

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 25. September 2006

## Rollenmodelle für Aufsichtsräte

Lernen von Klinsmann oder der Feuerwehr ?

Von Florian Schilling

Wer nach Erklärungen sucht, warum die effektive Leistung von Aufsichtsgremien meist weit hinter ihrem hohen Potential zurückbleibt, kann die immergleichen Verdächtigungen bemühen: Interessenkonflikte, Faulheit oder schlichte Ignoranz der Beteiligten. Derartige Annahmen sind ebenso populär wie falsch, neue Erkenntnisse sind hieraus nicht zu gewinnen.

Wesentlich reizvoller und aufschlussreicher ist der Vergleich von Aufsichtsräten mit typischen Verhaltensweisen anderer, ähnlich strukturierter Gruppen.

### Aufsichtsrat und Nationalmannschaft

Es sind nur wenige Gremien vorstellbar, die unterschiedlicher erscheinen als Fußballnationalmannschaften und Aufsichtsräte und doch zeigte gerade die Fußballweltmeisterschaft, daß sie über erstaunliche Parallelen verfügen.

In beiden Fällen, bei Nationalmannschaften und bei Aufsichtsräten handelt es sich um „Amateur-Teams“ in dem Sinne, daß die Mitglieder nur relativ selten und zu speziellen Anlässen als Team zusammenkommen und den überwiegenden Teil ihrer Zeit in dem Verein oder Unternehmen verbringen, in dem sie fest angestellt sind. Sie sind im „Amateur-Team“ auch nicht primär aus finanziellen Interessen tätig, sondern wegen Ehre, Prestige oder der besonderen Verantwortung.

Beide Gruppen haben ehrenamtlichen Charakter; um die Berufung kann man sich nicht bewerben. Sie wird als Auszeichnung angesehen, der man sich nur in Ausnahmefällen verweigert. Maßgeblich für die Berufung sind vor allem die bisherigen Leistungen in der Hauptposition (Verein oder Unternehmensvorstand), diese werden allerdings im Zusammenwirken mit ganz anderen Mitspielern erbracht.

Der Mannschaftskapitän im Bundesligaverband findet sich plötzlich als normales Team-Mitglied in der Nationalmannschaft wieder und der mächtige Vorstandsvorsitzende ist hier nur einfaches Aufsichtsratsmitglied.

Der Kopf eines solchen Teams, sei er Nationaltrainer oder Aufsichtsratsvorsitzender, steht damit vor der Herausforderung, aus einer Gruppe hochbegabter und selbstbewußter Häuptlinge, auf die er nur relativ selten Zugriff hat und die er finanziell kaum motivieren kann, ein wirkliches Team zu formen.

### Brasilien oder Deutschland ?

Vor allem zwei Teams haben bei der Fußballweltmeisterschaft die ganze Welt überrascht, allerdings mit jeweils umgekehrten Vorzeichen. Brasilien, eine Mannschaft, die aus lauter Stars besteht und der die höchstbezahlten Fußballer der Welt angehören, wurde als hoher Favorit gehandelt. Deutschland hingegen wurde von vielen ein Ausscheiden schon in der Vorrunde vorhergesagt.

Die Vorhersagen traten nicht ein. Die Schwäche der brasilianischen und die Stärke der deutschen Mannschaft war offensichtlich die Fähigkeit, als Team zu agieren und positive Synergieeffekte zu erzeugen. Mit anderen Worten: Die brasilianischen Stars haben sich als brillante Einzelkämpfer gegenseitig blockiert, während es den deutschen Fußballern gelang, als Team stärker als die Addition der individuellen Fähigkeiten zu sein.

### Aufsichtsrat als Star-Team

Aufsichtsräte großer Unternehmen sind in diesem Sinne auch eine Versammlung von Stars. Die beste Voraussetzung, Aufsichtsrat eines großen Unternehmens zu werden, ist immer noch Vorstandsvorsitzender oder CEO eines anderen großen Unternehmens zu sein.

An den Fähigkeiten dieser Einzelpersonen kann in der Regel kein vernünftiger Zweifel bestehen: immerhin haben gerade sie sich gegenüber tausenden von Führungskräften durchgesetzt und sind an die Spitze ihrer Organisationen berufen worden.

Dennoch bleibt das Phänomen, daß die meisten Aufsichtsgremien – ähnlich wie die brasilianische Mannschaft – offensichtlich als Gruppe weit hinter ihren individuellen Fähigkeiten zurückbleiben und von Krisen im beaufsichtigten Unternehmen gelegentlich erst aus der Zeitung erfahren.

Eine Erklärung für diese Diskrepanz zwischen Potential und wirklicher Leistung liegt wohl tatsächlich in der Schwierigkeit, aus einer Mannschaft professioneller Stars, die nur selten zusammenkommen, ein erfolgreiches „Amateur-Team“ zu formen.

