

Die personelle Funktion des Verwaltungsrats: Die traditionell unterschätzte Königsdisziplin

Dr. rer. publ. Felix Howald, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG (Luzern)

Der Verwaltungsrat hat nach Art. 716a OR eine ganze Reihe unübertragbarer und gleichzeitig unentziehbarer Aufgaben. Während diese den meisten Verwaltungsratsgremien klar sind und auch entsprechend ernst genommen werden, fristet eine Aufgabe nach wie vor ein Mauerblümchenda-sein: die personelle Funktion des Verwaltungsrats. Diese umfasst nicht nur die Bestimmung der Geschäftsleitung, sondern auch die eigene Zusammensetzung. Die bestmögliche Zusammensetzung des Verwaltungsrats bleibt aber oft Wunschenken – aus eigenem Verschulden.

Der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat

Nach modernem Verständnis ist der Verwaltungsrat nicht nur ein Kontrollgremium, sondern vor allem auch Sparringspartner, Herausforderer und Ideengeber für die Geschäftsleitung respektive für die ganze Unternehmung. Es ist allgemein akzeptiert, dass sich der Verwaltungsrat in erster Linie um strategische Themen kümmern, sich möglichst stark aus operativen Fragen heraushalten und zugleich die richtigen Fragen stellen soll, ohne gleich operativ aktiv zu werden.

Das geflügelte Wort «nose in, fingers out» beschreibt dies recht gut. Die Finanzorganisation der Unternehmung ist vom Verwaltungsrat zu organisieren und zu kontrollieren, der Verwaltungsrat übernimmt zudem mit einem klaren Organisationsreglement und Funktio-

nendiagramm die sogenannte «Oberleitung» der Unternehmung, worunter auch ein effektives und nutzenstiftendes Risikomanagement verstanden wird. Zudem wird dem Verwaltungsrat üblicherweise auch eine kommunikative Funktion zugeteilt, wobei die Meinungen weit auseinandergehen, wann und in welchem Falle z.B. der Verwaltungsratspräsident oder dann der CEO hinstehen muss. Zumindest in der Krisenkommunikation steht es der Präsidialperson gut an, selbst Transparenz zu schaffen und Farbe zu bekennen.

Unterschätzung der personellen Funktion

So weit, so gut. Hört man sich in den Verwaltungsratsgremien landauf, landab um, findet man einen weitgehenden Konsens über diese Verwaltungsratsfunktionen. Dabei fällt auf, dass eine weitere Funktion des Verwaltungsrats systematisch unterschätzt wird. Es handelt sich um die personelle Funktion. Der Verwaltungsrat fällt auf verschiedenen Ebenen personelle Entscheide, welche für die Unternehmung zukunftsweisend sind und oft über Erfolg respektive Misserfolg entscheiden.

Dies beginnt bereits mit der Konstitution des Verwaltungsrats selbst, denn innerhalb des Gremiums nimmt die Präsidialperson eine übergeordnete Funktion ein – sie ist viel mehr als nur Primus (oder Prima) inter Pares. Die Bedeutung der Präsidialfunktion wird oft unterschätzt, insbesondere in zeitlicher Hinsicht. Der erwartete Aufwand für das Präsidialamt ist – im Vergleich zu einer ordentlichen Verwaltungsratsmitgliedschaft – mindestens mit Faktor zwei zu multiplizieren, denn zum Präsidialamt gehören

die Gestaltung der Führungsagenda, die Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung der Verwaltungsratssitzungen, die direkte Führung des CEO sowie viele interne und externe Kommunikationsaufgaben.

Eine weitere personelle Aufgabe des Verwaltungsrats ist die Bereitstellung des Verwaltungsratssekretariats. Auch diese Aufgabe wird typischerweise unterschätzt. Oft übernimmt der Assistent oder die Assistentin des/der CEO diese Aufgabe. Warum eigentlich? Welche Gründe – wenn nicht einfach lediglich praktische – sprechen für diese Konstellation? Die optimale Protokollführung, eine überaus wichtige Aufgabe des Verwaltungsratssekretariats, erfordert immerhin, dass die protokollführende Person auf absoluter Höhe der Diskussion ist – inhaltlich, rechtlich, formell. Zudem ist die Unabhängigkeit einer internen Person aufgrund des Anstellungsverhältnisses und der Unterordnung unter die Geschäftsleitung nicht wie gewünscht gegeben. Diese und weitere Aspekte sprächen eher für die Delegation eines Mitglieds des Verwaltungsrats oder der Geschäftsführung – oder für ein externes Verwaltungsratssekretariat, welches vom Verwaltungsrat zu bestellen wäre und einen gewichtigen weiteren Vorteil darin hätte, ausserhalb der Hierarchie des operativen Managements zu stehen.

Eine noch viel wichtigere Aufgabe des Verwaltungsrats ist jedoch die Suche, Rekrutierung und Auswahl des CEO respektive der Geschäftsleitung. Diese in der Lehre als *cura in eligendo* bekannte Aufgabe ist mit Abstand die wichtigste des Verwaltungsrats. Etwas salopp formuliert lässt sich sagen: Hat der Ver-