

Susanne Kalss/Peter Kunz (Hg.)

Handbuch für den Aufsichtsrat

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Sonderdruck

facultas

Zitiervorschlag:

Autor in Kalss/Kunz, Handbuch Aufsichtsrat² (2016) Rz ../...

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors oder des Verlages ist ausgeschlossen.

Copyright © 2016 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
Stolberggasse 26, A-1050 Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Satz und Druck: SOLTÉSZ

Printed in Austria

ISBN 978-3-7089-1362-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Autorenverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	33
Allgemeines Literaturverzeichnis	43

I. Mitglieder und Zusammensetzung

1	Erscheinungsformen des Aufsichtsrats und ihr Zusammenhang mit den Ursachen seines Versagens – Ein Versuch	
	<i>Peter Doralt und Maria Doralt</i>	47
2	Qualifikationsanforderungen der AR-Mitglieder	
	<i>Susanne Kalss und Matthias Schimka</i>	75
3	Das freie Mandat – Unabhängigkeit, Weisungsunabhängigkeit und Höchstpersönlichkeit	
	<i>Susanne Kalss</i>	109
4	Der Rechtsanwalt als Aufsichtsrat	
	<i>Peter Kunz</i>	129
5	Der hauptberufliche Aufsichtsrat	
	<i>Wilfried Stadler</i>	165
6	Der Aufsichtsrat als Hochleistungsteam? Was gute Teamarbeit im Aufsichtsrat bewirken kann!	
	<i>Ulrich Königswieser</i>	181
7	Diversität in Aufsichtsräten	
	<i>Heike Mensi-Klarbach</i>	199
8	Die Wahl des Aufsichtsrats	
	<i>Maria Doralt</i>	211
9	Das entsendete und das nominierte Aufsichtsratsmitglied	
	<i>Susanne Kalss</i>	279
10	Die Arbeitnehmervertreter	
	<i>Sieglinde Gahleitner</i>	301

II. Aufgaben des Aufsichtsrats

11	Aufgaben des Aufsichtsrats	
	<i>Stephan Frotz und Paul Schörghofer</i>	329
12	Zustimmungspflichtige Geschäfte	
	<i>Robert Briem</i>	351
13	Beratungsverträge und sonstige Organgeschäfte von Aufsichtsratsmitgliedern mit der Gesellschaft	
	<i>Susanne Kalss</i>	391

14	Strategisches Management für den Aufsichtsrat <i>Peter Kunz und Werner H. Hoffmann</i>	413
15	Investitionsentscheidung für den Aufsichtsrat <i>Romuald Bertl</i>	447
16	Bilanzen und Bilanzpolitik für den Aufsichtsrat <i>Klaus Hirschler und Gudrun Geutebrück</i>	469
17	Die Begründung, Gestaltung und Beendigung der Vorstandstätigkeit durch den Aufsichtsrat <i>Georg Schima</i>	497
18	Professionelles On- und Offboarding von Vorstandsmitgliedern <i>Josef Fritz</i>	607
19	Festsetzung und Prüfung der Vergütung des Vorstands <i>Michael H. Kramarsch und Regine Siepmann</i>	627
20	Vorstandsvergütung und CSR <i>Janine Wendt</i>	643
21	Auswahl und Beauftragung des Abschlussprüfers <i>Aslan Milla, Friedrich Rödler und Annette Köll</i>	663

III. Handlungsinstrumente

22	Aufsichts- und Handlungsinstrumente des Aufsichtsrats <i>Johannes Zollner</i>	709
23	Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats und die Beziehung eines Sachverständigen <i>Susanne Kalss</i>	751
24	Paperwork – Ein Leitfaden für die Praxis <i>Maximilian Eiselsberg und Andreas Bräuer</i>	773
25	Interessenkonflikte im Aufsichtsrat <i>Stephan Frotz und Paul Schörghofer</i>	813
26	Das Informationsregime des Aufsichtsrats <i>Susanne Kalss</i>	833

IV. Aufsichtsratsvorsitz

27	Der Aufsichtsratsvorsitz <i>Leo W. Chini und Elisabeth Reiner</i>	879
28	Der Vorsitzende des Aufsichtsrats als Leiter der Hauptversammlung <i>Christian Nowotny</i>	901
29	Die Aufsichtsratsausschüsse <i>Matthias Schimka</i>	925

V. Sondersituationen

30	Der Aufsichtsrat in der Unternehmenskrise und in der Insolvenz <i>Susanne Kalss und Janine Wendt</i>	999
31	Der Aufsichtsrat im Konzern <i>Michael Enzinger und Susanne Kalss</i>	1019
32	Besonderheiten des Aufsichtsrats in der börsennotierten Gesellschaft <i>Edith Hlawati und Gernot Wilfling</i>	1053
33	Der Aufsichtsrat bei Unternehmensübernahmen und Anteilerwerben an der Gesellschaft <i>Sascha Hödl</i>	1095
34	Der Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen <i>Susanne Kalss und Peter Kunz</i>	1137

VI. Aufsichtsrechtliche Sonderregelungen

35	Besonderheiten des Aufsichtsrats in Kreditinstituten <i>Christoph Herbst</i>	1177
36	Anforderungen an AR-Mitglieder eines Kreditinstituts – Fit & Proper <i>Thomas Seeber</i>	1235
37	Die Funktion des Aufsichtsrates bei Kreditentscheidungen <i>Martin Oppitz</i>	1265
38	Besonderheiten des Aufsichtsrats in Versicherungsunternehmen <i>Susanne Kalss und Domenik Henning Wendt</i>	1287

VII. Aufsichtsorgane in unterschiedlichen Rechtsträgern

39	Der Beirat <i>Susanne Kalss</i>	1309
40	Besonderheiten des Aufsichtsrats in der GmbH <i>Markus Heidinger</i>	1345
41	Besonderheiten des Aufsichtsrates in der Genossenschaft <i>Markus Dellinger</i>	1367
42	Der Aufsichtsrat der Privatstiftung <i>Susanne Kalss</i>	1385
43	Das Aufsichtsorgan in der SE mit Sitz in Österreich <i>Susanne Kalss</i>	1393
44	Universitätsrat und Aufsichtsrat im Vergleich <i>Franz Marhold</i>	1405

VIII. Verantwortlichkeit

45	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats <i>Martin Schauer</i>	1427
46	Strafrechtliche Risiken für den Aufsichtsrat <i>Robert Kert und Peter Komenda</i>	1483
47	D&O-Versicherung <i>Martin Ramharter</i>	1517
48	„Schutzschirm D&O-Versicherung“ – ein Management Summary aus der Praxis für die Praxis <i>Brigitta Schwarzer</i>	1577

IX. Vergütung und Evaluierung

49	Aufsichtsratsvergütung in Österreich: im Nebel von Rollen- verständnis, Verantwortung, Haftung – und Privatleben <i>Manfred Reichl</i>	1599
50	Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern <i>Susanne Kalss</i>	1619
51	Evaluierung und Effizienzprüfung des Aufsichtsrates <i>Susanne Kalss und Peter Kunz</i>	1647

X. Aufsichtsrat im Vergleich zu Deutschland und Schweiz

52	Der Aufsichtsrat im Rechtsvergleich Österreich/Deutschland <i>Eberhard Vetter</i>	1671
53	Vom Damoklesschwert über dem Schweizer Verwaltungsrat und was wirklich zählt <i>Michèle F. Sutter-Rüdisser</i>	1715
	Stichwortverzeichnis	1727

Der Aufsichtsrat als Hochleistungsteam? Was gute Teamarbeit im Aufsichtsrat bewirken kann!

