

ÖBAG-Standard
zur Vorstandsbestellung



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Einleitung..... | 3 |
| 2. | Zielsetzung und Grundbedingungen..... | 4 |
| 3. | Der Prozess der Vorstandsbestellung | 5 |
| 3.1 | Initialisierung..... | 5 |
| 3.2 | Suche, Filterung und Bestellung | 8 |
| 3.3 | Onboarding des neuen Vorstands/der neuen Vorständin..... | 11 |

1. Einleitung

Die Vorstandsbestellung ist eine nicht-delegierbare Kernaufgabe des Gesamtaufsichtsrats. Ein strukturierter, professionell geführter Prozess der Vorstandssuche ist ein wichtiger Garant für den Erfolg der Besetzung. Die ÖBAG hat es sich zur Aufgabe gemacht, einen wertstiftenden Beitrag für die Corporate Governance Standards ihrer Beteiligungen zu leisten. Als beteiligungsübergreifende Aufgabe für die Aufsichtsräte der ÖBAG und ihrer Beteiligungen ist ein angemessener ÖBAG Standard ein wesentlicher Faktor für einen professionellen und nachvollziehbaren Prozess in den betreffenden Aufsichtsräten.

Dieser Prozess soll eine Leitlinie für Vorstandsbestellungen in der ÖBAG und ihre Beteiligungen darstellen und bezieht sich auf Neubesetzungen im Vorstand der jeweiligen Gesellschaft. Er dient einer vorausschauenden, vertraulichen, unabhängigen und professionellen Durchführung. Die in dieser Leitlinie beschriebenen Empfehlungen sollen insbesondere:

- sich an anerkannten Corporate Governance Standards auf internationalem Niveau orientieren sowie den rechtlichen Anforderungen genügen,
- die Ansprüche der Praxis berücksichtigen,
- auf den Auftrag und die berechtigten Interessen der ÖBAG angemessen eingehen, und vor allem
- geeignet sein, im Sinne des Unternehmenswohls, die bestgeeigneten KandidatInnen für die jeweilige Position zu gewinnen.

Diese Leitlinie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch müssen in der Anwendung die Spezifika der jeweiligen Beteiligung bzw. der ÖBAG selbst angemessen berücksichtigt werden.

Diese Leitlinie wurde in Zusammenarbeit mit dem Corporate Governance Circle der ÖBAG erstellt. Dieser ist ein Arbeitskreis aus ausgewiesenen ExpertInnen aus Praxis und Wissenschaft, die die ÖBAG dabei unterstützen, durch Erarbeitung von beteiligungsübergreifenden Standards die Corporate Governance am Wirtschaftsstandort Österreich zu heben und internationalen Ansprüchen zu genügen. Die TeilnehmerInnen des Corporate Governance Circle variieren je nach Thema. Anspruch dieses Kreises ist, den jeweiligen Ausschnitt der Corporate Governance über interne und externe Expertise interdisziplinär auszuleuchten.

Für dieses Projekt standen Frau Prof. Susanne Kalss (WU Wien), Dr. Willi Schoppen (Governance Experte), Dr. Wolfgang Berndt (ehem. AR-VS OMV) sowie Herr Dr. Stefan Fida (Grohs Hofer RA) beratend zur Verfügung – Ihnen gebührt großer Dank für Ihre wertvollen Beiträge zur Verbesserung der Corporate Governance am Wirtschaftsstandort Österreich.

2. Zielsetzung und Grundbedingungen

Der ÖBAG-Standard zur Vorstandsbestellung soll den rechtlichen Anforderungen, dem Corporate Governance Kodex, den allgemeinen Sorgfaltspflichten sowie guter gelebter Praxis entsprechen. Zugleich ist sicherzustellen, dass der Aufsichtsrat eine objektiv nachvollziehbare Personalentscheidung in der Zuversicht treffen kann, den oder die Richtige für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu bestellen. Dazu müssen die folgenden Kern-Voraussetzungen gegeben sein:

- Entscheidungsverantwortung des Gesamtaufsichtsrats
- Entscheidungswilligkeit, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit aller Beteiligten
- Vertraulichkeit und Schutz der Persönlichkeitsrechte der KandidatInnen
- Unabhängiges Urteil und Entscheidungen im Unternehmensinteresse/ keine sachfremden Vorfestlegungen/Favorisierungen.

Um diese Voraussetzungen im Prozess der Vorstandssuche und -bestellung zu wahren, sind drei Grundbedingungen unabdingbar.

Essenzielle Grundbedingungen im Prozess der Vorstandssuche und -bestellung

- **Delegation an den Nominierungsausschuss (NomA):** Die Übertragung der Vorstandssuche an den Ausschuss erhöht, vor allem in mittelgroßen und großen Aufsichtsräten, die Effektivität und den Sorgfaltsstandard, da sich ein kleineres dediziertes Gremium intensiver mit der Aufgabe befassen kann. Außerdem kann dort Vertraulichkeit besser sichergestellt werden. Auf Fragen der Besetzung und Rolle des Nominierungsausschusses wird in 3(i) näher eingegangen.
- **Durchgängige Einbeziehung des Plenums:** Der Gesamtverantwortung des Aufsichtsrats entsprechend, wird er in einer Form eingebunden, dass er die Beratungsergebnisse des NomA und dessen Empfehlungen sachlich hinterfragen und nach eigenem Urteil Personalentscheidungen treffen kann. Mit der Entscheidung über die Besetzung des NomA und der Festlegung der Eckpfeiler im Suchprofil für den Prozess gibt das Plenum von Anfang an die Richtung vor. Sollten wesentliche Änderungen im Suchprofil nötig werden, kann seine neuerliche Befassung des Gesamtaufsichtsrats damit erforderlich sein. Im weiteren Verlauf ist der Aufsichtsrat regelmäßig über den Fortschritt und Stand der Suche zu informieren.
- **Klare Aufgabenabgrenzung zwischen den Beteiligten:** Die Kenntnis der eigenen Kompetenzen und Verantwortung erhöht die Entscheidungsfähigkeit und stellt einen sorgfältigen Prozess sicher. Zu weiteren Details der Aufgabenabgrenzung siehe Schaubilder 1 und 2 im Anhang.

3. Der Prozess der Vorstandsbestellung

Vorstandsbestellungen sind integraler Bestandteil der langfristigen Nachfolgeplanung durch den Aufsichtsrat, aufbauend auf der Führungskräfteentwicklung, einer operativen Aufgabe des Vorstands. Sie speist den Pool an Top-Führungskräften, aus dem idealerweise geeignete NachfolgerInnen für Führungspositionen hervorgehen.

18-24 Monate vor Ablauf eines Vorstandsvertrags sollte der Aufsichtsrat beraten, ob eine Neubesetzung erforderlich ist. In diesem Fall ist der Standard-Prozess der Vorstandsbestellung anzuwenden, auch dann, wenn interne KandidatInnen vorhanden sind. Der Zeitbedarf für die Suche, Filterung und Bestellung beträgt ungefähr sechs bis neun Monate (siehe Schaubild 3 im Anhang).

Der Prozess besteht aus drei Phasen: (i) Initialisierung, (ii) Suche, Filterung und Bestellung sowie (iii) Onboarding des neuen Vorstands/der neuen Vorständin.

3.1 Initialisierung

Diese Phase erfordert das enge Zusammenspiel aller Beteiligten, um die Rahmenbedingungen zu schaffen und Kriterien zu definieren, die eine fundierte und objektivierte Filterung der KandidatInnen erlauben.

a) Besetzung des Nominierungsausschusses

Der NomA bereitet Entscheidungen des Plenums im Zusammenhang mit Besetzungen in Vorstand und Aufsichtsrat der Gesellschaft vor, einschließlich der Ausarbeitung eines substantiell begründeten Vorschlags zur Besetzung der Vorstandsposition, der dem Aufsichtsrat zur Entscheidung vorzulegen ist. Die Zusammensetzung des NomA erfolgt per Wahl durch den Gesamtaufichtsrat in der Regel bei Konstituierung des Aufsichtsrats; die Drittelparität ist zu wahren.

