

Charakterstärke von Vorständen im Fokus des Aufsichtsrats

Erfolg erfordert kluge Köpfe mit integrem Charakter

Prof. Dr. Marcus Labbé*

Anlässlich der Besetzung von Schlüsselpositionen werden Führungskräfte meist vorrangig auf ihr Potenzial dahingehend evaluiert, ob sie insbesondere inhaltlich gesehen das erforderliche fachliche und methodische Wissen und Können haben, um die Aufgaben der Leitung des jeweiligen Unternehmens zu bewältigen. Selten steht dabei die Frage im Raum, ob Vorstände auch zwischenmenschlich anschlussfähig und wertestabil sein sollten, insofern sie ihre Kompetenzen fruchtbar vor allem zum Wohl des Unternehmens, nicht aber zuvorderst zum eigenen Wohl einsetzen. Die mit der Auswahl entsprechender Persönlichkeiten befassten Aufsichtsräte sollten allerdings gleichermaßen den Charakter in den Blick nehmen, der wiederum das Selbstverständnis prägt, das mehr oder weniger stark auf moralisch-ethischen Werten resp. Tugenden fußt. Studienergebnisse zu Potenzial- und Handlungsrisiken auf CEO-Ebene sowie zum Return on Character (RoC) als Key Performance Indikator (KPI) zielen auf diese Wirkungen ab und legen einen Zusammenhang zwischen Erfolg und Charakter nahe.

1. Einführung

Die im Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung (AKNU) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft postulierten Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung zielen darauf, dass verantwortungsvolles Management letztlich Erfolge zeitigt¹. Die hierbei von den Verantwortlichen an den Tag zu legenden Kompetenzen fußen auf der Idee, Führung als Tugend zu leben², die sich zweidimensional ausrichtet: Einerseits mit Blick auf das Führen durch „In-Bezug-Nehmen“; hier geht es darum, persönliche Verantwortung zu übernehmen, um durch eigenes Tun Vorgefundenes in einem besseren Zustand zu hinterlassen.

Die zweite Dimension bezieht sich auf das „Über-Führen“ durch Einbeziehen, d. h. darauf, Verantwortung zielführend zu übertragen, um eine solche Werteorientierung entsprechend zu multiplizieren. Entlang dieser Dimensionen konkretisiert sich die Tugend des Führens im Vorbildhandeln, im Kompetenzhandeln, im Auswahlhandeln sowie durch das integrative Element verantwortungsvoller Führung:

► Die **Vorbildfunktion** von Vorständen und Geschäftsführern wird gemeinhin weit unterschätzt. Selbst symbolische Handlungen werden von Mitarbeitern weitreichend und vielschichtig interpretiert.

- **Kompetenzhandeln** zeigt sich vor allem in der obersten Führungsaufgabe, konkret in der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und deren Führung.
- **Auswahlhandeln** schließlich zielt darauf ab, die wichtigen Prioritäten richtig zu setzen und entsprechend zu bearbeiten bzw. zu delegieren.
- **Integrative Führung** gelingt dann, wenn das Führen durch In-Bezug-Nehmen umfassend und das Über-Führen durch Einbeziehen ganzheitlich gelebt wird.

Bei alledem wäre es auf der Ebene der Unternehmensleitung wünschenswert, dass Top Executives einen Wertekanon in sich tragen, der das betreffende Unternehmen auf nachhaltigen Erfolg auszurichten vermag.

2. Potenzial- sowie Handlungsrisiken auf C-Level

Immer wieder aber belegen Unternehmensschief lagen, dass Risiken, die von der Unternehmensleitung ausgehen, die Existenz von Unternehmen bzw. das Unternehmenswohl gefährden können. In einer im Jahr 2009 ins Leben gerufenen und seitdem fortlaufenden Studie³ werden Potenzial- und Handlungsrisiken am Beispiel der Aktiengesellschaft den Vorstand betreffend analysiert; befragt wurden bzw. werden Aufsichtsräte, Abschlussprüfer, Insolvenzverwalter sowie ehemalige Vorstandsmitglieder. Die Ergebnisse belegen bereits seit der erstmaligen Erhebung eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Management von Risiken und zeigen zugleich für die Zukunftssicherung von Unternehmen wichtige Handlungsempfehlungen auf.

* Der Autor ist Professor insbesondere für Entrepreneurship, Innovations- & Technologie-Management (EITM) an der HSA in Augsburg sowie geschäftsführender Gesellschafter von Labbé & Cie. | Top Executive Search & Advisory | Aufsichtsrats- und Beiratservices.

1 Vgl. Günther/Ruter (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung, 2. Aufl. 2015.
 2 Vgl. Labbé, Tugend des Führens, in: Günther/Ruter (Hrsg.), ebenda, S. 57 ff.
 3 Vgl. Labbé, ZCG 03/2009 S. 101 ff. Vgl. grundlegend hierzu Gaenslen, Risiken der Unternehmensleitung, 2006.

► Als Charakterstärke gilt im vorliegenden Zusammenhang die Fähigkeit, das eigene Potenzial abzurufen und zugleich einen moralisch wie ethisch reinen Wertekodex beizubehalten. ◀

Mit dem 27.4.1998 ist das Themenfeld „Risikomanagement- und Überwachungssystem“ durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in die sog. „Good Corporate Governance“ als bedeutender Bestandteil einer integrierten Unternehmensführung und -aufsicht eingeflossen. Seither ist ein umfassendes und effektives Risikomanagement für Unternehmen nicht mehr nur betriebswirtschaftlich sinnvoll, sondern gesetzlich explizit geboten. Der Vorstand ist gefordert, ein entsprechendes System einzurichten. Aufsichtsräte und Abschlussprüfer haben im Rahmen ihrer Tätigkeiten über die Einrichtung und Effektivität des Risikomanagementsystems zu wachen. Allerdings werden hierbei Risiken, die von der Unternehmensleitung selbst ausgehen, nicht adressiert.

Insofern lohnt sich ein Blick auf die Einschätzung dieser Risiken betreffend die in diesem System eingebetteten wesentlichen handelnden Akteure selbst, konkret die Mitglieder des Vorstandsgremiums. Hierzu wurden in Einzelinterviews von Juli bis November 2019 34 Aufsichtsratsmitglieder⁴ befragt. Darüber hinaus standen wiederum acht Insolvenzverwalter sowie 18 ehemalige Vorstände, die seit

mindestens einem Jahr aufgrund des Erreichens von Altersgrenzen ausgeschieden waren, Rede und Antwort bezüglich des Risikopotenzials, das dem zum Zeitpunkt der Befragung aktuell handelnden Vorstandsgremium zugesprochen wird (vgl. zu den Ergebnissen Abb. 1).

3. Der CEO-Effekt: Return on Character als Wertgröße

Führungsstil und Sozialkompetenz, die in der vorgenannten Studie als zentrale Risiken herausragen, werden offenkundig durch Handlungen, die ihrerseits wiederum den Charakter offenbaren. In der Persönlichkeitspsychologie spricht man von Charakter als dem Ensemble von Eigenheiten und Eigenschaften, die einen Menschen unverwechselbar machen. Hierbei konnten sechs „Schlüsselkompetenzen“ des Charakters identifiziert werden:

- Intelligenz als Startkapital;
- Antrieb als Selbstverständnis;
- Zufriedenheit als Haltung;
- Moral als innerer Kompass;
- Freundschaft als Reziprozitätsprinzip;
- Vertrauen als Bindungsbasis⁵.

Unser Charakterprofil gibt Auskunft über unser Verhältnis zur Welt, unseren sozialen Stil und unsere berufliche Zukunft.

Als Charakterstärke gilt im vorliegenden Zusammenhang die Fähigkeit, das eigene Potenzial abzurufen und zugleich einen moralisch wie ethisch reinen Wertekodex beizubehalten, diesen jedenfalls nicht für niedere Ziele hintenanzustellen. Inwieweit ist nun die Charakterfrage von Top Executives für Wohl und Wehe eines Unternehmens relevant?⁶

4 Darunter 24 Aufsichtsratsvorsitzende von börsennotierten Publikumsgesellschaften sowie kapitalmarktorientierten Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand und auch 19 Wirtschaftsprüfer (die in die Jahresabschlussstellung der Unternehmen einbezogen waren).

5 Vgl. Wolf, Charakter zeigen, in: Psychologie Heute compact, Heft 48/2017, S. 82–87. Intelligenz gibt Auskunft darüber, welche Potenziale, d. h. welche Zukunftsaussichten ein Mensch hat und wie er sich entwickeln wird. Antrieb beschreibt die Fähigkeit, genügend Optimismus und Selbstvertrauen zur Zielerreichung aufzubringen. Zufriedenheit verrät viel über den Charakter eines Menschen und zeigt, wo und wie ein Mensch sein Glück sucht. Moral wird dann bewiesen, wenn ein Ernstfall eintritt, der zu eigenen Lasten gehen könnte. Freundschaft als Charakterzug wird früh erkennbar und erlaubt eine Prognose über das künftige soziale Leben eines Menschen. Vertrauen berührt die Wurzel unserer psychischen Sicherheit und entscheidet darüber, wie wir auf die Welt zugehen und wie wir sie für uns erobern.

6 Vgl. Kiel, Return on Character – The Real reason Leaders and Their Companies Win, Boston, Massachusetts, HBR Press 2015.

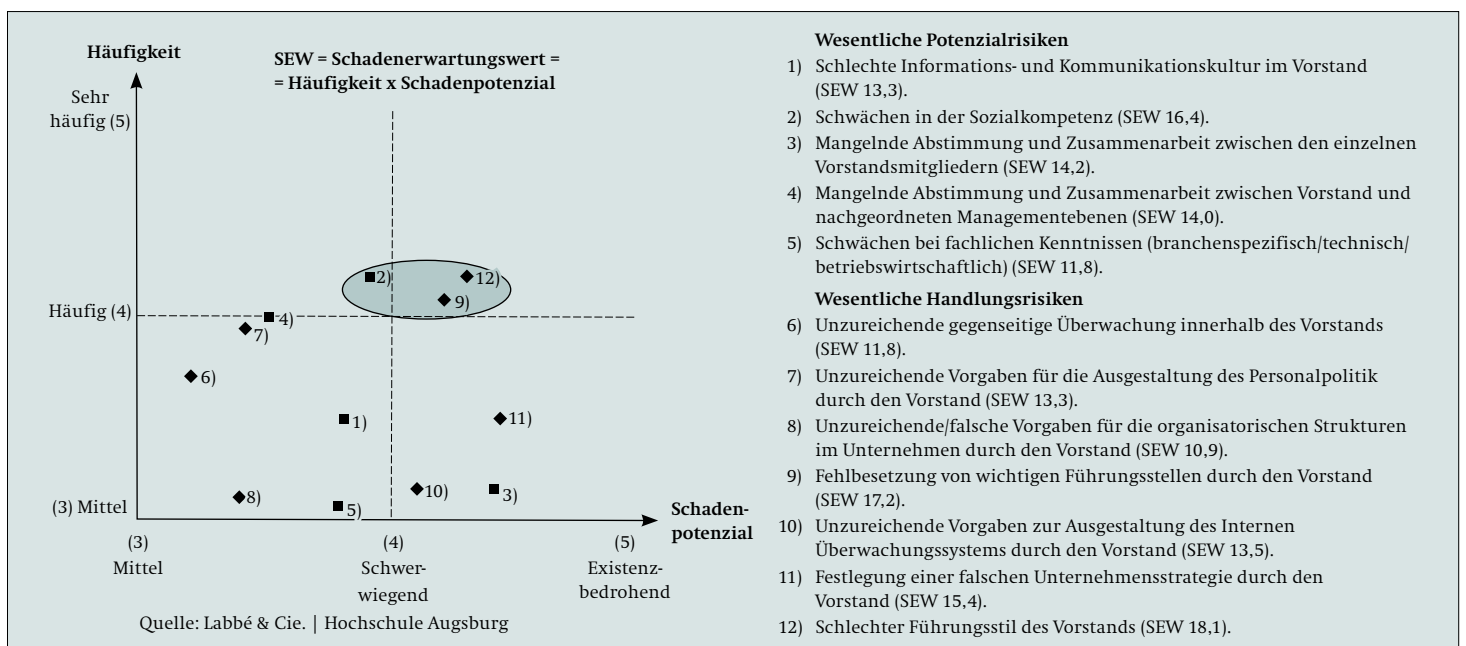


Abb. 1: Potenzial- und Handlungsrisiken auf C-Level

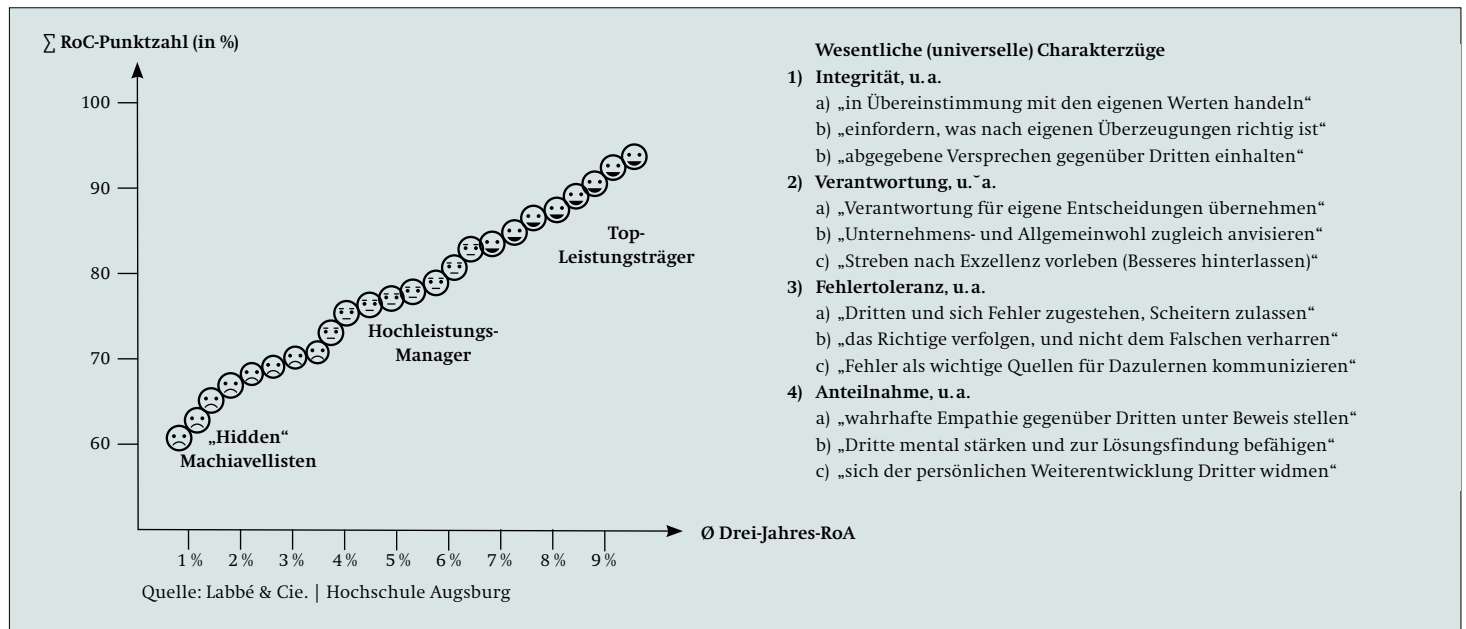


Abb. 2: Ergebnisse der Ermittlung des Return on Character

Die im letzten Jahr für 24 CEOs deutscher Aktiengesellschaften durchgeführte Studie hat neben den bereits in Abschn. 2 genannten Adressaten auch Teile des Senior Managements der jeweiligen Unternehmen in die Umfrage einbezogen. Hierbei wurden gleichermaßen vier wesentliche (universelle) Charakterzüge, die den CEO in seinem Tun und Wirken beschreiben, in den Fokus der Erhebung gestellt:

- **Integrität** (führt zur Verantwortlichkeit);
- **Verantwortung** (schafft Vertrauen in die Führung);
- **Fehlertoleranz** (aktiviert Innovationskraft);
- **Anteilnahme** (lässt Zusammenarbeit entstehen).

Die damit einhergehenden Fragen zielten darauf ab, herauszufinden, wie häufig die jeweiligen CEOs die Werte tatsächlich vorleben. Daraus abgeleitet wurde die Charakterstärke des jeweiligen CEOs. Anhand des über drei Jahre (2016 – 2018) gemittelten RoA (Return on Assets) erschließt sich (cet. par.) der Return on Character (RoC), wonach CEOs klassifiziert werden als „hidden Machiavellisten“⁷, als Hochleistungs-Manager sowie als Top-Leistungsträger (siehe Abb. 2).

4. Fazit: Das Aufsichtsratsgremium in der Pflicht

Das durch die Studien erzielte Ergebnis der über alle Adressaten gemittelten Einschätzungen ist bemerkenswert: Als häufigste und schwerwiegendste Risiken wurden abermals der schlechte Führungsstil des Vorstands und die Fehlbesetzung von wichtigen Führungsstellen durch den Vorstand genannt, dieses Mal unmittelbar gefolgt von Schwächen in der Sozialkompetenz (vgl. Abb. 1). Diese Einschätzungen gehen konform zu der Einschätzung, dass Charakterstärke, jedenfalls seitens des CEOs, offenbar für den Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung ist.

So aufschlussreich diese Ergebnisse anmuten, das bloße Zurkenntnisnehmen dieser Einschätzungen ist nur ein Teil, die weitergehende Erkenntnis diesbezüglich aber der entscheidende Teil der Wahrheit. Denn der Fokus sollte auch auf den Aufsichtsrat gelenkt werden, zumal die Auswahl geeigneter Vorstände zu den grundlegenden Aufsichtsmaßnahmen des Aufsichtsrats gehört. Dieser hat sich bei der Vorstandszusammensetzung vom Interesse des Unternehmens leiten zu lassen sowie vom Bemühen, eine für das Unter-

nehmen bestmögliche Wahl zu treffen. Sind die Auswahl des Vorstands und die Vorstandsbestellung erfolgt, beginnt aus der Sicht einer konsistenten Risikofrüherkennung die Pflicht zur fortlaufenden Evaluierung der Unternehmensleitung. Aufgedeckt werden müssen Mängel in den Potenzialen (Potentialrisiken) ebenso wie fehlerhafte Handlungen der Unternehmensleitung (Handlungsrisiken).

Risikobewältigung und -kontrolle im Hinblick auf das Vorstandshandeln obliegen dem Aufsichtsrat als Plenum. Seine Glaubwürdigkeit und seine Auffassung von professioneller Wahrnehmung seines Mandats werden in einem konsistenten Handeln dokumentiert. Auch hier offenbart Handeln letztlich den Charakter.

⁷ Als „hidden Machiavellisten“ werden Top Executives umschrieben, die zuvorderst ihre eigene Agenda vorantreiben, d. h. das eigene Wohlergehen dem Unternehmenswohl vorziehen und dabei eine flexible Vorgehensweise an den Tag legen, die moralisch-ethische Werte als Mittel zum Zweck, nicht aber als Fundament für ein eigenes, moralisch-ethisch (werte-)konsistentes Wirken begreift.