

# Integrated Governance: Das Zusammenspiel von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

## White Paper

---

Co-Autoren: [Thomas Braun](#), [Rainer Lenz](#), [Daniel Meile](#), Zürich, im Juli 2021.

### Management Summary

Kann eine „Integrated Corporate Governance“ zu 100% garantiert werden? Wahrscheinlich nein, die Welt ist zu komplex und zu dynamisch - und ein Ende der Beschleunigung ist nicht absehbar. Im Fall von rechtlichen Problemen müssen die Richter prüfen, wie die Beteiligten ihre Governance sichergestellt haben. Dabei stellt sich die Frage nach der Organisation des „Outlooks“ (Ausblick auf dem Hauptmast von Schiffen).

Vorneweg: mit herkömmlicher Business Intelligence ist, auch wenn sie hoch digitalisiert ist, eine integrale Steuerung, die den Namen verdient, nicht mehr möglich. Der Sehwinkel der allermeisten Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen wird durch die Datenmenge, die Komplexität sowie die Dynamik weit unter den Horizont gedrückt.

Die Folge: Zu hohe Geschwindigkeit trotz schlechter Sicht oder ein mutiger Blindflug mit hohen Risiken..

Je schlechter die Sicht, desto wichtiger die Navigationsmittel. Die Kunst die passenden Navigationsmittel zu finden und zu verwenden kann auch als „Governance of Governance“ bezeichnet werden.

Dieses White Paper thematisiert die physischen und psychischen Herausforderungen der Menschen, die verantwortungsvolle Positionen einnehmen wollen und auch wirklich bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.



### Inhaltsüberblick

- Die Herausforderungen
- Wie läuft es im Moment?
- Was ist zu tun?
- Wie kann dies umgesetzt werden?
- Lösungen und künftigen Strategien
- Zusammenfassung

## Die Herausforderungen

Dr. Rainer Lenz schätzt die aktuelle Lage zur 'Integrated Governance' aus der Internal Audit Perspektive wie folgt ein:

*"Die Anforderungen an Aufsichtsrats-/Beirats-/Verwaltungsratsmitglieder steigen permanent, ebenso wie die damit wachsende persönliche Verantwortung und Haftung. Das vielzitierte Akronym VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) beschreibt die Rahmenbedingungen der modernen Welt.*

*Als Aufsichtsrats-/Beirats-/Verwaltungsratsmitglied müssen die Mandatsträger in einer komplexen und dynamischen Situation nicht nur wissen, was geschieht. Sie müssen auch die Struktur des Systems kennen. Sie brauchen Strukturwissen, Wissen über Zusammenhänge und Abhängigkeiten, Wissen über die Variablen des Systems, wie sie funktionieren, wie sie sich beeinflussen, d.h. die Interdependenzen erkennen. Das ist schwierig und wird zunehmend anspruchsvoller. Zudem sind die Mandatsträger nicht täglich an Bord. Das macht Ihre Aufgabe nicht leichter.*

*"Verwaltungsräte nehmen an (oberflächlich) meist makellos vorbereiteten Board-Meetings teil: Die ihnen an den Meetings präsentierte Wirklichkeit ist nie die ganze Wahrheit. Das wissen sie in der Regel."*

*Ihre unausweichliche, möglicherweise wachsende Teil-/Unkenntnis und gegebenenfalls Ihre falschen Hypothesen über die Wirklichkeit der Organisation und ihrem spezifischen Kontext können zu einem Problem werden: zu einem Problem*

*bei der Lageeinschätzung und den sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen für die Organisation - und auch zu Ihrem persönlichen Problem. Bei Organisationsverschulden werden Sie rasch Teil des Problems und riskieren Reputation und eigenes Geld."*

## Wie läuft es im Moment?

Führungskräfte auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene sehen sich heute diversen neuen Herausforderungen gegenüber (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Die Aufgabenbereiche haben sich zum Teil grundlegend verändert und verschärft:

- die zunehmende Komplexität verlangt mehr Governance;
- das Detailwissen des Einzelnen wird immer mehr gefordert;
- die Digitalisierung stellt in vielen Bereichen einen grundsätzlichen Systemwechsel dar;
- als Individuum den Überblick zu behalten ist rein neurologisch betrachtet oft fast nicht mehr möglich und löst Angst und Fluchtwünsche aus;
- Fehlentscheidungen haben weitreichende Konsequenzen;
- die Aktienrechtsrevision verschärft die Lage in Haftungsfragen.

