

Walther, Axel; Möltner, Hannah; Morner, Michèle

## Article

# Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats: Ein qualitativer Ansatz

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Walther, Axel; Möltner, Hannah; Morner, Michèle (2019) : Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats: Ein qualitativer Ansatz, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 26, Iss. 1, pp. 63-88,  
<https://doi.org/10.3224/indbez.v26i1.04>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/234881>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

*Axel Walther*<sup>\*</sup>, *Hannah Möltner*<sup>\*\*</sup> & *Michèle Morner*<sup>\*\*\*</sup>

# Die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats: Ein qualitativer Ansatz<sup>\*\*\*\*</sup>

## Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht auf Basis der Selbstbestimmungstheorie, wie Einflussgrößen des sozialen Kontexts Arbeitnehmervertreter und Arbeitnehmervertreterinnen zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motivieren. Die Analyse von 29 teilstrukturierten Interviews zeigt ein breites Motivationspektrum bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in deutschen Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen. Wir zeigen, dass sich je nach Ausprägung einzelner Motivationsfaktoren drei unterschiedliche Motivationsprofile ergeben, die wir in ein „identifiziert/intrinsisches“, ein „ausgeglichenes“ und ein „introjiziert/externes“ Profil unterteilen. Mittels unserer qualitativen Analyse kristallisieren sich die Unterstützung durch persönliche Netzwerke und die Heranführung an ein Mandat als zwei wichtige Einflussgrößen des sozialen Kontexts heraus, wie Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motiviert werden können.

Schlagwörter: Aufsichtsrat, Mitbestimmung, Arbeitnehmervertreter, Arbeitnehmervertreterinnen, Motivation, Selbstbestimmungstheorie

## The motivation of employee representatives to take over supervisory board mandates: A qualitative approach

### Abstract

Building on self-determination theory, we examine how factors of one's social context shape the motivational subtypes of employee-elected directors to join supervisory boards. Our findings are based

---

\* Dr. Axel Walther, Jg. 1987, Mitarbeiter einer Big Four Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, vormals Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, D - 58448 Witten, E-Mail: axel.walther@uni-wh.de.

\*\* Prof. Dr. Hannah Möltner, Jg. 1982, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Leimkugelstraße 6, D - 45141 Essen, E-Mail: hannah.moeltner@fom.de.

\*\*\* Prof. Dr. Michèle Morner, Jg. 1967, Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Freiherr-vom-Stein-Straße 2, D – 67346 Speyer, E-Mail: morner@uni-speyer.de.

\*\*\*\* Artikel eingegangen: 13.01.2018, revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 09.12.2018

on 29 semi-structured interviews with employee-elected directors from German publicly-listed firms and indicate that motivation involves a wide range of subtypes. Furthermore, we find that motivational subtypes vary in their individual relevance and form three distinct motivation profiles that we cluster in an “identified/intrinsic”, a “balanced” and an “introjected/external” profile. Our qualitative analysis shows that the support of personal networks and the way of being introduced to the supervisory board represent two important factors of one’s social context that influence the motivation to join supervisory boards.

Keywords: boards of directors, co-determination, employee-elected directors, motivation, self-determination theory, supervisory boards. JEL: G34, J50, M12

## 1. Einleitung

Die Gewinnung motivierter Mitglieder für den Aufsichtsrat stellt eine wichtige Grundvoraussetzung effektiver Corporate Governance dar. So zeigen empirische Studien, dass mit steigender Motivation eine erhöhte Effektivität bei der Bewältigung der Aufsichtsratsaufgaben (Guerrero & Seguin, 2012; Hambrick, Misangyi, & Park, 2015; Huse, Minichilli, Nordqvist, & Zattoni, 2011) und ein positiver Effekt auf die ökonomische Performanz eines Unternehmens einhergeht (Hillman & Dalziel, 2003). Die einschlägige Literatur zur Motivation bezieht sich dabei zumeist allerdings auf Ergebnisse aus den USA (Boivie, Graffin, & Pollock, 2012) oder den Niederlanden (de Jong, Hooghiemstra, & Van Rinsum, 2014) und unterscheidet nicht zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite; eine Differenzierung, die mitbestimmte Aufsichtsräte in Deutschland prägt. Dieser Aspekt ist gleichwohl von hoher Bedeutung, da auf Arbeitnehmerseite einerseits typischerweise ein ausgeprägtes Interesse an der Unternehmensentwicklung besteht (Huse, Nielsen, & Hagen, 2009; Jansen, 2013). Andererseits könnten Vergütungsleistungen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter eher geringe monetäre Anreize für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bieten (Jünger, 2013), da diese üblicherweise zu rund 90 Prozent an die Hans-Böckler-Stiftung abgeführt werden. Ziel unseres Beitrags ist es dementsprechend, die Motivation auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats innerhalb des spezifischen deutschen Kontexts zu analysieren.

Dieser Fokus ist dabei aus zwei Gründen von hoher Relevanz. Aus praktischer Sicht berichten Unternehmen von einer abnehmenden Bereitschaft zur Übernahme von Aufsichtsratsmandaten (Clausen & Eigendorf, 2014). Dies ist einerseits den steigenden fachlichen und zeitlichen Anforderungen, andererseits der Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken einer Amtsübernahme geschuldet (Arenberg & Eck-Philipp, 2014). Aus theoretischer Sicht greift die überwiegende Mehrheit der verfügbaren Studien auf die jeweils spezifischen Annahmen der *agency* bzw. *stewardship theory* zurück. Beiden theoretischen Strömungen ist gemeinsam, dass sie jeweils von einem tendenziell einseitigen und unterkomplexen Menschenbild und einem „one-size-fits-all“-Ansatz in Bezug auf motivationale Anreize ausgehen. Daneben spielen in den einschlägigen Studien zur Aufsichtsratsmotivation institutionelle Unterschiede in der unternehmensspezifischen Corporate Governance (z.B. die Unterscheidung zwischen monistischen und dualistischen Aufsichtsgremien oder die Besetzung des Aufsichtsgremiums mit Arbeitnehmervertreterinnen und -

vertretern) bisher nur eine untergeordnete Rolle, obgleich diesem Aspekt eine große theoretische Bedeutung in der Motivationsforschung zugeschrieben wird (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Empirisch gesehen bilden Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat keineswegs eine homogene Gruppe (Jürgens, Lippert, & Gaeth, 2008). Betriebliche und gewerkschaftliche Vertreterinnen und -vertreter unterscheiden sich in ihren jeweiligen Partikularinteressen (Jansen, 2013), ihrer fachspezifischen Expertise (Duran & Pull, 2014) oder der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit (Fauver & Fuerst, 2006), wodurch kontrastierende Motivationsprofile zu erwarten sind und die etablierten theoretischen Annahmen von *agency* bzw. *stewardship theory* zu kurz greifen, um einen umfassenderen Erklärungsansatz zu liefern. Vor diesem Hintergrund ergeben sich somit zwei Forschungsfragen:

1. *Was motiviert Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandates?*
2. *Wie sind Unterschiede in der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zu erklären?*

Wir beziehen uns zur Beantwortung dieser Fragen auf die *Selbstbestimmungstheorie*, die einen etablierten psychologischen Erklärungsansatz für das Verständnis von Motivation in organisationalen Kontexten darstellt (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck, Ferris, Chang, & Rosen, 2016). Zentral ist dabei die Annahme, dass die Qualität der Motivation und nicht allein deren Quantität im Vordergrund steht. Demnach werden Handlungen nicht einzig „mehr oder weniger“ motiviert durchgeführt, sondern folgen aus qualitativ unterschiedlichen Gründen (Gagné & Deci, 2005). Diese verschiedenen motivationalen Subtypen können gleichzeitig auftreten und bilden individuelle Motivations-Konstellationen, die als Motivationsprofile bezeichnet werden (Graves, Cullen, Lester, Ruderman, & Gentry, 2015; Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). Wir nutzen die Selbstbestimmungstheorie als theoretische Ergänzung zu den etablierten wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen der *agency*- bzw. *stewardship theory*, um so zu einem differenzierteren Verständnis der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern im Aufsichtsrat und deren Einflussgrößen im Rahmen des speziellen deutschen Kontexts beizutragen.

Unsere empirische Analyse stützt sich auf 29 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in deutschen mitbestimmten Aufsichtsräten der DAX30- und MDAX-Unternehmen. Insgesamt wurden sieben Interviews mit Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern, 18 Interviews mit Betriebsvertreterinnen und -vertretern und vier Interviews mit leitenden Angestellten geführt. Unsere Ergebnisse zeigen dabei erstens, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter über ein breites Motivationspektrum zur Übernahme eines Aufsichtsratsamtes verfügen. Während eine rein intrinsische Motivation (z.B. der Spaß an der Aufgabe) nur eine untergeordnete Rolle einnimmt, wird die der Aufgabe persönlich beigemessene Bedeutung als wichtigster Faktor wahrgenommen. Zusätzlich werden materiellen Anreizen, Aspekten der Reputation und Karriereentwicklung, sowie der Repräsentation von Beschäftigteninteressen – in unterschiedlicher Ausprägung – ein motivationswirksamer Effekt zugesprochen. Zweitens finden wir Hinweise darauf, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter die Relevanz einzelner Moti-

vationsfaktoren höchst unterschiedlich bewerten und daraus drei Motivationsprofile abgeleitet werden können. Es zeigt sich dabei einerseits, dass eine Mehrzahl der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter – trotz der Abführung von bedeutenden Teilen der Aufsichtsratsvergütung an die Hans-Böckler-Stiftung – einen monetären Anreiz durch Vergütungsleistungen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats erlangt. Andererseits ergeben sich zwischen Betriebs- und Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern sowie leitenden Angestellten nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats. Als ausschlaggebende Einflussgrößen werden die Unterstützung des persönlichen Netzwerks und die Art und Weise der Heranführung an das Mandat für die Ausbildung unterschiedlicher Motivationsprofile angesehen.

Unser Beitrag ist wie folgt gegliedert: Eingangs stellen wir den aktuellen Stand der Forschung zur Motivation von Aufsichtsratsmitgliedern dar und skizzieren daraufhin zentrale Grundaussagen der Selbstbestimmungstheorie, auf der unser Beitrag theoretisch aufbaut. Daran anschließend beschreiben wir das methodische Vorgehen unserer Analyse. Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse diskutieren wir die Implikationen für Forschung und Unternehmenspraxis.

## 2. Stand der Forschung

Die klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze zur Aufsichtsratsforschung klammern die Thematik der Motivation der Akteure weitgehend aus. Aus theoretischer Perspektive wird in der Regel lediglich die Frage gestellt, ob eine Notwendigkeit zur äußeren Steuerung der handelnden Akteure in Form von Anreizsystemen und Kontrollmechanismen besteht. Dazu wird in der deutschen wie auch internationalen Forschung insbesondere auf die jeweiligen Sichtweisen der *agency theory* oder *stewardship theory* zurückgegriffen. Die *agency theory* geht von einem opportunistischen und nutzenmaximierenden Akteur aus, welcher primär auf extrinsische Anreize reagiert (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Dieser Annahme folgend wäre die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats etwa durch eine hohe Mandatsvergütung (Adams & Ferreira, 2008; Schulten, 2013), die Gewährung von Aktienoptionen (Feldman & Montgomery, 2015; Shen, 2005) oder den Ausbau der persönlichen Reputation als „qualifiziertes Aufsichtsratsmitglied“ (Boivie, Graffin, Oliver, & Withers, 2016; Yermack, 2004) zu gestalten. Im Kontrast dazu steht die *stewardship theory*, bei der von einem kooperativen und vertrauensvollen Akteur ausgegangen wird (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Donaldson & Davis, 1991). Diesem Ansatz zufolge wäre die Übernahme eines Mandats primär auf intrinsische Anreize zurückzuführen, wie zum Beispiel einem proorganisationalen Interesse (Guerrero, Lapalme, & Séguin, 2015) oder der Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Interessengruppen (Guerrero & Séguin, 2012; Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008).

Aus empirischer Sicht greifen beide theoretischen Ansätze hinsichtlich ihrer Annahmen über die Motivationslage von Aufsichtsratsmitgliedern zu kurz, zeigen doch empirische Studien, dass diese weitaus differenzierter ausfallen. So kommen Studien aus den USA (Boivie et al., 2012; Lorsch & MacIver, 1989), den Niederlanden (de Jong et al., 2014) und Deutschland (Jünger, 2013; Walther, Möltner, & Morner, 2017) zu dem Schluss, dass es für

die Erklärung der Motivation von Aufsichtsratsmitgliedern eines breiteren theoretischen Rahmens bedarf. Beispielsweise zeigen de Jong et al. (2014) auf Basis einer quantitativen Befragung von 79 niederländischen Aufsichtsräten, dass die Annahme eines Mandats sowohl von extrinsischen Faktoren, wie der Reputation des Unternehmens und des Managements sowie den Vergütungsleistungen, als auch von intrinsischen Faktoren, wie der Leistung eines Beitrags zur Aufsichtsratsarbeit und dem Interesse an der Unternehmensentwicklung, abhängig ist. Für die USA zeigen Boivie et al. (2012) anhand von Sekundärdaten, dass sich die Motivation zum Austritt aus einem *board of directors* mit dem Prestige einer Position, den Einflussmöglichkeiten auf unternehmerische Entscheidungen und der Identifikation mit der Rolle als Verwaltungsratsmitglied verringert, während hohe zeitliche Beanspruchungen die Austrittswahrscheinlichkeit erhöhen.

Aus theoretischer Sicht steht bei diesen Studien allerdings weiterhin eine dichotome Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motivation im Vordergrund, ohne dass dabei auf qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Faktoren eingegangen wird. Daneben stehen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter und deren Einbettung in den deutschen Aufsichtsratskontext nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Die verfügbaren Studien fokussieren zumeist auf die Folgen von Motivation, wie z.B. in Hinblick auf die Effektivität der Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats (Guerrero & Seguin, 2012; Hambrick et al., 2015; Huse et al., 2011) oder der ökonomischen Performanz von Unternehmen (Hillman & Dalziel, 2003), vernachlässigen dabei aber die Frage, wie sich qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Motivationsfaktoren ausbilden. In unserem Beitrag beschränken wir uns dementsprechend nicht auf die Bedeutung einzelner Motivationsfaktoren, sondern nehmen eine umfassendere Analyse der Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren Einflussgrößen vor. Motivation ist im psychologischen Kontext ein zentrales Konstrukt, um die Aktivierung, Richtung, Intensität und Dauer von Verhalten zu erklären. Neben dem „Können“ in Form von Qualifikation und Kompetenz bestimmt demnach das „Wollen“, also die Motivation, wesentlich, ob eine Handlung initiiert und erfolgreich abgeschlossen wird (Pinder, 1998). Im Folgenden stellen wir die Grundzüge der Selbstbestimmungstheorie vor, die der Forschung zur Motivation im Aufsichtskontext eine psychologische Perspektive aufzeigt.

### 3. Die Selbstbestimmungstheorie als Analyserahmen zur Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern

Zur Ergänzung der bestehenden *agency-* bzw. *stewardship-*theoretischen Forschungsansätze nutzen wir die *Selbstbestimmungstheorie*, um zu einer theoretisch wie empirisch fundierten Betrachtung des Sachverhalts beizutragen. Die Selbstbestimmungstheorie hat sich als eine der zentralen Theorien der Arbeitsmotivation etabliert (Ambrose & Kulik, 1999) und bietet eine Vielzahl an Anwendungsfeldern im Kontext von Arbeit, Bildungswesen, Sport oder Gesundheit u.a. (Ryan & Deci, 2017). In der Theorie wird von einem intentionalen Motivationsbegriff ausgegangen, bei dem Individuen dann als motiviert gelten, wenn ihre Handlungen auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet sind (Gagné & Deci, 2005). Indivi-

duelles Handeln gilt demnach als motiviert, wenn es durch intentionale Prozesse gesteuert ist, d.h. dass Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten vorliegen.

Zentral ist dabei die Annahme, dass Unterschiede nicht allein in der Quantität der Motivation (im Sinne einer „stärkeren“ bzw. „schwächeren“ Motivation) bestehen, sondern dass qualitativ unterschiedliche Ausprägungen der Motivationstypen bestehen. Dadurch wird eine Aufschlüsselung der Beweggründe intentionaler Handlungen geleistet (Gagné & Deci, 2005). Während einige Handlungen von dem Willen zur Erreichung individueller Bedürfnisse ausgehen und selbstbestimmt bzw. autonom verfolgt werden, sind andere Handlungen stärker durch externe Kontrollen oder inneren Druck erzeugt. Die Theorie spannt somit ein Kontinuum zwischen kontrollierter und autonomer Motivation auf, die deutlich differenzierter ist als eine dichotome Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation wie in der *agency* bzw. *stewardship* theory postuliert.

Innerhalb des Kontinuums ergeben sich, zwischen den Endpolen der „externen Motivation“ und „intrinsischen Motivation“, mit „introjizierter Motivation“ und „identifizierter Motivation“ zwei weitere Subtypen, die im Grad der Selbstbestimmung variieren (vgl. Tabelle 1; Gagné et al., 2015). Im Fall der intrinsischen Motivation besteht der höchste Grad an Selbstbestimmung; eine Handlung beruht hier nicht auf instrumentellen Gründen, sondern auf Interesse und Freude an der Tätigkeit selbst. Ein prototypisches Beispiel dafür ist das Spielen eines Instruments, das vom Musizierenden als inhärent motivierend erlebt wird. Alle weiteren Motivationssubtypen werden als extrinsisch angesehen, da Handlungen hier zumindest partiell instrumentell erfolgen. Somit sind diese Motivationstypen durch eine geringere Selbstbestimmung gekennzeichnet. „Identifizierte Motivation“ bezieht sich auf Handlungen, die auf persönlich wichtige Ziele ausgerichtet sind und einen Teil der persönlichen Identität bilden (Gagné & Deci, 2005). Jemand, der musiziert kann bspw. regelmäßig üben, um das selbstgesteckte Ziel eine Spitzenmusikerin bzw. ein Spitzenmusiker zu werden, zu erreichen. Handlungen auf der Grundlage „introjizierter Motivation“ erfolgen im Gegensatz dazu aus einem inneren Druck, der durch Stolz oder Schamgefühle erzeugt und als kontrolliert erlebt wird. Ein Instrument zu üben, kann z.B. auch durch den Wunsch motiviert sein, ein schlechtes Gewissen gegenüber sich selbst oder anderen Musizierenden des eigenen Ensembles zu vermeiden. „Externe Motivation“ stellt die stärkste Art kontrollierter Motivation dar. Handlungen sind hier stark instrumenteller Natur und auf die Erreichung einer Belohnung oder die Vermeidung von Strafe ausgerichtet. Der Musizierende kann also am Instrument üben, um eine Aufnahmeprüfung zu bestehen oder eine Leistungsprämie zu erhalten. Jeder der Motivationssubtypen ist demnach durch qualitativ unterschiedliche Beweggründe, die Handlungen zugrunde liegen, charakterisiert. *Tabelle 1* stellt die unterschiedlichen Motivationssubtypen exemplarisch dar.

*Tabelle 1: Motivationssubtypen der Selbstbestimmungstheorie*

Art der Motivation	Subtypen der Motivation	Beispiel
Autonom-selbstbestimmt	Rein intrinsisch	Freude an Tätigkeit
	Identifiziert	Persönliche Bedeutung einer Tätigkeit
Kontrolliert-fremdbestimmt	Introjiziert	Stolz, Schamgefühl
	Extern	Belohnung, Strafe

Quelle: In Anlehnung an Gagné & Deci (2005).

Übertragen auf den Aufsichtsratskontext verweist die Unterscheidung von motivationalen Subtypen darauf, dass die Entscheidung über die Annahme eines Aufsichtsratsmandates durch den Grad der Selbstbestimmtheit beeinflusst wird. In der Literatur wird typischerweise davon ausgegangen, dass von autonomen Subtypen der Motivation ein stärkerer Handlungsimpuls als von kontrollierten Subtypen ausgeht (Rost, Weibel, & Osterloh, 2010), wobei Instrumente zur Steigerung kontrollierter Motivation (z. B. eine erfolgsabhängige Vergütung) autonome Motivation verdrängen können (Deci et al., 1999; Osterloh & Frey, 2005). Empirische Analysen zeigen zudem, dass die verschiedenen Motivationssubtypen in der Regel parallel zueinander auftreten und eine handlungsweisende Gesamtmotivation bilden (Gagné & Deci, 2005; Janssen, van Vuuren, & de Jong, 2014). Neben der Gesamtmotivation bilden die individuell unterschiedlichen Ausprägungen in den Motivationssubtypen darüber hinaus Motivationsprofile, die z.B. stärker durch die kontrollierten Subtypen gegenüber den autonomen Subtypen charakterisiert sein können (Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013).

Für den monistischen Aufsichtsratskontext konnten diese Grundaussagen empirisch bestätigt werden (Boivie et al., 2012; Graves et al., 2015), obgleich dabei keine Auseinandersetzung mit der spezifischen Motivation auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat erfolgt. Eine solche Spezifikation ist jedoch notwendig, da sich für Arbeitnehmer- und Anteilseignervertreterinnen und -vertreter unterschiedliche Anreize hinsichtlich der Übernahme eines Aufsichtsratsamts erwarten lassen. Neben den verschiedenartigen Logiken in der Ansprache und Wahl auf Seiten der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter (Gahlen, 2012) könnten im deutschen Kontext etwa materielle Anreize – in Folge der Abführung von Aufsichtsratsvergütungen an die Hans-Böckler-Stiftung – eine eher untergeordnete Rolle spielen (Jünger, 2013). Üblicherweise führen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter rund 90 Prozent ihrer Vergütung ab und behalten lediglich das „Sitzungsgeld“ bis zu einer Höhe von 500 Euro vollständig ein (Hans-Böckler-Stiftung, 2014). Zu erwarten wäre vor diesem Hintergrund, dass neben rein externen Motivationsaspekten auch weitere Motivationssubtypen für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter von Bedeutung sein dürften. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zeigen etwa tendenziell ein hohes Interesse an der Wahrung spezifischer Arbeitnehmerinteressen (Höpner & Müllenborn, 2010) und der langfristigen Unternehmensentwicklung (Huse et al., 2009; Jansen, 2013), während sich die Anteilseignervertreterinnen und -vertreter eher von Aktionärs- und Eigeninteressen leiten lässt (Walther et al., 2017). In diesem Sinne ist zu erwarten, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat im Vergleich zu Anteilseignervertreterinnen und -vertretern eher autonom-selbstbestimmte Motivationsformen zur Übernahme eines Mandats bewegen. Vor diesem Hintergrund untersuchen wir im weiteren Verlauf des Beitrags, welche motivationalen Subtypen von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern als relevant für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats erachtet werden und welche Einflussgrößen des sozialen Kontextes für die möglichen Unterschiede zwischen den Vertreterinnen und Vertretern ausschlaggebend sind.



## 4. Methodische Vorgehensweise

### 4.1 Datengrundlage

Die Datengrundlage bilden 29 teilstrukturierte Interviews mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern aus 16 im DAX- und MDAX-notierten Unternehmen, die um Sekundärdaten ergänzt wurden (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Da sich der Zugang zu Aufsichtsräten zumeist schwierig gestaltet (Huse, Hoskisson, Zattoni, & Viganò, 2011), wurde für die Auswahl von Interviewpersonen eine Kombination aus einem Sampling nach theoretischen Kriterien und einem Schneeball-Verfahren angewendet (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). Dieses Vorgehen entspricht vergleichbaren Studien in Aufsichts- und Verwaltungsräten (Jansen, 2013; Jünger, 2013; Machold & Farquhar, 2013). Auf theoretischer Ebene orientierte sich die Auswahl von Interviewpersonen an der Unterscheidung zwischen Betriebs- und Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern und leitenden Angestellten, da Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter keine homogene Gruppe bilden (Duran & Pull, 2014; Höpner & Müllenborn, 2010; Jansen, 2013). So verfügen Betriebsräte (als Betriebsvertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat) und leitende Angestellte in der Regel bereits vor der Übernahme eines Aufsichtsratsamtes über eine längere Unternehmenszugehörigkeit, was typischerweise mit einer hohen Unternehmensidentifikation einhergeht (Hillman et al., 2008; Veltrop, Molleman, Hooghiemstra, & van Ees, 2018). Im Gegensatz dazu bilden Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter eine externe Anspruchsgruppe im Aufsichtsrat (Arnegger et al., 2010) und zeichnen sich in erster Linie durch eine größere Branchenexpertise aus (Duran & Pull, 2014).

Daneben wurde auf eine möglichst gleichmäßige Repräsentation verschiedener Branchen geachtet, da die Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsratsamtes etwa von der Höhe branchenspezifischer Vergütungsleistungen (Lorsch & MacIver, 1989) oder dem Einflusspotenzial der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter innerhalb einer Branche (Schulten, 2013) abhängig sein könnte. Die Kontaktierung der Interviewpersonen erfolgte daran anschließend über *gatekeeper* wie Aufsichtsratsvorsitzende und Gewerkschaftsvorstände (Leblanc & Schwartz, 2007). Um einer Verzerrung durch die engen Netzwerke in deutschen Aufsichtsräten vorzubeugen, erfolgte die Ansprache über verschiedene *gatekeeper*, die über keine unmittelbar persönlichen oder institutionellen Verbindungen untereinander verfügten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008). Diese Art der Ansprache trug daneben zur Gewährleistung eines Mindestmaßes an Interesse an dem Forschungsprojekt bei.

Auf Basis dieser Kriterien wurden sieben Interviews mit Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern, 18 Interviews mit Betriebsvertreterinnen und -vertretern und vier Interviews mit leitenden Angestellten durchgeführt. Zwölf Interviewpersonen waren männlich, 19 weitere weiblich. Im Durchschnitt sind die Befragten seit 14,9 Jahren bei dem jeweiligen Unternehmen beschäftigt. Die Interviewten repräsentieren Aufsichtsratsämter in den Branchen Konsumgüter (vier Interviews), Einzelhandel (fünf Interviews), Industriegüter (zehn Interviews), Chemie (drei Interviews), Finanzen (vier Interviews), Telekommunikation (ein Interview) sowie Transport und Logistik (zwei Interviews). Ein Unternehmen fällt unter das Drittelbeteiligungsgesetz und 14 Unternehmen unterliegen den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes von 1976. Schließlich befinden sich zwei Europäische Aktiengesellschaften im Untersuchungssample, die ebenfalls über eine paritätische Mitbestimmung im

Aufsichtsrat verfügen. Das kleinste Unternehmen beschäftigt knapp 1.700 Mitarbeitende, das größte mehr als 400.000. Im Durchschnitt erzielten die Unternehmen zum Zeitpunkt unserer Datenerhebung einen Umsatz von rund 20,4 Mrd. Euro. *Tabelle 2* gibt einen Überblick über die Interviewpersonen.

*Tabelle 2:* Überblick über Interviewpartner

Lfd. Nr.	Unternehmen	Unternehmensbranche	Umsatz (in Euro)	Befragte/r	Interviewlänge (in min)	Funktion im Unternehmen/Aufsichtsrat	Geschlecht	Dauer Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)
1	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A1	46	Leitende Angestellte	weiblich	> 15
2	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A2	65	Betriebsvertreter	männlich	> 15
3	A	Konsumgüter	5-10 Mrd.	A3	98	Betriebsvertreter	männlich	> 15
4	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B1	69	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
5	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B2	55	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	5-10
6	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B3	48	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
7	B	Einzelhandel	1-5 Mrd.	B4	86	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
8	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C1	38	Betriebsvertreter	männlich	> 15
9	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C2	54	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
10	C	Industriegüter	> 10 Mrd.	C3	53	Gewerkschaftsvertreter	männlich	5-10
11	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D1	59	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
12	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D2	90	Gewerkschaftsvertreter	männlich	10-15
13	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D3	119	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
14	D	Industriegüter	1-5 Mrd.	D4	65	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
15	E	Finanzen	< 1 Mrd.	E1	48	Leitende Angestellte	weiblich	n.v.
16	F	Chemie	5-10 Mrd.	F1	71	Betriebsvertreterin	weiblich	n.v.
17	G	Telekommunikation	> 10 Mrd.	G1	72	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
18	H	Finanzen	1-5 Mrd.	H1	68	Betriebsvertreterin	weiblich	5-10
19	I	Transport & Logistik	> 10 Mrd.	I1	116	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
20	J	Transport & Logistik	> 10 Mrd.	J1	80	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
21	K	Finanzen	> 10 Mrd.	K1	75	Gewerkschaftsvertreterin	weiblich	< 5
22	K	Finanzen	> 10 Mrd.	K2	73	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
23	L	Konsumgüter	> 10 Mrd.	L1	84	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
24	M	Chemie	> 10 Mrd.	M1	95	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
25	N	Chemie	> 10 Mrd.	N1	97	Betriebsvertreterin	weiblich	> 15
26	O	Einzelhandel	> 10 Mrd.	O1	59	Betriebsvertreter	männlich	> 15
27	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P1	67	Gewerkschaftsvertreter	männlich	< 5
28	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P2	65	Betriebsvertreter	männlich	n.v.
29	P	Industriegüter	1-5 Mrd.	P3	66	Betriebsvertreter	männlich	> 15

Zur Wahrung der Anonymität sind Unternehmenszugehörigkeit und Umsatz (für das Geschäftsjahr 2010) kategorial angegeben. n.v. = nicht verfügbar auf Grund von Datenmangel.

## 4.2 Datenerhebung

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen Oktober 2009 und Juni 2010 durchgeführt. Vor Beginn der Datenerhebung wurde der Interviewleitfaden durch Fachkundige aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis geprüft und leicht modifiziert. Jedes Interview wurde

von jeweils zwei Forschenden in für die Befragten vertrauten Räumlichkeiten durchgeführt, um Ablenkungen zu vermeiden und die Gefahr von Antworten sozialer Erwünschtheit zu reduzieren (Miles, Huberman, & Saldana, 2013). Die Interviews hatten eine durchschnittliche Länge von 72 Minuten und wurden vollständig transkribiert, um die Reliabilität und Validität der Untersuchung zu stärken (Eisenhardt & Graebner, 2007). Alle Leitfäden folgten einem identischen Aufbau, wobei Anpassungen in Abhängigkeit von der Position der Befragten in dem jeweiligen Unternehmen vorgenommen wurden.

Den Befragten wurde im Vorfeld eine Beschreibung des Forschungsprojektes zugesandt, welche u. a. Anonymität zusicherte. Die Zusicherung von Anonymität erfolgte dabei auch vor dem Hintergrund, die Gefahr sozial erwünschter Antworten möglichst zu vermeiden (Hallen & Eisenhardt, 2012). Die Interviews wurden im so genannten *Verhörstil* geführt, bei dem der Fokus gezielt auf Fakten und Tatsachen anstatt persönlicher Interpretationen oder Meinungsäußerungen gelegt wird (Eisenhardt, 1989). Alle Interviews begannen mit einer Frage zu den persönlichen Erfahrungen mit dem Unternehmen. Darauf schloss sich eine Reihe offener Fragen hinsichtlich der persönlichen Motivation zur Übernahme eines Aufsichtsmandates an. Ein weiterer Fragenblock bezog sich auf eine potentielle Verhaltensänderung in Folge einer hypothetischen Halbierung der Mandatsvergütung. Dieses Vorgehen erwies sich zweckmäßig, da so nicht nur die Bedeutung der Vergütung gesondert bestimmt werden konnte, sondern die Interviewpersonen auch offen auf weitere Motivationssubtypen verwiesen. Der Anhang enthält den vollständigen Interviewleitfaden.

### 4.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte in zwei Schritten (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2013). Innerhalb des ersten Schritts – der *within-case-Analyse* (Eisenhardt, 1989) – wurde für jede Interviewperson ein individuelles Motivationsprofil herausgearbeitet, für das zunächst alle kodierbaren Momente innerhalb der Interviews identifiziert wurden. Kodierbare Momente entsprechen hier verbalen Ausdrücken (zumeist Sätze oder Teilsätze), die sich auf einen Motivationssubtyp beziehen (Miles et al., 2013). Darauf aufbauend schloss sich die Aggregation aller thematisch verwandter Codes in „Kodierungen erster Ordnung“ an (Miles et al., 2013). Dazu wurden die „Kodierungen erster Ordnung“ deduktiv den jeweiligen Motivationssubtypen der Selbstbestimmungstheorie zugeordnet (Eisenhardt, 1989). Die Zuordnung erfolgte auf der Grundlage eines Kodierleitfadens, der (1) eine Definition für jeden der vier Motivationssubtypen, (2) die jeweiligen Fragebogenitems der *motivation at work*-Skala (Gagné et al., 2015) und (3) ein Ankerbeispiel enthielt. Das Kategoriensystem und die Codes wurden mit Hilfe einer Tabellenkalkulationssoftware gebildet und archiviert. Für jede Interviewperson ergab sich aus diesem Vorgehen eine umfangreiche Kodiermatrix, welche die absolute Häufigkeiten der Nennungen jedes Motivationssubtyps enthält. Insgesamt entfielen 64 Interviewpassagen auf externe Motivation, zehn auf introjizierte Motivation, 84 auf identifizierte Motivation und zwei auf intrinsische Motivation. Zur Überprüfung der Reliabilität wurden die Interviews durch den Erstautor und die Zweitautorin unabhängig kodiert. Eine Überprüfung der Übereinstimmungsreliabilität ergab ein sehr gutes Cohens Kappa von  $\kappa = 0,908$  ( $\rho = 0,000$ ) (Fleiss, Levin, & Paik, 2013). Unterschiede in der Kategorisierung wurden – wie in der qualitativen Forschung zur Selbstbestimmungstheorie (Janssen et al., 2014) oder im Kontext von Aufsichts- und Ver-

waltungsräten (Machold & Farquhar, 2013) üblich – durch Diskussion der betreffenden Textpassagen zwischen den beiden Kodierenden aufgelöst, so dass eine eindeutige Zuordnung jeder Interviewpassage gewährleistet ist. *Tabelle 3* gibt einen Überblick über die Datenkodierung.

*Tabelle 3:* Überblick über Kodierungsschema

Kodierung erster Ordnung	Kategorie	Häufigkeit	Ankerbeispiele	Motivations- subtypen
Höhe der Vergütung im Verhältnis zum Aufwand im Verhältnis zu Rechtsrisiken im Verhältnis zu Unternehmen vergleichbarer Größe	Materielle Anreize	55	„Also es [die Vergütung] ist für die Verantwortung, die man übernimmt in den 5 Jahren, ein wunderbares Zubrot. Ein sehr schönes, angemessenes Zubrot.“ (A1)	Externe Motivation
Erfolgsbasierte Vergütung		1	„Ich finde die Koppelung [der Vergütung an den Unternehmenserfolg] sehr angemessen. Ob das nun immer an der Dividende ausgerichtet sein muss wie bei uns, da kann man sicherlich mal überlegen, ob das der richtige Weg ist.“ (A1)	
Haftungsrisiken	Haftungsrisiko	8	„Der Aufsichtsrat hat ja auch eine Haftung [...] und das ist ja auch ein Risiko.“ (E1)	
Vertretung von Beschäftigteninteressen	Interessensrepräsentation	9	„Ich bin auch, qua Funktion, qua Aufgabe hier und auch mit einem bestimmten Auftrag, in Anführungsstrichen, also in diesem Aufsichtsrat.“ (I1)	Introjizierte Motivation
Reputation des Unternehmens	Reputation	1	„Ich glaube, dass natürlich auch Prestige und Name und Ansehen, also des Unternehmens da eine Rolle spielt, so als Motivation.“ (M1)	
Netzwerkaufbau und -pflege	Karriereentwicklung	5	„[...] wenn ich da mit den entscheidenden Leuten, die politischen Kontakt haben, zusammentreffe oder eigene geschäftlichen Beziehungen festigen kann.“ (K1)	
Einflussnahme auf Unternehmen		16	„Meine Ambition war schon, irgendwo was im Konzern zu bewegen und auch eine Note zu setzen.“ (O1)	
Suche nach persönlicher Herausforderung und Lernmöglichkeiten	Persönliche Bedeutung	6	„[...] dazulernen und diese ganzen Finanzakrobatiker besser zu begreifen.“ (K1)	Identifizierte Motivation
Interesse an... Aufgaben des Mandats Unternehmensentwicklung Austausch mit Personen Entwicklungen der Branche	Bedeutung des Mandates	36	„[Mich motiviert] zum einen das Unternehmen selber, die Ausrichtung des Unternehmens, die Strukturen, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, das aus meiner Sicht schon mit ein paar Kennzahlen heraussticht.“ (P1)	
Übernahme von Verantwortung	Übereinstimmung mit eigenen Werten	21	„Ich mache das einfach, weil ich denke, mich haben die Leute gewählt, die glauben an mich.“ (B1)	
Spaß an der Aufgabe	Spaß an der Tätigkeit	2	„[Die Aufgabe] ist in meinem ureigenen Interesse, ja, ich mache das gerne.“ (E1)	Intrinsische Motivation

Die Gruppierung der individuellen in aggregierte Motivationsprofile (vgl. *Abbildung 1*) erfolgte anhand eines iterativen Verfahrens unter Einbezug der relativen Häufigkeit der Nen-

nungen jedes Motivationssubtyps sowie der Ankerbeispiele. Die Positionierungen innerhalb der Profile sind approximativ zu verstehen und wurden initial durch den Erstautor bestimmt. Zu einem zweiten Zeitpunkt (ca. vier Monate nach der Erstkodierung) wurde die Positionierung im Rahmen einer Replikationsanalyse erneut bestimmt. Die wenigen Unterschiede in diesem Schritt wurden zwischen dem Erstautor und der Zweitautorin diskutiert, um zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. Dieses Vorgehen entspricht vergleichbaren Studien (Bailey & Peck, 2013; Machold & Farquhar, 2013).

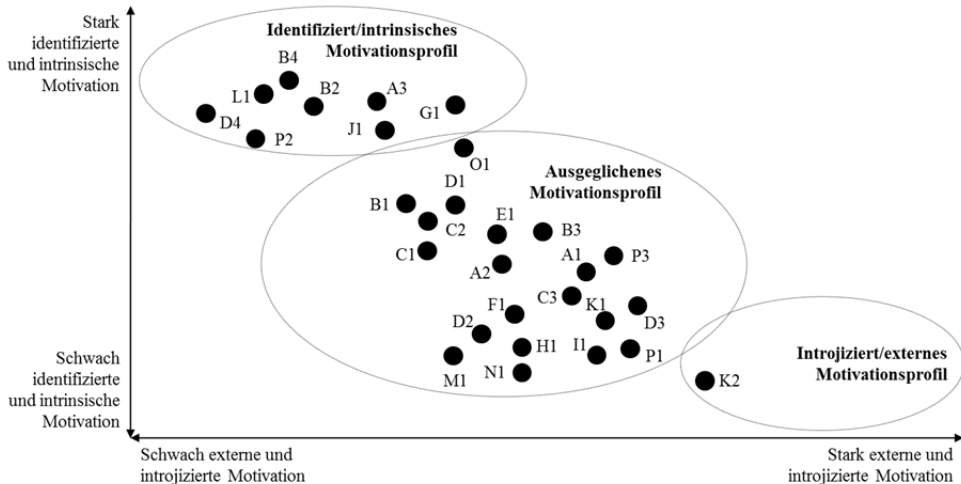
Innerhalb des zweiten Analyseschritts wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Befragten mittels eines *pattern-matching*-Verfahrens bestimmt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013). Dies erfolgte induktiv anhand von Vergleichen der demografischen und funktionsbedingten Unterschiede zwischen den Befragten (etwa hinsichtlich Geschlecht, Position als Betriebs- oder Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, usw.), um Einflussgrößen für unterschiedliche Motivationsprofile zu identifizieren (Yin, 2013). Wir nutzten dazu einen iterativen Prozess, bei dem unter Zuhilfenahme von Tabellen und grafischen Darstellungen die Erklärungsansätze fortlaufend überprüft, verfeinert und mit Ankerbeispielen unterlegt wurden. Die Reliabilität dieses Vorgehens wurde zudem durch eine weitere Replikationsanalyse erhöht, bei dem die Daten zu einem zweiten Zeitpunkt erneut kodiert wurden (Graebner, 2004). Die wenigen aufkommenden Unterschiede wurden durch intensive Diskussion zwischen den beiden Kodierenden geklärt. Als eine zusätzliche Validierungsmaßnahme wurden Ausschnitte der empirischen Ergebnisse im Rahmen einer Ergebnispräsentation einer Vielzahl der beteiligten Interviewpersonen vorgestellt und die empirischen Ergebnisse weitergehend verfeinert (Gibbert & Ruigrok, 2010).

## 5. Empirische Ergebnisse

### 5.1 Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten

Wie in *Abbildung 1* gezeigt, konnten im Rahmen der *within-case*-Analyse drei Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten identifiziert werden: Ein *identifiziert/intrinsisches Profil* (schwach externe-introjierte Motivation, stark identifizierte-intrinsische Motivation), ein *ausgeglichenes Profil* (mittlere externe-introjierte Motivation, mittlere identifizierte-intrinsische Motivation), und ein *introjiert/externes Profil* (stark externe-introjierte Motivation, schwach identifizierte-intrinsische Motivation). Nachfolgend beschreiben wir eingangs die Ausgestaltung dieser Motivationsprofile und verbinden diese im Anschluss mit den Ergebnissen aus dem *pattern-matching*-Verfahren, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Profilen aufzudecken.

Abbildung 1: Drei Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern in Aufsichtsräten



*Identifiziert/intrinsisches Motivationsprofil:* Im Kontrast zu den beiden anderen Profilen nehmen acht Befragte primär identifiziert-intrinsische Subtypen als entscheidend für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandates wahr, ohne dass extern-introjizierten Motivations-subtypen eine bedeutende Rolle zugesprochen wird. Interessant ist, dass sich die Motivation dabei insbesondere auf Anreize bezieht, bei der die Möglichkeiten zur Einflussnahme auf ein spezifisches Unternehmen stärker im Vordergrund stehen als eine rein intrinsische Motivation wie der Spaß an der Aufsichtsrats Tätigkeit.

So beschreibt etwa der Befragte D4, dass er sogar eine Reduzierung der Mandatsvergütung in Kauf nehmen würde, ohne dass dies die Bereitschaft zur Übernahme eines Mandates beeinflusst: *„Ich würde diesen Job wahrscheinlich auch machen, wenn ich dafür überhaupt gar kein Einkommen bekommen würde, weil im Prinzip, wenn Sie schauen würden, was nach der satzungsgerechten Abführung übrig bleibt, das lohnt sich nicht wirklich“*. Dies kann insbesondere dadurch erklärt werden, dass die Befragten in diesem Motivationsprofil das Aufsichtsratsmandat als eine Ergänzung zu anderen Tätigkeiten wahrnehmen. Dies betrifft dabei sowohl interne Betriebsangehörige, als auch externe Gewerkschaftsangehörige. So macht die Betriebsvertreterin G1 deutlich, dass *„im Aufsichtsrat die Konzentration zusammenlaufen und, wenn Sie das auch entsprechend ausfüllen möchten, brauchen Sie auch die Information, müssen mit eingebunden sein und natürlich will ich auch Einfluss darauf nehmen“*. In ähnlicher Weise äußert sich die Gewerkschaftsvertreterin B2: *„Also ich bin auch noch im Aufsichtsrat bei [Name eines Unternehmens] und da war schon interessant so ein Lifestyle-Unternehmen [kennenzulernen]. Und da ich bei [Name der Gewerkschaft] im Fachbereich [Name des Fachbereichs] tätig bin, habe ich auch mit Kollegen aus diesem Unternehmen zu tun, die ich betreue. Und da war das schon interessant das anzunehmen und [ich] habe es bis jetzt auch nicht bereut“*.

*Ausgeglichenes Motivationsprofil:* Die größte Anzahl der Befragten (20 Interviewpersonen) verweist sowohl auf extern-introjizierte als auch identifiziert-intrinsische Subtypen der Motivation, die zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bewegen. Wir bezeichnen dieses Motivationsprofil als *ausgeglichene*, da hier eine relativ gleichmäßige Verteilung zwischen den verschiedenen Motivationssubtypen vorliegt.

Die Dualität verschiedener Motivationssubtypen zeigt sich etwa bei der Befragten B1: *„Ich sag Ihnen ganz ehrlich, also in erster Linie ist das Geld schön, aber ich würde es für mich jetzt, das hört sich vielleicht kitschig für Sie an, für das Unternehmen tun. Ich tue es auch in erster Linie für das Unternehmen“*. Bei dieser Aussage wird deutlich, dass die Befragte durchaus die monetären Anreize eines Aufsichtsratsmandates zu schätzen weiß, gleichzeitig aber der Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen eine größere Bedeutung zuschreibt. Innerhalb dieses Motivationsprofils lassen sich dabei auch deutliche Unterschiede in der Priorisierung einzelner Motivationssubtypen feststellen. So zeigt etwa der Befragte C2 ein eher untergeordnetes Interesse an der Mandatsvergütung (*„das spielt für mich eine zweitrangige Rolle“*), während etwa der Suche nach einer Herausforderung (*„[ich] war eben neugierig auf die Abläufe im Aufsichtsrat“*) eine stärkere Bedeutung zukommt. Im Einklang mit der Literatur (Graves et al., 2015) deutet dies darauf, dass sich auch innerhalb der Profile Unterschiede hinsichtlich der Priorisierung von Motivationssubtypen ergeben.

In Abgrenzung zu dem identifiziert/intrinsischen Motivationsprofil steht bei den Interviewpersonen eine stärker instrumentell geprägte Repräsentation der Beschäftigteninteressen eines bestimmten Unternehmens im Vordergrund. Interessant ist dabei, dass interne Betriebsvertreterinnen und -vertreter die Übernahme eines Mandats eher aus innerer Überzeugung (identifizierte Motivation) wahrnehmen: *„[Das Mandat ist] auch eine Informationsquelle, um besser einzuschätzen, was sind denn da möglicherweise die Folgen für die Arbeitnehmer“* (M1). Bei externen Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern überwiegt dazu im Gegensatz die Zweckdienlichkeit (introjizierte Motivation) der Repräsentation von Beschäftigteninteressen im Aufsichtsrat: *„Ich bin auch qua Funktion, qua Aufgabe hier und auch mit einem bestimmten Auftrag, in Führungsstrichen, in diesem Aufsichtsrat“* (I1). Diese Aussagen zeigen, dass bei den unternehmensinternen und -externen Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern der Betriebs- bzw. Gewerkschaftsseite teils erhebliche Unterschiede auf einzelnen Motivationssubtypen bestehen. Dies liefert einen Hinweis darauf, dass diese in Bezug auf die Motivation keine vollständig homogene Gruppe darstellen.

*Introjiziert/externes Motivationsprofil:* Lediglich die Interviewpartnerin K2 weist eine stark extern-introjizierte Motivation bei einer gleichzeitig schwachen identifiziert-intrinsischen Motivation auf. Wir verwenden den Begriff *introjiziert/externes Motivationsprofil*, da diese Interviewte ausschließlich auf instrumentelle Anreize im Hinblick auf die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats verweist: *„[Es] sollte eine Festvergütung geben und Sitzungsgeld, weil das dürfen wir nämlich behalten. Da bin ich dann doch ein bisschen egoistisch“*.

Dabei sticht die hohe Bedeutung der Mandatsvergütung für die Annahme eines Aufsichtsratsmandats hervor (*„also ich finde, dass die Arbeit honoriert werden [sollte]“*), wobei insbesondere auf die Aufgabenverdichtung und dem damit einhergehenden höheren zeitlichen Engagement verwiesen wird: *„Ich bin der Meinung, dass das zu viel ist, was wir ab-*

*führen, weil die Funktion sich einfach so verändert hat, dass das nicht mehr zeitgemäß ist. Weil wir sehr viel mehr Zeit und alles investieren müssen, als das sicherlich früher so gewesen ist. Also insofern, denke ich, ja, das müsste sich da verändern“.* Interessant ist weiterhin, dass die Befragte auf eine klare Priorisierung hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Motivationssubtypen verweist, bei der stark externe Anreize die Bedeutung von identifiziert-intrinsischer Motivation überlagern: *„Naja, ich würde das genauso wie Anteilseigner machen, wenn ich zwei Angebote habe und der eine sagt, dafür kriegst du so viel Geld, der andere sagt, so viel Geld, ja, warum entscheide ich mich denn dann? Entweder ich habe eine besondere Beziehung zu dem Unternehmen, dass man sich dafür entscheidet, aber ansonsten nach dem Geld“.*

## 5.2 Unterschiede in den Motivationssubtypen bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern

Neben der Darstellung der unterschiedlichen Relevanz von verschiedenen Motivationssubtypen für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats untersucht unsere Studie die Frage, wie sich die Unterschiede zwischen den einzelnen Motivationsprofilen ausbilden und welche Einflussgrößen dafür ausschlaggebend sind. Die induktiven Vergleiche zwischen den Befragten anhand des *pattern-matching*-Verfahrens verweisen dabei auf zwei Einflussgrößen des sozialen Kontexts der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter, die wir als „Unterstützung des persönlichen Netzwerks“ und die „Heranführung an das Mandat“ bezeichnen. Die Benennung der beiden Einflussgrößen leiten sich aus der Selbstbestimmungstheorie ab, bei der diese im Faktor *workplace context* zusammengefasst werden (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). *Tabelle 4* führt die jeweiligen Ausprägungen der Einflussgrößen sowie ausgewählte Beispiele, die wir im Anschluss erläutern, auf.

*Unterstützung des persönlichen Netzwerks:* In Einklang mit der Literatur (Moran et al., 2012) erweist sich insbesondere die *Unterstützung des persönlichen Netzwerks* als zentrale Einflussgröße für die Erklärung der unterschiedlichen Motivationsprofile. Die Interviewpartnerin K2 (introjiziert/externes Profil) zeigt etwa vergleichsweise *geringe* Verbindungen zur zukünftigen Kollegenschaft im Aufsichtsrat. Zum Beispiel macht die Befragte deutlich, dass die Aufsichtsratsstätigkeit *„eine völlig neue Welt darstelle“*, für die sie sich *„alles selbst zusammenfinden“* müsse. In Folge dessen gestaltete sich die Einarbeitung in die Aufsichtsratsstätigkeit als aufwändig, gerade da noch kein persönliches Verhältnis zu den anderen Mitgliedern bestand: *„Gut, ich kannte die, die vorher im Vorstand bei [Name des Unternehmens] waren, aber die anderen kannte ich alle nicht. Da gab es vor der ersten Sitzung auch irgendwie kein Gespräch, um sich kennenzulernen. [...] Von unseren zehn Arbeitnehmervertretern waren neun neue [Mitglieder]“.*



**Tabelle 4:** Beispiele für Einflussgrößen des sozialen Kontexts zur Ausbildung von Motivationsprofilen

Motivations- profile	Einflussgröße: Unterstützung des persönlichen Netzwerks		Ausprä- gung	Einflussgröße: Heranführung an das Mandat	
	Ausprä- gung	Ankerbeispiele		Ankerbeispiele	
Introjiert/ externes Motivations- profil	Gering	„Das ist eine völlig neue Welt, weil man kann keinen fragen, wie macht man es richtig, das musste man sich alles selber zusammenfinden.“ (K2)	Kurzfristig- formal	„Da gibt es ein Seminar und unterhält sich drüber, wer kommt dafür infrage und dann wählt man halt schon diese Liste. Die Reihung der Liste wird bestimmt, das wird praktisch über den Gesamtbetriebsrat gesteuert.“ (K2)	
Ausge- glichenes Motivations- profil	Hoch	„Also Aufsichtsratsvertreter bin ich deshalb geworden, weil ich über Jahre Betriebsratsmitglied bin und mich da an die Spitze hocharbeiten durfte und dann stand eben die Frage an, wer wird wieder Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und da waren eben meine Kolleginnen und Kollegen der Meinung, naja, der [Name des Befragten], der könnte es schon machen und könnte es auch drauf haben. Ich fühlte mich geehrt und war auch gewillt, in den Aufsichtsrat zu gehen.“ (P3) „Also ich bin mit Sicherheit, denke ich, von einem Kollegen aus meinem Standort vorgeschlagen worden. [...] Das ist eine Frage, zum einen natürlich von Kompetenz, zum anderen auch von Achtung und, ich sage mal, Vertrauen, dass man keinen übergeht, dass man ein faires Auswahlverfahren macht.“ (D3)	Langfristig- formal	„Ich bin zuständig für zwei Betriebe dieses Unternehmens, die beide bei uns im Bereich der IG Metall liegen und nach dem Ausscheiden meines Vorgängers, der vor mir diese Betriebe betreut hat und dort auch Aufsichtsratsmitglied war, war klar, dass derjenige, der die Betriebe betreut, der den Gesamtbetriebsrat betreut, auch die Arbeit im Aufsichtsrat macht.“ (P1) „Wir haben uns mal das Thema [Einzug in den Aufsichtsrat] vorgenommen und das kann man ja nur sinnvoll tun, wenn man sich schon vorher mal darüber informiert, was überhaupt mit dem Amt verbunden ist. Nicht nur an Pflichten und Konsequenzen und möglichen juristischen Konsequenzen, sondern was einem das überhaupt bieten könnte.“ (A2)	
Identifiziert/ intrinsisches Motivations- profil	Hoch	„Ich bin seit vielen Jahren Betriebsratsvorsitzende, in anderen Funktionen [...] gewesen, dann hat man mich gefragt, ob ich mir das zutrauen würde.“ (G1) „Ich bin zu meiner Kollegin gegangen und hab gesagt 'das würde mich interessieren', und meine Kollegin sagte 'du hast Recht, dich kennen so viele'.“ (B4)	Langfristig/ aus Eigen- initiative	„Ich wollte mich gerne weiter engagieren.“ (L1) „Man kennt sich aus der täglichen Arbeit. Ich pflege eine intensive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der [Name des Unternehmens] und dem Betriebsratsvorsitzenden.“ (J1)	

Im Gegensatz dazu zeigen stärker identifiziert und intrinsisch motivierte Personen eine *hohe* Einbindung in organisationale Netzwerke, zumeist in Form vormaliger Gremientätigkeiten oder persönlicher Kontakte zu einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern. Dies gilt für Interviewpersonen aus dem ausgeglichenen und identifiziert/intrinsischen Motivationsprofil in gleicher Weise. Eine besondere Ermutigung für die Annahme des Mandats aus diesem Netzwerk geht dabei einher mit der wahrgenommenen persönlichen Bedeutung einer Aufsichtsrats-tätigkeit. Die Befragte B4 (identifiziert/intrinsisches Profil) verweist exemplarisch auf ihre langjährige Tätigkeit als Betriebsrätin, wodurch ihr eine große Unterstützung, Mut und Vertrauen für eine Kandidatur für den Aufsichtsrat zugesprochen wurde: *„Ich bin zu meiner Kollegin gegangen und hab gesagt ‚das [Mandat] würde mich interessieren. Ich könnte mich doch einfach mal zur Wahl stellen‘. Dann sagt meine Kollegin ‚Eigentlich hast*

*Du Recht. Dich kennen so viele‘ – weil ich dadurch, dass ich die Seminare begleitet habe, die Führungsakademie und [Unternehmensstandort] betreut [habe], hat meine Kollegin gesagt ‚Dich kennen ja alle. Wer sollte denn sonst das machen?!‘. Gleichsam verweist der Befragte D3 (ausgeglichenes Profil) darauf, dass die Unterstützung seines persönlichen Netzwerks ein Ausdruck von „Kompetenz“, „Achtung“ und „Vertrauen“ gegenüber seiner Person darstellt und die Übernahme eines Mandats als selbstbestimmt wahrgenommen wird.*

*Heranführung an das Mandat:* Eine zweite Einflussgröße für die Erklärung unterschiedlicher Motivationsprofile liegt in einem weiteren Aspekt des sozialen Kontexts, der Art und Weise der Heranführung an das Mandat. Bei der Befragten K2 (introjiert/externes Profil) erfolgte die Ansprache auf *formal-kurzfristigem* Wege ohne große Vorankündigung in Folge einer entsprechenden Platzierung auf einer Aufsichtsratswahlliste von Seiten der gewerkschaftlich-organisierten Betriebsvertreterinnen und -vertreter. Eine langfristige Heranführung an ein mögliches Aufsichtsratsmandat war dabei für die Befragte nicht zu erkennen: *„Wir wurden mehr oder weniger ins kalte Wasser geworfen. Und wir hatten ganz am Anfang große Schwierigkeiten, weil man uns erst von [Name des Unternehmens] versprochen hat, ihr kriegt ein Seminar. Dann haben wir immer Bitte, Bitte gesagt und dann kam nix“.* Daraus resultierte eine relativ überraschende Ansprache mit geringer Vorlaufzeit und eine damit einhergehende Unsicherheit hinsichtlich der Mandatsübernahme: *„Das war da am Anfang schon ziemlich aufregend, weil man kann keinen fragen, wie macht man es richtig, oder wen man fragt, das musste man sich irgendwie alles so selber zusammenfinden“.*

Im Gegensatz dazu verfügen die stärker identifiziert-intrinsisch motivierten Befragten über ein deutlich *langfristigeres* Verhältnis mit dem entsprechenden Aufsichtsrat. Dieser Effekt entsteht dabei unabhängig von einer Organisationsmitgliedschaft, sondern etwa im Rahmen von Vorträgen oder der Zusammenarbeit in Gremien anderer Unternehmen. Die Aussage des Befragten A2 (ausgeglichenes Profil) zeigt, wie eine kontinuierliche Heranführung an das Unternehmen ein hohes Interesse an der Aufsichtsratsstätigkeit wecken konnte: *„Wir haben uns mal das Thema [Einzug in den Aufsichtsrat] vorgenommen und das kann man ja nur sinnvoll tun, wenn man sich schon vorher mal darüber informiert, was überhaupt mit dem Amt verbunden ist. Nicht nur an Pflichten und Konsequenzen und möglichen juristischen Konsequenzen, sondern was einem das überhaupt bieten könnte. Man sollte ja nur was machen, wenn es auch eine gewisse Bereicherung darstellt“.*

Im Unterschied dazu erfolgt bei den Befragten des identifiziert/intrinsischen Profils die Heranführung an das Mandat weniger formal, sondern stärker auf Basis von *Eigeninitiative*. Exemplarisch zeigt die Befragte J1, dass die Heranführung an das Mandat aus einer *„intensiven Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat der [Name des Unternehmens] und dem Betriebsratsvorsitzenden“* resultierte. Das hohe Maß an Eigeninitiative bei der Heranführung an das Mandat wird auch bei der Befragten B4 deutlich: *„Ich wollte mich gerne weiter engagieren [...]. Zu dem Zeitpunkt war ich auch, glücklicherweise muss ich sagen, eine der wenigen Kandidaten, die internationale Erfahrung zu dem Zeitpunkt schon hatten, das heißt, ich habe Tochtergesellschaften besucht, habe auch eng mit denen Kontakt damals schon gehabt und habe durch die Position in der Fachabteilung [Name der Abteilung] auch vom Business her so eine Schnittstellenfunktion zwischen Produktion und Vertrieb“.*

## 6. Diskussion

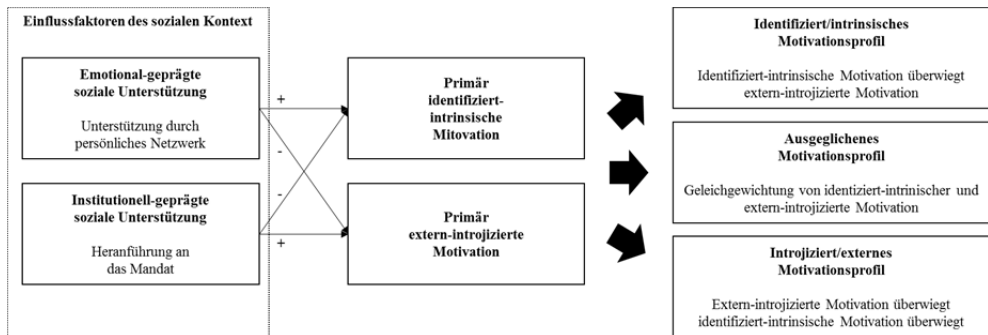
Unser Beitrag untersucht, wie Einflussgrößen des sozialen Kontexts Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats motiviert. In Ergänzung zu Analysen, die sich auf die Annahmen der *agency theory* (Fama & Jensen, 1983) bzw. *stewardship theory* (Davis et al., 1997) stützen, zeigen unsere Ergebnisse, dass die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats aus einer Vielzahl parallel auftretender Motivationssubtypen resultiert (Gagné & Deci, 2005), deren Relevanz einer individuellen Bewertung unterliegt (Moran et al., 2012).

Unsere Studie stellt einen ersten Schritt für die umfassendere Betrachtung der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern dar. Die Ergebnisse zeigen, dass die Übernahme eines Mandats in erster Linie eine autonom-selbstbestimmt motivierte Handlung darstellt, die der Erreichung individueller Bedürfnisse (z.B. persönliche Karriereziele, Übernahme von Verantwortung) dient. Gleichsam wird die Mandatsübernahme auch durch innere und externe Anreize bestimmt, bei der Belohnungen (z.B. Vergütung), die Vermeidung von Sanktionen (z.B. Haftungsrisiken) und Stolz (z.B. auf die Reputation eines Unternehmens) im Vordergrund stehen. Diese Subtypen treten dabei parallel auf und resultieren in individuellen Motivationsprofilen, die sich im Grad der Selbstbestimmtheit unterscheiden. Dieser personenzentrierte Ansatz verweist, im Einklang mit der Literatur (Rost et al., 2010; Van den Broeck et al., 2013; Walther et al., 2017), auf beträchtliche motivationale Unterschiede zwischen den Befragten, die bei quantitativen Erhebungen im Aufsichtsratskontext vernachlässigt werden (Guerrero et al., 2015; Guerrero & Séguin, 2012). Einerseits zeigt sich, dass die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zur Übernahme eines Mandats durch das in deutschen Aufsichtsräten starke *stakeholder*-orientierte Interesse geprägt ist (Jackson, 2005). Im Kontrast zu *shareholder*-orientierten Kontexten wie den USA, bei denen insbesondere die Vergütungsanreize eine bedeutende Rolle spielen (Feldman & Montgomery, 2015; Yermack, 2004), erweisen sich bei Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern vor allem identifiziert-intrinsische Motivationsaspekte als entscheidend.

Andererseits wird deutlich, dass sich hinsichtlich der Motivation auch Unterschiede zwischen den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern ergeben. So zeigt unsere Analyse, dass betriebliche Vertreterinnen und Vertreter die Beschäftigtenrepräsentation stärker aus innerer Überzeugung wahrnehmen, während für externe Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter die Zweckdienlichkeit der Interessensvertretung entscheidend ist. Dies stimmt mit konzeptionellen Überlegungen überein, wonach Betriebsvertreterinnen und -vertreter über eine stärker intrinsisch-geprägte Motivation verfügen als externe Mitglieder im Aufsichtsrat (Osterloh & Frey, 2006) und unterstreicht, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter keine homogene Gruppe bilden (Duran & Pull, 2014; Jansen, 2013). Auch in der Mitbestimmungsforschung wird diesem Sachverhalt zunehmend eine stärkere Bedeutung zugemessen (Fauver & Fuerst, 2006; Jirjahn, 2011), allerdings konzentrieren sich diese Untersuchungen bisher zumeist auf die Auswirkungen dieser Unterschiede auf den Unternehmenserfolg. Unser Fokus auf die Selbstbestimmungstheorie ergänzt die bestehenden Ansätze aus einer psychologischen Perspektive und zeigt, wie sich individuelle Beweggründe für ein bestimmtes Handeln in der Ausgestaltung von Motivationsprofilen niederschlagen.

Weiterhin zeigen unsere Ergebnisse, dass die Ausbildung von Motivationsprofilen mit dem jeweiligen sozialen Kontext korrespondiert. Im Einklang mit der Literatur zur Selbstbestimmungstheorie (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Moran et al., 2012) verdeutlichen unsere Ergebnisse insbesondere die Unterstützung des persönlichen Netzwerks und die Art und Weise der Heranführung an das Aufsichtsratsmandat als zwei Einflussgrößen des sozialen Kontexts. Die Unterstützung durch persönliche Netzwerke fördert dabei die emotionale Bedeutung einer möglichen Aufsichtsrats Tätigkeit (z. B. durch entgegengebrachte Empathie und Vertrauen), wodurch die Annahme eines Mandats stärker autonom aus persönlichem Antrieb anstatt auf Basis externer Anreize erlebt wird. Gleichsam steigert eine langfristige Heranführung an ein Mandat die persönliche Bindung an den jeweiligen Aufsichtsrat, zum Beispiel in Form einer langfristigen Planung für freiwerdende Posten. In der Folge vergrößert sich die wahrgenommene Bedeutung der Aufgabe und verringert damit eine rein instrumentell motivierte Mandatsübernahme. Dies verweist auf die hohe Bedeutung der sozialen Unterstützung für die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats aus selbstbestimmten Gründen (Gagné et al., 2010; Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013). Aus der Sicht der Selbstbestimmungstheorie verringert sowohl eine emotional-geprägte (Unterstützung des persönlichen Netzwerks) als auch eine institutionell-geförderte (Heranführung an das Mandat) soziale Unterstützung den wahrgenommenen äußeren Anreiz zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats, wodurch Anreize als stärker selbstbestimmt und weniger kontrolliert wahrgenommen werden (Deci et al., 1999). *Abbildung 2* fasst die dargestellten Zusammenhänge grafisch zusammen.

*Abbildung 2:* Zusammenfassung der Einflussfaktoren von Motivationsprofilen



Unsere Ergebnisse bieten auch Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage, wie Personen auf Arbeitnehmerseite zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bewegt werden können. An erster Stelle ist es dabei wichtig, dass bei der Ansprache von möglichen Kandidierenden verschiedene Motivationssubtypen berücksichtigt werden. Im Unterschied zu Anteilseignervertreterinnen und -vertretern sollten dabei insbesondere „weiche“ Faktoren wie die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung, die persönliche Weiterentwicklung oder die Chancen auf die Karriereentwicklung betont werden. An zweiter Stelle implizieren die Ergebnisse, dass die Ansprache potentieller Mandatsinteressierten auf individueller Basis erfolgen sollte. Wenngleich ein überwiegender Anteil der Interviewten eine Kombination

aus autonomen und kontrollierten Subtypen der Motivation aufweist, ist für einzelne Befragte der Vergütungsbestandteil bei der Übernahme eines Aufsichtsratsmandats nicht zu unterschätzen. Um auch solche Personen anzusprechen, bieten sich – zur Vermeidung der Verdrängung eher autonomer Motivationssubtypen – einerseits eine frühzeitige Bindung an das Unternehmen und die Aktivierung des persönlichen Netzwerks an. Andererseits stellt die Vergütung für einige Interviewpersonen eine wichtige Teilvoraussetzung zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats dar. Solcherart Motivierte könnten etwa durch eine verstärkte Kopplung der Mandatsvergütung an den Arbeitsaufwand des jeweiligen Aufsichtsrats gewonnen werden. Zur Untersuchung der Auswirkungen einer solchen Kopplung auf die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat schlagen wir weitere Forschungsarbeiten vor, wie wir nachfolgend erläutern.

## 7. Weiterer Forschungsbedarf

Weiterer Forschungsbedarf besteht insbesondere in einer quantitativen Betrachtung der Motivationsprofile von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren möglichen Verbindung mit den Auswirkungen auf die Aufsichtsratsarbeit. Dazu kann etwa eine Erhebung per Fragebogen angestrebt werden, um ein statistisch-repräsentatives Bild der Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern und deren Einflussfaktoren zu erhalten. Dies betrifft insbesondere das „introjizierte-externe“ Motivationsprofil. Durch ein solches Vorgehen können daneben auch die Herausforderungen in Bezug auf mögliche retrospektive sowie sozial erwünschte Antworten durch die Interviewten einer weitergehenden Überprüfung unterzogen werden. Ideal für ein solches Forschungsdesign wäre ein Vergleich von Kandidaten und Kandidatinnen für den Aufsichtsrat, die ein Angebot annehmen gegenüber solchen, die es ablehnen (de Jong et al., 2014). Die internationale Forschung zur Selbstbestimmungstheorie stellt ein validiertes Instrumentarium zur Verfügung, die auf den Aufsichtsratskontext übertragen werden kann (vgl. z.B. Gagné et al., 2010; Gagné et al., 2015). Dabei ist zu beachten, dass sich Primärdatenerhebungen zu Aufsichtsräten auf Grund der Exponiertheit der Gremien in der Öffentlichkeit häufig schwierig gestalten (Huse et al., 2011; Leblanc & Schwartz, 2007; Walther, Morner & Calabrò, 2017).

Daneben können weitere Forschungsbemühungen darüber Auskunft geben, inwieweit die Motivation von Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern auch die Entscheidungsfindung und Effektivität im Aufsichtsrat beeinflusst. Solche Studien könnten einerseits, als Erweiterung zu unserem qualitativen Ansatz, auf quantitative Zeitreihenanalysen zurückgreifen, um dadurch die Repräsentativität unserer Ergebnisse zu überprüfen. Andererseits lassen sich so auch die Effekte auf quantifizierbare Erfolgsvariablen, wie z.B. den Einfluss der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter auf Aufsichtsratsentscheidungen untersuchen. Zur Untersuchung solcher Zusammenhänge besteht in der internationalen Aufsichtsratsforschung auch bereits ein empirisches Instrumentarium (Huse, Nielsen & Hagen, 2009; Schønning et al., 2018; Zattoni, Gnan & Huse, 2015), welches auf den deutschen Aufsichtsratskontext übertragen werden kann.

## Literatur

- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2008). Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46 (1), 154-171. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.06.002>
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292. <https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
- Arenberg, P. & Eck-Philipp, C. (2014): Nicht nur suchen - auch finden wollen. *Harvard Business Manager*, 6/2014, 90-95.
- Arnegger, M., Hofmann, C., Pull, K. & Vetter, K. (2010). Unterschiede in der fachlichen und demographischen Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte – Eine empirische Analyse für HDAX- und SDAX-Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, 70 (3), 239-257.
- Bailey, B. C. & Peck, S. I. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance. An International Review*, 21 (2), 131-146. <https://doi.org/10.1111/corg.12008>
- Boivie, S., Graffin, S., Oliver, A. G. & Withers, M. (2016). Come aboard! Exploring the effects of directorships in the executive labor market. *Academy of Management Journal*, 59 (5), 1681-1706. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0840>
- Boivie, S., Graffin, S. D. & Pollock, T. G. (2012). Time for me to fly: Predicting director exit at large firms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1334-1359. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1083>
- Clausen, S. & Eigendorf, J. (2014). Die neuen Königsmacher. *Welt am Sonntag*, 19.01.2014.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- de Jong, A., Hooghiemstra, R. & Van Rinsum, M. (2014). To accept or refuse an offer to join the board: Dutch evidence. *Long Range Planning*, 47 (5), 262-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.06.001>
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments: Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Duran, M. & Pull, K. (2014). Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zur fachlichen und geschlechtlichen Diversität von Aufsichtsräten: Erkenntnisse aus einer qualitativ-explorativen Analyse. *Industrielle Beziehungen*, 21 (4), 329-351. <https://doi.org/10.1688/indb-2014-04-duran>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26 (1), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fauver, L. & Fuerst, M. E. (2006). Does good corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. *Journal of Financial Economics*, 82 (3), 673-710. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.10.005>

- Feldman, E. R. & Montgomery, C. A. (2015). Are incentives without expertise sufficient? Evidence from Fortune 500 firms. *Strategic Management Journal*, 36 (1), 113-122. <https://doi.org/10.1002/smj.2211>
- Fleiss, J. L., Levin, B. & Paik, M. C. (2013). *Statistical methods for rates and proportions*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gahlen, H. (2012). Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. In Grundei, J. & Zaumseil, P. (Hrsg.). *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven* (S. 222-238). Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7064-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7064-0_10)
- Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how“ of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13 (4), 710-737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gnan, L., Zattoni, A. & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41 (4), 1214-1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25 (8-9), 751-777. <https://doi.org/10.1002/smj.419>
- Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N. & Gentry, W. A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87 (1), 32-42. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.002>
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È. & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (1), 88-101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>
- Guerrero, S. & Séguin, M. (2012). Motivational drivers of non-executive directors, cooperation, and engagement in board roles. *Journal of Managerial Issues*, 24 (1), 61-77.
- Hallen, B. & Eisenhardt, K. (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 35-70. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0620>
- Hambrick, D., Misangyi, V. & Park, C. (2015). The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. *Academy of Management Review*, 40 (3), 323-344. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0066>
- Hans-Böckler-Stiftung (2014). Die Abführungen an die Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/foerderer\\_richtlinie\\_2014.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/foerderer_richtlinie_2014.pdf) (letzter Abruf: 19.08.2018).

