

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 87, 01. 2026

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

I.M.U. AUFSICHTSRÄTEBEFRAGUNG 2021/2022

Sebastian Campagna, Jan-Paul Giertz und Alexander Sekanina

AUF EINEN BLICK

- Im Rahmen der zweiten I.M.U.-Aufsichtsrätebefragung wurden Arbeitnehmervertreter*innen aus den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen zu den Themenfeldern Unternehmens- und Personalstrategie befragt. Insgesamt beteiligten sich 357 Personen aus 308 Unternehmen.
- Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitnehmerseite in der Mehrheit der befragten Unternehmen zufrieden mit der Informationslage zum Strategieprozess im Aufsichtsrat ist und diesen in der Mehrheit der Unternehmen wesentlich mitgestalten kann.
- Die stärkste Einbindung des mitbestimmten Aufsichtsrats erfolgt auf Ebene der Strategieumsetzung und deren Kontrolle sowie im Rahmen der Definition strategischer Ziele. Inhaltlich erweisen sich die Auswirkungen des technologischen Wandels und der Digitalisierung als wesentliche Treiber zur Einbeziehung strategischer Fragen in die Aufsichtsratsdebatten.
- Mit Blick auf das strategische Kernthema Personalmanagement zeigen sich jedoch in der Mehrheit der Unternehmen Defizite. So misst nur ein geringer Anteil der Befragten den Personalmanagementsystemen ihrer Unternehmen einen hohen Reifegrad bei.
- Diese Schwachstellen korrelieren eng mit der Feststellung einer Vielzahl der befragten Aufsichtsräte, dass auch das unternehmerische Risikomanagement ihrer Unternehmen einen eher schwachen Reifegrad aufweist. Im Gegenzug zeigt sich jedoch auch, dass gerade ein stärkerer Einfluss der Arbeitnehmerseite auf den Strategieprozess und die Einbeziehung von Personalrisiken in das Risikomanagement zu einer Stärkung dieses Überwachungssystems führen könnte.
- Die Ergebnisse unterstreichen den betriebswirtschaftlichen Nutzen, der sich ergibt, wenn Arbeitnehmervertreter*innen sich aktiv in Fragen der Unternehmensstrategie und insbesondere als interne Experten in das Thema Personalstrategie einbringen.

1 Grundlagen der Befragung	3
1.1 Rückblick auf die Befragung 2019: Strategiedebatte aus Arbeitnehmersicht unvollständig und lückenhaft	3
1.2 Die Aufsichtsräte-Befragung 2021: Blick auf die Unternehmens-/Personalstrategie	5
2 Grundlegende Erkenntnisse zu den Befragungsschwerpunkten 2021	7
2.1 Befunde zum Thema Unternehmensstrategie	10
Unternehmensstrategie im Ressortzuschnitt von Vorstand/Geschäftsführung	10
Unternehmensstrategie als Thema im Aufsichtsrat	11
Dimensionen und Schritte des Strategieprozesses	12
Die Perspektive der Arbeitnehmerbank	14
2.2 Befunde zum Thema Personalstrategie	16
Reifegrad des Personalmanagements	16
Reifegrad des Risikomanagements und Einbeziehung von Personalrisiken	18
Clusteranalyse zur Strategiefähigkeit im Bereich Personal	20
Exkurs: Verbreitung von Qualifikationsmatrizen und ihre Bedeutung für die strategische Berücksichtigung von Personal im Aufsichtsrat	22
3. Fazit und Ausblick	23

Sebastian, Campagna
sebastian-campagna@boeckler.de

Jan-Paul Giertz
jan-paul-giertz@boeckler.de

Alexander Sekanina
alexander-sekanina@boeckler.de

1 GRUNDLAGEN DER BEFRAGUNG

Die I.M.U.-Aufsichtsrätebefragung wird seit 2019 im Abstand von zwei Jahren regelmäßig unter den Arbeitnehmervertreter*innen in den Aufsichtsräten deutscher Unternehmen durchgeführt. Adressiert werden dabei möglichst alle Gremienmitglieder, die Förderer*innen der Hans-Böckler-Stiftung sind. Durchgeführt wird die Befragung mittels eines etwa 40-minütigen Online-Fragebogens. Ziel der Befragung ist es, laufend die Arbeitsweise, ThemenSchwerpunkte und Unterstützungsbedarfe der Kolleginnen und Kollegen in den Gremien zu erfassen und auszuwerten.

Bei der ersten Befragung 2019 lag der Fokus zunächst auf den Grundlagen der Aufsichtsratsarbeit, sprich den Abläufen und Prozessen im Gremium, der Interaktion zwischen Arbeitnehmerbank, Management und Anteilseignerbank sowie den besonders wichtigen Themen der Aufsichtsratstätigkeit. Die Befragung zum Jahreswechsel 2021/2022 (AR-Befragung II), um die es hier gehen soll, diente dagegen der thematischen Vertiefung einzelner Aspekte, die sich in der ersten Befragung als besonders relevant erwiesen hatten. Maßstäbe waren dabei sowohl die Bedeutung der Themen für die Aufsichtsratsarbeit insgesamt als auch die besonderen inhaltlichen Präferenzen der Arbeitnehmervertreter*innen.

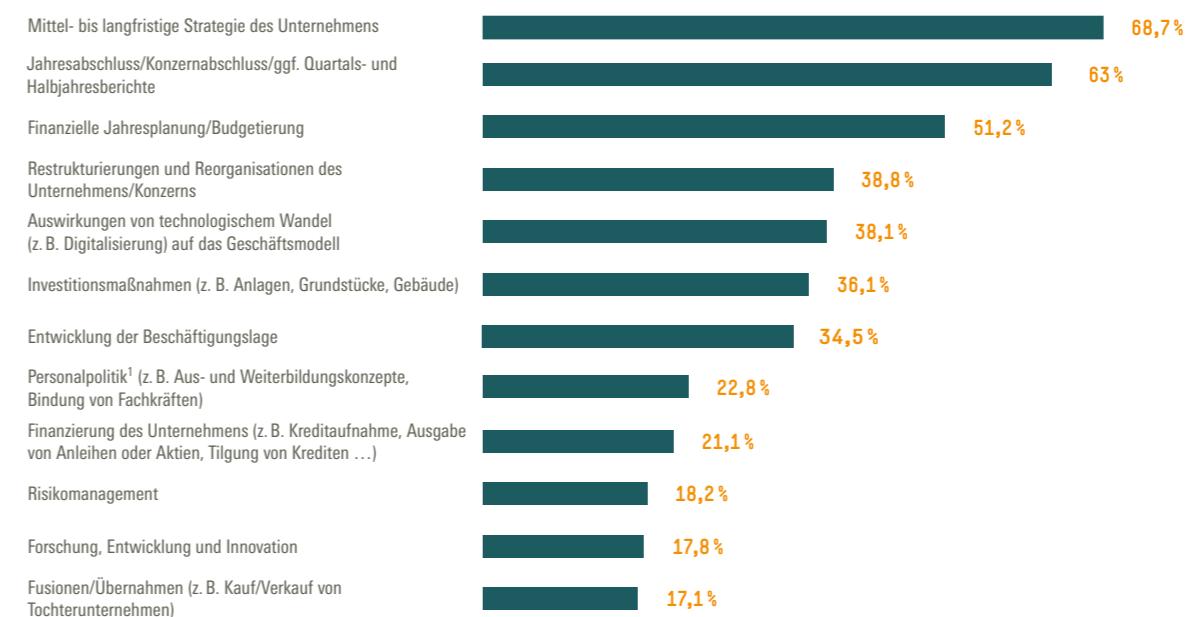
1.1 Rückblick auf die Befragung 2019: Strategiedebatte aus Arbeitnehmersicht unvollständig und lückenhaft

Im Rahmen der ersten Aufsichtsrätebefragung im Herbst 2019 baten wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter anderem, eine Rangfolge der nach ihrer Wahrnehmung bedeutsamsten Themen in ihren Aufsichtsratsgremien aufzustellen. Maßgeblich sollte hierbei sein, welche Themen zeitlich am meisten Raum in den Sitzungen einnahmen. Die Ergebnisse der zehn am häufigsten genannten Themen sind in Abbildung 1 dargestellt: Unternehmensstrategien nehmen zusammen mit der obligatorischen Billigung des Jahresabschlusses den größten Raum bei einer überwiegenden Zahl der befragten Aufsichtsräte ein. Auch weitere Themen mit mittelbaren strategischen Implikationen wie die technologiebedingte Transformation des Geschäftsmodells oder Investitionsmaßnahmen wurden auf den vorderen Plätzen genannt. Das Thema Personalpolitik folgte jedoch auf Rang acht mit weitem Abstand.

Weiter fragten wir die Teilnehmer*innen danach, welche Themen in den zurückliegenden fünf Jahren am stärksten an Bedeutung gewonnen hätten. Es zeigte sich ein ähnliches Bild wie bei den Antworten auf die vorangegangene Frage, wobei der Schwerpunkt noch stärker bei jenen Themen lag,

Abbildung 1

Welche fünf Themen nehmen im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit den größten Raum ein?
(Befragung 2019, n = 440)



¹ In der Befragung wurde bewusst der allgemeine Begriff Personalpolitik gewählt: Dieser bildet im allgemeinen Sprachgebrauch eine begriffliche Klammer, unter der das (auch strategische) Wirken des Unternehmens in Personalbelangen subsumiert wird. (vgl. Giertz/Schaaf 2022)

die mittelbar oder unmittelbar mit der Transformation verbunden waren: Unternehmensstrategie befand sich erneut auf dem ersten Platz, direkt gefolgt von technologisch bedingten Veränderungen des Geschäftsmodells. Das am dritthäufigsten genannte Thema Restrukturierungen/Reorganisationen muss zwar nicht zwangsläufig einen strategischen Hintergrund haben, dennoch zeichnet die häufige Nennung auch hier das Bild einschneidender Veränderungsprozesse in zahlreichen Branchen, die auch personalpolitische Implikationen aufweisen. Personalpolitik fand sich auch hier weiter hinten.²

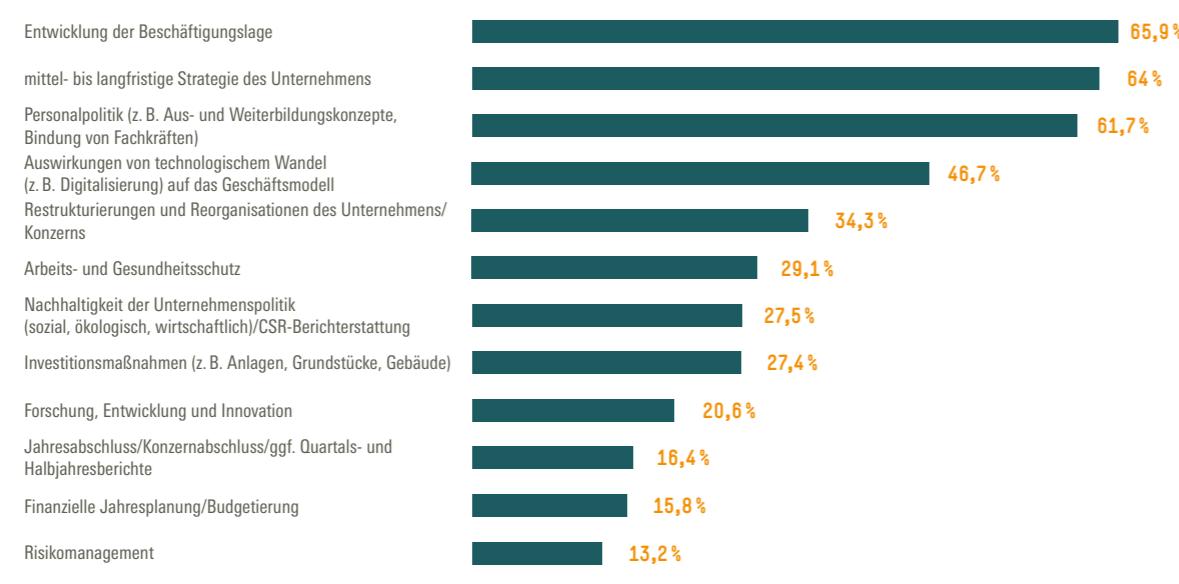
Die offenbar begrenzte Bedeutung des Themas Personalpolitik in der Aufsichtsratsarbeit steht jedoch im Kontrast zu den besonderen inhaltlichen Präferenzen der Arbeitnehmervertreter*innen. Auf die Frage, welche fünf Themen den Arbeitnehmerbänken selbst am wichtigsten sind, nannte mehr als die Hälfte der befragten Personen die Themen Unternehmensstrategie (Platz 2) und Personalpolitik (Platz 3). Lediglich das naheliegende Thema „Entwicklung der Beschäftigungslage“, als Thema mit ebenfalls engen Bezügen zur Personalpolitik, wurde noch häufiger genannt (vgl. Abbildung 2). Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass auch die mittel- und langfristige Strategie aus Sicht der Arbeitnehmervertreter*innen nie unabhängig von personalpolitischen Aspekten betrachtet werden kann. Dieser Bezug wird in aller Regel in der Aufsichtsratsdebatte nur unzureichend hergestellt.

Personalpolitik ist zweifellos das Thema, bei dem die Präferenzen der Arbeitnehmerbank und die tatsächliche Agenda vieler Aufsichtsräte am stärksten

auseinanderfallen. Dies ist aus zwei Gesichtspunkten hochproblematisch: Einerseits zeigt sich damit, dass ein zentraler inhaltlicher Pfeiler einer erfolgreichen Unternehmensstrategie in den Aufsichtsräten bis dato unterbelichtet ist. Dieser Mangel dürfte sich nicht zuletzt mit Blick auf Megatrends wie den demografischen und technologischen Wandel sowie den mit beiden Aspekten einhergehenden quantitativen und qualitativen Fachkräftemangel in absehbarer Zukunft für viele Unternehmen als Problem erweisen. Andererseits werden gerade Arbeitnehmervertreter*innen in ihren Möglichkeiten eingeschränkt, ihre spezifischen Kompetenzen in den Aufsichtsrat einzubringen. Gerade sie sind es ja, die die Belegschaften mit ihren Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen besser kennen als jeder andere Akteur im Corporate-Governance-System. Wenig überraschend nahmen die von uns befragten Arbeitnehmervertreter*innen das Handlungsfeld der Personalpolitik somit auch als den Bereich wahr, auf den sie selbst den größten Einfluss nehmen konnten, sofern er Teil der Aufsichtsratsagenda war.³

Die Vernachlässigung der Personalstrategie im Aufsichtsrat schränkt also die Gestaltungspotenziale und die Wirksamkeit der Mitbestimmung in den betroffenen Unternehmen deutlich ein und schadet aufgrund der dort „brachliegenden“ Expertise aber auch den Unternehmen selbst. Dies wird unterstrichen durch den immer lauter werdenden Ruf nach

Nenne die fünf Themen, die für euch als Arbeitnehmerbank am wichtigsten sind (Befragung 2019, n = 440)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

² Vgl. Bacinski/Sekanina 2021, S. 12

³ Vgl. Bacinski/Sekanina 2021, S. 18

mehr Personalkompetenz im Aufsichtsrat.⁴ Dementsprechend war es naheliegend, insbesondere diesen Aspekt in der Folgebefragung aufzugreifen und weitere Einflussfaktoren für eine Verstärkung des Themas Personal in der Aufsichtsratsdebatte zu identifizieren.

1.2 Die Aufsichtsräte-Befragung 2021: Blick auf die Unternehmens-/Personalstrategie

Im Zeitraum vom 26.11.2021 bis 31.01.2022 waren alle Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter in Aufsichtsräten, die in diesem Zeitraum Förderer der Hans-Böckler-Stiftung waren, eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt wurden 2.525 Personen angeschrieben, von denen 357 aus 308 Unternehmen den Fragebogen beantworteten. Alle Unterkapitel wurden von 347 Teilnehmenden aus 308 Unternehmen⁵ ausgefüllt. Die Befragung erbrachte damit einen Rücklauf von 14 %.

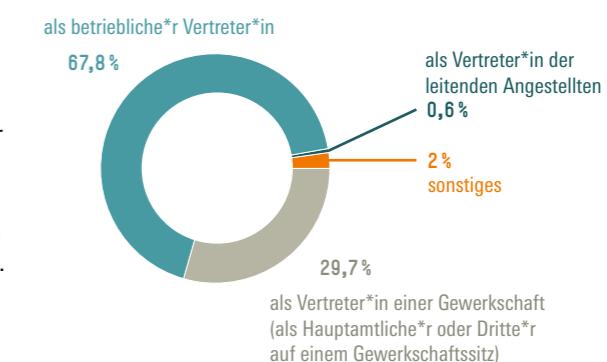
Von den Teilnehmenden ordneten sich 27 % dem weiblichen und 73 % dem männlichen Geschlecht zu. Mit 76 % lag der Anteil der Befragten, die zum Zeitpunkt der Befragung 50 Jahre oder älter waren, ähnlich hoch wie bei der AR-Befragung 2019, diese Gruppe bildete den Schwerpunkt des Teilnehmer*innenkreises. Jünger als 40 Jahre waren 6 % der Teilnehmenden (vgl. Abbildung 3).

Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, ihr Mandat im Aufsichtsrat als betriebliche Vertreter*innen wahrzunehmen (68%). Die gewerkschaftlichen Vertreter*innen waren darüber hinaus für 30 % der Antworten verantwortlich, während die

Vertreter*innen der leitenden Angestellten (0,6%) sowie sonstige Antworten (2 %) einen geringen Anteil des Samples ausmachten (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4

Als wessen Vertreter sitzt du im Aufsichtsrat? (n = 357)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

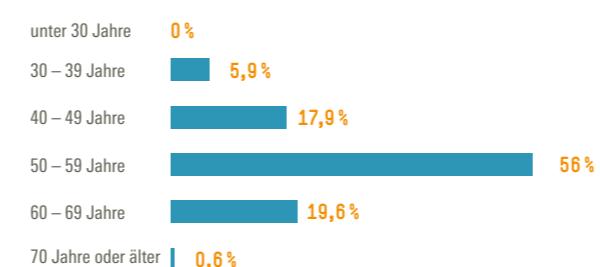
I.M.U.

Darüber hinaus wurden alle Teilnehmenden gefragt, ob sie weitere Ämter als Interessenvertreter*innen ausüben. Der Anteil derjenigen, die Mitglieder im Betriebsrat waren, entsprach beinahe der Gesamtzahl der betrieblichen Interessenvertreter*innen (vgl. Abbildung 5). Jeweils etwa drei Viertel der befragten Aufsichtsräte mit betrieblichem Mandat engagierten sich zudem im Wirtschaftsausschuss (72%) und/oder im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat (77%). Deutlich weniger, aber immerhin rund ein Viertel der betrieblichen Interessenvertreter*innen, engagierte sich zudem auf europäischer Ebene im Europäischen oder SE-Betriebsrat (27%).

Mit Blick auf die Branchen der befragten Unternehmen lässt sich eine Überrepräsentation des verarbeitenden Gewerbes und der Energieversorgung erkennen. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihr

Abbildung 3

Altersstruktur der befragten Personen (n = 357)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Als wessen Vertreter sitzt du im Aufsichtsrat? (n = 357)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

Abbildung 5

Mitbestimmungsreport Nr. 87, 01. 2026 Seite 5

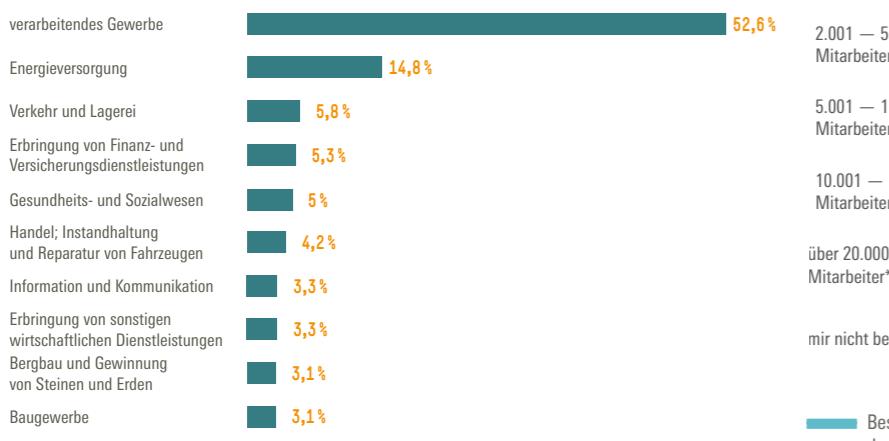
⁴ Vgl. Sons 2019, Winkler et al. 2023

⁵ Um Verzerrungen der Befragungsergebnisse durch die Teilnahme von mehreren Vertreter*innen eines Unternehmens zu verhindern, wurden die Befragten im Rahmen der Befragung nach einer individuell zu generierenden Zahlen-Buchstaben-Kombination gefragt. Diese Zahlen-Buchstaben-Kombination ist für jedes Unternehmen einmalig und konnte in der Auswertung zur gewichteten Berechnung einiger Befragungsergebnisse genutzt werden.

Unternehmen den ersten beiden Ebenen der WZ-Klassifikation (WZ 2008) zuzuordnen.⁶ Mehr als zwei Drittel der Befragten ordneten sich dem verarbeitenden Gewerbe (53%) oder der Energieversorgung (15%) zu. Die Anteile der nächstgrößten Branchen befinden sich mit deutlichem Abstand im einstelligen Bereich, so Verkehr und Lagerei (6%), Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Gesundheits- und Sozialwesen (jeweils 5%) (vgl. Abbildung 6). Bei der Beantwortung wurde die Möglichkeit geboten, das Unternehmen mehreren Wirtschaftszweigen zuzuordnen, um auch Mischkonzerne abbilden zu können.

Abbildung 6

Branchenzuordnung der vertretenen Unternehmen (nach WZ-Klassifizierung, n = 359)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Im Vergleich zur vorangegangenen Befragung hat sich der Anteil der Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe stark erhöht, nachdem er 2019 noch bei 40% lag. Deutlich gesunken ist hingegen der Anteil der Banken und Versicherungsunternehmen, die beim letzten Durchgang noch 8% der Unternehmen im Sample ausmachten.

Der größte Teil der Unternehmen firmierte als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (47%) oder Aktiengesellschaft (38%). Zehn der Befragten gaben an, dass sie dem Aufsichtsrat eines Unternehmens beziehungsweise einer Anstalt öffentlichen Rechts angehörten (3%). Andere gesellschaftsrechtliche Formen wie die Europäische Aktiengesellschaft (3%), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (2%) oder die Kapitalgesellschaft & Co. KG

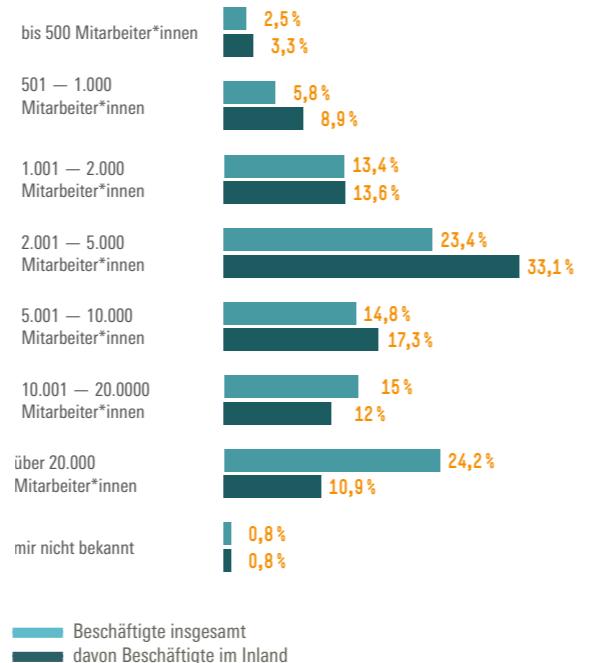
⁶ Die Teilnehmenden wurden gebeten, sofern sie Mandate in mehreren Aufsichtsräten innehatten, diese und alle folgenden Fragen, die sich direkt auf ein Unternehmen und/oder Gremium bezogen, explizit mit Blick auf genau eines dieser Unternehmen zu beantworten und diese Auswahl über die gesamte Befragung beizubehalten.

(5%) machten im Wesentlichen die sonstigen Bestandteile des Samples aus.

Im Rahmen dieser Befragung wurde die Größe der Unternehmen anhand der Anzahl der Beschäftigten in der Unternehmensgruppe weltweit sowie im Inland bemessen (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7

Beschäftigtenzahlen der in der Befragung vertretenen Unternehmen (n = 359)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Die größte Gruppe der Befragten arbeitete für Konzerne, die weltweit mehr als 20.000 Personen beschäftigten (24%). Blickte man nur auf die inländischen Beschäftigten, machte die Gruppe zwischen 2.000 bis 5000 Beschäftigten mit einem Drittel den größten Teil des Samples aus. Diese Unterschiede in der Verteilung erscheinen gerade dann nicht überraschend, wenn man die Antworten zur Stellung der jeweiligen Gesellschaften innerhalb ihrer Konzerne betrachtet (vgl. Abbildung 8). Immerhin gaben 30% der Befragten an, zu einer Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns mit ausländischer Konzernmutter zu gehören. Ganz 39% saßen dagegen direkt bei einer deutschen Konzernmutter im Aufsichtsrat.

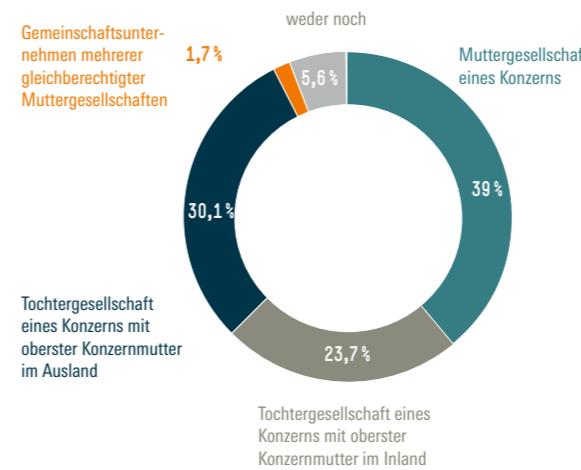
Insgesamt lässt sich also feststellen, dass ein Schwerpunkt des Teilnehmer*innenkreises auf Aufsichtsräten in – zumindest gemessen an der internationalen Belegschaftsgröße – großen bis sehr großen Konzernen lag. Im Vergleich zur vorherigen Befragung war der Grad der Internationalisierung der befragten Unternehmen höher: Seit dem Jahr 2019 ist der Anteil der Tochterunternehmen auslän-

discher Konzernmütter am Sample um 7 Prozentpunkte gestiegen.

Von besonders hoher Bedeutung war für diese Befragung die Einordnung, auf welcher rechtlichen Grundlage die Arbeitnehmervertreter*innen ihre Mandate im Aufsichtsrat wahrnahmen (vgl. Abbildung 9). Wie in der vorigen Befragung ist weiterhin die Mehrheit der Aufsichtsräte im Sample paritätisch mitbestimmt. Im Vergleich ist der Anteil der Befragten aus einem Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 sogar leicht gestiegen (von 63 auf 67%). Der Anteil voll paritätisch mitbestimmter Aufsichtsräte der Montanmitbestimmung beziehungsweise daran angelehnter Vereinbarungen ist leicht gesunken und liegt nur noch bei 6%. Aufsichtsräte aus drittelpartizipierenden Unternehmen machen weiterhin einen Anteil von 20% am Sample aus.

Abbildung 8

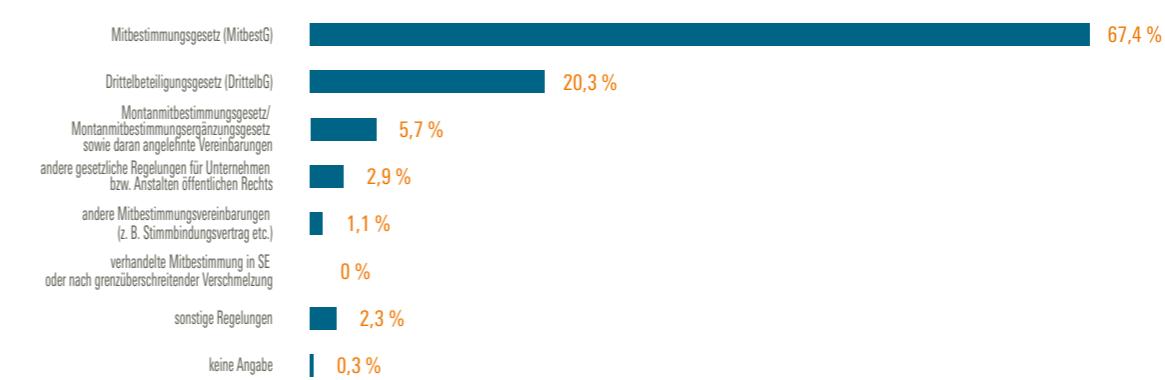
Stellung der befragten Unternehmen im Konzern (n = 359)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Mitbestimmungsstatuten der befragten Unternehmen (n = 350)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

2 GRUNDLEGENDE ERKENNTNISSE ZU DEN BEFRAGUNGSSCHWERPUNKTEN 2021

Betrachtet man die formalrechtlich angelegte Aufgabenteilung zwischen den Leitungsgremien einer Kapitalgesellschaft (AG, GmbH, SE, KGaA), so ist der Aufsichtsrat auf den ersten Blick weit von der Ebene der Strategieentwicklung entfernt. Die Leitung einer Aktiengesellschaft, zu der auch die Entwicklung und Umsetzung einer mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie gehören, obliegt dem Vorstand der Gesellschaft (§ 76 Abs. 1 AktG). Bezug auf die Einmischung des Aufsichtsrats in die operative Unternehmensführung zieht das Aktiengesetz eine explizite Grenze. In § 111 Abs. 4 des Aktiengesetzes heißt es dazu deutlich:

„Maßnahmen der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden.“

Durchaus im Sinne dieser klaren Aufgabentrennung überwacht und berät der Aufsichtsrat die Unternehmensleitung, wobei ihm der Gesetzgeber zu diesem Zweck diverse Informationsrechte, Zustimmungsvorbehalte und Beratungsrechte zugestanden hat. Hierzu gehören unter anderem die Vorlage des Jahres- und Konzernabschlusses zur Billigung und Feststellung, die Möglichkeit zur Einsichtnahme in die Bücher und Schriften der Gesellschaft, die Anforderung von Berichten zu wesentlichen rechtlichen und geschäftlichen Sachverhalten sowie die Festlegung eines Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte, die vom Aufsichtsrat zwingend genehmigt werden müssen. Der Vorstand selbst hat den Aufsichtsrat unter anderem regelmäßig über die Geschäftspolitik und die Unternehmensplanung sowie die Rentabilitäts-, Ertrags- und Liquiditätslage des Unternehmens zu informieren. Gleichzeitig zählt die kontinuierliche Überwachung

Abbildung 9

der Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements⁷ sowie aller weiteren zentralen Überwachungssysteme zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Zudem muss er auch laufend über die wesentlichen Chancen und Risiken für das Unternehmen im Bilde sein.

