



politik-digital.de

pol-di.net

"are we family?!"

umfang und formen der
mitarbeiter-mitbestimmung
in der new economy

online.zukunft.politik

in kooperation mit

INITI@TIVE D²¹

	Seite
1. Executive Summary	2
2. Ausgangssituation	4
3. Untersuchungsziel & -methode	5
4. Ergebnisse	6
4.1 Ergebnisse der quantitativen Erhebung	6
4.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung (Tiefen-Interviews)	12
5. Fazit & Empfehlungen	18
6. Autoren & Kontakt	19

1. Executive Summary

Wachsende Professionalisierung, ein neues Verständnis im Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Rollen-Modell sowie die aktuelle Beschäftigungskrise sind die Gründe für die wachsende Bedeutung von organisierter Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. Nach einer intensiven Pionierphase wächst bei den Beschäftigten dieses Sektors der Wunsch nach geregelten Arbeitsbedingungen und einer organisierten Vertretung ihrer Interessen.

In einer aktuellen Umfrage unter den am Neuen Markt notierten Unternehmen sowie einer Auswahl von Start-ups kommt pol-di.net zu folgenden Ergebnissen bei den Unternehmen:

- 39 % verfügen über eine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung
- Ein Viertel (26 %) verfügt über einen Betriebsrat
- Bei 13 % existieren eine Reihe alternativer Modelle auf der Basis einzelner Vertrauenspersonen bzw. entsprechender Gremien (Senat, Ältestenrat etc.)
- Die Hälfte der Unternehmen (51%) mit Mitarbeitervertretung hat diese bereits seit drei Jahren und länger eingerichtet
- Je größer die Mitarbeiterzahl, desto wahrscheinlicher eine Mitarbeitervertretung: Die Hälfte (48%) der Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern verfügt über einen Betriebsrat oder ein alternatives Modell
- 20 % der Start-ups haben eine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung, jedoch keines einen Betriebsrat
- Nur sechs Prozent planen nach eigenen Angaben in den nächsten sechs Monaten die Einrichtung einer organisierten Mitarbeiter-Mitbestimmung

Über diese quantitativen Daten hinaus lassen sich auf der Basis von Tiefen-Interviews mit ausgewählten Unternehmen folgende Trends formulieren:

- Ohne Illusionen: Das „Wir sind eine Familie“- Gefühl ist von der Realität nachhaltig infrage gestellt worden. Im Zuge der zunehmenden Professionalisierung der New Economy gewinnt eine organisierte Mitarbeiter-Vertretung an Bedeutung. Devise dabei: Soviel Interessenvertretung wie nötig, soviel Erhalt von offenem und transparentem Betriebsklima wie möglich. Die Internet-Revolution frisst Ihre Kinder nicht, sondern lässt sie erwachsen werden
- Keine Standard-Lösung: Die Wahl einer Form der organisierten Mitarbeiter-Mitbestimmung hängt stark von der Unternehmenskultur, der allgemeinen Kommunikation und dem persönlichen Hintergrund der Kern-Belegschaft ab
- Neues Unternehmertum: Viele Mitbestimmungs-Modelle wurden bereits in einer Frühphase des Unternehmens von den Gründern initiiert und mit den Angestellten diskutiert bzw. zur Entscheidung vorgelegt
- Echte Einflussmöglichkeiten: Alternative Modelle ohne oder mit nur eingeschränkten formalrechtlichen Einflussmöglichkeiten müssen ihre Legitimation in der täglichen Arbeitspraxis unter Beweis stellen. Sie sind nur dann in der Belegschaft akzeptiert, wenn sie nachweislich zur Optimierung der Kommunikation und zu Lösungswegen bei personellen Fragen beitragen

- Ein Betriebsrats-Modell wird von vielen der befragten Unternehmen als „überformell“, „starr“ und „Staat im Staate mit eigener politischer Zielsetzung“ empfunden

Befragt wurden insgesamt 225 am Neuen Markt notierte Unternehmen sowie eine Auswahl von 38 bundesdeutschen Start-ups im Zeitraum 9. April bis 15. Mai 2001.

2. Ausgangssituation

Nach einer intensiven Pionierphase wächst bei den Beschäftigten der New Economy der Wunsch nach geregelten Arbeitsbedingungen und einer organisierten Vertretung ihrer Interessen. Die kurzen Wege in ihren Unternehmen sind länger geworden, seitdem das enorme Wachstum die Mitarbeiterzahlen in kurzer Zeit hat anschwellen lassen. Die wachsende (räumliche) Distanz hat in vielen Unternehmen zur Entfremdung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft geführt.

Dabei spielen mehrere, sowohl innerbetriebliche wie auch übergeordnete Faktoren eine Rolle:

- Unternehmensebene: Wachsende Professionalisierung angesichts der Kundenanforderungen
- Markt-Ebene: Einbruch des Wachstumssegments Neuer Markt verbunden mit Entlassungen in Größenordnungen von zehn bis 30 % der Belegschaft
- Politische Ebene: Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes

Durch die Gewerkschafts-Kampagne von DAG und IG Medien unter dem Dach der Initiative connexx.av als Vertretung von Medienschaffenden des privaten Rundfunks, Film, AV-Produktion und Internet hat die Frage der adäquaten Mitarbeiter-Vertretung in der öffentlichen Diskussion einen hohen Stellenwert bekommen.

