

Diversität den Weg ebnen

Systematische Besetzung von Aufsichtsräten

Dr. Berthold E. Leube, Leiter der deutschen Board Consulting Practice, Egon Zehnder International

Um wie vieles einfacher wäre doch die Besetzung von deutschen Aufsichtsräten, wenn hier stimmen würde, was in anderen Bereichen durchaus zutrifft – dass Gegensätze sich anziehen? Doch in der Welt des Top-Managements scheint die entgegengesetzte Regel vorzuherrschen: Gleich und gleich gesellt sich gerne.

Wenngleich viele Unternehmen in der Debatte um eine Frauenquote in Aufsichtsräten ihre Bereitschaft erklären, Top-Positionen mit Frauen zu besetzen, führen sie doch gleichzeitig einen Mangel an geeigneten Kandidatinnen an. Die Vermutung liegt nahe, dass die Wahrnehmung dieses Mangels vor allem einer verengten Kriterienauswahl geschuldet ist. Zu häufig orientieren sich

Unternehmen bei der Suche nach neuen Kandidaten an den Kompetenzen des Vorgängers. So verlangte das Anforderungsprofil eines neuen DAX-Aufsichtsratsmitglieds die längste Zeit vor allem „mehrjährige Erfahrung im Vorstand eines anderen Großunternehmens“. Ein solches Suchprofil nimmt zwangsläufig fast nur männliche, deutsche Kandidaten in den Blick.

Alteingesessene Praktiken

Dabei wissen die Unternehmen, dass sie in einer globalisierten Welt langfristig darauf angewiesen sind, über den „Tellerrand zu blicken“, fremde Industrien, Märkte und Kulturen zu verstehen, die ineinander verflochtene Vielfalt der Welt auch in ihrem Unternehmen abzubilden. Sie wissen, dass sie sich homogene Führungsgremien, die zu einer Art „Groupthink“ neigen, nicht mehr leisten können, und suchen nach Wegen, sich Diversität nicht nur auf die Fahnen zu schreiben, sondern auch zu verinnerlichen. Und sie ahnen, dass alteingesessene Praktiken ihnen dabei im Wege stehen und die in Deutschland lange Jahre übliche Vorgehensweise, bei der Besetzung von Aufsichtsratsmitgliedern auf die persönlichen Netzwerke der Kollegen oder des Vorstandes zurückzugreifen, plötzlich nicht mehr zielführend sein kann.



Dr. Berthold E. Leube

Egon Zehnder International

Smoothing the Way for Diversity

Systematically Filling Supervisory Boards

Dr. Berthold E. Leube, Leader on the German Board Consulting Practice, Egon Zehnder International

How much easier it would be to fill German supervisory boards if the same was true here as in many other areas, namely that opposites attract? However, in the world of top management the opposite seems to apply: birds of a feather flock together.

In the debate about a women's quota on supervisory boards, many companies declare themselves willing to fill top positions with women. At the same time, however, they bemoan the lack of suitable candidates. The most likely cause for this perceived shortage would seem to be excessively narrow selection criteria. Too often, companies base their search for a new candidate on the skill set of the previous

incumbent. For example, a core criterion in the traditional requirements profile for a new supervisory board member at a DAX company was invariably "extensive experience on the board of another major company". A search profile of this kind will inevitably focus almost exclusively on male German candidates.

Long-established Practices

At the same time companies are well aware that, in a globalized world, in the long-term



Befreiung aus Nominierungsroutinen

Einige Unternehmen haben erkannt, dass sie sich aus den Routinen nur befreien können, indem sie professionelle Verfahren anwenden. Sie kommen der Forderung des Deutschen Corporate Governance Kodexes nach und betrauen einen formal konstituierten Nominierungsausschuss mit der Suche nach geeigneten Kandidaten. Erfahrungen haben gezeigt, dass es sich empfiehlt, den Nominierungsausschuss mit maximal vier Mitgliedern zu besetzen, von denen zwei – zur Erweiterung der Expertise – unabhängig sein sollten. Auch der Aufsichtsratsvorsitzende selbst sollte diesem Gremium angehören.

