

«Mehr Menschenverstand»

ANDREAS GISLER, CEO IVF HARTMANN GRUPPE Auf welche Aufgaben legt ein CEO und Verwaltungsrat seinen Fokus, wie findet er mit seinen Kollegen einen Konsens und wie geht er mit Uneinigkeiten um? Andreas Gisler spricht über seine Tätigkeit in verschiedenen Gremien.

INTERVIEW JONAS HUGENTOBLER, CHRISTOPH HILBER

Andreas Gisler ist CEO der IVF HARTMANN GRUPPE und hat zusätzlich einige Mandate als Verwaltungsrat. Im Gespräch erzählt er, was seiner Meinung nach die Aufgaben eines Verwaltungsrats sind und wie er mit Problemen in der Kompromissfindung umgeht.

Herr Gisler, ein Verwaltungsrat sollte spezielle Werte und Leitsätze haben. Was denken Sie, was ist für Sie wichtig im Bezug auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrates?

Andreas Gisler: Wenn über den Verwaltungsrat diskutiert wird, höre ich immer dasselbe. Es heisst dann immer, der Verwaltungsrat müsse die Prozesse, den Markt und die Produkte im Griff haben. Es geht immer um die Finanz- und Marketingkompetenz. Ich vergleiche die Aufgaben eines Verwaltungsrates gerne mit einem Eisberg. Eine Firma entwickeln heisst, einen Eisberg von A nach B zu verschieben. A ist der heutige Stand, B ist ein in der Zukunft liegendes Ziel. 20 Prozent eines Eisberges sind über der Wasseroberfläche und sichtbar, 80 Prozent sind unter der Wasseroberfläche und nicht gut sichtbar. Im Idealfall sollte sich auch ein Verwaltungsrat zu 20 Prozent mit den erwähnten Fragen beschäftigen, also mit den harten Faktoren wie Prozesse, Produkte, Personal und Strategie. Zu 80 Prozent sollte er sich im Idealfall mit dem auseinander setzen, was unter der Wasseroberfläche ist.

Das heisst, Sie legen den Fokus Ihrer Verwaltungsratsstätigkeit stark auf diese 80 Prozent? Auf Grund Ihres Hintergrunds hätten Sie ja durchaus auch Finanz- und technologische Kompetenzen.

Ja das ist so. Ich arbeite natürlich schon in erster Linie an den oberen 20 Prozent, es ist durchaus wichtig, dass man in den Kernkompetenzen wie Finanzen oder Markt sat-

telfest ist. Danach gleite ich dann aber relativ schnell unter die Wasseroberfläche ab.

Also beschäftigen Sie sich schon in erster Linie mit dem Kerngeschäft?

Ja klar. Aber die Frage ist doch: Was sind die Hauptwerkzeuge eines Managers? Da können Sie zehn Leute fragen und Sie bekommen zehn verschiedene Antworten. Ich sage: Es ist Lob, mit Fragen umgehen, Kritik üben, ergebnisorientierte Aufgabenerstellung und Budget führen.

Eines meiner Prinzipien ist auch, sich in der Mitarbeiterführung auf die Stärken der Angestellten zu fokussieren und Schwächen auf ein akzeptierbares Mass zu reduzieren.

Der nächste Punkt ist die Schaffung eines positiven Betriebsklimas. Ich als Verwaltungsrat oder auch als CEO bin der Überzeugung, dass es nicht meine Aufgabe ist, die Mitarbeiter zu motivieren. Ich erwarte, dass am Morgen bereits jeder motiviert zur Arbeit kommt. Aber meine Aufgabe ist es, am Morgen die Leute nicht mit dem ersten Satz schon zu demotivieren.

In den Gremien, in denen Sie vertreten sind, sind Sie ja nicht alleine. Wie finden Sie da einen Konsens für Ihre Ideen?

Einen Konsens zu finden ist die Aufgabe jedes Verwaltungsrates.

Was sind denn die Probleme?

Der eine oder andere Sachverhalt wird individuell anders beurteilt.

Wie argumentieren Sie in solchen Fällen?

Aus meiner Sicht kann man sich nicht nur durch das Produkt oder den Markt von der Konkurrenz differenzieren, sondern ebenfalls durch Führung und Verhalten. Und das ist etwas, worauf ich als Verwaltungsrat grossen Wert lege, dass man sich eben auch durch das Verhalten von der Konkurrenz differenziert. Verhaltensregeln sind für mich sehr wichtig. Wie geht man mit Kunden und Geschäftspartnern um? Wie ist der Umgang im Unternehmen und am Arbeitsplatz? Wie verhält man sich während Sitzungen und so weiter? Gerade für das Letztere haben wir einen ganzen Kodex ausgearbeitet, was zu beachten ist.

Diese Form von Organisiertheit mag in einem Betrieb mit 400 Angestellten gut durchführbar sein. Wie ist das bei Grossfirmen mit 4000 Mitarbeitern?

Der ganze Konzern (HARTMANN Konzern, zu der die IVF HARTMANN GRUPPE gehört) macht seit Jahren mit. Sie sagen ihm einfach nicht Verhaltenskodex, sondern «Code of Conduct». Da geht es dann mehr um fairen Wettbewerb, Verbot von Insiderhandel, Verbot von Kinderarbeit und so weiter.

Wie gehen Sie damit um, wenn eine Idee von Ihnen keinen Anklang findet?

Als Verwaltungsrat muss man halt auch akzeptieren können, dass nicht immer alle das machen wollen, was man beabsichtigt. Mit dem muss man umgehen können. Es gibt nun mal verschiedene Wege, erfolgreich zu sein.

Sie haben ja verschiedene Verwaltungsrats-Mandate, die relativ breit gefächert sind. Haben Sie bei der Auswahl Ihrer Mandate eine Strategie?

Nein, das ist eher opportunistisch gehalten.

Wie bringen Sie das alles unter einen Hut?

Wichtig ist, dass man sich auf das Wesentliche fokussiert. Zudem muss man sich eine gute Basis erarbeiten. Die Leute unter mir müssen Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein haben und selbständig arbeiten können. Man muss fähig sein, die verschiedenen Aufgaben an den «Unterbau» weiter zu geben. Ich denke, man braucht die Fähigkeit, herauszufinden, wo direkte Kontrolle nötig ist und wo man es einfach laufen lassen kann. Da muss man eine Gratwanderung machen, denn die Verantwortung haben schliesslich immer Sie. Das Ziel muss es sein, dass der «Laden» auch läuft, wenn ich am Morgen der Letzte bin, der kommt und am Nachmittag der Erste, der geht.

Wie handhaben Sie die «life-work-balance»?

Ich glaube, diese Balance stimmt bei keinem Menschen, auch nicht bei mir. Aber die Frage ist, was definieren Sie wirklich als «work»? Der Übergang von Leben und Arbeit

ist bei mir fließend. Um Stress abzubauen, gehe ich dann Rennrad fahren. Dazu kommt, dass ich selten so gute Ideen habe wie beim Rennrad fahren. Was ich ebenfalls gelegentlich mache, sind kurze Powernaps im Büro. Einfach wenn ich Zeit habe.

Wie gehen Sie damit um, wenn ein Entscheid im Verwaltungsrat gegen Ihre Überzeugung gefällt wird?

Grundsätzlich muss natürlich jeder die Mög-

lichkeit haben, seinen Standpunkt offen zu legen. Deshalb lege ich bei Sitzungen immer Wert darauf, dass jeder ein Eingangsvotum hat. Nachher geht es darum, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Ein Verwaltungsrat hat eine kollektive Verantwortung. Das heisst, hier kann man nicht auf seinem Standpunkt verharren, sondern muss eine Kompromisslösung akzeptieren.

Wenn Sie ein Gesetz oder eine Regel streichen könnten, welche wäre das?

Viele dieser «Corporate Governance»-Angelegenheiten. Diese nehmen viel zu viel Zeit in Anspruch. Ich habe ein Motto: Es gibt keine stagnierenden Märkte, sondern nur stagnierende Manager. Die ganze Zeit höre ich, dass der Markt stagniere.

Dann sage ich jeweils: Stagniert der Markt oder stagnierst du? Der Unternehmer beschäftigt sich einfach zu viel mit der Zunahme der «Corporate Governance», anstatt mit der Firma selber. In der Firma stinkt der Fisch aber immer am Kopf. Bevor ich den Fehler bei den anderen suche, muss ich immer zuerst bei mir suchen. Ich bin der Überzeugung: Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, sondern nur schlechte Chefs.

Und was würden Sie gerne wieder einführen?

Gerne würde ich wieder vermehrt den natürlichen Menschenverstand einführen, der oftmals einfach durch «Corporate Governance» ersetzt wird. Da «Corporate Governance» das hinterletzte Detail regelt, ist Menschenverstand oftmals gar nicht mehr gefragt. ■

DAS ZIEL MUSS ES SEIN, DASS DER «LADEN» AUCH LÄUFT, WENN ICH AM MORGEN DER LETZTE BIN, DER KOMMT UND AM NACHMITTAG DER ERSTE, DER GEHT.

(Foto: zVg)

ZUR PERSON

Andreas Gisler (51) ist seit 2006 CEO und CFO der IVF HARTMANN GRUPPE. Daneben ist er im Verwaltungsrat folgender Unternehmen: ERNI Group Holding AG, ERNI Consulting AG, EKS Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen und der BBC GROUP. Er engagiert sich in der IVS Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Region Schaffhausen und ist dort seit vielen Jahren Vorstands- und Präsidiumsmitglied. Er führt auch den Vorstand der Bildungs- und Personalkommission der IVS.