

Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

Kompetenzen im Aufsichtsrat: Welche Fähigkeiten braucht das Überwachungsgremium von morgen?



Kienbaum^K



Prof. Dr. Walter Jochmann



Dr. Markus Gunnesch



Dr. Sebastian Pacher

Kienbaum Consultants International

Zusammenfassung

Wie sieht der ideale Aufsichtsrat aus? Gibt es diesen überhaupt – und wenn ja, welche Kompetenzen braucht das Überwachungsgremium von morgen und wer sollte diesem folglich angehören? Aus dem regulatorischen wie stakeholdergetriebenen Umfeld werden diesbezüglich klare Vorgaben und Erwartungen an eine „Good Governance“, also gute Unternehmensführung wie -überwachung formuliert. Auch die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten soll. In unserem Beitrag nehmen wir diesen Ruf nach mehr Kompetenz und Effizienz im Aufsichtsrat auf und leiten dezidiert ein Anforderungsprofil für den Aufsichtsrat ab, das auf Personenebene sowie übergreifend für den Gesamtaufsichtsrat verschiedene Anforderungskriterien einer Good Governance spezifiziert. Daneben geben wir auf Basis einer aktuellen Kienbaum-Studie einen Überblick, wie die für eine

ordnungsmäßige Ausführung der Aufsichtsratsarbeit notwendigen Kompetenzen im Überwachungsgremium verankert sind. Über das Selbstverständnis und die Haltung zur Ausübung des Aufsichtsmandats nähern wir uns schließlich der Frage, was der Aufsichtsrat zukünftig braucht, um seiner Königsdisziplin HR im Zeitalter der Digitalisierung versiert nachkommen zu können.

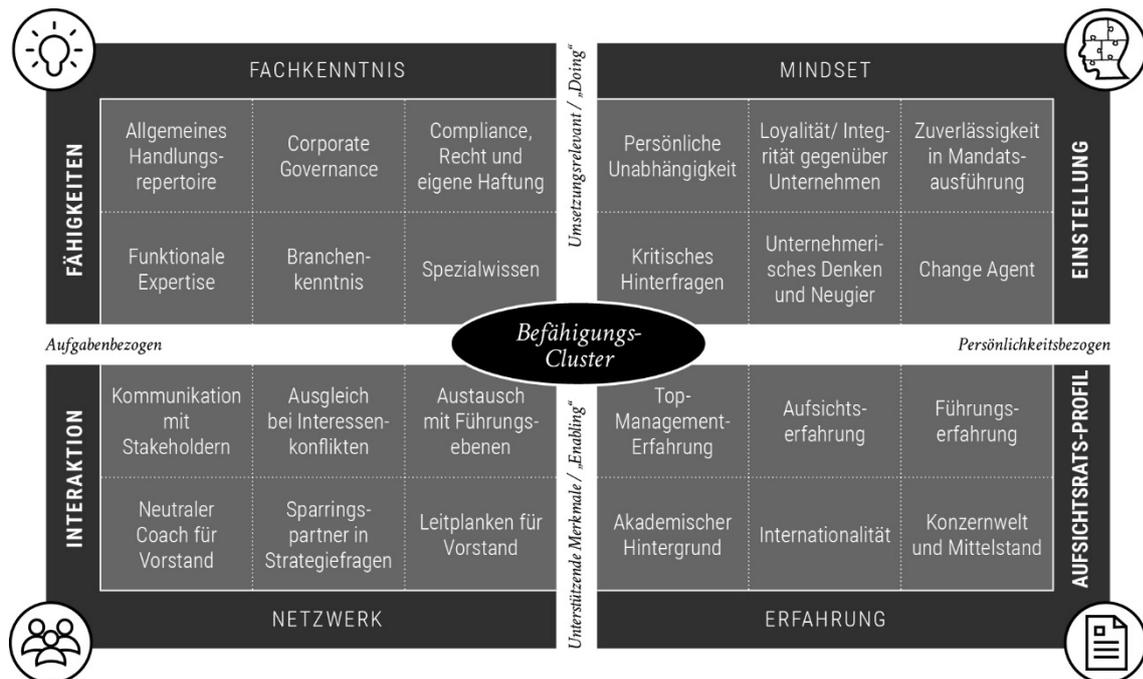


Abbildung: Kienbaum Befähigungs-Cluster für den Aufsichtsrat

Der Ruf nach mehr Kompetenz und Effizienz im Aufsichtsrat wird lauter

„Die Zeiten der Kaffee- und Butterfahrten im Aufsichtsrat sind lange vorbei.“

Diese Rückmeldung aus einem unserer Gespräche mit Aufsichtsratsvertretern verdeutlicht gleich zu Beginn dieses Beitrags, dass sich die Haltung zu Effektivität und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren grundsätzlich gewandelt hat.¹

¹ Vgl. v. Preen/Pacher/Gunnesch (2017): Kompetenz und Effizienz im Aufsichtsrat – Status quo und Ausblick zur Professionalisierung der Gremienarbeit, in: *BOARD* Heft 1/2017, S. 3-8.

So schwingt etwa in Fragen der Effektivität die Erwartung an ein transparentes Tätigkeitsprofil und modernes Rollenverständnis des Aufsichtsrats latent mit:

- Zum einen füllt der Aufsichtsrat die Rolle des gesetzlich vorgeschriebenen Kontrollorgans aus, das zur Wahrung der Interessen der Eigenkapitalgeber gegenüber dem Vorstand eingesetzt wird. Hauptaufgabe ist hierbei pflichtgemäß die Überwachung des Vorstands.
- Daneben zählt auch die vorausschauende Überwachung in Form einer strategischen Beratung zum Rollen- und Anforderungsprofil von Aufsichtsräten, die über eine reine Prämissenkontrolle der Vorstandsvorlagen hinausgeht und das Überwachungsgremium als Sparringspartner gegenüber der Geschäftsleitung positioniert.²

Aus diesem überwachungs- und beratungsorientierten Tätigkeitsprofil für den Aufsichtsrat lassen sich in der Folge verschiedene Effizienzhebel ableiten, die sich auf die Zusammensetzung sowie die Zusammenarbeit des Überwachungsgremiums auswirken und zum Ziel haben, die Strukturen und Prozesse im Aufsichtsrat zu professionalisieren:

- Ausgehend von den Tätigkeits- und Aufgabenfeldern des Aufsichtsrats sind unternehmensspezifische Anforderungsprofile für das Gesamtgremium sowie die Personenebene abzuleiten und mit entsprechenden Kompetenzmodellen zu hinterlegen.
- Hieraus ergeben sich für den Aufsichtsrat Herausforderungen in der Gremienbesetzung. Insbesondere die Art und Weise, wie und welche aufsichtsratsarbeitsbezogenen Kompetenzen im Gremium verankert sein sollen, ist für jedes Überwachungsorgan zu klären.

Daher haben wir uns für diesen Beitrag zum Ziel gesetzt, die Anforderungen an eine fähigkeits- und kompetenzorientierte Aufsichtsratsarbeit aufzuschlüsseln und in diesem Kontext eine Blaupause zu entwickeln, welche die wesentlichen Elemente einer guten Unternehmens-Governance zusammenführt. Einleitend beschreiben wir die aktuellen Entwicklungen im stakeholderbezogenen Umfeld der Corporate-Governance-Landschaft. Die gestiegenen Anforderungen an Kompetenz und Effizienz werden maßgeblich durch die internationale und nationale Gesetzgebung sowie die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) getrieben. Diese Institutionen haben den Aufsichtsrat und insbesondere seine Zusammensetzung und Kompetenzen als einen der wesentlichen Hebel zur Verbesserung der Corporate Governance ausgemacht. Allerdings verdeutlicht in der Folge auch die

² Vgl. Wrona/Gunnesch (2017): Strategie und Aufsichtsrat: Impulse für eine prozessbezogene und inhaltliche Neuausrichtung der Strategiearbeit im Überwachungsgremium, in: BOARD Heft 2/2017, S. 62-67.

Binnenperspektive im Gremium selbst, dass der Umfang und die Intensität der Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben und eine Professionalisierung der zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse nur konsequent ist.

In unserem Beitrag diskutieren wir daher verschiedene Mindestanforderungen, die an Aufsichtsräte als Gremium gesamthaft, aber auch auf Personenebene individuell gestellt werden, um eine gute Unternehmensführung („Good Governance“) zu gewährleisten und sicherzustellen.

In diesem Kontext stellen wir eine aktuelle Corporate-Governance-Studie von Kienbaum vor, die unter anderem der Frage nachgeht, wie die zur ordnungsmäßigen Ausübung des Aufsichtsratsmandats notwendigen Kompetenzen im Gremium verankert sind: Über einzelne Spezialisten im Board oder gesamthaft im ganzen Aufsichtsrat? Klar ist, dass nicht jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied für sich über alle notwendigen Kompetenzen verfügen muss. Diese müssen aber auf Ebene des Aufsichtsratsgremiums vorhanden sein.

Neben einer Übersicht der Kompetenzverankerung war es uns im Rahmen der Studie zudem ein Anliegen, in Erfahrung zu bringen, was Aufsichtsräte grundsätzlich motiviert und befähigt, ihr Mandat auszuführen. Die qualitativen Motivationsbeschreibungen haben wir in einem Befähigungs-Cluster konsolidiert zusammengefasst, das wir abschließend vorstellen, um letztlich einen Ausblick zu geben, wie der Aufsichtsrat seine Königsdisziplin HR im Umfeld der Vorstandsbesetzung und -vergütung nachhaltig stärken kann.³



Walter Jochmann



Markus Gunnesch



Sebastian Pacher

Abstract - Verzeichnis

³ Vgl. v. Preen (2017): Die Unternehmer sind in der Pflicht, nicht die Politiker, publiziert auf *Xing* [online]: <https://www.xing.com/news/klartext/die-unternehmer-sind-in-der-pflicht-nicht-die-politiker-1432>