



Empfehlungen

zur

Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein

(Public Corporate Governance Code)

Juli 2012

1. Einleitung

1.1 Inhalt

Die Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein (Public Corporate Governance Code) sind Teil der dreistufigen Corporate Governance für öffentliche Unternehmen im Fürstentum Liechtenstein.

Das Gesetz über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (ÖUSG) als Rahmengesetz beinhaltet von allen öffentlichen Unternehmen anzuwendende Regelungen in Bezug auf die Themenbereiche Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz.

In den Spezialgesetzen der öffentlichen Unternehmen werden unternehmensspezifische Sachverhalte geregelt. Zusätzlich wird die Möglichkeit eingeräumt, bei Bedarf mittels Spezialgesetz die rahmengesetzlichen Regelungen zu übersteuern.

Die vorliegenden Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein regeln hingegen Themenbereiche mit empfehlendem Charakter ohne rechtliche Bindung und richten sich vor allem an die strategischen Führungsorgane der öffentlichen Unternehmen. Die Empfehlungen ergänzen und präzisieren die gesetzlichen Regelungen und sollten bei sorgfältiger Amtsausübung berücksichtigt werden. Sie dienen somit auch der Beurteilung der Pflichterfüllung durch die strategische Führungsorgane.

Die verwendeten Personenbezeichnungen in den Empfehlungen gelten für Personen männlichen und weiblichen Geschlechts.

1.2 Ziel

Die Empfehlungen sollen zu einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen beitragen und damit die öffentlichen Interessen bei der Erfüllung ihres öffentlichen Auftrags berücksichtigen.

1.3 Struktur

Die Empfehlungen enthalten Bestimmungen, welche bei Nichteinhaltung unter Bekanntgabe der Gründe im Geschäftsbericht offengelegt werden müssen. Gleichzeitig sind Angaben zu machen, mit welchen Massnahmen allfällige Nachteile vermieden oder gemildert werden können. Darüber hinaus beinhalten die Empfehlungen Anregungen, die freiwillig angewendet werden sollten und von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann. Die Bestimmungen sind wie folgt gekennzeichnet:

1. comply or explain (C): Offenlegung und Begründung einer Abweichung im Geschäftsbericht erforderlich
2. Anregungen (A): Keine Offenlegung und Begründung einer Abweichung im Geschäftsbericht erforderlich

Gesetzliche und statutarische Bestimmungen haben Vorrang vor den Empfehlungen.

Erläuterung: Da es sich bei allen Corporate Governance-Codes nur um Soft Law handelt, gilt der Grundsatz „comply or explain“. Dies ist der wesentliche Unterschied zu den zwingenden Bestimmungen eines Gesetzes. Damit wird gleichzeitig sichergestellt, dass die Empfehlungen durchaus spezifisch auf die jeweiligen Unternehmen angepasst werden können. Aus Effizienzgründen wird der Grundsatz „comply or explain“ allerdings nur auf bedeutende Empfehlungen angewandt (C). Die übrigen Empfehlungen (A) werden eher als Anregungen verstanden, welche freiwillig umgesetzt werden sollten und deren Abweichung nicht offengelegt und begründet werden muss.

Art. 22 ÖUSG schreibt der strategischen Führungsebene im Interesse der Öffentlichkeit vor, alle für die wirtschaftliche Beurteilung des öffentlichen Unternehmens notwendigen Angaben im jährlichen Geschäftsbericht darzulegen.

Dazu gehören auch Angaben zur Compliance. Die Erklärung, ob den Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein entsprochen wurde, ist in einem separaten Kapitel im Geschäftsbericht abzugeben. Dort sind auch allfällige Abweichungen von C-Empfehlungen offenzulegen und zu begründen. Die Begründung sollte den Grund für die Abweichung umfassen, die erwartete Dauer der Abweichung sowie die geplanten oder getroffenen Massnahmen, um trotz der Abweichung allfällige Nachteile zu vermeiden oder zu mildern.

1.4 Anwenderkreis

Die Empfehlungen gelten für alle öffentlichen Unternehmen im Sinn des Gesetzes über die Steuerung und Überwachung von öffentlichen Unternehmen (ÖUSG) – unabhängig von deren Grösse und Rechtsform. Sie sind jedoch der Komplexität und der Grösse des betroffenen Unternehmens anzupassen.

Erläuterung: Der Rahmen der betroffenen Unternehmen wird durch die Begriffsdefinition in Art. 2 ÖUSG abgesteckt. Die Berücksichtigung der Empfehlungen ist der Grösse und Komplexität des einzelnen öffentlichen Unternehmens anzupassen und sollte mit einem vertretbaren Aufwand verbunden sein.

Die Empfehlungen gelten nicht für öffentliche Unternehmen, die an einer Börse kotiert sind.

Erläuterung: Nicht notwendig ist die Anwendung der Empfehlungen für börsenkotierte Unternehmen, da diese bereits den Corporate Governance-Vorschriften der jeweiligen Börse unterliegen.

2. Unternehmensstrategie

- C 1 Die Regierung legt für jedes öffentliche Unternehmen eine individuelle Eigner- oder Beteiligungsstrategie fest. Entsprechend dieser Vorgaben und nach umfassender Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des öffentlichen Unternehmens hat die strategische Führungsebene unter Mitwirkung der operativen Führungsebene die Unternehmensstrategie festzulegen und umzusetzen.

Erläuterung: Bereits in Art. 16 ÖUSG wird vorgegeben, dass die Regierung eine Eigner- oder Beteiligungsstrategie für jedes öffentliche Unternehmen zu erlassen hat. Diese soll sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die übrigen Anspruchsgruppen des jeweiligen Unternehmens Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten. Die Eigner- oder Beteiligungsstrategie umfasst unter anderem die politischen, unternehmerischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ziele der Regierung sowie Vorgaben zur Umsetzung dieser Ziele. Entsprechend der Vorgaben aus der Eigner- oder Beteiligungsstrategie hat die strategische Führungsebene eine Unternehmensstrategie festzulegen. Es wird empfohlen, dass die Unternehmensstrategie erst nach einer umfassenden Analyse des Unternehmens und des relevanten Umfelds festgelegt und umgesetzt werden sollte.

