



Rolltreppe in London.

REINHARD EISELE



Klettersteig oberhalb Flims.

ARNO BALZARINI / KEYSTONE

## Karriereziel Verwaltungsrat: Fähiger Charakterkopf gesucht

Immer mehr Unternehmen wollen bei der Neubesetzung von Verwaltungsräten Machtkumulation und Abhängigkeiten vermeiden

Von Doris Aebi und René Kuehni\*

*Während die immergleichen Leute für die Verwaltungsräte des Landes gehandelt werden, schaffen frische Potenziale oft den Einstieg nicht. Das ist gefährlich für die Unternehmen und schade um den begabten Nachwuchs. Es geht auch anders: Die Autoren sagen, was es braucht, damit mehr neue Persönlichkeiten an die richtigen Verwaltungsratsstellen kommen.*

Die Vorwürfe sind altbekannt. Neue Mitglieder für den Verwaltungsrat würden nicht offen gesucht. Sondern die Mandate hinter vorgehaltener Hand angeboten, im engen Kreis verteilt und an immer dieselben Topleute vergeben – von denen man sich fragt, wie sie ihren vielen Verpflichtungen nachkommen. Die Kritik hat Tradition, und sie ist nicht gänzlich unbegründet: Lange Zeit hat sich die Rekrutierung von Verwaltungsräten in der Schweiz professionellen Kriterien entzogen. Auf klare Anforderungsprofile für die VR-Mandate – bei Managementpositionen längst eine Selbstverständlichkeit – verzichtete man, stattdessen sah man sich im Bekanntenkreis um und landete bei den Leuten, an die auch die Konkurrenz bereits gedacht hatte.

### Nicht aus dem Bekanntenkreis

Doch der Wind beginnt sich zu drehen. Immer mehr Firmen sind sich der Sensibilität von Neubesetzungen des Verwaltungsrats bewusst. Sie versuchen, Machtkumulation und Abhängigkeiten zu vermeiden – und suchen Nachfolger nach den strengen Regeln eines sauberen Recruitings.

Das ist eine Chance für die Unternehmen, denn erst diese Professionalisierung macht es möglich, für den Verwaltungsrat auch Spitzenleute zu gewinnen, die bisher nicht zum eigenen Bekanntenkreis gehörten. Es ist aber auch eine Chance für kompetente Persönlichkeiten, die sich neu in einen VR einbringen wollen und darauf hoffen, aufgespürt zu werden. Für sie ist es wichtig zu wissen, worauf es bei einer professionellen Neubesetzung ankommt. Das Herzstück einer fachmännischen Rekrutierung ist das Anforderungsprofil.

Ein kompetent erstelltes Profil für ein VR-Mandat löst sich von Namenslisten und richtet den Blick stattdessen auf genau diejenigen Fähigkeiten und Eigenschaften, die für den freien Sitz essenziell sind. Zu wissen, was man sucht und braucht, ist die erste Voraussetzung, um fündig zu werden.

### Bewusste Vielfalt der Kompetenzen

Bei der Suche nach dem idealen Verwaltungsrat ist es ausgesprochen wichtig zu bedenken, dass das Gremium als Kollektiv arbeitet. Ein Verwaltungsrat muss in seiner Gesamtheit zusammenwirken und funktionieren, gleichzeitig aber so vielseitig und dynamisch sein, dass neue Impulse und kritische Anregungen möglich sind. Es braucht Diversity in der Runde, eine bewusste Vielfalt der Kompetenzen. Das heisst, dass sowohl Finanzexperten als auch Branchenkenner im Verwaltungsrat sein müssen, Juristen, Personal- und Kommunikationsspezialisten – Experten genauso wie Generalisten. Diversity heisst aber auch, und das geht oft vergessen, dass sich die Charaktere und Temperamente die Waage halten sollten: Kreative Denker braucht es in jedem Verwaltungsrat genauso wie warnende Controller, begabte Netzwerker wie stille Analytiker, Teamstützen wie Alphasmenschen. Nur wenn die Balance im System stimmt, trägt und wirkt es als Ganzes.

Ein nützliches Anforderungsprofil wird also als Erstes die Zusammensetzung des bisherigen Gremiums analysieren. Welche Fähigkeiten sind vorhanden, welche braucht es zusätzlich? Welche Charaktere wirken mit, welche Eigenschaften soll ein neues Mitglied mitbringen? Oft ist es der gruppendynamische Kontext, der darüber entscheidet, ob ein Team aus kompetenten Einzelpersonen erfolgreich und effektiv ist oder nicht. Eine konstruktive und faire Konfliktkultur ist die Grundvoraussetzung für einen funktionierenden Verwaltungsrat.

### Zeit, Geld und Unabhängigkeit

Welche Fachkompetenz gesucht und welche Persönlichkeit gefragt ist, definiert ein Anforderungsprofil für jedes einzelne Verwaltungsratsmandat individuell. Daneben aber gibt es drei Voraussetzungen, die jeder potenzielle Verwaltungsrat zwingend mitbringen muss – und die das VR-Recruiting zu einer echten Herausforderung

machen. Jedes neue Mitglied muss erstens zeitlich flexibel sein, um in Krisensituationen dem Unternehmen zusätzlich zur Seite stehen zu können. Erfahrene und kompetente Leute schreckt dies oft ab, da sie meist bereits in einer operativen Führungsfunktion stark eingebunden sind. Zweitens müssen Verwaltungsräte finanziell unabhängig sein: Sind sie zu sehr auf ihre Entschädigung angewiesen, laufen sie Gefahr, aus Angst vor dem Mandatsverlust ihre Meinung nicht offen einzubringen. Drittens, und nicht zu unterschätzen, darf der potenzielle Verwaltungsrat nicht an persönliche Loyalitäten gebunden sein, die ihn in Interessenkonflikte bringen – womöglich noch durch Geschäftsbeziehungen. Unabhängigkeit im Denken ist eine wichtige Basis für mutiges Handeln im Gremium.

### Was es braucht, um Platz zu nehmen

Den freien Sitz in einem Verwaltungsrat zu besetzen, ist eine Knacknuss. Führungserfahren, gleichzeitig aber zeitlich flexibel? Finanziell unabhängig, aber nicht fremden Herren verpflichtet? Erfahren, aber frei von Interessenkonflikten? Eine Knacknuss, aber nicht unlösbar. Es gilt, Persönlichkeiten zu finden, für die eine Zeit der Neuorientierung nach langen Jahren in der operativen Führung gekommen ist, beispielsweise jenseits des 50. Lebensjahres. Oder solche, die in einer genügend weit entfernten Branche bei einem Arbeitgeber tätig sind, durch ihr Fremd-Engagement das übliche Bekanntenkreises, und sie finden sich – mit dem nötigen Willen und Engagement.

Für all jene, die sich ein Verwaltungsratsmandat als Karriereziel gesetzt haben, lohnt es sich, diese Mechanismen der Neubesetzung genauer zu studieren. Es sind die Unternehmen, die entscheiden, wer in ihrer Runde Platz nehmen darf. Doch wer als Interessent weiss, worauf es ankommt, kann zumindest die Voraussetzungen dafür begünstigen. Ein starker Erfolgswachweis in einer Führungsfunktion oder als Fachexperte ist für einen zukünftigen Verwaltungsrat unabdingbar. Genau wie bei angestrebten Posten innerhalb einer Geschäftsleitung reicht dies alleine jedoch nicht aus. Wer in einen Verwaltungsrat will, muss sich seiner ganz eigenen charakterlichen Eigenschaften bewusst werden: Ist er ein kreativer Vordenker oder eher ein risiko-bewusster Warner? Passt er in einen Industrie-

konzern, in ein Familienunternehmen im Maschinenbau, in eine Konsumgüterfirma oder in ein Technologie-Startup? Und wie lässt sich ein eventuelles Mandat mit seinen bisherigen Verpflichtungen vereinbaren? Nicht nur für das Unternehmen, auch für den Kandidaten selber sind eine realistische Selbsteinschätzung und ein klares Profil die Grundlagen, um auf dem Markt überhaupt aufzutreten.

### Empfehlung durch politisches Amt

Von diesem Punkt an ist intelligente Aktivität gefragt – kreative Ideen, damit man für Firmen und Recruiter sichtbar wird. Besonders wichtig ist es, sich frühzeitig Gedanken zu machen. Oft wird der Wunsch nach einem Verwaltungsratsmandat von Spitzenkräften geäussert, die diese Aufgabe nach ihrem Rückzug aus der Exekutivposition anstreben. Das ist sinnvoll, bringen sie doch dann in besonderer Masse die Kombination aus Kompetenz und Unabhängigkeit mit, die in den Kontrollgremien gefragt ist. Ein Manager kann sich jedoch bereits vor seinem Ausscheiden aus der Linienfunktion für zukünftige Engagements im Verwaltungsrat empfehlen: indem er beispielsweise ein zeitlich eingeschränktes Mandat in einer anderen Branche übernimmt oder sich in einer politischen Behörde einbringt. Gerade diese Erfahrung wird in Verwaltungsräten oft geschätzt, weil auch in diesen bei der Entscheidungsfindung das Kollegialitätsprinzip gilt.

Die Möglichkeiten, heute als neuer Verwaltungsrat entdeckt zu werden, steigen. Die vermehrte Sensibilität für transparente Rekrutierungsprozesse schafft Chancen auch jenseits der altbekannten Namen, die bei der Ausschau nach einem neuen Mitglied des Verwaltungsrats intuitiv die Runde machen. Und sorgt für einen willkommenen frischen Wind in den Schweizer Verwaltungsrats-Runden.

Anzeige



stedtnitz. design your life.

Berufs-/Studien- und Laufbahnberatung

Life Design Konzepte

www.stedtnitz.ch We change lives.

\* Dr. Doris Aebi und René Kuehni sind Inhaber der Aebi + Kuehni AG in Zürich, einer auf die internationale Direktsuche von Verwaltungsräten sowie Führungs- und Fachkräften im Management spezialisierten Unternehmung.