

# Zukunftsaufgabe: Vorstandsbesetzung

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“

Dieser Ausspruch wird verschiedenen Persönlichkeiten wie etwa Winston Churchill oder Kurt Tucholsky zugeschrieben und steht auch stellvertretend für die Herausforderungen des Aufsichtsrats bei der Besetzung von Vorstandspositionen, vor allem in Zeiten dynamischer Veränderungen.

Welche Wege zur Nachfolge oder Neubesetzung gibt es? Welche sind für unsere Bank geeignet? Welche Kandidaten oder Kandidatinnen (aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nachfolgend nur die männliche Form verwendet) suchen wir am besten? Welches Anforderungsprofil haben wir also? Wann sollten wir mit der Suche beginnen? Wie gehen wir mit internen Bewerbungen oder Bewerbern aus der „genossenschaftlichen Nachbarschaft“ um? Diese und ähnliche Fragen stellen sich Aufsichtsräte nicht nur in ihrer Verantwortung als gewissenhafter Aufsichtsrat einer Genossenschaft und vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher Regelungen. Im Bewusstsein um die langfristige Wirkung einer solchen Personalentscheidung geht es schließlich auch um die unternehmerischen und operativen Schritte.

## Den zeitlichen Rahmen frühzeitig planen

Durch den Abschluss von Dienst- und Pensionsverträgen mit dem Vorstand nimmt der Aufsichtsrat seine Vertretungsaufgabe der Genossenschaft gegenüber den Vorstandsmitgliedern wahr. Im Zuge einer vorausschauenden Personalplanung sollte der Erörterungs- und Umsetzungsprozess rechtzeitig eingeleitet werden. Bei einer (Alters-)Nachfolge sollte mindestens zwei bis drei Jahre vor Vertragsablauf oder Erreichen der Altersgrenze im Aufsichtsrats- und Vorstandsgremium eine

Behandlung der Thematik auf der Tagesordnung stehen. So können die vielfältigen, auch strategischen Wechselwirkungen ausreichend beachtet werden. Der konkrete Such- und Besetzungsprozess sollte idealerweise zwei Jahre vor dem oben genannten Termin starten. Hierbei sind bei externen Bewerbern Kündigungsfristen – aus einer Vorstandsposition in der Regel zwölf Monate – sowie eine mögliche Einarbeitungszeit (regelmäßig nicht länger als drei Monate) zu berücksichtigen. Auch interne Bewerber benötigen gegebenenfalls Vorlauf für Qualifizierungszeiten oder -maßnahmen.

## Überlegungen vor dem Auswahlprozess

Ziel eines Auswahlprozesses sollte eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten sein, natürlich auch die des gewählten Kandidaten. Den gesamten Prozess klar zu strukturieren und damit zu professionalisieren, ist deshalb empfehlenswert. Unter den Beteiligten sind zunächst alle Aufsichtsratsmitglieder, mögliche Ausschüsse – zum Beispiel nach § 25d Abs. 7-12 KWG Normierungsausschuss und/oder Vergütungskontrollausschuss – sowie die Vorstandsmitglieder zu verstehen. Dazu sollten die Grundsatzüberlegungen hinsichtlich der strategischen Entwicklung der Bank sowie möglicher Rahmenbedingungen besprochen werden.

In Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat können mit Unterstützung eines Personalberaters der GPC folgende zehn Schritte genutzt werden:

01. Detaillierte Erhebung des Anforderungsprofils
02. Gestaltung einer zielgruppengerechten Personalsuchanzeige (Internet, Print)
03. Direktansprache potenziell geeigneter Kandidaten (die GPC verfügt über einen Kandidatenpool von aktuell rund 530 Vorstandsbewerbern aus dem Genossenschafts- und Sparkassensektor sowie aus Privatbanken)
04. Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Vorselektion
05. Durchführung von anforderungsspezifischen Erstinterviews durch den Berater
06. Besprechung der Kandidatenprofile (Projektdokumentation)
07. Präsentation der Kandidaten im Aufsichtsrat
08. Erstellung der Anzeige über die Absicht der Bestellung
09. Vorbereitung von Eintrittstermin und Einarbeitungszeit
10. Abwicklung aller administrativen Aufgaben

Neben der branchenspezifischen Expertise bei der Besetzung von Vorstandspositionen verfügt die GPC über hohe Bekanntheit am Markt und Akzeptanz bei qualifizierten Bewerbern.

Auf Basis der vorgesehenen Geschäftsverteilung kommt dem Schritt 1, der Definition des Anforderungsprofils, besondere Bedeutung zu. Aufsichtsrat und Vorstand sollten zunächst gemeinsam die Persönlichkeits-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz in einer Ausprägung definieren, die der Größe und Struktur der Genossenschaft entspricht. Zum Suchprofil gehören ebenso erste Vorstellungen zur Vertragsform wie etwa eine befristete oder unbefristete Anstellung, die Vergütung, die Altersversorgung etc.

## Strukturiertes Vorgehen ist wichtig

Auch wenn durch interne Bewerbung(en) eine vermeintlich naheliegende Besetzungslösung gefunden werden kann, empfiehlt

### Sorgfaltspflicht auch bei interner Besetzung

- Eine externe, objektivierende Begutachtung erweitert die Entscheidungsbasis des Aufsichtsrats
- Gerade die „guten Bewerber“ erwarten ein professionelles Verfahren
- „Alltagsbeobachtungen“ zum internen Bewerber decken tendenziell das aktuelle Aufgabengebiet, weniger die perspektivisch benötigten Kompetenzen ab
- Absagen (z. B. bei mehreren Interessenten) erfolgen fundiert und wertschätzend
- In der Außenwirkung (Mitglieder, Kunden) wird ein verantwortungsvolles Vorgehen und sorgfältige Entscheidungsfindung erkennbar

### 7 potenzielle Erfolgsfaktoren

- Das Anforderungsprofil ist klar und zukunftsorientiert
- Verbleibender und neuer Vorstand haben ergänzende Kompetenzen (komplementäres Team)
- Der Stellenbesetzungsprozess wird als Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens verstanden und genutzt
- Ein strukturierter Prozess bietet allen Beteiligten Orientierung
- Das Optionsrecht auf Beratung und Unterstützung wird genutzt
- Funktionsklare, aber partnerschaftliche Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand
- Gesamtaufichtsrat und Ausschüsse werden in geeigneter Form eingebunden

### 7 potenzielle Stolpersteine

- Das Anforderungsprofil ist unklar oder einseitig nur auf fachliche Aspekte konzentriert
- Das Anforderungsprofil berücksichtigt das soziale Umfeld der Vakanz unzureichend und lässt eine trennscharfe Beurteilung verschiedener Kandidaten nicht zu
- Der Auswahl liegen keine ausreichend fundierten Beobachtungen oder gar typische Beobachtungsfehler zugrunde
- Durch langwierige Entscheidungsprozesse wird Desinteresse signalisiert
- Die Vertraulichkeit im Umgang mit Bewerberdaten wird verletzt
- Interne Bewerber werden aus „Höflichkeit“ oder fehlender Klarheit eingeladen
- Mangelnde Sensibilität für die Belange des Bewerbers (Familie, Fristen etc.)

sich ein strukturierter und fundierter Prozess. Dieser kann durch ein sogenanntes Management Audit extern unterstützt werden. Die Abbildung links unten zeigt wesentliche Gründe für ein solches Vorgehen auf.

## Beeinflussende Faktoren

Verschiedene Studien zeigen nicht nur ein vermeintlich generationsspezifisches Erwartungs- und Verhaltensspektrum im Job auf – auch die Regeln im Bewerbungsprozess haben sich verändert. So gilt es für Unternehmen immer stärker, auch selbst als „Werbender“ aufzutreten und nicht nur den Kandidaten als „Be-Werber“ zu sehen. Die Sensibilität für die Entscheidungsgeschwindigkeit, die „kleinen Signale“ im Prozess und das glaubhafte Interesse am Kandidaten, auch an seiner persönlichen und privaten Situation, beeinflussen die Entscheidung nachhaltig und sind ein Mosaikstein für die zukünftige Zusammenarbeit. Die Abbildung oben zeigt Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Vorstandssuche. ■

Joachim Kehr  
Geschäftsführer  
GenoPersonalConsult GmbH  
joachim.kehr@gpcconsult.de