- C 2 Die Unternehmensstrategie ist periodisch, jedoch mindestens alle vier Jahre, umfassend zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.
- C 3 Die strategische Führungsebene bringt dem zuständigen Regierungsmitglied die Unternehmensstrategie in der jeweils aktuellsten Version zur Kenntnis.

Erläuterung: Die Regierung hat gemäss Art. 17 ÖUSG das Recht, die Unternehmensstrategie jederzeit anzufordern. Den strategischen Führungsorganen wird jedoch empfohlen, von sich aus jeweils die aktuellste Version dem zuständigen Regierungsmitglied zur Kenntnis zu bringen. Dies sollte bei jeder Änderung oder Ergänzung geschehen.

- C 4 Den Mitarbeitenden sind die wesentlichen Eckdaten der Unternehmensstrategie ebenfalls in geeigneter Form bekannt zu geben.

3. Strategische Führungsebene

3.1 Zusammensetzung

- A 1 Den Mitgliedern der strategischen Führungsebene wird eine regelmässige fachliche und funktionsbezogene Aus- und Weiterbildung empfohlen, welche auf die besonderen Bedürfnisse des öffentlichen Unternehmens abzustimmen sind.

Erläuterung: Eine regelmässige fachliche und funktionsbezogene Aus- und Weiterbildung für alle Mitglieder der strategischen Führungsebene sollten selbstverständlich sein. Diese Ausbildungen müssen jedoch auf das jeweilige öffentliche Unternehmen angepasst sein und können deshalb nicht gesetzlich vorgeschrieben werden. Die Kosten der Aus- und Weiterbildung sollten vom öffentlichen Unternehmen getragen werden.

- C 5 Jedes Mitglied der strategischen Führungsebene achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Funktion genügend Zeit zur Verfügung steht. Die Annahme weiterer Mandate ist dem Präsidenten umgehend offenzulegen, im Falle des Präsidenten dem Vizepräsidenten. Die strategische Führungsebene entscheidet im Anschluss gemeinsam, ob ein Ausstandsgrund gegeben ist.

Erläuterung: Personen mit guten fachlichen und sozialen Qualifikationen werden vielfach gleichzeitig in mehreren Führungsgremien gewünscht. Damit ist nicht nur die Gefahr einer zeitlichen Überbelastung, sondern auch einer Interessenskollision verbunden. Die umgehende Offenlegung von zusätzlichen Mandaten ist deshalb dringend zu empfehlen. Diese erfolgt an den Präsidenten der strategischen Führungsebene, im Falle des Präsidenten an den Vizepräsidenten, der im Anschluss die gesamte strategische Führungsebene informiert, da es u.a. darum geht, festzustellen, ob ein möglicher Interessenskonflikt vorliegt und somit die Ausstandsregelungen gemäss Art. 11 ÖUSG Anwendung finden. Die Regierung als Wahlorgan sollte ebenfalls informiert werden, um eine mögliche Verletzung der Unvereinbarkeitsregelungen nach Art. 5 ÖUSG auszuschliessen.

Unter dem Mandatsbegriff werden Funktionen in operativ tätigen Unternehmen oder sonstigen Organisationen verstanden, keineswegs Rechtsanwaltsmandate oder Mandate z. B. in nicht operativ tätigen Sitzgesellschaften.

- C 6 Falls ein Mitglied der strategischen Führungsebene in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte aller Sitzungen teilgenommen hat, soll dies im Geschäftsbericht vermerkt werden.

Erläuterung: Es kann jedem Amtsinhaber passieren, dass er aus aussergewöhnlichen Gründen einmal nicht an einer Sitzung teilnehmen kann. Häufen sich jedoch Abwesenheiten, so sind die Gründe dafür kritisch zu hinterfragen. Mit der Bekanntgabe der Abwesenheiten und Angabe der Gründe im Geschäftsbericht wird Transparenz geschaffen und Gerüchten vorgebeugt. Gleichzeitig soll damit ein freiwilliger Rücktritt von Funktionsträgern gefördert werden, welche die notwendige Zeit für das Mandat nicht mehr aufbringen können.

- A 2 Zur Protokollführung und zur Unterstützung in formellen Belangen soll die strategische Führungsebene einen vertrauenswürdigen Sekretär bestimmen, der nicht Mitglied der strategischen Führungsebene ist.

Erläuterung: Es ist unmöglich, gleichzeitig eine Diskussion seriös zu protokollieren und seine eigene Meinung kritisch einzubringen. Aus diesem Grund sollte stets ein Protokollführer bestimmt werden, der nicht Mitglied der strategischen Führungsebene ist. Der Protokollführer hat Einblick in praktisch alle vertraulichen Unterlagen und ist auch bei kritischen Diskussionen anwesend. Zur Sitzungsvorbereitung sollte er ebenfalls alle massgebenden Unterlagen erhalten. Im Nachgang zur Sitzung kann der Protokollführer mithelfen, die Pendenzenledigung zu überwachen. Zudem kann er auch mit der formellen Führung und Aktualisierung der notwendigen Dokumente der strategischen Führungsebene betraut werden. Es scheint deshalb angezeigt, nicht nur vom „Protokollführer“, sondern umfassender vom „Sekretär“ zu sprechen. Diese Funktion kann in kleineren Unternehmen allenfalls von einem Mitglied der operativen Führungsebene übernommen werden; in grösseren Unternehmen sollte aus Gründen der Arbeitsbelastung ein separater Funktionsträger vorgesehen werden.

- A 3 Für die strategische Führungsebene ist eine langfristige Nachfolgeplanung zu etablieren, welche eine frühzeitige Suche nach geeigneten Ersatzmitgliedern möglich macht, um den von der Regierung erlassenen Prozess zur Rekrutierung und Wahl von Mitgliedern der strategischen Führungsebene zu optimieren.

Erläuterung: Die Suche nach geeigneten Mitgliedern für die strategische Führungsebene eines Unternehmens ist oftmals schwierig und zeitaufwendig. Eine langfristige Nachfolgeplanung erleichtert dabei den frühzeitigen Beginn der Suche. Die Regierung hat aus diesem Grund für die öffentlichen Unternehmen einen Rekrutierungsprozess von Mitgliedern der strategischen Führungsebene erlassen. Dazu ist vorab eine Übersicht über das ordentliche Ausscheiden von Mitgliedern durch Ablauf der letztmöglichen Mandatsperiode zu erstellen. Zudem sollte der Präsident zu Beginn jedes Geschäftsjahrs abklären, ob mit allfälligen Rücktritten vor Ablauf einer Mandatsperiode zu rechnen ist.

3.2 Aufgaben

- C 7 Die strategische Führungsebene hat sicherzustellen, dass alle ihr gemäss Gesetz und Statuten zugewiesenen Aufgaben fristgerecht und ordnungsgemäss erfüllt werden.

Erläuterung: Um die fristgerechte und ordnungsgemässe Erfüllung der gesetzlich und statutarisch vorgeschriebenen Aufgaben sicherzustellen, empfiehlt sich unter anderem die Festlegung eines Führungskalenders mit jährlich wiederkehrenden Schwerpunktthemen gemäss Empfehlung C 12, wobei die Termine bereits im Vorjahr geplant und fixiert werden sollten.

- C 8 Die strategische Führungsebene trifft Massnahmen zur Einhaltung der für das öffentliche Unternehmen anwendbaren Normen und der im Interesse des Landes zu wahren ethischen Grundsätzen.

Erläuterung: Die strategische Führungsebene hat vorab durch entsprechende Massnahmen sicherzustellen, dass die für das Unternehmen massgebenden Vorschriften auch tatsächlich eingehalten werden (sog. Compliance). Zusätzlich hat die oberste Unternehmensleitung jedoch auch für ein ausreichendes ethisches Verhalten ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Eine Möglichkeit dazu ist der Erlass von ethischen Grundsätzen. Im Vordergrund stehen dabei Richtlinien zum Umgang mit Geschäftspartnern und Dritten. Dazu gehören namentlich die Beachtung des Wettbewerbsrechts und des Kartellrechts, das Anbieten und Gewähren von Vorteilen, das Fordern und die Annahme von Vorteilen sowie die besonderen Regeln für die Vergabe von Aufträgen und Spenden.

- C 9 Die strategische Führungsebene sorgt für ein der Grösse und der Komplexität des öffentlichen Unternehmens angepasstes Risikomanagement und implementiert, sofern erforderlich, zusätzlich ein internes Kontrollsystem.

Erläuterung: Zahlreiche Unternehmensskandale und Unternehmenszusammenbrüche haben gezeigt, dass ein umfassendes Risikomanagement heute unumgänglich ist. Unter Risikomanagement ist dabei das permanente und systematische Erfassen von Risiken aller Art im Hinblick auf die Existenz und Weiterentwicklung des Unternehmens, die Analyse und Priorisierung der erkannten Risiken sowie die Festlegung und Umsetzung von adäquaten strategischen bzw. operativen Massnahmen zur Minimierung der nicht tolerierbaren Risiken zu verstehen. Dazu gehören nicht nur finanzielle und operative Risiken, sondern auch Risiken aus der Corporate Governance; deshalb wird auch von einem sog. Integrierten Risikomanagement gesprochen.

Ein Risikomanagement ist durchaus möglich ohne ein internes Kontrollsystem (IKS), nicht jedoch umgekehrt. Bei grösseren Unternehmen sollte deshalb zusätzlich noch ein IKS eingeführt werden. Ein IKS umfasst die Gesamtheit aller von der strategischen und operativen Führungsebene angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen, die dazu dienen, einen ordnungsgemässen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen. Die organisatorischen Massnahmen der internen Kontrolle sind in die Betriebsabläufe integriert, das heisst, sie erfolgen arbeitsbegleitend oder sind dem Arbeitsvollzug direkt vor- oder nachgelagert.

- A 4 Die strategische Führungsebene achtet darauf, dass die operative Führungsebene über ein ausreichendes und aussagekräftiges Informationssystem verfügt.

Erläuterung: Um im laufenden Tagesgeschäft rechtzeitig die richtigen Entscheidungen treffen zu können, muss die operative Führungsebene über entsprechende Kennzahlen und Informationen verfügen. Die strategische Führungsebene hat deshalb dafür zu sorgen, dass auf operativer Stufe ein ausreichendes und aussagekräftiges Informationssystem (sog. Management-Informationssystem, kurz MIS) besteht. Diese Informationen sind detaillierter

als diejenigen, welche den Mitgliedern der strategischen Führungsebene zur Verfügung stehen müssen.

- A 5 Die strategische Führungsebene überprüft regelmässig die von ihr erlassenen Reglemente und passt sie den aktuellen Erfordernissen an.

Erläuterung: *Es ist zu empfehlen, dass die strategische Führungsebene die von ihr erlassenen Reglemente periodisch überprüft und sie den aktuellen Erfordernissen anpasst. Dies sollte mindestens einmal in einer vierjährigen Amtsperiode des Präsidenten geschehen.*

- C 10 Die strategische Führungsebene stellt sicher, dass ihre Mitglieder nach der Mandatsbeendigung alle Akten zurückgeben oder vernichten, soweit es sich nicht um öffentlich zugängliche Informationen und Dokumente handelt.

3.3 Aufgaben des Präsidenten

- A 6 Der Präsident der strategischen Führungsebene leitet die Sitzungen der strategischen Führungsebene und sorgt für einen strukturierten Ablauf. Er gewährleistet die ordnungsgemässe Vorbereitung, Beratung, Beschlussfassung und Umsetzung der Beschlüsse.

Erläuterung: *Dem Präsidenten der strategischen Führungsebene kommt eine zentrale Rolle zu. Deshalb sollte für ihn auch eine klare Stellenbeschreibung mit Anforderungsprofil erstellt werden. Der Präsident sollte nicht nur die Sitzungsleitung übernehmen, sondern sich auch aktiv um die Sitzungsvorbereitung und um die Umsetzung der Beschlüsse kümmern. Er hat zudem die Information aller Mitglieder der strategischen Führungsebene im Hinblick auf die einzelnen Sitzungstraktanden zu gewährleisten.*

- C 11 Der Präsident sorgt für eine rechtzeitige Information sämtlicher Mitglieder der strategischen Führungsebene über alle für die Willensbildung und die Überwachung erheblichen Aspekte des öffentlichen Unternehmens.