Als wichtiger Hebel der Einflussnahme steht dem Aufsichtsrat darüber hinaus die Möglichkeit zur Verfügung, den Vorstand zu bestellen oder abzuberufen sowie über seine Vergütung zu entscheiden. In GmbHs und Kommanditgesellschaften auf Aktienbasis (KGaA) gelten diese Kontrollmöglichkeiten allerdings nur in eingeschränkter Form, da unter anderem die Personalhoheit gegenüber der Unternehmensleitung bei der Gesellschafterversammlung beziehungsweise den Kommanditisten liegt. In montanmitbestimmten Unternehmen besteht die insbesondere für die Arbeitnehmerseite noch erweiterte Einflussmöglichkeit durch das Vorschlagsrecht für die Personalvorstandsrolle der Arbeitsdirektorin beziehungsweise des Arbeitsdirektors, die/der dort auf diesem Wege ein etablierter Teil der Unternehmensführung geworden ist.

Zusammenfassend gilt aus Sicht des Gesetzgebers: Der Vorstand leitet das Unternehmen und der Aufsichtsrat berät und kontrolliert ihn dabei. Genauso die Rolle als mitverantwortlicher Berater und Impulsgeber der Unternehmensleitung hat in den vergangenen Jahren eine Aufwertung erfahren und

damit auch das Thema Strategie in den Fokus der Aufsichtsratsarbeit gerückt. Die Einflussnahme auf Ressortverteilung und -zusammensetzung⁸ sowie Themensetzung, etwa im Bereich Unternehmens- und Personalstrategie, scheint jedoch noch ausbaufähig zu sein.⁹ Letztlich erscheint eine aktive Mitgestaltung der Unternehmensführung angesichts wachsender Komplexität und Volatilität in vielen Branchen nur folgerichtig, wenn gewährleistet sein soll, dass der Aufsichtsrat das Management umfassend und wirksam hinsichtlich der Erfüllung seiner Sorgfaltspflichten gegenüber dem Unternehmen überwacht.

Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex formuliert vor diesem Hintergrund in Grundsatz 3.16:

„Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen insbesondere der Strategie, der Planung [...]“

Darüber hinaus empfiehlt er, dass die/der Aufsichtsratsvorsitzende auch zwischen den Sitzungen im Namen des Gremiums relevante Fragen zur Strategie und zur Geschäftsentwicklung mit dem Vorstand erörtern sollte (DCGK 3 D.5). Genauso richtet sich der DCGK vorrangig an börsennotierte Gesellschaften, doch zeigt die Erfahrung, dass die dort

verfassten Grundsätze und Empfehlungen oftmals auch in nicht börsennotierte Gesellschaften Einzug halten.

Diese Tendenz hin zu einer zunehmend strategischen Rolle des Aufsichtsrats wird auch durch die konkreten Kontrollmöglichkeiten gestützt, die ihm das Aktien- beziehungsweise GmbH-Gesetz bieten. In erster Linie sind hier die zustimmungspflichtigen Geschäfte zu nennen. Die erste Aufsichtsrätebefragung der Hans-Böckler-Stiftung 2019 zeigte, dass sich Entscheidungen von strategischer Reichweite wie Großinvestitionen und Unternehmensübernahmen oder -veräußerungen in den Zustimmungskatalogen zahlreicher Aufsichtsräte finden (vgl. Abbildung 10). Spätestens auf der Ebene der Strategiumsetzung behalten sich also zahlreiche Aufsichtsräte ein Vetorecht vor, was seitens des Managements eine frühzeitige Erörterung der Strategie nahezu unumgänglich macht. Viele, um nicht zu sagen, die allermeisten der in Abbildung 10 dargestellten zustimmungspflichtigen Geschäfte haben darüber hinaus personalpolitische Implikationen und sollten somit Teil einer entsprechenden Strategiedebatte sein.

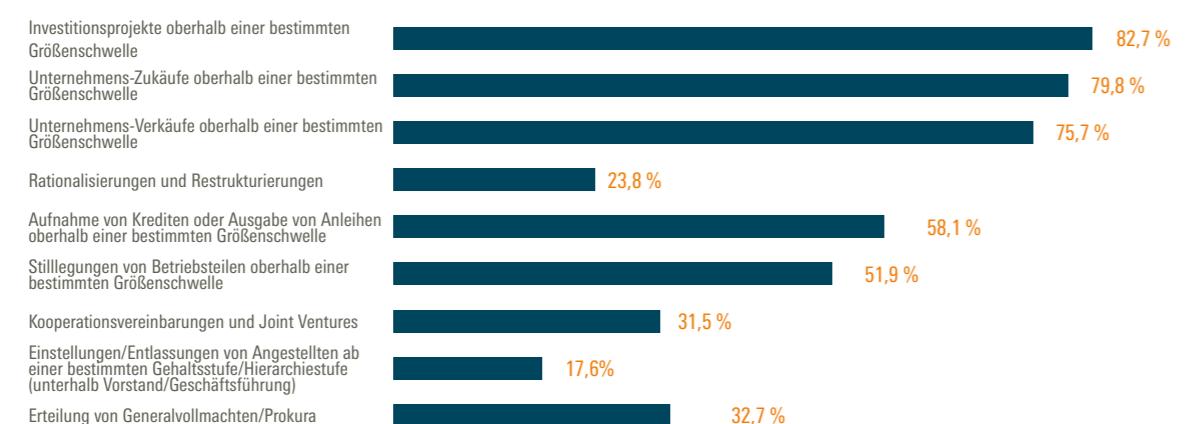
Auch jenseits der zustimmungspflichtigen Geschäfte besitzt der Aufsichtsrat noch weitere Einflusshebel für die Entwicklung der Unternehmensstrategie. Insbesondere durch die Festlegung der Vorstandsvergütung und entsprechender Anreizsysteme kann er gezielt darauf hinwirken, dass die Verwirklichung bestimmter Unternehmensziele und die Umsetzung bestimmter Maßnahmen im finanziellen Interesse des Managements liegt. Dies gilt umso mehr angesichts der Tatsache, dass auch nicht finanzielle Leistungsindikatoren zunehmend Einzug in die Managementvergütung halten. In der externen Berichterstattung werden Nachhaltigkeitsaspekte mit zunehmender Spezifität und Transparenz eingefordert, die spätestens mit der Umsetzung der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) auch zu quantifizieren sind, was die gängigen Berichtssysteme in der Praxis vor besondere Herausforderungen stellt. Darüber hinaus ist auch die Erörterung der Finanz-, Investitions- und Personalplanung ein wichtiges Vehikel, sie erlaubt im Zweifel sogar ein Vetorecht bei strategischen Entscheidungen. Genauso ist sich das juristische Schrifttum nur mit Blick auf die Erörterungspflicht der kurzfristigen Finanzplanung im Aufsichtsrat einig, doch hat sich auch die Thematisierung der Mittel- bis Langfristplanung längst in der Praxis etabliert.¹¹ Und letztlich läuft auch eine valide Befassung des Aufsichtsrats mit der Wirksamkeit des Risikofrüherkennungssystems beziehungsweise Risikomanagementsystems (§ 90 Abs. 2 bzw. Abs. 3 AktG) auf eine intensive Befassung mit der Unternehmensstrategie hinaus.

Personalstrategie und Personalplanung sind in all diesen Ansätzen zumindest mittelbar adressiert. Auch wenn in Kodizes und Gesetzen (noch) kein expliziter Hinweis darauf zu finden ist, wird immer klarer, dass eine funktionsfähige Unternehmensstrategie ohne eine dazu passende Personalstrategie schlicht nicht denkbar ist.¹² Für eine erfolgreiche Implementierung der Unternehmensstrategie ist eine in sich und mit der Unternehmenspolitik konsistente Personalstrategie notwendig.¹³ Aber auch schon in die Strategieentwicklung ist das Personalthema sinnvollerweise systematisch einzubeziehen – daran besteht in Zeiten von Fachkräfteknappheiten, veränderten Kompetenzanforderungen in der Transformation, Wertewandel und Nachhaltigkeitsorientierung kaum mehr ein Zweifel. Befasst man sich mit dem Geschäftsmodell und strategischen Optionen, stellt sich die Frage der langfristigen Sicherung einer angemessenen personellen Ausstattung geradezu zwangsläufig. Dass dieser Aspekt gerade auch von den Arbeitnehmervertreter*innen zunehmend als Teil der Aufsichtsratsagenda eingefordert wird, zeigen auch unsere Befragungsergebnisse. Rückenwind erfährt dieses Thema aktuell auch durch Standardsetzer und Gesetzgeber, die einen verstärkten Fokus auf die Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen im sozialen wie ökologischen Kontext richten – Lieferkettengesetze und die für viele Unternehmen aktuell anstehende Umsetzung der CSRD seien hier als Beispiel genannt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex beschreibt diese neuen Anforderungen seit 2022 folgendermaßen:

„Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg und die Tätigkeiten des Unternehmens haben Auswirkungen auf Mensch und Umwelt. Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen dies bei der Führung und Überwachung im Rahmen des Unternehmensinteresses.“¹⁴

Inwieweit dies in der Unternehmensführung bereits Usus ist, darf aber angesichts bisheriger Datenlage bezweifelt werden. Hier stehen erhebliche Umbrüche an, die auch die Mitbestimmung dazu herausfordern, Prozesse der Unternehmensführung aktiv umzugestalten.¹⁵

Welche Arten von Geschäften fallen unter den Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte? (Befragung 2019, n = 259)¹⁰



¹⁰ Anders als in Bacinski/Sekanina 2021 wurden in den Grafiken dieses Kapitels die Antworten aus der Aufsichtsräte-Befragung 2019 nach Unternehmen und nicht nach Personen ausgewertet. Mehrere Antworten aus demselben Unternehmen wurden also bereinigt.

Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

⁷ Das Risikomanagement als häufig unterschätzte Grundvoraussetzung von wirksamer Strategieentwicklung und -implementierung hat in den vergangenen Jahren eine regulative Verstärkung erfahren (KonTRAG, StaRUG, FISG), die aber nur zögerlich in der Unternehmenspraxis Wirkung entfaltet (vgl. Gleißner et al. 2023).

⁸ In Bezug auf die Vorstandsrolle Personal/Arbeitsdirektor vgl. Giertz 2021

⁹ Vgl. Bacinski/Sekanina 2021

¹² Vgl. Giertz/Schaaf 2022

¹³ Vgl. Brüderlin 2021

¹⁴ In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Schubert (2020, S. 216): „Damit der Aufsichtsrat seiner Personalkompetenz, insbesondere der Vergütungskompetenz durch die Festlegung von Nachhaltigkeits-KPI hinreichend nachkommen kann, muss er – sofern es an Festlegungen durch den Vorstand fehlt – ein Vorschlagsrecht für Nachhaltigkeitsziele haben.“

¹⁵ Vgl. Gröbel/Jacquemin/Winkeljohann 2023

2.1 Befunde zum Thema Unternehmensstrategie

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von seiner Unternehmensstrategie ab. Sie bestimmt den Einsatz und die Verteilung der eingesetzten Ressourcen, die Positionierung und das Agieren im Wettbewerb und berücksichtigt stets die sich wandelnden externen Rahmenbedingungen. Damit nimmt die Disziplin des strategischen Managements eine zentrale Funktion in der Unternehmenssteuerung ein und gehört zum Kern der Unternehmensführung. In einer eher traditionellen Sicht auf die Corporate Governance obliegt diese Kernaufgabe dem Zuständigkeitsbereich der Unternehmensleitung. So gaben in der Vergangenheit in den meisten Unternehmen der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung die strategische Stoßrichtung vor, während sich die Rolle des Aufsichtsrates vorwiegend auf die Kontrolle der strategischen Umsetzung beschränkte.

Diese Sichtweise hat sich jedoch in vielen Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit gewandelt: Spätestens seit der Wirtschafts- und Finanzkrise, die erneut zu einer kritischen Würdigung der Rolle von Aufsichtsräten führte, erleben wir eine zunehmende Verschiebung im Profil vieler Gremien weg von einer Ex-Post-Kontrolle des Managements und seiner strategischen Entscheidungen hin zu einem aktiveren Engagement in strategischen Fragen. Nach einem Jahrzehnt, in dem die wirtschaftliche Entwicklung in vielen Unternehmen durchaus positiv war, haben wir es seit Beginn der 2020er-Jahre mit einer Vielfalt von Herausforderungen zu tun. Zu denken sei hier an die Folgen der Coronapandemie, die geopolitischen Krisen in der Ukraine und im Mittleren Osten, die zunehmende Inflation, die sozioökologischen Transformation und der Durchbruch künstlicher Intelligenz im Wirtschaftsleben.

Die Welt ist komplexer geworden, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wandeln sich rasant und die Frage nach einem geeigneten Geschäftsmodell, um im Wettbewerb bestehen zu können, erfordert ein weitsichtiges strategisches Handeln aller Akteure unter Bedingungen enormer Unsicherheit. Es müssen die unternehmerischen Weichen für die Zukunft gestellt werden und diese Aufgabe erfordert eine zunehmend enge Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Aufsichtsrat. Insbesondere die Expertise der Arbeitnehmerseite im mitbestimmten Aufsichtsrat bildet eine wichtige Basis, um unternehmensstrategische Fragen kritisch zu diskutieren, zu hinterfragen und sich letztlich auf einen gemeinsamen wirtschaftlichen Weg zu verständigen. Die „klassische“ Kontroll- und Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates wird insofern durch eine Beratungsfunktion erweitert. So fordert auch der für börsennotierte Unternehmen maßgebliche Deutschen Corporate Governance Kodex Vorstände und Aufsichtsräte explizit zu einer engen Abstimmung in unternehmensstrategi-

schen Fragestellungen auf (u.a. DCGK Abschnitt A, Grundsatz 2 sowie Abschnitt D, Grundsatz 16).

Für die Vertreter*innen der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat sind die unternehmensstrategischen Diskussionen und Entscheidungen in ihren Unternehmen von höchster Bedeutung. Diese bestimmen maßgeblich das Investitionsprogramm des Unternehmens, die damit verbundenen Perspektiven von Standorten und ihren Beschäftigten sowie die daraus abzuleitende Personalpolitik. Bereits die Ergebnisse der ersten I.M.U.-Aufsichtsrätebefragung 2019 deuteten auf die hohe Bedeutung des Themas für die Arbeitnehmerseite hin. So wurden die Arbeitnehmervertreter*innen unter anderem dazu befragt, was für sie die wichtigsten Themen ihrer Aufsichtsratstätigkeit seien. Dabei landete das Thema Unternehmensstrategie (64%) an zweiter Stelle knapp hinter der Entwicklung der Beschäftigungslage (65,9%) und vor der Personalpolitik (61,7%) (Bacinski/Sekanina 2021, S.17). Aufgrund des hohen Abstandes zu anderen Themenfeldern (Platz 4: Auswirkungen des technologischen Wandels mit 46,7%) scheint es sich hier um den zentralen Dreiklang der Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat zu handeln.

Wir haben in der Befragungsrounde 2021 die Gelegenheit ergriffen, dieses Thema gezielt zu adressieren, um tiefer gehende Erkenntnisse zum Umgang mit der Unternehmensstrategie (und der Personalstrategie im folgenden Kapitel) im Aufsichtsrat zu gewinnen. Im Fokus standen dabei insbesondere Fragen nach der strukturellen Verankerung des Themas in der Aufsichtsratsarbeit und dem operativen Umgang damit. Nachfolgend stellen wir die wesentlichen Ergebnisse vor.

