

den starke Bedenken hinsichtlich der Fähigkeiten der Führungskräfte signalisiert haben: 55 % der Teilnehmenden haben die Aussage „Unsere Führungskräfte (Manager) verfügen über die erforderlichen Fähigkeiten, um Vergütungstransparenz umzusetzen (z.B. Kommunikationsfähigkeiten, wenn es erforderlich ist, 'gerechtfertigte' Gehaltsunterschiede zu erklären)“ nicht unterstützt. Diese spezifische Herausforderung könnte durch einen Wechsel zu variabler Vergütung, die hauptsächlich auf der Leistung des Unternehmens basiert, gemildert werden. Tatsächlich belegt die Studie, dass bereits 78 % der börsennotierten Unternehmen, die Leistung der langfristigen variablen Vergütung hauptsächlich anhand von

Leistungskennzahlen des Unternehmens messen.

III. Fazit: Governance-Überlegungen im Zusammenhang mit Lohntransparenz

Die Studienergebnisse zeigen, wie regulatorische Entwicklungen und Überlegungen zur Arbeitgeberstrategie dazu beitragen, dass das Interesse an Lohntransparenz steigt. Die interne und externe Überprüfung zu einem derart sensiblen Thema wird voraussichtlich weitreichende Auswirkungen haben, mit potenziell tiefgreifenden Auswirkungen auf die Moral, das Vertrauen und das

Engagement der Mitarbeitenden. Darüber hinaus werden Diskussionen zur Lohntransparenz über die HR-Funktionen hinausgehen und Führungskräfte sowie den Aufsichtsrat einbeziehen müssen. Die Erwartung der Mitarbeitenden an Transparenz macht dies zu einem strategischen Thema für Arbeitgeber und erfordert richtungsweisende Ansichten und Leitlinien von der Unternehmensspitze. Unternehmen sehen in der Lohntransparenz nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern auch ein Instrument, um Top-Talente anzuziehen, Vertrauen zu fördern und eine gerechtere Arbeitsplatzkultur zu schaffen.

Weiterbildung „Qualifizierter Aufsichtsrat“ – eine Erfolgsgeschichte mit Zukunft



Michaela Kudlich, verantwortlich für die Weiterbildung „Qualifizierter Aufsichtsrat“, Deutsche Börse AG, Frankfurt/a.M.

Aufsichtsrät:innen sollten in der Lage sein, mit dem Vorstand auf Augenhöhe zu diskutieren. Dafür bedarf es einer Expertise, die über das individuelle Fachwissen hinausgeht. Aufbauen lässt sich diese über spezielle Lehrgänge, die zudem als Zulassungsvoraussetzung für die Prüfung „Qualifizierter Aufsichtsrat“ dienen. Mit dem entsprechenden Zertifikat dokumentieren die Teilnehmer*innen ihre Expertise und sind für jedes Unternehmen ein Gewinn. Das wiederum kann die persönlichen Chancen auf ein Mandat erhöhen.

I. Hintergrund und Problemstellung

Die Arbeit des Aufsichtsrats wird immer anspruchsvoller. Das bestätigt auch die im Herbst erschienene „Aufsichtsratsstudie 2023“ des Arbeitskreises Deutscher Aufsichtsrat (AdAR e.V.) und der Anwaltssozietät Hengeler Mueller.

Laut Dr. Daniela Favocchia, Co-Autorin der Studie, agiert der Aufsichtsrat im Unternehmen längst nicht mehr

nur als reiner Kontrolleur des Vorstands, sondern als Sparringspartner auf Augenhöhe. Damit sie dieser Aufgabe gerecht werden können, benötigen die Mandatsträger:innen neben der Branchenerfahrung sowie der persönlichen Eignung ein tiefes Verständnis für die Grundlagen der Unternehmensführung, Compliance-Grundsätze, ethische Standards und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Interessengruppen.

INHALT

- I. Hintergrund und Problemstellung
- II. Rüstzeug für die Aufsichtsratsarbeit
- III. Freie Wahl beim Lehrgang
- IV. Regelmäßige Auffrischungen
- V. Netzwerke aufbauen
- VI. Fazit

Keywords

Deutsche Börse AG; Governance-Expertise; Zertifikats-Lehrgang

Um die entsprechende Governance-Expertise zu gewährleisten, ist gerade in der heutigen Zeit eine fortlaufende Weiterbildung wichtig. So wie es auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) empfiehlt, um die vorhandenen Kompetenzen aufrechtzuerhalten und zu erweitern. Die Deutsche Börse bietet mit der Prüfung „Qualifizierter Aufsichtsrat“ schon seit über einem Jahrzehnt die passende Lösung an. In den vergangenen Jahren ist die Nachfrage deutlich gestiegen. Die Weiterbildung verzeichnet bei den Teilnehmerzahlen seit 2019 jährliche Zuwachsraten zwischen 30 und 50 Prozent. Knapp die Hälfte der Prüflinge sitzt bereits in einem Aufsichtsrat, die anderen Teilnehmer:innen bereiten sich auf etwaige zukünftige Mandate vor.

Zielgruppe für den „Qualifizierten Aufsichtsrat“:

- Angehende Aufsichtsrät:innen (mit oder ohne konkrete Angebote), die sich für die neue Rolle fit machen und ein anerkanntes Qualitätszertifikat erlangen möchten
- Personen, die schon ein Aufsichtsratsmandat innehaben und das angeeignete Wissen fortlaufend auf dem neuesten Stand halten wollen
- Geschäftsführer:innen oder Vorstände:innen, die durch einen Perspektivwechsel besser verstehen wollen, wie Aufsichtsräte die Themenfelder bearbeiten und dadurch das Miteinander effizienter und effektiver gestalten möchten

II. Rüstzeug für die Aufsichtsratsarbeit

Die Teilnehmer:innen kommen sowohl aus mittelständischen Unternehmen als auch aus Firmen, die in der Indexfamilie beheimatet sind. So wie Daniel Riedl, Vorstandsmitglied des im DAX gelisteten Immobilienkonzerns

Vonovia, der vor einigen Jahren einen Perspektivenwechsel anstrebte und seit Anfang 2022 unter anderem im Aufsichtsrat der Quaterback Immobilien sitzt. Riedl kennt beide Perspektiven und spricht aus Erfahrung, wenn er betont, dass die erworbene Qualifikation „auch für die Unternehmen einen konkreten Mehrwert bringt“. Die Auseinandersetzung mit den relevanten Themen aus Sicht des Aufsichtsrats hilft ihm demnach sowohl bei seiner Tätigkeit als Vorstand als auch als Aufsichtsrat. „Ich sehe die Ausbildung beziehungsweise die Prüfung außerdem als grundlegende Voraussetzung, um für die Aufsichtsratsarbeit gerüstet zu sein“, erklärt Riedl, dessen Erwartungen „voll erfüllt“ wurden: „Ich habe die Ausbildung und Zertifizierung in Summe als Bereicherung empfunden“.

Inhaltlich geht es bei der praxisnahen Qualifizierungsmaßnahme vorrangig um die zu beachtenden Regeln, die Rechte und Pflichten sowie die Aufgabengebiete eines Aufsichtsrats. Daneben spielt auch die Haftung der Mandatsträger:innen eine wichtige Rolle. Schließlich steht der Aufsichtsrat auch in der Verantwortung und kann juristisch belangt werden, wenn er seinen Aufgaben nicht ordnungsgemäß nachkommt. Den Teilnehmer:innen wird ein ganzheitliches Verständnis für Corporate Governance vermittelt und sie sollen in der Lage sein, ein Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Bezüglich der Kontrolle der Führungsebene sollte ein Aufsichtsrat wissen, wo genau hinzuschauen und gezielt nachzufragen ist. Für Martin Schwarz, der als Vorstandsmitglied beim Familienunternehmen Stihl an internen Aufsichtsratssitzungen teilnimmt und in verschiedenen Kontrollgremien im In- und Ausland tätig ist, hat sich die Ende 2022 erworbene Qualifizierung in vielerlei Hinsicht ausgezahlt. „Sie hat unter anderem mein Verständnis in der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und den Kontrollgremien verbessert und trägt dadurch

zu einer effizienteren Unternehmensführung bei“.

