

In sechs Schritten den geeigneten Verwaltungsrat finden

Unternehmen und Institutionen haben früher Verwaltungsratsmandate oft im Bekanntenkreis der massgeblichen Aktionäre oder Verwaltungsräte vergeben. Persönliche Beziehungen – manchmal sogar der Bekanntheitsgrad einer Person – standen bei der Nomination im Vordergrund und nicht die fachlichen Kompetenzen. Wohl nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Haftungsansprüche gegenüber Mitgliedern eines Verwaltungsrates (Art. 754 OR) hat diesbezüglich in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden.

Was für die Selektion eines CEO gilt, sollte erst recht für die Rekrutierung eines Verwaltungsrates gelten: Es ist nicht einzusehen, weshalb bei der Besetzung einer anspruchsvollen Management-Funktion ein aufwendiges Selektionsverfahren angewandt wird, während man bei der Suche nach einem Mitglied des Verwaltungsrates darauf verzichtet. Eine professionelle VR-Rekrutierung verlangt im Wesentlichen dieselben Prozesse wie die Rekrutierung eines Topkaders. Unerlässlich sind die folgenden sechs Schritte:

1. Formulieren Sie eine ausführliche Stellenbeschreibung

In der Stellenbeschreibung sind zu definieren: die fachlichen Zuständigkeiten innerhalb des Verwaltungsrates, allfällige Nominierungen für Ausschüsse des Verwaltungsrates sowie die aktuellen und zukünftigen strategischen Herausforderungen für das Unternehmen bzw. für die Institution. Zu thematisieren sind darüber hinaus die Corporate-Governance-Richtlinien, die entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, die zeitliche Belastung und die Honorierung. Für das Präsidium und das Vize-Präsidium bedarf es zusätzlicher Angaben.

2. Erstellen Sie ein exaktes Anforderungsprofil

Grundsätzlich gilt es im Anforderungsprofil festzuhalten, über welches Know-how das gesuchte VR-Mitglied verfügen soll (spezifische Berufs- und Führungserfahrung, Methodenkompetenz, Branchenkenntnis, Markterfahrung etc.). Dabei ist auf eine für die Unternehmung sinnvolle Ergänzung verschiedener Kompetenzen im Verwaltungsrat (Unternehmer, Manager, Interessenvertreter, Politiker etc.) zu achten. Ebenso zentral ist die Sozialkompetenz, damit der VR als Einheit konstruktiv, effizient und zielführend arbeiten kann (z. B. Team- und Konfliktfähigkeit, Kommunikationsvermögen oder persönliche Unabhängigkeit).

3. Bestellen Sie einen Findungsausschuss (Nomination Committee)

Bei Unternehmungen mit einem grösseren Verwaltungsrat ist es sinnvoll, einen speziellen Aus-



Beat Lutz, Geschäftsführer/Inhaber der Lutz & Partner AG, Bern

schuss, ein sogenanntes Nomination Committee, zur Prozesssteuerung und Vorevaluation zu bilden. Zu diesem können auch VR-externe Personen gehören. Oftmals ist es sehr sinnvoll, den CEO oder weitere Führungskräfte der obersten Führungsstufe – wie CFO oder Head HRM – in den Prozess einzubeziehen, und zwar unabhängig davon, ob sie dann über ein formales Stimmrecht verfügen oder nicht.

4. Ziehen Sie externe Fachleute bei

Die Identifikation, Ansprache und Evaluation potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten ist sehr zeitaufwendig und verlangt ein professionelles Netzwerk. Deshalb ist es in den meisten Fällen wohl am zweckmässigsten, einen externen Spezialisten mit der Erstellung einer Liste potenzieller Kandidaten (Longlist) zu beauftragen. So wird auch allfälligen Partikularinteressen einzelner VR-Mitglieder entgegengewirkt.

5. Bereiten Sie das Vorstellungsgespräch professionell vor

Nach der Einigung des Nomination Committee auf eine Shortlist potenzieller Kandidaten – diese sollte in der Regel drei bis fünf Personen umfassen – werden, wie bei andern Rekrutierungsverfah-

ren üblich, persönliche Vorstellungsgespräche geführt. Auf diese Weise kann sich der Findungsausschuss ein konkretes Bild darüber verschaffen, inwieweit die im Anforderungsprofil definierten Kriterien erfüllt werden. Kritisch hinterfragt werden sollte auch die Motivation zur Bewerbung sowie die Identifikation mit der Unternehmung und mit deren Zielen. Eine sorgfältige Vorbereitung dieser Gespräche mit ausführlichem Frageraster ist zentral, damit die relevanten Punkte auch wirklich sauber abgeklärt und einheitlich beurteilt werden können. Wenn alle am Prozess Beteiligten ihre Aufgaben gut erfüllen, wird es in der Regel einfach, sich auf eine Person zu einigen und diese dem Gesamt-VR – und später natürlich der GV – zur Wahl vorzuschlagen.

6. Überprüfen Sie die Reputation

Vor einer allfälligen Wahl muss die einwandfreie Reputation des zukünftigen VR-Mitgliedes zwingend überprüft werden. Dazu braucht es persönliche Referenzen aus dem aktuellen Arbeitsumfeld. Darüber hinaus geht es aber auch darum, offene Beteiligungen, strafrechtliche Verurteilungen oder pendente Strafverfahren definitiv ausschliessen zu können.

Bei der Evaluation eines neuen Mitgliedes des Verwaltungsrates ist auch dem Aspekt des Risk Managements besondere Beachtung zu schenken. Bekanntlich ist gemäss den neuen Bestimmungen im OR (Art. 663b Ziff. 12) seit 2008 im Anhang zur Jahresrechnung auch über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu berichten. Neben finanziellen und operativen Risiken ist dabei zu berücksichtigen, dass der Ausfall einzelner VR-Mitglieder, insbesondere natürlich des VR-Präsidenten, ein erhebliches Risiko darstellen kann. Konsequenterweise müssen Nachfolgeplanungen deshalb auch auf Stufe Verwaltungsrat frühzeitig an die Hand genommen werden.

LUTZ & PARTNER AG



HUMAN RESOURCES

Lutz & Partner AG • Human Resources • Steinerstrasse 41
3000 Bern 15 • Tel. 031 350 00 10 • lutz@lutzpartner.ch