

Konflikte im Geschäftsführungskollegium

Zusammenfassung

Dieser Aufsatz beschreibt die Ergebnisse einer qualitativen, empirischen Erhebung über die Häufigkeit und die Anlässe von Konflikten in Geschäftsführungskollegien (mit Gesamtverantwortung). Obschon Meinungsverschiedenheiten über Vorschläge und Bewertung von Fakten allgegenwärtig in den Verhandlungen von Geschäftsführungen sein mögen, sind substanzielle Konflikte selten. Solche ernststen Konflikte decken einen begrenzten Themenkatalog ab.

Schlüsselbegriffe

Geschäftsführung, Führungskräfte, Corporate Governance, Konflikte in Familienunternehmen

Forschungsfrage und Forschungsdesign

In einer kollegialen Geschäftsführung müssen sich gleichberechtigte Mitglieder auf ein gemeinsames Vorgehen einigen. Die Diversität der Diskussionsbeiträge und der argumentative – und nicht machtgestützte – Entscheidungsprozess sind die Vorteile eines Kollegiums. Die dabei zutage tretenden Meinungsverschiedenheiten können freilich in Konflikte abgleiten. Die Konfliktforschung vermittelt das Bild, dass Konflikte in Organisationen eine ubiquitäre Erscheinung sind. Um Material zu sammeln, wie häufig Konflikte auftreten und welcher Art die Konflikte sind, wurde eine kleine Anzahl von Mitgliedern von Geschäftsführungskollegien und von Aufsichtsgremien über solche Geschäftsführungen zu ihren Konflikterfahrungen befragt. Diese Erhebung beruht im Sinne einer »Ground Theory« auf folgende Quellen: 1) Befragungen von etwa zwei Dutzend Geschäftsführungen von Familienunternehmen mit Sitz in Deutschland, jeweils in zweiter oder folgender Generation von Inhabern, ausschließlich gewerbliche Industrie, mindestens 150 Mio. EUR bis hin zu vielen Milliarden EUR Umsatz. 2) Beobachtende Teilnahme des Verfassers als Mitglied (von acht Fallkonstellationen) von Geschäftsführungskollegien und in gut einem Dutzend von Fällen von Aufsichtsgremien über Geschäftsführungskollegien.

3) Interviews mit den Geschäftsführungsvorsitzenden zweier großer DAX-Konzerne, wobei der Bezug zu dieser Fallkonstellation im Text gesondert erwähnt wird. 4) Interviews mit zwei »Berufs-Aufsichtsräten«, die über die Berufszeit mehrere Dutzend Mandate ausgeübt haben. Zuerst wurden in einer ungestützten Fragestellung direkt die persönlichen Konflikterfahrungen erhoben, in einer zweiten Reflexionsrunde wurden Verweise auf die Erfahrung anderer Geschäftsführungskollegien in die Interviews eingeführt. Diese – begrenzte – Erhebung führt zu dem allerdings im Erhebungsbereich eindeutigen Befund, dass sich die alltäglichen Meinungsverschiedenheiten nur in wenigen Fragen und dies relativ selten zu störenden Konflikten entwickeln.

Es können zwei Bereiche von Konflikten unterschieden werden: in Sachfragen begründete Konflikte und in persönlichen Aversionen begründete Konflikte. Die erhobenen sachlich begründeten Konflikte sind:

- ▶ große, werterhebliche Einmalentscheidungen von »digitalem« Charakter (ja/nein), vor allem Entscheidungen über Akquisitionen
- ▶ Verschleppung von Sanierungsaufgaben

Bei den nachfolgenden Konflikttypen wird der sachliche Grund der Ausein-

andersetzung von persönlich begründeten Abwehrreaktionen überlagert. Hierzu zählen folgende Typen von Konflikten:

- ▶ kritische Beurteilung von nachgeordneten Führungskräften
- ▶ mangelnder Respekt vor den Ansprüchen des Kollegiums auf Loyalität
- ▶ mangelnder Respekt vor der Autonomie im Delegationsbereich der Kollegen
- ▶ persönliche Unverträglichkeit, bei der die wechselseitige persönliche Abneigung anlässlich einer sachlichen Auseinandersetzung und über diese ausgetragen wird

Bei dieser zweiten Gruppe von Konflikten mag sich die Auseinandersetzung an einem Sachthema »entzünden«, die Problematik entsteht aber dadurch, dass einer oder beide Beteiligte diese Auseinandersetzung mit ihrem Selbstwertgefühl verbinden. Es ist anzunehmen, dass Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung bei diesen Typen unterschiedlich sein müssen. Diese pragmatischen Schlussfolgerungen bleiben hier ausgeklammert.

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte in Kollegien

Ein Geschäftsführungskollegium ist eine organisatorische Instanz, die geradezu darauf angelegt ist, eine Vielfalt von Meinungen in den Entscheidungsprozess einzubringen und in argumentativen Auseinandersetzungen Meinungsverschiedenheiten auszutragen. Die grundlegende Gleichberechtigung der Kollegiumsmitglieder fordert zudem, dass auf den Einsatz

von formaler Macht zur Lösung von Kontroversen verzichtet wird (Heusen, 2013).

Die prinzipielle Konflikthanfälligkeit von Kollegien

In dem Prozess unter Gleichberechtigten, aus der Vielfalt von Meinungen eine Entscheidung zu formen, liegt geradezu eine Paradoxie des Kollegiumskonzeptes (Amason, S. 126 ff.). Sein Ziel ist es, die Komplexität der Führung besser zu bewältigen. Diese Reduktion externer Komplexität wird jedoch, wie Wimmer (2006) veranschaulicht, dadurch erkauft, dass die Komplexität der kollegialen Willens-

1990). Die Annahme, dass jede Meinungsverschiedenheit sich zum Konflikt entwickeln könnte¹, könnte zu der Konsequenz führen, dass man ständig versucht, im Zustand des Einvernehmens zu bleiben und bei jeder Irritation der Harmonie das Instrumentarium der Konfliktbearbeitung bemüht.²

Dabei ist aus pragmatischer Sicht ein permanenter Konsens gar nicht einmal wünschenswert. Ein solcher Zustand würde ein Zuwenig an Auseinandersetzung bedeuten und die Effektivität des Kollegiums nicht voll ausschöpfen (Bourgeois, 1985; Priem, 1990). Meinungsverschiedenheiten sind vielmehr eine unabdingbar not-

Die Zusammenarbeit in einem Kollegium ist ein labiler, konflikthanfälliger Prozess.



bildungsprozesse erhöht wird. Die Zusammenarbeit in einem Kollegium erscheint also als labiler, konflikthanfälliger Prozess (Spieß, 2004, S. 193 ff.).

Eine umfangreiche Literatur zu Konflikten in Organisationen (zum Überblick Steinle, 1993; Regnet, 2001; Zülsdorf, 2008; Schwarz, 2010) zeigt, dass es eine schier unübersehbare Vielfalt von Konfliktursachen gibt (Spieß, 2004; De Dreü/Weingart, 2003; Rüttinger/Sauer, 2000). In einem Familienunternehmen gibt es nochmals eine zusätzliche Größenordnung von Konfliktursachen aus der Überlappung der Systeme Familie und Unternehmen (von Schlippe, 2014; Großmann, 2014; Nosé/Korunka/Frank/Suchy, 2013; Frank/Kessler/Nosé/Suchy, 2011). Zudem sieht die Konfliktforschung die Möglichkeit einer Eskalationsdynamik, die von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten bis hin zum Kampf reicht (Glasl, 2013; Scholl, 2005; Priem,

wendige Voraussetzung für eine gute unternehmerische, also nicht nur bewahrende Führung. Der Nutzen der Meinungsverschiedenheit und sogar des Konflikts liegt bereits darin, dass die Aufmerksamkeit der Führung auf ein Thema gelenkt wird (Salancik/Pfeffer, 1978). Nur triviale Fragen sind nicht mehrdeutig; mehrdeutige Fragen wiederum haben mehrere Antwortmöglichkeiten. Bei komplexen, strategischen Entscheidungen hilft die dialektische Diskussion, die Geltung

¹ Glasls Modell der Eskalationsstufen kann als Kontinuum der Verschlechterung interpretiert werden, das aber durch zwei Wendemarken als »Regressionsschwellen« in Gefahrstufen markiert wird, vgl. Glasl, C. (2004), S. 242 ff.

² Eine Verniedlichung des Konflikts liegt nahe, wenn alle Formen der Auseinandersetzung unter »konstruktive Konflikte« subsumiert werden und alle Interventionen eines CEO »Conflict Resolution« sind, vgl. Raben/Spencer (1998).

der Begründungen für die vorgeschlagene Handlungsoption zu testen (Jehn, 1995, 1997). Das dabei von Kollegiumsmitgliedern wechselseitig dargebotene, breitere Know-how bewirkt, dass eine bessere Entscheidung getroffen werden kann (nicht muss).

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte

Es erscheint daher geboten, einen Unterschied zwischen normalen Meinungsverschiedenheiten und schädlichen Konflikten zu machen. Eine Meinungsverschiedenheit entsteht aus Unterschieden in den Annahmen, Bewertungen und Folgeabschätzungen von Handlungsprogrammen in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess, der gemeinsamen Zielen folgt. Hier stehen die Kollegen Seite an Seite in der Suche nach dem Richtigen, das zu tun ist. Ein *Konflikt* entsteht demgegenüber zwischen unterschiedlichen Handlungsprogrammen, die nicht miteinander kompatibel sind und auch nicht kompatibel gemacht werden *sollen*.³ Eine Einigung auf ein kompatibles Handlungsprogramm ist nicht möglich. Die Ablehnung eines Handlungsprogramms kann einen sachlichen Grund haben, weil die verfolgten Ziele unterschiedlich sind oder weil die Unterschiede in den *Annahmen, Bewertungen und Folgeabschätzungen* nicht miteinander vereinbar sind. Oder politische Machtinteressen brin-

gen jemanden dazu, einen entgegengesetzten, unvereinbaren Standpunkt zu verfolgen. Das hat dann allerdings nichts mehr mit sachorientierter Rationalität zu tun. Oder aber es liegt eine persönliche Unverträglichkeit vor, die dazu führt, dass das Handlungsprogramm des abgelehnten Kollegen nicht unterstützt wird. In all diesen Fällen arbeitet man nicht mehr mit dem Kollegen zusammen, sondern ist sein Widersacher in der Frage, *wer* Recht behält. Durch die Betonung des Unterschieds zwischen argumentativer Auseinandersetzung und Konflikt soll gleichzeitig eine Frühwarnzone aufgezeigt werden. Wenn ich nicht mehr »an der Seite meiner Kollegen stehe«, nicht mehr im Modus der Kooperation in der Verfolgung der gemeinsamen Sache bin, dann wird es gefährlich.

Um divergierende Handlungsprogramme kompatibel zu machen, muss kein voller Konsens erreicht werden, sondern es muss eine Lösung gefunden werden, die jeder Kollege »mittragen« kann. Die Kollegen Miele und Zinkann haben dies schön ausgedrückt:

»Damit das funktioniert, muss jeder bereit sein, seine Meinung zu ändern und eine Entscheidung zuzulassen, mit der er nicht vollständig einverstanden ist. Es wird diskutiert, und erst wenn alle Beteiligten mitziehen, wird entschieden. >Konsens bedeutet nicht, dass alle mit wehenden Fahnen in die gleiche Richtung rennen. Konsens heißt, dass man mit der Entscheidung leben und sie guten Gewissens vertreten kann«, sagt Miele.«

(Werner, 2013)

Untersuchung der typischen Konfliktursachen

Geht man von dieser klaren Trennung von Meinungsverschiedenheiten und

Konflikten aus, dann erscheint es nicht zweckmäßig, eine umfangreiche, deduktiv entwickelte Systematik aller Konfliktmöglichkeiten auszubreiten. Vielmehr muss angestrebt werden, die realiter mit einer gewissen Häufung vorkommenden Konflikte zu identifizieren. Hierzu haben wir in einer qualitativen, empirischen Erhebung danach gefragt,

- ▶ welche Konflikte Mitglieder von Geschäftsführungskollegien erlebt haben und
- ▶ welche theoretisch möglichen Konfliktbereiche keine Rolle spielten.

Damit wurden zunächst die manifesten Befunde erhoben. Es wurde zwar auch nach den Ursachen für die Konflikte gefragt. Hierzu ergab es aber nicht die gleiche Eindeutigkeit der Aussagen. Daher wird hier der Konflikt als Symptom erfasst. Die Interpretation der vermuteten Ursachen beruht auf der Auswertung der Literatur oder persönlicher, hermeneutischer Interpretation.⁴

Nicht konfliktbelastete Bereiche

Betrachtet man die Komplexität der Geschäftstätigkeit und die von der Forschung identifizierten, zahlreichen möglichen Konflikte in Organisationen, so ist es erstaunlich, dass in Geschäftsführungen nur wenige Arten von Konflikten auftreten. Hierzu erhält man in der Befragung auch gute Begründungen: »Wir verstehen uns gut«, »Wir ziehen alle an einem Strang«, »Wir sind alle Profis«, »Wir reden so lange miteinander, bis es geklärt ist und alle das Konzept tra-

³ Es kann hier nicht ausgelotet werden, wie sich diese Trennung in Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zu dem Eskalationsschema der Konflikte bei Glasl verhält. Diese Eskalationsstufen werden von der Relation der ständig präsenten Einflussgrößen »Kooperation« und »Konkurrenz« bestimmt. Die hier ins Auge gefasste Meinungsverschiedenheit kann eine intensive Konkurrenz der Argumente umfassen, eingebettet in eine nicht in Frage gestellte, persönliche Kooperationsbereitschaft. Bei den Merkmalen der Eskalationsstufen dominiert die persönliche Konkurrenz.

⁴ Der Verfasser war selbst Mitglied von Geschäftsführungskollegien und ist Mitglied von Aufsichtsgremien.

gen«. Es gibt aber auch die Begründungen der Vorsitzenden eines Gremiums: »Ich mache schon vorher klar, wo ich stehe! Ich akzeptiere dann aber auch, überstimmt zu werden.« Diesen sehr allgemeinen oder für ein Kollegium politisch korrekten Begründungen sind Interpretationen hinzuzufügen, die zum Teil nur hermeneutisch vermutet werden können oder deduktiv aus den Interessenlagen der Akteure abgeleitet werden können.

Bei Divergenzen in reinen Fachfragen (»Navision oder SAP«) befinden sich die Protagonisten unterschiedlicher Meinungen auf der Abteilungsleitersebene. In der Geschäftsführung wird in solchen Fragen das Vorrecht des fachlich zuständigen Geschäftsführers respektiert, die Entscheidung zu bestimmen. Dies fällt den anderen Kollegen auch relativ leicht, weil sie selbst das entsprechende Fachwissen nicht haben und auf dieser Führungsebene auch nicht haben müssen.

Als Konfliktpotential übrig bleiben diejenigen Fragen, die alle beurteilen können und in denen möglicherweise die Interessen der einzelnen Bereiche zu vertreten sind. Betrachten wir etwa den Fall der Aufteilung des normalen Investitionsprogrammes (im Unterschied zur Großakquisition). Die Verteilung der Investitionsmittel wird in Labor-Experimenten und analytischen Modellen immer wieder als problematische Entscheidung behandelt (Bernhardt/Witt, 1999). Doch obwohl die Aufteilung der Ressourcen für die Entwicklung der Teilbereiche, denen die Mittel zufließen, von großer Bedeutung ist, kommt es in dieser Frage kaum je zu einem »schädlichen« Konflikt. Dafür lassen sich zwei Gründe vermuten:

- Die Entscheidungen folgen festen Regeln (z. B. Aufteilung in Relation zu den Geschäftsvolumina u. ä.).

- Den »Benachteiligten« können Kompromisse, Kompensationen oder ein längerfristiger Ausgleich angeboten werden.

Fassen wir die Aufteilung des Investitionsbudgets allgemeiner als eine Auseinandersetzung über knappe Ressourcen auf. Unsere Befragung zeigt auch dann, dass dieses Thema kaum eine Geschäftsführung auseinanderdividiert. Als Begründung kann vermutet werden, dass bei dieser Art von Sachthemen ausreichend objektive Entscheidungskriterien bestehen und die persönliche Betroffenheit gering ist. Unter diesen Voraussetzungen wird das Entscheidungsverfahren von allen Beteiligten als fair empfunden.

Auch für die Verteilung von Maßnahmen zur Ergebnissteigerung existieren in den Kollegien zumindest für die Planungsphase Regeln, die Beschlüsse ohne ernsthafte Konflikte ermöglichen. Ein Konflikt tritt erst dann ein, wenn Zusagen nicht eingehalten werden – siehe weiter unten die Themen »mangelnde Loyalität zum Kollegium« und »verschleppte Sanierungsarbeit«.

In der Forschung zu möglichen Konfliktursachen werden auch die Kategorien »process conflict« und »Konflikte in operativen Fragen« aufgeführt. Erstaunlicherweise erwachsen in diesen theoretisch möglichen Bereichen kaum ernste Konflikte in der Geschäftsführung. Das kann mit der größeren »Flughöhe« des Führungsgremiums zusammenhängen, das die Gesamtverantwortung trägt und nicht einzelnen operativen Fragen verhaftet ist. Zudem verfügt eine Geschäftsführung über das probate Mittel, die Umsetzung einer Entscheidung an die nachgeordneten Führungsebenen zu delegieren. Der mögliche Konflikt wird dann zwischen den Abteilungen artikuliert und ist dort auch Gegenstand der Konfliktfor-

schung in Organisationen (vgl. Regnet, 2001). Er berührt jedoch die Geschäftsführung selbst nur noch peripher. Wir können uns daher nachfolgend allein den wenigen, tatsächlich in Geschäftsführungskollegien auftretenden Konflikttypen zuwenden.

Bereiche der sachlich begründeten Konflikte

Es ist ein bemerkenswertes Ergebnis unserer Erhebung, dass der theoretisch konfliktträchtige Bereich, der Zuteilung von Ressourcen, Investitionsmittel oder Planstellen, in der Ebene der Geschäftsführung zu keinen Aufregungen führen. Hierüber kann man sich einigen. Es bleiben aber zwei kritische Themen, die nachfolgend geschildert werden.

Entscheidungen über neue Geschäftsgebiete, insbesondere große Akquisitionen und hohe Einmalinvestitionen

Großakquisitionen⁵ sind konfliktträchtige Entscheidungen, weil sie erstens riskante Unternehmungen sind und weil sie zweitens große Investitionen sind, die sich nicht teilen, strecken oder anderweitig kompensieren lassen.

Das hohe Risiko von Akquisitionen wird durch zahlreiche empirische Studien belegt (Haleblian et al., 2009; Martynova et al., 2008; Cartwright et al., 2006). Daher ist es bei einem entsprechenden Vorhaben eher wahrscheinlich, dass Meinungsverschiedenheiten entstehen. Das zu akquirierende Geschäft ist dem Kollegium

⁵ Als Großakquisitionen sollen hier – grob abgegrenzt – solche Investitionen verstanden werden, bei denen mehr als ein Viertel des eigenen Unternehmenswertes für den Erwerb einer neuen Aktivität eingesetzt werden soll.

naturgemäß viel weniger vertraut als das eigene Geschäft, über das es einen großen Fundus an gemeinsamer Erfahrung gibt. Daher ist die Beurteilung des neuen Geschäfts viel schwieriger als etwa die Einschätzung einer Erweiterungsinvestition gleicher Größenordnung für das angestammte, eigene Geschäft.

Die eigentliche *Ursache* dafür, dass sich Meinungsverschiedenheiten zu Konflikten entwickeln können, sind die besonderen Merkmale eines Akquisitionsvorhabens als große Investition und strategische Richtungsentscheidung bei hohem Risiko. Solche Entscheidungen werden überhaupt nur getroffen, wenn ein Promotor sich mit dem Vorhaben persönlich identifiziert und für den Erfolg der Akquisition einsteht. Wenn nun Einwände gegen das Projekt vorgebracht werden, kann dies vom Promotor angesichts des starken eigenen Engagements als persönliche Desavouierung empfunden werden. Zum Selbstwertschutz kann dann die Argumentation intensiviert und ins Grundsätzliche gesteigert werden. Große Akquisitionen sind Ja/Nein-Entscheidungen und sachlich sind

fohlen werden. Eine institutionelle Vorkehr gegen zu intensive Konflikte im Geschäftsführungskollegium liegt darin, dass eine solche Entscheidung nicht in der autonomen Entscheidungskompetenz der Geschäftsführung liegt. Sie bedarf der Zustimmung des Aufsichtsgremiums (Beirat, Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung). Gerade weil die Zustimmung einer vorgesetzten Instanz benötigt wird, muss die Geschäftsführung mit einem gemeinsamen Antrag antreten. Die Genehmigungsinstanz wird den Antrag nur dann unterstützen, wenn zumindest die dominierende Mehrheit der Geschäftsführung hinter ihm steht. Dies »zwingt« das Geschäftsführungskollegium zum Einvernehmen und verbietet Konflikte.

Verzögerung von Sanierungsaufgaben

In unseren Erhebungen war die Verzögerung von Sanierungsaufgaben der am häufigsten genannte Konfliktgrund. Die typische Ausgangslage ist in jedem Unternehmen zu finden. Neben den guten Geschäften, die das

defizitären Bereichen befassen. Außerdem berühren nennenswerte Verluste immer auch die Gesamtverantwortung des Geschäftsführungskollegiums. Verluste stehen mehr im Fokus des kollektiven Gesprächs als Gewinne.

Während regelmäßig unstrittig ist, dass etwas getan werden muss, um unrentable Geschäftsbereiche zu sanieren, wird das *Was*, *Wann* und *Wie viel* oft viel weniger einvernehmlich beurteilt. Unterschiedliche Wertvorstellungen (Berücksichtigung der Interessen von Kunden und Mitarbeitern), unterschiedliche Einstellungen (Optimismus versus Vorsichtsprinzip), unterschiedliche Überzeugungen zur Wirksamkeit des Handelns und unterschiedliche Managementstile beeinflussen das Handlungsprogramm und können die *Ursachen* für eine konfliktträchtige Auseinandersetzung sein.

Werden in einem Sanierungsprojekt nicht schnell genug Verbesserungen erzielt, regt sich bald die Kritik der Kollegen. Das Kollegium hat in der Phase der vergeblichen Restrukturierungsarbeit vermutlich schon oft genug Kompromissbereitschaft gezeigt und Zusicherungen einer raschen Wende vertraut. Irgendwann ist jedoch die Toleranzgrenze erreicht. Die Gesamtverantwortung des Gremiums macht es sogar unabweisbar, dass sich der Vorsitzende mit Unterstützung der Kollegen in die Frage einmischt, wie die Sanierung künftig vorangebracht werden kann. Der Ressortzuständige kann sich, wenn er sich klug verhält, offen für Anregungen zeigen, nach besseren Wegen zu suchen.

Als *Abhilfe* bei einem Konflikt, der sich aus der Verzögerung eines Sanierungsprojekts entwickelt, gibt es mehrere Ansätze. Ein probater Weg besteht darin, eine neue Verantwortungsinstanz unterhalb der Geschäftsführung einzusetzen, die dann für die Sanie-



Die Abwertung des Mitarbeiters eines Kollegen kann eine »Stellvertreter-Auseinandersetzung« sein.

kaum Kompromisse möglich. Hinzu kommt, dass die Entscheidungsfindung bei einem Akquisitionsvorhaben immer unter einem enormen Zeitdruck steht. Die argumentative Auseinandersetzung wird dadurch noch einmal verschärft und kann sich so zum persönlichen Konflikt entwickeln.

Als *Vorkehr* kann nur intensive Aufklärung und Diskussion der Voraussetzungen, Risiken und Chancen emp-

Unternehmen tragen, gibt es einige »Baustellen« – Standorte, Geschäftspartnern oder Kunden, bei denen Verluste bestehen oder drohen und die in Ordnung gebracht werden müssen. Manchmal trifft man auch auf Dauerbaustellen mit chronischen Verlusten. Für solche kritischen Bereiche gibt es einen Ressortzuständigen, der die Verantwortung für die Probleme trägt. Gleichzeitig muss sich der für das Controlling zuständige Geschäftsführer schon kraft Amtes intensiver mit

rungsarbeit zuständig ist: eine Geschäftsbereichsorganisation zur Sanierung einer Produktparte, eine Regionalzuständigkeit im Vertrieb zur Sanierung eines Vertriebsgebiets, einen Chief Restructuring Officer zur Restrukturierung eines größeren Bereichs. Sollte diese entsprechend geschaffene Instanz keinen Erfolg haben, steht der Sündenbock wenigstens außerhalb des Kollegiums. Er kann dann gegen einen neuen Hoffnungsträger ausgewechselt werden. Wenn all diese Maßnahmen nicht zu einem Erfolg des Sanierungsprojekts führen, dann wird es dadurch beendet, dass das sanierungsbedürftige Geschäft verkauft oder in anderer Weise aufgegeben wird. Damit würde auch belegt, dass es im Unternehmen überhaupt nicht langfristig haltbar ist und dass eine Sanierung *unmöglich* und nicht *verspätet* ist. Bei einer solchen abschließenden Lösung muss oft auch der zuständige Geschäftsführungskollege »mitgehen«. So wird die Zusammensetzung des Kollegiums angepasst und es kann in Zukunft wieder konfliktfrei zusammenarbeiten.

Bereiche der in den Persönlichkeiten begründeten Konflikte

Bei den nachfolgend aufgeführten Konflikttypen ist das sachliche Thema nur ein Symptom für eine zugrunde liegende, abwehrende Einstellung oder ein negatives Werturteil zu dem Verhalten eines Kollegen.

Kritische Beurteilung von Führungskräften

Ein seltsamer, konfliktträchtiger Gesprächsstoff in Geschäftsführungskollegen, der sich bei einer Mehrzahl der Befragten herausstellte, besteht in der

Kritik an dem Mitarbeiter eines Kollegen. Die Ursachen dieser Konfliktträchtigkeit können nur aus einzelnen Hinweisen vermutet werden:

- ▶ Einerseits kann eine solche Kritik als Einmischung in die jeweilige Ressortverantwortung abgewehrt werden. Andererseits ist die Leistung wichtiger Führungskräfte für das Gesamtunternehmen von Bedeutung und rechtfertigt daher auch eine Erörterung in der Geschäftsführung.
- ▶ In der Beurteilung von Führungskräften halten sich Vorgesetzte für grundsätzlich kompetent. Dabei wirkt sich erschwerend aus, dass das Urteil von »Bauchgefühl« und »emotionaler Abneigung« bestimmt sein kann und so einer rationalen Diskussion nicht zugänglich ist.
- ▶ Die Abwertung des Mitarbeiters eines Kollegen kann eine »Stellvertreter-Auseinandersetzung« sein oder so verstanden werden. Es tritt dann eine klassische Triangulierung auf. Der nicht zulässige Konflikt zwischen den Kollegen wird auf den oder die Mitarbeiter abgeleitet, die sich dieser Belastung nicht entziehen können. Wenn nun der betroffene Ressortleiter diese Kritik für ungerechtfertigt hält und wenn er die Zustimmung seiner Kollegen für Gehaltserhöhungen oder Beförderungen braucht, kann aus einem latenten Konflikt ein offener werden.

