

Norbert Obermayr

Die Bestellung von Vorständen

„Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen. Wer einen Wandel herbeiführen will, muss zuallererst auf die innere Einstellung der Führungskräfte zielen.“⁽¹⁾ Es gibt kaum eine andere Entscheidung des Aufsichtsrats mit einer derartigen Tragweite wie die Bestellung von Führungskräften. Eine „richtige“ Bestellung wird oftmals kaum wahrgenommen; anders verhält es sich bei Fehlbesetzungen: Im günstigsten Fall kostet es viel Geld, im schlechtesten Fall möglicherweise das gesamte Unternehmen. Daher tun Aufsichtsräte gut daran, zuerst das Unternehmen und danach die Bewerber gut zu screenen und dabei die Sicht von außen zu nutzen.

1. EINE NICHT DELEGIERBARE AUFGABE

Die Bestellung von Vorständen und des Vorstandsvorsitzenden gehört zu den wesentlichen Aufgaben des Aufsichtsrates und ist in § 75 AktG geregelt. Wesentliches Kriterium für die Bestellung ist die Einschätzung der Persönlichkeit des Bewerbers in einer 360°-Betrachtung. Damit soll die Eignung festgestellt werden. Aber geht es nicht darum, wessen Eignung wofür festgestellt werden soll? Es geht somit um zwei Dinge, die möglichst kongruent sein sollen:

- um die aus der zu besetzenden Position resultierenden erfolgskritischen Anforderungen und
- um die Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers.

Ersteres ist in vielen Fällen leichter möglich, Zweiteres eher schwieriger, zumal Erfahrungen in der Eignungsdiagnostik nicht in das Alltags-Berufsbild eines Aufsichtsrates gehören und das „kriegerische“ Element des Bewerbers in Form von „Tarnen und Täuschen“ hinzukommt. Kein Bewerber legt seine Schwachstellen selbst offen; vielmehr zeigt sich jeder von seiner besten Seite. Aus diesen beiden Elementen ergibt sich das Dilemma der Aufsichtsräte bei Bestellungen. Und dem müssen sich die Aufsichtsräte stellen.

2. DIE BESTELLUNG ALS INVESTITION SEHEN!

Gute Vorstände bringen das ihnen verantwortete Unternehmen wirtschaftlich und gesellschaftlich weiter. Ein Messinstrument, wann ein Vorstand gut und wann einer schlecht ist, gibt es nicht. Das lässt sich am ehesten an den Bilanzen und an der Reputationsentwicklung ablesen. Aber dabei ist ein Verzögerungsfaktor zu berücksichtigen. Oftmals kann der neue Vorstand eine gute bis sehr gute Bilanz vorweisen, die aber noch auf das Vermächtnis des Vorgängers zurückzuführen ist. Medien – aber nicht

nur diese – schreiben den Erfolg gleich dem neuen Vorstand zu. Dies gilt umgekehrt auch in die andere Richtung: Neue Vorstände müssen eine schlechte Bilanz und eine schwindende Reputation verantworten, die der geschiedene Vorstand zu verantworten hätte. Unternehmen sind eben wie Ozeanriesen.

Werden die Auswahl eines neuen Vorstandes und dessen Bestellung als Investition verstanden, ergeben sich daraus klare Vorgehensweisen. Da die Tragweite sehr hoch und vor allem auch langfristig festgelegt wird, lohnt es sich, dies als eine rentable betriebliche Investition in die Zukunft des Unternehmens zu sehen und einen entsprechenden Aufwand zu betreiben. Hier muss auch eine Aufgabenteilung angedacht werden. Unabhängig von den Fähigkeiten eines Aufsichtsrates im Einzelnen oder aller in der Gesamtheit gibt es Aufgaben, die nur vom Aufsichtsrat wahrgenommen werden sollen, und andere, die dringlich von externer Seite erfolgen sollen. Dies ergibt sich alleine schon daraus, dass der Aufsichtsrat in der Zukunft gut mit dem Vorstand zusammenarbeiten muss und dass damit jede kritische Auseinandersetzung mit dem Bewerber zumindest die Gefahr beinhaltet, dass gegenseitige Ressentiments zurückbleiben, die diese Zusammenarbeit beeinträchtigen bis verunmöglichen können. Viele Aufsichtsräte bedienen sich bereits Personalberatern; aber ist der Auftrag an diese auch umfassend genug? So manche Fehlbesetzung lässt daran zweifeln.

Der Entscheider muss die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen aus dem Unternehmen heraus kennen und beurteilen können und diese den persönlichen Merkmalen des Bewerbers gegenüberstellen, den Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen, aber auch dessen Interessen (siehe dazu später die implizite Motivation). Das erfordert solide Verfahren der Anforderungsanalyse und geeignete Verfahren der Eignungsdiagnose.⁽²⁾ Die



Dipl.-Ing. Dr. Norbert Obermayr ist promovierter Wirtschaftsingenieur und Universitätslektor sowie geschäftsführender Gesellschafter der TMConsultants 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) Dieses leicht abgewandelte Zitat wird dem Unternehmensberater Phillip B. Crosby († 2001), zuletzt Gründer der PCA Philip Crosby Association und Management-Guru, zugeschrieben.

(2) Vgl dazu Schuler, Wertvolle Orientierungshilfe, Wirtschaftspsychologie aktuell. Sonderveröffentlichung (2019).

Bedeutung der beiden Aufgaben geht dabei über den Aspekt der Bestellung hinaus. Kaum eine Bestellung ist so passend, dass keine nachfolgenden Maßnahmen – wie auch immer diese dann aussehen mögen – möglich und sinnvoll wären. Dieser Gedanke ist aber fast jeder Bestellung fremd. Betriebswirtschaftlich gesprochen geht es damit nicht nur um Investitionskosten, sondern auch um „Betriebskosten“. Etliche Bestellungen wären „zu retten“ gewesen, hätten die Aufsichtsräte den Mut gehabt, Entwicklungen einzufordern, oder hätten sie überhaupt daran gedacht, dass zB durch Supervision eine bessere Kongruenz zwischen Eigen- und Fremdbild geschaffen werden kann. Diese Feststellung kann auch kaum ein Aufsichtsrat treffen, denn es würde bedeuten, einen „unvollkommenen“ Vorstand zu bestellen, was ein Defizit auf beiden Seiten auslösen muss. Das beeinträchtigt wiederum die zukünftige Zusammenarbeit.

3. DIE PERSÖNLICHKEIT DES BEWERBERS

Der „beste Fußballer der Welt“ nützt seiner Mannschaft nur dann, wenn er einerseits an der „richtigen“ Position eingesetzt wird und sich andererseits im Team integriert und das Team zu führen versteht. Das bedeutet, dass die fachlich fähigste Person zu einer Fehlbesetzung führen kann, während ein Allround-Talent mit Authentizität eine Idealbesetzung darstellen kann.

Die personellen Ressourcen eines Bewerbers sind zunächst eine vorgegebene Tatsache und weitgehend als konstant anzusehen. Je nachdem, wie sich diese Ressourcen mit den

Arbeitsanforderungen decken, sind die Arbeits-Ressourcen bestimmt. Diese werden zwar meist auch als konstant angesehen, aber im Laufe der Zeit angepasst, mehr oder weniger im Bewusstsein dieser Zusammenhänge. Letztlich bestimmen diese drei Bereiche die organisationalen Folgen, aus denen sich dann sowohl das betriebswirtschaftliche Ergebnis als auch das Kontext-Ergebnis ableiten. Im Zentrum des Kontext-Ergebnisses steht der *Mindance Mental Health Score*.⁽³⁾ Die praktische Bedeutung liegt hier aber mehr auf der Ebene des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und der Stellung der Unternehmung im Markt.

Die Bedeutung der Anforderungen und der Ressourcen liegt darin, dass diese, sofern die Anforderungen die Ressourcen übersteigen, zu Stressreaktionen führen, während dann, wenn die Ressourcen die Anforderungen übersteigen, dies zu Engagement und Motivation, zu physischer und psychischer Gesundheit und allgemeinem Wohlbefinden führt. Anforderungen und Ressourcen interagieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig: Sind die Anforderungen hoch, können ausreichend Ressourcen einen negativen Effekt abfedern. Überschüssige Ressourcen führen bei entsprechender Lenkung dazu, die Anforderungen höher zu schrauben, was letztlich eine Entwicklung bedingt und dafür auch Voraussetzung ist.

Um diese Entwicklung zu ermöglichen, sind drei Faktoren ausschlaggebend:⁽⁴⁾

1. Abwesenheit negativer Belastungen: Die Arbeitsbelastung muss bewältigbar sein. Das kann einerseits durch die eigenen Fä-

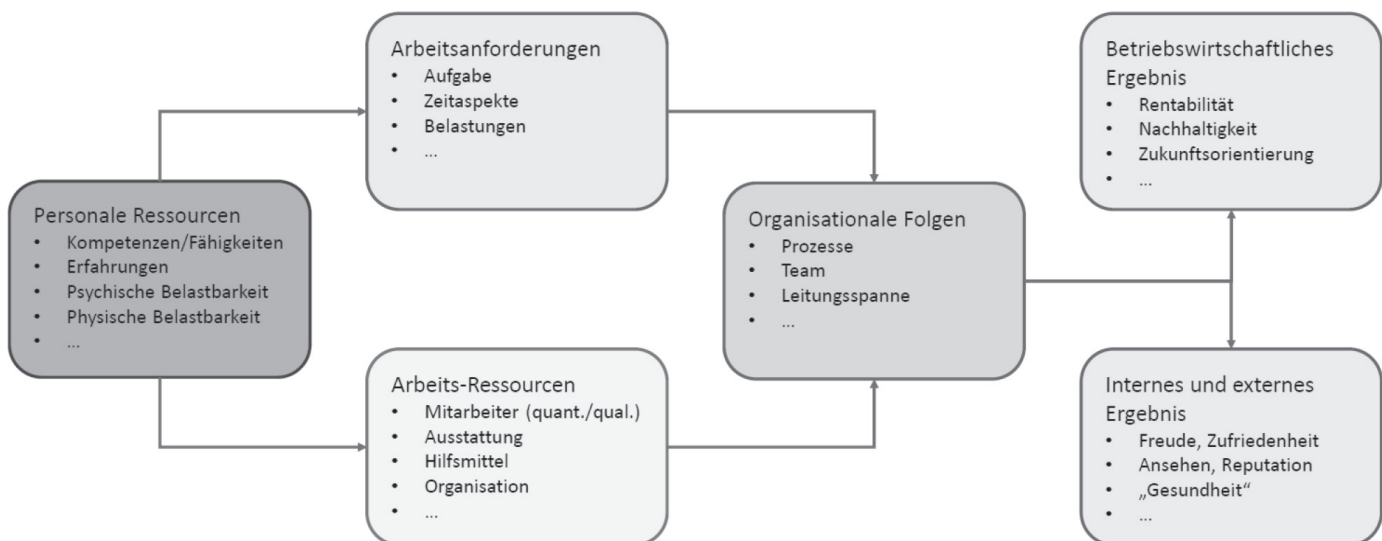


Abbildung: Anforderungen-Ressourcen-Modell

(3) *Weltgesundheitsorganisation*, Das Rahmenkonzept „Gesundheit für alle“ für die Europäische Region der WHO. Aktualisierung 2005. Europäische Schriftenreihe „Gesundheit für alle“, Nr 7.

(4) *Herzberg/Stenzel*, App fürs Wohlbefinden – der persönliche Assistent für die Psyche, *Wirtschaftspsychologie* 1/2020, 43 (43 f).

Bestellung von Vorständen

higkeiten der Fall sein, andererseits durch geeignete interne und/oder externe Unterstützung. Damit kann auch erreicht werden, dass Dinge nicht aufgeschoben werden (Prokrastination), dass intensives Grübeln über ein Problem (Rumination) vermieden wird und damit Stresserleben weniger bis nicht auftritt.

- 2. Allgemeines Wohlbefinden:** Dazu gehören Faktoren wie Selbstachtung, Kompetenz und das Bewusstsein, anstehende Probleme lösen zu können, Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, Resilienz, aber auch Arbeitszufriedenheit durch sinnbehafte Tätigkeit und Zugehörigkeit sowie Anerkennung. Eine Balance von Arbeit und Ausgleich gehört ebenso dazu.
- 3. Funktionale Beziehung:** Hier spielt die unmittelbare Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sowie zwischen den Mitarbeitern untereinander die entscheidende Rolle. Es geht einerseits um eine positive Fürsorge (Mitgefühl), aber andererseits auch um konstruktive Auseinandersetzungen in zwischenmenschlichen Beziehungen, um die Tendenz von Schuld- und Fehlerzuweisungen und wesentlich auch um gegenseitiges Vertrauen. Vertrauen der Mitarbeiter der Führungskraft gegenüber, aber auch der Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern.

Die Qualität eines Vorstands ist demnach nicht nur am betriebswirtschaftlichen Ergebnis zu messen, sondern vielmehr am meist wenig beachteten *Mindance Mental Health Score* (MMHS). Dieser beeinflusst langfristig das betriebswirtschaftliche Ergebnis und sichert das Unternehmen ab, während bei dessen Vernachlässigung das betriebswirtschaftliche Ergebnis sinken wird und oftmals die Unternehmung sogar gefährdet ist. Die Persönlichkeit der Führungskraft und die damit verbundenen Handlungsfähigkeiten und -möglichkeiten bestimmen die Entwicklung.

4. DIE VERNACHLÄSSIGUNG DES MMHS: EIN PRAXISBEISPIEL

Ein Geschäftsführer eines KMU verlässt das Unternehmen in einem betriebswirtschaftlich schwierigen Zustand. Davor war das Unternehmen familiengeführt und durch eine hohe Wertschätzung der Mitarbeiter gekennzeichnet. Der damals geschäftsführende Gesellschafter ist aus dem Unternehmen ausgestiegen, eine Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UBG) ist an seiner Stelle eingetreten. Diese UBG bestimmte ab dann den Geschäftsführer und wollte das eingesetzte Kapital entsprechend verzinst sehen. Da dies nicht nach den Vorstellungen der

UBG der Fall war, wurde der Geschäftsführer durch einen „harten Sanierer“ ersetzt. Die Folgen waren verheerend; dieses Wort ist insofern angebracht, weil der neue Geschäftsführer sich über die „Besitztümer“ der Mitarbeiter hermachte und dazu noch alle Faktoren eines positiven MMHS nicht nur ignorierte, sondern die negativen Aspekte sogar förderte.

Er war der Ansicht, dass maximaler Druck zu maximaler Leistung führen würde. Anfänglich schien ihm sein Konzept sogar Recht zu geben. Aber mit der Zeit stieg die Unzufriedenheit, die – durch Kündigungen verstärkte – Arbeitsbelastung führte zu Stress und höherem Fehleranteil, was wiederum zu Schuldzuweisungen führte. Mitgefühl war ein Fremdwort: „*Willst du nicht oder kannst du nicht!*“, war die Drohung. Zu guter Letzt kam es zu Auseinandersetzungen in der Belegschaft; damit war der letzte Rest an „betrieblicher Gesundheit“ verloren gegangen, was sich in Lieferverzögerungen und in hohen Kosten niederschlug. Die Anmeldung der Insolvenz war die Folge. Der eingesetzte Insolvenzverwalter sah das Unternehmen derart abgewirtschaftet, dass er es in Teilbereichen verkaufte und den Konkurs abwickelte. Eine dem Autor persönlich bekannte Führungskraft sagte: „*Wir wussten vom ersten Tag an, dass dies den Bach hinuntergeht!*“ Diese Aussage mag einer Ex-post-Betrachtung geschuldet sein. Aber auch eine Ex-ante-Analyse hat gezeigt, dass die falsche Besetzung zu diesem Dilemma geführt hat, bei dem es nur Verlierer gegeben hat.

5. EINE LÖSUNGSMÖGLICHKEIT: DIE DUALE EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Jeder Bestellung einer Führungskraft sollen eine Anforderungsanalyse und eine Persönlichkeitseinschätzung vorhergehen. Die Frage nach dem Detaillierungsgrad ist dabei weniger wichtig als die Frage, wer was macht. Für diese sind einerseits die internen fachlichen Anforderungen aus dem gesamten Leistungserstellungsprozess zu beschreiben, andererseits die Anforderungen, die sich aus dem Markt und dessen Bearbeitung unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen Ziele ergeben. Die duale Betrachtung zeigt sich sinnvoll, weil einerseits jede interne Betrachtung die Gefahr einer Betriebsblindheit enthält, andererseits aber eine reine externe Betrachtung die Markterfordernisse nicht genügend kennt und damit nicht ausreichend gut berücksichtigen kann. Sowohl für die externe als auch für die interne Analyse sind Fähigkeiten und Kenntnisse gefragt, die weitgehend und umfassend sein sowie über die eigentliche Arbeitsplatzanforderung hinausgehen sollen.

Die Persönlichkeitseinschätzung ist noch komplexer. Ob eine Person im beruflichen Alltag über gewisse Kompetenzen verfügt, erschließt sich nur über das beobachtete Verhalten der Person in bestimmten Situationen. Dies ist aber nur bei einer internen Besetzung möglich und meist jedem Entscheider bei externer Besetzung verwehrt. Selbst wenn es dazu Informationen und Ansatzpunkte gäbe, wären diese nur bedingt hilfreich, weil die Kompetenzen erst im neuen sozialen Kontext und in neuen Handlungszusammenhängen sichtbar werden. Davon hängt letztlich die Lösungskompetenz für komplexe Probleme ab.

Zweifellos gehören die Kompetenzen von Führungskräften zu den vielfach beschriebenen und auch kontrovers diskutierten Eigenschaften. In der Managementliteratur wird Führung im Kern als die gezielte Ausrichtung des Handelns auf die Verwirklichung vorgegebener oder selbst gewählter Unternehmensziele verstanden. Unternehmen sind verschieden, und deren Ziele sind es ebenfalls. Daraus kann abgeleitet werden, dass es je nach Unternehmen und Einsatz auch unterschiedliche Kompetenzen braucht. Auch wenn immer betont wird, dass alles Wirtschaften auf Verhalten beruht – denn Führen beruht auf sozialen Interaktionen –, wird der Beherrschung sozialer Kompetenzen noch immer zu wenig Beachtung geschenkt. Und wenn doch, dann werden Diagnoseinstrumente zu deren Feststellung angewandt, die kaum eine Differenzierung der Kompetenzen in Bezug auf die Anforderungen ermöglichen.

Der erfolgreiche Trainer der Mannschaft A kann in der Mannschaft B versagen – und umgekehrt. Kritiker meinen, dass es sehr wohl einen universellen Ansatz zu allgemeingültigen Führungskompetenzen gibt. Das ist auch richtig, wenn man diese Kompetenzen als erforderliche Grundlage sieht und spezielle, für das jeweilige Unternehmen spezifische Kompetenzen als „Vertiefung“ dazu nimmt. Zu den Grundlagen gehören beispielhaft Kompetenzen zur Problemlösungsanalyse und zur Förderung von Teamwork; zu den speziellen Kompetenzen gehören beispielhaft *Vision Leader*, *Technical Leader*, *Delegation Leader* etc. In einer immer komplexeren Wirtschaftswelt mit immer vergleichbareren Produkten auf gleichen Märkten wird Führung noch wichtiger, und dazu braucht es differenzierte, sich abhebende Kompetenzen.

Leider fehlen Studien, die eine systematische Analyse von Leadership-Kompetenzen in Beziehung zu den Anforderungen stellen. Daher greifen Entscheider – es bleibt ihnen auch

nichts anderes übrig – auf vorhandene und meist zu allgemeine Diagnoseinstrumente zurück oder verzichten überhaupt darauf. Die Diagnose baut dann auf den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auf, denn anders ist es gar nicht möglich. Das bedingt dann aber zwangsläufig bei jedem Entscheider, unabhängig davon, wie kompetent er selbst ist, einen „blinden Fleck“. Das Bewusstsein bedingt das Denken. Viele Entscheider können zwar den blinden Fleck umfassender ausleuchten, dennoch bleibt ihnen die Gesamtsicht verwehrt.⁽⁵⁾ Daraus kann nicht nur die Berechtigung, sondern sogar die Verpflichtung abgeleitet werden, dass für diese für das Unternehmen wichtige und für die Entwicklung entscheidende Besetzung eine versierte Fachkraft von außen dazu gezogen wird. Selbst als Ergänzung eignen sich Typentests⁽⁶⁾ nicht wirklich: Sie sind nicht verlässlich, nicht eindeutig, theoretisch zu eng und oftmals durch die Art der Auswertung für die Eignungsdiagnostik nicht geeignet. Fachkompetenz, Menschenkenntnis, aber auch die Kenntnis möglicher Beobachtungsfehler in Verbindung mit einem „gesunden Gespür“ bringen immer noch bessere Ergebnisse als technokratische Ansätze.

6. DIE IMPLIZITE MOTIVATION IST EIN ENTSCHEIDENDER FAKTOR

Welcher Aufsichtsrat kennt das nicht: Ein neuer Vorstand, vielversprechend ausgewählt und mit Vorschusslorbeeren versehen, kann die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Meist bleiben Kopfschütteln und Rätselraten zurück, und man versucht, mit diesen und jenen Hilfestellungen eine Verbesserung zu erreichen, ohne oder mit geringem Erfolg. Die anfängliche Begeisterung in der Belegschaft verfliegt, und aus der anfänglichen Dynamik entwickelt sich ein „Schachspiel“.

Es geht auch anders: Ob vielversprechend ausgewählt oder nicht, mit oder ohne Vorschusslorbeeren; es entwickelt sich eine Dynamik, die letztlich die Erwartungen oft sogar übererfüllt. Worin liegt der Unterschied?

Beide Führungskräfte wurden sorgfältig ausgewählt und als fachlich sehr gut beurteilt. Beide tragen ein Geheimnis in sich, das nicht – oder nur ungenügend – abgefragt wurde: die **implizite Motivation**. Der Unterschied ist ebenso einfach wie simpel: Beim Ersten stimmen explizite und implizite Motivation nicht überein, während diese beim Zweiten weitgehend korrelieren. Aus Struktur als dem männlichen Prinzip und Kultur als dem weiblichen Prinzip

(5) Vgl dazu *John Godfrey Saxe*, *The Blind Men and the Elephant*

(6) *Ziegler*, *Von Fischen und Münzwürfen – warum sich Typentests nicht für die Personalarbeit eignen*, *Wirtschaftspsychologie* aktuell 1/2020, 21 (21 f).

Bestellung von Vorständen

entsteht – quasi als Kind der beiden – ein drittes Prinzip: die Dynamik. Die Struktur stellt dabei das Fundament der Führung dar und beinhaltet im Wesentlichen die Unternehmensziele und die quantitativen Erwartungen (explizite Faktoren), während die Kultur die Struktur beleben muss, damit sich diese auch entfalten kann. Dies ist nur dann möglich, wenn sich die einer Führungskraft innewohnenden impliziten Motive mit den äußeren expliziten Motiven decken. Ist dies nicht der Fall, erfolgt keine „Befruchtung“, und die Dynamik als Motor der Entwicklung stirbt sogar ab.

Nun wird der eine und andere Aufsichtsrat feststellen: *„Wir haben doch die innere Motivation des Bewerbers abgefragt. Da war alles bestens!“* In diesem Zusammenhang müssen sich die Entscheider unmerklich selbst einige Fragen stellen:

- Aus welchem psychosozialen Umfeld kommt der Kandidat?
- Was ist seine verdeckte Motivation?
- Was könnte der „verdeckte Gewinn“ sein?

Ein bedeutendes Unternehmen

Der Vater (Offizier im Krieg) hat das Unternehmen von seinem Vater übernommen und baute es aus. Sein Sohn wurde, auch schon bevor er in das Unternehmen eingetreten war, immer wieder mitgenommen. Dabei musste er dem Vater stets die Tasche tragen, und er wurde auch oftmals im Beisein anderer Führungskräfte gemäßregelt und gedemütigt. Das prägte letztlich nicht nur seine Persönlichkeit, sondern auch seinen Führungsstil. Er wollte es einmal seinem Vater zeigen! Nur gut, dass in einem größeren Unternehmen die Führung auf mehrere Personen verteilt und die operative Führung in selbständigen Einheiten von der Holding-Mutter getrennt ist. Die Leidenschaft mancher Führungskräfte ist „grenzenlos“; bekam der Unternehmer Recht und man hofierte ihn, war alles „eitel Wonne“. Aber wenn er Gegenwind verspürte, zeigte sich seine Kehrseite. – So krass ist es Gott sein Dank meist nicht. In diesem Fall wäre das auch nicht zu verhindern gewesen, denn kein Unternehmer würde sich selbst nicht als CEO bestellen.

