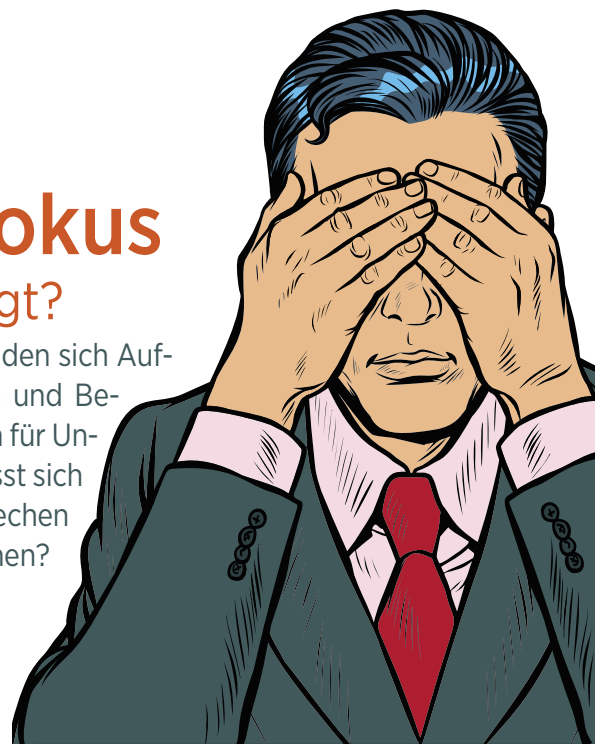


Aufsichtsräte im Fokus

Skandal! Warum hat (k)einer was gesagt?

Obwohl es zu ihren Kernaufgaben gehört, melden sich Aufsichtsräte oft nicht mit ihren Fragen, Sorgen und Bedenken zu Wort. Das kann verheerende Folgen für Unternehmen und die Gesellschaft haben. Wie lässt sich das richtige Umfeld schaffen, um das Ansprechen dieser Themen in Aufsichtsräten zu ermöglichen?



psst

DAS PROBLEM

2015 war die Welt schockiert, als bekannt wurde, dass Volkswagen Millionen von Dieselaautos manipuliert hatte, um bei einem Abgastest besser abzuschneiden. Im Jahr 2020 wiederum war die Öffentlichkeit empört, als sich herausstellte, dass 1,9 Milliarden Euro aus der Wirecard-Bilanz verschwunden waren, was zu einem 98-prozentigen Einbruch des Aktienkurses und zur Verhaftung des ehemaligen CEO Markus Braun führte. Die Frage, die diese Skandale und ähnliche Beispiele aus der Vergangenheit aufwerfen, ist: Warum ist niemand eingeschritten und hat dem betrügerischen Verhalten widersprochen? In der Öffentlichkeit und in den Medien suchten viele die Schuld beim Aufsichtsrat. Schließlich ist es dessen Aufgabe, den Vorstand zu prüfen und zu beaufsichtigen. Doch gleichzeitig verdeutlichen diese Beispiele die Notwendigkeit, ein tieferes Verständnis dafür zu erlangen, was Aufsichtsratsmitglieder ermutigt, aber auch daran hindert, sich zu äußern.

DIE AUTORIN



KLEMENTINE KLEIN ►
Consultant bei der
Transformations-
beratung HRpepper,
Berlin
► klementine.klein@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Studien zum Thema „Speaking Up Behavior“ und „Employee Voice“ untersuchten, was Mitarbeitende dazu ermutigt, Probleme oder Bedenken anzusprechen, und welche Auswirkungen das hat. Festgestellt wurde, dass Speak-up das organisationale Lernen und die Leistung verbessert (Morrison 2014). Zudem fanden Wissenschaftler heraus, dass das von Managern geschaffene Umfeld einen großen Einfluss darauf hat, wie wohl oder unwohl sich Mitarbeitende dabei fühlen, ihre Meinung zu sagen. So gibt es Organisationen, die absichtlich ein Umfeld schaffen, das Angst und Unbehagen erzeugt, um ihre Angestellten zu entmutigen, ihre Stimme zu erheben und aus der Reihe zu tanzen (Pinder / Harlos 2001).

Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende Probleme oder Vorschläge kommunizieren, wird durch die Konsequenzen beeinflusst, die die Mitarbeitenden spüren, wenn sie sich äußern. Um sie zu ermutigen, ihre Meinung zu sagen, sollten sie das Gefühl haben, sicher zu sein, wenn sie zwischenmenschliche Risiken eingehen (Edmondson / Lei 2014). Edmondson nennt diesen Effekt psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams.



DIE PRAXIS

Eine aktuellere Studie (Klein 2019) untersuchte anhand von Interviews mit deutschen und niederländischen Aufsichtsratsmitgliedern die psychologischen Faktoren, die Aufsichtsräte persönlich beeinflussen.

Die Studie brachte ans Licht, dass psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams gekennzeichnet ist durch Vertrauen, Respekt und die gemeinsame Überzeugung, dass Mitglieder sich auch dann sicher fühlen können, wenn sie durch ihre Äußerungen zwischenmenschliche Risiken eingehen. Ein solches Umfeld befähigt Aufsichtsräte, Kritik und Widerspruch, aber auch neue Ideen und Impulse deutlich äußern zu können. Die Führung der Vorsitzenden, die Gestaltung der Interaktionen sowie die gemeinsamen Erwartungen an die Arbeit im Aufsichtsrat haben Einfluss darauf, auf welchem Niveau sich die psychologische Sicherheit entwickelt. Als förderlich zeigten sich folgende Aspekte:

- persönliche Verbindungen zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern,
- eine regelmäßige Reflexion über die Funktionsweise des Aufsichtsrats durch das gesamte Team,
- ein offener, respektvoller Umgang mit den Beiträgen von Mitgliedern unterschiedlicher Funktionen.

Die Autoren Behan und Nadler empfehlen Vorständen für das Schaffen einer Speak-up-Kultur, einen regelmäßig stattfindenden Rahmen zu kreieren, in dem ein Abgleich zwischen den Meinungen der Aufsichtsratsmitglieder sowie eine informelle Kommunikation stattfinden können. Gleichzeitig sollte die Boardevaluierung als integraler Bestandteil betrachtet und von allen Mitgliedern ernst genommen werden (Nadler / Behan / Nadler 2006). Insgesamt betont die Forschung, wie wichtig es ist, Vorstände und Corporate-Governance-Strukturen als menschlich zu betrachten und die psychologische Dynamik zu berücksichtigen, die das Verhalten motiviert – oder eben ausbremst. ●

Literatur

- Chamberlin, M. / Newton, D. W. / Lepine, J. A. (2017): A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions, in: *Personnel Psychology*, 70 (1), 11-71
- Edmondson, A. C. / Lei, Z. (2014): Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 23-43
- Klein, K. (2019): *Speaking up and psychological safety on supervisory boards*, Rotterdam
- Morrison, E. W. (2014): Employee voice and silence, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 173-197
- Nadler, D. / Behan, B. / Nadler, M. (2006): *Building better boards: A blueprint for effective governance*, San Francisco
- Pinder, C. C. / Harlos, K. P. (2001): Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369