

## KOMPETENZ STATT STALLGERUCH

THOMAS SATTELBERGER FORDERT MEHR QUEREINSTEIGER IN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT.

\_\_\_\_\_ **DAS SUPERWAHLJAHR 2013** bietet eine große Chance für Innovationskraft und Perspektivenvielfalt in den Aufsichtsräten der Dax-Konzerne. Ein knappes Drittel aller Aufsichtsratsmandate wird neu besetzt, allein aufseiten der Anteilseigner werden bis zum Jahresende rund 70 Köpfe neu bestimmt. Wendet sich nun die Sache zum Besseren? Ich habe Zweifel, denn wenn mal wieder jemand Ernst macht mit dem Querdenken, entsteht mitunter eine tölpelhafte Debatte. Zu besichtigen kürzlich bei Daimler, als die Kanadierin Andrea Jung, die frühere Avon-Chefin, als fünfte Frau in den Aufsichtsrat gewählt wurde. Dessen Vorsitzender Manfred Bischoff musste sich von Aktionärsvertretern anhören, er wolle mit der Spitzenmanagerin, die auch bei General Electric und Apple im Board sitzt, die Frauenquote „kosmetisch“ erfüllen.

Leider ist diese verquere Haltung noch immer symptomatisch, ich erinnere mich an ähnlich unflätige Bemerkungen über die Telekom, als die Physikerin und Hightechexpertin Claudia Nemat als Vorstandskollegin fürs Europa-Geschäft berufen wurde. Wir streben nach Innovations- und Marktvorsprung, aber mit platter Polemik gewinnen wir nur tumbe Schenkelklopfer; mit subtilen Spitzen gegen Frauen in Aufsichtsräten – wie jüngst die von Personalberater Florian Schilling auf [manager-magazin.de](http://manager-magazin.de) – nur das diskrete Wohlwollen der Gestrigen.

Warum hat niemand beklagt, dass auch Jungs Vorgänger Lynton Wilson – Politiker und Telekommunikationsmanager – keine Branchenkenntnis hatte? Erstens weil Wilson ein Mann ist. Zweitens weil an einem Quereinsteiger grundsätzlich nichts auszusetzen ist. Geringe Intimität mit einer Branche ist kein Manko, sind es doch, neben aller Geschäftskompetenz, unterschiedlichste Kenntnisse und Fähigkeiten, auf die es in einem professionellen Aufsichtsrat ankommt: Know-how aus Querschnittsaufgaben wie Finanzierung und Marketing oder Restrukturierungserfahrung oder Expertenwissen zu Asiens Märkten. Kompetenz zählt, nicht Stallgeruch. Wer dogmatisch beste Branchenkenntnis fordert, will doch nur, dass die alte Garde weitermacht.

Tatsächlich gehören zu den Branchenexperten in den Aufsichtsgremien überwiegend Ex-Vorstände, die nach ihrer Pensionierung in den Aufsichtsrat ihres angestammten Unternehmens strebten. Doch Unternehmen bedrohen ihren Erfolg, wenn in ihrem Innern niemand tradierte Spielregeln aufs Korn nimmt, während Wettbewerber längst alte Muster brechen und branchenfremde Unternehmen in geschützt geglaubte Territorien eindringen. Kodak, Xerox, Nokia, Sony, die deutsche Solarindustrie, ThyssenKrupp mit seinen Stahlwerken in Übersee, selbst Daimler mit der späten Expansion nach China: Beispiele gibt es zuhauf.

Aufsichtsräte legitimieren sich, indem sie neue, unbequeme Fragen stellen, statt nur die bekannten zu repetieren. Deshalb gilt die Logik, die für die Markenexpertin Andrea Jung in einem Automobilunternehmen spricht, ganz allgemein bei der Besetzung von Aufsichtsgremien. Diversity ist kein „Gedöns“. Diversity ist die unternehmerische Antwort auf den disruptiven Wandel, die unerlässliche Reaktion auf die Vielfalt der Märkte, der Kunden und der sich schnell wandelnden sozialen und politischen Einflüsse. Vielfalt ist auch das Gegenteil von Einfalt.

\_\_\_\_\_ **MERITOKRATISCH** orientierte Politik der Aufsichtsrats- und Vorstandskomposition bringt ganz andere Namen hervor als eine Suche, die vor allem auf Beziehungen und Bindungen einer Branche setzt. Es ist ein ermutigendes Beispiel, wie Daimler Andrea Jungs Erfahrung quer zu seinem Geschäftsprofil in die Kompetenzenmatrix eingepasst hat. Daraus lässt sich Grundsätzliches ableiten. Es kommt auf drei Dinge an:

- **Neue Kompetenzen:** Gute Aufsichtsratsvorsitzende fördern vielfältige Fähigkeiten, sie denken mutig abseits der Routine.
- **Neue Prozesse:** Karrierepolitik ermöglicht Rotation über Fachsilos hinweg und Querwechsel über die Branche hinaus, statt – einmal Controller, immer Controller oder einmal Luftfahrt, immer Luftfahrt – für jeden Topf nach einem exakt passenden Deckel zu suchen.
- **Neue Mandatsträger(innen):** Nach wie vor sitzen einige wenige Aufsichtsräte in zu vielen Aufsichtsgremien und werden als „Goldsäcke“ oder (neuerdings) „Goldröcke“ kritisiert. Oligopole gehören unterbunden – das gilt für informelle Männerbünde ebenso wie für die neue, kleine Frauenelite.

Vielfalt ist Gebot der Chancengleichheit und Imperativ für den geschäftlichen Erfolg. Doch was, wenn die Spitzen der Aufsichtsräte doch nicht handeln? Dann ist die Politik entlarvt, die sich mit Frauenquoten in fernen Wahlversprechen zufriedengibt – als Verzögerungstaktik. Dann lachen sich konservative Unternehmerverbände ins Fäustchen – aus Verblendung. Und die Corporate-Governance-Kommission schreit nicht einmal auf – aus Ohnmacht. Welch unwürdiges Szenario. ◆



FOTO: THOMAS RABSCH FÜR MM

**THOMAS SATTELBERGER** ist einer der profiliertesten und streitbarsten deutschen Personalprofis. Er hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom.