



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2003

**Der Teamgeist bleibt meist in der Flasche: Wunsch und Wirklichkeit im
Verwaltungsrat**

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174042>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno. Der Teamgeist bleibt meist in der Flasche: Wunsch und Wirklichkeit im Verwaltungsrat. In: Neue Zürcher Zeitung, 131, 10 June 2003, 59.

Der Teamgeist bleibt meist in der Flasche

Wunsch und Wirklichkeit im Verwaltungsrat

Von Bruno Staffelbach*

Gemäss normativen Vorstellungen sollte der Verwaltungsrat als oberstes Überwachungsorgan einer Aktiengesellschaft als Team agieren. Der Autor des nachfolgenden Artikels ist jedoch der Ansicht, dass diese Wunschvorstellung in der Praxis oftmals nicht zutrifft. Vielmehr werden zeitaufwendige und konfliktreiche Phasen in der Entschlussfassung vom Verwaltungsratspräsidenten und vom CEO allein durchlebt. (Red.)

Im Zentrum der Corporate Governance steht der Verwaltungsrat (VR) als Organ. In grösseren Aktiengesellschaften besteht dieses aus mehreren Mitgliedern. Zusammen, arbeitsteilig und unter Nutzung des individuellen Wissens nehmen sie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des VR gemeinsam wahr. Organisatorisch kann man in diesem Fall von einem Team sprechen, dem spezifische Vorteile zukommen: vielfältigere Wissensbasis und grösserer Erfahrungsschatz, höhere Arbeitskapazität, Kontinuität und breitere politische Abstützung.

Vernachlässigte Vorteile

Aus der Gruppentheorie, aber auch aus den gegenwärtigen Diskussionen rund um die Corporate Governance lässt sich eine Reihe von Bedingungen für die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat und für seinen Erfolg als unternehmenspolitisches Spitzenorgan ableiten. So sollen die einzelnen Mitglieder unabhängig sein, über die nötige Zeit verfügen und die erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Dazu gehören auch spezifische soziale Qualifikationen, denn ein Team aus lauter Platzhirschen blockiert sich selbst. Das Gremium selbst unterliegt bestimmten Bedingungen hinsichtlich Grösse, Zusammensetzung und interner Struktur. Auf das ganze Unternehmen bezogen, sind seine strategische Lage, die unterschiedlichen Interessengruppen und der Führungsverbund mit der Unternehmensleitung in Rechnung zu stellen.

Diese normativen Überlegungen kontrastieren mit empirischen Befunden. Demnach investiert der Verwaltungsrat wenig Zeit in die Ermittlung und Beurteilung der unternehmenspolitischen Ausgangslage, er entscheidet auf Antrag und nicht auf Grund eigener Initiative. Die strategischen Entscheide werden wesentlich durch den VR-Präsidenten und durch den CEO geprägt, wohingegen der Einfluss des einzelnen VR-Mitglieds

beschränkt ist. Die spezifischen Teamvorteile werden damit nicht genutzt. Wunsch und Wirklichkeit des VR als Team klaffen auseinander. Es zwingt sich daher die Frage auf, ob der «Verwaltungsrat als Team» eine falsche Konstruktion ist.

Zeit und Konflikte als kritische Faktoren

Der Verwaltungsrat befindet sich im Zentrum mehrerer Spannungsfelder. Die Entwicklung einer unternehmerischen und strategischen Absicht für die Zukunft einerseits gegenüber der Aufsicht über das «hic et nunc» andererseits ist eines davon. Andere liegen zwischen Berichterstattung nach aussen und Kontrolle im Innern, zwischen Planung und Führung, zwischen eigenen Ressourcen und externen Opportunitäten, zwischen Finanz- und Humankapital, zwischen Investition und Nutzung, zwischen den (Partial-)Interessen verschiedener Gruppierungen. Weil die individuelle Aufmerksamkeit beschränkt ist, sucht man die Kapazität des VR durch die Addition verschiedener Köpfe, Erfahrungen und Persönlichkeiten zu erhöhen.

Dies hat seinen Preis. Die Diversität führt zu tiefer Kohäsion. Das Team wird zu einer Gruppe von starken Persönlichkeiten, die sich in einer bestimmten Rhythmik zu Sitzungen treffen. Ein Mangel an gemeinsamen Auffassungen führt zu Integrationsverlusten. Individuelle Spezialisierungen steigern den Koordinationsaufwand. Folglich erhöht sich der Zeitbedarf für die Entscheidungsfindung. Und wenn die Beiträge der Mitglieder nicht wahrnehmbar sind, führt dies zu Motivationsverlusten. Dramatisch wirken sich diese Effekte vor allem bei der (strategischen) Entschlussfassung aus – der eigentlichen Schlüsselaufgabe des Verwaltungsrates.

In der Entschlussfassung können verschiedene Phasen unterschieden werden: die Zieldefinition, die Diagnose der Ausgangslage, die Beurteilung

künftiger Entwicklungen und die Entscheidung. Der Mangel an Kohäsion führt nun dazu, dass das Team eine hohe Koordinations- und Integrationsleistung übernehmen muss. So sind Ziele zu bilden oder zu präzisieren, die in der Komplexität der unternehmenspolitischen Lage nicht oder nur unscharf vorliegen. Schliesslich hat man sich darauf zu einigen, welche Informationen als relevant herausgefiltert werden sollen und welche nicht. Subjektive Bewertungen und individuelle Urteile sind kollektiv zu konsolidieren und unterschiedliche Interessen und Standpunkte zu integrieren.

Diese Integrations- und Koordinationsleistungen erfordern einerseits Zeit und andererseits den Willen, Beurteilungs- und Bewertungskonflikte als Ressource zu nutzen. Zeit ist aber sowohl in der persönlichen Agenda der Mitglieder des VR als auch im Kontext der Unternehmensführung ein sehr knappes Gut. Konflikte sind im unternehmenspolitischen Spitzenorgan unerwünscht und zusätzlich zeitraubend. Bei Zeitknappheit und allfälligen Konflikten erscheint es deshalb rational, im Prozess der Entschlussfassung dort einzusetzen, wo man von gemeinsamen Auffassungen bzw. von einem Konsens ausgehen kann. Dies erspart Integrations- und Koordinationskosten.

Beschränkte Macht des Einzelnen

Dieses Entscheidungsverhalten führt dazu, dass die zeitaufwendigen und konfliktreichen Phasen in der Entschlussfassung – die Zieldefinition, die Diagnose der Ausgangslage und die Beurteilung künftiger Entwicklungen – vernachlässigt werden. Die Auseinandersetzung mit radikalen Neueinschätzungen und mit echten Alternativen wird unterlassen. Die spezifischen Vorteile von Teams kommen nicht zum Tragen. Die zeitlichen Restriktionen führen zu einem Konformitätsdruck und die möglichen Konfliktkosten bilden einen Anreiz zu unkritischem Anpassungsverhalten.

Das einzelne Mitglied des Verwaltungsrats hat tatsächlich nicht mehr viel zu sagen. Geprägt werden die unternehmenspolitischen Entscheidungen von denjenigen, die sich abseits der Zeitknappheit und der Konfliktaversion der Zieldefinition, der Diagnose der Ausgangslage und der Beurteilung künftiger Entwicklungen widmen können: dem VR-Präsidenten und dem CEO. Der «Verwaltungsrat als Team» ist Wunsch, aber nicht Wirklichkeit.

Bedeutsamer Führungsverbund

Für den Verwaltungsrat lassen sich mindestens vier Empfehlungen ableiten. Erstens beschränkt sich die unternehmenspolitische Entschlussfassung nicht auf den VR. Im Zentrum steht der unternehmenspolitische Führungsverbund. Der CEO gehört dazu. Zweitens sind die Prozesse der unternehmenspolitischen Entschlussfassung zu formalisieren und zu institutionalisieren. Es gehört zur Verantwortung des Präsidenten, «seinen» Verwaltungsrat und «seinen» CEO systematisch durch alle Phasen der unternehmenspolitischen Entschlussfassung zu führen. Zentrale Tugenden eines VR-Mitgliedes bestehen drittens darin, einerseits als Teamplayer mutig und von Anfang an auf Grund seiner Erfahrungen und seines Wissens seine Sicht und seine Argumente einzubringen (auch wenn dies Zeit und Auseinandersetzung kostet) und sich andererseits als starke Persönlichkeit diszipliniert den unternehmenspolitischen Entschlussfassungsprozessen ein- und unterzuordnen. Viertens sind die Strukturen und Prozesse des «Verwaltungsrats als Team» im Rahmen einer periodischen Überprüfung kritisch zu evaluieren.

* Prof. Dr. Bruno Staffelbach ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und gehört dem Verwaltungsrat der Bon-appétit-Gruppe an.