



Dr. Jörg Thierfelder leitet die deutsche Praxisgruppe Board Consulting bei Egon Zehnder.



Dr. Michael Ensser ist Managing Partner von Egon Zehnder in Deutschland.

Dr. Jörg Thierfelder und Dr. Michael Ensser

Mehr als nur kluge Köpfe: Wie sich Aufsichtsräte professionalisieren (können)

Aufsichtsräte nehmen eine immer wichtigere Rolle ein. Damit steigt auch der Anspruch an ihre Professionalität. Kluge Köpfe sind gefragt. Doch was können die Gremien darüber hinaus tun, um bestmöglich ihre hohen Ziele zu erreichen?

Wo bekanntlich Unsicherheit, Komplexität und Volatilität der Märkte wachsen, sind Aufsichtsräte wichtiger denn je: als Prüfungsinstanz, als strategischer und vom operativen Alltag ein Stück weit befreiter Ratgeber und als Sparringspartner für den Vorstand. Hinzu kommen digitale Transformationsprojekte, die derzeit alle Branchen beschäftigen, wenn auch in unterschiedlichem Tempo. Das bringt insgesamt höhere Anforderungen mit sich. Zwar ist die durchdachte Besetzung des Aufsichtsrats nach wie vor der entscheidende erste Schritt für die hohe Qualität seiner Arbeit. Um sein ganzes Potenzial auszuschöpfen, braucht es jedoch mehr als die »richtigen Köpfe«.

Die Grundlage eines schlagkräftigen Aufsichtsgremiums bilden die professionelle Auswahl seiner Mitglieder, der reife Umgang mit Vielfalt sowie die Einarbeitung und Integration durch das sogenannte Onboarding und schließlich die effiziente Arbeit als Team.

Mehr als nur Erfahrung: Dimensionen für eine weitsichtige Besetzung

Wer eine vakante Position im Aufsichtsrat besetzen möchte, steht oft vor grundlegenden Fragen. Ihre sorgfältige Reflexion sollte der Kandidatenauswahl stets vorausgehen.

- Die Analyse des **bestehenden Gremiums**: »Welche Stärken und welche Entwicklungsfelder existieren? Welche personellen Veränderungen werden sich in den kommenden Jahren ergeben?«
- Das Nachdenken über die **geschäftliche Zukunft**: »Wo soll das Unternehmen in einigen Jahren stehen? Was sind die wesentlichen Herausforderungen auf dem Weg dorthin?« »

- Die Definition von **strategischen Kompetenzfeldern**: »In welchen Bereichen sind besonderer Zuwachs, weiter gehendes Know-how oder auch individuelle Stärken von Persönlichkeiten nötig?«
- Das **Verhältnis zum Vorstand**: »Mithilfe welcher Kompetenzen kann der Aufsichtsrat den Vorstand gleichermaßen verlässlich überwachen und unterstützen? Wie kann er die für die Vorstandsarbeit relevanten Stärken effizient abbilden?«

Zeit und Aufwand, die für die Beantwortung solcher Fragen nötig sind, sind gut investiert. Zum einen bietet sich hier die Gelegenheit, wertvolle Impulse für die Arbeit des Gremiums zu sammeln. Zum anderen ergeben sich Kernkriterien für die Suche nach den richtigen Persönlichkeiten.

Bei der Auswahl von Kandidaten sind Strategie- und Ergebnisorientierung, Unabhängigkeit und Integrität sowie die erwiesene Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Einflussnahme entscheidend. Immer mehr in den Fokus rücken zudem persönliche Entwicklungsfaktoren. Eigenschaften wie Neugier, Entschlossenheit oder ganzheitliches Denken sind als messbare Potenzialwerte wichtige Indikatoren für die entscheidende Fähigkeit, mit wirklich neuen Herausforderungen intelligent umgehen zu können.

Jenseits der Quote: Vielfalt im Aufsichtsrat

Vielfalt ist heute ein strategisches Gebot. Ob Veränderungen im Geschäftsumfeld oder das Arbeiten in globalisierten und sich schnell wandelnden Märkten: Je umfassender und vielgestaltiger die Perspektive im Aufsichtsrat, desto weitsichtiger und effektiver kann er Entwicklungen beobachten und ggf. darauf reagieren.

Vielfalt bedeutet nach unserem Verständnis weit mehr als nur die vermehrte, unbedingt erforderliche Besetzung von Frauen in Aufsichtsräten. Ebenso wichtig sind erfahrene Kräfte mit ausgeprägt internationalem Hintergrund oder professioneller Perspektive aus einem anderen Umfeld. In Zeiten der digitalen Transformation gehören hierzu durchaus auch jüngere Persönlichkeiten mit Weitblick und Überzeugungskraft, die substanzielle Erfahrungen mit entsprechenden unternehmerischen Themen vorweisen können. Sie legen in der Regel andere Denk- und Verhaltensweisen an den Tag, die das Repertoire gängiger Führungs- und Managementstile bereichern und die Qualität von Lösungsstrategien im Rahmen der neuen Herausforderungen stärken können.

