CAROLINA MÜLLER-MÖHL

Die Oberleitung unserer Gesellschaft

Warum es immer wichtiger wird, einen guten Verwaltungsrat zu haben

Seit den tragischen Suiziden von Carsten Schloter und Pierre Wauthier spekulieren die Medien über das »Warum«? Dramatische Vorfälle wie diese eignen sich offensichtlich in Zeiten des Auflagenrückgangs der Printmedien, um die Verkaufszahlen anzukurbeln. So hat eine Schweizer Wochenzeitschrift das Thema gleich zweimal auf der Titelseite ausgestellt. Ich finde das geschmacklos, insbesondere wenn es dabei darum geht, Schuldige zu suchen und an den Pranger zu stellen. Jeder Mensch hat ein Recht auf Leben. Wie er damit umgeht, ist seine Sache, und vor allem ist es seine Verantwortung. Ich maße mir an dieser Stelle keine Bewertung an.

Was mich aber nach den Medienberichten der vergangenen Wochen als Verwaltungsrätin verschiedener Unternehmen beschäftigt, ist die Frage, was einen guten Verwaltungsrat ausmacht. Wurde dem Swissair-Verwaltungsrat nach dem spektakulären Grounding und den UBS-Verantwortlichen nach der staatlichen Rettungsaktion Führungsschwäche vorgeworfen, so lautet die Kritik in der aktuellen Diskussion, dass sich der Verwaltungsrat zu stark in das operative Geschäft eingemischt und einen unangemessenen Druck auf die operative Führung ausgeübt habe.

Tatsache ist, dass die öffentliche, vor allem aber die veröffentlichte Meinung oft wenig damit zu tun hat, was selbst ein gut funktionierender Verwaltungsrat in der Schweiz tun soll und kann. Aus langjähriger Erfahrung weiß ich: Jedes Gremium funktioniert anders. Und jeder personelle Wechsel verändert die Gruppendynamik. Es gibt Verwaltungsratspräsidenten, die autoritär führen, sich nur mit wenigen Vertrauten vertieft besprechen und die Entscheidungen im Kleingremium treffen, es gibt aber auch Verwaltungsräte, die ein starkes Team bilden, das die ihm zugewiesenen Fragestellungen und Aufgaben gemeinsam angeht und löst.

Deshalb ist aus meiner Sicht, neben charakterlicher Integrität und Führungskultur, der richtige Mix das Wichtigste für einen gut funktionierenden Verwaltungsrat. Dieser ist nicht nur ein Gebot der Good Corporate Governance, er ist auch entscheidend für das Zusammenspiel der Verwaltungsräte untereinander und für deren Beziehung zu der operativen Geschäftsleitung. Es ist also keineswegs ein persönliches Hobby von mir, die richtige »Diversity« in einem Aufsichts- und Strategie-Gremium anzumahnen, sondern schlichtweg eine Notwendigkeit, die über den Erfolg eines Unternehmens mitentscheidet. Und was ist der richtige Mix? Selbstverständlich ist Know-how gefragt und, gerade in internationalen Firmen, eine Durchmischung der Kulturen. Zudem ist echte Unabhängigkeit zentral und – natürlich – die angemessene Vertretung von Frauen. Für lange Zeit delegierte das »Boys Network« seine Vertreter in die prestigeträchtigen Verwaltungsräte renommierter Schweizer Unternehmen.

Diese Zeiten sind zum Glück vorbei. Heute sind in einem optimal zusammengesetzten Verwaltungsrat Meinungsvielfalt und Konfliktfähigkeit gefragt.

Für Professor Martin Hilb, Leiter des Instituts für Führung und Personalmanagement an der HSG, generiert Diversität aber nur dann einen Nutzen, wenn der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung die Stärken und Schwächen aller Teammitglieder kennen. Komplementäre Qualitäten und ein ausbalanciertes Rollenverhalten im Team garantieren am ehesten den Erfolg. Erfolgreiche Headhunter achten inzwischen auf diese Balance, wenn sie Kandidaten und Kandidatinnen für einen Verwaltungsrat vorschlagen.

Nur wenn eine kritisch-konstruktive Haltung gefordert und gefördert wird, kann ein Verwaltungsrat im Krisenfall schnell und zielsicher entscheiden. Denn eines ist sicher: Die Öffentlichkeit und der Gesetzgeber werden ihr Augenmerk mehr denn je auf die Qualität und die Fähigkeiten der Menschen legen, welche die »Oberleitung der Gesellschaft«, wie es das Obligationenrecht postuliert, ausüben. Persönliche Profilierungsbedürfnisse und einsame Entscheide haben da keinen Platz mehr.

Carolina Müller-Möhl ist Unternehmerin in Zürich

http://www.zeit.de/2013/41/kolumne-carolina-mueller-moehl