Steht konkret die Besetzung einer Vorstandsposition an, ist es zu Beginn sinnvoll, die bestehende Besetzung des NomA im Lichte der jeweiligen Suche zu validieren.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Die Besetzung des NomA sollte fachliche Kompetenz, Urteilsfähigkeit und Unabhängigkeit des Ausschusses sicherstellen.
 - **Fachexpertise:** Der Nominierungsausschuss sollte oder muss mit Personen mit gutem oder hohem Einschätzungsvermögen von Personen betraut sein. Zu prüfen ist, ob gegebenenfalls ein Aufsichtsratsmitglied, dessen Kompetenz dem Ressort des zu suchenden Vorstands entspricht, den NomA und die Suche mit seiner Erfahrung unterstützen sollte. Die Einbindung eines entsprechend fachlich kompetenten Aufsichtsrats erhöht deutlich den Detailgrad der inhaltlichen Validierung der KandidatInnen. Dies verbessert zugleich die Urteilsfähigkeit des Ausschusses.
 - **Unabhängigkeit:** Der Ausschuss sollte mit idealerweise zwei vom Eigentümer unabhängigen Personen, zumindest aber mit einem unabhängigen Mitglied, besetzt werden. Seine Rolle im NomA ist es, die Objektivität des Prozesses sicherzustellen und insbesondere – auch berechnete – Eigentümerinteressen im Suchprozess kritisch zu hinterfragen bzw. zu validieren.
 - **Eigentümersicht:** Insbesondere bei Gesellschaften mit einem Kernaktionär, ist die Besetzung des Nominierungsausschusses mit zumindest einem Eigentümervertreter, bei syndizierten Beteiligungen, allenfalls zwei, durchaus sinnvoll und berechtigt. Die Aufgabe der Eigentümervertreter ist es, die berechtigten Interessen des Kernaktionärs zu vertreten und gleichzeitig eine Besetzung im besten, langfristigen Interesse der Gesellschaft sicherzustellen.
- Oftmals ist eine zumindest teilweise Personenidentität zwischen den Kapitalvertretern des Nominierungsausschusses (NomA) und den Mitgliedern des Präsidiums/Vergütungsausschusses praktikabel, weil dieser Ausschuss möglicherweise in einzelnen Phasen des Suchprozesses, z. B. zur Beratung von Vergütungsfragen, eingebunden werden muss.
- Der gesamte Prozess erfordert von den Mitgliedern hohen Zeiteinsatz, damit die notwendige Sorgfalt gewahrt ist. Sie sollten daher über die entsprechenden zeitlichen Ressourcen und die nötige Flexibilität verfügen.
- Die angemessene Größe des Nominierungsausschusses hängt von der Größe und Diversität des Gesamtaufsichtsrats ab. Eine Struktur sollte für den Gesamtaufsichtsrat repräsentativ sein und ein Besetzungsvorschlag von 4+2 ist in der Regel sinnvoll. Der in dieser Leitlinie beschriebene Prozess geht von einer Besetzung des Nominierungsausschusses entlang der Empfehlungen in diesem Punkt 3(i)a aus.

Involvierte Rollen: Gesamtaufsichtsrat

b) Delegation an den Nominierungsausschuss

Das Plenum beschließt die Delegation an den NomA, dem die Aufgabe zugewiesen wird, den Prozess der Vorstandsbestellung vorzubereiten und dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Vorstandsbestellung vorzulegen. Der Delegationsbeschluss sollte ebenfalls die Verteilung von Kompetenz und Verantwortung zwischen Plenum und NomA festlegen.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Zur Vorbereitung der Delegation diskutiert der Aufsichtsrat umfassend die Ausrichtung der zu besetzenden Stelle. Dazu sollte er sich im Vorfeld mit der Zusammensetzung und Ressortverteilung des bestehenden Vorstandsgremiums befassen. Idealerweise holt der AR-VS die Meinung des Vorstandsvorsitzenden hierzu ein.
- Ausgehend von der Strategie sind die Eckpfeiler (z.B. fachlicher Hintergrund und Erfahrung, Verantwortungsbereich, Branchenkenntnis, Diversität, persönliche Eigenschaften, kultureller Fit) für das Anforderungsprofil festzulegen.
- Die Diskussion sollte auch auf die Frage geeigneter interner Kandidaten eingehen (Benchmarking interner KandidatInnen gegenüber externen).
- Der NomA entwickelt auf Basis der Diskussionsergebnisse im Plenum personenunabhängig ein erstes Anforderungs- und Suchprofil. Es ist die Basis zur Identifizierung und Bewertung von Potenzialkandidaten durch NomA und PersonalberaterIn.
- Der Vorsitzende des NomA dokumentiert das Ergebnis der Diskussion zur Vorlage im Plenum und für den Delegationsbeschluss.

Involvierte Rollen: NomA, Gesamtaufsichtsrat, AR-VS, Vorsitzender NomA (sofern nicht identisch mit AR-VS), Vorstandsvorsitzender

c) Auswahl des Personalberaters

Der Nominierungsausschuss wählt auf Basis des Delegationsbeschlusses einen fachlich kompetenten und unabhängigen PersonalberaterIn aus und beauftragt diesen. Bei der Komplexität der Aufgabe erscheint ein Beraterteam von idealerweise drei Personen angemessen, sodass die notwendige Suchbreite abgedeckt werden kann.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Der Gesamtaufsichtsrat sollte über die möglichen Personalberatungsfirmen zu informieren, außerdem sollten die Auswahlkriterien im Plenum offen gelegt und besprochen werden.
- Der/die PersonalberaterIn erfüllt die Rolle eines unabhängigen Beraters im Prozess. Ein Höchstmaß an Professionalität und Unabhängigkeit ist daher unabdingbar. Schon der Anschein von Beeinflussbarkeit schadet der Objektivität.
- Die Angemessenheit der Vergütung ist in beide Richtungen zu wahren, eine branchenüblich niedrige Vergütung kann ein Hinweis auf mangelnde Unabhängigkeit und Kompetenz sein.
- Der/die PersonalberaterIn sollte nachgewiesene internationale Branchenerfahrung mitbringen, das Führungspersonal des Wettbewerbs, mit dem das künftige Vorstandsmitglied konkurrieren wird, kennen und innerhalb der jeweiligen Industrie Zugang zu Führungspersonlichkeiten in Schlüsselpositionen haben.

Involvierte Rollen: Gesamtaufsichtsrat, NomA

3.2 Suche, Filterung und Bestellung

Ausgehend von einem möglichst breiten Suchschirm, um die Wahrscheinlichkeit der Identifikation eines geeigneten Kandidaten bzw. Kandidatin zu maximieren, durchläuft diese Phase sechs Schritte.

a) Ausschreibung bzw. Start der Suche

Sofern die betreffende Position dem Stellenbesetzungsgesetz unterliegt, ist die Ausschreibungsfrist von einem Monat zu beachten. Die externe Suche sollte allerdings parallel starten.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Interne KandidatInnen müssen den gleichen Prozess durchlaufen und die gleichen Qualitätsanforderungen erfüllen wie externe KandidatInnen; Vorfestlegung ist auszu-schließen.
- Nominierungsausschuss und BeraterIn konkretisieren das festgelegte Suchprofil.
- Lassen sich anhand des Suchprofils keine KandidatInnen identifizieren, kann eine neuerliche Befassung im Aufsichtsrat erforderlich sein.

Involvierte Rollen: Nominierungsausschuss, PersonalberaterIn, ggf. Gesamtaufsichtsrat

b) Die Long List

Die Erstellung der Long List erfolgt auf Basis der Lebensläufe interner und externer KandidatInnen, erster Referenzen und schriftlicher Bewerbungen - unter intensiver Beratung des Personalberaters/der Personalberaterin.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Vorselektion der KandidatInnen für die Long List von ca. 15-20 Personen (KandidatInnenfilter zur Sicherung der Sorgfaltspflichten des Aufsichtsrats) durch den/die PersonalberaterIn
- Auf der Long List sollte keine Person stehen, die dem Personalberater nicht bekannt oder für die keine vertrauliche Referenz eingeholt wurde.
- Persönliche Empfehlungen aus dem Netzwerk (Klient, Eigentümer...) sind kenntlich zu machen.

Involvierte Rollen: NomA, PersonalberaterIn, ggf. Gesamtaufsichtsrat

c) Die Short List

Die Short List ist das Ergebnis einer Diskussion der Long List im NomA auf Basis eines Vorschlags des Personalberaters bzw. der Personalberaterin. Dabei werden aus der Long List typischerweise drei bis fünf KandidatInnen priorisiert, die gemäß Suchprofil am besten geeignet sind. Dies geschieht unter Federführung des Personalberaters bzw. der Personalberaterin. In jedem Fall ist das Extrahieren der Short List aus der Long List eine gemeinsame Aufgabe von NomA und BeraterIn.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Basis der Priorisierung der KandidatInnen bildet das Anforderungsprofil, insbesondere Erfahrung, Fachkompetenz und Persönlichkeit sowie kultureller Fit.
- Die Erstellung der Shortlist folgt dem Trichterprinzip. Der/die PersonalberaterIn macht einen Vorschlag für eine Gruppierung der 15-20 Personen auf der Long List. Die erste Gruppe umfasst die Favoriten, die gemäß Suchprofil am besten Geeigneten. Sollten Favoriten im weiteren Verlauf ausscheiden, rücken die KandidatInnen der nächsten Gruppen nach.
- Der Nominierungsausschuss beauftragt den Personalberater, die priorisierten KandidatInnen einem fundierten Assessment zu unterziehen.

Involvierte Rollen: NomA, PersonalberaterIn

d) Bewertung der Kandidaten der Short List

Der Personalberater bewertet die Eignung der Kandidaten der Short List (Favoriten sowie etwaige Nachrücker) auf Basis der definierten Anforderungen mittels persönlicher Interviews, externer Referenzen sowie sonstiger externer und interner Quellen. Ergebnis ist ein aussagekräftiger Bericht mit Bewertung der am besten geeigneten Short-List-KandidatInnen, der allen Mitgliedern des Nominierungsausschusses zur Verfügung steht.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Der Personalberater führt Interviews mit allen KandidatInnen der Short List, um sich einen Eindruck von Qualifikation, Persönlichkeit, Leistungswille/-fähigkeit, Veränderungsbereitschaft und kulturellem Fit zu verschaffen.
- Zur Objektivierung der Bewertung holt er pro KandidatIn mindestens 3-5 externe, unabhängige Referenzen ein - unter Sicherung höchster Vertraulichkeit - und analysiert weitere interne und externe Quellen, inklusive Checks internationaler Medien.
- Unabhängige Referenzen sollten auch „kritische“ Aussagen enthalten, ggf. sollten auch Referenzgeber vertraulich – ohne Risiko der Beschädigung des/der Kandidaten/in - angesprochen werden, die die KandidatInnen selbst nicht genannt haben.
- Der Personalberater erstellt zu jedem Kandidaten der Short List einen ausführlichen Bericht mit Bewertung der Eignung gemäß Anforderungsprofil, einschließlich einer anonymisierten Executive Summary der Referenzen. Angesprochen werden auch etwaige Kompetenz- und Erfahrungsdefizite (Entwicklungspotenzial) sowie persönliche Unzulänglichkeiten. Ausschließlich positive Kommentare schüren den Verdacht der Schönfärberei.

Involvierte Rollen: NomA, PersonalberaterIn

e) Präsentation im Nominierungsausschuss

Die als geeignet validierten KandidatInnen stellen sich dem NomA vor, entweder im Rahmen einer gemeinsamen Befragung im Ausschuss oder in Einzelgesprächen. Die Kombination beider Varianten ist empfehlenswert. Jedes Ausschussmitglied muss sich entlang des Suchprofils ein eigenes qualifiziertes Urteil über die Eignung aller präsentierten KandidatInnen bilden. Nur so kann er/sie der mit der Delegation verbundenen Verantwortung gerecht werden. Die Entscheidung für oder gegen einen KandidatInnen ist ausschließlich anhand des Suchprofils zu treffen. Die Bewertungen der KandidatInnen werden gründlich diskutiert und die Ergebnisse der Diskussion in einem vergleichenden Scoresheet, das alle KandidatInnen umfasst, dokumentiert.

Idealerweise sollte am Ende ein Leading Candidate (FavoritIn) gefunden sein, der dem Gesamtaufsichtsrat zur Vorstellung empfohlen wird. Sollte sich der NomA keine Meinung bilden können, kann es unter Umständen erforderlich sein, den gesamten Prozess zu wiederholen.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Bei gemeinsamer Befragung der KandidatInnen im Ausschuss empfiehlt sich die Teilnahme des Personalberaters/der -beraterin. So kann er/sie die Performance der KandidatInnen in der anschließenden Diskussion des NomA besser bewerten und etwaige Abweichungen zur Schriftform erläutern.
- Die Einzelgespräche sind eine gute Ergänzung zur Präsentation der KandidatInnen im Ausschuss. Dabei kommt es auf hinreichende Vergleichbarkeit an: Die KandidatInnen, mit denen Einzelgespräche geführt werden, sollten jeweils auf die gleichen Ausschussmitglieder treffen, sodass diese die Möglichkeit zur vergleichenden Bewertung haben.
- Sofern ein Aufsichtsratsmitglied über Fachkompetenz verfügt, die dem Ressort des gesuchten Vorstandsmitglieds entspricht (z.B. PrüfA-VS bei CFO-Suche), empfiehlt sich ein Einzelgespräch auch mit diesem Mitglied.
- Die Ausschussmitglieder bilden sich ein eigenes Urteil über die Eignung der KandidatInnen – qualifiziert entlang des Suchprofils.
- Der Ausschuss diskutiert die individuellen Einschätzungen und identifiziert den/die KandidatIn, der/die gemäß Profil am besten geeignet ist (Leading Candidate)

Involvierte Rollen: NomA, PersonalberaterIn

f) Plenumsentscheidung zur Bestellung des neuen Vorstandsmitglieds

Das weitere Vorgehen hängt vom Ergebnis des vorangegangenen Schrittes ab. Gibt es einen Leading Candidate, den bzw. die der NomA (einstimmig) und der PersonalberaterIn empfehlen, wird er bzw. sie dem Aufsichtsrat persönlich vorgestellt, die restlichen KandidatInnen der Shortlist anhand von qualifiziert aufbereiteten, anonymisierten Dokumenten. Sollte der NomA mehr als einen KandidatInnen für die gesuchte Rolle für besonders geeignet halten und von diesem für die Rolle empfohlen werden, sollten diese KandidatInnen dem Plenum persönlich präsentiert werden, wobei eine entsprechende Vertraulichkeit und das Einverständnis der jeweiligen KandidatInnen zu deren Schutz sicherzustellen ist.

Damit das Plenum seine Entscheidung auf einer nachvollziehbaren, objektiven Grundlage treffen kann, muss die Vergleichbarkeit aller präsentierten Kandidaten (der persönlich wie der anonymisiert vorgestellten) entlang der Suchprofils sichergestellt und dokumentiert sein. Die Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten ist ausschließlich anhand des Suchprofils zu treffen. Ergebnis dieses Schritts ist ein Beschluss des Aufsichtsrats über die Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds.

Inhalte und Erfolgsfaktoren

- Einführend stellt der/die PersonalberaterIn, ggf. die/der Vorsitzende/r des NomA den Prozess der Suche und Filterung zusammenfassend dar. Dazu gehören auch statistische Angaben zur Anzahl der identifizierten KandidatInnen, einschließlich Angaben zur Diversity, Filtration über Long List und Short List etc.
- Der Leading Candidate stellt sich dem Aufsichtsrat ausführlich vor, die Aufsichtsratsmitglieder erhalten die Gelegenheit, ihn oder sie zu sprechen – entweder in einer Plenumsdiskussion oder in Einzelgesprächen. Alle Aufsichtsratsmitglieder sollten die Möglichkeit zu Einzelgesprächen erhalten.
- Der/die PersonalberaterIn soll ebenfalls dem Plenum für Fragen zur Verfügung stehen und die restlichen KandidatInnen der Shortlist anonymisiert anhand schriftlicher aussagekräftiger Dokumente vorstellen und nach gleichen Kriterien wie den Leading Candidate bewerten.
- Das Plenum diskutiert die Eignung aller KandidatInnen (persönlich oder anonymisiert vorgestellt) vergleichend nach einheitlichen Kriterien.
- Die Bestellung des Vorstands ist eine nicht delegierbare Verantwortung des Gesamtaufichtsrats und damit eines jeden Aufsichtsratsmitglieds, d. h. jeder/jede ist gesetzlich verpflichtet, sich ein eigenes Urteil von der Eignung zu bilden. Alleiniges Verlassen auf die Empfehlung des NomA genügt der gesetzlichen Verpflichtung nicht.
- Die Bedingungen der Anstellung sollten zum Zeitpunkt der Bestellung feststehen. IdR sollte der Vergütungsausschuss vor dem Gesamtaufichtsrat tagen.

Involvierte Rollen: Gesamtaufichtsrat, PersonalberaterIn

3.3 Onboarding des neuen Vorstands/der neuen Vorständin



Das Onboarding des neuen Vorstandsmitglieds ist der zentrale Faktor für den Erfolg in der anstehenden Aufgabe. Für das Onboarding sind sowohl der AR-VS als auch der Vorstandsvorsitzende verantwortlich, ggf. auch ein Aufsichtsratsmitglied als Mentor, das über eine dem Ressort entsprechende Fachkompetenz verfügt, z. B. Prüfungsausschussvorsitzender und Finanzvorstand.

Inhalte und Erfolgsfaktoren




- Regelmäßige persönliche Gespräche mit dem neuen Vorstandsmitglied zur Beratung und Hilfestellung (durch AR-VS, Vorstandsvorsitzender, ggf. Mentor)
- Unterstützung beim Navigieren und Ankommen in der spezifischen Kultur des Unternehmens und des Landes bei ausländischen Vorständen
- Vorstellung des neuen Vorstandsmitglieds bei wesentlichen Stakeholdern
- Nutzung der Erfahrung und Kompetenz eines Beraters/ einer Personalberaterin

Involvierte Rollen: AR-VS, Vorstandsvorsitzender, AR-Mitglieder mit entsprechender Fachkompetenz, PersonalberaterIn

Wesentliche Rollen im Prozess der Vorstandsbestellung (I/II)

| Rollenbezeichnung | Aufgaben | Anforderungen |
|---|---|---|
|  Gesamtaufichtsrat | <ul style="list-style-type: none">• Definition der Aufgaben und Kompetenzen des Nominierungsausschusses und seines Vorsitzenden• Finale Verabschiedung des Suchprofils für die zu besetzende Position im Delegationsschluss• Urteilsbildung über die vom NomA vorgeschriebenen Kandidaten• Bestellung des Vorstands | <ul style="list-style-type: none">• Vermögen die Gesamtverantwortung für die Vorstandsentscheidung zu tragen• Verständnis über das erforderliche Kompetenzprofil des Vorstands als Gremium im Lichte der jeweiligen Unternehmensherausforderungen |
|  Nominierungsausschuss | <ul style="list-style-type: none">• Auswahl und Beauftragung eines kompetenten und unabhängigen Personalberaters• Entwurf eines detaillierten Anforderungsprofils für die zu besetzende Vorstandposition• Vorauswahl der vom Personalberater identifizierten Potenzialkandidat:innen (Extraktion der Shortlist aus der Longlist)• Short listing und Präsentation der Erkenntnisse• Erarbeitung eines Vorschlags für Kandidat:innen an den Gesamtaufichtsrat | <ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit die Kandidat:innen vis-a-vis des Anforderungsprofils zu bewerten und einen qualifizierten Wahlvorschlag zu erarbeiten• Zeitliche und inhaltliche Ressourcen, um den gesamten Prozess auch mit potentiellm Bedarf an kurzfristigen Abstimmungen und Meetings zu begleiten• Verfügbarkeit für detaillierte Berichterstattung an den Gesamtaufichtsrat und Interviews mit den Kandidat:innen als Aufgabe |

Wesentliche Rollen im Prozess der Vorstandsbestellung (II/II)

| Rollenbezeichnung | Aufgaben | Anforderungen |
|--|--|---|
|  Aufsichtsratsvorsitzende/r | <ul style="list-style-type: none"> • Leitung des Suchprozesses • Erste Ansprechperson für die jeweils involvierten Personen • Interne und externe Kommunikation zum Suchprozess, insbesondere auch gegenüber Gesamtaufsichtsrat und Vorstand | <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit den gesamten Prozess zu leiten und die dazugehörige interne und externe Kommunikation umzusetzen • Hohe zeitliche Verfügbarkeit |
|  PersonalberaterIn | <ul style="list-style-type: none"> • Aufsetzen und Sicherstellen eines klar strukturierten, professionellen und transparenten Suchprozesses mit definierten Kommunikationsschnittstellen • Mitwirkung bei der Definition des Anforderungsprofils • Identifizierung und Beurteilung von KandidatInnen | <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit und fachliche Kompetenz als oberste <i>Maxime</i> für qualifizierte Beratung • Industrienerfahrung und Fähigkeit die Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden KandidatInnen im internationalen Vergleich zu bewerten und eine Industriemeinung über geeignete externe Referenzen über die jeweiligen Personen einzuholen |
|  Vorstandsvorsitzende/r | <ul style="list-style-type: none"> • Beratende Funktion bei der Definition des Anforderungsprofils, der Zielunternehmen und der Potentialkandidaten • Wichtige Ansprechperson, um die zwischenmenschliche Chemie des Kandidaten mit dem Vorstandsteam sowie dem kulturellen Fit einzuschätzen • Onboarding des neuen Vorstandsmitglieds in das Unternehmen, insbesondere in das Vorstandsteam | <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit die KandidatInnen mit Blick auf Fachkompetenz sowie persönlichen und kulturellen Fit zu beurteilen und im Anschluss an die Bestellung in das Unternehmen, insbesondere das Vorstandsteam, zu integrieren |

Wichtige Rahmenbedingungen für den Prozess

Einbettung in NF-Planung

Dem Vorstandsbestellprozess sollte eine gut strukturierte, vorausschauende Nachfolgeplanung vorausgehen.

Diese Aufgabe hat der Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand umzusetzen. Wenngleich auf die Spezifika der Nachfolgeplanung in dieser Leitlinie nicht eingegangen wird, ist anzumerken, dass diese die Basis für den internen Kandidatenpool, wenn vorhanden, für die jeweils zu besetzende Stelle bildet.

Dieser ist insbesondere bei kurzfristigen, ungeplanten Nachbesetzungsbedarf im Vorstand besonders wichtig. Der Aufsichtsrat muss daher ein besonderes Augenmerk auf die Nachfolgeplanung legen, um ihrer Verantwortung für die Gesellschaft gerecht zu werden.

Zeitliche Ressourcen

Für den Vorstandsbestellprozess sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Eine Vorstandssuche, die bis zu einem Jahr dauert, ist heutzutage nicht unüblich. Kündigungsfristen und etwaige Wettbewerbsklauseln im Auge behaltend, ist auch ein längerer Prozess durchaus denkbar.

Auch ist zu berücksichtigen, dass die sorgfältige Durchführung des Suchprozesses für die Aufsichtsratsmitglieder, insbesondere jene, die auch Teil des Nominierungsausschusses sind, eine besonders zeitintensive Aufgabe ist. Die betreffenden Personen sollten also ausreichende zeitliche Ressourcen haben um sich diese verantwortungsvolle Aufgabe angemessen zu widmen.

Finanzielle Parameter

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die budgetäre Ausstattung des Aufsichtsrats für die Umsetzung dieser Aufgabenstellung. Dies betrifft (i) die Kosten für die Suche selbst, (ii) die Möglichkeiten des Aufsichtsrats, zusätzliche Incentives, wie z.B. Kostenersatzung für Urlaube im Zusammenhang mit der Angebotilegung machen zu können sowie (iii) das mögliche Vergütungspaket für den gesuchten Vorstand.

Dabei sind neben den Vorgaben der jeweiligen Vergütungspolitik der Gesellschaft auch die budgetären Verfügungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats entscheidend. Es empfiehlt sich, die finanziellen Parameter zu Beginn des Prozesses im Vergütungsausschuss festzulegen und gegebenenfalls eine entsprechende finanzielle Ausstattung sicherzustellen.