Dabei wurden jedoch immer nur Einzelbeispiele als Beleg für oder wider die eine oder andere politische Überzeugung herangezogen. Eine systematische und umfassende Erfassung von organisierter Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy als Grundlage für eine ausgewogene Debatte fehlte.

Diese Informationslücke wurde mit den quantitativen und qualitativen Ergebnissen der vorliegenden Studie geschlossen.

3. Untersuchungsziel & -methode

Ziel der vorliegenden Studie ist es, angesichts der aktuellen politischen Diskussion über adäquate Formen der betrieblichen Organisation von Mitarbeiter-Interessen – insbesondere in der New Economy - folgende Fragestellung umfassend zu beantworten:

„In welchem Umfang und in welcher Form bestehen heute Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der deutschen New Economy?“

Grundgesamtheit:

Als Grundgesamtheit für die Erhebung wurde der Neue Markt als spezifisches Börsen-Segment für diese Art von Unternehmen ausgewählt. Von den 344 derzeit (Stand: 18. Juni) dort notierten Unternehmen wurden für die Erhebung nur diejenigen berücksichtigt, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben. Von diesen 286 Unternehmen konnten im Erhebungszeitraum insgesamt **225 Unternehmen des Neuen Marktes** befragt werden. Das entspricht einer Erfassungsquote von 78 %, womit die Ergebnisse als hinreichend repräsentativ zu betrachten sind.

Um neben den etablierten Playern des Neuen Marktes auch das Segment der bundesdeutschen Start-ups adäquat zu berücksichtigen, wurden auf der Basis der Mitglieder der beiden führenden Interessens-Vertretungen in diesem Bereich, dem new business network germany (nbnng) als eine Initiative von und für Start-ups unter dem Dach des Deutschen Multimedia Verbandes (dmmv) e.V. sowie dem european net economy forum (e-nef), zusätzlich **38 Start-ups** befragt.

Erhebungsmethode:

Um die quantitative sowie qualitative Dimension der Fragestellung adäquat abzudecken, wurde bei der Erhebung in zwei Wellen vorgegangen:

1. Telefonische Befragung der Grundgesamtheit (286 Unternehmen) zur Existenz und Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung (quantitativ).
2. Tiefen-Interviews mit den Arbeitnehmer-Vertretern von zehn ausgewählten Unternehmen, deren Modell exemplarischen Charakter aufweist. Ausgewählt und befragt wurden deshalb: EM.TV Merchandising AG, condat AG, Consors AG, Girindus AG, Me, Myself & Eye AG, Tomorrow Internet AG, Biodata Information Tech AG, Jetter AG, PC-Ware AG sowie BOV AG.

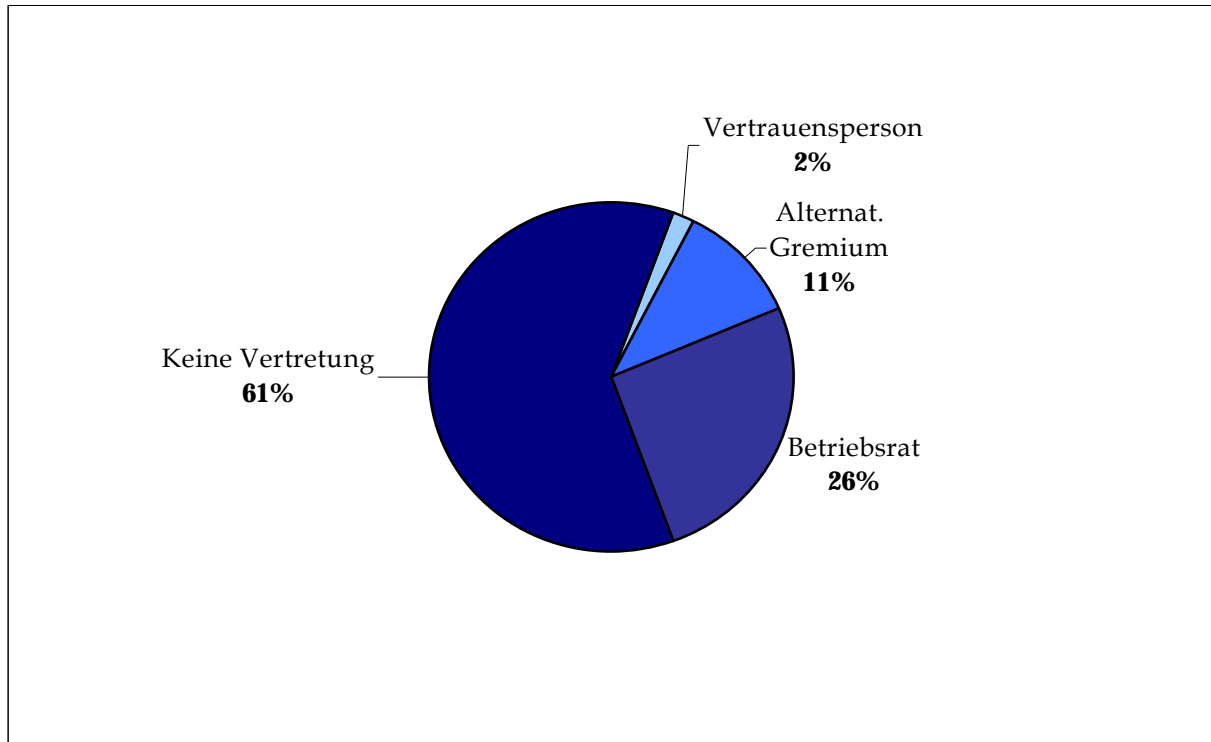
Erhebungszeitraum:

1. Befragung Grundgesamtheit: 9. April - 15. Mai 2001.
2. Tiefen-Interviews: 1. bis 18. Juni 2001

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Tabelle 1: Die Mehrheit der New Economy - Firmen verfügt über keine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung

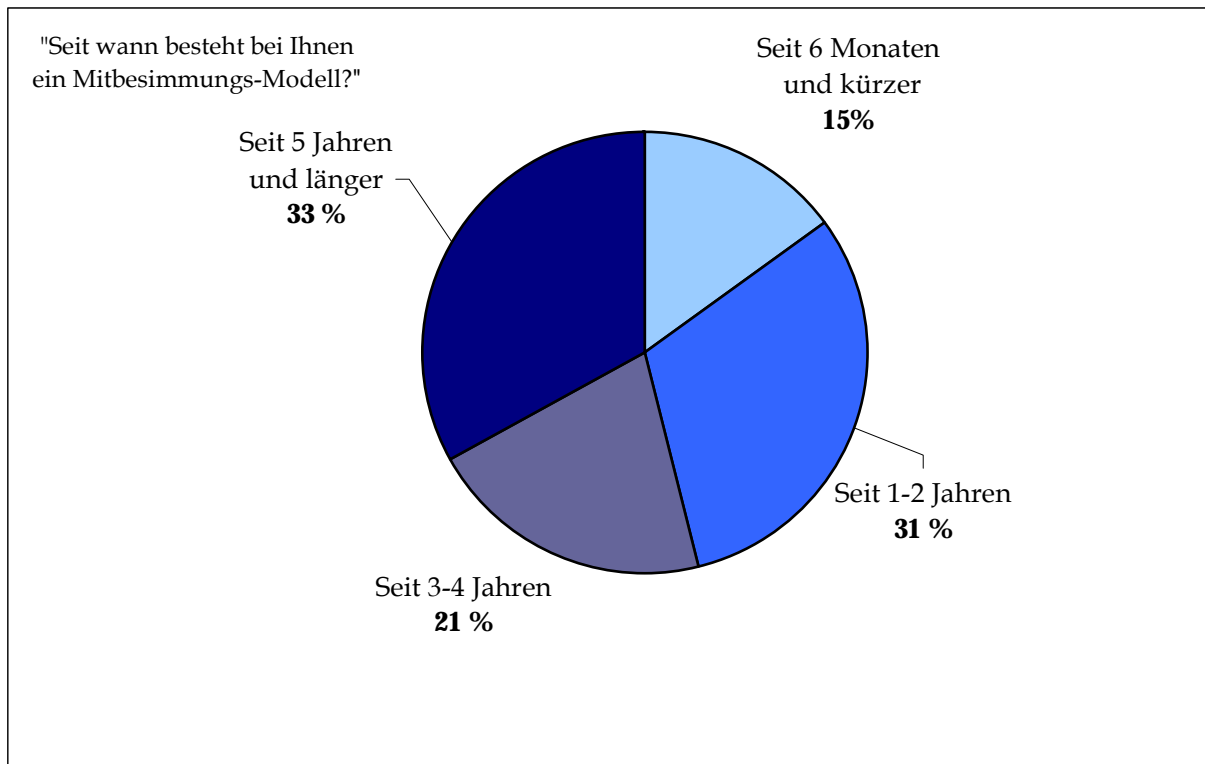


Basis: 225 befragte Unternehmen am Neuen Markt im Zeitraum 9. April-15. Mai 2001

Die Mehrheit der Unternehmen mit organisierter Mitbestimmung hat sich für das Betriebsrats-Modell entschieden (58 Fälle). Bei einigen Unternehmen existiert dieser Betriebsrat jedoch nicht konzernübergreifend, sondern nur bei einzelnen Tochterfirmen, z.T. bedingt durch Fusionen. Neben dem klassischen Betriebsrats-Modell gibt es eine Fülle alternativer Mitbestimmungsformen. Am seltensten ist die Form einzelner Vertrauenspersonen. Beispiele dafür finden sich u.a. bei der Firma Biodata Information Tech AG, in der ein „Unternehmensphilosoph“ Sprecherfunktionen für die Beschäftigten wahrnimmt, oder bei der BOV AG, wo ein hauptamtlicher „Coach“ die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Angestellten koordiniert. In beiden Fällen fehlt jedoch der verbrieft formalrechtliche Einfluss, über den ein Betriebsrat verfügt. Häufiger dagegen sind mehrköpfige Sprecher-Gremien, die von den Arbeitnehmern nominiert werden. Beispiele dafür sind u.a. ein „Senat“ beim Online-Broker Consors, ein „Vertrauensrat“ (Jetter AG) ein „Ältestenrat“ (PC-Ware AG) oder ein „Improvement Board“ (Tiscon AG Infosystems).

