



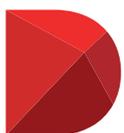
## Sechs Praktiken herausragender Führungsgremien

Dottie Schindlinger

Governance, Regulation & Compliance  
Evangelist

*Damit ein Führungsgremium eines Unternehmens effektiv arbeiten kann, muss es sich zunächst auf die richtigen Dinge konzentrieren. Insbesondere die Mitglieder des Führungsgremiums müssen aktiv und produktiv mitwirken. Dies ist in der heutigen, von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Zweideutigkeit geprägten Wettbewerbswirtschaft absolut unerlässlich. Vor diesem Hintergrund ist die Aufgabe der Führungsgremien schwieriger als je zuvor. Wenn die Leistungserwartungen an Direktoren höher sind und die begehrtesten Kandidaten für ein Führungsgremium nicht zur Verfügung stehen, sind herausragende Leistungen der Direktoren entscheidend.*

Derzeit sind jedoch mehr als ein Drittel der Direktoren der Ansicht, dass mindestens einer ihrer Kollegen wegen schlechter Leistungen aus dem Führungsgremium entlassen werden sollte. In den letzten fünf Jahren haben die an der jährlichen Corporate-Governance-Umfrage von PwC teilnehmenden Direktoren mangelnde Bereitschaft, mangelndes Fachwissen und sogar das Alter als Faktoren genannt, die die Leistung der Direktoren beeinflussen. Bei einer Wiederwahlquote von über 90 % pro Jahr besteht eindeutig die Notwendigkeit, sich mit der Frage der Effizienz des Führungsgremiums zu befassen. Dieser Artikel schlägt einen Rahmen von Schwerpunkten und Aktivitäten („Sechs Praktiken“) vor, um Administratoren von Führungsgremien, Führungskräften und Direktoren dabei zu unterstützen ihre Leistung zu steigern.



**Diligent**

## 1. Arbeitszyklen von Führungsgremien identifizieren

Die Arbeit von Führungsgremien ist komplex, anspruchsvoll und riskant. Sie ist außerdem zyklisch aufgebaut. Die Führungsgremien treffen sich zu regelmäßigen Sitzungen, übernehmen jährlich wiederkehrende Aufgaben und arbeiten kontinuierlich in einem Entwicklungszyklus, um sich stets als strategisches Asset für ihre Unternehmen aufzustellen. Dieser Entwicklungszyklus der Führungsgremien umfasst drei verschiedene Schwerpunkte, darunter (a) Planung und Rekrutierung, (b) Orientierung und Onboarding sowie (c) Evaluierung und Bindung.

Es wird viel Wert auf die Rekrutierung und Auswahl neuer Mitglieder gelegt, aber weniger auf die anderen Bereiche. Entgegen der landläufigen Meinung sind dies auch keine periodisch durchgeführten Aktionen. Vielmehr ist die Entwicklung des Führungsgremiums ein fortlaufender Prozess mit der Leistung der Direktoren im Mittelpunkt. Heute liegt die Verantwortung für die Festlegung und Aufrechterhaltung dieses Zyklus beim Prüfungs- oder Governance-Gremium des Führungsgremiums.

---

*Der Governanceausschuss ist dafür verantwortlich die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitglieder des Führungsgremiums zu betreuen und somit sicherzustellen, dass Prozesse effektiv sind und eventuelle Lücken geschlossen werden.*

---

## 2. Leistungsstarke Mitglieder rekrutieren

Die mit der Rekrutierung von Mitgliedern des Führungsgremiums beauftragten Stakeholder sollten festlegen, welche Arten von Mitgliedern des Führungsgremiums in den nächsten drei bis fünf Jahren am Tisch sitzen müssen, und entscheiden, welche Kandidaten die wichtigsten Herausforderungen, denen sich das Unternehmen stellen muss, am besten meistern können. Um den Einfluss des Direktors auf die Leistung des Unternehmens zu optimieren, müssen die Führungsgremien genau angeben, welche Talente sie suchen. Sie sollten zuerst fragen: „Was müssen wir als Führungsgremium erreichen, um die Leistung des Unternehmens zu steigern?“ Anschließend müssen sie diese Anforderungen entsprechend kommunizieren, wie es bei jeder anderen Position der Fall wäre. Jeden Direktor einfach aufzufordern, sich um seine eigenen Netzwerke zu kümmern, reicht möglicherweise nicht aus – vielmehr verdient die Rekrutierung von Mitgliedern des Führungsgremiums die gleiche Sorgfalt wie die Einstellung eines neuen CEO.

## 3. Effektive Orientierung auf lange Sicht bieten

Neue Direktoren sollten ein umfassendes Orientierungsprogramm erhalten, das es den Mitgliedern des Führungsgremiums ermöglicht, so viel wie möglich selbst zu entdecken und sich stetig mit der Arbeit des Führungsgremiums und den spezifischen Möglichkeiten, wie sie Mehrwert schaffen können, vertraut zu machen. Zusätzlich sollte jedem neuen Mitarbeiter ein „Board Buddy“ oder Mentor zugewiesen werden, an den er sich mit Fragen wenden und sich beraten lassen kann, wie er sich in das Führungsgremium integrieren soll. Dieser Mentor muss nicht zwangsläufig ein aktuelles Mitglied des Führungsgremiums sein. Wenn ein ehemaliger Direktor, der vielleicht gerade aus dem Führungsgremium ausgeschieden ist, mit Unterstützung der Mitarbeiter als Mentor agiert, kann dies einem neuen Direktor nicht nur helfen, sich mit der Rolle vertraut zu machen, sondern er bewahrt auch das Engagement des ehemaligen Direktors.

Wenn neue Direktoren nach der Orientierungsphase mehr Verantwortung übernehmen, hängt die effektive Leistung auch davon ab, sie nicht mit zu vielen Informationen auf einmal zu überfordern. Wenn das Unternehmen eine Board-Management-Software einsetzt, können darin vor jeder Sitzung Themenvorschläge veröffentlicht werden, zusammen mit einer schnellen Online-Umfrage, bei der die Direktoren gefragt werden, welche Themen für sie die höchste Priorität haben und welche durch einen schriftlichen Bericht abgedeckt werden könnten. Die Frage, worüber sie sprechen wollen, bringt alle Mitglieder des Führungsgremiums dazu, über den Inhalt des Meetings nachzudenken, und verringert die Gefahr, dass sie während der Meetings geistig abschweifen oder sich zu sehr auf Details fixieren. Die Einbindung des Führungsgremiums in die inhaltliche Planung der Sitzung erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Direktoren die vollständige Tagesordnung und alle Berichte im Voraus prüfen und besser auf wichtige Diskussionen vorbereitet sind.



**4. Beziehung zwischen Führungsgremium und CEO stärken**

Eine starke, strategische Partnerschaft zwischen CEO und Führungsgremium ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Regelmäßige Gespräche und offene Kommunikation schaffen gegenseitiges Vertrauen, helfen allen Beteiligten, sich gegenseitig zu unterstützen und kennenzulernen, und schaffen die Voraussetzungen für ein gemeinsames Governance-Modell – die effektivste Lösung für starke Leistungen. Es ist auch wichtig, dass die Mitglieder des Führungsgremiums im Rahmen ihrer Arbeit eine persönliche Bindung zum Unternehmen aufbauen.

Wenn sich die Direktoren bei jedem Board-Meeting ein paar Minuten Zeit nehmen, um Erfahrungen auszutauschen, die sie im Unternehmen gemacht haben – z. B. durch sporadische Besuche vor Ort, Kontakt mit dem Kundenservice, Gespräche mit den F&E- oder QS-Teams usw. –, kann so das Führungsgremium über jene Dinge auf dem Laufenden gehalten werden, die wirklich wichtig sind. Je direkter und persönlicher die Geschichte ist, die ein Direktor mit dem Rest des Führungsgremiums teilen kann, desto mehr kann das Führungsgremium Begleiterscheinungen ausblenden und sich auf die wichtigsten Chancen- und Risikobereiche für das Unternehmen konzentrieren.

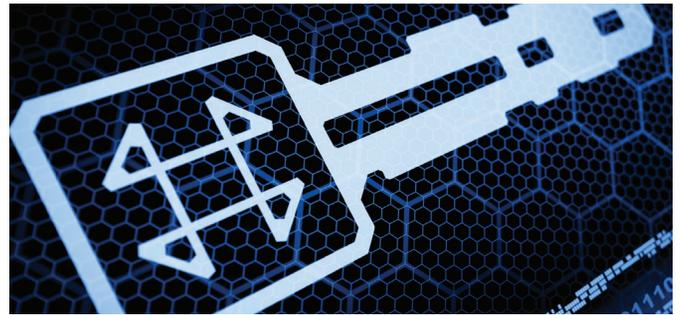
**5. Austausch der Erkenntnisse von Direktoren fördern**

Der Austausch von Perspektiven, die auf unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen basieren, spricht auch für die Bedeutung der Vielfalt im Führungsgremium – ein weiterer Faktor, der ein stärkeres Engagement der Direktoren fördert. In einer vielfältigeren Gruppe verhalten sich die Menschen unterschiedlich. Sie neigen dazu, tiefer in Themen einzutauchen, was oft zu besseren Gesprächen und Entscheidungen für die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens führt.

Es ist auch wichtig, dass im Führungsgremium ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verschiedenen Persönlichkeitstypen besteht. Es können nicht alle Visionäre sein. Die Führungsgremien brauchen eine Mischung aus Machern und Denkern – diejenigen, die etwas Neues anfangen wollen, und diejenigen, die abstimmen und weitermachen wollen. Führungsgremien brauchen alle Typen, aber letztendlich brauchen sie Menschen, die wirklich hart arbeiten, um gute Entscheidungen zu treffen, für die „der einfache Ausweg“ nicht gut genug ist, wenn es darum geht, wie man mit Risiken für das Unternehmen umgeht.

**6. Erwartungen an die Leistung von Direktoren festlegen**

Um sicherzustellen, dass sich jeder darüber im Klaren ist, worauf er sich konzentrieren soll, könnte das Führungsgremium unter Umständen veranlassen, dass jedes Mitglied eine jährliche Vereinbarung mit schriftlich festgelegten Erwartungen und



Zielen unterzeichnet – ein „Vertrag“, der die Fachkenntnisse und Leidenschaften jedes Direktors sowie die Anforderungen des Unternehmens widerspiegelt. Ein jährlicher Vertrag sorgt im Führungsgremium und Unternehmen für Klarheit und Orientierung, sodass jeder offen fragen kann: „Bekommen wir das, was wir voneinander und von unserer Arbeit erwarten?“

Je klarer den Mitgliedern des Führungsgremiums ist, was sie vom Führungsgremium verlangen und was das Führungsgremium von ihnen verlangt, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie eine gute Leistung erbringen. Um ein hohes Leistungsniveau zu gewährleisten, ist eine jährliche Bewertung des Führungsgremiums erforderlich. Das Governance-Gremium sollte die Aufgabe übernehmen, das Führungsgremium bei der jährlichen Bewertung seines Zwecks und seiner Prioritäten zu unterstützen und die Selbstevaluierung der Leistung jedes Direktors zu erleichtern.

Im Idealfall sollte dieser Prozess anonym mit Hilfe einer sicheren Board-Management-Software durchgeführt werden, sodass die Direktoren auch gegenseitig ein offenes Feedback über ihre Leistungen abgeben können. Die Ergebnisse – zusammenfassend analysiert und mit den Standards des Strategieplans, des Entwicklungsplans für das Führungsgremium und der jährlichen „Verträge“ der Direktoren verglichen – können dabei helfen, die Entwicklungsmöglichkeiten des Führungsgremiums für das folgende Jahr zu identifizieren. Eine jährliche „Klausur“ des Führungsgremiums ist der ideale Zeitpunkt, um die Ergebnisse von Bewertungen zu diskutieren, festzustellen, was umgesetzt wurde, welche Ziele und Aktivitäten noch wichtig sind, auf welche Bereiche zur Leistungssteigerung besonderes Augenmerk gelegt werden sollte und welche neuen Initiativen das Führungsgremium in Angriff nehmen möchte. Das Governance-Gremium hat die Aufgabe, die laufende Entwicklung und das Engagement der Mitglieder des Führungsgremiums zu überwachen, muss sicherstellen, dass die Governance effektiv funktioniert, und Maßnahmen zum Schließen von Lücken ergreifen.



# Diligent

## Fazit:

*Die Führungsgremien müssen sich der Herausforderung stellen und kreative, innovative Ansätze entwickeln, um ihre Mitglieder zu außergewöhnlichen Leistungsträgern zu entwickeln, die sich während ihrer gesamten Amtszeit im Führungsgremium engagieren. Führungsgremien können es sich nicht länger leisten, dass Mitglieder einen traditionellen zeitlichen Ablauf für die Entwicklung des Führungsgremiums einhalten, d. h. eine Amtszeit, um zu lernen, eine, um zu handeln und eine, um zu führen. Die Direktoren müssen vom ersten Tag an einen Beitrag leisten, aber dazu müssen sie verstehen, was von ihnen erwartet wird, und genug Möglichkeiten bekommen, sich in der Arbeit des*

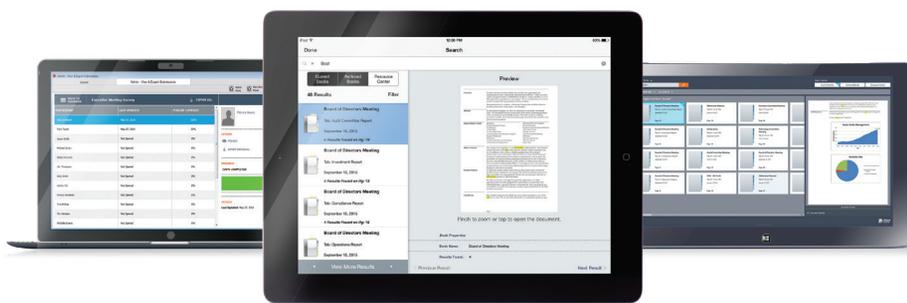


*Führungsgremiums zu engagieren. Diese sechs Praktiken werden Ihnen helfen, sich in der ungewissen und komplexen Landschaft des Engagements für Ihr Führungsgremium und der Förderung einer effektiven Führung zurechtzufinden.*

## Dottie Schindlinger

ist Governance, Regulation & Compliance Evangelist bei der Diligent Corporation, einem Board-Management-Softwareunternehmen.

Sie ist über die folgende E-Mail-Adresse erreichbar: [dschindlinger@diligent.com](mailto:dschindlinger@diligent.com).



Diligent ist eine Marke der Diligent Corporation, die beim Patent- und Markenamt der USA eingetragen ist. Diligent Boards, Diligent D&O, Diligent Evaluations, Diligent Messenger und das Diligent-Logo sind Marken der Diligent Corporation. Marken von Dritten sind Eigentum der jeweiligen Inhaber. Alle Rechte vorbehalten. © 2018 Diligent Corporation.

Für weitere Informationen  
und um einen  
Präsentationstermin zu  
vereinbaren, erreichen Sie  
uns unter:

Telefon: +49 (0)69 222 225 88

E-mail: [info@diligent.com](mailto:info@diligent.com)

Website: [diligent.com/de/](http://diligent.com/de/)