In Anbetracht dieser Herausforderungen mag es verwunderlich erscheinen, dass bei der Auswahl von geeigneten Verwaltungsräten, Aufsichtsräten, Stiftungsräten, usw. nach wie vor primär das persönliche Beziehungsnetz und nicht das Fachwissen das wichtigste Kriterium zu sein scheint.

Viele Entscheidungsträger sind immer noch irrtümlicherweise der Meinung, durch Informationen, Mitteilungen und Aufträge

würde sich ein gemeinsames Verständnis „einfach so“ bilden. Das Gegenteil ist der Fall: Das Missverständnis ist leider die Regel. Mitunter hat das zur Folge, dass es bei Governance-Themen immer wieder zu Informationsasymmetrien kommt, welche nicht nur zeitaufwändige Korrekturmaßnahmen erfordern, sondern auch zu gefährlichen Situationen mit finanziellen Folgen, Haftungsfragen und Reputationschäden führen können.



Aktuelle prominente Fälle (Raiffeisen, Wirecard, etc.) haben gezeigt<sup>1</sup>, dass selbst in professionell besetzten Gremien und von „Big-4“ Wirtschaftsprüfungs - Gesellschaften auditierten Organisationen grundlegendste Governance-Richtlinien ausser Acht gelassen wurden und dies für Investoren, Kunden und Angestellte sowie die öffentliche Hand gravierende Folgen nach sich zog, obwohl ausreichend Hinweise, teilweise gut sichtbar, vorlagen.

*In Anbetracht der Aktienrechtsrevision ist es daher dringend geboten, sich intensiv mit der Aufstellung des Verwaltungsrates und dessen konstruktiver Zusammen-*

---

<sup>1</sup> Siehe auch Blog von Dr. Rainer Lenz: Lenz, R. (2014), Strahlemänner und Kollusion im Schatten, in: Frank, B. / Friedrichsen, M. (Hrsg.), Der moderne Odysseus - Beiträge zum Leitbild einer neuen Werte- und Leadership-Kultur, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-05899-9

<http://Inkd.in/dpk6qHB>

*arbeit mit der Geschäftsleitung auseinander zu setzen.*

### **Was ist zu tun?**

Eine zeitgemässe ‘Integrated Governance’ verlangt neue Wege, um den vielen Herausforderungen der modernen Welt gerecht zu werden. Dabei treten folgende Punkte in den Vordergrund:

- Nichtwissen als Chance;
- Teamarbeit durch Informationsasymmetrie sichern;
- Organisationsentwicklung vereinfachen und beschleunigen;
- Steigerung des gegenseitigen Verständnisses und Engagements aller Beteiligten.

### **Nichtwissen als Chance**

Im Sinne von Sokrates’ Aussage *“Ich weiss, dass ich nichts weiss”* sollten sich Führungskräfte offen und ehrlich einer Selbstprüfung ihrer Bereitschaft zum Nichtwissen unterziehen. Wie steht es um Faktenwissen und Dossierkenntnis? Besteht Klärungsbedarf im Hinblick auf problematische (Doppel-, Mehrfach-) Mandate oder konfligierende Funktionen / Tätigkeiten? Inwieweit ist genügend Fach- und Branchenwissen vorhanden, um sich auf gleicher Augenhöhe mit Operations / Geschäftsleitung auseinander zu setzen? Gibt es Fragestellungen im Zusammenhang mit Compliance-Themen oder Haftungsfragen? Ist eine klare Strategie vorhanden und werden die Zusammenhänge und Abhängigkeiten verstanden? Funktioniert das Zusammenspiel der verschiedenen Committees innerhalb des Verwaltungsrates? Wie sieht es mit der direkten Einflussnahme auf die operative Ebene aus? Besteht ein Ungleichgewicht zwischen der Führung des Verwaltungs-

rates und seinen Mitgliedern?

