

Weiterbildung für Verwaltungsräte – Pflicht oder Kür? Eine Umfrage der Hochschule Luzern unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zeigt, dass die Weiterbildung der Gremienmitglieder nicht institutionalisiert ist. Das ist problematisch. Denn Weiterbildung ist nicht Selbstzweck, sondern sollte dazu dienen, die Performance des Verwaltungsrates zu verbessern.

VON CHRISTOPH LENGWILER UND FELIX SCHMUTZ*

Wer ein Verwaltungsratsmandat antritt, muss sich gut überlegen, ob er den Anforderungen dieser Aufgabe gewachsen ist und wie er sicherstellen kann, dass er der Unternehmung den erwarteten Nutzen bringt. Denn die Anforderungen an die Verwaltungsratsstätigkeit sind gestiegen. Die im Gesetz verankerten Aufgaben und Verantwortlichkeiten bringen Risiken mit sich. Von den einzelnen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten wird erwartet, dass sie branchen- und fachspezifisches Wissen einbringen. Entsprechend stellt sich die Frage, wie sie ihr Wissen à jour halten und sich weiterbilden können.

Wie eine Umfrage der Hochschule Luzern bei 222 Mitgliedern der Vereinigung swissVR im Frühjahr 2015 zeigt, stehen für Verwaltungsräte zwei Kanäle im Vordergrund, um ihr Wissen auf den neuesten Stand zu bringen: Erstens ist es der Austausch mit anderen Mitgliedern des Gremiums und Wissensträgern. Das heisst, Verwaltungsräte datieren ihr Wissen «on the Job» und im Austausch mit ihrem Umfeld laufend auf. Zweitens ist es der Besuch von Seminaren und anderen Veranstaltungen. Diese dienen nebst dem Erwerb von Wissen auch dazu, Erfahrungen auszutauschen und das persönliche Netzwerk zu erweitern. Weitere nützliche Informationskanäle sind natürlich auch das Internet und Zeitschriften, ebenso interne Weiterbildungen, das Lesen von Fachliteratur sowie die Mitgliedschaft in Branchenverbänden bzw. in einer der beiden Vereinigungen für Verwaltungsräte sigv oder swissVR.



CHRISTOPH LENGWILER

ist Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern (www.hslu.ch/ifz) und Vizepräsident der Vereinigung swissVR (www.swissvr.ch).



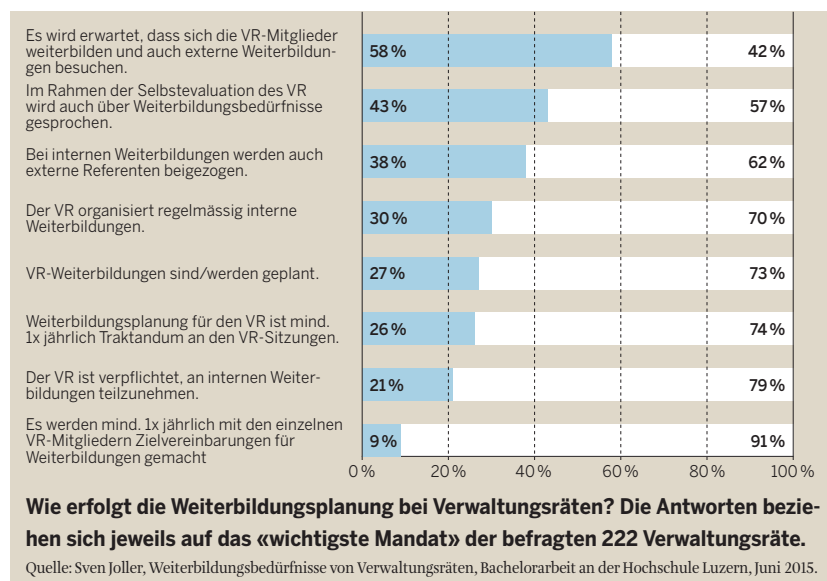
FELIX SCHMUTZ

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IFZ der Hochschule Luzern und Geschäftsführer von swissVR.

Interesse an spezifischen VR-Themen. Gemäss der Studie wird der Themenbereich «Rolle des VR bei der Strategischen Führung» von zwei Dritteln der Befragten als sehr interessant bezeichnet. Angesprochen fühlen sich die Befragten von Unterthemen wie «Unternehmensstrategien: Konzepte, Stossrichtungen» oder «Strategie-Reviews und Strategie-Controlling durch den VR». Auf Interesse stossen auch die Themenbereiche «Rolle des VR im Risikomanagement», «Corporate Governance und Zusammenarbeit im VR» sowie «Rolle des VR bei der finanziellen Unternehmensführung». Weniger Anklang finden Weiterbildungen zur Rolle des Verwaltungsrates in der Personalpolitik oder der Unternehmenskommunikation, zu spezifischen Herausforderung der jeweiligen Branche sowie zu Themen wie Audit, Rechnungslegungsvorschriften, Berufliche Vorsorge oder Informatik.

Weiterbildung wichtig, aber ... Wie die Studie der Hochschule Luzern weiter deutlich macht, wird von rund drei Fünfteln der Befragten erwartet, dass sie sich weiterbilden und dafür auch externe Weiterbildungen besuchen (vgl. Abbildung). Allerdings werden die Weiterbildungsbedürfnisse in den Verwaltungsratsgremien tendenziell nur zurückhaltend thematisiert, und auch eine Planung diesbezüglich scheint eher selten zu sein: Nur bei zwei Fünfteln der Befragten wird im Rahmen der Selbstevaluation des Verwaltungsrates über die Weiterbildungsbedürfnisse gesprochen. Die Weiterbildungsplanung ist lediglich bei einem Viertel mindestens einmal im Jahr an einer Verwaltungsratssitzung traktandiert. Individuelle Ziele zur persönlichen Weiterbildung werden mit den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern sogar nur bei jedem Zehnten vereinbart.

... zu wenig geplant und unterstützt. Über die Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder tragen in der Regel die Kosten für externe Weiterbildungen selbst. Das heisst, sie finanzieren ihre Kurse, Seminare und Studiengänge faktisch aus der – bei KMU relativ tiefen – Entschädigung, welche sie für ihre Verwaltungsratsstätigkeit bekommen. Nur bei einem Sechstel der Befragten gibt es Richtlinien, welche die Übernahme von Kosten für externe Weiterbildungen der Verwaltungsratsmitglieder regeln. Individuelle Weiterbildungsbudgets für die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder gibt es sogar nur bei einem Zehntel der Befragten. Insgesamt ist also Zurückhaltung bei der finanziellen Unterstützung von indi-



informellen Austausch mit den einzelnen Mitgliedern diskutiert. Darauf basierend können Massnahmen für das gesamte Verwaltungsratsgremium festgelegt werden. Ebenso können die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates allfällige individuelle Weiterbildungen planen. Am besten werden diese individuellen Absichten koordiniert (wer besucht welche Seminare, Kurse, Veranstaltungen usw.). Ebenso sollte die Unternehmung in vertretbarem Rahmen die Kosten ganz oder teilweise übernehmen. Da der Besuch externer Weiterbildungen Erkenntnisse bringt, die auch für andere Mitglieder des Verwaltungsrates von Interesse sein können, ist zu empfehlen, ein entsprechendes Reporting zu institutionalisieren (z. B. Informationen über besuchte Veranstaltungen, Austausch von Kursunterlagen, Erkenntnissen und neuen Ideen usw.).

viduellen Weiterbildungsbestrebungen zu beobachten. Dies ist der Weiterbildungskultur in den Schweizer Verwaltungsräten kaum förderlich.

Fazit: Wie die Studie offenbart, wird das Thema Weiterbildung in den Verwaltungsräten eher marginalisiert als institutionalisiert. Dies steht wohl im Widerspruch zu den aktuellen Best-Practice-Vorstellungen für die Corporate Governance: Ein Verwaltungsratsgremium sollte laufend seine Arbeitsweise und Leistung hinterfragen und optimieren. Dazu gehört auch die Aufgabe, allfällige Weiterbildungsmassnahmen zu planen.

Weiterbildungsplanung institutionalisieren. Idealerweise werden die Weiterbildungsbedürfnisse im Rahmen der jährlichen Selbstevaluation des Verwaltungsrates und auch im

Pragmatisches Vorgehen gefragt. Die geforderte Institutionalisierung der Weiterbildungsplanung spricht keineswegs gegen ein pragmatisches Vorgehen. Weiterbildungsmassnahmen sollen die unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Bedürfnisse der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder berücksichtigen. Weiterbildung ist nicht nur eine Frage der Kosten, sondern auch der knappen zeitlichen Ressourcen. Zudem ist Weiterbildung kein Selbstzweck, sondern soll dazu dienen, die Performance des Verwaltungsrates zu verbessern. Darum muss sich der Verwaltungsrat als Gremium um seine Weiterbildung kümmern. Gleichzeitig entbindet dies natürlich das einzelne Verwaltungsratsmitglied nicht von der persönlichen Pflicht, sich fachlich à jour zu halten und die Voraussetzungen zu schaffen, um seiner anspruchsvollen Aufgabe genügen zu können.