

Anforderungen des VR aus eigener Erfahrung

Von Dr. Christoph Sievers*

VR, Stiftungs- oder Beirat kann man aufgrund des Leistungsausweises und über sein Beziehungsnetz werden. Es gibt heute aber neue Möglichkeiten, systematischer zu suchen. Gefragt sind Netzwerk- und Macherqualitäten und eine lösungsorientierte Arbeitsweise. Man sollte teamfähig sein und eine echte Verstärkung für das Gremium abgeben. Verwaltungsräte sind anspruchsvollen Aufgaben und Rollenkonflikten ausgesetzt und sollten neben der Teamfähigkeit auch Konfliktfähigkeit vorweisen können.

Es gibt verschiedene Profile, z.B. den Branchen und Industriekenner, den Strategie- und Zahlenfachmann, den Juristen und Fachverantwortlichen für Corporate Compliance und den Netzwerker. Dossier-Kennntnis und Erfahrung sind ebenso wichtig, wie die Fähigkeit, Verständnis für die Probleme der Organisation, in welcher man sitzt zu zeigen und auf die Menschen zugehen zu können. Auseinandersetzungen gehören in kleinen Organisationen zur Tagesordnung und über die Dialektik der Sitzung oder des Moments wachsen neue Lösungsansätze.

Reflexionszeit in weniger belasteten Zwischenphasen und eine gute Organisation helfen über die Belastungen des Momentes hinweg. Oft ergeben sich aufgrund der Sitzungskadenz Doppel- oder Dreifachbelastungen, z.B. im Frühling, wenn GV-Zeit ist, die Unternehmen ihre Bücher schliessen und die Zahlen vom VR geprüft und verabschiedet werden sollen. Auch Strategie- und Planungsarbeiten finden bei vielen Firmen zu ähnlichen Zeitpunkten statt.

Der Verwaltungsrat sollte gut zuhören können und dann pragmatische Lösungsansätze im Gremium formulieren. Verwaltungsräte wollen auch Generalisten sein und Ideen von Dritter Seite einbringen, wobei Sachkenntnis und Augenmass zum bestehenden Geschäft notwendig sind.

Der VR muss Verantwortung übernehmen, ob er selber am Kapital der Firma beteiligt ist oder nicht. Er haftet für persönliche oder im Gremium entstandene Fehlleistungen und muss deshalb jederzeit gut im Bilde sein. Moderne Hilfsmittel erleichtern die Aufgabe. Viele Fachzeitschriften, ERFA-Gruppen und das Internet erlauben es dem VR beraten und informiert zu sein.

Gerade bei kleineren Unternehmen ist die Spezialisierung oft nicht so weit geschritten und eine bestimmte Multifunktionalität der Gremien und ihrer Vertreter wesentlich. Gesunder Menschenverstand ist ebenso gefragt, wie die Fähigkeit, mittels Coaching auf die Situation und ihre Träger einzugehen. Gut Ding will Weile haben und Lösungen werden oft erst nach Jahren erreicht. Andererseits soll man den Mut haben, sich aus einem Gremium zurückzuziehen, wenn die Voraussetzungen für zielführende Arbeit aufgrund mangelnder Fähigkeiten der Firmenvertreter oder Konflikten nicht mehr gegeben sind. So gesehen ist eine Verwaltungsratsstätigkeit immer bereichernd und führt auch zu Freundschaften. Wie überall ist der Anfang schwer und kommen die Erfolge über die Zeit.