

# Noch sechs Monate bis zur VR-Wahl

**EXECUTIVE SEARCH** Das Angebot ist grösser als die Nachfrage. Die Rede ist von Verwaltungsräten. Doch wenn man einen neuen VR sucht, ist die Aufgabe oft nicht so einfach wie erhofft. Adressbuch raus, zwei, drei Anrufe, VR gefunden – leider funktioniert das meist nicht und überhaupt: Wollen Sie das auch wirklich?

VON CHRISTOPH HILBER

In vielen Verwaltungsräten wird inzwischen genau das Gegenteil gemacht. Governance – das Stichwort für gute Geschäftsführung – schliesst im VR einen freundschaftlichen Umgang nicht aus, empfiehlt aber als oberstes Gebot Neutralität und Unvoreingenommenheit. Hinzu kommen Vertrauen und Konfliktfähigkeit als Persönlichkeitsmerkmale sowie als Musskriterium Erfahrung und Sachverstand im Kontext mit Vision und Strategie des Unternehmens.

## NEUTRALITÄT UND UNVOREINGENOMMENHEIT

Um nach dem Munde des VRP oder Patrons zu reden und immer alles kritiklos abzunicken, braucht es keinen Verwaltungsrat. Alle Mitglieder müssen den Mut haben, sich ohne Partikularinteressen (Geld oder Beziehungen) und zum Wohle des Unternehmens zu äussern. Auch sollten sie Ideen ausserhalb der gängigen Schemen offen einbringen oder hinterfragen können.

## VERTRAUEN

Das Vertrauen basiert auf Gegenseitigkeit. Erstens vertrauen die Besitzer einem VR ihr Unternehmen an, um seinen Erfolg zu sichern oder auszubauen. Im Fall von Familien-AGs bedeutet dies oft auch Einsicht in die Privatsphäre. Im Gegenzug vertraut ein VR-Kandidat auf die Transparenz der Geschäftsführung, haftet er doch solidarisch mit seiner eigenen Existenzgrundlage für eine ganze Reihe rechtlicher Vergehen unabhängig davon, ob er persönlich Schuld trägt oder nicht.

## KONFLIKTFÄHIGKEIT

Im VR werden Traktanden diskutiert, bei welchen unterschiedliche Standpunkte und Überzeugungen aufeinander stossen können. Liegen diese diametral auseinander, kann die Diskussion heftig, vielleicht auch emotional werden. Manchmal unange-

nehm, aber in der Sache wichtig und für die VRPs/Patrons als häufige Mehrheitsbesitzer oft ungewohnte Situationen. Konfliktfähigkeit bedeutet, dass Argumente und Risiken offen diskutiert und gegen einander abgewogen werden sowie sachlich nach einer mehrheitsfähigen Entscheidung gesucht wird.

## SACHVERSTAND

Dazu gehören das Fachwissen über die Wertschöpfung des Unternehmens und umfassende Erfahrungen rund um die Unternehmensführung und Marktbearbeitung. Es gibt viele Analogien zwischen einzelnen Branchen, Unternehmensgrössen und grundsätzlicher Unternehmensführung. Im Verwaltungsrat kommt es aber meist genau auf die Unterschiede an, da man sich darin differenzieren will. Was in der einen Branche funktioniert, kann in einer anderen das Gegenteil bewirken. Es gelten zwar überall dieselben juristischen Gesetze, die Gesetze des Marktes sind aber meist unterschiedlich.

## UND WER SUCHT DEN VR?

Natürlich der VRP, der Eigentümer oder das Nomination Committee. Bevor die Suche gestartet wird, sollte auf alle Fälle das Profil über die vorgängig erwähnten Merkmale hinaus ergänzt werden. Ein Abgleich mit den Profilen der anderen Verwaltungsräte sowie den Unternehmensstrategien führt zu weiteren Merkmalen. Auch Diversität spielt eine Rolle, sollte aber die Themen des Sachverständs nicht überstimmen dürfen. Oft werden es 20 und mehr Kriterien.

Und wer sucht nun die Kandidaten? Die oben Erwähnten selbst? Eine naheliegende Option, wenn auch oft die heikelste. Im persönlichen Netzwerk zu suchen führt fast unweigerlich zu möglichen Seilschaften. Wie verheerend diese sein können, liest man oft genug in der Presse. So prak-

tisch diese Variante ist, davon ist abzuraten. Ausser man stellt die so identifizierten Kandidatinnen und Kandidaten neutralen/ unbekanntem Interessenten und Interessentinnen gegenüber.

In diesem Zusammenhang erlaube ich mir, eine Lanze für meinen eigenen Berufsstand zu brechen, den Executive Search. Profile erstellen, Suchquadranten abstecken, neutrale Vorsondierung/Ansprache, Vorselektion, Assessment, Interviews führen, Kommunikation zu möglichen Kandidaten inklusive Absagen, Sparring Partner in der Beurteilung der Zusammenarbeit im ganzen VR – dieser Prozess ist die tägliche Arbeit der Personalberater, während der Fokus des VRP in der Unternehmensführung liegt. Der finanzielle Aufwand lohnt sich und bietet sachlich betrachtet die beste Garantie für Objektivität. Der/die Beste soll gewinnen, und dieser Entscheid liegt am Schluss beim Unternehmen bzw. den Aktionären. ■

## DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirtschaffter und seit zehn Jahren Personalberater mit seiner eigenen Firma P-CONNECT – Executive Search & Outplacement, fokussiert auf Positionen Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen/Kader und Spezialisten in Industrie (MEM), Informatik, Telekom. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens.

[www.p-connect.ch](http://www.p-connect.ch)