Die erste *Vorgekehr* vor einer solchen Situation besteht darin, den Eindruck einer indirekten Kritik am Vorgesetzten zu vermeiden, wenn ein Mitarbeiter kritisiert wird. Hier empfiehlt sich eine »anlassunabhängige« Besprechung des Potentials wichtiger Mitarbeiter aus allen Geschäftsführungsressorts. Die Führungsnachwuchsplanung oder die Festlegung der Tantiemen

können dafür geeignete Plattformen bilden. Es sollte auch ein Einvernehmen darüber entwickelt werden, dass kritische Hinweise zu Mitarbeitern möglich sind, ohne dass damit zugleich die Erwartung verbunden wird, der Vorgesetzte möge die entsprechende Schwäche abstellen oder einen besseren Ersatz finden. Da über Beförderungen der oberen Führungskräfte regelmäßig das Geschäftsführungskollegium entscheidet, wird die Karriere einer uneinheitlich beurteilten Führungskraft freilich auf Dauer gehemmt bleiben.

Mangelnder Respekt vor den Ansprüchen des Kollegiums

Ein Mitglied eines Kollegiums ist zur Loyalität gegenüber der Institution und den anderen Mitgliedern verpflichtet. Illoyalität darf nicht vorkommen. Folgende Verhaltensweisen wurden als konfliktträchtige Symptome für Illoyalität genannt:

- ▶ Nichteinhalten der Spielregeln der kollegialen Beschlussfassung, z. B. durch eigenmächtiges Handeln, Präjudizieren des Kollegiums durch voreilige Festlegungen gegenüber Dritten u. ä.
- ▶ Persönliche Ablehnung eines einvernehmlichen Beschlusses gegenüber Dritten erkennen lassen
- ▶ Kritik eines Kollegen vor Dritten oder vor Vorgesetzten (Beirat)
- ▶ Verletzung der Vertraulichkeit der Gespräche.

Die *Ursache* dafür, dass die aufgeführten Verhaltensweisen zu Konflikten führen, kann plausibel abgeleitet werden. Durch mangelnde Loyalität zum Kollegium wird das Selbstbewusstsein der Kollegen beeinträchtigt. Entsprechende Zwischenfälle können zwar

einmal passieren, doch ist die Verletzung regelmäßig, dann bedarf es einer förmlichen *Abhilfe*: eines klärenden Gesprächs oder einer Entschuldigung. »Dann muss es aber auch einmal gut sein«, erklärte ein Befragter und betonte, dass »alle Kamellen nicht aufgewärmt werden dürfen«. Wiederholt illoyales Verhalten impliziert jedoch bereits, dass die Beziehung zum Kollegium aufgekündigt wird. Der illoyale Kollege kann sich im Kollegium daher nicht mehr wohlfühlen. Es gibt dann keine andere Lösung mehr als eine Trennung.

Mangelnder Respekt vor der Autonomie im Delegationsbereich

Die Mitglieder des Kollegiums erwarten voneinander die Respektierung von Spielregeln im Blick auf die gemeinsame Geschäftsführungsverantwortung, aber jeder einzelne erwartet auch die Respektierung seiner eigenen Interessen. Verletzungen dieser »eigenen Interessenssphäre« erweisen sich als konfliktträchtig (Herbold, 2004).

Die Bedeutung der Autonomie für die Ressortleiter

Neben der gemeinsamen Verantwortung des Kollegiums hat regelmäßig jeder der Kollegen einen eigenen, dezentralen Aufgabenbereich. Einerseits legt gerade ein einfaches Geschäftsführungsmitglied großen Wert auf die gleichberechtigte Zusammenarbeit im Kollegium, weil das den eigenen Status und die eigenen Einflussmöglichkeiten stärkt. Andererseits möchte jeder Kollege gleichzeitig in seinem eigenen Aufgabenbereich als weitgehend autonome Führungskraft agieren können.

Überlappung der Aufgaben

Die Arbeitsteilung schafft wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den ein-

zelnen Aufgaben. Diese Abhängigkeit wird dadurch erträglich gemacht, dass Bereiche des eigenständigen Handelns mit wohldefinierten Übergabestellen zu den vorgelagerten und nachgelagerten Stellen in der Prozesskette eingerichtet werden. Wenn Kollegen oder Vorgesetzte wiederholt in diesen Raum der Eigenständigkeit eindringen, so ist dies die Ursache einer erhöhten Konflikthanfälligkeit in Sach-

sche Themen in seinem Bereich berichten muss.

Organisatorische Veränderungen

Grundsätzliche Veränderungen der Organisationsstruktur führen zu Veränderungen des Zuschnitts der einzelnen Ressorts und des Einflusses der jeweiligen Geschäftsführer. Zumeist sind damit auch Veränderungen der Gewinn- und Wachstumspotentiale



Nicht direkt in den Verantwortungsbereich des Kollegen einzugreifen, ist eine Grundregel des kollegialen Umgangs.

fragen (»Besserwisserei« der sich Einmischenden). Ist damit auch noch verbunden, dass ein Kollege vor seinen Untergebenen desavouiert wird, so führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu, dass der betroffene Kollege sein Selbstbewusstsein angegriffen sieht und entsprechend abwehrend reagiert.

Zur *Vorsorge* kann dieses Konfliktpotential durch eine Organisationsstruktur mit wenigen und klaren Schnittstellen sowie systemischen Koordinationsregeln zumindest gemildert werden. Zudem gehört es zu den Grundregeln des kollegialen Umgangs miteinander, nicht direkt in den Verantwortungsbereich des Kollegen einzugreifen. Das Geschäftsführungskollegium hat zwar als oberstes Führungsorgan eine Aufsichtspflicht über alle nachgeordneten Aktivitäten und muss sich daher mit der Amtsführung in den einzelnen Ressorts befassen. Eine Einmischung ist jedoch nur dann akzeptabel, wenn sie nach einem fairen, für alle gleichen Verfahren abläuft und im »geschlossenen Kreis« des Kollegiums bleibt. Ein für alle gleiches Verfahren ist es, wenn jeder Verantwortungsträger nach einem anlassunabhängigen Kalendarium über kriti-

der Bereiche verbunden, aus denen sich »Gewinner« und »Verlierer« ergeben könnten. Drohende Verlierer können versuchen, die Veränderung zu blockieren, was die Ursache für einen Konflikt sein kann.

Zur *Vorsorge* ist es erforderlich, organisatorische Veränderungen jeder Art einvernehmlich und damit meist mit Kompromissen zu beschließen. Dann ist systematisch sichergestellt, dass aus den Veränderungen keine »Gewinner« und »Verlierer« herausinterpretiert werden können. Werden Veränderungen gegen den Willen der Betroffenen durchgesetzt, so entstehen meist sichtbare Konflikte. Sie werden in der Regel dadurch beigelegt, dass der »Verlierer« gesichtswahrend eine andere Aufgabe erhält. Sofern das nicht gelingt, wird er früher oder später die Organisation verlassen.

Beziehungskonflikte aus persönlicher Aversion

Die von uns befragten Mitglieder von Geschäftsführungskollegien erklärten die festgestellte geringe Konfliktintensität mit der Konzentration auf die

sachlichen Aspekte der Entscheidungsthemen und auf die gemeinschaftlich geteilten Ziele und Werte. Keine der befragten Personen gab an, dass Konflikte entstünden, weil die »persönliche Chemie« nicht stimmte.

Demgegenüber wussten die Mitglieder von Aufsichtsgremien⁶ durchaus von Konflikten zwischen Geschäftsführungsmitgliedern zu berichten, deren *Ursachen* nach ihrem Urteil in der Unverträglichkeit der Personen begründet waren. Hier ging es um Eitelkeiten, Sturheiten, Unhöflichkeiten – kurz: um nachhaltige Beeinträchtigungen des Selbstwertgefühls der Beteiligten. In der Literatur werden für Beziehungskonflikte Erklärungsmuster angeboten, die sich aus der psychischen Deformierung eines der Beteiligten (Narzissmus, Depressionen) oder aus psychischen Problemen in der Interaktion zwischen den Mitgliedern (Übertragungen aus Kindheits-erlebnissen, Geschwisterrivalität, Verstärkung von Neurosen auf beiden Seiten) ergeben (vgl. Schreyögg, 2005, S. 95 ff. mit Bezug auf die Forschungen bei Richter, Watzlawick, Toman, Willi, Kets de Vries).

Solche Unverträglichkeiten wurden von den befragten Experten allerdings eher bei geschäftsführenden Gesellschaftern und langgedienten Geschäftsführern beobachtet, die »im Hause groß geworden sind«. In Kollegien, die aus professionellen Geschäftsführern aus dem Markt der Führungskräfte rekrutiert wurden, wurden sie eher selten beobachtet. Für diesen Unterschied können plausible *Ursachen* vermutet werden. Führungskräfte, die sich auf der Karriereleiter von Großunternehmen oder im Markt der Führungskräfte hochgearbeitet haben, weisen im Umgang mit Kollegen

kaum Verhaltensweisen auf, die zur Unverträglichkeit mit anderen, gleichermaßen sozialisierten Führungskräften führen könnten. Und wenn dem doch so wäre, würde die Nachwuchskraft gar nicht so weit kommen können oder der unangepasste Kollege würde aus dem Kollegium wieder hinausgedrängt. Eine solche »abschleifende« Sozialisierung fehlt bei einem im Familienunternehmen von oben eingesetzten, geschäftsführenden Gesellschafter, aber auch bei den im Unternehmen groß gewordenen Nicht-Familien-Geschäftsführern.

Geschäftsführende Gesellschafter, die sich nicht in einem Wettbewerbsumfeld hochdienen mussten, haben also weniger Übung darin, unverträgliche Verhaltensweisen zu unterdrücken. Latente Animositäten können leichter zu manifesten Konflikten degenerieren. Konflikte unter geschäftsführenden Gesellschaftern können jedoch nicht oder nicht so leicht durch eine Trennung gelöst werden.

Konfliktvermeidung durch Tabuisierung eines Themas

In unserer Befragung gab es vereinzelt Hinweise, dass die Erwartungshaltung, nach der ein Kollegium harmonisch zusammenzuarbeiten habe, dazu führt, dass konfliktträchtige Themen unterdrückt werden. Wenn die Beteiligten aus Erfahrung wissen, dass bestimmte Themen zu Konflikten führen, ohne gelöst werden zu können, dann ziehen sie es vor, diese Themen unerörtert und ungelöst zu lassen.

Auf eben dieser Linie der Ausgrenzung liegt die These, dass Konflikte nur entstehen, weil zwei Parteien sie betreiben. Wenn man die Konfliktmöglichkeit einfach ignoriere, könne der Konflikt auch nicht ausbrechen. Die Erfahrung geht allerdings dahin, dass man damit wohl Zeit gewinnen

⁶ Befragungsbasis sind zwei professionelle Aufsichtsratsmitglieder, die Dutzende von Mandaten wahrgenommen haben.

kann, aber dass die Konflikte letztlich doch irgendwann zutage treten. Dann müssen sie entweder entschieden oder beseitigt werden.

Bei dem amerikanischen Berater D. A. Nadler et al. (1998, S. 99 ff.) findet sich folgende Liste typischer Tabuthemen in einem »Executive Team«:

- ▶ der Machtanspruch des Vorsitzenden des Teams,
- ▶ die vorgesehene Nachfolge für den Vorsitzenden,
- ▶ Urteile über Grenzen der Kompetenz und der Leistung von Kollegen,
- ▶ Kritik an persönlichen Fehlleistungen eines Kollegen.

Fazit

Eine im Umfang sehr begrenzte qualitative empirische Erhebung erlaubt die Hypothese, dass in den Geschäftskollegien von größeren Unternehmen selbst über längere Zeiträume hinweg relativ wenige Konflikte in Sachfragen und diese in nur relativ wenigen Themen auftreten. Daneben gibt es eine Gruppe von Konflikthanlässen, in denen weniger das Sachthema als die davon ausgehende Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls eines der Beteiligten die Konfliktursache ist. Bei den hier aufgeführten Sachfragen handelt es sich um Fragen, die von den Beteiligten als so bedeutend angesehen werden, dass Nachgeben oder Kompromisse zur Konfliktvermeidung als nicht möglich erscheinen. Solche Themen können aber auch die Sachebene verlassen und zu einer persönlichen Auseinandersetzung führen. Insbesondere bei Vorhaben, die einen starken Promotor brauchen, kann die Kritik am Vorhaben zu einem persönlich

begründeten Konflikt mit dem Promotor führen. Die erhobenen Konfliktfälle haben in dieser Perspektive alle einen starken Bezug zum jeweiligen Selbstwertbewusstsein der Konfliktparteien; damit würde die Austragung eines Konflikts als Selbstwertschutz erklärt. Zusätzlich gibt es noch das Phänomen der Unverträglichkeit von Personen, für dessen Überwindung es überhaupt keinen Ansatz in der Bearbeitung des dabei jeweils »mitgeführten« Sachkonfliktes gibt. Es ist anzunehmen, dass die Ansatzpunkte für die Bearbeitung der sachlich begründeten und der persönlich begründeten Konflikte unterschiedlich sind. Die Ansatzpunkte hierzu müssen in dem Erfahrungsfundus der Konfliktbearbeitung gesucht werden. Hierbei ist ein wichtiger Ansatz, die personenbegründeten Konfliktpotentiale wieder zu der Sachorientierung zurückzuführen, indem man – wie von Schlippe (2014, S. 107 ff.) vorschlägt – »Verfahren« zur Beilegung des – sachlichen – Konfliktthemas vereinbart. Die Transformation des Fundus der Kommunikationstheorie und der Konfliktmoderation auf die normale Arbeit von Geschäftsführungskollegien wäre ein Desiderat für künftige Forschungsprojekte.

Conflicts in Top Management Teams

Abstract This paper reviews the findings of a qualitative, empirical inquiry into the frequency and the issues of conflicts in Top Management Teams (with shared legal responsibility as per German company laws). Albeit disagreements on propositions and evaluation of facts may be ubiquitous in the dealings of a TMT, substantial conflicts are rare. Many potential conflicts are solved by negotiations. The severe conflict cases cover a rather limited range of issues.

Keywords Top Management Team, Management Conflicts, Corporate Governance, Conflicts in Family Businesses

Literatur

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- Bernhardt, W./Witt, P. (1999). Unternehmensleitung im Spannungsfeld zwischen Ressortverteilung und Gesamtverantwortung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (8), 825–845.
- Bourgeois, L.J. (1985). Strategic Goals, Perceived Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments. *Academy of Management Journal*, 28, 548–573.
- Cartwright, S./Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management* 17, 1.
- De Dreü, C.K.W./Weingart, L.R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741–749.
- Frank, H./Kessler, A./Nosé, L./Suchy, D. (2001). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management* 1 (2), 130–153.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 11. Aufl., Bern u. a.: Haupt.
- Großmann, St. (2014). *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haleblian, J./Devers, C.E./McNamara, G./Carpenter, M.A./Davison, R.B. (2009). Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 35 (3), 469–502.
- Herbold, R.J. (2004). *The Fiefdom Syndrom*. New York et al.: Random House.
- Heusser, B. (2013). Unklare Machtverhältnisse. *konfliktDynamik* 2 (1), 14–23.
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefit and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.

- Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Martynova, M./Renneboog, L. (2008). A century of corporate takeovers: What have we learned and where do we stand? *Journal of Banking & Finance*, 32 (10), 2148–2177.
- Nadler, D./Spencer, J.L., a.o. (1998). *Executive Teams*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nosé, L./Korunka, C./Frank, H./Suchy, D. (2013). Familienklima und Konflikte in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse ihrer Erfolgswirkungen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, (1–2), 55–82.
- Priem, R.L. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 469–478.
- Raben, C.S./Spencer, J.L. (1998). The CEO's Role in Conflict Resolution. In D. Nadler/J.L. Spencer, a.o. (eds.). *Executive Teams* (pp. 163–179). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung*. 2. Aufl., Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rüttinger, B./Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konflikt lösen*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Salancik & Pfeffer (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

- Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung. Ein Kausalmodell. In M. Högl/H.G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 33–66). 3. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schreyögg, A. (2005). *Coaching von Doppelspitzen: Anleitung für den Coach*, Frankfurt/New York: Campus.
- Schwarz, G. (2010). *Konfliktmanagement*. 8. Aufl. Wiesbaden, Gabler.
- Spieß, E. (2004). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation*. Band 4: *Enzyklopädie der Psychologie* (S. 193–250). Göttingen: Hogrefe.
- Steinle, C. (1993). *Konfliktmanagement*. In W. Wittmann et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 2 (S. 2200–2216). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Werner, K. (2012). Ostwestfälischer Friede (Interview mit Markus Miele und Reinhard Zinkann). *Financial Times Deutschland*, 25.01.2012, S. 24.
- Wimmer, R. (2006). Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen Trainingsgruppe; seine Bedeutung für die Steuerung des Kommunikationsgeschehens in komplexen Organisationen. In P. Heintel (Hrsg.), *Betrifft Team: Dynamische Prozesse in Gruppen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zülsdorf, R.-G. (2008). *Strukturelle Konflikte in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler. ■

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.