

Management

«Mit jeder Sprosse, die man erklimmt, schwankt die Leiter mehr.»
Hellmut Walters dt. Schriftsteller 1935-1985

Misstrauen an der Spitze

GOVERNANCE Das Verhältnis zwischen Verwaltungsräten, Geschäftsleitung und Management ist gestört. Vor allem mangelt es an Reflexion, Feedback und Vertrauen.

THOMAS PFISTER

Wolfgang Werlé weiss, wie Konflikte in der Unternehmensspitze aussehen. Im Zorn ist der ehemalige Verwaltungsrat der Schweizer Post vor einem Jahr aus dem obersten Gremium ausgetreten. «Unterschiedliche Auffassungen über die Führung und Organisation des Verwaltungsrates haben mich zu diesem Schritt veranlasst», lautet seine Begründung. Er war nicht der einzige Unzufriedene. Zwei Wochen später musste unter dem öffentlichen Druck auch Post-Präsident Claude Beglé gehen.

Wo Entscheidungen gefällt und Strategien geplant werden, wo Führung verlangt und Aufsicht tatsächlich wahrgenommen wird, da besteht Konfliktpotenzial. Öffentlich ausgetragene Differenzen in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen gab es nicht nur bei der Post, sondern auch bei Kuoni, bei der UBS, bei OC Oerlikon und anderen.

Und doch sind das jeweils Ausnahmen – zumeist bleibt der Zwist unter der Decke. Umso aufschlussreicher ist die neue Untersuchung der international tätigen Kaderrekrutierungsfirma Roy C. Hitchman,

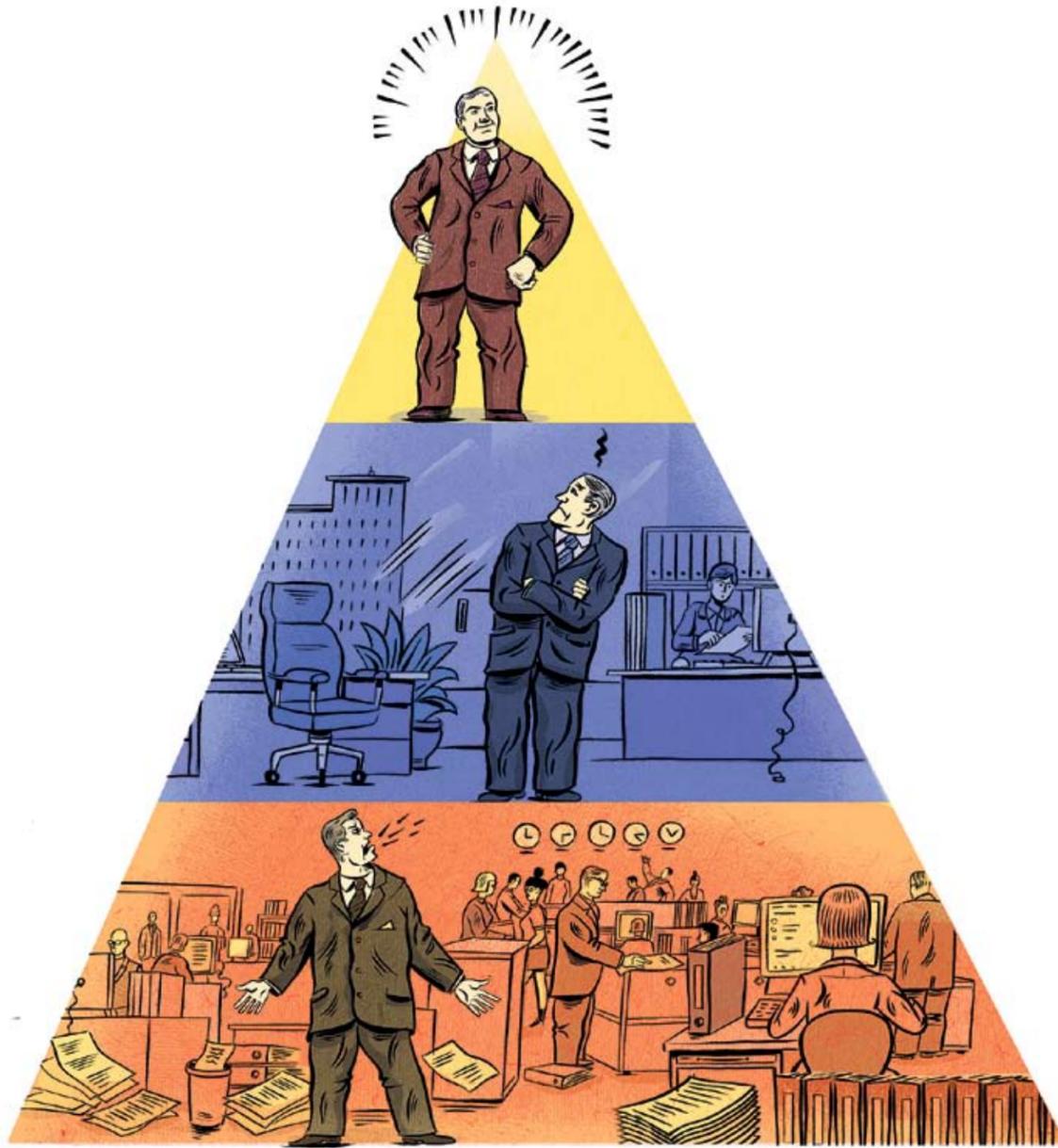
Fast die Hälfte des operativen Managements hat kein gutes Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung.

Zürich, zum Thema Corporate Governance, die das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gründlich ausleuchtet. Das Fazit: Obwohl die Governance in den Schweizer Unternehmen mehrheitlich gut funktioniert, liegt einiges im Argen in den hiesigen Führungs- und Aufsichtsgremien.

Eigenbild und Fremdbild

Überdeutlich tritt in der Auswertung die klassische Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild zutage – jede Stufe betrachtet sich um einiges unkritischer, als sie selbst von den Untergebenen beurteilt wird. Zum Beispiel beim Thema Mehrwert: 94 Prozent der befragten Verwaltungsräte beurteilen ihren Mehrwert gegenüber der Geschäftsleitung als hoch bis sehr hoch – das heisst: Sie gehen davon aus, dass sie wertvoll sind.

Doch diese hohe Meinung wird nicht von allen geteilt: Nur zwei von drei Geschäftsleitungsmitgliedern erkennen diesen Mehrwert ebenfalls. Über 14 Prozent der befragten Geschäftsleitungsmitglieder sagen sogar, ihr Verwaltungsrat schaffe keinen oder nur wenig Mehrwert. Und eine Stufe weiter unten sieht es ebenso aus: Der behauptete Mehrwert, den die Geschäftsleitungsmitglieder schaffen, wird vom darunterstehenden operativen Management ebenfalls in Frage gestellt.



Dabei wäre leicht Abhilfe zu schaffen, wie Roman Huber, Principal bei Roy C. Hitchman und Verantwortlicher für die Untersuchung, erklärt: «Unsere Erfahrung zeigt, dass ein intensiver, sich periodisch wiederholender Strategiedialog massgeblich verbindet. Wenn die Planung «Bottom-up» startet und auch das operative Management eingebunden ist, zeigt sich dies vor allem auch in der Verpflichtung zur Umsetzung überaus positiv.»

Kurz heisst das: Wenn alle wissen, um was es geht, machen sie auch mit. Darüber müssten sich die Gremien mal Gedanken machen. Das dürfte aber zumindest auf Stufe Geschäftsleitung gar nicht so einfach

sein: Denn während die eigene Reflexionskompetenz von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu über 50 Prozent als sehr hoch beurteilt wird, kommen die Untergebenen zu einem ernüchternderen Befund: 22,8 Prozent des Managements attestieren ihrer Geschäftsleitung eine geringe Kompetenz, mehr als 50 Prozent wenigstens eine mittlere. Sogar 6 Prozent der befragten Geschäftsleitungsmitglieder beurteilen ihre eigene Reflexionskompetenz als gering.

Dieses Unvermögen führt zu gravierenden Problemen. «Dass 50 bis 70 Prozent aller Veränderungsprojekte die erwarteten Ziele nicht erfüllen, liegt meist in

der reduzierten Bereitschaft, sich von bestehenden Denkmustern sowie sozialisierten Erfahrungen zu lösen», beobachtet Roman Huber.

Da besteht Handlungsbedarf. Vor allem, wenn gleichzeitig fast die Hälfte aller Verwaltungsräte angibt, ihr Gremium sei wohl für die heutigen, nicht aber für die zukünftigen Herausforderungen richtig besetzt.

Umso wichtiger wäre also eine saubere Beurteilung der Verantwortlichen – sei es von aussen, sei es inhouse, um Fehlbesetzungen zu erkennen und für eine frische Zusammensetzung der Verantwortungsträger zu sorgen. Doch auch in dieser Hin-

sicht passiert erschreckend wenig: Die Hälfte aller Verwaltungsräte gibt an, dass in ihrem Gremium keine jährliche, strukturierte Verwaltungsrats-Beurteilung vorgenommen wird. Bloss in jedem fünften Gremium wird zusätzlich auch der Präsident individuell beurteilt. Noch erstaunlicher ist die Tatsache, dass selbst bei fast der Hälfte (47%) der befragten Geschäftsleitungen keine strukturierte jährliche Beurteilung vorgenommen wird. Und lediglich bei knapp 28 Prozent wird der Geschäftsleitungsvorsitzende individuell beurteilt.

Das alles lässt auf eine beachtliche Selbstsicherheit, um nicht zu sagen Überheblichkeit sämtlicher Protagonisten schliessen. Oder, positiver formuliert, auf eine gehörige Portion Respekt gegenüber den Vorgesetzten, die auf überkommenen Machtstrukturen beharren.

Das bestätigt Roman Huber: «Das Entgegennehmen und die Akzeptanz von kritischem Feedback, auch von Untergebenen, ist primär kulturbestimmt. Unsere Erfahrungen zeigen, dass vor allem in Unternehmen mit einer ausgesprochenen Leistungskultur auch eine konstruktive, offene und auf Vertrauen fusende Feedbackkultur herrscht. Die Unabhängigkeit der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder spielt in diesem Kontext eine entscheidende Rolle – je unabhängiger, desto offener.»

Taktik statt Vertrauen

Vielleicht liegt darin der Grund für das oft schwach ausgeprägte Vertrauensverhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Zwar bezeichnen über 93 Prozent der Verwaltungsräte das Vertrauen zwischen sich und der Geschäftsleitung als sehr gut oder zumindest gut. Doch auch in diesem Punkt wird das Auseinanderklaffen von eigener und fremder Wahrnehmung zwischen den Ebenen offensichtlich: 24 Prozent der Geschäftsleitungsmitglieder taxieren das Verhältnis zum Verwaltungsrat lediglich als akzeptabel. 3 Prozent urteilen, es bestehe gar kein Vertrauensverhältnis.

Das operative Management bezeichnet das Vertrauensverhältnis zur Leitung sogar mit über 45 Prozent nur als akzeptabel. Und knapp 8 Prozent finden, es bestehe gar kein Vertrauensverhältnis.

«Diese Werte machen Sorge. Ein intaktes Vertrauensverhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie zwischen dieser und dem Management ist für die effiziente Steuerung eines Unternehmens absolut zentral», gibt Studienleiter Roman Huber zu bedenken, und kommt zu einem deutlichen Schluss: «Man muss sich von der Vorstellung verabschieden, dass der Verwaltungsrat das Geschäft kontrollieren kann. Misstrauen führt zu selektiver Information, erhöht die Risiken und absorbiert wertvolle Managementzeit für unproduktive Taktik.»

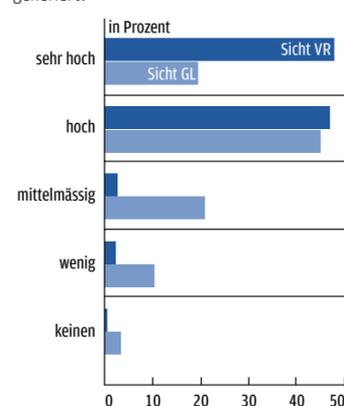
EXECUTIVE PANEL

590 Verantwortliche haben geantwortet

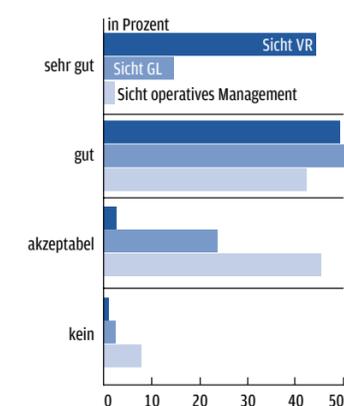
Executive Panel Das von der Beratungs- und Kaderrekrutierungsfirma Roy C. Hitchman zusammen mit der «Handelszeitung» zum dritten Mal durchgeführte «Executive Panel» ist von 590 Vertretern der obersten Ebene beantwortet worden. 28,8 Prozent sind Mitglieder oder Präsidenten eines Verwaltungsrates, 46,6 Prozent gehören der Geschäftsleitung an und 24,6 Prozent sind operativ tätige Manager ohne Einsitz in der Geschäftsleitung. Jeder Vierte trägt Verantwortung für global mehr als 10000 Mitarbeitende, jeder Siebte für 1000 bis 10000, der Rest ist verantwortlich für «weniger als 1000 Mitarbeitende».

Informationen zur Studie: roman.huber@hitchman.ch

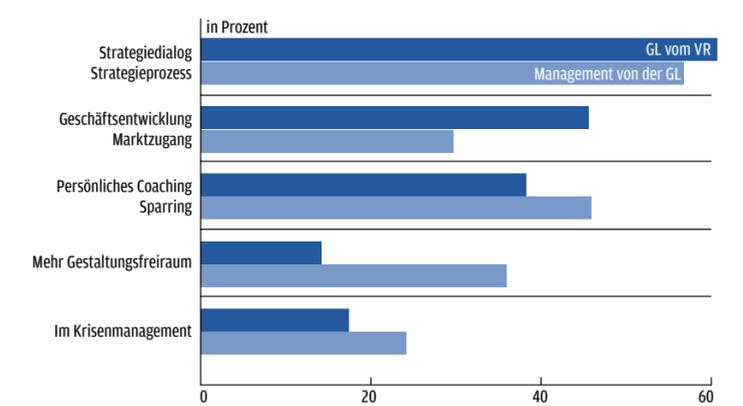
Wie beurteilen Sie den Mehrwert, den der Verwaltungsrat für die Geschäftsleitung generiert?



Wie beurteilen Sie das Vertrauensverhältnis?



In welchen Bereichen würden Sie sich noch mehr Unterstützung wünschen?



QUELLE: ROY C. HITCHMAN AG