

Kompakt kommuniziert

WEITERBILDUNG Die Anforderungen an Verwaltungsräte sind gestiegen. Damit sie weiterhin einen Mehrwert für ihr Unternehmen erbringen können, müssen sie ihr Wissen laufend auf den neusten Stand bringen.

TEXT CHRISTOPH LENGWILER UND FELIX SCHMUTZ

Wer ein Verwaltungsratsmandat antritt, muss sich gut überlegen, ob er den Anforderungen dieser Aufgabe gewachsen ist. Die im Gesetz verankerten Aufgaben und Verantwortlichkeiten bringen Risiken mit sich und bei der Zusammensetzung des Gremiums wird vermehrt auf Diversität geachtet. Von den einzelnen Verwaltungsräten wird erwartet, dass sie branchen- und fachspezifisches Wissen einbringen. Entsprechend stellt sich für Verwaltungsratsmitglieder die Frage, wie sie ihr Wissen à jour halten und sich allenfalls weiterbilden können. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern hat in Zusammenarbeit mit der Vereinigung swissVR nach einer Antwort auf diese Frage gesucht und die Weiterbildungsbedürfnisse von Verwaltungsräten analysiert.

WIE LERNEN VERWALTUNGSRÄTE?

Die Studie zu den Weiterbildungsbedürfnissen von Verwaltungsräten wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit von Sven Joller durchgeführt. In einer Umfrage bei den über 500 Mitgliedern der Vereinigung swissVR hat Sven Joller im Frühjahr 2015 unter anderem untersucht, über welche Kanäle sich Verwaltungsratsmitglieder informieren, welche Anforderungen sie an Weiterbildungen stellen und an welchen Weiterbildungsthemen sie Interesse haben. Die Umfrage wurde durch Interviews mit erfahrenen Verwaltungsräten, Bildungsfachleuten und Beratern ergänzt. An der Umfrage haben 222 Personen teilgenommen, dies entspricht rund 40 Prozent der angefragten Personen. Da die Umfrage ausschliesslich bei swissVR Mitgliedern durchgeführt wurde, lässt sie keine repräsentativen Rückschlüsse auf alle Verwaltungsräte zu. Trotzdem liefert sie interessante Indikatoren und Erkenntnisse zu den Weiterbildungsbedürfnissen von Verwaltungsräten.

DIREKTER AUSTAUSCH BEVORZUGT

Wie die Studie der Hochschule Luzern zeigt, stellen Verwaltungsräte über eine Vielzahl

von Informationskanälen sicher, dass ihr Wissen auf dem neusten Stand ist. Als wichtigster Kanal wird der Austausch mit anderen Verwaltungsratsmitgliedern und Wissensträgern betrachtet. Das bedeutet, die Mitglieder von Verwaltungsräten datieren ihr Wissen «on the Job» und im Austausch mit ihrem Umfeld laufend auf. Als zweitwichtigster Informationskanal wird der Besuch von Seminaren und anderen Veranstaltungen genannt. Die Umfrage zeigt, dass auch Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv genutzt werden: So haben 68 Prozent der befragten Frauen und 43 Prozent der befragten Männer in den letzten 12 Monaten eine kostenpflichtige Weiterbildungsveranstaltung besucht.

