

Veronika Hubner, Rotija Dumpelnik

# Psychologie im Aufsichtsrat

13

## Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung

Reihe für ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat



# Psychologie im Aufsichtsrat

Veronika Hubner, Rotija Dumpelnik

# Psychologie im Aufsichtsrat

**VOGB**



**ÖSTERREICH**

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2024

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2024 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: CITYPRESS GesmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria/Printed in Austria

Einleitung	6
Womit beschäftigt sich Psychologie im Aufsichtsrat?	8
Distanz und Kontrolliertheit der Gefühle	10
Über Umgang mit Distanz und den Draht zur Belegschaft	11
Rolle der Betriebsrätinnen und -räte im Aufsichtsrat	14
Rollentransparenz als Erfolgsfaktor für Betriebsrätinnen und -räte im Aufsichtsrat	14
Mögliche Rollen für Betriebsrätinnen und Betriebsräte	15
Aufsichtsrat der Zukunft im Wandel	18
Schlüsselqualifikationen für Aufsichtsrätinnen und -räte	19
Arbeitnehmer:innenblick als Schlüsselkompetenz für Betriebsrätinnen und -räte	19
Kommunikationshandwerkzeug für Aufsichtsrätinnen und -räte	22
Dynamik und Rangpositionen in Gruppen	24
Viele Alphas im Aufsichtsrat	28
Macht und Umgang mit Macht	30
Macht – Ursprünge und Quellen	33
Machtbasen als Grundlagen der Macht in Organisationen	34
Die Kunst des Fragens oder Wer fragt, die oder der führt	38
Kommunikation und Macht	46
Gewaltfrei auf Augenhöhe kommunizieren	46
Das Harvard-Verhandlungskonzept	50
Selbstsichere, gelassene Körpersprache	56
Verbündeter der Macht – der Dresscode	58
Netzwerken	60
Haben Sie Mut!	64
Autorinnen	65
Literatur	66

# 1 Einleitung

Professionelle Aufsichtsratsarbeit erfordert neben fachlichem Know-how ebenso soziale und kommunikative Kompetenzen.

Sowohl für neue Mitglieder im Aufsichtsrat als auch für langjährig Erfahrene steigen kontinuierlich die Anforderungen und Herausforderungen.

Für Betriebsrätinnen und -räte ist es wichtig, die **Logiken und Dynamiken im Aufsichtsrat zu verstehen**, um einerseits die Interessen der Belegschaft bestmöglich einzubringen, andererseits, um zeitgerecht zu intervenieren, falls Gefahr im Verzug ist.

Mit „Psychologie im Aufsichtsrat“ ist die latente Beziehungs- und Verhandlungsebene gemeint, die den Aufsichtsrat maßgeblich leitet und steuert. Sie spielt daher bei jeder Aufsichtsratssitzung eine wichtige Rolle.

In diesem Skriptum gehen wir von jenen Fragestellungen von Betriebsratsmitgliedern aus, die uns in unseren Seminaren und im Rahmen der Beratungstätigkeit am häufigsten begegnen.

Folgende **Fragen** tauchen in diesem Zusammenhang immer wieder auf:

- » Wie lassen sich bestimmte Erlebnisse, Erfahrungen, Phänomene und Dynamiken im Aufsichtsrat verstehen und erklären?
- » Über wie viel Macht und welchen Einfluss verfügen die jeweiligen Mitglieder im Aufsichtsrat?
- » Welche Bedeutung kommt den Betriebsrätinnen und -räten im Aufsichtsrat zu? Welche Rolle spielt die Interessensvertreter:innen im Aufsichtsrat?
- » Wie schaut die Verteilung der Macht aus, und über welche Quellen der Macht verfügen die Interessensvertreter:innen? Welche Symbole und Insignien verdeutlichen Macht und Machtansprüche? (Zugangscodes, Etikette, Dresscode etc.)
- » Welche Verhandlungsstrategien und -techniken sind erfolgsversprechend?
- » Welche Bedeutung haben soziale Netzwerke, Seilschaften sowie Allianzen und wie können diese Beziehungen gewinnbringend genutzt werden?

Und letztendlich die Frage: Was sind die Dos und Don'ts im Aufsichtsrat?

Das vorliegende Skriptum enthält keine „Patentrezepte“ für erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Die Autorinnen haben sich jedoch zum Ziel gesetzt, auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung als Trainerinnen, **Impulse und Denkanstöße zur Weiterentwicklung der persönlichen Aufsichtsratspraxis** zu geben.

Im Rahmen dieses Buches wurden Praxiserfahrungen und Theorien zu relevanten Fragestellungen miteinander verknüpft. Sie sollen Sie dabei unterstützen, Ihre Rolle im Aufsichtsrat zu reflektieren und Ihre Handlungsoptionen in der Praxis zu erweitern.

Wir sind überzeugt, dass die Rolle von Betriebsratsmitgliedern im Aufsichtsrat wichtig ist und in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Als „Advocatus diaboli“ ist die **Interessensvertretung der Arbeitnehmer:innen ein unverzichtbares Korrektiv im System Aufsichtsrat**. Langfristig führt die Professionalisierung dieser Rolle mit Sicherheit zu mehr Transparenz, Compliance und Unabhängigkeit. Dies sind jene Eigenschaften von Aufsichtsräten, die insbesondere in der Professionalisierungsdebatte von Aufsichtsrätinnen und -räten eine relevante Rolle spielen.

Umso wichtiger ist es daher, dass Betriebsrätinnen und -räte im Aufsichtsrat Sicherheit gewinnen und die Erwartungen an ihr Mandat im Aufsichtsratsgremium erfüllen können.

# 1 Womit beschäftigt sich Psychologie im Aufsichtsrat?

Die Zugehörigkeit in einem Aufsichtsratsgremium ist bei vielen Menschen an sozialen Status, Macht und Einfluss gekoppelt. Der „Club der Mächtigen“, wie der Aufsichtsrat oft bezeichnet wird, ist geprägt durch hohe Faszination und Anziehungskraft.

Bekannte Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und öffentlichem Leben, die (scheinbar) der Glanz des Besonderen umgibt, sind häufig Mitglieder von hochdotierten Aufsichtsratsgremien. Außenstehende finden nur schwer Zugang.

Offenbar sind Aufsichtsräte von einem gewissen Geheimnis umgeben und es entsteht der Eindruck, als ob sie selbst, nicht nur ihre Unterlagen, unter Verschluss stehen. Im Rahmen einer Studie zum Thema „Blick in den erlauchten Kreis“ wird von Parallelen zu Strukturen und Verhaltensweisen der Adelsgesellschaft gesprochen (vgl. Königwieser/Artho/Gebhardt, S. 5, 2004). Das Gefühl, „nicht dazugehören“, wie es viele Betriebsrätinnen und -räte schildern, ist die Folge:



**„Sie akzeptieren uns, weil sie uns akzeptieren müssen, aber das Gefühl dazuzugehören geben sie uns nicht.“**

*(Betriebsrätin, seit vier Jahren im Aufsichtsrat)*



**„Alles, was besprochen und scheinbar entschieden wird, ist bereits vorbesprochen. Entschieden wird nicht in der Aufsichtsratssitzung, sondern ganz, ganz woanders. Beim Golfspielen, beim Charity-Event, bei Festspielen – was weiß ich wo.“**

*(Betriebsrat, seit sechs Jahren im Aufsichtsrat)*

Für viele Betriebsrätinnen und -räte bedeutet der Einstieg in die Sitzungswelt des Aufsichtsrates einen Zugang in einen bisher unbekanntem „Kosmos“, in eine bisher unbekannte „Sphäre“ mit bestimmten Zugangscodes und Verhaltensmustern. Die Welt des Aufsichtsrates und die Rolle, die Betriebsrätinnen und -räte in ihr spielen, unterscheidet sich zudem völlig von jenem Terrain, auf dem Arbeitnehmer:innenvertreter:innen gewohnt sind, sich zu bewegen.

Zwei Aussagen von Belegschaftsvertreter:innen beschreiben diese Situation:



**„In der alltäglichen Betriebsratsarbeit ist uns die Verbindung zur Belegschaft sehr wichtig. Egal ob am Schreibtisch, im Kundencenter oder in der Fertigungsstraße – wir kennen die Wünsche und Probleme der Mitarbeiter:innen vor Ort. Die Rolle im Aufsichtsrat sollte daher sein, diese Themen einzubringen. Das ist aber oft nicht leicht. Unsere Rolle im Aufsichtsrat wird uns eher von außen zugeschrieben als von innen gewollt.“**

*(Konzernbetriebsrat, drei Jahre im Aufsichtsrat)*



**„Wenn ich mit Kolleginnen und Kollegen rede, dann bewerten diese ihre Funktion im Aufsichtsrat als Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter als wichtig. Tatsächlich beschränkt sich für viele die Funktion als Nebenrolle und der Betriebsrat ist nur aufgrund der gesetzlichen Regelung zugehörig.“**

*(Betriebsrätin, drei Jahre im Aufsichtsrat)*

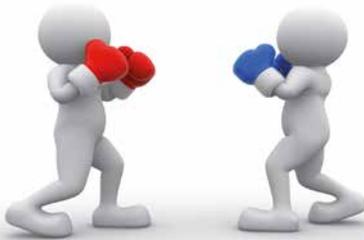
Der Mensch als soziales Wesen sucht normalerweise nach Zugehörigkeit zu Gruppen und braucht diese zum Überleben. Die Suche nach Nähe, Geborgenheit und Zugehörigkeit ist an unterschiedlichste Gefühle gekoppelt. Das Gefühl von Zugehörigkeit und Nähe ruft in uns Geborgenheit und Sicherheit hervor. Erleben

wir das Gefühl von Distanz und Ausgeschlossenheit, können in uns tiefe Ängste, Aggressionen und Ohnmachtsgefühle wachgerufen werden. Nicht umsonst bezeichnet der Begriff „Distanz“ unter anderen Bedeutungsinhalten auch die vorgesehene Rundenzahl bei einem Boxkampf, eine Sportart, die selbst (aber auch ihr Umfeld) durch eine gewisse Form

von Brutalität und Aggression gekennzeichnet ist. Wenn ein Boxkampf „über die gesamte Distanz ging“, bedeutet das sprichwörtlich: Er dauerte sehr lange.

Zur „psychologischen“ Logik im Aufsichtsrat gehört ebenfalls **Distanz**. Es gehört zum „guten Ton“, Distanz zu wahren. Diese Distanz aufrecht zu erhalten, möglichst über die gesamte Zeit der Aufsichtsratsbesprechung, inklusive Smalltalk vor und nach der Sitzung, fällt nicht immer leicht.

© coramax - Fotolia.com



**„Zur vornehmen Distanz gehört die Kontrolliertheit der Gefühle.“**

*(Königswieser/Artho/Gebhardt, 2004, S. 7)*

Der Soziologe Roland Girtler (\*1941) erklärt, dass das Herstellen von Distanz eine wirksame Strategie ist, um einerseits der eigenen Person Bedeutung zuzuschreiben, andererseits um nicht weiter belästigt zu werden. Es gehe in diesem Fall um den Schutz der „feinen“ und „persönlichen“ Sphäre (vgl. Girtler, 2002).

Die Qualität der Akteurinnen und Akteure im Aufsichtsrat zeigt sich maßgeblich an ihrer Art und Weise, wie sie mit Macht und Machtpositionen umgehen. Wieviel Einfluss hat jemand und wer setzt sich auf welche Weise durch? Darüberhinaus genießen bekannte Persönlichkeiten im Aufsichtsrat ihre Bekanntheit und den Glamour, der sie umgibt.



„Man steht im Licht, wird angesehen und genießt das Ansehen.“

*(Königswieser/Artho/Gebhardt, 2004, S. 9)*

Nichts ist schlimmer als dieses Ansehen zu verlieren. Für Mitglieder im Aufsichtsrat ist es daher von zentraler Bedeutung, dieses Ansehen zu bewahren.

## Über Umgang mit Distanz und den Draht zur Belegschaft

Der Umgang mit dem Gefühl der Distanz und damit mit dem Empfinden der Nicht-Zugehörigkeit stellt für viele Betriebsrätinnen und -räte eine große Herausforderung dar. Viel zu wenig sind sich Belegschaftsvertreter:innen ihrer Macht und Ressourcen bewusst. Im Gegensatz zu den anderen Mitgliedern im Aufsichtsratsgremium verfügen sie über den besten Draht zur Belegschaft und können die Auswirkungen von betrieblichen Veränderungen und Entscheidungen besser einschätzen als Eigentümer und Kapitalvertreter:innen.

Sie haben die **Funktion der „vor Ort Erlebenden und Sehenden“**, sie haben im Vergleich zu den anderen Aufsichtsratsmitgliedern dadurch „erstaunliche Einblicke und überraschende Erfahrungen“ (vgl. Bourdieu, 2010, S. 117). Als Betriebsrätinnen und -räte kennen sie die Probleme direkt z.B. aus der Produktion oder der Instandhaltung. Sie wissen im Idealfall, welche:r Arbeiter:in, welches Problem, wie lange und in welchem konkreten Ausmaß hat.

Kraft dieser Eindrücke können sie als **Anwältinnen oder Anwälte von Betroffenen** auftreten, indem sie die konkreten Auswirkungen von kontinuierlichen Veränderungsprozessen ausfindig und transparent machen.

So notwendig ständige betriebliche Veränderungen sind, so erfolgen sie nie konfliktfrei. Stets gibt es Verliererinnen und Verlierer, auch wenn es noch so viele Gewinnerinnen und Gewinner gibt. In dem „klassischen Konfliktlösungsmodell Betrieb“ haben Betriebsrätinnen und -räte den Job der Vermittlerin bzw. des Vermittlers zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung (Abteilungsleiter:in, Vorstand, Aufsichtsrat) geerbt. Sie sind von der Belegschaft in einem demokratischen Wahlprozess gewählt worden. Der Status der anderen Aufsichtsratsmitglieder ist in dieser Hinsicht unterlegen. Während die Kapitalvertreter:innen, wie der Name schon sagt, die Interessen von Kapitalgütern und von

# Distanz und Kontrolliertheit 2 der Gefühle

materiellen Werten verkörpern (müssen), vertretend die Belegschaftsvertreter:innen in erster Linie „Menschen“ als Wert und Ressource. Betriebsrätinnen und -räte müssen in der Lage sein, hinter den verschlossenen Türen des Gremiums Aufsichtsrat oder seinen Ausschusssitzungen diese **unterschiedliche Sachlogik zu ihrem Vorteil zu machen**. Wie schon erwähnt, ist der Aufsichtsrat als physischer Raum und als Sozialraum geprägt durch Distanz – manchmal auch durch Kälte, versteckt hinter statistischen Analysen, grafischen Darstellungen und technischen Symbolen.

