

Führerschein für Kontrolleure

Aufsichtsrat kann jeder werden – doch wer die Macht hat, braucht auch Kompetenz. Soll ein Gesetz deren Überprüfung vorschreiben?

Von Barbara Sommerhoff

Kontrolle erfordert Kompetenz. Das gilt auch für Mitglieder von Aufsichtsräten. Wer antritt, um zu prüfen, ob Geschäftsleitungen oder Vorstände die richtigen Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen, wer also beispielsweise über den Vorstandsvorsitz eines Unternehmens entscheidet und den Vorstand bei allen strategischen Entscheidungen berät und kontrollieren will, sollte das Unternehmen und seine Branche kennen. Eine Binsenweisheit? Die weltweite Wirtschaftskrise jedenfalls zeigt, dass die vermeintliche Selbstverständlichkeit in der Praxis durchaus nicht immer berücksichtigt wird. „Das Aktiengesetz enthält zur Frage der fachlichen Befähigung von Aufsichtsräten keine Vorgaben“, heißt es beim Bundesjustizministerium. Jeder, der will – und gewählt wird – kann ein Aufsichtsratsmandat übernehmen. Ein Faktum, das auch manche amtierende Kontrolleure verwundert.

Wer als Aufsichtsrat versagt, soll künftig haften. Eine Pflicht zur Qualifikation gibt es nicht

Astrid Franzyk zum Beispiel. Im Februar ist die leitende Angestellte als Arbeitnehmervertreterin in den Aufsichtsrat der Grammer AG nachgerückt. Der Automobilzulieferer im bayerischen Amberg beschäftigt 8000 Menschen und macht eine Milliarde Euro Umsatz. Ein Mitglied des Aufsichtsrats hatte das Unternehmen verlassen. „Ich war zunächst überrascht, als ich gefragt wurde“, so Franzyk. Dann habe sie zugestimmt. Und sich zu einem Seminar zur Qualifizierung von Aufsichtsräten angemeldet.

Das kostet Zeit und Knapp 10 000 Euro, besteht aus drei Modulen und kann mit einem Zertifikat abgeschlossen werden, das einen als geprüfter Aufsichtsratsausweis. Eine sinnvolle Investition, findet Franzyk, gerade für jemanden, der eine solche Aufgabe zum ersten Mal übernimmt. „Für Neulinge, für Arbeitgeber – für Arbeitnehmervertreter sollte die fachliche Qualifizierung eigentlich verpflichtend sein“, sagt Franzyk.

Faszinierend sei die Aufgabe allemal. „Im Aufsichtsrat kann ich ganz anders als in meiner Funktion als Angestellte das Unternehmen nach vorne bringen.“ Als wichtigste Aufgabe sieht sie neben der Kontrolle die Beratung und Unterstützung des Vorstands. „Wie entwickelt sich der Markt? Wie agieren die Wettbewerber? Welche Investitionen sind erfolgversprechend, welche eher riskant?“

Die Bedeutung der Rolle von Aufsichtsräten betont auch das Gesetzgeber. Deutlich wird das allerdings mehr durch die Haftungsregeln, weniger durch die Notwendigkeit der Qualifikation. Wer als Aufsichtsrat fahrlässig seine Pflichten verletzt, haftet. Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) regelt, dass Aufsichtsratsmitglieder zum Schadenersatz verpflichtet sind, wenn sie „eine unangemessene Vergütung im Sinne des § 87 Abs. 1 AktG festsetzen.“ Diese besondere gesetzliche Herbeiverhandlung ermahnt Aufsichtsräte, diese Haftungsprüfung besonders ernstzunehmen“, sagt Ulrich Staudig vom Bundesjustizministerium.

Als zahllosen Tiger bezeichnet Heinz Peter Jennissen das Gesetz, das dazu



Verkehrstüchtig? Der Aufsichtsrat kontrolliert, ob ein Unternehmen ordentlich gelenkt wird. Doch er muss seine eigene Befähigung nicht nachweisen. Foto: ddp

Mitte Juli vom Bundestag verabschiedet worden ist. Der Ingenieur ist Mitinhaber einer Unternehmensberatung und öffentlich bestellter Sachverständiger. Seit 2001 ist er Mitglied im Beirat einer GmbH, die in Deutschland, Polen und der Ukraine im Landmaschinenhandel tätig ist. Anders als eine Aktiengesellschaft muss die GmbH kein Beratergremium installieren, sondern kann dies freiwillig tun. Ein nützliches Gremium, so Jennissen, gerade wenn verschiedene Gesellschaftskreise existieren und sich die Eigentümer aus dem operativen Geschäft zurückziehen und einen Fremdschäftsführer einsetzen.

Unzufrieden ist er mit dem neuen Gesetz, weil es den Fokus allein auf die Frage der Vorstandsgehälter legt. „Mindestens so wichtig ist doch die fachliche Qualifikation der Kontrolleure. Und dazu sagt der Gesetzgeber weiterhin nichts“, bedauert der Sachverständige. Richtiger wäre es, die fachliche Kompetenz von Aufsichtsräten regelmäßig zu überprüfen, so wie das bei Sachverständigen üblich ist. „Wir müssen regelmäßig gegenüber unabhängigen Gremien nachweisen, dass wir noch auf dem aktuellen Wissensstand sind. Ich halte das auch bei Aufsichtsräten für sinnvoll.“

Immerhin bei kapitalmarktorientierten Unternehmen verlangt der Gesetzgeber eine stärkere Professionalisierung des Aufsichtsrates. Das Ende-Mai-2009 in Kraft getretene Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) schreibt vor, dass mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrates über Sachverstand in den Bereichen Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt. „Das können Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sein, aber auch Personen, die als Finanz-

vorstand oder als Angestellte im Rechnungswesen und Controlling arbeiten oder gearbeitet haben“, erklärt Susanne Rückert. Eine „Führerscheinplicht“ für Aufsichtsräte gebe es allerdings nicht, so die Anwälte für Aktien- und Kapitalmarktrecht. „Wer sich für ein Aufsichtsratsmandat zur Wahl stellt, muss eine Befähigung nicht nachweisen.“ Allerdings hält sie eine fachliche Qualifikation für unbedingt erforderlich und tritt in Seminaren als Referentin auf.

Früher reichten häufig die richtigen Kontakte – heute soll die Eignung entscheiden

Mehr als 90 Prozent der Teilnehmer haben bereits ein oder mehrere Mandate, wenn sie sich zu einem Seminar anmelden, sagt Marcus Labbé. Seit 2008 bietet er Lehrgänge für angehende und amtierende Aufsichtsräte an. Im Fokus sind Aufsichtsräte für mittelständische Unternehmen. Doch stehen auch immer Teilnehmer großer Konzerne auf der Anmelde-Liste. „Ob Siemens, BMW oder Thyssen-Krupp: Die Herkunft der Teilnehmer zeigt, dass auch in Weltkonzernen ein waches Bewusstsein für die Notwendigkeit existiert, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten“, sagt Labbé.

Trotzdem – und angesichts der noch überschaubaren Weiterbildungsangebote und Teilnehmerzahlen – bleibt die Frage, ob die Qualifizierung zum Aufsichtsratsamt werden sollte. Der Verein „Versammlung des Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg“ beantwortet sie entschieden mit Nein. Jeder, der ein solches Amt übernehme, trage Verantwortung,

auch dafür, die Aufgabe kompetent zu erfüllen, meint Egbert Diehl, der Vorsitzende dieser altherwürdigen Hamburger Institution der kaufmännischen Selbstverwaltung, die einst als Vorläufer der Handelskammer gegründet wurde. „Die Zeiten der old boys networks gehen ja erfreulicherweise allmählich zu Ende“, sagt Diehl. Statt des Prinzips „Man kennt sich“, das bislang ausschlag-

gebend für die Ernennung war, werde ohnehin zunehmend nach fachlicher Eignung Ausschau gehalten. Bis sich das neue Prinzip durchsetzen wird, mag noch einige Zeit vergehen, gesteht Diehl zu, das sei aber kein Grund für gesetzgeberische Zwangsmaßnahmen. Ein Verein, der sich seit 1817 für ethische Regeln im Wirtschaftlichen einsetzt, vertraut auf den natürlichen Lauf der Dinge.

Inhalt

Für Gott und die Welt

Für Theologen gibt es viele berufliche Alternativen zum Priesteramt Seite V2/10

Krankheit im Lebenslauf

Bewerbungshelfer: Soll ich eine Depression besser verschweigen? Seite V2/10

Bescheidene Zuwächse

Vergütung: 2010 werden die Gehälter in Deutschland kaum steigen Seite V2/10

Zahl der Studienanfänger ohne Abitur steigt

In Deutschland nehmen immer mehr Menschen ohne Abitur ein Studium auf. Zwischen 1997 und 2007 hat sich ihr Anteil an den Erstsemestern verdoppelt. Nach Angaben des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh kamen 1997 im Schnitt knapp 100 Studenten pro Bundesland mit Hilfe eines Berufsabschlusses oder einer Begabtenprüfung an eine Hochschule. Bis 2007 stieg der Wert auf mehr als 200. Insgesamt bilden Studenten ohne Abitur oder Fachabitur in Deutschland aber immer noch die Ausnahme: Sie machen nur etwa ein Prozent aller Studienanfänger aus. SZ

Wer ohne Ausstempeln raucht, riskiert Kündigung

Arbeitnehmer riskieren ihren Job, wenn sie Raucherpausen einlegen, ohne vorher auszustempeln. Nach einem Urteil des Arbeitsgerichts Duisburg ist sogar eine fristlose Kündigung zulässig, wenn Betroffene trotz wiederholter Abmahnungen ihre Arbeit für eine Zigarettenlänge unterbrechen, ohne die Pausen erfassen zu lassen. Auch ein kurzzeitiger Entzug der Arbeitsleistung sei eine schwerwiegende Vertragsverletzung, urteilen die Richter. Außerdem sei das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten dadurch zerstört worden. (Az.: 3 Ca 1336/09) dpa

Wir bringen Ihr Stellenangebot auf Sendung – mit dem SZ-Karrierefunk.

Testen Sie unser neuartiges und innovatives Tool für Ihr Employer Branding.



Die Süddeutsche Zeitung bietet Ihnen die einzigartige Kombination Ihrer Print-Stellenanzeige mit einem Radiospot. Einmal am Freitag wird Ihre Stellenanzeige im Radiospot auf der Sendung „on Air“ zu hören sein. Ihre Stellenanzeige wird so für mehr Bewerber sichtbar und Ihre Marke weiter zu schärfen und im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte zu bestehen. Und so funktioniert es:

Sie schalten eine Stellenanzeige im großen Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung am Samstag. Der Radiospot sorgt schon am vorherigen Freitag mit prominenter Nennung Ihres Unternehmens für erhöhte Aufmerksamkeit. Wir kümmern uns um alles – von der Produktion bis Sie „on Air“ sind.

Unser Serviceteam berät Sie gerne:

Tel: +49 (89) 21 83 - 82 73
Fax: +49 (89) 21 83 - 87 19
E-Mail: stellen-anzeigen@sueddeutsche.de

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

„Nachfragen lohnt sich“

Die Absage nach dem Vorstellungsgespräch: Soll man sich nach den Gründen erkundigen?

Wenn es mit der neuen Stelle trotz aller Anstrengungen nicht geklappt hat, ist die Enttäuschung groß. Trotzdem sollten sich abgelehnte Bewerber ruhig trauen, nach den Gründen zu fragen. Viele Unternehmen geben auf Nachfrage ein Feedback. Sabine Zahmert ist in der Personalabteilung des Bosch-Konzerns für Nachwuchs-Programme verantwortlich. Sie meint, dass Bewerber aus dem Feedback viel für die Zukunft lernen könnten.

SZ: Wenn ein abgelehnter Bewerber bei Ihnen anruft und nach den Gründen fragt – ist Ihnen das nicht lästig?

Zahmert: Es ist ein Akt der Fairness, ein offenes und konstruktives Feedback zu geben. Das gehört sich einfach, wenn man sich in einem Bewerbungsgespräch persönlich kennengelernt hat.

SZ: Und wenn der Bewerber erst gar nicht zum Gespräch eingeladen wurde?

Zahmert: Wenn mich jemand anruft und fragt, warum seine schriftliche Bewerbung abgelehnt wurde, erkläre ich ihm auch, warum sein Profil von den Anforderungen der Stelle abweicht. Allerdings bekomme ich allein für unser Junior Managers Program jährlich rund 5000 Bewerbungen. Ich erkläre jedem erst mal selbst kritisch zu hinterfragen, ob er wirklich zu der Stelle gepasst hätte. Wer sich aber überhaupt nicht erklären kann, warum er nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurde, kann gern nachfragen.

SZ: Wie lange sprechen Sie mit abgelehnten Bewerbern?



Sabine Zahmert Foto: privat

Zahmert: Normalerweise 15 bis 20 Minuten, je nachdem, wie viele Nachfragen es gibt. Ich frage grundsätzlich zuerst, den der Bewerber den Eindruck, den er gemacht hat, selbst einschätzt. Von dieser Frage sind die meisten etwas überrascht, aber damit kann man gut ins Gespräch einsteigen. Danach erkläre ich die Auswahlkriterien für die Stelle und sage dem Bewerber, wie wir ihn in diese Kriterien eingeordnet haben, wo er überzeugt hat und wo nicht. Es ist wichtig, eine sachliche, wertschätzende und ehrliche Rückmeldung zu geben und die Gründe für eine Absage transparent aufzuzeigen. Aus einem offenen Feedback kann man eine Menge lernen. Das ist sicher auch der Grund, warum circa 80 Prozent der Bewerber, die sich persönlich vorgestellt haben, ein Feedback wünschen.

SZ: Geben Sie den Bewerbern konkrete Tipps, was sie besser machen könnten? Zahmert: Ja, durchaus. Es kann zum Beispiel sein, dass jemand in einem As-

essment Center viele gute Ideen in die Gruppe eingebracht hat, sich dann aber nicht mehr darum gekümmert hat, ob und wie sie umgesetzt wurden. Dem Betroffenen ist das vielleicht gar nicht aufgefallen. Wenn ich ihn darauf hinweise, wird er diesen Fehler bei seiner nächsten Bewerbung nicht wieder machen. Natürlich lässt sich aber nicht jeder Kritikpunkt so einfach verbessern. Wer aufgrund seines allgemeinen Auftretens gescheitert ist, zum Beispiel wegen fehlender Sozialkompetenz, muss vermutlich länger an sich arbeiten, bis er bessere Chancen hat. Wenn ich allgemein einen guten Eindruck hatte und es nur aus fachlichen Gründen nicht geklappt hat, habe ich Bewerber auch schon ermutigt, sich auf andere Stellen bei uns zu bewerben.

SZ: Sind solche Feedbacks eigentlich allgemein üblich?

Zahmert: Es würde mich nicht überraschen, wenn andere Unternehmen das ähnlich handhaben, auch im eigenen Interesse. Schließlich spricht ein Bewerber, der ein qualifiziertes Feedback bekommt, im Nachhinein sicher positiver über ein Unternehmen als jemand, der nur eine lapidare Absage bekommt.

SZ: Ist es Ihnen schon mal passiert, dass ein abgelehnter Bewerber am Telefon richtig sauer wurde?

Zahmert: Die meisten sehen ein, wieso es nicht geklappt hat. Ich habe nur ganz selten erlebt, dass ein Bewerber das Feedback überhaupt nicht verstehen wollte.

Interview: Miriam Hoffmeyer