

Der Aufsichtsrat als Hofnarr?

von Rudolf X. Ruter

Die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats im Sinne eines „Checks-and-Balances-Prinzips“ ist ein wesentlicher Eckpfeiler im deutschen Corporate Governance-System. Der Aufsichtsrat hat den Vorstand zu überwachen und gegebenenfalls in dessen Entscheidungen einzugreifen, indem er zum Wohle der Gesellschaft seine Zustimmung zu Geschäften verweigert. Dazu muss der Aufsichtsrat mindestens die gleichen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen wie die Geschäftsleitung mitbringen, damit er „auf Augenhöhe“ die Entscheidungsgrundlagen und -auswirkungen aufnehmen, verstehen und selbstständig beurteilen kann.

Unabhängigkeit in allen Aspekten ist hierbei Voraussetzung. Bisher enthält der Deutsche Corporate Governance Kodex hierzu nur die Empfehlung, dass dem Aufsichtsrat eine ausreichende Zahl unabhängiger Mitglieder angehören soll. Arbeitsschwerpunkte der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex werden nach Aussage von Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Kommission, im Jahr 2011 die Unabhängigkeit und die Vermeidung von Interessenkonflikten einzelner Aufsichtsratsmitglieder sein, da die Anzahl unabhängiger Mitglieder in deutschen Aufsichtsräten von Experten als derzeit zu niedrig angesehen wird.

Wie war es in der Vergangenheit? In ähnlichen starren und überreglementierten Systemen hat ein weiser König zusätzlich zu den Personen in seinen Kontroll- und Beratungsorganen einen Hofnarr beschäftigt, den er für klüger hielt als sich selbst und dessen oberste Aufgabe das sanktionsfreie und jederzeitige Aussprechen notwendiger Wahrheiten war. Bis in das 18. Jahrhundert hinein stellte der Hofnarr eine institutionalisierte Staatsfigur an jedem größeren europäischen Hof dar. Die Hofnarren als „Offizianten“ (in einem festen höfischen Amt) sollten ursprünglich ihren Herren nicht belustigen, sondern ihn als ernste Figur ständig daran erinnern, dass auch er der Sünde verfallen könne und sein menschliches Dasein vergänglich ist. Die Hofnarren waren also eine soziale Institution zulässiger Kritik.

Wie ist es heute? Große kapitalmarktorientierte Unternehmen werden immer mehr belastet durch ausufernde Gesetze, Vorschriften, Empfehlungen (vgl. „Der Aufsichtsrat“ 2010, S. 169) und immer weitere „Neuerungen“ (vgl. die aktuellen Diskussionen zu

einem zusätzlichen Nachhaltigkeitskodex, diversen Leitfäden verantwortlichen Handelns in der Wirtschaft etc.). Die Unternehmen sind darüber hinaus geprägt von umfangreichen Ritualen und wenig zielführenden Zeremonien (vgl. Hauptversammlungen, Aufsichtsrats- und Vorstandssitzungen), in denen eine fruchtbare und ergebnisorientierte Diskussionskultur eher weniger gefördert wird. Schon 2001 fragten Wüthrich/Winter/Philipp in ihrem Buch „Die Rückkehr des Hofnarren“, ob die Wiedereinführung eines wie auch immer gearteten „Hofnarren“ (CCJ = Chief Court Jester) zu einer Verbesserung führe – so wie sich manche Unternehmen eine Verbesserung durch die Einführung eines Ethikvorstands erwarten. In 2002 forderte Bruno S. Frey die Implementierung von „spezialisierten Bedenkenträgern“ in Schweizer Verwaltungsräten, die systematisch in der Opposition stehen (im Sinne eines *Advocatus Diaboli*). Die Institution des „Weißen Ritters“ haben wir ja auch bereits in der deutschen Wirtschaft eingeführt (vgl. „Der Aufsichtsrat“ 2010, S. 177).

Wie könnte es morgen sein? Unabhängigkeit bedeutet nicht nur das Nichtvorhandensein einer geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand (Ziffer 5.4.2 Deutscher Corporate Governance Kodex), sondern vor allem die Fähigkeit zur Reflexion, des Überdenkens und Unterbrechens. Unabhängigkeit bedeutet mehr geistige Freiheit: Freiheit, die es jedem Mitglied des Aufsichtsrats ermöglicht, ungestraft Kritik an den bestehenden Verhältnissen und agierenden Personen zu üben und auszusprechen. Also eine Art Narrenfreiheit (ohne sich dabei gleich „narrisch“ zu geben oder gar auffällig gekleidet zu sein). Vielleicht kann sich das „Selbstverwaltungsorgan“ der deutschen Wirtschaft bei seinen Arbeitsschwerpunkten in 2011 an diesen Qualitäten orientieren.

Postskriptum: An dieser Stelle muss allerdings noch auf die umgangssprachlich oft verwendete zweite Interpretation des Begriffs Narr hingewiesen werden, die hier selbstverständlich nicht gemeint ist. Gerne werden als Tor oder Narr auch Personen bezeichnet, die sich sehr dumm, tollpatschig, voreingenommen, vorurteilsbehaftet und unwissend verhalten und die sich auf Basis ihrer Unwissenheit als Gelehrte aufplustern, ohne ihre Unwissenheit zu erkennen, weil sie denken, ihre Unwissenheit sei großes Wissen (vgl. Wikipedia).



Rudolf X. Ruter, WP/StB,
Leiter des Arbeitskreises
„Nachhaltige Unternehmens-
führung“ in der Schma-
lenbach-Gesellschaft für
Betriebswirtschaft e.V.

Quellen zum Thema

- ▶ Wüthrich/Winter/Philipp, Die Rückkehr des Hofnarren, Herrsching 2001.