



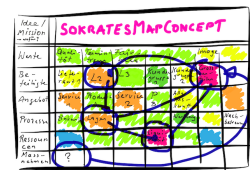
## Erstellung der VR CAS Arbeit und Durchführung von VR-Meetings mit Hilfe von SokratesMaps (Zürich 15. Sept. 2023)

*“Die wahre Tiefe des VR-Kurses habe ich erst mit dem Beginn der Erarbeitung der Abschlussarbeit und der Verwendung der SokratesMap erkannt. Heute würde ich bereits nach dem 3. Modul mit der CAS Abschlussarbeit beginnen, um noch viel mehr aus dem ausgezeichneten Kurs herauszuholen.”*

Zitat von Veit de Maddelena, Absolvent des VR CAS Kurses 2021

### Die Erkenntnisse aus dem VR-Kurs mit der CAS Arbeit direkt in der Praxis umsetzen

Der VR-Kurs der Swiss Board School ist extrem dicht mit wertvollen Inhalten gepackt. Mit den SokratesMaps lassen sich auf bestechend einfache Weise die Inhalte und Erkenntnisse in die reale VR-Arbeit und direkt in den betrieblichen Alltag wirksam übertragen (Stichwort Lerntransfer).



Die Abschlussarbeit ist der erste konkrete Schritt dazu. Mit Hilfe des SokratesMapConcept gelingt nicht nur eine präzise und akzeptierte Analyse der Governance auf operationeller und strategischer Sicht, sondern es wird gleichzeitig ein Governance Führungsinstrument geschaffen, das künftig hoch präzise Performance und Risiken zeigt und die Qualität der Governance als Nebeneffekt sichtbar macht.

Im Folgenden stellen wir den Kursteilnehmenden, welche die SokratesMaps für ihre CAS Arbeit verwenden möchten, eine Struktur für eine praxisorientierte Arbeit zur Verfügung. Im Kapitel 3 sollen ausgewählte Fragestellungen näher beleuchtet werden. Dazu dient das von Martin Hilb empfohlene umgekehrte KISS Prinzip vgl. auch das Buch Martin Hilb, Integrierte Corporate Governance, 7. überarbeitete Auflage). Die in der Struktur unten aufgeführten Seitenzahlen verweisen auf dieses Buch und geben so Hinweise auf mögliche Beurteilungsperspektiven. Es müssen nicht immer sämtliche KISS Perspektiven abgearbeitet werden. Wir empfehlen aber dennoch einen raschen Blick ins Buch für ein besseres Verständnis.

## Teil 1

### Vorschlag für die Erstellung der CAS Arbeit

#### Vorschlag für eine praxisnahe Struktur

##### Kapitel 1

##### Kurze Beschreibung der Organisation (ca. 1-2 Seiten)

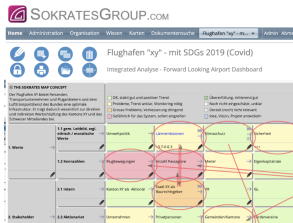
- Herkunft
- Entwicklung der Organisation
- Eigentümerschaft
- Leistungsangebot
- Positionierung im Markt
- Eckzahlen
- ggf. ein Foto zur Organisation / zu den Produkten



## Kapitel 2 Aktuelle Lageeinschätzung und Ausblick

### 2.1 Reifegrad der Organisation, der Firma

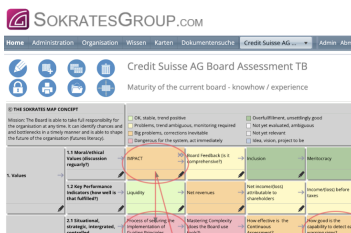
Abbildung des Sokrates Operational Masterplan (der OMP muss in dieser Abbildung nicht zwingend lesbar sein)



Ergänzt mit einer knappen Beschreibung der Lage.

### 2.2 Reifegrad des aktuellen Verwaltungsrates

Abbildung der Board Selfassessment (BSA) Sokrates Map (das BSA muss in dieser Abbildung nicht zwingend lesbar sein)



Ergänzt mit einer knappen Beschreibung der Situation im VR Gremium.