### Kein gemeinsames Training

Erschwert wird eine effektivere Mandatswahrnehmung durch weitere Handicaps, die Aufsichtsräte gegenüber der Nationalmannschaft haben:

Es gibt kein gemeinsames Training, das Team kommt nur zu den Sitzungen zusammen und muß die Zusammenarbeit während des Spiels, d.h. während der Aufsichtsratssitzungen, erlernen.

Jedes Fußball-Team wäre ohne Training zum Scheitern verurteilt, Aufsichtsräte können sich unter diesen Voraussetzungen auch nur deshalb behaupten, weil sie normalerweise keinen Gegner haben, der pausenlos angreift.

In Situationen jedoch, in denen es zu Spannungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand kommt und einem heterogenen und „untrainierten“ Aufsichtsrat ein homogenes und gut eingespieltes Vorstandsteam als Kontrahent gegenübersteht, haben viele Aufsichtsräte keine Chance, ein wirkliches Gegengewicht zu bilden.

### Nichts ist schwerer zu ertragen als eine Reihe guter Jahre

Krisensituationen können für Teams eine Chance sein. Sie gehen meist gestärkt daraus hervor, nichts schweißt die Gruppe stärker zusammen als die gemeinsame Bewältigung einer Krise.

Jürgen Klinsmann hatte die Chance, die Nationalmannschaft an einem Tiefpunkt zu

übernehmen, dies gab ihm die Freiräume, die Zusammensetzung der Mannschaft und die Trainingsmethoden ganz nach seinen Vorstellungen zu wählen und damit der Mannschaft Teamgefühl und Selbstvertrauen zu vermitteln.

Wer Gelegenheit hatte, einen Aufsichtsrat nach einer erfolgreich überstandenen Krise zu begutachten, ist beeindruckt, wie die gemeinsame Erfahrung die Gruppe stärkt: Für unverrückbar gehaltene Strukturen und Verhaltensweisen werden plötzlich zur Disposition gestellt und ein völlig neues Teamverhalten ermöglicht. Damit entstehen innerhalb kurzer Zeit ein gemeinsames Rollenverständnis und Intensität der Zusammenarbeit, die unter normaleren Umständen für utopisch gehalten werden.

Eines der größten Risiken für einen Aufsichtsrat liegt deshalb in einer zu langen erfolgreichen Entwicklung des beaufsichtigten Unternehmens, während der der Vorstand offenbar nichts falsch machen kann. Wie ein Sportler, der nicht regelmäßig trainiert, „atrophiert“ der Aufsichtsrat in einer Situation, in der er nicht gefordert wird. Dies ist vergleichbar einer Nationalmannschaft, die immer erfolgreich gegen schwache Gegner spielt und sich ihrer wirklichen Defizite gar nicht bewußt ist.

Nun wird niemand ernsthaft eine Unternehmenskrise herbeiwünschen, um den Aufsichtsrat zu stärken. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, einen ähnlichen Zusammenhalt und vergleichbare Fokussierung aus eigenem Willen und ohne den Druck einer Krise zu erreichen.

### Kein Weltmeistertitel zu gewinnen

Ein solcher Bewusstseins- und Verhaltenswandel ist in Aufsichtsräten jedoch besonders schwer zu vollziehen: Es fehlen hier sowohl die Motivationsinstrumente als auch erfolgreiche Vorbilder, an denen man sich orientieren könnte:

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden als Teamchef stehen weder nennenswerte finanzielle Anreize noch Ruhm und Ehre als Motivationsfaktoren zur Verfügung. Aufsichtsratsmandate werden meist nicht des Geldes wegen übernommen und erfolgreiches Wirken eines Aufsichtsgremiums muß in höchster Diskretion erfolgen: ein Weltmeistertitel ist hier nicht zu gewinnen.

Diese für das Funktionieren von Aufsichtsgremien unabdingbare Vertraulichkeit behindert jedoch gleichzeitig den wünschenswerten Wissenstransfer. „Neue Spielmethoden“ und erfolgreiche Konzepte setzen sich nur langsam durch. Nur wer Mitglied eines exzellent arbeitenden Aufsichtsrates ist, kennt dessen Tätigkeit, Außenstehende haben keine Chance, von

erfolgreichen Praktiken anderer Aufsichtsräte zu erfahren, das Rad wird in jedem Gremium neu erfunden.

Während die Nationalmannschaft bei der Fußball WM einen Talentscout hatte, der sie umfassend über die Spielweise jedes anderen Teams informierte und ihr damit ermöglichte, die erfolgreichsten Konzepte für die eigene Mannschaft zu übernehmen, bleibt ein derartiger Überblick über die Arbeit anderer Teams für die meisten Aufsichtsräte ein frommer Wunsch.

### Bundesliga oder Champions League?

Diese Situation hat viele Aufsichtsräte dazu veranlasst, sich mit dem Status Quo zufriedener zu geben. Als Referenz dienen lediglich andere deutsche Aufsichtsräte, die den gleichen gesetzlichen Vorgaben bezüglich Größe und Mitbestimmung unterliegen; erfolgreiche Erfahrungen internationaler Aufsichtsgremien gelten hierzu als nicht relevant, weil in der besonderen deutschen Struktur nicht anwendbar. Die Annahme erscheint plausibel, hält aber einer genaueren Überprüfung nicht stand; überraschend viele internationale Praktiken sind auf deutsche Aufsichtsräte übertragbar.

Dies ist vergleichbar mit Vereinstrainern, für nur die Bundesliga das Maß aller Dinge ist und die an der Übernahme internationaler erfolgreicher Entwicklungen nicht interessiert sind; eine Einstellung, die nach den Erfolgen von Klinsmanns Konzept zunehmend unter Kritik gerät.

### Alle guten Aufsichtsgremien ähneln einander

„Alle glücklichen Familien ähneln einander; jede unglückliche ist auf ihre Art unglücklich“. An diesen Satz von Tolstoi fühlt man sich angesichts der Ergebnisse internationaler Benchmarking Studien erinnert, in der die Erfolgsfaktoren guter Aufsichtsgremien identifiziert wurden. Dabei zeigte sich sehr deutlich, daß Herausforderungen und Verhaltensweisen untereinander weltweit wesentlich ähnlicher sind, als es die strukturellen und kulturellen Unterschiede vermuten lassen; gute Aufsichtsgremien haben meist ähnliche Prozesse durchlaufen, um ihren heutigen hohen Stand zu erreichen.

Ein sehr gut arbeitender deutscher Aufsichtsrat (auch das gibt es) hat deshalb trotz der gesetzlich vorgegebenen Unterschiede (zweistufige Struktur, Mitbestimmung) viel mehr gemeinsam mit einem sehr guten amerikanischen Board als mit anderen, schwächeren deutschen Aufsichtsräten.

Eine ganze Reihe vor allem angelsächsischer Aufsichtsgremien hat in den letzten Jahren aktiv nach Wegen gesucht, die eigene Arbeit weit über alle formalen Anforderungen hinaus zu intensivieren und neue Wege in der Unternehmensaufsicht zu gehen. Nicht alle Maßnahmen waren erfolgreich, aber durch Trial and Error-Prozesse haben sich in einigen Boards Einstellungen und Verhaltensweisen herausgebildet, die Vorbildcharakter haben. Gute Unternehmensaufsicht wird hier als laufender Verbesserungsprozess gesehen, der nie abgeschlossen ist und der ständigen Optimierung bedarf. Ausgangspunkt dieses Prozesses ist immer ein verändertes Rollenverständnis der Beteiligten, ob durch eine Krise oder bewusste eigene Entscheidung hervorgerufen.

### Klinsmann als Aufsichtsratsvorsitzender ?

Nun wird man vermutlich nicht auf Jürgen Klinsmann bauen können, um das Selbstverständnis deutscher Aufsichtsräte zu ändern, die Gremien sind hier wohl weiterhin auf sich selbst gestellt.

Auch wenn jedes Aufsichtsgremium gut beraten ist, zunächst einmal seine ganz eigene Rollendefinition zu finden, wird immer wieder die Frage nach passenden Rollenmodellen gestellt.

Keine Analogie mit anderen Gruppen kann die besonderen Herausforderungen eines guten Aufsichtsrates vollständig erfassen, es sind allenfalls Teilaspekte, die Vorbildcharakter haben können.

Könnte man drei Gruppen als Rollenmodelle für gute Aufsichtsräte wählen, so wären dies:

- die Nationalmannschaft in der Qualität des Zusammenspiels;
- ein Mönchsorden im Hinblick auf Ethik und Vertraulichkeit;
- die Feuerwehr in der ständigen Vorbereitung auf den Ernstfall.

Sind solche Erwartungen an Aufsichtsräte realistisch? Natürlich nicht, sie sind es ebenso wenig, wie es die Vorstellung war, daß das deutsche Team tatsächlich die Weltmeisterschaft gewinnen könnte.

Dr. Florian Schilling ist Partner von Board Consultants International. Er berät deutsche und internationale Aufsichtsgremien bei der Suche nach Mitgliedern und der Verbesserung ihrer Arbeit.  
florian.schilling@board-consultants.com

Bei der hier abgedruckten Fassung handelt es sich um das ungekürzte Manuskript des Verfassers.