

7.66 Die Gestaltung effektiver Vorstandsgremien

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie und wo sie ganz gezielt Einfluss auf die Gestaltung von effektiven Vorstandsgremien nehmen können und so ihre Position als Business Partner auf- bzw. weiter ausbauen können,
- welche Bereiche sich in der internationalen Literatur sowie in der praktischen Arbeit mit Vorstandsgremien als diejenigen herauskristallisiert haben, die die Effektivität eines Vorstandsgremiums wirklich positiv beeinflussen,
- Wesentliches über die Zusammensetzung eines Vorstandsgremiums, Fähigkeiten, Funktionen und Verantwortlichkeiten.

Die Autorin

Dr. Sabine Dembkowski ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin von Better Boards Limited in London (www.better-boards.com) – einer Beratungsgesellschaft, die sich ganz auf die Entwicklung von Vorstandsgremien spezialisiert hat und hierzu eine Community von internationalen Vorstandsberatern aufbaut und eng mit internationalen Investoren zusammenarbeitet.

E-Mail: Info@better-boards.com

Inhalt

	Seite
1	Einleitung 2
2	Zusammensetzung des Vorstandsgremiums 4
3	Fähigkeit des Vorstands, die Stärken seiner Mitglieder zu nutzen 7
4	Klarheit über die Funktionen und Verantwortlichkeiten 9
5	Erarbeitung einer gemeinsamen Vision 10
6	Die Fähigkeit, Konflikte zwischen Vorstand und Management zu lösen 12
7	Struktur und Organisation der Arbeit des Vorstandsgremiums 13
8	Regelmäßige Überprüfung und Überdenken der Arbeit des Vorstands 15
9	Schlusswort 16
10	Literatur 16

1 Einleitung

HR-Verantwortliche und Personalentwickler sind sich der zentralen Rolle eines Vorstandsgremiums¹ bei der Erreichung der Unternehmensziele sehr bewusst. Sie sind zwar nicht primär für die Top-Gremien im Unternehmen zuständig, können aber, wenn sie als Top-Business-Partner akzeptiert sind bzw. sich hier weiter positionieren wollen, wertvolle Anregungen für die Effektivität von Vorstandsgremien liefern und damit einen strategisch wichtigen Einfluss auf die Organisation, die Kultur und die nachgelagerten Ebenen im Unternehmen nehmen. Verhaltensweisen,

1 Wir beschränken uns in diesem Beitrag auf den Begriff „Vorstand“. Damit sind aber auch alle Geschäftsführungs- und Top-Gremien von Organisationen gemeint. Im angelsächsischen Sprachraum wird das Thema unter „Board Effectiveness“ diskutiert.

die in Vorstandsgremien gelebt werden, spiegeln sich unmittelbar in den Verhaltensweisen auf den anderen Unternehmensebenen wider. In der Praxis ist die Entwicklung von Führungskräften häufig bis auf die Ebene unterhalb des Vorstandsgremiums beschränkt. Auf den Ebenen unterhalb des Vorstandes werden zahlreiche „Maßnahmen“ angesetzt, es wird gecoach und Entwicklungsprogramme werden kreiert.

In vertraulichen Vier-Augengesprächen haben im Laufe der Jahre viele Personalers mit uns intensiv diskutiert, wie sich die Verhaltensweisen einzelner Vorstandsmitglieder in den Verhaltensweisen der Bereichs- und Abteilungsleiter spiegeln. Es ist eine strapazierte Binsenweisheit, dass „der Fisch immer vom Kopf her stinkt“. Aus diesem Grund ist es ein Phänomen, für welches man natürlich viele praktische und nachvollziehbare Begründungen finden kann, dass sich Akademiker, HRler und Berater im deutschsprachigen Raum bisher so wenig um das Thema der Gestaltung effektiver Vorstandsgremien bemüht haben.

Dieser Gestaltung kommt jedoch seit dem Enron-Skandal und der Finanzkrise eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. In den Korridoren der Macht und in den Gesprächen mit den Top-HR- und PE-Verantwortlichen der Konzerne spürt man, dass zunehmend die Erkenntnis wächst, dass „man eigentlich hier ansetzen muss“.

Wir haben durch eine systematische Auswertung der überschaubaren wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema und durch zahlreiche Gespräche mit Beratern sieben Bereiche zur Gestaltung effektiver Vorstandsgremien identifiziert. Diese Erkenntnisse haben wir daraufhin mit einem Panel von Experten, bestehend aus Vordenkern in Private-Equity-Firmen, Personalberatungen und Aufsichtsräten diskutiert und ergänzt und anschließend in der praktischen Arbeit mit Vorstands- und Geschäftsführungsgremien systematisch weiter ausgebaut.

Im Folgenden sollen diese sieben Bereiche kurz dargelegt und beschrieben werden. Diese sieben Bereiche können von der HR-Community und Top-Personalern, die das Vertrauen von Vorständen genießen, ganz gezielt genutzt werden, um ihren Einflussbereich auszuweiten, sich als starke und aktive Business-Partner zu positionieren und last but not least die Effektivität von Vorstands- und Geschäftsführungsgremien zu steigern.

