

Diversität und Homogenität im Verwaltungsrat – ein Widerspruch?

Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG (Luzern)

Die Unternehmenspraxis in der Schweiz zeigt, dass Fragen zur Zusammensetzung und Auswahl von Verwaltungsräten auch heute noch oft nicht mit der nötigen Sorgfalt entsprochen wird. In vielen Verwaltungsräten besteht Handlungsbedarf, wenn die nachhaltige und erfolgreiche Fortführung des Unternehmens auch in Zukunft im Zentrum stehen soll. Doch was steht bei der bestmöglichen Zusammensetzung im Fokus und worauf ist in Bezug auf Diversität und Homogenität des Gremiums besonders zu achten?

Diversität im Verwaltungsrat

Eine der zentralen Fragen, die sich jedes VR-Gremium regelmässig stellen sollte, ist, ob es den hohen Ansprüchen bzgl. umfassender und ganzheitlicher Führung und Kontrolle einer Unternehmung in der heutigen Zusammensetzung überhaupt genügt. Diesbezüglich kann eine Analyse bzw. Selbstevaluation der heutigen Ist-Zusammensetzung Klarheit schaffen. Hilfreich ist dabei ein selbstkritischer Abgleich der vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen im VR-Gremium mit den strategischen Unternehmenszielen und den sich wandelnden Marktgegebenheiten und -herausforderungen – dies ganz im Sinne von «Struktur folgt Strategie», insbesondere auf VR-Ebene.

Die Praxis zeigt, dass sich zwar immer mehr VR-Gremien mit diesem Thema auseinandersetzen, bei der Zusammensetzung aber einen funktionalen Ansatz verfolgen. Dies bedeutet, dass der

Schwerpunkt auf Fachkompetenzen wie Finanzen, Risikomanagement, Recht, Marketing und Vertrieb, IT, Technik und Produktion sowie auf entsprechender Branchenerfahrung liegt. So weit so gut; dies ist ein Schritt in die richtige Richtung. Der VR tut aber sicher gut daran, bei der selbstkritischen Aufnahme der Ist-Situation den folgenden (nicht abschliessenden) zusätzlichen Beurteilungspunkten und Querschnittsaufgaben die entsprechende Bedeutung beizumessen und geeignete Personen mit diesen Kompetenzen in den VR zu holen. Sinnvollerweise müssen unter dem Diversitätsaspekt nicht alle VR-Mitglieder über die gleiche Ausprägung dieser Fähigkeiten verfügen, aber es ist unabdingbar, dass diese Kompetenzen im VR-Gremium zusätzlich vertreten sind.

Zuallererst aufzuführen ist eine ausgezeichnete strategische Kompetenz. Jedes VR-Gremium benötigt ein ausreichendes methodisches und fachliches Knowhow für die Erarbeitung, die Umsetzung und das Controlling einer zukunftsgerichteten Unternehmensstrategie. Strategie versteht sich als eigentliche Querschnittsdisziplin, in der alle Fachkompetenzen gefragt sind und zum Tragen kommen müssen.

Ebenso ist die Kompetenz in unternehmensweiten Struktur- und Organisationsfragen von höchster Bedeutung, um eine Strategie erfolgreich umsetzen zu können. Die Leistungsfähigkeit, Effizienz und Effektivität der aktuellen «Aufstellung» sind kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls sind Veränderungen einzuleiten. Eine strategische Personalkompetenz sowohl für eine adäquate, möglicherweise zu transformierende Unternehmenskultur als auch für die Ge-

winnung, Befähigung, Förderung und langfristige Bindung der besten Mitarbeitenden ist unabdingbar.

Jedes VR-Gremium sollte zudem über eine entsprechende Kompetenz im permanenten Veränderungs- und Transformationsmanagement verfügen – dies im Wissen darum, dass «nichts so beständig ist wie der Wandel». Der VR als vorausschauendes und strategisches Führungsorgan muss dafür besorgt sein, sein Unternehmen (und auch sich selbst) in einem sich ständig verändernden Umfeld laufend fit zu halten. Wer hat dabei die externen und nicht steuerbaren Einflussfaktoren wie technologischen Wandel, Marktveränderungen, knappe Ressourcen sowie die weitere Entwicklung der ESG-Thematik und die immer prägnanter werdenden Ansprüche aller Stakeholder praxisnah und vorausschauend im Blick?

Kommunikation ist nicht alles – aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Unter diesem Gesichtspunkt ist es enorm wichtig, wenn einzelne VR-Mitglieder über ein Kommunikationsverständnis im umfassenden Sinne verfügen. Sie wissen, wie der gesamtunternehmerische Informationshaushalt konzeptionell nach innen und nach aussen zu regeln ist, welcher transparent und fair, zeit- und adressatengerecht sein soll. Denn nur eine durchdachte, transparente und glaubwürdige Kommunikation ermöglicht ein gemeinsames und zielgerichtetes Vorankommen und stärkt die Reputation der Unternehmung in guten wie in schlechten Zeiten.

Die Aufzählung weiterer Kompetenzen, an denen sich ein VR-Gremium messen sollte, liesse sich noch um verschiedene