HIGH PERFORMANCE BOARDS

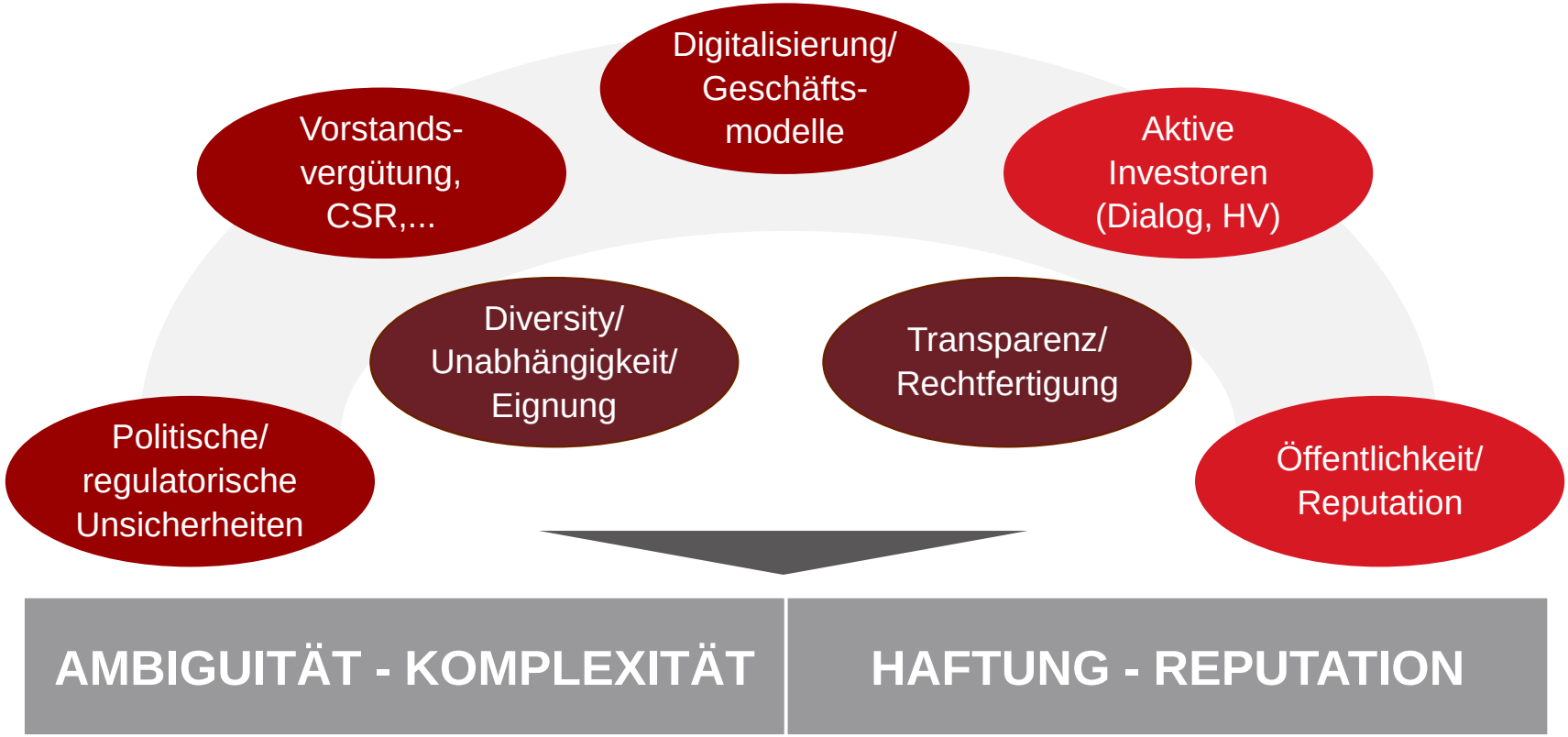
Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen
- Auszug der Studienergebnisse -

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung

Aufsichtsrat - Entwicklungstrends

Aufsichtsräte müssen ein hohes Maß an Ambiguität und Komplexität verarbeiten können - gleichzeitig sind Haftungs- und Reputationsrisiken gestiegen



Die Studienergebnisse liefern ein detailliertes Bild der Aufsichtsratspraxis und ermöglichen klare Handlungsempfehlungen

Inhalt

1 **STUDIENERGEBNISSE**

2 DIEP-KOMPETENZMODELL FÜR AUFSICHTSRÄTE

3 HIGH PERFORMANCE BOARDS

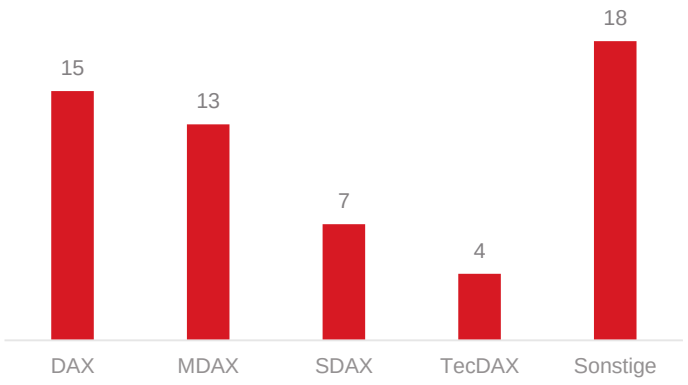
Studie - Setup und Teilnehmer

Auf Basis von 30 Interviews mit erfahrenen Aufsichtsratspraktikern ermöglicht die Studie tiefgehende Einblicke in die Tätigkeit von Aufsichtsräten

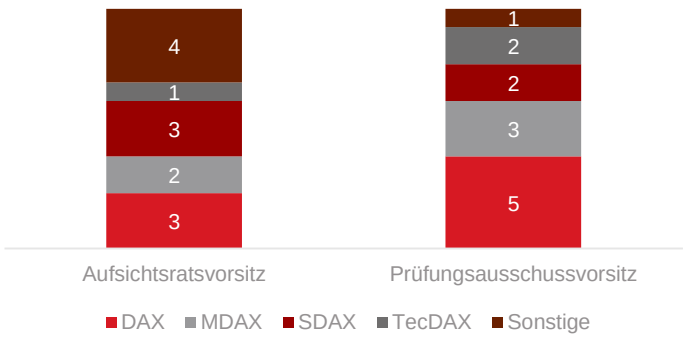
Studiendesign

- **Setup**
  - Intensives Desktop-Research zur Entwicklung des **qualitativen Studiendesigns**
  - **30 Interviews** (bis zu zwei Stunden Dauer)
- **Teilnehmer**
  - **24 Anteilseigner-** (80%) und **sechs Arbeitnehmervertreter** (20%)
  - **Elf weibliche Aufsichtsratsmitglieder** (36,7%)
  - Studienteilnehmer repräsentieren insgesamt **57 Aufsichtsratsmandate**
  - **13 Aufsichtsrats-** und **13 Prüfungsausschussvorsitze**
  - Insgesamt **82 Ausschussmitgliedschaften**

