

## Best Practice im Verwaltungsrat – sechs Erfolgsfaktoren - Die SIEGER-Formel

**Ein allgemein gültiges Rezept für eine beste Verwaltungsrats-Praxis gibt es nicht. «One-size-fits-all» ist ein Mythos. Im Gegenteil, es wird zur Vorsicht gemahnt, wenn vermeintliche Gurus und Experten dogmatisch solche Konzepte als alleingültig proklamieren.**

Es gilt als zwingende Grundlage, und nicht nur 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 von grösster Bedeutung, mit Fokus darauf, dass die VR-Struktur den strategischen Zielsetzungen folgen und dienen soll.

So weit 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? Exemplarisch dazu sechs Erfolgsfaktoren, die sich in keinem Gesetzestext finden lassen, jedoch von grösster Wichtigkeit sind:

**Situativ:** Jede VR-Organisation und -Tätigkeit ist ganz wesentlich von Grösse, Eignerschaft, Branche, Internationalität, Regulation und auch Lebenszyklus der Unternehmung abhängig. Somit ist jedes einzelne VR-Gremium gefordert, situativ und unternehmensadäquat die erfolgversprechendste Form der strategischen Führung zu implementieren. Es gilt die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu erkennen, diese zu deuten sowie für die entsprechende Unternehmung die situativ passenden Lösungen zu finden.

**Informiert:** In jeder Unternehmung, bei der Verwaltungsräte zusammen mit der Geschäftsleitung die Gesamtführung einer Unternehmung wahrnehmen, kommt es zwangsläufig zu Informationsasymmetrien. Nicht-exekutiv tätige Verwaltungsräte können nie die gleiche Tiefe und Insights in das Unternehmensgeschehen erlangen wie exekutiv tätige Führungspersonen. Diese asymmetrische Situation ist somit mit einem bestmöglichen Informationshaushalt bzw. durchdachten Prozessabläufen zu minimieren, die allen Entscheidungsträgern funktionsadäquat und zeitgerecht die notwendigen Informationen transparent zur Verfügung stellen.

**Engagiert:** Jedes Mitglied des Verwaltungsrates zeigt sich im Rahmen seiner (Teilzeit-)Tätigkeit zu 100% und professionell engagiert. Einer in vielen Gremien anzutreffenden Verantwortungsdiffusion – die anderen machen das schon - ist mit geeigneten organisatorischen Massnahmen entschieden

entgegentreten. Es gilt für jede und jeden eine eigentliche Mitwirkungs- und Beitragspflicht, sowohl in der werthaltigen Vorbereitung und Teilnahme an den Verwaltungsratssitzungen als auch allfälligen Ausschusstätigkeiten und ausserordentlichen Spezial-efforts zum Wohle der Unternehmung.

**Ganzheitlich:** 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 gesamten 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. Diversität und zugleich auch Homogenität in der Zusammensetzung sowie ein stetiger Blick über den Tellerrand hinaus sind überlebenswichtig.

**Erfahren:** die vorgenannte Ganzheitlichkeit korreliert in grossem Masse mit werthaltiger Führungserfahrung, vorteilhafterweise erworben auf mindestens Stufe Geschäftsleitung. Die auf dem beruflichen und bildungsmässigen Wege angeeignete Fach- und Methodenexpertise, bereits mehrfach erprobt und umgesetzt in der Praxis, gepaart mit einem gefestigten und sturmerprobten Persönlichkeitsprofil, stellen sicher, dass jedes einzelne VR-Mitglied einen werthaltigen Beitrag in der VR-Arbeit leisten und auch ein guter Sparringpartner der Geschäftsleitung sein kann.

**Reflektiert:** Last but not least: Es ist von jedem einzelnen VR-Mitglied eine hohe Selbstreflektionskompetenz einzufordern. Konkret ist es wichtig, dass Eigeninteressen immer den Unternehmensinteressen unterzuordnen sind. Narzisstische Verhaltensweisen dürfen niemals eine gemeinsame, bestmögliche Lösungsfindung verunmöglichen. Und auch eine offene und aktiv gelebte Fehlerkultur hilft, bei auftretenden Schwierigkeiten und Herausforderungen bewusst zu reflektieren und nach passenden Antworten, statt nach Schuldigen zu suchen.

### Silvan Felder

Präsident des SwissBoardForum sowie Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG in Luzern ([www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch))