

Professionelle Aus- und Fortbildung des Aufsichtsrats im Wandel



Dr. Michael Beyer, Director Board Advisory Services, FAS, Berlin;
Dr. Viktoria Kickinger, Directors Academy Hamburg, Aufsichtsrätin

Die Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit schreitet unweigerlich voran und wird im Grundsatz als Bestandteil der Überwachungstätigkeit von einer großen Mehrheit der Mandatsträger akzeptiert. Ein wichtiger Baustein ist die individuelle digitale Kompetenz.

I. Regulatorische Ausgangslage

Nach Ziffer 5.4.5 Abs. 2 DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex) nehmen die Mitglieder des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden.

Deutlich klarer und gleichzeitig schärfer sind die Regelungen des § 25d KWG (Kreditwesengesetz). Hiernach sind die Institute verpflichtet, angemessene personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dies bezieht sich sowohl auf die Einführung in das Amt, als auch auf die Fortbildung, die notwendig ist, die erforderliche Sachkunde zur Wahrnehmung des Mandats aufrechtzuerhalten und wo nötig auch auszubauen. Weitere Vorgaben zur Sach- und Fachkunde finden sich ebenfalls im KWG.

Obwohl es gesellschaftsrechtlich (insbesondere AktG und GmbHG) keine expliziten Vorgaben über die Aus- und Fortbildung gibt, so resultiert im Rahmen der geforderten Sorgfaltspflicht nach § 116 AktG das Erfordernis fachlich à jour zu sein.

Diesem Tenor folgen auch einschlägige Urteile, in denen die persönliche und eigenverantwortliche Ausübung

des Mandats gefordert wird: So muss jedes Aufsichtsratsmitglied die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mindestens besitzen oder sich aneignen, um alle üblicherweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und beurteilen zu können.

II. Individualisiert, digitalisiert oder „von der Stange“?

Bei der Fortbildung von Aufsichtsräten sind verschiedene Varianten für die Mandatsträger denkbar:

- Einzelschulungen/Seminare für den gesamten Aufsichtsrat bzw. den Ausschuss des Aufsichtsrats
- Inhouse-Seminar/offenes Seminar bei einem Anbieter
- Standard-Seminar/individuell abgestimmte Inhalte
- Videobasierte Online-Weiterbildung/Aufsichtsratshandbücher
- Tagesseminar/Lehrgänge zum zertifizierten Aufsichtsrat

In der Praxis werden diese Varianten oft kombiniert: So sind Standardseminare bei einem Anbieter zwar nicht individuell zugeschnitten, aber in der Regel weniger preisintensiv und komplett durch den Anbieter organisiert.

INHALT

- I. Regulatorische Ausgangslage
- II. Individualisiert, digitalisiert oder „von der Stange“?
- III. Blended Learning für Aufsichtsräte
- IV. Effizienzprüfung
- V. Fazit

Keyword

Fortbildung

Normen

§ 116 AktG; § 25d KWG

Die Erarbeitung gemeinsamer, gremiointerner Themen würde wiederum eine andere Lösung nach sich ziehen. Ideal für Aufsichtsräte ist die Kombination aus Präsenz- und digitalem, videobasiertem Lernen. Videobasiertes Online Learning funktioniert allerdings nur dann bei der anspruchsvollen Zielgruppe der Kontrollorgane, wenn ein didaktisch ausgefeiltes Konzept, vorgetragen von führenden Experten, kombiniert wird mit leichter Bedienung.

III. Blended Learning für Aufsichtsräte

Blended Learning verbindet die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und Online Learning und kombiniert die

Möglichkeiten von klassischen Methoden der Wissensvermittlung mit den multimedialen Ausdrucksformen des Internets.

Medien, Methoden und Theorien werden zu einem didaktischen Gesamtkonzept, wobei die Ausgewogenheit der Präsenz- und Online-Inhalte gegeben sein muss.

So können wichtige Präsenzelemente, wie Diskussionen oder Fallstudien mit Online Learning-Elementen, wie Lehrvideos, verbunden werden. Der Bereich des Online Learning kann sowohl für gezielte Vor- als auch Nachbereitung oder individuelles Wissensupdate genutzt werden. Die größten Vorteile des Online Learning sind zeitliche Flexibilität und örtliche Unabhängigkeit.

Die Präsenzveranstaltung sollte zum Beispiel am Anfang und am Ende des Lehrgangs angeleitet durch den Seminarleiter stattfinden und somit einen persönlichen Einstieg und Wissensaufbau ermöglichen, der zum Ende hin mit komplexeren Aufgaben und Gruppenarbeiten abgerundet wird.

Der Seminarleiter legt weiterhin fest, welche Kapitel durch das individuelle Selbststudium besonders geeignet sind. Nach Abschluss des Seminars kann eine qualitativ hochwertige Form der Online-Weiterbildung dazu dienen, sich über die Weiterentwicklung aktuell zu halten.

Folgende Themen bieten sich mittels Blended Learning für Aufsichtsräte an:

- Fachliche Aus- und Fortbildungen
- (Jährliche) Auffrischungen zur Aufrechterhaltung der Fachkenntnisse
- Onboarding für neue Mitglieder des Aufsichtsrats.

Beim Onboarding für neue Mitglieder von Aufsichtsräten im Finanzsektor sieht die BaFin einen Zeitraum von sechs Monaten als angemessen an,

etwaige Wissenslücken bei Beginn des Mandats zu schließen.

Für die digitale Form der Wissensvermittlung sind regelmäßige Aktualisierungen essenziell. Alle wesentlichen Themen müssen dann auf einer entsprechenden Online-Plattform zur Verfügung stehen. Das betrifft zum Beispiel folgende Themen:

- Aufgaben des Aufsichtsrats
- Besetzung und Anforderungen an den Aufsichtsrat und seine Mitglieder
- Binnenorganisation
- Rechte, Pflichten und Haftung
- Informationsregime des Aufsichtsrats
- Mitbestimmung

Die Weiterentwicklung des Gremiums – auch und insbesondere durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen – sollte daher auch Thema der regelmäßig durchzuführenden Effizienzprüfung sein. Denkbar wäre hier zum Beispiel ein Output, der einer strukturierten Bildungsplanung, abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse, gleichkommt.

IV. Effizienzprüfung

Bei der Effizienzprüfung handelt es sich um eine Überprüfung der Leistungsfähigkeit des Aufsichtsrats – diese kann sich sowohl rein auf den Aufsichtsrat beziehen oder wie im Falle des § 25d KWG gefordert, auch die Geschäftsleitung einschließen.

Ziel einer solchen Prüfung ist es, mögliche Verbesserungspotenziale zu erkennen, diese umzusetzen und so die Einhaltung der Sorgfaltspflicht sicherzustellen. Ein weiterer gewünschter Effekt ist das daraus resultierende geringere Haftungsrisiko, da auf systematische Weise an der Leistungsfähigkeit gearbeitet wird.

Zu den Themenschwerpunkten einer Effizienzprüfung zählen daher unter anderem die Informationsversorgung,

die Kultur der Zusammenarbeit, und die Weiterentwicklung des Gremiums. Als KWG-spezifische Erweiterung schreibt § 25d KWG vor, dass auch die Geschäftsleitung umfangreich in die Evaluation mit einzubeziehen ist, sowie die Kenntnisse der einzelnen Mitglieder des Aufsichts- und Leitungsorgans Berücksichtigung finden sollen.

Abgestimmt auf die Ergebnisse der vorangegangenen Effizienzprüfung, können die Aus- und Fortbildungsthemen innerhalb des Gremiums adressiert werden; in der Regel wird dies vom Vorsitzenden bzw. der Vorsitzenden übernommen. Der Aus- und Fortbildungsbedarf für das Gremium wird regelmäßig für den gesamten Aufsichtsrats festgestellt und in einem Fortbildungskonzept festgehalten. Somit ist die Erwartungshaltung für jedes Mitglied transparent.

Im Zweifel muss der Aufsichtsrat den Nachweis erbringen können, dass er seiner Verantwortung u.U. auch im Rahmen von Aus- und Fortbildungen nachgekommen ist. Lernkontrollen und Lernfortschritte sind in der Regel Bestandteil von Blended Learning-Konzepten, mit Hilfe derer aufgezeigt wird, dass der Aufsichtsrat sich mit den einschlägigen Fachthemen und Neuerungen beschäftigt hat.

V. Fazit

Die Digitalisierung ist fester Bestandteil der Bildungslandschaft und erleichtert auch die Aus- und Fortbildung von Aufsichts- und Verwaltungsräten. Zeitliche und örtliche Flexibilität sind wesentliche Argumente für Blended Learning-Konzepte: Die Kombination von Präsenzs Schulungen mit multimedialen Online-Weiterbildungsinstrumenten.

Letztlich ist diese Entwicklung ein solider Baustein in der gesamten Betrachtung der Digitalisierung der Aufsichtsratsarbeit.