Anzahl Mandate nach Index



AR- und PA-Vorsitze nach Index



AR = Aufsichtsrat ARV = Aufsichtsratsvorsitzende ARM = Aufsichtsratsmitglieder

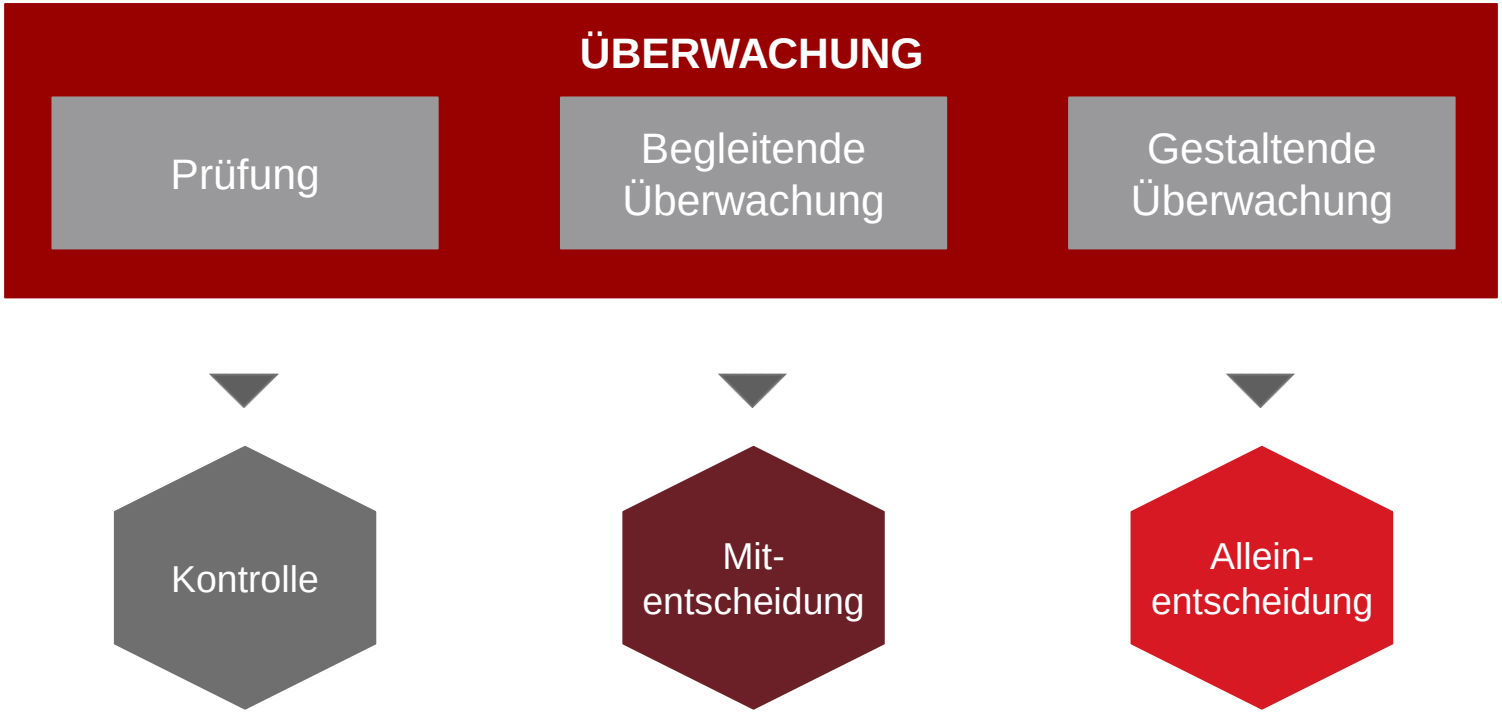
Untersuchungsfelder

Im Rahmen der Studie wurden fünf Untersuchungsfelder analysiert

1. **Wesentliche Handlungsfelder des Aufsichtsrats**
2. **Konfliktfestigkeit des Aufsichtsrats**
3. **Erfolgskritische Eigenschaften und Verhaltensweisen von Aufsichtsratsmitgliedern**
4. **Erfolgskritische Eigenschaften von Aufsichtsrats-Teams**
5. **Enabler für eine wirksame Aufsichtsratstätigkeit**

Basis - Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrats

Die aktienrechtlichen Überwachungsaufgaben ermöglichen AR seit langem weitreichende Eingriffsrechte bis hin zur Alleinentscheidung



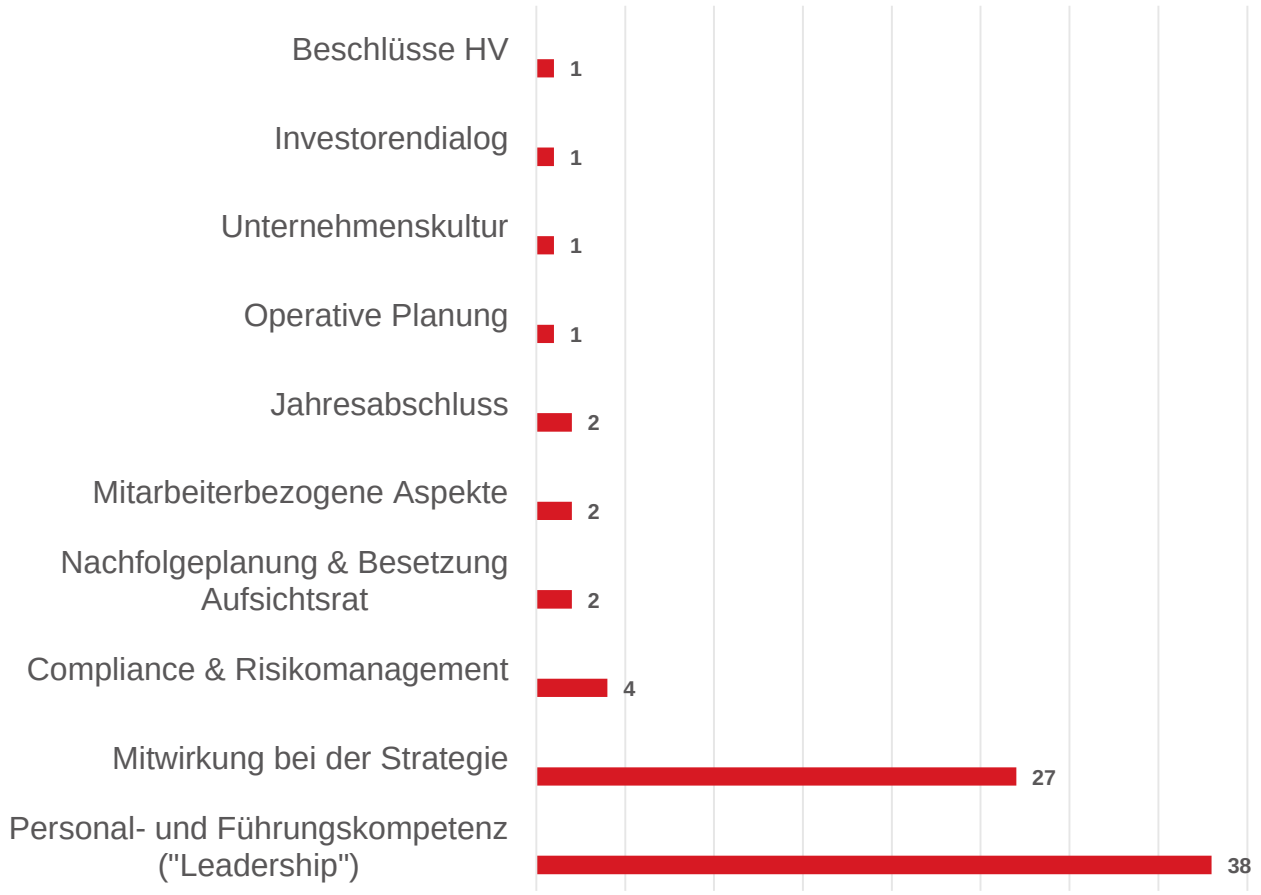
In Abhängigkeit vom eigenen ROLLENBILD werden die Aufgaben noch immer sehr unterschiedlich wahrgenommen

Interviewergebnis - Aufgaben des Aufsichtsrats

Personal- und Führungskompetenz ggü. dem Vorstand sowie Mitwirkung bei der Strategie sind mit Abstand am Bedeutsamstem

Erfolgskritische Handlungsfelder des Aufsichtsrats

(absolut, Mehrfachnennungen möglich)



Ausgewählte Kommentare:

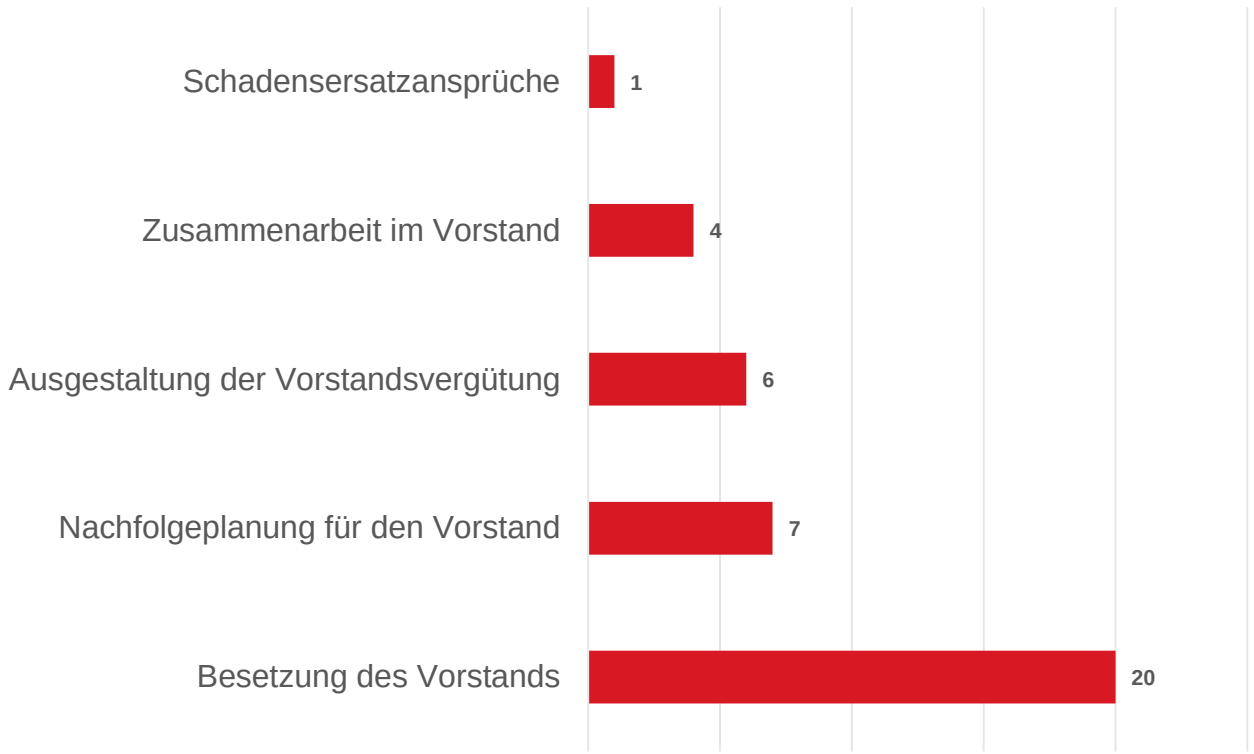
- *ID-22: „Die Vorstandsbesetzung ist die mit Abstand wichtigste Entscheidung. Dies betrifft auch die Trennung von einem Vorstand.“*
- *ID 1: „Die Strategiediskussion ist häufig zu quantitativ. Es sollte viel intensiver darum gehen, wie das Unternehmen in zehn Jahren aussieht.“*
- *ID-2: „Auch wenn der Vorstand grundsätzlich für die Strategieentwicklung verantwortlich ist, muss ihn der Aufsichtsrat in die richtige Richtung challengen."*
- *ID-21: „Der Aufsichtsrat muss den Blick nach vorne haben.“*

Interviewergebnis - Führungs-Aufgaben

Die passende Zusammensetzung des Vorstands-Teams ist wichtigste Aufgabe im Rahmen der Personal- und Führungskompetenz

Führungs-Aufgaben des Aufsichtsrats

(absolut, Mehrfachnennungen möglich)



Ausgewählte Kommentare:

- *ID-19: „Wichtig ist eine gute Einbindung der Aufsichtsratsmitglieder; auch der CEO sollte eingebunden werden, jedoch nicht den Eindruck haben, das Ergebnis beeinflussen zu können.“*
- *ID-3: „Hinterzimmer vermeiden.“*
- *ID-22: „Basis der Vorstandsbesetzung ist eine intensive Kenntnis des Geschäftsmodells.“*
- *ID-8: „Intensive Zusammenarbeit von Personalausschuss und HR Director erforderlich. Dabei besteht jedoch das Problem, dass häufig Akzeptanzprobleme der Personalfunktion bestehen.“*

Schlussfolgerung - Fokus der Aufsichtsratstätigkeit

Der Fokus der Aufsichtsratstätigkeit sollte auf „Leadership“ und „Strategie“ liegen - notwendige Handlungskompetenzen aufbauen

KONTROLLE (Auszug)

Ex-post-Kontrolle von

- Jahresabschluss
- Rechnungslegungsprozess, IKS, Risikomanagement
- Aktuelle Situation/wichtige Einzelmaßnahmen,...

LEADERSHIP

- Vorstand auswählen/besetzen
- Vergütungssystem ausgestalten
- Ziele vereinbaren und Zielerreichung überprüfen
- Vorstandsmitglieder coachen

STRATEGIE

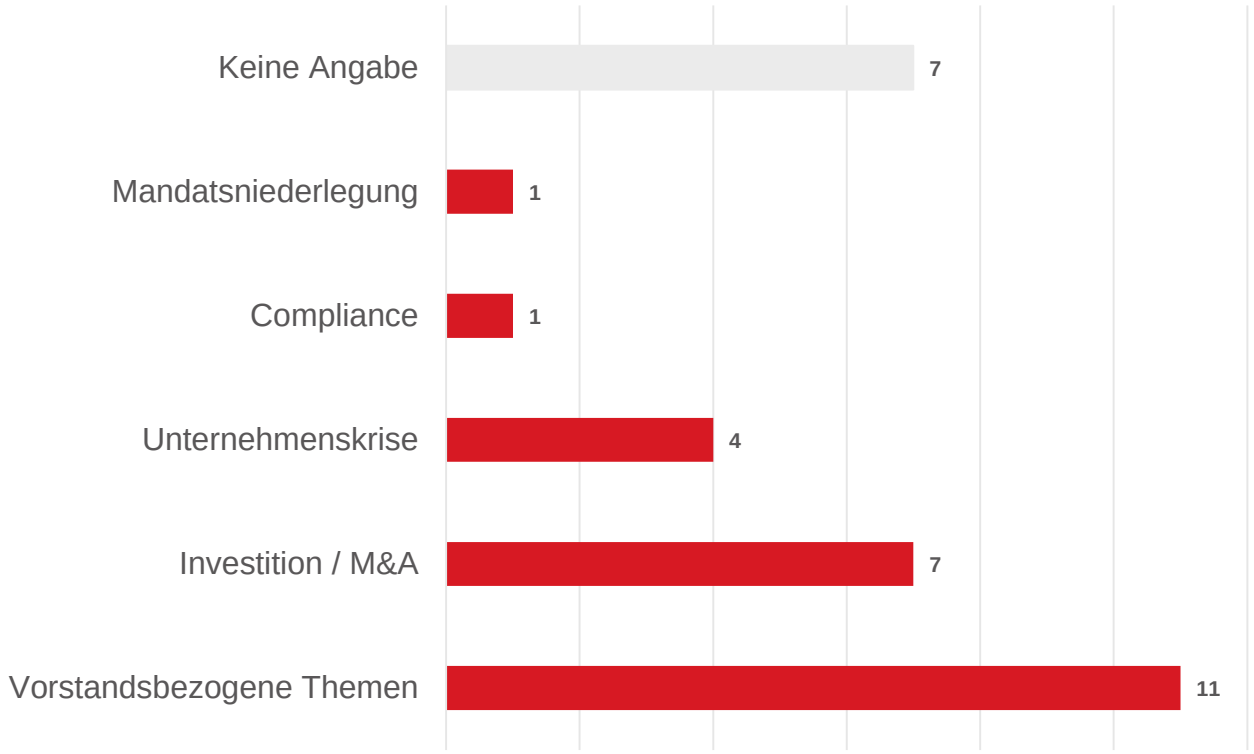
- Langfristige Perspektive sicherstellen
- „Out of the Box“/„Big Picture“
- Kritisch-konstruktiv hinterfragen und beraten
- Expertenwissen beisteuern

Der Aufsichtsrat muss über strategische Handlungskompetenz sowie einen klaren Führungsanspruch gegenüber dem Vorstand verfügen

Interviewergebnis - Kritische Situationen im Aufsichtsrat

Distanz und Informationsasymmetrien als Hauptursachen kritischer Situationen - Vorstandsthemen als häufigste Auslöser

Auslöser für kritische Situationen
(absolut, Mehrfachnennungen möglich)



Ausgewählte Kommentare:

- *ID-26: „Die Aufsichtsratsmitglieder wurden im Vorfeld eines geplanten Unternehmens-kaufes nicht hinreichend informiert, so dass aus unserer Sicht mögliche Risiken nicht umfassend dargestellt wurden. In der Sitzung sollte die Entscheidung dann jedoch durchgepeitscht werden.“*
- *ID-27: „Normalen Aufsichtsratsmitgliedern ist es aufgrund ihrer Distanz zum Unternehmen nicht möglich, Konflikte im Vorstand zu erkennen.“*

Interviewergebnis - Kritische Situationen im Aufsichtsrat

Die Fähigkeit des Aufsichtsrats zur Bewältigung kritischer Situationen wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst

- *ID-1: „Der AR hatte ein gemeinsames Ziel und begonnen, sich als Gruppe zu verstehen.“*
- *ID-2: „Auch Big Shots im Aufsichtsrat haben sich der Krisenbewältigung und dem ARV untergeordnet und sich intensiv eingebracht.“*
- *ID-10: „Der ARV hat Fragen zugelassen, auch wenn sie nicht abgestimmt waren.“*
- *ID-17: „Ich bin ein Freund der Mitbestimmung.“*
- *ID-13: „Ziel im AR: „Haken dran machen“.“*
- *ID-9: „Nicht jeder der Bauchweh hat, steigt auch tief in die inhaltliche Diskussion ein.“*

Positive Auswirkungen durch

- Intensives und gemeinsames Handeln (insbesondere bei Unternehmenskrisen)
- Laufende Koordination und Moderation durch den Aufsichtsratsvorsitzenden
- Arbeitsteilige Aufgabenbearbeitung (Ressortierung)
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit (muss bereits vorher vorhanden sein)
- Verzicht auf informelle Lösungen/Absprachen
- Frühzeitige Einbindung und Information der Arbeitnehmervertreter

Negative Auswirkungen durch

- Konzentration der Aufgaben beim ARV/Passivität des Gremiums
- Begrenzung der Diskussionen auf einen „Inner Circle“
- Ausgeprägte Hierarchie im AR begünstigt System von In- und Outsidern
- Begrenzung des Austausches auf AR-Sitzungen mit stark formalisierten Gremienprozessen
- Unzureichende inhaltliche und Funktionserfahrung „einfacher“ AR-Mitglieder
- Erzeugen von Zeitdruck

Schlussfolgerung - Dysfunktionalitäten von Aufsichtsräten

System- und personenbedingte Dysfunktionalitäten können zu erheblichen Problemen in der Aufsichtsratsarbeit führen

Dysfunktionalitäten

SYSTEMBEDINGT

- Distanz der Aufsichtsratsmitglieder
- Informationsasymmetrien
- Isolierte Informations-/Arbeitsprozesse
- Filterblasen durch begrenzte eigene Informationsmöglichkeiten
- Konflikt zwischen Kontroll- und gewachsener Beratungsfunktion
- Teamverständnis sowie Performance- und Feedbackkultur nicht etabliert
- Begrenzte Veränderungsfähigkeit

PERSONENBEDINGT

- Tradierte Governance-Prägung
- Unklares Rollenverständnis
- Orientierung an falschen sozialen Normen und Rollenerwartungen
- Eingeschränkte persönliche Unabhängigkeit
- Unzureichende inhaltliche und Funktionskompetenz
- Fehlende Vertrauensbasis
- Begrenzte zeitliche Verfügbarkeit

Interviewergebnis - Konfliktfestigkeit von Aufsichtsräten

Maßnahmen zur Erhöhung der Konfliktfestigkeit sollten insbesondere an personenbedingten Dysfunktionalitäten ansetzen

- *ID-9: „Für mich als AR ist eine Grundentscheidung erforderlich: Sehe ich mich als Interessenvertreter oder als Teil des AR-Teams?“*
- *ID-8: „Der AR muss sein Rollenverständnis explizit formulieren und kommunizieren.“*
- *ID-19: „ARV und ARM müssen sich psychologische Muster bewusst machen.“*
- *ID-3: „ARV benötigen Verständnis für das große Ausmaß von Informationsasymmetrien und müssen dies aktiv managen - gleichzeitig muss einfachen ARM ihre Informationsholschuld bewusst sein und sie müssen diese aktiv wahrnehmen.“*

Proaktive Gestaltung einer **VERTRAUENSVOLLEN UND OFFENEN ZUSAMMENARBEIT** im Aufsichtsrat

Stärkung des **ZUSAMMENGEHÖRIGKEITSGEFÜHLS** und der **IDENTIFIKATION** der AR-Mitglieder mit dem Unternehmen

Intensive und offene **KOMMUNIKATION** im Aufsichtsrat - der **AR-Vorsitzende** sollte **KOMMUNIKATIONSKANÄLE** auch zwischen Sitzungen nutzen

Einbindung möglichst vieler AR-Mitglieder über die **AUSSCHUSSTÄTIGKEIT**

Explizite Formulierung und Kommunikation des **ROLLENVERSTÄNDNISSES** des Aufsichtsrats

FEEDBACK- & PERFORMANCEKULTUR im Aufsichtsrat - der **AR-Vorsitzende** sollte sich regelmäßig **RÜCKKOPPLUNGEN** aus dem Gremium holen