- Hillman, A. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3), 383-396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Nicholson, G. & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19 (3), 441-456. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0355>
- Höpner, M. & Müllenborn, T. (2010). Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 17 (1), 7-29. <https://doi.org/10.1688/1862-0035>
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A. & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management & Governance*, 15 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>
- Huse, M., Minichilli, A., Nordvist, M. & Zattoni, A. (2011). Board tasks in small firms: The importance of motivation and evaluations. *Sinergie Italian Journal of Management*, 75 (8), 17-36.
- Huse, M., Nielsen, S. T. & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89 (4), 581-597. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0018-4>
- Jackson, G. (2005). Stakeholders under pressure: Corporate governance and labour management in Germany and Japan. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (3), 419-428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00436.x>
- Jansen, T. (2013). *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10-1007/978-3-658-01432-2>
- Janssen, S., van Vuuren, M. & de Jong, M. D. T. (2014). Motives to mentor: Self-focused, protégé-focused, relationship-focused, organization-focused, and unfocused motives. *Journal of Vocational Behavior*, 85 (3), 266-275. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.002>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jirjahn, U. (2011). Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. *Schmollers Jahrbuch*, 131 (1), 3-57. <https://doi.org/10.3790/schm.131.1.3>
- Jünger, C. (2013). *Die Motivation deutscher Aufsichtsräte: Eine qualitativ-empirische Untersuchung bei Anteilseignervertretern*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02539-7>
- Jürgens, U., Lippert, I. & Gaeth, F. (2008). *Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845211114>
- Leblanc, R. & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (5), 843-851. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00617.x>
- Lorsch, J. W. & MacIver, E. (1989). *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Machold, S. & Farquhar, S. (2013). Board task evolution: A longitudinal field study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21 (2), 147-164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T.-Y. & Liu, Z.-Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.002>



- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2005). Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein Soziales Dilemma. In Schauenberg, B., Schreyögg, G. & Sydow, J. (Hrsg.). *Institutionenökonomik als Managementlehre* (S. 333-364). Wiesbaden, Gabler.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-322-91307-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-322-91307-4_15)
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2006). Shareholders should welcome knowledge workers as directors. *Journal of Management & Governance*, 10 (3), 325-345.  
<https://doi.org/10.1007/s10997-006-9003-4>
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Rost, K., Weibel, A. & Osterloh, M. (2010). Good organizational design for bad motivational dispositions? *Die Unternehmung*, 64 (2), 107-136.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Schønning, A., Walther, A., Machold, S. & Huse, M. (2018). The Effects of Directors' Exploratory, Transformative and Exploitative Learning on Boards' Strategic Involvement: An Absorptive Capacity Perspective. *European Management Review*,  
 Online First, <https://doi.org/10.1111/emre.12186>.
- Schulzen, A. (2013). *Rollenverständnis und Vergütung des deutschen Aufsichtsrats: Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00471-2>
- Shen, W. (2005). Improve board effectiveness: The need for incentives. *British Journal of Management*, 16(s1), S81-S89. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00449.x>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H. & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (1), 69-78. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.005>
- Veltrop, D. B., Molleman, E., Hooghiemstra, R. & van Ees, H. (2018). The relationship between tenure and outside director task involvement: A social identity perspective. *Journal of Management*, 44 (2), 445-469. <https://doi.org/10.1177/0149206315579510>
- Walther, A., Möltner, H. & Morner, M. (2017). Non-executive director's motivation to continue serving on boards: A self-determination theory perspective. *Corporate Governance: An International Journal of Business in Society*, 17 (1), 64-76. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2016-0120>
- Walther, A., Morner, M. & Calabrò, A. (2017). The role of behaviorally integrated nominating committees in non-executive director selection processes. *European Management Journal*, 35 (3), 351-361. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.10.004>
- Yermack, D. (2004). Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors. *The Journal of Finance*, 59 (5), 2281-2308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00699.x>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

## Anhang: Interviewleitfaden

<b>Leitfrage 1 – Mandatsübernahme</b>	
<b>Können Sie uns berichten, wie Sie zu Ihrem Mandat gekommen sind?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit wem haben Sie dabei gesprochen?</li> <li>• Können Sie uns den Prozess genauer beschreiben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was waren Ihre (persönlichen) Gründe, das Mandat anzunehmen?</li> <li>– Würden Sie das Mandat heute aus denselben Gründen nochmal annehmen?</li> </ul> </li> <li>• Würden Sie in das Mandat eingeführt? Wie war das am Anfang?</li> <li>• <i>Wenn weibliches oder ausländisches Aufsichtsratsmitglied:</i> Sie sind die/der einzige Frau/Internationale/r im Aufsichtsrat. Was bedeutet das für die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat?</li> </ul>

<b>Leitfrage 2 – Entscheidungsprozesse – Prüfungsausschuss</b>	
<b>Können Sie mir eine Situation im Prüfungsausschuss beschreiben, in der es zu Meinungsverschiedenheiten/einer kontroversen Diskussion kam? Wie kam es dazu? Wer war dabei maßgeblich involviert?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prüfungsausschuss-vorsitzender</li> <li>– Aufsichtsratsvorsitzender</li> <li>– Weitere Mitglieder</li> <li>– Vorstand</li> <li>– Leiter Controlling</li> <li>– Wirtschaftsprüfer</li> </ul> </li> <li>• Wann wurden Sie in das Thema involviert? Wann wurde es ein Thema des gesamten Ausschusses / Aufsichtsrats?</li> <li>• Inwiefern wurde die kontroverse Diskussion im Aufsichtsrat weitergeführt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern waren Sie in die Diskussion eingebunden? Welche Rolle spielten Sie dabei?</li> <li>• Welche Rolle spielte der Prüfungsausschussvorsitzende in diesem Prozess? Wie hat der Prüfungsausschussvorsitzende versucht, den Konflikt zu moderieren?</li> <li>• Welche Rolle spielte der Aufsichtsratsvorsitzende in der Auseinandersetzung?</li> <li>• Wurde bei Ihnen schon ein Finanzexperte (im Sinne des BilMoG) benannt / thematisiert?</li> <li>• Inwiefern ergeben sich dadurch Änderungen im Prüfungsausschuss / Aufsichtsrat (erhöhte Verantwortung, Haftung für die Person des Finanzexperten)?</li> <li>• <i>Wenn Prüfungsausschussmitglied:</i> Bitte beschreiben Sie mir kurz, wie Sie Mitglied des Prüfungsausschusses wurden.</li> </ul>

<b>Leitfrage 3 – Vergütung</b>	
<b>Stellen Sie sich vor, Ihre Vergütung wird wesentlich gekürzt. Was würde dies für Sie bedeuten? Welche Bedeutung hat die Mandatsvergütung für Sie?</b>	
<b>Aufrechterhaltungsfrage</b>	<b>Konkrete Nachfrage</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition „wesentlich“: Wenn es für Sie erheblich wäre?</li> <li>• Würden Sie den AR deswegen verlassen? Wenn nein, warum nicht?</li> <li>• Arbeitnehmervertreter: Welche Bedeutung hätte eine Streichung der Sitzungsgelder für Sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern würde sich Ihr Verhalten ändern, wenn man das Vergütungssystem umstellen würde?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– in Richtung höherer erfolgsorientierter Anteil oder</li> <li>– Mehr fixe Vergütungsbestandteile.</li> </ul> </li> <li>• Inwiefern empfinden Sie Ihre Vergütung als angemessen?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Im Hinblick auf                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ihren Arbeitsaufwand (Vorsitz, Ausschusstätigkeit)</li> <li>– Ihre Haftung</li> <li>– Ihre Verantwortung?</li> <li>– Im Vergleich zu anderen Unternehmen?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Wie bewerten Sie das Vergütungssystem dieses Aufsichtsrats?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bemessungsgrundlagen (Erfolg, Engagement)</li> </ul> </li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Mitbestimmung + ARV	
<b>a) Bei Ihnen wurde neulich XXX (zustimmungspflichtige Geschäft, insb. Akquisition oder Verkauf eines Unternehmensteils oder einer größeren Restrukturierung) im Aufsichtsrat entschieden.</b>	
<b>Wie habe ich mir diese Entscheidungsfindung praktisch vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufsichtsratsmitglieder</li> <li>– Vorstand</li> <li>– 2. Ebene des Managements</li> </ul> </li> <li>• Wann wurden Sie erstmals mit dem Thema konfrontiert? Wann wurde es ein Thema des gesamten Aufsichtsrats?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen die Diskussionen?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– in der Vorbesprechung,</li> <li>– in den Ausschüssen und</li> <li>– im Plenum</li> </ul> </li> <li>• Wer spricht? Wie offen sind Diskussionen? Wie hat der Vorsitzende die Diskussionen geleitet/moderiert?</li> <li>• Wie lief die offizielle Beschlussfassung ab?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wurde das Thema nochmals offen diskutiert?</li> <li>– Wie hat der Vorsitzende die Beschlussfassung moderiert?</li> </ul> </li> <li>• An welcher Stelle kam es zu Meinungsverschiedenheiten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie wurde damit umgegangen?</li> <li>– Wie hat der Vorsitzende versucht, diese Konflikte zu moderieren?</li> </ul> </li> <li>• Welche Rolle spielt der Vorsitzende in diesem Prozess?</li> <li>• Inwiefern waren sie mit dem geschilderten Entscheidungsprozess zufrieden?</li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Kandidatenvorschläge + ARV	
<b>b) Bei Ihnen wurde XXX (neubestelltes AR-M) auf der Hauptversammlung 200X neu in den AR berufen. Wie habe ich mir so einen Nominierungsprozess vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ist involviert (in welchem Maße)?</li> <li>• Wann wurden Sie erstmals mit dem Thema konfrontiert?</li> <li>• Wie muss ich mir eine <u>Nominierungsausschuss-Sitzung</u> vorstellen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Nachfragen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie kam das Anforderungsprofil zustande?</li> <li>– Inwieweit setzen Sie externe Berater bei der Suche ein?</li> <li>– Wie wird gewährleistet, dass diese Vorschläge auch von den Aktionären mitgetragen werden?</li> <li>– Wie läuft die offizielle Beschlussfassung im Aufsichtsrat ab?</li> </ul> </li> <li>• <i>Wenn Nominierungsausschussmitglied:</i> Was ist Ihre Rolle im Ausschuss?</li> <li>• Was ist die <u>Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden</u> in diesem Prozess?</li> <li>• Inwiefern waren sie mit dem geschilderten Entscheidungsprozess <u>zufrieden</u>?</li> <li>• Wie läuft die Nominierung im Gegensatz dazu bei einer <u>Wiederbestellung</u> ab? Inwieweit wird dabei Evaluation der Performance des Aufsichtsratsmitglieds vorgenommen?</li> </ul>

Leitfrage 4 – Entscheidungsprozesse – Mitbestimmung + ARV	
<b>c) Bei Ihnen wurde neulich Herr/Frau YYY (Vorstandsbestellung) in den Vorstand berufen.</b>	
<b>Wie habe ich mir diese Bestellung praktisch vorzustellen?</b>	
Aufrechterhaltungsfrage	Konkrete Nachfrage
<b>Identisch mit Leitfrage 4a)</b>	<b>Identisch mit Leitfrage 4a)</b>