

Board Assessments: Von «Compliance-Übung» zu Leistungsbeurteilung

Gabe Shawn Varges, M.A., Juris Doctor, HCM International (Zürich und Genf)

In den letzten Jahren sind die Erwartungen an Verwaltungsräte («VR») bezüglich Aufgaben und Rechenschaft laufend gestiegen. Regulierungsbehörden und Aktionäre erwarten zunehmend ein periodisches Board Assessment. Anstatt jedoch die Leistung des VR tatsächlich zu evaluieren, werden viele dieser Assessments eher als eine Compliance-Routine durchgeführt. Dies stellt eine verpasste Chance dar. Denn ein gut konzipiertes Board Assessment kann dazu beitragen, die Funktion des VR und seiner Mitglieder zu stärken.



Zum Autor

Gabe Shawn Varges ist Senior Partner bei HCM International und Chairman der GECN Group, eines globalen Beratungsunternehmens, das mit Verwaltungsräten, CEOs, Compliance- und HR-Funktionen arbeitet. Er ist Direktor für Compliance Studies an der Universität St. Gallen Executive School.

Regeln zu befolgen oder «Ja/Nein-Fragen» reichen nicht mehr aus

Viele Board Assessments werden ihrem Namen nicht gerecht: Sie sind nämlich keine strenge Beurteilung der Effizienz und Leistung des VR. Bei einigen handelt es sich lediglich um eine einfache Überprüfung der Einhaltung einer Liste von Regeln und Aufgaben, wie sie vom Gesetz und von der eigenen VR-Satzung verlangt werden – wie

etwa die erforderliche Mindestanzahl an Sitzungen und die Höhe der individuellen Anwesenheitsquote der VR-Mitglieder. Selbst wenn die Beurteilung darüber hinausgeht, z.B. mit der Frage, ob VR und Management gut zusammengearbeitet haben, mangelt es oft an einer nuancierten Methodik. Allzu häufig wird bei Assessments ein «Ja»- oder «Nein»-Ansatz anstelle einer differenzierteren Bewertungsskala und eher qualitativer Fragen verwendet. Dies schränkt die Mög-

lichkeiten für aufschlussreiche Bewertungen und subtilere Erkenntnisse ein. Denn die Frage lautet nicht nur: «Hat ein VR etwas getan oder nicht getan?», sondern auch: «Wie gut hat er es gemacht?»

Ein erster Schritt: Definition von Umfang und Zweck

Was das Assessment erreichen und abdecken sollte, ist fundamental und vorgängig zu beantworten. Dies muss der VR selbst machen, nicht das Management oder der Verwaltungsratssekretär. Wenn das Ziel des VR beispielsweise darin besteht, seine Fähigkeit zur strategischen Einflussnahme zu erhöhen und das Management bei der Bewältigung der grössten Herausforderungen zu unterstützen, sollte die Bewegung des VR in diese Richtung innerhalb einer bestimmten Zeitspanne bewertet werden. Wenn der VR die Stimulation einer VR-Kultur anstrebt, in der offene und breite Debatten geschätzt werden, sollte das Assessment gut durchdachte Beurteilungspunkte enthalten, die diese Qualitäten untersuchen. Dazu können Fragen gehören wie etwa: «Wie gut haben wir Praktiken vermieden, die zu «Groupthink» führen könnten?», «Haben wir in unserer Agenda genügend Zeit vorgesehen, um sicherzustellen, dass alle Standpunkte Gehör fanden?», «Haben wir abweichende Meinungen zu schnell verworfen?»

Die richtige Balance zwischen «Challenge» und Zusammenarbeit finden

Neben der Beurteilung, ob unterschiedliche Auffassungen bei den Sitzungen des VR genügend zur Geltung kommen, ist es ebenfalls unerlässlich, die Teamfähigkeit des VR zu messen. Der VR ist schliesslich eine Körperschaft und kann nicht effektiv sein, wenn er nicht in der Lage ist, Meinungsunterschiede durchzuarbeiten und innerhalb angemessener Zeit zu klugen Entscheidungen zu gelangen. Daher sind im Assessment geschickte formulierte Fragen notwendig, die geeignet sind, ein Bild von der internen Dynamik des VR zu vermitteln. Eine ähnliche Herausfor-

derung besteht in Bezug auf a) die Bereitschaft des VR, das Management zur Leistung anzuspornen und es für diese Leistung zur Rechenschaft zu ziehen, und b) seine Fähigkeit, eine fruchtbare Beziehung zum Management aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund ist es bei einem Board Assessment von Vorteil, die Ansichten der einzelnen VR-Mitglieder zu kritischen Punkten einzuholen, beispielsweise bezüglich der Transparenz des Managementteams und der Qualität der Finanzprognosen, der Risikobewertungen und anderer Daten, die das Management dem VR vorlegt, und bezüglich der Wirkung – positiv oder negativ – des Managements auf die Arbeit des VR.

Von wem und wie oft sollte das Assessment durchgeführt werden?

Um ein effektives Assessment durchzuführen, hat ein VR grundsätzlich drei Möglichkeiten. Erstens kann es intern, z.B. durch den Präsidenten mithilfe des VR-Sekretärs, durchgeführt werden. Zweitens kann es durch den Präsidenten unter Beizug eines vom VR beauftragten externen, unabhängigen Experten realisiert werden. Eine dritte Option geht noch weiter, indem der externe Experte ganz mit der Ausgestaltung und Durchführung des Assessments beauftragt wird. Obwohl immer noch viele die erste Variante verfolgen, tendieren VR, die in ihrem Assessment mehr Objektivität und einen höheren Nutzen anstreben, zu Variante zwei oder drei. Zu den bei diesen Optionen eingesetzten Methoden gehören in der Regel die Durchführung vertraulicher Interviews mit einzelnen VR-Mitgliedern und der Einsatz von Techniken, die einen offenen und konstruktiven Input bewirken. Was die Häufigkeit anbelangt, sind jährliche Assessments auf dem Markt typisch. Selbst wenn ein VR ein jährliches Assessment wählt, kann er jedoch entscheiden, welche Themen er jedes Jahr in den Vordergrund stellen möchte. Er kann sich ebenfalls dafür entscheiden, alle zwei Jahre ein vollständiges, gründliches Assessment durchzuführen und dazwischen eine leichtere Version zu wählen (ausser die Regularien schreiben etwas anderes vor).



Die Frage lautet nicht nur: «Hat ein Verwaltungsrat etwas getan oder nicht getan», sondern auch: «Wie gut hat er es gemacht?»

Andere Praktiken für einen höheren Ertragswert durch Board Assessments

Ein fundiertes Assessment des VR kann seinen Mitgliedern kollektiv und individuell Erkenntnisse liefern, die weit über solche aus regulären VR-Sitzungen hinausgehen. Der Wert wird noch weiter gesteigert, wenn der VR auch die Arbeit jedes Ausschusses einzeln beurteilt. Von einigen VR-Mitgliedern weniger gut akzeptiert – aber der Goldstandard auf dem Markt – sind Assessments, die auch die individuelle Leistung des einzelnen VR-Mitglieds evaluieren. Wenn ein VR sich noch nicht bereit fühlt, diese Praxis zu übernehmen, kann er sich für einen Kompromiss

Achtung



Die Art und Weise, wie die Ergebnisse eines Assessments verwendet werden, ist ebenso massgebend wie die Ergebnisse selbst.

entscheiden: Er bewertet individuell nur den Präsidenten des VR und die Präsidenten der einzelnen Ausschüsse.

Die Art und Weise, wie die Ergebnisse eines Assessments verwendet werden, ist ebenso massgebend wie die Ergebnisse selbst. Es empfiehlt sich, eine spezielle VR-Sitzung oder einen «VR-Retreat» abzuhalten, um die Resultate eingehend zu besprechen und sich auf Handlungsschritte zu einigen. Die einem Assessment folgenden Reflexionen können manchmal Aspekte aufzeigen, die vom Assessment selbst nicht abgedeckt wurden, z.B. welche Fachkenntnisse dem VR möglicherweise fehlen und bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt werden müssen.

Die digitale Ergänzung

Das kostenfreie E-Paper für Abonnenten unter www.rechtrelevant.ch



Schulthess