

GASTKOMMENTAR

Aufsichtsräten fehlt häufig der Blick für das Wesentliche

Datum: 17.11.2022 20:34 Uhr

Individuelle Stärken von Topmanagern wirken im Team oft kontraproduktiv. Aufseher sollten Zusammenarbeit stärker fördern, meinen Kai Dierke, Philine Erfurt Sandhu und Anke Houben.



Die Autoren

Kai Dierke und Anke Houben sind Gründer der Vorstandsberatung DierkeHouben Leadership Advisors. Philine Erfurt Sandhu ist Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

(Foto: Tres Camenzind, Privat, Getty)

Die CEO-Abgänge bei Adidas, Volkswagen und Fresenius zeigen: Die vorzeitigen Vertragsauflösungen sind eine Blamage für die Aufsichtsräte. Die Aufsichtsräte von großen deutschen Konzernen versagen zunehmend bei ihrer Personalauswahl und als CEO-Kontrolleure – so lauten die Schlagzeilen.

Aber ist das eigentlich das richtige Aufgabenverständnis? Keine Frage, ihr schärfstes Schwert in der Governance ist die Besetzung und Vergütung des Vorstands.

Doch oft fehlt auch angesichts vieler formaler Vorgaben der Blick für Wesentliches: die Führungsfähigkeiten der CEOs und die Zusammenarbeit im Vorstandsteam.

Die individuellen Stärken von Topmanagern wirken in einem Vorstand voller Alphamanager kontraproduktiv

Bei Problemen in der Führung investieren Aufsichtsräte schnell in außenwirksame personelle Veränderung, statt konstruktiv die Führungsarbeit des CEO und die Zusammenarbeit im Vorstand anzusprechen.

Eigentlich wird im Deutschen Corporate Governance Kodex das Thema Zusammenarbeit benannt: „Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus.“

Der fatale Kurzschluss, den wir aber sehen: Wenn die Zusammensetzung im Vorstand steht, wird es mit der Zusammenarbeit schon klappen. Diese Annahme ist falsch.

>> Lesen Sie hier: *Das sind Deutschlands mächtigste Aufsichtsräte*

Denn wirksame Vorstandsteams sind eine seltene Spezies. Der Grund? An der Unternehmensspitze regiert eine Logik, die wir das Top-Team-Paradox nennen.

Die individuellen Stärken von Topmanagern addieren sich keineswegs zu einer kollektiven Stärke in Zusammenarbeit und Führung. Im Gegenteil: Stärken wie Erfolgswille und Durchsetzungskraft wirken unter Alphas kontraproduktiv und erschweren die Zusammenarbeit.

Unter Druck entwickeln erfolgreiche Manager Verhaltensmuster, die zerstörerisch auf Zusammenarbeit wirken.

Kai Dierke, Anke Houben, Philine Erfurt Sandhu

Alphamanager sind für Unternehmen ein zweischneidiges Schwert: Sie sind unverzichtbare Ressource – leistungsstark, durchsetzungsfähig, hoch ambitioniert, verlässlich – und unkalkulierbares Risiko zugleich.

Denn unter Druck entwickeln erfolgreiche Manager Verhaltensmuster, die zerstörerisch auf Zusammenarbeit wirken. Stärken kippen ins Extreme und befeuern versteckte oder sichtbare Rivalität: Entscheidungsstärke kann zu Aktionismus kippen, Ergebnisfokus zu Silodenken, Kampfgeist zu Dominanz oder analytische Stärke zu Rechthaberei.

Individuelle Kompetenz erzeugt so paradoxerweise eine kollektive Schwäche. Das ist die Crux: Genau jene Stärken, die die Alphamanager erfolgreich gemacht haben, müssen sie entlernen und zähmen, wenn sie als Vorstandsteam erfolgreich sein wollen.

Das Top-Team-Paradox ist in höchsten Führungsetagen täglich erfahrene und im vertrauten Kreis beklagte Praxis – und wird doch nur selten durch den Aufsichtsrat hinterfragt.

Neue Kompetenzen sind gefragt: der CEO als Chief Enabling Officer

Dem CEO kommt für die Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle zu. Unter dem Führungsideal eines streitbaren Vorstandsteams ist es Kernaufgabe des CEO, Zweifel, Offenheit und reflexiven Dialog im Team aktiv zu managen.

Der global wohl erfolgreichste CEO, Satya Nadella von Microsoft, sieht seine Aufgabe auch darin, eine produktive Zusammenarbeit in seinem Team zu schaffen und die Führungskultur als Rollenvorbild vorzuleben.

Gerade angesichts globaler Umbrüche ist es höchste Zeit, den CEO umzufirmieren: vom Chief Executive Officer zum Chief Enabling Officer.

Dieser Rollenwandel und Kompetenzen wie Reflexionsfähigkeit, Offenheit, Sowohl-als-auch-Denken, Lernbereitschaft werden in der Vorstandsbesetzung kaum bedacht. Stattdessen stehen formale Kriterien im Fokus: Branchenexpertise, Fachexpertise oder Erfolgsbilanzen.

Die Aufsichtsräte müssen mehr Zusammenarbeit im Vorstand fördern

Ein strukturiertes Verfahren ist wichtig, um das Muster zu durchbrechen, nach dem der immer gleiche Typus für Vorstandspositionen ausgewählt wird. Aber mit der Bestellung unterschiedlicher Profile ist es nicht getan.

Denn gerade in disruptiven Zeiten zählt das Credo des US-amerikanischen Managementberaters Jim Tamm: „You cannot compete externally if you cannot collaborate internally.“ („Du kannst nicht extern konkurrieren, wenn du intern nicht kooperieren kannst.“)

Um die „offene Diskussion“ im Vorstand zu gewährleisten, wie es im Pflichtenheft der Aufsichtsräte steht, muss Führung und Zusammenarbeit im Vorstandsteam auf dem Prüfstand stehen – und damit auch das bisweilen veraltete Führungsverständnis der Aufsichtsratsmitglieder selbst.

Genau das ist der blinde Fleck der Aufsichtsräte. Sie erkennen nicht, was es für Kollaborationsfähigkeit braucht: Teamentwicklung im Gremium und die Auswahl von Führungspersönlichkeiten, die souverän genug sind, ihre Verhaltensroutinen zu hinterfragen.

Aufsichtsräte sollten diese Anforderungen vorgeben und vorleben. Das aber setzt voraus, dass sie nicht nur ihren blinden Fleck bei der Überwachung des Vorstands angehen, sondern auch die eigenen toten Winkel beleuchten – eine doppelte Entwicklungsaufgabe.

Die Autoren: Kai Dierke und Anke Houben sind Gründer der Vorstandsberatung DierkeHouben Leadership Advisors. Philine Erfurt Sandhu ist Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

Mehr: „Aufsichtsräte kontrollieren nicht mehr vor allem, wir beraten und geben Impulse“, sagt Multi-Aufsichtsrätin und frühere McKinsey-Beraterin Clara Streit im Interview

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.