

DER VERWALTUNGSRAT ALS KULTURGESTALTER

Ralph Höfliger

Die weichen Faktoren prägen unser Verhalten – und damit unseren Erfolg – bedeutend mehr als bisher angenommen. «Die Wirtschaft wird stärker von Ideologien, Glaubenssätzen und Vorurteilen bestimmt, als die meisten Ökonomen wahrhaben wollen», sagt der Wirtschaftsnobelpreisträger Douglass C. North. Und Andreas Rihs, der Unternehmer: «Unternehmenskultur ist die Ursuppe des Erfolgs!» Aber was genau sind diese «weichen Faktoren»? Wie kann sie der VR gestalten?

WAS IST KULTUR?

Den Kern einer Kultur bilden gemeinsam verankerte Überzeugungen, wie Glaubenssätze (was bringt Erfolg/Misserfolg?), Werte (was ist gut/schlecht?) und Normen (was ist richtig/falsch?).

Entstanden sind diese Überzeugungen im Laufe der Zeit in Tausenden von Erfolgs- und Misserfolgskreisläufen. Hunderte Male pro Tag entscheiden wir angesichts einer bestimmten Situation: Mit welchem Verhalten erreiche ich meine Ziele? Die gemachten Erfahrungen schaffen unsere Glaubenssätze (dieses Verhalten bringt Erfolg/Misserfolg!), unsere Werte (das ist gut/schlecht!), unsere Normen/Standards (das ist richtig/falsch!) und unsere Regeln (das ist geboten/verboten!).

WO LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN?

Im Verwaltungsrat bestehen die Herausforderungen darin, dass diese Überzeugungen angesichts der starken Persönlichkeiten sehr unterschiedlich sein können. Jedes Mitglied bringt seine eigene Geschichte mit, hat in der Vergangenheit mit seinen eigenen Verhaltensweisen Erfolg gehabt und ist deshalb überzeugt, damit im Besitz der eigentlichen Wahrheit zu sein.

Wurde der eine etwa mit einem aggressiven, direktiven, autoritären Verhalten erfolgreich, war es beim anderen ein konsensorientiertes, partizipatives. Der eine glaubt an ein zielorientiertes Vorgehen («Wir brauchen einen guten Plan und müssen diesen konsequent umsetzen»), der andere an ein dialektisches («Wir brauchen eine Streitkultur; nur in der Auseinandersetzung entstehen gute Lösungen»).

Ein Verwaltungsrat mit solch unterschiedlichen Überzeugungen hat es schwer, gute Entscheidungen zu treffen – obwohl die Diversität eigentlich eine grosse Ressource sein könnte. Oft führen die unterschiedlichen Meinungen aber zu Machtkämpfen, Ineffizienz und suboptimalen Ergebnissen, insbesondere wenn die Grundannahmen intransparent sind und man sich gar nicht bewusst ist, wie verschieden man tickt.

WAS SOLLTE EIN VERWALTUNGSRAT TUN?

Der VR sollte sich in regelmässigen Abständen Zeit nehmen, sich mit den zentralen kulturellen Fragen auseinanderzusetzen: Woran glauben wir? Was bringt Erfolg? Was ist uns wichtig? Wie wollen wir arbeiten?

Diese Ausrichtung erleichtert die Zusammenarbeit im Verwaltungsrat ungemain. Eine gemeinsame Basis entsteht, die alles Denken, Fühlen und Handeln auf den gemeinsamen Erfolg fokussiert.

Darüber hinaus führt die gemeinsame Sprache und Werthaltung zu einer signifikanten Steigerung der Effizienz in Sitzungen, insbesondere wenn auch konkrete Kooperationsregeln vereinbart werden, die Beziehungsebene regelmässig gepflegt und die Sitzungsstruktur optimiert wird, d.h. die optimalen Methoden zur Meinungsbildung, Lösungsfindung und Entscheidung eingesetzt werden. Statt sich auf der Symptomebene gegenseitig in die Haare zu geraten und auf Nebenkriegsschauplätzen den jeweils eigenen «Glauben» zu verteidigen, werden so konstruktiv und effizient gemeinsam Lösungen erarbeitet. Das macht auch bedeutend mehr Spass. Eine aktive Gestaltung der Kultur lohnt sich deshalb unbedingt.

DER VR FÖRDMERT KULTURENTWICKLUNG

Je dynamischer das Umfeld, desto wichtiger wird die Fähigkeit, die Unternehmenskultur laufend den Veränderungen anzupassen. Das Unternehmen braucht Kulturgestaltungskompetenz. Es ist die Führungsaufgabe des VR, diese Kompetenz im Unternehmen sicherzustellen. Das ist deshalb so bedeutsam, weil die Kulturentwicklung eine langfristige Aufgabe ist – und diese tendiert dazu, in der Hektik des Tagesgeschäftes oft unterzugehen. Der VR ist deshalb ein wichtiger Treiber von Kulturentwicklungsprozessen gegenüber der Geschäftsleitung, mitunter der ganzen Führung. Beispielsweise betonte der VRP der Elektrizitätswerke des Kantons Zürich an einer Führungskonferenz mit 200 Kadern die grosse Bedeutung der Kulturentwicklung für das Unternehmen angesichts der Öffnung des Strommarktes.

Der Verwaltungsrat sollte Kulturentwicklungsprozesse im Unternehmen durch Sinnvermittlung, Motivation und Feedback aktiv unterstützen. ■



Ralph Höfliger, lic. oec.
Geschäftsführer
Complex Change GmbH
Dorfstr. 29, 8914 Aeugst a. Albis
Tel. 044 776 33 11
www.complex-change.com