

AufsichtsART^{sdg} – „Die Not ist noch nicht groß genug“

Thomas Sattelberger über die spätrömische Dekadenz, Feigheit in Aufsichtsräten, Feigenblätter und the Art of Aufsichtsrat

Wien, im Februar 2023. Es ist schummrig im Café Korb. Über unseren Köpfen ein buntes Geflecht aus kreuz und quer verlaufenden Rohren. Vor mir sitzt Dr. h.c. Thomas Sattelberger, Innovationstreiber, rastloser Rhetoriker, Visionär und TikTok. Der Ex-Staatssekretär bürstet gerne gegen den Strich. Diversität? – „Es geht um Geld, Macht und Liebe.“ Schulen? – „Ein ‚failed System‘ in Deutschland.“ Arbeitsleben? – „Kein Ponyhof.“ – Sattelberger-Worte sitzen und motivieren Menschen, aufzustehen. „In Indien kennt uns keiner“, sage ich. Der Wirtschaftsreformer kommt gleich zur Sache. – „Unser Land wird eine ganz schwierige Entwicklung nehmen. Leider. Wir werden zunehmend als kranker Mann Europas wahrgenommen. Und wir sind es auch – von unseren wirtschaftlichen und technologischen Daten her gesehen.“

Wie kommt der „kranke Mann“ da wieder raus?

Quick Fix gibt's nicht. – Also zumindest keine schnellen Lösungen. Aber das ist ja meistens so. Auch auf der *Titanic* hat man bis zum Schluss die Musikkapelle spielen lassen und lag in den Sonnensegeln. Das Land wird zuerst richtig frostig werden, in eine Krise schlittern und sich dann, hoffentlich, reformieren und wieder genesen. Das nennt man Sanierung.

Einige frösteln schon. Wie lange, denken Sie, wird es dauern, bis sich alle richtig warm anziehen müssen?

Es handelt sich um eine Schritt-für-Schritt-Erosion. Die Bürokratie wird zu einem nicht zu bändigenden Monster werden. Wir haben über die Grundsteuer diskutiert. Das kostet meinem Steuerberater viele Stunden, die ich ihm bezahle. Und das kostet mich selbst zusätzlich viele Stunden. Und das in einem liberal geführten Finanzministerium, das muss man sich mal vorstellen. Gut, die Weichen hatte der Apparat wahrscheinlich schon alle gestellt, und man hatte keine Wahl mehr gehabt. Aber es ist ja nicht nur die Grundsteuer. Die Bahn ist ein Desaster, der Flugverkehr funktioniert nicht, die Verkehrsströme in den Städten kollabieren. Intermodalität, dass ich nicht lache! Wie in einem Schwellenland. Und erst das Gesundheitssystem, das an die Grenzen der Belastung durch Corona kam. Oder das Bildungssystem, das eingeknickt ist. Aber es war allemal schon desolat. Jedes unserer Nachbarländer ist besser aufgestellt. Wir versündigen uns zutiefst an den jungen Generationen. Oder der Fachkräftemangel. Wir warten seit einem dreiviertel Jahr darauf, dass ein Handwerker unsere Hähne im Bad repariert. Wo Sie hingucken, ist dieses Land nicht mehr in Ordnung. Alles konnten wir seit 15, 20 Jahren kommen sehen. Und jetzt habe ich noch gar nicht über Innovation gesprochen.



© Wolfgang Maria Weber

Sind die Frauen nicht die Bewegter?

Die trauen sich auch nicht, Klartext zu reden. Das ist der große Trugschluss gewesen, zu glauben, dass man über eine Quote jenseits des moralischen Anspruchs der Geschlechtergerechtigkeit in Aufsichtsrat und Vorstand irgendetwas in Richtung Innovation verändert. Man redet im Grunde über die geheimen Normen und Rituale, und die Frauen in den Gremien haben ganz schnell kapiert, was geht und was nicht geht – und passen sich wunderbar an.

Könnte es sein, dass diese Rätinnen Angst haben? Wenn die sagen, was Sache ist, fliegen die doch raus. Oder sie gehen wegen toxischer Atmosphäre freiwillig.