Systematischer Suchansatz

Im Vorfeld einer Suche definiert der so konstituierte Nominierungsausschuss ein Anforderungsprofil, das neben kompetenzbasierten Evaluierungskriterien auch ein klares Anforderungsraster an Persönlichkeit und Charakter beinhaltet. Dafür führt der Ausschuss eine systematische Bestandsaufnahme der bestehenden Aufsichtsratsmitglieder durch, so dass sich das Anforderungsprofil an der Gesamtkonstellation des Gremiums orientiert und die kompetenz- und persönlichkeitsbasierte Kom-

plementarität der einzelnen Mitglieder im Auge behält. Für die kompetenzbasierten Kriterien berücksichtigt der Ausschuss die strategischen und organisatorischen Herausforderungen des Unternehmens über die kommenden Jahre. Im Anschluss an eine systematische Suche werden die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten sorgfältig evaluiert. Das Aufsichtsratsplenum beschäftigt sich am Ende dieses Verfahrens nur noch mit dem Kandidaten des Wahlvorschlags für die Hauptversammlung.

Fazit

Der Weg über einen systematischen Suchansatz erlaubt es, Kandidaten zu nomi-

nieren, die das Kompetenzprofil der bisherigen Aufsichtsratsmitglieder im Sinne der unternehmerisch und strategisch notwendigen Vielfalt ergänzen. Auch aus Sicht der Corporate Governance ist dieser Weg sinnvoll, eröffnet er doch Kandidaten den Zugang zu Kontrollgremien, die Unabhängigkeit zum Vorstand mitbringen und somit fähig sind, ihre Rolle konstruktiv und kritisch wahrzunehmen. Durch ein professionelles Besetzungsverfahren ziehen sich Gegensätze in Aufsichtsräten zwar nach wie vor nicht unbedingt an. Die entgegengesetzte Tendenz wird aber effektiv ausgehebelt. ■



Photo: © Henkel KGaA

Bisher noch eine Ausnahme: Dr. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende des Aufsichtsrats, Henkel KGaA
So far an exception: Dr Simone Bagel-Trah, chairwoman of the supervisory board, Henkel KGaA

they need to broaden their horizons, understand foreign industries, markets and cultures, and also replicate the complex diversity of the outside world within their own company. They know that they can no longer afford homogeneous management bodies that lean towards a kind of "Groupthink", and they are looking for ways to not only champion diversity but also take it on board. And they suspect that long-established practices are standing in their way. The traditional German approach of drawing on the personal networks of supervisory and executive board members to fill a vacant seat, can, they realize, now no longer lead to the desired outcome.

Farewell to Nomination Routines

Some companies have also realized that they can only extricate themselves from encrusted routines by introducing professional procedures. In compliance with the requirements of the German Corporate Governance Code they now entrust a formally constituted nomination committee with the search for suitable candidates. Experience has shown that the nomination committee should have no more than four members, two of whom should be independent, bringing outside expertise to the table. The Chair of the supervisory board should be one member of this committee.

Systematic Search

Before the search can begin, this nomination committee must define a requirements profile, which alongside skills-based evaluation criteria will also include clear specifications in terms of personality and character. To do so, the committee will first carry out a systematic assessment of the existing supervisory board members, so that the requirements profile is based on the board constellation as a whole, taking account of how the individual members' skills and personalities complement each other. When defining the skills-based criteria, the committee will consider the strategic and organizational challenges that the company will likely encounter over the next few years. Following a systematic search, the selected candidates are then carefully evaluated. And at the end of this procedure, the full supervisory board

only concerns itself with the candidate proposed for election at the annual general meeting.

Conclusion

Adopting a systematic search method makes it possible to nominate candidates who complement the skills profile of current supervisory board members in terms of the required entrepreneurial and strategic diversity. This method also makes sense from the point of view of corporate governance as it opens up access to supervisory bodies to candidates who are independent of the executive board and thus capable of constructively and critically fulfilling their roles. And while even a professional appointment process cannot guarantee that opposites attract on supervisory boards, the birds of a feather will begin to look distinctly more diverse. ■