

Geschäftsführungskollegium: Kollektiv effektiv?

Zusammenfassung

Das Geschäftsführungskollegium ist in der deutschen Unternehmenskultur ein gebräuchliches Organisationskonzept und ist für Aktiengesellschaften gesetzlich verbindlich. Sein Gegensatz ist die Ausgestaltung des Geschäftsführungsvorsitzes mit dominanten Vorrechten gegenüber den Mitgliedern der Geschäftsführung. Es geht hier darum, gerade mit Blick auf Familienunternehmen die Vorteile, Nachteile und Wirkungsvoraussetzungen für Kollegien zu inventarisieren. Hierbei haben die Entscheidungsqualität einerseits und die Konflikthanfälligkeit andererseits besonderes Gewicht.

Schlüsselbegriffe

Geschäftsführungskollegium, Führungsorganisation, Kollegium, Entscheidungsgruppen, Familienunternehmen

Einführung

Das Geschäftsführungskollegium ist ein aus mehreren Personen bestehendes Führungsorgan (zu Terminologie und Erscheinungsformen siehe Kosiol, 1975), wie es bei mittleren und größeren Unternehmungen üblich ist. Es gehört zu dem Grundtypus der kollektiven Führung. Er steht im Gegensatz zu einer monokratischen oder präsidialen Führung. Das Organ als solches wird – je nach Rechtsform – Vorstand oder Geschäftsführung genannt. »Kollegium« – worunter im Folgenden immer ein Geschäftsführungskollegium verstanden wird – beinhaltet eine Spezifikation der Rechte und Pflichten des Führungsorgans sowie der Art und Weise, wie es zu agieren hat, nämlich kollegial. Die Vorteile, die man in einem solchen Stil sieht, sind maßgeblich dafür, sich für ein Kollegium als Führungsorgan eines Unternehmens zu entscheiden. Die kollegialen Verhaltensweisen können aber auch geringer gewertet werden oder sogar zu Nachteilen umschlagen. Es ist für die Praxis der Unternehmensführung bedeutsam, dass geklärt wird, unter welchen Voraussetzungen deutliche Vorteile des Kollegiums erwartet werden können und ob und wie Nachteile vermieden werden können.

Hier geht es in einem ersten Ansatz darum, den Begriff, die Erscheinungsformen sowie zugeschriebene Vor-

und Nachteile eines Kollegiums zu sichten. Wir stützen uns hierbei auf die einschlägige Literatur, die Auswertung einer repräsentativen Sammlung von Gesellschaftsverträgen und Geschäftsordnungen für Geschäftsführungen, auf die Beobachtung der Arbeitsweise von Kollegialorganen aus der eigenen Erfahrung als deren Mitglied und Berater sowie auf die Ergebnisse aus qualitativen Befragungen von Mitgliedern von Kollegialgeschäftsführungen.¹ Unser Ziel ist es, das Themenfeld zu strukturieren und Leitfragen für weitere Forschungsarbeiten zu Kollegialorganen, insbesondere in Familienunternehmen, zu gewinnen.

Typologische Merkmale des Kollegiums

Das mentale Modell, das der kollegialen Zusammenarbeit in einer Gruppe zugrunde liegen sollte, umfasst ein breites Spektrum von Verhaltensweisen. Diese können nur in einer typologischen Beschreibung erfasst werden.

¹ Diese empirischen Befunde stammen aus etwa zwei Dutzend Fällen von Geschäftsführungen in Familienunternehmen mit Sitz in Deutschland, jeweils zweite oder folgende Generation von Inhabern, ausschließlich gewerbliche Industrie, von mindestens 150 Mio. EUR Umsatz bis hin zu einer sehr großen Größenordnung.

Chefs, von denen keiner der Chef des anderen ist

Ein Kollegium² ist eine organisierte, funktionelle Gruppe (McGrath, 1984) mit folgenden Merkmalen: gemeinsame Aufgabe, gemeinsame Verantwortung für diese Aufgabe, grundsätzlich gleiche Pflichten und Rechte, an der Aufgabenerfüllung mitzuwirken, und daher keine Weisungsbefugnis eines Mitglieds gegenüber den anderen Mitgliedern. Oder, wie es Schöller in burschikoser Prägnanz ausdrückt: eine Gruppe von Chefs, von denen keiner der Chef des anderen ist. Ein untrüglicher Beleg für die gleichen Rechte aller Mitglieder des Kollegiums ist es, wenn ein Entscheidungsantrag des Leiters des Kollegiums (siehe unten unter g) nicht verfolgt wird, weil das Kollegium den Antrag nicht unterstützt.

Die übergeordnete Führungsfunktion und die Personalverantwortung für die Mitglieder des Geschäftsführungskollegiums liegen beim Aufsichtsgremium bzw. bei der Gesellschafterversammlung oder sie sind durch eine Vertretung von Familienstämmen im Gesellschaftsvertrag geregelt.

Verantwortungsaufteilung

Die Verantwortung innerhalb einer kollegialen Gruppe kann nach unterschiedlichen Prinzipien aufgeteilt werden (von Werder, 1987).

- ▶ Gesamtkollegialität (Portfeuille-Prinzip), bei der jedes Mitglied in gleicher Weise an der Gesamtaufgabe der Geschäftsführung teilhat;
- ▶ Doppelspitze aus zwei Ehepartnern, zwei Geschwistern, den Vertretern von zwei Stämmen oder

zwei Familien, denen das Unternehmen gehört, oder auch aus zwei professionellen Managern;

- ▶ Ressortkollegialität, bei der jedes oder einige Mitglieder eigenständig für ein Ressort zuständig sind und sie zusätzlich in ihrer Eigenschaft als Mitglieder der Gesamtgeschäftsführung an deren Aufgaben und Verantwortung teilhaben.

Gesamtzuständigkeit trotz Einzelaufgaben

Die Gesamtverantwortung kennzeichnet das gesellschaftsrechtliche Organ der Geschäftsführung. Sie führt zu seiner Allzuständigkeit (Neudecker, 1995). Generell gilt für die Organisation des Unternehmens, dass nur Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Kompetenzen delegiert werden können – an einzelne Mitglieder des Kollegiums oder nachgeordnete Führungsstellen. Die Gesamtverantwortung umfasst die Gewährleistungsverantwortung dafür, dass die Delegation gelingt. Aufsicht und Kontrolle bleiben daher bei der obersten Instanz. Aus dieser Allzuständigkeit des Geschäftsführungskollegiums folgen auch das Widerspruchsrecht und das Interventionsrecht jedes Mitglieds sowie des Kollegiums insgesamt (Thamm, 2008) gegen Maßnahmen eines Ressorts, die dem Gesamtinteresse widersprechen. Mit diesen Rechten wird trotz delegierter Einzelaufgaben die Gesamtzuständigkeit des Kollegiums gesichert. Wenn diese Rechte ausgeübt werden, entsteht eine Situation, die offensichtlich hoch konfliktträchtig ist.

Gleiches Engagement der Mitglieder

Die Gleichberechtigung aller Mitglieder ist ein wesentliches Element des Kollegiums. Dies gilt für das Initiieren von Erörterungen, für die Informati-

onsversorgung, die Beratung und Meinungsbildung ebenso wie für erforderliche Abstimmungen. Dem Recht auf Gleichbehandlung aller Kollegiumsmitglieder des Kollegiums entspricht die Verpflichtung zu gleichem Engagement im Prozess der Willensbildung. In diesem Sinne müssen alle Mitglieder die innere Einstellung haben, selbst aktiv an der Entscheidungsfindung teilzunehmen. Keiner darf sich nur im Zuschauerraum eines Theaters sehen.

Die einzelnen Beiträge können nicht im Hinblick auf hierarchische Machtpositionen gewichtet werden, sondern sie müssen auf der Basis der fachlichen Kompetenz, der jeweiligen Erfahrung, des argumentativen Gewichts und der Logik von Schlussfolgerungen gewürdigt werden.

Kollegiales Handeln

Ob es sich bei einem Kollegium um ein wirklich kollegial agierendes Gremium, ein »real team« (Katzenbach, 1997), handelt, ist nur am tatsächlichen Verhalten in der Zusammenarbeit festzustellen. Letztlich geht es darum, ob die Entscheidungsfindung als Bestätigung vorher festgelegter Interessenstandpunkte verstanden wird oder ob jedes Mitglied bereit ist, sich von guten Argumenten eines oder mehrerer Kollegen überzeugen zu lassen. Ob Diskussionen auf die Frage zielen, wer Recht hat oder auf die Frage, was richtig ist.

Face-to-Face-Kommunikation

Damit eine gemeinschaftliche Willensbildung gelingt, müssen Sitzungen unter Anwesenden stattfinden (Thamm, 2008). Die Teilnahme qua Telefonkonferenz mag als unvollkommene Durchführungsform der Anwe-

² Zur Geschichte des Begriffs vgl. Weber, 1980, S. 163; Dagtoglou, 1960, S. 14 ff.

senheit noch akzeptiert werden. Die schriftliche Abstimmung im Umlaufverfahren muss jedoch die Ausnahme bleiben.

Leiter mit Steuerungs- und Moderationsfunktion

Zur Steuerung der Arbeit des Kollegiums und insbesondere des Prozesses der Entscheidungsfindung bedarf es der Position eines Leiters des Kollegiums, die mit unterschiedlichem Einflusspotential ausgestattet sein kann:

die Abstimmungskollegialität und die Kassationskollegialität unterschieden, die ausdifferenzieren hier zu weit führen würde. Eine förmliche Abstimmung erfolgt in einem gut arbeitenden Kollegium ohnedies sehr selten.

Informelle Bindung

Einige »Soft«-Elemente der Zusammenarbeit sind nicht mehr als konstitutive Merkmale von Kollegialität zu werten, sondern gehören zu den Spielregeln, mit denen eine hohe Bindung

Fachwissen, unterschiedliche Rollenbildung und die Vertretung unterschiedlicher Teilziele werden zu einer einheitlich agierenden Instanz zusammengeschlossen. Die reine Kapazitätserweiterung könnte natürlich auch in einer präsidial verfassten Führungsgruppe (President's Office) dargestellt werden. Das Spezifische der Arbeitsteilung im Kollegium liegt darin, dass jeder Träger einer Teilverantwortung auch Träger der Gesamtverantwortung für die Gesamtziele ist. Daher erhält in einem Kollegium jedes Mitglied in der Regel auch Querschnittsaufgaben zugeteilt, die auf das Gesamtunternehmen ausgerichtet sind.

Gruppeninterne Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit von Entscheidungen

Als oberstes Führungsorgan hat das Geschäftsführungskollegium die Pflicht, die ihm untergeordnete Organisation zu beaufsichtigen. Dies bedeutet gleichzeitig die Aufsicht über die Ressorts von Kollegen. Die gegenseitige Verantwortung und Aufsicht ist Merkmal eines guten Teams (Katzenbach, 1997). Die Rechtsprechung leitet aus dieser Verantwortung sogar ab, dass einzelne Mitglieder die Pflicht haben, sich um die Funktionsfähigkeit anderer Ressorts zu kümmern, zumal wenn daraus Gefährdungen für die Existenz des Unternehmens ausgehen könnten (VG Frankfurt/M. vom 08. 07. 2004). Dies ist allerdings mit Recht umstritten (Wolf, 2005), denn direkte Eingriffsrechte in andere Ressorts widersprechen den Arbeitsgrundsätzen geordneter Organisationen und kollegialen Verhaltensnormen. Allerdings ist das Kollegium auch eine Ausprägung des generellen Organisationsprinzips der Vier-Augen-Zuständigkeit. Dieses Prinzip besagt, dass



Direkte Eingriffsrechte in andere Ressorts entsprechen dem 4-Augen-Prinzip, sind aber umstritten.

- ▶ bloße Sitzungsleitung, die eventuell sogar im Rotationsprinzip zwischen allen Kollegen wechselt
- ▶ Funktion des »primus inter pares«
- ▶ Teamleitung mit der Verantwortung für den effektiven Prozess der Geschäftsleitung, ohne direktiv auf den Inhalt der Meinungsbildung einzuwirken
- ▶ präsidialer Einfluss sowohl auf den Prozess der Willensbildung als auch auf die inhaltlichen Ergebnisse

Entscheidungsfähigkeit durch Abstimmung

Um zu erreichen, dass in jedem Fall eine Entscheidung getroffen wird, wird standardmäßig in den Satzungsgrundlagen des Kollegiums festgelegt, dass – wenn nicht von vornherein Einvernehmen im gesamten Kollegium erzielt wird – durch ein bestimmtes Abstimmungsverfahren eine Entscheidung herbeigeführt werden kann. Hinsichtlich der Abstimmungsregeln werden die Primatkollegialität,

im Kollegium und eine Reduzierung der Konflikthanfälligkeit erreicht werden sollen. Hierzu gehören etwa respektvolle Kommunikation und informelle Begegnungen, um die persönlichen Beziehungen untereinander zu stärken.

Wirkungen des Kollegiums als Führungsorgan

Kollegiale Führung kann sich vorteilhaft auf Entscheidungsprozesse und die Stabilität von Führung auswirken, bringt aber auch Probleme mit sich. Diese Wirkungen sollen im Folgenden genauer unterschieden werden.

Die Vorteile für den Entscheidungsprozess

Vorteil der Arbeitsteilung in der Führungsaufgabe

Durch eine Mehrpersonenführung werden zunächst die Führungsressourcen vergrößert. Unterschiedliches

werterhebliche Prozesse nicht in der Zuständigkeit einer Person allein liegen dürfen, sondern um der Zuverlässigkeit des Prozesses willen (nicht der Effizienz der einzelnen Entscheidung willen) auf mindestens zwei Mitglieder aufzuteilen sind.

Daher muss ein Geschäftsführer über solche Pläne und Ereignisse aus seinem Ressort berichten, die wegen ihrer Unsicherheit, ihrer materiellen Bedeutung oder ihrer Präzedenzwirkung für das Gesamtunternehmen bedeutsam werden können. In jedem Geschäftsführungskollegium gehört es aus diesem Grund zum guten Stil, alle Ressortentscheidungen, bei denen der Ressortchef befangen sein könnte, als Entscheidungsvorschläge dem Kollegium zu unterbreiten. Dazu gehören z.B. Spenden an Institutionen, die Einstellung von Bekannten oder Verwandten u. ä.

Durch diese Berichterstattung unterwirft der Ressortzuständige diese Themen der kritischen Überprüfung durch die Kollegen. Diese haben die Pflicht, sich in der Prüfung zu engagieren. Durch diesen gemeinsamen Prozess müssen Entscheidungsgründe offengelegt werden. So wird – zumindest im Ansatz – eine Barriere gegen sachfremde Einflüsse auf die Entscheidungen errichtet (Dagtoglou, 1960, S. 22; Sodan, 1987, S. 61 ff.).

Erhöhung der Qualität der Entscheidungsprozesse

Während es im vorstehenden Abschnitt um das Verhindern der Schlechterfüllung einer Aufgabe geht, liegt der noch viel wichtigere Vorteil des Kollegiums darin, die Führungsaufgaben besser zu bewältigen, als dies bei monokratischer Führung möglich wäre. Dies gilt vor allem für

strategische Entscheidungsfindungen, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ausschlaggebend sind. Bei diesen komplexen, oft wenig strukturierten Entscheidungen ist die Gefahr groß, dass ein einzelner Entscheidungsträger durch Voreingenommenheit, empfundene Zwänge, Anreize und Wunschvorstellungen einen »blinden Fleck« in seiner Wahrnehmung und Analyse hat. Der Gruppenentscheidung werden signifikante Verbesserungen der Entscheidungsqualität zugesprochen. Dies belegen Forschungen zu Top Management Teams (Norburn/Birley, 1988; van Gin-

kel/van Knippenberg, 2012; Frese, 1998, S. 566, mit Bezug auf Hackmann, 1987), zumindest für bestimmte Entwicklungsphasen eines Unternehmens (Katzenbach, 1997). Das Kollegium erhöht tendenziell die *Wahrnehmungsfähigkeit* für entscheidungsbedürftige Probleme, da die Vielzahl der nach innen und außen gerichteten Sensoren einer Gruppe von Führungskräften das Problembewusstsein steigert. *Die Kreativität und der Sachverstand* in der Suche nach Lösungsansätzen, insbesondere bei komplexen Fragestellungen, werden durch die Kombination von Erfahrungspotentialen gesteigert (Katzenbach, 1997; Thompson et al., 1999; Stasser/Titus, 1985). Im Zusammenhang mit dem besonderen Sachverstand, der ein Kollegium auszeichnet, wird auch die erhöhte Gründlichkeit und Arbeitsqualität der Teamarbeit im Kollegium hervorgehoben (Weber, 1980, S. 163; Linke, 1953, S. 135; Bainbridge, 2008, S. 12 ff.). Aber auch die unterschied-

lichen Interessen der Kollegiumsmitglieder führen dazu, dass sie im kollegialen Diskurs integriert werden können und einen Ausgleich finden. Schließlich deuten verschiedene Untersuchungen darauf hin, dass die Gruppe eine größere und gleichwohl ausgewogenere *Risikobereitschaft* (risky shift) zeigt als der einzelne Entscheidungsträger (Mayer, 1970; Gzuck, 1975, S. 69). In jedem Fall wird die »Overconfidence« Einzelner durch das Gruppenurteil gedämpft. Freilich bietet die Beteiligung mehrerer Personen an einer Entscheidung nur eine günstige Voraussetzung, aber keine Gewähr

Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Gruppe im Vergleich zum Einzelnen eine ausgewogenere Risikobereitschaft zeigt.



dafür, dass bessere Entscheidungen getroffen werden, als sie ein einzelner Monokrat zustande bringt. Auch in Gruppen kommt es zu verzerrten Wahrnehmungen durch gruppendynamische Prozesse.

Durch eine kollegiale Struktur wird nicht nur die Vielfalt der in einen Entscheidungsprozess eingebrachten Meinungen erhöht. Es wird auch die Intensität, mit der Meinungen vertreten werden, gesteigert, weil für jede vertretene Meinung eine Chance besteht, die Entscheidung zu bestimmen – anders als in einer präsidentialen Struktur, in der letztlich die Meinung des Präsidenten allein ausschlaggebend ist. Die Intensität, mit der sich jeder Kollege in die Entscheidungsfindung einbringt, ist einerseits förderlich für die Qualität des Prozesses, erhöht jedoch andererseits auch die Eigenkomplexität des kollegialen Entscheidungsprozesses, bringt eine

emotionale Komponente hinein und steigert schließlich auch die Konfliktanfälligkeit. Diese Komplexität des Entscheidungsprozesses zu steuern ist die große Herausforderung in einem Kollegium.

Stärkung der Motivation und des Zusammenhalts

Der in der empirischen Exploration und in der Literatur hervorsteckende Vorteil eines Kollegiums besteht in der Stärkung des Zusammenhalts. Finkelstein/Hambrick (1996) stellen auf die »corporate and strategic coherence« als den entscheidenden Vorteil von »top executive teams« ab. Hill et al. (1994, S.160, 166) sprechen von »Sicherheit und Selbständigkeit als Komponenten der sozio-emotionalen Rationalität« einer Organisationsinstanz und eben dieses klingt auch im Selbstverständnis der Mitglieder guter Kollegien an. Durch die Mitgliedschaft der Ressortchefs im obersten Führungsorgan und durch das fehlende Weisungsrecht eines Vorsitzenden haben die Mitglieder eines Kollegiums einen höheren Status innerhalb der Organisation, als sie ihn mit gleichem Aufgabengebiet in einer präsidentalen Führungsstruktur hätten. Dies erhöht das Selbstwertgefühl, das Engagement für die Aufgabe und den Zusammenhalt im Kollegium, kurzum: die Zufriedenheit (Redel, 1982, S.18). Der Zusammenhalt wird sowohl als ein emotionaler Gewinn empfunden als auch als ein sachlicher Vorteil für die Effektivität der Führung: Kollegial getroffene Entscheidungen werden gemeinsam durchgesetzt. Sie sind ja für jedermann erkennbar von allen gemeinsam und damit von der höchsten Autorität verabschiedet. Die Gefahr verdeckten Widerstands in der

Organisation sollte daher durch eine kollegiale Führung deutlich reduziert werden.

Vorteile für die Stabilität der Führung

Vorteil durch Vermeidung der Abhängigkeit von einer dominanten Führungsperson

Der Einfluss einer dominanten Führungsperson zeigt sich insbesondere daran, ob sie eine Strategie für das Unternehmen, von der sie persönlich überzeugt ist, auch gegen die Bedenken anderer durchsetzen kann. Die gemeinschaftliche Verantwortung erweist sich als wirksame Hürde gegen die Durchsetzung einer nur von einem einzelnen Mitglied propagierten, nicht »anschlussfähigen« Strategie. Aus eben diesem Grund schreibt das Aktiengesetz das kollegiale Organisationsprinzip für einen mehrköpfigen Vorstand vor. Würde nicht das Kollegium selbst aufgrund seiner gemeinschaftlichen Verantwortung sich gegenseitig moderieren und überprüfen, müsste dies von einem Aufsichtsgremium umso intensiver geleistet werden. Die Zusammenarbeit im Kollegium wirkt allerdings direkter auf die frühen Phasen der Willensbildung ein als ein Beirat, der zumindest mit seinen Zustimmungsvorbehalten erst in einer sehr späten Phase der Meinungsbildung zum Tragen kommt.

Auch in Familienunternehmen wird oft eine kollegiale Geschäftsführung gewählt, wenn diese nicht (mehr) mit Familiengeschaftern besetzt ist. Hier wird bei in der Praxis beobachteten Fällen (vgl. Fußn. 1) die Abhängigkeit von einem dominierenden Präsidenten als Gefährdung des Familieneinflusses einerseits oder der Unternehmensentwicklung andererseits empfunden. In jedem Fall wird

die Verteilung der Unternehmensführung auf mehrere Geschäftsführer als vorteilhaft gesehen, zumal damit tendenziell die Bedeutung des Aufsichtsgremiums gestärkt wird, aus dem heraus die Familie ihren Einfluss geltend macht.

Aus ähnlichen Gründen der Machtbalance werden in Tochtergesellschaften eines Konzerns oder bei einem Gemeinschaftsunternehmen zwischen zwei Konzernen (Joint Venture) vorzugsweise Kollegialgeschäftsführungen eingesetzt.

Die Einbindung in ein Kollegium führt aber auch dazu, dass die bisher verfolgten Strategierichtungen und die Kultur der Führung weiterverfolgt werden, auch wenn ein Wechsel im Vorstand stattfindet. Eine durchgreifende Änderung von Strategie und Kultur wird daher verschiedentlich durch die Auswechslung größerer Teile des Kollegiums inszeniert – siehe das jüngste Beispiel Thyssen-Krupp, wo die Hälfte der Vorstandsmitglieder ausgetauscht wurde.

Vorteil der abgesicherten und reibungsarmen Nachfolge der Führung

Das kollegiale Geschäftsführungsorgan ist eine institutionelle Absicherung der Führungsfähigkeit des Unternehmens für den Fall, dass der Vorsitzende der Geschäftsführung unerwartet ausfällt. Die Suche nach einem Nachfolger steht dann nicht unter Zeitdruck, denn das Gremium bleibt funktionsfähig. Die Mitglieder des Kollegiums bilden ferner ein Reservoir für die potentiellen Nachfolger für den Vorsitz. Sie sind mit den Problemstellungen des Gesamtunternehmens vertraut, aber auch ihre eigenen Stärken und Schwächen als Führungskräfte sind bekannt. Die Gefahr eines

völligen Fehlgriffs ist gegenüber der Besetzung des Vorsitzes von außen deutlich reduziert. Dies ist ein wichtiger Vorteil für das langfristig orientierte Familienunternehmen.

Problematische Wirkungen

Gefahr der Verzögerung der Entscheidung

Viele Forschungsbeiträge heben die Gefahr der Verzögerung der Entscheidung in Kollegialorganen hervor (Weber, S. 162 f.; Dagtoglou, 1960, S. 24 ff.; Thamm, 2008, S. 90). Dieses Problem wird von verschiedenen Faktoren abgeleitet: der längeren Vorbereitungszeit aufgrund der Tatsache, dass das vielfältigere Informationsbedürfnis mehrerer Personen zu erfüllen ist; der benötigten Diskussionszeit und dem Zeitbedarf für das eventuell erforderliche Aushandeln von Kompromissen.

In den ersten empirischen Erhebungen (vgl. Fußn. 1) zu dieser Nachteilsvermutung wird eine solche Gefahr jedoch nicht bestätigt. Natürlich ist der Zeitbedarf für die kollegiale Diskussion größer als derjenige für eine »einsame« Entscheidung. Im Urteil der Beteiligten wird der Mehraufwand an Zeit für einen konstruktiven, kollegialen Diskurs bei Weitem durch den Erkenntnisgewinn und die damit verbesserte Qualität der Entscheidung kompensiert, vor allem aber durch den Vorteil des »Zusammenhalts«, der durch eine gemeinsam getroffene Entscheidung gesichert wird. Offenbar gelingt es effektiven Kollegien in der Praxis auch, sich so zu organisieren, dass Entscheidungen in nützlicher Frist zustande kommen.

Gefahr suboptimaler Meinungsbildung

Die wesentlichen Nachteile von Kollegien werden in einem Zuwenig oder in einem Zuviel an – dann konfliktgeladener – Auseinandersetzung gesehen. Sehen wir zunächst die Gefahr einer suboptimalen Entscheidung, die entstehen kann, wenn das Kollegium zu sehr nach harmonischem Einvernehmen strebt. Inwiefern dabei eine nur

folgsorientiertes Handeln« nach Steinmann/Schreyögg, 1997). Hier kann es nun sehr unterschiedliche und dabei auch gefährliche Wege zum Einvernehmen geben:

- ▶ Die Zustimmung zu einem Antrag, weil dieser Antrag als richtig empfunden wird, ist sicher ein gutes Einvernehmen.
- ▶ Die Zustimmung zu einem Antrag, nur um im eigenen Interesse den

Die Machtverteilung auf mehrere Geschäftsführer stärkt das Aufsichtsgremium und damit z. B. den Einfluss der Eigentümerfamilie.



suboptimale Entscheidung zu befürchten ist, hängt freilich davon ab, von welcher Art der kommunikative bzw. argumentative Prozess ist, der zu dem Einvernehmen führt.

Wenn es noch gar kein geschlossenes Handlungskonzept gibt und wenn das Kollegium gemeinsam versucht herauszufinden, *was richtig ist*, besteht eine gute Chance, dass das Kollegium im Modus des »verständigungsorientierten Handelns« (Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 78 ff.) agiert. Eine kollegiale Diskussionskultur fördert eine freie, in den Sachargumenten auch kontroverse und im Ergebnis offene Diskussion aller Argumente (Bütel, 2009). Zur Unterstützung offener Diskussionen werden sogar Kontroversen fördernde Argumentationstechniken empfohlen, wie etwa die Rolle des *Advocatus Diaboli* (Cosier, 1981).

Wenn es allerdings um die Begründung von persönlichen Überzeugungen oder Zielen und darauf aufbauenden, abgeschlossenen Handlungsanträgen geht, steht leicht die Frage im Raum, *wer Recht hat*, welche Position als Handlungskonzept Erfolg hat (»er-

Machtanspruch des Antragstellers zu respektieren, ist ein »Nachgeben«, das dysfunktional ist im Blick auf die Findung einer richtigen Entscheidung.

- ▶ Ebenso kann bei Kompromissen zwischen mehreren Positionen zwischen guten und schlechten Kompromissen unterschieden werden. In einen guten Kompromiss gehen sowohl das Anliegen des ursprünglichen Antragstellers wie auch die Beiträge und Interessenstandpunkte der Kollegen ein. Damit mag vielleicht die Maximierung eines Zieles verfehlt werden zugunsten der Berücksichtigung mehrerer Teilziele, was aber die Umsetzung des Handlungskonzepts befördert. Ein solcher guter Kompromiss ist gleichzeitig einer der Wege zu einer überlegenen Entscheidungsqualität von Kollegien (»Win-win-Konzept«).
- ▶ Es gibt aber auch schlechte Kompromisse. Die gemeinsame Ursache schlechter Kompromisse

besteht darin, dass nicht das Gesamtinteresse der kollegialen Verantwortung, sondern die Partikularinteressen einzelner Mitglieder des Kollegiums im Vordergrund stehen. Für die Befriedigung möglichst vieler Partikularinteressen oder der hinter ihnen stehenden Machttträger wird dann das Gesamtinteresse vernachlässigt. In besonderem Verruf steht der »Kuhhandel« als ein Kompromiss, dem nur zugestimmt wird, um im Ausgleich – jetzt oder später – die Zustimmung zur ungestörten Durchsetzung der eigenen Partikularinteressen zu sichern.

- ▶ Noch problematischer allerdings als die Kompromissbildung ist die Tabuisierung von Themen, die Vermeidung von Argumentationen, weil man die kontroversen Auseinandersetzungen eines Klärungsprozesses vermeiden will.

Die Gefahr solcher Dysfunktionalitäten ist freilich auch bei einer monokratischen Führung gegeben.³ Wenn das Selbstwertgefühl des Präsidenten kei-

tikularinteressen beruht. Die Gestaltungsmaßnahmen für eine wirksame Zusammenarbeit müssen also darauf gerichtet werden, die Verfolgung des Gesamtinteresses zu fördern und die Partikularinteressen zurückzudrängen. Die Reflexion darüber, wie schlechte und faule Kompromisse vermieden werden können, geht über den Rahmen dieses Überblicks hinaus und soll in einer nachfolgenden Analyse der Entscheidungsprozeduren näher untersucht werden.

Konflikthanfälligkeit

Bei allen Gruppen, die an einer gemeinsamen, komplexen Aufgabe arbeiten, kann es Meinungsverschiedenheiten geben. Die Vielfalt der Blickwinkel ist einerseits ein grundlegender Vorteil der kollegialen Entscheidungsfindung. Aus der Meinungsvielfalt können aber auch Meinungsverschiedenheiten und Konflikte entstehen. Wenn nun das Zusammenarbeiten ein Erfordernis hoch ist (Interdependenz der Beteiligten), zugleich eine Unvereinbarkeit von Zielen vorliegt und ferner

Schwierigkeiten bei der Umsetzung der »Entscheidung« aus. Beim Kollegium ist es jedoch – so wird vermutet – leichter möglich, dass Meinungsverschiedenheiten in der Phase der Entscheidungsfindung zu Konflikten führen, die die zeitliche und qualitative Entscheidungsfähigkeit beeinträchtigen.

Diese Störungen sind besonders gravierend, weil sich ein Kollegium um seines Einflusses und seines Status willen nach außen hin als Einheit präsentieren muss. Ungeachtet der Meinungsverschiedenheiten in der Entscheidungsfindung muss nach dem Grundsatz der Loyalität des Kollegiums die einmal getroffene Entscheidung von allen Mitgliedern vertreten werden (Kabinettdisziplin).

Die Exploration der Praxis von Geschäftsführungskollegien vermittelt allerdings keineswegs den Eindruck, dass diese typischerweise über zu viele oder zu intensive Konflikte klagen.

Während der gelegentliche sachliche Konflikt unproblematisch oder sogar eher förderlich für die Effektivität der Entscheidung ist, kann eine kritische Dosis sachlicher Konflikte – insbesondere in Verbindung mit emotionalen Konflikten – die Leistungsfähigkeit oder gar die grundsätzliche Funktionsfähigkeit der Geschäftsführung beeinträchtigen (u. a. Kotlyar et al., 2011). Folgende dysfunktionalen Wirkungen können sich ergeben:

- ▶ hoher Aufwand für die kollegiale Entscheidungsfindung (Zeitbedarf, Gutachten, Stress)
- ▶ suboptimale Entscheidungen aus schlechten Kompromissen zur Beendigung eines Konflikts
- ▶ Sabotage der kontrovers erfochtenen Beschlüsse durch Widerstände in der Umsetzung



Eine Harmonie, die auf faulen Kompromissen beruht, ist gefährlich und gefährdet.

nen Widerspruch verträgt und die »Kollegen« ein Einvernehmen aus Opportunismus suchen, gibt es suboptimale Entscheidungen.

Eine Harmonie im Kollegium, die auf suboptimalen Kompromissen beruht, wäre gleichzeitig gefährlich und gefährdet, weil sie nur auf dem labilen Ausgleich der vielfältigen Par-

eine Störung in den Interaktionen auftritt, dann erhöht sich die Konflikthanfälligkeit (Putnam/Poole, 1987; Spieß, 2004). Solche Konflikte sind *auch* bei der vertikalen Zusammenarbeit zwischen einem monokratischen Führer und seinen Mitarbeitern möglich. Der hierarchische Vorgesetzte hat aber das Vorrecht, ungeachtet solcher Konflikte eine Entscheidung zu treffen. Dies muss noch nicht bedeuten, dass der Konflikt auch gelöst ist, er wird möglicherweise durch die Entscheidung nur überdeckt und wirkt sich dann in

³ Der Verfasser dankt dem anonymen Peer-Reviewer für die Ergänzung dieser wichtigen Beobachtung.

- ▶ faktische Auflösung des formal weiterbestehenden Kollegialorgans dadurch, dass gemeinsame Ziele nicht mehr gemeinsam verfolgt werden

Die letztgenannte Situation führt zur Führungslosigkeit. Wenn die Gleichberechtigung der Kollegen falsch interpretiert wird, kann die Gefahr auftauchen, dass überhaupt nicht mehr in eine Richtung geführt wird. Frustration über endlose Diskussionsschleifen (Wimmer, 2006), das Bild von nebeneinander herlaufenden Schildkröten, die sich gegenseitig nicht wehtun (Frühauf, 1998, S. 410), und Nichtangriffspakte zwischen voneinander abgeschotteten Kollegen (Bernhardt/Witt, 1999, S. 828) charakterisieren diesen desolaten Zustand. Insbesondere bei Doppelspitzen kann eine solche Desintegration eines Kollegiums auftreten.

Diese Deformationen bedeuten letztlich, dass es kein Kollegium (mehr) gibt. Wenn die Mitglieder eines Organs nicht zusammenarbeiten wollen oder können, müssen die Kooperationsunwilligen gegen Kooperationsbereite ausgetauscht werden. Auch die Ernennung eines Präsidenten würde zu dem gleichen Revirement führen. Die Kooperationsunwilligen arbeiten auch mit einem Präsidenten nicht zusammen, gehen selbst oder werden von ihm entlassen.

Zusammenfassung: lösbare Dilemmata im Kollegium?

Eine kollegiale Geschäftsführung weist signifikante Vorteile in der Bewältigung komplexer, widersprüchlicher und hochriskanter Entscheidungen auf. Die Vorteile des kollegialen Entscheidungsprozesses liegen nicht so

sehr in der arbeitsteiligen Bewältigung des Führungsprozesses. Eine Arbeitsteilung könnte auch in anderen Organisationsformen erreicht werden. Die Vorteile eines Kollegiums ergeben sich vor allem daraus, dass die Kollegen eine gemeinsame Gesamtverantwortung tragen und sich deshalb in einem gleichberechtigten Entscheidungsprozess so mit den Problemen der anderen Kollegen befassen, als wären sie ihre eigenen.

Dieses wechselseitige Mitreden kann jedoch auch dysfunktionale Wirkungen haben: einerseits zu viele konfliktträchtige Meinungsverschiedenheiten oder andererseits deren Vermeidung durch faule Kompromisse oder – schlimmer noch – die Unterdrückung kritischer Themen. Die Vermeidung solcher Gefährdungen durch einen Präsidenten mit monokratischen Vollmachten kann aber noch gefährlicher sein: Statt horizontaler Konflikte zwischen Kollegen entstehen dann Störungen in den vertikalen Hierarchiebeziehungen. Besonders problematisch wird es, wenn strittige Themen tabuisiert werden, weil man »mit dem Chef ohnehin nicht diskutieren kann«. Die Funktionsfähigkeit jeder Art von Organisation dürfte davon abhängen, dass sich die Mitglieder rollengerecht und nicht »schädlich« verhalten (wie überhaupt jedes System nur im Rahmen seines »bestimmungsgemäßen Gebrauchs« funktioniert).

Rollengerechtes Verhalten könnte auch das Funktionieren von Kollegien in der Praxis erklären. In den wohl meisten Unternehmen mit einem Geschäftsführungskollegium werden die aufgeführten Nachteile von Kollegien zumindest so weit vermieden, dass sie die Vorteile nicht aufheben. Die Ausdifferenzierung der hierfür entwickelten Routinen sollte das Ziel weiterer Forschungsanstrengungen sein. Insbesondere bedarf es der Klä-

ANZEIGE

zung der Frage, ob gute Kollegien nur auf der persönlichen Passung seiner Mitglieder und einer in den Persönlichkeiten begründeten Kultur der Zusammenarbeit beruhen. Andererseits wäre auch zu klären, inwieweit nicht auch personenunabhängige Regeln vorgesehen werden können, um das kollegiale Zusammenwirken zu fördern.

Geht man von dem Befund der Vor- und der Funktionsfähigkeit von Kollegien in der Praxis aus, dann ist es verwunderlich, weshalb überhaupt monokratische Führungsstrukturen geschaffen werden. Gerade in Familienunternehmen wird oft nach dem Willen von Vorgänger und Nachfolger die Leitungsnachfolge im Sinne der Kapitänsmetapher zugunsten eines machtvollen und allein entscheidungsberechtigten Gesellschafter-Geschäftsführers geregelt. Eine naheliegende Erklärung für diese Tatsache besteht darin, dass ein Unternehmensgründer nur diese Autarkiesituation kennt, in einem Kollegium keine Erfahrung sammeln konnte und daher seine Gründerkonstellation perpetuieren möchte. Zudem wird in der Literatur aber auch von Konflikten in Kollegien aus geschäftsführenden Gesellschaftern berichtet, allzumal bei Doppelspitzen aus zwei Gesellschaftern (ganz extrem bei Gordon/Nicholson, 2008). Die Gründe für die Divergenz zwischen der Wahrnehmung von Kollegien in ausschließlich professionell geprägten Geschäftsführungen und in den von Inhabern besetzten Geschäftsführungen gilt es zu eruieren. Durch solche Forschungen könnte ein Beitrag dazu geleistet werden, die Voraussetzungen für erfolgreiche Geschäftsführungsorgane mit geschäftsführenden Gesellschaftern in Familienunternehmen zu verbessern.

Top Management Teams Is collective effective?

Abstract In German entrepreneurial culture, top management teams are a well-known feature in organisations. For limited companies they are statutory. The other major model centres around one managing director with dominant privileges over and against the other members of the board. The article sets out to indicate the assets, drawbacks and effectiveness requirements of top management teams, notably in connection with family enterprises. Essential factors are decision quality on the one hand and conflict proneness on the other.

Keywords top management teams, organisation leadership, collectives, decision-making groups, family enterprises

Literatur

- Bainbridge, S.M. (2008). *The New Corporate Governance In Theory and Practice*. Oxford, N.Y. Oxford University Press.
- Bernhardt, W./Witt, P. (1999). Unternehmensleitung im Spannungsfeld zwischen Ressortverteilung und Gesamtverantwortung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 69. Jg., A 8, S. 825–845.
- Büchel, S. (2009). *Effektivität von Top Management Teams*. Wiesbaden: Gabler.
- Cosier, R. (1981). *Dialectic Inquiry in Strategic Planning*. In *Academy of Management Review*. 4. Jg., H. 6, 1981, S. 643–648.
- Dagtolgou, P. (1960). *Kollegialorgane und Kollegialakte der Verwaltung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Finkelstein, S./Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organisations*. Minneapolis et al.: West Publishing.
- Frese, E. (1998). *Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen*. Wiesbaden: Gabler (7. Aufl.).
- Frühau, M. (1998). *Geschäftsleitung in der Unternehmenspraxis*. In *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* 3/1998, S. 407–418.
- Gordon, G./Nicholson, N. (2008). *Family Wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London/Philadelphia: Kogan Page.
- Gzok, R. (1975). *Messung der Effizienz von Entscheidungen*. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Hackmann, J.R. (1987). *The Design of Work Teams*. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behaviour* (315–342) Englewood Cliffs, N.J.: Iroine.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994). *Organisationslehre I: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme* (5. Aufl.). Bern et al.: Paul Haupt.
- Katzenbach, I. (1997). *The Myth of the Top Management Team*. In *Harvard Business Review*. Nov.–Dez. 1997, S. 83–91.
- Kosiol, E. und Mitarbeiter (1975). *Kollegien als Organisationsformen der Entscheidung, Beratung und Information*. In E. Kosiol (Hrsg.), *Organisation des Entscheidungsprozesses*, (107–214) Berlin: Drücker & Humblot (2. Aufl.).
- Kotlyar, I./Karakovsky, L./Ng, P. (2011). *Leader behaviours, conflict and member commitment to team-generated decisions*. In *The Leadership Quarterly*. 22, S. 666–679.
- Linke, H. (1953). *Die Formen des Kollegialsystems im öffentlichen Recht*. Diss. Göttingen.
- Malik, F. (2008). *Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern*. Frankfurt/New York: Campus.
- Mayer, H. (1970). *Risikoverhalten von Individuen und Gruppen*. Diss. Mannheim.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Neudecker, G. (1995). *Die strafrechtliche Verantwortlichkeit der Mitglieder von Kollegialorganen: dargestellt am Beispiel der Geschäftsleitungsgremien von Wirtschaftsunternehmen*. Frankfurt: Lang.
- Norburn, D./Birley, S. (1988). *The Top Management Team and Corporate Performance*. In *Strategic Management Journal*. Vol. 9, S. 225–237.
- Putnam, L.L./Poole, M.S. (1987). *Conflict and negotiation*. In F.M. Jablin/K.H. Roberts./L.W. Porter (eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, (549–599) Newbury Park, CA: Sage.
- Redel, W. (1982). *Kollegienmanagement: Effizienzaussagen über Einsatz und interne Gestaltung betrieblicher Kollegien*. Bern und Stuttgart: Paul Haupt.
- Simon, F.B. (2010). *Einführung in die Systemtheorie des Konflikts*. Heidelberg: Carl Auer.

- Sodan, H. (1987). Kollegiale Funktionsträger als Verfassungsproblem: dargestellt unter besonderer Berücksichtigung der Kunststoffkommission des Bundesgesundheitsamtes und der Transparenzkommission. Frankfurt a. M.: Alfred Metzner.
- Spieß, E. (2004). Kooperation und Konflikt. In H. Schüler (Hrsg.). Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie. Band 4 (193–250). Göttingen et al.: Hogrefe.
- Stasser, G./Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. In Journal of Personality and Social Psychology 1985. Vol. 48, No. 6, S. 1467–1478.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997). Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thamm, R. (2008). Die rechtliche Verfassung des Vorstands der AG. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.
- Thompson, L.L./Levine, J.M./Messick, D.M. (1999). Shared Cognition in Organizations: The Management of Knowledge. Mahwah, NJ/London: Lawrence Erlbaum Associates.
- VG Frankfurt/M. vom 8.7.2004 – 1 E 7303/03 (1). In Versicherungs-Recht, 2005, S. 57.
- Van Ginkel, W.P./van Knippenberg, D. (2012). Group Leadership and shared task representations in decision making groups. In The Leadership Quarterly. 23. Jg., S. 94–106.
- von Werder, A. (1987). Organisation der Unternehmensleitung des Top-Managements. In Der Betrieb, 40. Jg., S. 2265–2273.
- Weber, M. (1980). Wirtschaft und Gesellschaft, hrsg. von I. Winckelmann. Tübingen. Mohr Siebeck (5. Aufl.).
- Wimmer, R. (2006). Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen Trainingsgruppe. In P. Heintel (Hrsg.). betrifft Team: Dynamische Prozesse in Gruppen. (36–52) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolf, M. (2005). Wider eine Misstrauenspflicht im Kollegialorgan »Vorstand«. In Versicherungsrecht, S. 1042–1047.

Weiterführende Literatur:

- Barrick, M.R./Bradley, B.H./Kristof-Brown, A.L./Colbert, A. (2007). The moderating role of Top Management Team interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups. Academy of Management Journal. 30/No. 3, 2007, S. 544–557.
- Bleicher, K. (1994). Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/New York: Campus.
- Stock, R. (2004). Drivers of The Team. Performance: What do We Know And What Have We Still To Learn? In Schmalenbach Business Review. 56. Jg., 3/2004, S. 274–306.
- Theisen, M.R./von Werder, A. (2004). Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung. In G. Schreyögg/A. von Werder (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel (4. Aufl.), Sp. 369–379. ■

Der Autor



Prof. Dr. Hermut Kormann

Postfach 1380

89003 Ulm

hermut.kormann@buero-kormann.de

Hermut Kormann arbeitet als Honorarprofessor an der Zeppelin-Universität und deren Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen auf den Lehr- und Forschungsgebieten Strategie, Führung, Governance. Er arbeitete zuvor als Wissenschaftlicher Assistent, Unternehmensberater, Führungskraft in Industrieunternehmen, darunter zwei Jahrzehnte in der Führung eines deutschen Familienunternehmens. Er hat Mandate in den Aufsichtsgremien mehrerer deutscher und ausländischer Familienunternehmen.