Das klassische Aufsichtsratsmitglied hat bei Beschlüssen hauptsächlich Satzungen, Tischvorlagen, Aktenvermerke und Benchmarks vor Augen. Betriebsrätinnen und -räte haben Abläufe und „Bilder“ im Kopf, die wesentlich konkreter sind. Während die Kapitalvertreter:innen sich Umrisszeichnungen von Anlagen, Fertigungs- und Verkaufsstrategien vergegenwärtigen, wenn sie die anstehenden Sachfragen besprechen, hat die Betriebsrätin oder der Betriebsrat die Chance, eher einen sinnlichen, visuellen und emotional verfestigten Eindruck von den besprochenen Tagesordnungspunkten zu gewinnen. Ihr bzw. sein Weltbild ist – simplifiziert ausgedrückt – geprägt von realen Abläufen und Handlungen, wie sie Menschen tagtäglich vollbringen.

Im Gegenzug sind die Akteurinnen und Akteure des betrieblichen Geschehens (= die Belegschaft) im Alltag um die Kontakte zu den Betriebsratsmitgliedern umso mehr bemüht, je konkreter letztere Fragen stellen, die vielleicht unbequem sind und aus taktischen Gründen vielleicht sonst nicht angesprochen werden. Gerade weil die Dinge aus der Nähe betrachtet oft ganz anders aussehen als aus der gefilterten Wahrnehmung eines um Exklusivität und Distanz bemühten „klassischen“ Aufsichtsratsmitglieds, stehen Belegschaftsvertreter:innen vor einer ständigen Herausforderung.

Daher müssen Betriebsrätinnen und -räte an ihrer Kontaktfähigkeit, ihrem Kommunikationsstil und ihrer Rolle im Team ständig arbeiten. Die **Aneignung von psychologischem Know-how** ist ebenso erforderlich, wie das technische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Wissen. Gerade dann, und nur dann, wenn eine Betriebsrätin oder ein Betriebsrat die geforderte soziale Kompetenz besitzt, ist sie bzw. er in der Lage, die übliche Imagepflege und die positive Selbstdarstellung mitzugestalten, wenn sie bzw. er im um Exklusivität bemühten

# Über Umgang mit Distanz und den Draht zur Belegschaft

2.1

Aufsichtsratsgremium neu „einzieht“. Dann wird ihre oder seine Meinung Gewicht haben bzw. dann besteht nicht die Gefahr, zu einer Randfigur gegenüber den anderen Aufsichtsratsmitgliedern und dem Vorstand zu werden.

Der Aufsichtsrat von Unternehmen und die Arbeit des Aufsichtsrates ist in den letzten Jahren vor allem in der Öffentlichkeit in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit geraten. Der Wandel der globalen Märkte, die Finanzkrise, schwerwiegende Fehler in der Führung von Unternehmen, aufsehenerregende Strafprozesse etc. haben dazu geführt, dass die Forderung nach Übernahme nach mehr Verantwortung, Compliance und Transparenz gestiegen ist.

Ein deutliches Zeichen hat die FMA in einer Reaktion auf eine EU-Richtlinie gesetzt. In ihrem **Fit&Proper-Rundschreiben** vom 15.05.2013 (mit Wirksamkeit 22.05.2013) ist festgehalten, dass nicht nur Aufsichtsratsvorsitzende, sondern alle Aufsichtsrätinnen und -räte nach bestimmt definierten Kriterien qualifiziert sein müssen („fit“ sein müssen). Neben der fachlichen Qualifikation ist auch immer mehr **persönliche Zuverlässigkeit** und **Unabhängigkeit** gefragt (vgl. Chini, Leo W. Aufsichtsrat aktuell 6/2013, S. 5–9).

Aktuell werden, insbesondere wenn wieder einmal ein „Aufsichtsratsrecruiting“ ansteht, die Fragen der Eignung und Unabhängigkeit immer deutlicher. Der Auswahltopf mit fähigen, qualifizierten und namhaften Aufsichtsrätinnen und -räten scheint nicht überzuquellen.

Bei Bedarf wird es immer schwieriger, eine an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Auswahl aus dem „Personalmarkt Aufsichtsrat“ aus dem Hut zu zaubern. Hier ist ein Wandel unverkennbar. Die früheren Auswahlkriterien, um in den Aufsichtsrat von renommierten Unternehmen zu gelangen, haben sich überlebt.

## **Rollentransparenz als Erfolgsfaktor für Betriebsrätinnen und -räte im Aufsichtsrat**

Betriebsrätinnen und -räte nehmen im Aufsichtsrat in ihrer Rolle eine ambivalente Haltung ein. Sie sind Verbindungsglied zwischen dem Vorstand, den Eigentümern, den Kapitalvertreterinnen und Kapitalvertretern und der Belegschaft. Das Management dieser Schnittstelle kann zu Widersprüchen führen und ist nicht immer leicht zu bewerkstelligen. Gerade diese Ambivalenz ist es aber, die für Belegschaftsvertreter:innen zu mehr Freiraum, Unabhängigkeit und Handlungsoptionen führen kann.



„Am ehesten sind wir so etwas wie ein **Advocatus Diaboli**. Wir müssen Dinge kritisch hinterfragen und achtsam sein, dass wichtige Fakten nicht an uns vorbeigeschoben werden. Die richtigen Fragen stellen ist eine Herausforderung und erfordert gründliche Vorbereitung.“

*(Aussage eines langjährigen Betriebsratsvorsitzenden)*

Eine wichtige Rolle für Betriebsrätinnen und Betriebsräte im Aufsichtsrat besteht folglich darin, das sogenannte **„Durchwinken“** zu **verhindern**. Es liegt in Gruppenprozessen stets die Gefahr, dass sich Mitglieder auf andere verlassen. Insofern schafft Distanz den Freiraum, Dinge kritisch zu hinterfragen sowie einen klaren Blick auf Fakten und Tatbestände.

Dennoch gibt es für das Rollenverständnis kein vorgefertigtes Bild. Jede Betriebsrätin bzw. jeder Betriebsrat ist aufgefordert, ihre bzw. seine eigene Rolle zu finden. In den folgenden Absätzen finden sich einige Anregungen, Hinweise und Warnungen, die (manchmal mit ironischem Unterton) Haltungen verdeutlichen sollen.

### Mögliche Rollen für Betriebsrätinnen und Betriebsräte

- **„Advocatus Diaboli“** (Anwalt des Teufels): Er ist das Gegenteil des „Advocatus Dei (Anwalt Gottes), der beispielsweise in Selig- und Heiligsprechungsverfahren der katholischen Kirche den Antrag nur positiv beurteilt. Er trägt Einwände vor. Stellt kritische Fragen, hakt nach, verhindert damit auch ein Durchwinken von Entscheidungen. Die gewählten Akteurinnen und Akteure aus der Belegschaft besitzen größere Unabhängigkeit gegenüber Eigentümer und Kapitalvertreterinnen bzw. -vertretern. Das heißt, sie können, wenn die Uneinigkeit ein anzustrebendes Los ist und „die Bananen sehr dünn sind“ (Redewendung aus Ghana), nach Hause gehen. Mit anderen Worten gesagt, sie können den Verhandlungstisch einfach verlassen.
- **Akteurinnen und Akteure, die die Bodenhaftung beibehalten und sich nicht ablenken lassen.** Die Qualität in der Darstellung und Aufbereitung von Zahlen, Daten und Fakten kann durch Fragestellungen verbessert werden. Auch wenn dies nicht erforderlich wäre, wird durch („gespielten“) Zeit-

druck und durch Einsatz von modernen Medien der Eindruck hoher Präzision erzeugt.

Manchmal wird versucht, mit verschiedensten Mitteln auf Zeit zu spielen. Z.B. bedient der Berichterstatter mit seinem Smartphone, mit dem er gerade noch ein SMS mit einer Freundin ausgetauscht hat bzw. das auf die Sitzung anschließende Mittagessen bestellt hat, plötzlich den Beamer. Das kann für Überraschung sorgen und ablenken. Und damit können kritische Fragen verhindert werden. In schneller Folge werden darauf Zahlen und Kurven präsentiert. Die Datenfülle („Zahlenfriedhöfe“) sollen jede:n beeindrucken und Entscheidungen „beschleunigen“ helfen. Die Belegschaftsvertreter:innen sollten angesichts solcher oder ähnlicher Situationen trotzdem in der Lage sein, Fragen zu stellen, um den „Zauber“ oder „Lavendel“ (A. Gusenbauer) zu unterbrechen.

- **Distanz schafft Unabhängigkeit gegenüber Eigentümern, Kapitalvertreterinnen und -vertretern.** Betriebsrätinnen und Betriebsräte können Grundsatzentscheidungen bei Unklarheiten hinterfragen. Allerdings können diese Fragen der oder dem einen oder anderen Kapitalvertreter:in unangenehm sein, was ausweichende Antworten und verbale Scheinmanöver provozieren kann. Manche Kapitalvertreter:innen stellen Fragen aus taktischen oder strategischen Gründen nicht. Die Freiheit der Betriebsrätinnen und Betriebsräte besteht darin, diese Fragen trotzdem zu stellen.
- **Die Rolle der „Erwartungserwartung“:** Betriebsrätinnen und Betriebsräte tragen zur Stabilität der Entscheidungen im Aufsichtsrat bei. Aus der Systemtheorie ist die „Erwartungserwartung“ bekannt, die sich mit den Erwartungen eines Gegenübers auseinandersetzt (vgl. Luhmann, 2001, Hohm, 2006, S. 136). Das bedeutet, dass die (erwartete) Reaktion der Betriebsrätinnen und Betriebsräte in den Entscheidungen schon im Vorfeld von den Kapitalvertreterinnen und -vertretern „eingebaut“ werden muss (bei sogenannten „Golfplatzentscheidungen“) und macht damit Entscheidungen erst möglich. Ein simples Beispiel aus dem Alltag soll dies hier verdeutlichen helfen. A und B begegnen sich im Treppenhaus und grüßen einander (das scheint selbstverständlich). A erwartet, dass B grüßt, und B erwartet, dass A den

Gruß erwidert. Aber A kann auch erwarten, dass B erwartet zurückgegrüßt zu werden, so wie B erwarten muss, dass A erwartet, zuerst begrüßt zu werden. Ohne „Erwartungserwartung“ des jeweils anderen bleiben die eigentlichen Erwartungen von A und B unerfüllt. A (Aufsichtsrat) und B (Betriebsrat) stehen in einer Erwartungshaltung, die sich nicht nur auf den Austausch von Höflichkeiten beschränkt, sondern äußerst diffizile Rollenkonflikte entschärfen hilft (etwa wenn A meint: „Betriebsbedingte Kündigungen sind nicht notwendig!“ und A von B darauf die Antwort erwarten kann: „Ein Streik kommt für die Belegschaft nicht in Frage!“).

→ **Seismographen der Belegschaft:** Betriebsrätinnen und -räte können durch ihre Nähe zur Belegschaft rasch „Erschütterungen“ wahrnehmen und wissen um die Stimmung in der Belegschaft am besten Bescheid. Sie können die Auswirkung von Entscheidungen weitgehend einschätzen und damit die Führung, den Vorstand und den Aufsichtsrat (vorzeitig) auf mögliche Gefahren sowie Entwicklungen aufmerksam machen.

Aufsichtsräte denken und handeln oft anders, als es die Belegschaft und in gewissem Maße auch der Vorstand und das Management erwarten. Oftmals erscheinen die Ergebnisse von Aufsichtsratssitzungen zu abstrakt, zu formalistisch und zu unverständlich. Ziemlich oft wünschen Teile der Belegschaft, Aufsichtsratsentscheidungen mögen doch näher an der „Basis“ sein.

Betriebsrätinnen und -räte können durch ihre Rolle im Aufsichtsrat **kritische Fragen stellen** (auch wenn sie sich dadurch nicht beliebt machen), sie können für die Auswirkungen von Veränderungsprozessen sensibilisieren und damit **Denk- und Entscheidungsprozesse im Sinne der Belegschaft mitgestalten**. Damit sind sie im sozialpartnerschaftlichen Sinn in ihrer Bedeutung aus dem Aufsichtsratsgremium nicht wegzudenken.

# Aufsichtsrat der Zukunft im Wandel

4

Erforderliche Qualifikationen und Kompetenzen:

Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, „Aufsicht zu wahren und Rat zu geben“. Der Ruf nach mehr Professionalität, Unternehmenserfahrung und Qualifizierung verstärkt sich.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht, wohin sich der Aufsichtsrat der Zukunft bewegen wird und welche Qualifikationen in Zukunft erforderlich sein werden.

*(Fritz, Josef: Aufsichtsrat aktuell, 8/2013, S. 9)*

## Aufsichtsrat im Wandel: Gestern – Heute – Morgen

Gestern	Heute	Morgen
<ul style="list-style-type: none"> <li>» „Old Boys´ Network“</li> <li>» Politischer Einfluss</li> <li>» Ehrenamt im Vordergrund</li> <li>» Aufsichtsrat eher als „Pflichtorgan“ gesehen</li> <li>» Bei der Bestellung: „Schönwetzersicht“</li> <li>» „Abnicken“ und „Durchwinken“ von gefassten Beschlüssen</li> <li>» Haftung kein vorrangiges Thema</li> <li>» Kaum Frauen</li> <li>» Intransparenz</li> <li>» Keine Compliance</li> <li>» Beirat als „Aufputz“</li> <li>» Stiftungen überwiegend mit Rechtsanwältinnen und Steuerberatern besetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Die Aufsichtsratsbestellung ist noch immer geprägt von Beziehung</li> <li>» Aufsichtsratsbestellungen: politische Einflüsse, Kalkül, name dropping</li> <li>» Übergang im Verständnis vom Ehrenamt zum Kontrollorgan</li> <li>» Stärkere Betonung der Haftung um Compliance</li> <li>» Bei der Bestellung „Schönwetzersicht“, jedoch ist der Aufsichtsrat vermehrt in der Krise</li> <li>» Sachinhaltliche Diskussion von Anträgen</li> <li>» Haftung, D&amp;O-Versicherungen</li> <li>» Frauenanteil steigt</li> <li>» Compliance als bestimmendes Thema</li> <li>» Teilweise Transparenz</li> <li>» Beirat zunehmend mit Frauen</li> <li>» Stiftung: Risikoaversität wird beklagt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Unabhängige und qualifizierte Organmitglieder</li> <li>» Politischer Einfluss berücksichtigt Qualifikation, Eignung, Unabhängigkeit</li> <li>» Aufsichtsrat als aktiver und positiver Unternehmensweiterentwickler</li> <li>» Aufsichtsrat als wichtiges Top-Organ mit Profis und hohem Wirkungsgrad</li> <li>» Aufsichtsrat als „Wettbewerbsvorteil“; „Aushängeschild“, als auch extern wertgeschätztes Gremium</li> <li>» Anträge werden rechtzeitig und fundiert aufbereitet; Tischvorlagen gehören der Vergangenheit an; qualifizierte Beschlussfassung</li> <li>» Bestellung berücksichtigt das qualifizierte Anforderungsprofil des Einzelnen und des Gesamtorgans sowie die Krisenerprobtheit</li> <li>» Haftung im Selbstverständnis; Agieren, ohne risikoavers zu sein</li> <li>» Frauen nicht aufgrund einer Quote, sondern kraft Kompetenz und Persönlichkeit</li> <li>» Compliance-Regelungen sind selbstverständlich und bekämpfen die Gier</li> <li>» Transparenz</li> <li>» Beiräte mit „Mehrwert“ für die Gesellschaft</li> <li>» Stiftungsmitglieder, die unternehmerisch entscheiden und die Stiftung positiv im Sinne des Stifters weiterentwickeln</li> </ul>

### Schlüsselqualifikationen für Aufsichtsrätinnen und -räte

- » Finanzexpertise
- » Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- » Juristische Kenntnisse
- » Personalkompetenz/Human Resources
- » Marketing/Vertrieb
- » Know-how über Technik, Produktion, Logistik oder Dienstleistungen
- » Managementenerfahrung und -kompetenz
- » Unternehmenskenntnis (aus der Innenperspektive)
- » Branchenkenntnisse
- » Realwirt:in (im Unterschied zur/zum Betriebs- und Volkswirt:in)
- » Kommunikation
- » Internationalität

*(Fritz, Josef: Aufsichtsrat aktuell, 10/2013, S. 6)*

### ArbeitnehmerInnenblick als Schlüsselkompetenz für Betriebsrätinnen und Betriebsräte

Für Betriebsrätinnen und -räte steht der Fokus der Belegschaftsvertretung im Zentrum ihrer Argumente und Handlungen.

Sie müssen keine Finanzexpert:innen bzw. -experten sein, sollten aber die Fähigkeit besitzen, Daten, Zahlen, Fakten im Sinne der Auswirkungen und Konsequenzen für die Belegschaft zu interpretieren.

In einem globalen Unternehmen ist es hilfreich, über „länderkulturelles“ Wissen und sprachliche Fähigkeiten zu verfügen.

Gerade in ihrer Rolle als „kritische Hinterfrager:innen“ sollten Interventionsmöglichkeiten und Fragetechniken kontinuierlich geschult werden. Die Kunst besteht darin, trotz Kritik eine gute Gesprächsbasis zu den Aufsichtsratsmitgliedern aufrecht zu erhalten.

# Aufsichtsrat der Zukunft im Wandel

## 4

Die Basis für erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit für Betriebsrätinnen und -räte bilden demnach folgende Qualifikationen:

- » Entsprechende Qualifikation als Aufsichtsrat **und** Betriebsrat
- » Gute Sitzungsvorbereitung in der BR-Körperschaft
- » Studium der Unterlagen aus verschiedenen Perspektiven zur Vorbereitung der Strategie
- » Funktionierende Gesprächsbasis mit anderen Aufsichtsratsmitgliedern
- » Gute Balance zwischen Offenheit und Vertraulichkeit gegenüber Belegschaftsvertreter:innen und Belegschaft

Neben persönlicher Qualifikation, fachbezogenen Weiterbildungsangeboten und Seminaren sind individuelle betriebswirtschaftliche, juristische und strategische Beratung durch Arbeiterkammer und ÖGB sinnvoll. Sie bilden das Fundament für Betriebsrätinnen und -räte, um sich im Aufsichtsrat erfolgreich zu positionieren und mitzuwirken.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	<b>GK-4</b> Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	<b>GK-5</b> Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	<b>GK-7</b> Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		<b>GK-8</b> Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		<b>GK-9</b> Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 5 Kommunikationshandwerk- zeug für Aufsichtsräte

Aufsichtsrätinnen und -räte benötigen sowohl fachliches Wissen als auch kommunikative Fähigkeiten, um die Anforderungen an ihre Funktion und Rolle zu erfüllen.

Die folgenden Kapitel bilden das kommunikative Handwerkszeug für Betriebsrätinnen und -räte. Was ist nützlich zu wissen, um besser mit Macht und Machtdynamiken umzugehen? Was ist hilfreich, um Gruppenzusammensetzung und Gruppendynamik besser zu verstehen? **„Wer fragt, der führt!“** lautet ein Sprichwort. Effizientes Fragen gehört zur Grundausstattung effizienter Aufsichtsratsarbeit. Ein Kapitel beschäftigt sich daher intensiv mit der Kunst des Fragens.

Verhandeln, ohne dass dabei die Beteiligten ihr Gesicht verlieren, vermittelt das Harvard-Konzept. Bei all dem ist eine wertschätzende und auf Augenhöhe stattfindende gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg ein Grundgerüst für die erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation	<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-2</b>	Frei reden	<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement	<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-5</b>	Moderation	<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# Dynamik und Rangpositionen in Gruppen

## 6

Das Verständnis für Gruppen und Gruppendynamik ist für die Arbeit im Aufsichtsrat hilfreich. Einerseits ist es wichtig für die „Identifizierung der eigenen Rolle“, andererseits unterstützt die Gruppendynamik, Persönlichkeitstypen zu erkennen und auf welche Weise sie in Gruppen wirksam werden. Geschehnisse und Abläufe im Aufsichtsrat unterstehen, wie auch alle anderen Interaktionen zwischen Menschen, der Gruppendynamik. Signifikant für Gruppen ist:



**„Ihre Mitglieder treten zielgerichtet in Interaktion miteinander, sie stimmen ihr Handeln und die dahinter stehenden Ziele aufeinander ab.“**

*(Stahl, 2002, S. 3)*

Der Wiener Psychiater Raoul Schindler (\*1923; †2014) setzte sich seit den 1950er-Jahren mit den Phänomenen und Geschehnissen in Gruppen auseinander und entwickelte das **Rangdynamische Positionsmodell in Gruppen** (vgl. Schindler, 1957). Eine Gruppe ist nach Schindler nicht in jeder Phase die gleiche, sodass die Personen, die verschiedene Rangpositionen einnehmen, nicht in jeder Phase die gleichen sein müssen. Vielmehr gehört es zur Charakteristik einer Gruppe, dass die Rangpositionen nicht statisch sind, sondern innerhalb der Gruppe wechseln und in unterschiedlichen Situationen von unterschiedlichen Personen eingenommen werden. Schindler differenziert zwischen vier Rangpositionen, die er nach dem griechischen Alphabet benannte.

### → Die Alpha-Position



**Die Alphas werden zu Alphas „einerseits dadurch, dass sie eine Idee haben, die ankommt, und andererseits ein Gespür für die Interessen der Gruppe aufbringen“.**

*(Svoboda, 1993)*

Alphas übernehmen in einer Gruppe folgende Funktionen:

- » Alpha präsentiert die Gruppe in ihrer Dynamik nach außen.
- » Mit Alpha ist die Mehrheit der Mitglieder im Sinne der Identifikation verbunden, in Alpha erlebt sich die Gruppe.
- » Die Ziele von Alpha sind die Ziele der Gruppe – ist Alpha erfolgreich, ist es auch die Gruppe.

- » „Alpha hat volle Unabhängigkeit und verhält sich völlig aus sich und zu sich, denn seine Ziele sind ja die Ziele der Gruppe. Er hat nur eine wirkliche Verpflichtung: er muß schicksalsanteilig mit der Gruppe verbunden sein, er muss ‚einer von uns‘ sein. Bestehen darüber Zweifel, so bemächtigt sich Angst und Unsicherheit der ganzen Gruppe“ (vgl. Schindler, Vortrag 1956).
- » Alpha argumentiert nicht, Alpha agiert.

Anhand von Persönlichkeitsstrukturen unterschied Schindler zwischen drei verschiedenen Alpha-Typen:

### **Gruppenorientierte:r Alpha**

- » hat ein Gefühl für die Bedürfnisse und Interessen der Gruppe und ihrer Mitglieder,
- » unterstützt die Gruppe bei der Formulierung des gemeinsamen Ziels und ist bereit voranzugehen.

### **Narzisstische:r Alpha**

- » ist auf die eigene Unabhängigkeit konzentriert und geht nicht auf die Bedürfnisse anderer ein,
- » geht den eigenen Weg und verführt die Gruppe, ihr bzw. ihm zu folgen.

### **Heroische:r Alpha**

- » ist eine Identifikationsfigur,
- » die Heldentaten des heroischen Alphas sind die der Gruppe,
- » der Erfolg des heroischen Alphas ist der Erfolg der gesamten Gruppe.

### **→ Die Beta-Position**

Eine einflussreiche und mächtige Position in Gruppen ist Beta, die auch als „graue und wissende Eminenz“ wahrgenommen wird:

- » Beta hat Sachkenntnisse, die im Bereich der Interessen der Gruppe liegen.
- » Beta berät die Gruppe, leitet sie sachlich an und überzeugt mit Argumenten.

# 6 Dynamik und Rangpositionen in Gruppen

- » Die Autorität von Beta bleibt unangefochten, Beta ist Expertin bzw. Experte, Fachfrau bzw. Fachmann.
- » Beta stützt sich vor allem auf sachliche Argumentation und legitimiert sich nicht aus sich, sondern durch ihr bzw. sein Werk.
- » Die Unabhängigkeit von Beta ist noch größer als die von Alpha. Die Beta-Position ist dadurch gekennzeichnet, dass die jeweilige Person gegenüber der Gruppe eine relativ flexible und autarke Position einnehmen kann. Beta kann es sich leisten, sich anhand des fachlichen Wissens aus der Gruppe hinaus und der Realität zuzuwenden.
- » Beta muss vor allem Alpha gegenüber wertvoll und von Alpha anerkannt sein, da diese:r gegenüber der Gruppe die Verantwortung für die Vorschläge von Beta übernimmt .
- » Beim Sturz von Alpha kann Beta relativ leicht mitgerissen oder von Alpha als Sündenbock für einen Misserfolg geopfert werden.
- » Beta kann durch Fachkompetenz und Selbstständigkeit auch die Position von Alpha übernehmen, dadurch ist Beta bis zu einem gewissen Grade Exponent:in einer latenten Gegengruppe und für Alpha gefährlich.
- » Die Beta-Position ist die einzige Rangposition, die in einer Gruppe auch unbesetzt bleiben kann.

## → Die Gamma-Position

Die Gamma-Position ermöglicht eine anonyme Mitgliedschaft und das Eintauchen in das das Persönliche verdeckende Kollektiv.

- » Es ist dies die spannungsärmste der Rangpositionen. Gamma ist ohne eigene Verantwortung und lebt in der Affektivität von Alpha. Die Gammas übernehmen den Willen von Alpha und erleben sich aus der Identifikation mit Alpha.
- » Die Gammas übernehmen die offenkundige Leistung der Gruppe, aber sie sind nicht mit der Willensbildung dazu beschäftigt. Sie nehmen zum Beispiel die Rollen der Zuarbeiter:innen, Normenhüter:innen, Nutznießer:innen oder Kontrollpersonen ein.

- » Gamma erlebt die Arbeit als mühelos. Tritt doch Ermüdung auf, etwa durch Überforderung, dann macht dies Gamma als erstes durch oppositionelle Gedanken gegen die Gruppe geltend und beschäftigt sich innerlich mit dem Austritt.
- » Die Gammas der Gruppe wenden sich affektiv gegen Omega mit der gleichen Gemütsbewegung, mit der sie wünschen und träumen, dass sich ihr Alpha gegen den „Feind“ wendet.

### → Die Omega-Position

In der Omega-Position kommt die Ambivalenz der Gruppe, das Gewicht der rückläufigen Kräfte, zur Darstellung:

- » Omega kann die negative Identität der Gruppe abbilden und wirkt dadurch fremd- und randzugehörig. Die Gruppenneue wie auch der Unbegabte oder Ängstliche-Unsichere sind für diese Identität geschaffen.
- » Omega widersetzt sich dem gemeinsamen Weg der Gruppe und zieht in die Gegenrichtung.
- » Oft wird Omega als störend empfunden, ganz besonders von Alpha, aber auch von den mit Alpha identifizierten Gammas. Die ganzen verdrängten Anteile, die jedes einzelne Mitglied aus der Gruppe bei sich nicht haben will, werden auf Omega projiziert. Jedes Mitglied entlastet sich dadurch, dass die eigenen verdrängten Anteile in Omega stellvertretend bekämpft werden können.
- » Die Gruppe gibt sich der Illusion hin, dass sie, wenn sie es schafft, Omega hinauszudrängen, rascher in ihrer gewünschten Richtung vorankommt (Sündenbock-Prinzip).

Auch Omegas unterscheiden sich anhand von Persönlichkeitsstrukturen. So sind folgende Omega-Typen zu orten:

- » **Schalkhafte:r Omega**  
Agiert als Trickser:in, Närrin/Narr, „Till Eugenspiegel“.
- » **Ambivalent zögernde:r Omega**  
Übernimmt die Rolle der Mahnerin bzw. des Mahners.

# 6 Dynamik und Rangpositionen in Gruppen

» **Betont schwache:r Omega**

Findet sich in der Rolle des Opfers und der Märtyrerin bzw. des Märtyrers wieder.

» **Heroische:r Omega**

Ist die bzw. der Rebell:in der Gruppe, oft Revolutionsführer:in, oder auch einsame Wölfin bzw. einsamer Wolf.

Durch das rangdynamische Positionsmodell wird deutlich, dass eine Gruppe nicht nur von ihrer Abgrenzung nach außen lebt, sondern zu einem wichtigen Teil von der Beziehungsdynamik innerhalb ihrer selbst. Diese beschriebenen Rangpositionen werden beim Eintritt in eine Gruppe zwangsläufig übernommen. Entsprechend der Charakterstruktur wählen dann die einzelnen Gruppenmitglieder ihren Platz, wobei Gruppenposition und Charakter der Persönlichkeit sich miteinander überlagern.

## Viele Alphas im Aufsichtsrat

Betrachten wir nun den Aufsichtsrat durch die Brille des rangdynamischen Positionsmodells, so werden wir feststellen, dass die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats zwar qua Funktion bestimmte Positionen einnehmen, doch gruppendynamisch nicht selbstverständlich oder durchgehend aus einer bestimmten Rangposition heraus handeln.

In den Aufsichtsräten sind Vorstandsmitglieder und CEOs Personen, die es erfolgreich zu etwas gebracht haben. Sie haben sich durchgesetzt und gelernt, sich zu behaupten. Sie sind es gewohnt, Führung zu übernehmen. Schon anhand ihrer Funktion nehmen sie die Rollen von „Alpha“ ein.



**„Gefährlich wird es dann, wenn solche Alpha-Tiere auf schwache Aufsichtsräte treffen. Eine wichtige Aufsichtsratsanforderung ist es, dem Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen und – wenn opportun – auch Einhalt zu gebieten.“**  
*(Aufsichtsrat aktuell, 5/2013, S. 9)*

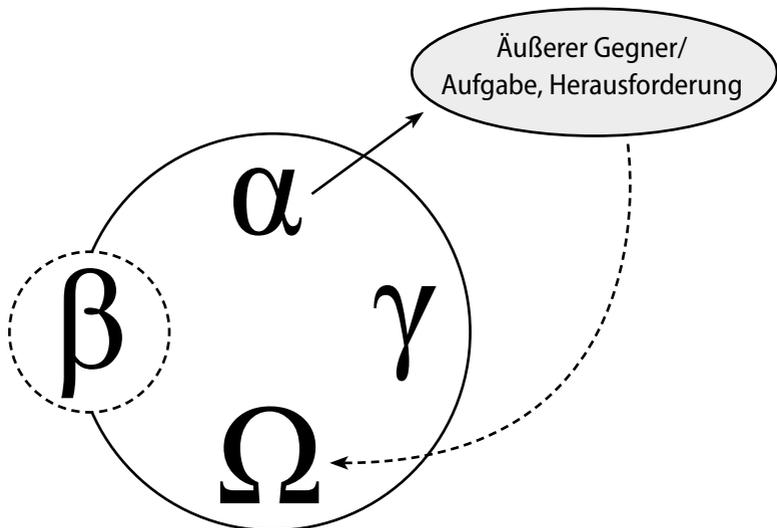
So wird eine Aufsichtsrätin oder ein Aufsichtsrat der Belegschaftsvertretung in der Gruppe von Betriebsrätinnen und -räten bei der Darstellung eines Sach-

themas wahrscheinlich eine Alpha-Position einnehmen. Dieselbe Person kann in der Aufsichtsratssitzung in der Verhandlung über eine Standortverlegung mit vielen Argumenten und Hinweisen als sachkompetente:r Beta wahrgenommen werden oder sich aufgrund der Drittelbeteiligung auf eine schwache Omega-Opferrolle zurückziehen.

Doch um ein Durchwinken von Entscheidungen im Aufsichtsrat zu verhindern, braucht es Aufsichtsrätinnen und -räte, die sich der gruppendynamischen Rollen in der konkreten Situation rasch bewusstwerden und mutig agieren sowie engagiert ihre Standpunkte einbringen. Die Omega-Rolle ist für Betriebsrätinnen und -räte typisch, um kritische Fragen zu stellen, um Einwände zu formulieren und unpassende Entscheidungen zu stoppen.

### Reflexionsfragen für die eigene Rolle und Arbeit im Aufsichtsrat

- » Welche Positionen in einer Gruppe nehmen Sie bevorzugt ein?
- » Welche Position liegt ihnen besonders?
- » Welche ist Ihnen unangenehm?
- » Welche Position in der Gruppe provoziert Sie am meisten?



# Macht und Umgang 7 mit Macht

Wer sind die Mächtigen der Welt? – fragt das Magazin Forbes seit 2009 und kürt die „most powerful people“. So finden sich Persönlichkeiten der Politik, des Adels, der Wirtschaft oder auch von Religionsgemeinschaften jedes Jahr auf einer „Liste der Mächtigen“.

Forbes wählt die Mächtigen nach vier Kriterien aus: Wie viel Macht hat ein Mensch über andere Menschen? Wie viel Geld kontrolliert er bzw. sie? In wie vielen Sphären der Welt ist er bzw. sie mächtig? Nutzt er seine bzw. sie ihre Macht aktiv?

Doch was heißt Macht tatsächlich? Andere beherrschen, beeinflussen oder gar manipulieren? Erlangt jemand hauptsächlich Macht durch Geld und materielle Besitztümer? Oder sind letztlich doch die Netzwerke ausschlaggebend, um Macht zu erlangen und auch zu behalten?

Nach den Sichtweisen des Soziologen und Systemtheoretikers Niklas Luhmann (\*1927; †1998) ist Macht nicht so leicht greifbar: „Die Macht der Macht scheint im Wesentlichen auf dem Umstand zu beruhen, dass man nicht weiß, um was es sich tatsächlich handle“ (Luhmann, 1969, 149). **Luhmann** ortet **Macht als soziales Phänomen**, das unter anderem der intersubjektiven Komplexitätsreduzierung von Sachverhalten und von Entscheidungen dient.

Der Soziologe **Max Weber** (\*1864; †1920) **betonte** bei seiner Analyse der Macht **den Willen des Menschen**: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1960, S. 42).

Der Philosoph **Michel Foucault** (\*1926; †1984) sah **Macht** nicht als etwas, was von einer gesellschaftlichen Instanz (weder einem Individuum noch von Gruppen) besessen und ausgeübt wird, sondern sie existiert **im heterogenen Verhältnis der Instanzen** (z.B. zwischen Herrscher und Beherrschten). Macht-



Niklas Luhmann (links)  
und Michel Foucault

beziehungen sind überall da, wo es Gesellschaft gibt: „Nicht weil sie alles umfasst, sondern weil sie von überall kommt, ist die Macht überall.“ (Foucault, 1983, S. 113).

„... die Macht ist nicht eine Institution, ist nicht eine Struktur, ist nicht eine Mächtigkeit einiger Mächtiger. Die Macht ist der Name, den man einer komplexen strategischen Situation in einer Gesellschaft gibt.“ (Foucault, 1983, S. 94)

„Die Machtbeziehungen verhalten sich zu anderen Typen von Verhältnissen (ökonomischen Prozessen, Erkenntnisrelationen, sexuellen Beziehungen) nicht als etwas Äußeres, sondern sind ihnen immanent.“ (Foucault, 1983, S. 115)

Die Politologin **Hannah Arendt** (\*1906; +1975) **betont** in ihrer Abhandlung der Macht die **Aspekte der Verantwortung und der Gemeinschaft**: „Macht entspringt der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, als die Gruppe zusammenhält. Wenn wir von jemand sagen, er ‚habe die Macht‘, heißt das in Wirklichkeit, daß er von einer bestimmten Anzahl von Menschen ermächtigt ist, in ihrem Namen zu handeln. In dem Augenblick, in dem die Gruppe ... auseinandergeht, vergeht auch ‚seine Macht.‘“ (Arendt, 1996, S. 45)

Der Soziologe **Pierre Bourdieu** (\*1930; +2002) beleuchtete die beiden Dimensionen, aus denen sich die Macht bildet: einerseits aus der primären, materiellen Ebene und andererseits aus der symbolischen Ebene. **Macht resultiert aus dem Zugang und der Verfügbarkeit von Kapital**, sowohl wirtschaftlichem als auch kulturellem. Nach Bourdieu reproduziert sich Macht aus kulturellem Kapital und symbolischen Formen. Symbolische Macht ist „... jede Macht, der es gelingt, Bedeutungen durchzusetzen und sie als legitim durchzusetzen, indem sie die Kräf-



Hanna Ahrendt (links)  
und Pierre Bourdieu

# Macht und Umgang mit Macht

7

teverhältnisse verschleiert, die ihrer Kraft zugrunde liegen, fügt diesen Kräfteverhältnissen ihre eigene d.h. eigentlich symbolische Kraft hinzu" (Bourdieu/ Passeron, 1973, S. 12).

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Macht oft kombiniert mit: Machthaber, Machtergreifung, Machtapparat, Machtwechsel, Befehlsmacht, Streitmacht, Weltmacht, uvm. **Macht bedeutet jedoch nicht unweigerlich die Ausübung von Zwang und Gewalt.** Aus der vorangegangenen Auswahl von Definitionen und Sichtweisen auf die „Macht“ lässt sich ableiten, dass **Macht als eine Summe von Einfluss- und Handlungsweisen von einer Person oder Personen-**gruppe verstanden werden kann, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf andere haben. Als Begriff leitet sich das Wort „Macht“ vom altgermanischen Verb „maht“ her und bedeutete ursprünglich etwas können, bemächtigen, ermächtigen, bevollmächtigen, allmächtig oder eigenmächtig sein. Macht kann somit auch als konstruktives Gestaltungs- und Steuerungselement verstanden werden, mit deren Hilfe zum Beispiel Innovationen auf den Weg gebracht sowie Beteiligte in Veränderungsprozesse einbezogen und unterstützt werden können, ohne sie dabei negativ manipulieren zu wollen.



### Macht – Ursprünge und Quellen

Geschichtlich betrachtet bestand über weite Strecken eine klare Trennung zwischen Mächtigen und Machtlosen. Vorschriften für Bekleidung, Haartracht, der Zugriff auf menschliche und wirtschaftliche Ressourcen und Bildung, die Zurschaustellung von Prunk und Luxus usw. zogen eine klare Trennlinie, die im Extrem sogar über das Recht zu leben bzw. zu töten entschieden hat. Dadurch war immer klar ersichtlich, wer zu den Herrschenden und wer zu den Beherrschten gehörte.

Wo hat Macht ihren Ursprung? **Wie entsteht Macht?** Die Psychologie betrachtet Macht als Teil der Instinkte jedes Menschen, weil sie sich aus unseren Bedürfnissen begründet. Bedürfnisse erzeugen eine Antriebskraft, die wir befriedigen wollen, sodass unser Wille auch gegen Widerstände aktiviert wird (vgl. Adler, 1966). Dabei besteht Persönlichkeitsentwicklung zu einem beträchtlichen Teil darin, den verantwortungsvollen Einsatz von Machtmitteln gegenüber der (sozialen) Umwelt und gegenüber sich selbst zu erlernen. Gewalt als Machtmittel für Zielerreichungen erweist sich als kontraproduktiv, da wiederum Gewalt erforderlich ist, um diese Macht zu erhalten.

Macht ist keine Eigenschaft. Macht wird gegenüber jemandem mit materiellen oder immateriellen Mitteln und Ressourcen der Macht (z.B. Geld, Einfluss, Netzwerke, Besitztümer...) ausgeübt und spielt sich auf der Beziehungsebene ab.

In allen Interaktionen zwischen Menschen und in der Entwicklung von Gruppen entstehen und wandeln sich Machtstrukturen, welche die Machtverhältnisse in dieser Gruppe widerspiegeln und gleichzeitig die Mitglieder zusammenhalten.

**Macht muss zwar nicht immer zur Herrschaft werden, Herrschaft basiert aber stets auf Macht.**

# Macht und Umgang mit Macht

7

Die Wiener Psychotherapeutin und Autorin Christine Bauer-Jelinek unterscheidet acht **Quellen der Macht**:

- » Materie: körperliche Stärke, Werkzeuge und Waffen, Besitz, Geld
- » Herkunft: Familie, Ahnen, Volk, Region, Nation, Unternehmen, Marken
- » Mehrheit: Initiativen, Vereine, (Interessens-)Gemeinschaften, Parteien, Bündnisse
- » Wissen: Information, Bildung, Erfahrung, Planung, Medien, Informationstechnologien
- » Gefühle: Nutzung des gesamten Spektrums positiver und negativer Gefühle
- » Funktion: Ämter, Befugnisse, Positionen, Aufgaben, Rollen, Strukturen, Hierarchien
- » Kontakte: Netzwerke, Seilschaften, Informanten, Förderer, Mentorinnen bzw. Mentoren, „Vitamin B“
- » Überzeugung: Werte, Glaubenssätze, Ideologien, Religionen, Gesetze, Normen

*(vgl. Bauer-Jelinek, 2000, S. 81–97)*

Die hier angeführten Kategorien sind bei jeder Person unterschiedlich verteilt, sodass oftmals Bündnisse zwischen Trägerinnen bzw. Trägern verschiedener Machttypen geschlossen werden. Im Konfliktfall konkurrieren daher durchaus unterschiedliche Formen der Macht miteinander und können dann in einer zerstörerischen Weise gegen Widersacher:innen eingesetzt werden.

## Machtbasen als Grundlagen der Macht in Organisationen

Die Überlegungen zur Macht fließen auch in die Analysen und Betrachtungen von Organisationstheorien ein. Nach Henry Mintzberg (\*1939), Professor der Betriebswirtschaftslehre und Fachbuchautor, ist Macht in Organisationen die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen (vgl. Mintzberg, 1983).

Worauf basiert eigentlich Macht in Organisationen? Welche Ressourcen stehen Mächtigen zur Verfügung und wie werden diese eingesetzt? In der Sozialpsychologie benennen John R. P. French und Bertram H. Raven fünf **Machtbasen** (vgl. French/Raven, 1959), die als Grundlage für die Machtausübung in Unternehmen dienen:

### **Macht durch Belohnungs- oder Bestrafungsmöglichkeiten – reward power or coercive power**

Belohnungs- oder Bestrafungsmacht liegt vor, wenn eine mächtige Person über Ressourcen oder Maßnahmen verfügt, die von der machtunterworfenen Person positiv oder negativ bewertet werden.

In Unternehmen und Organisationen erhalten Ressourcen oder Maßnahmen wie Geld, Beförderungen, Statussymbole oder Privilegien, die als Belohnung eingesetzt werden, durch ihre Begrenztheit eine besondere Bedeutung.

Demgegenüber steht die Bestrafung mit „Strafreizen“.



**„Hier führt der Mächtige den Machtunterworfenen zu der Überzeugung, dass ein Unterlassen der vom Mächtigen gewünschten Handlung zu Ereignissen führt, die dem Machtunterworfenen noch unangenehmer sind als die Ausführung der Handlung selbst.“**

*(Wolf, 2013, S. 278).*

Macht durch Bestrafung wird in Unternehmen beispielsweise durch Kündigung, Entlassung, Versetzung oder Behinderung im beruflichen Fortkommen sichtbar.

### **Macht durch Legitimation – legitimate power**

Macht durch Legitimation basiert auf Normen, Strukturen oder internalisierten Werten. Die machtunterworfenen Person fühlt sich verpflichtet, bestimmte Forderungen oder Erwartungen einer mächtigen Person zu erfüllen, da sie der Ansicht ist, dass es der mächtigen Person zusteht, von ihr etwas zu erwarten oder zu verlangen. Solche Verpflichtungen können auf ausdrücklichen Vereinbarungen (Gesetze, Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarungen, Dienstordnung) oder auf von der machtunterworfenen Person verinnerlichteten Wertvorstellungen basieren. Bei Letzteren glaubt die machtunterworfenen Person, dass die mächtigere das Recht hat, etwas zu verlangen.

# Macht und Umgang mit Macht

## 7

### **Macht durch Attraktivität bzw. Identifikation – referent power**

Charisma und die emotionale Beziehung stehen hier im Mittelpunkt. Die machtunterworfenen Person sieht in der mächtigen Person ein Vorbild, eine Identifikationsfigur und hofft, mit der Erfüllung von Forderungen der mächtigen Person eine enge Beziehung mit ihr aufrechtzuerhalten. Die damit verbundene Bereitschaft zur Unterordnung wird begleitet von der Bereitschaft der Übernahme von Vorlieben, Verhaltensweisen und Wertemustern der mächtigen Person.

### **Macht durch Sachkenntnis bzw. Expertise – expert power**

Macht durch Expertise erhalten Personen, wenn ihnen von anderen die Rolle der Expertin bzw. des Experten zugeschrieben wird. Dabei ist es unwesentlich, ob die Person zu Recht über die Sachkenntnis verfügt oder zu den „Blenderinnen“ bzw. „Blendern“ gehört. Denn stellt die mächtige Person ihr Wissen nur selektiv oder manipulativ zur Verfügung, kann ihre Macht mitunter steigen, denn es hängt davon ab, wie die machtunterworfenen Person das Expertenwissen der mächtigen Person wahrnimmt und wie hoch sie es bewertet. Macht durch Sachkenntnis wird nicht über Inhalte bestimmt, sondern durch die Distanz des Expertentums zum Wissenstand der Personen, die machtunterlegen sind.

### **Macht durch Information – informational power**

Der Zugang und die Weitergabe von relevanten Informationen sind die Grundlage der Macht durch Information. Der Unterschied zwischen Macht durch Expertise und Macht durch Information besteht darin, dass bei ersterer die Expertin bzw. der Experte schon dadurch mächtig ist, dass sie bzw. er das Wissen in sich trägt und die Weitergabe von Informationen keine Rolle spielt. Bei der Macht durch Information verfügt die mächtige Person über die Kontrolle der Informationen und der Kommunikationskanäle und entscheidet, welche Informationen wem und wann in welchem Ausmaß und in welcher Bearbeitung weitergereicht oder zurückgehalten werden.

Betrachten wir ein Unternehmen oder eine Organisation als ein soziales und lebendiges System, das sich laufend weiterentwickelt und verändert, dann ver-

fügen Aufsichtsrätinnen und -räte sowohl als Kapitalvertreter:innen als auch als Belegschaftsvertreter:innen in ihrem Agieren und in ihren Interaktionen über umfassende Macht, mit der sie steuern und gestalten können.

### **Reflexionsfragen für die eigene Rolle und Arbeit im Aufsichtsrat:**

- » Wo sind Ihre Quellen der Macht?
- » In welchen Machtbasen sind Sie verankert?
- » Welche davon sind Ihnen eher fremd?
- » Über wie viel Macht verfügen Sie?
- » Was gibt Ihnen Macht?
- » Wer gehört zu Ihrem „Machtapparat“ dazu?

# 8 Die Kunst des Fragens oder Wer fragt, der oder die führt

Fragen sind ein wichtiges Kommunikations- und Interventionsinstrument, mit dem es möglich ist, Einblick, Überblick und Ausblick zu Sachverhalten und Themen zu bekommen. Passende Fragen im richtigen Augenblick eingesetzt, ermöglichen eine klare Analyse von Vorfällen und können Impulsgeberinnen für zukünftige Vorhaben sein.

Und nicht zuletzt sind **Fragen ein Steuerungselement der Führung**: Wer fragt, der bzw. die führt! Mit Fragen werden Gespräche gelenkt und

geführt, mit Fragen werden Aussagen hinterfragt und Ziele sowie deren Erreichung ins Visier genommen.

Kundig mit Fragen umzugehen ist auch Sache von Übung und von Reflexion der eigenen Impulse. So kann zum Beispiel bei Ärger der erste Impuls sein, eine Warum-Frage stellen zu wollen: „Warum habe ich den Bericht noch nicht bekommen?“, oder „Warum ist das noch nicht erledigt?“, oder „Warum kommst Du erst jetzt?“ Die Antworten werden höchstwahrscheinlich rechtfertigend, schnippisch oder entschuldigend und ausweichend ausfallen, ohne zufriedenstellende Klärungen. Zu wissen, wann welche Frageform in welchem Zusammenhang dialogfördernd und zielorientiert eingesetzt werden kann, ist die Kunst des Fragens.

## **Geschlossene / schließende Fragen**

In der deutschen Sprache beginnen geschlossene Fragen mit einem Verb, als logische Antwort ist „Ja“ oder „Nein“ möglich.

Geschlossene Fragen dienen der **Überprüfung** etwa von Geschehnissen, Vorhaben, Meinungen und Plänen und können konstruktiv bei **Entscheidungsfindungen** und beim Einholen von **Einverständnissen** eingesetzt werden.



© coramax - Fotolia.com



### Beispiele:

- » Wurde der Bericht schon erstellt?
- » Haben wir alles berücksichtigt?
- » Passt es so für Sie?
- » Hat noch jemand einen Einwand?
- » Können wir zu einem Abschluss kommen?
- » Werden Sie dem zustimmen?

### **Verständnisklärung mit Paraphrasierung**

Geschlossene Fragen eignen sich auch für die Verständnisklärung, indem das Gehörte in der Frageform und mit eigenen Worten wiedergegeben wird. Ziel ist es, das Verständnis zu prüfen und gegebenenfalls den Inhalt zu ergänzen oder zu korrigieren.



### Beispiele:

- » Habe ich Sie richtig verstanden, dass es Ihnen vor allem darum geht, die Verluste zu minimieren und deshalb vermutlich 200 Stellen abgebaut werden sollen?
- » Ich fasse zusammen, Sie sind der Ansicht, dass es unausweichlich ist, den Standort zu verlegen?
- » Ich möchte mich vergewissern, ob ich es richtig verstanden habe. Sie planen in den kommenden Jahren eine Umstrukturierung in kleinere Organisationseinheiten?

### **Alternativfragen**

Zwei Entscheidungsmöglichkeiten werden zur Wahl gestellt. Alternativfragen können Optionen zur Wahl stellen, doch auch manipulativ eingesetzt werden und dadurch Gesprächspartner:innen auf unerwünschte Weise einengen.

# 8 Die Kunst des Fragens oder Wer fragt, der oder die führt



## Beispiele:

- » Sollen wir noch in diesem oder erst im nächsten Jahr den Ausbau der Niederlassung vorantreiben?
- » Wollen Sie, dass nur einige Vollzeitäquivalente abgebaut werden oder der ganze Standort ins Ausland verlegt wird?
- » Sagt Ihnen die Variante A oder die Variante B mehr zu?

## Suggestivfragen

Mit Suggestiv-Fragen wird oft ein „Ja“ der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners provoziert. Wörter wie „doch“, „sicherlich“, „bestimmt“, „gewiss“, usw. geben Fragen einen suggestiven Charakter. Mit Suggestivfragen kann einerseits eine gewisse Übereinstimmung erzielt werden, andererseits kann diese Fragetechnik äußerst manipulativ wirken.



## Beispiele:

- » Sie möchten doch sicherlich auch, dass das Unternehmen gut dasteht?
- » Für Sie ist doch bestimmt auch wichtig, dass die Mitarbeiter:innen weiterhin zufrieden sind?
- » Diesem guten Resultat können Sie doch nur zustimmen, oder?

## Offene / öffnende Fragen

Offene Fragen öffnen einen Dialog und ein vielfältiges Spektrum an Antworten wird ermöglicht. In der deutschen Sprache werden offene Fragen auch als sogenannte **W-Fragen** bezeichnet, da alle Fragewörter ein „W“ als Anfangsbuchstaben haben: **wer**, wessen, wem, wen, mit wem, **was**, welche, welcher, welches, **wann**, seit wann, ab wann, bis wann, **wo**, wohin, woher, wovor, wodurch, wonach, worauf, wogegen, woraus, worin, womit, wobei, wofür, wozu, **wie**, wie viel, wie weit, wie oft, wie lange, inwieweit, inwiefern, usw.

Fragen mit den Fragewörtern „**warum**“, „wieso“, „weshalb“, „weswegen“ führen zu Ursachen und kausalen Bedingungen in der Vergangenheit. Sie sind für die Analyse von Situationen und Themen nützlich, da sie auf die Problemebene verweisen (Beispiel: Warum haben wir dieses Jahr eine geringere Auslastung? Weshalb haben wir zur Zeit ein Bienensterben? usw.).

Im Zwischenmenschlichen führen „**Warum-Fragen**“ häufig zu Rechtfertigungen, Entschuldigungen oder spannungsgeladenen Abweisungen, deshalb empfiehlt es sich, sie durch andere, offene Fragen zu ersetzen.



### Beispiele:

- » Warum übermitteln Sie uns die Informationen erst jetzt? – Was sind die Gründe, dass die Informationen erst jetzt übermittelt werden?
- » Weshalb haben Sie noch nicht die Berichte von den Niederlassungen einbezogen? – Welche Aspekte sind ausschlaggebend, dass die Berichte von den Niederlassungen noch nicht einbezogen wurden?
- » Wieso halten Sie die Daten zurück? – Gibt es Daten, die noch berücksichtigt werden müssen? Welche Daten wurden noch nicht berücksichtigt? Welche Daten haben Sie noch nicht bewertet / veröffentlicht?

## **Informationsfragen**

Mit Informationsfragen werden konkrete Informationen zu Sachverhältnissen oder ausstehenden Erläuterungen eingeholt. Sie aktivieren die Gesprächspartner:innen dazu, über Fakten, Daten, Fachwissen, Erfahrungen und Meinungen zu sprechen.



### Beispiele:

- » Wer wird sich an der Umsetzung beteiligen?
- » Wie viele Mittel können eingesetzt werden?
- » Wo ist der Standort geplant?
- » Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden?
- » Wie sehen Sie diese Angelegenheit?

# 8 Die Kunst des Fragens oder Wer fragt, der oder die führt

## Konkretisierungsfragen

Mit Konkretisierungsfragen können abstrakte und verallgemeinernde Darstellungen und Umschreibungen hinterfragt und auf eine sachliche Ebene geführt werden. Ziel ist es, Sachverhalte zu verdeutlichen und präzise, vertiefende und ergänzende Informationen zu erhalten.



### Beispiele:

- » Wie genau stellt sich die Situation dar?
- » Was wurde in die Wege geleitet?
- » Was heißt das genau für die nächsten Schritte?
- » Woran werden wir feststellen / erkennen, dass ...
- » Wofür genau werden die Mittel eingesetzt?
- » Was genau ist geplant?
- » Wie merken Sie, dass ...?
- » Wie kommen Sie zu dieser Ansicht?
- » Welche Erfahrungen gibt es dazu?
- » Womit belegen Sie das?
- » Was genau wissen Sie darüber? Welche Informationen stehen Ihnen bereits zur Verfügung?

## Verallgemeinerungsfragen

Bezieht sich eine Darstellung nur auf ein einzelnes Beispiel und es ist wünschenswert, eine Verallgemeinerung von Sachverhalten zu erreichen, sind Fragen, die auf die abstrakte Ebene führen, passend:



### Beispiele:

- » Welche Konsequenzen können wir daraus ziehen?
- » Was lässt sich daraus ableiten?



- » Wann kommt es zu solchen Vorfällen?
- » Welche grundsätzlichen Erkenntnisse können wir daraus ziehen?
- » Unter welchen Bedingungen kommt es dazu?

### **Zirkuläre Fragen**

Das Erfragen von Reaktionen und Auswirkungen auf das Umfeld ermöglicht die Betrachtung des eigenen Agierens und Verhaltens unter neuen Aspekten. Mit zirkulären Fragen werden Konsequenzen sichtbar.



#### Beispiele:

- » Was glauben Sie, wird morgen in der Presse stehen?
- » Was meinen Sie, wie die Öffentlichkeit die Schließung des Werkes beurteilen wird?
- » Was werden vermutlich die Anrainer:innen zum Ausbau der Zufahrtsstraßen sagen?
- » Angenommen, der Standort wird nicht aufgegeben, wie würde dann der Bürgermeister agieren?
- » Was meinen Sie, wie die Situation vom Mitbewerber / den Behörden / konkreten Personen beurteilt wird?

### **Fragen zur Lösungsfindung**

Lösungen sind dann tragfähig und nachhaltig, wenn alle Aspekte und Bedürfnisse der beteiligten Personen und Dialoggruppen im Vorfeld Berücksichtigung finden. Fragen zu Bedürfnissen und möglichen Alternativen können den Weg für geeignete Lösungen finden helfen.

# 8 Die Kunst des Fragens oder Wer fragt, der oder die führt



## Beispiele:

- » Wie könnte es stattdessen aussehen?
- » Was könnte sonst nützlich / brauchbar sein?
- » Was könnte helfen / unterstützen, damit ...?
- » Was brauchen Sie, um ...? – Was brauchen die anderen, damit ...?
- » Welche Alternativen könnten noch in Betracht gezogen werden?
- » Welche Lösungen können wir schon realisieren?
- » Welche Schritte sind leicht umsetzbar? Welche weniger leicht?

## **Fragen zur Konfliktregulierung**

Bei Spannungen und in Konfliktsituationen führen konstruktive Fragen nach den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Konfliktparteien rasch in die Deeskalation. Fragen nach Schuld und Fehlern eskalieren den Konflikt weiter.