Die sieben Bereiche lauten:

1. Zusammensetzung des Vorstandsgremiums
2. Fähigkeit des Vorstands, die Stärken seiner Mitglieder zu nutzen
3. Klarheit über die Funktionen und Verantwortlichkeiten
4. Erarbeitung einer gemeinsamen Vision
5. Die Fähigkeit, Konflikte zwischen Vorstand und Management zu lösen
6. Struktur und Organisation der Arbeit des Vorstandsgremiums
7. Regelmäßige Überprüfung und Überdenken der Arbeit des Vorstands

2 Zusammensetzung des Vorstandsgremiums

Dies ist wahrscheinlich der Bereich, der in der Praxis bereits am häufigsten angesprochen wird. Das Thema erfährt aktuell im Zusammenhang mit der Diskussion um die Frauen-Quote besondere Beachtung. Die Herausforderungen variieren, je nach Größe des Unternehmens.

In großen Unternehmen werden seit Jahrzehnten Headhunter beauftragt, um die Vorstandsposten auf dem Markt daraufhin abzuklopfen, ob es noch bessere Kandidaten gibt, als die internen Talente, die man im Auge hat. Das Profil der Kandidaten ist entscheidend. Trotz aller Diversity-Bekundungen sind die Erfahrungen, der Track Record und die Sicherheit bzw. das Gefühl, dass diese Person in das Gremium passt, ausschlaggebend. In der Praxis erzeugt dieses Vorgehen sehr erfahrene Vorstandsgremien voller „Leistungsträger“ und „Alpha-Tiere“. Es ist ein gut gemeinter, aber eher teurer Weg einen Vorstand zu bilden, der keineswegs „Effektivität“ garantiert. Wie kommt das?

Die ausgewählten Kandidaten haben in ihren jeweiligen Fachgebieten und Branchen ihre Zeichen gesetzt und verfügen über „Beziehungen“ zu wichtigen Stakeholdern. Die Berufung in ein Vorstandsgremium bietet ihnen einen finanziellen Aufstieg und eine „Herausforderung“, die häufig dazu motiviert, das Angebot anzunehmen.

Wenn dann alle Vorstandsmitglieder an Bord sind, wird deutlich, dass viel Entwicklungsarbeit geleistet werden muss, um sich als funktionierendes Team zu engagieren. Eins plus eins plus eins ergibt leider nicht drei, sondern nur zwei – und so manches mal sogar weniger. Das hat nichts mit Ausbildung oder Erfahrung zu tun; vielmehr ist es eine Frage des

„Fits“ und des Zusammenspiels der Persönlichkeiten, sowie der Verhaltensweisen und Rollenpräferenzen in einer Gruppe (Goll/Rasheed2008; Gallen 2009; Payne/Benson/Finegold 2009; Bjornali; Erikson/Knockaert 2011). Die letztgenannten Kriterien werden derzeit nur von wenigen Personalberatern systematisch erfasst, um ein wirklich funktionierendes und effektives Vorstands- und Geschäftsführungsgremium zusammenzusetzen

Darüber hinaus deckt der Vorstand in einer erheblichen Anzahl von Fällen nicht alle Bereiche der Expertise ab, die entscheidend für die Entwicklung der Organisation sind. Das fehlende Know-how wird über Berater eingekauft oder durch Mitglieder des Management-Teams ergänzt. Das kann funktionieren, aber der Mangel an strategischer Leitung und Führung bestimmter Know-how-Bereiche birgt Risiken.

In mittelständischen Unternehmen liegt der Fokus auf dem Wachstum des Geschäfts und die ordnungsgemäßen gesellschaftsrechtlichen und regulatorischen Funktionen werden häufig eher weniger beachtet. Hier stehen Aufsichtsräte oder Entscheider in Private-Equity-Unternehmen vor dem Dilemma, dass Vorstandsmitglieder eventuell nicht über die erforderlichen Fähigkeiten für die nächste Phase des Lebenszyklus' des Unternehmens verfügen.

Die Bereiche, welche die allgemeine Effizienz und Leistung des Vorstands bestimmen sind: Abdeckung der relevanten Know-how- und Erfahrungsbereiche, das erfolgreiche Zusammenspiel der Persönlichkeiten sowie die präferierten Rollen in einem Vorstandsgremium. Die Entscheidungen über die Zusammensetzung der Top-Gremien erfolgt in der Praxis nach unterschiedlichen Mustern und Kriterien. Hierbei spielt jedoch die Frage, wie das Top-Gremium basierend auf Erfahrungen, Stärken und persönlichen Verhaltenspräferenzen optimal zusammengestellt werden kann, bisher noch eine untergeordnete Rolle.

Anregung für einen Aktionsplan

Erstellen Sie den idealen Vorstand

Der sogenannte „Greenfield-Ansatz“ sieht vor, dass Sie sich überlegen, wie der ideale Vorstand aussehen soll, wenn man zunächst einmal nur den wirtschaftlichen Kontext betrachtet und die strategischen Herausforderungen für die nächsten 3-5 Jahre im Blick hat.

Bei diesem Vorgehen werden zunächst folgende Aspekte beschrieben, ohne dabei an bestimmte Personen oder Namen zu denken:

- das erforderliche Fachwissen im Detail,
- die Persönlichkeitsstrukturen, die gut in das Unternehmen und das Marktumfeld passen,
- die bestimmte Rolle, die jedes Mitglied im Vorstand haben würde und ihr ideales persönliches Wertesystem.

