

Zehn VR-Stolperfallen

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER*

Mit einfachen Massnahmen, einer konsequenten Führung durch den VR-Präsidenten sowie einem aktiven Engagement der einzelnen VR-Mitglieder lassen sich klassische Fallstricke vermeiden. Der VR erleichtert sich damit die Zusammenarbeit und die sorgfältige Erfüllung seiner Aufgaben. Ein Überblick über häufige Fehler und mögliche Massnahmen.

Foto: zVg

	FEHLER	MASSNAHMEN
1. ZUSAMMENSETZUNG	Zufällige, willkürliche, überholte oder nicht auf die Situation des Unternehmens angepasste Zusammensetzungen des Gremiums und damit ungenügende Qualifikation des Gesamt-VR. Fehlende fachliche und vor allem persönliche Kompetenzen der VR-Mitglieder, insbesondere in Bezug auf zeitliche Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Engagement etc.	Selbstevaluation: Ist-Profil mit Soll-Profil des Gesamt-VR abgleichen, Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung für einzelne VR-Mitglieder erstellen, sowie Rekrutierungs- und Nachfolgeprozess definieren.
2. UMGANG MIT INTERESSENKONFLIKTEN	Fehlende Sensibilität für Interessenkonflikte, mangelnde Offenlegung, Beeinflussung von Entscheiden durch «Hidden Agendas», Eigen- oder Drittinteressen, fehlende Ausstandsregelung.	Regelung für den Umgang mit Interessenkonflikten inkl. Ausstandsregelungen und allfälligen Verboten, regelmässige Sensibilisierung.
3. SITZUNGS-MANAGEMENT	Zu geringer Sitzungsrhythmus, mangelhafte Sitzungsvorbereitung, -leitung und -teilnahme, ungenügende Dokumentation, ein lückenhaftes Protokoll und fehlende Nachbereitung. Es werden keine klaren Entscheide getroffen.	Professionelle und konsequente Sitzungsleitung, Führungskalender, ausreichend Termine vereinbaren und verbindlich fixieren, frühzeitig verschickte Einladungen mit Traktandenliste (evtl. mit Zeitangabe pro Traktandum) und allen nötigen Informationen, persönliche Vorbereitung, keine oder wenige «Varia», Verantwortlichkeiten definieren und Protokoll korrekt führen.
4. ENTSCHEIDUNGS-FINDUNG	Ungenügende Entscheidungsgrundlagen, fehlende Diskussion (Durchwinken), keine oder zu späte Entscheidungsfindung, überwiegend reaktive statt proaktive Entscheide, Beeinflussung durch Interessenkonflikte und unternehmensfremde Interessen, fehlende Umsetzung getroffener Entscheide.	Ausführliche Dokumentation erstellen, kritische Diskussionen führen, bewusste Entscheide fällen und Interessenkonflikten offenlegen.
5. STRATEGIEPROZESS UND -KONTROLLE	Fehlende Strategie, ungenügende Strategiefindung und mangelhafte Strategiekontrolle.	Regelmässige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Strategie, Dokumentation und Kommunikation der Strategie, sowie die Kontrolle der Umsetzung durch die Geschäftsleitung.
6. ORGANISATION UND PROZESSE	Unklare Verantwortlichkeits- und Kompetenzzuteilung, fehlende Definition notwendiger Prozesse, Delegation der Geschäftsführung trotz fehlendem Organisationsreglement.	Die wichtigsten Prozesse definieren, ein Organigramm und Funktionendiagramm erstellen und Organisationsreglement konsequent umsetzen.
7. RISIKOMANAGEMENT	Fehlendes oder ungenügendes Risikomanagement (vor allem in Bezug auf Liquidität), kein Bewusstsein für mögliche Risiken und fehlende Compliance (vor allem in Bezug auf Straftatbestände) sowie die Vernachlässigung von Reputationsrisiken.	Regelmässige Analyse und Beurteilung interner und externer Risiken, Ergreifen notwendiger Massnahmen, regelmässige Überprüfung der Umsetzung des Risikomanagements.
8. KOMMUNIKATION	Fehlende Kommunikationsstrategie, unklare Zuständigkeiten, unsensibler Umgang mit internen Informationen, Geschäftsgeheimnissen und Personendaten, mangelhafte Information und Kommunikation.	Festlegen einer Kommunikationsstrategie inkl. Verantwortlichkeiten, Sensibilisierung für den Umgang mit heiklen Daten.
9. ZUSAMMENARBEIT MIT UND KONTROLLE DER GESCHÄFTSLEITUNG	Mangelhafte Instruktion und Überwachung der Geschäftsleitung, ungenügende Zusammenarbeit zwischen VR und GL, unklare Kompetenzregelung.	Organisationsreglement, Kommunikation des VR an die GL, Reporting der GL an den VR.
10. ENTWICKLUNG UND NACHFOLGE	Verharren im Status Quo, Verpassen von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen, mangelhafte Nachfolgeplanung und ungenügende Weiterentwicklung des VR.	VR weiterbilden, Schlüsselpositionen im VR und im Unternehmen definieren und Nachfolge frühzeitig planen.

* Die Autorin ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder (sivg).