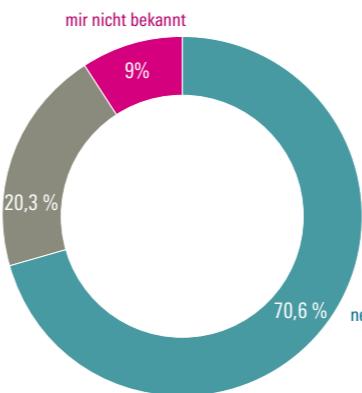
Unternehmensstrategie im Ressortzuschnitt von Vorstand/Geschäftsführung

Zunächst haben wir die Teilnehmer*innen danach gefragt, wer seitens des Vorstandes formal für die Unternehmensstrategie verantwortlich ist und ob ein eigenständiges Ressort für Strategie auf der Ebene des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung existiert. Die Antworten zeichnen hier ein eindeutiges Bild: Etwa 71% der Befragten geben an, dass in ihren Unternehmen kein eigenständiger Strategievorstand vorhanden sei (vgl. Abbildung 11). In 89% der befragten Unternehmen sei das Thema Unternehmensstrategie die genuine Aufgabe der/des Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise der Geschäftsführerin/des Geschäftsführers (vgl. Abbildung 12).

Dabei gab etwas weniger als die Hälfte (44%) der befragten Aufsichtsräte an, dass sie sich einen eigenständigen Strategievorstand für ihr Unternehmen wünschen, 30% sind sich nicht schlüssig, während 25% dies für nicht erforderlich erachten (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 11

Existiert ein eigenständiges Vorstandsmittel/Geschäftsführungsmitglied für das Thema Strategie?
(Befragung 2021, n = 354)

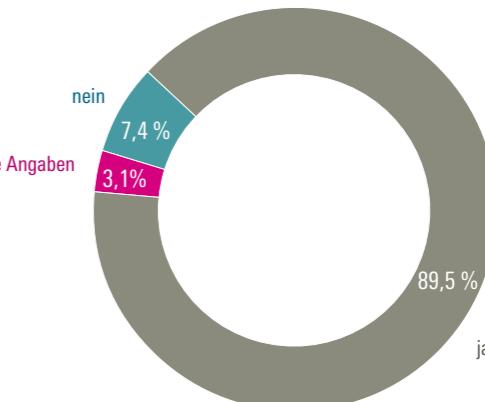


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Abbildung 14

Ist (sind) dem Aufsichtsrat die gegenwärtige Unternehmensstrategie(n) bekannt?
(Befragung 2021, n = 352)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Abbildung 15

Durch welche Funktion bzw. welches Ressort wird der Themenbereich Strategie in der Unternehmensleitung abgedeckt?
(Befragung 2021, n = 72)

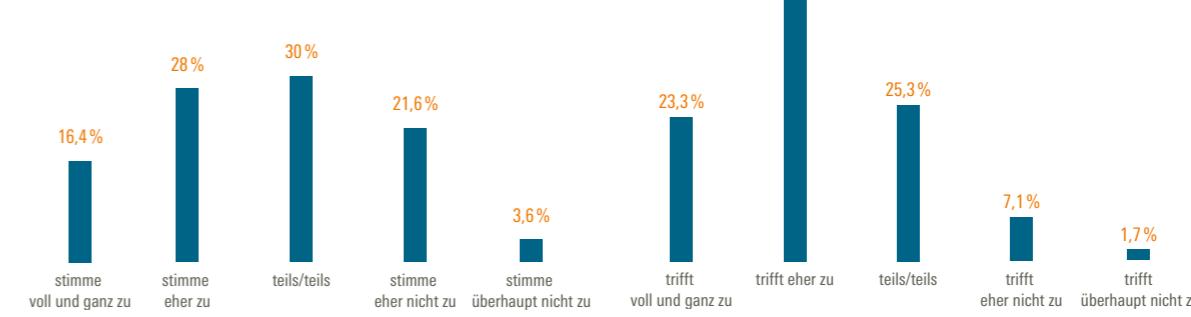


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Abbildung 13

Ein explizites Vorstandsressort/Geschäftsführungsressort zum Thema Strategie wäre wünschenswert ...
(Befragung 2021, n = 250)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Abbildung 12

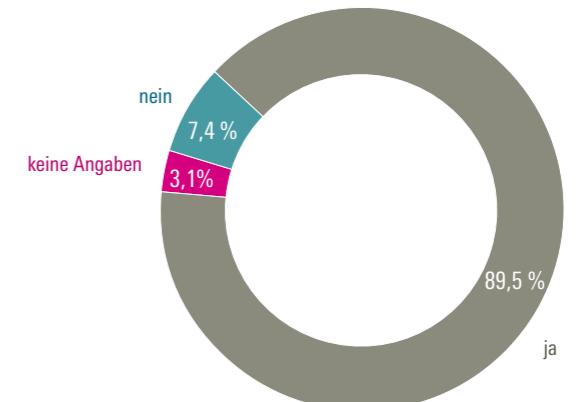
LM.U.

Unternehmensstrategie als Thema im Aufsichtsrat

Anschließend haben wir die Arbeitnehmervertreter*innen gefragt, ob sie sich in strategischen Themen gut informiert fühlen. Positiv hervorzuheben ist, dass eine Mehrheit von 90% der befragten Personen die Unternehmensstrategie des Unternehmens kennt (vgl. Abbildung 14). Darüber hinaus gaben etwa zwei Drittel der Aufsichtsräte an, dass ihre Kenntnisse sehr detailliert sind, während nur 9 Prozent angaben, über keine detaillierten Kenntnisse zu verfügen (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 14

Ist (sind) dem Aufsichtsrat die gegenwärtige Unternehmensstrategie(n) bekannt?
(Befragung 2021, n = 352)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Abbildung 15

Im Unternehmen herrscht Transparenz über die Details der aktuellen Unternehmensstrategie ...
(Befragung 2021, n = 352)

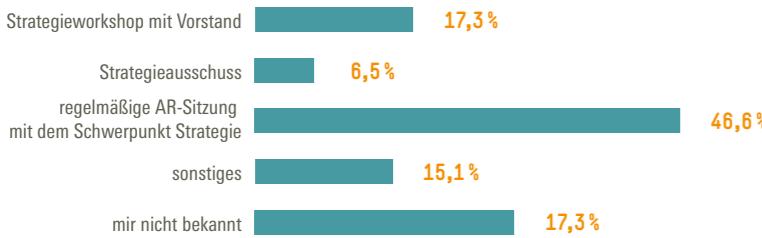
Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Die Befragung zeigt, dass sich offenbar eine Mehrheit der Befragten gut über die Unternehmensstrategie informiert fühlt. In einem weiteren Schritt wollten wir wissen, in welchem Rahmen die Teilnehmer*innen informiert beziehungsweise in den Strategieprozess eingebunden werden. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich (vgl. Abbildung 16). Knapp 47% der Aufsichtsräte gaben an, dass sie sich regelmäßig in den ordentlichen Aufsichtsratssitzungen mit dem Thema beschäftigten. Etwa 17% gaben an, dass Strategieworkshops mit dem Vorstand stattfanden. Lediglich etwa 7% der Befragten widmeten sich dem Thema in einem eigens eingerichteten Strategieausschuss (vgl. Abbildung 16). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass laut Befragung nur etwa 10% der vertretenen Unternehmen einen Strategieausschuss im Aufsichtsrat installiert haben (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 16

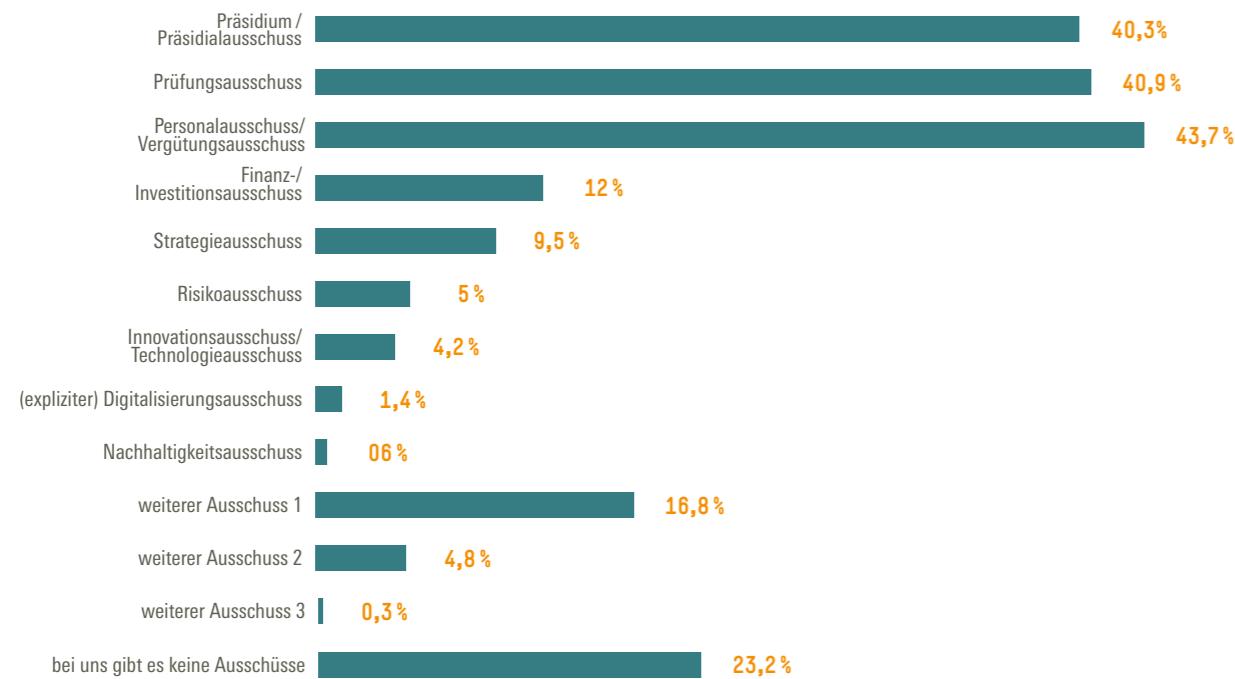
Wie wird der Aufsichtsrat in den Strategieprozess eingebunden? (Befragung 2021, Mehrfachnennungen möglich, n = 350)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

LM.U.

Welche Aufsichtsratsausschüsse existieren in deinem Unternehmen? (Befragung 2021, Mehrfachnennungen möglich, n = 356)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

Dimensionen und Schritte des Strategieprozesses

Wie eingangs erwähnt, hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von seiner Strategie ab. Diese bestimmt, wie Ressourcen eingesetzt und verteilt werden, wie sich das Unternehmen im Wettbewerb positioniert und wie es auf sich verändernde äußere Bedingungen reagiert. Daher spielt das strategische Management eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Vor diesem Hintergrund wollten wir vertiefend von den Teilnehmer*innen wissen, welche strategischen Themen im Aufsichtsrat behandelt werden beziehungsweise dort im Vordergrund stehen. Die Befragten hatten die Möglichkeit, aus einer vorgegebenen Liste fünf Themen auszuwählen, die aus ihrer Sicht die größte Relevanz in der Aufsichtsratsarbeit hätten und diese mittels Platzierungen von eins (nimmt den größten Raum ein) bis fünf (nimmt den fünftgrößten Raum ein) zu gewichten. 86% der befragten Aufsichtsräte nannten die mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens als eines der fünf wichtigsten Themen in ihrem Gremium – knapp 75% rechneten es sogar zu den Top-3-Themen (vgl. Abbildung 18).

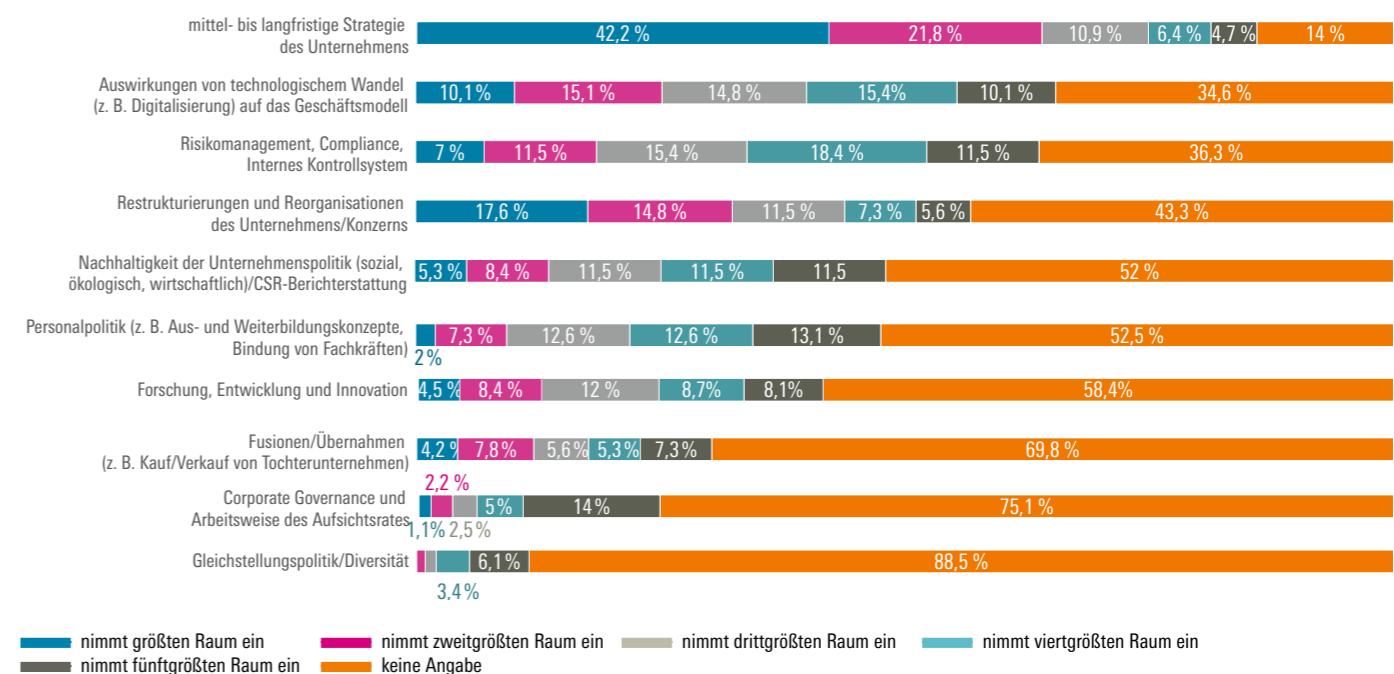
Darüber hinaus zeigte sich hinsichtlich weiterer Transformationsthemen mit strategischem Bezug ein gemischtes Bild (vgl. Abbildung 18): 65% der Aufsichtsräte nannten die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell ihres Unternehmens als eines der fünf wich-

tigsten Themen der Aufsichtsratsagenda – 40% nannten es sogar unter den Top-3-Themen. Auch das Thema Restrukturierungen und Reorganisationen wies eine hohe Praxisrelevanz unter den Befragten auf: Knapp 57% gaben an, dass dieses strategische Thema zu den Top-5-Prioritäten in ihrem Gremium zählt (knapp 44% nannten es unter

den Top 3). Dieser Punkt ist vor dem Hintergrund aktueller Diskussionen, etwa über die Fokussierung von Mischkonzernen, wenig überraschend. Dagegen scheint das Thema Nachhaltigkeit (ESG) etwas weniger Bedeutung für die befragten Gremien zu haben, als es der öffentliche Diskurs der vergangenen Jahre vermuten lässt: Lediglich 48% der

Abbildung 18

Welche fünf Themen nehmen abseits gesetzlicher Tagesordnungspunkte im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit den größten Raum ein? (Befragung 2021, n = 356)



■ nimmt größten Raum ein ■ nimmt zweitgrößten Raum ein ■ nimmt drittgrößten Raum ein ■ nimmt vierthgrößten Raum ein
■ nimmt fünftgrößten Raum ein ■ keine Angabe

Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

Was ist unter Unternehmensstrategie zu verstehen?

Es gibt verschiedene Arten von Strategien, die Unternehmen verfolgen können, um ihre Ziele zu erreichen. Dazu gehören Wachstumsstrategien, Kostensenkungsstrategien, Differenzierungsstrategien und Fokussierungsstrategien. Jede dieser Strategien erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung sowie eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen. Neben diesen generischen Ansätzen gibt es auch spezifischere Strategien, die Unternehmen in verschiedenen Branchen verfolgen. Ein Beispiel ist die digitale Transformation, bei der Unternehmen ihre Geschäftsprozesse digitalisieren, um effizienter zu werden und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. Dies kann die Einführung von E-Commerce-Plattformen im Einzelhandel oder die Nutzung von Big Data

und künstlicher Intelligenz zur Optimierung der Lieferkette umfassen. Ein weiteres Beispiel sind Nachhaltigkeitsstrategien, bei denen Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle integrieren. Dies kann die Reduktion des CO2-Fußabdrucks, die Nutzung erneuerbarer Energien oder die Einführung nachhaltiger Produkte betreffen. Diversifikation ist eine weitere Strategie, bei der Unternehmen ihr Produkt- oder Dienstleistungsportfolio erweitern, um neue Märkte zu erschließen und Risiken zu streuen. Allianzen und Partnerschaften sind ebenfalls gängige Ansätze, um die Marktposition zu stärken und Synergien zu nutzen. Diese spezifischen Strategien zeigen, wie Unternehmen ihre allgemeinen strategischen Ansätze in konkrete Maßnahmen umsetzen können, um ihre Ziele zu erreichen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

LM.U.
Infobox

Aufsichtsräte nannten dieses Thema an erster bis fünfter Stelle und lediglich 25 % nannten es unter den Top 3. Dies dürfte sich vor dem Hintergrund der Regulierung auf europäischer und nationaler Ebene in jüngster Zeit geändert haben, zu nennen wäre hier das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Ähnliche Prozentzahlen erreichte auch der Themenkomplex Forschung, Entwicklung und Innovationen: 42 % der befragten Personen nannte ihn unter den Top 5 und 25 % unter den Top 3.

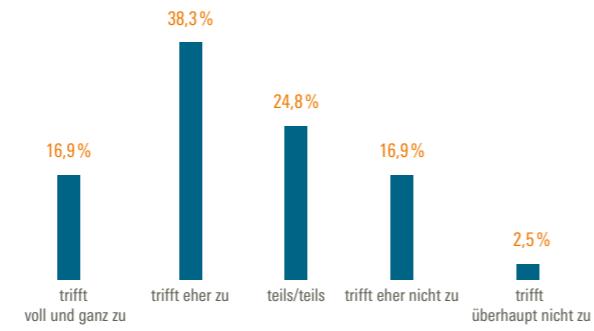
Neben der Definition von strategischen Zielen ist ein wesentlicher Bestandteil des Strategieprozesses die Gestaltung und Umsetzung von strategischen Maßnahmen, um die geplanten Ziele zu realisieren. Im nächsten Schritt fragten wir die Teilnehmer*innen daher nach der konkreten Einbindung des Aufsichtsrats in die einzelnen Schritte des Strategieprozesses. Dabei erhielten wir ein stärker differenziertes Bild als in der vorangegangenen Befragung (vgl. Abbildung 19): So gaben 64 % der Teilnehmer*innen an, mit dem Aufsichtsrat gar nicht oder nur in sehr geringem Umfang in die Erarbeitung und Auswertung strategischer Analysen einbezogen zu sein. Diese bilden jedoch die wesentliche Grundlage für strategische Schlussfolgerungen und somit für die Formulierung der Unternehmensstrategie. Ähnlich verhält es sich bei der Frage, inwieweit der Aufsichtsrat in die Ableitung von strategischen Optionen involviert ist oder diese mitgestaltet: 55 % der Arbeitnehmervertreter*innen gaben an, gar nicht bis kaum eingebunden zu sein. Lediglich bei der Ex-Post-Kontrolle der Strategieimplementierung zeigt sich ein konträres Bild: Knapp 42 % der befragten Personen gaben an, hier stark oder sehr stark eingebunden zu sein.

Die Perspektive der Arbeitnehmerbank

Anschließend haben wir die Arbeitnehmervertreter*innen gefragt, inwieweit sie nach ihrer subjektiven Gesamteinschätzung im Rahmen ihrer Tätigkeit als Aufsichtsrat einen Einfluss auf den Strategieprozess haben (vgl. Abbildung 20): Mehr als die Hälfte der Befragten (55 %) gab an, im Amt als Aufsichtsrat einen relevanten Einfluss auf die Unternehmensstrategie ausüben zu können, während nur 19 % der Auffassung waren, eher keinen bis überhaupt keinen Einfluss zu haben (knapp 25 % gaben „teils/teils“ an).

Abbildung 20

Nach deiner persönlichen Erfahrung: Die Arbeitnehmerbank des Aufsichtsrats gestaltet den Strategieprozess maßgeblich mit ... (Befragung 2021, n = 353)

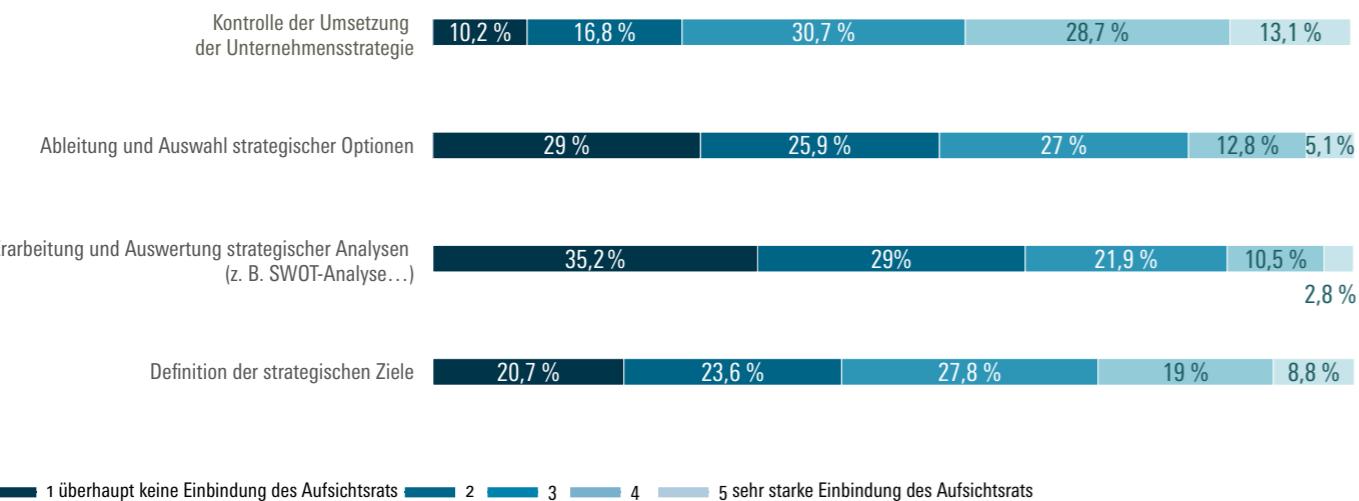


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 19

Beschreibe bitte, in welchem Ausmaß der Aufsichtsrat in die folgenden Stationen des Strategieprozesses eingebunden ist ... (Befragung 2021, n = 352)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

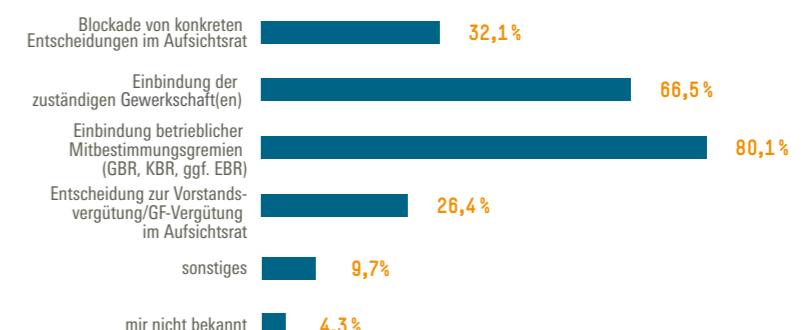
I.M.U.

Darüber hinaus fragten wir, über welche Kanäle dieser Einfluss konkret ausgeübt wird – Mehrfachnennungen waren hierbei möglich (vgl. Abbildung 21). Etwa 65 % der Arbeitnehmervertreter*innen waren der Auffassung, dass dies direkt in der Aufsichtsratssitzung geschehe. Knapp 55 % nannten die eigenen Sitzungen der Arbeitnehmer*innenbank als zentrales Forum der Einflussnahme. Vorgespräche mit dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung wurden mit knapp 52 % am dritthäufigsten genannt. Auch Gespräche mit der/dem Aufsichtsratsvorsitzenden sowie die Arbeit im Betriebsrat beziehungsweise Wirtschaftsausschuss wurden jeweils von immerhin 40 % der Befragten als relevant betrachtet.

Um besser zu verstehen, auf welchen Wegen Arbeitnehmervertreter*innen am Strategieprozess mitwirken, fragten wir sie zudem nach den konkreten Hebeln, mit denen sie in der Praxis ihren Einfluss geltend machen (Mehrfachnennungen waren möglich) (vgl. Abbildung 22). Deutliche Mehrheiten von 80 beziehungsweise 67 % nannten hier die enge Einbindung und Zusammenarbeit mit den betrieblichen Mitbestimmungsgremien (KBR, GBR etc.) sowie mit der zuständigen Gewerkschaft. Hier bestätigt sich, welche bedeutende Rolle die Kooperation aller zur Verfügung stehenden Mitbestimmungsressourcen für die Arbeitnehmerseite hat, wenn auf die Strategie des Unternehmens Einfluss ausgeübt werden soll. Darüber hinaus nannten etwa 32 % der Befragten Entscheidungsblockaden im Aufsichtsrat und 26 % die Gestaltung der Vorstandsvergütung als wesentliche Hebel der Einflussnahme.

Abschließend befragten wir die Arbeitnehmervertreter*innenvertretungen zu ihrer Zufriedenheit mit dem Umgang mit Unternehmensstrategien in ihrem Aufsichtsratsgremium. (vgl. Abbildung 23). Hier fällt das Stimmungsbild erstaunlich differenziert

Worin liegen zentrale Hebel der Arbeitnehmervertreter*innen, um ihre Interessen in strategischen Fragen wirksam zu vertreten? (Befragung 2021, n = 352)

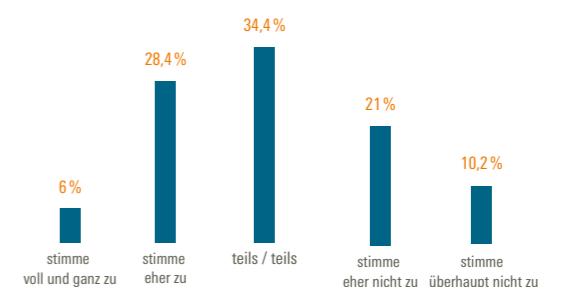


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 23

Die Arbeitnehmervertreter*innen sind mit dem Umgang des Themas Strategie im Aufsichtsrat zufrieden ... (Befragung 2021, n = 352)

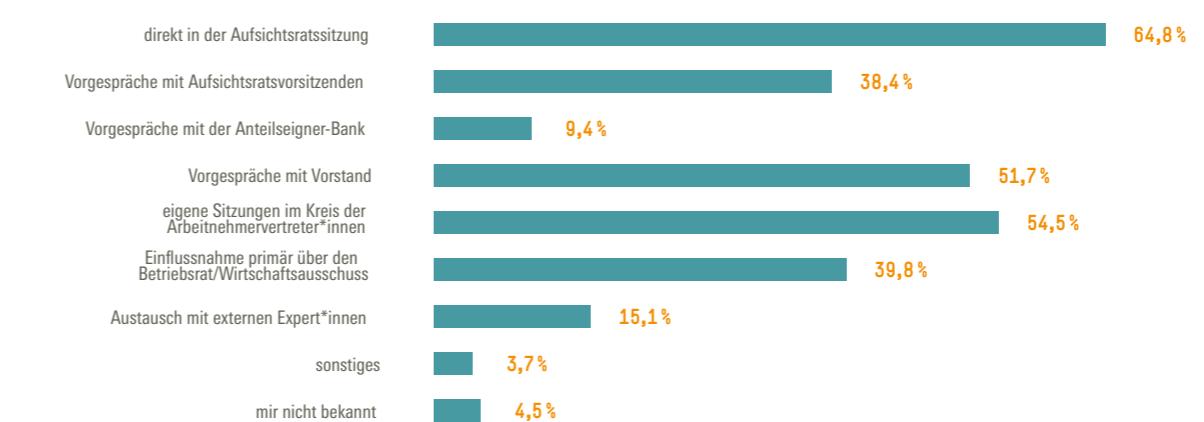


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 21

Wie nimmt die Arbeitnehmerbank Einfluss auf den Strategieprozess eures Unternehmens? (Befragung 2021, n = 352)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

aus: Etwas mehr als ein Drittel der Befragten gab an, zufrieden zu sein, ebenfalls mehr als ein Drittel antwortete mit „teils/teils“ und etwa ein Drittel war unzufrieden.

2.2 Befunde zum Thema Personalstrategie

Es überrascht nicht, dass Arbeitnehmervertreter*innen im Kontext der Unternehmensstrategie vor allem dem strategischen Personalmanagement hohe Bedeutung zuschreiben und es als integralen Bestandteil wirksamer Unternehmensführung ansehen. Gutes und strategisches Personalmanagement ist dabei notwendigerweise unternehmensspezifisch und an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine dieser Voraussetzungen die Existenz einer expliziten Personalstrategie ist. Das ist idealerweise eine niedergeschriebene und (mindestens) aus der Unternehmensstrategie abgeleitete, wenn nicht sogar in diese integrierte Personalstrategie.¹⁶ Innerlogisch verknüpft ist damit selbstverständlich die Frage, inwieweit auch die Unternehmensstrategie akkurat entwickelt, niedergeschrieben und überprüfbar kommuniziert ist. Weiterhin gibt es wenig Zweifel daran, dass die Spezifität beider Strategieebenen eine akkurate Analyse der Unternehmensinnen- und -umwelt¹⁷ voraussetzt – mithin also vor allem ein wirksames Risiko – und Chancenmanagement.¹⁸ Auch die Existenz eines eigenständigen Personalvorstandes kann als Indiz für die Strategiefähigkeit des Personalbereiches herangezogen werden.¹⁹

Die Güte der Personalpolitik, ihre Strategiefähigkeit und eben auch ihre Bedeutung in der Aufsichtsratsarbeit hängen jedenfalls von mehr als nur einem Faktor ab. Im vorherigen Abschnitt haben wir die Thematisierung der Unternehmensstrategie als Ganzes herausgearbeitet, die aber auch konsistente Managementinstrumente in allen relevanten Managementbereichen voraussetzt. Dies betrifft aus unserer Sicht vor allem den Reifegrad des Risikomanagements, der generell untausgeprägt zu sein scheint, im Besonderen aber vor allem Schwächen in der Identifizierung spezifischer Personalrisiken und -chancen hat. Diesen Zusammenhang versuchen wir unter anderem in diesem Abschnitt deutlich zu machen.

Im Vergleich zur 2019er-Befragung lässt sich sagen, dass es zunächst keine wesentlichen Veränderungen bei der Priorisierung des Themas Personalpolitik im Aufsichtsrat zu geben scheint. Die Ergebnisse dieser und auch der vergangenen Aufsichts-

rätebefragung deuten darauf hin, dass aus Sicht der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat insbesondere im Themenfeld Personalpolitik die eigenen Präferenzen und die tatsächliche Bedeutung auf den Agenden der Gremiensitzungen am stärksten auseinanderfallen.

Die Vergleichbarkeit der beiden Befragungswellen ist allerdings aufgrund einer leicht veränderten Fragesystematik (2019 mehr Einzelkategorien und 2021 zudem der Zusatz: „Welche Themen nehmen abseits gesetzlicher Tagesordnungspunkte ...“) nicht vollständig gegeben (vgl. Abbildung 18). Bei differenzierterer Betrachtung des Ergebnisses könnte man aber auch zu dem Schluss kommen, dass Personalpolitik im Konzert der Themen die „überhaupt thematisiert“ wurden (von „größtem Raum“ bis „fünfgrößten Raum“) immerhin Rang 6 einnimmt und somit generell an Relevanz zugenommen hat. 8% der Unternehmen behandeln Personalpolitik sogar prioritär oder als zweitwichtigsten Aspekt. Gerade in diesen Unternehmen ist der strategische Stellenwert des Personalthemas höher, was sich aus einer Vielzahl von Faktoren ableSEN lässt – die sich gegenseitig zu bedingen scheinen (siehe auch Abschnitt: „Clusteranalyse zur Strategiefähigkeit im Bereich Personal“). Insbesondere werden in diesen Unternehmen häufiger auch Personalrisiken bei der Strategieentwicklung mit betrachtet – ebenso wie das Thema Personal generell, was wiederum auf einen höheren Reifegrad des Personalmanagements hindeutet.

Reifegrad des Personalmanagements

Die Wirksamkeit von Personal in der Unternehmensführung ist nicht eindimensional und sie ist in hohem Maße unternehmensspezifisch. In unserer Befragung wurden vier gängige Reifedimensionen des Personalmanagements in einer Skala von 1 („niedriger Reifegrad“) bis 7 („hoher Reifegrad“) abgefragt,²⁰ die im Zusammenhang betrachtet in etwa auch den Dimensionen einer in sich konsistenten Personalstrategie (Bruederlin 2021) entsprechen:

- 1 HR-Strategie & Geschäftsfokus (strategische Ausrichtung des HR-Bereiches und Mitwirkung auf der Geschäftsführungs Ebene)
- 2 HR-Steuerung & Strukturen (klar strukturierte und durchdachte Umsetzung des Geschäftsmodells mit klaren HR-Rollen)
- 3 Prozesse & Systeme (Wertbeitrag, Qualität, Digitalisierungsgrad und Kundenzentrierung von HR-Prozessen und -Systemen)

4 Kompetenzen & Kultur (strategische Planung, Entwicklung und Sicherstellung benötigter Kompetenzen und Ressourcen im Bereich HR)

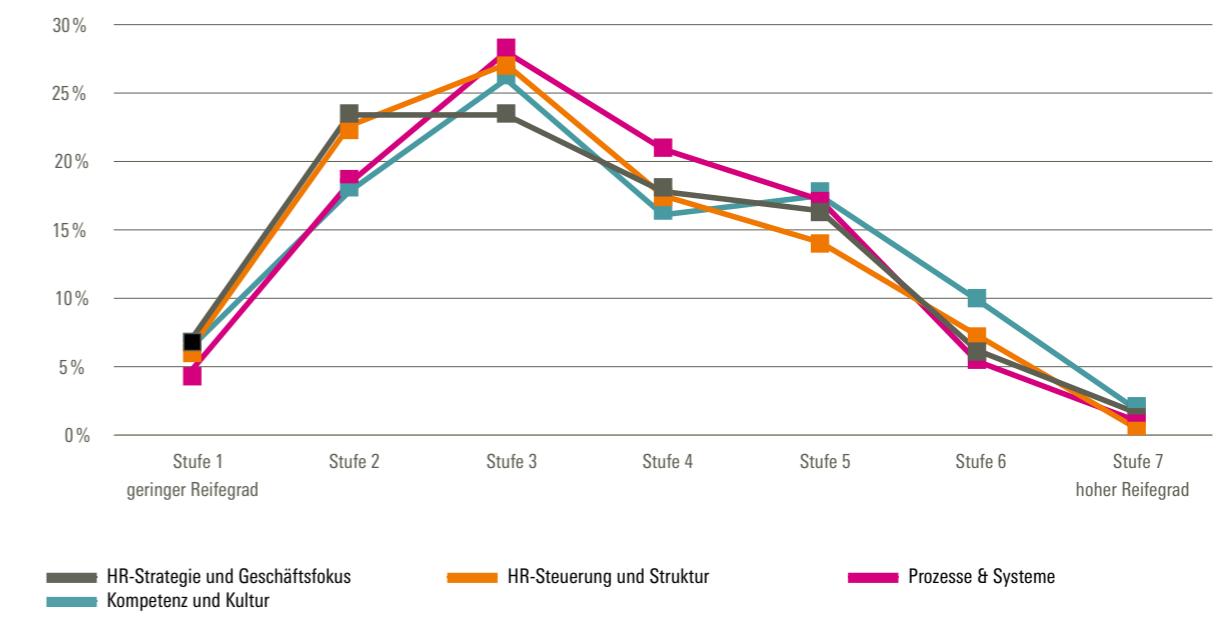
Eine knappe Mehrheit der Befragten (53%) bescheinigte ihrem Unternehmen über alle Dimensionen einen eher geringen Reifegrad (zwischen 1 und 3). Es ergibt sich aber ein unauffälliger Mittelwert von 3,47 und leichte Unterschiede in den Dimensionen (vgl. Abbildung 24).²¹ Auch SAP/Kienbaum (2023) stellen in einer aktuellen Erhebung fest (mit einer etwas anderen Skalierung und Kategorisierung als der hier gewählten)²², dass 53% der Unternehmen

²¹ Mittelwert HR-Strategie und Geschäftsfokus 3,4 HR-Steuerung und Strukturen 3,36 Prozesse & Systeme 3,5 Kompetenzen & Kultur 3,6

²² Vgl. SAP Kienbaum 2023

Abbildung 24

Reifegrad des Personalmanagements in vier Kategorien, (Befragung 2021, n = 354)



IMU

Abbildung 25

Zusammenhang der Reife von Personalmanagement und Risikomanagement (n = 354)



Mitbestimmungsreport Nr. 87, 01.2026 Seite 17

¹⁶ Vgl. Scholz 2006; Giertz/Schaaf

¹⁷ Vgl. Bruederlin 2021

¹⁸ Vgl. Berger et al. 2021

¹⁹ Vgl. Giertz 2021

²⁰ Reifegradmodell des HR nach Kienbaum (2017): HR-Strategie & -Organisation 2017, eine Studie von Kienbaum und der DGFP e.V.

Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

über eine operative Rolle nicht hinauskommen, gut 20% davon agieren auch hier nicht auf dem erwünschten Niveau und werden von den Autoren mit Blick auf HR als „Baustellen“ bezeichnet.

Auch unsere Ergebnisse spiegeln dieses Bild wider, das zugleich mit mangelnder Präsenz in der Strategiedebatte einhergeht. Mehr als einem Viertel der Unternehmen wird von ihren Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat ein geringer oder unzureichender Reifegrad des Personalmanagements attestiert (Stufen 1–2) – Strategiefähigkeit und Geschäftsfokus erhalten sogar die vergleichsweise schlechtesten Bewertungen (vgl. Abbildung 24).

Für die vier Dimensionen des Reifegrads des Personalmanagements gilt aber auch, dass dieser mit anderen Faktoren positiv korreliert. Das betrifft den Vergleich der Reifegrade von Risikomanagement und Personalmanagement (vgl. Abbildung 25) ebenso wie die diesbezüglichen Zusammenhänge mit der Existenz einer Kompetenzmatrix. Ist sie vorhanden, ist der Reifegrad der vier genannten Dimensionen jeweils meist eine ganze Stufe höher.²³

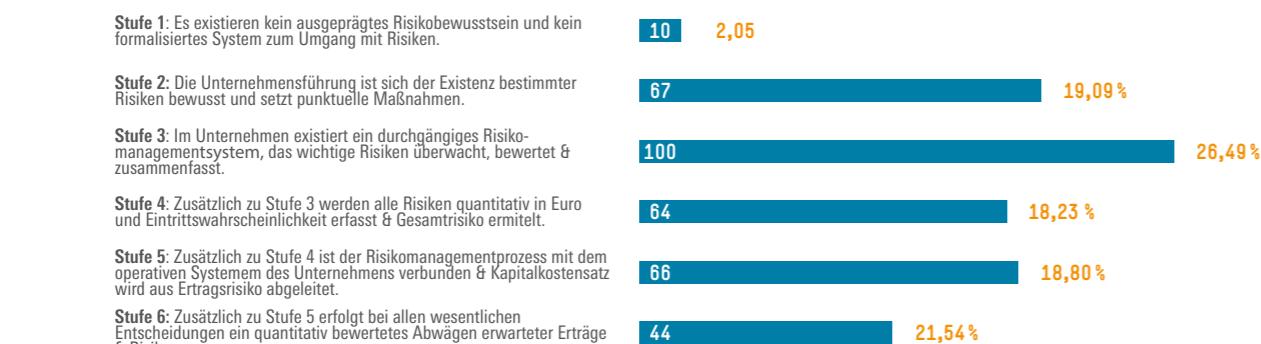
Auch hier wird deutlich, dass es durchaus wirksame Einflussebenen auf die Strategiefähigkeit, aber auch auf die operativen Fähigkeiten des Personalmanagements gibt. Diese beiden Bereiche sind unmittelbar verknüpft und deuten darauf hin, dass es so etwas wie ein Exzellenz-Cluster (personal-)strategisch gut aufgestellter Unternehmen gibt. Der Reifegrad des Risikomanagements erscheint hier besonders bedeutsam und wurde in unserer Befragung tiefer beleuchtet.

Reifegrad des Risikomanagements und Einbeziehung von Personalrisiken

In der Befragung haben wir den Reifegrad des Risikomanagements anhand des Reifegradmodells von Gleißner (2018) ermittelt, das wir in unsere Befragungssystematik übertragen haben. In 6 Reifegraden wird zwischen Stufe 1 (kein Risikomanagement) und Stufe 6 (holistisches und in das strategische und entscheidungsorientierte Management eingebettetes Risikomanagement) eine sinnvoll abgestufte Bandbreite abgebildet, in die die Befragten ihr Unternehmen einordnen konnten (Abb. 26).

In den meisten Unternehmen existiert demnach ein durchgängiges Risikomanagementsystem, das wichtige Risiken überwacht, bewertet und zusammenfasst. Dieses Niveau, in unserer Befragung als „Stufe 3“ kategorisiert, entspricht allerdings nicht vollumfänglich dem gängigen Standard der Wirtschaftsprüfung (IDW PS 340) – wäre also formal unzureichend. So verlangt der IDW PS 340 eine Quantifizierung inklusive Benennung von Eintrittswahrscheinlichkeiten. Lediglich gut die Hälfte der befragten Unternehmen wird dieser Anforderung gerecht oder übertrifft sie. Mit Blick auf die noch

Reifegrad des Risikomanagements (n = 354)



23 HR-Strategie und Geschäftsfokus: In Unternehmen mit Kompetenzmatrix ist der Reifegrad etwa eine Stufe höher als in Unternehmen ohne Kompetenzmatrix (durchschnittlicher Reifegrad 3,06 vs. 4,0). Ähnlich: HR-Steuerung und Strukturen (durchschnittlicher Reifegrad 2,98 vs. 4,02); Prozesse & Systeme (durchschnittlicher Reifegrad 3,17 vs. 4,17); Kompetenzen & Kultur (durchschnittlicher Reifegrad 3,25 vs. 4,31).

Abbildung 26

I.M.U.

weitergehenden Anforderungen des StaRUG²⁴ haben viele Unternehmen hier noch zusätzlichen Nachholbedarf, der insbesondere in einer sachgerechten Aggregation zu einem unternehmerischen Gesamtrisiko liegt.²⁵ Was die substanzielle strategische Entscheidungsunterstützung durch das Risikomanagement angeht, kann man zudem konstatieren, dass lediglich in knapp 13% der Unternehmen die Reife des Risikomanagements als „strategieunterstützend“ (Stufe 6) zu bezeichnen wäre.

Infobox 1

Was ist unter strategischen Risikomanagement zu verstehen?

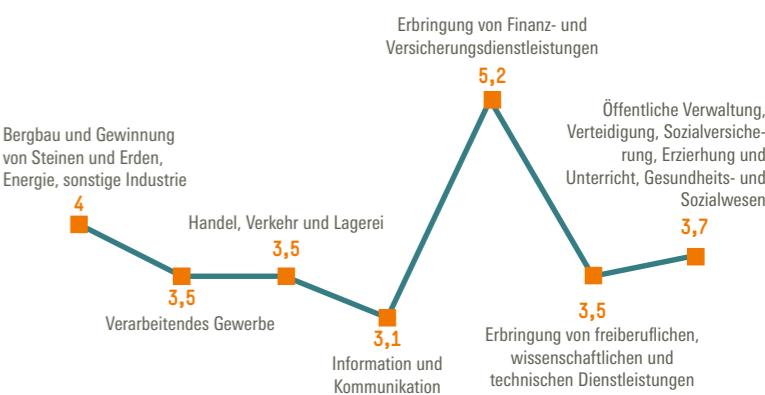
Strategisches Risikomanagement ist ein entscheidender Aspekt für die Stabilität und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Es umfasst die Identifikation, Analyse und Steuerung von Risiken, die die Erreichung der Unternehmensziele beeinträchtigen könnten. Die Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile und Geschäftsmodelle eines Unternehmens sind dabei besonders zu schützen, da sie die Grundlage für den Markterfolg bilden. Managementfehler, die zu falschen strategischen Entscheidungen führen, können gravierende Folgen haben. Gleichermaßen von wichtigen Trends oder das Scheitern von Schlüsselprojekten. Darüber hinaus müssen Unternehmen externe Einflüsse wie technologische Entwicklungen, Marktveränderungen und gesellschaftspolitische Ereignisse im Blick behalten, um nicht nur die Risiken abzuwagen, sondern hieraus auch mögliche Chancen für wirtschaftliche Aktivitäten zu identifizieren. Der Aufsichtsrat muss folglich ständig über die wesentlichen Chancen und Risiken für das Unternehmen im Bilde sein. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements sowie aller weiteren zentralen Überwachungssysteme ist also wesentlich für die Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats.

Durchschnittlich wird etwa Stufe 3 erreicht, wobei im Branchenvergleich (vgl. Abbildung 27) lediglich die Finanzbranche aufgrund höherer regulativer Anforderungen stark hervorsticht (Stufe 5,2 im Durchschnitt). Nicht zuletzt aufgrund zwingender regulativer Anforderungen gibt es hier elaboriertere Systeme zur Quantifizierung von Risiken, die dann auch in aller Regel als „entscheidungs- oder strategieunterstützend“ gelten können.

Die Tatsache, dass 72% der Befragten im Aufsichtsrat strategischem Risikomanagement eine hohe Bedeutung beimessen, unterstreicht dessen Relevanz (Abb. 28). Sie zeigt, dass ein proaktiver und umfassender Ansatz erforderlich ist, um die Unternehmensführung in einer sich ständig verändernden Welt zu unterstützen und zu sichern.

Abbildung 27

Güte des Risikomanagements nach Branchen



Quelle eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Dieser Zusammenhang zeigt sich folglich auch bei der Gegenüberstellung der wahrgenommenen Strategiefähigkeit der Gremien und der Güte des Risikomanagements (vgl. Abbildung 29). Wir haben hier zwei Aspekte abgefragt. 1. Die Einbeziehung der ANV generell und 2. die Fähigkeit, dabei das Thema Personal in den Strategieprozess einzubringen. Hierbei gilt: Je maßgeblicher die ANV den Strategieprozess mitgestalten und auch je stärker der Themenkomplex Personal in diesem Kontext mitbetrachtet wird, umso ausgereifter ist das Risikomanagementsystem.

