

EIN EWIGER THOMAS-KREISLAUF?

**Wie deutsche
Börsenunternehmen
ihre Vorstände
rekrutieren**



AllBright

ALLBRIGHT BERICHT / MÄRZ 2017



DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.



HERAUSGEBER:
AllBright Stiftung gGmbH
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin
kontakt@allbright-stiftung.de
www.allbright-stiftung.de

HINWEIS: Dieser Bericht informiert über die Vorstände (bzw. die den Vorständen analogen Führungsgremien) und Aufsichtsräte der zum 1. März 2017 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet aber nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

IMPRESSUM: Redaktion: Wiebke Ankersen / Christian Berg – **Mitarbeit:** Kristina Gurok, Ellinor Håkansson und Miriam Meier
Design: Kristina Brusa, Leipzig – **Repro:** humme Leipzig – **Druck:** PögeDruck

Inhalt

3

EDITORIAL

4

REKRUTIEREN ODER KLONEN?

Der Thomas-Kreislauf in den Vorständen

5

VORSTANDSREKRUTIERUNGEN DES LETZTEN JAHRES

Das Thomas-Muster setzt sich fort

6

INTERN ODER EXTERN?

Vorstands-Frauen werden anders rekrutiert

7

BEI DER BESETZUNG DES VORSTANDS:

Interne Frauen-»Pipeline« spielt keine Rolle

8

BEI DER BESETZUNG DES VORSTANDS:

Die Aufsichtsratsvorsitzende macht den Unterschied

9

Fragen an Philine Erfurt-Sandhu:

WIE DURCHBRICHT MAN DEN THOMAS-KREISLAUF?

10

SCHLUSSWORT DES STIFTERS

Sven Hagströmer

11

RAUS AUS DEM THOMAS-KREISLAUF:

Zum zukunftsfähigen Vorstand in 4 Schritten

Editorial

Die Vorstände der börsennotierten Unternehmen in Deutschland sind durch und durch von Thomas geprägt: Herkunft, Alter, Ausbildung – die Führungsmannschaften sind extrem homogen und es wird rekrutiert, als sei nur der 53-jährige männliche deutsche Wirtschaftswissenschaftler Thomas in der Lage, an einer Unternehmensführung mitzuwirken.

Gesellschaft und Märkte wandeln sich rasanter denn je, doch am veralteten Management-Modell gleichgerichteter Führungsmannschaften wird in Deutschland seit Jahrzehnten unverändert festgehalten. Unsere Studie zeigt: Für die Vorstände wird auch weiterhin fast nur nach der Thomas-Schablone rekrutiert unter dem Motto »so haben wir das immer gemacht, das kann so falsch nicht sein«. Selbst Unternehmen mit Diversity-Programmen und internen Frauen-»Pipelines« haben den Vorstand selbst in der Regel noch nicht als Teil eines Veränderungsprozesses begriffen.

Genau das ist aber notwendig. Extrem homogenen Vorständen fehlt es an Anpassungsfähigkeit und korrekiven Elementen. Unternehmen wie **Volkswagen** oder die **Deutsche Bank** haben sich mit reinen Männermannschaften in die Krise manövriert, und ohne eine grundlegende Kurskorrektur werden solche Unternehmen scheitern. Aus gutem Grund haben sie für den Neustart nun auch Frauen rekrutiert.

Vor allem aber ist die Zukunft der Unternehmen und Konzerne davon abhängig, ob es ihnen gelingt, genug Kreativität und Innovationspotential freizusetzen. Starke Hierarchien, autoritäre Führungskulturen und die Fixierung auf einen immer gleichen Managertypus stehen dem in Deutschland oft noch im Weg. Eine vielfältige Zusammensetzung der Führungsteams dagegen erhöht die Innovationskraft. In Schweden ist der offensichtliche Mehrwert von Vielfalt in Führung inzwischen fest verankert, der Frauenanteil in den Vorständen liegt bei mehr als 20 Prozent, wächst weiter – und das Land führt damit regelmäßig den globalen Innovationsindex an.

Die Unternehmensführungen in Deutschland haben reichlich Gelegenheit, Frauen zu rekrutieren, denn in den Vorständen ist viel Bewegung: würde man nur 6 Jahre lang ebenso viele Frauen wie Männer rekrutieren, wäre ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis mit 40 Prozent Frauen in den Vorständen schon erreicht. Dazu müssten

die Unternehmen nur ihr Anforderungsprofil für Vorstandstätigkeiten überdenken, ihre internen Frauen-»Pipelines« konsequenter nutzen und bei der externen Rekrutierung etwas mehr Phantasie an den Tag legen.

Siemens, die **Aareal Bank**, **Daimler**, die **Allianz**, **Munich Re** und nun auch die **Deutsche Bank** machen es vor und haben mit je zwei Frauen im Vorstand schon einen deutlichen Vorsprung aufgebaut. Sie beweisen damit nicht nur die Fähigkeit, sich an geänderte Rahmenbedingungen und Anforderungen von Märkten und Investoren anzupassen. Sie signalisieren auch den nachwachsenden weiblichen Talenten: Hier seid ihr willkommen, hier könnt ihr bis in die oberste Führungsebene hinein mitgestalten.

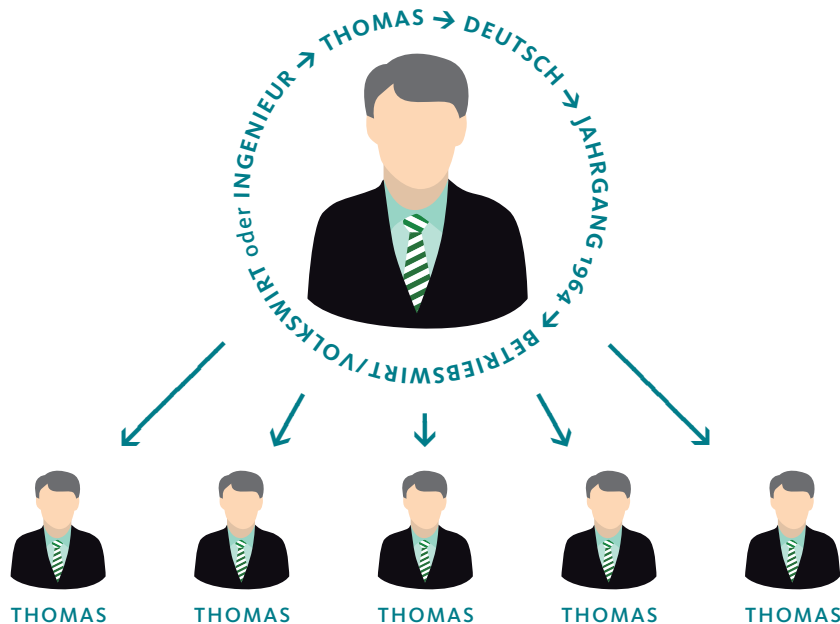
So geht Employer Branding heute.



*Christian Berg & Wiebke Ankersen
Geschäftsführer AllBright Stiftung*

REKRUTIEREN ODER KLONEN?

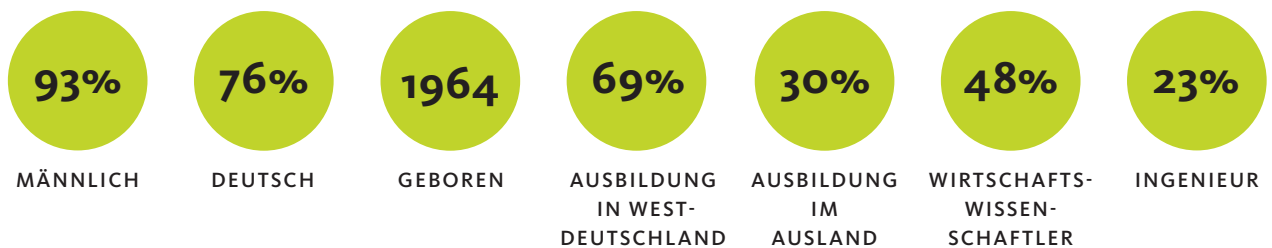
Der Thomas-Kreislauf in den Vorständen



Die Vorstände der an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen sind ausgeprägte Monokulturen. Im März 2017 arbeiten hier 46 Frauen und 630 Männer. Diese Männer sind bezüglich Alter, Herkunft und Ausbildung nahezu identisch – der deutsche CEO umgibt sich am liebsten mit Spiegelbildern seiner selbst.

Mit steigender Hierarchie-Höhe fallen objektivierende Auswahlmethoden zunehmend weg und es wird immer stärker aufgrund der Persönlichkeit entschieden. So spielt in der Praxis die »Passfähigkeit« des Kandidaten die entscheidende Rolle in der Beurteilung und begünstigt die Auswahl nach immer gleichem Muster: die größtmögliche Übereinstimmung wird zum entscheidenden Kriterium.

DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IST ...

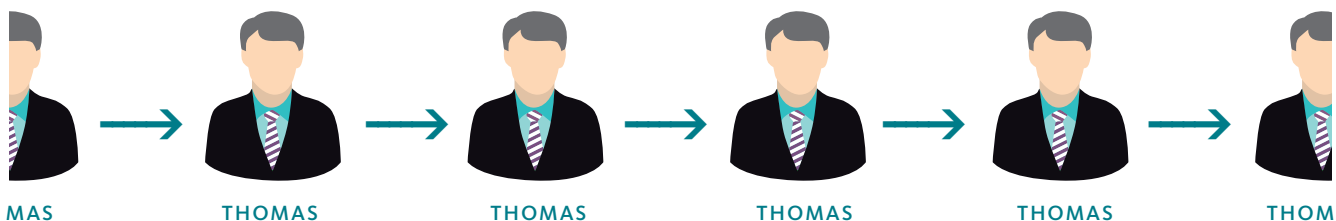


So gibt es in den Vorständen von DAX, MDAX, SDAX und TecDAX mehr Personen, die Thomas oder Michael heißen (49), als es insgesamt Frauen gibt (46). Tatsächlich heißen 5 Prozent der Vorstandsvorsitzenden in Deutschland Thomas.

Es fällt den Unternehmen deutlich leichter, Ausländer in den Vorstand zu holen (24 %) als Frauen (7 %). Und die schlechtesten Aussichten auf einen Vorstandsposten verspricht eine Ausbildung in Ostdeutschland: Nur zwei Männer und vier Frauen haben in Ostdeutschland studiert.

Auf diese Weise reproduzieren sich ständig gleichgerichtete Führungsmannschaften, die erfahrungsgemäß reibungslos zusammenarbeiten und sich ohne viele Worte verstehen. Blickfeld und Erfahrungshorizont sind jedoch extrem begrenzt und korrigierende Elemente fehlen.

Das Thomas-Muster setzt sich fort



In den Vorständen der Börsenunternehmen gibt es eine relativ hohe Fluktuation: Von März 2016 bis März 2017 kamen 84 Personen neu in die Vorstände, das sind mehr als 12 Prozent aller Vorstandsmitglieder.

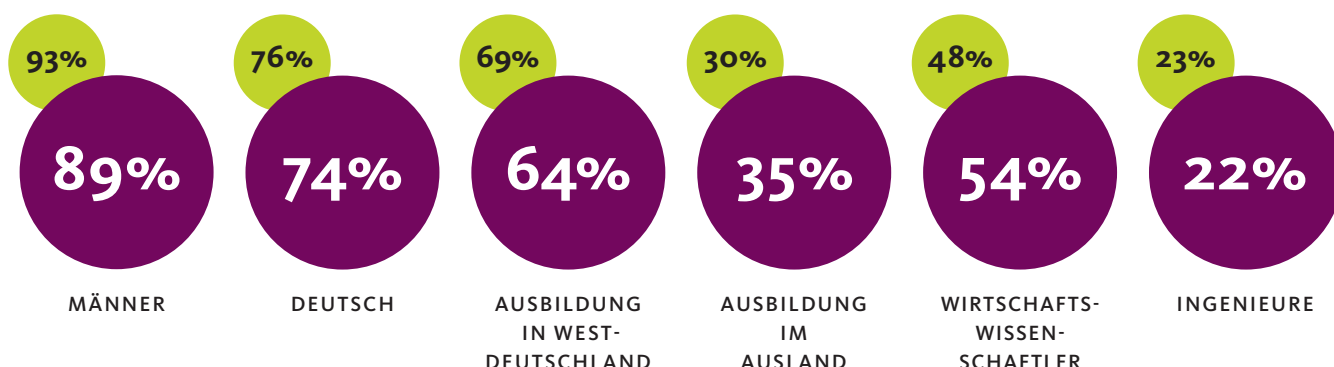
Hat nun das Geschlechterquoten-Gesetz, das die Unternehmen zu Zielsetzungen bezüglich der Erhöhung des Frauenanteils in den Vorständen zwingt, zu einer Veränderung des Rekrutierungsverhaltens geführt? Der Blick auf die Zahlen zeigt deutlich, dass ein Umdenken, wenn es vorhanden ist, nicht in praktisches Handeln umgesetzt wird. Die Rekrutierungen der letzten zwei Jahre entsprechen genau der gewohnten Thomas-Schablone.

Frauen kommen also nur sehr, sehr langsam in den Vorständen an: Geht es so weiter, haben wir erst in 45 Jahren, nämlich 2062, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den deutschen Vorständen.

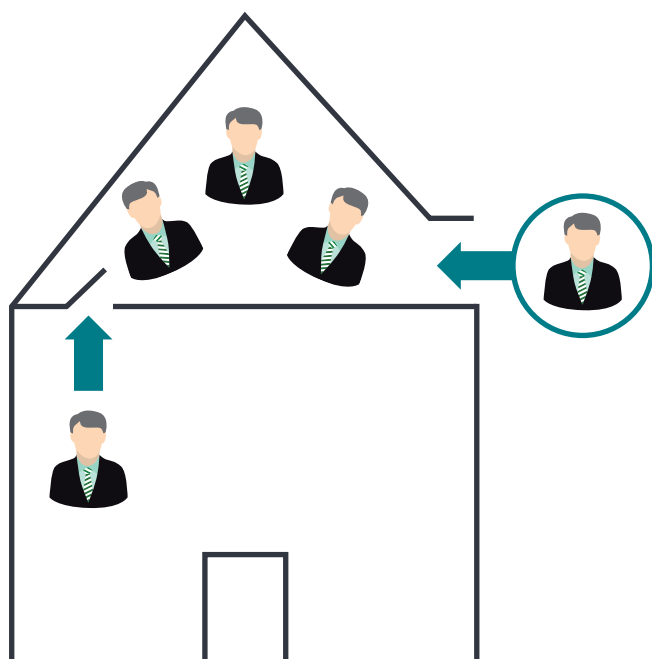
In 3 Jahren könnte man dieses Verhältnis erreichen, würde man in den kommenden Jahren ausschließlich Frauen rekrutieren, 6 Jahre würde es dauern, wenn die Besetzungen 50/50 erfolgen würden.

Immerhin werden die Frauen sichtbarer, da einige nun auch an der Spitze von Unternehmen stehen. Gab es noch im September 2016 mit [Anke Schäferkordt \(RTL\)](#) nur eine einzige Vorstandsvorsitzende, sind es im März 2017 mit [Angela Titzrath \(HHLA\)](#) und [Dolores Schendel \(Medigene\)](#) nun drei, im Mai kommt [Marika Lulay \(GFT Technologies\)](#) hinzu, im April gibt [Anke Schäferkordt](#) ihren Vorstandsvorsitz wieder ab.

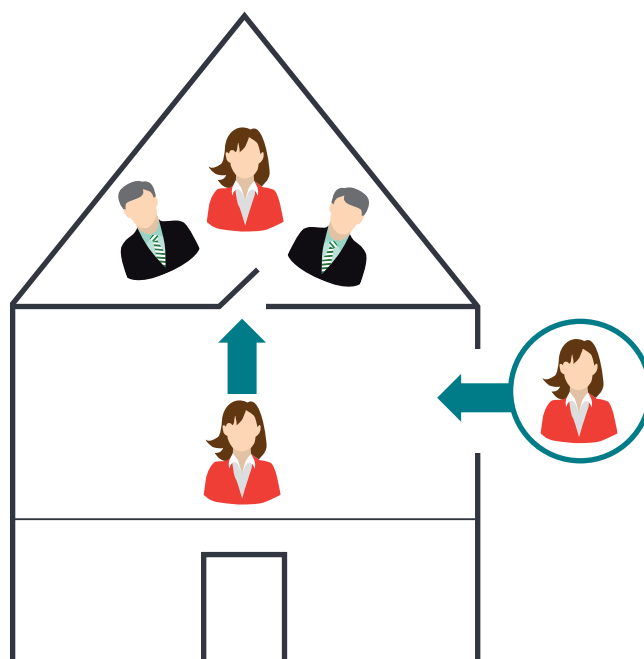
Die Neuzugänge in den Vorständen seit März 2016 (kleine Kreise: Durchschnitt aller Vorstandsmitglieder)



Vorstands-Frauen werden anders rekrutiert



Männer werden direkt extern rekrutiert oder intern befördert.



Frauen bekommen eine Akklimatisierungsphase von 1 – 5 Jahren.

In den untersuchten Börsenunternehmen gibt es heute insgesamt 676 Vorstandsmitglieder, Männer und Frauen. 50 Prozent von ihnen gehörten zum Zeitpunkt ihrer Berufung in den Vorstand dem Unternehmen mehr als 5 Jahre an, häufig länger. 44 Prozent wurden direkt extern rekrutiert. Die verbleibenden 6 Prozent arbeiteten zwischen einem und 5 Jahren im Unternehmen, bevor sie in den Vorstand aufstiegen.

Bei den Frauen sind die »Eigengewächse« seltener, nur 37 Prozent waren länger als 5 Jahre in der Firma, als sie in den Vorstand aufstiegen. Frauen wurden mit 39 Prozent auch etwas seltener extern rekrutiert. Für die Frauen gibt es dagegen einen ganz eigenen Weg: Fast ein Viertel (24 Prozent) aller heutigen weiblichen Vorstandsmitglieder war zwischen einem und 5 Jahren im Unternehmen, als sie in den Vorstand kamen.

Nur 6 Prozent aller Männer, die in den vergangenen 2 Jahren neu in die Vorstände kamen, waren zwischen einem und 5 Jahren im Unternehmen, als sie berufen wurden. Bei den in diesem Zeitraum berufenen Frauen liegt dieser Anteil bei 40 Prozent.

Für extern rekrutierte Frauen wird also eine Akklimatisierungsphase eingeplant. Beim frisch rekrutierten Mann dagegen scheint keine Eingewöhnungszeit notwendig – dort greift die vorausgesetzte Homogenität des Thomas-Kreislaufs. In vielfältiger besetzten Vorständen könnte Frauen diese Sonderbehandlung zur besseren Anpassung an das enge Schema des Thomas-geprägten Vorstands erspart bleiben.

Viele der 46 Frauen, die bislang für die Vorstände rekrutiert worden sind, sind eher untypische Karrierewege gegangen. Sie kommen beispielsweise aus der Forschung, aus der Politik, aus Start-Ups oder NGOs, sind ausgebildete Mathematikerin oder Lehrerin. Löst man den Blick von der Thomas-Schablone, kann man hervorragende Frauen für die Vorstände finden. Man gewinnt damit nicht nur einen höheren Frauenanteil, sondern auch mehr innovatives Potential.

Interne Frauen-»Pipeline« spielt keine Rolle

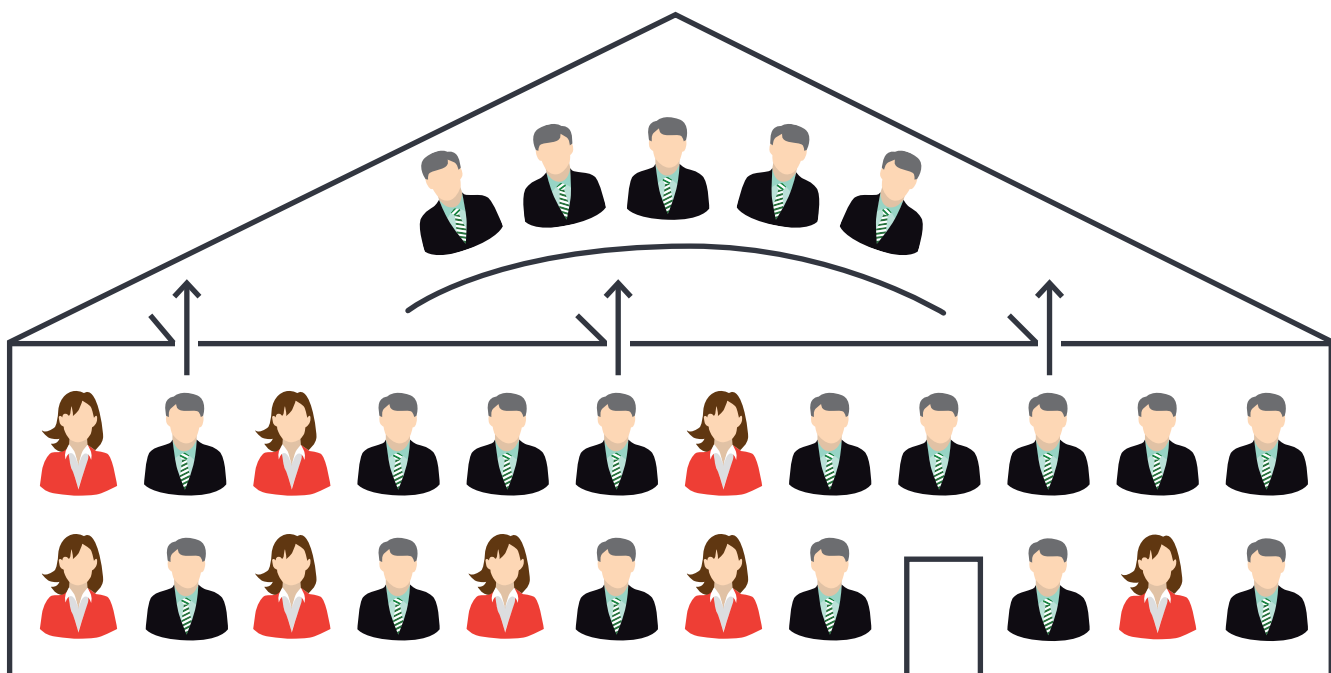
»In unserem Unternehmen arbeiten hauptsächlich Männer, daher haben wir auch wenige Frauen in der Unternehmensführung« ist eine häufig geäußerte Begründung von Firmen für keine oder wenige Frauen im Vorstand. Tatsächlich spielt aber für die Besetzung des Vorstands die Anzahl weiblicher Führungskräfte auf den darunterliegenden Management-Ebenen eine erstaunlich geringe Rolle, es gelten offenbar ganz andere Regeln als für den Rest des Unternehmens.

Es gibt viele Unternehmen, die systematisch Frauen befördern, also eine potentielle »Pipeline« für den Vorstand aufbauen. Trotzdem gelangen dort fast keine Frauen in den Vorstand: Keines der Unternehmen an der Frankfurter Börse, die laut Geschäftsbericht für 2015 mehr als 20 Prozent Frauen in der obersten Führungsebene unter dem Vorstand hatten (rund ein Viertel der Unternehmen), hat seit September 2015 ein einziges weibliches »Eigengewächs« in den Vorstand befördert.

Stattdessen gibt es Unternehmen mit relativ vielen Frauen in der »Pipeline«, wie z. B. **Beiersdorf** (26 Prozent Frauen auf der Führungsebene unter dem Vorstand), **Gerry Weber** (32 Prozent), **Fresenius** (33 Prozent) und **Hugo Boss** (28 Prozent), die sogar rein männliche Vorstände haben. Wie erklären diese Unternehmen ihren weiblichen Führungskräften, dass sie, anders als z. B. **Siemens** und **Daimler**, Frauen die höchste Führungsebene offenbar nicht zutrauen?

Wichtige Schiedsmen für weibliche Vorstände sind unter anderem die **DEUTSCHE BAHN**, bei der u. a. **Bettina Volkens** (Lufthansa), **Margret Suckale** (BASF) und **Milagros Caina-Andree** (BMW) Führungspositionen innehatten und **DAIMLER**, ein Unternehmen, das nicht nur für die eigenen Vorstände **Britta Seeger** und **Renata Jungo-Brüngger**, sondern auch für **Angela Titzrath** (HHLA) und **Margarete Haase** (Deutz) eine wichtige Station gewesen ist.

Die Börsenunternehmen mit heute je zwei Frauen im Vorstand (**Siemens**, **Munich Re**, **Daimler**, **Allianz**, **Deutsche Bank** und **Aareal-Bank**) haben, mit Ausnahme der Deutschen Bank, alle ein weibliches »Eigengewächs« im Vorstand. Drei dieser Unternehmen – **Daimler**, **Siemens** und die **Aareal-Bank** – haben dabei verhältnismäßig dünne »Pipelines« mit wenigen Frauen auf den Management-Ebenen unterhalb des Vorstands – trotzdem haben sie interne Frauen auf die höchste Ebene befördert.



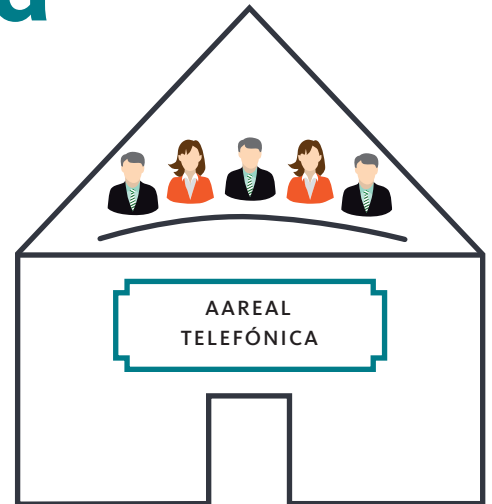
BEI DER BESETZUNG DES VORSTANDS:

Die Aufsichtsratsvorsitzende macht den Unterschied



AUFSICHTSRATSVORSITZENDE

AAREAL BANK: **MARIJA KORSCH**
HENKEL: **SIMONE BAGEL-TRAH**
RIB SOFTWARE: **SANDY MÖSER**
SGL CARBON: **SUSANNE KLATTEN**
TELEFÓNICA: **EVA CASTILLO SANZ**



MIND. 40% FRAUEN IM VORSTAND

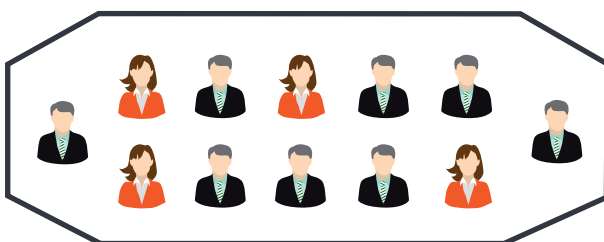
Aufgrund der geringen Zahl der Frauen in deutschen Börsenvorständen (46) sind Gesetzmäßigkeiten, die bei ihrer Besetzung die entscheidende Rolle spielen, nicht sicher zu belegen. Wohl aber sind einige interessante Beobachtungen möglich:

Die oft geäußerte Annahme, dass ein hoher Anteil Frauen im Aufsichtsrat dazu führt, dass auch mehr Frauen für den Vorstand rekrutiert werden, bestätigt sich bisher nicht: Es gibt inzwischen 62 Unternehmen von 160, die mindestens 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat haben. Von ihnen haben 68 Prozent keine einzige Frau im Vorstand.

Daimler, **HHLA** und **Patrizia Immobilien** wiederum, die kürzlich weibliche Neuberufungen für den Vorstand beschlossen haben, haben relativ wenige Frauen im Aufsichtsrat (**Daimler** 25 Prozent, **Patrizia Immobilien** 0 Prozent, **HHLA** 17 Prozent).

Unter den 160 Unternehmen an der Frankfurter Börse gibt es derzeit nur zwei, die ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis (mindestens 40 Prozent Frauen) im Vorstand erreicht haben: die Aareal Bank und Telefónica Deutschland. Auffälligste Gemeinsamkeit: Vorsitzender des Aufsichtsrates, der die Personalentscheidungen für den Vorstand beschließt, ist in beiden Fällen eine Frau.

Hier kommt auch die in Deutschland ungewöhnlich starke Stellung der Aufsichtsratsvorsitzenden zum Tragen – in 155 von 160 Unternehmen sind das immer noch Männer.



62 UNTERNEHMEN

... haben mindestens 30% Frauen im Aufsichtsrat.



68%

... dieser Unternehmen haben keine Frauen im Vorstand.

Wie durchbricht man den Thomas-Kreislauf?

DR. PHILINE ERFURT SANDHU forscht zu Diversität und Wandel im Topmanagement. Eine Tiefenanalyse der Auswahlprozesse für oberste Führungskräfte beschreibt sie in ihrem Buch »Selektionspfade im Topmanagement – Homogenisierungsprozesse in Organisationen«. Als Ethnologin promovierte sie in Wirtschaftswissenschaften an der FU Berlin. Sie ist Dozentin an der Grenoble École de Management und der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin.



Philine Erfurt-Sandhu

Sie haben in Ihrer Forschung die Auswahlpfade im Top-Management untersucht. Unser Bericht zeigt, dass die deutschen Unternehmen ihre Vorstände weiterhin fast nur aus Männerkreisen rekrutieren. Sehen Sie in dieser Zusammensetzung der Führungsmannschaften Risiken für die Unternehmen?

Untersuchungen zeigen, dass es mittlerweile ein Problembewusstsein im Topmanagement gibt, aber die Führungskräfte sind in der Auswahl neuer Mitglieder pfadabhängig, also in sehr beharrlichen Dynamiken gefangen und entscheiden teilweise unbewusst nach dem immer gleichen Muster.

Hinsichtlich des Risikos lässt sich das Worst-Case-Szenario gerade anhand der Volkswagen AG beobachten: Die Homogenität im Topmanagement hat solch ein group think hervorgebracht, dass der Vorstand in völliger Selbstüberschätzung das eigene Unternehmen in die Krise stürzte.

