

Leitlinien zur Erzielung einer „guten“ Dynamik im Aufsichtsrat – Teil 2

Fortlaufende Studien¹ der Governance Academy haben deutlich gemacht, was die drei größten Herausforderungen für den Aufsichtsrat (AR) sind:

1. Die Einholung „guter“ Informationen
2. Die Dynamik im Aufsichtsrat
3. Die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

In diesem Teil besprechen wir die zweite Herausforderung: die Dynamik innerhalb des Aufsichtsrats.

Der Aufsichtsrat hat die primäre Aufgabe, den Vorstand zu überwachen und zu beraten. Er ist für seine eigene Leistung (Performance) verantwortlich. Die Frage hierbei ist: Wie kann der Aufsichtsrat dieser wichtigsten Herausforderung adäquat begegnen und seine Leistungsfähigkeit weiter steigern, um ein höheres Niveau an Professionalität zu erreichen?

„Meine Herausforderung als Aufsichtsratsvorsitzender besteht darin, ein Gleichgewicht zwischen meinen eigenen Ansichten und denen der Gruppe herzustellen und ein Gleichgewicht zwischen Raum geben für einen intensiven Meinungs austausch einerseits und einer zielorientierten Verhandlungsführung andererseits zu gewährleisten“, sagte ein Befragter. Als Aufsichtsrat mit einer Stimme zu sprechen, ist schwierig, da es meist nicht ausreichend Zeit für einen intensiven, konsensorientierten Austausch gibt. „Sollten wir als Aufsichtsrat nicht einer Meinung sein - wie erreichen wir eine gemeinsame Willensbildung?“, schrieb ein anderer Befragter. Aufgrund dieser Situation sind Teambuilding („sich gegenseitig kennen“) und Kommunikation die wichtigsten internen Dynamikthemen im Aufsichtsrat. Offsites des Aufsichtsrats z.B. zu Strategiethemen bieten hierfür eine gute Gelegenheit.

Der Aufsichtsrat hat eine eigene, unabhängige und gemeinschaftliche Verantwortung für die nachhaltige Unternehmensentwicklung. Der Vorstand ist zusätzlich für das operative Geschäft verantwortlich. Unterschiedliche Auffassungen von Vorstand und Aufsichtsrat, im Besonderen bezüglich ihrer Rollenerfüllung, müssen aus diesem Grunde offen angesprochen werden.

Unsere Experten² bestätigen die beschriebenen Herausforderungen. Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat - und insbesondere für den Vorsitzenden - im Hinblick auf eine gute Gruppendynamik im Rat sind deshalb:

- Gestalten Sie den Austausch im Aufsichtsrat respektvoll. Seien Sie aktiv, transparent und offen, auch für Meinungen der übrigen Aufsichtsratsmitglieder.
- Äußern Sie Ihre eigenen Überlegungen, Zweifel und Überzeugungen. Wenn Sie bemerken, dass ein Aufsichtsratsmitglied das nicht macht, sprechen Sie miteinander darüber. Das Gestalten der Gruppendynamik ist insbesondere eine Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden und eine zusätzliche Herausforderung bei virtuellen Sitzungen³.
- Organisieren Sie Möglichkeiten zum informellen Austausch. Aktivitäten außerhalb der Meetings, um sich gegenseitig kennenzulernen und die persönlichen Hintergründe und Denkweisen der jeweils anderen zu erfahren, sind hilfreich. Beispiele hierfür sind ein gemeinsames Dinner und ein persönliches Onboarding-Programm für neue Aufsichtsratsmitglieder.
- Aufsichtsratssitzungen in Anwesenheit des Vorstands sind üblich. Aber auch Aufsichtsratssitzungen ohne Vorstand sind sinnvoll, um eine unbeeinflusste Meinungsbildung im Gremium zu ermöglichen. Bei Sitzungen mit dem Vorstand kann eine Vorbesprechung nur in Anwesenheit der Mitglieder des Aufsichtsrates helfen, kritische Sachverhalte zu besprechen und

einen Konsens im Rat zu finden, also mit einer Stimme zu sprechen. Auch eine kurze Nachbesprechung zur Aufsichtsratssitzung kann hilfreich sein.

- Eine gute Vorbereitung ist die „halbe Miete“. Bei sensiblen Themen und Entscheidungen mit zahlreichen Unterlagen und inhaltlich-technischen Details kann es hilfreich sein, bei der Vorbereitung der Sitzung bereits auftretende Fragen des Aufsichtsrates im Voraus und per E-Mail über den Vorsitzenden an den Vorstand zu senden. Auf Verlangen des Aufsichtsrats kann der Vorstand zusätzliche Informationen liefern und Fragen beantworten, so dass sich die Diskussion in der Sitzung auf das Wesentliche konzentrieren kann.

¹*'How two-tier boards can be more effective', Pieter-Jan Bezemer, Stefan Peij, Laura de Kruijs, Gregory Maassen, 2014; 'Handvatten voor het aangaan van toezicht-uitdagingen', Stefan Peij, 2022*

²*Dr. Stefan Peij ist Direktor der Governance Academy*

Niek Verkaik ist leitender Berater und Programmdirektor der Governance Academy

Dr. Thomas Kremer ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Solutions 30 SE, ehemaliges Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG und der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex; Lehrbeauftragter für Gesellschaftsrecht an der Universität Bonn

Claudia Kruse ist Managing Director Global RI & Governance at APG Asset Management, Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Vorstandsmitglied der Institutional Investors Group on Climate Change

Ron van het Hof ist Aufsichtsrat und ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Allianz und ehemaliger Vize-Präsident der Deutsch-Niederländischen Handelskammer

³*'Virtuelle Gremiensitzungen im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung', Dr. Thomas Kremer, Luka Mucic, Prof.Dr. Ralf P. Thomas, Prof. Dr. Axel v. Werder, 2021, www.der-betrieb.de*