



KEVSTONE/PHOTOLIBRARY.COM/JESSICA SHAPIRO

Wenn Verwaltungsräte kommunizieren: Risiko der Selbstüberschätzung.

rum wird «unser» Mann zur Seite geschoben?» Gute Frage. Was treibt den starken Mann im Hintergrund just dann in den Vordergrund, wenn alle Augen und Kameras aufs Unternehmen gerichtet sind? Der unerschütterliche Glaube etwa, Teil der Lösung zu sein? Profilierungssucht?

Den öffentlichen Auftritten von Verwaltungsräten liege oft eine

frappante Fehleinschätzung der eigenen Kommunikationskompetenz zugrunde, urteilen die Berater. Anders gesagt: Die starke Persönlichkeit ist nicht unbedingt Garant für Botschaften, die bei den Zuhörern wunschgemäss ankommen. Gerade in Krisenzeiten hören Stakeholder nämlich besonders genau zu, interessieren sich dabei aber weniger für die übliche

**Proaktive Führung** Lösungen und Antworten müssen nicht von Anfang an detailliert vorliegen. Wer aber sofort Präsenz markiert, verkleinert den Raum für Gerüchte und Spekulationen. Denn ein Infovakuum wird immer aufgefüllt.

**Mitbewerber-Bashing** Einen Krieg anzuzetteln, um von den innenpolitischen Problemen abzulenken, ist selten hilfreich.

**Schulduweisungen** Wer Schlammschlachten anzettelt, darf sich nicht wundern, wenn er schmutzig wird. Was ein Gegner ans Licht zerrt, ist schwer wieder aus der Welt zu schaffen – selbst wenn es faktisch falsch ist.

**Training** Nicht jeder ist ein guter Kommunikator – Coaching und/oder Training empfiehlt sich.

Visionsappellatorik in Schwarz und Weiss als für die vielen Zwischentöne im Gesagten und Unge-sagten. Einfühlsamere, offenere, ehrlichere Gesprächsführung wäre angebracht. Verwaltungsrat Soiron rät seinen Amtskollegen zum – noch? – ungewöhnlichen Kommunikationstraining: «Man richte sich besonders auf Probleme ein, die man gar nicht debattiert haben will.» Entweder, indem man sie löse oder sich zeitig überlege, was im Bedarfsfall zu sagen sei. Oder indem man einen Profi ins Haus holt.

**«Mehr Frauen in die Gremien!»**

Auch die richtige Besetzung des Rates könnte Wunder wirken, so Soiron. Ein geradezu bestechend einfaches Rezept nicht nur für bessere Kommunikation, sondern auch für bessere Performance bietet die deutsche Kommunikationsberaterin Gertrud Höhler an, selbst erfahrene Verwaltungsrätin von Schweizer Firmen wie Georg Fischer, Balölise und Ciba: «Mehr Frauen in die Gremien!» Denn, verriet sie unlängst im Radiointerview: «Die Männer folgen ganz gehorsam, wenn eine Frau sagt: «Sorry, Jungs, das ist eine Grössenordnung, in der können wir gar nicht unterwegs sein.» Höhlers Erfahrung nach schämten sich die Männer nämlich für ihre Gigantismen, wenn Frauen zuhören.

Leider kann schweizerischem Grössenwahn erst wenig entgegengesetzt werden: Mit knapp 8% Frauenanteil sind die hiesigen Verwaltungsräte noch zu männlich dominiert (siehe «Nachgefragt»). Als Abhilfe böte sich das norwegische Modell an, demzufolge seit Ende 2007 jedes börsenkotierte Unternehmen zwingend mindestens über mindestens einen 40%-Anteil an Verwaltungsrätinnen verfügen muss. Keine Sorge, die männlichen VR geraten deshalb nicht auf die Liste der aussterbenden Spezies, auch ihr Anteil muss mindestens 40% betragen.

**Netzwerk** Tragfähige Kontakte zu Vertretern der Öffentlichkeit entstehen durch transparente, offene und sachliche (interne und externe) Kommunikation. Und zwar bereits in guten Zeiten.

**Respekt** Ein respektvoller Umgang mit Mitbewerbern, Mitarbeitenden und Medienvertretern ist ein guter Schutz gegen imagegefährdende Auftritte.

QUELLE: KP, INSPIRIERT VON DEN GESPRÄCHSPARTNERN

**NACHGEFRAGT**

**«Mit Kaderfrauen steigt der Return on Investment»**



**BARBARA RIGASSI**

Barbara Rigassi ist **Co-Gründerin und Geschäftsinhaberin** der Vermittlungsagentur für Verwaltungsrätinnen GetDiversity in Bern.

*Warum braucht ein Verwaltungsrat Diversity?*

**Barbara Rigassi:** In einem Team, das über verschiedene Erfahrungshintergründe verfügt, werden Aspekte in eine Diskussion eingebracht, die ein homogenes Team vielleicht nicht berücksichtigen würde. Diversity führt zu zusätzlich abgestützten Entscheiden.

*Verändern Frauen – denen nach-gesagt wird, tendenziell offener und emotionaler zu sein – die Kommunikation im VR?*

Rigassi: Grosse Spannung mit einem kleinen, gut platzierten Wort zu lösen – das gelingt Frauen oft recht gut. Man muss aber klar sehen: In einem Verwaltungsrat geht es hauptsächlich darum, professionelle Entscheide zu fällen – und genau dazu können qualifizierte Frauen sehr gut beitragen.

*Gibt es auch ökonomische Argumente für mehr Frauen im VR?*

Rigassi: Studien zeigen, dass drei Viertel aller Kaufentscheide von Frauen getätigt werden. Einen Unternehmen muss etwas daran liegen, diese Entscheidungsträgerinnen zu erreichen. Gleichzeitig sind in Schweizer Verwaltungsräten nur gerade rund 8% Frauen, obwohl aktuelle Untersuchungen zeigen, dass von einem um 10% höheren Return on Investment bei Firmen mit Frauen in Führungspositionen – auch in Verwaltungsräten – auszugehen ist.

*GetDiversity ist im letzten November gestartet. Wie sind die Reaktionen bei Frauen und Firmen?*

Rigassi: Obwohl wir mitten im Aufbau sind, haben wir schon über 30 Frauen in unserem Netzwerk und konnten bereits zwei Verwaltungsrätinnen vermitteln.

INTERVIEW: KATRIN PIAZZA