



BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt

Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenländer
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.
•••

1
2022

BOARD · Februar 2022 · S. 1–44 · www.betrifft-unternehmen.de



Georg Lanfermann

Jetzt wird es ernst! Nachhaltigkeitsberichterstattung
bekommt einen neuen Stellenwert für die Aufsichtsratsarbeit

Kai Michael Beckmann

Next Level ESG-Management

Marion Plesch, Maximilian Sprakel

Was gibt es Neues im Bereich Arbeitsrecht und
Mitbestimmung?

Dr. Michael Beyer, Dr. Stefan Golkowsky

Der Strategie- und Technologieausschuss als ein wesent-
liches Instrument zur Validierung der Unternehmensstrategie

Dr. Simone Hartmann, Dr. Andreas Kerst

Messung des Erfolgs von Bundesbeteiligungen als
Kontrollaufgabe der Beteiligungsführung

Reguvis

www.reguvis.de

"Real change, lasting change, happens step by step."

(translated from the article "Echter Wandel, dauerhafter Wandel, geschieht Schritt für Schritt." from BOARD 1/2022)

Author:

Peter Dietlmaier, Founding Partner CCounselors

A few months ago, more than 100 executives met in a hotel in Europe, in compliance with coronavirus regulations, to discuss the topic of "Diversity, Equality and Inclusion – Illusion or Reality?". The mere fact that this issue is still being discussed in 2021 is remarkable. After all, apart from the fact that equality between women and men is a constitutional principle in most countries, there is also an obligation to act in the interests of the country or the company. If this is the benchmark for action, then there can be no question mark here. Entrepreneurs are not acting in the interests of the country or the company if they forego more than 50 per cent of the talent pool, namely women. The same applies to other diversity characteristics. If it is true that by 2030 China and India will account for more than 60 per cent of the G20 workforce with qualifications in science, technology, engineering and mathematics, then societies and companies must become more international in their own interests. It would be a mistake not to exploit the potential of these people.

European society and businesses also need the talents and perspectives of everyone in order to remain competitive in a global, fast-paced world. It would be a mistake to rely solely on one type of person with a specific background and specific skills.

If managers take their role seriously, there should be no more discussion about "whether" to do this. Instead, the focus should be on "how" to do it.

This requires open dialogue. American multi-board director Dambisa Moyo summed it up perfectly when she said, "We do not fight discrimination with discrimination." It cannot be in the interests of any country or company to further promote social fragmentation and so-called "political correctness." Dialogue is necessary, even on painful topics. We must be able to call a spade a spade – because only by talking openly with each other can we bring about change and create a transparent, empowering, non-discriminatory shared culture.

Honest dialogue also means admitting that centuries of discrimination cannot simply be erased overnight. Nor can the very human tendency to like people who are like us. The truth is that we cannot simply change our unconscious habits and beliefs just because we are convinced of something. But by repeatedly reminding ourselves of this, we can change our behaviour. Changing something that we ourselves find difficult to perceive forces us to repeatedly step outside our comfort zone.

And honest dialogue also includes admitting that diversity is good, but only successful if the team has a common set of values and adequate leadership. Studies show that diversity does not have a linear utility function, but that there is also an optimum. Poorly managed homogeneous teams achieve better results than poorly managed diverse teams.

The fact is, similarity makes collaboration easy. But similarity does not help us compete in the global market or serve our customers. It would not be in the best interests of the company or society. Working with people from different backgrounds, with different skills, nationalities and worldviews means more work. We have to spend more time understanding each other's perspectives. It requires us to develop better listening skills. Managers must invest more time in building teams and leading them well. Managing conflicts. Ensuring communication. Or as Andres Tapia of Korn-Ferry aptly summarised: "Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work." It is not enough to simply hire different people. The roles and thus the talents must be precisely defined according to needs, and the individuals must become a team in which each and every one can contribute their skills.

In all of this, it is worth quoting former United States Supreme Court Justice and women's rights pioneer Ruth Bader Ginsburg: "Real change, lasting change, happens step by step."