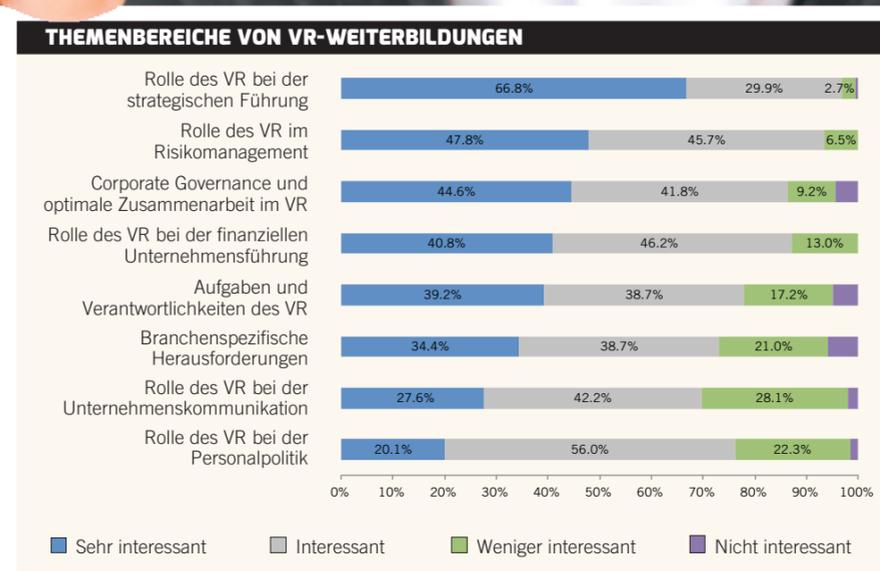
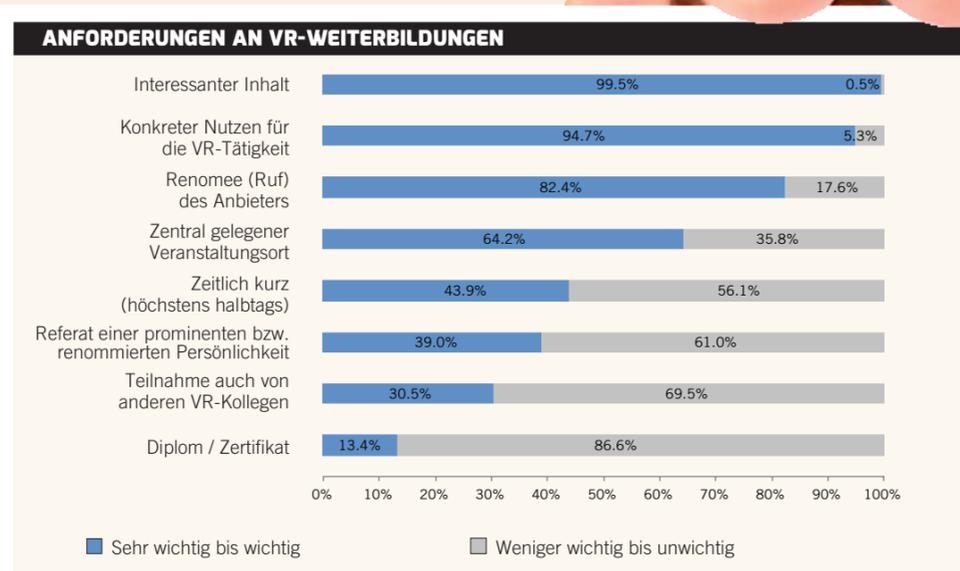
Die Wahl des erst- und zweitrangigen Informationskanals untermauert die Interviewaussage eines der befragten Experten, wonach dem informellen Austausch auch innerhalb von «klassischen Weiterbildungen» genügend Platz eingeräumt werden sollte. Dieser ermöglicht es, den in der Weiterbildung vermittelten Inhalt zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen und Kontakte zu pflegen. Ebenfalls nützliche Informa-

tionskanäle für Verwaltungsräte sind das Internet und Zeitschriften. Zudem werden weitere Möglichkeiten der Informationsbeschaffung erwähnt, so etwa interne Weiterbildungen, das Lesen von Fachliteratur oder die Mitgliedschaft in Branchenverbänden beziehungsweise in einer der beiden Vereinigungen für Verwaltungsräte sigv oder swissVR.

DER INHALT MUSS STIMMEN, DAS DRUMHERUM PASSEN

Welche Bedürfnisse von Verwaltungsräten müssen spezifische externe Weiterbildungen abdecken? Oberste Priorität hat für fast alle der Befragten der Inhalt der Weiterbildung. Dieser muss in erster Linie interessant sein (siehe Grafik 1). Ebenso spricht 95 Prozent der Befragten eine Weiterbildung vor allem dann an, wenn sie daraus einen konkreten Nutzen für die eigene Verwaltungsrats-tätigkeit erwarten können. Eine hohe Bedeutung haben auch das Renommee des Weiterbildungsanbieters sowie der Veranstaltungsort.

