

Alexander Eichner

Für den ultimativen Gremien- und Bewerber-Check ...

Dieser Beitrag steht als dritter Teil im Kontext mit einem Gespräch im Februarheft 2023 („Klartext: Der kluge Aufsichtsrat hat ein Konzept“, S 23 ff) und einem Essay im Dezemberheft 2023 von **Aufsichtsrat aktuell** („Trenne die Spreu vom Weizen“ oder von der Kunst, einen Aufsichtsrat zu bauen“, S 238 ff). Während das Gespräch die bittere Realität – eher Tristesse – in deutschen (wahlweise auch österreichischen) Aufsichtsräten beleuchtet, thematisiert das spätere Essay die Irrungen und Wirrungen bei der Besetzung dieser Gremien sowie den technokratischen Versuch der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), das Thema „kompetente Besetzung“ in den Griff zu bekommen.

Die Kernaussage der beiden ersten Teile wird von einigen als Paradigmenwechsel gesehen, weil beide Fehlentwicklungen beschreiben und Lösungen für die Praxis über eine Veränderung der herkömmlichen Denkweise bewerben, nämlich letztlich das Thema Aufsichtsrat mit einem anderen Verständnis anzugehen und moderner zu interpretieren. Man kann aber auch schlicht von einem zeitgemäßen Verständnis vom Wesen dieses Gremiums sprechen, kurz: Aufsichtsratsmanagement. Eine Änderung der herkömmlichen Denkweise jenseits der Übergriffigkeit der Technokraten ist längst überfällig! Das Zeitgemäße tut not! Warum, das zeigt ein Blick auf zwei (von mehreren) Systemfehlern, die unsere Gremien oft nachhaltig prägen und evident in schöner Regelmäßigkeit zu Problemen in den zu beaufsichtigten Unternehmen führen.⁽¹⁾

1. SYSTEMFEHLER: JAHRMARKT DER EITELKEITEN

Das als „Rat der Götter“ betitelte Gemälde des Verwaltungsrats der IG Farben von Hermann Groeber aus dem Jahr 1926 subsumiert das Selbstverständnis dieser Art von Gremien. Die schlechte Nachricht ist, dass sich die „Komponente der subjektiven Wahrnehmung der eigenen Wichtigkeit“ („Selbsttäuschung: Ein Spiegel der Seele“ von Friedrich W. Faber) bis heute nicht verändert hat. Aus Selbstüberschätzung resultiert oft die Annahme eigener Unfehlbarkeit (Kompetenzillusion). Das zeigt sich ua auch gut am Umstand, dass je mehr Mandate ein Kontrolleur zeitgleich innehat, desto mehr Kompetenz unterstellt wird und der Betroffene sich praktischerweise in seinen Fähigkeiten bestätigt sieht. Ein fataler Automatismus, der Änderungsversuche zur Qualitätsverbesserung im Keim erstickt. Die Häufung von Ämtern von Aufsichtsräten ist regelmäßig ein Grund zur Kritik. Zum einen können dadurch Seilschaften entstehen. Zum anderen stellt sich die Frage, über wie viele Unternehmen man eigentlich effizient wachen kann.

2. SYSTEMFEHLER: DES EINEN HAND WÄSCHT DES ANDEREN FUSS

In der Phase der Nachkriegswirtschaft wuchs mit der Erkenntnis, dass Kontakte ein wichtiger Baustein eigentlich jeder wirtschaftlichen Tätigkeit sind, eine weitere Komponente der Bedeutung bzw Rolle von Netzwerk in Aufsichtsräten.

Netzwerken hat ursprünglich als Freunderl-, Spezl- oder Vetternwirtschaft reüssiert und ist zuerst als Amigo-Affäre medienwirksam aufgepoppt und nach der Wiedervereinigung als Phänomen der Seilschaften von Ex-Politikern



Abbildung 1:
„Rat der Götter“ (1926)
von Hermann Groeber
(1865 bis 1935)

(1) Bei Interesse oder Fragen steht Ihnen der Autor gerne unter middleoffice@transition-manager.com zur Verfügung. Dank gilt allen Stichwortgebern und Formulierungshelfern: Friedrich W. Faber, Mishael Milakovic, Florian Schilling, Josef Fritz, Thomas Schwabl, Hermann-Josef Abs, Gabriele Sons, Karl-Ludwig Kley, Werner Gleißner, Thomas Berger, Sophie Piech, Andreas Rüter, Jan Kantowsky, Thomas Sattelberger, Georg Wailland, Tanja Kewes, Rüdiger Köhn, Anja Stehle, Zacharias Zacharakis.

Dipl.-Pol. Dipl.-Betriebsw.
Alexander Eichner, M.A.
ist Transition Manager
in Berlin und London.

ua in den Betrieben der ehemaligen DDR sichtbar geworden. Danach begann das „Contacten“ auf Veranstaltungen, in Verbänden etc – bis es über die Filofax-Generation salonfähig gemacht wurde. Eines hat sich aber nie geändert: die Freunderl-, Spezl-, Vetterwirtschaft – von der *Deutschland AG*, einem Geflecht aus Überkreuzbeteiligungen der großen Konzerne, mit evidentem Eigeninteresse auf ein Next Level gehoben. Aus der *Deutschland AG* wurde die *Deutschland WG* – personifiziert als *Paul Achleitner* nebst Frau und Freunden –, mit der die Netzwerk-Schattenseite endgültig auch als Problem in Aufsichtsräten öffentlich thematisiert wurde.

Gelegentlich tritt VARD in Erscheinung, wenn Fälle zu grotesk werden. So hatte man zB Herrn *Cromme* (einen der vielen Teilnehmer des Achleitner-Friends- und Family-Programms) richtigerweise medienwirksam den Rücktritt als Vorsitzenden der *Thyssen Krupp AG* nahegelegt. Wobei festzuhalten ist, dass er weiterhin als Aufsichtsratsvorsitzender aktiv ist und früher auch schon als Vorsitzender der DCGK in Erscheinung getreten war. Hierzu hat Prof. *Mishaël Milakovic* in seiner Analyse der Verflechtungsstrukturen ein Modell entwickelt und in „*Der dichte Kern des Netzwerks deutscher Aufsichtsräte und Unternehmensvorstände*“ transparent gemacht. Die Ergebnisse lassen nur eine Schlussfolgerung zu: Dieses Zusammenwirken hat Auswirkungen auf die Besetzung von Aufsichtsräten. Es werden Fadenrisse eingebaut, die später fatale Folgen erzeugen. Abgesehen davon, dass mit der inzwischen gepflegten Routine an Auswahlkriterien von Kandidaten jahrzehntelang der gleiche Typ an Kontrolleuren platziert wird. Und das trotz massiv wechselnder Rahmenbedingungen und unterschiedlicher Herausforderungen in Unternehmen. Sogar vor der weiteren Mandatierung von peinlich, negativ, auffällig gewordenen Protagonisten wird nicht zurückgeschreckt.

„In einigen Aufsichtsräten besteht die Tendenz, die professionellen und formalen Elemente auf Kosten der informellen Elemente auszuweiten“, so *Florian Schilling* von *Board Consulting Europe*. Dies ist die Bruchstelle in unserem System. Das Festival der Bürokratie schützt die zu Gärtnern gemachten Böcke vor der Enttarnung. Nach wie vor sind Selbsttäuschungsrituale und Kompetenzillusionen an der Tagesordnung – exerziert von Rhetorikartisten und Selbstvermarktungsmaschinen, deren Kompetenzakzeptanz, unterstützt von vermeintlichen Pseudoreferenzen, auf Trugbildern ruht. Und dies unabhängig von Branche, Kategorie und Größenordnung des Unternehmens, für das sie agieren.

Das alles sind Grundlagen für ein über mehr als 100 Jahre gewachsenes Rollenverständnis und einen eingeschliffenen Modus Vivendi, der nachweislich auch heute noch zu Irrläufern in der täglichen Arbeit der Kontrolleure führt. Neuester Erschütterungswert auf der Richterskala: *SIGNA*, en détail analysiert von *Josef Fritz*.⁽²⁾ Dass so etwas heute noch passieren kann, ist unglaublich, aber bei näherer Betrachtung und Einbeziehung des oben Ausgeführten eben auch wieder logisch. Diese Wiedergänger sind hartnäckig und einfach nicht totzukriegen. Es geht um die Erkenntnis, dass dieses Gremium so viel mehr Potenzial hat, als es die derzeit zumeist gelebte Praxis glauben machen will.

Es geht um die Veränderung von Sichtweisen und Verhalten in Gremienarbeit an neue Rahmenbedingungen und eine andere Zeit. Es geht nicht um Rebellion gegen ein Establishment, sondern um die Reduzierung von Fehlerquellen durch praktische Lösungsansätze. Adressiert an alle, die einen wirklich guten Job im Aufsichtsrat erledigen wollen und insbesondere an diejenigen, die aktuell mandatiert sind (eventuell sogar als Vorsitzende), und ganz besonders an diejenigen in Unternehmen mit akutem Restrukturierungsbedarf. Dafür finden Sie nun unten die bildliche Visualisierung einfacher Instrumente und eine Gebrauchsanweisung zur Umsetzung des zugrunde liegenden Gedankens des Aufsichtsratsmanagements. Lassen Sie sich von der Schlichtheit der optischen Darstellung nicht täuschen, diese folgt nur einem der Aufsichtsratsmanagement-Dikta: „*Reduzierung auf das Wesentliche*.“

Die Qualität kommt über die von Ihnen gewählte Intensität der Anwendung und Ihre Analysen zu den Bedarfen des Unternehmens bzw dem Kompetenzprofil des aktuellen Boards. Viele, die mit Neubesetzungen im Aufsichtsrat zu tun haben oder mit einer Überprüfung des derzeitigen Boards, vertrauen auf lange Checklisten, um die gewünschten Merkmale der Kandidaten im Sinne des Worts „*abzuhaken*“. Diese starren Formate befördern nur Überregulierungen und züchten deshalb weitere Schablonen-Aufsichtsräte heran. Im Gegensatz dazu sind die hier vorgestellten Instrumente elastische Modelle, die Ihnen die Profile runder ausloten. Nutzen Sie die Spannungsfelder als einen roten Faden durch Ihre Entscheidungsfindung. Trauen Sie aber unbedingt auch Ihrem Gefühl, Ihrem Instinkt, Ihrer Erfahrung! Wenn Sie andere Schwerpunkte setzen wollen, tauschen/ersetzen/entfernen Sie diese, bis es zu Ihrer Situation besser passt.

Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass Sie mit den rechtlichen Anforderungen an Mitglieder von Aufsichtsorganen (zB §25 KWG)

(2) Fritz, SIGNA-Signale – Die bestellte Prominenz, Aufsichtsrat aktuell 2024, 24.

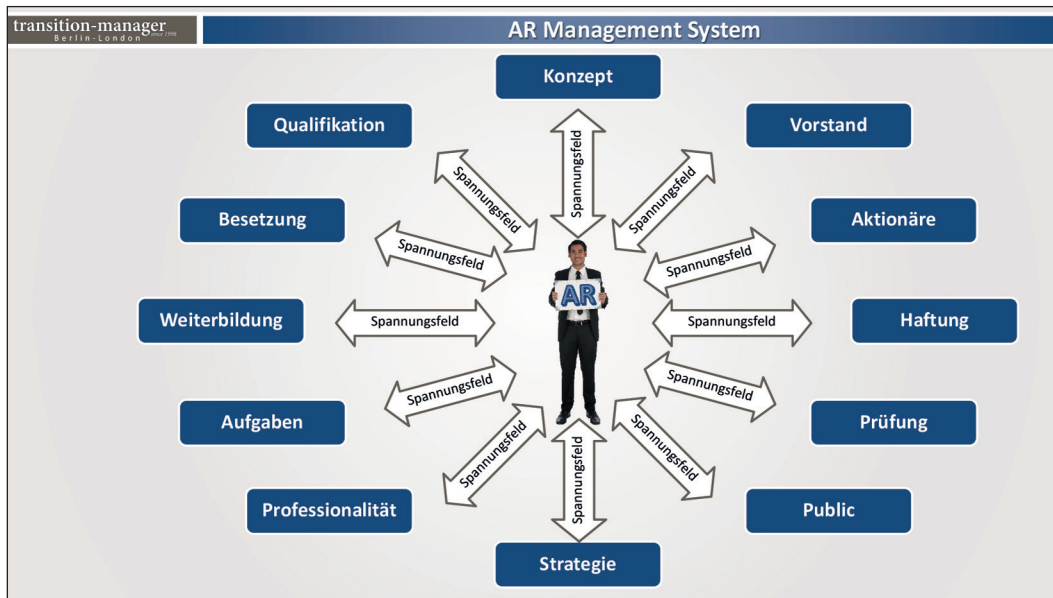


Abbildung 2: Aufsichtsratsmanagement-System (eigene Darstellung)

vertraut sind und bereits in Gremien (Ausschüsse etc) waren. Insbesondere wissen Sie auch um die Grenzlinie zwischen den Aufgaben des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie um die Bedeutung des „zum Wohle des Unternehmens“.

Sie können aber natürlich auch eine der Headhunter-Agenturen engagieren, die sich inzwischen in diesem Aufsichtsratsmarkt bewegen. Wobei das Geschäftsinteresse der Personalberater bei einer Board-Besetzung in der Erweiterung ihres Netzwerks liegt. Denn die vermittelten Aufsichtsräte entscheiden dann auch über die Vergabe lukrativer Vorstandsposten. Das ist übrigens auch der Grund, warum interessierte Kandidaten auf der Suche nach einem Mandat nicht auf Unterstützung selbsternannter Placer hoffen sollten.

3. HERMANN-JOSEF ABS: „DIE HUNDEHÜTTE IST FÜR DEN HUND, DER AUFSICHTSRAT FÜR DIE KATZ!“

Es sollte schon unser Anspruch sein, diese Feststellung Abs zu widerlegen. Der Aufsichtsrat ist mehr als ein Abzeichen am Revers! Die saloppe These ist: Er birgt das mächtigste Potenzial zur Lösung aller Probleme, die ein Unternehmen haben kann. Probieren Sie es aus und wählen Sie eine unternehmerische oder Managementherausforderung aus Ihrem Erfahrungsschatz und stellen die kritische Frage: „Hätte ein guter Aufsichtsrat das Problem, wenn schon nicht verhindern, so doch zumindest lösen können?“ Konsequenter durchdekliniert, werden Sie eine überraschende Antwort bekommen.

In der Realität hat dieser Ansatz aber nur eine Chance, wenn sich ein modernes Grundverständnis geistiger Beweglichkeit, freier Diskussionskultur und gesunder Distanz zu Formalien und individueller Partikularinteressen

im Gremium breitmachen kann. Trotz aller Regularien, selbstverpflichtenden Bekenntnissen zu seriösem kaufmännischem Handeln und ähnlichen Pfadfinderschwüren läuft interessanterweise doch ziemlich viel schief in den Aufsichtsräten. Das eigentliche Potenzial wach zu küssen, setzt den Willen zur Kür im Mandat voraus und nicht nur eine grundsätzliche Bereitschaft zur reinen Pflichterfüllung entlang formaler Mindestanforderungen.

4. DIE INSTRUMENTE

Das Matrix-Chart begleitet Sie wie eine Checkliste durch verschiedene Einsatzmöglichkeiten:

1. **Eigeneinschätzung:** Ertasten Sie selbst Ihr eigenes Aufsichtsratsprofil.
2. **Bestandsaufnahme des Boards:** Loten Sie die SWOT des Gremiums aus.
3. **Kandidatencheck:** Vergleichen Sie Bewerberprofile.

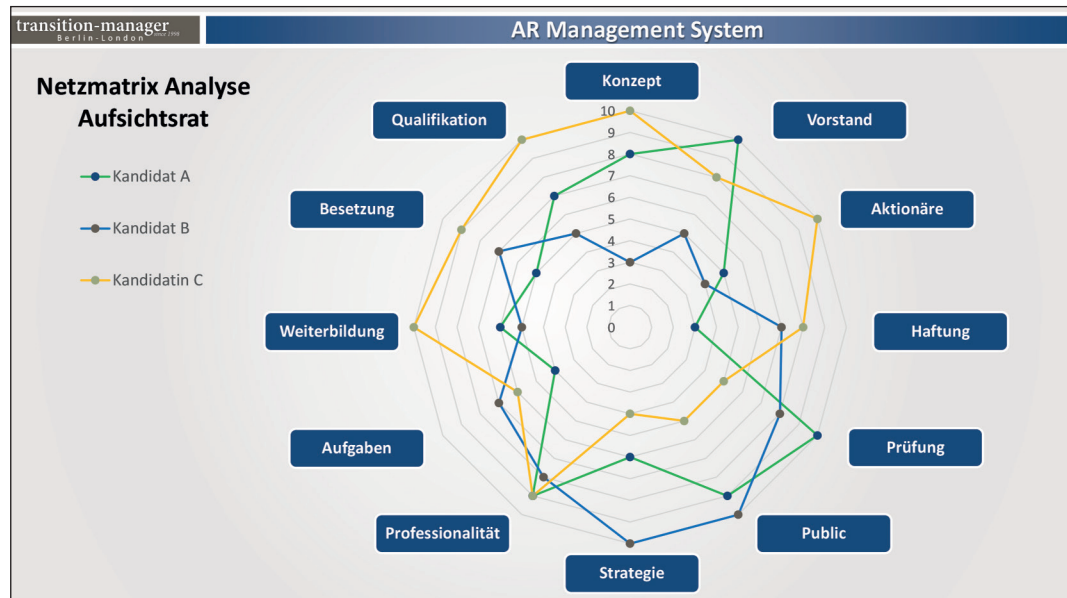
Bewertet wird über ein Punktesystem, das pro Spannungsfeld einen bis zehn Punkte vergibt. Davon ausgenommen ist das letzte Spannungsfeld, die „Qualifikation“. Hier werden zwischen einem bis 30 Punkte vergeben. Maximal sind also insgesamt 150 Punkte zu vergeben.

Anwendung: Im Interview mit Kandidaten/ Board-Mitgliedern rufen Sie jedes Spannungsfeld einzeln ab und entwickeln jeweils einen Fragenkatalog, um festzustellen, inwieweit das Profil des Gesprächspartners in den einzelnen Spannungsfeldern von Ihrer Ideallinie abweicht.

Die folgende Netzmatrix zeigt Ihnen Ihre Ergebnisse im Vergleichsmodus. Sie ist geeignet, um zB die Statuserfassung der Kompetenzverteilung im Gremium oder beim direkten Kandidatenvergleich zu visualisieren.

Ihre eigene profunde Interpretation der Spannungsfelder ist letztlich der Schlüssel zur

Abbildung 3: Netzmatrix zum Aufsichtsratsmanagement-System (eigene Darstellung)



Qualität Ihres Ansatzes. Das heißt, einzelne Felder quasi nur mit Ja oder Nein zu beantworten (Qualifikation: Ja, ist vorhanden!), ist zu kurz gesprungen. Jedes Spannungsfeld ist grundlegend mit Fragen aufzubohren. ZB mit: Welche Qualifikation? Nur Theorie oder auch Praxis? Wo genau wurde die Qualifikation eingesetzt und für welche Situation? Mit welchem Ergebnis? Welchen Anteil genau hatte diese Qualifikation am Erfolg oder Misserfolg? Wird diese Qualifikation für die jetzt anstehenden Aufgaben wirklich gebraucht? ...

Sie stellen die Brennschärfe ein! Das ist Ihre Verantwortung in diesem Vorgang.

Zu jedem Spannungsfeld lässt sich Vieles sagen – eine eigene Vortragsreihe wäre dazu ohne Weiteres möglich. Es gibt ungezählte Beispiele und Studien, Umfragen, Analysen, Fachartikel, aber das sprengt hier den vorgegebenen Rahmen. Wir können deshalb nur anreißern, aber gehen Sie einfach davon aus, dass zu jedem Spannungsfeld eine äußerst tiefe und differenzierte Betrachtung möglich und auch lohnenswert ist. Die nun folgenden Anmerkungen sind nur rudimentäre Blicke und keinesfalls abschließend. Behelfsmäßig heute nur Denkanstöße, Anregungen, Schlagwörter ...

4.1. Konzept – Der kluge Aufsichtsrat hat ein Konzept

Das bedeutet, dass Sie nicht antreten, um drei- oder viermal im Geschäftsjahr an den obligatorischen Sitzungen teilzunehmen. Ihr Anliegen ist es, das Gremium so auszurichten, dass es das Unternehmen weiterbringt. Um ein passendes Konzept entwickeln zu können, müssen Sie also zuerst die aktuelle Situation des Unternehmens analysieren. Je nachdem, wie herausfordernd die Lage des Unternehmens ist,

desto energischer setzen Sie Ihr Konzept um, zB mit massiver Erhöhung der Sitzungsfrequenz.

Das Konzept beinhaltet Ziele, Maßnahmen, Aufgaben für das Gremium, um dem Unternehmen aus einer aktuellen in eine bessere Situation weiterzuhelfen. Der guten Form halber: Der Vorstand ist darin nur ein weiteres Spannungsfeld, das bearbeitet werden muss.

4.2. Vorstand – Professionelle Distanz

Sie sind die Leader, sie sind teuer, sie haben ausgeprägte Persönlichkeiten, sie sind die wichtigsten Akteure für den Aufsichtsrat – und es ist eminent wichtig, dass dem Gremium ein ausbalanciertes Verhältnis mit ihnen gelingt. Es ist eine der Hauptaufgaben des Boards, dieses Spannungsfeld innerhalb der gesetzlichen Vorgaben vernünftig geregelt zu bekommen.

In Krisen ist deshalb als erste Frage zu stellen: Ist das Management Teil der Zukunft oder des Problems? Scheuen Sie sich nicht, Vorstände nach Phasen auszutauschen. Nicht jede Managerpersönlichkeit passt zur aktuellen Herausforderung. Bei Restrukturierungen sollte nach der Phase „Shake up“ für die Phase „Konsolidierung“ ein ruhigerer Geist antreten. Ohne es überbewerten zu wollen, aber schauen Sie sich die Dienstwagen an. Oft sind die gewählten Sonderausstattungen ein offenes Buch skurriler Eigenheiten des Fahrers.

Analysieren Sie die Informationen des Vorstands an das Gremium genau. Es gibt Studien darüber, wie Vorstände diese gezielt filtern bzw. verformen, um ihre eigenen Ziele zu treiben. Man kann auch davon sprechen, dass er sich mangelnde Detailkenntnisse der Aufsicht zunutze macht.

Es ist häufig zu beobachten, dass Aufsichtsratsvorsitzende zwar eine bilaterale Beziehung

zum CEO pflegen, den aber CFO vernachlässigen. Ein grober Fehler, denn sie verzichten auf die wichtigste andere Informationsquelle. Führen Sie eine zweite, auch bilaterale Beziehung mit dem CFO. Die Rolle des CFO hat sich in der letzten Dekade stark verändert. Aus dem Zahlenknecht wurde ein Geschäftspartner, Teamleiter, Kommunikationsexperte und die treibende Kraft bei der Digitalisierung im Unternehmen.

4.3. Aktionäre – Alles zum Wohl des Unternehmens

In der Realität ist die Beziehung Aktionäre und Aufsichtsräte zunächst einmal ambivalent. Sie vertreten die Eigentümer, sollen aber zum Schutz der Kleinanleger unabhängig agieren. Eigentlich sollte das Ziel „zum Wohl des Unternehmens“ auch im Interesse des Großaktionärs liegen. Aber Achtung: Interessenkonflikte drohen! In der aktuellen Studie „Qualifikation, Professionalität, Unabhängigkeit“ von BOARDSEARCH und *marketagent* behandeln rund ein Viertel aller Charts diese Achillessehne im Aufsichtsrat. Nicht ohne Grund! 68,6 % der Befragten sehen Interessenkonflikte im Zusammenhang mit „mangelnder Unabhängigkeit“ und „Eigeninteressen über Unternehmenswohl“ als eindeutiges Warnsignal für die Arbeit des Aufsichtsrats. Üblicherweise vertreten nämlich einzelne Mitglieder durchaus Partikularinteressen. Dieser Wert aus der Studie wird nur noch getoppt von „Vorschläge der Geschäftsführung werden ohne kritische Prüfung abgenickt“.

Ohne die Großaktionäre werden Sie aber kaum Ziele erreichen, denn Sie brauchen deren Unterstützung, wenn es um markante Entscheidungen geht. Pflegen Sie deshalb den intensiven Austausch mit diesen. Auch dafür gibt es rechtliche Hürden, weil Sie Informationen nur an alle Aktionäre weitergeben dürfen. Dennoch: Reisen Sie viel und treffen Sie Aktionäre regelmäßig außerhalb von Hauptversammlungen. Letztlich müssen Ihnen die Eigentümer vertrauen, nicht der Vorstand.

4.4. Haftung – „Echte Männer brauchen keine D&O-Versicherung“

Überschätzen Sie die D&O Versicherung nicht. Vertrauen Sie nicht darauf, dass im Schadensfall die Versicherung auch einspringt. Sichern Sie sich selbst ab, indem Sie Ihre Dokumentation pflegen, wie die tägliche Zahnroutine. Deshalb Achtung vor Informationsverformungen durch Vorstände. Wenn Sie sich selbst nicht sicher sind, konsultieren Sie spezialisierte Anwälte. Wenn die D&O-Versicherung angesprochen wird, ist es meist sowieso schon zu spät. Sie sollten wissen, wo „grobe“ Fahrlässigkeit endet.

In diesem Zusammenhang ist ständige Weiterbildung ein Gebot. *Gabriele Sons*, bekannte Aufsichtsrätin, sagte öffentlich, dass man sich in jedem Fall auf ein Mandat vorbereiten sollte, denn das Haftungsrisiko von Aufsichtsräten ist nicht unerheblich. *Wirecard* hat gezeigt, dass es auch schnell eine andere Realität geben kann. Sie selbst habe ein halbes Jahr lang nebenberuflich an einer Uni gebüffelt.

Bei Kandidaten und beim Board-Status spielt es durchaus eine Rolle, wie ausgeprägt die Sensibilität des angehenden Kontrolleurs ist. Sicher sein, heißt schnell sein. In einer Krisensituation ist zügiges Handeln relevant. Keine Zeit (und vermutlich auch kein Geld) für zeit- und energieraubende Beratersitzungen oder Gutachten, die Mitglieder einfordern, um sich abzusichern.

4.5. Prüfung – Die Königsdisziplin des Aufsichtsrats

Den Prüfungsbericht muss der Aufsichtsrat genehmigen. Die Kommunikation zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat beschränkt sich längst nicht mehr nur auf die Teilnahme des Prüfers an der Bilanzsitzung. Der Informationsaustausch soll sich aber auch auf alle Phasen der Abschlussprüfung erstrecken. Durch die EU-Abschlussprüferreform kommt diesem Zusammenwirken eine weiter gesteigerte Bedeutung zu.

Im Gegenzug hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, Prüfungsschwerpunkte an den Abschlussprüfer zu adressieren. Nutzen Sie diese Chance, für Sie wichtige Punkte grundlegend zu hinterfragen. Sie haben die Wirtschaftsprüfungsspezialisten zur Verfügung und können jetzt die bezahlten Inquisitoren grillen. Letzteres natürlich, um verlässliche Antworten auf Ihre Fragen zu bekommen.

Es kommt vor, dass es zu Reibungen zwischen Vorstand und Prüfern kommt. Hier ist es Ihr Job, als Moderator bzw. Mediator zwischen Management und Wirtschaftsprüfung zu vermitteln. Vergessen Sie nicht, dass die Eigentümer Ihnen vertrauen; diesen steht ein unverfälschter Report zu. Unter Umständen kann die Sichtweise des Vorstands schlimmstenfalls nur zur Kenntnis genommen werden.

Auch hier ist es wichtig, dass Sie einen guten Draht zu den Prüfern aufbauen. Suchen Sie auch den bilateralen Kontakt. Naturgemäß sind Wirtschaftsprüfer äußerst zurückhaltend und reagieren ablehnend auf Annäherungsversuche, aber bleiben Sie dran. Unaufdringlich, aber diplomatisch verbindlich, sachbezogen. Nutzen Sie Events oder Netzwerke, um den Prüfern auch außerhalb des Tagesgeschäfts Ihres Auftrags näherzukommen. Es zahlt sich aus. Es kann übrigens durchaus auch passieren, dass die Prüfer

froh sind, wenn sie sich jemandem anvertrauen können, um eine strittige Passage (natürlich rechtlich sauber) aufzulösen.

4.6. Public – Nicht nach Öffentlichkeit suchen, wo sie eher stören würde

Sonst vielleicht eher tabuisiert, aber in Krisensituationen muss auch der Vorsitzende an die Front. Zeigen Sie Präsenz, wenn es nötig ist. Auch für dieses Spannungsfeld ist wichtig: Investieren Sie Zeit in bilaterale Gespräche. Das gilt auch für Journalisten, meist ist das sowieso die regionale Presse. Diese hat den Vorteil, dass Sie mit jemandem vor Ort sprechen können, der ebenfalls ein lokales Interesse an Details hat. In Zeiten des Internets können Sie auch über regionale Medien gezielt Punkte platzieren. Auch das wird auf Ihr Konto einzahlen, wenn es zu Überraschungen kommen sollte. Sie müssen dann nicht erst im PR-Ernstfall aktiv Ihr Netzwerk ergänzen oder externe Spezialisten anheuern.

Frage: Wie sieht der Kandidat das und stünde er stabil unter Rotlicht? Oder sieht er sich selbst als Rampensau?

4.7. Strategie – Die vornehmste Pflicht des Aufsichtsrats

Vermeintlich geregelt als obligate Aufgabe des Vorstands und dennoch auch als vornehmste Pflicht des Aufsichtsrats gesehen. Es ist Aufgabe des Vorsitzenden, sich zwischen den Sitzungen mit dem Vorstand dazu auszutauschen. In der Realität ist dies aber nicht ausreichend. Das Thema ist komplex und zu wichtig.

Setzen Sie einen Strategieausschuss in Gang, der sich in diese Thematik fräst. Die Praktiker-Sanierung ist genau an diesem Punkt gescheitert, die Umklammerung der Roland-Berger/Banken-Übereinkunft zu lösen. Ein Strategieausschuss wird der Bedeutung des Themas Zukunftsgestaltung gerecht: kurz-, mittel- und langfristig. Bewahren Sie sich das Mitspracherecht und sichern Sie die Qualität in dieser Diskussion durch gezielte Auswahl der Kollegen, die für den Ausschuss in Frage kommen.

4.8. Professionalität – „Wir sehen unsere Berufung als Beruf“

Karl-Ludwig Kley: *„Deutsche Aufsichtsräte überfordern sich mit zahllosen Mandaten und arbeiten unprofessionell. Den Schaden tragen die Aktionäre. Höchste Zeit für bessere Spielregeln.“* Kleys Empfehlung: Zehn Mandate dürfen Aufsichtsräte zwar ausüben, aber sechs sind genug.

Alles Freunderl oder Vettern? Einer Studie von Gleißner/Berger zufolge (Dezember 2023) *„entsteht der Eindruck, dass Personen, die ins-*

besondere nicht in das Beziehungsnetzwerk von Aufsichtsrat, Vorstand und deren Beratern eng eingebunden sind, in den Gremien nicht gewünscht sind“. Die Frage nach der Kompetenz wird offensichtlich von der Frage nach der besonderen Verlässlichkeit überlagert. Gerne gerufen wird ein Aufsichtsrat auch nach dem FFF-Prinzip: *„Friends – Family – Fools.“* Weisse Entscheidungen werden da wohl erst gar nicht erwartet. Eher die Funktion verlängertes Ohr an Bord?

Vorsicht bei sogenannten professionellen Multikontrolleuren. Gerne wird damit eine Bewerbung/Empfehlung unterlegt, dass der Kandidat ja auch in vielen anderen Gremien mandatiert sei. Multipler (im Sinn von parallelen Mandaten) Aufsichtsrat zu sein, ist kein Qualitätsmerkmal. Es wird zu sehr auf vermeintliche Qualitätsmerkmale und Referenzen gesetzt. Nur in seltenen Fällen hilft er/sie Ihnen in ihrem Konzept. Fokussieren Sie auf die Notwendigkeit der Situation im Unternehmen und leiten Sie davon die gewünschte Kernkompetenz ab.

Frage: Warum genau interessiert sich der Kandidat für dieses Mandat? Wen vertritt er? Welche Erfahrungen hat er mit Gremien?

4.9. Aufgaben – „... es muss knirschen im SCRUMMM!“

Die Organisation des Gremiums im Sinn von Aufsichtsratsmanagement meint, dass das Board ein Aufgabenpaket definiert und Mitgliedern eine oder mehrere Aufgaben überträgt, um diese systematisch abzuarbeiten. Darunter fallen natürlich auch die Ausschüsse, oder eben Sonderaufgaben, wie zB die Erschließung des Netzwerks des Gremiums für das Unternehmen. In einem Fall hat der Autor ein Geschäftsjahr erlebt, in dem der Aufsichtsrat mit einem konsequenten Aufsichtsratsmanagementansatz mehr Umsatz beschafft hat als der Vorstand.

Resultierend aus der Unternehmenssituation ergeben sich diverse Aufgaben (bezogen auf Standards und Konzept). Jedes Mitglied übernimmt ein Aufgabengebiet. Diese To-do's werden im Protokoll erfasst und in der nächsten Sitzung getrackt. Das Gremium verfolgt also seine eigene Vorwärtsbewegung. Für das Aufsichtsratsmanagement bieten Scrum- und Kanban-Philosophie hilfreiche Orientierung.

Frage: Ist der Kandidat ein Teamplayer? Auch noch außerhalb der Werksgarantie?

4.10. Weiterbildung – Stillstand bedeutet Rückschritt

Als Voraussetzung für eine erfolgreiche Besetzung und Gremienarbeit gilt inzwischen eine entsprechende Fortbildung. Die von zahl-

reichen Institutionen angebotenen Seminare sind entsprechend nachgefragt. Selbst Sophie Piech hat an einem „Zertifizierten Lehrgang zur Vorbereitung von Young Professionals für Aufsichtsratsstätigkeiten“ in Österreich teilgenommen, wie es in ihrem CV heißt. Zudem müsse jedem klar sein: Ein Aufsichtsrat darf nie aufhören, sich fortzubilden. *„Selbst auf Erfahrungen als Ex-Vorstand könne man nicht ewig bauen, um aktuelle Themen wie KI, Blockchain oder Nachhaltigkeit einschätzen zu können.“*

Formal gesehen soll der Vorstand Weiterbildungsangebote organisieren. Aber Sie werden nur formale Standards der Kategorie Pflicht vorgesetzt bekommen. Diese Inhalte sind Niveau Proseminar. Es wird keine Angebote geben, die gelebte Praxis beleuchten. Deshalb setzt Ihr persönlicher Quantensprung im Aufsichtsrat voraus, dass Sie sich kontinuierlich mit Studien, Fachzeitschriften, Zeitungsartikel, Analysen, Interviews, Urteilen, Vorträgen, Workshops etc auseinandersetzen. Organisieren Sie ihr eigenes Hauptstudium.

Frage: Welche nützlichen Zusatzqualifikationen sind vorhanden? Warum sind diese nach Meinung des Kandidaten nützlich?

4.11. Besetzung – Komplementäres Aufsichtsratsteam kann Krise

Seit rund fünf Jahren werden zunehmend Krisenmanager auf Aufsichtsratsposten berufen. Das Credo von Aufsicht und Rat verschiebt sich offensichtlich zu einer aktiveren Rolle der Kontrolleure. Seit 2019 wurden für über 50 % aller neu besetzten Mandate Kandidaten mit signifikanter Krisen- und Restrukturierungserfahrung berufen. *„Es gibt zunehmend Zweifel, ob Aufseher in Krisensituationen effektiv agieren können. Faktisch übernehmen Aufsichtsräte mehr Verantwortung für wirtschaftlichen Erfolg. Ein neues Arbeitsverhältnis zwischen den Organen entwickelt sich. Wichtig ist, dass man nicht in alte Netzwerke verfällt. Es erfordert immer wieder Courage, geeignete, kompetente und damit auch durchaus unbequeme Experten zu finden, die gar in Teilbereichen tieferes Knowhow und breitere Expertise haben als die Vorstände.“* (Aufsichtsrats-Radar von Alix-Partners)

„Es sind vor allem zwei Elemente, die die Qualität der Aufsichtsratsarbeit definieren: das Businessverständnis und die Persönlichkeiten seiner Mitglieder. Erst das Zusammenwirken dieser Faktoren ermöglicht eine effektive Unternehmensaufsicht. Nur wer die grundlegenden Geschäftsabläufe versteht, kann Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen, und nur wer über eine

starke Persönlichkeit verfügt, wird in einem konsensgeprägten Gremium Gehör finden“, so Schilling von Board Consulting International. Aber Achtung: Was eine wirklich starke Persönlichkeit ist, wird oft mit Rhetorik oder Branchenerfahrung verwechselt. Wenn vermeintliches Fachwissen und Rhetorik eine Melange bilden, wird es schwierig. Diese „Experten“ können ein ganzes Gremium in eine kollektive Wahrnehmungsstörung bis hin zum Realitätsverlust durch Selbsttäuschung führen. Industrieschauspieler „glänzen oft mit verständnisvollem Nicken und erwecken durch gelegentliche Detailfragen den Eindruck profunder Sachkenntnis. Dies erweckt beim einzelnen Mitglied den Eindruck, dass aber offenbar alle anderen ein sehr viel besseres Geschäftsverständnis haben und man sich auf deren Urteil verlassen kann.“ Gehen Sie mal davon aus, dass durchaus mehrere solcher Kollegen im Board sind und genau das Gleiche von den anderen Industrieschauspielern denken.

Es ist gängige Erfahrungspraxis, dass es ein Phänomen der Betriebsblindheit gibt. Glauben Sie deshalb nicht an die unverzichtbare Branchenkompetenz. Das zeigt auch eine Befragung, die bei Unternehmen durchgeführt wurde, die überraschend größere Probleme bekamen. Aufsichtsräte wurden gefragt, ob und wann sie erste Anzeichen für eine krisenhafte Entwicklung des Unternehmens im Gremium wahrgenommen haben. Ergebnis: Es gab Mitglieder, die lange vorher das Gefühl hatten, das Unternehmen sei auf falschem Kurs. Warnsignale in der Arbeit von Aufsichtsgremien finden sich in der aktuellen Studie „Qualifikation, Professionalität, Unabhängigkeit“ von BORDSEARCH und markt-agent. Natürlich ist es schwierig, grundsätzliches Unbehagen so zu übersetzen, dass man gegen einen ZDF-Vortrag (Zahlen, Daten, Fakten) bestehen kann. Insbesondere weil die Fans der ZDF-Betrachtung geflissentlich das „F“ für Fakten immer auslassen. Und genau an dieser Stelle geht es aber eben auch um Wahrnehmungen. So couragiert sind wenige (siehe Spannungsfeld 12: Qualifikation), sich dahingehend zu positionieren. Thomas Sattelberger nannte es *„die Feigheit des Aufsichtsrates“*.⁽³⁾ Nachvollziehbar braucht es ein adäquates Umfeld im Umgang des Gremiums miteinander, um erste Fehlentwicklungen tatsächlich zur näheren Betrachtung und Beobachtung zu bringen.

Entscheidend an der gelebten Kultur im Aufsichtsrat ist aber natürlich der Vorsitzende. Er ist der Schritt- und Spielmacher, muss aber auch dafür sorgen, dass er das Team mitnimmt. Aufgrund seiner exponierten Stellung kommuniziert er am meisten in allen Spannungsfeldern

(3) De Grancy, AufsichtsrAT – „Die Not ist noch nicht groß genug“, Gespräch mit Thomas Sattelberger, Aufsichtsrat aktuell 2023, 33.

und baut so einen Wissensanteil auf. Im Aufsichtsratsmanagement, bei höherer Sitzungsfrequenz, wird er deshalb immer den Aufsichtsratskollegen berichten, um diese auf Ballhöhe zu bringen. Da jedes Mitglied bestimmte Aufgaben verantwortet und ebenfalls Relevantes berichtet, sollten alle im Film sein. Den sonst üblichen Effizienzverlust, der in herkömmlichen Gremien dadurch entsteht, dass bei niedrigerer Sitzungsfrequenz der Vorsitzende erst durch aufwendige Gespräche und Ausführungen die Kollegen abholen muss, vermeidet man im Aufsichtsratsmanagement. Stattdessen offene Diskussion mit Rededisziplin und ergebnisorientiert. Formal ausgerichtete Kollegen werden den Anschluss verlieren, wenn sie sich nicht über Aufgaben einbringen. Kreativität und Schnelligkeit erzeugen Druck im Kessel. Gute Rhetorik ist nicht unbedingt effizient: *„Eigentlich ist schon alles gesagt, aber noch nicht von jedem“*, kostet Zeit.

Unternehmen in der Krise bieten immer die Chance einer Zäsur. *„Es ist ebenso erstaunlich wie überzeugend zu erleben, welche Kompetenz ein vorher dysfunktionales Gremium dadurch entfalten kann“*, so Schilling.

Frage: Wie kompatibel ist der Kandidat zum Rest des Boards? Wie ticken die Kollegen/Bewerber? Wie modern sind sie? Lassen sie sich in konkrete Aufgaben einbinden? Wie stabil stehen sie? Etc.

Übrigens: Was machen Sie, wenn es um Nachhaltigkeit im weitesten Sinn geht und Ihr Aufsichtsrat in kommunalen Betrieben absehbar auch AfD-Vertreter begrüßt?

4.12. Qualifikation – Berufen fühlen sich viele, gerufen sind wenige

Dieses Spannungsfeld wird mit 30 Punkten bewertet, weil die Einschätzung der Persönlich-

keit – gerade vor dem Hintergrund der obigen Beschreibungen – extrem ins Gewicht fällt, wenn das Board eine moderne Färbung erhalten soll.

Sie brauchen geerdete, „schussfeste“ Persönlichkeiten mit verbindlicher Art. Oder, wie es Georg Wailand, AREX-Preisträger 2019, vortrefflich zusammenfasste: *„Anstand – Rückgrat – Unbeugsamkeit!“*

Hinzu kommen Sonderwissen oder Fähigkeiten, die Ihnen als zur jeweiligen Unternehmensphase wichtig erscheinen (aber nicht auf unserer Liste stehen) oder Attribute, die beim Kandidaten bzw Aufsichtsrat auffallen: Business- und Lebenserfahrung, Mediatorausbildung, Scrum- oder Kanban-Ausbildung, Restrukturierer, konstruktiver Ansatz, variantenreich/kreativ etc.

Wie eingangs bereits angesprochen: Vertrauen Sie Ihrer inneren Stimme und Ihrem Bauchgefühl! Investieren Sie Zeit und Energie in diesen Punkt, denn aufgrund der langen Mandatszeiten sind Umbesetzungen schwierig zu bewerkstelligen.

Das Ziel ist es, ein qualifiziertes Gremium zusammenzustellen, kein Show-Board mit schwer an ihrem Mandat tragenden Persönlichkeiten. Die Situation im Aufsichtsratsmanagement ist mit dem Scrum-Druck im Projekt vergleichbar. Stellen Sie sich deshalb unbedingt eine qualifizierte Mannschaft zusammen, der Sie Zusammenhalt und gesundes Selbstbewusstsein zutrauen.

Stoßen Sie neu in einen bestehenden Aufsichtsrat, sondieren Sie die Lage gründlich. Ist Ihr Ergebnis, dass Hopfen und Malz verloren sind und Sie keine Chance sehen, Missstände abzustellen und keinen Veränderungsprozess einleiten könne, dann seien Sie konsequent und legen nieder!