

Blick auf die Auswahlprozesse

Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt:
„Prozesse und Entscheidungen
in deutschen Aufsichtsräten“

Prof. Dr. Michèle Morner

30. Mai 2012, Berlin

Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

- 1. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess**
- 2. Die Auswahl unter der Lupe: Untersuchung des Nominierungsprozesses**
- 3. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden**
- 4. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen**
- 5. Zusammenfassung und Fazit**

Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

1. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess

2. Die Auswahl unter der Lupe: Wie läuft die Auswahl wirklich ab?

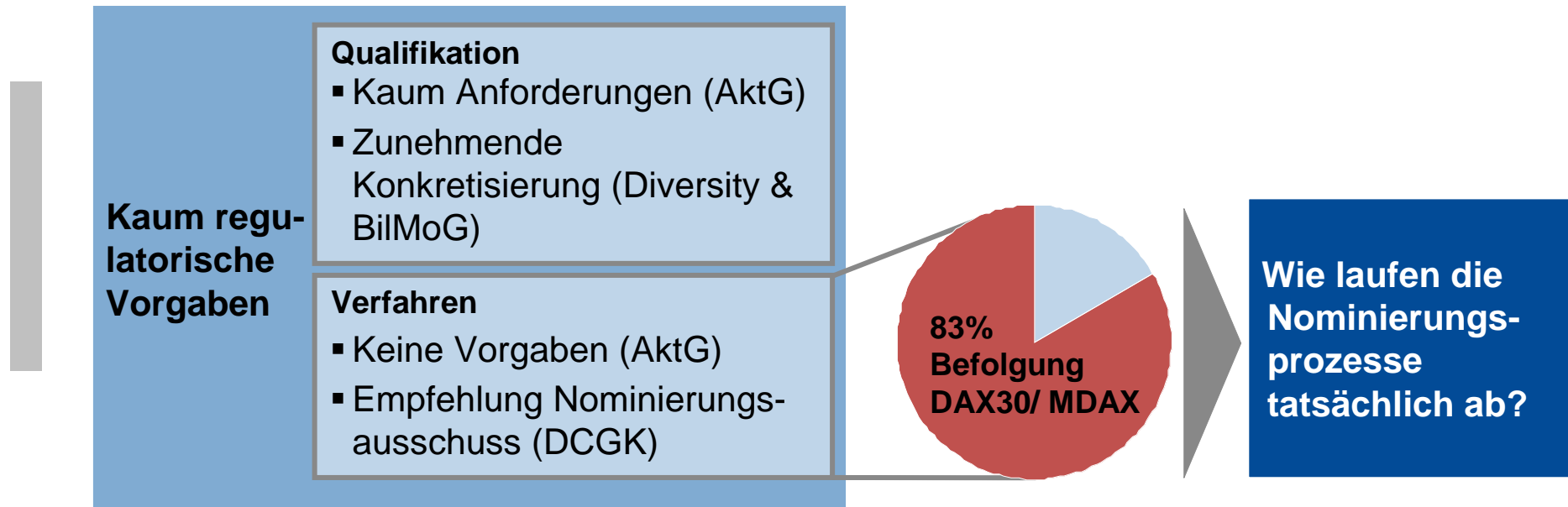
3. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden

4. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen

5. Zusammenfassung und Fazit

Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für den Auswahlprozess

Auswahlbedingungen und -prozesse sind bisher kaum geregelt und die Auswirkungen des Nominierungsausschusses bleiben unklar



Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

1. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess

2. Die Auswahl unter der Lupe: Untersuchung des Nominierungsprozesses

3. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden

4. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen

5. Zusammenfassung und Fazit

Untersuchung der Auswahlprozesse

Untersuchungs- und Erhebungseinheit

Untersuchungseinheit

Tatsächlich stattgefundenene Nominierungsprozesse in DAX30- und MDAX-Unternehmen

Stichprobe

26 Nominierungsprozesse

Erhebungseinheit

181 Aufsichtsräte:

- Aufsichtsratsvorsitzender
- Vorsitzender des Nominierungsausschusses und Präsidial- bzw. Personalausschusses
- Vertreter der Großaktionäre
- einfache Mitglieder im Nominierungsausschuss, Präsidial- bzw. Personalausschuss
- AN-Repräsentanten ohne Ausschussmitgliedschaft
- Nominierte selbst

Fokus der Interviews

1. Persönliche Erfahrung

Frage nach dem Weg des jeweiligen Befragten in den Aufsichtsrat ergibt erste Annäherung an typische Wege ins Mandat

2. Tatsächlicher Prozess

Beschreibung des jeweils zuletzt durchgeführten Nominierungsprozess im eigenen Aufsichtsrat

- eigene Teilhabe an der Entscheidung
- Beteiligte und relevante Personen
- Instrumente der Suche und Auswahl
- Bedeutung von Gender-Aspekten

3. Bedeutung von Gender-Diversity

Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

1. Hintergrund und Spezifika des Forschungsprojektes
2. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess
3. Die Auswahl unter der Lupe: Untersuchung des Nominierungsprozesses
- 4. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden**
5. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen
6. Zusammenfassung und Fazit

Ergebnis I: Sensibilisierung für Gender-Diversity vorhanden

Alle wollen Frauen! – Aber das Problembewusstsein führt nicht zu entsprechendem Verhalten



Gender-Diversity

- **Sensibilisierung für das Thema Gender-Diversity vorhanden**
- **Einfluss auf konkrete Entscheidung fehlt**
- **Ausnahme: Explizite Suche nach einer Frau**

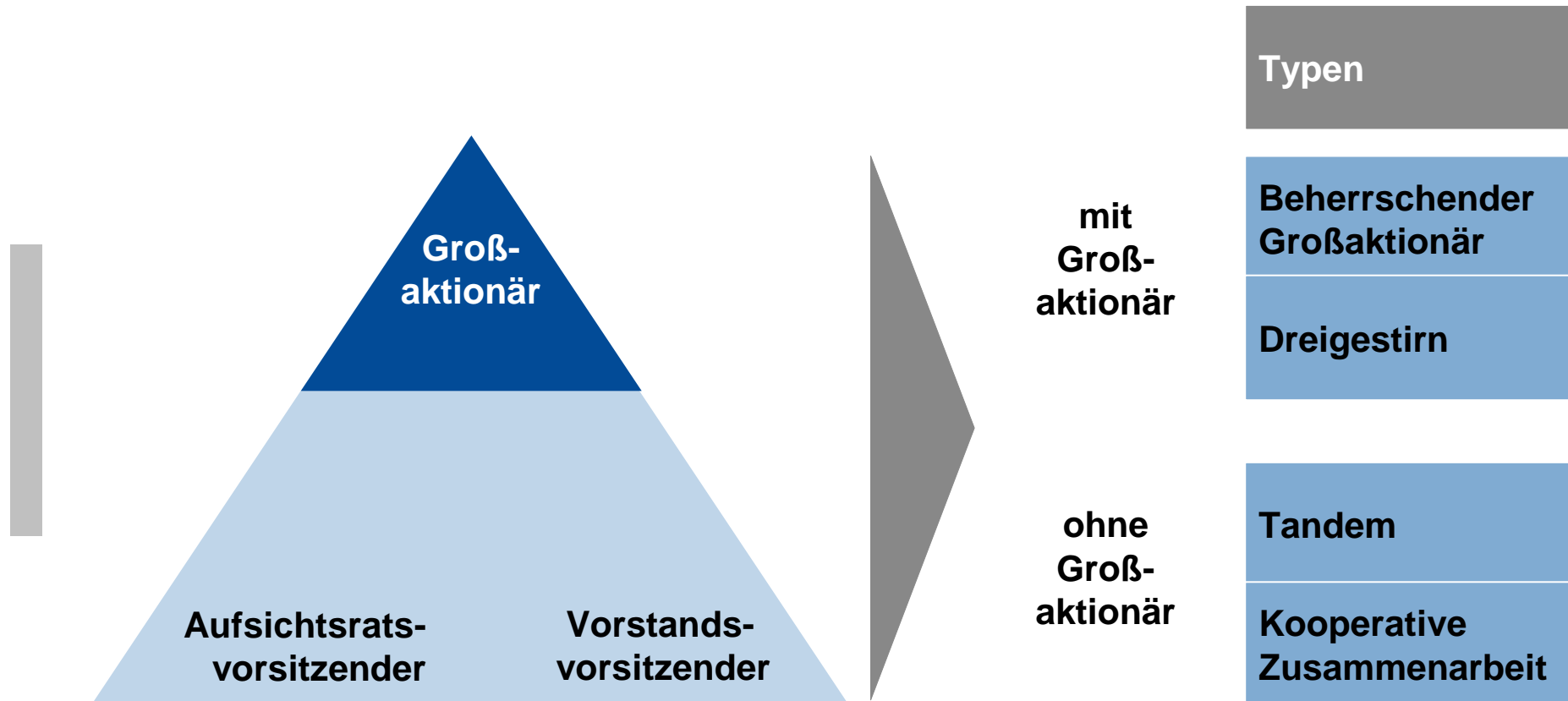
Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

1. Hintergrund und Spezifika des Forschungsprojektes
2. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess
3. Die Auswahl unter der Lupe: Untersuchung des Nominierungsprozesses
4. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden
- 5. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen**
6. Zusammenfassung und Fazit

Ergebnis II: Drei Akteure...

Die Art der Auswahl abhängig von drei wesentlichen Akteuren...



...vier Prozesstypen...

Es lassen sich vier Typen von Auswahlprozessen identifizieren

Typen	Akteure	Ausprägung Auswahlvorgang	Bedeutung Frauen
Beherrschender Großaktionär <i>ca. 1/3 der Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominanter Großaktionär 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausschließliche Netzwerksuche ▪ Eher evaluative Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl von Frauen hängt von deren Stellung in der Familie ab
Dreigestirn <i>ca. 1/6 der Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufsichtsrats- vorsitzender ▪ Vorstandsvorsitzender ▪ Begleitender Großaktionär 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerksuche, vereinzelt externe Unterstützung ▪ Kaum evaluative Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Old Boys“ Network“ schließt Frauen weit- gehend aus ▪ Chance nur als Exotin

...und wenig Frauen

...von denen nur derjenige der „Kooperativen Zusammenarbeit“ die Auswahl von Frauen fördert.

Typen	Akteure	Ausprägung Auswahlvorgang	Bedeutung Frauen
Tandem <i>ca. 1/3 der Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominanter Aufsichtsratsvorsitzender ▪ Vorstandsvorsitzender 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerksuche ▪ Keine evaluative Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frauen erfüllen Anforderungen nicht ▪ Mangelnde Vertretung in Netzwerken
Kooperative Zusammenarbeit <i>ca. 1/6 der Unternehmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperativer Aufsichtsratsvorsitzender ▪ Weitere Ausschussmitglieder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerksuche und externe Unterstützung ▪ Evaluative Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausländische Kandidatinnen werden in Erwägung gezogen ▪ Größere Auswahl an Kandidatinnen

Agenda

Blick auf die Auswahlprozesse - Ein Ausschnitt aus dem Forschungsprojekt
„Entscheidungen und Prozesse in deutschen Aufsichtsräten“

1. Hintergrund und Spezifika des Forschungsprojektes
2. Ausgangspunkt: Unklare Bedingungen für Qualifikation und Auswahlprozess
3. Die Auswahl unter der Lupe: Untersuchung des Nominierungsprozesses
4. Ergebnis I: Gender-Sensibilisierung vorhanden
5. Ergebnis II: Drei Akteure, vier Prozesstypen und wenig Frauen

6. Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassung und Fazit

In nicht immer professionellen Nominierungsprozessen liegt ein wichtiger Grund für die geringe Frauenquote in den DAX30- und MDAX-Unternehmen

Unprofessionelle Nominierungsprozesse

Suche in persönlichen Netzwerken

Mangelnde Professionalität des Nominierungsprozesses durch Konzentration auf persönliche Netzwerke

Mangelnde Partizipation anderer Ausschuss- bzw. Gremienmitglieder
Dominanz weniger Akteure; Mangelnde Partizipation von Gremien und Ausschüssen

Unzureichende Definition und Abfrage des Kompetenzprofils

Selten genau definiertes, oft intuitives Profil

Vorheriges Vorstandsmandat als Grundvoraussetzung

Nicht ausreichender Pool an (vermeintlichen) Kandidatinnen

Enger Suchradius

Minimierung der in Frage kommenden Kandidatinnen

Enges Suchprofil

Wenige in Frage kommende Kandidatinnen

Ausschluss niedriger Hierarchiestufen
Akzeptanz alternativer Kandidatinnen nur als unkonventionelle Ergänzung

Verfügbarkeit

Qualifizierte Frauen oft nicht für Mandatstätigkeiten verfügbar

Zu hoher Aufwand für ausländische Kandidatinnen