Norbert Obermayr

Der wirksame Aufsichtsrat*(1)*

Oder: Was kann ein Aufsichtsrat vom Fußball lernen?

Wirksame Unternehmen erkennt man an deren Entscheidungskompetenz. Organisationen bestehen aus Entscheidungen, denen stets eine Kommunikation zugrunde liegt. Sie machen die Lebendigkeit aus und sie erneuern laufend die Beziehungen zur Umwelt. Die paradoxe Situation besteht oft darin, dass aus verschiedensten Gründen Entscheidungen nicht oder zeitlich spät getroffen werden. Die möglichen Foglen: Desorientierung, Angst, Unsicherheit, unzureichende Zukunftsperspektive und andere mehr. Derartigen Situationen kann wirkungsvoll abgeholfen werden.

Dipl.-Ing. Dr. Norbert Obermayr ist geschäftsführender Gesellschafter einer Unternehmensberatung sowie Inhaber eines Ingenieurbüros für Maschinenbau und Betriebstechnik in Linz und als allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger tätig.

1. ENTSCHEIDUNGEN BESTIMMEN DIE DYNAMIK

Woran erkennt der Experte eine gute Fußballmannschaft? Ganz einfach: An deren Wirksamkeit! Und woran ist diese zu erkennen? Das Wesentlichste ist da, Tore zu erzielen und dabei nach Möglichkeit selbst keine Tore zu bekommen. Dies gelingt aber nur, wenn das Zusammenspiel aller Kräfte sehr gut funktioniert, wenn sich die Spieler gut positionieren und schnell den Ball annehmen können und nach vorne spielen. Daraus entsteht die Identität der Mannschaft, die für sich in dieser Form einzigartig ist und damit den Sinn der Organisation in besonderer Weise zum Ausdruck bringen.

Ein dynamisches Spiel ist dadurch gekennzeichnet, dass jeder Spieler stets im Sinne der gesamten Mannschaft spontane Entscheidungen trifft, indem er den Ball rasch weiterspielt. Er kann das, weil er einen Spielplan im Kopf hat und auch weiß und darauf vertrauen kann, dass die anderen Spieler mitgedacht haben und sich richtig positioniert haben. *Zinédine Zidane* wird da eine besondere Fähigkeit attestiert, die Bewegung seiner Gegner und Mitspieler zu lesen und einen genialen Pass zu machen.*(2)* Zweikämpfen weicht er nach Möglichkeit durch Schnelligkeit aus, stellt sich aber auch mit hohem Einsatz, wenn dies erforderlich erscheint.

Ähnlich verhält es sich auch in Unternehmen. Oftmals müssen mit wenig Wissen und minimalen Anhaltspunkten Spontanentscheidungen getroffen werden. *Malcolm Gladwell* schreibt, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können und deshalb keinen Deut schlechter sein müssen als Entscheidungen, die am Ende eines langen Für und Wider stehen.*(3)* Voraussetzungen dafür sind aber eine gute Portion Fähigkeiten, gepaart mit einem reichen Erfahrungsschatz. Denn das Gehirn arbeitet hocheffizient und speichert die Erfahrungen ab, die dann – meist sogar unbewusst – im richtigen Moment abgerufen werden. Je größer der Erfahrungsschatz, desto verlässlicher sind die intuitiven Urteile.*(4)*

Rasche Entscheidungen sind sogar oft (das heißt nicht immer) rationalen Entscheidungsprozessen überlegen, nicht allein der Zeit wegen. *„Wenn das Panikorchester in voller Lautstärke im Gehirn losplärrt, gibt es kein Gehör mehr für Zwischentöne."(5)* Der Beweis wird wiederum im Fußball sehr deutlich, wenn der Trainer der unterlegenen Mannschaft hektisch an der Linie auf und ab läuft und seine Mannschaft mehr verwirrt als ordnet.

2. WAS MACHT EINE HERVORRAGENDE MANNSCHAFT AUS?

Wie kommt es, dass ein All-Star-Team gegen einen Zweitligisten verliert? Jeder Spieler ist ein Star, aber offensichtlich macht das allein noch nicht die Qualität einer gesamten Mannschaft aus. Die Qualität des Zusammenspiels ist ein wesentliches Merkmal für eine gut funktionierende, weil eingespielte Mannschaft. Neben der eigentlichen Funktion (Tormann, Verteidiger, Mittelfeldspieler und Stürmer sind die kennzeichnenden Spielernaturen) macht die Spielerfahrung einen Spieler aus. Jeder hat entsprechend der Aufgabe seinen Platz und erfüllt diese bestmöglich. Aber nur bei einem eintrainierten

---

(1) Der Essay ist genderneutral.

(2) *Hanifle/Langbein*, Psychologie Das Geheimnis der Intuition, profil vom 8. 8. 2005, S 92, online abrufbar unter https://www.profil.at/home/psychologie-das-geheimnis-intuition-warum-das-gefuehl-118690.

(3) *Gladwell*, Blink! Die Macht des Moments (2005).

(4) *Simon*, Artificial intelligence as a framework for understanding intuition, Journal of Ecomomic Psychology 2003, 265.

(5) *J. Bauer*, Warum ich fühle, was du fühlst[9] (2005).

Team hat jeder den Spielplan für den Sieg im Kopf und agiert daher für seine Mitspieler erwartbar und ist damit stets auch anspielbar.

Da ist einmal der Tormann. Er hat letztlich die Aufgabe, sein Tor reinzuhalten. Die spezifische Eigenschaft dazu ist ein rasches Erkennen der jeweiligen und sich schnell verändernden Situation durch eine gute Übersicht, er muss gegebenenfalls dem Gegner den Ball abnehmen oder sich in die Schussbahn werfen. Die Aufgabe ist dem Grunde nach eine defensive, vergleichbar mit einem Verteidiger im juristischen Sinn.

Die Verteidiger (im fußballerischen Sinn) beobachten die Zukunft: Wo stehen die gegnerischen Spieler? Wer hat den Ball? Wohin könnte dieser geschossen werden? Ihre Aufgabe ist es, den Tormann arbeitslos zu machen, indem sie bereits im Vorfeld alle Voraussetzungen treffen, damit der Gegner nicht vor das eigene Tor kommt. Auch wenn diese Aufgabe überwiegend eine defensive ist, so kommen doch gelegentlich Verteidiger auch vor das gegnerische Tor und köpfeln ein.

Die Mittelfeldspieler sind die eigentlichen Arbeitstiere in einer Mannschaft. Mal vorne, mal hinten, aushelfen, wo Bedarf ist. Eine gute Übersicht ist eine notwendige Voraussetzung eines guten Spielers, gepaart mit einem breit gefächerten fußballerischen Talent.

Stürmer brauchen eine hohe Abschlussstärke. Übersichtliche eigene Platzierung als Voraussetzung, angespielt zu werden, und dann das Loch finden, durch das der Ball den Weg ins Tor findet, oftmals die generische Verteidigung mitsamt dem Tormann ausspielend. Da kann manchmal auch im Angriff ein Verteidiger gute Dienste leisten, weil seine Denkweise der des Gegners ähnlich sein mag und er daher Spielzüge vorhersehen kann.

3. AUFSICHTSRATSARBEIT IST TEAMARBEIT

Wie kann nun ein Vergleich zwischen einer Spitzen-Fußballmannschaft und wirksamen Aufsichtsrat gezogen werden? Auch in einem wirksamen Aufsichtsrat müssen die verschiedenen Aufgaben entsprechend besetzt sein. Praktisch kein Aufsichtsrat kommt ohne Juristen oder zumindest juristisch sehr versierte Personen aus. Ähnlich verhält es sich mit Finanzfachleuten. Gemeinsam sichern sie die unternehmerische Situation ab, und wenn eine Expansion ansteht (unter anderem auch bei einer Übernahme), haben sie auch eine offensive Funktion oder unterstützen diese. Wer aber übernimmt die Aufgabe der Mittelfeldspieler und die der Stürmer? Damit sind alle Aufgaben der betrieblichen Leistungserstellung gemeint, inklusive strategischer Ausrichtung. Welche Eigenschaften im Aufsichtsrat sind da gefragt? Die Aufgaben der Mittelfeldspieler und der Stürmer kann gut durch General Manager und Fachspezialisten abgedeckt werden.

Die Effektivität einer Unternehmung hängt vom Geschäftsmodell ab, also von den Produkten, die am Markt angeboten werden, und von der entsprechenden Marktbearbeitung einschließlich der Marktbeobachtung. Dazu ist viel unternehmerisches Gespür hilfreich, das auch sehr oft ohne zugrunde liegende Daten auskommen und sich auf eine intuitive Gewissheit verlassen muss, denn Zukunftswerte gibt es ohnehin nicht. Würde eine geeignete Planung gemacht werden, wäre das Ereignis schon längst Vergangenheit, wenn das Planungsergebnis vorliegt. Daher eignen sich gute Zahlenmenschen und planerische Persönlichkeiten dafür eher weniger. Dazu braucht es Unternehmer im wahrsten Sinn des Wortes. Die Bewahrer können aber durchaus helfen, dass der oftmals eher konfluente Typ am Boden bleibt. Wie man an diesem Beispiel bereits sehen kann, ist das Zusammenwirken unterschiedlicher Funktionen im Aufsichtsrat bereits sinnvoll. Unternehmerisches Gespür mit viel Um- und Weitsicht sind für den Aufsichtsratsstürmer unverkennbare Eigenschaften.

Auch in einem wirksamen Aufsichtsrat müssen die verschiedenen Aufgaben entsprechend besetzt sein.

Effizienz ist eine Frage der Funktionserfüllung. Die Aufgaben einer betrieblichen Leistungserstellung werden – vergleichbar mit einem Bienenstock oder Ameisenhaufen – von vielen Arbeiterinnen und Arbeitern erledigt. Haben diese die effizienten Hilfsmittel? Kennen sie sich damit aus und werden sie demnach auch richtig verwendet? Gibt es im Unternehmen schlanke und sowohl pro- als auch reaktive Prozesse? Stimmen diese Prozesse mit den Hilfsmitteln (meist datenverarbeitungsgestützt) überein? Ist das aber eine Aufgabe eines Aufsichtsrats? Jein, meine ich. Wenn es um die operative Gestaltung einer effizienten Leistungserstellung geht, dann ist das sehr wohl eine klassische Aufgabe des operativen Managements. Was aber, wenn der Aufsichtsrat mangelnde Effizienz wahrnimmt und keine Anzeichen sieht, diese zu verbessern? Das kann an den Prozessen liegen, an den Fähigkeiten der handelnden Personen, aber auch im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Aufsichtsrat hat dann eine Art „Computertomografieapparat-Funktion". Die Computertomografiebilder stellt er dem Management zur Verfügung und bei Bedarf kann und muss er sogar Hilfestellung leisten. Ein breites betriebswirtschaftlich-technisches Wissen, wenn möglich gepaart mit psychologischem Grundverständnis, ist für den Aufsichtsratsmittelfeldspieler eine unabdingbare Voraussetzung.

Unabdingbar für jeden Aufsichtsrat ist der *„unabdingbare Wille zum Sieg"* oder die *„Lust*

aufs Gewinnen", wie es der Fußballtrainer *Jürgen Klopp* in einem Interview 2012 einmal gesagt hat.*(6)* Lapidar wird das dann oft als „*Fähigkeit zum unternehmerischen Denken*"*(7)* kleingeredet. Die Beschreibung der Bedeutung einer Aufsichtsratseffizienz beschränkt sich meist auf allgemeine Aussagen wie Berichts- und Erfolgsmessgrößen, soziale Verantwortung, ja selbst die Aufsichtsratsvergütung wird angeführt.*(8)*

4. DER AUFSICHTSRAT ALS ENABLER VON ENTSCHEIDUNGEN

Die Aufgaben eines Aufsichtsrats erfahren derzeit eine Veränderung und verlassen die bisher sehr häufig vorkommende Kontrollfunktion mit der Rolle eines Supervisors und Coaches.

Die Aufgaben eines Aufsichtsrats erfahren derzeit eine Veränderung und verlassen die bisher sehr häufig vorkommende Kontrollfunktion mit der Rolle eines Supervisors und Coaches. Denn eine Kontrolle lässt fast immer nur eine kurative Bearbeitung einer Sache zu. *Frank Scholz* schreibt in seiner Dissertation aus 2006 sogar, dass andere Schwerpunkte (wie strategische Überlegungen) ganz unerwünscht wären.*(9)* Diese Ansicht hat sich in den letzten 10 Jahren aber grundlegend verändert. Die Aufgabe der Personalauswahl ändert sich nach *Scholz* auch von der reinen Personalauswahl in Richtung Personalentwicklung. Ein Lenken aus dem Rückspiegel ist nur mehr fürs Einparken erlaubt! Die Aufgaben wirksamer Aufsichtsräte gehören den Kategorien

- Erkennen strategischer Chancen und Gefahren über das normale Vorstandsgeschäft hinaus,
- Sicherstellen einer wirtschaftlichen Organisation aus der Vogelperspektive heraus,
- Feststellen personeller Stärken und Schwächen ebenfalls aus dieser Perspektive heraus,
- Hilfestellung für das Top-Management geben, wenn es dazu gefragt wird,
- Und anderes mehr

an.

Die Tätigkeit entspricht der eines Hubschrauberpiloten, der mehr sieht, weiter sieht, mal schnell fliegen kann, wenn es nichts zu sehen gibt, aber auch mal in der Luft stehen bleiben kann, wenn es die Situation erfordert. Sie kann auch mit einer Spielanalyse nach einem Spiel verglichen werden, wo Zeitlupenstudien sichtbar machen, was verborgen blieb und wo daraus Handlungsempfehlungen für die zukünftigen Spiele erarbeitet werden.

5. WER UNTERNEHMEN ZUR SPITZE FÜHREN WILL, MUSS SPITZENLEISTUNG ERLEBT HABEN

Jürgen Klopp war bekanntlich nicht der beste Fußballer zu seiner aktiven Zeit. Aber als Trainer hat er sich zu Höhen vorgearbeitet, die anderen Trainer verwehrt geblieben sind. Frei nach dem Sprichwort: „*Nichts macht erfolgreicher als der Erfolg!*" Stimmt zwar auch nicht immer, denn Erfolgreiche unterliegen einer Statistik gemäß der Gefahr eines höheren Risikos durch Übermut und Überschätzung.*(10)* Daher gilt auch der Ausspruch von *Eugène Ionesco*: „*Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.*"*(11)* Was bedeutet das für einen wirksamen Aufsichtsrat? „*Ein genialer Spielzug erfolgt oftmals ohne bewusstes Nachdenken und ist dennoch Resultat von Millionen als Erfahrung im Gehirn gespeicherten Daten.*" Und weiter: „*Sobald er das Hochwerfen eines Balles und die Ausholbewegung des Armes eines Tennisspielers beim Aufschlag sieht, kann er exakt voraussagen, ob der Ball im Feld des Gegners landen wird oder ob ein Fehler zu erwarten ist.*"*(12)* Ähnliches kann ein guter Aufsichtsrat erkennen, wenn er die funktionalen Fähigkeiten und die nötigen Erfahrungen hat. Eine mathematische Fähigkeit, gut mit Folgen und Reihen zurechtzukommen, ist dabei hilfreich.

Je nach Aufgabe, die einem Aufsichtsratsmitglied im Gremium zugewiesen wird, braucht es unterschiedliche Kenntnisse und persönliche Eigenschaften, vergleichbar mit den Fähigkeiten eines Fußballspielers. Erst das Zusammenwirken aller Aufsichtsratsmitglieder in einer funktionalen Ganzheitlichkeit macht einen wirksamen Aufsichtsrat aus.

Leider sind die Aufgaben nicht immer so einfach zu bewerkstelligen. Fachlich liegen die Dinge oft klar vor und dennoch hakt es irgendwo. Einerseits menschelt es, andererseits unterliegt jeder Mensch Wahrnehmungsverzerrungen, sogenannten Bias. Die Arbeits- und Organisationspsychologie gibt uns zahlreiche Beispiele. Sowohl kognitive Verzerrungen als auch und gerade psychische Verzerrungen wir-

---

(6) Siehe https://www.youtube.com/watch?v=0Lxs7puqLlA.

(7) *F. Scholz*, Determinanten von Aufsichtsratsarbeit und ihre Entwicklung (Dissertation, Universität Bielefeld 2006) 147, online abrufbar unter https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303040/2303043/Dissertation_Frank_Scholz.PDF.

(8) *F. Scholz*, Determinanten, 88.

(9) *F. Scholz*, Determinanten, 155.

(10) *M. Langer*, Der Faktor Mensch (2017), online abrufbar unter https://www.riskexperts.at/fileadmin/downloads/Risk_Report_Artikel/VII_5_the_human_factor.pdf.

(11) Siehe https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_eugene_ionesco_thema_erfahrung_zitat_7324.html.

(12) Tennistrainer *Vic Braden*, Tennistrianer, zitiert nach *Hanifle/Langbein*, profil vom 8. 8. 2005, S 94.

ken sich sehr stark aus. So hat der Mensch von Natur aus kein wirklich gutes Zeitgefühl. Meist gehen wir von einer linearen Zeit aus: gestern, heute, morgen, übermorgen. Was bedeutet die Winkelgeschwindigkeit in Bezug auf das Zeitgefühl? Es ist wie bei einem Cowboy im Wilden Westen, der an einer sehr langen und schnurgeraden Bahnlinie steht und auf einen Zug wartet, den er aufhalten will. Er sieht den Zug in der Ferne und er sieht ein zweites Mal und er hat das Gefühl, das dauert noch ewig. Sein Blick hat noch immer den gleichen Winkel wie zuvor. Der Zug kommt näher und nun bemerkt er, dass er keine Zeit mehr hat. Der Zug braust an ihm vorbei, und sein Blick dreht sich so schnell mit dem Zug mit, dass er kaum die Einzelheiten wahrnehmen kann. Und in Kürze ist der Zug bereits so weit entfernt, dass er gar nicht mehr weiß, warum er den Zug aufhalten wollte.

Ähnlich verhält es sich mit exponentiellen Entwicklungen. Diese und noch andere Wahrnehmungsverzerrungen verhindern, dass wir Menschen eine gute und eine ausreichende Risikowahrnehmungsfähigkeit haben. Die Geschichte vieler Unternehmungen ist davon mehr oder weniger geprägt.

