

Warum Team-Play wichtiger wird



Martin von Hirschhausen arbeitet seit 40 Jahren mit Unternehmen, Institutionen und Privatkunden in der Bank- und Finanzbranche. Er war zweimal Bankvorstand und berät Familienunternehmer, Unternehmen und Institutionen als Vermögensbegleiter sowie Aufsichtsrat bzw. Beirat.

Die Corona-Pandemie hat in vielen Bereichen des Lebens Schwächen offengelegt, die bisher wenig im Fokus standen. Für den Aufsichtsrat, dem in Zeiten der Krise eine bedeutendere Rolle zukommt, bedeutet dies, dass bisher starre und hierarchische Strukturen einer Dialog- und Teamkultur weichen sollten. Diese zahlt sich nicht nur für die Arbeit des Aufsichtsrats selbst, sondern auch für das Unternehmen, Vorstand bzw. Geschäftsführung sowie die Eigentümer aus.

I. Anforderungen in einer neuen Realität

Schon vor der Corona-Pandemie standen Aufsichtsräte vor der Herausforderung, ihre eigene Arbeit und vor allem die Zusammenarbeit im Gremium zukunftsfähiger zu machen. Die Anforderungen an Unternehmen und die operative Führung sind durch eine höhere Geschwindigkeit in der Geschäftswelt, mehr globalen Wettbewerb, dem technologischen Wandel durch die Digitalisierung sowie die Notwendigkeit für nachhaltiges Wirtschaften und Purpose-Orientierung deutlich gestiegen. In gleicher – wenn auch etwas abgeschwächter Weise – wirkt dieses neue und volatile Umfeld zwangsläufig auch auf die Arbeit des Aufsichtsrats. Die Entscheidungsdichte und Exponiertheit können steigen, und die beratende Rolle des Aufsichtsrats dringt stärker in den Vordergrund. So, wie es in Beiräten von Familienunternehmen bereits vielfach gelebt wird.

II. Bestmögliche Gremienarbeit

Langsame Unternehmen offenbaren in der Pandemie-Zeit noch deutlichere Nachteile gegenüber Firmen, die eine hohe Reaktionsfähigkeit und Flexibilität aufweisen und auf agile Teamstrukturen setzen. „Durchschnittlich 38 Tage hat es nach Ausbruch der weltweiten Corona-Krise im vergan-

genen Jahr gedauert, bis junge Unternehmen die Potenziale der veränderten Marktanforderungen erkannt und in Innovation umgewandelt hatten – branchenübergreifend und weltweit. Etablierte Unternehmen und Universitäten brauchten im Vergleich dazu zwischen acht und zehn Tage mehr, bis sie ihre Antworten auf die Krise präsentieren konnten,“ so hat es die Stuttgarter Universität Hohenheim in ihrer Studie „Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis“ belegt. Gründe hierfür liegen vor allem in den agileren Strukturen, den an den Kunden ausgerichteten Innovationsprozessen sowie in einer starken Teamarbeit. Das gleiche Erfolgsrezept lässt sich auch auf die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat anwenden. Agile Strukturen, ein intensiverer Austausch, eine ausgeprägte Konfliktfähigkeit und hohe Stakeholder-Orientierung machen auch das Team Aufsichtsrat, und somit Unternehmen, erfolgreicher.

Wodurch zeichnen sich also idealtypische Gremien aus? Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, Offenheit insbesondere für unterschiedliche Perspektiven sowie eine konstruktiv-kritische und professionelle Grundhaltung in klarer Governance. Hinzu kommen Fachkompetenz, Soft Skills, Diversität – und damit neben Geschlechtervielfalt auch eine Mischung aus jüngeren und älteren Mitgliedern, internationale Führungserfahrung,

INHALT

- I. Anforderungen in einer neuen Realität
- II. Bestmögliche Gremienarbeit
- III. Zentrale Erfolgsfaktoren: Team-Geist & Dialog
- IV. Fazit

Keywords

COVID-19; Diskussionskultur; Diversität; Krise; Teamarbeit

verschiedenste Experten sowie Branchenhintergründe – sowie eine hohe Weiterbildungsbereitschaft im Sinne des lebenslangen Lernens.

III. Zentrale Erfolgsfaktoren: Team-Geist und Dialog

Doch wie kann der Team-Geist im Aufsichtsrat gefördert werden? Die Kontaktbeschränkungen der Pandemie haben viele Gremien gezwungen remote zu tagen. Gemeinsame Essen oder Dialoge am Rande der Sitzungen fielen zwangsläufig weg. Eine notwendige wie nachhaltige Vertrauenskultur untereinander herzustellen, wurde unter diesen Bedingungen für viele erschwert. Der Aufsichtsrat kann seine Vorbildfunktion für guten Zusammenhalt und transparente Kommunikation an dieser Stelle demonstrieren.

Eine besondere Bedeutung kommt hierbei dem Aufsichtsratsvorsitzen-

den zu. Die Professionalität der Vorsitzenden drückt sich vor allem dadurch aus, dass sie offen für Diskussionen sind, diese fördern und fordern. Eine gesunde Diskussionskultur ist eines der wichtigsten Indizien für einen zukunftsorientierten Aufsichtsrat. Generell nimmt die Bedeutung von persönlichen Kompetenzen wie Kommunikations- und Führungsfähigkeiten sowie Ambiguitäts- und Fehler-toleranz in dieser Zeit zu.

Das Miteinander mündet im Idealfall in belastungsfähigem Teamwork. Ähnlich wie bei einer international erfolgreichen Fußballmannschaft

kommt es auch im Aufsichtsrat auf unterschiedliche Charaktere und Fähigkeiten an, ohne die das Gebilde nicht ausgeglichen ist. Pep Guardiola sagt: „In wichtigen Spielen stelle ich die Besten auf.“ Im Kern spiegelt diese Aussage die hohe Relevanz der individuellen Qualität wider. Jedoch gilt: Das Zusammenspiel der Individuen ist das noch wichtigere Kriterium. Teamwork ist also der Schlüssel zum Erfolg.

IV. Fazit

Zwingend erforderlich ist, dass Aufsichtsräte sich weiter profes-

sionalisieren. Der notwendige Entwicklungsprozess erfordert vor allem eine kritische Selbstreflexion auf zwei Ebenen: Der des Gesamt-gremiums und der des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds. Jedem einzelnen Mitglied kommt insbesondere die Aufgabe zu, Diversität, Diskussionskultur und komplementäre Besetzungen zu fördern. Das macht Aufsichtsräte und die Unternehmen zukunftsfähiger und resilienter gegenüber zukünftigen Krisen und Disruption.



mazars

Reguvis
AKADEMIE

Kongress / Tagung

3. Berliner Beteiligungskongress

17.03.2022 | Berlin

Save the date!



MEHR INFOS UND ANMELDUNG:

www.beteiligungskongress.de

Die Veranstaltung richtet sich an die Beteiligungsführung, an Aufsichtsräte und an Geschäftsführungen von Bundes- und Landesbeteiligungsgesellschaften sowie kommunalen Beteiligungsunternehmen.

