



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Die Zusammenarbeit in Aufsichtsräten lässt gelegentlich zu wünschen übrig. Das mag daran liegen, dass sich die Beteiligten über ihr Zusammenspiel keine Gedanken machen. Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel plädiert Martin von Hirschhausen dafür, den Aufsichtsrat als Team zu verstehen und die Aufgaben und Rollen entsprechend zu verteilen.

Aufsichtsrat als Fußballmannschaft



Martin von Hirschhausen, Vermögensbegleitung für Familienunternehmer, Aufsichtsrat und Beirat (40 Jahre Banken und Finanzen, zwei Mal Bankvorstand).

Wenn Sie die Aufsichtsratslandschaft beobachten, verstehen sich Aufsichtsräte als Team oder ist da noch Luft nach oben?

Nach meiner Beobachtung ist eine langsame Veränderung im Gange. Die Herausforderungen und die notwendigen Spezialisierungen machen die Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsratsgremiums immer notwendiger. Deshalb wird zunehmend akzeptiert, dass der Aufsichtsrat als Team funktionieren muss und nicht mehr in patriarchal-hierarchischen Strukturen geführt wird. Dabei müssen die Positionen mit jeder veränderten Zusammensetzung immer wieder neu bestimmt werden. Also: Wer ist Angreifer, wer ist Verteidiger, ist der bzw. die Vorsitzende Kapitän, Spielertrainer oder Trainer?

Sollte das Aufsichtsratsgremium also wie eine Art Fußballmannschaft zusammengesetzt sein?

Aus meiner Sicht lässt sich das sehr gut übertragen: Auch im Aufsichtsratsgremium braucht es Angreifer und Verteidiger, aufbrausende und ruhigere Spieler, Kopfballspezialisten wie Horst Hrubesch und Beißer wie Berti Vogts. Auf die Aufsichtsratsarbeit übertragen heißt das: Es werden ruhigere und lautere Menschen, Analytiker und spontane Menschen, Zahlenfreunde und Menschenfreunde, chancen- und risikobetonende Mitglieder benötigt.

Welche Anforderungen würden Sie an die Mitglieder eines Aufsichtsrats und deren Auswahl stellen, damit ein schlagkräftiges Team entsteht?

Zuallererst die Persönlichkeit, als nächstes der Teamfit und dann eine Rollendefinition inklusive der Spezialisierung. Dafür sollte vor der Auswahl ein klares Anforderungsprofil mit den gerade genannten Aspekten erstellt werden. Solch ein Anforderungsprofil kann durchaus drei Seiten in Listenform umfassen. Das ist, wie bei Kindern zu Weihnachten, nur eine Wunschliste. Der Abgleich mit den Kandidaten und somit der Realität zeigt dann im Regelfall deutliche Abweichungen. Diese

gilt es, zwischen Kandidaten abzuwägen. Die Entscheidungen sollten mit Blick auf den Teamkontext fallen.

Welche Rolle muss ein AR-Vorsitzender einnehmen?

In Analogie zu einer Fußballmannschaft betrachtet könnte er die Rolle des Kapitäns, des Spielertrainers oder Trainers einnehmen. Da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Bestimmt er als Trainer auf dem Reißbrett die Strategie und gibt Anweisungen vom Spielfeldrand her oder ist er vielleicht Spielertrainer und stellt sich mit auf das Feld? Dann reiht er sich in das Team ein, gibt aber trotzdem die Richtung vor. Welche Position er auch einnimmt, dazu gehört die Reflektion der eigenen Rolle als Vorsitzender. Wichtig ist: Das Zusammenspiel muss einen Mehrwert bringen.

Welche Herausforderungen sehen Sie beim Teambuilding im Aufsichtsrat? Welche Fehler können Sie aus Ihrer Erfahrung benennen?

Teambuilding endet nie. Ich habe den Aufsichtsratsvorsitzenden eines großen Kreditinstituts erlebt, der seine Sitzungen sehr hierarchisch führt. Entsprechend schnell waren die Sitzungen beendet. In flachen Hierarchien gibt es die Gefahr, dass zwar schon alles gesagt ist, nur noch nicht von jedem. Damit dauern Sitzungen extrem lange, werden aber nicht besser. Es kommt sehr stark auf die Kommunikation an, die vom Vorsitzenden geprägt wird.

Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass Unternehmen mit mehr Teamplay besser durch Krisenzeiten kommen?

Oh ja – insbesondere dann, wenn Impulse von verschiedenen Seiten kommen und bei gutem Teamplay gerne und schnell aufgenommen werden. Damit können verschiedenartige Aspekte eingebracht werden, die zu einer besseren Entscheidung führen.

Eine ausführliche Fassung des Interviews mit Antworten zu weiteren Fragen finden Sie unter:

» <http://hbfm.link/18543>

»AR1423838

Matthias Koeffler setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift *Der Aufsichtsrat* um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem *Die Welt* und *Frankfurter Rundschau*.