

# The human touch

## DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Governance ist mehr als das Einhalten von Normen und vordefinierter Prozesse, mehr als ein System zur Steuerung und Regelung, mehr als eine institutionalisierte Kontrolle und Struktur. Governance hängt massgeblich von den Menschen ab. Sie prägen die Kultur, die Werte, die Reputation des Unternehmens – und sie setzen bewusst oder unbewusst die Regeln.

VON STEFANIE MEIER-GUBSER

**F**ür den Erfolg eines Teams sind weniger die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder als vielmehr die Art und Weise der Zusammenarbeit, die gelebten Werte, der Umgang und Zusammenhalt im Team sowie die Sinnhaftigkeit der gemeinsamen Aufgabe ausschlaggebend.

## KULTUR UND WERTE

Oft sind sich Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion zu wenig bewusst. Dabei prägen die Kultur und die Werte, die im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung (vor-) gelebt werden, im Endeffekt das ganze Unternehmen – im Positiven wie im Negativen. Die Vorbildfunktion von Führungspersonlichkeiten ist wichtiger als jegliche Code of Conducts, Verbote oder Anweisungen, die nur – aber immerhin – ein Führungsinstrument sind. Stichworte wie «walk the talk» oder «tone on the top» klingen banal, allerdings bereitet ihre Umsetzung im Alltag nicht selten Mühe.

Es empfiehlt sich daher, bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats nicht ausschliesslich auf breitgefächerte Kompetenzen zu achten, sondern auch auf Übereinstimmungen bezüglich der vertretenen Werte. Die Devise müsste sein: Diversität in



Gemeinsame Werte sind genauso wichtig wie fachliche Kompetenzen.

Bild: iStock / SARINYAPINNGAM

den Kompetenzen, Gemeinsamkeit in den Werten.

## TEAMWORK

Erfahrung und fachliche Kompetenz sind unbestrittenermassen wichtig für eine bestmögliche Zusammensetzung des Verwaltungsrats. In jedem Fachbereich die kompetenteste und erfahrenste Person im Gremium zu haben, garantiert allerdings auch bei grosser Diversität noch keinen Erfolg. Ein erfolgreiches Team besteht nicht aus lauter Einzelkämpfern, sondern aus Persönlichkeiten, die positiv denken und handeln, die in der Lage sind, Ideen von aussen einzubeziehen und Vorschlägen anderer zu folgen. Dabei zählt nicht in erster Linie die Summe der vertretenen Fähigkeiten, sondern das Teamwork und der konstruktive Teamgeist.

Der Verwaltungsrat trifft sich als Team nur sporadisch. Umso wichtiger ist es, dass das Teamwork funktioniert. Dies bedeutet, dass jedes VR-Mitglied seine Aufgaben fristgerecht und in bester Qualität erfüllt, dass Rollen, Pläne und Ziele für alle klar sind, dass jedem Verwaltungsrat seine VR-Arbeit persönlich wichtig ist und er damit etwas bewirken will.

## KOMMUNIKATION

Wo Menschen zusammentreffen wird kommuniziert. Mit Worten oder Schweigen, mit ausgetauschten oder verwehrteten Blicken, mit Gestik, Mimik und Körpersprache. Allein schon die Sitzordnung im Verwaltungsrat kommuniziert etwas. Obwohl oder gerade weil Kommunikation derart vielfältig ist, kommt es immer wieder zu Missverständnissen. Eine Aussage kann falsch

interpretiert werden. Unterstellungen, Vorurteile und Projektionen färben die Aussage und lösen beim Empfänger eine entsprechende Antwort aus. Oder der Sender will mit seiner Aussage bewusst oder unbewusst manipulieren.

Das Bewusstwerden für Denkweisen und Verhaltensmuster, deren Aufbrechen oder Suspendieren kann die Kommunikation erleichtern und in neue Bahnen lenken. Im Verwaltungsrat obliegt es in erster Linie dem VR-Präsidenten, für eine offene, von gegenseitigem Respekt und Interesse geprägte Gesprächskultur zu sorgen.

## HERAUSFORDERUNGEN

Menschlich herausfordernd sind vor allem Situationen, in denen es um Schicksale geht, in denen es persönlich wird oder in denen verhärtete Fronten bestehen. Wie reagiert man auf Unglücksfälle, wie erklärt man einem altgedienten VR-Mitglied, dass es Zeit wäre, zurückzutreten? Und wie werden Interessen gewichtet?

Ein erfolgreiches Team meistert neben unternehmerischen auch menschliche Herausforderungen besser.

## DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte (sivg).