Häufig sind diese alternativen Modelle von den Unternehmensgründern bzw. der Unternehmensführung initiiert und den Mitarbeitern vorgeschlagen worden. Einen Modellwechsel hat es im Fall der Tomorrow Internet AG gegeben, die sich nach einem Round-Table-Modell im letzten Jahr für die Einrichtung eines Betriebsrats entschieden hat.

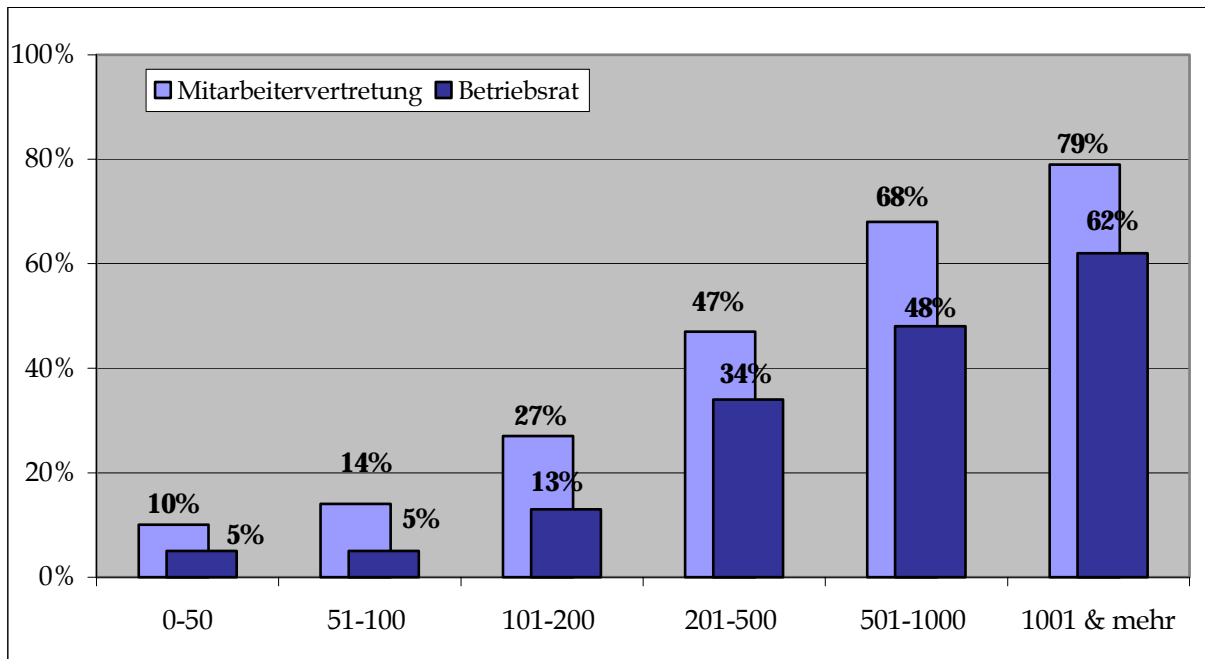
Tabelle 2: Zwei Drittel der Unternehmen mit organisierter Mitbestimmung verfügen über mehrjährige Erfahrungswerte



Basis: 225 befragte Unternehmen am Neuen Markt im Zeitraum 9. April-15. Mai 2001

Die Frage der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy ist keine neue, die sich erst mit drohenden Entlassungen in den Unternehmen stellt. So haben zwar 15 Prozent der befragten Unternehmen erst seit wenigen Wochen bzw. Monaten eine organisierte Form der Arbeitnehmer-Vertretung in ihrem Unternehmen. Mehr als die Hälfte aber (51%) verfügt bereits seit drei Jahren und länger über entsprechende innerbetriebliche Institutionen. Bei vielen ist das in einer neuen Form des Unternehmertums begründet: Oft waren es die Firmengründer selbst, die entsprechende Mitbestimmungsmöglichkeiten angeregt und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern erprobt haben.

