

Professionalisierung der Verwaltungsräte



Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, der ersten online-Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte in der Schweiz, deren Grundstein er 2009 mit der Master-Thesis seines MBA-Studiums gelegt hat. Der aus Zürich stammende Wirtschaftsinformatiker und Dozent hat seit 2008 selbst ein Mandat in einem Verwaltungsrat und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an.

Geschätzte Unternehmerinnen und Unternehmer

Die Erwartungen an Verwaltungsräte sind hoch. Als Mitglied des Verwaltungsrates muss man stets ethische, politische, soziale,

gesetzliche und vor allem unternehmerische Aspekte abwägen. Deshalb ist heute auch in der KMU-Welt immer klarer, dass ein VR-Mandat mit wichtigen, undelegierbaren Pflichten behaftet ist und damit die richtigen Kompetenzen in den Verwaltungsrat gewählt werden sollen. Wie steht es um den Verwaltungsrat Ihres eigenen Unternehmens?

Unter anderem wird von Verwaltungsräten erwartet, dass sie sich mit ihren vom Gesetzgeber und dem Unternehmen auferlegten Aufgaben beschäftigen und weniger mit sich selbst. Fachleute sagen: Paradoxerweise gelingt dies umso besser, je mehr sie sich explizit mit sich selbst beschäftigen. Um allfällige Ziel- und Interessenkonflikte weitestgehend zu vermeiden, bietet es sich an, möglichst unabhängige und den Aufgaben entsprechend passende Personen ins VR-Gremium zu wählen. Doch woher nehmen?

Es wird in Zukunft wohl zusätzliche Kanäle brauchen, um die Suche nach Verwaltungsrats- und Stiftungsratsmitgliedern professionell und effizient zu gestalten, oder schlicht auch auszuweiten. In unserer Da-

tenbank finden Sie derzeit über 99% berufstätige Menschen (ca. 80% davon in Führungspositionen), die sich explizit eine nebenamtliche Tätigkeit in einem VR oder in einer Stiftung wünschen. Diese zentrale Frage brauchen Sie als suchendes Unternehmen also nicht mehr zu stellen, sondern können inmitten dieser potenziellen Profile nach weiteren Merkmalen filtern und bequem Kandidaten vergleichen und ansprechen. Andersrum gesagt: Die Suche nur im engsten Beziehungsnetzwerk des Stiftungsratspräsidenten zu aktivieren, kann eine unter Umständen sehr grosse Einschränkung bedeuten.

Die Frage stellt sich auch, wie dynamisch und tief reflektierend unsere Verwaltungsräte sein sollen – genau darüber berichtet Herr Tibor Koromzay nachfolgend. Wir haben Ihnen am Schluss wieder ein Inserat betreffend einer VR-Suche (m/w) und ein Inserat betreffend einer Suche eines Stiftungsratspräsidenten (m/w) publiziert.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude.
Dominic Lüthi



Die Macher:

Kim Johansson (hinten links)
(Beirätin, Ressort: HR und Executive Search)
Kim Johansson ist Gründerin und Geschäftsführerin von der Personalrekrutierungsfirma SalesAhead, welche sich auf die Suche von Vertriebsmitarbeitern spezialisiert hat. Sie verfügt über mehrjährige internationale Berufserfahrung. Unter anderem war sie in einem renommierten, global operierenden Executive Search Unternehmen in Zürich tätig, das auf die Direktsuche von obersten Führungskräften und Verwaltungsräten spezialisiert ist.

René Neuweiler (hinten rechts)
(Beirat, Ressort: Recht und Wirtschaft)
René Neuweiler ist Anbieter einer integrierten Unternehmensberatung für rechtliche und ökonomische Fragestellungen von Start-Up-Unternehmen im IT-Segment sowie bestehende KMU und arbeitet Teilzeit als juristischer Adjunkt einer grossen öffentlichen Institution. Der aus St. Gallen stammende Wirtschaftsjurist hat Führungserfahrung als CEO in einem KMU der Baubranche und als Verwaltungsrat. Er hat verschiedene weitere Mandate inne.