Aber auch auf der persönlichen Ebene sehe ich ein Risiko, wenn man sich mit Seinesgleichen in einer »Höher-Schneller-Weiter«-Dynamik verfängt. Eine sehr eindimensionale Ausrichtung allein auf die Karriere macht sehr abhängig – man setzt quasi alles auf eine Karte. Ich spreche da von einer Hyperinklusion, da es kaum noch Bestimmungsgründe außerhalb des Unternehmenskontextes gibt. Frauen haben da heute sehr viel mehr anerkannte Lebens- und

Arbeitsmodelle zur Auswahl. Wenn wir Gleichstellung als echte Wahlfreiheit für Frauen UND Männer verstehen, dann könnten auch Männer viel für sich gewinnen.

Die meisten Unternehmen, die wir in diesem Bericht betrachtet haben, haben mehr oder weniger umfangreiche Frauenförder- oder Diversity-Programme. Und trotzdem gelangen keine Frauen in die Vorstände. Gelten für die oberste Führungsebene andere Regeln als für den Rest des Unternehmens?

Die Auswahlprozesse im obersten Management sind so gut wie gar nicht formalisiert. Weder gibt es ein klares Vorgehen, noch formale Kriterien. Das liegt auch häufig daran, dass es in Vorstandsgremien keinen offenen Dialog darüber gibt, welche Kompetenzen und Perspektiven sie für ein gut arbeitsfähiges Vorstandsteam eigentlich bräuchten. Klar ist nur, dass gegenwärtig fast alle Organisationen Führung mit Hyperinklusion verknüpfen, in der homogene, vollverfügbare Führungskräfte eine größtmögliche Reibungslosigkeit gewährleisten.

Ein weiteres Problem sehe ich darin, dass die meisten Diversity-Programme fast ausschließlich auf diejenigen ausgerichtet sind, die bisher aus oberen Führungspositionen ausgeschlossen sind. Frauen können noch so viele Trainings besuchen, aber solange sich die Führungsgruppe nicht auch selbst als Veränderungsprojekt definiert, bleibt ein Diversity-Programm nur Symptombehandlung.

Und wie kann es den Unternehmen gelingen, den scheinbar ewigen Thomas-Kreislauf zu durchbrechen?

An dieser Stelle wird häufig eine Quotenregelung diskutiert, die das Potential hat, das Führungssystem so zu irritieren, dass Selektionsmuster aufgebrochen werden. Allein ein Gesetz für Vorstände reicht aber nicht, sondern es braucht begleitende Maßnahmen, eine »Quote+«.

Eine aktuelle Untersuchung in den USA bestätigt neben der Notwendigkeit von ausreichend Ressourcen für eine Task Force die sogenannte Kontakthypothese: Wenn Führungskräfte sich mit »Anderen« auseinandersetzen müssen, beispielsweise durch Mentoring-Beziehungen, dann wirkt sich das positiv (im Sinne von Vielfalt) auf Auswahlentscheidungen aus (*Dobbin/Kalev: Why Diversity Programs Fail, Harvard Business Review 7/8 2016*). Eine im Erscheinen begriffene Untersuchung von Cornelia Edding und der Bertelsmann Stiftung weist zudem darauf hin, dass viele Vorstände erst einmal eine kooperative Beziehungskultur miteinander aufbauen müssen, damit dann auch die Integration von Frauen gelingen kann.

Schlusswort des Stifters



»Wir finden keine kompetenten Frauen«, »Wir haben Frauen den Posten angeboten, aber sie haben abgelehnt« – die Erklärungen, warum Unternehmen noch immer so wenige Frauen in Führungspositionen haben, kenne ich auch aus Schweden. Wenn Firmen kreativer darin sind, Ausreden zu finden,

als Frauen zu rekrutieren und Erneuerungsprozesse in den Vorständen anzustoßen, frage ich mich, wie es eigentlich um die Zukunftsvisionen der schwedischen und leider auch der deutschen Unternehmen steht.

Ich habe selbst beobachten können, wie sich Vorstände entwickelt haben, als Frauen hinzugekommen sind: kreativer, harmonischer und am Ende profitabler. Natürlich kann es ein gewisses Risiko sein, Personen in den Vorstand zu holen, die nicht dem gewohnten Erfahrungsmuster entsprechen. Aber wie gut ist denn ein Orchester, in dem alle Flöte spielen? Modernes Unternehmertum setzt voraus, dass man ständig neue

Perspektiven einnimmt und auch aufgrund von Potential rekrutiert. Unternehmen müssen langfristig agieren!

Homogene Männergruppen, egal ob sie von »Thomas« dominiert sind oder, wie in Schweden, von »Anders«, werden früher oder später scheitern. Das haben wir in Deutschland und in Schweden gesehen und es ist eine sehr kostspielige Art des Lernens. Wer es nicht wagt, die Kultur im Vorstand zu verändern und mehr Frauen zu rekrutieren, setzt sein Unternehmen unverantwortlichen und ganz unnötigen Risiken aus. Das werden Unternehmensführungen, die sich für unfehlbar halten, nicht gern hören – umso schneller reagieren Investoren, Analytiker, Kunden und potentielle Arbeitnehmer.

Es gibt genug Frauen, sowohl in der eigenen Organisation als auch extern.

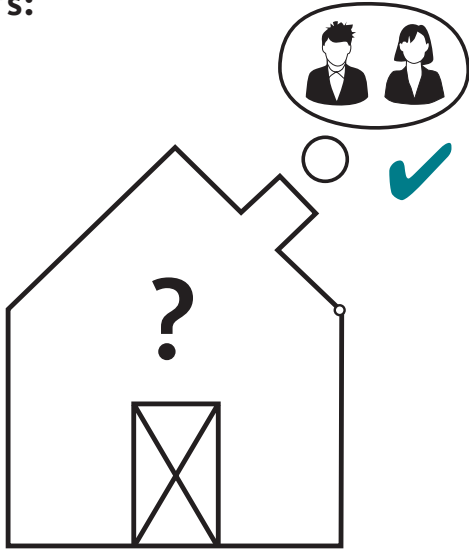
Stellen Sie Forderungen an den Headhunter, stellen Sie ihre bisherigen Anforderungsprofile infrage und wagen Sie es, neu zu denken! Dem Weitsichtigen gelingt es so, die besten Köpfe zu rekrutieren und gut gerüstet in die Zukunft zu blicken.

SVEN HAGSTRÖMER
STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG

Sie wollen einen zukunftsfähigen Vorstand mit hoher Innovationskraft, der profitablere Entscheidungen trifft?

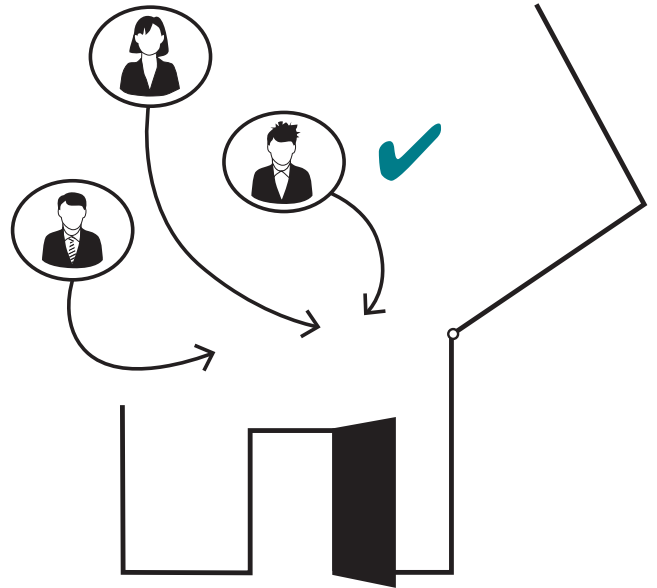
Los geht's:

1



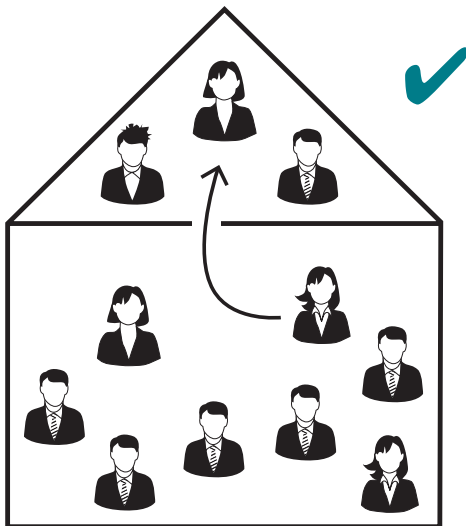
Sehen Sie den Vorstand selbst als Teil eines Veränderungs-Prozesses. Stellen Sie fest, welche zukunftsweisenden Kompetenzen im Vorstand noch fehlen – was deckt »Thomas« nicht ab? Stellen Sie das bei der Suche nach neuen Mitgliedern an die erste Stelle. Auch, wenn jemand, der nicht ist wie »Thomas«, mehr Reibung erzeugt.

2



Machen Sie ihren Vorstand mit einer offenen, partizipativen Kultur so attraktiv, dass nicht nur Thomas, sondern auch andere Leistungsträger mit innovativem Potential dort mitgestalten wollen. So sichern Sie sich auch die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

3



Nutzen Sie konsequent Ihre interne »Frauen«-Pipeline. Kommt nicht auch eine interne Frau für das gesuchte Gebiet in Frage? **Befördern Sie nicht nur »Thomas«, sondern auch Frauen aufgrund ihres Potentials bis hinauf in den Vorstand.** Am besten gleich mehrere, das unterstützt die Kulturveränderung und zieht weitere Top-Frauen an.

4



Professionalisieren Sie auch den externen Rekrutierungsprozess, fordern Sie vom Headhunter, kreativ nach Frauen zu suchen und dabei über den üblichen Tellerrand zu blicken: sie sind nicht unbedingt da zu finden, wo Thomas ist. Andere Branchen, andere Bereiche, andere Länder, außerhalb der Börsenunternehmen – und geben Sie dabei dem Potential einen höheren Stellenwert als bisher.

