



# **Evaluation der Komposition, Dynamik und Zusammenarbeit von VR und GL**

Kompetenzbasierte und teamorientierte Gremien  
bringen mehr Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Wertschöpfung

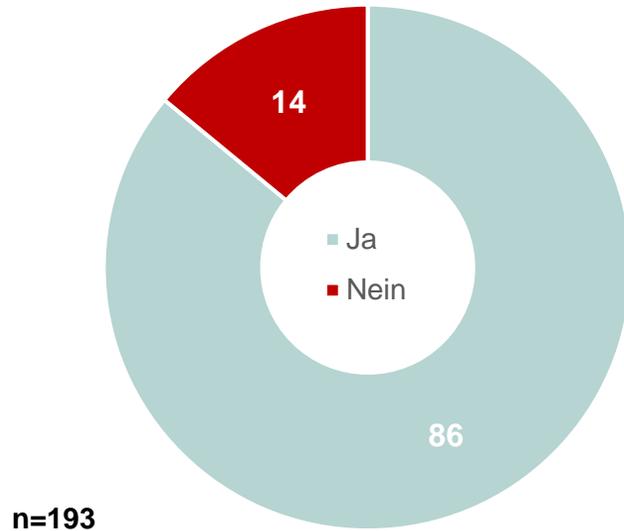
Verfasst von Sandro V. Gianella und Dr. Fabienne E. Meier  
Juni 2021

[www.knightgianella.ch](http://www.knightgianella.ch)



## Ausgangslage: 86% Verwaltungsräte führen eine Evaluation vom eigenen Gremium durch.

Wird in «Ihrem» Verwaltungsrat eine solche Evaluation durchgeführt?



Wird diese Evaluation als Selbstevaluation durchgeführt oder mit externer, unabhängiger Unterstützung oder beides alternierend?

n=170

■ Selbst-Evaluation ■ Externe Unterstützung ■ Beides alternierend



In welchem Rhythmus wird diese Evaluation durchgeführt?

n=170

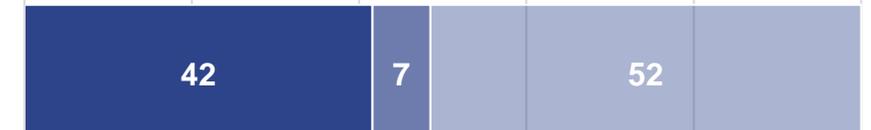
■ Jährlich ■ Alle 2 Jahre ■ Seltener



Wird bei dieser Evaluation das Gremium als Ganzes beurteilt und/oder jedes Mitglied individuell?

n=170

■ Gremium als Ganzes ■ Jedes Mitglied individuell ■ Gremium als Ganzes und jedes Mitglied individuell



14% führen keine Evaluation durch. Innerhalb der 86%, die eine Evaluation durchführen, findet diese in 66% ohne externe Unterstützung statt. 62% führen diese jährlich durch, dabei werden mehrheitlich der VR als Ganzes und jedes Mitglied individuell evaluiert.

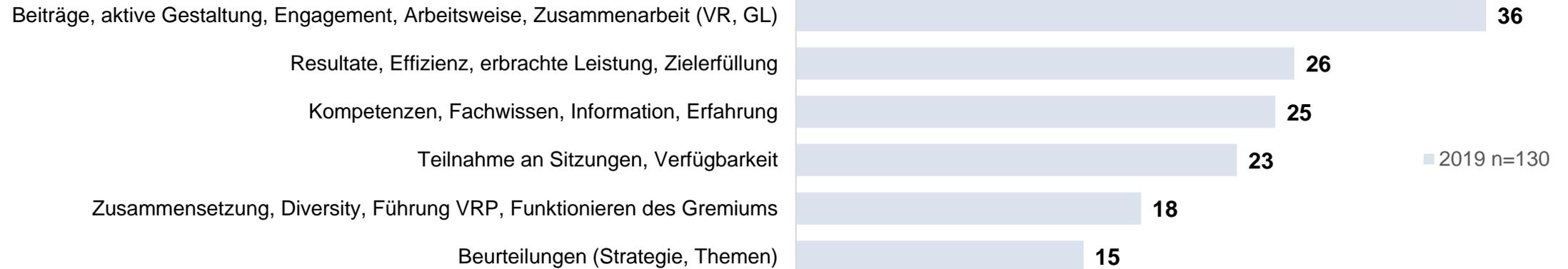




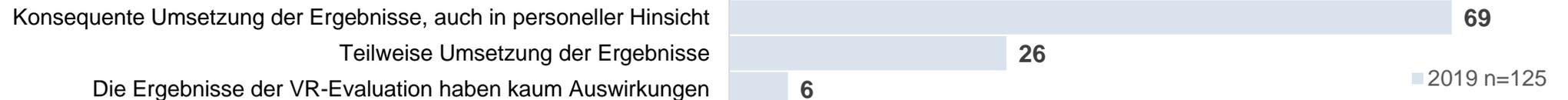
## Ausgangslage: Die VR-Evaluationskriterien sind pragmatisch, aber noch zu wenig systematisch.

Was sind die Inhalte bzw. die Themen dieser VR-Evaluation?

Prozentwerte, Mehrfachantworten



Wie konsequent werden die Ergebnisse der VR-Evaluation umgesetzt?



Die offenen Antworten zu dieser Frage lassen vermuten, dass sich noch kein Standard betreffend der VR-Evaluationskriterien herausgebildet hat, sonst würden einzelne Kategorien von mehr als 36% der Befragten genannt.



## Nutzen: Die Evaluation schafft ein gemeinsames Verständnis von Zielen und Zusammenarbeit.

Bei der Evaluation der Komposition, Dynamik und Zusammenarbeit von VR und GL werden die Anforderungen definiert, um die strategischen, führungsspezifischen und unternehmerischen Herausforderungen als Team optimal zu meistern.



**Strategischer Fit:** Die Gremien-Kompetenzen werden stärker auf die strategischen Herausforderungen des Unternehmens ausgerichtet, so dass das Unternehmen fit für die Zukunft ist.



**Gap-Analyse Individuen und Gremium:** Individuen sind Teil des Teams und müssen optimal mitwirken können. Die Lücken sollten geschlossen werden, damit das Team als Ganzes optimal funktionieren kann.



**HR-Agenda/Nachfolgeplanungen:** Die Nachfolge kann optimal aufgebaut werden, indem die strategischen Herausforderungen transparent gemacht und die neuen Kompetenzen längerfristig aufgebaut werden.



**Gender Diversity/Talent Management:** Durch einen systematischen Ansatz werden die Rahmenbedingungen geschaffen, um die weiblichen Führungspersönlichkeiten zu gewinnen, zu entwickeln und ans Unternehmen zu binden.



**Gemeinsames Verständnis:** Die faktenbasierte Beurteilung schafft einen abgestimmten Rahmen über Ziele, Komposition und Zusammenarbeit des Teams. Somit ist sie ein wirkungsvolles Instrument für Gespräche und Optimierungen.



**Positive Wahrnehmung:** Durch das gemeinsame Verständnis werden die Wahrnehmung und die Reputation des Teams nach aussen (externe Stakeholder) und nach innen (eigene Organisation) gesteigert.

## Optionen: Die Fremd-Evaluation (alle 3 Jahre) ist die Basis für die optimale (jährliche) Selbst-Evaluation.

### Fremd-Evaluation

#### Begleitete Evaluation

Unabhängiger und vertrauensvoller Partner evaluiert das Gremium  
Dauer: ca. 3-4 Monate  
Durchführung: alle 3 Jahre

### Sparring- Evaluation

#### Individuelle Evaluation

Unabhängiger und vertrauensvoller Partner evaluiert die Gremium-Mitglieder als wertebasierte Vorbilder  
Dauer: situativ nach Bedarf

### Selbst-Evaluation

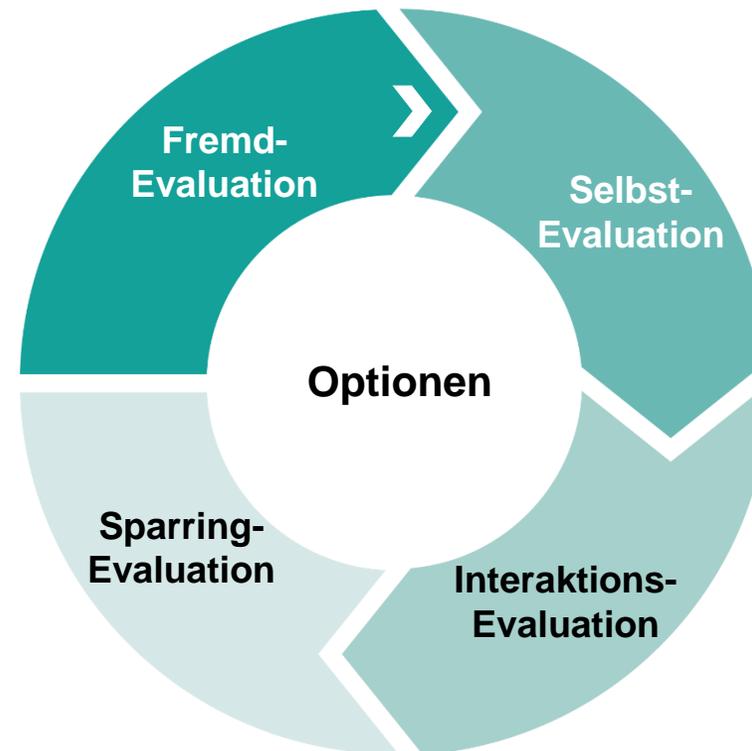
#### Jährliche Aktualisierung

Gremium evaluiert sich selbst, unabhängiger und vertrauensvoller Partner begleitet den Prozess  
Dauer: auf fixen Termin  
Durchführung: jährlich

### Interaktions-Evaluation

#### Erweiterte Evaluation

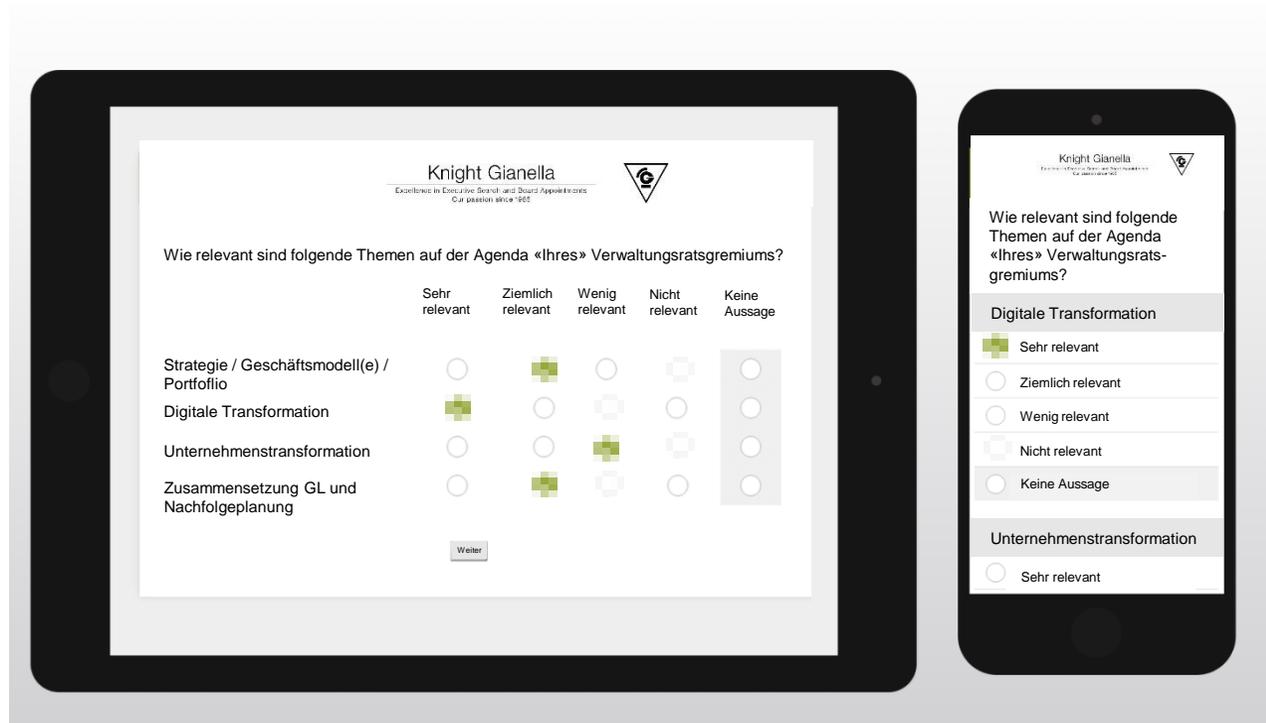
Unabhängiger und vertrauensvoller Partner evaluiert die Interaktion des Gremiums (Teilnahme an Sitzungen)  
Dauer: integral auf fixen Termin



