



Newsletter 30 | Juni 2017

EDITORIAL

Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts haben es sich einige erfahrene Herren Unternehmer / Berater / Verwaltungsräte (nein, es waren keine Damen dabei) zur Aufgabe gemacht, für Schweizer KMU-Verwaltungsräte/innen einen neuen Verband zu gründen. Die Gruppe war stark durch Vertreter aus der Romandie bestimmt – und so war das Vorbild das Institut Français des Administrateurs in Paris. Keiner der Gründerväter wollte das Präsidium übernehmen. Ein Mitglied hat sich des Schreibenden erinnert. Und so wurde ich erster Präsident des sivg.

Von Beginn weg verstand sich das Institut als gesamtschweizerische Institution; deshalb wurde neben der Hauptgeschäftsstelle in Bern auch ein Secrétariat Romand in Paudex/Lausanne eingerichtet, beide beim Centre Patronal. Dieses unterstützt seither das sivg sehr grosszügig mit all seinen geschätzten Dienstleistungen. Das Motto der Gründer: «Wir machen KMU-Verwaltungsräte besser.»

Der Schreibende ist nach zehn Jahren das einzige Überbleibsel aus dem ersten Vorstand. Der heutige Vorstand wurde sehr überlegt zusammengesetzt. Heute nehmen vier Herren und drei Frauen Einsitz. Zusammen bringen sie Erfahrungen aus verschiedensten Branchen, Berufen und Landesteilen ein. Die Zusammenarbeit ist höchst teamorientiert und wir können uns auf die professionelle Unterstützung der Geschäftsführerin (in Bern) und der Leiterin des Secrétariat Romand (in Paudex/Lausanne) abstützen. Meinen Vorstands-Kollegen/innen und den beiden Geschäftsleiterinnen sei auch an dieser Stelle herzlich gedankt für die kameradschaftliche, effiziente und konstruktive Zusammenarbeit.

Im Herbst 2007 starteten wir unseren Veranstaltungsreigen und im Februar 2008 erschien der erste Newsletter point. Jährlich konnten wir seither rund 15 Veranstaltungen anbieten. Diese sind – zum grössten Teil – gewollt kostenlos und werden in verschiedenen Städten der Schweiz diesseits und jenseits der Saane/Sarine angeboten. Trotzdem sind die Finanzen des Instituts intakt, nicht zuletzt wegen der grosszügigen Unterstützung unserer heutigen Partner: Centre Patronal, BDO und Mobilair; auch ihnen mein bester Dank!

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

von Peter Kofmel

THEMA

Der Verwaltungsrat und Agilität

von Stephan Hostettler

SIVG-AGENDA

KONTAKT

sivg
Schweizerisches Institut
für Verwaltungsräte
Kapellenstrasse 14
Postfach
CH-3001 Bern
sekretariat@sivg.ch
www.sivg.ch

Besonderes Augenmerk haben wir auch unserer Homepage geschenkt: Sie soll – vor allem unseren Mitgliedern im geschützten Bereich – Einblicke in die Welt des Verwaltungsrats-Seins geben und Antworten bieten auf bereits akute aber auch auf sich in Zukunft abzeichnende Herausforderungen.

Ein Höhepunkt war sicherlich die Herausgabe des Handbuchs für den Verwaltungsrat im Jahre 2014. Auch dies war eine typische sigv-Teamleistung. Zum diesjährigen Zehnjahre-Jubiläum ergänzen wir dies durch «10 VR-Tools».

Nun gilt es für mich, Platz zu machen für neue Ideen. Damit auch die nächsten zehn Jahre von viel Schwung geprägt werden. Der Aufgabenstellung sind viele: Vermehrtes Lobbying in Bundesbern und auch in den kantonalen Hauptstädten; Grundausbildung von KMU-Verwaltungsräten; Mitgliederbasis (heute über 500 Mitglieder) verbreitern; überarbeitete zweite Auflage des Handbuchs usw.

Ich wünsche dem neuen Präsidenten, seinem Vorstand und dem ganzen Institut weiterhin viel Freude bei der befriedigenden Arbeit zugunsten besserer KMU-Verwaltungsräte. Und ich bedanke mich für das mir stets entgegengebrachte Vertrauen.

