

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

Aktuelle Forschung<sup>1</sup> 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.

Die Frage hierbei ist: Der Aufsichtsrat ist für seine eigene Leistung verantwortlich. Wie kann der Aufsichtsrat dieser wichtigsten Herausforderung adäquat begegnen, sodass seine Leistungsfähigkeit ein höheres Niveau erlangt?

„Meine Herausforderungen bestehen darin, ein Gleichgewicht zwischen meinen eigenen Ansichten und denen der Gruppe zu wahren und ein Gleichgewicht zwischen der Schaffung von Raum im Prozess und dem Eingreifen zu wahren“, sagte ein Befragter. Als Aufsichtsrat mit einer Stimme zu sprechen, ist schwierig, da es meist nicht genügend Raum für gegenseitige Abstimmung gibt. Aufgrund dieser Situation sind Teambuilding („sich gegenseitig kennen“) und Kommunikation die wichtigsten internen Dynamikthemen.

Der Aufsichtsrat hat eine unabhängige und kollektive Verantwortung für die Kontinuität der Organisation, der Vorstand ist darüber hinaus für das Tagesgeschäft verantwortlich. „Sollten wir als Aufsichtsrat einer Meinung sein und wie erreichen wir das?“, schrieb jemand.

Unsere Experten erkennen die beschriebenen Herausforderungen. Unsere Leitlinien sind für den Beauftragten im Hinblick auf eine gute Gruppendynamik im Aufsichtsrat somit wie folgt:

- Seien Sie transparent, offen und ehrlich, nicht nur in Bezug auf inhaltliche Beobachtungen, sondern auch in Bezug auf Ihre eigenen Überlegungen, Zweifel und Überzeugungen.
- Wenn Sie bemerken, dass jemand das nicht ist, sprechen Sie miteinander darüber.
- Seien Sie sich über die Erwartungen im Klaren und gehen Sie mit Unterschieden respektvoll um.
- Organisieren Sie Aktivitäten außerhalb der Meetings und achten Sie dabei auf die Hintergründe und Denkweisen der anderen. Beispiele hierfür sind das Gehen zu zweit oder das Besprechen von Persönlichkeitstests unter externer Anleitung.
- Strukturelle Treffen mit und ohne Vorstand. Eine Vorberechnung nur in Anwesenheit der Mitglieder des Aufsichtsrates hilft dabei, in der Rolle des Aufsichtsratsmitglieds anzukommen und Sachverhalte zu besprechen. Auch eine kurze Nachbesprechung zur Überprüfung des Prozesses auf Basis der getroffenen Vereinbarungen ist hilfreich.
- Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete. Die Abstimmung der Beobachtungen innerhalb des Aufsichtsrats einige Tage vor der Sitzung trägt dazu bei, „mit einer Stimme zu sprechen“. Auf Wunsch des Rates kann der Vorstand dadurch auch konkretere Vorberechnungen treffen.

<sup>1</sup>‘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