

Mechanismen von Vorstandsbesetzungen



Dr. Tiemo Kracht, Geschäftsführer, Kienbaum Executive Consultants GmbH, Hamburg

Im Lichte der Regeln guter Corporate Governance und der Erwartungshaltungen einer breiteren Öffentlichkeit ist der Aufsichtsrat – weit über die rein rechtliche Definition seines Status' hinaus – heute ein Aufsichts- und Kontrollorgan, ein Beraterkreis, ein Mentorengremium, aber auch eine gewichtige Steuerungs- und Entscheidungsinstanz. Dies gilt insbesondere für die zielorientierte Gestaltung von Besetzungsprozessen auf Vorstandsebene und die sich daran knüpfenden Vorstandsbestellungen.

I. Vorstand und Wertekanon

Dem Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance zufolge bildet „die personelle Besetzung des Vorstandes [...] einen der wichtigsten Faktoren des Unternehmenserfolges. [...] Die Sicherstellung einer optimalen Qualifikation der Vorstandsmitglieder gehört zu seinen (= Aufsichtsrat, Anm. d. Verf.) vornehmsten Aufgaben.“¹

Es geht hier also mitnichten um eine netzwerkbezogene Vergabe von „Jobs“, sondern um weitreichende, existenzielle Weichenstellungen für die Unternehmensentwicklung und den Markterfolg. Mehr noch: „Wer Chefs beruft, entscheidet über die künftige geistige Verfassung des Unternehmens“, betonte der Journalist Claus Henninger (FAZ), und damit auch über das Wertesystem, für das das Unternehmen steht und das im Unternehmen „gelebt“ wird. Hier ist jedes Vorstandsmitglied in einer besonderen Vorbildfunktion und in mehrfacher Hinsicht „Werttreiber“.

Alle Akteure im Wirtschaftsgeschehen waren in der letzten Dekade Zeuge oder gar Betroffene von vielfältigen Krisen: Die Implosion der New Economy 2001, die Konjunkturschwäche nach dem islamistischen Terror vom 11.09.2001, das Platzen der Immobilienblase in den USA 2007, die Ver-

wurfungen im globalen Finanzsystem 2008 und die Staatsschuldenkrise im Jahre 2011. Gerade unter diesen Vorzeichen oder gar Menetekeln kommt dem Wertekanon eines Unternehmens eine erhebliche Bedeutung zu, und dieser muss mehr sein als das Ornament einer Werbe- und Kommunikationsstrategie. Der Wertekanon wird in der Integrität der Vorstände, ihren konkreten Entscheidungen, ihrem Führungsverhalten und ihrer Art des Wirtschaftens abgebildet. Damit ist jede Vorstandsbestellung ein Wertesignal an den Markt, aber auch an die Belegschaft. Der Wertekanon bildet den Überbau der Personalpolitik und ist eine wesentliche Referenzgröße.

II. Mechanismen der Vorstandsbesetzung

Praxishinweis

Um eine fundierte und zukunftsgerichtete Personalentscheidung treffen zu können, muss der Aufsichtsrat eine realistische und damit schonungslose Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation und des Stärken-/Schwächenprofils der Firma erarbeiten. Auch sollten Konsens und Klarheit über das Zielbild der Unternehmensentwicklung und der betriebswirtschaftlichen Zielwerte bestehen. Nur über diese Übung lässt sich ein sachdienliches Anforderungsprofil für die zu besetzende Vorstandsposition formulieren.

INHALT

- I. Vorstand und Wertekanon
- II. Mechanismen der Vorstandsbesetzung
 - 1. Die „isolierte Aufsichtsratsentscheidung“
 - 2. Die interne Besetzung einer Vorstandsposition
 - 3. Die faktische Kooptierung von Vorstandsmitgliedern
 - 4. Die professionelle Delegation – Executive Search
 - 5. Das offene Mischverfahren
- III. Übergeordnete Aspekte der Entscheidungsfindung
 - 1. Ein geordnetes Besetzungsverfahren
 - 2. Der Aufsichtsrat als „Herr des Verfahrens“
 - 3. Der Aufsichtsrat als verantwortungsvoller Prozesstreiber
 - 4. Die „Frauenfalle“
 - 5. Integrity Due Diligence
- IV. Fazit

Keywords

Diversity; Executive Search; Stärken-/Schwächenprofil; Vorstandsbesetzung; Wertekanon

Das so ermittelte Zielbild bildet die Leitlinie für die Kandidatenauswahl. Insofern ist ein tiefgehender strategischer Dialog im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand dem Besetzungs- bzw. Selektionsprozess vorzuschalten. Im Zuge dessen sollte auch der aktuelle Zuschnitt der Vorstandsressorts im Markt- und Trendabgleich geprüft

¹ www.auditcommittee.de/Dokumente/deu_German-Code-of-Corporate-Governance.pdf

und bewertet werden. Personalentscheidungen ohne unternehmerische Zielbilder erfolgen im inhaltlichen „Nebel“ und sind demnach Blindflüge.

Eingedenk dieser Einsichten waren und sind fünf verschiedenartige Mechanismen von Vorstandsbesetzungen zu beobachten, deren Für und Wider sorgsam abzuwägen ist.

1. Die „isolierte Aufsichtsratsentscheidung“

Jedes Aufsichtsratsmitglied ist qua beruflicher Lebensführung in mehr oder weniger verzweigte Netzwerke der Wirtschaft eingebunden, aus denen sich Ideen für die Vorstandsbesetzung ergeben. Ihm / Ihr werden „Top-Kandidaten“ begegnet und vor Augen sein, die auch für den aktuellen Besetzungsprozess zu berücksichtigen sind. Der Personalausschuss bzw. die für ein geordnetes Besetzungsverfahren verantwortliche Findungskommission sammelt die Vorschläge, evaluiert die Kandidatenprofile, nimmt die Gesprächsprozesse auf und schlägt dem Aufsichtsrat einen oder mehrere Kandidaten vor. Auf der Basis einer netzwerkgetriebenen Kandidaten(vor)auswahl erfolgt die Vorstandsbestellung. Dieses Verfahren mag – gerade in kritischen Unternehmenssituationen – sehr effizient und vermeintlich zielführend sein. Es hat jedoch auch viele Schattenseiten. Zum einen besteht die Gefahr, in die Falle grenzenloser Subjektivität zu tappen. Kandidaten, die man „kennt“ und auch mag oder die man im Rahmen der aktiven Management-Tätigkeit begleitet und gefördert hat, werden in ihren Qualitäten nicht selten überhöht. Allzu oft und leichtfertig wird das Prädikat „hervorragend“ vergeben, aber nicht die Frage beantwortet: „Hervorragend in welcher Beziehung und in Relation zu welcher Bezugsgruppe?“ Das führt zum zweiten kritischen Aspekt: Die Grundgesamtheit des Kandidatenportfolios ist meistens a) zu klein und b) zu eng gefasst, sodass kreative Besetzungen in Verknüpfung zu den langfristigen

Unternehmensstrategien und zu den erkannten Unternehmensschwächen ausbleiben (können). Insofern bleibt der Aufsichtsrat bei diesem Verfahren unter seinen Möglichkeiten, und das Unternehmen in der Folge auch.

2. Die interne Besetzung einer Vorstandsposition

Der Aufsichtsrat hat im Sinne einer guten Corporate Governance stets die Personalpolitik des Unternehmens und damit die Führungskräfteentwicklung auf den Nicht-Organ-Ebenen der Gesellschaft bzw. auf den Organ-Ebenen der Tochtergesellschaften ins Visier zu nehmen. Er hat sich regelmäßig zur „planmäßigen Nachwuchsentwicklung“ im Unternehmen seitens des (Personal)Vorstandes berichten zu lassen. Auch sollte insbesondere die erste Führungsebene unterhalb des Vorstandes bei passender Gelegenheit nicht nur im Vorstand, sondern auch im Aufsichtsrat in Erscheinung treten, um die internen Kandidaten „mit dem Marschallstab im Tornister“ sichtbar werden zu lassen. Für die Motivationslage in den oberen Führungskreisen des Unternehmens ist es von großer Bedeutung, dass ein Aufstieg in den Vorstand nicht nur grundsätzlich möglich, sondern auch aktiv praktiziert wird. Wenn Vorstandsposten allzu häufig extern besetzt werden, droht das Unternehmen seine Top-Talente sukzessiv zu verlieren und auf den nachgeordneten Management-Ebenen auszubluten. Daher sollte jedes Besetzungsverfahren auf Vorstandsebene auch und gerade internen Kandidaten offenstehen.

Praxishinweis

Wegen der starken Nähe der Entscheider zu diesen Kandidaten sollten sich diese jedoch einem professionellen Management Audit stellen und sodann im Lichte der Ergebnisse einer Managementdiagnostischen Maßnahme bestellt werden. Wenn es die Sachlagen erlauben, empfiehlt sich ein „Reißverschlussverfahren“, bei dem auf

der Zeitachse interne und externe Vorstandsbesetzungen ineinander greifen und sich eine kreative Personalinnovation und eine motivierende Führungskräfteentwicklung die Waage halten.

3. Die faktische Kooptierung von Vorstandsmitgliedern

Eine gewisse Passivität des Bestellorgans, wie sie in der Vergangenheit immer wieder zu beklagen war, hat zur Folge, dass der amtierende Vorstand oder allein der Vorstandsvorsitzende faktisch neue Kollegen auswählt und sich „sein“ Gremium schafft. In der Vergangenheit wurde diese faktische Kooptierung von Vorstandsmitgliedern unter den Vorzeichen eines vermeintlichen Vorschlagsrechtes des Vorstandes bzw. des Vorstandsvorsitzenden vollzogen. Natürlich ist eine Konsultation des Vorstandes sinnvoll und richtig, auch Kandidatenvorschläge sollten konstruktiv aufgenommen werden, zumal auch die amtierenden Vorstände auf hochwertige Netzwerke zugreifen können und über aktuelles Wissen bezüglich der externen Kandidatenportfolios verfügen. Auch ist ein Zusammentreffen der „Finalisten“ mit dem amtierenden Vorstand ratsam, um von Seiten des Aufsichtsrates sicherzustellen, dass das Kollegialorgan Vorstand intakt bleibt. Intransparenz schafft Misstrauen, und jeder Vorstand, der ohne konsultative Einbindung des Vorstandes ins Amt kommt, hätte eine schwere Hypothek zu tragen und eine stark problembehaftete Ausgangsposition. Gleichwohl gilt: Der Aufsichtsrat muss eine *eigene Urteilsbildung* vollziehen und die Besetzungsentscheidung *inhaltlich selbst prägen*, wie es auch nach den Regeln guter Corporate Governance vorgesehen ist.

4. Die professionelle Delegation – Executive Search

In diesem Kontext werden a) keine interne Besetzung der Vorstandsposition angestrebt und b) ein pro-

professioneller, aber im ersten Schritt distanzierter Prozess der Kandidatenauswahl bevorzugt, der frei ist von den Subjektivitäten „interner“ Kandidatenvorschläge, wie sie aus den Gremien (Aufsichtsrat / Vorstand) generiert werden. Auf der Grundlage eines professionellen Briefings und eines gemeinsam definierten Such-/ Anforderungsprofils wird ein Executive-Search-Unternehmen mandatiert, im Rahmen einer systematischen Direktsuche und unter den Vorzeichen einer umfassenden Kandidatenevaluation (z.B. halbstrukturierte, Kompetenz-basierte Interviews) eine sorgsame Kandidatenvorauswahl zu erarbeiten. Dieses im Rahmen einer aktiven Suche und damit der persönlich-vertraulichen Direktansprache von Top-Managern zusammengestellte Kandidatenportfolio wird der Findungskommission präsentiert. Das Beratungsunternehmen begleitet und moderiert die Kandidatenpräsentationen und wertet diese gemeinsam mit der Findungskommission aus. Mit dieser bedeutsamen Übung erfolgt eine Verdichtung im Kandidatenkreis auf zwei oder mehr Kandidaten, die sodann dem gesamten Aufsichtsrat zur finalen Entscheidung/Bestellung vorgestellt werden. Mit diesem professionellen Suchverfahren geht der Aufsichtsrat im Schulterschluss mit der beauftragten Beratungsgesellschaft in die Breite des nationalen und/oder internationalen Marktes, um Kandidaten aus der Spitzengruppe des Top-Managements für das eigene Haus zu gewinnen; sie sind das Ergebnis eines angemessenen Quervergleiches (Benchmarking) und eines fundierten Management Appraisals. Das Verfahren öffnet das Visier und schöpft ungeahnte (Personal) Marktpotenziale aus. Es ergeben sich nicht selten auch kreative Besetzungsvorschläge, die das Unternehmen nachhaltig voranbringen. Auch kann bei der systematischen Direktsuche den Diversity-Ansprüchen des Unternehmens wesentlich stärker Rechnung getragen werden, da der Aufsichtsrat über die mandatierte Beratung das

Heft des Handelns in der Hand hat und weibliche Top-Führungskräfte ebenso einbezogen werden können wie internationale Top-Manager, jüngere Vorstandsaspiranten oder Manager andersartiger Fachrichtungen. Im Rahmen eines stark geöffneten Verfahrens kann auf der Vorstandsebene eher Vielfalt und damit Ideenreichtum abgebildet werden als bei den enger gefassten Vorgehensweisen.

5. Das offene Mischverfahren

Grundsätzlich gilt, dass jedes der o.g. Verfahren mehr oder weniger ausgeprägte Begrenzungen hat. Bei der professionellen Delegation der Kandidatenvorauswahl ist der Erkenntnisgewinn zweifelsohne am größten. Dennoch sollte das gesamte Kreativpotenzial von Aufsichtsrat, Vorstand, Unternehmen und der Personalberatung sinnvoll und geordnet mobilisiert werden. Im Lichte dieser Beratungsergebnisse und aufgrund der generellen Tragweite einer Vorstandsberufung darf der Kandidatenkreis – durch welche Mechanismen auch immer – nicht „künstlich“ begrenzt werden. Insofern bietet sich ein professionelles Mischverfahren in der Kandidatenfindung an, das auf der erprobten Plattform des Executive-Search-Unternehmens gesteuert wird. Dieser Prozess gründet sich auf einen breiten Quervergleich grundsätzlich in Betracht kommender Kandidaten, die allesamt vor dem Hintergrund desselben Kriterienkataloges und Bewertungsverfahrens im Sinne eines sorgfältigen externen „Benchmarkings“ begutachtet werden. Ein professioneller Besetzungsprozess bündelt mithin alle internen und externen Kandidatenvorschläge von Aufsichtsrat und Vorstand, leitet diese an das eingeschaltete Executive-Search-Unternehmen weiter, und die externe Beratungsgesellschaft bringt eigene Kandidatenvorschläge als Ergebnis einer systematischen Direktsuche und sorgsamem Kandidatenvorselektion im relevanten Marktumfeld ein. So entstehen eine zentrale Steuerungsplattform und eine einheitliche Systematik der Kan-

didatenbewertung. Für die internen Kandidaten wird Chancengleichheit hergestellt und sie werden aktiv in den Prozess einbezogen. Die „subjektiven“ Kandidatenvorschläge von Aufsichtsrat und Vorstand werden „objektiviert“ und von persönlichen Aspekten „befreit“. Aus diesem professionellen Verdichtungsverfahren auf der Basis einer ausgereiften Management-Diagnostik resultiert ein meist fünf bis sieben Personen umfassendes Kandidatenportfolio, das der Findungskommission zugeführt und im Abgleich mit dem Anforderungsprofil analysiert wird.

III. Übergeordnete Aspekte der Entscheidungsfindung

Die gerade beschriebenen fünf Mechanismen der Vorstandsbesetzungen haben fünf übergeordnete Aspekte der Entscheidungsfindung, die besondere Beachtung finden sollten.

1. Ein geordnetes Besetzungsverfahren

Gerade das professionelle Mischverfahren, das die Kandidatenvorschläge aus den unterschiedlichen Kanälen konsistent zusammenführt zeigt auf: Es muss ein geordnetes, systematisches Besetzungsverfahren etablieren, das für alle Akteure verpflichtend ist und durchgehalten werden muss. Hier nimmt der Personalausschuss bzw. eine Findungskommission eine Schlüsselstellung ein.

Praxishinweis

Die Findungskommission ist kompetent, nicht prominent, und möglichst heterogen zu besetzen, um unterschiedliche Blickwinkel zusammenzuführen und in der Kandidatenevaluation breiter aufzusetzen.

Dieses Gremium bereitet die Entscheidung des Aufsichtsrates in seiner Gesamtheit vor, nimmt sie nicht vorweg und fungiert nicht als alleiniges Entscheidungsorgan, sondern als Prozesstreiber, „Filter“ in der Kandi-

datenvorselektion und Ratgeber des Aufsichtsrates in seiner Gesamtheit.

2. Der Aufsichtsrat als „Herr des Verfahrens“

Der Aufsichtsrat muss stets Herr des Besetzungsverfahrens bleiben und darf das Heft des Handelns nicht aus der Hand geben. Der Aufsichtsrat und das von ihm legitimierte Findungsgremium sind im „Lead“. Der Vorstand ist konsultativ einzubinden, sein Sachverstand und seine Netzwerke sind zu nutzen, er kann interne und externe Kandidatenvorschläge unterbreiten. Alle Kandidatenvorschläge – auch aus der Breite des Aufsichtsrates – sind auf der Plattform der Findungskommission zusammenzuführen und dort zu bewerten. Eine „Zerfransung“ oder „Zerfaserung“ des Prozesses durch verschiedene Kommunikationsebenen und Kandidatengespräche außerhalb des bevollmächtigten Gremiums ist durch die Wahrnehmung einer starken Führungsrolle des Aufsichtsrates zu verhindern. Konsistenz und Prozesshygiene sind hier höchste Güter.

3. Der Aufsichtsrat als verantwortungsvoller Prozesstreiber

Der Aufsichtsrat muss als kompetenter Prozesstreiber den Kompromiss zwischen einer verantwortbaren Zügigkeit und der unabdingbaren Fundiertheit im Besetzungsprozess beherrschen. Einerseits sollen keine Projektions- und Angriffsflächen durch ein zeitlich ausgedehntes Besetzungsverfahren entstehen, in das zum Schaden des Unternehmens und seiner Akteure sehr viel „hineingeheimnist“ werden kann. Andererseits handelt es sich bei Vorstandsbestellungen um die bedeutsamsten und folgenreichsten Aufsichtsratsentscheidungen, die nicht „aus der Hüfte“ bzw. pragmatisch-opportunistisch erfolgen dürften. Es sind nicht die Erwartungshaltungen der Märkte, der interessierten Öffentlichkeit oder der Medien zu erfüllen, sondern personalstrategische Weichen für die langfristige Unternehmensentwicklung zu stellen.

4. Die „Frauenfalle“

Der Aufsichtsrat darf sich nicht durch gesellschaftliche und/oder politische Diskussionen beispielsweise über die „Frauenquote“ unter Druck gesetzt fühlen. Frauenquoten werden mittlerweile auf dem politischen Basar gehandelt, und seine Akteure überbieten sich geradezu in den Prozentsätzen. Die Frauenquote kann auch zur „Frauenfalle“ (SZ vom 06.07.2011) führen, wie die jüngste Hektik bei der Suche nach weiblichen Top-Führungskräften und teilweise friktionsreichen Berufungen von weiblichen Vorständen eindrucksvoll belegen. Der Aufsichtsrat sollte sich stattdessen an Diversity-Überlegungen *anlehnen*. „Diversity“ im Bereich der Corporate Governance ist jedoch als Abbildung menschlicher Vielfalt im (Top-)Management zu verstehen und nicht mit Frauenförderung gleichzusetzen. Diversity hat viele Facetten: Alter, Nationalität, Qualifikation und natürlich auch Geschlecht, aber eben nicht nur. Insofern kann und darf es seitens des Aufsichtsrates bei einer sorgsameren Kandidatenselektion keinen „Tunnelblick“ auf die „gender diversity“ geben, sondern er sollte die enormen Chancen eines deutlich erweiterten Diversity-Verständnisses erkennen. Grundsätzlich gilt im Sinne einer sachgerechten Ermessensausübung: Der Aufsichtsrat hat sich bei der Personalauswahl allein vom Interesse des Unternehmens leiten zu lassen und dem Bestreben, eine für das Unternehmen bestmögliche Wahl zu treffen. Ein Aufsichtsrat ist nicht dazu da, das Entzücken Dritter auszulösen.

5. Integrity Due Diligence

Ausgehend vom Wertesystem des Unternehmens ist jeder Vorstandsberufung bereits eine wertebezogene „Integrity Due Diligence“ vorzuschalten. Sie ist eine wesentliche Ergänzung der bisherigen Management-Diagnostik, die auf die bestehende Management-Kompetenz und das Potenzial der Kandidaten abstellt. Hier sind forensisch-psychologische Aspekte zu betonen, die für die Integrität des Kandidaten und das Wohl des Unternehmens ausschlaggebend

sind: Die Werteagenda und Motivationsstruktur des Betroffenen sowie das Verhalten in Krisensituationen. In diesen Kontext fallen auch die weithin aus der Mode gekommenen Referenzprüfungen fundierter Art, die mit einem Blick auf frühere Verhaltensmuster Hochrechnungen für künftiges Vorstandshandeln zulassen.

Optimale Vorstandsbesetzungen sind zudem nur bei höchster Integrität des Aufsichtsrates möglich. Der Aufsichtsrat soll ein geschlossenes Forum des offenen Dialoges und eine glaubwürdige, professionelle Entscheidungsinstanz sein. Daher müssen im Besetzungsverfahren und in der Behandlung der konkreten Personalvorschläge höchste Vertraulichkeit und absolute Kommunikationsdisziplin gelten. Jedes „narzisstische“ Ausscheren oder „gut gemeinte“ Interventionen gefährden den Erfolg. Das Gegenteil von gut ist „gut gemeint“.

IV. Fazit

Der Aufsichtsrat muss sich als professioneller Prozesstreiber bei der Wahrnehmung einer seiner Kernfunktionen, der Komposition eines überzeugenden Vorstandsteams, verstehen. Er muss die Vorstandsbesetzung sowohl prozessual als auch inhaltlich selbst prägen und in ein ergebnisoffenes Verfahren ein Höchstmaß an Kreativität und Erkenntnisgewinn hineinbringen. Es gilt, im Kontext einer Vorstands(neu)besetzung auch die Chance einer strategischen Bestandsaufnahme der Unternehmenssituation und des Zielbildes zu ergreifen. Daran müssen das Kandidatenprofil und die Kandidatenselektion geknüpft werden. Er muss sich die Zeit für einen zielführenden Besetzungsprozess und für eine sorgsame Kandidatenbewertung nehmen. Der Aufsichtsrat muss stets gewährleisten, dass ein intaktes Top-Managementteam im Schulterchluss agiert und starke Führungspersönlichkeiten wie „Zahnräder“ ineinandergreifen. Eine Firma ist keine One-Man-Show.