

Arbeitshilfen
für Aufsichtsräte **16**



Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Ein Leitfaden zur Evaluation

Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 16

Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Ein Leitfaden zur Evaluation

Von Dr. Sebastian Sick, LL.M.

Impressum:

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-257

Telefax: (02 11) 77 78-4257

E-Mail: Sebastian-Sick@boeckler.de

Redaktion: Dr. Roland Köstler

Best.-Nr.: 25016

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

2. überarbeitete Auflage
Düsseldorf, Januar 2011

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung.....	5
1. Die Thematik „Effizienzprüfung“	5
2. Der Begriff „Effizienzprüfung“	6
3. Die Praxis in anderen Staaten	7
B. Der Ablauf einer Effizienzprüfung	9
1. Zuständigkeit	9
1.1. Delegation nur zur Beratung und Unterstützung	9
1.1.1. Unterstützung durch unternehmenszugehörige Funktionsträger	9
1.1.2. Unterstützung durch externe Berater	10
1.2. Auswirkung auf die Entsprechenserklärung	10
2. Durchführung	11
2.1. Die Verwendung eines Fragebogens	13
2.2. Die Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson.....	14
2.2.1. Möglicher Nutzen eines externen Beraters	14
2.2.2. Die Auswahl eines externen Beraters.....	15
2.3. Individuelle Gespräche	16
2.4. Beteiligte Personen.....	16
2.5. Ergebnisauswertung	17
3. Zeitpunkt und Häufigkeit der Effizienzprüfung	17
4. Gegenstand der Effizienzprüfung	18
5. Inhalt der Effizienzprüfung	19
6. Chancen nutzen	21
7. Ablaufschema einer Effizienzprüfung	23
C. Fragebogen zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats	25
1. Die Arbeit mit dem Fragebogen	25
2. Erläuterungen zum Inhalt des Fragebogens	26
3. Struktur des Fragebogens	27
4. Der Fragebogen	28
Literaturverzeichnis	33
Gesamtverzeichnis	35
Über die Hans-Böckler-Stiftung	37

A. Einleitung

1. Die Thematik „Effizienzprüfung“

Als Konsequenz verschiedener Unternehmenskrisen¹ wurde unter dem Stichwort Corporate Governance eine länderübergreifende Diskussion über die Effektivität der Unternehmenskontrolle ins Leben gerufen. Ein Ziel der Diskussion ist es, eine gute Unternehmensführung zur Vermeidung von Krisen zu gewährleisten. Da in deutschen Unternehmen der Aufsichtsrat die Kontrollfunktion wahrnimmt, gilt seiner Arbeit besondere Aufmerksamkeit. Zur Verbesserung seiner Funktionsfähigkeit wurden verschiedene Gesetzesänderungen verabschiedet (insbesondere KontraG 1998, TransPuG 2002, BilMoG 2009 etc.). Diese Änderungen erhöhen die Verantwortung und den Einfluss, aber auch das Haftungsrisiko von Aufsichtsräten. Die Gesetzesänderungen schaffen zwar die Grundlagen, garantieren alleine aber noch keine effektive Unternehmensaufsicht. Dazu ist – unter Befolgung der gesetzlichen Anforderungen – eine **Arbeitsweise des Gremiums erforderlich, die die Effektivität von Kontrolle und Beratung des Vorstands gewährleistet und so Haftungsrisiken minimiert. Deshalb ist es sinnvoll, dass Aufsichtsräte die Strukturen, die Qualität und die Wirksamkeit ihrer eigenen Arbeitsweise und die der Ausschüsse hinterfragen und gegebenenfalls weiterentwickeln.** Dies muss sich z.B. auch auf den Informationsfluss und die Entscheidungsgrundlagen sowie die Personalkompetenz beziehen. Um das zu gewährleisten fordert der Deutsche Corporate Governance Kodex eine regelmäßige Evaluation der eigenen Tätigkeit. Auf diese Weise erhält das Gremium das erforderliche Feedback über die eigene Arbeit und Empfehlungen zu Verbesserungspotentialen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht bereits seit seiner ersten Fassung vom 26.2.2002 in seiner Ziffer 5.6. eine so genannte regelmäßige Effizienzprüfung des Aufsichtsrats als Empfehlung vor:

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.“

Die Formulierung als „Soll-Vorschrift“ hat zur Konsequenz, dass alle börsennotierten Unternehmen sich im Rahmen der Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex (§161 AktG) jährlich zur Einhaltung dieser Empfehlung erklären müssen, und dass kein Aufsichtsrat dieser Unternehmen sich dem Thema verschließen kann. Der Kodex macht jedoch keine Aussage dazu, wie geeignete Maßnahmen für eine solche Effizienzprüfung auszusehen haben und wie häufig eine Prüfung durchzuführen ist. Deshalb ist die Bandbreite der Vorgehensweisen und der Intensität des Verfahrens groß. Denkbar sind sehr unterschiedliche Formen der Evaluation, die nachfolgend aufgezeigt werden. Den Unternehmen verbleibt insofern ein weiter Ermessensspielraum bei der

¹ Man denke nur an die Fälle Metallgesellschaft, Holzmann, Enron, Worldcom.

Auswahl geeigneter Methoden. Es ist die Aufgabe der Praxis, für die Erfüllung der vagen Vorgabe des Kodexes adäquate Lösungen zu entwickeln und auszuwählen. Der Erfolg dieses Vorhabens wird wesentlich davon abhängen, inwieweit die Aufsichtsratsmitglieder einerseits die Gelegenheit zur umfassenden Mitwirkung bekommen und andererseits eine solche Einbindung einfordern bzw. zur Mitarbeit an der Verwirklichung bereit sind.

Viele Unternehmen haben das Thema als Innovation erstmals in der zweiten Hälfte des Jahres 2003 aufgrund der damals neuen Kodexempfehlung auf die Tagesordnung des Aufsichtsrats gesetzt. Wenn eine Effizienzprüfung nicht durchgeführt wurde, müssen Unternehmen dies jedenfalls in der **Entsprechenserklärung** zur Anwendung des Corporate Governance Kodex (vgl. § 160 AktG) berichten und begründen. Unter den Unternehmen des DAX 30 hat zuletzt kein Unternehmen eine Abweichung von Ziffer 5.6 erklärt.² Allerdings fallen die Formen der Effizienzprüfung hinsichtlich Ernsthaftigkeit und Intensität der Auseinandersetzung mit der Arbeit im Aufsichtsgremium sehr unterschiedlich aus. Ein einheitliches Schema hat sich nicht herausgebildet. Die Unsicherheit beim konkreten Umgang mit dieser Kodexvorgabe ist daher weiterhin groß. Das gilt insbesondere, wenn das Aufsichtsratsgremium nicht in die Planung einbezogen war, sondern unvermittelt und ohne nähere Information über den weiteren Ablauf mit einer Befragung konfrontiert wird.

Die Frage, wie das Thema anzugehen ist, ist demzufolge höchst aktuell. **Diese Arbeitshilfe soll bei Planung und Durchführung der Effizienzprüfung eine Hilfestellung bieten und die Auswahl eines sachgerechten Verfahrens erleichtern.** Dadurch soll von Seiten der Hans-Böckler-Stiftung ein Beitrag zur Entwicklung einer erfolgsversprechenden Praxis der Effizienzprüfung geleistet werden.

2. Der Begriff „Effizienzprüfung“

Der Ausdruck „Effizienzprüfung“ im Deutschen Corporate Governance Kodex ist in einem umfassenden Sinn zu verstehen. Der Begriff „Effizienz“ bezieht sich zunächst auf das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung. Angewandt auf die Aufsichtsrats Tätigkeit wäre damit eine Wirtschaftlichkeit im Sinne eines guten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses gemeint. Eine hohe Effizienz könnte demnach auch erreicht werden, wenn trotz Verringerung des Zeiteinsatzes das Pflichtprogramm des Aufsichtsrats unverändert absolviert wird. So eingeschränkt ist der Begriff aber nicht zu sehen. Nach dem Sinn und Zweck der Vorschrift des Kodex ist insbesondere der ergebnisorientierte Aspekt der **Effektivität** der Aufsichtsrats Tätigkeit hervorzuheben.³

2 V. Werder/Grundei, S. 643 mit weiteren Nachweisen.

3 Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEIÜ), S. 1630; Pfitzer/Oser/Orth, S. 198.

Daraus ergibt sich folgendes Ziel:

Durch die Effizienzprüfung soll insbesondere die Wirksamkeit bzw. die Zielerreichung und damit die Effektivität der Tätigkeit des Aufsichtsrats eine Verbesserung erfahren.

Mit diesem Begriffsinhalt kann die Effizienzprüfung von der bloßen Compliance-Prüfung abgegrenzt werden. Während letztere lediglich die Beachtung der existierenden gesetzlichen und untergesetzlichen Bestimmungen der Corporate Governance kontrolliert, soll die Evaluation im Rahmen einer Effizienzprüfung die Tätigkeit systematisch auf ihre Erfolgswirkung hin beurteilen und gegebenenfalls effizienter gestalten und die Motivation der Akteure erhöhen.⁴

3. Die Praxis in anderen Staaten

Die Idee der Selbstevaluierung des Aufsichtsrats hat ihr Vorbild in der so genannten **Board Performance Evaluation** angloamerikanischer Boards of Directors. Anders als in Deutschland hat die Board Performance Evaluation dort eine längere Tradition und gehört in zahlreichen Unternehmen zum Standard der Corporate Governance-Praxis⁵, wengleich in Großbritannien entsprechende Empfehlungen erst im Jahr 2003 in den damaligen Combined Code of Corporate Governance⁶ integriert wurden. Diese Vorgaben sind zwar viel weitgehender und detaillierter als diejenigen des deutschen Kodex, die Anwendung erfolgt aber auch dort nicht einheitlich ausgeprägt.⁷

Von den gewonnenen Erfahrungen in angelsächsischen Ländern kann einerseits profitiert werden, andererseits sollte man sich wegen der Unterschiede in der Unternehmensverfassung aber davor hüten, die dortige Praxis unbesehen zu übernehmen. Dies gilt z.B. für die Empfehlung einer Tätigkeitsbewertung jedes einzelnen Organmitglieds im UK Code of Corporate Governance im Gegensatz zur Evaluation des Gremiums als Ganzes (vgl. unten: Gegenstand der Effizienzprüfung: B.4.).⁸

4 V. Werder/Grundeis, S. 632.

5 Ringleb/Kremer/Lutter/v.Werder, Rnr. 1152.

6 Heute heißt der britische Kodex „UK Code of Corporate Governance“.

7 Sick, S. 168f.

8 Dementsprechend sind auch die Vorschläge der EU-Kommission in ihrem Grünbuch „Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik“ (KOM (2010) 284/3, S. 7), die sich an den Empfehlungen des UK Code of Corporate Governance orientieren, problematisch und nicht einfach in das deutsche Corporate Governance-System übertragbar.

B. Der Ablauf einer Effizienzprüfung

1. Zuständigkeit

„Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit prüfen.“ Diese Formulierung in Ziffer 5.6. des Corporate Governance Kodex wendet sich an den Aufsichtsrat als Adressaten. Sie sieht somit eine **Selbstevaluation** (im Gegensatz zu einer Fremdevaluation) des Aufsichtsrats vor. Auch die Regierungskommission „Corporate Governance“ sah es als Angelegenheit und Aufgabe des Aufsichtsrats selbst an, einen solchen Evaluierungsprozess anzustoßen und in Gang zu halten.⁹ Als Selbstevaluation ist die Prüfung Teil des Autonomiebereichs der internen Organisation des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat selbst (und nicht etwa der Vorstand) ist deshalb zuständig für die Festlegung der Prüfungsinhalte, des Prüfungsverfahrens und der Ergebnisverwendung. Über Verfahren, Prüfungsgegenstand, Prüfungsinhalt und Schlussfolgerungen entscheidet der Aufsichtsrat durch Beschluss, d.h. mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Der Vorstand kann dem Aufsichtsrat selbstverständlich einen Vorschlag zum Ablauf unterbreiten, aber **Entscheidungskompetenz und Verantwortung für den Prozess hat allein der Aufsichtsrat**. Aus der Tatsache, dass die Effizienzprüfung zum Autonomiebereich der internen Organisation des Aufsichtsrats gehört, folgt, dass keine Verpflichtung besteht, Fragen von Aktionären zu den Ergebnissen der Evaluation zu beantworten.¹⁰ Im Corporate Governance-Bericht kann der Aufsichtsrat aber gegebenenfalls die Effizienzprüfung für eine positive Außendarstellung nutzen und freiwillig auf diesen Punkt eingehen.

1.1. Delegation nur zur Beratung und Unterstützung

Zur Vorbereitung und Koordinierung des Evaluationsverfahrens – nicht aber zur Durchführung selbst – kann der Aufsichtsrat Hilfspersonen hinzuziehen und insofern Tätigkeiten delegieren. In Betracht kommen Personen bzw. Gremien die dem Unternehmen zuzuordnen sind (1.1.1.) oder unternehmensexterne Berater (1.1.2.)

Die Effizienzprüfung muss aber stets Selbstevaluation sein und darf nicht zur Fremdbeurteilung werden.

⁹ Baums, Rnr. 62.

¹⁰ Auch aus § 131 AktG ergibt sich keine solche Verpflichtung; vgl. Seibt, S. 2107, 2110. Die EU-Kommission hat in ihrem Grünbuch zu Corporate Governance in Finanzinstituten die Frage aufgeworfen, ob die Ergebnisse der Evaluation verbindlich den Aktionären zugänglich gemacht werden sollten. Vgl. Fußnote 8. Da es um einen internen Prozess des Aufsichtsrats geht, wäre das nicht empfehlenswert. So auch die Mehrheit der Stellungnahmen (EU-Kommission (2010), Feedback Statement, Summary of Responses to Commission Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions, S. 9.).

1.1.1. Unterstützung durch unternehmenszugehörige Funktionsträger

Der Aufsichtsrat kann die Vorbereitung des Verfahrens an einen Aufsichtsratsausschuss delegieren.¹¹ Dieser kann z.B. die Erarbeitung eines Fragebogens koordinieren oder als Ansprechpartner während des Verfahrens fungieren. Möglich ist es auch, einzelne Aufsichtsratsmitglieder oder den Aufsichtsratsvorsitzenden oder sogar den Corporate Governance-Beauftragten (Compliance Officer / Justiziar) mit der Koordination und Vorbereitung der Evaluation zu betrauen.¹² Ob aber der Corporate Governance-Beauftragte tatsächlich der Richtige für diese Tätigkeit sein kann, ist im Einzelfall genau zu hinterfragen, weil er grundsätzlich dem Vorstand untersteht und seine Kontrolltätigkeit sich eigentlich nicht auf den Aufsichtsrat erstreckt. Der Ausschuss bzw. die genannten Personen sollten nur vorbereitend tätig sein. Die Feststellung seiner Effizienz darf der Aufsichtsrat jedenfalls nicht an einen Ausschuss oder andere Personen übertragen. Das Plenum muss die Ergebnisse diskutieren und die abschließenden Schlussfolgerungen treffen.¹³

1.1.2. Unterstützung durch externe Berater

Zur Durchführung der Effizienzprüfung kann der Aufsichtsrat sich auch unternehmensexterner Hilfe bedienen. Er kann – vertreten durch den Vorsitzenden – zu diesem Zweck Verträge mit externen Beratern schließen. Der externe Berater ist aber nicht als „Oberkontrolleur“ sondern nur als Hilfsperson zu sehen. Die Entscheidungszuständigkeit selbst darf ihm nicht übertragen werden, da dies die Grenze der Hilfstätigkeit überschreiten würde.

1.2. Auswirkung auf die Entsprechenserklärung

Aus seiner Kompetenz heraus **entscheidet der Aufsichtsrat** auch, ob die Vorschrift 5.6. des Kodex eingehalten worden ist bzw. eingehalten werden wird. Er bestimmt somit, auf welche Weise dieses Thema Eingang in die jährlich abzugebende Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG findet. **Eine Abweichung von der Kodexempfehlung ist seit 2010 nicht nur zu erklären, sondern auch zu begründen.** Der Aufsichtsrat hat die Entsprechenserklärung gemeinsam mit dem Vorstand abzugeben. Dabei gilt das Gebot des kooperativen Organverhaltens. Deshalb sollte die Beurteilung der Effizienzprüfung, soweit es um den Inhalt der Erklärung geht, mit dem Vorstand abgestimmt werden.¹⁴ Da bisher eine einheitliche Praxis hinsichtlich der Effizienzprüfung nicht existiert, hat der Aufsichtsrat bei der Abgabe der Entsprechenserklärung einen **weiten Beurteilungsspielraum** bezüglich der

11 Die Vorbereitung durch das Präsidium ist z.B. vorgesehen in der Geschäftsordnung der ThyssenKrupp AG vom 5.9.2010 (§ 2 (4) b), abrufbar unter http://www.thyssenkrupp.com/documents/Geschaeftsordnung_Aufsichtsrat_2008_de.pdf, Stand 22.12.2010.

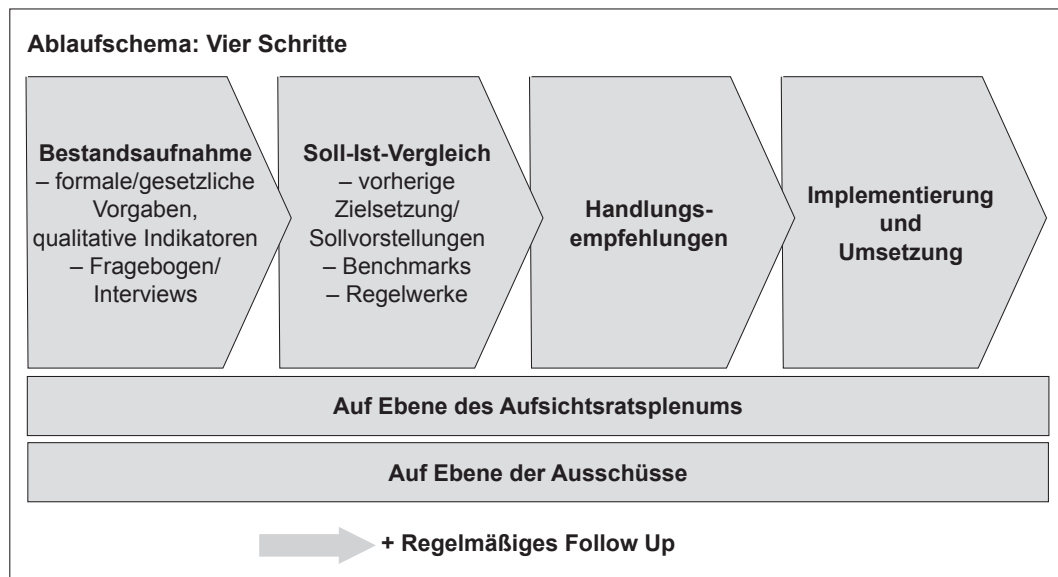
12 Vgl. Seibt, S. 2107, 2112; V. Werder/Grundei, S. 643.

13 Semler in Festschrift Raiser, S. 402.

14 Seibt, S. 2107, 2112.

Bewertung der vorgenommenen Evaluation. So wäre eine Entsprechenserklärung, die keine Abweichung von Ziffer 5.6. des Kodex angibt, möglicherweise noch nicht fehlerhaft, wenn der Aufsichtsrat die Beurteilung seiner Tätigkeit auf einer ordentlichen Sitzung ernsthaft bespricht. Andererseits würde ein solches Vorgehen den Zweck der Empfehlung auf Dauer nicht erfüllen.

2. Durchführung



Wie bereits erwähnt, können Art, Ablauf und Aufwand der Effizienzprüfung sich erheblich unterscheiden. Der Aufsichtsrat hat bezüglich der Auswahl der geeigneten Methoden einen **weiten Ermessensspielraum**, weil der Kodex selbst keine Festlegungen trifft. Das mögliche Spektrum kann von einer ernsthaften Aussprache mittels intensiver Diskussion im Plenum, in kleinen Gruppen oder im Präsidium über eine formalisierte schriftliche Befragung der Aufsichtsratsmitglieder bis hin zu einer ausführlichen Evaluation mit Hilfe von externen Beratern und einzeln geführten Interviews reichen. Bei der **Wahl der Mittel** spielen neben den speziellen Problemfeldern des jeweiligen Aufsichtsrats natürlich Fragen des Zeitaufwands, der Kosten und der Größe des Aufsichtsrats eine Rolle. Arbeitnehmervertreter sollten sich engagiert beteiligen und eigene Aspekte einbringen, um so die Chancen für eine Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit zu nutzen (siehe dazu unten 6.). Schon in der Planungsphase ist es sinnvoll, wenn Aufsichtsräte ihre Einbindung einfordern.

Mögliche Methoden lassen sich grob in drei Kategorien einordnen:

- Standardisierte Fragebögen, Checklisten oder so genannte Scoringsysteme.
- Reine Selbsteinschätzung bei Verwendung individualisierter Fragebögen. (Diese Möglichkeit sollte gegenüber der ersten vorgezogen werden, weil nur so auf die individuellen Erfordernisse des einzelnen Unternehmens eingegangen werden kann.)
- Objektivierte Selbsteinschätzung durch Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson.

Sehr häufig werden individualisierte Fragebögen verwendet, zu deren Erstellung und Auswertung ein externer Berater hinzugezogen wird. Wie die folgende Tabelle zeigt, lassen sich die Formen der Effizienzprüfung aber noch genauer unterscheiden:

Formen der Effizienzprüfung	Bewertung
1. Aussprache im Plenum	<ul style="list-style-type: none"> – Kaum umfassende, offene, ehrliche Bewertung möglich – Bleibt oberflächlich und erfüllt oft nicht den Zweck
1. Standardisierte Fragebögen, Checklisten, Scoring- oder Ratingsysteme (bei ~ 2/3)	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensspezifisch anzupassen, sonst statisch – Zukunftsorientierte Ergebnisauswertung wichtig – Anonymisierte Auswertung wichtig
2. Reine Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> – Risiko „im eigenen Saft zu schmoren“ – „Nabelschau“ kann Zweifel an der Objektivität erzeugen – Aber überschaubarer Zeit- und Kostenaufwand
3. Objektivierte Selbsteinschätzung mit Hilfe eines Moderators/Sachverständigen	<ul style="list-style-type: none"> – Objektivierung durch externen Moderator möglich – Offene Meinungsäußerung durch garantierte Vertraulichkeit – Blick über den Zaun durch Best-Practice-Beispiele und Aufzeigen von Alternativen
4. 360-Grad Beurteilung (Empfehlung des britischen Kodex)	<p>Abzulehnen, weil</p> <ul style="list-style-type: none"> – Risiko verletzender Aussagen und Urteile u. von Vertrauensverlust – Risiko mangelnder Akzeptanz im Aufsichtsrat
5. Prüfung durch externe Dritte (Fremdbeurteilung/Peer Review)	<p>Abzulehnen, weil</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zuständigkeit des Aufsichtsrats selbst – Eine Aufsicht der Aufsicht ist nicht gemeint – Risiko der Bürokratisierung; Aufwand-Nutzen-Relation zweifelhaft

Um eine angemessene Evaluierungsmethode zu wählen, muss der Aufsichtsrat in der Vorbereitung **10 wesentliche Punkte erörtern:**

Checkliste Effizienzprüfung

1. Welches sollen die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele der Evaluation sein?
2. Soll ein (auf die Bedürfnisse zugeschnittener) Fragebogen verwendet werden?
3. Wer dient als Ansprechpartner des Verfahrens?
4. Wer nimmt die Auswertung des Fragebogens vor?
5. Wird ein externer Berater hinzugezogen?
6. Soll dieser Berater Einzelgespräche führen?
7. Mit wie vielen und mit welchen Personen werden Einzelgespräche geführt (Plenum, Vorstand, Protokollführer)?
8. In welcher Form werden Ergebnisse diskutiert/dokumentiert?
9. Wie erfolgt die Umsetzung der Ergebnisse?
10. Wie häufig soll die Evaluation stattfinden?

Diese Punkte werden in den folgenden Kapiteln behandelt. Nicht jeder Unterpunkt wird in einem eigenen Kapitel behandelt, sondern zusammenfassende Überschriften sollen die Übersicht erleichtern und den Blick auf das Wesentliche konzentrieren. Zunächst wird auf die Durchführung der Effizienzprüfung eingegangen. Zeitpunkt, Gegenstand und Inhalt der Evaluation werden danach erläutert.

2.1. Die Verwendung eines Fragebogens

Sehr verbreitet und in jedem Fall sinnvoll ist die Verwendung eines standardisierten Fragebogens, der auf die individuellen Erfordernisse des Unternehmens angepasst wird. Der in dieser Veröffentlichung abgedruckte Fragebogen (Kap. C.) kann für diesen Zweck als Grundlage verwendet und den spezifischen Bedürfnissen entsprechend angeglichen und ergänzt werden. Auch Beratungsfirmen verwenden solche Fragenkataloge.

Die Verwendung eines Fragebogens ist sinnvoll, denn dadurch wird eine umfassende und strukturierte Evaluation ermöglicht. Wünschenswert ist die Mitwirkung an der Gestaltung des Fragenkatalogs. **So können die Arbeitnehmervertreter inhaltlich auf die zukünftige Tätigkeit des Aufsichtsrats Einfluss nehmen.** Sie sollten darauf bedacht sein, dass die Fragen **thematisch ausgewogen** sind und nicht indirekt zu einer einseitigen Kritik an der Rolle der Arbeitnehmervertreter führen. Die Fragen sollten

auf die Bewertung der Gremienarbeit abzielen, nicht aber einzelne Aufsichtsratsmitglieder individuell bewerten.

Der Fragebogen kann entweder nur schriftlich bearbeitet werden oder zugleich als Grundlage für ein persönliches Interview verwendet werden. Dient der Fragebogen dazu ein individuelles Gespräch der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder mit einem externen Moderator einzuleiten, so sollte **Anonymität** für Ergebnisauswertung und Feedback gewährleistet sein. So wird die Offenheit und Kritikbereitschaft gefördert. Sind individuelle Gespräche in Anknüpfung an den Fragebogen nicht vorgesehen, so kann bereits die Beantwortung ohne Namensangabe erfolgen.¹⁵ Möglich ist es, bei Wahrung der Anonymität ein individuelles Feedback zu den Antworten zu erstellen. Die Auswertung des Fragebogens können Mitglieder des Aufsichtsrats, ein Aufsichtsratsausschuss, der Compliance Officer oder ein externer Berater übernehmen.

Folgende Fragemuster finden sich in entsprechenden Katalogen:

1. Verwendung von „Ja-Nein“-Fragen.
2. Verwendung einer zusätzlichen Spalte „teilweise Erfüllung“.
3. Verwendung einer zusätzlichen Spalte „weiß nicht“.
4. Verwendung von Zahlenskalen (z.B. 1 bis 5, 1 = trifft zu, 5 = trifft nicht zu).
5. Verwendung offener Fragen, die ausformulierte Antworten verlangen.

