

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Im Gedenken an Prof. Dr. Leo W. Chini

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Mag. Birgit Noggler

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

Internal Investigations: Wenn der Aufsichtsrat ermittelt

Rechtsfragen für den Stiftungsvorstand

Die stiftungsrechtliche Rechtsprechung des OGH im Jahr 2019

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Jedes Unternehmen kann Finanzdienstleister sein (Teil I)

Der 20er-Aufsichtsrat – Professionalität im Jahr 2020 (Teil I)

Die Wahrnehmung – eine wesentliche Fähigkeit

10. Österreichischer Aufsichtsratstag

Bericht: Wünsche und Erwartungen der Eigentümer

Literaturreisenschau

Norbert Obermayr

Die Wahrnehmung – eine wesentliche Fähigkeit für Aufsichtsräte

Wahrnehmungen hat jeder Mensch! Warum darüber nachdenken? Weil Wahrnehmungen auf Sinneserlebnissen beruhen und subjektiv sind; sie hängen ganz entscheidend von der involvierten Person ab. Aufsichtsräte(1) entnehmen ihre Wahrnehmungen häufig aus der Kommunikation. Was sind die Interessen des Senders, was die Erwartungen des Empfängers? Allein schon darin liegen die Quellen von Wahrnehmungsverzerrungen. Diese zu erkennen und damit Objektivität in die Wahrnehmung zu bringen ist eine wesentliche Fähigkeit von Aufsichtsräten. Um das wirtschaftliche Verhalten von Menschen zu verstehen, muss man ein realistisches Menschenbild haben. Denn Wirtschaften beruht auf Verhalten.



1. DIE WAHRNEHMUNG – EINE VARIABLE GRÖSSE?

Eine Wahrnehmung baut als Prozess der Informationsgewinnung und -verarbeitung auf Sinneseindrücken aus der Umwelt auf und macht daraus ein damit verbundenes subjektives Ergebnis. Das geschieht durch unbewusstes und manchmal auch bewusstes Filtern und Zusammenführen von Teilm Informationen zu subjektiv „passenden“ Gesamteindrücken. Inhalte und Qualitäten einer Wahrnehmung können durch gezielte Steuerung der Aufmerksamkeit und durch Wahrnehmungsstrategien verändert werden.(2)

Die Wahrnehmung hat im Grunde zwei Quellen, die durch ein inneres Filter geleitet werden, bevor die physische Wahrnehmung zu einer subjektiven Realität wird. Die eine Quelle ist jene aus der Außenwelt und wird als **Exterozeption** bezeichnet; die andere ist die **Interozeption**, also die Wahrnehmung des eigenen Körpers und der damit verbundenen Körpergefühle. Dazu gehören auch das Bauchgefühl und die Intuition. Das Bauchgefühl bedient sich der Erfahrungen, während die Intuition ein „plötzliches Wissen“ ist, ohne dass man weiß, woher es kommt.

Der zwischengeschaltete „Filter“ ist auch keine konstante Größe, sondern zeitlich variabel und hängt von der aktuellen Bedürfnislage und dem jeweiligen Gemütszustand ab. Die Bedürfnislage führt letztlich verhaltensbiologisch gesehen zur selektiven Wahrnehmung: Ich sehe das (eher), was ich sehen will! Das kann dann dazu führen, dass bestimmte Reize gar nicht, andere aber besonders wahrgenommen werden. Nicht selten kommt es daher, wenn sich zwei Menschen unterhalten, zu der Aussage: „*Hast du das gar nicht bemerkt?*“ Die Wahrnehmung ist

daher eine variable Größe, die ganz wesentlich von der **Form der Informationsübermittlung** abhängt (und damit auch vom inneren Zustand des Senders, wenn dies eine Person ist), aber auch vom inneren Zustand des Empfängers. In der Persönlichkeitspsychologie wird hier von Wahrnehmungsverzerrungen gesprochen: Eine Wahrnehmung ist immer persönlichkeitsbezogen und daher unterschiedlich. Wahrnehmung ist wie „Schauen durch ein Filterglas“: der Blick durch die (rosa) „Sonnenbrille“.



Abbildung: Wirkung eines Filters. Damit kann etwas besser sichtbar gemacht werden, aber es kann auch etwas unsichtbar werden.(3)

Wahrnehmungen sind also eine Frage des jeweiligen Bewusstseins, sowohl jene des Senders als auch jene des Empfängers. Und Bewusstsein ist wiederum eine Frage der Herkunft, ausgedrückt durch die Kultur, die im Weltbild sichtbar wird. Hier wird auch der Unterschied deutlich spürbar, denn Wahrnehmen beruht sehr stark auf Verstehen, das durch Wiedererkennen erleichtert wird. Bildung und Erfahrungen spielen bei vergleichbarer Herkunft neben der jeweiligen Bedürfnislage die entscheidende Rolle.

Dipl.-Ing. Dr. Norbert Obermayr ist promovierter Wirtschaftsingenieur und Universitätslektor sowie geschäftsführender Gesellschafter der TMCConsultants GmbH in Linz. Er ist allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger und Inhaber eines Ingenieurbüros für Maschinenbau und Betriebstechnik, Schwerpunkt Cost- und Risk-Management.

(1) Der Beitrag ist genderneutral.

(2) Hobmair, Psychologie³ (2003) 85.

(3) Quelle: Siehe <https://www.pixolum.com/blog/fotografie/nd-filter-graufilter-verstehen-und-richtig-anwenden> (Bild: wikipedia.org).

2. JEDER MACHT ALLES ZU SEINEM VORTEIL

Dieser Kalenderspruch mag vielleicht auf den ersten Blick wenig verständlich erscheinen; aber wenn man diesen genau durchdenkt, dann erkennt man, dass er doch stimmt. Oder – nach der Verhaltensbiologie ausgedrückt: Jedes Handeln wird dadurch geleitet, Lust zu gewinnen oder Unlust zu vermeiden. Jede Motivationstheorie lässt sich auf diesen Kernsatz reduzieren.

Was sind mögliche Folgerungen aus dieser Aussage? Es gibt dazu qualitative Aspekte: Dinge werden schöner oder nicht so schön dargestellt, wie sie in Wirklichkeit sind. Informationen werden (mehr oder weniger) bewusst gefärbt, Teilinformationen ausgelassen oder Zusatzinformationen dazugefügt, die so gar nicht existieren. Das kann, wie die Weltpolitik zeigte, sogar zu einem Krieg führen. Die Frage ist nur: Wer hat welche Informationen zu welchem Zweck und auf welche Veranlassung hinzugefügt oder vorenthalten? Dieses „Spiel“ findet tagtäglich in vielen Vorstandsetagen statt, aber auch in den Ebenen darunter und darüber. Es gibt dazu auch den zeitlichen Aspekt: Der Zeitpunkt, *wann* eine Information (und in welcher Qualität) in Umlauf gebracht wird, ist entscheidend für das gesamte weitere Geschehen, entweder im Sinne einer raschen Handlung oder aber auch im Sinne einer Handlungsvermeidung. Spätere, richtigere und vollständigere Informationen haben dann oftmals keine Chance mehr: Ein Stein, der geworfen ist, fliegt unweigerlich seinem Ziel entgegen.

„Urteile nie über einen anderen, bevor Du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gelaufen bist“ (Indianerspruch aus Nordamerika). Bei einer Wahrnehmung geht es auch um Urteilen. Nur nimmt sich niemand einen „Mond lang“ dafür Zeit. Es gibt dazu auch eine Abkürzung, wenn man sich einige Fragen stellt:

- Was ist der Fokus, was das Ziel?
- Was sind mögliche Hindernisse?
- Gibt es einen verdeckten Gewinn?
- Was ist die zukünftige Aufgabe?

Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer stellen bei Problemaufstellungen diese fünf Punkte zusammen mit den verfügbaren Ressourcen in den Raum und versuchen damit eine Lösung zu finden.⁽⁴⁾ Der verdeckte Gewinn wird zuerst zum Preis, den man „bezahlen“ muss, um zu einer Lösung zu kommen, bevor er zur Ressource werden kann. – Oftmals erscheint eine Situation ganz unverständlich, und das bleibt so lange so, bis der „verdeckte Gewinn“ (zB die unausgesprochene und oftmals auch unbewusste aber handlungsleitende

Motivationslage einer involvierten Person) aufgedeckt wird. Erst dann wird die jeweilige Situation auch einer vollständigen Wahrnehmung zugänglich. Bleibt der „verdeckte Gewinn“ den Betrachtern (Vorständen, Aufsichtsräten etc) verborgen, kann es keine nachhaltige Lösung geben. Man geht kurzfristig und zufrieden auseinander in der Hoffnung, die Aufgabe gelöst zu haben, bis man feststellt, dass sich nichts (wesentliches) geändert hat. Die Interessenlagen aller an einer Handlung beteiligten Personen zu erkennen und auch darauf eingehen zu können, ist die entscheidende Fähigkeit, um nachhaltige Lösungen zu schaffen.

