

Bewährte Erfolgsfaktoren statt «One-size-fits-all»-Modell



Vornweg eine erste Ent-Täuschung: Ein allgemein gültiges Rezept für eine Best Practice im Verwaltungsrat gibt es nicht. „One-size-fits-all“ ist ein Mythos. Im Gegenteil, es wird zur Vorsicht gemahnt, wenn vermeintliche Gurus und Experten uns dogmatisch solche Konzepte weismachen wollen.

Es gilt als zwingende Grundlage und nicht als Best Practice, dass jeder Verwaltungsrat darauf achtet, alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen einzuhalten. Ebenso ist eine ideale Balance zwischen Führung und Kontrolle zu finden, die mit strategischer Weitsicht ganz zum Wohle der Unternehmung erfolgt. Auch einer bestmöglichen VR-Zusammensetzung ist Rechnung zu tragen, mit Fokus darauf, dass die VR-Struktur den strategischen Zielsetzungen folgen und dienen soll.

Soweit so gut. Was nun aber unterscheidet möglicherweise ein exzellentes VR-Gremium von einem guten? Was sind die feinen Unterschiede, die sich in der Praxis bewährt haben? Stellvertretend dazu einige Erfolgsfaktoren:

Agilität: Das VR-Gremium ist in der Lage, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu erkennen, diese zu deuten sowie marktfähige Lösungen zu implementieren. Dabei gilt es nicht in Problemen, sondern in Lösungen zu denken. Diversität und zugleich auch Homogenität in der Zusammensetzung, Selbstreflektionskompetenz sowie ein stetiger Blick über den Tellerrand hinaus sind überlebenswichtig.

Engagement: Jedes VR-Mitglied ist im Rahmen seiner Tätigkeit 100% und professionell engagiert. Einer in vielen Gremien anzutreffenden Verantwortungsdiffusion ist mit geeigneten organisatorischen Massnahmen entschieden entgegenzutreten. Es gilt für jede und jeden eine eigentliche Mitwirkungspflicht in der dafür passenden Rolle und Funktion.

Beitragsfähigkeit: Spezialwissen zu einzelnen strategischen Themen ist unverzichtbar. Diese Anforderung darf aber nicht zulasten einer mindestens ebenso wichtigen ganzheitlichen Sicht eines jeden VR-Mitglieds auf den Mix erfolgsrelevanter Faktoren in der Unternehmensführung gehen. Immer nur dem vermeintlichen Experten zuzustimmen ist fahrlässig und kann zu vom Gesamtsystem abgekoppelten und irreführenden Insellösungen führen.

Situationsgerechtigkeit: Jede VR-Organisation und -Tätigkeit soll ganz wesentlich von Grösse, Eignerschaft, Branche, Internationalität, Regulation, Lebenszyklus der Unternehmung abhängig sein. Somit ist jedes einzelne VR-Gremium gefordert, situativ und unternehmensadäquat die erfolgversprechendste Form der Oberleitung zu implementieren. Wie bereits eingangs erwähnt, one-size-fits-all ist ein Mythos!

Silvan Felder, Inhaber der Verwaltungsrat Management AG und Vorstandsmitglied svig