



Erkennen Sie diese Herausforderungen wieder aus Ihrer Praxis als Aufsichtsratsmitglied?

Herausforderungen des Aufsichtsrats und entsprechende Leitlinien

Die Studien und Veröffentlichungen der Governance Academy¹, auf Basis von Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern und der Auswertung von Selbstevaluierungsberichten haben deutlich gezeigt, dass der Aufsichtsrat vor sechs großen Herausforderungen steht:

1. Die Versorgung mit "guten" Informationen
2. Die Dynamik im Aufsichtsrat
3. Die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand
4. Die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen
5. Die Beratung des Vorstands bei wichtigen strategischen Entscheidungen
6. Individuelle Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

Die Governance Academy bietet seit zwanzig Jahren Schulungen und Beratungen für Aufsichtsräte an. Wir geben unser praxisorientiertes Wissen aus Erfahrung und Forschung gerne weiter.

In diesem praktischen Ratgeber teilen wir die ersten drei von sechs Leitlinien. Diese – und die anderen drei – finden Sie auf unserer Website www.governanceacademy.de unter Publikationen. Auf unserer Website können Sie außerdem unser Blended Learning Programm „Das effektive Aufsichtsratsmitglied“ (EAM) und unsere Referenten kennenlernen.

Viel Spaß beim Lesen und Lernen!
Ihr Expertenteam der Governance Academy².



Teil 1

Leitlinien zur Einholung „guter“ Informationen durch den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat die primäre Aufgabe, den Vorstand zu überwachen und zu beraten. Der Aufsichtsrat 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?

„Gute“ Informationen sind aussagekräftig, aktuell, erläutern den Kontext und haben einen angemessenen Umfang. Eine gute Informationsvermittlung ist der Kern einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Allerdings gehen die Meinungen und Bedürfnisse auseinander: Während der eine Aufsichtsrat gerne aktiv, zeitgerecht, umfassend, fortlaufend und situationsabhängig informiert sein möchte, bevorzugt der andere Aufsichtsrat die Informationsversorgung zu festen Zeitpunkten im Jahr und in eher allgemeinem Umfang. Unsere Forschung zeigt beispielsweise, dass die Hälfte der Aufsichtsräte auch selbst Informationen im Unternehmen sammeln wollen, um sich ein eigenes Bild zu machen. 40 Prozent tun dies jedoch nicht.

Die Verantwortung des Aufsichtsrats, den Vorstand zu überwachen und gleichzeitig davon abhängig zu sein, vom Vorstand angemessene Informationen für seine Überwachung zu erhalten, ist ein offensichtliches Dilemma. Es kann nur gelöst werden, wenn der Aufsichtsrat auf weitere Informationsquellen zurückgreift. Ein gutes Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zeichnet sich daher nicht nur durch eine gute Informationsvermittlung und sachorientierte Diskussionen aus, sondern auch durch den Raum, der den Aufsichtsräten für den Austausch mit Stakeholdern und der zweiten Führungsebene geboten wird.

Diese Einsichten resultieren in unseren Leitlinien für den Aufsichtsrat zu einer angemessenen Informationsversorgung:

- Nehmen Sie als Aufsichtsrat Ihre Verantwortung für die eigene Informationsversorgung wahr. Machen Sie dem Vorstand deutlich, über welche Themen und Ereignisse Sie strukturell oder ggfs. ad hoc unterrichtet werden

wollen und wie die Informationen strukturiert sein sollen, damit Sie ihre Aufgaben erfüllen können. Diese Vereinbarungen über die Bereitstellung von Informationen durch den Vorstand sowie interne und externe Stakeholder können in einem mit dem Jahressitzungskalender verbundenen Informationsprotokoll festgelegt werden.

- Achten Sie darauf, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats seine Aufgabe als aktive Informationsbrücke zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wahrnimmt. Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden ist erfolgskritisch. Achten Sie dabei darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Vorsitzenden professionell bleibt und nicht allzu freundschaftlich wird. Halten auch Sie als Aufsichtsratsmitglied Kontakt zu den Mitgliedern des Vorstands.
- Erstellen Sie aussagekräftige Aufsichtsratsprotokolle, in denen Sie die abzuarbeitenden Maßnahmen einschließlich Verantwortlichkeiten festlegen, damit für jeden klar ist, was wann zu erwarten ist und wer wofür verantwortlich ist.

Teil 2

Leitlinien zur Erzielung einer „guten“ Dynamik im Aufsichtsrat

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 Meinungsaustausch 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 Team-

bildung („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 Leitlinien für den Aufsichtsrat - und insbesondere für den Vorsitzenden - im Hinblick auf eine gute Gruppendynamik im Rat sind:

- 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.

Teil 3

Leitlinien zur Erzielung einer „guten“ Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

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?

Diese Herausforderung erwies sich auch als eine der wichtigsten unserer bisherigen Studien und ist immer noch aktuell. Als Probleme werden „das Fehlen einer Fragekultur“, „die mangelnde Fähigkeit, gute Fragen zu stellen“, „mangelnde Unterstützung durch die Gruppe“, „keine ausreichenden Informationen, um die richtigen Fragen zu stellen“ und sogar „defensives Verhalten des Vorstands“ genannt.

Das Dilemma zwischen Unterstützung des Vorstands und kritischem Hinterfragen, wurde von einem Befragten kurz und bündig dargelegt. „Wenn das Stellen von Fragen nicht zu einem ausreichenden ‚Bericht‘ führt, müssen Sie weitere Fragen stellen oder weitergehende Maßnahmen ergreifen.“ Dabei geht es vor allem darum, die richtige Balance zu finden. „Am schwierigsten ist es, festzustellen, wo die Aufgabe des Aufsichtsrats, nämlich Überwachung wesentlicher Geschäftsvorfälle, endet und wann es sich um das tägliche Management handelt, das der Vorstand allein zu verantworten hat“, bemerkte ein Aufsichtsratsmitglied.

Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat im Hinblick auf eine gute Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sind:

- Binden Sie den Vorstand auch hin und wieder informell, außerhalb der Aufsichtsratssitzungen ein, wie ein gemeinsames Essen und andere gemeinsame Aktivitäten (z.B. Werksbesichtigungen).
- Eine gute Koordination zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands fungiert als „Schmiermittel“ für das gesamte Governance-System.
- Stellen Sie sicher, dass die Nachverfolgung von Angelegenheiten, die der Aufsichtsrat selbst initiiert hat, überwacht wird (ein Sekretär des Aufsichtsrats oder Company Secretary kann dabei hilfreich sein), seien Sie beharrlich und stellen Sie bei Bedarf Fragen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie als Aufsichtsrat die Organisation und das Umfeld gut verstehen, damit die Fragen für den Vorstand relevanter werden.
- Stellen Sie sicher, dass eilige Angelegenheiten unverzüglich vom Vorstand angesprochen und im Aufsichtsrat behandelt werden.
- Machen Sie dem Vorstand klar, was Sie als Aufsichtsrat erwarten. Fragen Sie den Vorstand nach seinen Erwartungen an den Aufsichtsrat und evaluieren Sie regelmäßig, inwieweit die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden.

Fazit

Die Top 6 der Herausforderungen zeigt, dass Aufsichtsratsmitglieder eher mit Verhaltens- als mit Strukturproblemen konfrontiert sind. Die sechs identifizierten Herausforderungen sind wiederkehrende Themen. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der begrenzten Zeit und den begrenzten verfügbaren Informationen bzw. der geringen Häufigkeit von Aufsichtsratssitzungen.

Die geringe Frequenz der Aufsichtsratssitzungen stellt erhöhte Anforderungen an die zwischenmenschlichen Kompetenzen eines Aufsichtsratsmitglieds (Softskills). Die in den Leitlinien aufgeführten ‚Tools und Good Practices‘ können dabei hilfreich sein. Übernehmen Sie Verantwortung: Ein besserer Aufsichtsrat beginnt bei Ihnen! Und wir können Ihnen dabei helfen.

Als Bildungsinstitut konzentriert die Governance Academy sich auf die Professionalisierung und Entwicklung von Aufsichtsratsmitgliedern, Vorstandsmitgliedern, Company Secretaries und anderen Governance Professionals. Die Governance Academy ist ein niederländisches Unternehmen und hat seit ihrer Gründung im Jahr 2005 bereits hunderte Alumni hervorgebracht, die unsere Programme sehr hoch bewertet haben. Seit 2025 bietet die Governance Academy das erfolgreichste Programm ‘Das effektive Aufsichtsratsmitglied’ auch in Deutschland an.

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. Herr Dr. Stefan Peij ist Direktor und Gründer der Governance Academy, (ii) Herr Niek Verkaik ist leitender Berater und Programmdirektor der Governance Academy, (iii) Herr Dr. Thomas Kremer ist Aufsichtsratsvorsitzender bei Solutions 30 SE und Lehrbeauftragter für Gesellschaftsrecht an der Universität Bonn. Er ist ehemaliger Vorstand der Deutschen Telekom AG und ehemaliges Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Kodex. (iv) Frau Claudia Kruse ist Chief Sustainability & Strategy Officer bei APG Asset Management und seit 2016 Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, (v) Michaela Bürger ist Unternehmensberaterin mit Fokus auf die Besetzung und Validierung des Top-Managements und des Aufsichtsrats und war für die Siemens AG verantwortlich für die weltweite Besetzung der Top-Funktionen im Konzern. (vi) Herr Ron van het Hof ist Aufsichtsratsmitglied bei Allianz PKV AG, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Allianz Trade für die DACH-Region und ehemaliger 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.

Governance Academy

Parc Broekhuizen, Oranjerie
Broekhuizerlaan 3
NL - 3956 NS Leersum

KvK Utrecht Nr: 30209696

Governance Academy Deutschland

info@governanceacademy.de
T + 49 (0) 441 - 30 42 40 76

governanceacademy.de