



## Anlage Arbeitshilfe 10

# Anforderungsprofile für Aufsichtsratsmitglieder

Ein Arbeitspapier beschlossen vom DGB-Arbeitskreis  
Unternehmensmitbestimmung am 14. 06. 2011



## Anforderungsprofile für Aufsichtsratsmitglieder

*Ein Arbeitspapier beschlossen vom  
DGB-Arbeitskreis Unternehmensmitbestimmung  
am 14.6.2011*

### Bedürfnis nach qualifizierten Aufsichtsratsmitgliedern

Die öffentliche Diskussion um Unternehmensleitung und -überwachung hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Infolgedessen sind die Anforderungen an gute Aufsichtsratsarbeit kontinuierlich gestiegen. So formuliert der Deutschen Corporate Governance Kodex zum Bedürfnis nach qualifizierten Aufsichtsratsmitgliedern:

*„Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potentielle Interessenskonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.*

*Vorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen. Die Zielsetzung des Aufsichtsrats und der Stand der Umsetzung sollen im Corporate Governance Bericht veröffentlicht werden.“ (Nr. 5.4.1 Abs. 1 und 2)*

Zugleich zeigen die Erfahrungen aus der Wirtschaftskrise, dass qualifizierte, kompetente, handlungsfähige und an der langfristigen Zukunft eines Unternehmens orientierte Aufsichtsräte gebraucht werden.

### Anforderungsprofile für zukünftige Aufsichtsräte

Als Folge dieser Entwicklung findet in Literatur und Praxis vermehrt eine Diskussion über die Erstellung von Anforderungsprofilen statt. Sie beschreiben dabei schriftlich die Anforderungsausprägungen einer Funktion im Aufsichtsrat und beziehen sich z.B. auf die Branchen- oder Führungserfahrung, die Kommunikationsfähigkeit oder die fachliche Kompetenz zukünftiger Aufsichtsräte.

Auch wenn sich in der aktuellen Unternehmenspraxis bislang nur vereinzelt umfassende Anforderungsprofile finden, ist davon auszugehen, dass Aufsichtsräte zukünftig verstärkt solche Profile beschließen sollen. Ziel solcher Beschlüsse wird es sein, den durch Gesetzesänderungen und den Kodex geänderte Anforderungen an den Aufsichtsrat zu entsprechen und das Unternehmen positiv in der Öffentlichkeit darzustellen.

## Anforderungsprofile für Arbeitnehmervertreter

Für die Arbeitnehmervertreter sind solche Anforderungsprofile nicht neu. Der Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand hat bereits 1998 (d.h. deutlich vor der Verabschiedung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2002) die „Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsrats Tätigkeit“ vorgelegt.<sup>1</sup> Diese Grundsätze beschreiben die gewerkschaftlichen Prinzipien für eine effektive Unternehmenskontrolle und die Anforderungen, die an Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gestellt werden. Neu sind jedoch unternehmensbezogene Anforderungsprofile.

Unternehmensbezogene Anforderungsprofile sind dabei zunächst begrüßenswert. So können sie ein Instrument zur Steigerung der fachlichen Qualität auf der Seite der Anteilseignervertreter sein. Auch tragen solche Anforderungsprofile oftmals zu mehr Transparenz bei der Besetzung von Aufsichtsratsmandaten durch die Hauptversammlung bei. Problematisch ist indes, dass diese Anforderungsprofile oftmals nicht ausreichend die Kompetenzen der Arbeitnehmervertreter und die Rolle der Mitbestimmung berücksichtigen.

Um zu verhindern, dass Anforderungsprofile die Mitbestimmungsrechte (mittelbar) beschränken, z.B. weil falsche Vorstellungen hinsichtlich der Anforderungen an eine Kandidatur der Arbeitnehmer bestehen, sollten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bei der Diskussion und der Beschlussfassung immer berücksichtigen:

### ■ Den Wissensvorsprung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Arbeitnehmervertreter eine wichtige Wissensressource im mitbestimmten Aufsichtsrat darstellen. Sie verbessern den Wissenstransfer insbesondere durch ihre Kenntnis um interne Abläufe und Humanressourcen im Unternehmen. Außerdem haben Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat das langfristige Unternehmensinteresse vor Augen und sind damit die besten Garanten dafür, dass ein Unternehmen – wie vom Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner Präambel gefordert – *„im Einklang mit den Prinzipien der sozialen*

---

1 Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsrats Tätigkeit, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 10, Hans-Böckler-Stiftung und der Arbeitskreis Mitbestimmung beim DGB-Bundesvorstand (Hrsg.), Düsseldorf letzte Auflage 2011.

Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung“ geführt wird. Die Arbeitnehmervertreter bringen folglich durch ihre Funktion und Erfahrung im Unternehmen wichtige Anforderungsausprägungen für die Funktion im Aufsichtsrat mit.

■ Die besondere Qualifikation von Arbeitnehmervertreter und die Qualifizierung der Aufsichtsräte durch die Gewerkschaften

Anforderungsprofile, die bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen von allen Aufsichtsräten einfordern, sollten bedenken, dass der Bundesgerichtshof (BGH) bereits im Jahr 1982 entschieden hat, dass *„ein Aufsichtsratsmitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen muß, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“*.<sup>2</sup> Dementsprechend geht auch der Deutsche Corporate Governance Kodex davon aus, dass sich ein Aufsichtsratsmitglied die erforderlichen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten auch nach seiner Wahl oder Bestellung, aneignen kann. So heißt es im Kodex:

*„Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgabe erforderlichen Aus- und Fortbildungen eigenverantwortlich wahr.“* (Nr. 5.4.1 Abs. 4 S. 1)

Dazu, dass sich die Arbeitnehmervertreter diese Kenntnisse auch tatsächlich aneignen können, tragen die vielen Fortbildungsangebote der Gewerkschaften bei. Bereits die Regierungskommission Corporate Governance („Baums-Kommission“) hat in ihrem Abschlussbericht im Jahre 2001 ausgeführt, dass die erforderliche Qualifikation der Arbeitnehmervertreter in der Praxis durch *„entsprechende Schulungen sichergestellt“* werde, soweit sie nicht bereits aufgrund entsprechender Ausbildung und Erfahrung vorhanden sei.

Auf die seitdem gestiegenen Anforderungen an gute Aufsichtsratsarbeit haben die Gewerkschaften und das DGB-Bildungswerk durch eine Erweiterung der Seminargebote reagiert. Sie bieten beispielsweise aufeinander abgestimmte Weiterbildungsmodule an oder schulen bei Bedarf (branchenspezifisch) die gesamte Arbeitnehmerbank einzelner Unternehmen. Weitere Fachtagungen zu Spezialthemen sowie umfangreiche Arbeitshilfen werden von der Hans-Böckler-Stiftung angeboten. Regelmäßig von den Gewerkschaften, der Hans-Böckler-Stiftung und dem DGB durchgeführte Mitbestimmungskonferenzen bieten zudem die Gelegenheit zur Diskussion aktueller Fragestellungen. In den eigenen Grundsätzen ordnungsmäßiger

<sup>2</sup> Sog. Hertie-Entscheidung des BGH vom 15.11.1982 – DB 1983, S. 165 f., Mitbestimmung 1983 S. 83 ff.; so auch die ganz herrschende Lehre.

Aufsichtsratsstätigkeit<sup>3</sup> (C 17) wird auch betont: *„Als Arbeitnehmervertreter kandidieren nur Personen, die bereits sind, die zur Wahrnehmung des Mandats erforderliche Weiterbildung zu praktizieren.“*

■ Die Schutzfunktion der Unternehmensmitbestimmung

Neben dem großen ökonomischen Potenzial der Mitbestimmung sollte nicht die mit ihr einhergehende Durchsetzung wirtschaftsdemokratischer Ziele vergessen werden. Mitbestimmung dient der Milderung der Fremdbestimmung der Arbeitnehmer, wie das Bundesverfassungsgericht in seinem Mitbestimmungsurteil aus dem Jahre 1979 festgestellt hat.

Bei der Unternehmensmitbestimmung geht es zudem um den Schutz und die Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei unternehmerischen Entscheidungen: Beides wird gerade auch dadurch erreicht, dass außerbetriebliche Gewerkschaftsvertreter in die Aufsichtsratsarbeit einbezogen werden. Bei der Beschlussfassung über Anforderungsprofile ist daher darauf zu achten, dass die Schutzfunktion der Unternehmensmitbestimmung bewahrt bleibt und die Mitbestimmungsrechte nicht eingeschränkt werden.

■ Die demokratische Wahl der Arbeitnehmervertreter

Auch darf bei den Beratungen von Anforderungsprofilen, die von den Anteilseignern oftmals ausschließlich im Zusammenhang mit beruflichen Qualifikationen geführt werden, nicht vergessen werden, dass die demokratische Wahl von Arbeitnehmervertreter durch die Belegschaften auch einen „Wert an sich“ darstellt. Sie stärkt die demokratische Infrastruktur unserer Gesellschaft, ihren Zusammenhalt und den sozialen Frieden. Nicht nur in Krisenzeiten ist das Vertrauen zwischen den Belegschaften und den Unternehmensleitungen das wichtigste Kapital eines Unternehmens.

Dabei können allerdings nur Arbeitnehmervertreter, die das Vertrauen der Belegschaft haben, eine gute Arbeit leisten. Dieses Vertrauen gibt es jedoch nicht umsonst: Es muss erworben werden und wird durch demokratische Wahlen artikuliert. Daher ist es zwingend notwendig, dass die Kandidatur für den Aufsichtsrat eines Unternehmens allen Arbeitnehmern offen steht. Jedes Profil, das die Wählbarkeit von Arbeitnehmer einzuschränken oder zu beschränken versucht, ist abzulehnen und entspricht im Übrigen auch nicht den Vorgaben der Mitbestimmungsgesetze.

Die Formulierung des Deutschen Corporate Governance Kodex, *„Vorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen diese Ziele berücksichtigen.“*

---

3 Siehe Fußnote 1

(Nr. 5.4.1 Abs. 4 S. 1), ändert hieran nichts. Zwar redet der Kodex von Wahlgremien, gemeint sein kann damit jedoch nicht die Wahl der Arbeitnehmervertreter. Der Kodex ist kein Gesetz. Er kann daher auch nicht die Vorgaben der Mitbestimmungsgesetze abändern. Der Aufsichtsrat hat kein Vorschlagsrecht hinsichtlich der Arbeitnehmervertreter für den Aufsichtsrat und kann somit auch keinen unmittelbaren oder auch nur mittelbaren Einfluss ausüben. Das Vorschlagsrecht obliegt allein den Arbeitnehmern (vgl. § 15 Abs. 2 MitbestG, § 6 S. 1 DrittelbG), den Gewerkschaften (vgl. § 16 Abs. 2 MitbestG, § 6 MontanMitbestG) oder den Betriebsräten (§ 6 S. 1 DrittelbG, § 6 MontanmitbestG). Anforderungen an die Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern (sei es aus Anforderungsprofilen oder dem Kodex) können daher regelmäßig „nur“ die Anteilseignervertreter betreffen. Die Kandidatur für den Aufsichtsrat muss allen Arbeitnehmer offen stehen.

## Die Regelungen im Einzelnen

Die Regelungen, die Anforderungsprofile enthalten können, sind vielfältig. Einige sind – wie bereits erwähnt – durchaus sinnvoll. Andere hingegen verstoßen gegen oder berücksichtigen nicht die aufgezeigten Aspekte. Sie sollten daher nicht oder zumindest in einer anderen Formulierung (z.B. mit dem Zusatz, dass die Regelung nur für die Anteilseignervertreter gilt) beschlossen werden.

Nachfolgend werden einige dieser Regelungen dargestellt und kommentiert. Die Regelungen sind dabei an originale Anforderungsprofile angelehnt. In Kursivdruck werden zunächst immer die Regelungen und im Normaldruck sodann die Kommentare zu den jeweiligen Passagen dargestellt:

### Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder der XX AG

*Dieses Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder soll einen geordneten Auswahlprozess unter Anwendung objektiver Anforderungskriterien für die Wahl sowie die gerichtliche Bestellung von neuen Aufsichtsratsmitgliedern der XX AG sicherstellen.*

Diese Formulierung passt nur für die Anteilseignerseite. Die Wahlen nach den Mitbestimmungsgesetzen basieren auf einem offenen demokratischen Verfahren, und die zuständigen Wahlvorstände haben keinerlei Prüf- oder Einschreitmöglichkeiten bezüglich der Personen, die auf einem Wahlvorschlag vorgeschlagen werden.

## 1. Allgemeines

*Ziel ist es, den Aufsichtsrat so zu besetzen, dass eine qualifizierte Kontrolle und Beratung durch den Aufsichtsrat sichergestellt ist, wie es dem Aktiengesetz und dem Deutschen Corporate Governance Kodex entspricht. Dabei kann nicht erwartet werden, dass jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied alle erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen in vollem Umfang hat. Allerdings soll für jeden Aspekt der Aufsichtsrats-tätigkeit mindestens ein Aufsichtsratsmitglied als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehen, so dass die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen durch die Gesamtheit der Aufsichtsratsmitglieder umfassend abgebildet werden. Daneben sind aber von jedem Aufsichtsratsmitglied bestimmte unverzichtbare allgemeine Kenntnisse und Erfahrungen zu verlangen.*

Das Aktiengesetz verlangt bis auf wenige Ausnahmen (z.B. § 100 Abs. 5) keine besondere Sachkunde. Die sehr pauschal gehaltenen Vorstellungen des Kodex sind im Hinblick auf die Wahlprozeduren auf Arbeitnehmerseite durch diese nicht zu verwirklichen. Der Zusatz bezüglich der Kenntnisse und Erfahrungen ist einerseits viel zu unbestimmt, um für irgendetwas die Richtschnur sein zu können; andererseits ist nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs aus dem Jahre 1982 es immer noch ausreichend, dass „ein Aufsichtsratsmitglied diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen muss, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können“.

*Es sollen Kandidatinnen/Kandidaten (im Folgenden „Kandidaten“ genannt) vorgeschlagen werden, die durch ihre Integrität, Leistungsbereitschaft, Unabhängigkeit und Persönlichkeit in der Lage sind, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds in einem international tätigen Großunternehmen wahrzunehmen und das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu wahren. Bei den Wahlvorschlägen an die Wahlgremien ist unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation auch auf Vielfalt (Diversity) zu achten. Dabei ist insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen anzustreben. Der Aufsichtsrat verfolgt dabei das Ziel, den Frauenanteil im Aufsichtsrat mittelfristig auf x % zu steigern.*

Für die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat sind die Mitbestimmungsgesetze maßgeblich. In den dort festgelegten Prozeduren und Wahlordnungen wird nicht nach Geschlechtern unterschieden. Umgekehrt kann man jedoch darauf hinweisen, dass der Frauenanteil im Aufsichtsrat mitbestimmter Unternehmen höher ist, als in anderen und dies der Arbeitnehmerseite zu verdanken ist. Die Arbeitnehmervertre-



ter und die Gewerkschaften werden in ihrem Bemühen den Frauenanteil zu erhöhen nicht nachlassen, Verabredungen im Rahmen von „Anforderungsprofilen“ sind hierzu jedoch ein ungeeignetes Mittel. *Diese Zielgröße entspricht dem Anteil von Frauen an der gesamten Belegschaft von XX und soll über Nachbesetzungen im Rahmen der natürlichen Fluktuation* Zielvorstellungen für gerichtliche Bestellungen „zwischendurch“ seitens eines derartigen Profils sind inakzeptabel *und schließlich bei den nächsten Wahlen zum Aufsichtsrat im Jahr 20xx erreicht werden.* Hier gilt wiederum die allgemeine Bemerkung zu den demokratischen Verfahren auf Arbeitnehmerseite.

*Die im Aufsichtsrat vertretene internationale Erfahrung durch Aufsichtsratsmitglieder anderer Nationalität oder durch Persönlichkeiten mit langjähriger internationaler Tätigkeit soll beibehalten werden.*

## 2. Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrungen für Aufsichtsratsmitglieder

*(1) Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte - neben den allgemeinen Anforderungen an Bildung, Zuverlässigkeit, berufliche Erfahrungen und fachliche Eignung - folgende Voraussetzungen erfüllen:*

Bildung und Zuverlässigkeit sind nichts sagende zu allgemeine Begriffe, auf die man sich schon deshalb nicht einlassen kann. Berufliche Erfahrungen bringen die Arbeitnehmervertreter bezüglich des Unternehmens mit, die die Anteilseignervertreter nie aufholen können

- *Allgemeines Verständnis der Geschäftsfelder des XX-Konzerns, einschließlich des Marktumfelds, der Kundenbedürfnisse und der strategischen Ausrichtung;*

- *Fähigkeit, die dem Aufsichtsrat vorgelegten Berichte zu verstehen, zu bewerten und daraus eigene Schlussfolgerungen zu ziehen;*

Setzt einerseits entsprechend aufbereitete Unterlagen voraus, und andererseits, den Willen nachzufragen und gegebenenfalls auch dagegen zustimmen. In diesem Sinne akzeptabel.

- *Fähigkeit, die Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit der zu bewertenden Geschäftsentscheidungen beurteilen zu können;*

Allgemeiner Lehrbuchsatz zu den Aufgaben eines Aufsichtsrates, der ohne Konkretisierung eine Lehrbuchweisheit bleibt.

- *Fähigkeit, die Jahresabschlussunterlagen ggf. mit Hilfe des Abschlussprüfers bewerten zu können;*

Abgesehen davon, dass Bewerten hier erst einmal klärungsbedürftig ist, es muss ja weniger sein als § 100 Abs. 5 AktG verlangt, ist wiederum auf die einschlägige Rechtsprechung aus dem Jahre 1982 zu verweisen. Ansonsten sind die Arbeitnehmervertreter auch nicht gehindert hier Sachverständige hinzuzuziehen.

- (2) *Daneben sollen die Mitglieder des Aufsichtsrats, unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Situation, möglichst spezielle Kenntnisse und/oder Führungserfahrung haben, die für die Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind.* Betrifft wohl nur die Anteilseignervertreter *Bei Vorschlägen für Kandidaten ist auf eine ausgewogene Zusammensetzung zu achten, so dass die gewünschten Kenntnisse im Aufsichtsrat möglichst breit vertreten sind.* Hier ist wiederum auf die besonderen Wahlprozeduren auf Arbeitnehmerseite hinzuweisen.

*Hinsichtlich der speziellen Kenntnisse sind insbesondere folgende Punkte von Relevanz:*

- *Im Aufsichtsrat soll ein angemessener Sachverstand im Sektor gewährleistet sein.*
- *Im Aufsichtsrat sollen Persönlichkeiten mit Führungserfahrung aus Tätigkeiten in Wirtschaft oder Politik, insbesondere in Unternehmensleitungen und/oder als Mitglied eines Aufsichtsrats bzw. eines vergleichbaren Gremiums, vertreten sein.*
- *Im Aufsichtsrat soll eine profunde Kenntnis des Sektors vertreten sein.*
- *Im Hinblick auf die internationale Tätigkeit von XX sollten dem Aufsichtsrat auch in angemessenem Umfang Persönlichkeiten mit internationaler Erfahrung namentlich auf dem Sektor in Wirtschaft und Politik angehören.*
- *Auf den Aufsichtsrat findet das Mitbestimmungsgesetz 1976 Anwendung. Im Aufsichtsrat soll daher ein angemessener Sachverstand in Fragen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene gewährleistet sein. Dies schließt arbeitnehmerrelevante Themen generell ein.*

Das vorstehende ist völlig missglückt, es sei denn man will ausdrücken, dass beide Seiten in Fragen der Mitbestimmung sachkundig sein sollen. Die Ar-

beitnehmerseite hat einerseits weitergehende Kenntnisse als „nur“ zur Mitbestimmung auf Unternehmensebene, andererseits ist darauf hinzuweisen, dass der Kodex inzwischen beim Unternehmensinteresse mit Recht die belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen aufzählt

- *Mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen.* Dieser Finanzexperte wird nach § 100 Abs. 5 AktG für das Unternehmen als börsennotiertes zwingend gefordert (wobei nach der gesetzlichen Begründung zum Bilanzmodernisierungsgesetz auch Arbeitnehmervertreter diese Qualifikation haben können). *Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses soll über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Er muss ebenfalls unabhängig sein und sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein, dessen Bestellung vor weniger als zwei Jahren endete.*

### 3. Persönliche Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder

- (1) *Dem Aufsichtsrat soll eine ausreichende Anzahl an unabhängigen Mitgliedern angehören. Ein Aufsichtsratsmitglied ist dann als unabhängig anzusehen, wenn es in keiner für das Aufsichtsratsmitglied so wesentlichen geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur XX AG oder zu Konzernunternehmen steht, dass daraus ein Interessenkonflikt entstehen könnte. Persönlichkeiten, die eine Organfunktion oder Beratungsaufgabe bei wesentlichen Wettbewerbern von XX ausüben, sollen dem Aufsichtsrat nicht angehören.* Diese Formulierung stammt aus dem Corporate Governance Kodex. *Deshalb sind die geschäftlichen und persönlichen Beziehungen eines Kandidaten zur XX AG und zu Konzernunternehmen einerseits und zu deren Wettbewerbern andererseits zu überprüfen, bevor der Kandidat vorgeschlagen wird.* Nach den arbeitnehmerseitigen Grundsätzen ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit<sup>4</sup> gilt ähnliches bereits auch ohne ein solches Profil für die Arbeitnehmerseite.
- (2) *Vor einem Nominierungsvorschlag* (kann natürlich nur für den Nominierungsausschuss bezüglich der Anteilseigner gelten) *soll ausreichende Gewissheit bestehen, dass der vorgeschlagene Kandidat für die Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats ausreichend Zeit hat, so dass er das Mandat mit der gebotenen Intensität*

4 Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 10 Auflage 2011 B 10

und Sorgfalt wahrnehmen kann. (Schon in unseren Grundsätzen B 7 Arbeitshilfe 10, 2011 so enthalten.) Sofern der Kandidat dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, soll er neben dem Mandat bei XX nicht mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder Gesellschaften mit vergleichbaren Anforderungen wahrnehmen.

- (3) Es ist darauf zu achten, dass vorgeschlagene Kandidaten die persönlichen Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder, die nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat und Deutschem Corporate Governance Kodex zu beachten sind, erfüllen. Kann sich wiederum nur auf Vorschläge an die Hauptversammlung beziehen.

#### 4. Vorschlag von Aufsichtsratsmitgliedern

- (1) Die Auswahl von Kandidaten für Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner nach den Kriterien, die in diesem Anforderungsprofil beschrieben sind, erfolgt durch ein Votum des Nominierungsausschusses an den Aufsichtsrat, der seinerseits entsprechende Vorschläge der Hauptversammlung unterbreitet.

- (2) Für die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer sollen diese Kriterien im Rahmen des MitbestG ebenfalls durch die zuständigen Vorschlags- bzw. Wahlgremien beachtet werden. Hier ist nochmals auf die völlig anderen demokratischen Vorschlagsrechte und Wahlprozeduren auf Arbeitnehmerseite hinzuweisen, weshalb derartige Formulierungen völlig inakzeptabel sind.

- (3) Im Falle einer anstehenden Neubesetzung ist zunächst zu prüfen, welche der wünschenswerten Fachkenntnisse im Aufsichtsrat fehlen oder verstärkt werden sollen. Dies kann für die Arbeitnehmerseite nicht akzeptiert werden. Es sind Kandidaten zu identifizieren, die diese Fachkenntnisse aufweisen. Dabei ist im Rahmen der Nachfolgeplanung im Interesse einer kontinuierlichen Aufsichtsratsarbeit auch die festgelegte Altersgrenze zu berücksichtigen.

- (4) Die vorstehenden Absätze (1) bis (3) gelten entsprechend für Vorschläge, die dem Gericht im Falle einer gerichtlichen Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern (der Anteilseigner) unterbreitet werden.

#### 5. Regelmäßige Überprüfung

Der Aufsichtsrat überprüft in regelmäßigen Abständen, inwieweit die Aufsichtsratsmitglieder die vorgenannten Kriterien erfüllen, der Aufsichtsrat insgesamt angemessen

*zusammengesetzt ist und die Zielvorgaben des Anforderungsprofils noch sachgerecht sind. Diese Überprüfung erfolgt im Rahmen der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats nach § X der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat.*