Ulrich Königswieser

Gliederung	Rz
I. Einleitung.....	1–4
II. Gesetzlich vorgegebene Aufgaben des Aufsichtsrats	5–11
III. Der Aufsichtsrat als idealtypisches Team	12–39
A. Inhaltliche Ebene.....	26–29
1. Aufgabe, Ziel, Vision, Sinn.....	27
2. Qualifizierung, Wissen, Erfahrung der Aufsichtsrats- mitglieder	28
3. Professionsübergreifender Wissenstransfer und gemeinsames Lernen	29
B. Beziehungsebene	30–33
1. Charakteristika der wechselseitigen Beziehungen	30
2. Gruppendynamische Prozesse.....	31
3. Gelebte Werte.....	32–33
C. Strukturebene.....	34–39
1. Zusammensetzung der Gruppe.....	34–35
2. Rollenverteilung im Team.....	36
3. Führungsrolle	37
4. Kommunikationsstruktur.....	38
5. Anreizsysteme	39
IV. Wie aber schaut die Realität oft aus?.....	40–58
A. Inhaltliche Ebene.....	41–44
1. Aufgabe, Ziel, Vision, Sinn.....	41
2. Qualifizierung, Wissen, Erfahrung der Aufsichtsrats- mitglieder	42–43
3. Professionsübergreifender Wissenstransfer und gemeinsames Lernen	44
B. Beziehungsebene	45–48
1. Beziehungen zwischen den Mitgliedern	45–46
2. Gruppendynamische Prozesse.....	47
3. Gelebte Werte	48
C. Strukturebene.....	49–58
1. Zusammensetzung der Gruppe.....	49
2. Rollenverteilung im Team.....	50–52
3. Führungsrolle	53
4. Kommunikationsstruktur.....	54–55
5. Anreizsysteme	56–58
V. Entwicklung zum Hochleistungsteam in sechs Schritten	59–66
A. Schritt 1: Bewusstsein schaffen	59–60
B. Schritt 2: Analysieren des Istzustands und Maßschneidern passender Entwicklungsmaßnahmen.....	61
C. Schritt 3: Idealzustand definieren und als Gruppe eine gemeinsame Basis finden	62

D. Schritt 4: Durchführung von teambezogenen Entwicklungsmaßnahmen.....	63–64
E. Schritt 5: Durchführung von personenbezogenen Entwicklungsmaßnahmen.....	65
F. Schritt 6: Gestaltung der Rahmenfaktoren	66
VI. Fazit	67–68

I. Einleitung: Worum geht es in diesem Beitrag?

- Der Aufsichtsrat spielt als Brücke zwischen den Eigentümern und dem Vorstand eine zentrale Rolle hinsichtlich des Erfolgs einer Gesellschaft. Diese Rolle nimmt an Bedeutung zu und somit auch die Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats. Die Gesellschaftsorgane müssen immer komplexere Sachverhalte verstehen und unter dem Druck des Haftungsrisikos schwierige Entscheidungen treffen.
- Dieser Entwicklung wird bislang im Gesellschaftsrecht und im *Corporate Governance Codex* nur teilweise Rechnung getragen. Gesetze, Satzungen und Geschäftsordnungen bilden den Rahmen und bieten mit ihren Regelungen und Empfehlungen eine gute Orientierung bezüglich der Ausübung des Aufsichtsratsmandats. Dabei wird deutlich, dass Teamarbeit einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Würde der Aufsichtsrat als Team agieren, könnte er ein qualitativ völlig neues Leistungsniveau erreichen. Es geht darum, nicht nur die Potenziale jedes Einzelnen noch stärker zu nutzen als bisher, sondern auch die Art der Zusammenarbeit in neuen Formaten zu entwickeln. Nur wenn das gelingt, wird der Aufsichtsrat auch in Zukunft seiner tragenden Rolle im Hinblick auf den Gesellschaftserfolg gerecht werden.
- Dieser Beitrag zielt darauf ab, die Erkenntnisse und Erfahrungen exzellenter Teamarbeit auf das Organ des Aufsichtsrats anzuwenden. Es geht darum aufzuzeigen, wie der Aufsichtsrat im Rahmen seiner Möglichkeiten mithilfe guter Teamarbeit sein Potenzial als Aufsichtsorgan und Sparringspartner noch besser entfalten kann, welche Hindernisse sich dabei ergeben können und wie diese zu überwinden sind.
- Ich beschäftige mich seit zwei Jahrzehnten im Kontext von organisationalen Entwicklungen und Veränderungen mit Gruppenphänomenen und damit, wie sich eine Gruppe zu einem erfolgreichen Team entwickeln kann. Hier möchte ich daher den Aufsichtsrat als Gruppe und das Aufsichtsratsmitglied als Individuum beleuchten. Die Erfolgsfaktoren von Teamarbeit im Aufsichtsrat werden hierbei unabhängig vom rechtlichen Kontext der Gesellschaft und von der jeweiligen Gesellschaftsform beschrieben.

II. Welches sind die gesetzlichen Anforderungen an den Aufsichtsrat?

- Die umfangreichen Aufgaben des Aufsichtsrats sind gesetzlich festgelegt (siehe Dr. Peter Kunz: Gesellschaftsrechtliches Aufsichtsrats-Know-how) und können nur im Team gut bearbeitet werden.

Die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Wahl (ggf. Abberufung) eines Vorstands, der über die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen muss. Der Aufsichtsrat hat auch die Vergütung inklusive der Anreizsysteme für den Vorstand zu regeln. Das Gremium hat sich selbst z. B. anhand der Wahl eines Aufsichtsratsvorsitzenden, der Erlassung einer Geschäftsordnung oder des Einsetzens von Ausschüssen zu organisieren (Selbstorganisationspflicht). Es kann auch für den Vorstand eine Geschäftsordnung erlassen oder einen Vorstandsvorsitzenden bestellen. Der Aufsichtsrat hat in seiner Kernaufgabe den Vorstand zu überwachen und zu beraten, wobei die Geschäftsführungstätigkeit allein dem Vorstand zusteht. Darüber hinaus hat er einen Katalog der Geschäfte, die vom Vorstand nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats getätigt werden dürfen, festzusetzen. Er wirkt bei der Bestellung des Abschlussprüfers mit und hat den vom Vorstand erstellten und vom Abschlussprüfer kontrollierten Jahresabschluss festzustellen. Schließlich sollte der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Überwachungstätigkeit laufend durch Selbst- und Fremdevaluierungen überprüfen (lassen). Die Entscheidungen sind grundsätzlich als Gesamtaufseher (Kollegialorgan) zu treffen, was wiederum zeigt, wie wichtig gute Teamarbeit ist. 6

Somit muss sich die Aufsichtsratsgruppe bezüglich der Wahl des richtigen Vorstands auf die notwendigen fachlichen und sozialen Qualifikationen und Kompetenzen einigen. Auch wenn die Gruppe dabei z. B. die Stimme des amtierenden Vorstands oder anderer (Experten) einbeziehen kann, muss sie stets die Haftung für einen „schlechten“ Vorstand übernehmen (Auswahlverschulden). 7

In der Aufgabenbeschreibung muss der Aufsichtsrat sowohl in der Rolle des Überwachers als auch in der des Beraters tätig werden, was bei den Mitgliedern durchaus zu einer Herausforderung bezüglich des Rollenverständnisses führen kann. Die Überwachung muss als dynamische Tätigkeit verstanden werden. Jahres-, Quartals-, Vorlage- und Sonderberichte des Vorstands dienen der Informationsbeschaffung aufgrund der Berichtspflicht der Vorstände. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat Berichte verlangen. Des Weiteren kann der Aufsichtsrat in die Bücher einsehen und nötigenfalls Sachverständige oder Auskunftspersonen zur Beratung bezüglich einzelner Gegenstände hinzuziehen. Da sich jedoch viele möglicherweise zukunftsrelevante Informationen in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte der Gesellschaft befinden, sind die bisher genannten Quellen unter Umständen nicht ausreichend und zu einseitig, um eine gute Entscheidung treffen zu können. Gleichzeitig gilt es, stets die Vertraulichkeit gegenüber sensiblen Informationen zu wahren. Wenn das Verhältnis zwischen den Organen von Vertrauen geprägt ist, können auch weitere Personengruppen als Informationsquelle herangezogen werden. In Ausnahmefällen hat der Aufsichtsrat auch das Recht, Mitarbeiter und leitende Angestellte ohne Zustimmung des Vorstands zu befragen. Dieses Vorgehen muss allerdings durch eine konkrete Verdachtslage bzw. durch Misstrauen innerhalb des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand begründet sein. 8

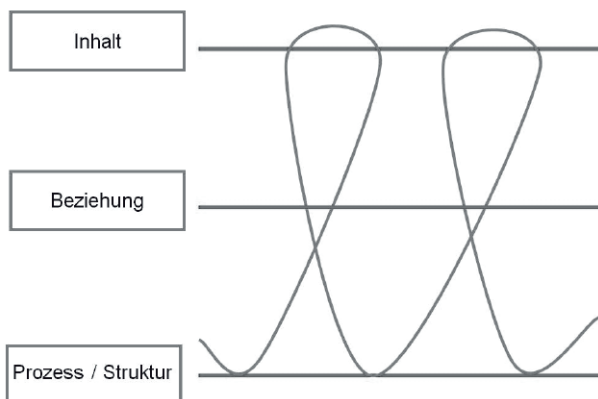
Als Berater des Vorstands hat der Aufsichtsrat im neueren Rollenverständnis die Pflicht, an der Strategieentwicklung des Unternehmens mitzuwirken. Dabei sollen Aufsichtsrat und Vorstand einander ergänzen. Hierbei ist es sicherlich dienlich, neben der Strategie auch die Geschäftsentwicklung, die Stärken/Schwächen 9

des Unternehmens und die künftigen Chancen/Risiken zu analysieren und zu diskutieren.

- 10 Das Gebot der Selbstorganisation soll die effiziente Erfüllung der Aufgaben des Aufsichtsrats gewährleisten. Hierzu zählen neben der Bildung von Ausschüssen (teils verpflichtend, teils freiwillig) auch die Beschließung der Geschäftsordnung – sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat selbst – und die Effizienzprüfung. Ziel der Effizienzprüfung ist die Professionalisierung des Aufsichtsrats. Das beinhaltet die Verbesserung der aufsichtsratsinternen Abläufe und der Zusammenarbeit, das Aufzeigen etwaiger Schwachpunkte des Unternehmens, die Vermeidung von Haftungsrisiken sowie die Möglichkeit, das Vertrauen von Investoren zu gewinnen bzw. aufrechtzuerhalten. Die Effizienzprüfung umfasst explizit Aspekte der Teamarbeit. Neben der Einhaltung des eigenen Regelwerks werden z. B. der Umgang mit abweichenden Meinungen sowie der Offenheitsgrad und die Qualität der Kommunikation im Aufsichtsrat untersucht. All dies soll der Verbesserung der Kommunikation und des Teamworks im Aufsichtsrat dienen. Die Evaluation kann mit oder ohne externe Berater durchgeführt werden.
- 11 Kaum eine der oben angeführten Aufgaben kann ohne gute Teamarbeit professionell erfüllt werden. Was aber macht gute Teamarbeit aus und welche Merkmale weist ein Aufsichtsrat auf, der im Modus eines Hochleistungsteams arbeitet?

III. Der Aufsichtsrat als idealtypisches Team

- 12 In diesem Abschnitt soll beschrieben werden, was ein wirklich gutes Team ausmacht. Danach wollen wir der Schilderung eines Idealzustands die Realität der Zusammenarbeit in Aufsichtsräten gegenüberstellen und auch die Gründe für die Diskrepanz zwischen Idealzustand und Wirklichkeit erörtern.
- 13 Ideale Teamarbeit wird anhand des von Königswieser & Network entwickelten Drei-Ebenen-Modells (Inhalt – Beziehungen – Struktur) beschrieben.



- 14 Das Modell zeigt auf, dass zu jedem Zeitpunkt der Zusammenarbeit in einer Gruppe immer alle Dimensionen/Ebenen gleichzeitig einen wichtigen Einfluss auf den Prozess und das Ergebnis (den Erfolg) der Arbeit haben.

Die **Inhaltsebene** umfasst die konkreten Sachthemen, die etwa in einer Sitzung oder in einem Gespräch zwischen mehreren Personen ausgetauscht bzw. bearbeitet werden. Entscheidungen bezüglich des Anforderungsprofils für die Vorstandsposition oder hinsichtlich einer Investition, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf; strategische Optionen, die der Aufsichtsrat dem Vorstand empfehlen würde; das Einrichten eines Ausschusses etc. 15

Auf der **Beziehungsebene** wird deutlich, wie die Mitglieder zueinander stehen: freundschaftlich, kollegial, neutral, angespannt, konflikthaft oder konkurrenzierend? Sind sie einander sympathisch oder nicht? Aber auch gruppenspezifische Prozesse und Phänomene spielen hier eine Rolle: Machtdynamiken, Koalitionen und die Teamkultur in der Zusammenarbeit (Offenheit in der Kommunikation, Konfliktvermeidung, Ziel- und Leistungsorientiertheit, Qualität der Beziehung zum Vorstand oder zu den Eigentümern etc.). 16

Die **Strukturebene** beinhaltet z. B. den rechtlichen und organisationalen Rahmen für die Zusammenarbeit, die Führungs- Steuerungs- und Kommunikationsmuster, die Größe der Gruppe und die Charakteristika ihrer Mitglieder; die strukturbedingten Abhängigkeiten der Mitglieder voneinander und von anderen Interessengruppen; das dahinterliegende Anreizsystem und die spezifischen Rollen. 17

Ich habe immer wieder Hochleistungsteams erlebt, die bessere Entscheidungen treffen konnten als durchschnittliche Teams. 18

So war z. B. in einem Fall das Team der Eigentümervertreter gewillt, Gewinnausschüttungen aufzuschieben, weil die Mitarbeiter genug Vertrauen untereinander und zum Vorstand aufgebaut hatten und aus ihrer Sicht diese Entscheidung für das künftige Wohl der Organisation die beste Lösung darstellte. 19

In einem anderem Team konnten die anlässlich einer Unternehmensintegration gemachten Fehler offen diskutiert und direkt in Lernerfahrung übersetzt werden: Der Enthusiasmus und Gestaltungswille der Käufer hatte die übernommene Organisation förmlich überrollt und letztendlich die „erworbenen“ Werte zerstört. Bei der nächsten Übernahme wurde großer Wert darauf gelegt, die Potenziale (Prozesse, Marktzugänge etc.) des übernommenen Partners zu sichern und daher die Integration behutsam anzugehen). 20

Die Spitzenleistungen eines weiteren Topteams und seiner Division waren auch der charismatischen Persönlichkeit des Topmanagers zu verdanken, der aufgrund seiner positiven, visionär-vorausschauenden Führung schwierige Aufgaben unter widrigen Umständen in herausfordernde, aber erreichbare Ziele übersetzen konnte. Als sich die Marktlage infolge externer Faktoren verschlechterte und die Strategie des Topmanagers weiterhin vom Tenor des „Wir schaffen das schon!“ geprägt war, bestand die große Gefahr, ein eventuelles Worst-Case-Szenario nicht zu bedenken, was großen Schaden unvermeidbar gemacht hätte. Aber infolge der Offenheit und Konfrontationsfähigkeit des Teams ließ die Führungskraft konstruktiv-kritische Rückmeldungen zu. Neben dem Best-Case-Szenario wurden auch Worst-Case-Szenarien besprochen und berechnet. Somit war das Team dann für den größer als erwarteten Markteinbruch gerüstet, da die präventiven Maßnahmen griffen und ein immer noch beachtlicher Erfolg erzielt werden konnte. 21

- 22 Der Aufsichtsrat eines Immobilienunternehmens konnte sich bereits nach wenigen Einheiten einer Teamentwicklung zur Bearbeitung eines bis dato Tabuthemas durchringen: Er strukturierte die Ressortverteilungen im Vorstand neu. Die Ressourcen des Vorstands wurden daraufhin besser genutzt, und der Gründer und Eigentümer wechselte in den Aufsichtsrat. Dies entsprach nicht nur den Kompetenzen und Wünschen der betroffenen Personen, sondern diente auch den Unternehmensinteressen.
- 23 Wenn wir nun die Merkmale von Hochleistungsteams betrachten, sehen wir, dass viele davon sowohl die Beziehungsebene als auch die Strukturebene betreffen:
- Das Team hat eine gemeinsame Aufgabe, Zielsetzung, eine Vision, die es anstrebt (→ Inhaltsebene).
 - Das Team ist so zusammengesetzt, dass sich Fähigkeiten, Diversität und Neigungen gut ergänzen (→ Strukturebene).
 - Die Mitglieder haben belastbare, vertrauensvolle Beziehungen zueinander aufgebaut, die auch das konstruktive Austragen von Konflikten ermöglichen (→ Beziehungsebene).
 - Jeder hat eine klar umrissene, aber zugleich flexible Rolle, übernimmt – wenn nötig – kompensatorische Verantwortung zur Erreichung des Gesamtziels (→ Strukturebene).
 - Die Mitglieder des Teams haben eine lösungsorientierte Haltung entwickelt, die zu klaren und konsequenten Entscheidungen führt (→ Konfliktkultur als Teil der Beziehungsebene).
 - Hochleistungsteams entwickeln sich unter einer kooperativen Leitung, die viel Freiraum für Kreativität und Eigeninitiative lässt, was das Motivationsniveau enorm hebt (→ Strukturebene).
 - Teamerfolg hat Vorrang gegenüber dem Einzelerfolg (→ Haltung/Werte als Teil der Beziehungsebene).
 - Exzellente Teams kommunizieren umfassend und holen Feedback von außerhalb und innerhalb der Gruppe ein, um sich selbststeuernd permanent weiterzuentwickeln (→ Strukturebene und Beziehungsebene).
 - Die Arbeitsprozesse im Team laufen reibungslos ab, und das erworbene Prozess-Know-how hilft dem Team, das WAS und das WIE gekonnt miteinander zu verbinden (→ Strukturebene).
 - Man hat nicht nur die Leistungen auf der Inhaltsebene im Blick, sondern auch die Bedeutung der Strukturebene bzw. die Unverzichtbarkeit der Beziehungsebene (→ Kulturmerkmal als Teil der Beziehungsebene).
 - Das Team nimmt ausreichend Termine wahr, die es ermöglichen, gemeinsam in physischer Anwesenheit zu arbeiten (→ Strukturebene).
- 24 Auf der Inhaltsebene ist Teamarbeit sozusagen selbstverständlich – ihre tatsächliche Qualität zeigt sich auf der Struktur- und der Beziehungsebene.
- 25 Nun wollen wir das Drei-Ebenen-Modell auf Aufsichtsräte, die als Hochleistungsteam zusammenarbeiten sollen, anwenden. Wie müsste diese Zusammenarbeit inhaltlich, beziehungsmaßig und strukturell aussehen?

A. Inhaltsebene

Die folgenden Faktoren siedeln wir auf der Inhaltsebene an, obwohl sie auch in die Beziehungs- und Strukturebene hineinreichen. 26

1. Aufgabe, Ziel, Vision, Sinn

Der Aufsichtsrat sieht sich als ein Organ mit dem gemeinsamen Ziel, seine Aufgaben zum Wohl des Unternehmens wahrzunehmen. Eine gemeinsame Vision bezüglich der Zielvorstellungen und ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Arbeit als Aufsichtsrat verleihen dem Team eine wichtige Antriebskraft. 27

2. Qualifizierung, Wissen, Erfahrung der Aufsichtsratsmitglieder

In hervorragend funktionierenden Teams verfügen die Aufsichtsratsmitglieder über eine gute Basis an Generalwissen – unternehmensspezifisches, technisches Wissen und Managementwissen –, das zur Führung und Steuerung von Organisationen befähigt. Das Spezialwissen jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds ergänzt sich gut mit dem Wissen der anderen bzw. komplettiert dieses (Marktwissen, Controlling, Marketing, Regionswissen etc.). Es ist hilfreich, wenn Aufsichtsratsmitglieder Erfahrung als Unternehmensführer haben und eine gute Mischung aus Kompetenzen sowohl als Fachmann als auch als Generalist vorweisen können. Sie sollten genügend Zeit für das Mandat aufbringen, ökonomische und geistige Unabhängigkeit zeigen, reife Persönlichkeiten sein, die nicht den Vorstand spielen möchten und sich als glaubwürdig und konsequent erweisen. Darüber hinaus sollten alle Mitglieder über soziale Kompetenzen verfügen, also Konflikte austragen, Teams moderieren und mit Widersprüchen umgehen können, sowie integrationsfähig und gute Kommunikatoren sein. 28

3. Professionsübergreifender Wissenstransfer und gemeinsames Lernen

Das Hochleistungsteam versteht es, Erfahrungen und Wissensgebiete wechselseitig zu transferieren, und nutzt die Vielfalt der Professionen, Rollen und Fähigkeiten (Kapitalvertreter, Arbeitnehmervertreter, Manager, Techniker, Internationalität etc.) und die entsprechend unterschiedlichen Sichtweisen zur Willensbildung und Entscheidungsfindung. Regelmäßiges oder – anlassbezogen – zeitnahes Feedback auszutauschen ist eine Selbstverständlichkeit. Das Team als solches lernt gemeinsam und qualifiziert sich als Kollegialorgan fortlaufend weiter. Der Aufsichtsrat durchdringt die Logik und Komplexität der Fragestellungen und Sachverhalte und kann infolgedessen die bestmögliche Kontrolle und Beratung bieten. 29

B. Beziehungsebene

1. Charakteristika der wechselseitigen Beziehungen

Die Mitglieder haben belastbare, vertrauensvolle Beziehungen zueinander aufgebaut, die einen offenen Austausch und auch das konstruktive Austragen von Konflikten ermöglichen. Die Beziehungen sind von wechselseitiger Akzeptanz und einem kollegialen Verhältnis geprägt. Falls neben der arbeitsbezogenen 30

eine freundschaftliche Beziehung oder andere Verflechtungen bestehen, können die Mitglieder die unterschiedlichen Rollen, in denen sie zueinander stehen, gut und transparent auseinanderhalten und die Sache in den Vordergrund stellen, ohne einander zu schonen. Auch das Verhältnis zum Vorstand und den Eigentümern ist (hinsichtlich der Person) von einer wertschätzenden und (in der Sache) konstruktiv-kritischen Haltung gekennzeichnet.

2. Gruppendynamische Prozesse

- 31 Der Aufsichtsratsvorsitzende hat zwar formell eine Führungsrolle inne, doch nimmt er diese im Sinne eines *primus inter pares* wahr. Auf dieser Weise kann sich der Einfluss einzelner Mitglieder auf das gesamte Team je nach Sachverhalt und Situation unterschiedlich verteilen. Dies ist in Hochleistungsteams dann möglich, wenn die Gruppe eine gewisse „Reife“ erlangt hat. Macht- und Einflusssdynamiken können im Team offen thematisiert und somit entschärft werden und gewinnen dadurch an „Leichtigkeit“, sodass sie im Sinne der Ziele und Ergebnisse wirken können. Der Umgang mit Widersprüchen, Konflikten und Konkurrenz ist kein Tabu und kann immer wieder konstruktiv für die Sache genutzt werden. Aus Fehlern wird gelernt, und man sucht gemeinsam nach Auswegen. Keiner hat um seinen Platz zu fürchten, wenn er sich einmal eine Blöße geben musste. Die Mitglieder des Teams haben eine lösungsorientierte Haltung entwickelt, die klare und konsequente Entscheidungen ermöglicht. Die daraus resultierenden positiven Erfahrungen verstärken wiederum den Teamgeist. Jeder fühlt sich in der Verantwortung, die Gruppendynamik auf einem guten Niveau zu halten, und hinterfragt im Sinne der steten Erneuerung alte Gewohnheiten. Die Bereitschaft, sich und das Team zu verändern bzw. weiterzuentwickeln, ist stark ausgeprägt.

3. Gelebte Werte

- 32 Im Hochleistungsteam hat Teamerfolg Vorrang gegenüber dem Einzelerfolg. Die Einzelnen zeigen jedoch „Zivilcourage“, wenn die Situation z. B. innovative Vorschläge erfordert. Man hat nicht nur die inhaltliche Leistungsebene im Blick, sondern auch die Bedeutung der Strukturebene bzw. die Unverzichtbarkeit der Beziehungsebene. Der Wille zur Erbringung bester Leistungen ist stark ausgeprägt (Lit: Ergebnisbericht KMU der Forschungsstelle FOKUS zum BMBF Forschungsprojekt HIPE – Innovation durch Förderung von nachhaltiger Hochleistung, High Performance Teams 2008-2011, Herausgeber: Technische Universität Chemnitz, Forschungsstelle für organisationale Kompetenz und Strategie [FOKUS]; Leitung: Prof. Dr. Peter Pawlowsky). Gute Leistung stimuliert die Teammitglieder und hebt die Motivation.
- 33 Die kontinuierliche Reflexion bezüglich der gemeinsamen Arbeit (Evaluation) wird als Chance zur Weiterentwicklung des Teams gesehen. Die gemeinsame Aufgabe wird sowohl aus der Sicht des Kontrollorgans als auch aus der des beratenden Organs wahrgenommen, wobei der Wechsel der Aspekte bewusst und reflektiert eingesetzt wird. Das Team sieht vorausschauendes Handeln und den Umgang mit Widersprüchen und Unsicherheiten als eine gemeinsame Herausforderung.

C. Strukturebene

1. Zusammensetzung der Gruppe

Die Eigentümer bzw. die Arbeitnehmervertreter entsenden bzw. nominieren die Aufsichtsräte gemäß den Erfordernissen der Position und der Eignung der Person. Das Team ist so zusammengesetzt, dass sich Fähigkeiten, Diversität (Alter, Geschlecht etc.) und Neigungen gut ergänzen. Für die Entscheidungsfindung sei auf die verschiedenen Formen der Typologisierung von Teammitgliedern verwiesen (z. B. Macher, Denker, Bewahrer und Erneuerer) oder auf die ausführliche Typologisierung im Modell der Arbeitsfunktionen von Margerison & McCann oder Riemann. Die Aufsichtsräte stehen zu den eigenen Möglichkeiten und Grenzen (hinsichtlich Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen) und stimmen dem Mandat nur zu, wenn Sie nach gründlicher und kritischer Prüfung überzeugt sind, einen positiven Beitrag leisten zu können, und darüber hinaus kein negativ wirkender Interessenkonflikt oder zu große Abhängigkeiten voneinander bzw. von anderen Organen bestehen. Der *Corporate Governance Codex* liefert hierzu Richtlinien, doch akzeptieren erfolgreiche Aufsichtsratsmitglieder – je nach Komplexität der Gesellschaften – maximal einen oder zwei Aufsichtsratsposten. 34

Die Gruppengröße ist rechtlich variabel und nach unten und oben begrenzt, eine ideale Größe, in der direkte Kommunikation möglich ist, liegt bei etwa sieben bis elf Personen. Größere Teams organisieren sich nach Teilaufgaben und orientieren sich dabei an der optimalen Gruppengröße mit differenzierten Rollen. 35

2. Rollenverteilung im Team

Jeder hat eine klar umrissene, aber zugleich flexible Rolle und übernimmt – wenn nötig – kompensatorisch Verantwortung zur Erreichung des Gesamtziels. Hierbei werden die Spielregeln der Zusammenarbeit und die wechselseitigen Erwartungen an die Mitglieder und deren Rollen klar formuliert und vereinbart. Neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden übernehmen die anderen Aufsichtsräte z. B. die Rolle des Ausschusssprechers, des Koordinators von Meetings etc., um die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern. Einzelne Aufgabenbündel werden immer klar von einem Verantwortlichen koordiniert. In Hochleistungsteams werden für die Gruppe wesentliche Funktionen – wie etwa Nachfragen, Zusammenfassen von Beiträgen, Koordinieren, Ziele schärfen, andere Meinungen einbeziehen, Vermitteln, Aufheitern, Konflikte schlichten, Loben, Regeln aufstellen etc. – jeweils von unterschiedlichen Teammitgliedern erfüllt, auch wenn man dies aufgrund ihrer formellen Rolle vielleicht nicht erwarten würde. Hat z. B. ein Mitglied entgegen einer Vereinbarung oder Erwartung gehandelt, wird es unverzüglich klar und deutlich darauf aufmerksam gemacht. Dieses Vorgehen unter Wahrung der persönlichen Beziehung schafft Orientierung und zeitigt konstruktive Arbeitsleistungen. 36

3. Führungsrolle

Hochleistungsteams entwickeln sich unter einer kooperativen Leitung, die viel Freiraum für Kreativität und Eigeninitiative lässt, was sich auf das Motivationsniveau positiv auswirkt. Der Aufsichtsrat wählt jenen Kollegen aus seiner 37

Mitte, der für die Aufgaben als Aufsichtsratsvorsitzender nicht nur laut Gesetz, Satzung oder Geschäftsordnung geeignet ist (siehe „Spezielle Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden“), sondern auch vom Team als Führungsperson anerkannt wird. Der Vorsitzende akzeptiert seine Kollegen als Experten und versteht sich eher als *primus inter pares*. Diese Haltung entspricht auch dem rechtlichen Rahmen. Entscheidungen werden immer vom gesamten Organ des Aufsichtsrats getroffen. Ein Weisungsrecht gegenüber seinen Kollegen gibt es nicht, auch wären Beeinflussungsversuche auf das Stimmverhalten anderer Aufsichtsratsmitglieder unzulässig. In der Rolle des „sozialen Architekten“ schafft er Rahmenbedingungen, die ein verstärktes Maß an Kommunikation und Abstimmungen zwischen den Teammitgliedern ermöglichen. Er sorgt für einen guten Fluss der Zusammenarbeit innerhalb des Teams, und zwar indem er geschickt – je nach Erfordernis im Entscheidungsfindungsprozess – eine Rahmen setzende, öffnende bzw. restriktive, einbremsende Funktion ausübt. Er strukturiert die Sitzungen effizient und kann auch in konflikthafter Situationen erfolgreich moderieren. Er setzt somit seine Macht zum Wohl der Sache ein. In der Rolle als Coach unterstützt er die Mitglieder persönlich, damit diese ihren Beitrag zur Erreichung der Gesamtziele bestmöglich leisten können.

4. Kommunikationsstruktur

- 38 Exzellente Teams kommunizieren umfassend und holen Informationen von außerhalb und innerhalb der Gruppe ein, um sich selbststeuernd permanent weiterzuentwickeln. Eine im Interesse der Eigentümer spezifisch wichtige Funktion des Aufsichtsrats ist es, das Unternehmen (je nach Unternehmensgegenstand) mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gut zu vernetzen. Aufsichtsräte bringen laufend relevante Informationen aus dem Geschäftsumfeld des Unternehmens ein. Dies erweitert den Horizont, bringt neue Sichtweisen ein und führt dazu, dass man eingefahrene Denkmuster hinterfragt. Aber auch für die Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander ist es von zentraler Bedeutung, regelmäßige Meetings mit klaren Zielen und abgestimmter Agenda, guter Vorbereitung und moderiertem Ablauf abzuhalten. Die Meetingstruktur wird laufend an die inhaltlichen Erfordernisse, die es zu bestimmen gilt, angepasst, um die Effizienz der Meetings, Ausschüsse, Gespräche etc. möglichst hoch zu halten.

Technische Hilfsmittel werden so eingesetzt, dass in der gesamten Gruppe wie auch in Teilgruppen ein guter Mix aus z. B. Vor-Ort-Meetings, Telefon-/Video-Konferenzen und zunehmend web-basierter Kommunikation stattfindet. Hochleistungsteams nehmen ausreichend viele Termine wahr, die es ermöglichen, gemeinsam in physischer Anwesenheit zu arbeiten. Neben den klassischen Meetings von ein paar Stunden Dauer organisieren sie auch immer wieder im Jahr verteilt Klausuren, in deren Verlauf in konzentrierter Form strategische und grundsätzliche Fragen der Zusammenarbeit bearbeitet werden können. Das geschieht vor allem dann, wenn persönliche oder emotional aufgeladene Themen abzuhandeln sind, wenn noch ein gemeinsames Bild zur Klärung benötigt wird und es um dialogische Meinungsbildung geht, wenn sich also das Team als solches weiterentwickeln soll. Der Austausch von Feedback ist fixer Bestandteil der Tagesordnung. Somit können die persönlichen Beziehungen in der Zusammenarbeit, aber auch

die Entscheidungs- und Arbeitsprozesse laufend verbessert werden. Das auf diese Weise entwickelte Prozess-Know-how hilft dem Team, das WAS und das WIE gekonnt miteinander zu verbinden.

5. Anreizsysteme

Hochleistungsteams gewinnen Ihren Antrieb vor allem aus der gemeinsamen Identität – einem Wir-Gefühl – und der Überzeugung von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, die sich an einem von allen getragenen Zielbild orientiert. Gleichmaßen von Bedeutung sind die Akzeptanz gegenüber dem Individuum, die Wertschätzung jedes Einzelnen seitens des Teams und die Möglichkeit des Mitgestaltens. So geartete Teams erleben immer wieder „flow-artige“ Situationen, in denen die Leistungsfähigkeit und Produktivität in einer Atmosphäre von Leichtigkeit und Freude spürbar wird. Der Teamerfolg bringt auch Anerkennung aus dem Umfeld, was wiederum eine positive Aufwärtsspirale in Gang setzt. Auch wenn die intrinsische Motivation die wichtigste Größe darstellt, müssen die extrinsischen Faktoren in ausreichendem Maß gegeben und stimmig sein. Die jeweilige Entlohnung wird von allen Mitgliedern als fair empfunden, und diesbezügliche Unterschiede werden je nach Aufgabenbereich und geleistetem Zeiteinsatz zugelassen. 39

IV. Wie aber schaut die Realität oft aus?

Bis vor rund einem Jahrzehnt fanden sich in Aufsichtsratsgremien nur selten gut funktionierende und kaum Hochleistungsteams. In den vergangenen Jahren hat sich aber in vielen Aufsichtsräten die Qualität der Arbeit deutlich gebessert. Dennoch bleibt ein Handlungsbedarf bestehen. Daher beziehe ich mich – absichtlich plakativ – auf eine im Jahr 2004 im deutschsprachigen Raum durchgeführte Studie (FN: R. Königwieser/S. Artho/J. Gebhardt; Blick in den erlauchten Kreis – Eine Studie über die Aufsichts- bzw. Verwaltungsratspraxis, Organisationsentwicklung 01/2004.). 40

A. Inhaltliche Ebene

1. Aufgabe, Ziel, Vision, Sinn

Normalerweise haben Aufsichtsratsmitglieder zwar ein Ziel, aber es besteht darin, ihre Partikularinteressen zu verfolgen. Ihre Loyalität gehört jenen, von denen sie in diese Position gebracht wurden. Statt für die Interessen des Unternehmens einzutreten, stehen die Interessen des eigenen Systems (die eigene Unternehmung, die eigenen Beziehungen, Arbeitnehmervertreter) oder der eigenen Person (machtpolitische Stellung) im Vordergrund. Die Eigentümervertreter nehmen Verantwortung nur gegenüber einer Interessengruppe wahr, ohne auf eine Ausbalancierung der Widersprüche zu achten. Ein Aufsichtsratsmandat ist für sie ein „Platz in der Gesellschaft, der großes Ansehen und Prestige ermöglicht“. Der Sinn eines Aufsichtsrats besteht darin, diese Privilegien zu schützen. Diese Gruppe hat auch keine gemeinsame für die Unternehmung gültige Vision entwickelt. Hier besteht für die Organisation sogar die Gefahr, dass eine potenziell erfolgreiche Zukunft auf Kosten von Partikularinteressen untergraben wird. Da sich die 41

Ziele der Einzelnen mit dem Ziel des Aufsichtsrats als Gremium kaum decken, kann sich auch keine Basis für gemeinsames Arbeiten entwickeln.

2. Qualifizierung, Wissen, Erfahrung der Aufsichtsratsmitglieder

- 42 In schlecht funktionierenden Aufsichtsratsgremien verstehen die Mitglieder ihre Aufgabe als Nebenjob. Sie gleicht eher einer „Trophäe als einer Berufung“. Menschen, die einerseits gern in der Öffentlichkeit stehen und etwas gestalten möchten, können andererseits eine Psychostruktur entwickeln, die wenig konstruktiv ist. In destruktiven Aufsichtsräten finden sich viele Personen, die eine übertriebene Selbstbezogenheit aufweisen. Mögliche Unsicherheiten werden überkompensiert, indem eine übersteigerte Selbsteinschätzung konstruiert wird. Vielleicht führt gerade die Angst vor Ohnmacht zu den Größenphantasien, zur Abwertung anderer und zum Druck, Situationen immer selbst definieren zu müssen und Herr der Situation zu sein.
- 43 Fehlende soziale Kompetenz verschärft die Situation, sodass Diskussionen sehr rasch persönlich genommen werden oder der Diskussionsprozess aufgrund von Unstimmigkeiten und Konflikten ins Stocken gerät oder versandet.

3. Professionsübergreifender Wissenstransfer und gemeinsames Lernen

- 44 Die Potenziale der Akteure werden nicht genutzt. In ineffektiven Gruppen sind die Wissensgebiete der Mitglieder nicht wechselseitig vernetzt, sie werden nicht abgerufen oder sogar abgewertet. „Der kommt ja aus einer ganz anderen Branche, der hat ja keine Ahnung!“ „Wenn der nicht mein Fach studiert hat, kann ich gar nicht mit ihm reden.“ So werfen die Kapitalvertreter den Arbeitnehmervertretern vor, nur Betriebsratsarbeit zu machen, und umgekehrt fühlen sich die Arbeitnehmervertreter überlegen, da sie das Unternehmen besser kennen. Sachthemen können daher nur unzureichend bearbeitet werden, wodurch die Entscheidungsqualität massiv leidet. Bezüglich der Qualifikation hinsichtlich sozialer Kompetenz und Kommunikationsprozess-Know-how besteht keinerlei Bewusstsein. Hier findet man die Haltung vor, dass (gemeinsames) „Lernen nicht Sache der Elite ist“. Feedback-, Reflexions- und Lernprozesse finden weder auf der Makroebene (Gesellschaftsebene) noch auf der Mikroebene (nach den Gremiensitzungen) statt. Was die Tiefenstruktur des eigenen Denkens und Handelns betrifft, existiert wenig Bewusstsein. Wenn es um Innovation und Erneuerung geht, stellt fehlendes Feedback eine massive Entwicklungsblockade dar.

B. Beziehungsebene

1. Beziehungen zwischen den Mitgliedern

- 45 In unproduktiven Gruppen sind die Beziehungen von Misstrauen, Missgunst und ungesunder Konkurrenz geprägt. Erfolge gönnt man nur sich selbst. Der Drang, dem „erlauchten Kreis“ zuzugehören, ist so groß, dass dafür vieles in Kauf genommen wird. Oft ist viel Wissen über die Kollegen vorhanden, das nicht ans Licht treten soll. Daher versuchen die Mitglieder, ihr Beziehungskapital nicht durch Illoyalität zu gefährden.

In der Beziehung zum Vorstand herrscht die Meinung, dass der Aufsichtsrat eigentlich nachweislich der bessere Vorstand sei. Der Vorstand wiederum betrachtet den Aufsichtsrat als notwendiges Übel: Er mische sich entweder zu viel ein oder sei kaum ansprechbar, er behindere alles, und das Unternehmen müsse vor ihm geschützt werden. Konflikte innerhalb des Aufsichtsrats übertragen sich dann sehr rasch auf die Arbeit des Vorstands, indem Keile hineingetrieben werden oder extremer Druck ausgeübt wird. 46

2. Gruppendynamische Prozesse

Die Dynamik von dysfunktionalen Aufsichtsratsorganen ist stark hierarchisch geprägt. „Der Aufsichtsratsvorsitzende reißt die Macht an sich“, bestimmt den Informationsfluss und lässt vorhandene Ängste für sich arbeiten. Mitläufertum und opportunistisches Verhalten werden somit gefördert. Im Fall von Fehlern findet man schnell Schuldige, ohne die wahren Wirkungszusammenhänge zu beleuchten. „Politische Machtspiele und Intrigen stehen an der Tagesordnung“, und man muss fürchten, sein Gesicht zu verlieren und jederzeit abserviert zu werden. Phänomene wie *groupthink* („Wir sind die Besten, wir sind unfehlbar!“) und Gruppendruck (Minderheitsmeinungen werden nicht akzeptiert) machen sich breit. Die Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten erfolgt dementsprechend nur oberflächlich. Statt relevante Sachverhalte zu thematisieren, werden sie „in die Tabuzone abgeschoben“. Entscheidungen werden im Vorfeld geheim abgesprochen, sodass bei den Aufsichtsratsreffen inoffiziell bereits gefasste Beschlüsse nur noch formalisiert werden müssen. Auf diese Weise gehen für den Meinungsbildungsprozess wichtige Perspektiven verloren. Problemdenken steht vor Lösungsdenken. Innovationen in der Gruppe werden im Keim erstickt, um bestehende Macht- und Einflusskonstellationen nicht zu gefährden. 47

