

Unter dem Suchbegriff «Diversity» listet Google mehr als eine halbe Milliarde Ergebnisse auf. Das Thema ist in aller Munde. Wobei damit hierzulande meist die «Gender Diversity» angesprochen wird. Dies ist gerechtfertigt, sind doch Frauen in Verwaltungsräten nach wie vor untervertreten und meine Erfahrung hat gezeigt, dass geschlechtergemischte Gremien einfach am besten performen*. Doch die Geschlechterdiskussion greift zu kurz. Mit Diversity im Verwaltungsrat ist viel mehr gemeint. David Burkus (www.DavidBurkus.com) hat es in einem Artikel ziemlich gut auf den Punkt gebracht. Er beschreibt drei Elemente, welche erfolgreichen Teams gemeinsam sind: #1 *intellectual diversity*; #2 *psychological safety*; #3 *a purpose worth fighting for*.

1. Intellektuelle Vielfalt

Vielfach werden Verwaltungsräte mit C-Level Erfahrung aus der eigenen Branche gesucht. Unbestritten sind solche Erfahrungen wichtig und müssen im Verwaltungsrat vertreten sein. Werden diese jedoch übergewichtet, werden andere, ebenso wichtige Erfahrungen automatisch untergewichtet. Ein Fussballteam mit zehn Feldspielern wie Messi wird nie erfolgreich sein. Es braucht die Vielfalt, die verschiedenen Erfahrungen, die unterschiedlichen Persönlichkeiten, unterschiedliche technische Fähigkeiten etc.

Vielfalt im VR bezüglich:

- ✓ Ausbildung und berufliche Karriere
- ✓ technische Expertise, fachliche Schwerpunkte
- ✓ persönliche Erfahrungen (im Beruf und im Leben)
- ✓ Alter, Geschlecht, etc.
- ✓ kultureller Hintergrund
- ✓ Sprachkenntnisse
- ✓ Charaktereigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale
- ✓ Herangehensweise bei Problemlösungen
- ✓ etc.

Aber auch ein solches gemischtes Team wird nicht einfach so erfolgreich sein. Wie im Fussball den Trainer, benötigt ein Verwaltungsrat einen guten Orchestrator, den Präsidenten. Wenn es ihm gelingt, die unterschiedlichen Individualitäten so zusammenzustellen und miteinander spielen zu lassen, dass sie sich gegenseitig befruchten, dann ist ihm der Meistertitel sicher.

2. Wohlfühlkultur

«Psychological safety» mit Wohlfühlkultur zu übersetzen scheint etwas esoterisch und für Verwaltungsräte nicht so recht zu passen. Doch es passt schon. Gerade hier sehe ich das grösste Potenzial für viele Gremien. Wer hat es nicht schon erlebt, dass einzelne Mitglieder ihre Meinung in Diskussionen zurückhalten oder unangenehme Themen lieber ausgeblendet werden?

David Burkus erwähnt in seinem Artikel eine Studie von Amy Edmondson der Harvard Business School, welche gezeigt hat, dass Pflegeteams in Spitälern mehr Fehler begehen, wenn dem Teamleader positive Führungseigenschaften zugesprochen werden. Das mag zunächst erstaunen. Doch die Studie wies auch nach, dass diese Teams effektiv viel besser arbeiteten und die anderen Teams aus Angst ihre Fehler versteckten.

Eine Wohlfühlkultur im Verwaltungsrat meint ein Umfeld, das es allen Mitgliedern des Gremiums, und auch Gästen, erlaubt, ihre Meinung offen und ehrlich kundzutun. Es dürfen auch Fehler gemacht werden (auch Messi spielt ab und zu einen Fehlpass). Es dürfen, ja es sollen sogar die abwegigsten Ideen eingebracht und diskutiert werden. Denn nur so, kann das Potenzial der intellektuellen Vielfalt voll ausgeschöpft werden.

Es können auch negative Themen auf den Tisch gebracht werden. In einer Wohlfühlkultur wird das nie als Kritik aufgefasst, sondern als Ansporn, noch besser zu werden. Nicht nur im Fussball gilt, dass derjenige verliert, der sich auf den Meriten ausruht.

3. Gemeinsames Ziel

Das letzte Element – ein gemeinsames Ziel – ist wohl jenes, welches bei bestehenden Gremien schon am ausgeprägtesten vorhanden ist. Nicht zuletzt, weil das Schweizer Gesetz den Verwaltungsräten ziemlich detaillierte Vorgaben macht. Aber auch weil jeder Verwaltungsrat den intrinsischen Anspruch mitbringt, sein Unternehmen erfolgreich zu machen, die Mitarbeiter und überhaupt alle Stakeholder zu befriedigen. Doch hat wirklich jeder Verwaltungsrat diesen Anspruch? Und wenn, ist denn auch allen klar, was das gemeinsame Ziel wirklich ist? Eher nicht. Entsprechend ist es wichtig, die Verwaltungsratsmitglieder auch bezüglich dieses dritten Elements sorgfältig auszusuchen und dafür zu sorgen, dass die Mission, die Vision und die Strategie klar definiert sind.

Schliesslich müssen alle Mitglieder des Verwaltungsrates die Bereitschaft, den Willen und auch die Zeit haben, für die Ziele zu kämpfen, insbesondere dann, wenn es schwierig und wirklich ein Kampf wird.

* Da dies für mich sonnenklar ist, verzichte ich auf verkomplizierende geschlechtsneutrale Formulierungen im vorliegenden Text. Die verwendeten männlichen Formen verwende ich neutral und allumfassend. Ob «die», «der» oder «das», ein Wort hat doch kein biologisches Geschlecht.