6. EIN BEISPIEL FÜR DEN REAKTIONSBEDARF DURCH DEN AUFSICHTSRAT

Ein Unternehmen gerät in eine wirtschaftlich schwierige Situation. Es zeigt sich, dass die Bereichsleiter (Vice Presidents) nicht wirklich gut miteinander können. Also werden sie ausgetauscht. Es beginnen zwei neue Bereichsleiter mit guter Reputation und hervorragendem Lebenslauf. So wie ein guter Trainer für die eine Mannschaft nicht automatisch ein guter Trainer für eine andere Mannschaft sein muss, so ist nicht jede neue Führungskraft trotz guter Zeugnisse für jede neue Aufgabe geschaffen. Denn die Anforderungen der neuen Unternehmung sind sehr spezifisch und diese Anforderungen sind der Führungskraft neu und demnach unbekannt. Was macht nun diese neue Führungskraft? Guter Rat ist nicht immer teuer! Er verbündet sich mit alteingesessenen Mitarbeitern, die aber allesamt keine großen Änderungen wünschen, und übernimmt sehr geschickt und gut getarnt deren Ansichten. Seine Argumentation ist bildreich gestaltet und mit guten (Schein-)Argumenten untermauert. Jedes Anzeichen, diese Ansicht infrage zu stellen, wird mit einem Gegenangriff beantwortet. Der CEO, der ihn eingestellt hat, hatte ja einen guten bis sehr guten Ersteindruck. Dieser kann psychologisch gar nicht so schnell verändert und aufgelöst werden. Die Psychologie spricht da von der *„Anhaftung des ersten Eindrucks"*. Bleibt also nur, sich der Meinung des neuen Bereichsleiters anzuschließen, mit dem (unerfreulichen) Ergebnis, dass sich (wieder einmal) nichts geändert hat und ändern wird. Ein Aufsichtsrat mit entsprechenden Erfahrungen und psychologischem Gespür könnte da aushelfen und sinnvoll eingreifen. Damit muss noch gar nicht gesagt sein, dass der neue Bereichsleiter ungeeignet ist. Mit einiger Unterstützung und Hilfestellung bei der Wahrnehmung seiner blinden Flecken und seiner natürlichen Handlungsweise wäre die erforderliche Verbesserung möglich gewesen. Tarnen und Täuschen, Verstecken und Insrechte-Bild-Rücken gehören zu den naturgemäßen Handlungen jedes Menschen. Das lässt sich nicht verhindern, aber erkennen. Und dazu braucht es den Aufsichtsrat, denn nur er hat den dafür nötigen physischen wie psychischen Abstand.

7. NICHT ALLES, WAS HINKT, IST EIN VERGLEICH

Was zeichnet eine gute Mannschaft und ein gutes Spiel aus? Da ist einmal die funktionale Ganzheitlichkeit (vom Stürmer bis zum Tormann) zu nennen, die mit vielen erfahrenen und eingespielten Spielern gepaart sein muss. Beide zusammen ermöglichen eine Entscheidungsdynamik, die für ein hervorragendes Spiel vonnöten ist. Und dann gibt es noch die Trainer, die mit ihrer Mannschaft je nach Gegner einen aktualisierten Spielplan auf Basis des Grundkonzepts entwerfen. Sie bereiten die Mannschaft spielerisch und kämpferisch auf das neue Spiel vor.

Was zeichnet eine gute Aufsichtsratsarbeit aus? Anlehnungen an eine gute Mannschaft sind durchaus möglich, wenngleich damit noch keine Gleichsetzung verbunden ist. Das Wirtschaftsleben ist viel komplexer und wird viel mehr von einer disruptiven Umwelt beeinflusst. Daher ist auch die Aufgabe des Aufsichtsrats komplexer und die Aufsichtsratsarbeit entspricht der Funktion eines ganzen Trainerteams, eines Teams von Supervisoren und Coaches für den Vorstand je nach Aufgabenstellung. Eine proaktive Supervision impliziert auch die Vergangenheit, denn ohne den aktuellen Standpunkt zu kennen, ist auch keine wirksame Zunftsarbeit möglich. Die Position des Helikopterpiloten soll dabei gar nicht verlassen werden, denn sonst könnte allzu schnell der Überblick verloren gehen oder die Richtung verwechselt werden.

Anlehnungen an eine gute Mannschaft sind durchaus möglich, wenngleich damit noch keine Gleichsetzung verbunden ist.