

# Vorstandsbesetzung aus den eigenen Reihen

Erfolg braucht Köpfe mit Charakter. Dies gilt umso mehr, wenn die oberste operative Leitungsebene zu besetzen ist. Unternehmen sind gut beraten, im Rahmen der Nachfolge Kandidaten aus den eigenen Reihen ebenso auf Vorstandsfähigkeit prüfen zu lassen.

VON **PROF. DR. MARCUS LABBÉ** UND **DR. THOMAS KIENLE**

**G**emäß Aktiengesetz ist es die hoheitliche Aufgabe des Aufsichtsrats, gemäß Satzung sollte es die eines starken Beirats sein, und Firmeninhaber sehen es nicht nur im Rahmen der Unternehmensnachfolge zu Recht als ihre ureigene Aufgabe an: die Auswahl und Besetzung der obersten Leitungsebene mit den fachlich wie charakterlich geeignetsten Kandidaten. Denn die Besetzung von Schlüsselpositionen ist eine der bedeutendsten strategischen Entschei-

dungen. Dies gilt für das Headhunting nach externen Kandidaten ebenso wie für hausinterne Berufungen.

Interne Kandidaten müssen sich den definierten Anforderungen gleichermaßen stellen, insbesondere dann, wenn es priorisiertes Ziel ist, das Top-Führungsgremium aus den eigenen Reihen zu besetzen. Die Vorstandsbesetzung aus den eigenen Reihen ist jedoch brisant. Relevant ist sie immer dann, wenn das interne Kandidatenportfolio verheißungsvoll ist.

nem ebenso unabhängigen aktiven Aufsichtsratsvorsitzenden eines Unternehmens gleicher Größenordnung sowie einem psychologischen Gutachter mit Unternehmer- oder Management-Vita und einem in der Evaluierung von



## ZU DEN PERSONEN

**Prof. Dr. Marcus Labbé** und **Dr. Thomas Kienle** sind Gründungsgesellschafter von LABBÉ & CIE., Top Executive Search & Advisory. Sie beraten Unternehmensinhaber, Vorsitzende von Vorstands- und Aufsichtsgremien sowie Gesellschafterausschüsse u.a. hinsichtlich der internen Nachfolgebesetzung von Positionen auf oberster Leitungsebene.

[www.labbe-cie.de](http://www.labbe-cie.de)

## Objektivität ist Grundvoraussetzung

Professionalität ist Voraussetzung für erfolgreiches Wirken. Professionalität bedeutet, mit der erforderlichen Unvoreingenommenheit Personen gegenüber zu agieren. Sie bedeutet auch, dem Mandat, d.h. dem konkreten Projektauftrag, gerecht zu werden. Das gilt vor allem, wenn sich auch Kandidaten aus dem Gesellschafterkreis der Herausforderung stellen. Eine tatsächliche Gleichbehandlung aller Kandidaten ist umso bedeutender, als das Gremium zu keinem Zeitpunkt sein eigenes Wirken als eben neutrales Gremium konterkarieren darf.

Daher kommt der personellen Zusammensetzung des neutralen Gremiums entscheidende Bedeutung zu. Erfahrungsgemäß sind Unternehmen gut beraten, wenn das Team aus einem unabhängigen branchenaffinen Top-Manager und gegebenenfalls ei-

”

Interne Kandidaten müssen sich den definierten Anforderungen gleichermaßen stellen.



Kandidaten  
sollten vor allem  
eines mitbringen:  
einen werteorien-  
tierten Charakter.

Vorstandskandidaten erfahrenen Executive Search Advisor besteht, der das Gremium koordiniert. Denn erst breite Kompetenzen und die Unabhängigkeit des Gremiums ermöglichen die für einen fairen Prozess erforderliche Objektivität und Neutralität.

#### **Klare Kommunikation, straffes Projektmanagement**

Der erste Schritt zur „Überprüfung der Vorstandsfähigkeit“ interner Kandidaten beinhaltet die klare Definition des Projektauftrags seitens des Mandanten. In der Vorbereitungsphase wird der gesamte zeitliche und inhaltliche Ablauf definiert und die Frage geklärt, wer wann wie bei gleichzeitiger Wahrung von Diskretionserfordernissen informiert werden soll. Das setzt voraus, dass der Mandant interne Kandidaten bestimmt und deren grundsätzliche Eignung aus seiner Sicht begründet hat. Zeitgleich ist zu entscheiden, ob parallel externe Kandidaten als Benchmarks gesucht und in die Auswahl einbezogen werden sollen.

Zu Beginn der Durchführungsphase findet das Briefing der Kandidaten bezüglich des gesamten Auswahlprozesses, des Erwartungsmanagements und der Zeitschiene statt. Unabdingbar ist es, den Adressaten glaubhaft zu vermitteln, welche Perspektiven für die am Ende nicht ausgewählten Kandidaten bestehen, um eine „Up-or-out“-Dialektik a priori auszuschließen.

Zum guten Ton gehört es auch, zum Abschluss allen Kandidaten individuelle Feedbacks mit stichhaltiger Entscheidungsbegründung zu geben und nochmals Wertschätzung für ihre Teilnahme auszusprechen.

#### **Systematik und Methodik**

Persönlichkeitsstruktur und Kompetenzprofil der Kandidaten sind entlang der konkreten Unternehmenserfordernisse zu evaluieren. Die Situation, in der sich das Unternehmen derzeit und auf Sicht befindet, ist ebenso von Belang wie die bereits formulierte Strategie sowie denkbare Strategieoptionen. In ein- bis zweitägigen Präsentations- und Evaluierungsworkshops sollte jeder Kandidat die vorhandene Strategie plausibilisieren oder eine notwendige Neuausrichtung ableiten sowie Top-Management-Themen (z.B. Innovation und Digitalisierung, Kommunikations- und Vorbildhandeln) aus spezifischer Unternehmenssicht fokussieren. Hier stellt er seine strategische Führungskompetenz,

sein Business Judgement sowie seine Entrepreneurship-DNA unter Beweis.

Neben Führungskompetenz und Branchenwissen sollten Kandidaten vor allem eines mitbringen: einen werteorientierten Charakter. Das neutrale Gremium muss erkennen, wessen Geistes Kind jeder Kandidat ist, welche Werteagenda er intuitiv verfolgt, wie er die Führungs- und damit die Unternehmenskultur im Hause prägen wird. Strategie-Audit und Management-Audit sind entlang der Führungsleitlinien durchzuführen. Dieser werte- und ergebnisorientierte Ansatz mündet letztlich in der Feststellung: „Wem morgen Schuhgröße 44 passen soll, dem darf nicht heute schon Größe 42 zu groß sein.“

#### **FAZIT**

Bei der Vorstandsbesetzung aus den eigenen Reihen kann ein neutrales Gremium dem Aufsichts- bzw. Beirat, dem Gesellschafterausschuss oder dem Unternehmensinhaber professionelle und hochgradig wirksame Unterstützung zur Beurteilung und Vorauswahl vorstandsfähiger Kandidaten leisten. Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit sind dabei die unabdingbaren Qualitätskriterien für seine Zusammensetzung. Die systematische, umfassende Kandidatenevaluierung sowie Erfahrung und Kompetenz in der Sache selbst sind entscheidend, denn auch hier gilt: Wesentliches gewinnt durch Prägnanz. ■