

Dialogkompetenz als entscheidendes Persönlichkeitsmerkmal

Zur Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Leitung von Hauptversammlungen

Von Richard Schütze, Geschäftsführender Gesellschafter, Richard Schütze Consult

Die Zeiten werden heißer. Auch auf den Hauptversammlungen vor allem von börsennotierten Aktiengesellschaften wird es zunehmend ungemütlicher. Dafür muss es sich nicht einmal um eine sog. „außerordentliche“ Hauptversammlung bspw. aus Anlass einer Kapitalerhöhung oder wegen eines anderen „unerwarteten Ereignisses“ wie einer Firmenübernahme handeln. Immer mehr Aktionäre und deren Vertreter, sog. professionelle Aktionärsschützer, mucken auch bei den normalen, den sog. „ordentlichen“ Hauptversammlungen auf und suchen eine Art parlamentarisches Forum mit größtmöglicher öffentlicher Wahrnehmung, um Kritik üben und ihre Sicht der Dinge präsentieren zu können. Da heißt es für den Versammlungsleiter, in der aufgeheizten Atmosphäre einen kühlen Kopf zu bewahren.

Die möglichen Konfliktpotenziale

Sei es, dass es am Gebaren des Vorstands und Aufsichtsrats etwas auszusetzen gibt, wie das Auskungeln von Boni und Abfindungen in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, oder dass Aufsichtsräte und Vorstände dubioser Geschäfte zum eigenen Vorteil verdächtig werden oder aber, dass aus weltanschaulicher Sicht und allgemeinpolitischen Erwägungen gegen die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmenspolitik Vorbehalte geäußert werden und Front gemacht wird. Letzteres trifft insbesondere Firmen,

deren überragende Marktstellung und internationale Verflechtung als politische Macht empfunden wird wie bei den Finanzdienstleistern oder deren Produkte und Produktionsverfahren ein hohes gesellschaftliches Konfliktpotenzial bergen; dazu zählen u.a. die chemische und pharmazeutische Industrie, die Auto- und Luftfahrtbranche oder bevorzugt auch Ölförderer und nukleare Energieerzeuger.

Die Leitungs- und Ordnungsfunktion des Aufsichtsrats

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt bei der Gestaltung und dem Ablauf von



Richard Schütze
richard@schuetze-consult.de

Hauptversammlungen als der zentralen Dialogplattform mit den Aktionären, Bankenvertretern, institutionellen Anlegern und den Medien eine wichtige Leitungs- und Orientierungsfunktion zu. Die meisten Aktiengesellschaften bestimmen in ihren Satzungen, dass er als Versammlungsleiter für die Durchführung der Hauptversammlung zuständig ist und dabei die Vorschriften des Aktiengesetzes und der Satzung sowie ggf. die Bestimmungen der Geschäftsordnung für Hauptversammlungen zu beachten hat. Nach Eröffnung der Hauptversammlung begrüßt er die Teilnehmer und stellt die anwesenden Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstandes sowie ggf. den beurkundenden Notar und Abschlussprüfer vor. Auf den Bericht des Vorstands folgt die Generaldebatte mit den Rede-



Das Ziel sollte es sein, mögliches Konfliktpotenzial zu erkennen und zu entschärfen.

beitragen der Aktionäre und der Beantwortung sämtlicher Fragen durch den Vorstand. Erst danach kann der Versammlungsleiter den Schluss der Debatte feststellen und mit der Abstimmung über die einzelnen Punkte der Tagesordnung beginnen.

Er bestimmt die Reihenfolge der Redebeiträge der Aktionäre bzw. Vorstände zu den Gegenständen der Tagesordnung, erteilt das Wort und entzieht es auch wieder bei Überschreitung der von ihm festgelegten Redezeit; er kann Ordnungsmaßnahmen aussprechen wie den Wortentzug oder einen Saalverweis für Störenfriede. Dabei muss er sich unparteiisch verhalten, kann sich aber zugleich selbst auch an der Diskussion beteiligen und die Standpunkte des Vorstands vertreten.

Die Repräsentanz der Unternehmenskultur und von eigenen Wertehaltungen
Im Zusammenwirken mit dem Vorstand repräsentiert der Aufsichtsrats-

vorsitzende in persona und in seinem Verhalten „sichtbar“ die Corporate Culture und das Behaviour, also die gelebte Wertehaltung und ethische Kultur eines Unternehmens. Seine persönliche Ausstrahlung, eine umsichtige Moderation und kluges Verhandlungsgeschick sind entscheidende Faktoren für eine als menschlich fair und zugleich sachgerecht empfundene Versammlungsleitung und damit für den Erfolg einer Hauptversammlung, die auf das Image des Unternehmens abstrahlt und seine Reputation mitbestimmt. Dabei gilt es, in der Verhandlungsführung nicht jede auch heftig artikulierte Kritik als eine beleidigende Schmähkritik zu werten, sondern mit Sensibilität und Fingerspitzengefühl auch Frust und Empörung ausreichend zu Wort kommen zu lassen.

Kluge Dilemma-Kommunikation und Dialogstrategie

Im Sinne einer Flexible-Response-Strategie gehört nicht auf jeden Klotz

ein grober Keil; oft ist es geschickter, einmal „laissez-faire“ gelten zu lassen und für Wutausbrüche oder auch eine geharnischte Kritik ein dem Kritiker gegenüber wertschätzendes Verständnis zu zeigen. Provozierende Äußerungen müssen dann keine weitere Eskalation nach sich ziehen, wenn der Versammlungsleiter dafür Verständnis bekundet, dass Menschen in angespannten Gemütslagen ihre Gefühle äußern können, dürfen und sollen, auch wenn sie sich dabei zuweilen im Ton vergreifen. Mit mildem Ausdruck in der Stimme kann man sanft mit einer sog. Ich-Aussage eine gegenseitige Wertschätzung einfordern und zugleich die eigene Toleranz gegenüber der Persönlichkeit des Kritikers zum Ausdruck bringen: „Ich verstehe, dass Sie aufgebracht sind – ich wäre das auch, wenn die Sache sich so verhielte wie Sie sie wahrgenommen haben oder wenn mir so etwas widerfahren wäre.“ Ein kluger Versammlungsleiter vermag darzustellen, dass es viele

Anzeige

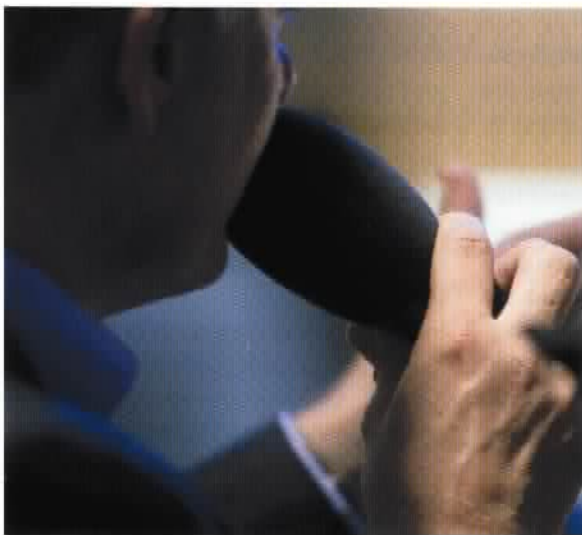


Maßgeschneiderte Lösungen für Small- und Midcaps

- Börsengänge
- Kapitalmaßnahmen
- Corporate Finance
- Wertpapierhandel
- Umplatzierungen
- Designated Sponsoring

Organisation von Hauptversammlungen

Süddeutsche Aktienbank AG
Kronenstraße 30 · 70174 Stuttgart
Telefon: 0711 / 22 93 15 - 00 · Fax: 0711 / 22 93 15 - 65
Email: info@sab-bank.com · Internet: www.sab-bank.com



Mimik und Gestik des Moderators sollten Glaubwürdigkeit und Vernunft ausstrahlen.

wahre Aussagen zu jeder komplexen Sachfrage gibt, aber niemand sich im Besitz des Ingesamt aller möglichen Wahrheiten befindet. Und dass deshalb auch Rechtsgüter und die Werte, die diese verkörpern, häufig in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen: „Hier gilt es, das berechtigte Bedürfnis nach Arzneimittelsicherheit gegenüber dem Verlangen von sehr kranken Mitmenschen, die viel leiden, nach einem wirksamen Medikament gegen Depressionen abzuwägen ...“ Dabei kann er auch schon mögliche weitere Einwände vorwegnehmen: „Wir haben deshalb auch mitbedacht, dass die neuen Arzneimittel nur den Patienten zugänglich gemacht werden, die an einer besonders schweren Form dieser Krankheit leiden und denen keine anderen Mittel mehr zur Verfügung stehen.“ Alle Verantwortlichen im Unternehmen stehen vor der Aufgabe, solche Dilemmas in einer Mensch und Sache gerecht werden und oft schwierigen Entscheidungsfindung transparent zu kommunizieren und die zugrunde liegenden Interessenkonflikte auf eine möglichst akzeptable Weise zu lösen.

Wenn ein kritischer Aktionär aber partout ungebremst und ausufernd weiter welt- und ordnungspolitische Zusammenhänge ausbreitet oder sich in immer neue Verbalinjurien versteigt („Wenn's ums Geld geht, geht der Vorstand über Leichen!“), ist es für

den Versammlungsleiter an der Zeit, die Zügel etwas mehr anzuziehen und seine Verhandlungsführung dominanter zu gestalten. Zunächst kann der Versammlungsleiter das Verhalten eines Redners mit weiteren Ich-Aussagen „spiegeln“: „Ich empfinde diese Aussage als eine persönliche Verdächtigung und bin sehr bestürzt ...“ Trägt dies keine Früchte, so geben Statuten und Satzungen dem Aufsichtsratsvorsitzenden dann die Möglichkeit, die Redezeit zu begrenzen, Persönlichkeitsrechte und Menschenwürde verletzende Aussagen zurückzuweisen, das Wort zu entziehen oder einen Krakeler als ultima Ratio sogar des Saales zu verweisen.

Fazit: Die integrierende Moderation

Der Schlüssel zu einer in geordneten Bahnen verlaufenden Konfliktbearbeitung und -lösung ist der verinnerlichte Respekt, den ein Versammlungsleiter der Persönlichkeit seines Dialogpartners glaubwürdig entgegenzubringen vermag; dies drückt sich in seinem gesamten Habitus von der Mimik über die Gestik bis hin zu Stimmführung und Wortwahl aus. Ein vernünftiger Umgang miteinander und Sachlichkeit im Dialog bedürfen als Grundlage der Kunst und des Könnens, Menschen zuhören und sie auch immer wieder zusammenführen zu können. Hier macht der Ton die Musik; hier ist der Weg das Ziel, das repräsentierte Unternehmen als dialogbereit und einsichts-, aber auch konflikt- und last but not least entscheidungsfähig wahrnehmbar zu machen.

10 Regeln für die erfolgreiche Leitung einer Hauptversammlung

1. Präsenz zeigen: Aufrecht sitzen und Blickkontakt zum Redner und zum Publikum im Saal halten.

Wut und Empörung Verständnis zeigen (Empathie).

2. Mit der Stimme führen: Beim Sprechen mit der Stimme im Wechsel laut – leise, hoch – tief, schnell – langsam modulieren, um die eigene Stimmung und Einschätzung der Situation für alle hörbar zu machen.

7. Kritik aufgreifen und weitere mögliche Einwände vorwegnehmen: Botschaft: Das Management nimmt alle Sichtweisen ernst und setzt sich qualifiziert mit Pros und Cons auseinander.

3. Verständlich und nachvollziehbar formulieren (Statement-Technik): In kurzen Sätzen mit klar verständlichem Vokabular und strukturierter Satzbau sprechen.

8. Auf Provokationen und Beleidigungen mit Ich-Botschaften deeskalierend reagieren: „Meine Kollegen im Vorstand und Aufsichtsrat und ich fühlen uns jetzt in unserem ehrlichen Bemühen, einen fairen Sozialausgleich bei den notwendigen Entlassungen zu erreichen, nicht ernst genommen.“

4. Jedem Redner mit Respekt und aufmerksam zuhören (Dialogkompetenz): Freundliche Mimik, keine Grimassen – Selbstdisziplin üben.

9. Kompromissfähig sein: Übereinstimmungen aufgreifen, betonen und als Ergebnis sichern; klar festhalten, wo Dissens herrscht. Kompromisse herausarbeiten.

5. Integrative Moderation: Klare Regeln für die Generaldebatte ansagen, Grenzen markieren und diese mit Flexibilität und Charme nachhaltig durchsetzen (Stahlkeule im Samtfutteral) – Persönlichkeits- und Menschenrechte wahren.

10. Fazit ziehen: Dank an alle Redner mit der Unterstellung, dass jeder Beitrag die beste Intention hatte; in gebotener Kürze einen hoffnungsvollen Ausblick nach vorn geben und Perspektiven für eine gute weitere Zusammenarbeit aufzeigen.

6. Emotionen zu- und alle Meinungen zum Ausdruck bringen lassen: Für die Sichtweise von Kritikern und deren Gefühle wie Enttäuschung,