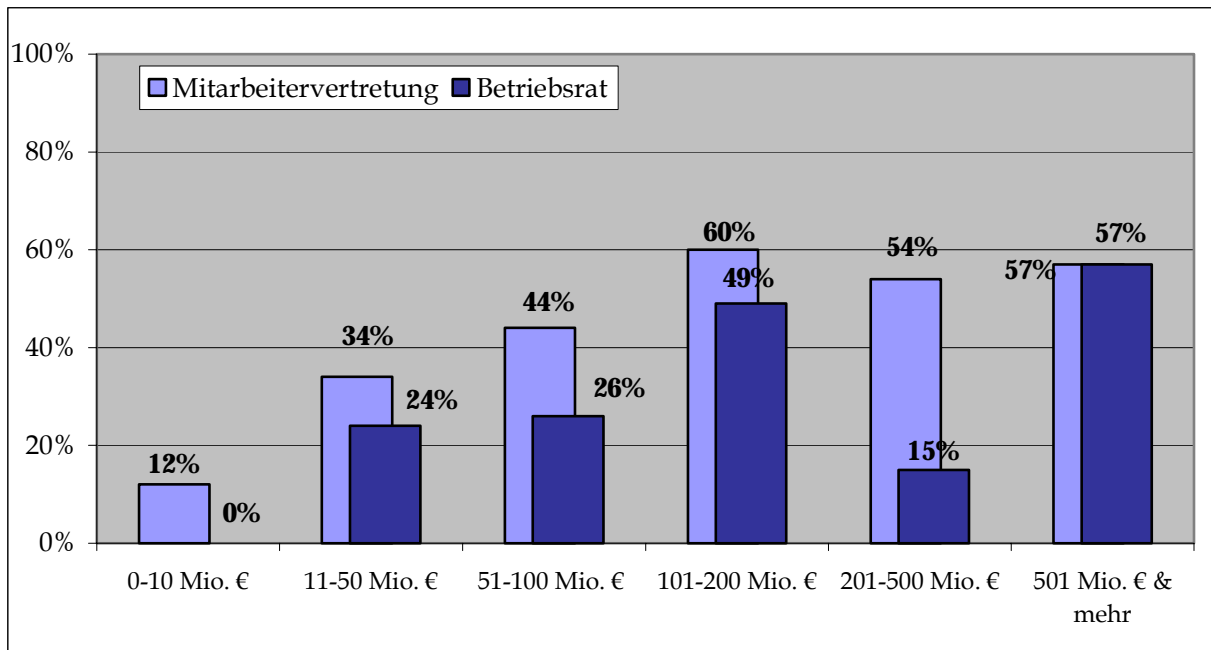
Tabelle 3: Je größer die Zahl der Mitarbeiter, desto wahrscheinlicher eine organisierte Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung



Basis: 225 befragte Unternehmen am Neuen Markt im Zeitraum 9. April-15. Mai 2001

Deutlich zeigt sich, dass mit wachsender Zahl an Mitarbeitern eine fest organisierte Einbindung von Mitarbeiter-Interessen notwendig wird. Während in Unternehmen mit 100 und weniger Mitarbeitern viele Entscheidungen noch gemeinsam im Rahmen von Team-Meetings und Vollversammlungen getroffen werden können, scheint mit 200 Mitarbeitern ein Schwellenwert erreicht, ab dem eine feste Organisationsstruktur der Mitarbeiter-Interessen notwendig wird. Auffällig ist, dass die Größe des Unternehmens die Wahl eines Betriebsrats nicht determiniert: Auch Organisationen mit 500 und mehr Mitarbeitern sehen offensichtlich in alternativen Gremien für sich eine adäquate Lösung.