Nur wenn die Perspektiven Andersdenkender zu einer Erweiterung der bisherigen Sichtweisen und zu einem erhöhten kollektiven Selbstbewusstsein führen, wird Diversity ihrem Anspruch wirklich gerecht.

Wenn dies gelingt, sind entsprechend aufgestellte Teams – das bezeugen auch verschiedene Studien – gerade in kritischen Situationen leistungsfähiger und lösungsorientierter als homogene Gruppen.



Die Wirksamkeit erhöhen: Onboarding

Die Begleitung eines neuen Aufsichtsratsmitglieds und der gedankliche Austausch außerhalb der regulären Gremienarbeit kommen oft zu kurz. Die Erfahrung zeigt, dass gerade die ersten Wochen und Monate darüber entscheiden, ob Neuzugänge die nötige Wirkung entfalten können oder ob einfach alles so weitergeht wie bisher. Entscheidend für den Erfolg ist deshalb, wie zügig das neue Mitglied seine Rolle findet.

Um Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sicherzustellen, sollten neue Aufsichtsräte deshalb von Beginn an intensiv eingebunden werden. In dieser Phase hilft ein handfester Fahrplan. Er stellt unter anderem sicher, dass ausreichend Zeit besteht für das Führen von Vorgesprächen und die Analyse der bestehenden Arbeitsweise des Gremiums. Das Ziel: Nach den ersten Sitzungen sollte der oder die Neue bereits persönliche Beziehungen zu den anderen Mitgliedern aufgebaut und einige inhaltliche Impulse gesetzt haben. Hierzu gehört ggf. auch das adäquate Platzieren von Themen, die im Aufsichtsrat bislang nicht präsent oder nicht adressiert waren. Außerdem ist das Einarbeiten in die Tätigkeiten des Unternehmens selbst von Bedeutung, sei es der Besuch von Produktionsstätten oder das persönliche Gespräch mit ausgewählten Führungskräften, natürlich unter Berücksichtigung relevanter Corporate Governance-Gesichtspunkte.

Die Zusammenarbeit stärken: Board Effectiveness

Es ist bekannt, dass eine Gruppe kluger und erfahrener Persönlichkeiten allein noch kein gutes Team ausmacht. Das gilt auch für Aufsichtsräte, die oftmals noch zu sehr mit ihresgleichen besetzt sind und in bekannten Bahnen agieren. Dies wird momentan häufig im Zuge der Digitalisierung deutlich. Sie verlangt nach Führungspersönlichkeiten, die »out of the box« denken und Vorstände sowie führende Manager dazu ermuntern können, eine Kultur für Transformationsprozesse zu schaffen. Wer solche Persönlichkeiten nach vorne bringen möchte, muss jedoch das Gremium dazu befähigen, Impulse aktiv aufzunehmen und weiterzuentwickeln.

Damit dies gelingt, ist der professionelle Blick auf den Aufsichtsrat als Team ausschlaggebend. Wer dessen ganze Kraft heben möchte, muss den Fokus über die individuellen Persönlichkeiten hinaus auf Konstellation und Zusammenarbeit der Gruppe lenken. Immer mehr Unternehmen evaluieren deshalb die Arbeit ihres Aufsichtsrats auch jenseits von Aspekten wie Struktur und Organisation. Sie berücksichtigen dabei unter anderem Dimensionen wie Widerstandsfähigkeit und Offenheit.

Die Ergebnisse solcher Evaluationen sind Ausgangspunkt für die gezielte Entwicklung des Gremiums. Schon die Analyse selbst führt häufig zu einer erhöhten Reflexionsfähigkeit, Diskussions- und Feedbackkultur. Auf diese Weise ermöglicht eine über rein formale Aspekte hinausgehende Effizienzprüfung, Verbesserungen und Entwicklungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit umzusetzen. Idealerweise schafft der Aufsichtsrat dadurch eine konstruktive und effiziente Arbeitskultur und wird damit der Bedeutung seiner Aufgaben gerecht.

EMPFEHLUNGEN AN DEN AUFSICHTSRAT

- Formen Sie Ihr Gremium zum Team. Erst dann entfaltet das Zusammenspiel hervorragender Köpfe seine volle Wirkung.
- Evaluieren Sie die Arbeit des Teams und die Interaktion seiner Mitglieder. Die Verbesserung von Prozessen und Handlungsgewohnheiten ist die Folge.
- Nutzen Sie Vielfalt, um den verschiedenartigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Neuzugänge sollten die bisherigen Perspektiven und Handlungsgewohnheiten erweitern.
- Denken Sie an den Bedarf von übermorgen, wenn Sie neue Mitglieder suchen. Diese geben Gelegenheit, Entwicklungsfelder und strategische Herausforderungen der Gremienarbeit zu erkennen und zu adressieren. «