Peter Kofmel, unabhängiger Verwaltungsrat und Präsident sigv

THEMA

Der Verwaltungsrat und Agilität



Im aktuellen Kontext der Globalisierung, Individualisierung und Digitalisierung sehen sich Unternehmen in ihren Geschäftsfeldern vermehrt erhöhter Komplexität, Unsicherheit und Ambiguität ausgesetzt. Um möglichst rasch und optimal auf Veränderungen im Geschäftsumfeld reagieren zu können, streben Verwaltungsräte als oberste Leitungsorgane einer Gesellschaft nach einer immer höheren Agilität

ihrer Unternehmen. Dadurch erhoffen sie sich, dass selbst kleinste Veränderungen im Geschäftsumfeld frühzeitig antizipiert und im Sinne des Unternehmens ausgenutzt werden.

Unter Agilität wird somit die Fähigkeit von Personen und Organisationen verstanden, neue Informationen zu erfassen, diese zu verarbeiten und möglichst rasch darauf zu reagieren. Während bisher insbesondere Skaleneffekte, zuverlässige und stabile Prozesse und kontinuierliche Verbesserungen als wettbewerbsrelevante Differenzierungskriterien eines Unternehmens angesehen wurden, ist Agilität im beschriebenen Kontext zu einem Schlüsselattribut für langfristigen Erfolg und Wachstum gereift.

Was macht Organisationen agil?

Es drängt sich somit für die Mitglieder des Verwaltungsrats die Frage auf, wie sie die eigene Organisation agiler gestalten können. Viele Verwaltungsräte glauben, dass die Steigerung der Agilität durch einen Top-Down-Impuls des Verwaltungsrats erfolgen kann. Dies scheint ein Trugschluss zu sein, denn oft ist die Kongruenz von inhaltlicher Vorgabe seitens des Verwaltungsrates und den tatsächlich relevanten Handlungsoptionen und Varianten seitens der Mitarbeitenden ziemlich gering. Die Agilität einer Organisation wird häufig nicht durch einzelne Entscheidungen und Anweisungen, sondern durch eine Kombination der folgenden Einflussgrößen gesteigert:



Begabung

Die individuelle Begabung einer «agilen» Person setzt sich aus einer Kombination von Eigenschaften und Charakterzügen zusammen. Dazu gehören unter anderem Neugier, Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit. Im ersten Moment erscheint die Versuchung gross, die Agilität der Organisation über die Anstellung «agiler» Individuen zu erhöhen. Obwohl zweifelsohne individuelle Unterschiede in der kognitiven Agilität bestehen, führt dies nicht zwingend zum erhofften Erfolg. Der Grund dafür liegt darin, dass Menschen «soziale Wesen» sind, die sehr rasch die Eigen-

schaften der Unternehmenskultur und Führung sowie die daraus resultierenden Prozesse und Verhaltensweisen erkennen und sich entsprechend adaptieren.

Führung

Damit agile Personen in ihrer Entfaltung nicht «gezähmt» werden, müssen Organisationen über ein gemeinsames Führungsverständnis verfügen. Zur Förderung der Agilität sollte dieses Führungsverständnis so ausgestaltet sein, dass das Management nicht den hauptsächlichen Zweck darin sieht, Lösungen zu liefern. Vielmehr gilt es Probleme zu priorisieren und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über das Umfeld, die Instrumente und Ressourcen verfügen, diese zu lösen. Gleichzeitig sollen die Mitarbeitenden bei der Entwicklung eines gesunden Urteilsvermögens unterstützt werden sowie auch Fehler machen dürfen. Denn nur wer Fehler macht, kann sich entwickeln und Lerneffekte erzielen. In einer komplexen und sich schnell wandelnden Welt erlauben breit abgestützte Erfahrungen und Urteilsvermögen die Delegation der Entscheidungsfindung auf die tiefst mögliche Stufe. Durch diese Delegation der Verantwortlichkeiten wird sowohl die Kooperation innerhalb einer Organisation gefördert, als auch agilen Personen genügend Spielraum eingeräumt, sich in dieser Umgebung zu entfalten.

Prozesse

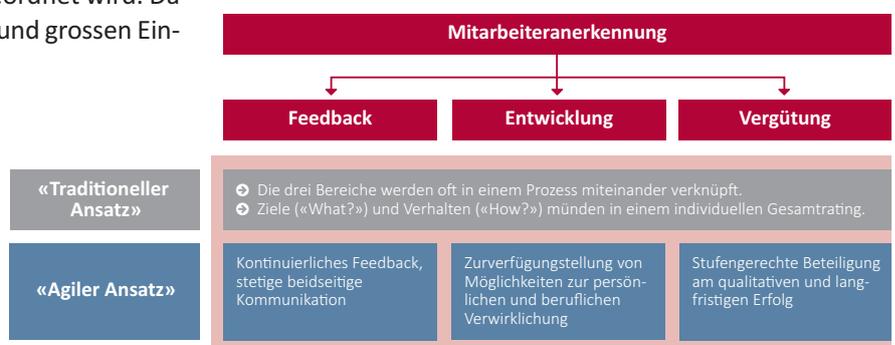
In der Praxis kann beobachtet werden, dass der Bedeutung der Prozesse und deren Konsequenzen für die Organisationen häufig eine zu geringe Beachtung zugeordnet wird. Da diese jedoch das operative Umfeld formen und grossen Einfluss auf das Verhalten und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeitenden haben, müssen diese angemessen ausgestaltet werden. Dazu gehört auch eine regelmässige Überprüfung und Hinterfragung dieser Prozesse und deren Auswirkungen auf die Organisation. Dabei sollten – vor dem Hintergrund der immer stärker werdenden Informationsüberflutung – die Sinnhaftigkeit und vor allem der Aufwand und Nutzen eines jeweiligen Prozesses bzw. das Ergebnis aus diesem in Frage gestellt werden.

Einfluss des Verwaltungsrates auf die Agilität

Als oberstes Leitungsgremium spielt der Verwaltungsrat selbstredend eine entscheidende Rolle bei der Formung und Ausgestaltung der drei oben beschriebenen Komponenten. Er ist dafür verantwortlich, eine Geschäftsleitung einzusetzen und zu formen, die offen ist für neue Ideen und nicht vor Herausforderungen zurückweicht. Eine Geschäftsleitung, die neue Trends früh erkennt und diese systematisch angeht. Durch das Vorleben von Offenheit, Aufgeschlossenheit und Mut wird wiederum die ganze Organisation geprägt.

Zudem trägt der Verwaltungsrat die Verantwortung dafür, dass in einem Unternehmen ein gemeinsames Führungsverständnis besteht, welches die Agilität der Organisation und der Individuen unterstützt und fördert. Der Verwaltungsrat setzt mit seinem ausgewählten Führungsstil und Verhalten den Grundstein für eine gut geführte Organisation. Dazu legt er auf oberster Stufe die Werte und Grundsätze für das Verhalten und die Zusammenarbeit fest. Ferner ist er dafür zuständig, dass das Management über die notwendigen Instrumente verfügt, die Organisation entsprechend zu führen.

Ein Beispiel eines möglichen Führungsinstrumentes, welches je nach Ausgestaltung zur Agilität oder Rigidität beitragen kann, sind Mitarbeitergespräche. «Traditionelle» Mitarbeitergespräche, bei denen die Leistungen der Mitarbeitenden häufig in einem individuellen Gesamtrating enden und an eine variable Vergütungskomponente geknüpft sind, führen eher zu einer Limitierung der Agilität. In anderen Worten kann die Leistung eines Mitarbeiters über das ganze Jahr durch ein Jahresendgespräch in einer «Note» zusammengefasst werden, welche als Basis für die Bonusauszahlung dienen kann. Ist dies der Fall, werden die drei Anerkennungselemente Feedback, Entwicklung und Vergütung miteinander vermischt. Mitarbeitergespräche, bei denen die individuellen Gesamtratings an die Vergütung geknüpft sind, werden oft als weniger «ehrlich» wahrgenommen, da diese Gespräche durch monetäre Interessen dominiert werden.



Ein Mitarbeiter braucht jedoch differenzierte Anerkennung. Wird die Vergütung bzw. die Bonusauszahlung von den Feedback- und Entwicklungsgesprächen entkoppelt, werden diese als zielführender und förderlich empfunden. Dies hat den Vorteil, dass durch diese Trennung von Führung und Geld unter anderem Themengebiete angesprochen werden können, welche ausserhalb des täglichen Geschäfts liegen. Dadurch können Herausforderungen und Probleme, die sich durch die schnell wandelnde Wirtschaftswelt ergeben, früher erkannt und gelöst werden. Eine Entkoppelung von der Vergütung hat neben der Steigerung der Qualität der Mitarbeitergespräche auch positive Auswirkungen auf die Kooperation und die Wahrnehmung der Führung innerhalb der Organisation und schliesslich auf die Unternehmenskultur.

Schliesslich hat der Verwaltungsrat auch als nicht operatives Führungsorgan Einfluss auf Prozesse. So bringen zum Beispiel sehr spezifische Informationsanfragen seitens des Verwaltungsrats oft keinen entscheidenden Mehrwert. Im Gegenteil. Nicht selten wird dadurch das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft beeinträchtigt. Als nicht operatives Gremium trägt der Verwaltungsrat mit seiner Informationshoheit und Entscheidungskompetenz massgebend dazu bei, wie Prozesse in einer Organisation ausgestaltet werden. Er muss sich deshalb bei jeder seiner Handlung Gedanken machen, welche Prozesse und Verhaltensweisen er damit in der Organisation auslöst. So kann beispielsweise eine Informationsanfrage des Verwaltungsrates umfassende, mechanistische und rigide Prozesse auslösen, die die Agilität einschränken. Die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, ohne dabei falsche Signale zu senden, stellt dabei eine seiner Kernherausforderungen dar.

Zusammenfassung

Um Trends früher zu antizipieren und besser darauf reagieren zu können, streben Verwaltungsräte nach einer immer höheren Agilität ihrer Unternehmen. Neben der individuellen Agilität der Führungskräfte und Mitarbeitenden und des Führungsverständnisses trägt die entsprechende Ausgestaltung der Prozesse zur Agilität einer Organisation bei. Somit kann dem Anspruch nach mehr Agilität nicht nur durch eine Neubesetzung der Führungsgremien nachgekommen werden. Der Verwaltungsrat muss die Führung sowie die Prozesse systematisch überdenken und – falls erforderlich – anpassen. Damit prägt er die Kultur und die Agilität eines Unternehmens.

*Stephan Hostettler,
Managing Partner HCM Hostettler & Company
und Vorstandsmitglied sivg*

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortliche Redaktorin:

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin sivg

Layout: Silversign GmbH, Bern
Bilder: www.fotolia.de
Druck: Jost Druck AG, Hünibach

Auflage: 700 Ex d
sivg point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.sivg.ch

Hauptpartner:



Medienpartner:



21. Juni 2017

Mitgliederversammlung und Keynote-Referat

VR-Workshops

Kongress + Kursaal Bern AG, Bern

21. August 2017

VR-Entschädigung und -Struktur in KMU, BDO Verwaltungsratsstudie 2017

Werner Schiesser, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates BDO

Dr. Heiko Bergmann, Projektleiter, Lehrbeauftragter Universität St. Gallen / Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen

Au Premier, Zürich

14. September 2017

Conflits entre CA et CEO : sources et gestion

M. Patrick de Bruyne, ex-CEO de LEM et administrateur indépendant

M. Claude Durand, administrateur de SwissTech Watch Components SA

Mme Joëlle Bédât, responsable des Ressources Humaines au sein d'une PME genevoise et consultante en gouvernance d'entreprise et gestion du capital humain

Centre Patronal, Paudex

20. September 2017

Parlamentsbesuch und Aussprache mit Parlamentariern

Exklusiv für sivg-Mitglieder

Bundeshaus Süd, Bern

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) finden Sie auf unserer Website unter www.sivg.ch – Veranstaltungen.