

## VON LÖWEN, LÄMMERN, SCHLANGEN UND ANDEREN TIEREN IM AUFSICHTSRAT

VERONIKA HUBNER, TANJA DOBART



Dr. Veronika Hubner ist Referentin in der Abteilung BetriebsratsBeratung der AK-OÖ, Organisationsberaterin, Psychotherapeutin und Supervisorin



Mag. Tanja Dobart Projektleiterin und Beraterin der promitto organisations- und politikberatung gmbh Politikwissenschaftlerin

Wenn Sie an Ihren Aufsichtsrat (AR) denken: Welche Bilder tauchen bei Ihnen auf? Angenommen Sie würden die einzelnen Mitglieder in Tieren beschreiben: Welche Tiere kommen da vor? Welche Charaktereigenschaften zeichnet diese aus? Sind sie groß, klein, gefährlich oder lammfromm?

Diese Übung heißt „AR in Tieren“ und ist Teil des zweitägigen IFAM-Seminars „Psychologie im AR“. In diesem Modul wird bewusst ein unkonventioneller, emotionaler Zugang zur Aufsichtsratsarbeit angestrebt. Zahlen, Daten und Fakten sind für erfolgreiche AR-Arbeit zwar unverzichtbar. Mit dem Wissen über psychologische Zusammenhänge, informelle Strukturen, ungeschriebene Spielregeln, Gruppenprozesse, Verhaltensweisen, Persönlichkeitstypen, unsichtbare Machtstrukturen etc. sollen jedoch die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsrätlern erweitert werden.

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Zugang zum Thema Macht und Ohnmacht, das Bewusstsein der eigenen Ressourcen und Beziehungsnetzwerke ist ebenso Teil des Seminars und soll die Betriebsrätlern bei ihrer Aufgabe als AR-Mitglieder stärken.

Immer wieder kommen von Betriebsrätlern Aussagen wie: „Ich stoße in meiner AR-Tätigkeit oft an unsichtbare Grenzen“ oder „Wir von der ArbeitnehmerInnenseite gehören im AR nie dazu.“ Für Betriebsrätlern ist es wichtig, in der AR-Arbeit ihre Rolle und Funktion zu kennen und diese mit Selbstbewusstsein und Verantwortung zu erfüllen.

### Beziehungen im erlauchten Kreis

Warum wird AR-Arbeit oft so „arbeitgeberlastig“ erlebt? Warum fühlen sich Betriebsrätlern gegenüber den ArbeitgebervertreterInnen oft so unterlegen? Auf diese Fragen gibt es interessante Antworten in der Studie „Blick in den erlauchten Kreis“ von Roswitha Königswieser. Sie zieht Parallelen zur Adelsgesellschaft. Für „Nicht-Adlige“ ist es beinahe unmöglich dazuzugehören. Es gibt eine bestimmte Sprache, Spiel- und Benimmregeln. Dresscode, Small Talk und Sitzordnung sind nur kleine Beispiele der „ungeschriebenen Erwartungen“ der AR-Mitglieder. Weiters wird Loyalität und Gefühlskontrolle unter den AR-Mitgliedern erwartet. Offene Konfrontationen, unkontrollierte Gefühlsausbrüche, Blamagen und gegenseitig bloßstellen gehören zu den absoluten Tabus. Demgegenüber stehen bewusstes Taktieren und das Forcieren von Entscheidungen an der Tagesordnung und gehören zur „Dramaturgie“ und zum Spiel.

Betriebsrätlern sollten sich auf die AR-Sitzungen nicht nur inhaltlich, sondern auch strategisch vorbereiten. Die Arbeit im AR lebt von der kontinuierlichen Pflege von Netzwerken und Beziehungen, das sollten auch Betriebsrätlern in der

Zukunft stärker beachten. Diese Netzwerke müssen aufgebaut und wollen genutzt werden.

### Gruppendynamik im Aufsichtsrat

Weiters kann das Wissen über gruppendynamische Prozesse und Vorgänge den Erfolg der eigenen AR-Tätigkeit maßgeblich beeinflussen. Nach Raoul Schindler entwickeln sich in jeder Gruppe vier bestimmte Funktionen heraus, die von den Gruppenmitgliedern übernommen werden und die in jeder Gruppe vertreten sind. Er spricht in diesem Zusammenhang von der Rangordnung in Gruppen. Diese Grundannahme lässt sich auch auf die Gruppe des AR umlegen und zeigt, welche Position den ArbeitnehmerInnen im AR „automatisch“ zugeschrieben wird.

Raoul Schindler beschreibt die 4 Positionen wie folgt. Die  $\alpha$ (ALPHA)-Position wird jener Person in der Gruppe zugeschrieben, die die Führungsfunktion innehat. Sie repräsentiert die Gruppe und diese lässt sich von ihr führen. Im AR wird diese Position dem/der AR-Vorsitzenden zugeschrieben. Die  $\beta$ (BETA)-Position wird als BeraterInnen-Position verstanden. Diese Personen punkten mit ihrer fachlichen Kompetenz, sie unterhalten zu allen Gruppenmitgliedern gute Beziehungen und sie sind bereit, sich ALPHA unterzuordnen. Auch diese Position ist im AR keine unbekannt, es sind meist die engen Vertrauten des/der AR-Vorsitzenden. Personen in der  $\gamma$ (GAMMA)-Position werden als die „normalen“ Gruppenmitglieder bezeichnet; Gefolgsleute, die sich emotional mit ALPHA identifizieren und ihm uneingeschränkt folgen. Die vierte Position ist die  $\omega$ (OMEGA)-Position. Personen in dieser Position sind oft negativ mit ALPHA verbunden, sie nehmen Gegenpositionen ein und stehen oft auch in direkter Konfrontation mit ALPHA. In der Gruppe wird ihnen oft eine AußenseiterInnen-Rolle zugeschrieben, sie fungieren auch als Blitzableiter oder Sündenbock. Im AR übernehmen diese Funktion sehr oft die ArbeitnehmerInnen-VertreterInnen. Ihre Handlungsmöglichkeiten im AR sind aus dieser Position heraus sehr beschränkt. Sich dieser speziellen Position bewusst zu werden, ist Voraussetzung, um Spielräume ausloten und erfolgreiche Strategien ausarbeiten zu können.

### Macht und Ohnmacht

Ein zweites, zentrales Thema im AR ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Macht. Wie bereits oben erwähnt, können das Beleuchten des Macht-Raumes „Aufsichtsrat“ und das Sichtbarmachen von unterschiedlichen Machtmechanismen den Handlungsradius der AufsichtsrätInnen stark beeinflussen. Machtausübung kann sowohl verbal, als auch nonverbal passieren. Bereits in menschlichen Gesten und Haltungen sind Zeichen von Dominanz und Unterordnung zu erkennen.

#### Nonverbale Zeichen der **Unterordnung**:

- Blick senken oder abwenden
- Raum abtreten, aus dem Weg gehen

- Sich berühren lassen
- Lächeln
- Schmal, klein machen
- Schief, verkrümmt stehen
- Gehorchen
- Verstummen

#### Nonverbale Zeichen der **Dominanz**:

- Anstarren
- In den Raum des anderen eindringen
- Andere berühren; Stirn runzeln
- Breit, groß machen, strecken
- Gerade, aufrecht stehen
- Mit den Fingern zeigen
- Unterbrechen

Es ist faszinierend zu beobachten, wie wir selber auf die Machtsignale des Gegenübers reagieren. Ziel des Seminars kann sein, aktiver und bewusster mit der Ressource Macht umzugehen. Sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Erreichung von Zielen. (Quelle: Kuderna/Mauerhofer, 2005)

### Strategien und Erkenntnisse

Wir werden immer wieder gefragt, welche Empfehlungen und Strategien es zum Thema „Erfolgreiche AR-Arbeit“ gibt. Im Anschluss sind einige erarbeitete Strategien unserer TeilnehmerInnen zusammengefasst, die zum Weiterdenken anregen sollen.

#### **Do's:**

- Sagen, was Sache ist
- Wer fragt führt – geradlinig und ehrlich
- Gute Vorbereitung
- Kompetenz und Fachwissen
- Provokationen vermeiden
- Verbündete suchen
- Realistische Ziele festlegen
- Keinen Zeitdruck aufzwingen lassen
- Kleidungs-Etikette beachten
- Einhalten gewisser Benimm-Regeln
- Gegenüber kennen
- Kontakte außerhalb des Gremiums pflegen
- Respekt
- Nachfragen, nachsetzen

#### **Don'ts:**

- Entscheidungen des Vorsitzenden direkt kritisieren
- Persönliche Untergriffe und Beleidigungen
- Demütigungen
- Gefühlsausbrüche
- Hierarchien verletzen
- Ins Wort fallen

Ansonsten gilt das alte Sprichwort, das uns alle lebenslang begleiten möge: „Übung macht den Meister“. Dies gilt insbesondere für AR-Profis.

# JEDER WOASS, DASS A GELD NIT AUF DA WIESEN WACHST...

**CHRISTINA WIESER UND MARKUS OBERRAUTER**



Mag. Christina Wieser und Mag. Markus Oberrauter sind in der Abteilung Betriebswirtschaft der AK Wien beschäftigt. Schwerpunkte: Beratung sowie Aus- und Weiterbildung von AufsichtsrätInnen, Monitoring von Unternehmen, verteilungspolitische Fragen.

Angesichts nervöser Finanzmärkte, irrationaler Ratingentscheidungen und einer immer mehr unter (Spar)Druck stehenden Regierung fragen sich Anfang des Jahres viele, wie steht es denn wirklich um die österreichischen Unternehmen und damit nicht zuletzt um den eigenen Arbeitsplatz? Der AK-Unternehmensmonitor hat sich dieser Frage angenommen: Im Unterschied zu makroökonomischen Betrachtungsweisen bezieht dieses spannende Instrument die Informationen einzig aus den Unternehmen selbst, nämlich aus den jährlich veröffentlichten Geschäftsberichten. Für das Jahr 2010 konnten die Jahresabschlüsse von mehr als 1.000 österreichischer Kapitalgesellschaften (Aktiengesellschaften und GmbH) in die Analyse einbezogen werden. Die Performance dieses repräsentativen Samples der wichtigsten heimischen Unternehmen kann sich sehen lassen: Allein aus

dem operativen Geschäft erzielten die untersuchten großen und mittelgroßen Kapitalgesellschaften im Jahr 2010 wieder 4,8 % EBIT-Marge. Damit bleiben alleine aus dem Kerngeschäft im Schnitt von 100 Euro Umsatz fast fünf Euro Gewinn.

## Der Löwenanteil geht an...

AnteilseignerInnen und AktionärInnen! Diese Gruppe profitiert am meisten vom Aufwärtstrend und erzielt eine zweistellige Rendite von mehr als 14 %, ein absolut hervorragender Wert. Die Unternehmen der Sachgütererzeugung übertreffen den ausgezeichneten Durchschnitt sogar noch deutlich mit einer Eigenkapitalverzinsung von fast 25 Prozent. Nicht nur die Rentabilität auf das Eigenkapital hat sich deutlich verbessert, auch die Dividenden klettern in Rekordhöhen: Gemessen an der Lohn- und Gehaltssumme macht das Ausschüttungsvolumen aktuell 44 % aus.

Für die ArbeitnehmerInnen hat sich hingegen der Anteil an der Wertschöpfung sogar reduziert und fällt im Jahr 2010 niedriger als 2008 aus. Die deutliche Produktivitätssteigerung kommt damit nahezu ausschließlich den Unternehmen zugute: Die KapitalgeberInnen erhalten bereits fast 40 % des geschaffenen Wertes. Während sich

die Beschäftigten in der Krise mit geringeren Lohn- und Gehaltsabschlüssen sowie mit Kurzarbeit maßgeblich an der Krisenbewältigung beteiligt haben, konnten sie im Gegenzug nicht im selben Ausmaß am zuletzt wieder guten Ergebnis partizipieren.

## Gerade jetzt: Investieren!

Bei der kurzfristigen Jagd nach überzogenen Profiten und hohen Dividenden, bleibt die Investitionstätigkeit auf der Strecke: Die österreichischen Investitionswachstumsraten haben sich im Zeitraum 2001 bis 2008 gegenüber den 1990er Jahren halbiert. Im internationalen Vergleich liegt Österreich damit hinter Italien im untersten Drittel der OECD-Länder. Doch statt langfristig ins Unternehmensvermögen zu investieren und damit konkurrenzfähig zu bleiben, werden die erzielten Gewinne lieber als Dividende verpackt: In den letzten fünf Jahren werden im Schnitt mindestens 90 %, maximal sogar bis zu 123 % des Sachinvestitionsvolumens an AnteilseignerInnen und AktionärInnen abgeführt. Als besonders großzügig sind die Ausschüttungen in der Sachgütererzeugung zu beurteilen: Der Umfang der auf Basis der Gewinne 2010 beschlossenen Dividenden ist mehr als doppelt so hoch ausgefallen als das Investitionsvolumen in Sachanlagen (z.B. Immobilien oder Maschinen). Hier gilt es möglichst rasch mit zukunftsweisender Unternehmenspolitik gegenzusteuern: Dafür ist eine zurückhaltende Dividendenpolitik wichtige Voraussetzung. Denn das Einbehalten von Gewinnen bietet den notwendigen Spielraum für Investitionen, die wiederum Arbeitsplätze schaffen und nachhaltig den Unternehmenswert steigern. Unter diesen wünschenswerten Rahmenbedingungen dürfen ArbeitnehmerInnen mit besseren Jobperspektiven und mehr Arbeitsplatzsicherheit rechnen.

## Liquide aufgestellt, solide finanziert

Die österreichischen Unternehmen haben den Ergebnissen des AK-Monitorings zufolge ihre Finanzierungsstruktur im Vorjahr wieder deutlich verbessert. Besonders gut steht es um die Zahlungsfähigkeit: Die durchschnittliche Liquidität erreicht fast 106 Prozent, mit diesem finanziellen Rückhalt können kurzfristig fällige Schulden jederzeit getilgt werden. Das beste Viertel der untersuchten Unternehmen darf sich sogar über fast doppelt so hohe liquide Mittel freuen. Im Hinblick auf das derzeit unsichere Konjunkturmilieu wirkt die positive Entwicklung der Zahlungsfähigkeit mehr denn je als wichtiger Stabilitätsindikator. Sollte es getrieben von volatilen Finanzmärkten zu finanziellen Engpässen kommen, verfügen die großen

und mittelgroßen Kapitalgesellschaften über ausreichend Liquidität, um mögliche Schwierigkeiten kurzfristig zu überbrücken. Der hohe Liquiditätsgrad kombiniert mit einer soliden Eigenkapitalausstattung von durchschnittlich 43 % bescheinigt den Unternehmen eine nachhaltig verlässliche Finanzierungsstruktur. Im Sektorenvergleich gelten Energie- und Wasserversorger als besonders krisensicher, das Gesamtvermögen ist zu mehr als der Hälfte (55,6 %) mit Eigenkapital finanziert, ein unangefochten hoher Spitzenwert.

### **Effektive Steuerleistung ist am Tiefpunkt**

Was als Finanzkrise im Jahr 2008 begonnen hat, manifestiert sich aktuell immer mehr im Unwort „Staatsverschuldungskrise“. Die derzeit viel diskutierten hohen Staatsverschuldungen sind jedoch vor allem auf die umfangreichen Stabilisierungsmaßnahmen für den Finanzmarkt sowie Konjunktur- und Bankenhilfspakete zurückzuführen. Jetzt sind es die öffentlichen Haushalte, die unter dem Druck von Ratingagenturen in die Budget- und Schuldenbremsbredouille geraten. Gerade in Zeiten hoher Defizite muss sich der Staat ganz besonders auf faire Beiträge zur Finanzierung verlassen können. Doch diese Rechnung geht – zumindest was die Unternehmensabgaben betrifft – nicht auf: Lediglich ein geringer Teil der erwirtschafteten Gewinne werden als Steuer abgeführt. Die effektive Steuerleistung der Unternehmen ist mit 17,0 % im Jahr 2010 am absoluten Tiefstwert angelangt, vom vielgescholtenen „Hochsteuerland für Unternehmen“ ist Österreich damit weit entfernt. Der tatsächliche Steuersatz liegt seit 2005 jeweils unter 20 % und unterschreitet damit den gesetzlichen Körperschaftsteuersatz von 25 % mehr als deutlich.

### **Steuerschlupflöcher schließen**

Die heimischen Unternehmen haben sich binnen kurzer Zeit erholt und die Krise sehr gut überstanden. Für den Staat heißt es jedoch weiterhin auf den gerechten Anteil warten: Dabei haben die vorgenommenen Stabilisierungs- und Konjunkturmaßnahmen erheblich dazu beigetragen, dass Österreich die Krise vergleichsweise gut gemeistert hat. Daher erscheint es nur mehr als gerecht, dass dem öffentlichen Haushalt im Gegenzug endlich

faire Unternehmenssteuern zufließen, die notwendig für die anstehende Budgetkonsolidierung sind. Eine umfassende Reform der Unternehmensbesteuerung, die das Schließen von Steuerschlupflöchern endlich beherzt in Angriff nimmt, ist dafür unbedingt erforderlich.

Dieser Artikel ist gleichlautend im AK-ÖGB-Magazin „**Arbeit und Wirtschaft**“ nachzulesen. (Ausgabe 1-2/2012, S. 26f).

Download **Unternehmensmonitor 2011** der AK NÖ, OÖ und Wien:  
<http://www.arbeiterkammer.at/broschueren/betriebsraete.htm>

## **VERANSTALTUNGSHINWEIS**

### **AUSGELAGERT?**

#### **Umstrukturierung in Krankenhäusern – Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen von BetriebsrätInnen für BetriebsrätInnen**

Seit vielen Jahren ist der Krankenhaussektor von veränderten Rahmenbedingungen (z.B. Budgetengpässe, Flexibilisierung) geprägt. Die Krankenhäuser reagieren darauf mit tiefgreifenden Veränderungen. Im Hintergrund der Überlegungen steht das Motiv der Kosteneinsparung. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es auch immer wieder zu Auslagerungen von bestimmten Bereichen oder Aufgabenfeldern an Profitunternehmen.

Drohende Auslagerungen sind für die betroffenen Beschäftigten eine große Belastung. Für den Betriebsrat ist es eine große Herausforderung, in einer derartigen Situation die Anliegen der MitarbeiterInnen bestmöglich zu vertreten.

Die Veranstaltung zeigt die unterschiedlichen Erfahrungen von BetriebsrätInnen mit Outsourcing auf.

**Dienstag, 6. März 2012, 18.00 – 20.00 Uhr**

Catamaran, Erdgeschoß, Sitzungsraum „Grete Rehor“  
1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

#### **Anmeldung:**

Verena Vyhnalek, Tel.: +43 1 53 444 79 621 oder [gesundheit@vida.at](mailto:gesundheit@vida.at)

## **TERMINAVISO**

### **Ifam forum: Die Abschlussprüfung – Anspruch und Wirklichkeit**

**Montag, 26. März 2012, 16.00 – 18.30 Uhr**

AK Wien, Bildungszentrum, BIZ Lounge