Die Klärung solcher und weiterer Fragestellungen ist unabdingbar, um eine wirksame Governance etablieren und leben zu können.

### **Teamarbeit durch Informationssymmetrie sichern**

Wer nicht über dieselben Hintergrundinformationen und dieselbe Terminologie verfügt, wird sich zwangsläufig in Missverständnisse verwickeln, übrigens ein bewährter Trick der Betrüger. Erst eine „gemeinsame Sprache“ ermöglicht ein erfolgreiches Zusammenarbeiten im Team. Eine offene Gesprächskultur basiert auf gegenseitigem Respekt, der Akzeptanz von und dem Suchen nach anderen Sichtweisen und dem aktiven Miteinbezug des Wissens aller Beteiligten; die Zeiten von top down geführten Gremien sind durch die zunehmende Komplexität und den gesellschaftlichen Wandel bedingt antiquiert. Es gilt, eine klare und wirksame Kommunikationskultur im Sinne der aktiven Vergemeinschaftung von Unterschiedlichkeiten aufzubauen, in welche die Informationssymmetrie eingebettet werden kann.

Die Informationssymmetrie im Sinne einer wechselseitigen Spiegelung von Inhalten verlangt von den Beteiligten den Willen, sich auf Augenhöhe zu begegnen. Dazu gehört auch der Umgang mit wertvollen Unterschiedlichkeiten und eine daraus hervorgehende Vergemeinschaftung derselben. Die Akzeptanz etwaigen Nichtwissens ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Informationssymmetrie. Wird diese gezielt umgesetzt, nimmt das Wissen und gegenseitige Verständnis der Beteiligten stetig zu und kann gezielt genutzt werden.

### **Organisationsentwicklung vereinfachen und beschleunigen**

Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung basiert auf dem Miteinbezug aller Beteiligten. Werden diese nur ungenügend an der Entwicklung beteiligt, wird nicht nur viel nützliches Detailwissen ignoriert, sondern Frustration und Missverständnisse und damit Widerstand und Reibungsverlust in Kauf genommen bzw. gefördert. Das verlangsamt oder blockiert im schlimmsten Fall die Prozesse und gefährdet das Gelingen. Können und dürfen Beteiligte ihr Wissen auf einfache und pragmatische Weise einbringen, steigt die intrinsische Motivation und die Bereitschaft, einen Beitrag aus eigenem Antrieb zum Erfolg der Organisation zu leisten.

### **Sicherstellen des gegenseitigen Verständnisses und Engagements aller Beteiligten**

Aufgrund verschiedener Bildungsstufen und der Komplexität einer Organisation, ist es eine zentrale Herausforderung, gegenseitiges Verständnis auf allen Ebenen zu erzeugen - es ist die „*Governance of Communication and Interaction*“. Durch ein bewusst gewähltes Mass an „*Fuzziness*“ kann Komplexität auf ein Niveau heruntergebrochen werden, auf welchem alle beteiligten Personen, Informationen bekommen, um grundlegende Prozesse und Strukturen verstehen und besprechen zu können. Das schafft Zugehörigkeit (psychologische Sicherheit) und in der Folge Engagement.

Rund 80% der Zeit verbringt der VR mit Informationsverarbeitung und -prüfung. Diese Zeit fehlt bei der gestalterischen VR Arbeit.

### Zeiteinsparung zugunsten kreativer VR Arbeit ist möglich!



### Wie kann das erreicht werden?

Sequentielle Darstellungen von Prozessen und Strategien in Form von langen Berichten und Reports überschreiten die Grenzen der Aufnahmefähigkeit des Gehirns. Dies gilt für alle Stufen einer Organisation. Nach wie vor werden aber immer noch in sehr vielen Organisationen mit grossem Zeitaufwand umfangreiche Berichte erstellt, die nur allzu oft lediglich rudimentär genutzt werden, ja sogar die Sicht auf die Realität durch die Menge und ungeeignete Aufbereitung der Information verstellen. Daher ist die Sicherstellung einer lückenlosen, nachvollziehbaren Kommunikation mit Hilfe von visuellen Elementen der erste Schritt zur Sicherstellung einer schlanken und wirksamen 'Integrated Governance'. Ein gemeinsames Kommunikationsfundament bildet die Basis dafür. Folgende Punkte sind u.a. darin einzubinden:

- Präzise nachvollziehbare und besprechbare Kommunikation und Reporting zwischen VR und GL (keep it simple, but not simplistic (Einstein));
- Schaffen einer gemeinsamen Terminologie;

- Sicherstellung und Stärkung der Business Intelligence (keep it integrated);
- Sofortige Erweiterung der individuellen und kollektiven Intelligenz durch gehirngerechte Informationsaufbereitung und Fast Feedback (keep it strategic);
- Strenges selbstkritisches VR-Self-Assessment;
- Governance of Communication - Reduktion von Missverständnissen;
- Principal - Agent Dilemma: Sicherstellen der Informationssymmetrie;
- Governance of Ecosystem: Sichere Navigation im und mit dem Kontext;
- Strategy Controlling;
- Governance of Compliance;
- Governance of Sustainability;
- Entwicklung von strategischen Innovationen.

### Lösungen und künftige Strategiefindung

In Anbetracht der hohen Komplexität gilt: "So einfach wie möglich, aber nicht einfacher". Visuelle Masterpläne sind hierfür eine grosse Hilfe. Sie wandeln für das Gehirn die Informationen in ein Bild um und ermöglichen damit einen umfassenden, schnellen und präzisen Informationsaustausch. Dadurch werden wirkungsvoll aus Unterschiedlichkeiten neue, gemeinsame Werte geschaffen und Missverständnisse erfolgreich reduziert.

Visuelle Masterpläne fördern zudem die richtigen Fragestellungen und stärken das Strukturwissen der Anwender. Sie dienen als verlässliche Kommunikations-, Konversations- und Kommando-Instrumente und helfen dabei, besser zuzuhören und genauer hinzuschauen.



Wird der visuelle Masterplan zusätzlich als "Forward Looking Dashboard" eingesetzt, dient er zudem der Strategiefindung und unterstützt so die kontinuierliche Arbeit von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung hoch-effektiv.

## Zusammenfassung

Die Faktoren Zeit und Schwinkel sind entscheidend beim Lösen des Principal - Agent Dilemmas, das fundamentaler strategischer Bedeutung ist, die Informationsdiskrepanz zwischen den einzelnen Beteiligten ist teilweise eklatant und nach neuem Aktienrecht mit grossen persönlichen Haftungsrisiken verbunden.

Hieraus ergeben sich u.a. folgende Herausforderungen:

- Wie weit will und kann der VR in Fahrtrichtung schauen, trotz zunehmender Komplexität und Dynamik?
- Wie stellt der VR sicher, dass VR und GL wissen, wo die Organisation steht und dass aktuelle und zielführende Navigationsfähigkeiten vorliegen. Die Umgebung und das Fahrwasser sind in ständiger Veränderung.
- Wie umfassend und zeitnah will der VR die sich ständig verändernden wertvollen Wahrnehmungen und Meinungen der Beteiligten verstehen und einbeziehen?
- Wer im VR verantwortet die "Governance of Governance".

Der Richter wird diese Fragen im Falle des Scheiterns stellen. Alle haften dabei solidarisch: *"Einer für alle - alle für einen!"*.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und vertiefen Sie mit uns die Herausforderungen und die Lösungsfindung.