Dass eine Weiterbildungsveranstaltung möglichst kurz gehalten werden soll, bei-



spielsweise nur einen halben Tag statt einen ganzen, wird lediglich von 44 Prozent als wichtig oder sehr wichtig erachtet. Aus den Interviews geht hervor, dass wohl vor allem das Verhältnis zwischen dem zeitlichen und finanziellen Aufwand und dem gewonnenen Zusatznutzen entscheidend ist. Den Auftritt einer prominenten oder renommierten Persönlichkeit stufen noch 39 Prozent der Umfrageteilnehmer als bedeutend ein für eine attraktive VR-Weiterbildung. Die Möglichkeit, ein Zertifikat oder ein Diplom erwerben zu können, wird bloss noch von 13 Prozent der Umfrageteilnehmer als sehr wichtig oder wichtig angesehen.

BREITGEFÄCHERTE THEMEN

Den Umfrageteilnehmern wurde ein umfassender Katalog von möglichen Themen für spezifische VR-Weiterbildungen zur Auswahl gegeben. Die Umfrage kam zum Ergebnis, dass ein hohes Interesse an einem breiten Spektrum von Themen besteht (siehe Grafik 2). Auf das grösste Interesse stiess der Themenbereich «Rolle des VR bei der Strategischen Führung», der von 67 Prozent der

Befragten als sehr interessant bezeichnet. Beliebte waren die dazugehörigen Unterthemen «Unternehmensstrategien: Konzepte, Stossrichtungen» oder «Strategie-Reviews und Strategiecontrolling durch den VR». Auf grosses Interesse stossen auch die Themenbereiche «Rolle des VR im Risikomanagement» (48 Prozent), «Corporate Governance und Zusammenarbeit im VR» (45 Prozent) und «Rolle des VR bei der finanziellen Unternehmensführung» (41 Prozent).

Hingegen stossen die Themenbereiche «Rolle des VR in der Personalpolitik» (20 Prozent), «Rolle des VR in der Unternehmenskommunikation» (28 Prozent) und «Branchenspezifische Herausforderungen» (34 Prozent) auf relativ wenig Interesse. Wie eine vertiefte Analyse zeigt, sind Themen, welche für Verwaltungsräte zwar relevant sind, jedoch nicht in einem engen Zusammenhang zur Haupttätigkeit gehören, tendenziell weniger gefragt. Dies sind beispielsweise Themen wie «Schnittstelle zur internen und externen Revision», «Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften», «Berufliche Vorsorge» oder «Initiierung und Begleitung von

Worauf Verwaltungsräte bei der Weiterbildung achten, hat eine Studie der Hochschule Luzern untersucht.

Grafikquelle: zVg / Fotoquelle: Pixabay.com

Informatikprojekten». Auf geringes Interesse stossen auch Themen wie «Protokollführung», «Effiziente Verwaltungsratssitzungen» oder die «Rolle der VR-Sekretäre».

ERFAHRUNG TOPPT WEITERBILDUNG

Die befragten Verwaltungsratsmitglieder sind bestrebt, über verschiedene Kanäle Informationen zu beschaffen, um ihr Knowhow à jour zu halten. Entsprechend besteht auch ein Bedürfnis nach externen Weiterbildungen. Es gibt allerdings auch gewisse Vorbehalte gegenüber VR-Weiterbildungen, da «Verwaltungsrat sein» nicht gelernt und Erfahrung nicht durch Weiterbildung ersetzt werden kann. Die Befragten nutzen verschiedene Informationskanäle und Weiterbildungsformen. Zudem variieren die Weiterbildungsbedürfnisse und auch die bevorzugten Themen je nach Profil der einzelnen Verwaltungsräte stark. Es gibt einige Aspekte, die unabhängig von den konkreten Inhalten bei jeder VR-Weiterbildung gefragt sind: Ein kompaktes Format, um einen möglichst hohen Nutzen aus der investierten Zeit zu ziehen, ein informeller Teil für den Erfahrungsaustausch und für das Networking sowie eine hohe Praxisorientierung.

DIE AUTOREN



Prof. Dr. Christoph Lengwiler ist Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Vizepräsident von swissVR. Felix Schmutz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Geschäftsführer der Vereinigung swissVR. www.hslu.ch/ifz, www.swissvr.ch