

zu teuer und komplex wird: Welche Mitarbeiter erhalten welche Angebote? Welche Schulungen? Welche Programme? So gibt es jetzt eine intelligente „App“ zum Aufbau und zur Steuerung von Gesundheit im Unternehmen. Wie ein GPS im Auto gibt dieses hochintelligente System

jederzeit Auskunft über den Zustand der Mitarbeiterschaft, eingeleitete bzw. einzuleitende Maßnahmen und deren Wirkung.

#### IV. Fazit

Hochintelligente Algorithmen verarbeiten „harte und weiche“ Faktoren

und zeigen, wie man Investitionen in Gesundheit und Engagement am Arbeitsplatz plant und auf optimale Wirkung hin steuert. Damit bringt man Gesundheit und Betriebswirtschaft in Einklang und steuert Maßnahmen so, dass tatsächlich gilt: Prävention ist billiger als Heilen.

# Lexikon

## Vertrauen

Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Wittener Institut für Familienunternehmen

Wie so viele Begriffe hat auch der Vertrauensbegriff seine Tücken. Man denkt, dass man weiß, was damit gemeint ist, bis man die Dimensionen erkennt, die mit ihm verknüpft sind. Genau betrachtet, bezieht sich der Vertrauensbegriff nämlich auf sehr viele und sehr wesentliche Bereiche unserer Existenz. Überall, wo es um Undurchschaubarkeit geht, wo wir also nicht mit absoluter Sicherheit wissen, was möglicherweise auf uns zukommt, sind wir auf Vertrauen angewiesen. Und damit gilt das für praktisch jede soziale Situation.

### Kontingenz

Der Fachbegriff für Undurchschaubarkeit und Unvorhersehbarkeit ist „Kontingenz“: Es könnte ganz anders sein, als ich denke, es könnte ganz anders kommen, als ich erwarte. Kein Mensch kann dem anderen in den Kopf schauen. Wir sind uns dessen bewusst – und wir wissen, dass auch der andere sich dessen bewusst ist. Kontingenz ist die Grundlage und Notwendigkeit für Kommunikation und vor allem die Möglichkeit, kommunikative Spiele zu spielen: Weil er weiß, dass der andere ihn nicht durchschaut, könnte jeder auch nur „so tun als ob“, Vertrauen und die Möglich-

keit von Täuschung gehen Hand in Hand. Ich kann nie ganz genau wissen, ob der oder die andere es ganz ehrlich meint. Und nur weil das so ist, gibt es überhaupt Vertrauen, da, wo wir genau wissen, brauchen wir kein Vertrauen. Täuschung gibt es übrigens praktisch nur bei Menschen (von einigen Primaten in hoch komplexen Experimentalsituationen abgesehen), weil nur Menschen über eine „Theory of mind“ verfügen, nämlich eine Idee darüber, was im Kopf des anderen vor sich geht (z.B. Leslie, 2000).

Die Möglichkeit der Täuschung reicht bis in unsere engsten Beziehungen hinein. Zum Glück geschieht es nicht so häufig, dass man erleben muss, dass sich das Vertrauen in einen sehr nahen Menschen als trügerisch erweist – wenn offen wird, dass etwa ein Ehepartner schon seit Jahren eine Nebenbeziehung führt oder er plötzlich sagt, dass er sich scheiden lassen will und dass schon die Heirat ein großer Fehler gewesen ist usw. Doch so etwas geschieht auch nicht so selten, dass man völlig sicher sein kann, solchen Vertrauenskatastrophen der eigenen Lebenswelt nicht doch in irgendeiner Form ausgesetzt zu sein. Vertrauen ist ein Geschenk – und das heißt, man kann verletzt werden, sonst wäre es kein Vertrauen.

