

# Der Geist des Erfolges

**VR-KULTUR** Erfolgreiche Teams zeichnen sich nicht in erster Linie durch die Summe ihrer Fähigkeiten, sondern durch ihr Teamwork und konstruktiven Teamgeist aus.

**TEXT** STEFANIE MEIER-GUBSER

**W**as macht ein Team erfolgreich? Diese Frage stellte sich Google und interviewte für deren Beantwortung innerhalb des Unternehmens über 200 Mitarbeitende, analysierte mehr als 180 Teams und schälte 250 Attribute für erfolgreiche Teams heraus. Überzeugt davon, dass der Erfolg eines Teams massgeblich vom idealen Mix aus Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder abhängt, wurde Google vom Resultat seiner eigenen Studie überrascht: Wer im Team ist, spielt eine weitaus weniger wichtige Rolle, als wie das Team zusammenarbeitet, seine Arbeit strukturiert und seinen Beitrag zum Gesamterfolg einschätzt.

## FÜNF ERFOLGSFAKTOREN

Google eruierte fünf Schlüsselfaktoren, die erfolgreiche Teams ausmachen. Das Resultat deckt sich mit weiteren Studien, Meinungen und Erfahrungen. Es gilt mithin auch für das Team Verwaltungsrat.

**1. PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT** Die Teammitglieder können sich frei äussern, ohne Angst davor zu haben, sich zu blamieren.

**2. VERLÄSSLICHKEIT** Jedes Teammitglied erfüllt seine Aufgabe fristgerecht und in bester Qualität.

**3. STRUKTUR UND KLARHEIT** Die Teammitglieder haben klare Rollen, Pläne und Ziele.

**4. SINN DER ARBEIT** Jedem Teammitglied ist die Arbeit persönlich wichtig.

**5. EINFLUSS DER ARBEIT** Die Teammitglieder sind überzeugt, dass ihre Arbeit wichtig ist und etwas bewirkt.

## VR-TEAMWORK

Die Erkenntnisse der Google-Studie sind auch wertvoll in Bezug auf die Zusammensetzung und die Zusammenarbeit von VR-Gremien. Eine ausgewogene, angepasste und wenn nötig formell korrekte Zusammensetzung des Verwaltungsrats in Bezug auf fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen ist Voraussetzung, aber keine Garantie für einen erfolgreichen Verwaltungsrat. Es reicht nicht, die Besten zusammenzusetzen. Erfolgreiche Teams werden nicht durch die Auswahl von Einzeltalenten gebildet, sondern durch Teamgeist. Das Teilen gleicher Werte, ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Klima sowie klare Strukturen sind zentral

für ein erfolgreiches VR-Teamwork. Dem VR-Präsidenten kommt dabei eine grundlegende Rolle zu. Durch die Art und Weise, wie er das Gremium führt, prägt er die VR-Kultur massgeblich mit und setzt die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit. In der Pflicht ist jedoch auch das einzelne VR-Mitglied, indem es verbindlich und verlässlich seinen Teil zu einem guten Teamwork beiträgt, sich persönlich engagiert und die hohe Qualität seines Beitrags gewährleistet.

## VR-STRUKTUR

Im Zentrum steht der Mensch mit seiner Interaktion gegenüber den anderen VR-Mitgliedern. Gewisse formelle Rahmenbedingungen können jedoch die VR-Zusammenarbeit erleichtern. Sinnvollerweise beschäftigt sich der Verwaltungsrat von Zeit zu Zeit mit seiner eigenen Zusammensetzung, Struktur und Organisation und passt diese bei Bedarf an. Abhängig von der konkreten Situation können Anforderungsprofile, Organisationsreglemente, Funktionendiagramme, Führungskalender, VR-Ausschüsse, Informationsinstrumente etc. helfen, Strukturen und Verbindlichkeiten zu schaffen.

Grafikquelle: zVg/Bildquelle: Depositphotos.com/rmunes

TEAM-BAROMETER IHRES VR						
	Sehr gut	Gut	Nicht so gut	Schlecht	Sehr schlecht	Bemerkungen
	Immer	Meistens	Manchmal	Fast nie	Nie	
<b>1. Psychologische Sicherheit</b> Können Sie sich im VR frei äussern, ohne Angst zu haben, sich zu blamieren? Werden Sie angehört?						
<b>2. Verlässlichkeit</b> Erfüllt jedes Teammitglied seine Aufgabe fristgerecht und in bester Qualität?						
<b>3. Struktur und Klarheit</b> Haben die Teammitglieder klare Rollen? Sind die Pläne und Ziele definiert und bekannt?						
<b>4. Sinn der Arbeit</b> Ist Ihnen und jedem Teammitglied die Arbeit persönlich wichtig?						
<b>5. Einfluss der Arbeit</b> Sind Sie überzeugt, dass Ihre Arbeit wichtig ist und etwas bewirkt?						

Wie sieht das Team-Barometer Ihres eigenen Verwaltungsrats aus? Befragen Sie Ihren VR auf Grundlage der fünf Schlüsselfaktoren. Diskutieren Sie das Ergebnis und mögliche Verbesserungsmaßnahmen und setzen Sie diese gemeinsam mit Ihrem Team um.