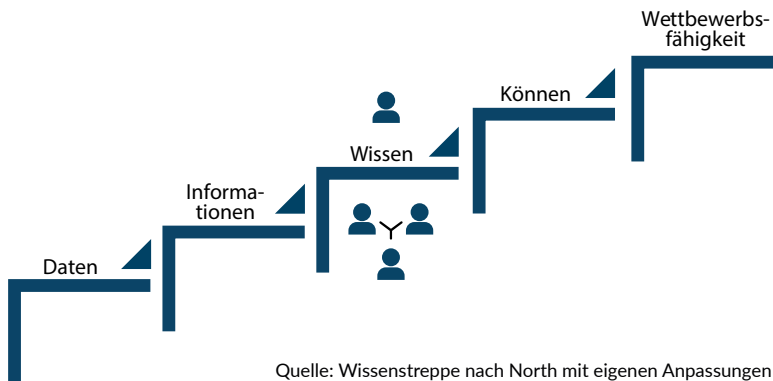


# Die Wissenstreppe als nachhaltiges Fundament der Aufsichtsratskompetenz\*

Ein effektives Wissensmanagement bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit. Es umfasst die systematische Erfassung, Speicherung und Verteilung von Wissen innerhalb der Organisation. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien können Wissensflüsse optimiert und Entscheidungsprozesse verbessert werden.

Die Implementierung einer lernenden Organisation erfordert zudem eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Offenheit für Veränderungen. Aufsichtsräte sollten daher nicht nur als Kontrollinstanz fungieren, sondern aktiv zur Wissenskonstruktion innerhalb des Unternehmens beitragen.

Der Wirtschaftswissenschaftler Klaus North beschäftigte sich mit der Frage: Wie entsteht Wissen? Daraus entwickelte er das Modell der Wissenstreppe, das wir als Grundlage für die Aufsichtsratsfortbildung adaptieren und weiterentwickeln können.



\*Dieser Beitrag basiert auf einem Artikel in „BOARD - Zeitschrift für Aufsichtsräte“, Ausgabe 02/2025

## Was ist Wissen?

Wissen basiert stets auf einem individuellen Bezugssystem. Es befähigt den Einzelnen, Sachverhalte zu verstehen, Entscheidungen zu treffen und Entwicklungen vorherzusehen.

Da Wissen neben theoretischem Hintergrundwissen auch persönliche Erfahrungen und individuelle Denkweisen umfasst, gleicht kein Wissensstand exakt dem anderen. Genau dieser methodische Ansatz ist essenziell für die Zusammensetzung eines kompetenten Aufsichtsrats: Heterogene Wissens- und Erfahrungsprofile schaffen nachhaltigen Mehrwert für das Gremium und das Unternehmen.

## Vom Wissen zum Können: Der entscheidende Schritt zur nachhaltigen Wertschöpfung

Wissen allein reicht nicht – es entfaltet erst dann seinen Wert, wenn es in die Praxis übertragen wird. Durch praxisorientierte Weiterentwicklung entsteht ein messbarer Mehrwert sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen.

Hier setzt die Frage nach der idealen Zusammensetzung des Aufsichtsrates an. Ziel muss es sein, die Kompetenzen des Gremiums gezielt an den unternehmerischen Herausforderungen auszurichten.

Daraus ergibt sich eine logische Konsequenz: Wenn die Ausrichtung der Kompetenzen auf die Unternehmensstrategie oberste Priorität hat, sollte dies auch Auswirkungen auf die Rotationsfristen von Aufsichtsratsmitgliedern haben. Eine flexible, strategiebasierte Anpassung der Gremienzusammensetzung könnte langfristig die Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern.

## Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliches Lernen und Neudenken

Wettbewerbsfähigkeit entsteht dann, wenn die vorhandenen Fähigkeiten gezielt um neue, auch disruptive Aspekte erweitert werden. Die Bereitschaft, bestehende Denkweisen zu hinterfragen und offen für neue Perspektiven zu sein, bildet die Grundlage für langfristigen Erfolg. Hier ist der Aufsichtsrat als Impulsgeber für den Vorstand besonders gefordert. Diese Königsdisziplin des Wissensmanagements sollte sich auch in modernen Fortbildungskonzepten widerspiegeln.

## Aufsichtsratsfortbildung fordert neue Konzepte

Aus der Wissenstreppe nach North lässt sich ein innovatives Fortbildungskonzept für Aufsichtsräte ableiten, das auf den Stufen Wissen – Können – Wettbewerbsfähigkeit basiert.

Die Zukunft der Aufsichtsratsweiterbildung muss sich weg von einer reinen Wissensvermittlung hin zu einer anwendungsorientierten Kompetenzentwicklung bewegen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Aufsichtsräte nicht nur als Kontrollorgane, sondern als strategische Gestalter agieren und zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Wie kann ein solches Kompetenzentwicklungskonzept aussehen?

### Wissen: Update der eigenen Wissenskultur Regulatorik und Rechnungslegung auf dem neuesten Stand

Die deutsche und europäische Regulatorik unterliegt einem kontinuierlichen Wandel, der Unternehmen vor neue Herausforderungen in ihren Prozessen, Strukturen und Ressourcen stellt. Um eine effektive Zusammenarbeit zwischen Vorständen und Aufsichtsräten sicherzustellen, ist ein systematisches Konzept erforderlich, das die laufende Aktualisierung des Wissens über Gesetzesvorhaben und regulatorische Entwicklungen gewährleistet.

Fortbildungen dürfen dabei nicht auf die reine Vermittlung juristischer Inhalte beschränkt bleiben. Stattdessen ist ein integrativer Ansatz gefragt, der **Prozessoptimierung, Infrastrukturanpassungen und Haftungsfragen** gleichermaßen einbezieht. Besonders im Bereich Nachhaltigkeit zeigt sich, wie eng regulatorische Anforderungen mit der Rechnungslegung und Abschlussprüfung verzahnt sind – ein fundiertes Verständnis beider Disziplinen ist unerlässlich, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

### Können: Ausbau der Könnenskultur Theorie allein reicht nicht – Praxis ist entscheidend

Berufliche Erfahrung führt zwangsläufig zu einem umfassenden Wissensfundus. Der wahre Mehrwert für Unternehmen liegt jedoch nicht in theoretischem Wissen, sondern in der **praktischen Anwendung** – der sogenannten Könnenskultur.

Fort- und Weiterbildung im Aufsichtsrat muss daher einen verstärkten Fokus auf die **Stärkung der individuellen Handlungskompetenz** legen. Dies erfordert eine gezielte und **personalisiert ausgerichtete Weiterbildung**, die die spezifischen Bedarfe der einzelnen Gremienmitglieder berücksichtigt.

Doch in der Praxis scheitern solche individuellen Entwicklungsansätze oft. Der Grund: **Persönliche Weiterentwicklung wird in Aufsichtsräten oft als Eingeständnis mangelnder Kompetenz interpretiert.** Dabei ist das Gegenteil der Fall. Der Ausbau der Könnenskultur steigert die Leistungsfähigkeit des gesamten Gremiums nachhaltig und erhöht die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit.

## **Wettbewerbsfähigkeit: Der Aufsichtsrat als strategischer Katalysator Zukunftssicherung durch Weiterbildung**

Neben der Kontrollfunktion spielt der Aufsichtsrat eine immer stärkere **strategische Rolle**<sup>1</sup>. Im Zentrum steht die Zukunftssicherung des Unternehmens – und damit die Frage, ob das bestehende Geschäftsmodell langfristig tragfähig bleibt.

Neue Technologien, regulatorische Vorgaben und gesellschaftliche Trends können den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussen.

Hier besteht ein massives Defizit in klassischen Aufsichtsratsfortbildungen. Zwar gibt es zu technologischen Themen wie **KI, Blockchain oder Cybersecurity** zahlreiche Expertenvorträge, doch diese bleiben oft abstrakt. Der entscheidende Schritt fehlt: **die praxisbezogene Adaption auf das Unternehmen und dessen strategische Herausforderungen.**

## **Weiterbildung als Investition in die Unternehmensstrategie**

Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen, Fortbildung im Aufsichtsrat darf nicht als **Pflichtaufgabe des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds** betrachtet werden. Sie ist ein **strategisches Element zur Stärkung des gesamten Gremiums** – und damit ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen.

Deshalb sollten Unternehmen ihre Haltung zur Fortbildung von Aufsichtsräten überdenken. Viel zu oft wird die Frage diskutiert, **wer die Kosten trägt**, insbesondere wenn ein Aufsichtsratsmitglied mehrere Mandate innehat. Doch viel wichtiger ist eine andere Frage:

**Wie kann ein Unternehmen innovative Fortbildungskonzepte für den Aufsichtsrat entwickeln, die echten Mehrwert für das Unternehmen bieten?**

Unternehmen sollten sich aktiv in die Gestaltung von Fortbildungsprogrammen einbringen und sicherstellen, dass die Aufsichtsratsqualifikation nicht nur eine gesetzliche Vorgabe bleibt, sondern ein echter Erfolgsfaktor wird.

<sup>1</sup>siehe auch Praxisimpuls des DCGK / Februar 2025:

Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen