



TEPPICHETAGE

Im Orchester- graben

Von DORIS AEBI

Vielleicht haben Sie es bereits mitbekommen: Auf den Schweizer Teppichetagen ist seit einiger Zeit ein Umbruch im Gange. Lange Jahre tat dort ein eigentlich essenzielles Gremium relativ ruhig seine Arbeit – der Verwaltungsrat. Viele Entwicklungen, über die ich hier die letzten Monate schrieb – Internationalisierung, Diversität, Spezialisierung –, überrollten CEO und Geschäftsleitung; der Verwaltungsrat blieb schweizerisch und homogen. Doch jetzt erfasst die Welle der Veränderung auch die diskreten obersten Gremien. Und das stellt deren Leitung, die Präsidenten und Präsidentinnen, vor völlig neue Herausforderungen. Dazu gleich mehr.

Die Professionalisierung zeigt sich an allerlei Orten. Wurden Mandate früher gerne im Vertrauen im eigenen Netzwerk vergeben, wird heute gezielt nach Persönlichkeiten mit bestimmten Kompetenzen gesucht. Spezialisierte Ausbildungen an den Universitäten sind ausgebucht wie noch nie, Netzwerke, Austausch und Fachliteratur-Angebote nehmen zu. Die Anforderungen sind gestiegen, und das zu Recht: Sollen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte nicht einfach abnicken, sondern echte Sparringspartner sein, müssen sie den Umwälzungen in den Organisationen Rechnung tragen.

Auch sie brauchen Diversität: unterschiedliche Fachkompetenzen, Nationalitäten, Altersgruppen, Geschlechter. Nur wenn er die Spannbreite abbildet, in der heutige Unternehmen tätig sind, kann der Verwaltungsrat einer Organisation wirklich Mehrwert bringen. Die Zeiten, in denen eine Handvoll Jugendfreunde die lukrativsten Mandate der Schweizer Wirtschaft einfach unter sich verteilten, sind definitiv vorbei. Das ist natürlich eine gute Nachricht. Aber sie bringt, wie es gute Nachrichten ja meistens tun, eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Die wohl wichtigste: Der Verwaltungsratspräsident hat heute einen deutlich anspruchsvolleren Job als früher.

Die Aufgabe eines Verwaltungsratspräsidenten gleicht in vielerlei Hinsicht der eines Orchesterdirigenten. Er prägt die Tonalität im Gremium, gibt mit der knapperen oder grosszügigeren Traktandierung von Geschäften den Rhythmus vor, lanciert oder bremst seine Solisten, bestimmt die Geschwindigkeit. Und heute tut er das mit einem Orchester, in dem nicht mehr nur die traditionellen Streicher sitzen, sondern eben auch Blasmusikerinnen, Harfenisten, Flötenspieler oder Perkussionisten – unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichem Temperament und verschiedenen Sichtweisen und Ansprüchen. Diese diverse Mannschaft zur Philharmonie zu führen statt ins Chaos, ist hohe Kunst.

Um sie zu beherrschen, müssen heutige Präsidenten viel mitbringen. Fachkompetenz und

Führungserfahrung sind selbstverständlich.

Gestiegen sind insbesondere die Anforderungen an Moderation und Kommunikation – eben das Dirigieren.

Eine gute Präsidentin, ein guter Präsident hört zu, fragt nach, fasst zusammen und klemmt im richtigen Moment ab. Er sorgt dafür, dass nicht nur die etablierten Streicher, sondern auch die Perkussionistin oder der Harfenist eine Stimme haben. Diversität entfaltet nur dann ihre Wirkung, wenn tatsächlich jeder im Orchester eine Stimme hat. Und wenn, auch das kommt immer wieder einmal vor, der Dirigent nicht plötzlich selber mitten in der Vorstellung zur Trompete greift.

—
Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntägig über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.