



TEPPICHETAGE

# Widerspruch ist wichtig

Von DORIS AEBI

Zunächst vielen Dank, liebe Leserinnen und Leser. Von einigen von Ihnen erhielt ich nach meiner letzten Kolumne Reaktionen. Es sei gut, dass das Thema Verwaltungsräte vermehrt aufgenommen werde. Tatsächlich gibt es bei der Zusammensetzung von Verwaltungsräten eine erfreuliche Entwicklung hin zu mehr Professionalität. Ein Punkt aber verdient besondere Beachtung: die Notwendigkeit grosser Unabhängigkeit – und die Herausforderung, sie in einem kleinen Land wie der Schweiz sicherzustellen. Der Reihe nach.

Ich habe letztes Mal darüber geschrieben, dass ein starker und handlungsfähiger Verwaltungsrat angesichts der Komplexität der heutigen Wirtschaft wichtiger ist denn je. Die Aufgaben des Gremiums sind anspruchsvoll geworden. Damit es sie wahrnehmen kann, muss die nötige Fachkompetenz vorhanden sein, doch darauf darf sich die Auswahl nicht beschränken. Ebenso wichtig ist Diversität bezüglich Temperament – wenn der Verwaltungsrat geschlossen stets nur Chancen sieht, ist das genauso gefährlich, wie wenn er sich ausschliesslich an Risiken orientiert – sowie bezüglich soziodemografischer Aspekte wie Geschlecht, Alter und Kulturraum. Über allem aber steht die Bedingung der Unabhängigkeit: Wirklich schlagkräftig sind Verwaltungsräte nur, wenn sie finanziell, persönlich und im Denken unabhängig sind.

In der Praxis bedeutet die finanzielle Unabhängigkeit, dass nicht ein wesentlicher Teil des Lebensunterhalts einer Person von einem Verwaltungsratsmandat abhängen sollte.

Die Unabhängigkeit sichern entweder verschiedene Mandate, eine erfolgreiche Selbständigkeit oder die Möglichkeit, neben dem Amt weiterhin bei einem anderen Unternehmen angestellt zu bleiben. Gerade letztere Möglichkeit ist wichtig, um auch jüngere Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Erfahrungen für Verwaltungsräte zu gewinnen.

Fast noch bedeutender als die finanzielle ist die persönliche Unabhängigkeit. Nach wie vor werden nämlich viele Verwaltungsräte über das eigene Beziehungsnetz gewonnen. Das kann die Gefahr mit sich bringen, dass Partikularinteressen vor die Interessen des Gesamten gestellt werden – indem beispielsweise inhaltliche Meinungsverschiedenheiten und Konflikte mit den eigenen Karrierehelfern vermieden werden. Besonders gefährlich sind, gerade aufgrund ihrer Subtilität, unsichtbare und oft lange zurückreichende Freundschaften, Loyalitäten und Abhängigkeiten.

Hier gilt es, sehr genau hinzuschauen: Offene Rechnungen und alte Gefallen vergessen Menschen kaum. Sie können, wie wir auch aus der grossen Literatur wissen, nicht nur Unternehmen zugrunde richten, sondern ganze Weltreiche.

Erst die Unabhängigkeit im Denken schliesslich macht einen Verwaltungsrat zum

wahren Sparringspartner: Er oder sie muss genügend Selbstvertrauen und Persönlichkeit haben, um auch unkonventionelle und unpopuläre Gedanken im Gremium einzubringen. Aus unterschiedlichen Perspektiven können und sollen sich Widersprüche ergeben – aus der Auseinandersetzung heraus fallen fundierte Entscheide. Genau das ist allerdings nur dann möglich, wenn Verwaltungsräte sich Widerspruch leisten können und wollen. Dass sich das lohnt, zeigen nicht zuletzt Fälle, in denen sie das nicht taten.

**Doris Aebi** ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich.

Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld: der Teppichetage.