Dr. Christoph Sievers (vorne rechts)
(Beirat, Ressort: Finanzen und Coaching)
Dr. Christoph Sievers hat Berufserfahrung auf Führungsebene in Rückversicherung und staatlicher Exportfinanzierung in Asien und Europa, ist systemischer Coach und Organisationsentwickler und ist seit vielen Jahren aktiver Portefeuille Manager und unabhängiger Verwaltungsrat von Industrie und Finanzdienstleistern. Als Finanzverantwortlicher eines Netzwerkes erfahrener Konsultanten für Industrieberatung bringt er viel KMU-Knowhow mit und ist vertraut mit modernen Formen der Firmen-Finanzierung.

Mark Egloff (nicht auf dem Bild)
(Head of IT)
Mark Egloff ist seit über 10 Jahren als Berater im IT-Umfeld tätig. Sein Schwerpunkt liegt dabei bei der Umsetzung von IT-Strategien und deren Projekte. Dank seiner langjährigen Erfahrung aus dem Entwicklungsbereich besitzt er nicht nur ein exzellentes technisches Verständnis, sondern weiss auch, was alles benötigt wird, um IT-Initiativen erfolgreich realisieren zu können.

Dominic Lüthi (vorne links)
(Gründer, Geschäftsführer)
Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, dessen Grundstein er 2009 während seines MBA-Studiums mit der Master-Thesis «Optimale VR-Komposition in Schweizer KMU» gelegt hatte. Der aus Zürich stammende Wirtschaftsinformatiker und Dozent ist seit 2008 Mitglied des VR eines Zürcher KMU, seit 2011 Geschäftsführer der Composit Management & Training GmbH und seit 2013 Präsident des UFZ Unternehmer Forum Zürichsee sowie im Vorstand verschiedener Organisationen.

Dynamik oder Eigendynamik im Sitzungszimmer?



Die Erwartungen an Verwaltungsräte sind hoch. Unter anderem wird erwartet, dass sie sich mit ihren Aufgaben beschäftigen und nicht so sehr mit sich selbst. Paradoxerweise gelingt dies umso besser, je mehr sie sich explizit mit sich selbst beschäftigen.

In Verwaltungsräten werden Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen gefällt. Es gilt, unternehmerische, ethische, moralische, politische und soziale Gesichtspunkte zu balancieren, Nachhaltigkeit anzustreben, auch im kurzfristigen Profitabilitätsdruck, die Balance zu wahren zwischen aktiver Meinungsäusserung und der Distanz, die die Gewaltentrennung erfordert usw. All dies stellt hohe Anforderungen an die persönliche Integrität und Reife der Verwaltungsratsmitglieder und an ihre Fähigkeit, auf Topniveau als Team zu arbeiten.

Das ist hoch anspruchsvoll, ganz besonders in kritischen Situationen, bei denen viel auf dem Spiel steht und der Druck hoch ist, entscheidende Weichen richtig zu stellen. Solche Situationen sind geprägt durch ein hohes Stresslevel und ausgeprägte emotionale Belastung, und hier werden tendenziell alte und gut verankerte Denk- und Verhaltensmuster aktiviert, die die Dynamik im Sitzungszimmer massiv verändern können – oft zur Überraschung aller Beteiligten, weil sich hier Mechanismen zeigen, die im normalen Alltag verborgen bleiben. Nicht selten wird ein Team von einem solchen Atmosphärenwechsel überrumpelt und gerät in eine Überforderungssituation, in der der Blick auf die Welt getrübt wird.

Gerade in solchen entscheidenden Sitzungen ist aber ein klarer Blick gefragt. Teams, die in ruhigeren Zeiten nicht reflektiert haben, wie sie funktionieren, werden in kritischen Situationen ihren eingeschliffenen Verhaltensmustern unter Druck ausgeliefert sein, und dann herrscht Eigendynamik statt Dynamik. In der Nachschau auf Wirtschaftsdesaster wird immer wieder gefragt, wie es kommen konnte, dass hoch intelligente Menschen in einer entscheidenden Situation derart blind agieren konnten, obwohl die nötigen Informationen für eine gute Entscheidung vorlagen. Die Antwort liegt in dem, was im englischsprachigen Raum als «boardroom dynamics» bezeichnet wird. Die besondere Atmosphäre solcher Situationen ist immer wieder auch Stoff für Filme wie z.B. «Thirteen Days»: dort wird in packender Art die Entscheidungsdynamik während der Kubakrise nachgezeichnet.

Solche Extremsituationen sind nicht zu simulieren – was bleibt, ist, sich bestmöglich für sie zu wappnen. Dazu gehört die Reflexion der eigenen Arbeitsweise, ganz besonders auf der Ebene der Teamdynamik. Verwaltungsräte brauchen eine reife Persönlichkeit mit einem hohes Bewusstsein für ihre Verhaltenstendenzen unter Druck, und als Gremium brauchen sie ein Bewusstsein darüber, wie sie mit Konflikten, unscharfen Informationen, mit Diversität, mit Hierarchie und anderen wichtigen Bereichen der Zusammenarbeit im Team umgehen. Zudem kann es hilfreich sein, einen externen Coach im Raum zu haben, der das Vertrauen des Gremiums genießt, sich inhaltlich heraushält und sich ausschliesslich darum kümmert, dass das Team gut funktioniert.

Mit Eigendynamik ist das so eine Sache: sie alleine in den Griff kriegen zu wollen gleicht einem Münchhausen-Akt. Dazu ist ein Gegenüber nötig, das den Spiegel hochhält, in dem sich ein Team erkennen kann. Den Faktor Emotion unterdrücken zu wollen, nach dem Motto «lasst uns alle ganz rational bleiben», ist chancenlos, das zeigt die Forschung klar.

Fazit: psychologische Dynamik kriegen Sie nicht weg. Aber Sie können immerhin wählen, ob Sie ihr blind oder sehend begegnen, ganz nach dem Motto: «You can't stop the wave – but you can learn to surf.»

Tibor Koromzay

Tibor Koromzay, lic.phil., ist Psychologe und hat 13 Jahre Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied in der Maschinenindustrie. Als freiberuflicher Berater und Coach beschäftigt er sich mit Veränderungsprozessen, Leadership, Zusammenarbeit und persönlichem Wachstum.



Dabei legt er einen besonderen Schwerpunkt auf Executive Coaching sowie die Qualität von interner Zusammenarbeit in Teams und Organisationen. Er bietet spezifisch Begleitung von Verwaltungsräten als Coach an.

www.tiborkoromzay.ch

Aktuell gesucht

Kandidaten/innen

Eine in der ganzen Schweiz tätige Stiftung im medizinischen Bereich sucht auf unserem Portal nach einem Stiftungsratspräsidenten (m/w) mit ausgezeichnetem Netzwerk (im Bereich Fundraising) und Qualitäten für eine umsichtige und zukunftsgerichtete Führung der Institution.

Weiterführende Infos:

luethi@vrmandat.com mit dem Subjekt: «**GeSti02**» oder direkt als suchende(r) Kandidat/in in die VR- und Stiftungs-Datenbank eintragen: www.vrmandat.com

Kandidaten/innen

Aktuell sucht eine Immobilienfirma mit Liegenschaften im Grossraum Zürich (Retail und Büro) in unserer Datenbank ein weiteres, aussenstehendes Mitglied für den VR (m/w). Gewünscht sind Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Retail, Immobilien. Gesucht wird eine Unternehmerpersönlichkeit.

Weiterführende Infos:

luethi@vrmandat.com mit dem Subjekt: «**IRK2**» oder direkt als suchende(r) Kandidat/in in die VR-Datenbank eintragen: www.vrmandat.com

Stiftungen

Wir suchen Stiftungen, die ihren Stiftungsrat ergänzen wollen oder frischen Wind gebrauchen können. Wir haben eine Datenbank mit erfahrenen und einzigartigen Menschen, die eine strategische Tätigkeit suchen, Verantwortung als Stiftungsrat übernehmen wollen und ihr Wissen weitergeben können!

Weiterführende Infos:

luethi@vrmandat.com mit dem Subjekt: «**Stiftung**» oder direkt als suchende Stiftung in die Stiftungs-Datenbank einloggen: www.stiftungsratsmandat.com

Unternehmen

Wir suchen KMU, die ihren Verwaltungsrat ergänzen wollen oder frischen Wind gebrauchen können. Wir haben eine Datenbank mit erfahrenen und einzigartigen Menschen, die eine strategische Tätigkeit suchen, Verantwortung als Verwaltungsrat übernehmen wollen und ihr Wissen weitergeben können!

Weiterführende Infos:

luethi@vrmandat.com mit dem Subjekt: «**Verwaltungsrat**» oder direkt als suchendes Unternehmen in die VR-Datenbank einloggen: www.vrmandat.com

Kontakt

Dominic Lüthi
luethi@vrmandat.com
Tel. +41 79 303 33 69

VRMandat.com
Seestrasse 10
8708 Männedorf
www.vrmandat.com