

Personalauswahl im Top Management

Irrtumswahrscheinlichkeiten begrenzen

Cornelia Edding und Philine Erfurt Sandhu

«Da haben wir mal schön Kaffee getrunken und mit der Headhunterin ein wenig geplaudert...» – so das Vorstandsmitglied eines großen Unternehmens über die Auswahl eines neuen Vorstandsmitglieds (s. Edding 2017). Nicht umsonst hat die Personalauswahl an der Unternehmensspitze keinen guten Ruf. Wie kann das Niveau der Auswahl neuer Vorstandsmitglieder in der Praxis angehoben werden? Erfolgsentscheidend ist ein kooperativer Prozess – sowohl unter den Auswählenden, als auch im neu zusammengesetzten Vorstandsgremium.

In Unternehmen der deutschen Privatwirtschaft ist es das Privileg und die formale Pflicht des Aufsichtsrats, die Mitglieder des Vorstands auszuwählen. Die Auswahl ist für den Unternehmenserfolg von hoher Bedeutung. Schon seit den 1980er Jahren ist hinlänglich bekannt, dass die Zusammensetzung des Top Management Teams durch seine hohe Gestaltungsmacht Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt (Hambrick & Mason 1984). Gleichzeitig stehen Top Management Teams derzeit unter massivem Druck. Die Anforderungen an die Spitzenführungskräfte sind hoch, um das Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation zu navigieren. Für diesen Wandel müssen Top Management Teams mit einer Bandbreite an Kompetenzen und Erfahrungen gut aufgestellt sein.

Angesichts dieser Herausforderungen wäre zu erwarten, dass die Auswahl neuer Vorstandsmitglieder und Spitzenführungskräfte sorgfältig und kritisch erfolgt. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Auswahl, überspitzt gesagt, einer Lotterie gleicht. Zumindest verstärken die jüngsten Unternehmensskandale oder Vorstandswchsel in großen deutschen Unternehmen (VW, Deutsche Bank, Thyssenkrupp) den Eindruck von eher interessengeleiteten als professionellen Personalentscheidungen.

Beliebigkeit in den Auswahlprozessen

In der Praxis überrascht die Beliebigkeit im Vorgehen ohne ein irgendwie begründetes Verfahren (Edding 2017, Hossiep & Winkler 2016, Erfurt Sandhu 2014, Carter & Lorsch 2004). Basierend auf diesen Studien und Einschätzungen von Berater/

innen sehen wir vier Aspekte als größte Schwachstellen bei der Auswahl von Vorstandsmitgliedern. Die Auswahl erfolgt meist...

- *...unstrukturiert:* Strukturierte Verfahren werden häufig nicht für notwendig erachtet und das Prozedere wird selten durchdacht. Bestenfalls wird überlegt, ob eine externe Personalberatung eingeschaltet werden sollte. Über ein unstrukturiertes Gespräch hinaus werden nur selten weitere diagnostische Verfahren eingesetzt. Entgegen den rechtlichen Vorgaben spielt der Aufsichtsrat oft nur eine marginale Rolle; in anderen Fällen wird der Vorstandsvorsitzende nicht einmal einbezogen.
- *...individuumszentriert:* Der Blick richtete sich allein auf die/den Kandidat/in. Die Frage «Wie passt der Kandidat oder die Kandidatin in das Vorstandsteam?» taucht nicht auf und ein gegenseitiges Kennenlernen mit Vorstandsmitgliedern findet nicht statt. Das Zusammenwirken im Team spielt keine Rolle.
- *...eigenschaftszentriert:* Es werden Personen mit bestimmten (erfolgsversprechenden) Eigenschaften gesucht anstatt Aufgaben und Handlungskompetenzen zu benennen.
- *...ohne Prozessbegleitung:* Es gibt kaum Beratung oder Coachings in den Gremien, die das Onboarding des neuen Mitglieds im Rahmen einer Teamentwicklung begleiten.

Dieses Vorgehen hat keine Zukunft. Vorstandsmitglieder werden immer wieder aus demselben Kreis rekrutiert – der «Genpool» ist zu klein; die gesuchten Eigenschaften sagen nichts über die nötigen Kompetenzen für die Gestaltung des Unternehmens in der Zukunft aus; die Fluktuation ist hoch; die

dringend notwendige Kooperation im Vorstand ist erschwert; entgegen Bekenntnissen zur Diversität wird durch dieses Vorgehen eher die Homogenität des Vorstandsgremiums gesichert. Solche Auswahlpraktiken entlasten zwar die Beteiligten, produzieren aber suboptimale Entscheidungen.

Vorschläge und Leitfragen für den Auswahlprozess

Wie lässt sich die Auswahl von Vorstandsmitgliedern professionalisieren? Rechtliche Vorgaben gibt es hinreichend (§ 84 AktG, Corporate Governance Kodex), aber wie lässt sich der Prozess in der Praxis unterstützen? Auch im Hinblick auf eine längerfristige Nachfolgeplanung macht es Sinn, die Grundstruktur eines Verfahrens – zumindest einzelne Bausteine – zu erproben.

Vor jedem Such- und Auswahlprozess sind einige grundsätzliche Fragen zu beantworten:

- *Wer hat den Gesamtprozess in der Hand?*
Erfolgsentscheidend für die Suche geeigneter Kandidat/innen ist, wie unten deutlich wird, ein kooperativer Prozess über Hierarchiestufen hinweg und möglicherweise auch unter Beteiligung externer Auftragnehmer. Dieser kann nicht gelingen, ohne dass Zuständigkeit und Verantwortung für den Prozess vorab geklärt sind.
- *Wer ist beteiligt / soll beteiligt werden?*
Der Aufsichtsratsvorsitzende entscheidet auf Empfehlung des Personalausschusses. Doch jenseits dieser formalen Regelung kann es sinnvoll sein, in den verschiedenen Phasen des Auswahlprozesses andere einzubeziehen, sich mit ihnen zu beraten, ihre Erfahrungen zu nutzen und ihre Meinung zu erfahren. Ein Muss ist die enge Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden im gesamten Prozess.
- *Soll externe Kompetenz hinzugezogen werden?*
Die Zusammenarbeit mit einer sorgfältig ausgewählten Personalberatung kann entlastend sein, bedarf aber – im Unterschied zu oft geübter Praxis – einer genauen Steuerung und laufender Abstimmung.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen erfolgt nun der eigentliche Auswahlprozess: die Suche, die Entscheidung und das Onboarding.

1. Die Suche

Gesucht wird eine Person, die den aktuellen und sich abzeichnenden Aufgaben eines Ressorts oder eines Unternehmens gewachsen ist. Dazu bedarf es zu benennender Kompetenzen und Erfahrungen und einer angemessenen Passung: Wie viel Unterschiedlichkeit braucht das Vorstandsteam, wie viel ist ihm zuzumuten und wo beginnt die Überforderung.

Bei der Gestaltung eines breit angelegten Suchprozesses können die Entscheider sich an folgenden Aspekten orientieren:

- Ein Anforderungsprofil ist nicht selbstverständlich, aber notwendig. Hier werden die zu leistenden Aufgaben beschrie-

ben und die dafür notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen benannt. Es sollte auch besprochen werden, welche expliziten Erwartungen an das zukünftige Vorstandsmitglied im Anforderungsprofil formuliert werden sollten und welche ggf. vorhandenen impliziten Erwartungen im Verlauf der Gespräche überprüft werden sollten.

- Nicht selten wird nach einer Persönlichkeit mit bestimmten Eigenschaften gesucht. Diese sind jedoch schwer zu erkennen und in ihrer Relevanz für die Tätigkeit umstritten. Sinnvoller ist es, aus der Beschreibung von Aufgaben und Anforderungen an das Handeln Suchkriterien zu entwickeln.
- Sind die relevanten Personen an der Entwicklung des Profils beteiligt? Bei der Definition von Anforderungen sind die Sichtweisen unterschiedlicher Akteure unverzichtbar.
- Anforderungsprofile haben die Tendenz, ein Idealbild zu beschreiben. Das führt zu einer Verengung des infrage kommenden Personenkreises. Um hier gegenzusteuern, ist ein Stufenmodell vorstellbar: Aus einer Analyse der anstehenden Aufgaben können zunächst zentrale Anforderungen definiert werden; weitere Wünsche werden in einer Kategorie «nice to have» untergebracht. Alternativ können im Rahmen einer Nachfolgeplanung Kandidat/innen mit bestimmten Kompetenzen auch gezielt gefördert werden.
- Welche Personalberatung passt zu dem Suchproblem? Die Auswahl einer geeigneten und der jeweiligen Suche angemessenen Personalberatung entlastet Aufsichtsrat und Vorstand. Geht es z. B. darum, die Diversität des Vorstandsteams zu erhöhen, dann sollte die Firma durch ihre Datenbanken und die Gestaltung ihrer Website ein Engagement in diesem Feld belegen.

Eine erfolgreiche Suche ist ein Produkt guter Zusammenarbeit. Sachliche und psychologische Gründe sprechen dafür, dass der Aufsichtsrat den Vorstandsvorsitzenden und das Vorstandsteam beteiligt. Ein aussagefähiges Anforderungsprofil zu entwickeln gelingt nur mit intimer Kenntnis der Unternehmenssituation. Wenn das Vorstandsteam die Qualität seiner Zusammenarbeit reflektiert, wird auch deutlich, welche (sozialen) Kompetenzen eines neuen Vorstandsmitglieds dem Gremium nützen würden.

Durch die Beteiligung erleben Vorstandsmitglieder, dass ihre Einschätzung Berücksichtigung findet; durch die Reflexion ihrer Zusammenarbeit kommen sie neu miteinander ins Gespräch, und sie wissen, dass eine Person gesucht wird, die ihre eigene Arbeit erleichtern und zum Unternehmenserfolg beitragen wird. Auf dieser emotionalen Grundlage werden sie sich weiterhin engagieren.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.