

Organisationen stellen sich scheinbar selten die Frage, ob ihre Mitarbeitenden **über die entsprechenden Kompetenzen** verfügen, um eine Prozessorganisation zum Leben

S.42 zu erwecken.»

**Robert Massarelli**  
über den Faktor Mensch  
in der Prozessorganisation

**DOSSIER:  
WEITERBILDUNG**  
S.27

**ERFOLGREICH** in der Familie wie auch im Geschäft: Ein Hotelier zeigt, wie man trotz familiärer Verpflichtungen ein erfolgreicher Gastgeber sein kann. **6**

**SIGNATUR** Mit der neuen SuisseID lassen sich Geschäftsprozesse noch stärker digitalisieren. Die elektronische Unterschrift macht's möglich. **10**

**PARTNERSCHAFT** Eine gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist entscheidend für das Wohl des Unternehmens. **18**

**PLANUNG** ist bekanntlich das halbe Leben. Gerade ein Messeauftritt will sorgfältig vorbereitet sein, damit der Nutzen nicht ausbleibt. **24**

# Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – 1+1 = 3?

**Die oberste Instanz eines Unternehmens ist der Verwaltungsrat. Eine gute Zusammenarbeit zwischen VR und Geschäftsleitung ist entscheidend. In der Praxis schränken vielfältige Hindernisse eine wirklich fruchtbare Zusammenarbeit und damit letztlich den Geschäftserfolg ein.**

VON CHRISTIAN MUGRAUER

**D**onnerstagabend auf der Heimfahrt von einem Kunden: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens meldet sich und berichtet von der Verwaltungsratssitzung am Nachmittag. «War das wieder einmal formal und zäh. Wir haben zwar viel geredet, ich habe vor allem berichtet, die Verwaltungsräte haben <gechallenged>, aber weitergebracht hat es uns nicht, es entsteht einfach viel zu wenig Mehrwert.» So wie diesem Geschäftsführer geht es vielen. Ein fruchtbarer vertrauensvoller strategischer Dialog zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg einer KMU. Dies ist aber oft nicht Realität, sondern vielmehr Absicherung, ein recht grosser Abstand, «Schönwetter-Stimmung», Machtspiele, Profilierung sowie formale Kommunikation, was naturgemäss den Erfolg erheblich einschränkt. Gründe dafür gibt es viele, je nach Konstellation.

Einige Beispiele:

- Der Unternehmer holt Fachexperten in den Verwaltungsrat, dazu einen Juristen, und fertig ist der (vermeintlich) ideale VR.
- Der Unternehmer sitzt im Verwaltungsrat, stellt einen Geschäftsführer an. Er möchte aber immer noch die Kontrolle haben und installiert im VR eine Art «Controller».
- Familienmitglied wird Geschäftsführer, der Vater nimmt im Verwaltungsrat Einsitz, traut aber dem Sohn noch nicht ganz und installiert ebenfalls eine Art «Controller» im VR.
- Der Unternehmer ist Geschäftsführer, im VR sitzt der Investor. Die Folge: Es herrscht eine komplett andere Kultur im Vergleich zu den obigen Fällen, sie ist kurzfristiger und zahlenbasierter.

## Der VR: Coach und Sparringspartner

Rolle und Aufgaben des VR sind im Obligationenrecht der Schweiz klar definiert. Der VR haftet für fehler-

hafte Strategie-Entscheidungen. Indem der Verwaltungsrat die übergeordneten Ziele definiert, schafft er die strategischen Rahmenbedingungen für die operative Führung. Bei Gestaltung und Implementierung der Strategie gibt es in der Regel eine klare Arbeitsteilung. Die Geschäftsleitung erarbeitet die Strategie für das Unternehmen und seine Geschäftseinheiten, beantragt die Genehmigung beim VR und übernimmt die Umsetzung. Der VR nimmt im Strategie-Entwicklungsprozess die Rolle des Coachs und Sparringspartners ein und steht im regelmässigen Dialog mit der Geschäftsleitung. Zwei Dinge stechen hervor: Es ist von Abgrenzung einerseits und von Coaching und Sparring andererseits die Rede. Das bedeutet, dass das Anspruchsvollste offenbar die Art der Zusammenarbeit ist, das «Bindeglied» zwischen VR und GL. Daher ist es umso verwunderlicher, dass der Fokus bei der Zusammensetzung fast immer bei der Fachkompetenz liegt, aber zu wenig auf der Kompetenz «Sparring», Strategie-Arbeit sowie «Bindeglied».

## Ein Negativ-Szenario

Der VR trifft sich einmal im Quartal, die Sitzung geht von 10 bis 12 Uhr mit anschliessendem Mittagessen und die Agenda ist meist sehr ähnlich. Der Bericht der aktuellen Zahlen, aktuelle Besonderheiten sowie die Konjunktur werden besprochen. Die Fachexperten bringen sich aktiv ein und nutzen ihre Erfahrung, wenn sie die Geschäftsleitung challengen oder Hinweise geben. Strategie-Fragen werden nur am Tisch diskutiert, aber nie Workshop-artig. Der Geschäftsführer stellt Anträge und in 80% der

Fälle wird zugestimmt. Heisse Eisen vermeidet er in diesem Rahmen anzusprechen und geht auf Nummer sicher. Ein Verwaltungsratsmitglied führt einmal im Jahr eine Art «interne Revision» durch, um der Kontrollfunktion des VR nachzukommen. Das Unternehmen stagniert seit Jahren mit leicht steigender Tendenz.

## Ein Positiv-Szenario

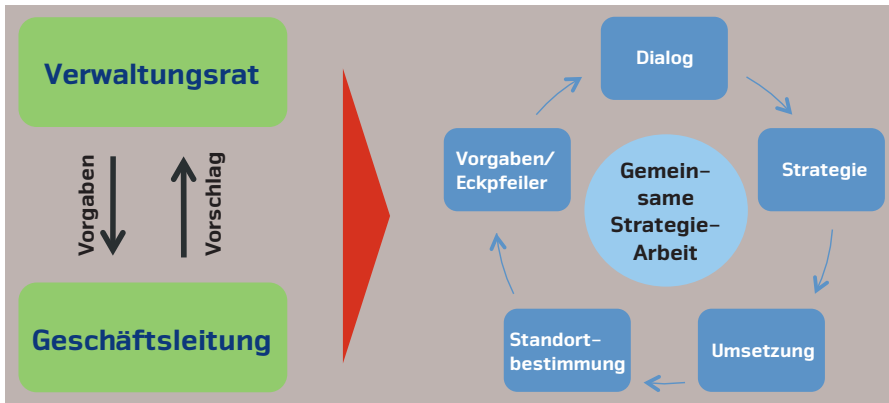
Zwischen VR und GL gibt es zwar eine klare Aufgabenteilung, doch bei der Strategie-Ausarbeitung arbeiten sie in einem klar abgestimmten Prozess eng zusammen. Die Sitzungen haben eher einen Workshop- als einen formalen Sitzungscharakter und alle ziehen an einem Strang. Dies wird durch Moderationskompetenz unterstützt. Neben viel Fachkompetenz im engeren Sinn gibt es ein Mitglied im VR, das ein ganz anderes Profil aufweist. Es ist ein systemischer Unternehmensberater mit Unternehmerflair, dessen Prozesskompetenz bei der Strategie-Arbeit alle vertrauen und der als ausgebildeter neutraler Sparringspartner auch ein echtes Bindeglied sein kann. Er ist dafür verantwortlich, jederzeit wenn nötig die «Fahne» der mittelfristigen Unternehmensentwicklung zu heben und die entsprechenden Fragen zu stellen, welche die anderen nicht stellen. Er arbeitet hinsichtlich Strategie-Arbeit sowohl mit der GL als auch mit dem VR. Er kann die unterschiedlichen naturgegebenen Interessen gut einschätzen und es gelingt ihm, alle in einen gemeinsamen Prozess so zu integrieren, dass an einem Strick gezogen wird. Er stärkt sowohl die Geschäftsleitung als auch den VR. Dem Unternehmen gelingt es immer wieder, sich rechtzeitig zu wandeln, und es befindet sich somit auf einem erfolgreichen nachhaltigen Wachstumspfad.

## Der Berater als Bindeglied

Wir haben also gesehen, dass je nach Ausprägung der Zusammenarbeit entweder eine Schwächung (1+1=0,5) eintreten kann oder aber im positiven Fall ein erhebliche Stärkung durch die fruchtbare Art der Zusammenarbeit entsteht (1+1=3). Die Arbeit des VR hat nichts mit «verwalten» zu tun, sondern mit «gestalten». Die Zusammenarbeit zwischen VR und GL ist anspruchsvoll, da viel Fingerspitzengefühl dazugehört, einerseits der GL



**VR und GL: Zwei Gremien zwar, aber gemeinsam für das Wohl des Unternehmens verantwortlich.**



### Klassische Rollenverteilung zwischen VR und GL.

nen. Dies gilt sowohl für die GL als auch für die VR-Mitglieder selbst. Und gelingen wird dies nur, wenn alle an einem gemeinsamen Strick ziehen. Denn der Erfolg gelingt nur gemeinsam. Für diese Rollenverteilung jenseits von reiner inhaltlicher Fachkompetenz gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele.

spiel und die damit verbundenen Synergien sind anspruchsvoll und notabene besser möglich, wenn ein Experte für dieses Zusammenspiel an Bord ist. Der Berater in der beschriebenen Ausprägung als effektives Bindeglied zwischen VR und GL.

Da der als Fall 4 beschriebene VR mit dem Investor ein immer wichtiger werdendes Szenario für KMU darstellt und einige Besonderheiten aufweist, wird in einer der nächsten Ausgaben auf dieses Thema vom Autor speziell eingegangen. ■■■■

Freiraum zu geben und doch der vom Gesetzgeber vorgegebenen Verantwortung nachzukommen. Formales Agieren und Steuerung durch Kontrolle sind im 21. Jahrhundert sicherlich nicht mehr die beste Form der Zusammenarbeit. So ist von Coaching und Sparring statt Kontrolle die Rede. Ausserdem ist bei einer Gruppe von hochkompetenten machtgewohnten Menschen natürlich von einer gewissen Gruppendynamik auszugehen, die die Produktivität naturgemäss ein-

schränkt. Was liegt also näher, als eine Person im VR zu installieren, die genau dort ihre Kernkompetenz hat? Jemand, der neben all der inhaltlichen Fachkompetenz eben auf den Prozess achtet und ein integriertes Arbeiten mit VR und GL und auf diese Weise eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sicherstellt. Das bedeutet nichts anderes, als dass die Wahrscheinlichkeit erheblich steigt, dass nach einigen Jahren alle Beteiligten einen Erfolgsausweis vorweisen kön-

### Vertrauen wirkt entlastend

Es kann entlastend für den Unternehmer im VR sein, wenn er Vertrauen haben kann, weil alle effektiv eingebunden sind. Er hat damit den Einblick und trotz hoher formaler Kontrolle doch kein flaues Gefühl im Magen. Und wie motivierend kann es für die GL sein, wenn sie nicht formal nach oben berichtet, sondern wenn es ein motivierendes Miteinander ist und die GL gestärkt und unterstützt wird. Das beschriebene Zusammen-

**Christian Mugrauer**, Dipl. Wirtschaftsingenieur, systemischer Berater und Trainer, ist Experte für nachhaltige Unternehmensentwicklung und erfolgreiche Veränderung. Er berät Unternehmer und Führungskräfte auf Augenhöhe mit massgeschneiderten Lösungen. Christian Mugrauer ist Gründer und Geschäftsführer der MuGrow AG, Institut für nachhaltiges Wachstum und Top 100 Member bei Trainers Excellence. Mehr zu MuGrow und Christian Mugrauer finden Sie unter [www.mugrow.net](http://www.mugrow.net).

### Anzeige

## vivit Gesundheitsmanagement

zielorientiert, nutzenfokussiert, messbar



### Sparen Sie noch oder investieren Sie schon?

Für die Wissenschaft liegt auf der Hand, dass eine Investition in Betriebliches Gesundheitsmanagement einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis hat.

Je strategischer ein Unternehmen Betriebliches Gesundheitsmanagement umsetzt, desto genauer lässt sich voraussagen, welcher Nutzen diese Umsetzung hervorbringt.

Gesundheit muss konzeptionell angepackt werden. Nur durch ein strukturiertes Vorgehen ist auch ein «Return on investment in human health» nachweisbar.

vivit gesundheits ag – Tribschenstrasse 7 – 6005 Luzern – 041 226 18 80 – [info@vivit.ch](mailto:info@vivit.ch) – [www.vivit.ch](http://www.vivit.ch)

**vivit**  
Für Ihre Gesundheit