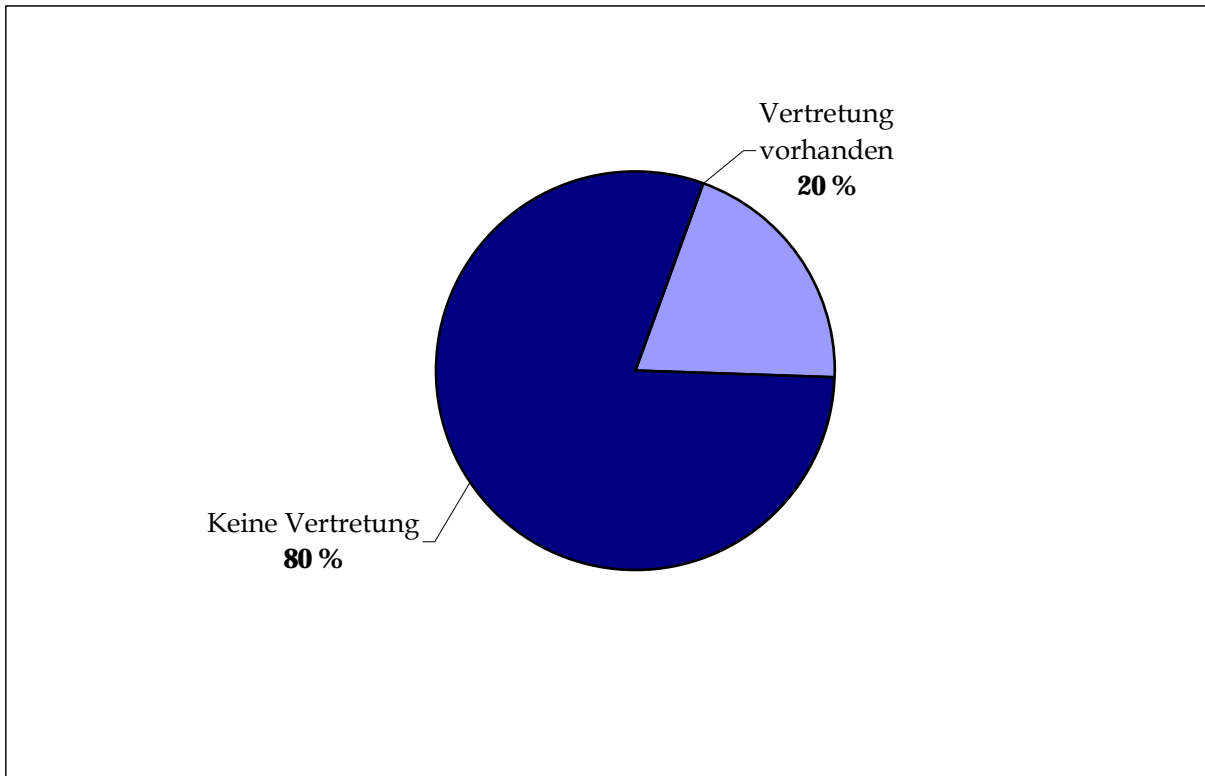
Tabelle 4: Die Höhe des Unternehmensumsatzes ist nicht immer ein Indikator für einen Betriebsrat – auch größere Unternehmen operieren mit Alternativ-Modellen



Basis: 225 befragte Unternehmen am Neuen Markt im Zeitraum 9. April-15. Mai 2001

Auch bei der Frage des Jahres-Umsatzes zeigt sich eine Verbindung zwischen wachsenden Umsätzen (= höherer Personaleinsatz) und dem Vorhandensein einer organisierten Mitarbeiter-Vertretung. Es zeigt sich aber auch, dass hohe Umsätze nicht automatisch die Entscheidung für ein Betriebsrats-Modell bedingen.

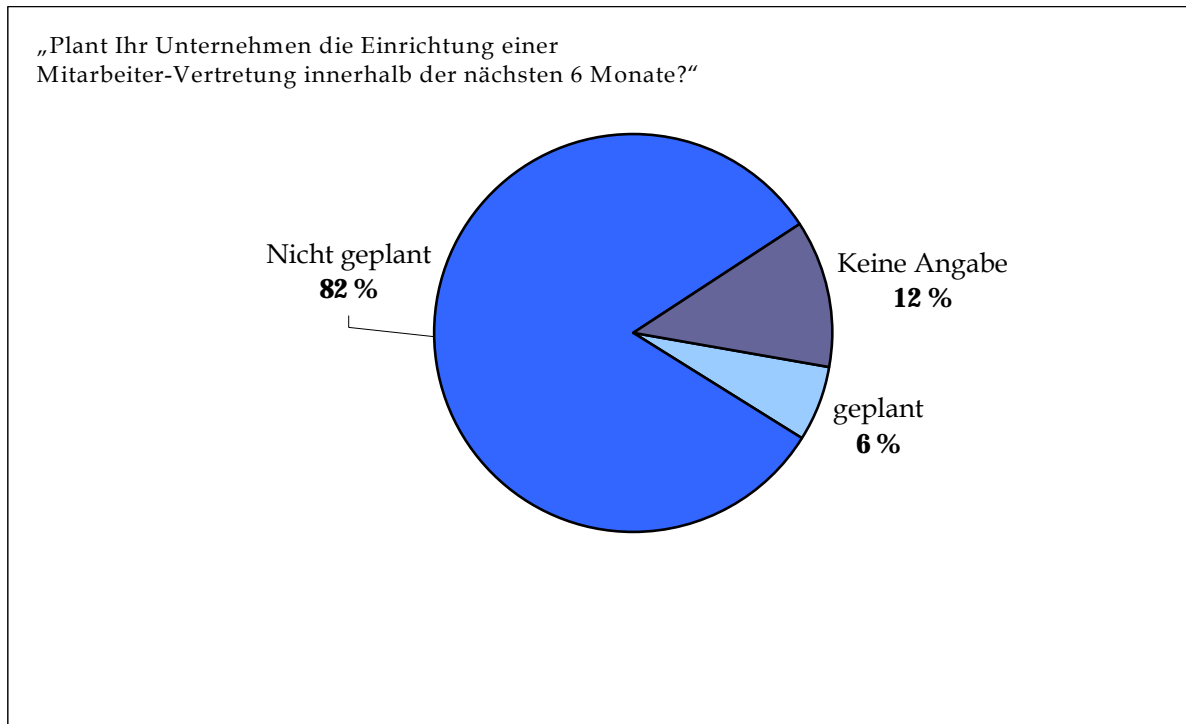
Tabelle 5: Auch bei den Start-ups werden früh Mitwirkungsmöglichkeiten entwickelt