Interviewergebnis - Notwendige Verhaltensweisen ARV

Der AR-Vorsitzende sollte den Aufsichtsrat als Hochleistungs-Team sehen und Interesse an einer aktiven Gremienarbeit haben

- *ID-4: „ARV müssen über die Begabung verfügen, den AR als Team zu verstehen."*
- *ID-2: „Agiert als Primus inter Pares beziehungsweise als Spielertrainer ohne die anderen zu dominieren."*
- *ID-14: „Dominante ARV sind nicht zukunftsfähig."*
- *ID-27: „Er muss Entscheidungsprozesse so aufsetzen können, dass sich alle ARM abgeholt fühlen."*
- *ID-3: „Der ARV muss den Vorstand führen."*
- *ID-7: „Gehen Sie nicht gemeinsam in den Puff."*

❖ **Aufsichtsrats-Team**
- Aufbau und Entwicklung eines Hochleistungs-Teams mit kritisch-konstruktiver Grundhaltung
- Sieht sich selbst als Teamplayer und zeigt dies auch nach außen

❖ **Rollenwahrnehmung**
- Nimmt Rolle als Überwachender, nicht als Entscheider wahr
- Agiert integrierend als Moderator und bei Bedarf als Mediator
- Hat durch sein Verhalten eine Vorbildfunktion für die AR-Mitglieder (Role Model)

❖ **Leadership**
- Zeigt einen klaren Führungsanspruch gegenüber dem Vorstand und ist sich seiner Vorgesetztenrolle im Innenverhältnis bewusst
- Führt den Aufsichtsrat nicht aufgrund seiner Positionsmacht sondern auf Basis seiner Vorbildunktion und intensiver Kommunikation
- Identifiziert und adressiert vorausschauend Themen

❖ **Kommunikation**
- Spricht AR-Mitglieder aktiv innerhalb/außerhalb von Sitzungen an
- Sorgt für intensiven Austausch und Transparenz

❖ **Autonomie**
- Agiert selbstbestimmt und unabhängig, insbesondere vom CEO
- Schafft einen offenen und vertrauensvollen Umgang, aber keine Kumpanei

Interviewergebnis - Notwendige Verhaltensweisen ARM

AR-Mitglieder müssen sich als eigenständig handelndes und denkendes Teil eines Teams sehen und das Mandat professionell ausfüllen

- *ID-8: „Ein ARM muss einen Unterschied machen und zum Erfolg des Unternehmens beitragen wollen .“*
- *ID-3: „ARM haben als Holschuld eine Informationspflicht.“*
- *ID-2: „Eigenen Standpunkt vertreten und Stehvermögen besitzen, gegebenenfalls auch alleine zu sein. Dies setzt voraus, sozialen Druck aushalten zu können.“*
- *ID-19: „Manager haben gelernt, Entscheidungen zu treffen - nicht Fragen zu stellen.“*

❖ **Professionalität**
- Agiert professionell und identifiziert sich mit den Unternehmenszielen
- Hat den Anspruch, „einen Unterschied machen zu wollen“
- Macht sich mit seinem Unternehmen und dem Umfeld im Detail vertraut und erbringt einen hohen zeitlichen Einsatz
- Kommt seiner Informationsholschuld nach

❖ **Team**
- Sieht sich als Teil eines Teams - nicht als Interessenvertreter
- Will eine eigenständige Rolle in der Gruppe wahrnehmen und seinen Standpunkt konstruktiv vertreten - trotz möglicher sozialer Sanktionen
- Kann mit Andersartigkeit umgehen/empfindet diese als bereichernd

❖ **Entwicklung**
- Zeigt sich offen für Neues und unterstützt notwendige Veränderungen
- Verfügt über eine hohe Lernbereitschaft und -fähigkeit

❖ **Interaktion**
- Agiert hierarchiefrei - mit allen Aufsichtsratsmitgliedern auf Augenhöhe
- Überträgt sein Erfahrungswissen auf das Unternehmen und kann auch kritische Aspekte konstruktiv (über Fragen) adressieren

❖ **Haltung**
- Bildet sich eine eigene Meinung
- Verfügt über eine kritisch-konstruktive Grundhaltung

Interviewergebnis - Verhaltensbarrieren

In der Praxis bestehen zahlreiche Verhaltensbarrieren, die ARM davon abhalten, ihr Mandat umfassend wahrzunehmen

- *ID-1: „Die Funktion des ARV kann nur sehr eingeschränkt erlernt werden. Bei einer falschen Governance-Prägung zeigt sich negatives Verhalten auch in der neuen Rolle.“*
- *ID- 12: „Ein ARV muss Fragen stellen anstatt Antworten zu geben.“*
- *ID-30: „Übersteigertes Selbstbild, das andere Meinungen als wenig wichtig einschätzt (insbes. Arbeitnehmervertreter)“.*
- *ID-14: „Schwache ARV suchen sich häufig schwache ARM.“*

Bei AR-Vorsitzenden

- Falsche Governance-Prägung
- Eingeschränkte Lern-/ Veränderungsfähigkeit
- Machtmissbrauch zur Sicherung der eigenen Position
- Unzureichende persönliche Unabhängigkeit
- Persönlichkeitsdefizite (Arroganz, Ignoranz, Dominanz, Hybris,...)
- Mangelnder Wille zur Schaffung eines High Performance Boards

Bei AR-Mitgliedern

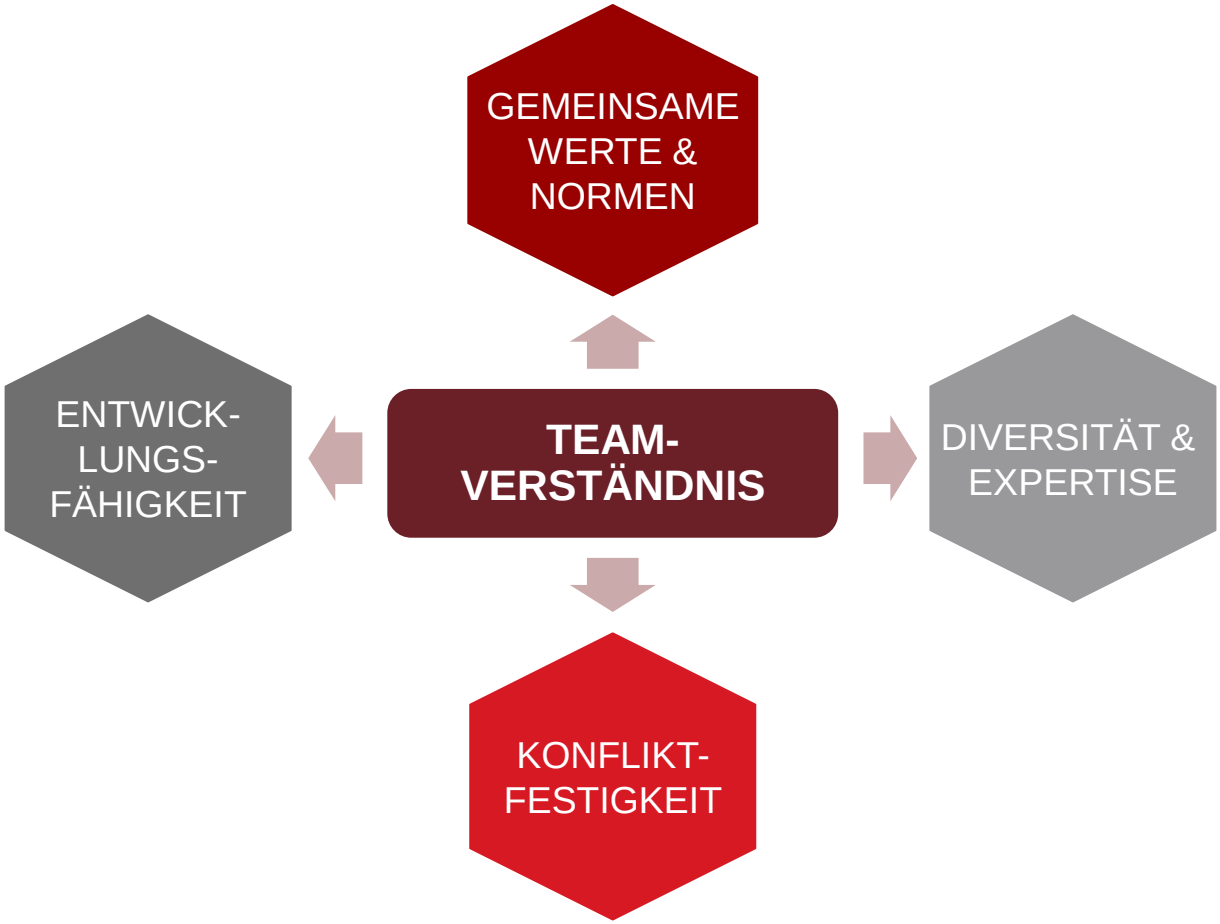
- Selbstüberschätzung
- AR-Rolle wird nur unzureichend angenommen
- Unzureichende Akzeptanz des AR als Team
- Starke Wirkung sozialer (Gruppen-)Normen und Erwartungshaltungen
- Persönliche Unsicherheit
- Geringes Commitment
- Abhängigkeit vom Mandat/Sorge vor Verlust
- Mangelnde Teamfähigkeit

- *ID-1: „Rollenverständnis und Erwartungshaltung wurden nicht hinreichend geklärt.“*
- *ID-15: „Problematisch ist ein zum Teil noch traditionelles Governance-Verständnis, insbesondere bei älteren ARM.“*
- *ID-19: „Das Mandat wird als Ehre empfunden.“*
- *ID-6: „Helikopter-Aufsichtsrat“*
- *ID-26: „Aufsichtsräte wollen geliebt, gehätschelt und vor allem wiedergewählt werden.“*

Interviewergebnis - Erfolgskritische Eigenschaften AR

Ein ausgeprägtes Teamverständnis bildet die Basis erfolgreicher Aufsichtsratsarbeit

- *ID-6: „Das Gremium zum Team formen."*
- *ID-4: „AR müssen über akzeptierte Gruppennormen verfügen und diese auch neuen ARM vermitteln können.*
- *ID-18: „Hohe Komplementarität der Kompetenzen und gleichzeitig Offenheit für die Themen der anderen."*
- *ID-20: „Offene Plenumsdiskussionen in diversen AR-Teams ermöglichen."*
- *ID-28: „Die Gruppe muss Fehler zulassen können."*
- *ID-22: „Frühzeitige Etablierung einer kritischen und offenen Diskussionskultur."*



Schlussfolgerung - Diskussionskultur

Eine positive Diskussionskultur ist eine der wesentlichen Erfolgs-faktoren der AR-Tätigkeit - Determinanten proaktiv zu adressieren

Fachliche und persönliche Kompetenzen der AR-Mitglieder

Fachexpertise und kognitive Fähigkeiten

Soziale und kommunikative Kompetenzen

Unabhängigkeit und Professionalität

AR-Mitglieder
Kompetenzen & Verhaltensweisen

Aufsichtsrat
Eigenschaften & Zusammensetzung

AR-Kompetenzen und Team "fit"

Ausmaß/Komplementarität der im AR vorhandenen fachlichen Kompetenzen

Diversität

Teamfähigkeit

(Mitbestimmung)

Zusammenarbeit im Aufsichts-rat sowie mit dem Vorstand

Wertschätzung

Offenheit

Vertrauen

Rollenbild und -wahrnehmung

Gremienkultur
Werte & Normen

Formales Set-up
Organisation & Arbeitsweise

Interne Struktur und Arbeitsprozesse

Sitzungsfrequenz/-dauer

Agenda-Setting und Sitzungsmanagement

Informationsversorgung

Größe und interne Struktur (Ausschussbildung, Ressortierung)

Schlussfolgerung - Beeinflussung der Diskussionskultur

Um kritische Themen konfliktfrei besprechen und klären zu können, sind verschiedene Eigenschaften und Verhaltensweisen erforderlich

Der Aufsichtsrat ist in der Lage, den **Gegenstand**, den **Umfang** und die **inhaltliche Eindringtiefe** seiner Diskussionen eigenständig zu bestimmen

Intensive/offene **KOMMUNIKATION** im Aufsichtsrat erwünscht - von Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam getragenes Verständnis als **„Sounding Board“**

Der **AUFSICHTSRATS-VORSITZENDE** bindet (pro-)aktiv und laufend ein - er fordert explizit zu Diskussionsbeiträgen und Feedback auf

Vertrauen, **Offenheit** und **gegenseitige Wertschätzung** sind gemeinsam getragene Werte - dennoch **kritisch-konstruktive Grundhaltung** zum Vorstand

Sachorientierte und **hierarchiefreie** Diskussionen in den Sitzungen des Aufsichtsrats - kein Dominanzstreben einzelner Aufsichtsratsmitglieder

Abwesenheit von **destruktiven** und **persönlichen Konflikten** - Fähigkeit, zwischen persönlichen und fachlichen Themen zu trennen

Schlussfolgerung - Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden

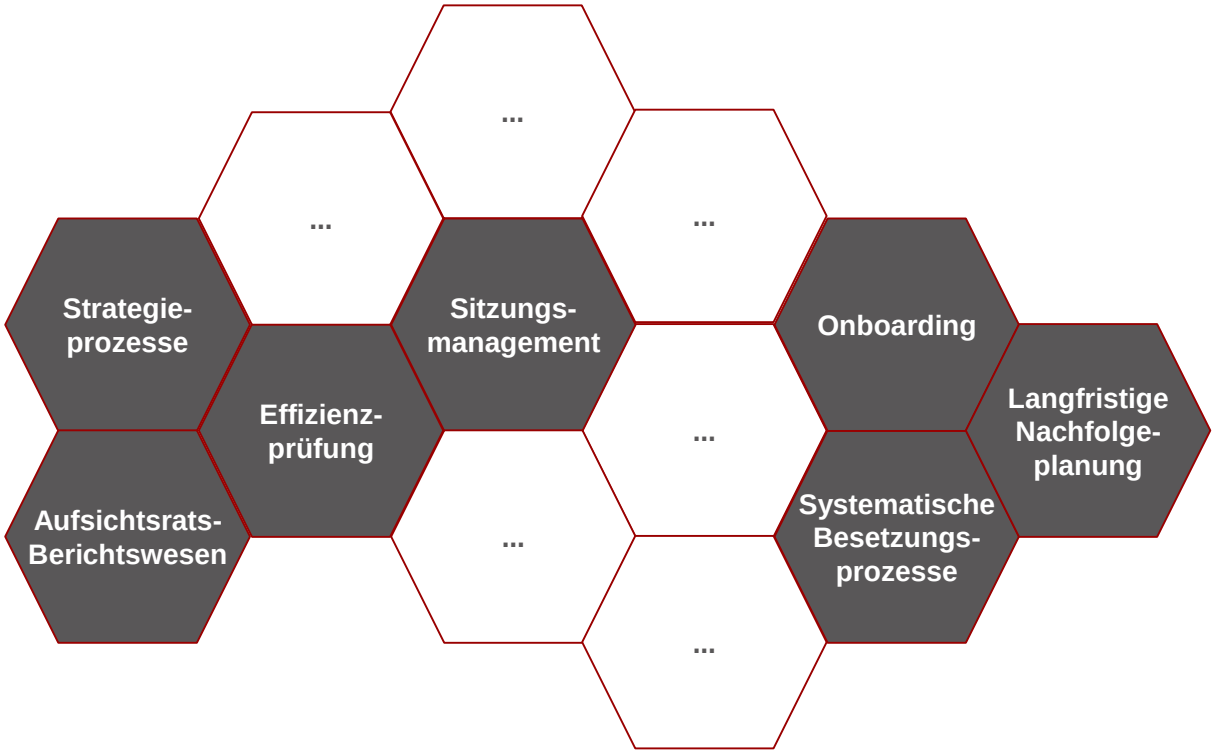
Die Schaffung einer angemessenen Diskussionskultur ist eine der zentralen Aufgaben des Aufsichtsratsvorsitzenden

„DER AUFSICHTSRATS-VORSITZENDE KANN NICHT ÜBER-KOMMUNIZIEREN.“

Interviewergebnis - Enabler einer erfolgreichen AR-Tätigkeit

Aus der Vielzahl formaler Enabler der AR-Tätigkeit erachten die Befragten einige als besonders relevant

- *ID-4: „Einsatz externer Berater im Rahmen von Besetzungsprozessen, um so einen echten Auswahlprozess aufsetzen zu können."*
- *ID-1: „Das Berichtswesen muss sitzungsübergreifend Zusammenhänge und roten Faden aufzeigen."*
- *ID-26: „Wichtig sind handwerklich gut gemachte Effizienzprüfung in denen auch Best Practices erläutert werden. Interne Prüfungen sind dagegen unbrauchbar."*
- *ID-30: „Intensive Ausschussarbeit, aber auch Sicherstellung von Transparenz über die Ausschussarbeit im Gesamtgremium."*



Inhalt

1 STUDIENERGEBNISSE

2 **DIEP-KOMPETENZMODELL FÜR AUFSICHTSRÄTE**

3 HIGH PERFORMANCE BOARDS

DIEP Kompetenzmodell - Überblick

Das Kompetenzmodell umfasst fünf Kompetenzfelder, die relevante Handlungskompetenzen für erfolgreiche Aufsichtsräte adressieren

Persönlichkeit
Charakteristika der Persönlichkeit eines Menschen, die ihn zur Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats befähigen.

Interaktion
Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, um auch in kontroversen zwischenmenschlichen Situationen im AR/mit dem Vorstand erfolgreich zu agieren.

Wissen
Fähigkeit, für Fachgebiete oder Sachbereiche des AR reflexions- und urteilsfähig zu sein.

Methoden
Fähigkeit, selbständig Strategien einzusetzen, Probleme zu lösen und Absichten umzusetzen, sowie dies selbst (weiter) zu entwickeln.

Erfahrung
Erfahrungswissen und Fähigkeiten im Umgang mit Unternehmen, Mitarbeitern und Führungskräften.

DIEP Kompetenzmodell - Überblick

Das vierstufige Modell umfasst Kompetenzfelder, Kompetenzen und Komponenten, die über verhaltensnahe Operationalisierungen beschrieben werden

Beispiel zur Illustration:
Methoden (*Kompetenzfeld*)
Dialogkompetenz (*Kompetenz*)
Dialog führen (*Komponente*)
– Kann mit unterschiedlichen Personen in einen wertschätzenden Dialog treten
– Vermeidet Vorabsprachen
– Nutzt Sitzungen für einen offenen Austausch
(verhaltensnahe Operationalisierungen)

Inhalt

1 STUDIENERGEBNISSE

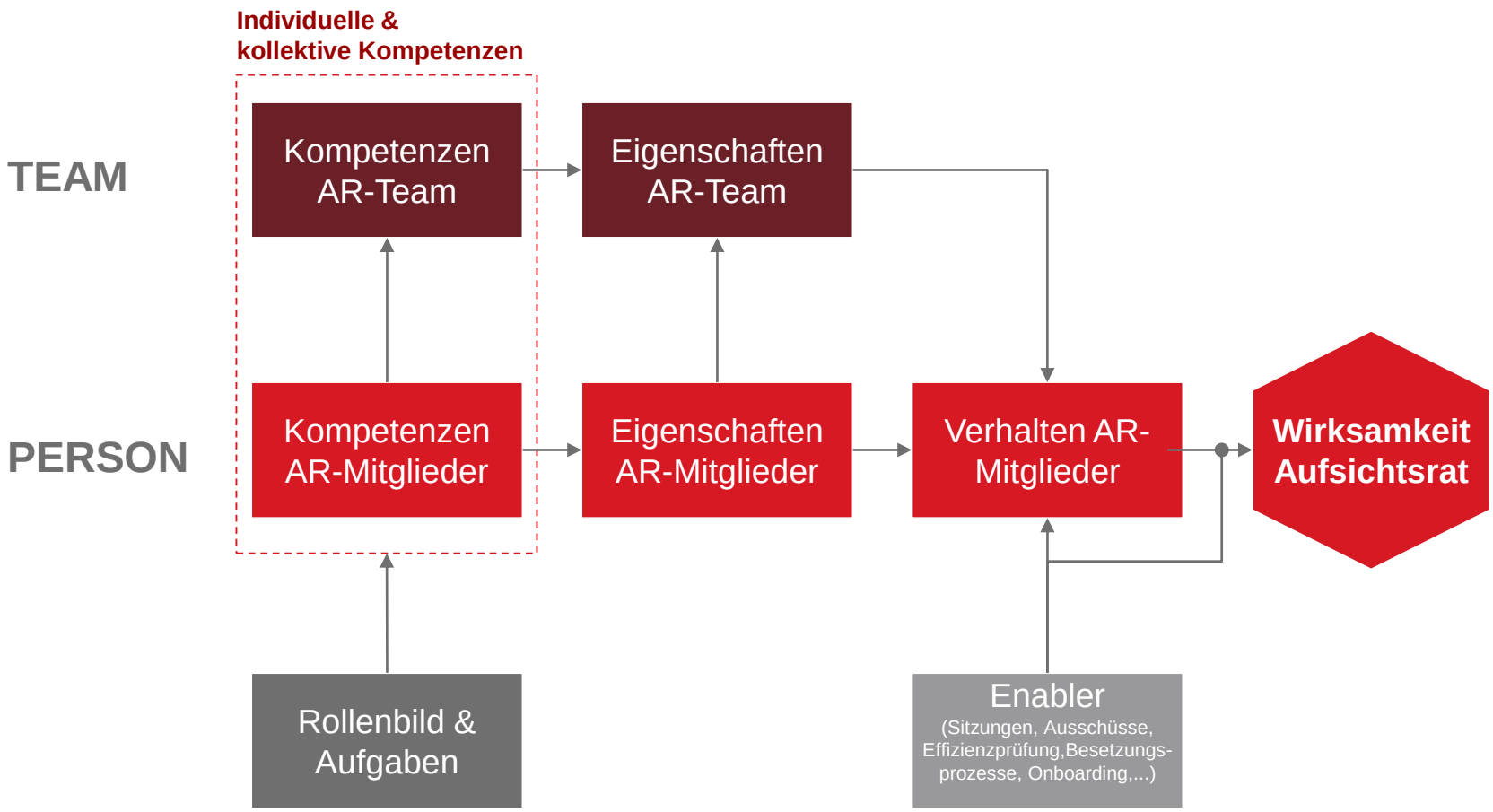
2 DIEP-KOMPETENZMODELL FÜR AUFSICHTSRÄTE

3 **HIGH PERFORMANCE BOARDS**

Wirksamkeit von Aufsichtsräten

Die Wirksamkeit von Aufsichtsräten wird durch die einzelnen Mitglieder und ihr Verhalten sowie das Zusammenwirken im AR-Team bestimmt

Einflussgrößen der Wirksamkeit von Aufsichtsräten



High Performance Boards - Charakteristika

High Performance Boards nehmen eine gestaltende Rolle ein und begleiten den Vorstand aktiv - notwendiger Rollenwandel muss aktiv gestaltet werden

Entwicklungstrends

Hypothesen

1. Der Rollenwandel des Aufsichtsrats setzt sich fort - eine Vielzahl von Gremien wird sich zu einem **High Performane Board** mit einem modernen Rollenverständnis entwickeln.

2. Der Aufsichtsrat entwickelt sich zum **Treiber** von strategischen Transformationsprozessen.

3. Die steigende Aufgabenkomplexität führt zu einer stärkeren Arbeitsteilung und **Ressortierung** im Aufsichtsrat (HR Expert, Digital Expert, Technology Expert, …).

4. Eine zunehmende zeitliche Beanspruchung sowie die stärker eignungsorientierte Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern fördert einen **Markt für Unternehmenskontrolleure.**

5. **Diversität** wird zur Normalität - Alter, Erwerbsbiographien und Dauer der Gremienzugehörigkeit gewinnen an Bedeutung.

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER muss Treiber des Wandels sein

Aufsichtsratstätigkeit

Aktives Veränderungsmanagement erforderlich - ARV in der Pflicht

Studienautor

Prof. Dr. Peter Ruhwedel

„BEI DER AUSWAHL UND EVALUIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN KOMMT ES VOR ALLEN DINGEN AUF EINE VERTRAUENSVOLLE ZUSAMMENARBEIT MIT UNSEREN KLIENTEN AN. DESHALB LEGEN WIR IN ALLEN PROZESSPHASEN BESONDEREN WERT AUF EINE ENGE ABSTIMMUNG MIT IHNEN. WIR ARBEITEN FÜR SIE PROFESSIONELL, THEORETISCH FUNDIERT UND PRAXISERFAHREN – UND MIT DEM NOTWENDIGEN FINGERSPITZENGEFÜHL, DAS DIE ANSPRUCHSVOLLE AUFGABE ERFORDERT.“

- Gründer und geschäftsführender Gesellschafter diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH
- Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule in Duisburg
- 20 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater, zuletzt als Partner einer international führenden Strategieberatung
- Seit 2012 regelmäßige Evaluierung, Schulung und Beratung von Aufsichtsräten
- Autor zahlreicher Studien und Veröffentlichungen zu aktuellen Themenstellungen in der Tätigkeit von Aufsichtsorganen
- Eigene Gremienerfahrung als Mitglied des Aufsichtsorgans einer europäischen Ratingagentur für Finanzdienstleister

Literaturhinweise

(Auswahl)

- **Arbeitskreis externe und interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.**: Der Aufsichtsrats-vorsitzende: Leadership und Führungskultur, in: Der Betrieb, 37/2018, S. 2189-2195.
- **Eidenschink, Klaus**: Wie kann man Teams coachen?, in : Ryba, Alica/Pauw, Daniel/ Ginati, David/Rietmann, Stephan (Hrsg.): Professionell coachen, 2014, S. 237-250.
- **Finkelstein, Sydney/Mooney, Ann C.**: Not the usual suspects: How to use board process to make boards better, in: Academy of Management Executive, 2/2003, S. 103-113.
- **Grundei, Jens/Nachtwei, Jens**: Die unüblichen Verdächtigen, in: Board, 5/2018, S. 190-194.
- **Königswieser, Ulrich**: Der Aufsichtsrat als Hochleistungsteam? Was gute Teamarbeit im Aufsichtsrat bewirken kann, in: Kalss, Susanne /Kunz, Peter (Hrsg.): Handbuch für den Aufsichtsrat, 2016, S. 181-198.
- **Ruhwedel, Peter**: Aufsichtsrats-Score - Benchmarking der Aufsichtsräte in den DAX- und MDAX-Gesellschaften, KCU Schriftenreihe der FOM, Band 8, Essen 2018.
- **Ruhwedel, Peter**: Eine Roadmap für den Aufsichtsrat, in: Grundei, Jens/Zaumseil, Peter (Hrsg.): Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance, 2012, S. 185-200.
- **Ruhwedel, Peter**: High Performance Boards, in: Board, 1/2019, (in Vorbereitung).
- **v. Werder, Axel**: Erfolgsfaktoren eines exzellenten Aufsichtsrats, in: Der Betrieb, 18/2017, S. 977-984.
- **Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von/Grote, Sven/Sauter, Werner** (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage 2017.

ÜBER UNS

DAS GANZE IM BLICK

Das **diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH** ist Deutschlands Kompetenzzentrum zu allen Fragen der **Evaluierung und Besetzung von Aufsichtsgremien**. Als unabhängiges Institut bündeln wir wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen und Methoden für unterschiedliche Unternehmen: Aktiengesellschaften, öffentliche Unternehmen, Genossenschaften und Familienunternehmen. Mit einem Netzwerk erfahrener Partner sind wir Bindeglied zwischen Aufsichtspraxis und Corporate Governance-Forschung.

Prof. Dr. Peter Ruhwedel ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Deutschen Instituts für Effizienzprüfung (diep). Darüber hinaus ist er wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance und Professor für Strategisches Management und Organisation an der FOM Hochschule in Duisburg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Corporate Governance, insbesondere Fragen der Zusammensetzung und Tätigkeit von Aufsichtsräten.

Auf Grundlage unserer **umfangreichen praktischen Erfahrungen** und unserer **wissenschaftlichen Studien und Erkenntnisse** haben wir ein detailliertes Verständnis heutiger und künftiger Anforderungen an Aufsichtsräte. Wir fordern das Gremium auf, die eigene Tätigkeit kritisch zu reflektieren und fördern mit unserem Feedback seine Weiterentwicklung. Dabei erkennen wir, welche Maßnahmen notwendig und machbar sind und sichern so einen lebendigen Diskussionsprozess.

DAS GANZE IM BLICK.

DIEP – IHR KOMPETENTER PARTNER BEI DER OPTIMALEN BESETZUNG UND EVALUIERUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

Prof. Dr. Peter Ruhwedel
Geschäftsführer

diep - Deutsches Institut für Effizienzprüfung GmbH
Gießerallee 6
D-47877 Willich
Tel.: +49 (0)2154 81 22 21
E-Mail: pruhwedel@diep-institut.de
www.diep-institut.de

diep Deutsches Institut für Effizienzprüfung