Es geht zunächst „nur“ um detaillierte Beschreibungen der gewünschten Eigenschaften und Erfahrungen. Später kann ein Interview- und Auswahlverfahren entwickelt werden, welches gezielt diese Eigenschaften testet und identifiziert. Auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse werden Lücken im „idealen Vorstand“ identifiziert und die nächsten Schritte festgelegt. Diese fallen in der Regel in drei Kategorien:

- aus der Organisation entlassen,
- entwickeln und/oder
- Zuordnung neuer Verantwortungsbereiche.

Entwerfen Sie ein anspruchsvolles Interview- und Auswahlverfahren

Eine optimale Zusammensetzung des Vorstands- und Geschäftsführungsgremiums kann durch die Kombination von einigen bewährten Interview-Techniken mit validierten psychometrischen Tests erreicht werden.

Die meisten führenden Personalberater bieten Suche- und Auswahldienstleistungen an und schlagen einen Ansatz für Interviews und Auswahlentscheidungen vor. Dieser kann in der Regel gut ergänzt werden, um die in Ihrem Unternehmen benötigten Persönlichkeitstypen klar zu definieren, wie sie zur Branche und der gewünschten Unternehmenskultur passen und Personen zu identifizieren, die in der Lage sind, die im Vorstand benötigten Funktionen zu erfüllen. Diagnostische Verfahren wie zum Beispiel der MBTI, OPQ, Talent Q und Hogan und speziell entwickelte Instrumente für die effektive Zusammensetzung von Vorstandsgremien können gutkonstruierte Interview-Prozesse ergänzen.

3 Fähigkeit des Vorstands, die Stärken seiner Mitglieder zu nutzen

In unserer Arbeit mit Vorständen sehen wir immer wieder, dass die individuellen Stärken der Vorstandsmitglieder schlecht oder gelegentlich überhaupt nicht genutzt werden. Die Gespräche, die wir mit Vorständen führten, enthüllten zwei Ursachen dafür:

- Es besteht ein Mangel an Verständnis für die unverwechselbaren persönlichen Stärken. Dies betrifft sowohl die eigenen Stärken, wie auch und insbesondere die Stärken der einzelnen Vorstandskollegen. In einigen Fällen sind sich unsere Klienten einer oder zwei Stärken bewusst, aber diese sind oft so allgemein beschrieben, dass es fraglich ist, ob die betroffenen Personen wirklich das Beste aus ihren persönlichen Stärken machen und es verstehen, diese bewusst einzusetzen. Dies wird noch deutlicher, wenn sie über die Stärken ihrer Vorstandskollegen befragt werden. An erster Stelle steht das Bewusstsein. Wenn dies bereits fehlt, ist es nicht möglich, dass die Stärken jedes Einzelnen bewusst eingesetzt werden und die Rollen und Aufgaben in dem Gremium entsprechend der Stärken zugeordnet werden.
- Aufgrund der Komplexität der Verantwortungsbereiche und insbesondere, wenn sie unter Stress stehen, sind Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder im Wesentlichen darauf bedacht „zu funktionieren“ und nutzen ihre eigenen Stärken mehr durch Zufall, als durch bewusste Entscheidung. In kritischen Zeiten gelingt es noch weniger, die Stärken der anderen Vorstandsmitglieder zu berücksichtigen und effektiv zu nutzen.

Dass die bewusste Auseinandersetzung mit den Stärken und Persönlichkeitsstrukturen der Vorstandsmitglieder einen positiven Effekt auf die Arbeit, die Effektivität und die wirtschaftlichen Ergebnisse haben, ist bereits dokumentiert (Gavin/ Goffrey 2004; Coulson-Thomas 2005; Clarke/Klettner 2010; Gallen 2008). Dennoch wird diese Erkenntnis in der gelebten Arbeitspraxis nicht systematisch integriert.

Es gibt einige ausgezeichnete, wissenschaftlich belegte Konzepte, das Bewusstsein über die persönlichen Stärken zu fördern. Der Einsatz dieser Methoden, zusammen mit Gesprächen und systematisch durchgeführten Feedback-Prozessen mit jedem einzelnen Vorstandsmitglied kann das Bewusstsein über die persönlichen Stärken fördern. Die Rollen

und Aufgaben können mit diesem Wissen verteilt werden, sodass Spitzenleistungen möglich sind.

Anregung für einen Aktionsplan

Entwicklung spezifischer Vorstandsentwicklungsprogramme

Selbst erfahrene und routinierte Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder sind bereit zu lernen, sofern dem ein nicht allzu ausgeprägter individueller oder kollektiver Narzissmus entgegensteht (vgl. z. B. Eidenschink 2003, Schneck 2012). Dennoch werden diesen Führungskräften wenige bzw. keine Programme angeboten. In einigen Fällen wird ein Speaker für ein Off-Site engagiert bzw. einzelne Vorstandsmitglieder auf Business Schools oder zu Top Executive Coaches ins Ausland versandt.

