

Sabine Pelzmann

Teamentwicklung im Aufsichtsrat

Risikovermeidung durch Teambuilding

Bei der Neu- und Umbildung von Aufsichtsräten ist es wichtig, dass das Kollegialorgan so rasch wie möglich arbeitsfähig ist. Doch die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat funktioniert nicht auf Knopfdruck; oft lassen die wenigen Termine pro Jahr wenig Teambuilding zu.



1. EINLEITUNG

Auch wenn Geschäftsordnung und formelle Rollenverteilung klar sind, durchlaufen die Aufsichtsratsmitglieder – ob sie es nun wollen oder nicht – Prozesse und Entwicklungen, die zur informellen Rollenklärung im Aufsichtsratsgremium führen.

Das braucht einige Zeit, die Dauer dazu wird wesentlich von der Größe des Aufsichtsrats bestimmt. Derzeit haben wir in Österreich durchschnittlich 7,7 Mitglieder pro Aufsichtsrat. Es gibt aber auch Aufsichtsratsgremien von 20 bis 30 Mitgliedern.⁽¹⁾

In Österreich kommt ein Großteil der Aufsichtsräte durch die persönliche Bekanntschaft mit den Eigentümern in ein Aufsichtsratsgremium – Ausnahmen sind Organ- oder politische Besetzungen –, doch die Aufsichtsratsmitglieder kennen sich oft nicht und haben keine Erfahrung in der Zusammenarbeit untereinander.

Im Idealfall ist ein Aufsichtsrat divers zusammengesetzt, die Mitglieder kommen aus unterschiedlichen beruflichen Umwelten, sind Männer und Frauen, haben unterschiedliche Ausbildungen und unterschiedliches Alter. Die primäre Zugehörigkeit und Grundloyalität von Mitgliedern eines Aufsichtsrats liegt oft zum großen Teil bei ihrem Herkunftsunternehmen.

In einem Aufsichtsratsgremium arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Zugehörigkeiten und Loyalitäten und verpflichten sich, durch ihre Aufsichtsrats Tätigkeit zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

2. LOYALITÄTSKONFLIKT

Wer in einen Aufsichtsrat gerufen wird, sollte überlegen, aus welchen Motiven heraus er oder sie in diese Position gebeten wird: Verspricht sich jemand einen Eigennutzen

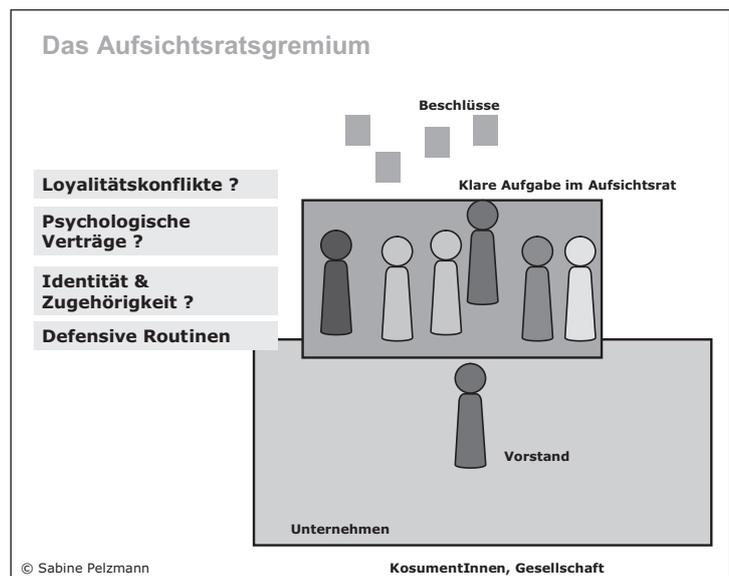
dadurch, mich in dieses Gremium gebracht zu haben. Will mich jemand benutzen? Welche Loyalitäten müsste ich in dieser Aufsichtsratsfunktion leben, wie frei kann ich dann überhaupt noch entscheiden?

Psychologische Verträge, also Annahmen, die aufgrund von impliziten oder expliziten Versprechungen zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und den Personen, die sie in den Aufsichtsrat bringen oder empfehlen, sind meist tabuisiert und können das Entscheidungs- und Kommunikationsverhalten eines Aufsichtsrats Teams wesentlich beeinflussen.

Eine Identifizierung und Reflexion dieser Verträge, Abhängigkeiten und Erwartungen bringt Klarheit, Erkenntnis und mehr Selbstbestimmung.

3. HIERARCHISCHER RUCKSACK

Viele Mitglieder eines Aufsichtsrats kommen sozusagen mit einem „hierarchischen Rucksack“ in ihre Aufsichtsratsrolle. Sie sind es gewohnt, selbst zu führen, und sitzen nun mit anderen Führungskräften gleichrangig in einem Aufsichtsratsgremium.



