

Kompetenzprofil für öffentliche Aufsichtsräte – die Mischung macht's

Der Rückzug der Minister und Senatoren aus der Berliner Flughafengesellschaft und ein kürzlich veröffentlichter Leitlinien-Entwurf der Europäischen Zentralbank (EZB) haben die Debatte befeuert, ob statt des politischen Mandats primär weitere fachliche Qualifikationen bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten entscheidend sein sollten. Auch der für börsennotierte Unternehmen geltende Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) wurde jüngst um die Empfehlung ergänzt, ein Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat des Unternehmens zu erstellen. Wäre ein solches Instrument auch in öffentlichen Unternehmen sinnvoll?

Mindestqualifikation ist erforderlich

Aufsichtsrat ist kein Lehrberuf und es sind für das Mandat auch keine Berufsexamina erforderlich. Im Bankensektor soll sich das ändern: Der EZB-Leitlinien-Entwurf fordert, dass die Ausbildung jedes Aufsichtsratsmitglieds einen Bezug zu Bank- oder Finanzdienstleistungen oder zu anderen relevanten Bereichen (BWL, VWL, Recht, Verwaltung) aufweist. Für alle Unternehmen jedoch gilt das einschlägige Urteil des Bundesgerichtshofs von 1982, nach dem das Amt „Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art“ voraussetzt, „die erforderlich sind, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.“ Im Alltag bedeutet das, Aufsichtsratsmitglieder sollen qualifiziert genug sein, Vorschläge der Geschäftsleitung nicht nur „abnicken“, sondern verstehen und hinterfragen zu können.

Ein Mix an Kompetenzen ist gefragt

Die Gremienmitglieder sollen in der Lage sein, den Inhalt vorgelegter Berichte zu erfassen und auf Schwachstellen und Risiken zu untersuchen. Nach modernem Verständnis sollen sie zudem nicht nur Kontrolleure des Unternehmens, sondern gegenüber der Geschäftsleitung auch Berater und eine Art „Sparringspartner“ sein. Dabei ist es keineswegs wün-

schenswert, dass in einem Aufsichtsrat nur Finanz- und Bilanzspezialisten sitzen. Genauso wichtig ist es, dass Mitglieder des Gremiums das operative Geschäft und den Markt, in dem das Unternehmen agiert, beurteilen können. Sie sollten in einem öffentlichen Unternehmen auch dessen öffentlichen Auftrag und die politischen Rahmenbedingungen kennen und berücksichtigen.

Das alles von einem einzelnen Aufsichtsratsmitglied zu verlangen, würde die Qualifikationsschwelle für ein Aufsichtsratsmandat wohl vielfach zu hoch setzen. Es kommt vielmehr auf den „richtigen Mix“ verschiedener Kompetenzen an. Ein für alle Aufsichtsräte gültiges Qualifikationsprofil kann es somit nicht geben, weder für ein einzelnes Mitglied noch für das Gesamtgremium. Über welche Kompetenzen das Aufsichtsgremium verfügen sollte, ist abhängig von der Branche und der jeweiligen Situation des Unternehmens. Bei den Anforderungen an ein einzelnes Mitglied sind auch spezielle Funktionen innerhalb des Gremiums zu beachten. So sind etwa beim Aufsichtsratsvorsitzenden oder bei einer Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss besondere Qualifikationen zu verlangen.

Die Beigeordnetenwahl als Vorbild

Kodizes für öffentliche Unternehmen sehen Kompetenzprofile bislang nicht vor.

Sinnvoll erscheinen diese allerdings auch hier. So könnte der Aufsichtsratsvorsitzende verpflichtet werden, ein unternehmensspezifisches Kompetenzprofil für sein Gesamtgremium aufzustellen. Dabei könnte er vom Beteiligungsmanagement unterstützt werden. Damit ein solches Kompetenzprofil nicht zum „Papiertiger“ verkommt, sondern auch von den entscheidenden Akteuren (auf kommunaler Ebene zumeist den Ratsfraktionen) beachtet wird, könnte das übliche Verfahren bei der Wahl von kommunalen Beigeordneten Vorbild sein. Auch hier spielen politische Erwägungen und Mehrheiten bei der Stellenbesetzung eine wesentliche Rolle, diese Positionen werden aber üblicherweise unter Angabe des Stellenprofils inklusive erforderlicher Qualifikationen öffentlich ausgeschrieben. Entsprechend könnten sich auch für die Aufsichtsräte alle Interessierten – ob Kommunalpolitiker, Verwaltungsangehörige, engagierte Bürger oder externe Experten – bewerben. Die entscheidenden Gremien hätten anschließend die Pflicht, aus dem Bewerberpool eine Auswahl zu treffen, die das geforderte Gesamtprofil des Gremiums bestmöglich abdeckt. Um die Kompetenzen des Aufsichtsrats schließlich transparent darzustellen, können analog zur DCGK-Vorgabe die Lebensläufe aller Aufsichtsratsmitglieder auch auf der Unternehmens-Website veröffentlicht werden. |

Michael Plazek, Ferdinand Schuster