

Personal Governance

Wege aus der Krise

Viele Manager finden sich und „ihre“ Unternehmen in einer Krisensituation wieder, die kaum mehr kontrollierbar scheint. Auswege sind schwierig zu finden. Es werden viele Mängel und Fehlentwicklungen sichtbar, die das Wachstum mit sich gebracht hat. Wie hätte man das verhindern können? Was können wir daraus lernen, um uns nicht bald wieder in der gleichen Lage zu finden? Das Konzept der Personal Governance als kraftvolle, noch zuwenig genutzte Ressource für Manager stellt wichtige Erkenntnisse, Fragen und Antworten bereit.



Fredy Hausammann ist Geschäftsführer von AMROP HEVER Global Executive Search in der Schweiz. Er ist Management-Coach und Berater in Corporate und Personal-Governance-Fragen. www.amrop.ch

Personal Governance ist das notwendige Pendant zu Corporate Governance im persönlichen Bereich. Personal Governance ist eine Orientierungs- und Steuerungshilfe, ein psychologischer Vertrag mit sich selbst, für die Art und Weise, wie man sein Leben und seine Geschäfte führt. Es geht darum, sieben Dimensionen des persönlichen Verhaltens besonders zu beachten. Sie sind das Herzstück des Konzepts. Zu jedem Grundsatz werden Selbst-Check-Fragen zur Verfügung gestellt, welche eine grobe Selbstanalyse ermöglichen und als Grundlage für Massnahmen zur persönlichen Entwicklung dienen. Aus den Personal-Governance-Grundsätzen ergeben sich folgende Konklusionen:

■ **Lebensprojekt als „roter Faden“ und Leitmotiv:** Die Lebensplanung dient als „roter Faden“ für eine gut funktionierende Personal Governance.

■ **Ethisches Handeln:** Eine gut funktionierende Personal Governance ist von einem klaren Wertesystem getragen und verantwortungsethisch ausgerichtet.

■ **Selbstreflexion, Selbsteinschätzung und Selbstregulation:** Eine gut funktionierende Personal Governance erfordert die Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbsteinschätzung und Selbstregulation und das Erkennen der eigenen Grenzen. Weiters die Fähigkeit einer reflektierten Funktionseinschätzung sowie den reflektierten, transparenten und selbstkritischen Umgang mit sichtbaren und latenten Interessenkonflikten. Wichtig ist auch das Kennen und das gezielte Verbessern der eigenen Produktivität der Zeit und ein reflektierter Umgang mit den eigenen Zeitinvestitionen. Notwendig ist nicht zuletzt eine regelmässige und konsequente Überprüfung des eigenen Handelns und die Bereitschaft, persönliche Problemstellungen mit anderen zu teilen und reflektieren.

■ **Belastung und Stress - Coping und Coaching:** Als Manager das adäquate Mass der Belastung bei sich und bei anderen wahrzunehmen und sich selbst und andere beim Umgang mit Stressoren wirkungsvoll zu unterstützen, ist eine zentrale, eng mit der Personal Governance verknüpfte Herausforderung. Eine gut funktionierende Personal Governance erfordert den bewussten Umgang mit belastenden Situationen und die Fähigkeit, passende Bewältigungsstrategien

zu entwickeln und anzuwenden. Eine gut funktionierende Personal Governance bedingt auch die Fähigkeit, seine Problem mit anderen teilen zu können (Mitarbeitende, Kunden) und sich frühzeitig (besser präventiv als kurativ) persönliche Beratung, Unterstützung und Entlastung zu holen.

■ **Persönlichkeitsentwicklung:** Eine gut funktionierende Personal Governance bedingt Selbstsorge im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung und der permanenten, auf ganzheitliche Entwicklung ausgerichteten Weiterbildung. Darauf basierend erfolgt die Entwicklung der Mitarbeitenden und des Unternehmens mittels individueller und kollektiver Lernprozesse.

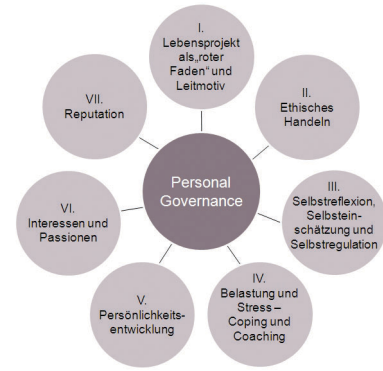
■ **Interessen und Passionen:** Eine gut funktionierende Personal Governance erfordert die aktive Pflege von ausserberuflichen Interessen und Passionen. Sie findet Raum für „selbstvergebenes Weggeben“ beziehungsweise für Aktivitäten, die eine solch engagierte Hingabe ermöglichen. Sie zeichnet sich auch durch ein offen deklariertes Ausleben verschiedenartiger Interessen aus und berücksichtigt politisch-soziales Engagement.

■ **Reputation:** Eine gut funktionierende Personal Governance ist ein entscheidender Faktor für die Reputation von Managern und Unternehmen.

Diese Grundsätze sind eng miteinander verknüpft, bilden ein konsistentes Ganzes und wirken aufeinander ein. Es geht nicht darum, den Anforderungen aller sieben Dimensionen jederzeit voll und ganz gerecht zu werden, je nach Lebensphase können gewisse Grundsätze in den Vordergrund treten, andere etwas weniger Gewicht haben. Es ist jedoch wichtig, sich der Bedeutung der Grundsätze ständig bewusst zu sein, sie auf der mentalen Landkarte präsent zu haben und somit sein Denken und Handeln positiv zu beeinflussen.

Nicht auszublenden und permanent wichtig sind „Ethisches Handeln“, „Selbstreflexion, Selbsteinschätzung und Selbstregulation“. Die Ethik kann und darf man aus offensichtlichen Gründen nicht beliebig stärker oder schwächer gewichten. Selbstreflexion ist ein Kernthema für Manager und auch ein massgebliches Entwicklungsfeld, welches wir noch näher betrachten

MARKTWERT UND REPUTATION VON UNTERNEHMEN HÄNGEN MASSGEBLICH VON DER PERSONAL GOVERNANCE IHRER CHEFS AB



werden. Spannend für den geeigneten Leser dürfte auch die Auseinandersetzung mit „Interessen und Passionen“ sein. Er zeigt die Bedeutung der Pflege verschiedenartiger Interessen auf. Darin liegt viel Kraft und Entlastungspotenzial für Manager.

Eine schlechte Personal Governance kann fatale Folgen haben. Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise, die uns im Moment alle stark beschäftigt und beunruhigt ist vor allem auch auf eine schlechte Personal Governance der verantwortlichen Unternehmensführer und Schlüsselfunktionsträger zurückzuführen. Die fantastisch gefährlichen Geschäftsmodelle und Finanzprodukte, welche vielen Finanzdienstleistern zu Wachstum und Reichtum verholfen und danach zu tiefem Fall geführt haben, waren möglich, weil die Personal Governance der Leitfiguren schlecht war.

PRAKTIZIEREN SIE SELBSTREFLEXION!

Manager mit verantwortungsethischen Handlungsgrundsätzen, mit der Fähigkeit ihr Handeln regelmässig zu reflektieren und mit einem gesunden Sinn für ihre Reputation und die Reputation ihres Unternehmens, verkaufen zum Beispiel keine Hypotheken an finanziell arme Menschen, die nicht kreditfähig sind. Solche Manager bauen keine Geschäftsmodelle, deren Risiken sie selber nicht verstehen und abschätzen können oder wollen. Geschäftsmodelle, die wenige Jahre später ihr Unternehmen, mit ihr verbundene Unternehmen und große Bevölkerungskreise in Krise und Verzweiflung stürzen.

Ich stelle immer wieder fest, dass gerade das Thema Selbstreflexion von vielen Managern zu wenig beachtet wird. Sie nehmen sich keine Zeit, haben oft nicht die Fähigkeit, ihr Handeln, ihre Ausstrahlung, ihre Wirkung systematisch und schonungslos zu reflektieren. Somit erkennen Sie den Korrekturbedarf ihres persönlichen Verhaltens nicht oder zu spät. In heiklen Situationen sind sie nicht in der Lage, sich Rat von aussen zu holen, ihre Bewältigungsstrategien zu hinterfragen, diese anzupassen, ja eventuell durch völlig andere, neue Massnahmen zu ersetzen. Letztendlich sind Unternehmen das Produkt der Denkweise und Handlungen ihrer Schlüsselfiguren. Eine gute Personal Governance ist entscheidend für den nachhal-

tigen Erfolg und die Gesundheit von Managern, Unternehmen und Gesellschaft. Die Glaubwürdigkeit der Manager, deren langfristige Leistungsfähigkeit, der langfristige Erfolg von Unternehmen, die Nachhaltigkeit des Erreichten, die gesellschaftliche Akzeptanz und Anerkennung, die soziale Verträglichkeit, die persönliche Zufriedenheit und Lebenskompetenz der Manager kann mittels einer guten Personal Governance erreicht werden. Personal Governance strahlt aus. Mitarbeiter werden beeinflusst, im positiven Sinne angesteckt. Externe Anspruchsgruppen und Beobachter nehmen den Habitus der Manager wahr, beurteilen Personen und Unternehmen danach. Marktwert und Reputation hängen massgeblich von der Personal Governance der Chefs ab.

Corporate Governance als Art und Weise wie Unternehmen strategisch gesteuert, integrativ geführt und ganzheitlich kontrolliert werden (sollten), wird gerade im Rahmen der heutigen Krisensituation grundsätzlich hinterfragt. Wieso haben die ganzen Corporate-Governance-Vorschriften anscheinend wenig bis nichts genützt, nicht geholfen, die Entgleisungen der Unternehmen zu verhindern? Ganz einfach, die heute gültigen Corporate-Governance-Richtlinien sind zu stark sachlich fokussiert, sie verpflichten primär Unternehmen, nicht Personen, gesellschaftspolitische Inhalte fehlen, der zentrale Faktor Mensch wird vernachlässigt. Deshalb müssen Personal- und Corporate Governance zu einem integrierten Ansatz der Unternehmenssteuerung verschmolzen werden.

Das Personal-Governance-Konzept zeigt auch auf, dass Individuum und Unternehmen gemeinsam für eine gute Personal Governance sorgen müssen. Genauso wie Unternehmen sich regelmässig einer externen Revision oder Piloten sich einer gesundheitlichen und fachlichen Tauglichkeitsprüfung stellen müssen, ist es notwendig, dass Manager ihr Handeln regelmässig reflektieren. Fehler von Piloten werden registriert und sind meldepflichtig – dies soll Lernprozesse in Gang setzen und Unfälle verhindern. Ähnliches muss für Manager etabliert werden. Personal-Governance-Coaching (als regelmässiges Sparring mit einem professionellen Executive Coach) sollte als Teil einer guten Corporate Governance erforderlich sein und zum Standard werden.



Buchtip:
Fredy Hausammann,
Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung,
Haupt Verlag 2007