

# Anforderungsprofile für Aufsichtsräte ?!

Ob turnusmäßiger Wechsel, Neuwahl oder Erreichen einer Altersgrenze – Veränderungen in der Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums kommen regelmäßig vor. Doch welche Erwartungen sind an die neuen „Aufseher“ zu stellen? Passt das Kompetenzprofil des neuen Mitglieds zu den Kenntnissen und Fähigkeiten der anderen Mitglieder? Der folgende Beitrag ist ein Plädoyer für die Erarbeitung von Anforderungsprofilen für Aufsichtsräte.

AUSWAHL VON MITGLIEDERN DES AUFSICHTSGREMIUMS · MÖGLICHKEITEN ZUR STRUKTURANPASSUNG ·  
 DIAKONISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

## Auswahlkriterien und Corporate Governance

Um die Frage, wie mit welcher Kompetenz eine ordnungsgemäße Arbeit des Aufsichtsgremiums gewährleistet wird bzw. ob eine optimale Mischung in der Praxis überhaupt erreichbar ist, ranken sich zahlreiche Diskussionen. Einige Aussagen und Empfehlungen finden sich in Corporate-Governance-Regeln.

Doch ob die Regelungen geeignet sind, die Strukturfindung wirklich zu beeinflussen, bezweifeln inzwischen erstmals sogar die Experten selbst. Zu formal, zu technisch sei die ganze Corporate-Governance-Diskussion, befand jüngst das Fachorgan „Der Aufsichtsrat“ und schickte, als Gastbeitrag verkleidet, eine massive Breitseite gegen die Oberaufseher hinterher: Diese stellten oft immer noch die falschen Fragen.

Nicht selten stehen Eitelkeiten und die Bewahrung von Machtansprüchen einer Umsetzung der Corporate-Governance-Regeln im Wege.

Aber die Erkenntnis um das Problem hilft ja bekanntlich schon weiter. Und so gibt es zahlreiche Träger in Non-Profit Organisationen, welche sich auf den Weg machen, die oftmals traditionell besetzten Aufsichtsgremien kritisch zu beleuchten und neu zu formieren. Und dies geschieht nicht selten in einer offenen Diskussion auf Grundlage der Empfehlungen, wie sie etwa der Diakonische Corporate Governance Kodex gibt.

## Möglichkeiten zur Umstrukturierung

Viele Satzungen der Aufsichtsgremien sehen mit Erreichung einer bestimmten Altersgrenze – die Diakonische Corporate Governance Regelung empfiehlt diese Grenze mit Vollendung des 65. Lebensjahres – eine automatische Beendigung der Mitgliedschaft im Aufsichtsgremium vor. Dieses planbare Ereignis bietet Gelegenheit, frühzeitig ein neues Mitglied mit einer eventuell fehlenden Qualifikation zu werben.

Oft genug sehen Mitglieder von Aufsichtsgremien auch auf Grund einer geänderten eigenen Lebensplanung ihren Platz

nicht mehr in dem Gremium und stellen diesen freiwillig zur Verfügung.

## Empfehlungen für die Gestaltung von Aufsichtsprofilen

Grundsätzlich, so empfiehlt es der Diakonische Corporate Governance Kodex in Ziffer 2.4.1., soll darauf geachtet werden, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums möglichst über unterschiedliche Qualifikationen verfügen. Wobei dies mit der Fußnote 15 konkretisiert wird. Die Mitglieder sollen sich gegenseitig mit folgenden Kompetenzen ergänzen: fachspezifische Kompetenz, theologische/diakonische Kompetenz, ökonomische Kompetenz und juristische Kompetenz.

Dies bedeutet, dass das Aufsichtsgremium zumindest mit einzelnen Mitgliedern von ihrer Profession her zu jeder Thematik sprachfähig sein soll und durch die geforderte „ergänzende“ Zusammenarbeit im Wege des Austausches eine kompetente und starke Arbeit des Gremiums garantiert werden soll. Dies ist ein wichtiger Faktor bei der Aufsicht

und auch bei der Beratung – sofern das Gremium sich als „Sparringspartner“ des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung versteht und die Geschicke der Einrichtung maßgeblich zu optimieren versucht.

Neben der Auswahl der Mitglieder mit der entsprechenden Qualifikation bedarf es, auch nach Empfehlung des Diakonischen Corporate Governance Kodex, insbesondere bei Neubestellungen einer individuellen Ressourcen-Prüfung jedes einzelnen Anwärters bzw. Mitglieds. Ist eine regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen gewährleistet und verbleibt neben der privaten und beruflichen Inanspruchnahme ausreichend Zeit zur Vorbereitung der Sitzungen? Oder ist eine Aufbereitung eines Themas auf Grund der Qualifikation generell nicht möglich? Darüber hinaus ist anzustreben, dass die Mitglieder eine verantwortungsvolle Mitwirkung bezogen auf eine ausreichende Fort- und Weiterbildung bieten können. Dies bedeutet, abhängig vom eigenen Wissensschatz, zum einen selber zu schulen oder zum anderen geschult zu werden.

„  
 Wer Chefs beruft,  
 entscheidet über  
 die künftige geistige  
 Verfassung des  
 Unternehmens.“

Claus Henninger (\*1942),  
 dt. Journalist (FAZ)

Die Tätigkeit im Aufsichtsgremium soll natürlich von einem großen ideellen Interesse zur in der Regel ehrenamtlichen Unterstützung der Einrichtung geprägt sein. Sofern Automatismen in der Besetzung satzungsgemäß verankert sind, macht eine kritische Überprüfung vor dem Hintergrund einer optimalen Qualifikationsverteilung Sinn.

Weiter ist nach Aussage des Diakonischen Corporate Governance Kodex ein Interessenkonflikt bei den Mitgliedern zu vermeiden. Ein solcher ist denkbar, wenn etwa auf Grund einer parallelen Aufgabe in einer branchenähnlichen Einrichtung eine freie Entscheidungsfindung eingeschränkt ist. Ebenso sind entsprechende Beauftragungen an ein Mitglied des Aufsichtsgremiums zur Erbringung etwa einer Dienstleistung für die Einrichtung mit besonderen Regeln der Transparenz zu behandeln. Das bedeutet auch umgekehrt nämlich nicht, dass eine Bestellung etwa des örtlichen Notars, welcher für den Träger z. B. Verträge beurkundet, generell nicht in Frage kommt. Oftmals sind diese Verbindungen auf Grund der ausgezeichneten Kenntnisse um die Einrichtung hilfreich. Es besteht nur die Verpflichtung, auch nach der Empfehlung des Diakonischen Corporate Governance Kodex, diese Verbindung zu benennen und vom Aufsichtsgremium insgesamt genehmigen zu lassen.

**Tobias Allkemper**

Wirtschaftsprüfer / Steuerberater  
CURACON GmbH  
Geschäftsführer  
Tel. 02 51/9 22 08-0  
tobias.allkemper@curacon.de

**FAZIT**

Die Auswahl und Besetzung von Geschäftsführungspositionen erfolgt i. d. R. mit detaillierten Anforderungsprofilen. Die Zusammensetzung der Aufsichtsgremien erscheint dagegen häufig eher zufällig zu sein. In Zeiten von großen Unternehmenskrisen wird aber immer wieder die Frage der Verantwortung des Aufsichtsgremiums gestellt. Warum wurde dem Verlauf nicht gegengesteuert? Insbesondere die Mitarbeiter haben ein Recht auf eine Antwort und letztlich auf eine verantwortungsvolle Arbeit des Aufsichtsgremiums. Richtige Aufsicht und Führung kann nur geschehen, wenn man die Sache beherrscht. Dies erfordert eine qualifizierte Besetzung des Gremiums. Eine kritische Reflexion der Strukturen ist unverzichtbar. Als gute Grundlage einer solchen Selbstüberprüfung können Corporate-Governance-Regeln dienen. Denn sie wurden aus Erkenntnissen großer deutscher Unternehmenskrisen geschaffen.

**Stefan Strüwe**

Assessor jur.  
Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Berater  
Tel. 02 51/8 71 76-321  
stefan.struwe@adveris.de