3. ICH GLAUBE AN DAS, WAS ICH MIR WÜNSCHE

Diese Aussage stammt aus dem Lied von Erika Pluhar: Es war einmal, und es war einmal schön. Was das mit Wahrnehmung zu tun hat, kann in vielen Beispielen in der realen Wirtschaft nachvollzogen werden.

Beispiel: Streit im Familienunternehmen

Ein ehemaliges Familienunternehmen wird durch einen Streit unter Geschwister teilverkauft; ein Private-Equity-Fonds steigt ein. Das Unternehmen bekommt einen neuen Geschäftsführer. Dieser verändert die Unternehmenskultur: Aus einem familiengeführten Unternehmen wird ein managementgeführtes Unternehmen. Werte, die viele Jahre galten, und an denen sich die Belegschaft orientierte, galten nicht mehr. Man kann in dieser Phase noch nicht von Demotivation sprechen, aber ein Engagement sieht anders aus.

Eine wesentliche Sparte des Unternehmens soll den Gewinn des Unternehmens absichern. Ein Unternehmensberater wird engagiert, der zugleich im Aufsichtsrat des Fonds sitzt. Um die Aufträge sicher zu gewinnen, legt er den Angebotspreis für gesamte Industrieanlagen fest. Die Aufträge werden letztlich tatsächlich gewonnen. Nur: Sie schließen stets mit einem Verlust ab. Die Verantwortung dafür trägt „natürlich der Spartenleiter“. Er wird gekündigt. Damit verliert das Unternehmen einen langjährigen Mitarbeiter und eine bis zuvor sehr verdiente Führungskraft. Die Situation verschlechtert sich. Ein neuer Geschäftsführer muss es richten. Die „Schrauben“ werden nochmals angezogen; der letzte Rest an Motivation wird den Mitarbeitern im wahrsten Sinn des Wortes „abgepresst“. Die Gewinnentwicklung folgt den Gesetzen der Schwerkraft, denen ein Stein im Flug ausgesetzt ist: Seine Kurve sinkt wie eine Parabel.

(4) Kodelej, *Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Mediation. Vom Sichtbaren Unsichtbaren*² (2019) 128.

Den Beteuerungen des Geschäftsführers, alles im Griff zu haben – es wäre nur eine Frage der Zeit –, wird bis zum „Aufprall“ geglaubt. Eine ehemalige Führungskraft des Unternehmens, welche die Entwicklung beobachtet, bekommt einen Termin beim Vorstandsvorsitzenden des Fonds. „Da habe ich andere Informationen. Es ist alles in bester Ordnung“, war seine Antwort auf die Vorhalte zum Unternehmenszustand. Fünf Monate später meldete das Unternehmen Insolvenz an.

Es ist wie der Schlussabsatz in *Christian Morgensterns* Gedicht „Die unmögliche Tatsache“:

*„Und er kommt zu dem Ergebnis:
Nur ein Traum war das Erlebnis.
Weil, so schließt er messerscharf,
nicht sein kann, was nicht sein darf.“*

Wie kommt es, dass eine gut gebildete Führungskraft keine richtige Wahrnehmung in der bereits brenzligen Unternehmenssituation bekommt?

Dies Gründe dafür mögen vielfältig sein. Bewusste Fehl- und Teilinformationen sind der eine, von außen begründete Teil; die unbewusste Abwehr einer schwierigen Situation ist der andere. Das vermeintliche „Aussetzen-Wollen“ einer unangenehmen Situation bringt zwar kurzfristig Luft zum Atmen, der Rebound-Effekt trifft dann aber umso härter. Hier spielt auch ein **mangelndes Zeitverständnis**, dem weitgehend alle Menschen unterliegen, eine Rolle: Zuerst glaubt man, noch Zeit zu haben, bis das Ereignis so nahe ist, dass hektische Aktivitäten aufkommen, das „Schicksal“ zuschlägt; und im nächsten Augenblick ist dieses schon wieder weit weg und vergessen. Das Prinzip der Winkelgeschwindigkeit⁽⁵⁾ hat wieder zugeschlagen. Dieses Phänomen trifft umso stärker zu, je weniger es einen persönlich betrifft. Man hat zwar Entscheidungen getroffen – zB einen Geschäftsführer bestellt –, aber die Realität wird lange ignoriert und mit den Worten „*Aber so (schlimm) ist es doch gar nicht*“ verharmlost, die Wahrnehmung der vollen Realität verweigert.

4. ERST VERSTEHEN, DANN VERSTANDEN-WERDEN

Erst die Diagnose, dann das Rezept! So macht es ein guter Arzt. Aufsichtsräte haben oftmals für eine konkrete Diagnose keine oder zu wenig Zeit; sie bekommen die Diagnose quasi „serviert“. Wer trägt die jeweilige Unternehmenssituation vor, und in welchem Rahmen erfolgt dies? In einer Runde mit Aufsichtsräten und der Geschäftsführung! Oder mit den Ab-

teilungsleitern zusammen. Selten werden „einfache Mitarbeiter“ eingebunden. Dazu stellen sich zwei wesentliche Fragen:

- Wer trägt die Diagnose vor, welche Rolle spielt diese Person dabei?
- Wer hört zu und versucht zunächst einmal zu verstehen, bevor interpretiert wird?

Viele Zuhörer filtern unverzüglich und unweigerlich alle Informationen durch deren eigene Autobiografie, durch ihre Lebenserfahrung. Oftmals sind die (voreiligen) Schlüsse bereits gezogen, noch bevor die Wahrnehmung abgeschlossen werden konnte. – Die Diagnose mag gut und richtig oder falsch und unvollständig sein; ohne Kommunikation bleibt sie auf alle Fälle wertlos. Also kommt es wieder auf den Sender und auf den Empfänger an, auf die Wahl des Kommunikationsmittels, aber auch auf die Zeitqualität. Bleiben wir beim **Sender** und beim **Empfänger** und sehen wir uns deren Persönlichkeiten an.

Was macht die Persönlichkeit aus, und wie entwickelt sich diese? Die vorwiegend ausgeprägten und vorherrschenden Charaktereigenschaften kennzeichnen eine Person. *Goethe* lässt in „*Eine Tragödie*“ seinen *Faust* sagen:

*„Du bist am Ende – was du bist.
Setz dir Perücken auf von Millionen Locken,
setz deinen Fuß auf ellenhohen Socken,
Du bleibst doch immer, was du bist.“*

Ist die Persönlichkeit eine statische Größe? Mitnichten! Persönliche Erlebnisse, im Besonderen Traumata, führen dazu, dass Menschen Erfahrungen in ihrer Persönlichkeit speichern. Gedanken, Gefühle und Erinnerungen bilden die Identität, die sich aus der genetischen Veranlagung und aus Erfahrungen mit der Umwelt zur Persönlichkeit entwickelt. Was aber *Goethe* durch seinen *Faust* ausdrücken will, ist, dass die **wahre Persönlichkeit verdeckt, ja ganz versteckt werden kann**.

Wahre Meister in diesem Versteckspiel sind die Psychopathen. Sie sind charmant und feindselig, sympathisch und abschreckend, ruhig und aufbrausend – je nach Situation. Die Maske der Normalität ist aber das, was Psychopathen gefährlich macht. Sie können sich der jeweiligen Situation meist sehr gut anpassen, zumindest so lange, bis ihnen Widerstand entgegentritt. Dann verlieren sie ihre Maske und zeigen sich in ihrem Sein. Der Psychopath weiß den Primacy-Effekt sehr gut für sich zu nutzen: Er ist freundlich und nett, kann sich gesellschaftlich sehr gut integrieren, ist intelligent und vor allem auch redegewandt, und er hat klare Ziele, mit denen er gut imponie-

(5) Vergleichbar mit der Drehbewegung des Kopfes von langsam bis schnell und dann wieder langsam, wenn man neben den Gleisen steht und einen Zug kommen sieht, der vorbeifährt und dem man nachschaut.

ren kann. So lernt man ihn kennen. Zumeist merkt niemand, dass er nur seine Ziele verfolgt und dass es ihm eigentlich an Empathie fehlt. Die Maske fällt, sobald ihm Gegenwind entgegenschlägt, wenn er seine Ziele bedroht fühlt. Dann bläst die Wucht seiner Reaktion alles Gegenüber weg wie der Sturm die Blätter vom Baum. Und wie nach einem Sturm wieder alles ruhig wirkt, wirkt auch die psychopathische Führungsperson wieder ruhig und sympathisch, und das ‚Spiel‘ kann fortgesetzt werden. In seinem Sinn natürlich.

Spitzenmanager zeichnen sich durch besondere Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale aus, anhand denen sie ihre Fähigkeiten erst gut zur Geltung bringen können. Was müssen diese in besonderem Maße können? Entscheidungen gegen den Willen anderer durchsetzen, Gefühle nicht berücksichtigen und, vor allem, sich an die erste Stelle setzen. Er ist im Job meist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wirtschaftspsychologen gehen davon aus, dass vor allem **Führungspositionen** fast schon ein Magnet für Psychopathen sind. Das liegt daran, dass diese sehr gut in Berufen und Positionen mit **großer Machtdynamik** und starker Hierarchie arbeiten können. Psychopathie *kann zwar* zu unsozialem und toxischem Verhalten führen – sie *muss es aber nicht*. Tatsächlich gibt es auch eine Art gutartige Psychopathie, bei der die Betroffenen zu „*furchtloser Dominanz*“ neigen, wie die Forscher es nennen. Diese Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügen, enorm stressresistent sind und keinerlei Angst haben, Risiken einzugehen.⁽⁶⁾ Wie in jeder Medikation: Die Dosis macht das Gift! Und die weitere Frage ist: Wird das „Gift“ erkannt, bevor es wirkt?

5. VON WAHRNEHMUNGSVERZERRUNGEN ...

Informationen, die gegeben werden, sind – sofern sie nicht auf unverrückbaren Tatsachen beruhen – immer subjektiv. Erst durch die jeweilige Wahrnehmung wird eine aufgenommene Information zu einer weitergebbaren. Weitergeleitete Informationen werden oftmals je nach Adressaten ganz unterschiedlich wiedergegeben. Und wenn es „nur“ der Tonfall ist, der den Unterschied ausmacht. Es kommt auf die Wirkung an. „*Das kann ich dem/der – so – nicht sagen.*“ Diesen Satz hört man doch immer wieder. Hiobsbotschafter schützen sich selbst, indem sie die Nachricht strategisch klug überbringen. Also wird die **Information manipu-**

liert: Es wird etwas verschwiegen, dazugedichtet, im Tonfall anders bewertet. Oder anders ausgedrückt: Positive Ereignisse werden überhöht, negative beschwichtigt. Das beruhigt sowohl den Sender als auch den Empfänger: Jeder will gerne besser dastehen, aber kaum ein Empfänger hört auch gerne schlechte Nachrichten. In Unternehmen werden gerne kritische Mitarbeiter als Störenfriede bis hin zu Querulanten abgetan, strafversetzt und gekündigt. Wer kritisiert, bekommt oft den Zorn der Machthaber zu spüren. Das gilt nicht nur für Diktaturen.

6. ... UND DEREN ERKENNBARKEIT

Das Bewusstsein zu haben, dass Informationen stets einen mehr oder weniger großen subjektiven Anteil haben, ist der erste Schritt. Die weiteren Eigenfragen können dann sein:

- Sende ich (als Aufsichtsrat) Botschaften aus, die mein Gegenüber erkennen lassen, welche Art von Informationen ich haben bzw nicht haben will?
- Wie reagiert mein Gesprächspartner in verschiedenen (vorwiegend kritischen oder besonders positiven) Situationen?
- Wer gibt mir Informationen?
- Welche Persönlichkeit ist mein Gesprächspartner?
- Welche informellen Ziele könnte er verfolgen?
- Von wem hat er/sie die Informationen bekommen?

Diese Fragen können noch ergänzt werden. Um eine Reaktion meines Gesprächspartners erfassen und verstehen zu können, ist oft auch die Frage nach der Fachkenntnis und den Fähigkeiten im beruflichen Kontext interessant, im persönlichen Bereich die Frage nach der Prägung.

In der Psychologie gibt es keinen Wert für „*normal*“ und „*nicht mehr normal*“ (um den Begriff „*psychisch krank*“ zu vermeiden), der Übergang bewegt sich in einer Bandbreite und ist fließend. Jede Berufsgruppe braucht Eigenschaften, um in dieser erfolgreich oder besonders erfolgreich zu sein. Mit anderen Worten: Jeder erfolgreiche Mensch bewegt sich innerhalb seiner Persönlichkeit an einem der „Enden“ je Persönlichkeitsmerkmal in einer imaginären Persönlichkeitsskala. Paranoia fördert die Führungskarriere, so das Ergebnis einer Studie von Psychologin Niels Van Quaquebeke.⁽⁷⁾ „*Meine Spekulation geht in die Richtung, dass Paranoia auch hilft, als Führungskraft effektiver zu sein.*“ Die große Frage dabei ist: Was macht diese Führungskräfte ef-

(6) Siehe dazu <https://karrierebibel.de/psychopathen/> (Zugriff am 22. 3. 2020).