## Kapitel 3

### Auswahl und Besprechung von einzelnen strategischen Problemkreisen und Diskussion möglicher Massnahmen

(Ausleuchten der einzelnen Problemkreise mit der umgekehrten KISS Methode)

Hier folgend das Beispielthema "Wachstum"

#### 3.1 Beispiel 1: Problemkreis "Wachstum" der Organisation / der Firma

##### 3.1.1 Die situative Dimension des "Wachstums"

(ICG S.13 - 64) Kapitalgeber, Landeskultur, Normenkontext, ... )

##### 3.1.2 Die strategische Dimension des "Wachstums"

(ICG S.65 - 93) Zusammensetzung des Boards, Board Kultur und -Struktur, Board und die Anspruchsgruppen)

##### 3.1.3 Die Integrierte Board Management Struktur im Hinblick auf das "Wachstum"

(ICG S.95 - 136) Wie muss das Board zusammengesetzt sein? Wie wird zusammengearbeitet? Wie wird die Geschäftsleitung mandatiert? ... .



### 3.1.4 Evaluative Board Dimension (Keep it controlled) im Hinblick auf das “Wachstum”

(ICG S.95 - 136) Wie wird das Wachstum verfolgt (auditiert)? Wie muss das Risikomanagement ggf. angepasst werden? Wie wird das Board informiert und wie wird im Board das Wachstum besprochen? Wie wird sichergestellt, dass das Board den Anforderungen genügt?, vgl. auch Kapitel 4 mit dem ausführlichen Board Self Assessment.

## 3.2 Beispiel 2: Problemkreis “Lieferketten”

### 3.2.1 Die situative Dimension der “Lieferketten”

(ICG S.13 - 64) Kapitalgeber, Landeskultur, Normenkontext, ...

### 3.2.2 Die strategische Dimension der “Lieferketten”

(ICG S.65 - 93) Zusammensetzung des Boards, Board Kultur und -Struktur, Board und die Anspruchsgruppen

### 3.2.3

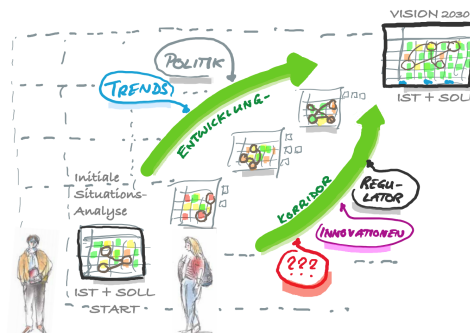
usw.

## 3.x Zusammenfassende Überlegungen zu den ausgewählten Problemkreisen

### 3.x.1 Zusammenhänge zwischen den Problemkreisen

Bild der SokratesMap

### 3.x.2 Voraussichtliche Entwicklung



GET A CONTINUOUS SHARP OUTLOOK

## 4 Board Self Assessment mit Blick auf die künftige Entwicklung der nächsten 2 Jahre

Bild des Map Board Self Assessment

Beschreibung, was auf der Map sichtbar ist, was die Stärken und Probleme sind, was zu tun ist.

(vgl. ICG S.95 - 136)

## 5 Rückblick auf den VR CAS Kurs

Besondere Erkenntnisse, Erlebnisse, “Danksagung” und was noch gesagt werden muss.



## Teil 2

### Vorschlag für die Gestaltung zukünftiger VR-Sitzungen

#### Ablauf VR / SR-Sitzung mit SokratesMaps

Der Ablauf (Vorbereitung, Durchführung, Aufbereitung) der VR-Sitzung, inkl. Risiko- und Chancenmanagement, sieht folgendermassen aus:

#### 1 Start auf der operativen Ebene (Geschäftleitung)

Die GL unter der Leitung des CEO schätzt mit der Map die aktuelle Lage der Organisation ein (das dauert 10 Minuten und wird normalerweise sowieso auf die eine oder andere Art bereits durchgeführt; dank der Map wird dieser Vorgang viel strukturierter und damit präziser; es wird viel weniger vergessen. Der Einsatz einer SokratesMap führt zu einem beträchtlichen Zeitgewinn, denn so können die vielen Reports zu kleinen Kommentaren auf der Map zusammengefasst werden. Die Reportersteller und die Reportleser werden entlastet und erkennen gleich mit einem Blick das Ganze und das Wesentliche.