Basis: 38 befragte Start-ups von 9. April - 15. Mai 2001

Trotz kleiner Mitarbeiterzahlen (im Durchschnitt 38 Mitarbeiter) und entsprechender Jahres-Umsätze (im Durchschnitt 4,6 Mio. DM Jahresumsatz) hat bereits ein Fünftel der Start-ups intern Vertretungsformen der Mitarbeiterinteressen etabliert. Das kann als deutlicher Hinweis interpretiert werden, dass sich die Unternehmer der New Economy, unabhängig von gesetzlichen Vorgaben und über die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen durch Aktien-Optionen hinaus, frühzeitig Gedanken machen, wie ihr Human-Kapital erhalten und entwickelt werden kann.

Tabelle 6: Nur eine Minderheit plant die Einrichtung einer organisierten Mitarbeiter-Mitbestimmung innerhalb der nächsten 6 Monate



Basis: 225 befragte Unternehmen am Neuen Markt im Zeitraum 9. April-15. Mai 2001

Die aktuelle Debatte um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, die Gewerkschafts-Kampagne unter der Initiative der connexx.av als Vertretung von Medienschaffenden in privatem Rundfunk, Film, AV-Produktion und Internet sowie die Ankündigung von Entlassungen bei zahlreichen Unternehmen der New Economy suggerieren eine Dringlichkeit in der Frage der Mitarbeiter-Mitbestimmung, die sich auf Unternehmensseite nicht entsprechend widerspiegelt. So geben nur sechs Prozent der Unternehmen an, sich hierzu aktuell in der Debatte zu befinden bzw. konkret ein entsprechendes Gremium zu planen. Offensichtlich hat der Faktor wachsender Professionalität in Abhängigkeit von Größe und Wachstum das größere Gewicht für die Entwicklung von Mitbestimmungs-Modellen.

4.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung (Tiefen-Interviews)

Im zweiten Schritt der Untersuchung wurden Firmen mit klassischen Betriebsräten (5) sowie Firmen mit Alternativmodellen (5) genauer nach Ihren Erfahrungen mit der jeweiligen Form der Mitarbeiter-Mitbestimmung befragt. Die Interviews wurden jeweils mit einem Verantwortlichen der Mitarbeitervertretung geführt und dauerten zwischen 30 und 60 Minuten.

EM.TV Merchandising AG, München - Betriebsrat

Die Firma aus dem Bereich Lizenzhandel besitzt seit März 2001 einen Betriebsrat. Ende des Jahres 2000 hatte EM.TV 426 Mitarbeiter in Deutschland bei einem zuletzt veröffentlichten Umsatz von 161 Mio Euro. Als Grund für die Betriebsrats-Gründung wird das schnelle Wachstum des Unternehmens angegeben, der direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung drohte verloren zu gehen. Mit der Gründung eines Betriebsrates ging die Hoffnung einher, dass Konflikte zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten einvernehmlich geregelt werden würden. Ein erster Erfolg wurde erzielt, als eine Einigung über einen freiwilligen Sozialplan getroffen wurde. Nunmehr steht auf der Agenda der Mitarbeitervertretung die Diskussion um flexible Arbeitszeiten ganz oben. Die Bewertung der bisherigen Arbeit durch die befragte Betriebsrätin fällt durchweg sehr positiv aus. Beschrieben wird eine kooperative Diskussionskultur zwischen Mitarbeitervertretung und Unternehmensleitung, die aus Sicht der Mitarbeiter zu ersten Ergebnissen geführt hat. Anderen Unternehmen wird geraten, sich im Fall einer Betriebsrats-Gründung vorher ausführlich mit den gesetzlich geltenden Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen.

condat AG, Berlin - Betriebsrat

Bei dem alteingesessenen Software-Entwicklungs-Haus condat AG wurde der Betriebsrat erst im zweiten Anlauf gegründet. Ein erster Anlauf in den Jahren 1987/88 scheiterte, 1994 wurde eine Mitarbeitervertretung auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes gegründet. Anlass für die Gründung in dem Unternehmen mit deutschlandweit knapp 300 Mitarbeitern und einem veröffentlichten Umsatz von 23,5 Mio Euro war Mitarbeiter-Unzufriedenheit bei der Unternehmenserweiterung: Nach der Wende waren billigere Arbeitnehmer aus dem Ost-Arbeitsmarkt integriert worden. Die Belegschaft versprach sich durch die Gründung des Betriebsrates mehr Gehaltstransparenz und -gerechtigkeit. Erste Erfolge lagen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter in der Einführung von frei zu wählenden Arbeitszeiten und einem Modell der Vertrauensarbeitszeiten. Der Betriebsrat fühlt sich von der Unternehmensleitung inzwischen als Gesprächspartner akzeptiert, eine Bilanz fällt verhalten aus: Die Arbeit wird als aufwändig neben der normalen Arbeitszeit beschrieben, eine Freistellung für einen hauptamtlichen Betriebsrat wird aber nicht gewünscht. Der Gesprächspartner schätzt die Akzeptanz der Vertretung bei der Unternehmensleitung höher ein als bei den Mitarbeitern. Die hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter widerspreche den starren Regelungen des Betriebsrates. Auf der Agenda stehen weiterhin Themen wie Gehaltstransparenz, mitarbeiterverträgliches Firmenwachstum und Verbesserung des Informationsflusses.

