

Kompetenz statt Prominenz ist nötig

ZUSAMMENSETZUNG Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Rekrutierung und Zusammensetzung des VR-Gremiums.

SILVAN FELDER

Rund 96% aller Verwaltungsratsmitglieder von KMU werden aus dem familiären, persönlichen und beruflichen Netzwerk rekrutiert. Diese nicht nur in der Schweiz gängige Rekrutierungspraxis für Verwaltungsräte, belegt von einer Studie der HSW Luzern, wirft verschiedene Fragen auf:

Wie steht es um die ideelle und materielle Unabhängigkeit der entsprechenden Personen? Sind die so rekrutierten Mitglieder die bestmöglichen und -qualifizierten Personen für einen erfolgreichen Unternehmensfortgang? Wie steht es um die Glaubwürdigkeit des Re-

krutierungsverfahrens, wenn zugleich in derselben Unternehmung Mitarbeitende mittels gezieltem Auswahlverfahren, Assessments, Zeugnissen usw. rekrutiert werden, hingegen auf Stufe VR fast ausschliesslich eine persönliche Beziehung ausschlaggebend ist? Wird in einem Gremium von Duz-Freunden – auch Old-Boys-Network genannt – eine in der Sache harte und kritische Diskussion und Auseinandersetzung geführt?

Solche und ähnliche Fragen werden von einer überwiegenden Mehrheit der Stakeholder einer Unternehmung gleich beantwortet: Nein, diese Rekrutierungspraxis führt im Normalfall nicht zu einer bestmöglichen Performance.

Selbst auf den Hinweis, dass doch viele Firmen mit einem solchen Vorgehen heute dennoch erfolgreich sind, kann Folgendes erwidert werden: Unter Betrachtung des Opportunitätsprinzips könnten solche Unternehmungen noch viel erfolgreicher sein, wenn nur die bestmöglichen (und nicht nur die bekanntesten) Ressourcen rekrutiert würden.

Zudem wird infolge der klassischen Drittsicht auch das Risikobewusstsein und die Meisterung von «Worst case»-Szenarien durch eine unabhängige und professionelle Besetzung des Oberleitungsorgans wesentlich verbessert.

Der Rekrutierung eines neuen VR-Mitgliedes soll zudem ein de-

tailliertes Anforderungsprofil zu Grunde gelegt werden, ohne Bereitschaft, grössere Kompromisse einzugehen. Mit diesem Vorgehen erschöpfen sich die Beziehungsquellen oftmals sehr schnell und bedingen eine offene Suche.

Über den eigenen Tellerrand hinaus schauen

Von vielen Verwaltungsräten wird zu Protokoll gegeben, dass es nicht genügend qualifizierte Personen für diese verantwortungsvolle Leitungsfunktion gibt. Anhaltspunkt hierzu könnte der Gedanke bieten, dass, wer immer in den gleichen Gewässern (Beziehungsnetz) fischt, sehr wohl bald an die Grenzen stossen wird, sofern er nicht

auch in anderen Gewässern (offene Rekrutierung) nach entsprechenden Beute (qualifizierte, integre und unabhängige Persönlichkeiten) Ausschau hält.

Es gilt, die Optik über den eigenen Tellerrand hinaus zu öffnen, analog der heute gängigen Praxis in der Besetzung von operativen Führungsfunktionen. Wieso nicht auch mal ein Inserat in den einschlägig bekannten Stellenmärkten und Inserateteilen schalten? Oder einen professionellen Partner mit der Findung von geeigneten Persönlichkeiten beauftragen und diesen auf der Grundlage einer vorgängigen Vereinbarung nach erfolgsabhängigen Komponenten entschädigen?



Silvan Felder ist Inhaber und Geschäftsführer VR Management AG, Luzern.

Manch einer wäre überrascht, was für schlummernde Potenziale der Schweizer Führungsmarkt herzugeben im Stande ist. Und dabei ist noch nicht einmal die Rede davon gewesen, dass auch eine Suche im Ausland durchaus Sinn machen kann und somit weitere Ressourcen in Frage kommen, die weit ausserhalb eines persönlichen Netzwerkes liegen. Zusätzlich können so auch neue Horizonte, Kulturen und Märkte erschlossen werden.

Nebst den fachlichen und methodischen Kompetenzen sollte ein neues VR-Mitglied insbesondere auch folgenden Ansprüchen gerecht werden, die absolut keiner Kompromissbereitschaft unterliegen dürfen: Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität, Authentizität sowie ganzheitliche Denkweise. Wird ein VR-Mitglied nur einem dieser drei Kriterien nicht gerecht, so wird dem Anspruch an eine professio-

Ein VR braucht mindestens sechs Hauptkompetenzen.

nelle, ganzheitliche, vertrauensvolle und transparente Wahrnehmung der Führung nie Genüge getan werden können.

Im Weiteren soll auch der folgenden Fragestellung immer wieder Rechnung getragen werden. Mit welchen Führungs- und Kontrollaufgaben müssen sich Verwaltungsratsgremien befassen, um den externen, nicht beeinflussbaren und limitierenden Faktoren wie Markt, Ressourcen-, Share- und Stakeholderansprüchen sowie Politik, Gesellschaft und gesetzlichen Bestimmungen unternehmerisch erfolgreich zu entsprechen und eine nachhaltige Unternehmensfortführung zu gewährleisten?

Einmann-Gremien ad absurdum führen

Hierfür muss der Verwaltungsrat mit mindestens sechs Hauptkompetenzen ausgestattet sein: Normatives, strategisches, finanzwirtschaftliches, personelles, führungs-mässiges und kommunikatives Know-how in all seinen Vertiefungen sind unerlässliche Musskriterien, die jedes VR-Gremium in sich vereinen sollte. Mit diesem Anspruch werden somit auch Einmann- bzw. Einfrau-Besetzungen von VR-Gremien in mittelgrossen und grossen Unternehmungen ad absurdum geführt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kompetenz vor Prominenz geht und der Schlüssel zum erfolgreichen Wirken eines Verwaltungsrates in der Rekrutierung und (heterogenen) Zusammensetzung seines Gremiums liegt. Ist der Findungsprozess erst einmal erfolgreich abgeschlossen, so hat der VR auch institutionalisiert seine Qualität mittels Selbstevaluation, Aus- und Weiterbildung sowie einer gezielten Nachfolgeplanung stetig auf hohem Niveau zu halten – dies nicht zum Selbstzweck, sondern dem Erfolg der Unternehmung zuliebe!