## Beispiele:

- » Was ist Ihnen wichtig bei der Klärung der Vorfälle? – Was glauben Sie, ist den anderen wichtig für die Klärung der Vorfälle?
- » Wie stark sind Sie / die anderen daran interessiert, den Konflikt / die Situation zu lösen / zu verändern?
- » Was spricht dafür, dass wir ... verändern? – Was spricht dagegen?
- » Was müssten Sie / wir / die anderen tun, um den Konflikt / die Situation zu entschärfen?
- » Was glauben Sie, welche Auswirkungen der Konflikt auf ... hat?
- » Was schätzen Sie, wie viel Zeit und Energie setzen Sie /wir / die anderen für den Konflikt ein?
- » Wie wichtig ist es für Sie beide, die Situation zu klären / zu lösen?
- » Wie könnte jetzt eine Vereinbarung aussehen?

# VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

## UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

## SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.

Nähere Infos und kostenlose Bestellung:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)  
E-Mail: [skripten@voegb.at](mailto:skripten@voegb.at)  
Adresse:  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/534 44-39244

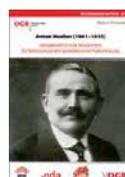


Die Skripten gibt es hier zum Download:



[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

Leseempfehlung:  
Reihe Zeitgeschichte und Politik



# 9 Kommunikation und Macht



„You win or lose because of the words you choose!“

So lautet ein englisches Sprichwort, das ausdrückt, wie wichtig und zerbrechlich der Gebrauch von Sprache ist. Gerade im Hinblick auf Macht oder in gespannten Situationen können einzelne Formulierungen oder gar Worte einem Gespräch eine unvorhergesehene Wendung geben. Dies gilt sowohl für die mächtigere als auch für die weniger mächtige Seite. **Sprache drückt auch das Machtverhältnis zwischen zwei Parteien aus.** Ist sie respektvoll, können damit Konflikte vermieden und deeskaliert werden. Die Regelung der gesellschaftlichen Ordnungen ist letztlich auch auf Sprache aufgebaut. Mit Sprache werden Machtverhältnisse etabliert, gerechtfertigt und bekräftigt, auf diese Weise wird Politik gemacht.

Jede Aussage besteht aus Form, Inhalt, und mittransportierten Botschaften, sodass sich nur aus allen Komponenten gemeinsam der Sinn erschließt. Sowohl Form als auch Inhalt können verletzend bzw. wertschätzend sein, können Vorurteile oder Respekt vermitteln. Der Kontext, in dem wer was in welcher Weise sagt, legt meist schon eine bestimmte Interpretation nahe.

## Gewaltfrei auf Augenhöhe kommunizieren

Unabhängig davon, welche Themen auf der Tagesordnung einer Aufsichtsratssitzung gelistet sind und wie auch immer Kapitalvertreter:innen und Belegschaftsvertreter:innen dafür oder dagegen zu stimmen beabsichtigen, es gilt für die Aufsichtsratsarbeit, sowohl vor, während und nach der Aufsichtsratssitzung, unter den Aufsichtsrätinnen und -räten eine konstruktive Gesprächsbasis zu pflegen.

Marshall B. Rosenberg (\*1934; †2015), der Begründer der gewaltfreien Kommunikation und internationaler Konfliktmediator, hat in seinem Buch „Gewaltfreie Kommunikation“ (GfK) über eine Kommunikation geschrieben, die wertschätzend ist und auf Augenhöhe stattfindet. Als Voraussetzung einer gelungenen Kommunikation bezeichnet Rosenberg aktives Zuhören und Empathie, also nichtwertendes Wahrnehmen und Verstehen. In der GfK wird der Fokus auf die Bedürfnisse und Gefühle, die hinter den Handlungen und dem Verhalten der Gesprächspartner:innen stehen, gerichtet.

Rosenberg wählte die Giraffe als Tier mit dem größten Herzen und mit großem Weitblick als Symbol für die gewaltfreie Kommunikation.

Die **gewaltfreie Kommunikation** ist mehr als eine erfolgreiche Gesprächsstrategie. Sie ist eine **Lebenshaltung**, die in spannungs- und konfliktgeladenen Situationen hilft, den Kreislauf aus Schuld-Geben oder Rechthaben zu durchbrechen und wieder miteinander in eine konstruktive Kommunikation einzusteigen.



© multik79 - Fotolia.com

Vier Komponenten (bzw. Schritten) der Kommunikation wird dabei besonders Augenmerk geschenkt:

- » Beobachtung / Wahrnehmung
- » Gefühle
- » Bedürfnisse
- » Bitten / Wünsche

### **Beobachtung / Wahrnehmung**

Zuerst ist die Aufmerksamkeit auf die Wahrnehmung bzw. Beobachtung gerichtet: Wir beobachten, was in einer Situation konkret und für alle Beteiligten nachvollziehbar geschieht, ohne die Situation sofort zu interpretieren oder zu bewerten.

Entscheidend ist, dass Beobachtung und Bewertung auseinandergelassen werden. Die Bewertung: „Sie stellen das immer dar, wie es Ihnen gerade ins Konzept passt“, kann durch eine Beobachtung auf diese Art und Weise ausgedrückt werden: „Die letzten drei Male, als ich Sie bat, das Gesamtergebnis zu präzisieren, haben Sie die Zahlen nur von drei von insgesamt fünf Standorten bekannt gegeben.“

Wenn noch eine Bewertung darauffolgend gewollt ist, wird diese getrennt zur Beobachtung bzw. Wahrnehmung als rein persönliche Bewertung (nicht allgemein gültige) in Ich-Form ausgesprochen: „Aus meiner Sicht / für mich ist das nicht ganz ausreichend für das Gesamtergebnis.“

# 9 Kommunikation und Macht

## Gefühle

Egal, was wir tun oder unterlassen, Gefühle sind dabei immer vorhanden. Gefühle sind innere oder sichtbare somatische Regungen, die auf erfüllten oder nicht erfüllten Bedürfnissen beruhen. Sie helfen uns in der Kommunikation herauszufinden, was wir oder andere wollen bzw. brauchen. Besonders in der Berufswelt gilt häufig noch immer die Meinung, dass Gefühle im Arbeitsleben nichts zu suchen hätten. Dadurch haben viele Menschen verlernt, ihre **Gefühle** wahrzunehmen und so ihren Bedürfnissen auf den Grund zu kommen. Dies ist jedoch eine **Voraussetzung für eine klare Kommunikation** und (Selbst-)Verantwortung im Verhalten anderen gegenüber.

Wie kann nun eine Sprache, die Gefühle ausdrückt, im Aufsichtsrat, wo Mitglieder bewusst die Distanz wahren und Äußerungen über Befindlichkeiten nicht goutiert werden, stattfinden? Gefühle ausdrücken heißt nicht, sofort laut lachen, andere umarmen, gerührt zu sein oder gar zu weinen. Dies wäre im Aufsichtsrat mehr als unangemessen.

Doch wenn Ärger in einer Situation aufkommt, ist es auch möglich, ihn in entsprechenden Worten zu formulieren: „Darüber bin ich nun verärgert, weil ...“, oder „Das Gehörte irritiert mich, denn ...“ um damit weitere Klärungen einzuleiten. Ebenso sind ausgedrückte Freude und Zufriedenheit für eine wohlwollende Gesprächskultur im Aufsichtsrat förderlich: „Es freut mich sehr, dass wir dieses Resultat erreicht haben.“ oder „Ich bin zuversichtlich, dass nun die nächsten Maßnahmen umgesetzt werden können.“

## Bedürfnisse

Rosenberg betont in der GfK die Bedürfnisse der Kommunikationspartner:innen. Darüber zu sprechen, was die eigenen Bedürfnisse sind, und herauszufinden, welche Bedürfnisse das Vis-a-vis hat, führt weg vom Hick-Hack, wer recht oder nicht recht hat, und ermöglicht stattdessen einen wertschätzenden und interessierten Austausch.

Unerfüllte Bedürfnisse sind der Nährboden für alle zwischenmenschlichen Spannungen oder Konflikte. Im Gespräch darauf zu achten, was jede oder jeder wirklich braucht, **das eigene Bedürfnis zu kommunizieren** und nach dem Bedürfnis der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners zu fragen, bedeu-

tet Interesse füreinander zu bekunden. Gesprächspartner:innen wissen es zu schätzen, wenn ihre Bedürfnisse ernst genommen werden (was nicht immer gleichbedeutend damit ist, diese Bedürfnisse jederzeit erfüllen zu können). Allein diese Haltung kann helfen, schwierige Situationen zu entschärfen.

### **Bitte / Wunsch**

Vielen Menschen fällt es schwer, eine Bitte oder einen Wunsch klar auszudrücken. Manche hoffen darauf, dass andere „sowieso“ wissen, was „sich gehört“ oder dass sie ihnen den Wunsch „von den Augen ablesen“. Andere Menschen können ein Bedürfnis nicht in die Form eines Wunsches kleiden, sondern drücken ihre Bedürfnisse als Forderung, Drohung, Zwang oder als Manipulation aus; z.B. „Wenn Sie den Personalabbau nicht stoppen, dann sind Sie für den Schaden, der durch unverzichtbare Kampfmaßnahmen entstehen wird, verantwortlich.“

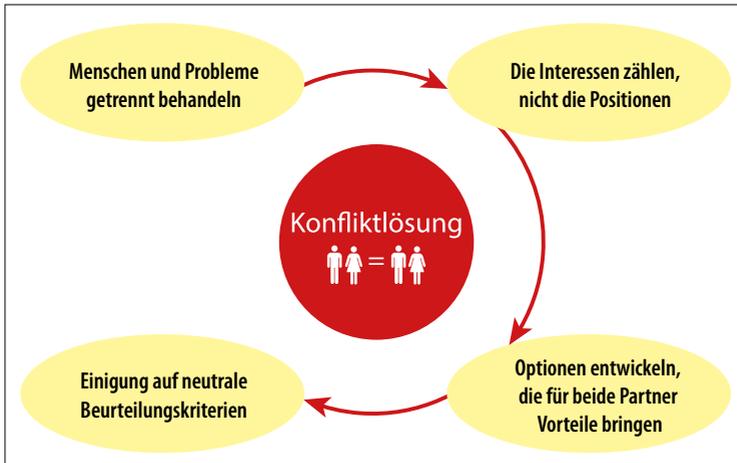
Zwang und Manipulation bewirken jedoch in der Regel offenen oder verdeckten Widerstand. Eine ausgesprochene Bitte oder **ein klar artikulierter Wunsch gibt dem Gegenüber den Spielraum**, ein Bedürfnis darin überhaupt zu erkennen, darüber nachzudenken und zu erwägen, den entsprechenden Wunsch freiwillig zu erfüllen oder zumindest einmal „ernst zu nehmen“: „Die Belegschaft hat ihre Befürchtungen und Sorgen an uns herangetragen und wir wollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Antworten geben. Wir können den Personalabbau nicht nachvollziehen und ihm so nicht zustimmen und bitten Sie, uns zu erklären, auf welcher Grundlage Ihre Entscheidungen und Vorgangsweisen basieren.“

GfK bedeutet nicht Gefühlsduselei und nettes miteinander Plaudern. GfK heißt, klar anzusprechen, was wahrgenommen wird, wie dies auf jemanden wirkt, zu übermitteln, welche Bedürfnisse die Kommunikation bestimmen und welche nächsten Schritte aus der Perspektive der Betroffenen sinnvoll erscheinen.

Gewaltfreie Kommunikation kann gelingen, wenn die Gesprächspartner:innen bereit sind, sich aufeinander einzulassen, sich in Empathie zu üben (= nicht wertend in den Schuhen der bzw. des anderen zu gehen), ihre Haltungen zu reflektieren sowie kongruent und integer im Verhalten zu sein.

# 9 Kommunikation und Macht

## Das Harvard-Verhandlungskonzept



Das „Harvard Negotiation Project“ war ein Forschungsprojekt an der Harvard-Universität (vgl. Fisher/Ury/Patton, 2001). Es hatte zum Ziel, Methoden und Strategien zu entwickeln, unterschiedliche Positionen durch Verhandlung zu überwinden und auch verfahrenste Situationen, wie sie auch bei Konflikten entstehen können, zu bewältigen. Die Studien und Ergebnisse dieses Forschungsprojekts beziehen sich auf Alltagsprobleme in betrieblichen oder familiären Konflikten ebenso wie auf Verhandlungen auf höchster Ebene in Wirtschaft und Politik. Auch bei den jährlichen Kollektivvertragsverhandlungen gelangt das Harvard-Konzept regelmäßig zur Anwendung und unterstützt die Sozialpartner:innen bei der Ausarbeitung von für beide Seiten tragfähigen Resultaten.

Verhandlungen spielen sich auf zwei Ebenen ab, einerseits auf der Ebene der Substanz (Worum geht es?) und andererseits auf der Ebene des Prozesses bzw. Verfahrens (Wie wird miteinander umgegangen?), wobei in Verhandlungen häufig die sachbezogenen und personenbezogenen Ebenen vermischt werden. Das Harvard-Konzept als Methode hat zum Ziel: Verhandlungen **sachbezogen zu gestalten**, konstruktive und verbindliche Einigungen zu erwirken, persönliche Beziehungen zu wahren und effizient zu sein.

Beim Harvard-Konzept wird der Fokus nicht auf Macht, sondern auf das Verhandeln auf Augenhöhe gelegt. Sachbezogenes Verhandeln steht im Mittelpunkt: Verhandelt wird „hart“ und bestimmt in der Sache, doch höflich und „weich“ gegenüber den Verhandlungspartner:innen. Als vier Grundbedingungen werden genannt:

1. beteiligte Menschen von den Problemen trennen
2. Konzentration auf Interessen statt Positionen
3. Optionen entwickeln mit Vorteilen für beide Seiten
4. neutrale Beurteilungskriterien zur Ergebnisbewertung entwickeln

### **1. Menschen und Probleme getrennt behandeln**

Und wenn es noch so um Zahlen und Fakten geht, Verhandlungen werden von Menschen geführt, die von Gefühlen geleitet werden, die unterschiedliche Wertvorstellungen haben und auch unvorhersehbare und unterschiedliche Standpunkte vertreten können.

Diese vielfältigen Aspekte des menschlichen Verhaltens fließen in die Verhandlungen ein und können diese sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Dadurch ist es entscheidend für Verhandlungen, dass neben den Sachfragen auch die menschliche Seite entsprechend berücksichtigt wird.

### **Nützliche Vorgangsweise:**

- » Perspektivenwechsel vornehmen ⇒ Was will eigentlich die Verhandlungspartnerin bzw. der Verhandlungspartner?
- » Nicht nur über gegensätzliche Vorstellungen diskutieren ⇒ Stattdessen unterschiedliche Sichtweisen bejahen und nebeneinander stellen.
- » Die Möglichkeit der Gesichtswahrung einräumen ⇒ Verständnis für die Position der Verhandlungspartner:innen aufbringen.
- » Nach Ursachen von Emotionen fragen ⇒ Sicht auf die Bedürfnisse eröffnen.
- » Der Gegenseite gestatten, Dampf abzulassen ⇒ Aktives Zuhören anwenden.
- » Praktische Kommunikationsregel ⇒ Nur eine Person darf zur selben Zeit ärgerlich sein.

# 9 Kommunikation und Macht

- » Aufmerksam zuhören ⇨ Das einfachste Zugeständnis anderen gegenüber besteht darin, sie wissen zu lassen, dass ihnen zugehört wird.
- » Gehörtes zusammenfassen ⇨ Wiedergeben vom Gehörten ohne Interpretationen und Bewertungen schafft den notwendigen Raum für Strukturierung und Übersicht, bevor weiterverhandelt wird.
- » Nur aus der Ich-Perspektive sprechen.
- » Informelle Zusammenkünfte ermöglichen.

## 2. Die Interessen zählen, nicht die Positionen

Bei Verhandlungen konzentrieren sich die Verhandlungspartner:innen oft auf die eigenen Positionen und nicht auf die dahinter liegenden Interessen. Wird jedoch versucht, über **Interessen klar und offen** zu **kommunizieren**, gelingt es leicht, die Interessen in Einklang zu bringen und so ergeben sich daraus einige Vorteile. Einerseits lässt sich jedes Interesse durch mehrere Positionen befriedigen, womit eine Lösung oftmals einfacher gefunden werden kann.

Zusätzlich wird durch die Befriedigung der Interessen (und nicht der ursprünglichen Positionen) ein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis erreicht. Denn Ziel ist es, die Interessen in Einklang zu bringen und nicht die Positionen der Verhandlungspartner:innen. Außerdem bestehen meistens mehr übereinstimmende Interessen als entgegengesetzte, womit das Verhandlungsergebnis effektiver für beide Seiten gestaltet werden kann. Ein Ausgleich von Interessen ist zufriedenstellender als ein Positionskompromiss, da es in der Regel mehr gemeinsame als gegensätzliche Interessen gibt.

### Nützliche Vorgangsweise:

- » Hinter Positionen verbergen sich Interessen und Bedürfnisse, miteinander vereinbare und unvereinbare ⇨ Sicht auf die Interessen und Bedürfnisse richten.
- » Interessen sind bewusste und unbewusste Beweggründe hinter eingenommenen Positionen ⇨ Interessen und nicht Positionen in Einklang bringen.
- » Interessen erkennen ⇨ Mit der „Warum-Frage“ zu den Interessen und Bedürfnissen gelangen: „Warum ist Ihnen das so wichtig?“ oder auch „Was ist Ihnen wichtig?“

- » Grundinteressen vor Augen haben ⇒ Sicherheit, Wirtschaftliches Auskommen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung, Selbstbestimmung.
- » Interessen und Bedürfnisse auflisten und über Interessen und Bedürfnisse sprechen ⇒ Interessen und Bedürfnisse von beiden Seiten deutlich machen.
- » Nach vorne schauen ⇒ keine Aufrechnungen machen.
- » Hart in der Sache verhandeln, jedoch umso freundlicher zur Verhandlungspartnerin oder zum Gesprächspartner sein.

### **3. Optionen entwickeln, die für alle Verhandlungspartner:innen Vorteile bringen**

Optionen zu entwickeln bedeutet, Entscheidungsmöglichkeiten zu finden, die beiden Seiten Vorteile bringen. Damit ist nicht nur sichergestellt, dass beide Seiten mit dem Verhandlungsergebnis zufrieden sind, sondern es ist auch eine günstige Ausgangsbasis für zukünftige Verhandlungen geschaffen.

#### **Nützliche Vorgangsweise:**

- » Kreativ sein bei der Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten ⇒ Brainstorming für Alternativen ermöglichen.
- » Verhandlungspausen machen ⇒ Die Anwesenheit der Gegenseite kann eventuell Kreativität einschränken.
- » Kreativen vom kritischen Prozess trennen ⇒ So viele Optionen wie möglich sammeln.
- » Optionen nach Wirkungsgrad variieren ⇒ Mit möglichen Zukunftsszenarien arbeiten.
- » Problem in Teil-Probleme zerlegen ⇒ Teil-Probleme sind leichter zu lösen.
- » Irgendein gemeinsames Interesse gibt es immer ⇒ Raum für das Sprechen über Interessen und Bedürfnisse aller ermöglichen.

### **4. Einigung auf neutrale Vorgangsweisen**

Trotz der Konzentration auf die Interessen und Bedürfnisse beider Verhandlungsseiten und dem Versuch, diese Interessen und Bedürfnisse in Einklang zu bringen, bleiben in der Realität manchmal sich widersprechende Interessen. Um

# 9 Kommunikation und Macht

solche Situationen für beide Seiten zufriedenstellend zu lösen, ist die Verwendung neutraler (objektiver) Beurteilungskriterien erforderlich.

## **Nützliche Vorgangsweise:**

- » Darauf bestehen, dass neutrale Beurteilungskriterien zur Anwendung kommen.
- » Unabhängige (von beiden Seiten akzeptierte) Gutachter:innen um Einschätzung bitten.
- » Eine gemeinsame Suche nach objektiven Kriterien anregen.
- » Niemals aufgrund von Druck und Drohungen nachgeben, nur aufgrund von sinnvollen Prinzipien.
- » Selbst durchgehend sachbezogen und vernünftig argumentieren.

## **Und wenn die Gegenseite stärker ist?**

Wenn die Gegenseite stärker ist oder die Verhandlungen zu scheitern drohen, gilt es, sich vor ungewollten Übereinkünften zu schützen. Die Suche nach der „Besten Alternative“ ist nun gefragt:



**„Ihre Beste Alternative ist nicht nur der geeignete Maßstab, sondern hat auch Vorteile, flexibel genug zur Erkundung phantasievoller Lösungen zu sein. Statt jede Lösung unterhalb Ihres Limits auszuschließen, können Sie jeden Vorschlag mit Ihrer Besten Alternative vergleichen und zusehen, was Ihren Interessen mehr dient.“**

*(Fisher/Ury/Patton, 2001, S. 147)*

Keine beste Alternative zu haben, erhöht nicht nur die pessimistische Sicht auf die Verhandlung, sondern führt auch leicht zum Verhandlungsabbruch. Zu viele Alternativen, die nur vage Vorstellungen sind, laufen Gefahr, gar nicht realisiert zu werden.

Auch wenn die Gegenseite Macht besitzt, können mit sachbezogenem Verhandeln, mit Wissen, Zeit, Ressourcen und mit Beziehungen Lösungen gefunden werden, die von der Zustimmung der Gegenseite unabhängig sind.

Mit der Erarbeitung einer besten Alternative kann nicht nur die Grenzlinie zu einem akzeptablen Abkommen herausgefunden werden, sondern darüber hin-

aus diese Grenze verschoben werden. Und je größer die Bereitschaft ist, die Verhandlung scheitern zu lassen, desto größer ist auch die Verhandlungsmacht.

### **Und wenn die anderen nicht mitspielen?**

Dann bewährt sich das so genannte „Verhandlungs-Judo“: Die Gegenseite wird zur Kritik und zu Ratschlägen gegenüber den eigenen Vorstellungen eingeladen. Etwa mit:



**„Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist. Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben. Alles, was wir wollen, ist Fairness. Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen? Auf Grund welcher Kriterien haben Sie das gemacht? Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe. Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge. Eine faire Lösung wäre möglicherweise ... Was geschieht, wenn wir uns einigen? Was geschieht, wenn wir uns nicht einigen?“**

*(Fischer/Ury/Patton, 2001, S. 170–181)*

Anstatt Statements abzugeben werden Fragen gestellt, die der Gegenseite gestatten, ihre Absichten zu überprüfen und einem selbst ermöglichen, diese besser zu verstehen. Konstruktiv gestellte Fragen erschweren die Gelegenheit zur Verweigerung oder zum Rückzug.

Auch die Macht des Schweigens, im richtigen Augenblick eingesetzt, kann ein starkes Instrument sein, der Gegenseite aufzuzeigen, was gerade abläuft und ihr gleichzeitig ermöglichen, kurz innezuhalten und festgefahrene Situationen zu überwinden.

### **Und wenn es übergriffig und grob verletzend zugeht?**

Ein ruhiger Hinweis auf das, was gerade abläuft, kann der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner aufzeigen, dass es eine andere Gesprächskultur braucht: „Jetzt bin ich etwas über den Tonfall und Ihre Wortwahl irritiert. Ich

# 9 Kommunikation und Macht

bin überzeugt, wenn wir uns wieder auf die sachliche Ebene begeben, können wir weitere Aspekte finden, die einer Lösung näherkommen.“ Besonnenheit und eine möglichst nicht wertende Kommunikation, die rein beobachtbares Verhalten wiedergibt, ermöglichen allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, das Gesicht zu wahren.



© dervish15 - Fotolia.com

## Selbstsichere, gelassene Körpersprache

Verhandlungen und Gespräche hängen zu einem erheblichen Teil davon ab, ob wir Selbstsicherheit ausstrahlen. Unsere Körpersprache bringt u.a. unseren Status und unsere Macht zum Ausdruck. In der Art und Weise, wie wir uns bewegen, wie viel Raum, Zeit und Aufmerksamkeit wir beanspruchen, drückt sich auch unsere (scheinbare) Macht aus. Unser Atem und unsere Körpersprache können uns helfen, Selbstsicherheit aufzubauen und zu vermitteln. Sie können unserem Gegenüber auch verraten, wenn wir uns unsicher und unwohl fühlen.

**„Man kann nicht nicht kommunizieren“** – diese Behauptung vom Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeuten Paul Watzlawick (\*1921; +2007) bezieht sich nicht nur auf die verbale, sondern auch auf die nonverbale Kommunikation. Watzlawick unterstreicht seine These mit der Aussage „man kann sich nicht nicht verhalten“ – Verhalten ist immer da, unabhängig davon ob wir etwas sagen oder nicht, wir senden immer körpersprachliche Signale aus. So spiegelt

sich in unserer Körpersprache unsere innere Befindlichkeit und je nach persönlicher Verfassung und Kontext, senden wir sehr unterschiedliche nonverbale Signale aus (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson, 1990).

### **Nonverbale Signale der Unsicherheit bzw. der Unterordnung können sein:**

- » Verlegenheitsgesten
- » das unsichere Lächeln
- » das übermäßige Kopfnicken
- » die raumsparende Körperhaltung
- » der angehaltene, flache oder schnelle Atem
- » der unstete oder abgewandte Blick
- » Blick senken oder abwenden
- » Raum abtreten, aus dem Weg gehen
- » sich berühren lassen
- » schmal, klein machen
- » schief, verkrümmt stehen
- » verstummen und gehorchen

### **Nonverbale Zeichen der Dominanz können sein:**

- » anstarren oder fixieren
- » in den Raum des anderen eindringen
- » andere berühren
- » Stirn runzeln
- » breit, groß machen, strecken
- » gerade, aufrecht stehen
- » mit den Fingern zeigen
- » unterbrechen

Der erste Schritt zu einer selbstsicheren Ausstrahlung liegt in der Selbstbeobachtung. Die Zeichen der eigenen Unsicherheit zu reflektieren, unterstützt

# 9 Kommunikation und Macht

uns dabei, die Situation von einer Metaperspektive zu betrachten und neues Verhalten anzuwenden. Ebenfalls nützlich ist es, Situationen und Zeichen der Sicherheit wahrzunehmen und diese für ein souveränes Auftreten zu verstärken.

## Verbündeter der Macht – der Dresscode

Der Volksmund weiß: „Kleider machen Leute“. Der Auftritt eines mächtigen Menschen wird von vielfältigen Faktoren bestimmt – angemessenes Äußeres gehört auf jeden Fall dazu.

Macht verfestigt sich auch durch **Inszenierung**. Die modernen Insignien der Macht entsprechen zwar nicht mehr dem zur Schau getragenen Prunk vergangener Tage, doch der jeweilige **Dresscode gibt Auskunft über Zugehörigkeit oder Nicht-Zugehörigkeit**. Der Dresscode macht sichtbar, zu welchem Machtzirkel sich jemand zuordnen möchte.

Auch wenn in den letzten Jahren einige junge Gründer:innen aus den neuen Medien- und IT-Branchen rasch in den Zirkel der mächtigen Entscheidungsträger:innen aufgestiegen sind, wird die Inszenierung mit legerer Kleidung nur einzelnen „kreativen Köpfen“ zugestanden. Generell wird eine der Freizeit oder auch der ansonst üblichen Arbeitssituation angepasste Kleidung im Kontext Aufsichtsrat eher zu Irritationen führen. Auch wenn Betriebsrätinnen oder -räte eventuell meinen, sie müssten im Aufsichtsrat ihren Status z.B. als Arbeiter:innen unterstreichen, indem sie z.B. im „Blauzeug“ bei der Sitzung erscheinen, stellt sich die Frage, ob dies zielführend ist. Sich auf Augenhöhe zu begegnen, erfordert auch **angemessenes Outfit**, und dies kann **branchenspezifisch verschieden** sein.

So unterscheidet sich der Dresscode einer Bank von dem einer Produktionsfirma oder einer Non-Profit-Organisation. Aufsichtsrätinnen und -räte repräsentieren die obersten Entscheidungsgremien einer Organisation und der ihnen angemessenen Dresscode ist eher formal und in der Business-Klasse verankert. Männer kleiden sich stilvoller in einem dunklen Anzug mit Hemd und Krawatte. Branchenspezifisch kann auch ein Sakko mit Hemd passend sein, doch niemals ein zu legerer Casual-Friday-Stil. Frauen sind im klassischen Hosenanzug oder im Kos-

tüm mit Bluse oder Top auf der stilsicheren Seite. Röcke sollten nicht zu kurz sein, und das Tragen von Strumpfhosen auch im Sommer gehört zum stilsicheren Auftreten dazu. Zu viel Schmuck oder sehr hohe Absätze senden eventuell missverständliche Signale aus und lenken von Fachkompetenz und Inhalten ab. Mit einem angemessenen Outfit und Auftreten wird dem Gegenüber Respekt gezeigt. Kleidung und Äußeres können den Auftritt und die Rolle im Aufsichtsrat positiv unterstreichen sowie persönlich Sicherheit geben. Ein zu legeres Erscheinungsbild verringert die eigene Macht, ein die Persönlichkeit unterstreichender Business-Look wird das Durchsetzungsvermögen unterstützen.



© Isis Ixworth - Fotolia.com

# 10 Netzwerken

Zur erfolgreichen Aufsichtsratsarbeit gehört der Aufbau und die Pflege eines geeigneten sozialen Netzwerkes.

Unter Netzwerken ist der Aufbau von Kontakten, die zur Erreichung bestimmter Ziele hilfreich sein können, zu verstehen. Die Netzwerker:innen unterstützen sich gegenseitig mit ihren Kontakten und im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

**Netzwerken** findet freiwillig statt und **basiert auf Gegenseitigkeit**, Vertrauen und Loyalität. Netzwerke sichern einerseits eine gewisse Stabilität, sofern sich die Beteiligten an die Spielregeln halten, andererseits bieten Netzwerke eine wichtige Struktur für die Weitergabe von Informationen.

Gerade in Aufsichtsräten war und ist es manchmal auch eine Strategie, wichtige Informationen erst in letzter Minute in der Aufsichtsratssitzung als Tischvorlage bereitzustellen. Unmittelbare Missmutsäußerungen darüber werden die mangelnde Information und die Zeit für eine gewissenhafte Vorbereitung nicht wettmachen. Daher ist es wichtig, sich zeitgerecht im Vorfeld zu informieren, um entsprechende Überlegungen und Vorgangsweisen zu treffen. Dabei können Netzwerke sehr hilfreich sein. Die „Überraschung“ findet somit einfach nicht statt.



**Netzwerke stoßen Prozesse an und „schaffen vor allem Gelegenheiten: Man kennt jemanden, der jemanden kennt. Kontakte entstehen und in den Beziehungen liegt die Chance zu etwas Neuem. Das ist der ganz große Gewinn.“**  
*(vgl. von Schlippe, 2011)*

In Organisationen und Unternehmen hat Netzwerken eine besondere Bedeutung, da die Akteurinnen und Akteure in ein bestehendes Geflecht interpersonaler Beziehungen eingebettet sind.



**„Dieses Eingebundensein in ein System sozialer Verbindungen [...] beeinflusst maßgeblich die Handlungen der organisationalen Akteure und die sozialen Phänomene, die aus diesen Handlungen entstehen.“**

*(Reiners, 2008, S. 40)*

Das Eingebundensein bedeutet weiters, dass sich die Akteurinnen und Akteure nicht als „Fremde“ begegnen.



„Ihre Verbindungen in der Gegenwart beruhen auf einer gemeinsamen Vergangenheit und werden zumeist auf einer Erwartung einer aufeinander bezogenen Zukunft geprägt.“  
*(Reiners, 2008, S. 41)*

### **Erfolgreiches und funktionierendes Netzwerken im beruflichen Kontext nutzt allen Beteiligten:**

- » Netzwerken erweitert eigenes Wissen
- » Netzwerken eröffnet den Zugang zu Fachwissen
- » Netzwerken verbessert die Positionierung der eigenen Person in Fachkreisen
- » Netzwerken ermöglicht die Bildung von Interessensgruppen
- » Netzwerken schafft Kooperationen mit unterschiedlichsten Stakeholdern
- » Netzwerken unterstützt bei der gemeinsamen Entwicklung effizienter Strategien
- » Netzwerken erleichtert Veränderungsprozesse
- » Netzwerken eröffnet neue Aufgaben und Funktionen
- » Netzwerken stärkt Lobbying
- » Netzwerken verbessert das Branchenstanding
- » Netzwerken sichert Qualität und Kompetenz durch Empfehlungen und Referenzen
- » Netzwerken spart Zeit
- » Netzwerken zeigt das eingebrachte Engagement auf

### **No-Gos in Netzwerken**

Mitgliedern, die sich anderen aufdrängen und belehrend kommunizieren, wird in Netzwerken bald aus dem Weg gegangen.

Wer sich mit Kontakten brüstet und Kontakte sogar weitergibt, ohne das Einverständnis der Betroffenen oder des Betroffenen eingeholt zu haben, hat keinen Platz in einem Netzwerk. Versprechungen machen, die nicht erfüllt werden können, werden als Luftblasen und Angeberei bewertet. Tratschen und vertrau-

# 10 Netzwerken

liche Informationen weitergeben sind absolute No-Gos in einem Netzwerk. Wer nur zum eigenen Vorteil dabei ist und wenig oder nichts selbst einbringt, hat den Gedanken des Netzwerkens nicht verinnerlicht. Netzwerken heißt, sich für die Konsequenzen, die andere betreffen, zu interessieren und entsprechend zu handeln.

## Garanten für erfolgreiches Netzwerken

In funktionierenden Netzwerken bieten sich allen Netzwerkmitgliedern viele Chancen und Vorteile. Kommunikation ist das Bindeglied zwischen den Beteiligten in einem Netzwerk.

Durch offene Fragen, freundliches und interessiertes aufeinander Zugehen, klares und aufrichtiges Ansprechen von Anliegen wird Kommunikation mit Handschlagqualität möglich. Netzwerken bedeutet auch Verbindlichkeit für seriöse Kontakte, für Erledigung der Zusagen und für Rückmeldungen von Vereinbarungen.

In erfolgreichen Netzwerken ist **Geben und Nehmen ausgeglichen**. Die Beteiligten überlegen nicht nur, wer für sie etwas tun könnte, sondern auch, wie sie selbst für andere nützlich sein könnten. Das persönliche Engagement und die stete persönliche Pflege der Kontakte zählen in Netzwerken.



Netzwerken findet in allen Lebenslagen und in unterschiedlichsten Zusammenhängen statt. Ob in strukturierter und organisierter Form (wie u.a. im Freizeitverein, bei organisierter Freiwilligenarbeit im Sozial- oder Gesundheitsbereich, in regelmäßigen Alumni-Treffen ehemaliger Studierender) oder als informelles Vernetzen im beruflichen Kontext – Netzwerken schafft abseits von Rang und Position neue Ideen und höhere Akzeptanz von Veränderungen.

# 11 Haben Sie Mut!

## Einige Gedanken am Schluss...

Betriebsrätinnen und Betriebsräte haben im Aufsichtsrat eines Unternehmens eine wichtige Funktion. Mit ihrem Mandat übernehmen sie Mitverantwortung für das Wohl des Unternehmens und der Beschäftigten. Daher ist es von großer Bedeutung, dass Betriebsrätinnen und -räte ihre Rolle und Aufgabe im Aufsichtsrat gut reflektieren, in Aus- und Weiterbildung investieren, über Ressourcen verfügen, geeignete Informationen einzuholen, Spaß am „Networking“ entwickeln, uvm.

Fachliches Wissen, Beziehungen, Netzwerke und eine starke Verbindung zur Belegschaft sind tragfähige Ressourcen. Sie sind das Kapital, das Belegschaftsvertreter:innen in die Aufsichtsratsarbeit einbringen und den Zahlen, Daten, Fakten der Eigentümer- und Kapitalvertreter:innen gegenüberstellen können.

Für viele Betriebsrätinnen und -räte bedeutet Aufsichtsratsarbeit eine große Herausforderung. Sie müssen Zugang in eine ihnen bisher nur schwer zugängliche Welt finden. Sie müssen mit dem Gefühl „eigentlich nicht dazugehören“ fertig werden und sich in einer Gruppe von vielen „Alpha-Tieren“ positionieren. Trotz aller Schwierigkeit hat die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat auch eine positive Seite. Die Übertragung dieser Rolle zeugt von Zuschreibung von Kompetenz, Vertrauen und Verantwortung.

Auf die Frage an einen Aufsichtsratsvorsitzenden einer Bank, was er Betriebsrätinnen und Betriebsräten empfiehlt, um im Aufsichtsrat erfolgreich zu sein, meinte dieser:

**„Haben Sie Mut! Bringen Sie sich ein! Auch wenn es nicht immer angenehm ist, letztendlich hilft es uns allen weiter.“**

*(Aussage eines Aufsichtsratsvorsitzenden)*

Und diesen Mut und die Freude an der Aufsichtsratsarbeit wünschen wir Ihnen von ganzem Herzen.

# Zu den Autorinnen

## **Dr.<sup>in</sup> Veronika Hubner, MSc**

Beraterin im Kompetenzzentrum betriebliche Interessenvertretung der Arbeiterkammer Oberösterreich

Systemische Organisationsberaterin, Psychotherapeutin und Supervisorin

Arbeitsschwerpunkte: Betriebsratsarbeit, Managementkonzepte, Umstrukturierung, Konflikt, Mobbing, Psychologie im Aufsichtsrat

## **Rotija Dumpelnik**

Gründerin und Gesellschafterin der Unternehmensberatung kompetenzkreis dumpelnik + schefzig kg, Wirtschaftsmediatorin, Mediatorin nach ZivMediatG, (Lehr)Supervisorin, Dipl. Lebens- und Sozialberaterin, Systemischer Coach

Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenskultur und Führungsstile, Change Management, Diversity Management, Wirtschaftsmediation, Konfliktmanagement und Konfliktregulierungen, Teamentwicklung.

# Literatur

- ADLER, ALFRED: Menschenkenntnis, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main, 1966
- ARENDT, HANNAH: Macht und Gewalt, 12. Auflage, Piper Verlag, München, 1996
- BAUER-JELINEK, CHRISTINE: Die helle und die dunkle Seite der Macht, Edition Va bene, Wien-Klosterneuburg, 2000
- BOURDIEU PIERRE / PASSERON JEAN-CLAUDE: Grundlagen einer Theorie der symbolischen Gewalt, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1973
- CHINI, LEO W.: Aufsichtsratsmitglieder – Fit & Proper?, in: Aufsichtsrat aktuell, Nr. 6, Dezember 2013, S. 5-9
- FISHER, ROGER / URY, WILLIAM / PATTON, BRUCE: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. 20. Auflage. Campus-Verlag, Frankfurt am Main, 2001
- FOUCAULT, MICHEL: Der Wille zum Wissen, Sexualität und Wahrheit 1, Suhrkamp Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 1983
- FOUCAULT, MICHEL: Analytik der Macht, 5. Auflage, Suhrkamp Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 2013
- FRENCH, JOHN. R. P. / RAVEN, BERTRAM. H.: The cases of social power, in: Studies in social power, Hrsg. v. Cartwright, D., Ann Arbor, 1959, S. 150–167
- FRITZ, JOSEF: Ist Ihr Aufsichtsrat so gut wie ihr Unternehmen? Dos and Don'ts im Aufsichtsrat, in: Aufsichtsrat aktuell, August 2013, 9. Jhrg. S. 5-9
- FRITZ, JOSEF: Konfuzius und der Aufsichtsrat, Aufsichtsrat aktuell, Nr. 5/Okttober 2013, S. 5-11
- FRITZ, JOSEF: Aufsichtsrat – vom Double-A zum Triple-A, in: Aufsichtsrat aktuell, 9. Jhrg., Dezember 2013, Nr.6. S. 10-13
- FRITZ, JOSEF: Faszination Aufsichtsrat, in: Aufsichtsrat aktuell, 10. Jhrg., Februar 2014, S. 22-26
- GIRTLER, ROLAND: Die feinen Leute, Böhlau Verlag, Wien, 2002
- GIVES, DAVID: Die Macht der Körpersprache, Redline Verlag, München, 2011

HOHM, HANS-JÜRGEN: Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch: Eine Einführung in soziologische Systemtheorie, Juventa, 2006

KÖNIG, OLIVER: Macht in Gruppen, Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, Klett-Cotta, Stuttgart, 2007

KÖNIGSWIESER R. / ARTHO S. / GEBHARDT, J.: Blick in den erlauchten Kreis. Eine Studie über die Aufsichts- bzw. Verwaltungsratpraxis, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/04, 2004, S. 5-13

LUHMANN, NIKLAS: Legitimation durch Verfahren, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1969, S. 149

LUHMANN NIKLAS: Soziale Systeme. 11. Auflage, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 2001

MINTZBERG, HENRY (1983) POWER IN AND AROUND ORGANISATIONS ENGLEWOOD CLIFFS, NJ, PRENTICE-HALL; ZITIERT IN GEOFF: Mallory, Susan Segal-Horn and Michael Lovitt Organisational Capabilities: Culture and Power; The Open University, Milton Keynes, 2002, S. 8-44

REINERS, FELIX: Networking in Organisationen, Rainer Hampp Verlag, München, 2008

ROSENBERG, MARSHALL B: Gewaltfreie Kommunikation, 11. Auflage. Junfermann, Paderborn, 2013

SCHINDLER, RAOUL: Vortrag, gehalten auf dem Kongress der Allgemeinen Ärztlichen Gesellschaft für Psychotherapie in Freudenstadt, vom 26.–28. April 1956, Erstveröffentlichung: Schindler, R.: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. Psyche 11, 1957

SCHINDLER, RAOUL: Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe, 1957, in: Psyche 11, S. 308-314

STAHL, EBERHARD: Dynamik in Gruppen, Beltz Verlag, Berlin 2002, S. 3

SVOBODA, WALTRAUD: Das Rangdynamische Positionsmodell. Ein Interview, in: ÖAAG Bibliothek, Wien, 1993 – <http://www.gddg.at/artikel/SCHIN93A.HTM>, 10.03.2014

# Literatur

VON SCHLIPPE, ARIST: Interview in WAZ-Sonderveröffentlichung, Vorteil durch Netzwerke, 01.03.2011

WATZLAWICK, PAUL / BEAVIN JANET H. / JACKSON DON D.: Menschliche Kommunikation, 9. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 1990, S. 50

WEBER, MAX: Soziologische Grundbegriffe, 2. Auflage, J.C.B. Mohr, Paul Siebeck, Tübingen, 1960

WOLF, JOACHIM: Organisation, Management; Unternehmensführung, 5. Springer Gabler, Auflage 2013, S. 278