Übergeordnete Themen der Prüfung

- Vorbereitung und Grundlagen
- Zusammensetzung und Organisation
- Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Kontrollsysteme und Prüfungsausschuss
- Nachhaltigkeit, Governance und Compliance
- Strategie, Operations und Performance
- Finanzierung, Kapitalmaßnahmen und Unternehmensübernahmen
- Unternehmen in der Krise

III. Freie Wahl beim Lehrgang

Eine der Voraussetzungen für die Teilnahme an der in Eschborn stattfindenden Prüfung ist der Besuch eines Lehrgangs. Dabei können Interessenten sich für einen von insgesamt vier unabhängigen Anbietern entscheiden, die alle von der Deutschen Börse zertifiziert wurden. Die Einhaltung der klar definierten Zertifizierungsrichtlinien wird regelmäßig überprüft. Die einzelnen Anbieter unterscheiden sich in ihrem didaktischen Konzept. Je nach Durchführungsart sind acht bis zehn Lehrgangstage vorgesehen. Damit ein konzentriertes Lernen möglich ist, wird die maximale Teilnehmerzahl auf 15 Personen pro Lehrgang begrenzt.

Um die anschließende Prüfung zum „Qualifizierten Aufsichtsrat“ abzulegen, müssen zudem berufliche und persönliche Voraussetzungen erfüllt sein. Über die Zulassung entscheidet eine Prüfungskommission aus Vertreter:innen der Deutschen Börse und unabhängigen Governance-Experten. Für die insgesamt 100 Multiple-Choice-Fragen (Richtig/Falsch und Fragen mit Mehrfachant-

worten) der komplett branchenunabhängig durchgeführten Prüfung haben die Teilnehmer:innen 2,5 Stunden Zeit. Detaillierte Informationen rund um die Weiterbildung finden Interessent:innen auf der Webseite der Deutschen Börse.¹

Bei einigen Unternehmen wird die Qualifizierungsmaßnahme der Deutschen Börse explizit gefördert. Das Ahrensburger Unternehmen Basler zum Beispiel bezahlt ihren Aufsichtsrät:innen den Lehrgang und die abschließende Prüfung. Prof. Dr. Mirja Steinkamp – Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin – ist bei dem Spezialisten für Bildverarbeitungslösungen unter anderem Vorsitzende des Prüfungsausschusses und hat 2018 selbst die Prüfung zum „Qualifizierten Aufsichtsrat“ und „Fachaufsichtsrat Financial Expert“ abgelegt. Sie empfiehlt die Fördermaßnahmen, weil sie davon überzeugt ist, dass die Arbeit in dem Gremium dadurch „qualitativ besser“ wird. „Die Professionalisierung der Aufsichtsräte hat deutlich zugenommen und wird auch noch weiter zunehmen“, erklärt Steinkamp, die mittlerweile bei einem der Lehrgangsanbieter den kaufmännischen Teil unterrichtet und damit bezüglich der Anforderungen ständig auf dem aktuellen Stand sein muss.

IV. Regelmäßige Auffrischungen

Die Prüfungsinhalte und damit auch die in den Lehrgängen behandelten Themen verändern sich im Laufe der Zeit. Deshalb gilt die erworbene Qualifikation auch immer nur für drei Jahre. Danach können die Teilnehmer:innen bei den entsprechenden Anbietern einen von der Deutschen Börse anerkannten Aktualisierungskurs besuchen und im Anschluss die Verlängerung ihres Zertifikats um weitere drei

Jahre beantragen. Eine nochmalige Prüfung ist dabei nicht erforderlich.

Die Beweggründe für die Teilnahme an dieser zielgerichteten Weiterbildung sind vielfältig. Bei Prof. Dr. Kerstin Lopatta, Aufsichtsrätin unter anderem bei der im MDAX notierten Freenet, ging es neben ihrem allgemein starken Interesse an fachlichen Themen auch um einen gewissen Wohlfühleffekt: „Ich bilde mich permanent weiter und fühle mich in meiner Position als Aufsichtsrätin nur dann wohl, wenn ich fundiertes Wissen habe. Für mich ist Qualifizierung ein Privileg“. Die Professorin hat ihre individuellen Qualifikationen im Bereich Rechnungswesen, Prüfung und Nachhaltigkeit, also den typischen Anforderungen im Prüfungsausschuss. Bei dem Lehrgang hat sie daher vor allem von den rechtlichen Modulen profitiert, „die mir Sicherheit auch in den anderen Themen der Aufsichtsratssitzungen geben“.

Ein wichtiger Punkt, den auch Steinkamp hervorhebt. „Man muss ehrlich zu sich selbst sein, dass man trotz umfangreicher beruflicher Erfahrungen nicht alles kennen und wissen kann“. Schließlich werden die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats in der Regel wegen ihrer Branchenkenntnisse, ihrer Finanzexpertise, ihrem Spezialwissen zu Themen wie etwa Nachhaltigkeit oder Digitalisierung/IT-Sicherheit ausgewählt. Mit dem Zertifikat „Qualifizierter Aufsichtsrat“ können die Teilnehmer:innen nachweisen, dass sie Kenntnisse in allen wesentlichen Belangen der Aufsichtsratstätigkeit besitzen und sich intensiv mit den grundlegenden Themen der Aufsichtsratsarbeit auseinandergesetzt haben. Interessenten für eine Tätigkeit im Aufsichtsrat können damit ihre Chancen verbessern. DAX-Unternehmen zum Beispiel rekrutieren ihre Aufsichtsräte laut Steinkamp fast ausschließlich über Headhunter. Die Qualifizierung kann im Auswahlpro-

zess mit regelmäßig hochkarätigen Kandidat:innen den entscheidenden Unterschied ausmachen.

V. Netzwerke aufbauen

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt ist zudem die Möglichkeit, sich im Rahmen der Fortbildung ein persönliches Netzwerk von Expert:innen aufzubauen, die einen später bei der konkreten Mandatsarbeit fachlich unterstützen können. „Man kennt immer einen Spezialisten, den man bei Bedarf zu bestimmten Themen fragen kann“, berichtet Steinkamp aus ihrer Praxis. Auch Schwarz stellt diese Vorteile heraus: „Durch die Vernetzung mit anderen Teilnehmern und Unternehmen während des Lehrgangs konnte ich mein berufliches Netzwerk erweitern“.

VI. Fazit

Alles in allem hilft die Qualifizierungsmaßnahme, die fachliche Expertise im Aufsichtsrat weiter zu erhöhen und damit auch die Corporate Governance der Unternehmen zu verbessern. Ein Punkt, der immer stärkere Beachtung findet, wenn es darum geht, inwieweit Firmen ihrer Verantwortung für die Bereiche Gesellschaft und Umwelt gerecht werden. Hier kann der Aufsichtsrat in seiner Beratungs- und Kontrollfunktion vorangehen. Auch deshalb sieht Lopatta den größten Mehrwert darin, dass durch das in dem Lehrgang vermittelte Wissen eine Diskussion auf Augenhöhe zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat möglich ist. „Aufsicht und Rat sollte mit fundiertem Wissen über Zusammenhänge gegeben werden. So erreichen die Aufsichtsratssitzungen insgesamt ein höheres Niveau“.

¹ Siehe deutsche-boerse.com/ar-qualifikation/