

Der Verwaltungsrat auf dem Prüfstand

Nachfolgeplanung als zentrale Führungsaufgabe nicht nur für Grossunternehmen

Von Matthias Mölloney

Je mehr uns die Krise des weltweiten Bankensystems betrifft, desto stärker rückt die Führungsverantwortung des Managements in das Zentrum des öffentlichen Interesses. Man kann trefflich über die Entschädigung von Top-Managern streiten oder über deren Fähigkeiten, die Risiken ihres Geschäfts in den Griff zu bekommen, und dennoch scheint das alles für den grössten Teil der Bevölkerung weit weg. Aber ist das wirklich so? Müsste das offensichtliche Versagen des Risikomanagements in der Finanzbranche nicht auch in jedem KMU die Frage aufwerfen, wie es um das eigene Risikomanagement steht? Das grösste Risiko der meisten Unternehmen, egal ob klein oder gross, liegt in einer ungenügenden Nachfolgeplanung.

Ein KMU kann nicht für jede Führungskraft einen Stellvertreter beschäftigen, der bei einer Vakanz die entstehende Lücke sofort perfekt füllen kann. Aber aus der Tatsache, dass eine professionelle Nachfolgeplanung für einen kleinen oder mittleren Betrieb zunächst schwierig aussieht, als Verwaltungsrat den Schluss zu ziehen, es sei unmöglich und man brauche deswegen gar nichts zu unternehmen, ist nicht nur falsch sondern fahrlässig. Ein Verwaltungsrat muss sich nicht nur daran messen lassen, wie er den laufenden Geschäftsgang überwacht. Der Begriff der „Oberleitung der Gesellschaft“ aus dem Schweizer Obligationenrecht (Art. 716a) umfasst nämlich neben der Verantwortung für die Unternehmensstrategie insbesondere die Bestellung oder Abbestellung der Geschäftsleitung. Diese Führungsverantwortung wahrzunehmen verlangt mehr, als den Geschäftsgang zu überwachen und bei auftretenden grösseren Problemen den Geschäftsführer auszutauschen.

Leider glauben immer noch viele Verwaltungsräte, der Erfolg einer Führungskraft in einem anderen Unternehmen sei ein ausreichendes Kriterium, und setzen voraus, dass man nicht nur diese Führungskraft, sondern quasi automatisch mit ihr auch den garantierten Erfolg in das eigene Unternehmen übertragen kann. Dieser Erfolg im anderen Unternehmen ist aber in den seltensten Fällen auf eine einzelne Person zurückführbar, sondern ist entstanden aus der Zusammenarbeit mit anderen Personen, aus strukturellen und kulturellen Umständen und wäre in einer anderen Konstellation nicht entstanden. Menschen kann man transferieren, aber die Umstände, die zu ihrem Erfolg wesentlich beigetragen haben, kann man weder übertragen noch kopieren.

Es hilft also nichts, wenn sich der Verwaltungsrat eines KMU darauf verlässt, bei einer Vakanz auf einer wichtigen Führungsposition rasch einen guten Kandidaten oder eine gute Kandidatin auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Aber wie kann man in einem typischen KMU bei beschränkten finanziellen Möglichkeiten eigene Kandidaten entwickeln und für die Übernahme grösserer Verantwortung systematisch vorbereiten? Zunächst einmal ist es wichtig, die eigene Situation nüchtern und möglichst neutral zu analysieren. Einmal jährlich sollte deswegen der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung seines Unternehmens beauftragen, ihnen in geeigneter Form aufzuzeigen,

1. welche Positionen Schlüsselpositionen für die Existenz und Weiterentwicklung der Firma sind,
2. welche eigenen Mitarbeiter bei einer möglichen Vakanz die jeweilige Schlüsselposition kurz- bzw. mittelfristig übernehmen könnten,
3. wie diese identifizierten Nachfolger gezielt auf diesen Schritt vorbereitet werden,
4. welche Mitarbeiter langfristig für wichtige Führungsaufgaben in Frage kommen und
5. für welche Positionen sie auf den „Einkauf“ externer Erfahrung setzen.

KMU unterscheiden sich von Grossunternehmen vor allem bei Schritt 4, denn die Planung einer langfristigen Nachwuchsentwicklung scheitert oft an einer zu geringen Zahl dafür geeigneter Entwicklungspositionen, auf denen die Übernahme grösserer Verantwortung Schritt für Schritt eingeübt werden kann. Lösungen könnten hier einerseits Projektleitungsfunktionen bieten, die heutzutage praktisch überall anzutreffen sind, man muss nur bei der Besetzung von Projektleiterstellen neben der Fachqualifikation auch dem Aspekt der Nachwuchsentwicklung einen sehr hohen Stellenwert geben. Andererseits darf man die Betrachtung nicht auf das eigene Unternehmen beschränken, sondern muss auch andere Unternehmen, Kunden oder Lieferanten zum Beispiel, in die Überlegungen einbeziehen.

Das war auch einer der Gründe, warum die Handwerksgelesen früher auf Wanderschaft gingen, bevor sie in der Heimat eine Führungsposition übernehmen konnten. Wer das heute belächelt und als überflüssig betrachtet, sollte mal überlegen, ob nicht auch sein Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen von Nachwuchskräften profitieren könnte, die ausser Kenntnissen des eigenen Unternehmens auch praktische Erfahrungen als Führungskräfte bei Kunden, Lieferanten oder Unternehmen in verwandten Branchen mitbringen. Wenn man die ganze Branche und das eigene Geschäftsnetzwerk als eine übergreifende Einheit im Sinne der Förderung eigener Nachwuchskräfte betrachtet, entfällt die Beschränkung eines KMU und es entstehen die Möglichkeiten eines Grossunternehmens. Entscheidend ist, dass der Verwaltungsrat die Nachfolgeplanung professionell angeht. Wer keinen erfahrenen Personalchef im Verwaltungsrat hat, sollte dafür die Unterstützung eines neutralen, externen Personalexperten suchen, denn nur so kann eine ausreichend fundierte Vorgehensweise sichergestellt werden. Bei der Auswahl des Experten ist neben der praktischen Erfahrung vor allem die Unabhängigkeit wichtig. Jemand, der sich in diesem Zusammenhang Mandate zum Rekrutieren von Kandidaten erhofft, ist dabei vermutlich eher weniger geeignet.

Es gibt bereits eine recht grosse Zahl an Firmen, die von sich sagen, sie hätten eine Nachfolgeplanung, aber es gibt nur wenige, die die Qualität und die Umsetzung dieser Planung konkret messen. Dabei wäre es gar nicht so schwierig, jeweils zu Beginn der jährlichen Verwaltungsratssitzung, in der die Geschäftsleitung ihre Nachfolgeplanung präsentiert, die Frage zu stellen, wie viele der Stellenbesetzungen auf der oberen Führungsebene in den vorausgegangenen 12 Monaten gemäss der im Vorjahr verabschiedeten Nachfolgeplanung erfolgt sind, und bei wie vielen am Ende doch ein anderer Kandidat zum Zuge kam. Eine kurze Analyse jeder einzelnen Abweichung gegenüber dem Plan würde nicht nur wichtige Erkenntnisse aus dem Bereich der Führungskräfteentwicklung auf den Tisch bringen, sondern auch entscheidend dazu beitragen, dass sich die Geschäftsleitung bei der nächsten Runde der Nachfolgeplanung noch ein bisschen mehr Mühe gibt. Kein Verwaltungsrat würde massive Abweichungen gegenüber einem verabschiedeten Business Plan hinnehmen, ohne daraus entsprechende Massnahmen abzuleiten, und es gibt überhaupt keinen Grund, warum das bei einer Nachfolgeplanung anders sein sollte.

Die Nachfolgeplanung erfüllt also drei Ziele: Einerseits gibt sie dem Verwaltungsrat ein gutes Instrument an die Hand, mit dem er die Unternehmensentwicklung auf der Führungsebene kritisch verfolgen kann, andererseits bildet sie die Grundlage für die Führungs- und Personalentwicklung. Sie erweitert sie von einer oft vorwiegend auf das Bedürfnis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Weiterbildung reduzierten Betrachtungsweise hin zu einer bedarfsorientierten Investitionsplanung in das Humankapital. Als Drittes liefert die Nachfolgeplanung durch die grössere Disziplin in der Entscheidung über Stellenbesetzungen einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur und der Bindung von Schlüsselmitarbeitern.

Eine Unternehmenskultur kann man nicht „machen“, aber man kann sie in unterschiedlicher Weise beeinflussen. Einer der am stärksten wirksamen Einflussfaktoren auf Unternehmenskultur ist die Beförderungspolitik, denn daran, wen der Verwaltungsrat bzw. die Geschäftsleitung auf wichtige Führungspositionen befördert, erkennen die Mitarbeiter sehr genau, woher der Wind weht. Von Teamwork zu reden, zum Beispiel, und viel Geld in Teamentwicklung zu investieren, bringt rein gar nichts, wenn gleichzeitig die unternehmensweit bekannten Einzelkämpfer befördert werden. Eine professionelle Nachfolgeplanung mit entsprechender Konsequenz und Disziplin in der Umsetzung berücksichtigt auch diese starke Wechselwirkung zwischen Beförderungspolitik und Unternehmenskultur, und das wiederum ist ein besonders starker Faktor für die Bindung von Schlüsselpersonen an das Unternehmen.

Zusammenfassend gesagt, kann man die Frage, ob man als Verwaltungsrat eine professionelle Nachfolgeplanung initiieren sollte oder nicht, getrost überspringen und sich direkt damit befassen, wie man die Einführung beschleunigen und vor allem die Disziplin in der Umsetzung sicherstellen kann. Die Qualität des Managements ist für jedes Unternehmen eines der grössten Risiken und gleichzeitig auch der wichtigste Erfolgsfaktor. Diese Qualität darf man als Verwaltungsrat nicht dem Zufall überlassen, sondern muss sie als zentrales Ziel und als Kernelement der eigenen Verantwortung verankern. Die UBS hat mit der Berufung einer international erfahrenen Expertin für Personalmanagement zum Mitglied ihres Verwaltungsrates einen für die Schweiz (noch) ungewöhnlichen Schritt getan. Genau diese Kompetenz, die auch die Professionalität einer Nachfolgeplanung garantieren kann, fehlte bisher, und sie fehlt bis heute auch bei fast allen Schweizer Unternehmen. Hoffentlich werden dem Schritt der UBS ähnliche Schritte in anderen Firmen folgen. Dass die Qualität des Managements und damit auch die Qualität der Nachfolgeplanung das Kernelement der Verwaltungsratsverantwortung ist, gilt nämlich nicht nur für die UBS.

November 2008

Matthias Mölleny

peopleXpert gmbh
seestrasse 110
8610 uster
telefon: +41 44 940 6323
fax: +41 44 940 6324
email: matthias@moelleney.com
<http://www.peoplexpert.ch>