Me, Myself & Eye AG, Hamburg - Betriebsrat

Bei dem Medienunternehmen Me, Myself & Eye existiert seit Mai 2000 ein Betriebsrat. Das Unternehmen hatte Ende des Jahres 2000 rund 240 Mitarbeiter in Deutschland und einen zuletzt veröffentlichten Umsatz von 25,8 Mio Euro. Auch bei Me, Myself & Eye wurde der Betriebsrat in einer Phase des schnellen Wachstums gegründet, als die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft kurz bevor stand. Die große Mitarbeiterfluktuation (das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 29 Jahren) und eine als nicht ausreichend beschriebene Informationspolitik der Firmenleitung wurden als Motivation für die Gründung genannt. Zwar ging der Anstoß zur Gründung der Vertretung von den Mitarbeitern aus, die Suche nach willigen Kandidaten für die Posten wird aber als schwierig beschrieben. Ein von der Unternehmensführung angebotenes Mitsprache-Modell wurde von den Mitarbeitern als zu einflusslos abgelehnt. Nach anfänglicher Angst vor einem Imageverlust durch die Gründung des Betriebsrates kurz vor dem Börsengang wird die Haltung der Firmenleitung gegenüber dem Betriebsrat nun als „wohlwollende Hinnahme“ bei einem sehr guten Verhältnis zur wichtigen Personalabteilung beschrieben. Erste schnelle Erfolge aus Sicht der Arbeitnehmervertreter wurden erzielt: So wurden karriereplanende Mitarbeitergespräche durch die Personalabteilung und interne Stellenausschreibungen eingeführt. Die Akzeptanz der Mitarbeitervertretung wird daher bei den Mitarbeitern höher als bei der Firmenleitung eingeschätzt, allerdings sei auch eine gewisse Ungeduld der Mitarbeiter bei längerfristigen Projekten wie Arbeitszeitregelungen zu spüren. Weitere Themen auf der Agenda seien die Verbesserung der Unternehmenskommunikation, Ausbildungs- und Karriere-Regelungen und das Thema Altersvorsorge.

Tomorrow Internet AG, Hamburg - Betriebsrat

Bei dem Medienunternehmen Tomorrow Internet AG mit rund 200 Mitarbeitern in Deutschland und einem veröffentlichten Umsatz von 16,4 Mio Euro verlief die Entwicklung ähnlich. Ein Betriebsrat existiert seit April 2001, davor wurden rund 9 Monate Erfahrungen mit einem „Round Table“ von Unternehmensleitung und Mitarbeitern gesammelt. Der Round Table war gegründet worden, als die Mitarbeiter von der Verlagsgruppe Milchstraße in die Tomorrow Internet AG überführt wurden. Ein bereits vorhandener Betriebsrat aus dem Verlag Milchstraße wollte einen Betriebsrat auch unter der neuen Unternehmensstruktur fortführen; zur Entscheidung wurde eine Mitarbeiterversammlung nach sechs Monaten mit der Unternehmensführung ausgehandelt. In der Mitarbeiterversammlung wurde das von der Geschäftsführung favorisierte Modell des Round Tables statt der Gründung eines Betriebsrates mit knapper Mehrheit beschlossen. Als wenig später Kündigungen befürchtet wurden, entschloss sich eine kleine Mitarbeitergruppe aus dem alten Milchstraßen-Betriebsrat dennoch, die Durchführung von Betriebsratswahlen zu initiieren. Von ehemals acht Mitgliedern des Round Tables wurden drei in den neuen Betriebsrat gewählt. Die Haltung der Unternehmensführung hat sich aus Sicht der Arbeitnehmervertreter seit Gründung gewandelt: Anfangs wurde ein Imageschaden durch die Gründung befürchtet, inzwischen sei diese Haltung dem Wunsch nach konstruktiver Zusammenarbeit und einer relativ neutralen Haltung gewichen. Mitarbeiter hingegen nähmen den Betriebsrat vorwiegend als „Versicherung für Krisensituationen“ wahr. Die Akzeptanz des Betriebsrates wird bei der Firmenleitung etwas höher als bei den Mitar-

beitern eingeschätzt, ein bilanzierender Vergleich zwischen Round Table und Betriebsrat attestiert dem Betriebsrat etwas positivere Ergebnisse wegen der stabileren und rechtlich abgesicherten Organisationsform. Die kooperative Gesprächsführung mit der Unternehmensleitung wird betont, die Notwendigkeit einer breiten Unterstützung durch die Mitarbeiter hervorgehoben. