



wiwo.de vom 15.03.2024 / service

Streit

Wie das Hickhack in vielen Vorständen die deutsche Wirtschaft lähmt

In vielen Vorstandsetagen herrscht kein Teamgeist, sondern Manager pflegen ihr Ego. Wirtschaftliche Probleme lassen sich so kaum bewältigen. Worauf es ankommt.

Nun also fordert die Lufthansa plötzlich, was sonst selten in der Stellenbeschreibung für Vorstände steht: Für die Herausforderungen der Branche "und die Zusammenarbeit innerhalb der Lufthansa-Gruppe" sei "mehr denn je ein ausgeprägtes Teamverständnis nötig", betonte kürzlich Aufsichtsratschef Karl-Ludwig Kley - und setzte konsequenterweise die meisten Vorstände vor die Tür: Von den sechs Managern im Führungsgremium bleiben lediglich CEO Carsten Spohr und Personalvorstand Michael Niggemann.

Die Verträge von Harry Hohmeister, dem Vorstand für Globale Märkte und Netzmanagement, und Detlef Kayser, zuständig für Flotte und Technologie, laufen aus - obwohl zumindest Hohmeister durchaus eine Verlängerung wollte. Gehen werden auch Christina Foerster, verantwortlich für Markenführung und Nachhaltigkeit, sowie Finanzvorstand Remco Steenbergen. Von nun an soll Schluss sein mit internen Scharmützeln im Vorstand, so Kleys Botschaft.

Lieber Glanz statt Probleme

Streitigkeiten an der Unternehmensspitze sind weitaus stärker verbreitet, als die Top-Manager auf den Hochglanzgruppenfotos bei der Hauptversammlung oder im Geschäftsbericht glauben machen. Denn Vorstand und Teamgeist sind ein Widerspruch in sich: Die einzelnen Vorstände haben jeweils einen befristeten Vertrag, meist für drei Jahre. Also müssen sie sich ständig beweisen - und auch Erfolge, die sie längst nicht immer allein errungen haben, für sich reklamieren. Sie widmen sich lieber den glanzvollen Projekten statt den Problemen, betont Hanns-Ferdinand Müller, der nicht nur auf Erfahrung als Unternehmensberater bei Kienbaum, sondern auch als Vorstand in einem Energiekonzern zurückblickt.

Bei der Lufthansa etwa strahlt eher der Vorstand, der neue Flugzeuge kauft, als derjenige, der mit verringerter Mannschaft versucht, den miesen Kundendienst wieder auf Premiumniveau zu heben. Und: Wer es bis in den Vorstand geschafft hat, hat zumeist ein großes Ego, ist es gewohnt, seine Macht auszubauen. Auch dies fördert nicht gerade den Teamgeist. "Clinch unter Entscheidern ist keine Ausnahme, sondern die Regel", urteilt Führungskräfte-Coach Gudrun Happich.

Lesen Sie auch: Welche Folgen der Umbau im Vorstand für die Lufthansa haben könnte

Dieser Clinch aber schadet dem Unternehmen: Projekte geraten ins Stocken, Probleme bleiben ungelöst. So verlieren Firmen Zeit und Geld, je länger sich ein Konflikt hinzieht. Arbeitsrechtler Alexander Insam von der Kanzlei Görg hat die Schäden für Unternehmen errechnet: "Am Anfang gehen in der Eskalationsphase noch fünf bis zehn Stunden Arbeitszeit je Woche verloren", sagt er. "Später 20 und am Ende 30 Stunden."

Zumeist gelte die Maxime "Geboxt wird nur unter dem Tisch, und alle achten peinlich darauf, dass es draußen keiner mitbekommt", so René Schumann, Unternehmensberater bei Negotiation Advisory Group und Spezialist für schwierige Verhandlungen. Eine offene, ehrliche Debattenkultur ist eher selten. "Die Lage darf nicht sichtbar explodieren, das wäre für alle schlecht", beschreibt Schumann das Kalkül vieler Vorstände. Offen ausgetragene Streitereien schaden der eigenen Karriere und der Reputation des Unternehmens ohnehin. Typische Fälle: Ein Vorstand bestellt ein externes Anwaltsgutachten, um seine eigene Meinung zu untermauern. Ein anderer steckt seine Bedenken über ein Projekt heimlich dem Aufsichtsrat, um selbst nicht angreifbar zu werden.

Unvermeidbare Revierkämpfe

Offenbar lief es auch beim früheren Thyssenkrupp-Vorstand unter Martina Merz ähnlich: Der Aufsichtsrat habe im vergangenen Jahr den kompletten Vorstand antreten lassen, ihn zur Ordnung gerufen - und eine bessere Zusammenarbeit angeordnet, heißt es in Branchenkreisen.

Mittlerweile hat Miguel López die Nachfolge von Merz angetreten - und soll selbst Unruhe stiften, indem er Top-Managern ins Geschäft reinregiert, indem er etwa eigenhändig Kosten streicht, berichten Insider. Dass sich Vorstände

dann gedemütigt oder verletzt vorkommen, sei klar, sagt Coach Müller. Provokation ist kein adäquater Führungsstil, schon gar nicht auf dieser Entscheiderebene. Der Teambildung dient dies nicht.

Dabei sollte der Vorstandschef naturgemäß nicht Intrigant unter den Intriganten sein. Sondern: Das Führungsgremium motivieren - und dafür sorgen, dass alle ein gemeinsames Ziel verfolgen, betont Coach Müller. Der gemeinsame Erfolg ist sein Erfolg. Im Falle der Lufthansa wundern sich Brancheninsider auch deshalb, dass es nicht CEO Spohr war, von dem sich der Aufsichtsrat trennte, sondern stattdessen der Großteil des Vorstands. Spohr hätte das Team zusammenbringen und auf Linie halten müssen. Der Aufsichtsrat hingegen hätte für eine klare Rollenverteilung und deren Einhaltung sorgen müssen. Denn überlappende Zuständigkeiten führen unausweichlich zu Revierkämpfen.

Nicht selten aber kann der Vorstandsvorsitzende allenfalls nachjustieren - und so zumindest dafür sorgen, dass ein Streit nicht allzu schnell oder zu heftig eskaliert. Die strukturellen Ursachen für den Zwist schafft der Aufsichtsrat nämlich oft selbst. "Ein Aufsichtsrat besetzt Vorstände eben nicht als Team, sondern sucht stets die brillanten, durchsetzungsfähigen Köpfe", so die Beobachtung von Führungskräfte-Coach Müller. Teamfähigkeit, so seine Erfahrung, gehörte bislang nicht zu den Eigenschaften von Vorständen, auf die von Aufsichtsräten bei deren Auswahl besonders viel Wert gelegt wurde. Erfahrung, bestimmte Kompetenzen, auch ein gutes Netzwerk gelten zumeist mehr. Auch weil es wirtschaftlich bislang ja blendend lief hierzulande. Und so suchte sich manch ein Aufsichtsrat sogar schon mal bewusst unangenehme Typen aus, um die anderen Manager aus der Reserve zu locken, berichtet Coach Gudrun Happich.

Schuld ist immer der Andere

Nun aber, da die deutsche Wirtschaft im Zuge von geopolitischer Neuordnung und Transformationsprozessen zunehmend unter Druck gerät, rächt sich diese Haltung. Wie will sich ein zerstrittener Vorstand, der bislang vor allem seine persönlichen Rivalitäten kultivierte, auf eine gemeinsame Strategie einigen? Und wie erst: sie zügig umsetzen? In der Krise lassen sich die Konflikte auch immer schwerer hinter den verschlossenen Türen verbergen.

Bei der Lufthansa berichten Aufsichtsratskreise vor allem von einem Streitpunkt im Vorstand: die Verantwortung für den mangelhaften Kundendienst und die Unpünktlichkeit der Airline in den vergangenen Jahren, unter denen das Image der Premiummarke schwer gelitten hat. Offiziell war für den Service zwar Vorstandin Foerster zuständig. Doch entscheidende Teile wie die Flotte und die Flugplanung lagen bei ihren Co-Vorständen Kayser und Hohmeister. Ein Aufsichtsrat sagte kürzlich hinter vorgehaltener Hand, dass er auch jetzt nicht wisse, wer wofür zuständig sei. "Natürlich sah jeder der drei den entscheidenden Teil für die Fehlentwicklung bei den jeweils anderen", heißt es in Aufsichtsratskreisen.

Ein Positivbeispiel für gute, kollegiale Führung durch die Aufsichtsratsspitze liefere Simone Bagel-Trah bei Henkel, sagt Berater Schumann. Beim laufenden Strategieprojekt zur Effizienzsteigerung gewähre sie ihrem Vorstandsvorsitzenden Carsten Knobel viel Gestaltungsfreiraum, obwohl oder vermutlich gerade weil sie sehr nah an dem Thema dran sei.

Ein Mediator für das Team, der in Konflikten auf niedrigerer Ebene einschreitet, scheidet bei den Streitigkeiten im Vorstand meist aus. "Top-Manager akzeptieren keinen Mediator, dazu sind sie zu selbstbewusst", so die Erfahrung von Verhandlungsexperte Schumann. Zumindest auf Teambuilding-Maßnahmen mit einem Coach ließen sich einige aber zuweilen ein. Die führten vor allem dann zu einem Erfolg, wenn so eine bessere Rollenverteilung entstehe und jeder lerne, die Grenzen des anderen zu akzeptieren, sagt Coach Müller.

Aber auch solche Ansätze zeigen längst nicht immer Wirkung: "Für Menschen mit festen Wertvorstellungen und Routinen, gerade wenn sie es beruflich so weit gebracht haben wie Vorstände, ist es schwierig, sich auf Veränderungen einzulassen", sagt Coach Happich.

Zu guter Draht zur Aufsicht

Teambuilding ist das eine, die Rolle des Mediators als Streitschlichter aber sollte der Aufsichtsrat übernehmen. Als Kontrollorgan genießt er im Vorstand mehr Akzeptanz als ein externer Mediator.

Eher schlecht ist es dagegen, wenn der Aufsichtsrat selbst schon die Saat für den nächsten Zwist streut: Auch bei der Lufthansa stellt sich die Frage, ob das neue Vorstandsteam bei null anfangen kann, ohne Arg und Zwist. Die neue Frau im Vorstand jedenfalls, Luftfahrt-Ingenieurin Grazia Vittadini, dürfte womöglich einen zu guten Draht ins Kontrollgremium haben: Die künftige IT- und Technikvorständin berichtete schon bei ihrem gemeinsamen Ex-Arbeitgeber Airbus an den heutigen Lufthansa-Aufsichtsrat Tom Enders, arbeitete bei dem Flugzeugbauer eng mit ihm zusammen. Das dürfte ihr einiges Misstrauen ihrer Vorstandskollegen einbringen - und dafür sorgen, dass diese sie ganz genau im Auge behalten. Bis es womöglich das nächste Mal knallt.

Lesen Sie auch: Welche Folgen der Umbau im Vorstand für die Lufthansa haben könnte

Tödtmann, Claudia
Kiani-Kreß, Rüdiger


Quelle: wiwo.de vom 15.03.2024

Ressort: service

Dokumentnummer: WW_29703458

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON__WW_29703458

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:
nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH