

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. Dies ist die praktikabelste Lösung, weil solche Fragen am einfachsten auszuwerten sind und nicht der Ungenauigkeit von unterschiedlichen subjektiven Gewichtungen unterliegen. Lediglich am Ende findet sich die allgemeine Frage nach ergänzenden Bemerkungen, die evtl. in einem Gespräch aufgegriffen werden können. Erwägen kann man, neben „ja“ und „nein“ eine Spalte „weiß nicht“ anzufügen, damit Fehlauskünfte ausgeschlossen werden.

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 betrachtet 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 Fragekatalog 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.

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 Fragekatalogen 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. 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.

A. Struktur des Fragebogens

I. Organisation Aufsichtsrat / Sitzungsablauf

- Aufgabenteilung
- Ausschüsse
- Spontaneität
- Langzeitüberprüfung
- Aufgaben/Ziele
- Kontrolle/Beratung des Vorstands
- 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: Arbeitnehmer-Vertreter / Anteilseigner
- Interaktionsfeld: Anteilseigner-Arbeitnehmer-Vertreter

V. Generell

B. Der Fragebogen

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.	Überzeugt sich der Aufsichtsrat davon, dass das Risikomanagementsystem bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt wird?		
14.	Werden Fachwissen und Erfahrung der Mitglieder ausreichend genutzt?		
15.	Die Aufsichtsratsaktivität leidet nicht unter häufiger Abwesenheit einzelner Mitglieder.		
16.	Überprüft der Aufsichtsrat seine Entscheidungen langfristig?		
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 Arbeitnehmvorbesprechung beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt.		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Arbeitnehmvorbesprechungen teil?		

C.	Fragen an Anteilseignervertreter		
1.	Finden Vorbesprechungen der Anteilseignerbank zur Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen statt?		
2.	Helfen Vorbesprechungen der Anteilseignervertreter, den Informationsfluss zu vervollständigen?		
3.	Die Diskussion im Aufsichtsrat wird nicht darauf beschränkt, die Akklamation zu den bereits in der Vorbesprechung der Anteilseigner beratenen Vorschlägen zu erklären, sondern es findet eine Gewichtung und Bewertung der Argumente im Plenum statt?		
4.	Nimmt der Vorstand bei Bedarf an Vorbesprechungen der Anteilseigner teil?		
D.	Ausschusstätigkeit: 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?		
II.	Informationsversorgung des Aufsichtsrats		
A.	Zwischen Vorstand und Aufsichtsrat		
1.	Erfolgt die Informationsversorgung regelmäßig, zeitnah und ausreichend?		
2.	Schätzen Sie den Informationsstand von Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern als gleichwertig ein?		
3.	Sind die Informationen verständlich aufbereitet?		
4.	Erfolgen alle wesentlichen Informationen auch in schriftlicher Form?		
5.	Liegen Jahresabschluss und Prüfungsberichte mindestens zwei Wochen vor der Beschlussfassung vor?		
6.	Erhalten Sie mindestens quartalsmäßig standardisierte schriftliche Berichte über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens?		
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 Aufsichtsratsvorsitzendem und seinem Stellvertreter abgestimmt?		
C.	Zwischen Ausschüssen und Plenum		
1.	Wird der Aufsichtsrat über die Ausschussarbeit ausreichend informiert?		
III.	Personelle Fragen		
A.	Aufsichtsrat		
	a) Auswahl der Anteilseignervertreter¹		
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?		
	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.	Wurden Interessenkonflikte bei Aufsichtsratsmitgliedern, sofern sie auftraten, offengelegt?		
5.	Hat kein Aufsichtsratsmitglied mehr als 3 Aufsichtsratsmandate?		
6.	Ist der Aufsichtsrat qualifiziert, seine Aufgaben wahr zu nehmen?		
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.	Ist der Aufsichtsrat in ausreichendem Maße über die Vertragsbedingungen der Vorstandsmitglieder informiert?		
IV.	Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder		
A.	Fragen an die Arbeitnehmervertreter		
1.	Sind sie mit der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignervertretern und Arbeitnehmervertretern zufrieden?		

¹ Bei der demokratischen Wahl der Arbeitnehmervertreter wird ebenfalls auf Kriterien geachtet, die die Qualität der Aufsichtsratsarbeit sichern. Sie sind in den Grundsätzen ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit des DGB niedergelegt sind (Arbeitshilfe 10)

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?		
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 Aufsichtsratssitzungen ausreichend vorbereitet sind?		
V.	Generell		
	Haben Sie Verbesserungsvorschläge zur Tätigkeit des Aufsichtsrats und wenn ja welche?		