erungs- und Überwachungssystem führt dazu, dass politische Haltung ein Kompass für Geschäftsaktivitäten als auch für die Gestaltung von Geschäfts- und Stakeholder-Beziehungen werden kann.

IV. Fazit: Eine Frage der politischen Haltung – Was sollte ein Aufsichtsrat tun?

Eine veränderte (geo-)politische Außenwelt mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und gesellschaftlichen Systemen anerkennen! Dieser Veränderungsprozess wird weitergehen und die Geschäftstätigkeit beeinflussen. Der Aufsichtsrat sollte hierzu Expertise aufbauen, ggf. erweitert um externe Beratung.

Einen Wertekompass für das Unternehmen herbeiführen! Denn politische Neutralität ist eine Schimäre und Nicht-Positionierung kann als Komplizenschaft interpretiert werden. Der Wertekompass legt für das Unternehmen grundlegende Werte und die Haltung zur Rolle in der Gesellschaft fest. Er setzt einen langfristigen Rahmen für einen Einsatz für Demokratie und Vielfalt.

Die Legitimität des politischen Handelns durch kompetente Aufsichtsratstätigkeit verbessern! Neben der Klärung einer grundsätzlichen Unternehmenshaltung und einer durchgängigen Beratung der Geschäftsführung kann dieses durch eine erweiterte Stakeholder-Einbindung z.B. über themenbezogene Beiräte erfolgen. Entscheidungen in Dilemma- und Ausnahmesituationen werden dadurch konsensualer und nachvollziehbarer.

Eine systematische Einbindung von Werteaspekten in die Entscheidungsprozesse im Unternehmen sichern! Der Aufsichtsrat sollte sicherstellen, dass die durch die CSRD geforderte Governance von ESG-Themen im Unternehmen um Haltungsfragen und wertebezogene Aspekte erweitert wird. So wird eine effektive Operationalisierung des Wertekompasses sichergestellt.

Engagement im Aufsichtsrat



Dr. Cornel Germann, Vize-Direktor und Senior Research Fellow am Institut für Law and Economics, Universität St. Gallen

Die internen Anforderungen sowie die zu beachtenden externen Grundsätze der Guten Unternehmensführung an die Rolle des Aufsichtsrats haben in den letzten 20 Jahren zugenommen. Diesen an Qualität und Quantität aus Sicht Aktionäre und Gesellschaft gerecht zu werden, erfordert Handlungsbewusstsein in Themen wie „sich Zeit nehmen", „sich für den Zweck einsetzen" und „sich den Erwartungen stellen". Dazu ist vermehrt „gelebtes Engagement" in der Aufsichtsratsarbeit gefragt.

I. Einführung

Jüngste national sowie internationale Marktturbulenzen haben aufgezeigt, das Unternehmen Konsequenzen aus negativen operativen und strategischen Gesichtspunkten ziehen. Mitglieder aus Geschäftsleitung und Aufsichtsrat werden dabei verstärkt in die Pflicht genommen. Die offenkundigsten Maßnahmen sind der Verzicht auf eine Wiederwahl, die Nicht-Zulassung zur Wiederwahl oder die Aufforderung zum Rücktritt. Diese Maßnahmen sind Ausdruck der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Corporate Governance: Was als „gute Praxis" gilt, soll schon morgen proaktiv reflektiert und auf den Unternehmenskontext adaptiert werden. Diese Aufgabe obliegt dem Aufsichtsrat und wird von Theoretikern sowie Praktikern gleichwohl bejaht.

Der Aufsichtsrat als gleichberechtigtes Kollegialorgan ist dafür verantwortlich, strategische Entscheidungen zu treffen, die wertschöpfend und nachhaltig zugleich sind. Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der 2022 in Kraft trat, und dem überarbeiteten Swiss Code of Best Practice (SCBP), der 2023 in Kraft trat, besteht ein Leitprinzip für „gute Corporate Governance" das der Aufsichtsrat (Deutschland) beziehungsweise der Verwaltungsrat (Schweiz) simultan im Interesse der

INHALT

I. Einführung
II. Zeitliche Verfügbarkeit
III. Persönliche Verpflichtung
IV. Funktionales Denken
V. Fazit

Keywords
gelebtes Engagement; Selbstreflexion; Unabhängigkeit; zeitliche Verfügbarkeit

Aktionäre (wirtschaftliche Betrachtungsweise), der Ressourcen- und Fremdkapitalgeber (organisational und ideologische Betrachtungsweise) und der anderen Stakeholder (sozial- und umweltorientierte Betrachtungsweise) handeln soll. Das diese Leitprinzipien Grenzen haben und manchmal in sich selbst in Konflikt geraten, zeigt beispielsweise ein Gerichtsurteil in Den Haag, das Shell zur Anpassung seiner CO_2-Strategie zwingt, oder die aktivistischen Leerverkaufs-Attacken von Hindenburg bei Tenemos, die zu einem Aktienkurseinbruch von 30 % führten.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats stehen im Mittelpunkt solcher Diskussionen und müssen sich (selbst) immer die gleiche Frage stellen: Ist der Aufsichtsrat bzw. der Vorstand noch der Richtige für Unternehmenskontext und -strategie? Eine Antwort auf diese Frage aus einer externen Perspektive zu finden, ist schwierig. Einerseits, weil es eine Informationsasymmetrie zwischen intern und extern gibt. Aufsichtsrat und Vorstand verfügen immer über mehr Informationen als andere Interessengruppen und Marktteilnehmer. Zum anderen, weil es Lücken in der Erwartungshaltung der Stakeholder gibt („Expectation Gap"). Stakeholder fordern vermehrt Einblicke in die Aufsichtsratsarbeit in Hinsicht auf Qualität, Umfang und Performance. Aufsichtsräte und Vorstandsmitglieder sind jedoch oftmals nicht bereit, vollkommene Transparenz in Aktivität und Prozess zu gewährleisten.[1] Wo Grenzen der geforderten vs. geleisteten Verantwortung des Aufsichtsrats/Vorstands beginnen und enden, bleibt deshalb unscharf. Dies ist jedoch eine Folge der Tatsache, dass ein Großteil von dessen Arbeit und Leistung in Gesetz und Praxis undefiniert bleibt (sog. „black box"). Informationsasymmetrie und Erwartungslücke hat im öffentlichen Dialog nach den Unternehmensskandalen zu einer falschen Erwartung und Verwirrung geführt. Eine solche Quelle der Verwirrung ist zum Beispiel der Unterschied zwischen Pflicht (rechtliche Verpflichtung mit Haftungskonsequenzen im Falle der Nichteinhaltung), Verantwortung (Wahrnehmung und Integrierung von Tatsachen und Hintergründen bei der Entscheidungsfindung) und Rechenschaft (Offenlegung und Rechenschaftsablegung gegenüber Aktionären und Stakeholdern für die Erfüllung der Rolle).[2]

Während die Erwartungshaltungen immer eine Perspektivenfrage ist und wohl immer Teil einer kritischen Diskussion und Debatte sein wird, ist es wichtig solche Irritation im Hinblick der Aufsichts- und Vorstandstätigkeiten zu verringern und anzugehen. Nach Ansicht des Autors ist diesbezüglich umso mehr „gelebtes Engagement" gefragt: Zeitliche Verfügbarkeit, persönliche Verpflichtung und funktionales Denken. Was ist aber im engeren Sinne damit gemeint? Diese drei Themen stehen nachfolgenden im Fokus.

II. Zeitliche Verfügbarkeit

Hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit gilt es, private und berufliche Verpflichtungen mit den zeitlich verfügbaren Ressourcen abzustimmen, um Tiefe und Qualität in der Aufsichtsratsarbeit zu erreichen. Das zeitliche Gesamtengagement ist primär durch Mehrfachmandate getrieben. In Praxishandbüchern oftmals kritisch betrachtet, können Einblicke in eine Vielzahl von Aufsichtsräten jedoch einen positiven Effekt haben. Folgt man den Hintergründen zur Resource Dependency Theory mit Ursprung aus der Soziologie,[3] so sind ...

- ... Unternehmen in unterschiedlichem Masse von ihrer Umgebung abhängig (Zugang zu Ressourcen);
- ... persönliche Beziehungen zu anderen Akteuren glaubwürdige Informationsquellen und wichtige Lernmöglichkeiten (Zugang zu Führungsstilen, Managementtechniken und Innovationen); und
- ... Aufsichtsrats-/Vorstandsentscheide oftmals von Unsicherheiten geprägt, wobei Entscheidungsträger sich hierzu vermehrt auf akzeptierte Regeln oder Normen verlassen (Zugang zu isomorphem Verhaltensmuster).

Insbesondere unter den außergewöhnlichen Umständen während der COVID-19 Pandemie waren Doppelmandatsträger eine wichtige Ressource, um an Drittstrategien zu gelangen und so den Vorstand in der strategischen Adhoc-Entscheidungsfindung mit entsprechend wichtigen Informationen zu versorgen (sog. „board interlocks").

Es gibt aber auch (leider) oftmals Fälle, in denen Mehrfachmandate wertvolle Zeit in Anspruch nehmen und die Aufmerksamkeit der Aufsichtsratsmitglieder von Themen ablenkt (sog „overboarding"). Dazu gehören Konstellationen und bestimmte Arten von Verflechtungen die Interessenkonflikte mit sich bringen und die Ermessensfreiheit des Mitglieds/Unternehmens einschränken. Organverflechtungen können aber auch ein Indikator für persönliches Prestige und Macht sein und somit eine wirksame Überwachungstätigkeit negativ beeinflussen. Insbesondere das Einschränken des zeitlichen Engagements wiegt hier schwer, nehmen Komplexität und notwendige Verfügbarkeit mit Größe, Börsenkotierung

1 Moats, M. C., DeNicola, P. & DiGuiseppe, M. (2023). Using transparency to build trust: A corporate director's guide. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. https://corpgov.law.harvard.edu/2023/04/11/using-transparency-to-build-trust-a-corporate-directors-guide/

2 Germann, C & Horber, F. (2023). Mind the Gap: Expectation Discrepancy in Board Work Practices. Network for Innovative Corporate Governance, 2023-1 (S. 4–10)

3 Cannella, A. A., Paetzold R. L., & Hillman A. J. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. Journal of Management Studies, 37(2)

und Finanzaktivitäten tendenziell sowieso zu. Ein verfehltes zeitliches Engagement zeigt sich dann, wenn die individuelle Sitzungsteilnahme in Aufsichtsrat und dessen Ausschüssen unter ~80% fällt, kurzfristige angelegte und dringlich-notwendige Sitzungen nicht in vollem Umfang einberufen oder zeitlich bedrängt durch Folgesitzung bei Drittunternehmen sind, sowie wenn Sitzungsvor- und Nachbearbeitung mangelhaft und Themen nicht in Tiefe und Qualität im Gremium diskutiert werden können.[4]

Aufsichtsratsmitglieder sollten deshalb verstärkt vor Annahme eines Mandats sich der „Ressourcenfrage" stellen: Habe ich genügend Zeit, auch in außergewöhnlichen Zeiten, mich dem Mandat zu widmen und die Thematik in der Tiefe anzugehen? Ein Abgleich mit dem gegenwärtigen und zukünftigen privaten und beruflichen Kalender (+2 Jahre im Voraus), würde hier einige Überraschungen ergeben.

III. Persönliche Verpflichtung

Es sollten nur solche Gremiumsmitglieder aufgenommen werden, die bereit sind, sich politisch im Namen des Unternehmens einzusetzen und gleichzeitig kulturelle Werte im Austausch und Umgang zu pflegen Abgesehen von dem Argument, dass der Aufsichtsrat wahrscheinlich unter größerem Zeitdruck steht als jedes andere Team (allein in Bezug auf den Inhalt der Sitzungen und den Sitzungsrhythmus),[5] ist der persönliche Einsatz (Uneigennützigkeit) sowie die Systematik der Aufsichtsratsarbeit (Ablaufprozess) wohl der wichtigste Indikator zur Qualitätsmessung in der Aufsichtsratsarbeit.

Uneigennützigkeit, einerseits, betrifft die aktive Beteiligung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds. Die Mitglieder sind dafür verantwortlich, eine aktive Rolle bei der Ausübung ihres Mandats wahrzunehmen. Das bedeutet, sich intensiv mit den Tagesordnungspunkten zu beschäftigen und spezifisches Fachwissen einzubringen. Dies gilt für kleinere Ergänzungen ebenso wie für ganzheitliche thematisch Standpunkte, die nicht mit der persönlichen subjektiven und fachlichen Meinung übereinstimmen. Das bedeutet nicht die Rolle des „Advocatus Diaboli" einzunehmen, sondern vielmehr einen kritischen Dialog innerhalb des Gremiums zu fordern und zu fördern, ganz nach dem Motto: „Sich für Sinn und Zweck einzusetzen". Entscheidungen sind verstärkt im Sinne der Unternehmung zu fällen, die in den gegenwärtigen Gesamtkontext passen und das Bild im „großen und ganzen" reflektieren – auch wenn sie unvorteilhaft für die eigene Position sein sollten.

Hingabe und Herzblut ist insbesondere dann zu erkennen, wenn Ablaufprozesse und -systematiken nicht nach subjektiven, sondern objektiven Kriterien erfolgen. Dazu gehören vermehrt und insbesondere Punkte in der Nachfolgeplanung (siehe hierzu u.a. Germann, Cornel (2023): Chairperson Succession: Competences, Moderators, and Disclosure, Springer Verlag). Besetzungen von Aufsichtsrat und Vorstand sind (leider) oftmals mit einer persönlichen Agenda verbunden und werden bereits frühzeitig entsprechend aufgegleist. Trifft eine solche Situation zu, dann ist Reflexionsfähigkeit und Mut gefragt, aktiv Gegensteuer zu geben und sich einzusetzen. Das kann aber nur dann der Fall sein, wenn die Person vollkommen unabhängig ist. Unabhängigkeit im Sinne des Aufsichtsrats/Vorstand bedeutet, jederzeit den Rücktritt von einem Mandat zu vollziehen bzw. vollziehen zu können und somit weder persönlich, finanziell noch zeitlich auf Funktionsträger, Mandat oder Unternehmen angewiesen zu sein.

Im gleichen Atemzug gehört auch die Fähigkeit, das eigene Rollenverständnis zu reflektieren: Ist meine Persönlichkeit weiterhin noch gefragt? Entspricht meine Expertise der strategischen (Neu-)Ausrichtung des Unternehmens? Ergänzt mein Profil (immer noch) jenes der anderen Mitglieder? Fragen, die insbesondere im Hinblick auf die Amtszeit proaktiv von Führungskräften an sich herangetragen werden sollten.

Ablaufprozess, andererseits, bezieht sich auf die Planungsinstrumente von Aufsichtsratssitzungen. Die Verwendung von systematischen Planungsmechanismen soll ermöglichen, die richtigen Informationen, zur richtigen Zeit, in der richtigen Form und am richtigen Ort den Mitgliedern zur Verfügung zu stellen.[6] War ein Sitzungskalender im Aufsichtsrat lediglich eine Liste von Daten, Zeiten und Orten des kommenden Jahres, hat sich dieser in zunehmendem Maße als eigenes Planungsinstrument etabliert und sich nach Unternehmen und Industrie im positiven Sinne differenziert. Struktur und Effizienz der Planung steht und fällt dabei mit der Organisationsfähigkeit des Präsidiums. Was dabei als effizient gilt ist standpunktspezifisch, umfasst aber Punkte wie bestimmte Themen zu welchem Zeitpunkt anzusprechen sind, Zeit für ausreichende Vorbereitungsarbeiten einzuplanen, weniger interessante und routinemäßige, aber trotzdem wesentlichen Punkte nicht zu vergessen, Unordnung und Wiederholungen von Diskussionen zu vermeiden oder die Tagesordnung nicht zu überladen, um Raum für unvorhergesehene Ereignisse zu lassen.

Die Verantwortung in der Planung von Aufsichtsratstätigkeiten vollends der Präsidentin oder dem Präsidenten zu überlassen, ist aber zu einfach. In den meisten Gremien kann jedes Mitglied Themen zur Diskussion stellen. Im Hinblick der Forderung zu einem stärkeren persönlichen Engagement, ist diese Verantwortungsannahme

4 Adams, R. B. & Ferreira, D. (2012). Regulatory Pressure and Bank Directors' Incentives to Attend Board Meetings. International Review of Finance, 12(2), pp. 227–248

5 Brandes, P., Dharwadkar, R., Ross, J. F. & Shi, L. (2021). Time is of Essence!: Retired Independent Directors' Contributions to Board Effectiveness. Journal of Business Ethics, 179, pp. 767–793

6 Aram, J. D. & Cowen, S. S. (1986). The directors' role in planning: What information do they need? Long Range Planning, 19(2), pp. 117–124

sogar vermehrt gefordert. Dieser Verantwortung gerecht zu werden benötigt ein Wechsel in der „Aufsichtsratsdynamik". Erfahrungsgemäß muss hier aber mit Spannungsfeldern und Tücken gerechnet werden. Diese gilt es handzuhaben (so zum Beispiel):

- Einfluss von CEO (Betriebswirtschaft) und Generalsekretär (Jurist) auf das Denken des Aufsichtsratspräsidiums beschränken;
- Finden eines Gleichgewichts zwischen Strategie, Kontrolle und institutionellen Fragen;
- Minimierung der Diskussionszeit im Gesamtaufsichtsrat bzw. Erhöhung der Vorbereitungszeit in den einzelnen Ausschüssen;
- Kategorisierung der Traktanden in „Abstimmung" und „Diskussion", um die Vielzahl an dringlichen Punkten besonders in Grosskonzernen gerecht zu werden;
- Limitierung der Traktanden auf 8 bis 12 Punkte, was eine vertiefte Auseinandersetzung mit Hinsicht Prioritäten im Vorfeld voraussetzt; und
- Transparente Offenlegung von Vorbesprechungen zwischen den einzelnen Mitgliedern, zur Förderung einer Atmosphäre von Vertrauen und Zusammenarbeit (ohne Versteckspiele).

IV. Funktionales Denken

Es gilt formelle Richtlinien zur Wahrnehmung der Aufsichtsratstätigkeiten festzulegen, um Missverständnisse im Vorhinein proaktiv anzugehen und während der Mandatsperiode zu vermeiden Ein Aufsichtsratsmandat ist implizit mit der Erfüllung von Aufgaben und Pflichten assoziiert. Diese wahrzunehmen erfordert Rollenerwartungen (aus Sicht Stakeholder) und Rollenvorstellungen (aus Sicht Mandatsträger) zu kennen.[7] Die Annahme dieser Frage folgt dem Prinzip von „being on task"; also die richtigen Dinge richtig zu tun. Ziel der Analyse von impliziter Leistungsorientierung und expliziter Erwartungshaltung ist es ein Beziehungskonzept zwischen dem Sender (Stakeholder) und dem Rollenempfänger (Aufsichtsrat) zu erkennen. Somit können die normativen, unausgesprochenen kulturellen Gegebenheiten frühzeitig angegangen und in die Mandatstätigkeit integriert werden.

Was ist die Rolle, die von mir erwartet wird? Grundsätzlich, so denkt man, ist die wahrzunehmende Rolle durch das Stellen-/Anforderungsprofil definiert und somit vorhersehbar. In Wirklichkeit sind es aber die sozialen und organisatorischen Strukturen, die ein Mandat gleichzeitig prägen und beeinflussen.[8] Diese zu kennen ist notwendig, um die Aufsichtsratstätigkeit pflichtbewusst wahrzunehmen. Eine Möglichkeit diese unausgesprochenen und tief verankerten Erwartungen zu identifizieren und zu interpretieren ist das Board GPS-Konzept. Das Konzept von Erik Winter und Erik van de Loo (2012) etabliert ein Raster um Punkte im Hinblick Gruppendynamik (mit Führungsstil, Zusammenhalt/Konflikt und Informationsaustausch), Persönlichkeitsstruktur (mit Stil, Empathie und Parteilichkeit) und Unternehmenseigenschaft (mit Struktur, Größe, Ausschüsse von Aufsichtsrat) systematisch zu erkennen.[9] Diese gilt es dann in persönlichen Gesprächen mit der Zeit zu vertiefen und mit Wechseldynamiken mitzugehen.

Was ist die Rolle, die ich einnehmen möchte? In der Rollenkonzeption geht es auch darum, eigene Standpunkte zu vertreten und Ziele zu erreichen. Somit um die Frage der Rolleneigenwahrnehmung. Die Festlegung dieser „eigenen Rolle" beginnt kurz vor Eintritt in den Aufsichtsrat. Stark geprägt ist diese dann durch zwei Fragen:

1. In welchen Fachbereichen liegen eigene „Wirkräume" und möchte das Aufsichtsratsmitglied aktiv werden?
2. Was sind eigene Überzeugungen, das Aufsichtsratsmandat wahrzunehmen und Zeit zu investieren?

Abhängig von Wirkraum und Überzeugung, kann die Position, die eingenommen wird, sich gegenüber einzelnen Institutionen (Gesamtaufsichtsrat, Ausschüsse und Vorstand) und Personen (Vorsitz Aufsichtsrat, Vorsitz Vorstand) unterschieden beziehungsweise mit der Zeit weiterentwickeln. Diesen Umstand bewusst wahrzunehmen, ermöglicht es mit der Dynamik mitzugehen (Eigenverantwortung) und für weitere Mitglieder mehr Engagement in der Rollenausübung zu fordern (Fremdverantwortung).

V. Fazit

Anforderungen und Grundsätze werden eher zu- als abnehmen. Es liegt also am Aufsichtsratsmitglied selbst „die eigene Schraube zu drehen" und Feinheiten zu korrigieren. Dafür braucht es „gelebtes Engagement". Im Prinzip also die Überzeugung im Sinne von Milton Friedmans' „there is no such thing as a free lunch" Konzept. In der Sprache der Aufsichtsratsarbeit steht also, wie das Wort es impliziert, die „Arbeit" im Vordergrund – mit der Folge einer guten „Aufsicht". Vor allem dann, wenn Komplexität mit Aktienbesitz, Börsenkotierung, und Organisations- und Führungsstruktur zunimmt und wirklich Zeit, Persönlichkeit und funktionales Denken zählt. Oder eben, kurz gesagt: „gelebtes Engagement".

7 Borwick, I. (2006). Organizational Role Analysis: managing strategic change in business set- tings. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.), Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis (pp. 3–28). Taylor & Francis

8 Luoma, P. & Goodstein J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. The Academy of Management Journal, 42(5), 553–563. https://doi.org/10.2307/256976

9 Winter, J. W., & van de Loo, E. (2012). Board on Task: Developing a Comprehensive Understanding of the Performance of Boards. In M. Belcredi & G. Ferrarini (Eds.), Boards and Shareholders in European Listed Companies (pp. 225–250). Camebridge University Press