Erläuterung: *Es ist für die effiziente Führung und Kontrolle eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung, dass die Mitglieder der strategischen Führungsebene nicht nur optimal zusammengesetzt sind, sondern dass sie auch umfassend über alle für die Willensbildung und die Überwachung des*

Unternehmens erheblichen Aspekte orientiert werden. Es darf nicht sein, dass nur der Präsident oder allenfalls noch die Mitglieder eines Ausschusses über die notwendigen Informationen verfügen, während der Rest der Mitglieder keine Kenntnis von den notwendigen Fakten hat. Die Gefahr einer derartigen „Zweiklassengesellschaft“ ist besonders bei Führungsgremien mit einer hohen Mitgliederzahl sehr gross. In einem solchen Falle können die Mitglieder der strategischen Führungsebene ihre Verantwortung gar nicht mehr ordnungsgemäss wahrnehmen. Der Präsident hat deshalb dafür zu sorgen und auch dafür einzustehen, dass die notwendigen Informationen vollständig und zeitgerecht allen Mitgliedern zukommen.

- C 12 Der Präsident soll auf die Einhaltung der Verschwiegenheitsregelung durch alle Mitglieder der strategischen Führungsebene achten. Insbesondere die Bekanntgabe von Details im Zusammenhang mit der Diskussion an Sitzungen soll vermieden werden. Es ist ausserdem sicherzustellen, dass die von der strategischen Führungsebene für die Beratung herangezogene aussenstehende Sachverständige die Verschwiegenheitspflichten ebenfalls einhalten.

Erläuterung: Die Bekanntgabe von Details aus Sitzungsdiskussionen der strategischen Führungsebene könnte – speziell bei öffentlichen Unternehmen – ernsthafte Konsequenzen haben. Deshalb soll der Präsident besonders sorgfältig auf die Geheimhaltung achten. Es ist klarzustellen, dass ohne gegenteilige Festlegung Informationen über das öffentliche Unternehmen im Allgemeinen und über die Sitzungen der strategischen Führungsebene im Besonderen strikt vertraulich zu behandeln sind. Die Verschwiegenheitspflicht gilt auch für hinzugezogene Dritte.

3.4 Arbeitsweise

- C 13 Die strategische Führungsebene soll einen Führungskalender mit jährlich wiederkehrenden Schwerpunktthemen festlegen, nach dem die ordentlichen Sitzungen jeweils im Vorjahr zu bestimmen sind.

Erläuterung: Ein Führungskalender mit jährlich wiederkehrenden Schwerpunktthemen kann mithelfen, die Zusammenstellung der Sitzungstraktanden zu optimieren. Zu den Themen, die periodisch vom strategischen Führungs-

gremium behandelt werden sollten gehören z.B. die Unternehmensstrategie, das Budget und die Jahresrechnung, das Risikomanagement, die Leistungsbeurteilung auf strategischer und operativer Ebene, die Nachfolgeplanung und die Reglementsüberprüfung.

- C 14 Es sollen jährlich mindestens vier ordentliche Sitzungen abgehalten werden.
- A 7 Zu den Sitzungen der strategischen Führungsebene sollen regelmässig Mitglieder der operativen Führungsebene eingeladen werden, damit eine Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch gewährleistet ist.

Erläuterung: *Die Mitglieder der operativen Führungsebene haben schon auf Grund ihrer Funktion fundiertere Kenntnisse vom operativen Geschäft als die Mitglieder der strategischen Führungsebene. Insbesondere bei der Erörterung des aktuellen Geschäftsgangs und der aktuellen Finanzlage sind deshalb die entsprechenden operativen Führungsmitglieder zu den Sitzungen des strategischen Führungsgremiums beizuziehen. Aber auch zu anderen Themen sollten die entsprechenden Funktionsträger bei Bedarf beigezogen werden. Dies ermöglicht eine umgehende Fragenbeantwortung und einen kritischen Gedankenaustausch. Umgekehrt sollte die strategische Führungsebene durchaus auch regelmässig Punkte ohne Anwesenheit von Mitgliedern der operativen Führungsebene besprechen, damit die strategische Führungsebene Internes auch ausschliesslich unter sich diskutieren kann.*

- A 8 An den Sitzungen der strategischen Führungsebene sollen neben der Genehmigung des Protokolls aus der letzten Sitzung regelmässig auch der aktuelle Geschäftsgang und die finanzielle Situation des Unternehmens sowie strategisch wichtige Projekte und Investitionen besprochen werden.

- C 15 Die Information aller Mitglieder der strategischen Führungsebene ist auch ausserhalb der Sitzungen sicherzustellen. Dazu ist der operativen Führungsebene das Konzept eines Berichtswesens vorzugeben, nach dem die wichtigsten Kennzahlen in der Regel quartalsweise und besondere Vorkommnisse umgehend rapportiert werden.

Erläuterung: *So wie die operative Führungsebene durch ein Management-Informationssystem (MIS) regelmässig und aktuell die massgebenden Ge-*

schäftsinformationen erhält, muss auch die strategische Führungsebene periodisch bzw. bei ausserordentlichen Vorfällen umgehend über den Geschäftsgang orientiert werden. Dazu muss der operativen Führungsebene vom strategischen Führungsgremium ein entsprechendes Informationskonzept vorgegeben werden. Darin sind die Zielsetzungen des Informationssystems, der zeitliche Ablauf, der Umfang und der Inhalt der abzuliefernden Informationen anzugeben.

- A 9 Die strategische Führungsebene kann für wichtige Geschäfte auf Kosten des öffentlichen Unternehmens eine unabhängige Beratung durch aussenstehende Sachverständige in Anspruch nehmen. Das einzelne Mitglied kann selbst keine derartigen Beratungsaufträge erteilen.

Erläuterung: Auch wenn die strategische Führungsebene optimal zusammengesetzt ist, so kann es dennoch Fälle geben, in denen zur Entscheidungsfindung ein Experte beigezogen werden sollte. Dies muss auf Kosten des Unternehmens möglich sein, wenn das strategische Führungsgremium einen entsprechenden Beschluss fällt. Eine individuelle und persönliche Beratung auf Kosten des Unternehmens, wie sie in anderen Ländern möglich ist, geht zu weit. Deshalb wird ausdrücklich ausgeschlossen, dass ein einzelnes Mitglied selbst derartige Beratungsaufträge vorgeben kann, zumal damit das Prinzip der Kollektivunterschrift verletzt würde.

- C 16 Bedeutsame Investitionen sollen erst begonnen werden, wenn vollständige und ausführungsbereite technische Pläne oder Konzepte, möglichst genaue Kostenberechnungen sowie sorgfältig aufgestellte Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Finanzpläne vorliegen und die Vorhaben von dem zuständigen Organ gebilligt worden sind.

Erläuterung: Investitionen sollen nicht leichtfertig und ohne ausreichende Entscheidungsgrundlagen beschlossen werden. Soweit möglich ist eine Rentabilitätsberechnung anzustellen. Immer wird dies jedoch nicht möglich sein. Als Empfehlung wird deshalb der Grundsatz aufgestellt, dass Investitionen erst dann freigegeben werden dürfen, wenn sie vom zuständigen Organ genehmigt wurden.

- C 17 Die Leistungen der Mitglieder der strategischen Führungsebene, ihrer Ausschüsse und ihres Präsidenten sollen alle zwei Jahre durch eine Selbstevaluation oder durch eine Fremdevaluation beurteilt werden, um basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen die Effizienz der strategischen Führungsebene zu fördern.

Erläuterung: In den meisten Unternehmen werden den Mitgliedern der operativen Führungsebene jährlich konkrete Ziele vorgegeben und deren Erreichung am Ende des Geschäftsjahres überprüft. Dies entspricht einer periodischen Leistungsbeurteilung. Damit erfüllt die strategische Führungsebene gleichzeitig ihre unentziehbare und undelegierbare Aufgabe der Überwachung der operativen Ebene. Derselbe Ansatz sollte auch für die strategische Führungsebene verfolgt werden, damit auf systematische Weise die eigene Leistung und Arbeitsweise kritisch hinterfragt und diese aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse verbessert werden können. Wie genau die Selbst- oder Fremdevaluation ausgestaltet wird, bleibt der strategischen Führungsebene selbst überlassen. Die Evaluation könnte beispielsweise in Form einer Feedbackrunde zum Jahresende erfolgen, in der die Mitglieder der strategische Führungsebene beurteilen, wie sie ihre Arbeit im vergangenen Jahr wahrgenommen haben.

3.5 Ausschüsse

- A 10 Die strategische Führungsebene kann für besondere Aufgaben befristete oder unbefristete, fachlich qualifizierte Ausschüsse einsetzen, welche bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und zur Vorbereitung von Beschlüssen oder zur Wahrnehmung von Aufsichtsfunktionen Bericht erstatten; die Gesamtverantwortung für die an Ausschüsse übertragenen Aufgaben bleibt jedoch bei der strategischen Führungsebene.

Erläuterung: Es ist unbestritten, dass Ausschüsse die Effizienz eines Führungsorgans wesentlich steigern können. Üblich sind Prüfungsausschüsse (Audit Committee), denen auch das Risikomanagement übertragen wird und Nominierungs- bzw. Entschädigungsausschüsse. Dabei ist allerdings klarzustellen, dass die Gesamtverantwortung für jene Aufgaben, welche an solche Ausschüsse delegiert werden, weiterhin beim entsprechenden Führungsorgan

verbleibt. Bei jedem Ausschuss ist klarzustellen, ob es sich um eine befristete oder eine unbefristete Aufgabendelegation handelt.

- C 18 Die Mitglieder und die Vorsitzenden der Ausschüsse sowie ihre Arbeitsweise werden von der strategischen Führungsebene bestimmt. Bei unbefristeten Ausschüssen ist ein separates Reglement zu erlassen, soweit im Organisationsreglement keine entsprechenden Bestimmungen enthalten sind.

Erläuterung: Es ist selbstverständlich, dass die Ausschussmitglieder und der jeweilige Ausschusspräsident vom strategischen Führungsgremium als Ganzes zu bestellen sind. Mitglieder von Ausschüssen können auch Personen sein, die nicht der strategischen Führungsebene angehören, aber über für den Ausschuss notwendiges Spezialwissen verfügen (z.B. Human-Resources-Spezialist im Nominierungs- und Entschädigungsausschuss). Grundsätzlich sollten alle Regelungen zur Organisation der strategischen Führungsebene in einem entsprechenden Organisationsreglement fixiert werden. Um den Umfang dieses Reglements jedoch beschränken zu können, kann es zweckmässig sein, im Organisationsreglement nur die Grundsätze der einzelnen Ausschüsse festzulegen und zusätzlich noch separate Reglemente zu erlassen. Nur die Festhaltung in einem Protokoll würde für einen unbefristeten Ausschuss nicht genügen.

- A 11 In Abhängigkeit von Grösse und Komplexität des öffentlichen Unternehmens, sollte die strategische Führungsebene zur Gewährleistung eines ordnungsgemässen Rechnungswesens und eines vollständigen Jahresberichts einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einsetzen. Sein Vorsitzender soll im Finanz- und Rechnungswesen erfahren sein.

Erläuterung: Die Erfahrungen in vielen Unternehmen haben gezeigt, dass vor allem ein Prüfungsausschuss von grossem Nutzen sein kann. Er hat primär die Aufgabe, die strategische Führungsebene bei ihrer finanziellen Führungsaufgabe (Ausgestaltung des Rechnungswesens, Finanzplanung, Finanzkontrolle) zu unterstützen. Namentlich überwacht der Prüfungsausschuss die Strukturen und Abläufe im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens sowie die Prüfung durch die Revisionsstelle, um eine transparente, gesetzeskonforme finanzielle Berichterstattung und Prüfung sicherzustellen. Damit diese Aufgaben wirklich

wahrgenommen werden können, sollte der Vorsitzende über Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen verfügen. Natürlich ist auch bei diesem Punkt unternehmensindividuell und adäquat vorzugehen.

- A 12 Der Prüfungsausschuss beurteilt Leistung und Honorierung der externen Revision und vergewissert sich über ihre Unabhängigkeit; er prüft insbesondere die Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten.
- A 13 Die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements sowie die Einhaltung gesetzlicher und statutarischer Bestimmungen im öffentlichen Unternehmen sollten ebenfalls vom Prüfungsausschuss beurteilt werden.

Erläuterung: Ein Prüfungsausschuss ist prädestiniert, auch die Wirksamkeit eines allfälligen internen Kontrollsystems (IKS), die Effizienz des Risikomanagements und die Einhaltung der gesetzlichen bzw. regulatorischen Vorschriften (soweit sie die Rechnungslegung tangieren) zu überprüfen. Mit dieser Empfehlung wird diese Zusatzaufgabe des Prüfungsausschusses klargestellt.

3.6 Entschädigung

- C 19 Bei der Festlegung der Entschädigung der strategischen Führungsebene sind die Bedeutung, die Komplexität und die Zweckbestimmung des öffentlichen Unternehmens angemessen zu berücksichtigen. Abgangsentschädigungen dürfen keine vorgesehen werden. Von einer Erfolgsbeteiligung ist ebenfalls abzusehen. Falsche Anreize sind zu vermeiden.

Erläuterung: In den Spezialgesetzen der öffentlichen Unternehmen wird geregelt, ob die Regierung oder die strategische Führungsebene selbst die Entschädigungshöhe festlegt. Die Höhe der Entschädigung sollte dabei auf jeden Fall angemessen und wenn möglich marktkonform sein. Dabei sollten sowohl die jeweilige Funktion innerhalb der strategischen Führungsebene als auch der „Marktpreis“ der Tätigkeit berücksichtigt werden, wie dies in Art. 21 ÖUSG umschrieben ist. Ein gewisses Mass an Ehrenamtlichkeit sollte von den Mitgliedern der strategischen Führungsebene öffentlicher Unternehmen aber ebenfalls gefordert werden können. Bei der Festlegung der Entschädigungshöhe sollten idealerweise auch die Leistungsgerechtigkeit, die Sozialgerechtigkeit

und die Unternehmensgerechtigkeit überprüft werden. Abgangsentschädigungen sind gesetzlich nicht zulässig. Von Erfolgsbeteiligungen ist ebenfalls abzusehen, um falsche Anreize hinsichtlich kurzfristiger Zielerreichung zu vermeiden. Die strategische Führungsebene sollte vor allem die langfristigen Ziele im Auge behalten.

3.7 Interessenkonflikte

- C 20 Jedes Mitglied der strategischen Führungsebene ist dem Unternehmenszweck verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen. Allfällige Interessenskonflikte im Zusammenhang mit den Geschäften des öffentlichen Unternehmens sind dem Präsidenten umgehend offenzulegen, im Falle des Präsidenten dem Vizepräsidenten. Die strategische Führungsebene entscheidet im Anschluss gemeinsam, ob ein Ausstandsgrund gegeben ist.

Erläuterung: Bestimmungen zu Interessenskollisionen, wie in Art. 11 ÖUSG, und damit zu Ausstandsregelungen sind notwendig, um die sachliche Willensbildung der strategischen Führungsebene nicht zu beeinflussen. Ein Interessenkonflikt liegt u.a. auch dann vor, wenn das zu behandelnde Geschäft eine nahestehende Person oder ein nahestehendes Unternehmen betrifft. Es ist dabei nicht zwingende Voraussetzung, dass der Ausstandsgrund von der betroffenen Person selbst aufgebracht wird. Auch die anderen Mitglieder der strategischen Führungsebene können zur Ansicht gelangen, dass ein Ausstandsgrund vorliegt und diesen dem Präsidenten entsprechend anzeigen. Im Falle eines Interessenskonfliktes des Präsidenten, ist sein Stellvertreter zu informieren. Die strategische Führungsebene entscheidet nach der Offenlegung gemeinsam, ob ein Ausstandsgrund gegeben ist oder nicht.

Potenzielle Interessenskonflikte stehen einer Bestellung zum und einer Tätigkeit als Mitglied der strategischen Führungsebene in der Regel nicht entgegen. Bei dauerhaften Interessenskonflikten soll eine Bestellung oder Fortsetzung der Tätigkeit aber nicht erfolgen.

- C 21 Auf die Gewährung von Darlehen an Mitglieder der strategischen Führungsebene ist zu verzichten, selbst wenn angemessene Sicherheiten bestellt werden.

Erläuterung: Auf die Gewährung von Darlehen an Mitglieder der strategischen Führungsebene sollte generell verzichtet werden, obwohl dies gesetzlich nicht verboten ist. Bei Banken müssen solche Organdarlehen sogar speziell gemeldet werden. Sollte in Ausnahmefällen dennoch ein solches Darlehen bestehen, so soll dies im Geschäftsbericht transparent offengelegt werden.

4. Operative Führungsebene

4.1 Zusammensetzung

- A 14 Die strategische Führungsebene diskutiert regelmässig die Nachfolge für die operative Führungsebene und erarbeitet alternative Vorschläge. Mit der Suche nach geeigneten Nachfolgern ist frühzeitig zu beginnen. Die Kandidaten sind eingehend nach objektiven Kriterien zu prüfen.

Erläuterung: Für die Mitglieder der strategischen Führungsebene wird vor allem im Hinblick auf absehbare Pensionierungen eine langfristige Nachfolgeplanung empfohlen, dasselbe gilt auch für die Nachfolge auf der operativen Führungsebene. Bei der Auswahl der Mitglieder für die operative Führungsebene sollen ausschliesslich objektive Kriterien zur Anwendung gelangen, womit insbesondere politische Überlegungen bei der Stellenbesetzung ausgeschlossen werden.

- C 22 Arbeitsverträge mit Mitgliedern der operativen Führungsebene sollen in der Regel unbefristet abgeschlossen werden. Im Ausnahmefall eines befristeten Arbeitsverhältnisses soll die Vertragsdauer vier Jahre nicht übersteigen. Es ist darauf zu achten, dass die Kündigungsregelungen dem Markt angemessen sind und die Interessen des öffentlichen Unternehmens schützen. Auf die vertragliche Fixierung von Abgangsentschädigungen soll verzichtet werden.

Erläuterung: Befristete Arbeitsverträge können vor Ablauf der festen Vertragsdauer nur noch aus wichtigen Gründen ausserordentlich beendet werden.

Dies kann u.U. dazu führen, dass nur bedingt fähige Mitglieder der operativen Führungsebene weiter beschäftigt werden müssen. Aus diesem Grund sollten Arbeitsverträge mit Mitgliedern der operativen Führungsebene grundsätzlich nur unbefristet abgeschlossen werden. Ist aus besonderen Gründen der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrags erforderlich, so sollte in Analogie zur regulären Amtsdauer für Mitglieder der strategischen Führungsebene auch die Vertragsdauer vier Jahre nicht übersteigen. Bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen ist darauf zu achten, dass die Kündigungsregelungen marktkonform sind und die Interessen des öffentlichen Unternehmens schützen. Eine Kündigungsfrist von über sechs Monaten oder eine Abgangsentschädigung widersprechen grundsätzlich diesen Interessen.

- C 23 Sämtliche Details der Arbeitsverträge mit den Mitgliedern der operativen Führungsebene sind allen Mitgliedern der strategischen Führungsebene offenzulegen. Zusätzlich ist jährlich eine Übersicht über sämtliche individuellen Bezüge und Pensionseinlagen der Mitglieder der operativen Führungsebene zu erstellen und durch die Revisionsstelle bestätigen zu lassen.

Erläuterung: Die Bestellung, Beaufsichtigung und Entlassung von Mitgliedern der operativen Führungsebene ist eine unentziehbare und undelegierbare Aufgabe der strategischen Führungsebene. Dies gilt auch in jenen Fällen, wo ein spezieller Nominierungsausschuss besteht. Zur Bestellung operativer Funktionsträger gehört insbesondere auch die Festlegung der arbeitsvertraglichen Modalitäten. Zur Sicherstellung, dass alle Entschädigungen inkl. Pensionseinlagen allen Mitgliedern der strategischen Führungsebene bekannt sind, sollte von der Revisionsstelle jährlich eine detaillierte Übersicht mit Bestätigung der Richtigkeit verlangt werden.

4.2 Entschädigung

- C 24 Die strategische Führungsebene achtet darauf, dass das öffentliche Unternehmen für die operative Führungsebene markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigungen anbietet, um Personen mit den nötigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften zu gewinnen und zu behalten.

Erläuterung: Die Entschädigung der Mitglieder der operativen und der strategischen Führungsebene ist speziell bei öffentlichen Unternehmen ein heikles Thema. Auf der einen Seite müssen genügend hohe Entschädigungen offeriert werden, um überhaupt geeignete Kandidaten für die entsprechenden Funktionen zu finden. Auf der anderen Seite muss die Entschädigungshöhe aus Sicht der Öffentlichkeit verständlich und angemessen sein. Im Hinblick auf die unterschiedliche Komplexität und die Bedeutung der öffentlichen Unternehmen wird weitgehend darauf verzichtet, konkrete Vorgaben für bestimmte Funktionen oder für die Bandbreite der Entschädigungshöhe zu machen. Vielmehr wird als Grundsatz eine markt- und leistungsgerechte Gesamtentschädigung gefordert. Eine marktkonforme Entschädigung der strategischen Führungsebene ist hingegen kaum vollständig umsetzbar, da gerade bei öffentlichen Unternehmen die Wahrnehmung einer Funktion zugunsten der Gesellschaft berücksichtigt werden muss, was eine gewisse Ehrenamtlichkeit mit sich bringt.

- C 25 Die Entschädigung der Mitglieder der operativen Führungsebene soll nachvollziehbar vom nachhaltigen Erfolg des Unternehmens und vom persönlichen Beitrag abhängig gemacht werden. Falsche Anreize sind zu vermeiden.

Erläuterung: Die Gesamtentschädigung der operativen Führungsebene muss individuell auf die Mitglieder aufgeteilt werden. Dabei ist die persönliche Leistung des einzelnen Mitgliedes ebenso zu würdigen wie der nachhaltige Erfolg des Unternehmens. Falsche Anreize sind zu vermeiden, dazu gehören beispielsweise reine Umsatzbeteiligungen ohne Rücksicht auf Rendite oder Risiko.

4.3 Interessenkonflikte

- C 26 Jedes Mitglied der operativen Führungsebene ist dem Unternehmenszweck verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen. Mitglieder der operativen Führungsebene dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten un-

gerechtfertigte Vorteile gewähren. Allfällige Interessenskonflikte sind der strategischen Führungsebene gegenüber umgehend offenzulegen.

- C 27 Mitglieder der operativen Führungsebene dürfen entgeltliche und/oder zeitintensive Nebentätigkeiten und insbesondere strategische Führungsfunktionen in anderen Unternehmen nur mit Zustimmung der strategischen Führungsebene übernehmen.

Erläuterung: Mitglieder der operativen Führungsebene sollten sich grundsätzlich mit ihrer gesamten Arbeitskraft für jenes öffentliche Unternehmen einsetzen, bei dem sie beschäftigt sind. Schon aus diesem Grund sollten entgeltliche und/oder zeitintensive Nebenbeschäftigungen bei anderen Unternehmen die Ausnahme bilden. Besonders problematisch ist die Übernahme von strategischen Führungsfunktionen bei anderen Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um private oder öffentliche Unternehmen handelt. Die Tätigkeit in der strategischen Führungsebene in nichtstaatlichen Organisationen (NGOs) und/oder in Non-Profit-Organisationen (NPOs) ist häufig zwar unentgeltlich, aber sehr zeitintensiv, weshalb solche Mandate ebenfalls unter diese Empfehlung fallen. Durch solche Nebenbeschäftigungen können dauernde Interessenskonflikte oder Imageprobleme für das Unternehmen mit der Hauptbeschäftigung entstehen. Nebenbeschäftigungen von Mitgliedern der operativen Führungsebene sollten deshalb kritisch hinterfragt und dafür die Zustimmung des strategischen Führungsgremiums eingeholt werden.

5. Zusammenwirken strategische und operative Führungsebene

5.1 Grundsätze

- C 28 Eine den Grundsätzen der Corporate Governance folgende Unternehmensführung findet im Rahmen offener Diskussionen zwischen strategischer und operativer Führungsebene und innerhalb dieser Organe statt. Grundlage dafür ist gegenseitiges Vertrauen basierend auf der Einhaltung der vorgeschriebenen Transparenz-, Offenlegungs- und Vertraulichkeitspflichten.

Erläuterung: Die Empfehlungen sollen eine enge Zusammenarbeit der strategischen und operativen Führungsebene fördern, damit die Organe die ihnen

zugewiesenen Aufgaben vollumfänglich wahrnehmen können. Wie die Zusammenarbeit ausgestaltet wird, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab.

5.2 Informationsfluss

- C 29 Die Mitglieder der strategischen Führungsebene und insbesondere ihr Präsident pflegen einen regelmässigen Kontakt mit den Mitgliedern der operativen Führungsebene.

Erläuterung: Die strategische Führungsebene soll eng mit der operativen Führungsebene zusammenarbeiten. Ein regelmässiger Kontakt, insbesondere durch den Präsidenten der strategischen Führungsebene erscheint deshalb empfehlenswert. Der Präsident der strategischen Führungsebene soll im Rahmen seiner Kontakte als Gast auch an einzelnen Sitzungen der operativen Führungsebene teilnehmen. Dadurch wird das Verständnis für die Arbeitsweise und die Probleme auf operativer Stufe gefördert.

- C 30 Die operative Führungsebene soll die strategische Führungsebene regelmässig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Einhaltung von massgebenden Gesetzesbestimmungen, Verordnungen und Reglementen, der Risikolage und des Risikomanagements sowie über bedeutende Veränderungen der Rahmenbedingungen orientieren. Dabei ist auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen und die bereits eingeleiteten oder geplanten Gegenmassnahmen vorzustellen.

Erläuterung: Es wird an die operative Führungsebene appelliert, Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen nicht nur einfach anzuführen, sondern auch die Gründe dafür und die bereits eingeleiteten oder geplanten Gegenmassnahmen zu erörtern. Eine derartige Berichterstattung hilft der strategischen Führungsebene, ihre Sitzungen zielgerichtet zu strukturieren und effizient durchzuführen.

- C 31 Der Präsident der strategischen Führungsebene ist über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des öffentlichen Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die operative Führungsebene zu informieren. Der Präsident orientiert dann – soweit erforderlich – die Mitglieder der strategischen Führungsebene und beruft allenfalls eine ausserordentliche Sitzung ein.

Erläuterung: Der Präsident der strategischen Führungsebene hat die Aufgabe, für eine rechtzeitige Information aller Mitglieder der strategischen Führungsebene über erhebliche Aspekte des öffentlichen Unternehmens zu sorgen. Diese Aufgabe kann er jedoch nur wahrnehmen, wenn er seinerseits über wichtige Ereignisse orientiert wird. Gleichzeitig wird klargestellt, dass der Präsident allenfalls auch eine ausserordentliche Sitzung des strategischen Führungsgremiums einberufen muss, falls dies aufgrund der Situation als erforderlich erscheint.

6. Weitere Empfehlungen

- A 15 Eine Vermögenshaftpflichtversicherung für die Mitglieder der strategischen und operativen Führungsebene (D&O-Versicherung) soll nur von öffentlichen Unternehmen abgeschlossen werden, die erhöhten unternehmerischen Risiken ausgesetzt sind. Es ist sicherzustellen, dass Leistungen im Versicherungsfall unmittelbar an das öffentliche Unternehmen bezahlt werden und ein angemessener Selbstbehalt vereinbart wird

Erläuterung: Die Prämien solcher Directors-and-Officers-Versicherungen (D&O-Versicherungen) sind in der Regel relativ hoch. Zudem sind zahlreiche Handlungen und Unterlassungen insbesondere im Zusammenhang mit strafrechtlichen Delikten nicht gedeckt. Ein Versicherungsabschluss sollte deshalb nur bei öffentlichen Unternehmen mit erhöhten unternehmerischen Risiken erfolgen. Da die Versicherungsprämien vom Unternehmen bezahlt werden, muss sichergestellt werden, dass auch die Versicherungsleistungen direkt an das Unternehmen erfolgen.

- C 32 Die strategische Führungsebene trifft die erforderlichen Massnahmen zum Schutz von Leben, Gesundheit und persönlicher Integrität der Angestellten des öffentlichen Unternehmens. Dies betrifft insbesondere Massnahmen gegen Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.

Erläuterung: Gemäss Art. 28 des Staatspersonalgesetzes achtet der Staat die Persönlichkeit der Angestellten und schützt diese. Als Eignervertretung fordert die Regierung von den strategischen Führungsebenen der öffentlichen Unternehmen, dass diese ebenfalls Massnahmen zum Schutz von Leben, Gesundheit und der persönlichen Integrität ihrer Angestellten treffen, insbesondere gegen Mobbing und sexuelle Belästigung.

Unter Mobbing werden gezielte und krankmachende Angriffe, Feindseligkeiten oder Schikanen durch Mitarbeitende oder Vorgesetzte am Arbeitsplatz verstanden, die regelmässig und über einen längeren Zeitraum (rund ½ Jahr) erfolgen. Dazu gehören beispielsweise Ausgrenzungen, ständiges Unterbrechen, absichtliches Zurückhalten von arbeitsnotwendigen Informationen, Beschimpfungen sowie Androhung und Anwendung körperlicher Gewalt.

Als sexuelle Belästigung gilt jede Handlung mit sexuellem Bezug, die von einer Seite unerwünscht und von dieser als solche kommuniziert wurde. Dies sind Annäherungs- sowie Abwertungsversuche jeder Art in Form von Gesten, Äusserungen, Darstellungen und Handlungen, die von der Person oder der Personengruppe, an die sie sich richten, unerwünscht sind und als beleidigend oder unangemessen empfunden werden. Beispiele sind anzügliche und peinliche Bemerkungen, sexistische Sprüche und Witze, Vorzeigen von pornografischem Material, unerwünschter Körperkontakt sowie Annäherungsversuche, die mit Versprechen von Vorteilen oder Androhen von Nachteilen einhergehen.

Zur Prävention gegen Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz gehören unter anderem die Sensibilisierung für die Thematik, die Förderung der Mitverantwortung der Mitarbeitenden, die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, Teamberatung und Supervision oder das Einrichten einer zentralen Anlaufstelle. Es wird empfohlen, ein informelles und formelles Vorgehen

festzulegen, wie bei der Verletzung der Persönlichkeit von Mitarbeitenden vorgegangen werden soll.

7. Inkrafttreten

Die Regierung hat die Empfehlungen zur Führung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen in Liechtenstein mit Regierungsbeschluss vom 3. Juli 2012 (RA 2012/1364) verabschiedet.

Die Empfehlungen treten am 1. Januar 2013 in Kraft.

Vaduz, 5. Juli 2012
RA 2012/1364

**REGIERUNG
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN**