„Echter Wandel, dauerhafter Wandel, geschieht Schritt für Schritt.“

Ein Petitum für Mut und Verantwortung im Leadership von Diversity

Peter Dietlmaier, CCounselors

Vor ein paar Monaten trafen sich mehr als 100 Führungskräfte corona-konform in einem Hotel in Europa, um über das Thema „Diversity, Equality and Inclusion – Schein oder Wirklichkeit?“ zu diskutieren. Allein die Tatsache, dass man 2021 über die Frage noch diskutiert, war bemerkenswert. Denn abgesehen davon, dass in den meisten Staaten die Gleichheit von Frau und Mann zum Verfassungsprinzip gehört, gibt es noch die Verpflichtung, jeweils im Interesse des Landes oder des Unternehmens zu handeln. Wenn dies der Maßstab des Handelns ist, dann darf es hier kein Fragezeichen geben. Unternehmer handeln nicht im Interesse des Landes oder des Unternehmens, wenn man auf mehr als 50 Prozent des Talentpools, die Frauen, verzichten würden. Gleicher gilt auch für andere Diversitätsmerkmale. Wenn es richtig ist, dass China und Indien bis zum Jahr 2030 mehr als 60 Prozent der G20-Arbeitskräfte mit einer Qualifikation in Wissenschaft, Technologie, Ingenieurwesen und Mathematik stellen werden, müssen die Gesellschaften und Unternehmen aus Eigeninteresse internationaler werden. Es wäre ein Fehler, das Potenzial dieser Menschen nicht zu nutzen. Auch die europäische Gesellschaft und Unternehmen brauchen die Talente und Perspektiven aller, um in einer globalen, schnelllebigen Welt wettbewerbsfähig zu sein. Es wäre ein Fehler, sich nur auf eine Art von Menschen mit einem bestimmten Hintergrund und bestimmten Fähigkeiten zu verlassen.

Wenn Führungskräfte in der jeweiligen Rolle ihren Auftrag ernst nehmen, sollte man also nicht mehr über

das „ob“ diskutieren. Vielmehr muss über das „wie“ gesprochen werden. Hierzu gehört der offene Dialog. Die US-amerikanische Multiaufsichtsrätin Dambisa Moyo hat es auf den Punkt gebracht, wenn sie sagt, „We do not fight discrimination with discrimination“. Es kann nicht im Interesse eines Landes oder Unternehmens sein, die gesellschaftliche Fragmentierung und die sogenannte „political correctness“ weiter voranzutreiben. Notwendig ist ein Dialog, auch über die schmerzhaften Themen. Wir müssen die Dinge beim Namen nennen können – weil wir nur, wenn wir miteinander offen reden, auch etwas verändern – eine transparente, befähigende, diskriminierungsfreie gemeinsame Kultur schaffen können.

Zu einem ehrlichen Dialog gehört auch, dass wir uns eingestehen, dass sich Jahrhunderte der Diskriminierung nicht einfach über Nacht auflösen. Ebenso wenig wie die sehr menschliche Neigung, Menschen zu mögen, die so sind wie wir. Die Wahrheit ist, dass wir unsere unbewussten Gewohnheiten und Überzeugungen nicht einfach ändern, nur weil wir von etwas überzeugt sind. Indem wir es uns aber immer wieder deutlich machen, können wir das Verhalten ändern. Etwas zu verändern, das wir selbst nur schwer wahrnehmen, zwingt uns, immer wieder aus unserer eigenen Komfortzone herauszugehen.

Und zu einem ehrlichen Dialog gehört ebenfalls das Eingeständnis, dass Diversität zwar gut, aber nur erfolgreich ist, wenn das Team über eine gemeinsame Wertebasis und über adäquates Leadership verfügt.

Studien zeigen, dass Diversität keine lineare Nutzenfunktion hat, sondern es auch ein Optimum gibt. Schlecht geführte homogene Teams erreichen bessere Resultate als schlecht geführte diverse Teams.

Fakt ist, Ähnlichkeit macht die Zusammenarbeit einfach. Aber Ähnlichkeit hilft uns nicht, auf dem globalen Markt zu bestehen oder unseren Kunden beizustehen. Es wäre nicht im Interesse des Unternehmens oder einer Gesellschaft. Die Zusammenarbeit mit Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, unterschiedlichen Fähigkeiten, Nationalitäten und Weltanschauungen bedeutet mehr Arbeit. Wir müssen mehr Zeit darauf verwenden, die Perspektive des anderen zu verstehen. Es erfordert von uns, dass wir bessere Fähigkeiten zum Zuhören entwickeln. Führungskräfte müssen mehr Zeit in den Aufbau von Teams investieren und sie gut führen. Konflikte managen. Kommunikation sicherstellen. Oder wie Andres Tapia von Korn-Ferry es passend zusammenfasste: „Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work.“ Es reicht nicht aus, nur unterschiedliche Menschen einzustellen. Die Rollen und damit die Talente müssen entsprechend der Bedürfnisse genau definiert sein und aus den Individuen muss ein Team werden, in das jede und jeder seine Fähigkeiten einbringen kann.

Bei all dem gilt der Satz der ehemaligen Richterin am Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten und Vorreiterin für Frauenrechte Ruth Bader Ginsburg zitieren: „Echter Wandel, dauerhafter Wandel, geschieht Schritt für Schritt.“