Mit diesem Schritt kann der VR zudem sicherstellen, dass die Geschäftsleitungsmitglieder die Lage „gemeinsam“ reflektiert hat, denn der VR braucht nicht nur die Einschätzung des CEOs, sondern die der gesamten GL. Der CEO ist jedoch für die Präsentation vor dem VR verantwortlich.

Auf diese Weise kann der VR effizient und effektiv prüfen, ob die GL „intelligent“ (aufrichtig, auf Augenhöhe, fair, klar, transparent, verständlich, engagiert und lösungsorientiert) zusammenarbeitet und die Belegschaft klar beauftragt. Der CEO bekommt auf diese Weise bei jeder VR-Sitzung „eine Decharge“, denn der VR bestätigt mit der Kenntnisnahme der Lage gemäss der Map, dass auf C-Level-Ebene Transparenz und Verständlichkeit herrscht. Für die nächst tiefere Ebene ist das ein klares Signal, ggf. können SokratesMaps dann auch dort eingesetzt werden.

#### 2 Vorbereitung der VR Sitzung

Die Lageeinschätzungsmappe wird vorab vom CEO an den VRP und Vize gesendet, damit diese die VR-Sitzung vorbereiten können. Auf der Map wird klar ersichtlich, wo strategisch und operativ interveniert werden muss.

Aus der Vorbereitung der VR-Sitzung ergeben sich ggf. noch Fragen an den CEO. Seine Antworten werden mit der Map (im PDF Format) an die anderen VRs gesendet als Beilage zu Traktandum 2 (ggf. mit einem kurzen Kommentar von VRP und Vize)

Wichtig: Die Aufforderung, die Map zu plausibilisieren, zu ergänzen und allfällige Fragen an den CEO vorzubereiten, oder gar Fragen und Hinweise vor der VR-Sitzung an den VRP zu



richten, darf nicht fehlen. Damit stellt der VRP sicher, dass die Mitglieder des VR gut vorbereitet an die Sitzung kommen und sich mit den Inhalten beschäftigt haben.

### **3 Die SokratesMap als Kommunikations-Dashboard zum Start der VR-Sitzung**

Während der Sitzung hängt die Map im A0 Format an der Wand (schon vor der Sitzung aufhängen!). Die Map dient unbewusst als Übersichtshilfe und unterstützt durch die strukturierte planartige Darstellung der Organisation die Sprech- und Gesprächsfähigkeit der VR-Mitglieder - dies insbesondere auch, wenn die Sitzung mehrsprachig durchgeführt wird.

Nach der Begrüssung (Agendapunkt 1) eröffnet der VRP mit Agendapunkt 2 die VR-Sitzung mit der gemeinsamen Lageeinschätzung.

Der VRP gibt gleich das Wort an den CEO. Der CEO beschreibt kurz (1-2 Minuten) die Lage der Organisation. Anschliessend bittet der CEO die Mitglieder des VR Fragen zur Lageeinschätzung zu stellen. Der CEO beantwortet kurz die Fragen, ggf. Fragen in den Agendapunkt „Verschiedenes“ oder in die einzelnen bestehenden Traktanden verschieben, denn eigentlich sollten ja die wichtigen Themen traktandiert sein.

Mit diesem Vorgehen wird der CEO von einem „Beauty Contest“ entlastet, lange Ausführungen fallen weg, er muss nur relevante Fragen beantworten.

### **4 Die SokratesMap während der VR Sitzung**

Bei der Behandlung der Agenda dient die Top-Map, wo sinnvoll, als Übersicht. Schwierige Zusammenhänge können einfach visuell erklärt werden. Die Auswirkungen allfälliger Massnahmen oder Projekte können leicht von Hand auf der Map eingeschätzt und besprochen werden.

Bei grösseren Fragestellungen / Projekten lohnt sich ggf. eine Spezial SokratesMap zu erstellen, damit die VR-Mitglieder rasch eine gemeinsame Sicht bekommen und strategische Anpassungen präzise definieren, entscheiden und mandatieren können.

### **5 Schliessen der VR Sitzung**

1. Blick auf die Map
  - a. Frage an alle, ob es noch weitere Hinweise und Anpassungen gibt
  - b. Hinweis vom VRP und Vize, dass die Map angepasst und zusammen mit dem Protokoll versendet wird.
  
2. Hinweis des VRP:

Wichtige Erkenntnisse zur Lageeinschätzung müssen auch nach der Sitzung schriftlich mitgeteilt werden (der VR ist immer VR, nicht nur an der Sitzung)



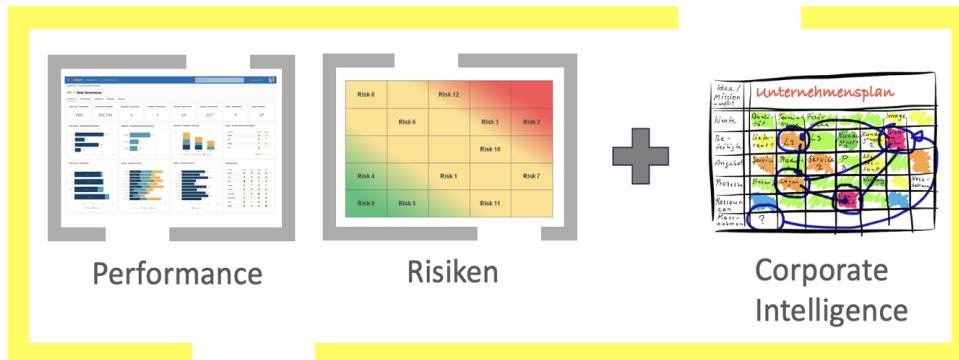
3. Mandatierung des CEO:  
Die Map ist gleichzeitig das Mandat an den CEO und die gesamte GL, entsprechend zu handeln, die Risiken zu senken und die Performance der Organisation sicherzustellen. Damit wird sichergestellt, dass die GL den Auftrag des VR vollumfänglich versteht.
4. Bei der nächsten VR-Sitzung, bzw. ggf. in schwierigen Zeiten auch dazwischen, wird mit der SokratesMap die Erfüllung des Mandats vom VR überprüft. (Keep it controlled).



### Teil 3

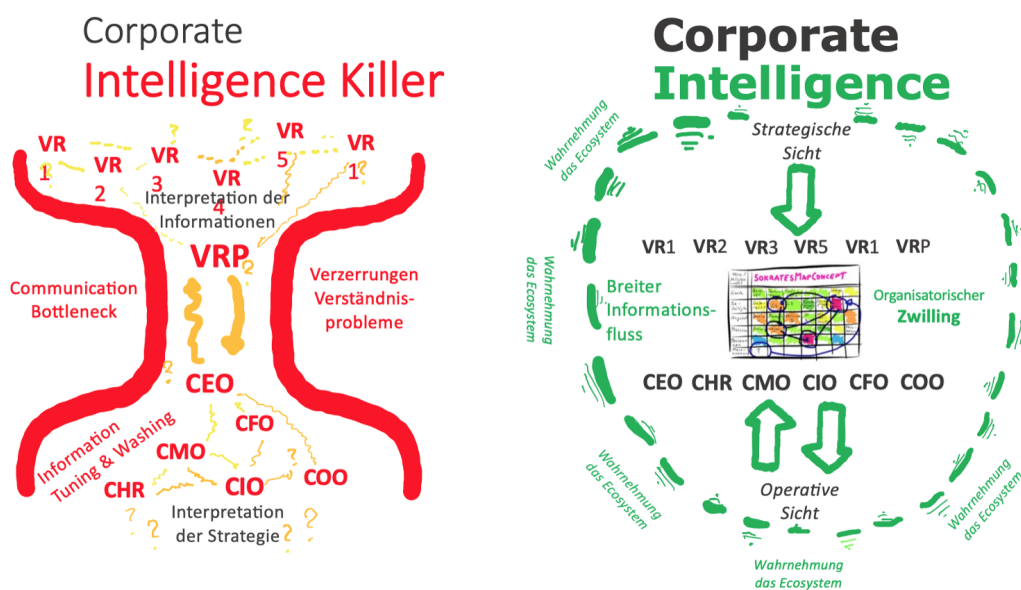
## Ergänzende Grafiken zum SokratesMapConcept auf VR-Ebene

**Die gesetzliche Governance verlangt nach Vorausschau und aktivem Einbezug der Intelligenz aller Beteiligten**



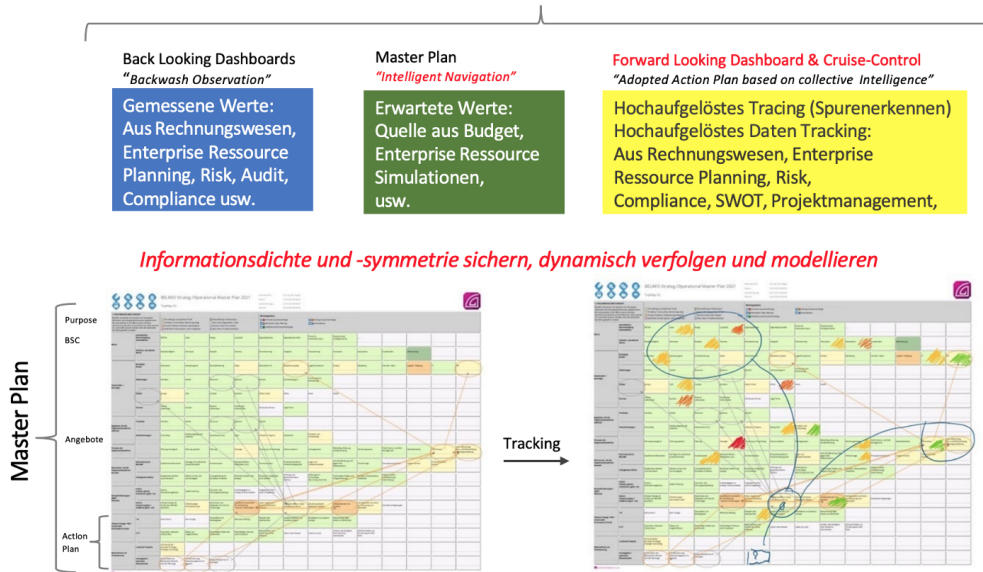
**SokratesMaps sind "Reflective Forward Looking Dashboards".**  
Sie überbrücken einen neurologisches Engpass.  
Aus Individual-Intelligence wird Corporate Intelligence

**"Corporate Intelligence" beginnt auf der strategischen Ebene**





## Präzise Fortschrittskontrolle, inkl. Performance- und Risikomanagement



Ständige Verbesserung der Business Intelligence



## VR Arbeit: Kontrollaufwand reduzieren zugunsten strategischer VR Arbeit



### VR Sitzung Vorbereitung durch GL / VRP

Aufbereitung der Information

Reflexion,...



Aufbe..

Reflexion auf C-Level, Einbezug Kader in die Strategieumsetzung ....



### VR Sitzung Vorbereitung durch einzelne VR Mitglieder

Informationsaufnahme und Prüfung

Kreative Arbeit



Informa....

Reflexion, kreative Arbeit, ....



### VR Sitzung Durchführung

Abgleich der individuellen Wahrnehmungen und Einschätzungen

... Reflexion, ...



Abgl ....

Reflexion, kreative Arbeit, Ausarbeiten und Einschätzen von Optionen, Entscheiden



### VR Sitzung Protokollierung

Protokollierung, Dokumentation, ...

... Tracking, ...



Protokoll...

Tracking, Dynamische Dokumente



### VR Zwischenfall-Reporting

Abgleich der individuellen Wahrnehmungen und Einschätzungen

... Reflexion, ...



Abgl ....

Reflexion, kreative Arbeit, Ausarbeiten und Einschätzen von Optionen, Entscheiden