(7) Schwertfeger, Paranoia hilft, als Führungskraft effektiver zu sein (2017); https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-paranoia-hilft-als-fuehrungskraft-effektiver-zu-sein_80_392426.html (Zugriff am 23. 3. 2020).

fektiver? Erstaunlich viele Führungskräfte haben mehr oder weniger ausgeprägte psychopathische und narzisstische Züge. Wenn das Eigenschaften sind, die eine Führungskraft erfolgreich machen, dann hat es wenig Sinn, Menschen mit diesen Persönlichkeitseigenschaften Führungspositionen zu verwehren. Aber es gibt auch gar nicht so wenige Beispiele, wie derartige Führungskräfte gescheitert sind, die bis hin zu strafrechtlichen Verfahren führen können.

„Jede Ros'n lacht dich an, bevor s' dich sticht, weil man Dornen übersieht.“⁽⁸⁾ In der Risikoforschung weiß man inzwischen, dass erfolgreiche Menschen ein höheres Risiko eingehen als weniger erfolgreiche. Der Grund ist „Mut“ in seiner zweifachen Bedeutung. Mut als Eigenschaft, die letztlich auch zu „mehr ungewöhnlichem Tun“ führt und in einer Risikoaffinität mündet. Man sieht das Risiko nicht mehr, weil man es auch gar nicht (mehr) sehen will! Führungskräfte als „Unternehmer“ (im ureigensten Sinn des Wortes) unterliegen oft und vor allem oft viel zu schnell den Versuchungen. Der vorhandene Zeitdruck erlaubt oftmals auch gar kein langes Nachdenken.

Dem stehen zaghafte Führungskräfte (im engeren Sinne: „Unterlasser“) gegenüber: „Wenn ich nicht wissen kann, ob eine Entscheidung die richtige ist, wie soll ich mich denn dann überhaupt entscheiden ...?“ Die psychologische Diagnose dazu heißt **Kompetenzhygiene**. Komplexität erzeugt Unsicherheit. Unsicherheit erzeugt Angst. Vor dieser Angst wollen wir uns schützen. Darum blendet unser Gehirn alles Komplizierte, Undurchschaubare, Unberechenbare aus. Übrig bleibt ein Ausschnitt – das, was wir schon kennen. Weil dieser Ausschnitt aber mit dem Ganzen, das wir nicht sehen wollen, verknüpft ist, unterlaufen uns viele Fehler – der Misserfolg wird logisch programmiert.⁽⁹⁾ Gute Führungskräfte sind fähig, die Quintessenz von komplexen Zusammenhängen herauszufiltern.

Das Problem ist, dass man oft die Wirklichkeit mit der eigenen Vorstellung der Wirklichkeit verwechselt. Man glaubt, dass, was der eigenen Meinung nach so sein müsste, auch tatsächlich dann so sei. Dann wird nicht mehr nachgefragt, auch nicht hinterfragt, einfach übernommen. Paul Watzlawick hätte seinem Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“ noch viele Kapitel hinzufügen können.

Beispiel: Wenn die Führungskraft mehr Kumpel ist

Aufsichtsräte ernennen die Geschäftsführer. Hauptkriterien sind meist die fachlichen Fä-

higkeiten verbunden mit den Erfahrungen. Die Entscheidung für diese Führungskraft wirkt langfristig wie ein Brandzeichen; es muss schon sehr „weh“ tun, um zuzugeben, dass man sich getäuscht hat.

Die Führungskraft beginnt einen Job in einem neuen Umfeld mit langer Tradition und gefestigter Kultur. Entscheidend für das Wirken der Führungskraft ist, wie sie sich in diese Kultur integriert und diese auch (oft notwendigerweise) ändert, um den Anforderungen der wirtschaftlichen Umgebung einerseits und den Erwartungen des Aufsichtsrates andererseits zu entsprechen. Die Integration in die Unternehmenskultur findet zwar vermeintlich innerhalb der „100-Tage-Frist“ statt, tatsächlich wird der Grundstein innerhalb von „Sekunden“ getroffen. Die Führungskraft schätzt ihre Mitarbeiter ein, und die Mitarbeiter den neuen Chef. Die Intuition sagt jedem sofort, wie man sich zu verhalten hat.

Das Unternehmen hat einen sehr hohen Materialanteil bei den Kosten. Man will wieder in die „schwarzen Zahlen“ kommen; also ist dort anzusetzen. Das ist auch die Ansicht des Aufsichtsrates. Die Belegschaft – im Besonderen der zuständige Abteilungsleiter – sieht das anders. Man kennt das Problem seit zig Jahren, man hat ja schon dieses und jenes verbessert. Die Argumentation ist facettenreich, und man macht subtil dem neuen Geschäftsführer klar, dass er, wenn er weiter darauf beharrt, auf Widerstand treffen wird. Andererseits hat der neue Geschäftsführer in den ersten Sitzungen den Teamgeist beschworen, und dass man nur gemeinsam Veränderungen schaffen könne. Die Sitzungen verliefen rasch sehr freundschaftlich, ja konfliktvermeidend.

Die Führungskraft steckt sowohl in einer fachlichen als auch einer Führungsproblematik: Wenn den – mehr oder weniger – sachlichen Argumenten der Fachabteilung wenig bis nichts entgegensetzt ist, dann fehlt die fachliche Führung. Eine Anleitung, was getan werden soll, kann nicht gegeben werden. Auf der persönlichen Ebene müsste die Führungskraft den amikalen Stil verlassen und strikt die Verbesserung anordnen und einfordern. Das wirkt sich dann aber gleich auch auf alle anderen Bereiche aus. Einen Berater zur fachlichen Unterstützung beizuziehen funktioniert auch nicht: Wenn dieser Möglichkeiten der Einsparung sieht, stellt er sich automatisch gegen die Aussagen der Fachabteilung.

Das wiederum würde den Geschäftsführer „spalten“: Die Vorschläge des Beraters einfordern und damit das kumpelhafte Verhältnis aufgeben oder

(8) Rainhard Fendrich, Der Wind (1988).

(9) Pruckner, Management im Kopf: Du sollst Dir kein falsches Bild machen (2016); <https://www.diepresse.com/4998704/management-im-kopf-du-sollst-dir-kein-falsches-bild-machen> (Zugriff am 23. 3. 2020).

Die Wahrnehmung – eine wesentliche Fähigkeit für Aufsichtsräte

die konfliktvermeidende Führung aufrechterhalten, dafür aber keine Kostenverbesserung erreichen. Wie sich in so einem Fall der Geschäftsführer entscheidet, hängt vom verhaltensbiologischen Prinzip ab: Lust gewinnen – und das Wohlwollen der Mitarbeiter behalten – oder Unlust vermeiden, wenn der Aufsichtsrat die Kosteneinsparung fordert und die Stellung des Geschäftsführers infrage stellt.

Was hat dieses Beispiel mit der Wahrnehmung des Aufsichtsrates zu tun? Die Problematik liegt entweder im Nicht-Erkennen des Führungsstils oder in dessen Tolerierung und Wirkung im führungstechnischen Kontext. Aber auch in der Akzeptanz der fachlichen Argumente, ohne diese zu prüfen. Nach dem Prinzip „Leiden ist leichter als Lösen“ werden die Lösungen aufgeschoben. Aber es geht auch anders:

Beispiel: Dem Vorstand Rückendeckung geben

Der Vorstandsvorsitzende (VV) eines größeren Produktionsunternehmens verlangt vom technischen Vorstand (TV), er müsse die Produktivität steigern. Seinen (wie sich später herausstellen wird) unrichtigen Berechnungen zufolge müsste die Produktivität um knapp 10 % zu steigern sein. Der TV beauftragt das schon mehrfach tätig gewesene Beratungsunternehmen, alle Maßnahmen zu eruiieren, um die geforderte Produktivität zu erreichen. Das Beratungsunternehmen führt daraufhin die KNV (interne Bezeichnung für „kurzfristige Nachverfolgung“) ein. Alle Meister müssen im Halbstundentakt den Zeitgrad aller Maschinenbediener feststellen. Der Zeitgrad steigt erwartungsgemäß an; alle Maschinen sind belegt. Der VV geht zweimal pro Woche durch die Fertigung und stellt zufrieden fest, dass seine Initiative Früchte trägt.

Doch bald stellt sich heraus, dass Teile für die Montage fehlen oder diese fehlerhaft sind. Der Ausstoß an fertigen Produkten nimmt sogar ab, und es kommt zu Lieferverzögerungen. Der VV führt dies auf die Überlastung des TV zurück, da dieser zwei Werke und die gesamte Entwicklung leiten muss. Er beschließt, zur Entlastung des TV einen zweiten TV einzustellen, der das Produktionshauptwerk leiten soll. Ein Headhunter findet einen Kandidaten, der nach Ansicht des VV alle Voraussetzungen mitbringt, und dieser überträgt nun die Leitung des Produktionshauptwerkes an den TV 2. Dieser sieht die Problematik gerade in der KNV mit allen damit verbundenen Nebenfolgen und schafft die KNV ab. Das blieb nicht lange unbemerkt, und es kommt zur Konfrontation. Eine Eskalation wird dadurch verhindert, dass der VV ob der klaren Problemdarstellungen unsicher wird und keine sofortige Rücknahme der kurzfristig abgeschafften Maßnahmen verlangt.

Es mag dem Zufall geschuldet sein, dass in dieser Zeit eine Aufsichtsratssitzung anberaumt war. Dort waren auch alle Vorstände vertreten. Der VV spricht die Problematik mit dem TV 2 an und stellt sogar in Aussicht, sich von TV 2 wieder verabschieden zu wollen. Der Aufsichtsratsvorsitzende (ARV) sieht den für die Produktion zuständigen AR an; dieser verlangt vom TV 2 eine Erläuterung seiner Ansichten und will seine Problemlösung verstehen. TV 2 erklärt dies, wird aber mehrfach vom TV 1 und auch vom VV unterbrochen. Der ARV nimmt diese Unterbrechungen nicht hin und lässt eine umfassende Darstellung zu. Es kommt zu einer Diskussion im Aufsichtsrat, und die angeführten Lösungen werden mehrmals von allen Seiten hinterfragt. Am Ende der Diskussion kommt der AR zu folgender Entscheidung:

- Die KNV führt zwar zu höheren Zeitgraden; ob damit aber tatsächlich eine höhere Produktivität verbunden ist wurde bisher nicht erkennbar.
- Die Probleme bei der Montage aber nahmen seitdem zu und sind in diesem Ausmaß nicht mehr akzeptabel.
- Die Problemlösungsvorschläge des TV 2 erscheinen plausibel; es wird beschlossen, diesen Weg zumindest einmal zu versuchen.

Die weitere Vorgehensweise zu beschreiben würde zu weit führen. Jedenfalls konnten durch die Maßnahmen des TV 2 die Probleme in der Montage in kurzer Zeit sukzessive beseitigt werden. Ohne das beherzte Einschreiten des Aufsichtsrats wären die Lösungen des TV 2 bald untergegangen, und die Probleme hätten sich noch verstärkt, anstatt dass sie gelöst worden wären.

7. FAZIT

Im Wort „Aufsichtsrat“ sind gleich drei Wörter enthalten: *Auf Sicht*, *Aufsicht* und *Rat*! Beim ersten Begriff geht es um die Wahrnehmung mit allen Sinnen. Darin ist auch eine zeitliche Komponente enthalten: Die „Sicht“ ist für Aufsichtsräte meist nur punktuell gegeben, und zudem kann es sein, dass man eine „Brille“ aufgesetzt bekommt, die Sachlagen ausblendet, verzerrt oder „schöner“ aussehen lässt. Rat geben ist nur möglich, wenn der Aufsichtsrat die „richtigen“ Wahrnehmungen hat und diese auch entsprechend einordnen kann. Das bewusste Hinterfragen von Informationen bei gleichzeitiger Beobachtung der Körpersprache des Befragten hilft, die eigene Wahrnehmung zu überprüfen. ARD gegen ZDF! „Alle Reden Drumherum“, so weit möglich, mit „Zahlen, Daten, Fakten“ ersetzen. Oder, wie es der Controlling-Papst Prof. Dr. Albrecht Deyhle formulierte: „Erkenne, wer Verantwortung übernimmt.“



Jetzt 20 % sparen!

Aufsichtsrat *aktuell*-Jahresabo 2020
(16. Jahrgang, Heft 1-6)

€ 172,-*
statt € 215,-*

Jetzt Jahresabo 2020
bestellen und 20 % sparen!

Bestellformular Ja, ich bestelle

Aufsichtsrat *aktuell*-Jahresabo 2020
(16. Jahrgang 2020, Heft 1-6)

EUR 172,-
statt EUR 215,-

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet. Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abstelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.
Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H
Scheydgasse 24, 1210 Wien
Handelsgericht Wien
FB-Nr: 102235X, ATU
14910701
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen: lindeverlag.at office@lindeverlag.at 01 24 630 01 24 630-23