Nö. Die fliegen eigentlich gar nicht raus. Ganz im Gegenteil, man hat Sorgen, ja Ängste, Frauen zu schassen. Das war bei den Vorständinnen am Anfang anders, dass die relativ schnell wieder gehen mussten. Ich habe das dann mal nach ein paar Jahren von einer Statistikerin angucken lassen, und die kam zum Ergebnis, dass Männer aus den Vorständen ge-

nauso gefeuert werden wie Frauen. Es ist somit heute nicht evidenzbasiert, dass Frauen schneller gehen müssen. Ganz im Gegenteil. Zum Teil haben Frauen heute sogar Vorteile. Weil Frauen in den Entscheidungsgremien immer noch knapp sind. *Summa summarum*: In den Aufsichtsräten herrscht eine Nomenklatur und die Frauen sind genauso wie die Männer zu feige, das aufzubrechen.

Glauben Sie, dass es auch am Einfluss der Medien liegt, wenn in der Öffentlichkeit der Eindruck entsteht, dass mal wieder eine Frau gehen musste?

Ich kann diese Einschätzung überhaupt nicht nachvollziehen. Das liegt doch jetzt schon relativ lange zurück. *Siemens*, als die Personalvorständin *Ederer* gehen musste ... das war in den Jahren 2012, 2013. Und der neu kommende Vorstandsvorsitzende *Joe Kaeser* hat danach nicht wenige Männer raus gebissen.

Jennifer Morgan (SAP) ist das jüngste prominente Beispiel. Knapp zwei Jahre her, aber immerhin ...

Klassischer Machtkampf im Vorstand zwischen zwei Alphas. Wer ehrlich hinschaut, findet relativ vergleichbare Trennungen von Frauen wie Männern in Vorständen und Aufsichtsräten in den letzten Jahren. Also das Thema ist durch, finde ich. Traurig ist etwas anderes, nämlich dass der signifikant höhere Frauenanteil in Führungspositionen die Welt jenseits der Genderfairness nicht verändert hat. Denn wir waren ja alle im Glauben, dass ein Frauenanteil von 30 % in den Aufsichtsräten Organisationen verändert, Unternehmen deutlich stärker macht, Verwaltungen reformiert oder Innovationskraft erhöht. Pustekuchen.

Weil es eben nicht allein an der Durchmischung liegt, sondern an der Gesprächskultur, an der Streitkultur, am Team, das kein echtes Team ist. Und es liegt an Eigeninteressen, an fehlender Integrität sowie an versteckten Agenden, die die Leute durchdrücken wollen und vordergründig nicht darüber sprechen.

Agenden, die Frauen aber genauso haben wie Männer. Und ich habe immer die Meinung vertreten, dass „*Diversity of Mind*“ für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen die wichtigste Dimension ist.

Richtig. Der Grund, der sogar schon viele Frauen von den unilateral geführten Gender-Debatten mit der Zeit weggebracht hat. Vor allem in den reinen Frauen-Netzwerken war zu beobachten, in den Biotopen, dass es kaum Unterschiede bei der subtilen und intransparenten Durchsetzung von Eigeninteressen gegeben hat.

Gestern Mittag saß ich mit einem Multiaufsichtsrat zusammen, und wir haben darüber gesprochen, wie er in dem einen Unternehmen als Aufsichtsrat nach kurzer Zeit gegangen ist,

weil der Vorsitzende keine ordentliche Strategie- und Debattenkultur hatte. Ich habe darüber berichtet, wie *Dr. von Grünberg* bei *Conti*, nachdem er eine kleine Revolte von Aufsichtsräten hatte, unter der Not der Situation tatsächlich begonnen hat, eine Gesprächskultur mit frühzeitiger Einbindung zu machen. Als damals im Kodex das Thema aufkam, man solle doch regelmäßige Befragungen zur Qualität der Arbeit im Aufsichtsrat machen und die Ergebnisse gremienöffentlich präsentieren – das war schon eine ganz, ganz wichtige Sache für Güte der Corporate Governance.

Der schleichende Niedergang der Corporate Governance oder Dornröschenschlaf?

Ich habe in der Tat den Eindruck, dass die Corporate-Governance-Kommission eingeschlafen ist. Man hört nichts mehr. Vor allem hört man nichts, was darauf hindeutet, dass sie eine weiche Kontrolle ausübt, Soft Law, wie die Briten sagen. Darüber bin ich schon ein Stück irritiert. Früher haben sich DAX-Vorstandsvorsitzende noch über die Corporate-Governance-Kommission beschwert, und Politiker ebenso. Das zeigt, dass die Kommission unbequem war. Das war gut, denn da hat's weh getan. Da gab es Empfehlungen, die gegen den Strich gebürstet haben. Wenn beide Seiten kritisieren, dann machst Du 'nen guten Job.

Ja.

Ja! – Ich bin ein eifriger Nachrichtenleser. Mich irritiert es, dass ich im Moment von der Corporate-Governance-Kommission gar nichts mehr höre. Vor einem Jahr hat sie zum schon vorher breitgetretenen Thema Nachhaltigkeit nachgeklappt. Und einige gesetzliche Änderungen reaktiv nachgearbeitet.

Worauf führen Sie das zurück?

Auf die Unsichtbarkeit der Persönlichkeiten, die diese Kommission repräsentieren. Offensichtlich zahm und schweigend. Die *Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz* und ihr Geschäftsführer teilen meine Einschätzung. Man kann nur hoffen, dass die Ex-McKinsey-Beraterin *Clara Streit*, die bald das Amt antreten wird, hier neue Weichen stellen will, kann und darf.

Mag sein, die Kommission hat mit einem guten Ansatz und mit löblichen Zielen begonnen, mit denen sich dann aber wieder manche im Grunde positionieren bzw. profilieren wollten. Vielleicht brauchen wir aber gar nicht noch mehr Regularien.

Nehmen wir *Wirecard*. Hat hier die Kommission irgendwelche an die Wurzeln gehenden Konsequenzen vorgeschlagen?

Es gab auch Tina Kleingarn, die schon sehr früh Unregelmäßigkeiten gesehen hatte und daraufhin ihr Mandat niedergelegt hat.

Aber jetzt nehmen wir mal die Corporate-Governance-Kommission. Haben Sie gehört, dass deren Chef, *Nonnenmacher*, neben einem milden Interview was Kräftiges zu *Wirecard* und den Konsequenzen daraus gesagt hat?

Es gab vereinzelte Stimmen in den Medien, aber sicher keinen Aufschrei. Das trifft man in derlei repräsentativen Gremien doch gar nicht selten – viel Amt, wenig Ausübung.

Tja, ich meine, wenn man eine Gesellschaft der Feigen ist, dann ist es halt so. Dann müssen wir wohl damit leben. Wo keine Kläger, da keine Angeklagten.

Vor allem wird nichts offen ausgesprochen. Das ist schon im Mikrokosmos spürbar.

Ich echauffiere mich nicht, nehme lediglich zur Kenntnis, dass wir eine saturierte und gleichzeitig feige Gesellschaft sind. Ich habe mal 'ne Studie gelesen, welche Jugendgang in New York am längsten überlebt hat und warum. Es waren die, deren Not am größten war oder deren Gegner existenzbedrohend „vor den Toren“ standen oder deren Vision am weitesten trug. So. Dieses Land hat gar keine Vision. Auch die Wirtschaftslenker – nur ganz wenige von denen haben eine Vision.

Die Not ist auch noch nicht groß genug, der Ukraine-Krieg überlagert den Blick auf die technologischen Gegner. Man sieht nicht, wie die Plattformökonomie wächst und gedeiht, wie die künstliche Intelligenz nicht nur in den USA und China, sondern um die Ecke auch in der Schweiz und Schweden wächst und gedeiht, wie die britische BioTech-Branche so bürokratiebefreit und attraktiv ist, dass *BioNTech* seine Krebsforschung auf die Insel verlagert – so isst halt. *Guido Westerwelle* hat mal – leider sehr eng auf Hartz IV bezogen – von der „spätromischen Dekadenz“ gesprochen. Aber wir sind halt in einem Land der spätromischen Dekadenz.

In Berlin gibt es zwei Gründer, die eine Plattform entwickelt haben, die mittels Prognose dabei hilft, die Passenden ins Bord zu bringen. Ziel ist es, die Kompetenzen der Kandidat:innen in genau das Umfeld einzuspielen, in dem sich das Potenzial am besten entfalten kann. Die Macher dieser Plattform stellten fest: Selbst diejenigen mit ausgeprägtem Mandatierungswunsch haben sich mit dem Modell nicht mal im Ansatz auseinandergesetzt. Niemand ging wirklich in die Tiefe. Dabei wollen doch so viele in den Aufsichtsrat.

Weil die nicht hart arbeiten, sondern bloß intelligent ausschauend einem Rat angehören wollen.

Weil man aus dem Hamsterrad aussteigen möchte und sich sagt, drei bis vier Sitzungen pro Jahr – das sorgt für ein finanzielles Grundrauschen, mag sein. Doch kommt derlei Denken camouffiert daher, in der stehenden Rede,

Kurzbiografie

Dr. h.c. Thomas Sattelberger war von Oktober 2017 bis August 2022 Mitglied des Deutschen Bundestags und von Dezember 2021 bis Juni 2022 Parlamentarischer Staatssekretär bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung. Davor war er lange Jahre Vorstandsmitglied in deutschen DAX-Unternehmen, ua als Personalvorstand bei der Deutschen Telekom und bei der Continental AG. Er hat ua die nationale Initiative „MINT Zukunft schaffen“ gegründet und war lange Jahre ihr Vorsitzender.

wir wollen Zukunft gestalten und Erfahrungswissen weitergeben.

Die Gründer haben den Menschen wohl als gemeinwohlorientiertes Wesen eingeschätzt. Der Mensch ist jedoch auch ein irrationales Wesen – das wissen wir seit der „*behavioral economy*“ – oder mikroökonomisch auf Eigennutz bedacht. Und Aufsichtsratsvorsitzende schätzen ihre eigene Logik bei der Suche nach neuen Aufsichtsräten mehr als digitale Plattformen.

Das Herz wurde nicht berührt.

Ob es das Herz oder die Niere war, weiß ich nicht, aber offensichtlich ist das ein Geschäftsmodell, das nicht verstanden hat, dass die Motive, um in den Aufsichtsrat zu gehen oder berufen werden, oft ganz andere sind als jene, die diese Gründer auf ihrer Plattform unterstellen.

Vielleicht verstehen die Menschen AufsichtsART besser als Aufsichtsrat ...

Was AussichtsART heißt, weiß ich nicht. Aber ich weiß, was AufsichtsrAT heißt. Und da gibt es ganz unterschiedliche Motive. Da gibt es das Motiv, das Sie genannt haben: raus aus der Mühle, mit einigen Mandaten ein gutes Grundrauschen der Existenzsicherung. Dann gibt es das Motiv, nach einem aktiven Managerleben noch relevant zu sein. Dann gibt es das Motiv, alte Netzwerke und Freundschaften zu pflegen. Dann gibt es das Motiv, Unternehmen nach vorne zu bringen.

Das ist doch ein sehr ehrenwertes Motiv.

Ja, aber es ist nur eines von mehreren. Mein Leben lang habe ich mich immer bemüht, nicht nur das Rationale oder das Schöne anzugucken oder das Vernünftige, sondern auch in die Katakomben zu steigen. Und in den Katakomben, da geht's um was ganz anderes, als um das, was gesagt wird. Da geht es eben darum, dass man sich Lebensunterhalt und Altersversorgung sichert, dass man angenehmer oder weniger arbeiten will. Oder Gold, Weihrauch und Myrrhe: Du wirst als Aufsichtsrat auch in politische Beiräte berufen, darfst vielleicht als relevante Figur mit dem Kanzler nach China und Südkorea fliegen. Aber natürlich gibt es auch viele Aufsichtsräte, die aufrichtig sagen: Ich will wirklich auf diese Art und Weise dem Geschäftsmodell Deutschland weiter zum Erfolg verhelfen. Natürlich gibt es das. Das sind alles Motivlagen.

Vom Modell, das ich beschrieben habe, profitieren alle Seiten – Unternehmen,

Kandidat:innen und diejenigen, die erklärmaßen ihr Erfahrungswissen weitergeben.

Naja, das wissen die Einzelnen ja nicht. Die Einzelnen entscheiden ja danach, ob sie direkt und unmittelbar davon profitieren.

Da ist was Wahres dran, denn so eine Plattform läuft doch erst so richtig gut, wenn Tausende von Daten da drin sind. Dafür müsste man wahrscheinlich erstmal den gesamten Mittelstand umkrepeln und die Unternehmerschaft davon überzeugen, dass ein Beirat eine sinnvolle Sache sein kann, um den Blick zu weiten, Innovation zu ermöglichen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Naja, Big Data heißt ja nicht „all the data“, sondern da geht es ja „nur“ um große Datenmengen. Dann muss man halt schauen, dass diese nicht gebiast sind. Dann kann man sich ja auch Daten kaufen. Halt divers genug! Ob das jetzt auf deren Feld so funktioniert, das weiß ich nicht, aber ich sag's mal simpel: Es ist ja, wenn ich es richtig verstehe, eine kompetenzbasierte Plattform ...

Kompetenzbasiert, insofern immun gegen potenzielle Diskriminierung.

Entschuldigung! Menschen wollen nicht unbedingt, dass jemand ihre Kompetenzen überprüft.

Und Unternehmen wollen nicht, dass ihre Probleme irgendwo publik werden – und sei es, sich einer gesichtslosen Maschine anzuvertrauen. Andererseits geben die gleichen Menschen bedenkenlos einen Suchbegriff bei Google ein.

Insofern muss man eigentlich immer konzedieren, dass es Katakomben gibt, bei allen wichtigen Themen. Und dass Menschen etwas anderes sagen, als das, was sie wirklich meinen. Nicht alle, aber relativ viele. Ich habe das ja erlebt, mit mehr und mehr Frauenquoten, was für und wie viele inkompetente Frauen sich Gedanken gemacht haben, wie sie in einen Aufsichtsrat kommen können. Natürlich viele gute Frauen, aber auch vollkommen überforderte. Das galt übrigens auch schon für Männer. Dann hat irgendjemand, ich glaube eine Politikerin, mal den dummen Spruch in die Welt gesetzt: Es gibt ja dumme Männer in Boards, dann macht es ja nichts, wenn auch 'ne dumme Frau dabei ist. Das muss man sich mal überlegen, was das für eine Respektlosigkeit vor einem Aufsichtsgremium ist. Wir müssen doch alles tun, um unabhängig vom Geschlecht Aufsichtsräte kompetenter zu besetzen. Also ich finde es nicht besser, wenn zwei Dumme im Aufsichtsrat sitzen, als wenn bloß ein Dummer drinsitzt.

Zwei Dumme sind vermutlich schlimmer als ein Dummer.

Durch solche Kommentare in Quotendebatten verlieren Aufsichtsgremien an wahrgenom-

mener Reputation. Sie werden eine Commodity, in die man halt irgendwie reinkommt.

Wie sehen Sie das Thema Corporate Governance im internationalen Vergleich?

Ich schaue immer mit großem Interesse auf die Briten, die bekanntlich eine sehr gute Governance- und Compliance-Kultur haben. Und wenigstens alle sechs, sieben, acht Jahre, schaut sich eine hochrangig besetzte Regierungskommission die Corporate Governance an: Was läuft gut, was läuft weniger gut, was sind Vorschläge zur Verbesserung? – So eine Kultur des Draufschauens auf Governance haben wir gar nicht. Wir bräuchten einen System-Review.

Es geht durchaus um den anderen Blick, wenn wir das Ziel haben, ewig gestrige Gremien innovativer zu machen, indem auch ungewöhnliche Sichtweisen eine Chance bekommen. Wie glauben Sie, schaffen wir es, eine andere Diskurskultur in den Aufsichtsgremien zu etablieren? Da reicht es doch nicht, dass eine Kommission ab und zu mal draufschaut.

Man könnte ja mal eine Runde von 20 börsennotierten Unternehmen pilotieren, bei der Kienbaum oder wer auch immer einen solchen Review gestaltet: Was sind die Ergebnisse der Befragungen im Aufsichtsrat? Kann man da bestimmte Muster erkennen, was in der Governance-Kultur gut oder weniger gut läuft?

Warum wurde das noch nicht gemacht? Sie sind wahrscheinlich nicht der Erste, der auf solche Ideen gekommen ist? Kienbaum zum Beispiel, die Personalberater, die großen Vermittlungsagenturen?

Weiß ich nicht. Auftraggeber wäre doch zuallererst die Corporate-Governance-Kommission. Es gab, jetzt muss ich ein bisschen historischer werden, als Kommissionsvorsitzender nach dem früheren ThyssenKrupp-Chef Gerhard Cromme den Commerzbank-Chef Klaus-Peter Müller, der noch passabel outspoken war. Dann wurde es Manfred Gentz, der frühere Finanzvorstand von Daimler: hochkarätig, aber schweigender. Und jetzt ist die Kommission meiner Einschätzung nach nicht mehr so hochkarätig besetzt. Wenn ich einen lahmen Gaul habe, dann kriege ich halt auch keine guten Reiter.

Und wenn ich einen schlechten Reiter habe, dann gewinnt das Pferd kaum ein Rennen. Was sind Ihre Lösungsvorschläge?

Ich muss hier gar keine Lösungsvorschläge bringen, oft reicht ja die harte Ansage: Wenn niemand der Stakeholder die Trommel rührt, wenn niemand mal hergeht und sagt, so geht's nicht weiter, dann geht halt alles weiter den Bach runter. Es gab ja mal einen, den früheren BASF-Chef Kurt Bock, der 2013 gefordert hat, die Corporate-Governance-Kommission abzu-

schaffen, weil diese sich, wie er sagte, überlebt habe.

Das hat aber auch nicht dazu geführt, dass sich wirklich etwas bewegt hat.

Möglicherweise, aber dann braucht man sie halt auch nicht mehr. Man kann viele Sachen nicht erzwingen, sondern die Dinge nehmen ihren natürlichen Lauf, obwohl man sie überhaupt nicht gut findet. Bis es vielleicht doch einen günstigen Zeitpunkt der Veränderung gibt. In meiner aktiven Wirtschaftszeit war ich immer in schwierigen Gemengelage, in Krisen an Bord von Unternehmen. Aber das wurde für mich fast ein Naturgesetz, dass diese erst, wenn sie halb am Ertrinken waren, gehandelt haben.

Das Kind im Brunnen.

Erst, als das Kind in den Brunnen gefallen war. Und dann ging es gerade mal noch gut. Aber das Kind war dann meistens schon ziemlich weit runtergefallen. Und der Schmerz war groß. Diese Erfahrungen geben mir auch die Gelassenheit hinzunehmen, dass viele Dinge in diesem Land nicht mehr funktionieren. Und dass wir Schwellenland sind – übrigens auch in vielen Bereichen der Governance und Compliance.

Mal eine Frage zum Thema Altersstruktur im Gremium: Manche vertreten die Meinung, junge Leute im Aufsichtsrat brächten nicht genug Erfahrungswissen mit. Man müsse älter sein, so wie der richtig gute Roman von den meisten erst mit 50 geschrieben würde oder mit Mitte 40. In anderen Ländern gehört es zur Normalität, dass Young Professionals in den Gremien mitgestalten.

Das ist für mich schon wieder eine Kompetenzfrage. Ich habe viel mit der Generation Z zu tun, und ich habe gerade erst vor Kurzem einigen von denen gesagt: Also, euch würde ich nie und nimmer als Abgeordnete wählen, geschweige denn als Aufsichtsrat. Die denken ja manchmal weiß Gott, wer sie sind. Wie Kinder-Päpste. Aber wenn jetzt jemand als junger Mensch mit 23 eine Firma aufgebaut hat, ob der oder die dann gut für einen DAX-Konzern oder nur als Ausstellungsstück dient, weiß ich nicht. Für eine Firma Trumpf im Beirat wäre das aber sicherlich eine gute Ergänzung. Diese ganze Frage nach der Diversität ist aber eine schwierige. Das hat ja schon der Kanzler jetzt gemerkt, als er seine Verteidigungsministerin schassen musste und einen Mann berief.

Zudem gibt es in der Betriebswirtschaft das Gesetz des Engpassfaktors der Planung, das besagt, dass sich immer dann, wenn man einen Engpass behebt, ein neuer auftut. So gibt es auch bei Diversity einen Engpassfaktor. Und deswegen braucht man sich gar nicht groß aufregen, wenn Aufsichtsräte mal eine Schlagseite haben. So ist es halt.

Es gibt übrigens eine Untersuchung von *Boston Consulting* und der TU München zum Thema Innovation und Diversität in Entscheidungsgremien. Da kommt das Alter schlecht weg: je älter, desto weniger Innovation. Da kommt das Thema Gender passabel weg. Da kommt aber das Thema unterschiedlichster Geschäftserfahrungen außerordentlich gut weg, dass Menschen da drin sind, die sich in unterschiedlichen Aufgaben und Branchen bewährt haben.

... spielt also auch eine Kreativitätskomponente mit rein, eine Erfahrungswissen-Komponente? Interdisziplinarität?

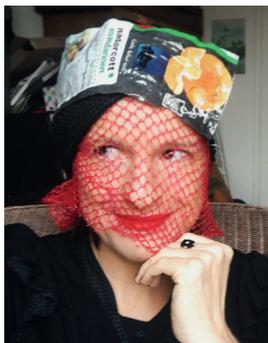
Ich würde eher sagen, es geht um eine Bewährungskomponente innerhalb dieser Interdisziplinarität. Ich selbst war im internationalen Luft- und Raumfahrtgeschäft, in der Dienstleistung in der Airline-Branche, ich war bei einem Automobilzulieferer, und ich war bei der *Telekom*. Ich habe Operations geleitet und Personal, war im Vertrieb. Eigentlich reden wir jetzt über gestählte Persönlichkeiten, aber das ist keine Frage des Alters, sondern intensiver Veränderungserfahrungen. Also ich vermute mal, dass der liebe Get-your-Guide-Gründer in Berlin durch Corona die Lektion seines Lebens bekommen hat. Menschen lernen, indem sie Krisen meistern.

Wir brauchen also mehr krisenerprobte Menschen an Board, die durch Täler gegangen und gestählt aus diesen wieder hervorgegangen sind ...

Das ist eine Überlebens- wie Lebenskompetenz, das Meistern von Herausforderungen. Vielleicht muss man den Begriff Krisen etwas abmildern. Eine große Übernahme bewältigt zu haben, ist ja keine Krise, aber es ist eine große Herausforderung. Man kann dann übrigens die dabei erworbenen Kompetenzen auch nicht detailliert herausfiltern. Wenn man glaubt, man könne wie *Frederick Taylor* die Welt in 17 Schubladen aufgliedern und dann 17mal eine Kompetenz abprüfen, und wenn alles zufriedenstellend ist, dann sei es gut. – Nein!

Das ist die immerwährende Frage, die sicherlich jeden Placement-Agenten heimlich umtreibt: Woran erkennen wir die passenden Persönlichkeiten?

Ich sag's mal simpel: Als ich Personaldirektor bei *Lufthansa* wurde, habe ich mir nicht angemaßt, Persönlichkeit zu beurteilen. Es gab Schweizer Psychologen, die hatten bei der *Swissair* Jahrzehnte zuvor das eingeführt, was beim Assessmentcenter-Vorreiter *Standard Electric Lorenz* (SEL) in den USA Messlatte war, ein- bis zweitägige Assessmentcenter mit Testbatterien. Übrigens zeitlich deutlich vor der Übernahme einer höherwertigen Aufgabe. Wir haben damals, glaube ich, 40 oder 50 prospektive Kandidaten dahin geschickt. Ich habe mich selbst



auch dahin geschickt. Und ich glaube schon, dass ein solch solides Rundum-Assessment wahrscheinlich 60 % des Urteils sein könnte, ob jemand geeignet für eine Vorstandsaufgabe, für eine Aufsichtsratsaufgabe etc ist.

Bei Vorständen hat es sich langsam eingebürgert, dass man solche Instrumente nutzt. Bei Aufsichtsräten, glaube ich, noch nicht. Eigentlich gewinnen Aufsichtsräte mehr und mehr an Bedeutung, weil sie im deutschen System mehr und mehr in die Rollen und Aufgaben angelsächsischer Verwaltungsräte kommen. Und wenn das so ist, dann müssen auch die Auswahlverfahren filigraner werden.

Das wäre zum Beispiel eine typische Aufgabe der Corporate-Governance-Kommission: eine Studie über die Besetzung von Aufsichtsräten durchzuführen und entsprechende Empfehlungen zu geben. Vielleicht haben die das sogar schon gemacht, und ich weiß es bloß nicht ...

Wie haben Sie als Arbeitsdirektor die passenden Leute gefunden?

Mit umfassenden persönlichkeitsdiagnostischen Gutachten – das Urteil über die professionelle, fachliche Qualität dann durch Interviews und Referenzen. So müsste es auch bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen sein. Die Fachlichkeit, die professionelle Güte, kann der Aufsichtsrat in Interviews feststellen.

Aber was ist mit der Persönlichkeit?

Die kann nur durch eine saubere Diagnostik beurteilt werden. Kreativtests, analytische Tests, Stresstests, biografische Interviews, Persönlichkeitsinventare. Als ich damals in Luzern war, bin ich zwölf Stunden lang durchgenudelt wor-

den. Es gibt das interessante Phänomen, dass die angelsächsische Welt die Eignungsdiagnostik sehr viel stärker nutzt, die deutschsprachige Welt jedoch deutlich seltener bis kaum. Und wenn, dann überwiegend bei Youngstern. Das hat sich in den letzten Jahren etwas verschoben – aber nach meiner Überzeugung braucht man für diese neue Aufsichtsratswelt, in der es wie im angelsächsischen Verwaltungsrat oder im Schweizer Verwaltungsrat zunehmend auch darum geht, unternehmerische Entscheidungen zu treffen, gestandene Persönlichkeiten. Und um diese zu wählen, eine filigrane Diagnostik.

Ich komme nochmal zurück auf Aufsichts-ART. Es gibt diesen Begriff noch nicht wirklich, außer jetzt hier, in Aufsichtsrat aktuell. Aber wenn Sie Aufsichts-ART zum ersten Mal hören: Entsteht ein Bild vor Ihren Augen?

Wenn es ein Bild gäbe, dann jenes eines Künstlers oder einer Künstlerin, der oder die eine Skulptur formt. So ein Aufsichtsrat, der arbeitet ja sozusagen an der Entwicklung eines Unternehmenskörpers. Da gibt es, glaube ich, vom französischen Bildhauer Auguste Rodin eine Fotografie, die ihn dabei zeigt, wie er eine menschengroße Skulptur formt.

Was würden Sie sagen, was das ist – Aufsichts-ART?

Aufsichts-ART, „The Art of Aufsichtsrat“ – das ist für mich die einzig mögliche Interpretation. Dann ist Aufsichts-ART die Handwerkskunst, aufsichtsrätlich tätig zu werden.

Haben Sie eine Vision dazu?

Nö.

Das Gespräch führte Mag. Clarissa-Diana de Grancy.

AufsichtsART^{sdg} ist eine Initiative von Mag. Clarissa-Diana de Grancy, geschäftsführende Gesellschafterin und Gründerin der WOMEN'S BOARDWAY GmbH in Berlin.

WENN ZWEI WELTEN SICH BEGEGNEN UND DIE MENSCHEN HERAUSFINDEN, DASS ALLES ANDERS IST, ALS SIE GEDACHT HATTEN – IST ES DANN AUFSICHTSART?

ICH SCHULDE MEINEN TRÄUMEN NOCH LEBEN.

VORABEND - ÖSTERREICHISCHER AUFSICHTSRATSTAG
22. FEBRUAR 2023 // 17:30 – 22:00 UHR
 CAFÉ KORB, BRANDSTÄTTE 7/9, 1010 WIEN

MIT DER BITTE UM PERSÖNLICHE ANMELDUNG
 E-MAIL: SDG@WOMENSBOARDWAY.DE

Logos: wsbw, BOARDSEARCH, Europäische Künstlergilde für Medien und Kultur, HeliYmasch, Linde, Künstler Business Frühstück