Dipl.-Ing. Sabine Pelzmann, MBA, MSc ist Führungsexpertin, Unternehmensberaterin und Supervisorin (ÖVS) und leitet eine Unternehmensberatung in Graz. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Führungskräfte- und Teamentwicklung sowie die Gestaltung und die Begleitung von organisatorischen Veränderungsprozessen.

(1) Hoffmann/Kalss/Klampf/Maidorfer, Stand der Unternehmensaufsicht in Österreich, Aufsichtsrat aktuell 2/2011, 5.

Teamentwicklung im Aufsichtsrat

Die neue Situation führt oft zu Erfolgsdruck. Dieser Druck, sich in diesem neuen Gremium durchsetzen oder eine besondere Rolle einnehmen zu müssen, kann zu Beginn zu einer rigideren Kommunikation und Haltung untereinander führen.

Es ist sinnvoll, wenn sich die neuen Führungskräfte mit ihrer neuen Aufsichtsratsrolle und der Rolle des Aufsichtsratsgremiums als Kollegialorgan durch Qualifizierung und Erfahrungsaustausch vertraut machen können.

Laut den Ergebnissen der WU-Studie 2011(2) findet eine gemeinsame Weiterbildung für alle Aufsichtsratsmitglieder praktisch nicht statt, weder im fachlichen Bereich noch in den Bereichen der Teamentwicklung.

4. EFFIZIENZ IN AUFSICHTSRATSGREMIEN

Die Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit in Aufsichtsratsgremien sind nicht immer gegeben: Ausufernde Diskussionen ohne Ergebnisse, Informations- und Kommunikationsdefizite und ein manchmal unterschiedlicher Umgang mit dem Prinzip der Verschwiegenheit im Aufsichtsrat erhöhen nicht gerade die Effizienz dieser Gremien.

Wenn zu diesen Mängeln in der Zusammenarbeit auch noch Risiken im Unternehmen dazukommen, kann der Fall eintreten, dass der Aufsichtsrat kaum arbeitsfähig ist.

Je nach Zusammensetzung des Aufsichtsrats können sich unterschiedliche defensive Routinen im Aufsichtsratsgremium herausbilden:

4.1. Unsicherheitsvermeidung

In vielen Gremien ist es kaum möglich, über Unsicherheiten – eigene oder die Unsicherheiten in der Unternehmensentwicklung – zu sprechen. Unsicherheit zu zeigen ist etwas, das für viele Führungskräfte noch immer etwas Ungewohntes ist.

4.2. Statuskämpfe

Über Monate hinweg werden informelle Rangrituale durchgeführt. Die Arbeitsfähigkeit leidet und einige Aufsichtsratsmitglieder haben sich bereits innerlich verabschiedet.

4.3. Konformitätsdruck

In Führungs- und auch Aufsichtsratsteams gibt es oft einen hohen Konformitätsdruck. Wer

sich diesem Konformitätsdruck nicht beugt, wird oft aus der Gruppe ausgeschlossen.

4.4. Verlagerung der Verantwortung – ein Schuldiger muss her

Die Zusammenarbeit im Aufsichtsratsgremium passt nicht oder das Unternehmen kommt aus einer schwierigen Situation einfach nicht heraus. Die Möglichkeit, im Aufsichtsrat selbst den eigenen Anteil an dieser Situation zu reflektieren, wird oft nicht in Betracht gezogen. Ein Schuldiger, ein Sündenbock, wird gesucht – meistens ist es ein Mitglied des Vorstandes. Leider führen diese Sündenbock-Lösungen nicht zum Erfolg und schwächen das Unternehmen nachhaltig.

4.5. Kalter Konflikt

Die Kommunikation ist auf das Minimum reduziert. Es herrscht eine kühle Atmosphäre und es gibt kaum Vertrauen unter den Aufsichtsratsmitgliedern. Gegenseitige kritische Beobachtungen lähmen die Arbeit.

5. MIT TEAMENTWICKLUNG ZUR VOLLEN WIRKKRAFT

Wenn ein Unternehmen in eine Krise kommt und die Aufsichtsratsfähigkeit schwierig wird, weil es gar nicht so einfach ist, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen, dann ist das Unternehmen oft auf ein gut funktionierendes Aufsichtsratsmitglied angewiesen.

„Teams können wenn sie Teamarbeit nicht gelernt haben, erhebliches Chaos schaffen“, meint Petzold.(3) Das gilt auch für Aufsichtsratsgremien.

Jede Art von Gruppenorganisation kann ihre prinzipiell mögliche Wirkkraft nur dann voll entfalten, wenn ausreichend in die Entwicklung, Pflege und Wartung sowohl der Organisation als auch der menschlichen Beziehungen der Gruppenmitglieder investiert wird.(4)

Auch die Aufsichtsratsfähigkeit ist ein gemeinsamer Lernprozess im Aufsichtsratsmitglied, bei dem das Funktionieren des Aufsichtsrats immer wieder evaluiert werden sollte, um neue effizientere Formen des Zusammenarbeitens entwerfen und etablieren zu können.(5) Deshalb sieht der Österreichische Corporate Governance Kodex eine jährliche Selbstevaluierung vor (C-Regel 36), eine Fremdevaluierung wird alle drei Jahre empfohlen (R-Regel 62).

Die Beziehungsstruktur der Aufsichtsratsmitglieder untereinander und ihre – versteckten – Loyalitäten zu ihren Entsendungsorganisationen wirken auf die Effizienz des Aufsichtsratsgremiums und beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg der Aufsichtsratsfähigkeit.

(2) Siehe Fußnote 1.

(3) Petzold, Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung (1998) 263.

(4) Doppler/Fuhrmann/Lebbe-Waschke/Voigt, Unternehmenswandel gegen Widerstände (2002) 300.

(5) Pelzmann in Anlehnung an Fatzer, Supervision und Beratung (1990) 262.

Teamentwicklung im Aufsichtsrat heißt, Platz einzuräumen für die Entwicklung des Gremiums auf der

- sach- und zielorientierten Ebene;
- emotionalen und beziehungsorientierten Ebene;
- strukturellen Ebene.⁽⁶⁾

Bei der Teamentwicklung kommt es vor allem darauf an, die Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit von Menschen zu fördern und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teammitgliedern zu optimieren. Interaktions- und Kommunikationsprozesse werden bearbeitet, die die Kooperation und die Effizienz behindern.

Wenn Teams wirklich funktionieren sollen, müssen sie lernen, die sonst eher unterdrückten Ebenen wie das Emotionale, Beziehungsorientierte und Strukturelle zu entlasten.

6. EMPFEHLUNGEN

Ich empfehle für alle Aufsichtsratsgremien nach der Bildung des Aufsichtsrats zwei Maßnahmen:

- eine Teambuilding-Klausur beim Start der gemeinsamen Aufsichtsratsstätigkeit zum Kennenlernen, um einen Überblick über die Kompetenzen der anderen Aufsichtsratsmitglieder zu bekommen, zur Vereinbarung der Kommunikation und zum Austausch über gemeinsame Arbeitsvereinbarungen; sinnvoll ist hier auch eine Anregung zur individuellen Reflexion der impliziten psychologischen Verträge zwischen Aufsichtsratsmitglied und Einlager in den Aufsichtsrat;
- eine jährliche Evaluierungs-/Reflexionsklausur zur Evaluierung der Arbeitsweise im Aufsichtsrat, zur Reflexion Sitzungskultur, zum Umgang mit Information und Kommunikation, zur Rollenverteilung im Aufsichtsratsgremium und in Bezug auf Zusammenarbeit mit dem Vorstand etc.

⁽⁶⁾ Pelzmann in Anlehnung an Heintel/Krainz, Führungsprobleme im Projektmanagement, in *Rosenstiel* u. a., Führung von Mitarbeitern (1991) 327.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR TEAM-ENTWICKLUNG IN AUFSICHTSRÄTEN

Die Beziehungsstruktur der Aufsichtsratsmitglieder untereinander und ihre – versteckten – Loyalitäten zu ihren Entsendungsorganisationen wirken auf die Effizienz des Aufsichtsratsgremiums und beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg der Aufsichtsratsstätigkeit – besonders in Krisensituationen.

Ein Teambuilding-Workshop zum Start der gemeinsamen Aufsichtsratsstätigkeit trägt wesentlich zum Funktionieren des Aufsichtsratsgremiums bei.

Jedes Aufsichtsratsgremium sollte sich mindestens einmal pro Jahr in eine zumindest ein-tägige Klausur zurückziehen, um die eigenen Arbeitsprozesse und die Kommunikations- und Entscheidungskultur zu reflektieren.

In Krisensituationen kommt es in Aufsichtsratsgremien oft zum Rückfall in rigide Kommunikationsmuster.

Teamentwicklung im Aufsichtsrat ist als Krisenprävention notwendig, denn nur ein funktionierendes Aufsichtsratsgremium kann die Unternehmensaufsicht in konjunkturell schwierigen Umfeldern erfolgreich durchführen.

8. LITERATUR

- *Doppler/Fuhrmann/Lebbe-Waschke/Voigt*, Unternehmenswandel gegen Widerstände (2002);
- *Fatzer*, Supervision und Beratung (1990);
- *Heintel/Krainz*, Führungsprobleme im Projektmanagement, in *Rosenstiel* u. a., Führung von Mitarbeitern (1991) 327;
- *Hoffmann/Kalss/Klampfl/Maidorfer*, Stand der Unternehmensaufsicht in Österreich, Aufsichtsrat aktuell 2/2011, 5;
- *Petzold*, Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung (1998);
- *Schmid/Hipp*, Metamorphosen der Teamentwicklung, Zeitschrift Organisationsentwicklung 3/1999.

Ein Teambuilding-Workshop zum Start der gemeinsamen Aufsichtsratsstätigkeit trägt wesentlich zum Funktionieren des Aufsichtsratsgremiums bei.