»AR1347760

It's about people: Plädoyer für mehr Personalkompetenz im Aufsichtsrat

Prof. Dr. Walter Jochmann/Ulrich Weber

Aktuelle Schlagzeilen illustrieren die Bedeutung fundierter Entscheidungen zu Personalfragen – und stellen erhöhte Anforderungen insbesondere an die Personalkompetenz von Aufsichtsräten. Diese bereiten Entscheidungen vor und begleiten diese. In logischer Konsequenz stellt sich die Frage, welche Kompetenzen Aufsichtsräte für ihre Tätigkeiten heute generell benötigen und ob einzelne Mitglieder, aber auch das Gremium als Ganzes für die Bearbeitung speziell personalwirtschaftlicher Themen adäquat aufgestellt sind.

Neben der wichtigen Diskussion um die richtigen Kompetenzen geht es bei der Betonung von Personalthemen auch um die Frage, wie offen und zielgerichtet diese Themen in den Gremien behandelt werden; wenn Diskussionen a priori politisch geprägt oder sogar tabuisiert sind, können auch hoch qualifizierte Mitglieder nur bedingt Wirkung entfalten. Daher geht es neben der Frage nach den richtigen Kompetenzen mindestens auch um das Selbstverständnis und die Rolle des Aufsichtsrats, damit seine Kompetenzen überhaupt wirken können.

Die direkte Verbindung zwischen Personalthemen und Aufsichtsratsfunktionen ist offensichtlich: Anpassungen des Personalkörpers führen zu Einsparungen von Personalkosten, aber resultieren auch in einem Abfluss von betriebsrelevantem Know-how und einer Veränderung der Altersstruktur; Managementqualität wiederum kann durch informierte Besetzungsentscheidungen und eine systematische Vorstandskontrolle gesichert werden. Personalthemen avancieren also zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg und sind somit eine Schlüsselaufgabe krisenfester und zukunftsfähiger Corporate Governance. Darum sollten Personalthemen auf der strategischen Agenda behandelt werden – und zwar nicht allein auf der hier argumentativ meist sehr starken Arbeitnehmerseite, sondern auch auf der Kapitalseite, die Personalthemen meist meidet.

Im Fokus der Arbeit des Aufsichtsrats stehen die übergeordneten Themen Strategie/Risiko, Finanzen und Personal – dementsprechend kompetent und ausgewogen sollten alle drei Themenfelder besetzt sein, wobei vor dem Hintergrund tagesaktueller Entwicklungen insbesondere Personalexpertise noch weiter ausgebaut werden sollte, um der Gleichwertigkeit von Personalthemen Rechnung zu tragen. Damit Aufsichtsräte diesem Zielbild gerecht werden können, braucht es einen Rahmen, der entsprechende Besetzungs- und Entwicklungsentscheidungen unterstützt. Zu diesem Zweck haben die Autoren ein Kompetenzmodell entwickelt, das alle wesentlichen Steuerungsanforderungen eines Unternehmens und seiner unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Erfolgsfaktoren abdeckt.

I. Die Fokusthemen des Aufsichtsrats

Eine Übersicht der Fokusthemen des Aufsichtsrats hilft Kontrolleuren, die Erwartungen an ihre Rollen zu steuern und sich über ihren spezifischen Wertbeitrag vom Vorstand abzugrenzen. Aufsichtsräte bearbeiten vor allem drei distinkte Themenfelder.

1. Finanzen

Traditionell wenden Aufsichtsräte einen Großteil ihrer Zeit für die Analyse finanzieller Ressourcen auf: Finanzielle Planung und Berichterstattung, Kapitalstruktur, Liquiditätssicherung und Dividendenpolitik sind vertraute Themen auf der Agenda des Gremiums. Spätestens seit der Einführung der Rolle des Finanzexperten sind die Finanzkompetenzen im Aufsichtsrat hinreichend definiert und obligatorisch abgedeckt. Finanzen bilden die Grundlagen der Aufsichtsratsarbeit; ihre Institutionalisierung jedoch darf nicht über akuten Handlungsbedarf in anderen Themenfeldern hinwegtäuschen.

2. Strategie und Risiko

Die Diskussion von Strategie ist ein weiteres zwingendes Thema, wird aber noch zu häufig verkürzt unter Gesichtspunkten der Finanzierbarkeit geführt. Zwar ist die Finanzexpertise des Aufsichtsrats unverzichtbar und wesentlich, aber im Rahmen der Strategiediskussion erfahrungsgemäß überbetont. Eine ganzheitliche Reflexion nämlich umfasst neben der Finanzierbarkeit auch Aspekte der Strategiequalität („Ist die Strategie in sich plausibel?") und Strategieumsetzung („Ist die Strategie kompatibel mit den Faktoren Belegschaft und Organisation?"). Beispielsweise erfahren die Struktur und Kultur der Organisation sowie die Kompetenzen der Belegschaft bei Transaktionsentscheidungen oft zu wenig Berücksichtigung, obwohl sie mit Blick auf strategische Herausforderungen wie Integration, Führungs- und Schlüsselprofile sowie Synergieeffekte wichtige Voraussetzungen und potenzielle Risikofaktoren für den Umsetzungserfolg bilden.

Damit die strategischen Themen verstärkt unter Einbindung des Aufsichtsrats diskutiert werden können, braucht es zum einen fachliche Expertise, um zu aktuellen Entwicklungen in Märkten, Technologien und Geschäftsmodellen sprechfähig

zu sein und damit den Vorstand gewinnbringend beraten zu können – die Abbildung von Strategie- und General-Management-Kompetenzen ist somit eine wertvolle Ergänzung zur Finanzexpertise.

Zum anderen machen Trends der mittel- bis langfristigen Unternehmensentwicklung – wie etwa Innovation, Kultur, Purpose und davon ausgehend Arbeitgebermarke, Diversität und Nachhaltigkeit – deutlich, dass ein Gros der strategischen Fragen an den Aufsichtsrat auch einen klaren personalwirtschaftlichen Bezug haben und dementsprechend Personalthemen vermehrt gewürdigt gehören.

3. Personal

Für die Beschreibung der Personalkategorie erscheint eine Unterscheidung zwischen klassischen und erweiterten Personalthemen sinnvoll.

a) Klassische Personalthemen

Zu den klassischen Personalthemen des Aufsichtsrats gehören die Bestellung, Abberufung, Vergütung sowie individuelle und ganzheitliche Zielvereinbarungen mit dem Vorstand. In diesem Zusammenhang wird die systemische Sicht auf die Wirksamkeit und Teamfähigkeit des Leitungsorgans zur Prämisse für die grundsätzliche Zusammenarbeit, da die Komplementarität von Kernkompetenzen aus Kerngeschäft und Neugeschäft der Dualität von finanzieller Stabilität und Strategie- und Innovationsexzellenz vorausgeht.

b) Erweiterte Personalthemen

Im erweiterten Sinne kann und sollte sich der Aufsichtsrat auch die Beurteilung von Unternehmenskompetenzen in erfolgskritischen Funktionen außerhalb des Vorstands zur Aufgabe machen; anlass- und themenbezogen können Aufsichtsratsmitglieder Vertreter des Top-Managements und andere Top-Talente im Unternehmen kennenlernen und sich somit in den Talent-, Karriere- und Nachfolgeprozess auf den obersten beiden Managementebenen involvieren. In einer Phase, in welcher der Unternehmenserfolg zunehmend von der Arbeitgeberattraktivität abhängt, kann der Aufsichtsrat außerdem über ein konstruktiv-kritisches Hinterfragen der etablierten Strukturen und gebildeten Werte einer Organisation die Unternehmenskultur und -marke entscheidend mitgestalten. Schließlich sollte der Aufsichtsrat die gesamtunternehmerische Personalplanung unter quantitativen (Mengengerüste) und qualitativen (strategische Kompetenzprofile) Gesichtspunkten in den Blick nehmen.

In Summe hat der Aufsichtsrat die Aufgabe (und Möglichkeit), seinen strategischen Weitblick auf die Sicherung der Personalqualität des Unternehmens insgesamt auszurichten und diese über seine Entscheidungsbefugnisse und Beratungskompetenz zu optimieren. Die zunehmende Relevanz der Personalfunktion für die Unternehmensführung führt also zu einer Aktualisierung und Erweiterung der Personalkategorie – wobei ausgewählte Personalfragen als erklärte Tabuthemen gelten: Zum einen liegen Personalkosten im Allgemeinen und Tarifabschlüsse (Fragen von Arbeitszeit und -geld) außerhalb des Zuständigkeitsbereichs des Aufsichtsrats. Zum anderen hat die Arbeitnehmerseite in der Praxis oft das Vorschlagsrecht für die Besetzung des Personalvorstands; in der Montanindustrie kann der Arbeitsdirektor gar nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden.

Bei dieser Gelegenheit sind die Autoren geneigt, zumindest das letzte Tabu kritisch zu hinterfragen: Grundsätzlich ist der Bedarf an einem eigenständigen Personalressort durch die zunehmende Wertigkeit des Personalthemas für Unternehmen gerechtfertigt. Die Gleichstellung eines solchen Ressorts mit anderen Vorstandsfunktionen aber lässt Sonderrechte in dessen Besetzung als nicht mehr opportun erscheinen. Im Gegenteil stellt sich die Frage, inwiefern informelle (Vor-) Rechte der Mitbestimmung immer logisch nachvollziehbar oder solche Besetzungen nicht öfter politisch motiviert sind und damit die Wirksamkeit des Ressorts beeinträchtigen.

Der vorliegende Vorschlag für ein Kompetenzmodell des Aufsichtsrats postuliert eine Zuständigkeit für Personalangelegenheiten auch auf Anteilseignerseite – und keine Beschränkung auf Strategie- und Finanzfragen. Gleichzeitig sollte sich auch die Arbeitnehmerseite in der Strategie- und Finanzdiskussion engagieren. Durch diese Konkordanz kann eine kompetente, koordinierte und kollegiale Ausrichtung des Gesamtgremiums auf eine gemeinsame Stoßrichtung zum Wohle von Organisation und Belegschaft erzielt werden. Im Kern geht es also nicht nur um die Weiterentwicklung von Kompetenzen, sondern auch um eine Reflexion der Rolle und des Wertbeitrags des Aufsichtsrats.

Zusammengefasst wird die allgemeine Bedeutung der Balance von Finanz-, Strategie- und Personalthemen auf der Agenda des Aufsichtsrats deutlich. Finanzen, Strategie und Personal sind somit zwar inhaltlich sinnvoll abtrennbare, aber interdependente Kategorien.

II. Das Anforderungsprofil des Aufsichtsrats

Die Kompetenzen sowie Wissens- und Erfahrungsschwerpunkte des Aufsichtsrats sind der Schlüssel für eine adäquate und wirksame Bearbeitung seiner Kernaufgaben. Umso wichtiger sind professionelle Prozesse zur Besetzung und Weiterbildung von Aufsichtsratspositionen. Übergeordnetes Ziel ist die Übersetzung von zukünftig relevanten Geschäftskompetenzen – die sich zusammensetzen aus Kerngeschäft und Innovationsgeschäft – in Aufsichtsratskompetenzen. Vor diesem Hintergrund erfüllt ein allgemeines Kompetenzmodell für Aufsichtsräte zwei Funktionen: Das Assessment kollektiver bzw. Organisationskompetenzen ebenso wie die Diagnostik individueller bzw. Managementkompetenzen. Die oben beschriebenen Fokusthemen Finanzen, Strategie und Personal legen den konzeptionellen Rahmen des Kompetenzmodells fest, das letztendlich eine Beschreibung der Stärken und Verbesserungsfelder für das Gesamtgremium erlaubt. Die Abbildungen 1 und 2

Abb. 1: Anforderungsprofil für den Aufsichtsrat auf Individual- und Kollektivebene

Personenebene			Gesamtgremium					
Persönliche Mindestanforderungen	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Grundlegende Anforderungen**	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- Natürliche, uneingeschränkt geschäftsfähige Person	○	○	- Branchenvertrautheit	○	○	○	○	○
- Zuverlässigkeit (Regulatorik)	○	○	- Rechnungslegung (Finanzielle Expertise)	○	○	○	○	○
- Fort- und Weiterbildung	○	○	- Strategie und Steuerung	○	○	○	○	○
- . . .	○	○	- . . .	○	○	○	○	○
Fachliche Mindestanforderungen	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Erweiterte Anforderungen**	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- Betriebswirtschaftliche und juristische Grundkenntnisse	○	○	- Risikomanagement, Compliance/Audit	○	○	○	○	○
- Branchenspezifische Kenntnisse im Risikomanagement	○	○	- IT	○	○	○	○	○
- Kenntnisse im Bereich Corporate Governance	○	○	- Vertrieb und Marketing	○	○	○	○	○
(Überwachung und Beratung des Vorstands)	○	○	- . . .	○	○	○	○	○
- . . .								
Rollenspezifische Anforderungen	**Erfüllt**	**Nicht erfüllt**	**Situationsspezifische Anforderungen**	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- Aufsichtsratsvorsitzender	○	○	- Fusionen/M&A	○	○	○	○	○
- Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	○	○	- Transformation und Change	○	○	○	○	○
- Ausschüsse	○	○	- Krisenmanagement	○	○	○	○	○

Anmerkung: Die Einschätzung erfolgt anhand einer fünfstufigen Skala von A (fundierte Kenntnisse) bis E (keine bis geringe Kenntnisse).

zeigen einen Vorschlag für ein Anforderungsprofil des Aufsichtsrats mit zunehmender Ausrichtung auf personalwirtschaftliche Themen.

Abbildung 1 fasst die gesamthaften Steuerungs- und Geschäftsanforderungen zusammen und trennt dabei die Individualebene (fachliche, überfachliche und rollenspezifische Anforderungen an ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied) vom Gesamtgremium (grundlegende, erweiterte und situationsspezifische Anforderungen an den Aufsichtsrat) ab. Hierbei geht es einerseits um die binominale Bewertung von Mindestanforderungen, die ein Aufsichtsratsmitglied erfüllen muss, um das Mandat zum Wohle des Unternehmens ausüben, den Vorstand angemessen überwachen und beraten sowie an der Arbeit im Ausschuss aktiv partizipieren zu können; andererseits kann auf Basis eigenständiger Dimensionen der Reifegrad des Gesamtgremiums eingeschätzt werden. Aus Platzgründen können hier nicht alle Steuerungs- und Geschäftsanforderungen dargestellt werden; am Ende dieses Beitrags findet sich ein Link, unter dem die vollständige Grafik abrufbar ist.

In Abbildung 2 sind die spezifischen Anforderungen an ein Aufsichtsratsmitglied mit personalwirtschaftlicher Ausrichtung aufgeführt, wobei eine Nuancierung nach übergeordneten bzw. Managementerfahrungen sowie profunden Erfahrungen in HR-Strategie- und ausgewählten HR-Kernprozessen vorgenommen wird. Für den Aufsichtsrat sind solche Teile der HR-Prozesslandkarte essenziell, die eine hohe Korrelation mit Corporate Governance und Risikomanagement, Change und Transformation sowie Digital- und Zukunftskompetenzen aufweisen.

III. Implikationen für die Aufsichtsratsentwicklung

Aus dem Anforderungsprofil ergeben sich unmittelbare Implikationen für die Weiterbildung und Besetzung des Aufsichtsrats sowie Implikationen für neue Schwerpunkte in der Aufsichtsratsarbeit. Auch wenn die Arbeit mit und in dem Gremium ein gewisses Maß an politischer Geschicklichkeit erfordert, steigt

Abb. 2: Spezifische Anforderungen für Aufsichtsräte mit personalwirtschaftlicher Ausrichtung

Personalkompetenzen					
Übergeordnete Anforderungen	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- Mindestens fünf Jahre Ressortverantwortung Personal auf Geschäftsführungs-/Vorstandsebene	○	○	○	○	○
Profunde Erfahrungen in HR-Strategieprozessen	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- HR Governance mit Personalpolitik und -risikomanagement	○	○	○	○	○
- Big Data, IT einschließlich KPIs/Dashboards	○	○	○	○	○
- Personal- und Kompetenzplanung	○	○	○	○	○
- Mitbestimmung	○	○	○	○	○
- Diversität und Inklusion	○	○	○	○	○
- Change- und Transformationsmanagement	○	○	○	○	○
- Führungs- und Organisationskultur	○	○	○	○	○
Profunde Erfahrungen in HR-Kernprozessen	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
- Arbeitgeberattraktivität und Recruiting	○	○	○	○	○
- Talent Management	○	○	○	○	○
- Performance Management, Compensation & Benefits	○	○	○	○	○
- Learning Management	○	○	○	○	○
- Betriebliches Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit	○	○	○	○	○

Anmerkungen: Die Einschätzung erfolgt anhand einer fünfstufigen Skala von A (fundierte Kenntnisse) bis E (keine bis geringe Kenntnisse).

– nicht zuletzt durch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise – der Druck auf die Leistungsfähigkeit von Aufsichtsräten. In diesem Zusammenhang kommt dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Nominierungsausschuss eine hervorgehobene Verantwortung bei der Gestaltung des Gremiums zu. In der gelebten Praxis muss gleichfalls Berücksichtigung finden, dass Anteilseigner und Mehrheitsaktionäre einen Anspruch auf Plätze im Aufsichtsrat erheben; deshalb sollten Mehrheitsaktionäre schon aus Eigeninteresse eine ausgewogene Abdeckung von Finanz-, Strategie- und Personalkompetenzen im Blick haben. ■

Autoren:
Prof. Dr. Walter Jochmann, Managing Director und Partner bei Kienbaum Consultants International und **Ulrich Weber,** ehem. Vorstand Personal & Recht der Deutschen Bahn, heute Mitglied der Aufsichtsräte von Evonik Industries und HDI Global.

Verantwortungsvoll überwachen, vorausschauend beraten

Der Aufsichtsrat – Pflichtlektüre für Mandatsträger in Aufsichtsräten und Beiräten

Als Mitglied eines Aufsichtsrats, Beirats oder Verwaltungsrats tragen Sie eine große Verantwortung und stehen immer stärker im **Fokus der Öffentlichkeit**. Neue **regulatorische Vorgaben** und persönliche **Haftungsfragen** erfordern mehr denn je ein professionelles Agieren des Gremiums. Zudem bringen Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Business Ethik weitere Herausforderungen mit sich.

Mit der Zeitschrift und den Online-Angeboten von Der Aufsichtsrat sind Sie in betriebswirtschaftlichen, juristischen und organisatorischen Fragen rund um Ihre Überwachungs- und Beratungstätigkeit bestens informiert.

Sichern Sie sich das entscheidende Strategie- und Praxiswissen zu den wichtigsten Themen:

- Rechte und Pflichten der Mandatsträger
- Professionelle Aufsichtsratsbesetzung
- Vergütung von Aufsichtsrat und Vorstand
- Compliance-Pflichten des Aufsichtsrats
- Haftungsrisiken und -vermeidung

Jetzt kostenlos bestellen:
www.aufsichtsrat.de/gratis

Handelsblatt FACHMEDIEN