie auf der Makroebene vorzufinden, und – Hand aufs Herz – auch im persönlichen Alltag funktioniert der Mechanismus so.

Gefährlich daran ist, dass Verantwortung ein nicht genau abgrenzbarer Begriff ist. Zahlreiche Diskussionen in ganz unterschiedlichen Gremien, Kulturkreisen usw. haben mir deutlich vor Augen geführt, dass die Interpretationen von Verantwortung höchst divers sind und viel Potenzial für Missverständnisse und Konflikte vorhanden ist. Bereits in einer vermeintlich homogenen Gruppe, beispielsweise der Geschäftsleitung eines Schweizer KMU, erhitzten sich unlängst die Gemüter: Für die einen war Verantwortung die rein juristische Interpretation, für die anderen eine stark moralische und ethische Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten. An einem ganz alltäglichen Beispiel diskutiert fanden einige, dass, wenn sie zu schnell mit dem Auto fahren und dafür eine Busse erhalten, die Verantwortung durch das Begleichen der Busse wahrgenommen ist. Andere wiederum konterten vehement mit der Ansicht, dass Verantwortung wahrnehmen bereits damit beginnt, gar nicht erst zu schnell zu fahren.

Was hier an einem simplen Beispiel aus dem Alltag beinahe im Streit geendet hat, ist nicht weniger umstritten, wenn wir die Verantwortung des Verwaltungsrats betrachten. Zum einen bestehen die rechtlichen Normen zur Verantwortung des Verwaltungsrats. Dann aber gibt es zunehmend auch ökonomische und gesellschaftliche Ansprüche an diese Verantwortung. Doch wo sind die Grenzen – und wie weit hat ein Verwaltungsrat Verantwortung zu leben und zu tragen?

Der Duden definiert «Verantwortung» als: 1. (mit einer bestimmten Aufgabe, einer bestimmten Stellung verbundene) Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass (innerhalb eines bestimmten Rahmens) alles einen möglichst guten Verlauf nimmt, das jeweils Notwendige und Richtige getan wird und möglichst kein Schaden entsteht. 2. Verpflichtung, für etwas Geschehenes einzustehen (und sich zu verantworten). Weiter werden als Synonyme genannt: Gewissenhaftigkeit, Moral, Pflichtbewusstsein, Pflichtgefühl, Pflichttreue, Verantwortlichkeit, Verantwortungsbewusstsein; (bildungssprachlich) Ethik, Ethos. Aber auch: Garantie, Gewährleistung, Haftbarkeit, Haftung, Schuld, Verpflichtung.

Es scheint also, dass die Verantwortung in unserem alltäglichen Sprachverständnis eine proaktive wie auch eine reaktive Komponente enthält und dass nebst der rechtlichen Grundlage Moral und Ethik stark mitschwingen – ich würde fast sagen, zunehmend Bestandteile bilden. Diese Wahrnehmung von Verantwortung ist auch vermehrt für Verwaltungsräte festzustellen. Verantwortung als rein rechtliche Interpretation reicht heute für eine Akzeptanz nicht mehr aus und soll es meiner Ansicht nach auch nicht, denn der Verwaltungsrat nimmt als oberstes Exekutivorgan einer Organisation auch eine Vorbildfunktion ein. Oder mit den Worten von Molière: «Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.» ■

Sita Mazumder ist Wirtschaftsprofessorin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ, Hochschule Luzern) und Inhaberin des Beratungsunternehmens Purple in Zürich.