In den größeren Zusammenhängen menschlicher Lebenswelten spielt Vertrauen eine besondere Rolle. Es ist der Menschheit gelungen, beinahe weltweit Institutionen und Prozesse

so zu gestalten, dass sie uns ein hohes Maß an Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit garantieren. Eine der erstaunlichsten Leistungen der Menschheit nehmen wir meist gar nicht mehr groß zur Kenntnis: wie oft wir die Selbstverständlichkeiten der Zivilisation hinnehmen, ohne sie zu hinterfragen. Wenn wir in ein Restaurant gehen, lassen wir uns Speisen bringen, die jemand zubereitet hat, den wir noch nie gesehen haben, ohne dass wir einen „Vorkoster“ dabei haben (selbst wenn wir uns einen leisten könnten). Ja, wir setzen uns sogar in Aluminiumkästen und fliegen durch die Welt, von uns völlig unbekannt Personen geführt, und wenn wir aussteigen, steigen wir wiederum zu jemandem in ein Taxi, der uns völlig unbekannt ist, und vertrauen darauf, dass er uns an die Adresse bringt, die wir wünschen. Wie selbstverständlich uns das ist, kann man daran sehen, dass es ein beliebtes Sujet von Krimis und Filmen ist, genau diese Selbstverständlichkeiten als Trug zu zeigen: das Essen ist vergiftet, der Taxifahrer in Wirklichkeit ein Mafia-Verbrecher, der freundliche Gärtner erweist sich als der Mörder, wir schauen zu, gruseln uns und sind froh, dass es den anderen im Buch oder Film passiert und nicht uns selbst.

Wir sind meist auch in der Lage, mit den verschiedenen Facetten solcher Regelungen routiniert und differenziert umzugehen, ohne dass wir das je explizit gelernt haben. Wir vertrauen zwar unser Leben einem Piloten an,

doch würden wir ihm weder ohne Weiteres Geld leihen, noch würden wir ihm ein persönliches Geheimnis anvertrauen, – und er umgekehrt vermutlich auch nicht. All dies ist für uns so selbstverständlich, dass wir es nur selten hinterfragen. Wir haben in der Regel im Laufe unseres Lebens gelernt, was wir von anderen erwarten können und was von uns erwartet wird.

## Erwartungs-Erwartungen

Diese sog. „Erwartungs-Erwartungen“ steuern unser soziales Leben im Großen wie im Kleinen und in Milliarden von Interaktionen erweitern sie sich täglich als funktional. Dies gilt auch beispielsweise in einer Vortragssituation: Referent und Besucher müssen nicht aushandeln, wie sie sich verhalten sollten, sie unterstellen einander, dies bereits zu wissen.<sup>1</sup> Ohne weitere Auseinandersetzung haben sie eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität gefunden, die zugleich einen höheren Grad an Komplexität ermöglicht.<sup>2</sup> Beide Seiten verhalten sich, wie sie denken, dass die Situation es erfordert, ihren jeweiligen Erwartungs-Erwartungen gemäß. Sie sind dabei nicht völlig festgelegt, es bleiben genug Spielräume. Neben einer Rede würden die Gäste wohl auch noch ein Lied, einen kleinen Film, einen Sketch oder eine Übungsaufgabe tolerieren. Wenn der Referent die Zuhörer jedoch zu Liegestützen auffordern würde oder als Aktionskünstler mit der Axt den Tisch zerlegen würde, ginge er weit über den Grenzbereich der Erwartungs-Erwartungen hinaus – aber genau das weiß er auch. Insgesamt werden die wechselseitigen Erwartungs-Erwartungen und das Vertrauen, das beide Seiten in sie hineinsetzen, dazu füh-

ren, dass am Ende keiner frustriert, gekränkt, erschüttert oder traumatisiert die Situation verlässt. So leben wir in einer Welt, in die wir vertrauen, in der wir uns im Vertrauen in Rechtssysteme, Verkehrssysteme, Regierung und Verwaltung sicher fühlen und bis hin in unseren Alltag dem Gegenüber Vertrauen entgegenbringen.

## Die andere Seite

OK, soweit so gut. Was ist aber mit der anderen Seite des Vertrauens, mit der Täuschung? Die ständige Gegenwart möglicher Täuschung lässt Vertrauen zu einem Begriff in einem Spannungsfeld zwischen zwei Polen werden:

### Täuschung vs. Vertrauen:

- Blinde Risikoneigung ist der eine Pol. Vertrauen braucht „Hilfsmechanismen des Lernens, Symbolisierens, Kontrollierens, Sanktionierens und ... Kraft und Aufmerksamkeit“ (Luhmann, 1989, S. 99). Vertrauen benötigt zugleich Vorsicht. Soziale Komplexität darf nicht nur blind reduziert werden, sondern braucht auch den Aufbau neuer Komplexität. Man muss also sehr genau hinschauen und die Hinsichten, in denen vertraut werden kann, gut prüfen.
- Zum anderen kann das Misstrauen als Gegenteil von Vertrauen entgleisen in eine Form, die dem Gegenüber beinahe keine Chance lässt. Ein Beispiel ist der „feindselige Wahrnehmungsfehler“ (z.B. Dodge, 1996).

Entdeckt wurde er in Untersuchungen an Kindern, stellen Sie sich folgende Untersuchungsanordnung vor:

Drei Bedingungen (freundlich, neutral, negativ), werden jeweils ungestört und hochaggressiven Kindern präsentiert. Die hochaggressiven Kinder reagieren auf alle Bedingungen

gleich, d.h. auch ein positives Beziehungsangebot sehen sie als „Falle“, als „Angriff“. Offenbar haben diese Kinder nur ein sehr geringes Verhaltensspektrum zur Verfügung, sie zeigen sich als hoch misstrauisch in ihre Umgebung. Das Misstrauen schafft sich dabei die Bedingungen seiner eigenen Bestätigung.

## Vertrauen und Führung

Ein Bereich, in dem Vertrauen eine sehr große Rolle spielt ist Mitarbeiterführung. „Aus der Perspektive der Transaktionskosten ist nichts so ‚billig‘ wie Vertrauen“ (Sprenger, 2012, S. 133). Denn Führungsbeziehungen ohne Vertrauen haben enorme Reibungsverluste abzufedern, Menschen folgen jemanden, dem sie nicht vertrauen, nur widerwillig. Übermäßige Kontrollaktivitäten erschöpfen die kreativen Energien der Mitarbeiter, die dann nur im Rahmen formaler Regelungen kooperieren. Letztlich bleibt also Vertrauen in unseren sozialen Arenen, den privaten wie den unternehmerischen, die „Strategie mit der größeren Reichweite“ (Luhmann, 1989). Die Reibungsverluste, die man sich durch mangelndes Vertrauen einhandelt, sind vermutlich teurer.

### Fazit: Risikomündigkeit

Der Begriff „Risikomündigkeit“ (Sprenger, ebd.) trifft diese Kultur des Vertrauens m.E. ganz gut. Die Basisformel „Mach mal!“ könnte man als Symbol einer vertrauensvollen Zusammenarbeit verstehen: dem Mitarbeiter werden in enger Absprache weite Spielräume eingeräumt. Das braucht bewusste, selbstbewusste Führung: für Gandhi etwa ist Misstrauen ein Zeichen von Schwäche. Risikomündige Schritte in die Richtung des Aufbaus einer Vertrauenskultur müssen immer mit dem „Problem der riskanten Vorleistung“ (Luhmann, 1989, S. 23) umgehen, die Möglichkeit der Enttäuschung bleibt. Zugleich ist es eine besondere Form von Investition:

1 „Vertrauen geht stufenlos über in Kontinuitäts-erwartungen, die ohne Reflexion wie feste Gleitschienen dem täglichen Erleben zugrunde gelegt werden“ (Luhmann, 1989, S. 25).

2 Die sog. „requisite variety“, das bedeutet, dass jeder Komplexität wirksam durch den Aufbau von Komplexität begegnet werden sollte, nicht durch die vorschnelle vereinfachende Reduktion.

„Alles Vertrauen beginnt mit Großzügigkeit. Und es ist sehr schwer, sich dem Charme großzügig unterstellten Vertrauens zu entziehen“ (Sprenger, 2012, S. 135). Soziales Kapital wird vermehrt, wenn man das Risiko eingeht, dem anderen eine gute Absicht zu unterstellen. Die Renditeerwartung ist hoch, aber auch genauso wenig sicher wie an der Börse.

#### Weiterführende Literatur:

Dodge, K. (2006). Translational science in action: Hostile attributional style and the development of aggressive behavior problems. *Development and Psychopathology* 18, S. 791–814.

Leslie, A. M. (2000). ‚Theory of Mind‘ as a mechanism of selec-

tive attention. In: M. S. Gazzaniga (Hrsg.): *The New Cognitive Neurosciences*. Cambridge, Mass.: MIT Press, S. 1235–1247.

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke

Sprenger, R. (2012). *Radikal führen*. Frankfurt: Campus

## Familienunternehmen

# Stimmverbot und Ausübung von Gesellschafterrechten durch den Testamentsvollstrecker

Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Rechtsanwalt, Dr. Maximilian Hermann, Rechtsanwalt

**BGH, Urteil vom 13.05.2014 – II ZR 250/12**

**§§ 2205 S. 1, 2211 BGB;  
§ 47 Abs. 4 GmbHG**

Die Ausübung der Gesellschafterbefugnisse einschließlich des Stimmrechts obliegt bei Anordnung der unbeschränkten Testamentsvollstreckung hinsichtlich einer Unternehmensbeteiligung grundsätzlich dem Testamentsvollstrecker. Dass er auf einer Gesellschafterversammlung einem Stimmverbot hinsichtlich der dort zur Beschlussfassung anstehenden Beschlussgegenstände unterliegen würde, beseitigt nicht sein Recht, die Einberufung einer solchen Gesellschafterversammlung zu verlangen bzw. im Wege des Selbsthilferechts diese selbst einzuberufen.

#### Keywords

Testamentsvollstreckung; Stimmrechtsausübung; Stimmverbot

#### Problemstellung und praktische Bedeutung

Der Testamentsvollstrecker hat die Stellung eines Treuhänders über den

Nachlass. Zwar ist der Erbe dessen Eigentümer, der Testamentsvollstrecker verwaltet jedoch im Rahmen seiner Befugnisse den Nachlass selbstständig in vollem Umfang aus eigenem Recht („Partei kraft Amtes“). Hat der Erblasser hinsichtlich einer Gesellschaftsbeteiligung unbeschränkte Testamentsvollstreckung angeordnet, nimmt der Testamentsvollstrecker – unter Ausschluss der Erben von der Ausübung der Gesellschafterbefugnisse – grundsätzlich alle den Gesellschaftsanteil betreffenden Verwaltungs- und Vermögensrechte, insbesondere auch die Stimmrechte, wahr. Ausnahmen – vorrangig aus haftungsrechtlichen Gründen – bestehen insoweit nur bei vollhaftenden Beteiligungen, also bei Anteilen eines Gesellschafters einer GbR oder OHG oder des Komplementärs einer KG. In seinen Kompetenzen ist der Testamentsvollstrecker – neben der Bindung an den Grundsatz ordnungsgemäßer Verwaltung – erbrechtlich lediglich durch das Verbot unentgeltlicher Verfügungen nach § 2205 S. 3 BGB und seine auf den Nachlass beschränkte Verpflichtungsbefugnis (vgl. § 2206 BGB) eingeschränkt.

Neben diese erbrechtlichen Einschränkungen können gesellschaftsrechtliche Gründe treten, die der Ausübung von Beteiligungsrechten durch den Testamentsvollstrecker entgegenstehen. So müssen bei Personengesellschaftsanteilen – anders als bei der GmbH – die Mitgeschafter der angeordneten Fremdverwaltung zugestimmt haben, damit der Testamentsvollstrecker seine Rechte in Bezug auf die Beteiligung ausüben kann. Der Ausübung von Stimmrechten können gesellschaftsrechtliche Stimmverbote entgegenstehen. Mit der Frage, inwieweit ein für den Testamentsvollstrecker geltendes gesellschaftsrechtliches Stimmverbot seine Verwaltungsbefugnis hinsichtlich der Gesellschaftsanteile einschließlich des Rechts zur Einberufung einer Gesellschafterversammlung einschränkt, hat sich der BGH in der vorstehend genannten Entscheidung befasst. In dem vom Gericht zu entscheidenden Fall wurde über einen Kommanditanteil an einer GmbH & Co. KG und über einen Geschäftsanteil an der Komplementär-GmbH unbeschränkte Testamentsvollstreckung angeordnet. Die Erben warfen nun dem Testa-