2.2. Die Hinzuziehung eines externen Beraters als Hilfsperson

2.2.1. Möglicher Nutzen eines externen Beraters

Es ist durchaus möglich und sinnvoll eine Effizienzprüfung ohne externen Berater durchzuführen und lediglich das regelmäßige anonyme Ausfüllen eines Fragebogens vorzusehen. Ob dies den eigenen Ansprüchen genügt, muss der jeweilige Aufsichtsrat nach seinen individuellen Bedürfnissen beurteilen. Andererseits kann aber auch die Hinzuziehung eines externen, neutralen Beraters oder Mediators für eine umfassende Evaluation der Aufsichtsratsstätigkeit gerade bei großen Gremien zielführend sein. Dadurch werden die immanenten Schwierigkeiten einer Eigenbeurteilung vermieden. Die Mitarbeit eines externen Beraters erleichtert insbesondere das Führen individueller, vertraulicher Gespräche mit den Beteiligten. Außerdem hilft ein Moderator bei der Erstellung eines Fragebogens sowie bei der Auswertung und Besprechung der Ergebnisse des Fragebogens und gegebenenfalls der Interviews. Er kann generell eine Koordinationsfunktion übernehmen und bei der Erarbeitung von Maßnahmen zur Umsetzung der Ergebnisse zur Seite stehen oder auf Wunsch Empfehlungen aussprechen.

Argumente für die Beauftragung eines externen Beraters können sein, dass dieser zusätzlichen **Sachverstand** mitbringt und eine **objektivierte, unbefangene Beurteilung**

¹⁵ Huckle/Ammann, S. 104.

der Aufsichtsratsstätigkeit erleichtert. Durch geeignete Fragen und Hinweise kann er zu konstruktiver Kritik anregen. Er ermöglicht den Vergleich des subjektiven Eindrucks des Aufsichtsrats mit den Benchmarks anderer Unternehmen oder mit einem zuvor definierten Standard. Die Neutralität eines externen Moderators und das Führen vertraulicher Gespräche mit geeigneten Fragen und Hinweisen kann die Basis für eine offene Meinungsäußerung und kreative Diskussion über die Ergebnisse herstellen. Außerdem kann die Hinzuziehung eines Beraters in der **Außendarstellung** die Ernsthaftigkeit der Evaluation belegen.¹⁶

Diese Argumente sind **abzuwägen mit dem zusätzlichen Aufwand an Zeit und Kosten und der schlichten Frage der Notwendigkeit externer Hilfe.** Unter Umständen kann darüber hinaus die notwendige Eigeninitiative und das Engagement der Beteiligten bei Organisation und Durchführung des Vorhabens die Dynamik des Prozesses bei der selbstständig durchgeführten Evaluation erhöhen.

Inhalt und Umfang der Überprüfung mit externem Berater können sich von der internen Selbstevaluation unterscheiden. Eine sinnvolle Lösung könnte es sein, einen externen Berater in größeren Zeitabständen hinzuzuziehen (z.B. alle 3 Jahre)¹⁷, um dann jeweils eine umfassendere Evaluation durchzuführen. Bei jährlichen „Follow-ups“ in der Zwischenzeit könnte unter Verwendung des Fragebogens auf externe Moderation verzichtet werden und der reinen Selbsteinschätzung der Vorzug gegeben werden. Dies würde auch gewährleisten, dass das Thema die Ressourcen des Aufsichtsrats nicht über die Maßen bindet. Letztendlich sollte das Vorgehen aber **nach den speziellen Bedürfnissen** bestimmt werden.

2.2.2. Die Auswahl eines externen Beraters

Ein externer Berater sollte über ausreichende **Erfahrung, Branchenkenntnisse und Neutralität bzw. Unabhängigkeit** verfügen. Der EU-Kommission zufolge wird in dieser Hinsicht teilweise Nachholbedarf gesehen.¹⁸

Hilfestellung bzw. Beratung zur Selbstevaluation des Aufsichtsrats werden von Personalberatungsgesellschaften (Executive-Search), von den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder anderen Beratern angeboten. Unterschiede bei der Auswahl der Fragen und der Themenschwerpunkte können auch von der Interessenausrichtung des Anbieters abhängen. Die Kosten variieren stark, hängen aber vor allem vom Zeitaufwand ab.

Die Beauftragung des Abschlussprüfers des betroffenen Unternehmens selbst ist trotz dessen Wissensvorsprungs gegenüber anderen Beratern und Wirtschaftsprüfern bei

¹⁶ Vgl. Seibt, S. 2107, 2110.

¹⁷ Der UK Code of Corporate Governance von Juni 2010 enthält dazu eine konkrete Empfehlung: Seine Evaluation soll das Board jährlich durchführen (B.6 Main Principle), aber alle drei Jahre soll es externe Unterstützung hinzuzuziehen (B.6.2).

¹⁸ EU-Kommission (2010), Feedback Statement, Summary of Responses to Commission Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions, S. 9, abrufbar auf der Website der EU-Kommission; vgl. Fußnote 8.

Fragen der Kontrolltätigkeit nicht ratsam. Denn zum einen steht die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers in Frage. Zum anderen gehören auch die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer und die Kontrolle der Rechnungslegung zu den Themen einer Effizienzprüfung.

2.3. Individuelle Gespräche

Mit dem Ziel, weitere und genauere Informationen zu Tage zu fördern und stärker auf persönliche Aspekte einzugehen, können Einzelgespräche geführt werden. **Abzuwägen ist, ob Gespräche bessere Ergebnisse ermöglichen** oder ob der Fragebogen selbst schon ausreichend und als Evaluationsinstrument am sinnvollsten ist. Man kann abwägen, ob die Bereitschaft zu kritischen Äußerungen bei einem vertraulichen Vier-Augen-Gespräch größer ist als beim Ausfüllen eines Fragebogens.

Auch die Äußerungen im Rahmen von individuellen Gesprächen sollten mit **Vertraulichkeit** behandelt werden, um Offenheit, Kritikbereitschaft und Vertrauen in den Evaluationsprozess zu fördern. In der Regel wird das Gespräch sich an dem Fragenkatalog orientieren. Die Gespräche können in einem frühen Stadium auch dazu dienen, diesen Fragebogen erst inhaltlich zu konkretisieren, um ihn danach auszufüllen.

2.4. Beteiligte Personen

Der **Fragebogen** sollte in jedem Fall von **allen Aufsichtsratsmitgliedern** ausgefüllt werden. Zu erwägen ist, ob auch **weitere Personen** in die Befragung einbezogen werden. Zu denken ist insbesondere an: Vorstände, Sekretariat oder Protokollant. Jedoch ist stets zu bedenken, dass die Evaluierung Aufgabe des Aufsichtsrats selbst ist, seine Meinung mithin letztendlich maßgeblich ist. Zu klären ist auch, ob **Aufsichtsratsausschüsse** gegebenenfalls separat evaluiert werden sollen. Manche Beratungsunternehmen bieten beispielsweise eigene Fragebögen für den Prüfungsausschuss an.¹⁹

Es ist festzulegen, ob eventuell zu führende **Einzelgespräche** mit

- allen Aufsichtsratsmitgliedern oder
- ausnahmsweise nur mit einzelnen Repräsentanten
- oder sogar mit den oben genannten zusätzlichen Personen

geführt werden sollen. Jedenfalls ist auf eine Ausgewogenheit zwischen den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignervertretern zu achten. Je mehr Aufsichtsratsmitglieder in diesen Gesprächsprozess eingebunden werden, desto höher wird die Akzeptanz der Ergebnisse sein. Wichtig für die Akzeptanz des Prozesses erscheint, dass die Einflussmöglichkeit des Einzelnen gewährleistet ist.

¹⁹ Z.B. Deloitte, Selbstevaluation Prüfungsausschuss; KPMG, Scorecard für Audit Committees.

2.5. Ergebnisauswertung

Die Effizienzprüfung macht nur Sinn, wenn es eine **effektive Ergebnisauswertung** gibt, die Anhaltspunkte für Verbesserungen bietet. Möglich ist ein Vergleich des subjektiven Eindrucks des Aufsichtsrats mit den Benchmarks anderer Unternehmen oder selbstgesetzter Standards. Wichtig ist die Besprechung und Präsentation der Ergebnisse im **Plenum**. Auf eine **anonymisierte Auswertung** sollte geachtet werden. Sinnvoll ist es, ein individualisiertes Feedback durch detaillierte Präsentation von Ergebnissen zu einzelnen Fragen zu erstellen, so dass die Aufsichtsratsmitglieder trotz Anonymität selbst Vergleichsmöglichkeiten haben. Für zusätzliche Ergebnisse bei der Langzeitüberprüfung von Entscheidungen des Aufsichtsrats können auch die Umsetzung der Maßnahmen, die sich aus den Sitzungsprotokollen ergeben, betrachtet werden. Bei der Langzeitüberprüfung und bei einem Vergleich mit eigenen Standards bieten Geschäftsordnung, Satzung und Corporate Governance Erklärung weitere Anhaltspunkte.

Die Effizienzprüfung sollte zu **konkreten Ergebnissen und Handlungen im Sinne eines Katalogs von Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz** führen. Deren Umsetzung muss gewährleistet sein und sie sollte selbst wiederum als Gegenstand einer späteren Evaluation überprüft werden („**Follow-up**“). Unabhängig davon, welches Vorgehen der Effizienzprüfung gewählt wird, und gerade auch, wenn lediglich eine unaufwändige Evaluierung durchgeführt wird, ist es wichtig, auf eine zielführende Protokollierung der Überlegungen, Schlussfolgerungen und vorgesehenen Maßnahmen im Aufsichtsrat zu dringen.²⁰

3. Zeitpunkt und Häufigkeit der Effizienzprüfung

Der Kodex verpflichtet lediglich zu einer „regelmäßigen“ Effizienzprüfung. Zu fordern ist aber nach dem Sinn und Zweck des Kodex eine **jährliche** Prüfung. Denn die Entsprechenserklärung über die Anwendung des Kodex ist ebenfalls jährlich abzugeben und muss damit stets den Aspekt der Evaluation umfassen. **Die Intensität der Evaluation muss aber nicht in jedem Jahr dieselbe sein.** Sie sollte aber in größeren Abständen – z.B. alle 3 Jahre oder einmal in der Sitzungsperiode – umfassend ausfallen (vgl. oben 2.2.1).²¹ Eine umfassende Evaluation (bezogen auf alle relevanten Themen unter eventueller Hinzuziehung eines externen Moderators) in jährlichen Abständen wird aber als zu aufwändig angesehen.²² Denn in Anbetracht der Vielzahl der zu klärenden Punkte dürfte eine umfassende Evaluation, die die Abstimmung eines Fragebogens unter Berücksichtigung von Reaktionszeiten, individuelle Gespräche und eine Ergebnisauswertung umfasst, einige Wochen dauern. Dem kann durch **Schwerpunktsetzung** und Begrenzung auf Fragebögen begegnet werden.

²⁰ Vgl. Pfitzer/Oser/Orth, S. 201.

²¹ Der UK Code of Corporate Governance sieht beispielsweise eine jährliche Evaluation vor, jedoch nur alle drei Jahre eine Unterstützung durch einen externen Moderator (Empfehlungen B.6.1 und B.6.2).

²² V. Werder/Grundeis, S. 644.

Die Äußerung von Anregungen und Kritik in Bezug auf die eigene Aufsichtsrats­tätigkeit muss aber selbstverständlich auch außerhalb des Evaluationsprozesses möglich sein.

Die Evaluation sollte **zeitnah zur Vorbereitung der Entsprechenserklärung** erfolgen. Zu spät ist es folglich, die Evaluation erstmals als Tagesordnungspunkt in der Sitzung des Aufsichtsrats vorzusehen, in der sich das Gremium mit der Abgabe der Entsprechenserklärung befasst. Passender Zeitpunkt könnte daher eher eine Sitzung in der Mitte des Jahres sein. Die regelmäßige Effizienzprüfung sollte in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats²³ verankert sein (siehe z.B. § 10 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG vom 05.09.2008²⁴).

Beispielformulierung:

Der Aufsichtsrat überprüft einmal jährlich die Effizienz seiner Tätigkeit sowie die ordnungsgemäße Erfüllung seiner Pflichten aus Gesetz, Satzung oder dieser Geschäftsordnung. Gegenstand der Effizienzprüfungen sind neben vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien insbesondere die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat und der Informationsfluss zwischen den Ausschüssen und dem Plenum sowie die rechtzeitige und inhaltliche ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Dafür legt der Aufsichtsrat Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher fest.

4. Gegenstand der Effizienzprüfung

Die Evaluation bezieht sich **auf den Aufsichtsrat als gesamtes Gremium**. Vereinzelt wird gefordert, zusätzlich die Tätigkeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder in die Beurteilung einzubeziehen. Theoretisch möglich wäre es, nach angelsächsischem Vorbild eine Überprüfung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds durch die anderen Mitglieder durchzuführen („360-Grad-Beurteilung“ bzw. „Peer Review“).²⁵ Eine weitere Option ist die Selbstevaluation eines jeden Aufsichtsratsmitglieds („Self Appraisal“). Der britische Kodex sieht darüber hinaus die separate Bewertung des Vorsitzenden durch die Verwaltungsratsmitglieder vor.²⁶ Für die Beurteilung auch der einzelnen Personen wird argumentiert, es müssten für die Zukunft Potenziale der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder identifiziert und ausgeschöpft sowie Qualifikationsanforderungen berücksichtigt werden.²⁷ Eine auf den Einzelnen bezogene Bewertung deutscher Aufsichtsräte ist jedoch abzulehnen. Denn dadurch würde unangemessener Druck auf die Aufsichtsräte und deren Unabhängigkeit ausgeübt. Außerdem wäre ein solches Vorge-

23 Siehe dazu Arbeitshilfe 1 für Aufsichtsräte.

24 Abrufbar unter: http://www.thyssenkrupp.com/documents/Geschäftsordnung_Aufsichtsrat_2008_de.pdf, Stand 22.12.2010.

25 Vgl. mit entsprechender Empfehlung: UK Code of Corporate Governance 2010, Vorschrift B.6., Principles und Empfehlung B.6.1. sowie Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2007, Nr. C14 Spiegelstrich 4.

26 UK Corporate Governance Code 2010, Empfehlung B.6.3.

27 Vgl. Seibt, S. 2107, 2109.

hen für die zukünftige kollegiale Zusammenarbeit im Team abträglich, weil sie nicht der gegenseitigen Vertrauensbildung dient. Die Struktur deutscher Aufsichtsräte ist mit der der angelsächsischen Boards nicht vergleichbar. Es ist auch fraglich, wie eine Einzelevaluation überhaupt praktisch machbar wäre. Letztendlich sollte sich daher die **Evaluation ausschließlich auf den Aufsichtsrat als Gesamtgremium beziehen.**²⁸

Darüber hinaus können auch die Ausschüsse des Aufsichtsrats sich als Gremien evaluieren (vgl. oben 2.4.).

5. Inhalt der Effizienzprüfung

Wie bereits erläutert, dient die Effizienzprüfung der kritischen Selbstbewertung der **Funktion** und **Aufgabenerfüllung** des Aufsichtsrats sowie der **Einhaltung des eigenen Regelwerks** (insbesondere Geschäftsordnung des Aufsichtsrats, Satzung). Sie vermittelt einen Einblick in Strukturen und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat und ermöglicht deren gezielte Verbesserung. Zugleich führt ein solches Vorhaben dazu, mittelbar die Einhaltung der Kodexempfehlungen als Vorgaben guter Corporate Governance zu überprüfen, soweit sie den Aufsichtsrat betreffen.²⁹ Die Vorgaben des **Deutschen Corporate Governance Kodex können also den Ausgangspunkt** für die inhaltliche Gestaltung der Evaluation darstellen. Die Evaluation sollte sich **aber nicht auf die bloße Abfrage der Corporate Governance-Grundsätze beschränken**. Das kann schon eine Compliance-Prüfung leisten (als bloße Entsprechungsprüfung stellt eine Complianceprüfung lediglich sicher, dass existierende gesetzliche und untergesetzliche Bestimmungen der Corporate Governance im Unternehmen beachtet werden, ohne die Effizienz und die Erfolgsträchtigkeit der Aufsichtsratsarbeit zu hinterfragen³⁰). Die Effizienzprüfung sollte weitere qualitative Elemente der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat umfassen. Der Aufsichtsrat sollte vorab die wesentlichen **Schwerpunkte** unter Berücksichtigung seiner gesetzlichen Aufgaben **festlegen**.

28 So auch ausdrücklich der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., AKEIÜ, S. 1631f.

29 Theisen, S. 75.

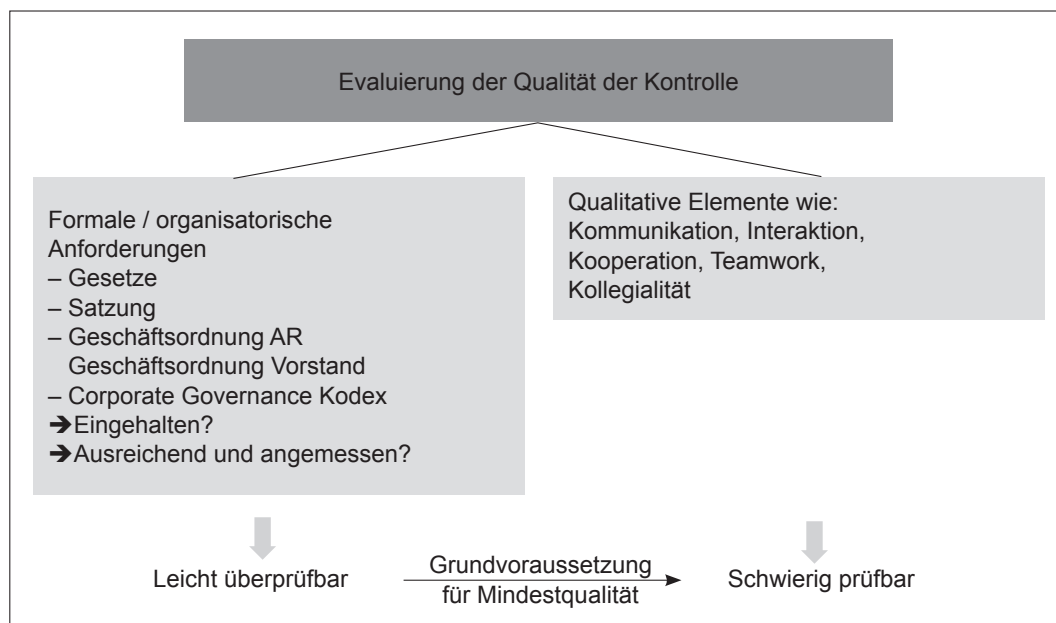
30 V. Werder/Grundel, S. 632.