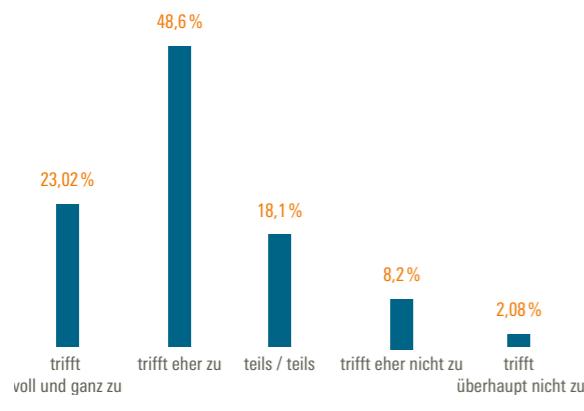
Und auch umgekehrt gilt: Je ausgereifter das Risikomanagement, desto maßgeblicher gestalten die Arbeitnehmervertretungen den Strategieprozess mit und desto eher wird auch der Themenkomplex Personal bei der Strategieentwicklung mitgedacht. Weiter unten werden wir zudem hervorheben, dass es hier auch einen entsprechend plausiblen Zusammenhang zum Reifegrad des Personalmanagements gibt.

24 Das „Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen“ (StaRUG) konkretisiert seit 2021 die Sorgfaltspflichten von Geschäftsführern nicht börsennotierter Unternehmen in Hinblick auf die Einrichtung eines Überwachungssystems für bestandsgefährdende Risiken. Es umfasst unabhängig von dem hier genutzten Reifegradmodell eine kontinuierliche Überwachung („fortlaufend“) zur Erkennung bestandsbedrohender Entwicklungen, die Initierung „geeigneter Gegenmaßnahmen“ und eine regelmäßige Information des Überwachungsgremiums. (§ 1 StaRUG)

25 Vgl. Gleißner et al. 2023

Abbildung 28

Die Diskussion aktueller Chancen und Risiken (Stichwort „Risikomanagement“) spielt im Strategieprozess des Unternehmens eine wesentliche Rolle ... (Befragung 2021, n = 354)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat erscheint es somit geboten, die Fähigkeiten des Unternehmens im Risikomanagement systematisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dies wäre sogar hilfreich in Bezug auf die Etablierung des Themas Personalpolitik auf der Aufsichtsratsagenda – für verbesserte strategische Einflussmöglichkeiten und generell eine höhere Strategiefähigkeit in der Unternehmensführung. Mit anderen

Worten: Es gibt eine Gruppe von Merkmalen, die wir als relevant für die Strategiefähigkeit der Unternehmung im Bereich Personal ansehen. Wir haben versucht, diese Merkmalkombination in einer Clusteranalyse deutlicher herauszustellen.

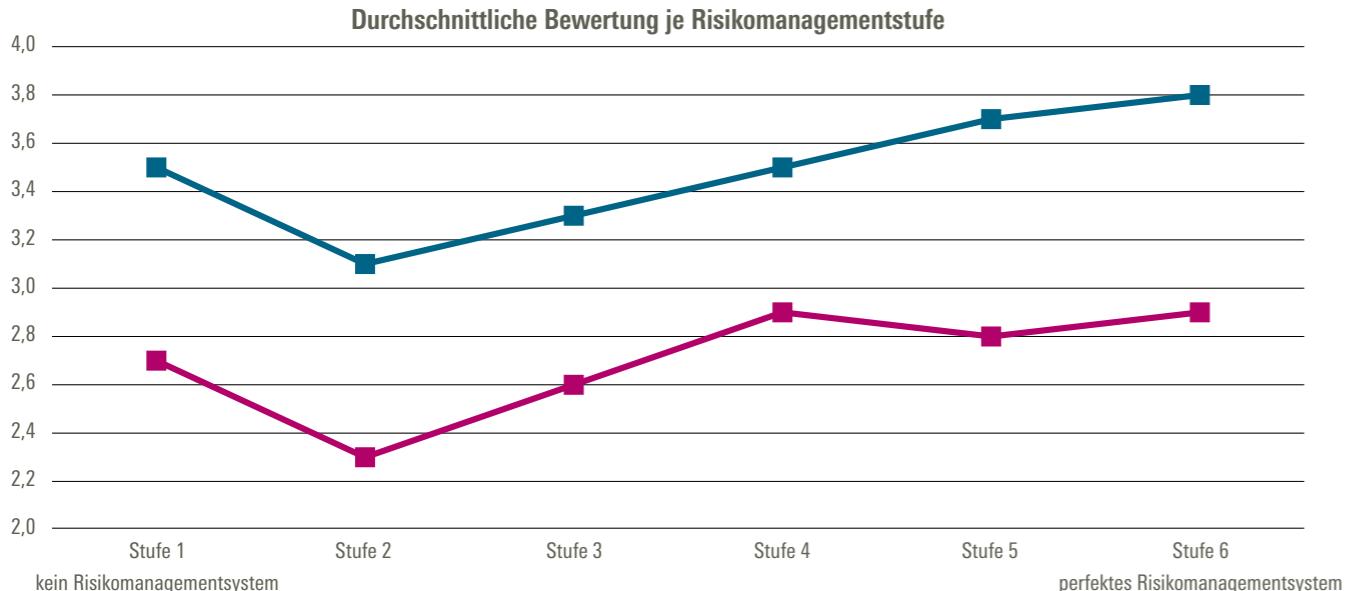
Clusteranalyse zur Strategiefähigkeit im Bereich Personal

Auf Grundlage der Rohdaten unserer Befragung haben wir neben der oben referierten Analyse direkter Zusammenhänge²⁶ eine Clusteranalyse zur Strategiefähigkeit durchgeführt, um Ähnlichkeitsstrukturen in Bezug auf die hier erfragten Merkmale aufzuzeigen. Mit Blick auf förderliche Rahmenbedingungen insbesondere für ein strategisches Personalmanagement haben wir uns dabei für drei Merkmale als Grundlage der Basiscluster entschieden:

- 1 Stufe des Risikomanagements im Unternehmen
- 2 Reifegrad des Personalmanagements im Unternehmen
- 3 Zufriedenheit der Arbeitnehmervertretungen mit dem Umgang mit dem Thema Strategie im Aufsichtsrat

²⁶ Herzlichen Dank insbesondere an M. Sc. Julia Büchel, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, für ihre wertvolle Arbeit.

Zusammenhang Strategiefähigkeit und Güte des Risikomanagements (n = 352)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Bei dieser Analyse hatten wir zudem auch den Umgang des Unternehmens mit Personalrisiken im Blick, um daraus Schlussfolgerungen für eine mögliche Erweiterung des methodischen Werkzeugkastens der Corporate Governance um Aspekte des Personalrisikomanagements abzuleiten (vgl. hierzu Berger/Büchel 2024). Wir haben die teilnehmenden Unternehmen in drei Merkmalscluster aufgeteilt, die sich folgendermaßen definieren:

- a Top-Cluster (ANV sind zufrieden mit dem Strategieumgang, überdurchschnittliches Risikomanagement, hoher Reifegrad des Personalmanagements)
- b Teils/teils-Cluster (ANV sind teilweise mit Strategieumgang zufrieden, durchschnittliches Risikomanagement, mittlerer Reifegrad des Personalmanagements)
- c Basis-Cluster (ANV sind mit Strategieumgang eher unzufrieden, unterdurchschnittliches Risikomanagement, geringer Reifegrad des Personalmanagements)

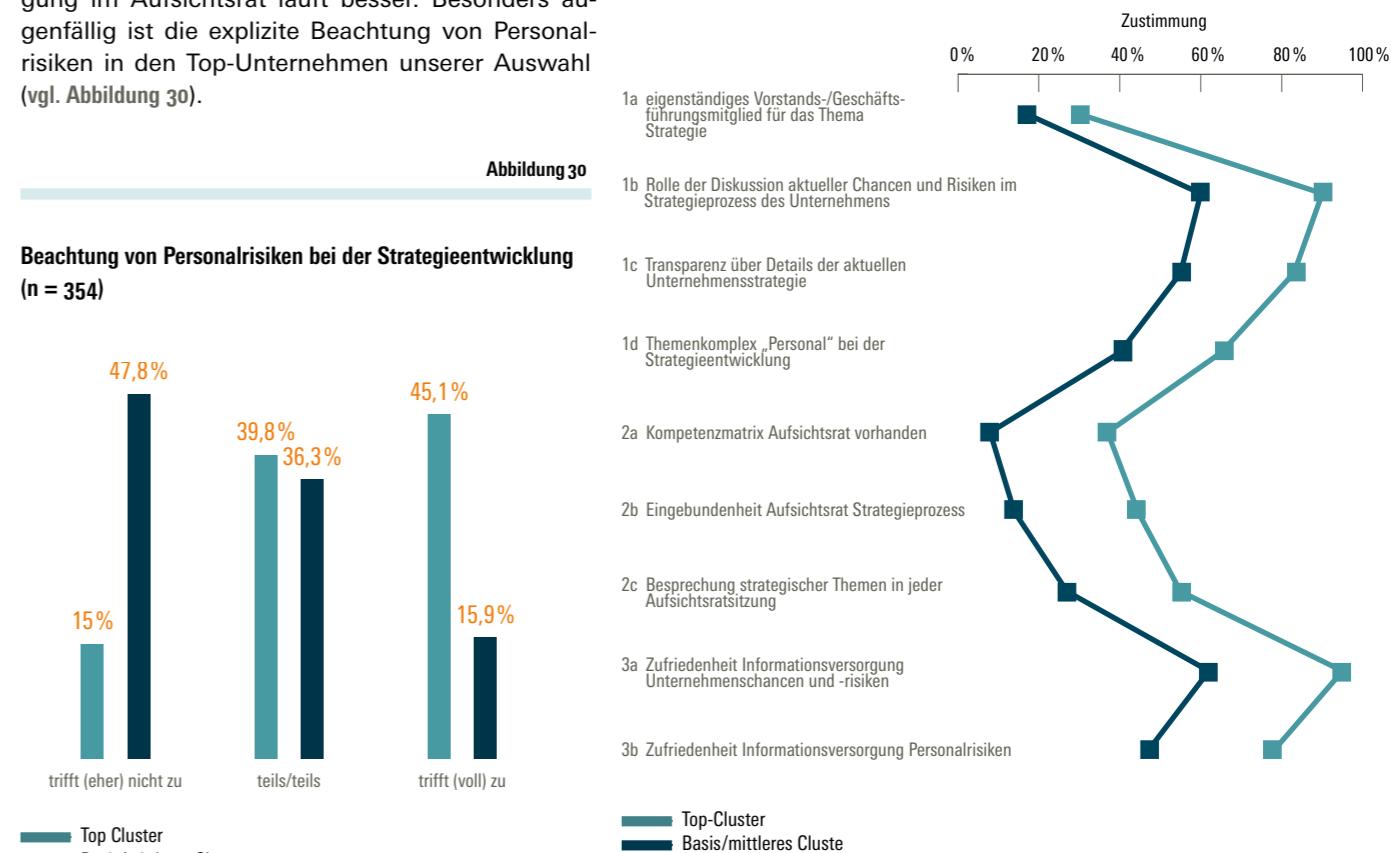
Wir haben somit eine Gruppe von Unternehmen identifiziert, die sich durch ganzheitlich ausgereifte Unternehmensprozesse auszeichnet (in den Themenbereichen Risikomanagement, Personalmanagement und Zufriedenheit der ANV mit dem Umgang strategischer Prozesse). In diesen Unternehmen werden Strategieprozesse besser bearbeitet, der Aufsichtsrat ist eher in strategische Entscheidungen eingebunden und die Informationsversorgung im Aufsichtsrat läuft besser. Besonders augenfällig ist die explizite Beachtung von Personalrisiken in den Top-Unternehmen unserer Auswahl (vgl. Abbildung 30).

Man könnte demnach sagen, dass insbesondere hinsichtlich eines faktisch in der Unternehmensführungspraxis noch deutlich unterbelichteten Instrumentes, dem des systematischen Personalrisikomanagements, das identifizierte Top-Cluster zur Avantgarde zu zählen ist. Aber auch weitere Auffälligkeiten in Bezug auf eine generelle und insbesondere auf das Personalmanagement bezogene Strategiefähigkeit lassen sich aus dem Clustervergleich ableiten (vgl. Abbildung 31).

Zunächst sehen wir in den Top-Cluster-Unternehmen, dass diese auch bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie personalpolitische Aspekte berücksichtigen – Personalstrategie also tendenziell als integriert angesehen werden kann. Top-Cluster-Unternehmen haben häufiger Personal in die Strategieentwicklung integriert (1d) und offensichtlich auch eine deutlich stärkere und aktiveren Einbindung des Aufsichtsrates in eine systematische Strategieentwicklung. Bei diesen Unternehmen geht es also nicht mehr nur um die Frage, ob die Strategie bekannt ist (2d), sondern ob sie als risiko- und chancenbewusster (1b), detaillierter (1c), regelmäßiger (2c) und beteiligungsorientierter (2b) anzusehen ist. Bemerkenswert ist aber auch – mit Blick auf die generelle Strategiefähigkeit –, dass Top-Cluster-Unternehmen auch Strategieverantwor-

Abbildung 31

Cluster im Vergleich. (n=334)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

tung auf Vorstandsebene weiter professionalisiert haben (1a). Nahezu alle Unternehmen, die einen eigenständigen Strategievorstand haben, sind dem hier definierten Top-Cluster zuzuordnen.

Der Reifegrad des Personalmanagements und des Risikomanagements, zwei von drei Kriterien der Clusterbildung, korrelieren in hohem Maße mit der Möglichkeit der direkten strategischen Einflussnahme im Aufsichtsrat. Es lohnt sich demnach für die Mitbestimmung, den Kontakt und möglicherweise auch punktuellen Schulterschluss mit diesen beiden Managementbereichen zu suchen. Ein gemeinsames Spielfeld könnte ein quantitatives Personalrisikomanagement sein (Berger/Büchel 2024).

Exkurs: Verbreitung von Qualifikationsmatrizen und ihre Bedeutung für die strategische Berücksichtigung von Personal im Aufsichtsrat

Eine weitere Auffälligkeit im Profil unseres Top-Clusters ist die Existenz einer Kompetenzmatrix bei denjenigen Unternehmen, die wir als besonders strategiefähig identifiziert haben. Die Fähigkeiten beziehungsweise Qualifikationen/Kompetenzen des Aufsichtsrates haben zweifellos einen erheblichen Einfluss auf die Strategiefähigkeit der Gesamtunternehmung. Sie sind idealerweise in der sogenannten Kompetenz- oder Qualifikationsmatrix abgebildet (Empfehlung C.1 Satz 4 DCGK in der Fassung vom 27. Juni 2022). Diese dient dazu, die Qualifikationen und Erfahrungen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder transparent darzustellen und damit sicherzustellen, dass das Gremium insgesamt über die für seine Arbeit notwendigen Fähigkeiten verfügt. Die Matrix umfasst verschiedene Kompetenzbereiche, beispielsweise Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Risikomanagement und eben auch Personalmanagement.

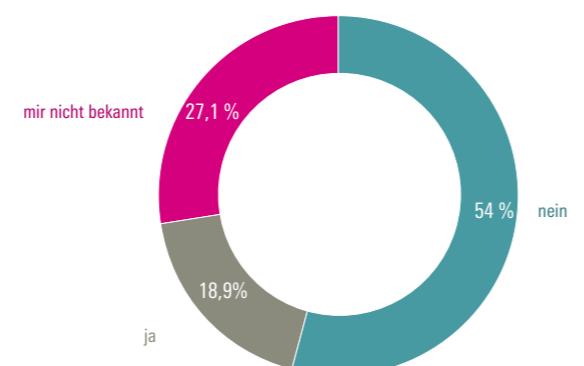
Die Anforderung des DCGK existierte zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht. Insofern überrascht es auch nicht, dass eine Mehrheit der be-

fragten Unternehmen (zum Zeitpunkt der Befragung 2021) keine Kompetenzmatrix besitzt und – so muss man es wohl ausdrücken – über die Fähigkeiten dieses Gremiums im Unklaren bleibt.

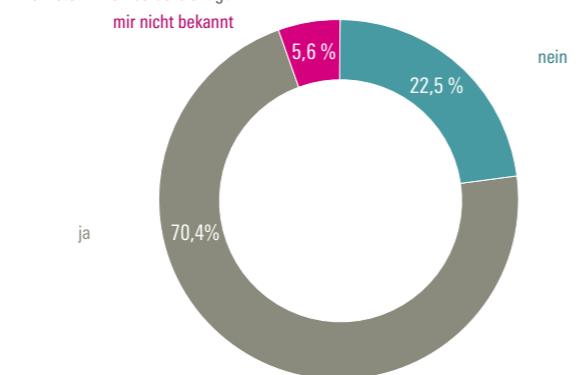
Abbildung 32

Existenz einer Kompetenzmatrix und Berücksichtigung der AN-Vertretungen (n = 354; n = 71)

Es gibt eine Kompetenzmatrix mit den für den Aufsichtsrat notwendigen Kompetenzen für den gesamten Aufsichtsrat.



Sind in der Kompetenzmatrix auch die Kompetenzen der Arbeitnehmervertreter*innen berücksichtigt?

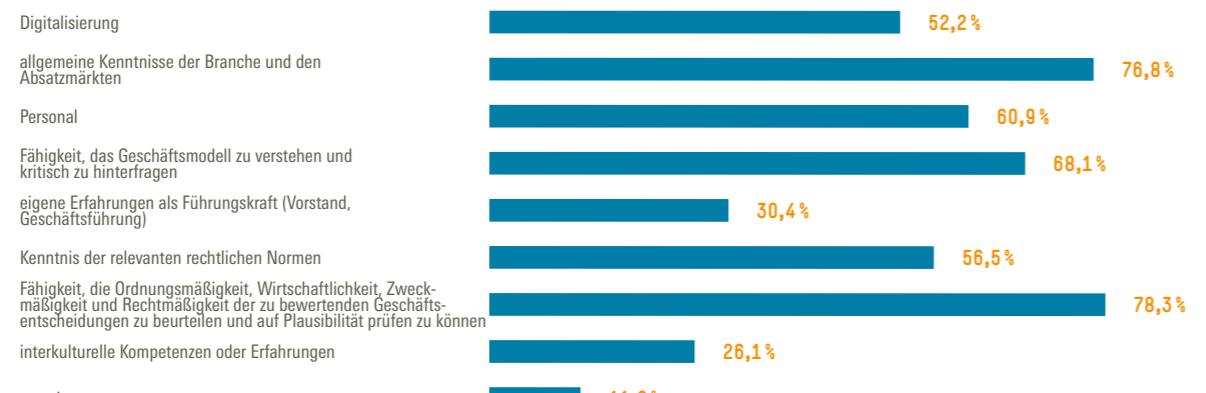


Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 33

Benannte Themen in der Kompetenzmatrix (n = 69)



Quelle: eigene Erhebung, eigene Darstellung

I.M.U.

Wenn eine Kompetenzmatrix vorhanden ist, lässt sich mit unseren Befragungsergebnissen ein Ranking der relevanten, also der für den Unternehmenserfolg bedeutsamen Kompetenzen erstellen. Dabei überrascht es nur wenig, dass die Top-3-Kompetenzen wirtschaftliche, finanzielle, rechtliche und strategische Fähigkeiten der Aufsichtsratsmitglieder adressieren (vgl. Abbildung 32). Aber schon auf Platz 4 wird Personal als relevante Kompetenz definiert.

Von den 67 Unternehmen, in denen es eine Kompetenzmatrix im Aufsichtsrat gibt, bilden 71% auch die Kompetenzen der Arbeitnehmervertretungen ab. Das heißt, in knapp 50 Unternehmen wird die spezifische Kompetenz von Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat thematisiert, zu der zweifellos das Thema Personal zählt.

Auch am Beispiel der Kompetenz- oder Qualifikationsmatrix wird deutlich, dass es eine Reihe von Instrumenten guter Unternehmensführung gibt, die auf eine Stärkung des strategischen Einflusses des Aufsichtsrates allgemein und der Arbeitnehmerbank im Besonderen einzahlen. Diese Instrumente stehen in Wechselwirkung und wirken gemeinsam in konsistenter Weise auf die Strategiefähigkeit des Unternehmens. Häufig bedarf es aber externer Impulse über die genannten Gesetze oder „Soft-Laws“ wie den DCGK sowie interner Treiber, die diese neuen Anforderungen – etwa in der Aufsichtsratsarbeit – immer wieder formulieren und den Status quo hinterfragen.

3. FAZIT UND AUSBLICK

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass es eine Reihe von mittelbaren und unmittelbaren strategischen Einflussebenen des Aufsichtsrates gibt, die es insbesondere mit Blick auf die strategischen Hebel der Arbeitnehmerbank zu betrachten lohnt. Als mittelbar wäre hier die strategische Verantwortung des Vorstandes zu nennen und seine Fähigkeit zur Entwicklung einer spezifischen, risiko- und chancensensiblen sowie alle relevanten Aspekte (hier v. a. Personal) berücksichtigenden Unternehmensstrategie. Dabei liegt die Führungskompetenz in Sachen Unternehmensstrategie nach wie vor primär beim Vorstandsvorsitzenden. Ein eigenständiges Strategieressort im Vorstand scheint die Ausnahme zu sein, wenngleich insbesondere unsere Top-Cluster-Unternehmen eher auf einen solchen professionalisierten Ressortzuschnitt setzen. Dies sind dann auch eben jene Unternehmen, die transparenter und beteiligungsoffener in Richtung Aufsichtsrat agieren, ausgefeilte Systeme des Risiko- und Chancenmanagements haben und ein besser aufgestelltes Personalmanagement besitzen. Strategiefähigkeit ist offenbar ein multifaktorielles Sys-

tem, das viele Anpackpunkte besitzt, mit denen die Mitbestimmung ihre Themen in der Aufsichtsratsdebatte etablieren kann. Am erfolgversprechendsten erscheint das über die Erhöhung der Reifegrade von Personalmanagement und Risikomanagement, die transparente Darstellung der Kompetenzen im Aufsichtsrat und eine aktiver Einbindung in die Strategieentwicklung zu sein.

Die Implementierung eines Strategieausschusses im Aufsichtsrat war im Kreis der von uns befragten Unternehmen eher unüblich. Ob sich dies langfristig ändern wird, ist gegenwärtig nicht abzusehen. Man denke hierbei an die Diskussionen über die Vor- und Nachteile von Aufsichtsratsausschüssen. Sie bieten einerseits eine Reihe von Vorteilen, die zur Effizienz und Effektivität des gesamten Aufsichtsrats beitragen können: Durch die Spezialisierung auf bestimmte Themenbereiche ermöglichen sie eine vertiefte Bearbeitung von Aufgaben. Dies kann auch zu einer besseren Nutzung von Fachwissen führen, da Experten gezielt in den jeweiligen Ausschüssen eingesetzt werden können. Zudem entlasten Ausschüsse den Gesamtaufsichtsrat, indem sie Vorarbeit leisten und Entscheidungen vorbereiten. Die Arbeit in Ausschüssen erfordert andererseits jedoch zusätzliche Abstimmung und Koordination, was zu einem höheren organisatorischen Aufwand führen kann. Es besteht zudem das Problem der Informationsasymmetrie, da nicht alle Mitglieder des Aufsichtsrats gleich gut informiert sind und somit Wissen und Macht unterschiedlich verteilt sein können. Die Einrichtung und der Betrieb von Ausschüssen verursachen zusätzlichen Aufwand, die Struktur des Aufsichtsrats wird durch die Bildung von Ausschüssen komplexer, was die Entscheidungsfindung verlangsamen kann. Daher gehen die Meinungen jenseits der gesetzlichen Anforderungen darüber auseinander, ob die Bildung von (zusätzlichen) Ausschüssen die Arbeit des Aufsichtsrats eher unterstützt oder behindert. Sicherlich gibt es unternehmensstrategische Themen wie etwa den Umgang mit strategischen Risiken, die Entwicklung und Implementierung von Strategien zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und zur Nutzung neuer Technologien, die Förderung von Innovationsprojekten und neuen Produktentwicklungen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern etc., die im Prüfungs- oder Innovationsausschuss behandelt werden. Jedoch handelt es sich hierbei nur um einige Teilespekte von gesamtstrategischen Überlegungen, die noch kein gesamtheitliches Bild einer Unternehmensstrategie ergeben und folglich keinen eigenständigen Strategieausschuss ersetzen.

Positiv zu sehen ist der Umstand, dass die überwiegende Mehrzahl der befragten Aufsichtsräte*innen aussagte, gute bis sehr gute Kenntnisse der Strategie ihres Unternehmens zu haben. Die Aufsichtsräte verfügten also über eine gute Informationsbasis zur Beteiligung an strategischen Diskussionen. In Bezug auf die im Aufsichts-

rat angesprochenen Themen zeigt unsere Befragung, dass wesentliche strategische Themen wie Geschäftsmodelle, technologischer Wandel und strategisches Risikomanagement Gegenstand der Gremiensitzungen waren. Aus heutiger Sicht überrascht es jedoch, dass das Nachhaltigkeitsthema offenbar eine geringere Priorität hatte als andere strategische Themen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Befragungsrounde Ende des Jahres 2021 stattfand, das von den wirtschaftlichen Turbulenzen infolge der Coronapandemie geprägt war, was bestimmte strategische Themen stärker in den Fokus rückte. Dies dürfte sich vor dem Hintergrund der Regulierung auf europäischer und nationaler Ebene in jüngster Zeit – man denke beispielsweise an das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – geändert haben.

In Bezug auf die Mitgestaltung des Strategieprozesses können wir auf Basis unserer Befragung feststellen, dass der Aufsichtsrat oftmals nur eine untergeordnete Rolle spielte. In der Praxis ist zudem häufig strittig, an welcher Stelle des Strategieprozesses der Aufsichtsrat konkret eingebunden werden sollte, ohne zugleich die Gestaltungskompetenz des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung unsachgemäß zu beschneiden. Fakt ist aber auch, dass ein Mehr an strategischer Mitsprache durch den Aufsichtsrat angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen Herausforderungen zu begrüßen wäre. Umfang und Intensität dieser Mitwirkung sind jedoch individuell in Abhängigkeit von der Dringlichkeit einzelner Themen und den generellen wirtschaftlichen und strategischen Perspektiven des Unternehmens festzulegen. Auch ist die fachliche Aufstellung des Aufsichtsratsgremiums entscheidend, die sich in einer Kompetenzmatrix abbilden sollte. Leider war dieses Instrument 2021 noch nicht in vielen Unternehmen etabliert.

Dort, wo es das war, wurden in der Regel auch die Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmervertreter abgebildet. Für diese sollte es sehr naheliegend sein, sich als Personalexperten zu präsentieren und hier auch einen Mitgestaltungsanspruch anzumelden. Das nützt nicht nur den Interessen der Beschäftigten, sondern auch dem Unternehmen selbst. Mit Blick auf den Themenkomplex Personalstrategie deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen mit hohen Standards in einem strategischen Themenbereich auch in anderen Bereichen ausgereifte Arbeitsweisen besitzen. Wir haben diese Unternehmen als Top-Cluster kenntlich gemacht. Ob sich hier jedoch tatsächlich eine Gruppe von Unternehmen abbildet, die sich durch fortgeschrittenen Maßnahmen/Faktoren in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens auszeichnet, muss zunächst durch weitere empirische Prüfungen verifiziert werden.

Positiv aus Sicht der Mitbestimmung ist für den Augenblick festzustellen, dass die Befragten mehrheitlich aussagten, Einfluss auf den Strategieprozess ausüben zu können. Zum einen entspricht dieses Ergebnis den gegenwärtigen Erwartungen der Öffentlichkeit gegenüber Mandatsträgern, zum anderen ist der Einfluss auf langfristige strategische Entscheidungen gerade für die Arbeitnehmerbank von existenzieller Bedeutung. Denn die Unternehmensstrategie hat direkte Auswirkungen auf Zukunftsinvestitionen in Standorte und den Erhalt von Arbeitsplätzen. Sichere Zukunftsperspektiven für die Beschäftigten zu gewährleisten, ist eines der Kernanliegen der Arbeitnehmerseite. Darüber hinaus bestätigen die Befragungsergebnisse, dass die Zusammenarbeit zwischen den Mitbestimmungsgremien und den Gewerkschaften zu Strategiefragen insbesondere dann fruchtbar ist, wenn auch über den Aufsichtsrat Einfluss ausgeübt wird.

LITERATUR

Bacinski, A.; Sekanina, A. (2021): I. M. U.-Aufsichtsrätebefragung 2019/2021 – Zentrale Ergebnisse und Schlussfolgerungen, MB Report der Hans-Böckler-Stiftung 68/2021, Online abrufbar: https://www imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008193.

Berger, Th.; Büchel, J. (2024): Modell zur aktiven Steuerung von Personalrisiken. Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, Mitbestimmungspraxis Nr. 61.

Giertz, J.-P. (2021): Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen, Policy Brief I. M. U. Nr. 6, 3/2021, Düsseldorf.

Gleißner, W. (2018): Prüfung des Risikomanagements – ein Reifegradmodell, in: Der Aufsichtsrat 02/2018, S. 18–21.

Gleißner, W.; Nickert, A.; Nickert, C. (2023): Die Auswirkungen des § 1 StaRUG auf die Aktiengesellschaft, in: Der Betrieb Nr. 26, S. 1489–1498.

Gröbel, R.; Jacquemin, T.; Winkeljohann, N. (Hrsg.): Corporate Responsibility – Mitbestimmte Aufsichtsratsarbeit im nachhaltigen Unternehmen, Frankfurt am Main: Bund Verlag, 2023

Schmidt, J. (2017): Die Unternehmensplanung: Vorstandsbericht und Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats, in: Audit Committee Quarterly II/2017. Online abrufbar: https://audit-committee-institute.de/media/aci_quarterly_2017_2.pdf.

Schubert, C. (2020): Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwälter der Aktiengesellschaft. Unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung von Unternehmen.

Schöneberg, K.; Vitols, K. (2022): Social Value von Unternehmen Study der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, ISBN: 978-3-86593-390-4, 78 Seiten.

Söns, G. (2019): Aufsichtsräte und Beiräte brauchen mehr Personalkompetenz, in: Der Aufsichtsrat, 7–8.

Winkler, K.; Feisel, E.; Weinert, S.; Niedermeier, S. & König, S. (2023): HRKompetenzen im Aufsichtsrat. Eine Studie. BPM.

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



LINKEDIN

Auf unserer LinkedIn-Seite teilen wir regelmäßig spannende Best-Practice-Beispiele, aktuelle Neuigkeiten aus unserem Institut und interessante Einblicke in die Arbeit unserer engagierten Kolleg*innen. Du erhältst wertvolle Beiträge zu unseren I.M.U.-Fachthemen und bleibst stets über die neuesten Entwicklungen informiert. Folge uns auf LinkedIn und bleibe immer auf dem neusten Stand:

<https://de.linkedin.com/company/institut-für-mitbestimmung-und-unternehmensführung>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 (211) 77 78-172

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (211) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Alexander Sekanina, Referat Wirtschaft
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 77 78-168
alexander-sekanina@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 87, 01. 2026

ISSN 2364-0413



„I.M.U. Aufsichtsrätebefragung 2021/2022“ von Sebastian Campana, Jan-Paul Giertz und Alexander Sekanina ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.