Die neue Generation der Vorstandsmitglieder ist nach unserer Erfahrung an solchen Weiterentwicklungsprogrammen interessiert. Interessant ist auch, dass einige vorausschauende Investoren und Private-Equity-Unternehmen ganz bewusst die weitere Entwicklung ihrer Vorstandsgremien und der einzelnen Mitglieder fördern. Sie ermutigen ihre Vorstände, der Vorstandsentwicklung und der Entwicklung des Gremiums Zeit zu widmen. HR-/PE-Verantwortliche können sich hier als kompetente Business-Partner positionieren, wenn es ihnen gelingt „das Ohr am Puls des Managements“ zu haben. „Es ist eine immer noch unterentwickelte Tugend der Personalentwicklung, stets hinreichend zu wissen, was die jeweiligen Probleme des Managements im Hause sind und demnächst sein werden“ (Looss 1996). Das „Lernen in Machtumgebungen“ ist eine besondere Herausforderung, die viel „Fingerspitzengefühl“ und gute Konzepte erfordert.

Best Practice Entwicklungsprogramme verwenden einen Methodenmix aus Interviews, spezifischen Tests (z. B. den VIA Signatur Test), und Instrumente, die das Know-how und bevorzugte Funktionen identifizieren. Die Ergebnisse können die Grundlage für Überlegungen und Handlungsplanungen für Wege sein, auf denen die Vorstandsmitglieder ihre individuellen Stärken bewusst nutzen und einsetzen. Hier ist die Unterstützung durch erfahrene Berater, die sich in der Schnittstelle zwischen Management Education und Executive Coaching bewegen können, besonders sinnvoll.

Individuelle Initiative einzelner Personen

Wir wissen von einem Investor in London, der maßgeblichen persönlichen Gewinn durch Tom Raths „Stärkenfinder“ (vgl. Rath/Conchie 2008) erfuhr. Jetzt verschenkt er dieses Buch an Vorstandsmitglieder zu Beginn einer Zusammenarbeit, erzählt seine persönliche Geschichte und wie er profitierte, und fordert sie auf, Ihre fünf Top-Stärken ihm mitzuteilen. Dann legt er Wert darauf, sich in künftigen Gesprächen, Aktualisierungen und Sitzungen auf diese Punkte zu beziehen, und fordert die Vorstandsmitglieder auf, von ihnen Gebrauch zu machen. Eine einzelne ganz persönliche Aktion, die sehr positive Wirkung in dem Umfeld dieses Investment-Managers entfaltet.

4 Klarheit über die Funktionen und Verantwortlichkeiten

Dies ist ein klassisches Spannungsfeld in vielen Vorstands- und Geschäftsführungsgremien. Funktionen und Verantwortlichkeiten sind nicht so klar definiert, wie man denken mag (Coulson-Thomas 2007; Hilb 2011; Vandewaerde et al. 2011).

Einige Funktionen „wachsen“ im Laufe der Zeit oder werden durch ein bestimmtes Vorstandsmitglied geprägt. Dieses Wachsen geschieht dadurch, dass neue Aufgaben hinzukommen, zugeteilt werden oder aber auch einzelne Vorstandsmitglieder eine Chance sehen, ihre Machtposition auszubauen und ganz bewusst Aufgaben an sich „reißen.“ Im Lauf der Zeit entstehen so in der Praxis komplexe Gebilde, die nicht systematisch erfasst und klar und deutlich definiert sind. Andere unliebsame Themen und Aufgaben bleiben unangetastet und werden den darunterliegenden Ebenen überlassen (Ingley/Van der Walt 2008).

Bei vielen Vorständen, insbesondere im mittleren Marktsegment, sehen wir erhebliche undefinierte „Grauzonen“, die täglich Konflikte verursachen und verhindern, dass bestehende Ressourcen effektiv genutzt werden, um Werte zu schaffen. Dies kann aber nicht nur auf Vorstandsebene beobachtet werden, sondern auch auf Ebenen unter dem Vorstand. Ressourcen werden blockiert oder noch schlimmer, Wert wird zerstört – nicht selten in großem Umfang.

Anregung für einen Aktionsplan***Verleihen Sie der Klarheit über Funktionen und Verantwortlichkeiten Nachdruck***

Hier können Personalentwickler Wert schaffen, indem sie regelmäßig die Aufgaben, Rollen und Verantwortungsbereiche der einzelnen Vorstandsmitglieder erfassen, darstellen, jedem einzelnen Vorstandsmitglied spiegeln und dem Gremium zur Reflexion und weiteren Bearbeitung vorlegen. Diese Erfassung verlangt ebenfalls viel Fingerspitzengefühl und ein ausgeprägtes politisches Verständnis. Bevor die Ergebnisse dem gesamten Gremium vorgestellt werden, sind einzelne Gespräche mit den Vorstandsmitgliedern entscheidend.

Konflikte in Teams, aber auch in Top-Gremien, entstehen oft durch Rollenunklarheiten und -überschneidungen, aber auch durch die Vermeidung von Klärungsprozessen. Zudem geht es um Macht und Einflussbereiche, um das Abstecken und Ausweiten der „Claims“ und somit der Absicherung der eigenen Position. Vernunft und Angst vor Machtverlust stehen sich oft diametral gegenüber. Nicht konstruktiv ausgetragene Konflikte und „Machtspiele“ können hier gravierende Auswirkungen auf die nachfolgenden Führungsebenen und Mitarbeiter und somit auf den Erfolg der gesamten Organisation haben. Aus unserer Coachingpraxis kennen wir viele Beispiele solcher Konflikte, die zu Lasten des Unternehmens existieren und bewusst oder unbewusst nicht gelöst werden. Sehr anschaulich werden die Folgen solche Rollenkonflikte in dem Modell „Five Dysfunctions of a Team“ (vgl. Lencioni 2002) beschrieben, die zu fehlendem Commitment und unklarer Verantwortung führen können.

Tragen Sie dazu bei, dass Rollenkonflikte minimiert und somit Klarheit und Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten sichergestellt werden.

5 Erarbeitung einer gemeinsamen Vision

Es klingt so einfach und offensichtlich – die gemeinsame Vision des Vorstands- bzw. Geschäftsführungsgremiums –, aber in der Praxis erweist sie sich als eine echte Herausforderung (Charan 1998; Ward 2000; zur

Bonsen (2000); Nicholson/Kiel, 2004; Nadler u. a. 2006; Kouzes/Posner 2008; Clarke/Klettner 2010; Viganò et al. 2011; Senge 2011). Über die Bedeutung und die Entwicklung einer Vision wurde in den letzten Jahren viel geschrieben und kontrovers diskutiert. Wenn ein Unternehmen von der Zukunft her geführt und die „Zukunftsfähigkeit“ (vgl. Sprenger 2012) sichergestellt werden soll, braucht es aber eine grundlegende Orientierung auf der Top-Ebene. „Das Neue beginnt mit der Vorstellung, dass es auch anders sein könnte“ (Nagel/Wimmer 2014: 209). Wenn die Vorstellungen über eine „wünschenswerte“ und angestrebte Zukunft hier zu weit auseinander liegt, ist der Konflikt vorprogrammiert.

Fragen der Überlebensfähigkeit und der Kernthemen der geschäftlichen Identität des Unternehmens sind keine (auch nicht an Berater) delegierbaren Aufgaben (vgl. Nagel/Wimmer 2014). Konflikte über den Mangel einer gemeinsamen Vision führen häufig zu mangelnder Effektivität einem Scheitern oder sogar zu einem erzwungenem Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern. Dies wird dann als „Meinungsverschiedenheiten über die strategische Richtung des Unternehmens“ beschrieben.

Das Entwickeln einer gemeinsamen Vision und das Gewinnen der Stakeholder für diese Vision (vgl. z. B. Kouzes/Posner 2008: 137 ff.) ist ein Prozess. Um dorthin zu gelangen ist es hilfreich, wenn nicht sogar erforderlich, dass der Vorstand eine solide Grundlage gemeinsamer Werte hat. Die Kommunikation einer gemeinsamen Vision ist auch der Punkt, wo „der Hammer hängt“: Nichts ist schädlicher für ein Unternehmen als die Offenbarung, dass es im Vorstand Meinungsverschiedenheiten über die Vision, Strategie und die anschließenden Maßnahmen gibt.

Anregung für PE Handlungsplanung

Initiieren Sie die Einigung über die Grundregeln auf Vorstandsebene

Der Vorstand muss ein solides Fundament schaffen. Weitsichtige Unternehmen fördern dies ganz gezielt. Eine feste Vereinbarung über Grundregeln sollte Teil der Zusammenarbeit des Vorstands sein. Eine der Grundregeln kann z. B. sein: Wenn einmal eine Mehrheitsentscheidung erreicht wurde, wird eine gemeinsame Nachricht herausgegeben und alle Vorstandsmitglieder stehen hinter dieser Entscheidung – auch die, die überstimmt wurden.

Konzipieren Sie Prozesse zur Erreichung einer gemeinsamen Vision

Eine gemeinsame Vision aufzustellen ist selten ein einmaliges Ereignis. Wir haben beobachtet, dass die erfolgreichsten Unternehmen einen Entstehungsprozess für Visionen konzipieren.

Wir haben mit einem Unternehmen in Deutschland gearbeitet, dessen Eigentümer zwei Private-Equity-Gesellschaften waren. Hier wurde ganz gezielt eine Vision entwickelt, die mit innovativen Großgruppenmoderationen gezielt in alle Unternehmensebenen getragen wurde. Die Reihe von Aktivitäten, um die Vision zu erstellen, dauerte mehrere Wochen. Das Endergebnis war dann jedoch bemerkenswert. Am Ende des Prozesses gab es nicht nur eine Vision, die jeder verstanden und eingehalten hat, sondern jeder im Unternehmen verstand auch, wie er durch seine täglichen Handlungen dazu beitragen kann, die Vision zu verwirklichen und einen wirtschaftlichen Mehrwert zu generieren.

6 Die Fähigkeit, Konflikte zwischen Vorstand und Management zu lösen

In einigen Unternehmen gibt es eine richtige Kluft zwischen Vorstand und den nachfolgenden Managementebenen (Huse 2009). Einer unserer Kunden beschrieb dies als „... wie Autofahren mit angezogener Handbremse“. Mehr als je zuvor ist es die Herausforderung eines Vorstands, „hoch gebildete Personen mit großem Potenzial“ zu führen (Goffee/Jones 2009).

Führungskräfte – eine oder zwei Ebenen unter dem Vorstand – haben meist erstklassige Universitäten oder Wirtschaftsschulen besucht und haben eigene Vorstellungen über das Unternehmen und seine Richtung. Dies kann zu verdeckten oder auch offenen Konflikten über die Strategie des Unternehmens führen. Mitglieder des Vorstands müssen mehr denn je diese Führungsebenen mit der Qualität ihrer Argumente und ihrer Persönlichkeit überzeugen, Konflikte thematisieren und lösen. Dies ist eine echte Herausforderung für Vorstandsmitglieder. Vorstände müssen in der Lage sein, einen „Spannungsbogen“ aufzubauen und bisher eingespielte Erfolgsmuster und Routinen der Organisation zu hinterfragen bzw. zu irritieren, wohlwissend, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Energie auf die Erhaltung bisheriger Muster und Routinen ausrichten.

Es braucht somit eine „Vergemeinschaftung“ der unterschiedlichen Pole zwischen gegenwärtiger und gewünschter Realität. Erfolgsentscheidend ist hierbei die Schaffung und Pflege einer „tragfähigen Führungscoalition“ für den Aufbau beider Pole (vgl. Nagel/Wimmer 2014). Jeder Strategie- bzw. Veränderungsprozess führt zu Einfluss- und Machtverschiebungen und zu einer mehr oder weniger intensiven Konfliktdynamik. Vorstände können hier eine Vorbildfunktion für die (Weiter-)Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur übernehmen. Für die Unternehmenskultur prägend wird das „... konkrete Verhalten der wertsetzenden Personen im Konfliktfall...“ sein (vgl. Schein 1985, zitiert bei Sprenger 2012: 181.)

Anregung für einen Aktionsplan***Unterstützen Sie Lernen und Entwicklung***

Unternehmen können Vorstandsmitgliedern anbieten oder sie dazu ermutigen, an Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte an führenden Wirtschaftsschulen teilzunehmen oder mit professionellen Coaches für Führungskräfte zu arbeiten. Konfliktfähigkeit kann man lernen, denn eine falsch gelebte Harmonie ist keine Lösung, wenn eine Organisation ihre Potenziale erschließen soll. Weitsichtige Unternehmen setzen dies bereits gezielt und bewusst ein. Für Sprenger (2012) ist „Konflikte entscheiden“ eine der Kernaufgaben von Führung. Vorstände können sich hier individuell, aber auch als Gremium weiterentwickeln und lernen, mit den diversen „Dilemmata“ umzugehen (Sprenger 2009: 157 ff.).

7 Struktur und Organisation der Arbeit des Vorstandsgremiums

Einer unserer Kunden beschrieb: „Ein Vorstandsmitglied zu werden ist ein bisschen wie Eltern werden. Irgendwie nimmt jeder an, dass du automatisch weißt, was zu tun ist“. Dass dem nicht so ist, stellen frisch berufene Vorstandsmitglieder schnell fest.

Viele Vorstandsmitglieder erklären uns in On-Boarding-Coachings, dass sie sich in ihrer ersten Vorstandsrolle „komplett verloren“ fühlten und „im Chaos zu versinken drohten“. In der Tat ist die Arbeit von vielen Vorstandsgremium schlecht strukturiert und neue Mitglieder müssen sich „einleben“ (Useem 2006; Caretta u. a. 2010; Watkins 2012). Systemati-

sche Entwicklungs- und On-Boarding-Programme haben bisher nur in ganz wenigen Organisationen Einzug gehalten.

Die Organisation der Arbeit des Vorstandsgremiums hängt ganz entscheidend von den Vorstandssekretariaten und der Steuerung durch den Vorstandsvorsitzenden ab. Bis zum heutigen Tag ist es in Deutschland zum Beispiel nicht ungewöhnlich, dass ein Fahrer die Ordner für eine Vorstandssitzung, die am Montagmorgen stattfindet, am vorhergehenden Freitagnachmittag oder Samstagmorgen den Vorstandsmitgliedern nach Hause liefert. Abgeliefert werden dann 2–3 Order mit circa 500 Seiten. Dass diese nicht Zeile für Zeile durchgearbeitet werden, sollte jedem bewusst sein. Mit den zunehmenden Anforderungen an die Governance von Organisationen und die persönliche Haftung von Vorstandsmitgliedern entsteht hier jedoch Bedarf die Vorstandsarbeit besser zu organisieren, um sich auf die wirklich wichtigen Themen konzentrieren zu können.

Ob man es glauben mag oder nicht: Vorstandssitzungen sind zum Teil genauso gut bzw. schlecht organisiert, wie andere „Besprechungen“. Entweder gibt es gar keine Agenda oder sie besteht aus mehr als 20 Punkten, die bereits eine Marathonsitzung vermuten lassen. Die Zeit für strategische Fragestellungen fehlt häufig. Die Beiträge einzelner Vorstandsmitglieder variieren in Länge und Qualität und man „sitzt eigentlich nur die Zeit ab und fragt sich, wann man wieder zurück an seinen Tisch kann, um wirkliche Arbeit zu erledigen“ (O-Ton eines unserer Klienten, der es vorzieht nicht genannt zu werden).

Best Practice steht für neue Mitglieder nicht einfach zur Verfügung und die meisten Vorstände finden entweder irgendwie ihren Weg oder vertrauen auf gute Vorstandsassistenten. Auch hier kann mit gezielter Beratung und dem Teilen dessen, was gut in anderen Organisationen funktioniert hat, viel erreicht werden, um das Vorstandsgremium effektiver zu machen.

Anregung für einen Aktionsplan

Identifizierung und Dokumentation von Best Practice

Einige Unternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Effektivität in Vorstandsgremien, indem sie Informationen sammeln und dokumentieren über das, was in der Vergangenheit in Bezug auf die Organisation der Arbeit des Vorstandsgremiums gut funktioniert hat oder

anderswo funktioniert. Weiterhin stellen sie kostenlose Beratung oder klare Dokumentation über die Dinge, die das Leben für andere Unternehmen leichter machen, zur Verfügung. Dazu gehören beispielsweise ein jährlicher Sitzungsplan, der gewährleistet, dass alle strategisch relevanten Themen auf einer regelmäßigen Basis besprochen werden; Regeln über die Verteilung einer Agenda, in welcher Informationspunkte, Diskussionspunkte und anstehende Entscheidungen deutlich gekennzeichnet werden und Vorlagen für die Beiträge der Mitglieder, um sicherzustellen, dass die Informationen prägnant und übersichtlich präsentiert werden.

8 Regelmäßige Überprüfung und Überdenken der Arbeit des Vorstands

Die regelmäßige gemeinsame Auszeit, in der über die gemeinsame Arbeit reflektiert wird, in der man Zeit hat, sich auch persönlich kennen zu lernen und bewusst festzulegen, was man wie besser gestalten kann, wird von vielen Praktikern geschätzt und von Autoren als Best Practice hervorgehoben (Nicholson/Kiel 2004; Useem 2006; Conger/Lawler 2009; Gill 2010; Ward/Preece 2012; Looss 2012; Shear u. a. 2013; Nagel/Wimmer 2014). In der Tat gibt es in der Literatur über keinen einzigen Punkt, der die Vorstandsarbeit betrifft, so viel Einigkeit wie zu diesem. Bei diesen überwältigenden Daten kann man sich fragen, wie es sein kann, dass so viele Vorstandsgremien auf diese gemeinsamen „Aus- und Reflektionszeiten“ verzichten.

Doch es gibt auch einen anderen starken Trend, der hier Anstöße geben kann. In Europa sehen wir eine wachsende Zahl von Unternehmen, die begonnen haben, in regelmäßigen Abständen Evaluationen von Vorstandsgremien durchzuführen. Führende Headhunting-Unternehmen wie Egon Zehnder und Spencer Stuart, zahlreiche kleine Beratungsfirmen und Einzelpersonen bieten hier ihre Dienste an. Eine Studie von IDDAS in Großbritannien zeigte, dass in 2011/12 etwa 38,5 % der Top 200 britischen Unternehmen in die Evaluationen ihrer Vorstandsgremien investiert haben. Eine gute Auswertung kann die Effektivität eines Vorstands verbessern (Coulson-Thomas 2005) und bietet einen guten Input für die Aus- und Reflektionszeit.

Während ein vollständiger Prozess von der Evaluation, über das Feedback an jedes einzelne Vorstandsmitglied und eine gut geplante gemein-

same Aus- und Reflektionszeit noch relativ selten sind, sollte als Minimum mindestens einmal im Jahr Zeit eingeplant werden, zu welcher der Vorstand über seine Leistungen reflektiert, was gut funktioniert hat und was verbessert werden kann. International gibt es hier einige positive Beispiele und Anregungen, von denen man lernen und deren Praxis man für seine eigenen Belange gut adaptieren kann, wie zum Beispiel von der Community College League of California (2013), die ein System etabliert hat, in dem minutiös die Best Practice festgehalten wird.

Anregung für einen Aktionsplan

Wir fanden ein europäisches Unternehmen, in welchem einer der Vorstände sein Feriendomizil zur Verfügung stellt, um einmal pro Jahr für eine Woche mit allen Vorständen eine reflexive Auszeit zu nehmen. Er sagt offen, er möchte, dass sie sich amüsieren, über ihre Arbeit nachdenken und strategische Themen für die nächsten zwölf Monate beschließen.

9 Schlusswort

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit und mit Ihren Vorstands- und Geschäftsführungsgremien und hoffe, dass Sie einige Ideen und Anregungen in diesem Beitrag finden, um die „Effektivität“ Ihres Vorstands- und/oder Geschäftsführungsgremiums zu steigern und sich damit als starker HR-Business-Partner gegenüber ihrem Vorstandsgremium positionieren zu können oder – wenn sie Coach oder Berater sind – als starker und geschätzter Sparringpartner.

10 Literatur

- Bjornal, E. S., Erikson, T./Knockaert, M. (2011): The impact of top management team characteristics and board strategic involvement on team effectiveness in high-tech start-ups, Academy of Management Annual Meeting Proceedings Board effectiveness – an update. In: Governance Newsletter, 2/2013, Issue 224: 3
- Carretta, A./Farina, V./Schwizer, P. (2010): Assessing effectiveness and compliance of banking boards. In: Journal of Financial Regulation & Compliance, Vol. 18, Issue 4: 356–369

- Charan, R. (1998): Boards at work – how corporate boards create competitive advantage, San Francisco: Jossey Bass
- Clarke, T./Klettner, A. (2010): Board Effectiveness & Performance, UTS Centre for Corporate Governance, 27 October, ASX Sydney
- Conger, J. A./Lawler, E. E. (2009): Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top, *Organizational Dynamics*, Vol. 38, Issue 3: 183–191
- Community College League of California (2013): Assessing board effectiveness: resources for board of trustee self evaluation
- Coulson-Thomas, C. (2005): Creating a winning board: differing approaches of the boards of successful and struggling companies. In: *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, No. 2: 67–72
- Coulson-Thomas, C. (2007): Developing directors – a handbook für building an effective boardroom team, Peterborough: Mc Graw Hill
- Eidenschink, K. (2003): Das narzisstisch infizierte Unternehmen. Zum problematischen Einfluss von Führungskräften mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen auf Organisationen. In: *Organisationsentwicklung*, Heft 01/2003: 4–15
- Gallen, T. (2009): Top management team composition and views of viable strategies. *Team Performance Management*, Vol. 15, No. 7/8: 326–342
- Gavin J. N./Geoffrey C. K. (2004): Breakthrough board performance: how to harness your board's intellectual capital. In: *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 4, Issue 1: 523
- Gill, A. (2010): Challenge at the heart of board effectiveness: Part 2. In: *Governance Newsletter*, Issue 201: 912
- Goffee, R./Jones, G. (2009): *Clever*; Boston: Harvard Business Press
- Goll, I. J./Rasheed, A. A. (2008): Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: In: *Management Decision*, Vol. 46, No. 2: 201–222
- Hilb, M. (2011): *Integrierte Corporate Governance*, Heidelberg: Springer
- Huse, M. (1998): Researching the dynamics of board – stakeholder relations. In: *Long Range Planning*, Vol. 31, Issue 2: 218–226

- Iddas (2012): Board Dynamics – evaluating board effectiveness, London: Iddas House
- Ingley, C./Van der Walt, N. (2008): Risk management and board effectiveness. In: International Studies of Management and Organizations, Vol. 38, No. 3: 43–70
- Kouzes, J. M./Posner, B. Z. (2008): Leadership Challenge, Weinheim: Wiley-VCH Verlag
- Lencioni, P. (2002): The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, San Francisco: John Wiley & Sons
- Looss, W. (1996): Lernen in Machtumgebungen. In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch; Wiesbaden: Gabler
- Looss, W. (2012): Kompetenz für Turbulenz. Handwerkliches für das Management in unruhigen Zeiten. In: Hernsteiner 3/2012
- Mintzberg, H. (2009): Managing, San Francisco: Berrett-Koehler
- Nadler, S.A., Behan, B.A./Nadler, M.B. (2006): Building better boards – a blueprint for effective governance, San Francisco: Jossey Bass
- Nagel, R./Wimmer, R. (2014): Systemische Strategieentwicklung, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Nicholson, G. J./Kiel, G. C. (2004): A framework for diagnosing board effectiveness, Corporate Governance. In: An International Review, Vol. 12, Issue 4: 442–460
- Payne, G. T./Benson, G. S./Finegold, D. L. (2009): Corporate board attributes, team effectiveness and financial performance. In: Journal of Management Studies, Vol. 46, Issue 4: 704–731
- Rath, T./Conchie, B. (2008): Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow, Gallup
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco: John Wiley & Sons
- Senge, P. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Auflage, Stuttgart: Poeschel
- Schneck, Ch. (2012): Narzisstische Phänomene und Management -Coaching als Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution, Hamburg: Verlag Dr. Kovac

- Shear, G., Kakabadse, N./Kakabadse, A. (2013): Visceral behaviours and leadership: a dark side of boardroom life? In: *Journal of Management Development*, Vol. 32, Issue 1: 18–35
- Sprenger, R. K. (2012): *Radikal führen*. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Useem, M. (2006): How well-run boards make decisions, *Harvard Business Review*, Vol. 84, Issue 11: 130–138
- Vandewaerde, M. et al. (2011): The Board of Directors as a Team: Getting Inside the Black box. In: *Proceedings of the 7th European Conference on Management Leadership and Governance*, Reading (UK): Academic Publishing Limited: 435–442
- Viganò, R. et al. (2011): New perspectives on board research. In: *Journal of Management & Governance*, Vol. 15, Issue 1: 1–4
- Ward, R. D. (2000): *Improving Corporate Boards – the boardroom insider guidebook*, New York: John Wiley & Sons
- Ward, C./Preece, D. (2012): Board member development in the public, voluntary and social housing sectors, *European Journal of Training & Development*, Vol. 36, Issue 6: 630–645
- Watkins, Michael (2012): *First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, Harvard Business School Press
- Zur Bensen, M. (2000): *Führen mit Visionen*, Niedernhausen: Falken-Verlag