Eine Effizienzprüfung sollte zumindest die folgenden inhaltlichen Punkte umfassen:

- Selbstverständnis und Interaktion der AR-Mitglieder (inklusive Interaktionsfeld zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern)
- Kontroll-, Beratungs-, Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats
- Informationsversorgung (zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bzw. zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem/Ausschüssen und Plenum)
- Aufgabenteilung im Aufsichtsrat und Rolle der Ausschüsse
- Arbeitsweise und Sitzungsablauf von Aufsichtsrat und Ausschüssen
- Umsetzung von Aufsichtsratsentscheidungen (inklusive der Schlussfolgerungen der vorangegangenen Effizienzprüfung)
- Personelle Kompetenz und Auswahlprozesse von Aufsichtsrat und Vorstand

Darüber hinaus können selbstverständlich weitere Schwerpunktthemen nach individuellen Bedürfnissen festgelegt werden, wobei auch die **strategischen Zielsetzungen des Unternehmens zu berücksichtigen** sind. Zu beachten ist, dass eine Evaluation sich nicht lediglich auf leicht überprüfbare **formal-organisatorische, strukturelle Aspekte** (z.B. Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Tagungshäufigkeit etc.) beschränken sollte. Diese Elemente alleine garantieren noch keine Verbesserung der Unternehmensaufsicht. Weitere „weiche“ **Faktoren** sollten Beachtung finden – z.B. der Umgang mit abweichenden Meinungen und die offene Kommunikation im Aufsichtsrat oder das Rollenverständnis der Mitglieder. Denn **Ziel der Evaluation ist nicht lediglich die Anpassung an gesetzliche bzw. Kodex-Vorgaben, sondern auch die Verbesserung von Kommunikation, Interaktion, Teamwork und Kollegialität des Gremiums**. Die Schwierigkeit bei den „weichen“ Faktoren ist – anders als bei strukturellen Elementen, deren Verbesserung sich leicht prüfen lässt –, dass Fortschritte nicht direkt messbar sind und es an anerkannten „best practices“ fehlt.³¹ Soll die Evaluation aber nicht nur eine Überprüfung des Kodex darstellen, so sind diese Faktoren besonders wichtig. Weiterhin ist zu beachten, dass die Evaluation eine ausgewogene Beachtung der Interessen der Arbeitnehmervertreter und der Vertreter der Anteilseigner gewährleistet. Hinsichtlich sonstiger inhaltlicher Details wird auf die Ausführungen zu dem hier abgedruckten Fragebogen Bezug genommen (Kap. C.).

31 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.05.03 unter Berufung auf Florian Schilling (Heidricks & Struggles), Qualität der Corporate Governance in Europa steigt.



6. Chancen nutzen

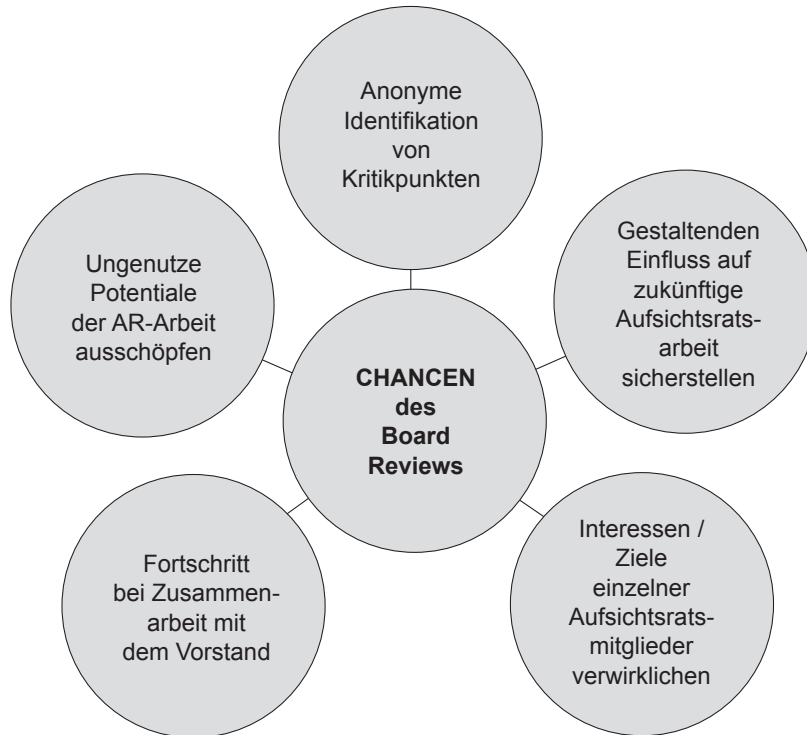
Bislang ist der Sprung von einem bloßen Compliance-Check hin zu einer tatsächlichen Evaluationskultur vielerorts noch nicht geschafft. Die Evaluierung der Aufsichtsrats-tätigkeit bietet für den gesamten Aufsichtsrat, aber auch speziell für Arbeitnehmervertreter Chancen, eigene Interessen zu verwirklichen und eventuelle Spannungen innerhalb des Organs abzubauen. Die Gelegenheit mittels einer Evaluation Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Arbeit des Aufsichtsrats zu nehmen, sollte genutzt werden. **Es liegt an den Aufsichtsratsmitgliedern dafür zu sorgen, dass es nicht bei bloßen Lippenbekenntnissen bleibt.**

Erstens bietet die Planung, Durchführung und schließlich die Ergebnisauswertung des Evaluationsprozesses die Möglichkeit das Augenmerk auf bestimmte inhaltliche Potentiale oder Defizite der Aufsichtsrats-tätigkeit zu lenken. Das Verfahren kann so auch ein Mittel im Rahmen der Verfolgung eigener strategischer Ziele darstellen.

Zweitens liegt die möglichst effektive Aufsichtsratsarbeit unabhängig von deren Inhalten im Interesse der Arbeitnehmervertreter. Denn eine effektive Mitbestimmung auf Unternehmensebene bedarf einer effektiven Arbeitsstruktur des zuständigen Organs.

Sinnvoll ist es für Arbeitnehmervertreter sich **schon bei der Planung der Effizienzprüfung** (z.B. Ausarbeitung des Fragenkatalogs) zu engagieren und die Möglichkeit einzufordern, inhaltliche Schwerpunkte mittels eigener Vorschläge einzubringen. Deshalb erscheint es nicht ausreichend, wenn Aufsichtsräten ein bereits fertiger Fragebogen zur Beantwortung vorgelegt wird, ohne dass zuvor die Möglichkeit bestand eigene Aspekte in die Schwerpunktsetzung einzubringen. Bei der Beantwortung sollte jedes Aufsichtsratsmitglied nach eigener, individueller Einschätzung vorgehen. Im Vorfeld

der Beantwortung kann es aber sinnvoll sein, sich auf der Arbeitnehmerseite über die inhaltliche Einschätzung der Fragen auszutauschen, um ein Meinungsbild zu erlangen.



7. Ablaufschema einer Effizienzprüfung

1. Festlegen von Prüfungsinhalt und Prüfungsverfahren. (Diese Kompetenz liegt in der Verantwortung des Aufsichtsrats selbst.) Es wird entschieden, wer mit der Koordination des Verfahrens betraut wird. Der Aufsichtsrat entscheidet durch Beschluss.



2. Erstellen eines individualisierten Fragebogens (z.B. unter Verwendung des hier abgedruckten Fragenkatalogs) und Auswahl der zu befragenden Personen.



3. Vorlage des Fragenkatalogs an den gesamten Aufsichtsrat. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte Gelegenheit haben, sich dazu zu äußern oder Ergänzungen anzuregen.



4. Gegebenenfalls führen von Interviews mit den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern auf der Grundlage des Fragebogens.



5. Auswertung der Antworten von Fragebogen und Interviews.



6. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.



7. Entwicklung von Empfehlungen für die künftige Arbeit des Aufsichtsrats.



8. Umsetzung der Empfehlungen.



9. Festlegung des Zeitpunkts der nächsten Evaluation (z.B. in der Aufsichtsratsgeschäftsordnung festzuschreiben).

Diese Ablaufstufen sind nicht streng getrennt zu betrachten. Sie können sich im Einzelfall überlagern. Sie können aber als eine Art Checkliste angesehen werden. In jedem Stadium besteht die Möglichkeit einen vom Aufsichtsrat (oder dem zuständigen Ausschuss) zu wählenden externen Berater hinzuzuziehen. Dies sollte aber in Stufe 1 vereinbart werden.

C. Fragebogen zur Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Der hier abgedruckte Fragebogen dient als Anregung für den Umgang mit dem Thema „Effizienzprüfung“. Der Fragebogen wurde von einer Arbeitsgruppe des DGB-Arbeitskreises Mitbestimmung unter Federführung der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt. Ziel des Fragebogens ist es, den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eine Hilfe bei der Behandlung des Themas „Effizienzprüfung“ an die Hand zu geben und ihnen so zu ermöglichen, eigene Akzente zu setzen.

1. Die Arbeit mit dem Fragebogen

Der Fragebogen enthält ausschließlich Fragen, die mit „ja“ bzw. „nein“ zu beantworten sind. Auf diese Weise sind die Antworten am einfachsten auszuwerten, und sie unterliegen nicht der Ungenauigkeit von unterschiedlichen subjektiven Gewichtungen. Es kann im konkreten Fall aber durchaus sinnvoll sein anstelle einer Beschränkung auf Ja-Nein-Antworten differenziertere Bewertungsmöglichkeiten vorzusehen, beispielsweise auf einer Skala von 1 (Zustimmung sehr hoch) bis 5 (keine Zustimmung).³² Erwägen kann man außerdem, neben „ja“ und „nein“ eine Spalte „weiß nicht“ anzufügen, damit Fehlauskünfte ausgeschlossen werden. Nach jedem Abschnitt findet sich die allgemeine Frage nach ergänzenden Bemerkungen, die evtl. in einem Gespräch aufgegriffen werden können.

Es bieten sich mehrere **Möglichkeiten der Verwendung des Fragebogens**:

1. Er kann entweder direkt zur Effizienzprüfung verwendet werden. Durch individuelle Anpassung oder Ergänzung kann er an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.
2. Er kann als Hilfe zur kritischen Beurteilung anderer Fragebögen genutzt werden und somit als Muster für Änderungs- und Ergänzungsvorschläge bei der Verwendung eines anderen Fragebogens dienen. Die Strukturdarstellung kann als grobe Themencheckliste verwendet werden.
3. Sofern sich nicht der gesamte Aufsichtsrat zur Verwendung des Fragebogens bereit erklärt, kann er auch lediglich innerhalb der Arbeitnehmerbank ausgefüllt und ausgewertet werden.
4. Der Fragenkatalog kann selbstständig ausgewertet werden. Mit „ja“ beantwortete Fragen bedeuten bei allen Fragen eine positive Bewertung der Arbeit, mit „nein“ beantwortete Fragen bedeuten immer eine negative Bewertung der Tätigkeit. Hat also die Mehrzahl der Aufsichtsratsmitglieder bei einer Frage ihr Kreuz bei „nein“ gesetzt, so besteht in jedem Fall Handlungsbedarf.
5. Bei Bedarf kann auch auf die Hilfe eines externen Beraters zurückgegriffen werden.

³² Siehe oben B.2.1.

2. Erläuterungen zum Inhalt des Fragebogens

Der Fragebogen behandelt die wichtigsten Themenfelder einer Effizienzprüfung. Es wurde auf eine ausgewogene Behandlung der relevanten Themen geachtet, so dass die Interessen der Anteilseignervertreter und der Arbeitnehmervertreter gleichmäßige Beachtung finden. Dies ist nicht bei allen verfügbaren Fragenkatalogen der Fall. Besonderen Wert wurde auf die Evaluation der „weichen“ Faktoren gelegt (z.B. der Umgang mit abweichenden Meinungen und die offene Kommunikation im Aufsichtsrat oder das Rollenverständnis der Mitglieder), die gemeinsam mit strukturellen, organisatorischen Elementen die effektive Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrats ermöglichen. Außerdem wurden Fragen zum Risikomanagement und sonstige wirtschaftsprüfungsrelevante Themen zwar berücksichtigt, aber nicht in den Vordergrund gestellt. Auch Fragen zur Einhaltung des Corporate Governance Kodex, der ja gerade eine effiziente Arbeit ermöglichen soll, sind enthalten. Bei manchen Fragekomplexen wird zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern unterschieden. Dies resultiert daraus, dass erstens der Fragebogen sich vorwiegend an mitbestimmte Aufsichtsräte richtet, dass zweitens manche Fragen (z.B. zu Arbeitnehmer- bzw. Anteilseignervorbesprechungen) nur von einer Gruppe sinnvoll beantwortet werden können und dass drittens auf diese Weise hinsichtlich des Selbstverständnisses der Aufsichtsratsmitglieder ein differenzierteres Bild ermittelt werden kann.

3. Struktur des Fragebogens

I. Organisation des Aufsichtsrats / Sitzungsablauf

- ⇒ Aufgabenteilung
- ⇒ Ausschüsse
- ⇒ Spontaneität
- ⇒ Langzeitüberprüfung von Entscheidungen
- ⇒ Aufgaben/Ziele
- ⇒ Kontrolle/Beratung des Vorstands
- ⇒ Strategieplanung
- ⇒ Zustimmungsbefürchtete Geschäfte
- ⇒ Risikokontrolle

II. Informationsversorgung

- ⇒ Zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- ⇒ Zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum
- ⇒ Zeitpunkt
- ⇒ Qualität

III. Personelle Voraussetzungen: Aufsichtsrat und Vorstand

- ⇒ Personalauswahl
- ⇒ Unabhängigkeit
- ⇒ Qualifikation

IV. Selbstverständnis

- ⇒ Rollenverständnis der Aufsichtsratsmitglieder:
Arbeitnehmervertreter/Anteilseignervertreter
- ⇒ Interaktionsfeld: Anteilseignervertreter – Arbeitnehmervertreter

V. Generell

4. Der Fragebogen

Aus Gründen der Übersichtlichkeit enthält der Fragebogen ausschließlich die Antwortmöglichkeiten „Ja“ oder „Nein“. Eine Ergänzung um weitere Bewertungsmöglichkeiten kann selbstverständlich im konkreten Fall erwogen werden (siehe Erläuterungen oben unter C.1.).

Fragebogen der Hans-Böckler-Stiftung zur Prüfung der Effizienz des Aufsichtsrats			
Ziffer	Fragen zu einzelnen Themen	Ja	Nein
I.	Organisation des Aufsichtsrats und Sitzungsablauf		
A	Plenum		
1.	Reicht die Zahl der üblichen Sitzungen des Aufsichtsrats aus?		
2.	Gibt es eine Geschäftsordnung hinsichtlich Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats?		
3.	Erachten Sie die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats als ausreichend und praktikabel? (sofern Frage 2. mit „ja“ beantwortet wurde)		
4.	Sind zustimmungspflichtige Geschäfte festgelegt?		
5.	Sind sie mit dem Umfang des Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte zufrieden		
6.	Sind die Diskussionen im Aufsichtsrat überwiegend ergebnisoffen?		
7.	Werden Kritik und abweichende Positionen konstruktiv aufgenommen?		
8.	Sind spontane Diskussionen mit dem Vorstand üblich?		
9.	Sind Diskussionen zielführend und ergebnisorientiert?		
10.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder an den Debatten im Aufsichtsrat?		
11.	Berät der Aufsichtsrat Alternativen zu Konzepten des Vorstands?		
12.	Findet eine effektive Beratung des Vorstands zu Unternehmensstrategien statt?		
13.	Überwacht der Aufsichtsrat die Abschlussprüfung und den Rechnungslegungsprozess sowie die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems auf angemessene Weise?		
14.	Werden Fachwissen und Erfahrung der Mitglieder ausreichend genutzt?		
15.	Die Aufsichtsratsstätigkeit leidet nicht unter häufiger Abwesenheit einzelner Mitglieder.		
16.	Überprüft der Aufsichtsrat seine Entscheidungen langfristig?		
17.	Gibt die Niederschrift den Tag der Sitzung, die Teilnehmer, die Gegenstände der Tagesordnung, den wesentlichen Inhalt der Verhandlungen und die gefassten Beschlüsse sowie durchzuführende Maßnahmen auf angemessene Weise wieder?		
18.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
B.	Fragen an Arbeitnehmervertreter		
1.	Finden Vorbesprechungen der Arbeitnehmerbank zur Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen statt?		
2.	Helfen Arbeitnehmvorbesprechungen, den Informationsfluss zu vervollständigen?		

3.	Die Diskussion im Aufsichtsrat wird nicht darauf beschränkt, die Zustimmung zu den bereits in der Arbeitnehmersprechung beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt.		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Arbeitnehmersprechungen teil?		
5.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
C.	Anteilseignervertreter		
1.	Finden Vorbereitungen der Anteilseignervertreter zur Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen statt?		
2.	Helfen Vorbereitungen der Anteilseignervertreter, den Informationsfluss zu vervollständigen?		
3.	Die Diskussion im Aufsichtsrat wird nicht darauf beschränkt, die Akklamation zu den bereits in der Vorbereitungen der Anteilseignervertreter beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt?		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Vorbereitungen der Anteilseignervertreter teil?		
5.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
D.	Ausschusstätigkeit³²: Nur zu beantworten, wenn weitere Ausschüsse als der gemeinsame Ausschuss (§27 Abs. 3 MitbestG) existieren.		
1.	Haben Sie positive Erfahrungen mit der Ausschussarbeit gemacht?		
2.	Ist die Zahl der Ausschüsse angemessen?		
3.	Ist die Aufteilung der Aufgaben zwischen Plenum und Ausschüssen sachgerecht?		
4.	Verbleiben ausreichende Entscheidungsbefugnisse beim Plenum?		
5.	Sind die Ausschüsse kompetent besetzt?		
6.	Der Aufsichtsratsvorsitzende ist nicht zugleich Vorsitzender des Prüfungsausschusses.		
7.	Entspricht das zahlenmäßige Verhältnis von Arbeitnehmervertretern zu Anteilseignervertretern in den Ausschüssen dem Verhältnis im Aufsichtsratsplenum?		
8.	Wenn die Ausschüsse nicht paritätisch besetzt sind, ist dann mindestens ein Arbeitnehmervertreter in jedem Ausschuss vertreten?		
9.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
II.	Informationsversorgung des Aufsichtsrats		
A.	Zwischen Vorstand und Aufsichtsrat		
1.	Erfolgt die Informationsversorgung regelmäßig, zeitnah und ausreichend?		
2.	Fordert der Aufsichtsrat aktiv Informationen vom Vorstand ein?		
3.	Schätzen Sie den Informationsstand von Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern als gleichwertig ein?		
4.	Sind die Informationen verständlich aufbereitet?		

32 Gegebenenfalls sind die Fragen für die jeweiligen Ausschüsse ausdifferenzieren. Ausschüsse können auch einer separaten Evaluation unterzogen werden.

5.	Erfolgen alle wesentlichen Informationen auch in schriftlicher Form?		
6.	Liegen Jahresabschluss und Prüfungsberichte mindestens zwei Wochen vor der Beschlussfassung vor?		
7.	Erhalten Sie mindestens quartalsmäßig standardisierte schriftliche Berichte über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens?		
8.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
B.	Zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum		
1.	Sind sie mit der Kommunikation zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern zufrieden?		
2.	Informiert der Aufsichtsratsvorsitzende das Plenum regelmäßig, rechtzeitig und ausreichend?		
3.	Wird die Tagesordnung der Sitzungen zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter abgestimmt?		
4.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
C.	Zwischen Ausschüssen und Plenum		
1.	Wird der Aufsichtsrat über die Ausschussarbeit ausreichend informiert?		
2.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
III.	Personelle Fragen		
A.	Aufsichtsrat		
	a) Auswahl der Anteilseignervertreter³³		
1.	Werden die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner nach überprüfbaren Kriterien – wie z.B. fachliche Eignung, zeitliche Verfügbarkeit und Internationalität – ausgewählt?		
2.	Ist ausgeschlossen, dass Geschäftsbeziehungen ein wichtiges Kriterium der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner sind?		
3.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
	b) Die Auswahl aller Aufsichtsratsmitglieder betreffende Fragen		
1.	Ist sichergestellt, dass die Aufsichtsratsmitglieder keine Organfunktion (Vorstand oder Aufsichtsrat) oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern haben?		
2.	Existieren Altersgrenzen?		
3.	Ist gewährleistet, dass dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder des Vorstandes angehören?		
4.	Gehören dem Aufsichtsrat eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder an, die in keiner einen Interessenkonflikt begründenden geschäftlichen, persönlichen oder sonstigen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Geschäftsleitung stehen?		

33 Bei der demokratischen Wahl der Arbeitnehmervertreter wird ebenfalls auf Kriterien geachtet, die die Qualität der Aufsichtsratsarbeit sichern. Vgl. dazu auch die Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit des DGB: Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 10.

5.	Wurden Interessenkonflikte bei Aufsichtsratsmitgliedern, sofern sie auftraten, offengelegt?		
6.	Hat kein Aufsichtsratsmitglied mehr als drei Aufsichtsratsmandate?		
7.	Ist der Aufsichtsrat qualifiziert, seine Aufgaben wahrzunehmen?		
8.	Ist der im Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlene Aspekt der Vielfalt (Diversity bzw. Heterogenität: Internationalität, Frauenanteil) bei der Zusammensetzung des Gremiums angemessen berücksichtigt?		
9.	Ist mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrates vorhanden, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung verfügt (sog. Bilanzexperte)?		
10.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
B.	Vorstand		
1.	Ist sichergestellt, dass Vorstandsmitglieder Aufsichtsratsmandate außerhalb des Konzerns nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats annehmen?		
2.	Wird eine langfristige Nachfolgeplanung in Zusammenarbeit mit dem Vorstand durchgeführt?		
3.	Werden sämtliche Fragen im Zusammenhang mit den Anstellungsverträgen der Vorstandsmitglieder vom Plenum des Aufsichtsrates beantwortet?		
4.	Entscheidet das Plenum des Aufsichtsrats über die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder abschließend und angemessen?		
5.	Überprüft das Plenum das Vergütungssystem regelmäßig?		
6.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
IV.	Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder		
A.	Fragen an die Arbeitnehmervertreter		
1.	Sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern zufrieden?		
2.	Ist nach Ihrem Verständnis das Arbeitnehmerinteresse Teil des Unternehmensinteresses?		
3.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder gleichermaßen an Debatten im Aufsichtsrat?		
4.	Werden unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen in Diskussionen besprochen?		
5.	Haben Sie den Eindruck, dass die Aufsichtsratsmitglieder auf die Aufsichtsratssitzungen ausreichend vorbereitet sind?		
6.	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
B.	Fragen an die Anteilseignervertreter		
1.	Sind Sie mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern zufrieden?		
2.	Ist nach Ihrem Verständnis das Arbeitnehmerinteresse Teil des Unternehmensinteresses?		
3.	Beteiligen sich alle Aufsichtsratsmitglieder gleichermaßen an Debatten im Aufsichtsrat?		

4.	Werden unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen in Diskussionen besprochen?		
5.	Haben Sie den Eindruck, dass die Aufsichtsratsmitglieder auf die Aufsichtsrats-sitzungen ausreichend vorbereitet sind?		
	Sonstige Anmerkungen und Kommentare		
V.	Generell		
	Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur Tätigkeit des Aufsichtsrats und wenn ja welche?		

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (AKEIÜ): Best Practice, des Aufsichtsrats der AG – Empfehlungen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Aufsichtsrattätigkeit, Der Betrieb 2006, S. 1625-1635 (mit Evaluationsbogen).

Baums, Theodor: Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Stuttgart 2001.

Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand (Hrsg.): Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 10, Grundsätze ordnungsgemäßer Aufsichtsrattätigkeit, Düsseldorf 2011.

Hucke, Anja/Ammann, Helmut: Der Deutsche Corporate Governance Kodex – Ein Praktiker-Leitfaden für Unternehmer und Berater, Herne/Berlin 2003.

Pfitzer, Norbert/Höreth, Ulrike: Aufsichtsrat, in: Pfitzer, Norbert/Oser, Peter/Orth, Christian (Hrsg.), Deutscher Corporate Governance Kodex – Ein Handbuch für Entscheidungsträger, 2. Auflage Stuttgart 2005, S. 145-203.

Ringleb, Henrik-Michael/Kremer, Thomas/Lutter, Marcus/Von Werder, Axel: Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex – Kodex Kommentar, 4. Auflage München 2010.

Seibt, Christoph H.: Effizienzprüfung der Aufsichtsrattätigkeit, in: Der Betrieb 2003, S. 2107-2112 (mit Checkliste).

Semler, Johannes: Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, in: Festschrift für Thomas Reiser, Berlin 2005, S. 399-419.

Sick, Sebastian: Corporate Governance in Deutschland und Großbritannien – Ein Kodex- und Systemvergleich, Baden-Baden 2008.

Sick, Sebastian/Köstler, Roland: Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 1, Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats – Eine kommentierte Checkliste, Düsseldorf 2009.

Theisen, Manuel René: Grundsätze einer ordnungsgemäßen Information des Aufsichtsrats, 4. Aufl., Stuttgart 2007.

Von Werder, Axel/Grundeis, Jens: Evaluation der Corporate Governance, in: Hommelhoff, Peter/Hopt, Klaus/von Werder, Axel (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance, 2. Auflage Köln, Stuttgart 2009, S. 629-653.

Gesamtverzeichnis

Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten

- 01 Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- 02 Übersicht über die Aufsichtsratsrechte Bereich MitbestG '76
- 03 Übersicht über die Aufsichtsratsrechte im Bereich Drittelbeteiligungsgesetz 2004
- 04 Rechtsprechung zur Unternehmensmitbestimmung
- 05 Hinweise zum praktischen Umgang mit der Verschwiegenheitspflicht
- 06 Die Europäische Aktiengesellschaft
- 07 Praktische Hinweise zum Unternehmensrecht
- 08 Insiderrecht
- 09 Der Shareholder Value-Ansatz
- 10 Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit
- 11 Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht in der Europäischen Gemeinschaft
- 12 Die Beauftragung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat
- 13 Praktische Hinweise zum sogenannten Risikomanagement
- 14 Angemessene Vorstandsvergütung
- 16 Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats
- 17 Die Prüfung von Jahresabschluss und Konzernabschluss in Aufsichtsräten

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

