

# Quo vadis? Manieren im Aufsichtsrat

von Dr. Christoph Achenbach

Die Tische der Teilnehmer biegen sich unter dem Gewicht von kurzfristig bereitgestellten Quartalsberichten und Strategieplänen. Einzelne Anwesende können nur mit Mühe die Augen offenhalten. E-Mails auf dem Blackberry erwecken mehr Interesse als der Bericht des Prüfungsausschusses. Kommt Ihnen das bekannt vor? Ob als Unternehmer oder Mitglied – wenn die Sitzungen Ihres Aufsichtsrats so aussehen, haben Sie ein Problem.

Sollen Aufsichtsräte und Beiräte ihre gesetzlich und satzungsmäßig bestimmten Aufgaben erfüllen können, bedarf es nicht nur der Sachkunde ihrer Mitglieder und einer funktionierenden Vernetzung mit den anderen Geschäftsorganen. Auch der Umgang der Aufsichtsratsmitglieder untereinander und die Organisation ihrer Arbeit müssen Mindeststandards erfüllen. Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, verfehlt das Gremium seinen Zweck, die Arbeit des Vorstands im Auftrag der Aktionäre kritisch zu begleiten und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

*„Die Einladung kam erst drei Tage vor der Sitzung, es lag nur eine rudimentäre Tagesordnung bei, und wesentliche Unterlagen wurden kurzfristig in der Sitzung verteilt. Leider waren die gezeigten Charts vollkommen überfrachtet und damit kaum lesbar.“*

Eine Aufsichtsratssitzung bedarf zunächst gründlicher Vorbereitung. Diese liegt wesentlich in der Verantwortung des Vorsitzenden. Er hat die Teilnehmer rechtzeitig mit einer Tagesordnung einzuladen. Weiterhin muss er beim Vorstand auf eine rechtzeitige Versorgung der Aufsichtsratsmitglieder mit allen wesentlichen Berichten drängen. Die Berichte selbst sollen den Aufsichtsräten eine fundierte Grundlage für ihre Entscheidungen geben. Nicht jeder Vorstand ist jedoch an einem umfassend informierten Aufsichtsgremium interessiert – umso mehr ist der Aufsichtsratsvorsitzende angehalten, auf eine adäquate Berichterstattung zu drängen. Weder unübersichtliche Datenfriedhöfe noch eine Wiedergabe der Presseberichterstattung sind geeignet, den Aufsichtsrat in seiner Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Auch findet nicht jeder Aufsichtsrat seine Erfüllung ausschließlich in Planungs- und Absatzzahlen. Eine ausgewogene Berichterstattung bezieht deshalb auch Angaben beispielsweise zur Produktentwicklung und Forschung mit ein und gibt auf diese Weise jedem Aufsichtsratsmitglied Gelegenheit, sein fachliches

Wissen einzubringen. Wichtig in jedem Fall: Präsentationen und Charts müssen übersichtlich und informativ sein, da eine Überfrachtung mit unwichtigen Daten die Effizienz der Arbeit signifikant senkt. Es gilt: Je besser die Vorbereitung der Sitzung ist, desto rascher können im Aufsichtsrat wertvolle Entscheidungen getroffen werden. Dies schont die Nerven, spart allen Teilnehmern wertvolle Zeit und führt letztlich zu besseren Ergebnissen.

*„Entschuldigen Sie, dass ich erst jetzt komme, dafür muss ich aber auch früher gehen und ich lasse auch mein Telefon an, da ich wichtige und dringende Anrufe erwarte.“*

Während der Sitzung selbst kommt dem Vorsitzenden ebenfalls eine vitale Aufgabe zu. Dies ist in erster Linie die Leitung der Sitzung. Der Vorsitzende bestimmt den Protokollführer, er erteilt das Wort und moderiert den Austausch unter den Anwesenden. Übt sich der Vorsitzende mit eigenen Sachbeiträgen in Zurückhaltung, hat seine Stimme umso mehr Gewicht, wenn er einmal von ihr Gebrauch macht. Er hat präzise Beschlussvorschläge zur Abstimmung zu stellen und auf Entscheidungen zu drängen.

Aber auch die Aufsichtsratsmitglieder haben Pflichten. Dazu gehört an erster Stelle die gewissenhafte inhaltliche Vorbereitung der Sitzung, ferner eine zeitige Anreise und der Verzicht auf Anschlusstermine, die ein vorzeitiges Verlassen der Sitzung erforderlich machen. Twittermeldungen, Facebookaktualisierungen oder das Lesen und Beantworten von E-Mails über Smartphones sind zu unterlassen. Auch die Diskussionskultur im Gremium ist wesentlich für eine gute Arbeit. Kontroverse Themen müssen auch kontrovers diskutiert werden, jedoch nicht, indem man sein Gegenüber durch langatmige Monologe zu bezwingen versucht. Wichtig: Auch wer überstimmt wurde, hat zu den Beschlüssen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu stehen. Wer das grundsätzlich nicht kann oder seiner Enttäuschung den Medien gegenüber Ausdruck verleiht, ist nicht zur Tätigkeit in einem Aufsichtsrat befähigt. Wer dagegen das Unternehmen generell auf falschem Kurs sieht, mit seiner Meinung aber alleine im Gremium dasteht, sollte konsequenterweise von seinem Amt zurücktreten. Persönliche Integrität ist höher zu bewerten als Profilierung gegenüber den Kollegen oder Anpassung an die Mehrheit.



Dr. Christoph Achenbach,  
Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter der BfUN  
– Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge  
GmbH, Köln.