3. Gelebte Werte

In einer schlecht funktionierenden Arbeitsgruppe gibt es kein „Wir-Gefühl“. Jeder kämpft für die eigenen Interessen – sei es, zur Elite zu gehören oder gute Beziehungen zu verfestigen. Um die Sache geht es nur noch sekundär, wenn Klartext, Ehrlichkeit und Offenheit als störend empfunden werden und das Mitglied Gefahr läuft, aus dem Aufsichtsrat zu fliegen. Fachliche und sachliche Inhalte werden überbewertet, *soft facts* sind eben *soft* und somit nicht so gewichtig. Die Prozessebene – d. h. die Art der Kommunikation und die Machtkonstellation – wird eher intuitiv erfasst und in die Latenz verbannt. Wer überdurchschnittliche Leistungen erbringt, wird oft aus Neidmotiven tendenziell abgewertet. Das Leistungsniveau wird an das Mittelmaß angepasst. 48

C. Strukturebene

1. Zusammensetzung der Gruppe

Die Eigentümer bzw. die Arbeitnehmervertreter entsenden bzw. nominieren die Mitglieder des Aufsichtsrats, ohne auf die Ausgewogenheit der Kompetenzen und die Struktur der Gruppe zu achten. Falls es Abhängigkeiten gibt – z. B. wenn ein Aufsichtsratsmitglied zugleich Anwalt der Organisation ist – so werden diese 49

nicht transparent gemacht und tragen zu einer allgemeinen Verunsicherung und zu Misstrauen bei. Ein Überhang an „Alphatieren“ und das Fehlen von Innovatoren und Umsetzern verringern das Problemlösungspotenzial. Professionalität wird aufgrund der Altersstruktur der Aufsichtsräte sowie infolge mangelnder Nachwuchsplanung und Qualifikation, aber auch durch das Hinzuziehen von Personen, die für den Job nur noch einen Bruchteil ihrer Zeit und ihres Engagements aufwenden können, erschwert. Der Besetzungsprozess orientiert sich dabei am Wunsch, das alte System zu zementieren. Da diejenigen Akteure, welche die Regeln festsetzen, nicht an Veränderungen interessiert sind, Angst vor Machtverlust und Kritik haben und die für sie passenden Mitglieder über persönliche Beziehungen auswählen, reproduziert und stabilisiert sich das System selbst. Das gilt sowohl für die Besetzung der Arbeitgeber- als auch für die der Kapitalvertreter. Professionelle Auswahlverfahren werden als Zumutung empfunden, und die Rekrutierung erfolgt nicht nach funktionalen Kriterien, sondern auf Basis von Beziehungsnetzwerken. Die Größe der Gruppe kann eine echte Herausforderung sein, dieser wird aber in ignoranten Gruppen nicht entsprechend begegnet.

2. Rollenverteilung im Team

- 50 Methaphern für eine dysfunktionale Rollenverteilung wären z. B. eine Bühne, auf der nur Stars auftreten, oder ein Marionettentheater, in dem nur die Allermächtigsten – die „Königsmacher“ (die Aufsichtsratsvorsitzenden) – die Fäden ziehen. Hier wird die Funktion des Teams ad absurdum geführt, da es nicht nur als potenzieller Problemlöser ungenutzt bleibt, sondern darüber hinaus als Bühne für Einzelpersonen missbraucht wird.
- 51 Herausfordernd für alle Beteiligten sind z. B. Verhältnisse, wenn in einer Vorstands-Aufsichtsrats-Beziehung auch eine Vater-Sohn-Beziehung (oder umgekehrt) vorhanden ist. Diesbezüglich unreflektiertes Agieren und das Vermischen der beiden Rollen ist für das Gesamtsystem sehr belastend.
- 52 Es gibt kaum Arbeitsteilung oder Delegation von Themenaufbereitungen an Einzelne oder Experten. Das Fehlen von ausdifferenzierten Gruppenfunktionen wirkt sich negativ auf die Qualität der Arbeit aus, und die Potenziale der Akteure werden nicht oder nur ungenügend genutzt.

3. Führungsrolle

- 53 In dysfunktionalen Aufsichtsratsgruppen regiert meist der alles beherrschende Vorstandsvorsitzende. Er agiert als die für Vorstand und Eigentümer primäre Kontaktperson. Alles muss über seinen Schreibtisch laufen, und Meetings dienen mehr der Informations- oder „Befehls“-Ausgabe als der Meinungsbildung. Angst und voreilender Gehorsam prägen das Arbeitsklima. Der Vorsitzende spricht sich im Vorfeld wichtiger Entscheidungen mit seinen Kollegen ab, um ihnen eine bestimmte Richtung vorzugeben. Kommunikation und Dialog zwischen den Kollegen werden so weit wie möglich unterbunden. Das wird von einigen Mitgliedern als willkommene Entlastung, von anderen aber auch als Dominanz empfunden. In hierarchisch geprägten Systemen wird ein starker Vorsitzender gern toleriert, da er die bedrohlichen Machtspielchen durchschaut und eingreift oder die Taktiker

schachmatt setzt. Der Aufsichtsratsvorsitzende suggeriert seinem Umfeld, er habe alles im Griff, was jedoch die Qualität der Entscheidungen betrifft, gibt es kein Korrektiv, und das Risiko hinsichtlich einer Fehlentwicklung steigt von Tag zu Tag.

4. Kommunikationsstruktur

Dysfunktionale Arbeitsgruppen schotten sich ab, relevante Informationen von draußen werden ignoriert oder als unwichtig abgetan. Meetings werden nur soweit sie verpflichtend sind abgehalten, unterliegen keiner klaren Struktur, es gibt weder eine entsprechende Vorbereitung noch eine Agenda, und protokolliert wird nur das Allernötigste. Im Zeitraum zwischen den Meetings haben die Mitglieder kaum Kontakt zueinander. Die Informationsaufbereitung und das Reporting sind entweder zu knapp oder unvollständig oder in zu langen und schwer verständlichen Abhandlungen abgefasst. Das Gefühl, schlecht informiert zu sein, löst bei den Mitgliedern Unsicherheit, Passivität und Überforderung aus. Redebeiträge ufern aus, sodass kaum noch jemand zuhört und stattdessen E-Mails bearbeitet werden. Da es keine klaren Verantwortlichkeiten gibt, verlässt sich jeder auf den anderen, und in der Masse kann man sich gut verstecken. 54

Emotional geladene Themen oder Konflikte zwischen Personen werden über E-Mails abgehandelt und diese zwecks Stärkung der eigenen Position an einen großen Kreis cc oder bc verschickt. Aufgrund von Gruppendruck werden Sitzungsgespräche auf Tonband aufgenommen, was wiederum zu sehr verhaltenen Äußerungen führt. Es wird vermieden, direkt mit den Betroffenen über heikle Themen zu sprechen, dafür erfreut sich aber die Dreieckskommunikation großer Beliebtheit. 55

5. Anreizsysteme

In einem dysfunktionalen Aufsichtsratsorgan fehlen die ideellen Werte, die für das Wohl des Unternehmens zu sorgen hätten, weitestgehend, somit werden die monetären Vergütungen als Motivationsfaktor bedeutsamer, oder aber der Profilierungs- und Machtanspruch kann ausgelebt werden. Halt und Unterstützung von einem Team zu erfahren ist in solchen Gruppen nicht möglich und fällt als Anreiz komplett aus. 56

Dieses Bild, das vor einigen Jahren noch eher die Norm darstellte, ist bis heute nicht gänzlich aus der Realität verschwunden. Dennoch hat sich durch den Druck der Öffentlichkeit und infolge vieler Skandale die Situation merklich verbessert. 57

Was können nun Aufsichtsräte tun, um gemeinsam Hochleistungen zu erbringen? 58

V. Entwicklung zum Hochleistungsteam in sechs Schritten

A. Schritt 1: Bewusstsein schaffen

Wenn kein Bedarf für eine Veränderung gesehen wird, wird alles bleiben, wie es ist. Veränderung kann aus mehreren Ecken formuliert oder angeregt werden. 59

Der Aufsichtsrat hat (wie bereits unter seinen Aufgaben angeführt) die Effizienz seiner Überwachungstätigkeit laufend mithilfe von Selbst- und Fremdevaluierungen zu überprüfen (bzw. überprüfen zu lassen). Potenziale in der Zusammenarbeit werden aufgrund von Selbstreflexion von den Mitgliedern meist sehr rasch erkannt. Bewusstheit und Veränderungswille können auch durch externen Druck (Eigentümer, Öffentlichkeit, Belegschaft, Investoren etc.) erzeugt werden. Wenn jedoch bereits Skandale, an denen der Aufsichtsrat beteiligt war, in der Presse publiziert wurden, ist es für diese Gruppe meist schon zu spät.

- 60 Was aber kann man machen, wenn zwar einige wenige im Team einen konkreten Professionalisierungsbedarf sehen, die Mehrheit aber dafür kein Verständnis aufbringt oder sogar Widerstand zeigt? Immer wieder treten einzelne Personen oder Teilgruppen mit solchen Fragen an uns heran: „Einige Kollegen sehen so wie ich konkreten Bedarf, aber ein paar Schlüsselfiguren stellen sich dagegen und mauern. Wie können wir die anderen gewinnen und überzeugen?“ Unsere Empfehlung: Überzeugende Artikel, Studien oder Bücher empfehlen und Gespräche mit Skeptikern führen. Von zentraler Bedeutung ist es, den Aufsichtsratsvorsitzenden zu gewinnen, der dann leichter Überzeugungsarbeit leisten kann.

B. Schritt 2: Analysieren des Istzustands und Maßschneidern eines passenden Entwicklungsfahrplans

- 61 „Mache nichts ohne eine vorhergehende Analyse!“ Das heißt, dass zunächst die Stärken und Schwächen der aktuellen Zusammenarbeit im Team hinsichtlich der Dimensionen Inhalt – Beziehung – Struktur untersucht werden müssen. Je nach Gruppe können unterschiedlich viele Faktoren und Aspekte als Verbesserungspotenzial identifiziert werden. Wenn wir als Beratungsunternehmen zu solch einem Vorhaben eingeladen werden, klären wir zunächst den Auftrag mit dem Auftraggeber bzw. den Vertretern des Teams. Das erfordert das Erfassen einer scharf umrissenen Zielvorstellung und die Formulierung der Erwartungen bezüglich des Entwicklungsprozesses. Die hierfür notwendige Analyse führen wir in Form von Interviews (meist Einzelinterviews, teilweise mit ergänzenden Gruppeninterviews) mit den betroffenen Akteuren durch. Nach einer Auswertung werden die Eindrücke und Erkenntnisse an die Gruppe zurückgespiegelt und in einem offenen Austausch reflektiert. Darauf basierend werden die ersten inhaltlichen Handlungsstränge identifiziert. Der Prozess wird geplant und als „Projektvorhaben“ mit klarem Auftrag, Meilensteinen und Verantwortlichkeiten aufgesetzt bzw. begleitet.

C. Schritt 3: Idealzustand definieren und als Gruppe eine gemeinsame Basis finden

- 62 Erst wenn alle Mitglieder sich darüber, wo sie stehen und wohin die Reise gehen soll, einig sind, kann der gemeinsame Entwicklungsweg wirkungsvoll begangen werden. Schon dieser Schritt kann durchaus mit widersprüchlichen Sichtweisen einhergehen, die es im Dialog zu bearbeiten gilt. Gelingt dieser Schritt, kann dies im Team schon einen ersten Vertrauensschub auslösen. Die Inhalte werden

im Team im Zuge eines Workshops bearbeitet. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine gemeinsam getragene „Vision“ bzw. ein Zukunftsbild davon, wie das Team idealerweise operieren und wirken sollte. Das Fundament der Entwicklung zum Hochleistungsteam ist gelegt, und die notwendigen Entwicklungsmaßnahmen sind verabschiedet.

D. Schritt 4: Durchführung von teambezogenen Entwicklungsmaßnahmen

Hier geht es nun um die Vorbereitung und Durchführung der konkreten Maßnahmen zur Entwicklung des Teams in Form von (extern) begleiteten Workshops bzw. Teamentwicklungen. Dabei sollten folgende Fragestellungen aufgearbeitet werden: **63**

- Was erwarten wir von einer guten Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung im Team? Woran machen wir fest, dass wir erfolgreich sind?
- Wie sehen wir unsere Aufgabe, welche Ziele sehen wir für unser Unternehmen und welchen Beitrag leisten wir dazu?
- Wie können wir unser spezifisches Wissen professionsübergreifend und vernetzt anwenden und miteinander lernen?
- Wie und wo können wir regelmäßig Feedback austauschen?
- Wie können wir eine offene und vertrauensvolle Kultur der Zusammenarbeit schaffen? Gibt es hierfür förderliche bzw. hinderliche Muster?
- Wie sähe unter Berücksichtigung der Anforderungen und Ressourcen/Qualifikationen eine sinnvolle Rollenverteilung aus? Wie wollen wir uns steuern und welche Rolle spielt dabei der Aufsichtsratsvorsitzende?
- Wie gestalten wir Meetings und schaffen eine effiziente Entscheidungsstruktur mithilfe von Ausschüssen, Unterausschüssen, Vorbereitungstreffen, Strategie- oder Teamklausuren etc.?
- Wie wollen wir miteinander und mit unseren Umwelten kommunizieren (*face to face*, in Telefon- und Videokonferenzen; Berichtswesen; Einbeziehung von Stakeholdern und themenbezogener Austausch von *best practices*)?
- Wie können wir untereinander und in den Arbeitsbeziehungen zu Personen außerhalb unseres Kreises Vertrauen herstellen?

Das Ergebnis dieses Schrittes wird sowohl in den Strukturen, Abläufen, Spielregeln und Verantwortlichkeiten als auch in der Art und Weise der Zusammenarbeit, der Qualität der Entscheidungsfindung und im Teamspirit sichtbar. **64**

E. Schritt 5: Durchführung von personenbezogenen Entwicklungsmaßnahmen

Einführung von Coaching- oder Supervisionseinheiten für die Mitglieder zur Förderung der Reflexionsfähigkeit und zur Unterstützung der Bewusstseinsbildung – auch hinsichtlich der eigenen Rolle im Team. Da Verhalten eine Funktion von Person und Umwelt ist, sollten personenrelevante Aspekte, die es für ein Hochleistungsteam braucht, ebenfalls weiterentwickelt werden. Dadurch entsteht eine positive Professionalisierungsspirale zwischen Team und Person. **65**

F. Schritt 6: Gestaltung der Rahmenfaktoren

- 66 Nicht alles kann der Aufsichtsrat selbst in die Hand nehmen. Er ist Teil eines Gesamtsystems und sein Erfolg folglich auch von Rahmenentscheidungen relevanter Umwelten abhängig. Personalentscheidungen und solche bezüglich der Vergütungssysteme werden von den Eigentümern bzw. den Belegschaftsvertretern gefällt. Diese sind dafür verantwortlich, dass in der Gruppe des Aufsichtsrats ein guter Mix an Qualifikationen und fruchtbare Diversität besteht. Um das zu erreichen, ist wiederum die genaue Analyse der Anforderungen aufgrund der Unternehmens- und Marktsituation vonnöten, um dann als Basis für Entscheidungen zu dienen. Ein professionelles Auswahlverfahren, die Definition der passenden Gruppengröße und ein klares Erwartungsmanagement (Mindest-Zeitansforderungen, Limitierung der Mehrfachfunktionen der Mitglieder etc.) durch die Entsender sind weitere wichtige Voraussetzungen für die Bildung eines Hochleistungsteams. Diese Themen können auf Initiative des Aufsichtsrats mit seiner relevanten Umwelt z. B. in „strategischen Dialogen“ mit Eigentümervertretern aufbereitet werden.

VI. Fazit

- 67 Der Aufsichtsrat ist rechtlich so konstruiert, dass seine Mitglieder alle Möglichkeiten haben, die kollektive Intelligenz einer Gruppe zu nutzen und sich zu einem Hochleistungsteam zu entwickeln. Eine exzellente Zusammenarbeit im Aufsichtsrat befähigt seine Mitglieder, ihre Aufgaben professionell zu erledigen und gemeinsam mit den Vorständen und den Eigentümern spürbar zum Unternehmenserfolg beizutragen.
- 68 Oft braucht es nicht mehr, als vom hohen Ross des Elitedenkens herunterzusteigen, sich ein bisschen umzusehen, sich selbst und die Gruppe zu hinterfragen und dann Schritt für Schritt einer systematischen Professionalisierung entgegenzugehen.



Susanne Kalss, Peter Kunz (Hg.)

Handbuch für den Aufsichtsrat

facultas 2016, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage

1.742 Seiten, Leinen mit Schutzumschlag

ISBN 978-3-7089-1362-9

EUR 278,- (A) / EUR 270,- (D) / sFr 297,-