Die prägenden impliziten Motive entstehen aus bestimmten Situationen und Handlungen. Im Laufe des Lebens entwickeln sich daraus emotionale Vorlieben, die positive oder negative Gefühle hervorbringen. Auf Basis dieser Erfahrungen entsteht mit der Zeit eine Verknüpfung zwischen bestimmten Arten von Situationen

und Handlungen auf der einen Seite und – positiven wie negativen – Emotionen und Gefühlen auf der anderen Seite.⁽⁷⁾ Daraus entstehen – aber Gott sei Dank nicht nur – implizite Motive. Implizite Motive beinhalten sowohl das Wollen als auch das Sein als Persönlichkeitsmerkmal und beeinflussen das Tun als Handlung und die Absicht. Da sich Menschen meist nicht selbst reflektieren und dies alleine auch gar nicht können, bleiben die impliziten Ziele im Unterbewusstsein verborgen: Man merkt nicht, was die unbewussten Beweggründe sind und wie sich das entwickelte Sein auf das Umfeld auswirkt.

Da uns unsere impliziten Motive nicht bewusst sind, können sie auch nicht aktiv zum Gegenstand unserer Überlegungen werden, und je nach Situation und Verbindung zum abgespeicherten Gefühl entsteht ein konstruktives oder ein destruktives Motiv. Ersteres zeigt sich zB als Begeisterung, Letzteres kann sich als Abwehr zeigen. Das Fatale an den destruktiven impliziten Motiven ist, dass sich diese oftmals „verkleidet“ zeigen, sympathisch herüberkommen, solange sie nicht auf Gegenwind stoßen. 16 % aller Führungskräfte in den oberen Rängen sind laut einer Studie Psychopathen. Sie zeigen sich als sehr angenehme, sprachgewandte und damit begeisternde Menschen, aber auch als trickreich, gefühllos, impulsiv etc. Werden die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im Zeitablauf betrachtet, erkennt man zunächst eine Leistungssteigerung – was die Entscheidung zuerst bestätigt und später den Blick vernebelt – gefolgt von einer degressiven Verschlechterung, die so lange anhält, bis die Führungskraft ausscheidet oder ein Crash eintritt.

Bewerber für Vorstandspositionen sind gut und gerne Personen mit langer Berufserfahrung und damit schon über der Lebensmitte. Ein Beweggrund dazu mag die damit verbundene persönliche Stellung in der Gesellschaft sein – und die Ambition, sich selbst seine Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen zu wollen. Mangelnde Anerkennung in der Kindheit und auch im späteren Berufsleben forciert diesen Willen. Diese Ziele korrelieren aber nicht gerade gut mit den Zielen einer Vorstandsbesetzung. Dies kann aber zu einem „Tunnelblick“ in der Aufgabenerfüllung führen, wo *quick wins* eine hohe Risikobereitschaft zulassen, ja geradezu heraufbeschwören. Bei einem Bewerbungsgespräch geht es dann vergleichbar zu wie im Lied von *Joesi Prokopetz*⁽⁸⁾ *„Sind Sie Single?“*: Selbstbewusst, klarer Auftritt, mit Eau de Toilette, blendend. Anders als im Lied muss sich aber der Auf-

(7) Gutzmer/Paulus, Wenn Bauch und Kopf sich einig sind – wie man durch passende Ziele langfristig motiviert, Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2020, 27 (27 f).

(8) Siehe <https://www.songtexte.com/songtext/joesi-prokopetz/sind-sie-single-4bc0ef2e.html> (Zugriff am 13. 5. 2020).

sichtsrat fragen, ob „[...] die ‚Dame‘, wenn sie nackt ist, hält, was sie verspricht“.

7. DIE „FURCHTLOSE DOMINANZ“

Die psychopathische Persönlichkeitsstruktur⁽⁹⁾ enthält neben einer furchtlosen Dominanz auch eine egozentrische Impulsivität und Kalthertigkeit. Furchtlose Dominanz ist oftmals die Persönlichkeitseigenschaft, die Entscheider bei einer Besetzung anspricht, denn sie bringt Vorteile für das Unternehmen und gibt Stabilität in der Belegschaft. Menschen mit dem Persönlichkeitsmerkmal furchtlose Dominanz verfügen meist auch über eine hohe Überzeugungskraft und emotionale Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Der große Vorteil ist auch, dass sie selbst bei großen Bedrohungen – zumindest äußerlich – gelassen bleiben können und Furchtlosigkeit demonstrieren.

Psychopathie hat also zwei „Stämme“: eine egozentrische Impulsivität, die mit psychopathologischen Auffälligkeiten und antisozialen Verhaltensweisen zusammenpasst, während die furchtlose Dominanz mit positiver Emotionalität besetzt ist und einen aktiven Verhaltensstil verspricht. Die Frage, die sich daraus ergibt, lautet: Wie „wächst“ der eine Stamm, wie der andere? Müssen beide Stämme stets gemeinsam auftreten, oder kann man Letzteres auch ohne Ersteres haben?

In einer Studie⁽¹⁰⁾ zeigen *Blickle/Schütte*, dass furchtlose Dominanz in Kombination mit sozialen Fertigkeiten mit einer hohen Bildung zusammenhängt. Dieser Effekt zeigt sich jedoch nicht, wenn der Bildungsstand gering ausgeprägt ist. Eine weitere Erkenntnis war, dass bei einer ungünstig verlaufenden Sozialisation und dem daraus oft folgenden geringeren Bildungserfolg die furchtlose Dominanz zu beruflichem Misserfolg führt. Die Ursachen wurden darin erkannt, dass eine starke Neigung zu risikoreichem Verhalten vorhanden war, die Folgeab-

schätzung mangelhaft ausfiel und eine geringe Bereitschaft gegeben war, das Verhalten aufgrund negativer Erfahrungen zu ändern. Wenn in Kindheit und Jugend eine erfolgreiche Sozialisation stattgefunden hat und ein hohes Niveau an Bildung vorliegt, ist die Wahrscheinlichkeit einer „furchtlosen Dominanz“ eher gegeben. Dies zu erkennen wäre eine wichtige Aufgabe bei der Entscheidungsfindung für eine Vorstandsbestellung. Dies zu erkennen ist durch geeignete Fragestellungen möglich. Diese Fragen sollen aber besser nicht durch Aufsichtsräte selbst, sondern durch beigezogene Personalberater gestellt werden. Die große Kunst liegt darin, Persönlichkeiten mit einer hohen Sozialisation von jenen mit geringer Sozialisation und damit der Neigung zur Psychopathie auseinanderhalten zu können. Eine Investition in Human Resources, die sich lohnen wird.

8. FAZIT

Eine Vorstandsbesetzung gehört einerseits zu den wichtigsten Aufgaben eines Aufsichtsrates und andererseits auch zu den schwierigsten. „Eine Besetzung ist doch nicht schwierig!“ – Irrendeine nicht, eine „richtige“ schon! Wichtig ist für jeden Aufsichtsrat, seine Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen und sich auch daran zu halten. Es gibt – neben den persönlichen Fähigkeiten eines Aufsichtsrates – Aufgaben, die nur von innen gemacht werden können, und Aufgaben, die dringlich von außen wahrgenommen werden sollen. Es zeugt von einem mangelnden Verständnis der Begrenzungen, die ein Aufsichtsrat alleine schon aus seiner Innensicht hat, wenn man meint, dass kritisches Hinterfragen eine spätere Zusammenarbeit unnötig belasten kann. *Good guy, bad guy* – so kann das „Spiel“ heißen. Das wurde auch bereits so im *Managermagazin*⁽¹¹⁾ beschrieben. Rollenteilung nennen es andere.

(9) Siehe dazu *Dutton*, Psychopathen. Was man von Heiligen, Anwälten und Serienmördern lernen kann⁶ (2014).

(10) *Blickle/Schütte*, Trait psychopathy, task performance and counter productive work behavior directed toward the organization. *Personality and Individual Differences* 2017, 225 (225 ff).

(11) *Manager magazin* 6/2014, Die fünf häufigsten Verhandlungstricks – wie Sie die Gegenseite auskontern, abrufbar unter: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/a-974305-5.html> (Zugriff am 13. 5. 2020).