

## Leitlinien zur Erzielung einer “guten“ Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand – Teil 3

Aktuelle Untersuchungen<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 diskutieren wir die dritte Herausforderung: die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

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?

Diese Herausforderung erwies sich auch als eine der wichtigsten unserer bisherigen Untersuchungen<sup>1</sup> und ist daher immer noch aktuell. Als Probleme wurden damals „das Fehlen einer Fragekultur“, „keine Fähigkeit, gute Fragen zu stellen“, „mangelnde Unterstützung durch die Gruppe“, „nicht genügend gute Informationen, um die richtige Frage zu stellen“ und sogar „defensives Verhalten des Vorstands“ genannt.

Das Dilemma zwischen Unterstützung und Anreizen für den Vorstand 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 eingreifen.“

Dabei geht es vor allem darum, die richtige Balance zwischen Engagement und Distanz zu finden. „Am schwierigsten ist es, festzustellen, wo die Rolle des Aufsichtsrats endet und wo man sich nicht mit dem täglichen Management beschäftigt“, bemerkte ein Vorgesetzter.

Unsere Experten erkennen die beschriebenen Herausforderungen. Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat im Hinblick auf eine gute Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sind somit wie folgt:

- Binden Sie den Vorstand auch hin und wieder in informellere Aktivitäten außerhalb der Aufsichtsratssitzungen ein.
- 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 (der Sekretär des Aufsichtsrates kann dabei hilfreich sein), seien Sie beharrlich und stellen Sie bei Bedarf Fragen.
- Stellen Sie sicher, dass die Fragen, die der Rat in einer Sitzung stellen möchte, im Voraus gemeinsam vereinbart und strukturiert werden. In manchen Fällen ist es sinnvoll, das Vorstandsgremium auf kommende Fragen vorzubereiten, damit das Tempo beibehalten wird und bessere Antworten erwartet werden können.
- Stellen Sie sicher, dass Sie als Aufsichtsrat die Organisation und das Umfeld gut verstehen, damit die Fragen für den Vorstand relevanter und inspirierender werden.

- Stellen Sie sicher, dass schwierige Angelegenheiten sofort angesprochen und angegangen werden.
- Machen Sie dem Vorstand als Arbeitgeber 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.

<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*

