

SonntagsZeitung

Standpunkte **Mehr Streit bitte!**

Karin Kofler
467 Wörter
17 April 2016
Sonntagszeitung
SONNZ
21

Deutsch

Copyright 2016. Sonntagszeitung

Unter SMI-Konzernen ist es wieder salonfähig, den Verwaltungsrat zu vergrössern. Doch das Problem seien nicht die fehlenden Köpfe, sondern die allzu pflegliche Debattenkultur, findet Karin Kofler

Die Einschätzung muss jedem Verwaltungsratspräsidenten Angstfurchen auf die Stirn treiben: Im Stimmungsbarometer der Zürcher Headhunter-Firma **Knight Gianella** schätzen heuer fast 30 Prozent der befragten Verwaltungsräte, dass es unter den heutigen Umständen schwieriger werde, Qualität und Kompetenz des Verwaltungsrates zu halten.

Das Statement kommt just in einer Zeit, in der sich die Präsidenten um das Gegenteil bemühen – ihre Gremien sollen besser werden. Dafür kaufen sie fleissig Know-how zu: Mit ABB, Novartis, Swatch Group und Julius Bär haben dieses Jahr gleich mehrere SMI-Konzerne ihre Verwaltungsräte aufgestockt. Die Grossbanken kehren zur ursprünglichen Grösse zurück. Trotz Spardruck ist die Erweiterung wieder salonfähig. Offenbar herrscht die Meinung vor, dass mehr Personen die anstehenden Probleme eher lösen können als weniger.

Mehr Köpfe können indes nicht kompensieren, was vielen Verwaltungsräten fehlt: eine gesunde Streitkultur. Ob neun oder zwölf Personen am Tisch sitzen, spielt letztlich keine Rolle, wenn es niemand wagt, die Killerfrage zu einem Projekt zu stellen. Oder den CEO in seiner Euphorie zu bremsen, obwohl alle Kollegen in der Runde beeindruckt waren von seiner Präsentation. Wer sich heute mit Verwaltungsräten unterhält, gewinnt den Eindruck, dass zumindest in börsenkotierten Konzernen zu pfleglich oder gar nicht debattiert wird. Manche Topmanager mokieren sich hinter vorgehaltener Hand über ihre passiven Verwaltungsräte, die einander nicht auf die Füsse treten wollen. «Ein Drittel der Verwaltungsratsmitglieder wirkt gestaltend, der Rest läuft mit», beschrieb kürzlich ein Headhunter die nüchterne Realität.

Die Sitzungen verlaufen in der Regel in streng formellen Bahnen. Wer die Agenda stört und Unbequemes auf den Tisch bringt, erhält rasch einmal das anstrengende Etikett des Spielverderbers. Hinzu kommt, dass durch die wachsende Regulierung die Form den Inhalt zusehends dominiert.

Sind wir also 15 Jahre nach der Pleite der Swissair nicht weiter? Der Fall löste damals eine breite Debatte über die Qualität von Verwaltungsräten aus. Das Kompetenzprofil der Verwaltungsräte hat sich seither zweifellos erhöht, der Filz ist kleiner geworden zugunsten von Vielfalt und professionelleren Strukturen. Unqualifizierte Nationalräte sind aus den Chefetagen der SMI-Konzerne verschwunden, und das ist gut so.

Dennoch: Die Credit Suisse steckt heute trotz hochdekoriertem Board in der grössten Krise ihrer Geschichte. Kuoni musste mit Economiesuisse-Präsident Heinz Karrer an der Spitze notverkauft werden. Zwei Stromkonzerne stehen nahe am Abgrund, weil die politisch dominierte Führung die Zukunft nicht antizipiert hat.

Fazit? Statt Geld in immer mehr Experten zu investieren, die den Verwaltungsrat letztlich schwerfälliger machen, sollten die Verantwortlichen lieber ein paar Franken mehr für das Coaching ihrer Mitglieder aufwerfen. Ergebnisorientiert zu streiten, lässt sich nämlich genauso trainieren wie Selbstreflexion. Beides sind Stellwerke für kluge Entscheidungen.

Wirtschaft — 37

, Autorin Wirtschaft

«Wer die Agenda stört, erhält rasch einmal das anstrengende Etikett des Spielverderbers»

Dokument SONNZ00020160417ec4h00097

Zusammenfassung der Suche

Text	Knight Gianella
Datum	In den letzten 3 Monaten
Quelle	Sonntagszeitung (Switzerland, German Language)
Autor	Alle Autoren
Unternehmen	Alle Unternehmen
Thema	Alle Themen
Branche	Alle Branchen
Region	Alle Regionen
Sprache	Deutsch Oder Englisch
Gefundene Ergebnisse	4
Zeitstempel	19 April 2016 9:19