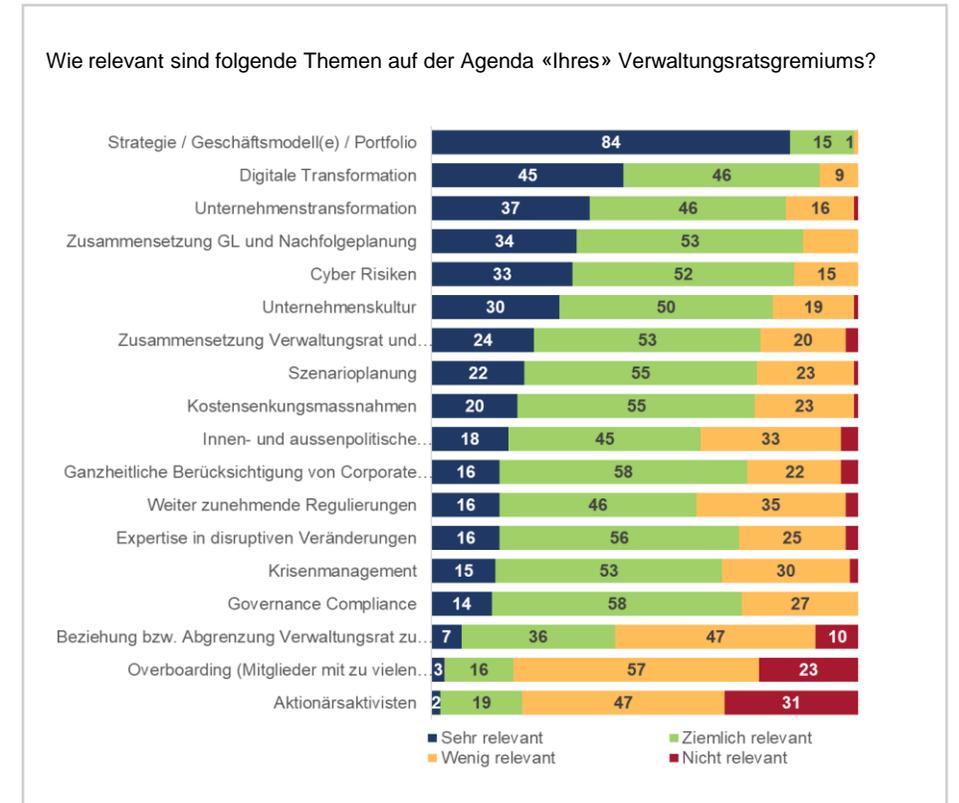
Jede dieser Optionen ist unabhängig von den anderen durchführbar.



## Selbst-Evaluation: Der Fragebogen von Knight Gianella wird cloudbasiert zur Verfügung gestellt.



Fiktives Musterbeispiel





## **Gelegenheit: Mit einer systematischen Evaluation lassen sich die Stärken des Teams nutzen.**

Eine externe (systematische und gleichzeitig massgeschneiderte) Evaluation ist sinnvoll, wenn ...

- ... der Nachfolgeprozess auf Stufe VR und/oder GL neu gestartet, gemeinsam besprochen und validiert werden soll
- ... ein/eine neue/r VRP von aussen kommt und die Mitglieder im VR-Gremium besser kennen will
- ... ein/eine neue/r CEO von aussen kommt und die Schlüsselpersonen in ihrem/seinem Managementteam besser kennen will
- ... die Dynamik und Zusammenarbeit von einem bestehenden Team verbessert werden soll
- ... im Nachgang zum Strategieprozess wirkungsvolle Rahmenbedingungen für die Implementierung sichergestellt werden sollen
- ... eine Firma akquiriert, integriert oder abgespalten wird, um die Gremien neu zu positionieren
- ... in der Vorbereitung für einen Börsengang die Effektivität und Effizienz der VR- und GL-Teams sichergestellt bzw. wenn das Führungsteam neu zusammengestellt oder ergänzt werden soll



**Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!**



Sandro V. Gianella  
Managing Partner



Dr. Fabienne E. Meier  
Partnerin



Stephan Reifferscheid  
Partner

## **Ihre Ansprechpartner**

Knight Gianella & Partner AG  
Alte Landstrasse 115  
8702 Zollikon/Zürich

T +41 44 421 29 29  
office@knightgianella.ch  
www.knightgianella.ch