

Der VR von morgen

TRENDS Gesellschaft, Technologie und Politik entwickeln sich in rasantem Tempo. Verwaltungsräte müssen neue Herausforderungen immer schneller bewältigen. Doch auch das oberste Führungsgremium entwickelt sich weiter: Der Verwaltungsrat von morgen ist professionell, agil und engagiert.

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

Der bereits seit einigen Jahren zu beobachtende Trend der Professionalisierung des Verwaltungsrats wird weiter anhalten und sich sogar verstärken. Themen wie VR-(Selbst-)Verständnis, VR-Zusammensetzung, VR-Arbeit, VR-Organisation, VR-Entschädigung sowie VR-Weiterentwicklung gewinnen an Bedeutung und werden vermehrt diskutiert.

EIN VR-MANDAT IST KEIN EHRENAMT

Die externe Einflussnahme auf Verwaltungsräte seitens Gesellschaft, Politik, Öffentlichkeit und Medien nimmt zu. Immer zahlreicher werden die – vermeintlich – mit-spracheberechtigten Stakeholder, die ihren Fokus verstärkt auf die VR-Tätigkeit richten. Ihre Ansprüche verändern das externe und interne Verständnis des Verwaltungsrats und erhöhen den Kommunikations- und Reputationsdruck auf die einzelnen Verwaltungsräte. Neben Personen mit Führungserfahrung in vergleichbaren Unternehmen werden vermehrt auch Spezialisten Einsitz



Bildquelle: Depositphotos, AndreyPopov

in die Gremien nehmen – aktuelles Stichwort: Digitalisierung. Die Zusammensetzung und Organisation des Verwaltungsrats wird in Zukunft häufiger überprüft und wenn nötig angepasst werden müssen. Austritte werden vermehrt nicht nur altershalber, sondern auch aufgrund geänderter Anforderungen erfolgen. Schliesslich wird den sozialen Kompetenzen der einzelnen VR-Mitglieder ein höherer Stellenwert beigemessen.

Ein Ehrenamt ist die VR-Tätigkeit längst nicht mehr. Ihre Professionalisierung wirft deshalb auch Fragen nach dem erforderlichen Zeitaufwand, der möglichen Anzahl weiterer Mandate, der Zweckdienlichkeit zusätzlicher paralleler Tätigkeiten sowie der angemessenen Entschädigung auf. Der professionelle Verwaltungsrat muss sich ständig weiterentwickeln und auf dem neuesten Stand bleiben – jeder Einzelne für sich und als Team. Professionalität heisst auch hinterfragen und Überholtes verändern.

AGIL UND DYNAMISCH

Der in Wirtschaftskreisen aktuell wohl am häufigsten diskutierte Megatrend ist die Digitalisierung und deren exponentielle Wachstumsgeschwindigkeit. Als Sinnbild steht sie auch für die allgemein zunehmende Dynamik und Komplexität. Mehr denn je wird vom Verwaltungsrat die Fähigkeit und Bereitschaft verlangt, vernetzt zu denken, den Einfluss von Veränderungen und Entwicklungen auf das eigene Unternehmen zu antizipieren und abzuschätzen, Neues zu lernen und zu integrieren – agil zu sein.

Der Trend geht von rückwärtsgewandten Berichten zu vorausschauenden, eingebetteten Analysen, vom produktbasierten Planen zum Generieren von Zusatznutzen für Kunden und Mitarbeiter, von strukturierten Informationen zu kollaborativem Wissenstransfer. Der agile Verwaltungsrat

ist in der Lage und willens vernetzt, proaktiv, integrativ und interaktiv zu arbeiten und das Unternehmen dynamisch weiterzuentwickeln und vorausschauend in die Zukunft zu führen.

ENGAGIERTE VR SIND VERFÜGBAR

Die VR-Tätigkeit ist in allen Branchen und Unternehmensgrössen anspruchsvoller und zeitintensiver geworden. Damit steigen die Ansprüche an das professionelle, persönliche und zeitliche Engagement des Verwaltungsrats. Im Zentrum steht insbesondere die zeitliche Verfügbarkeit jedes einzelnen VR-Mitglieds, welche über die reine Präsenz an VR-Sitzungen hinausgehen muss.

Erstens erschöpft sich die VR-Tätigkeit bei weitem nicht in der Sitzungsteilnahme – die im Übrigen grundsätzlich verpflichtend ist. Zweitens muss die Agenda eines Verwaltungsrats auch dringende kurzfristige Termine zulassen. Darüber hinaus muss jedes VR-Mitglied im Gremium seinen Beitrag leisten und sich für das Unternehmen einsetzen. Dazu bedarf es nicht nur eines Verständnisses des Unternehmens selber, sondern auch der Branche, ihrer Herausforderungen und Entwicklungspotentiale sowie ihrer Stakeholder – und zu guter Letzt den Blick über den Tellerrand hinaus. ■

DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder (sivg).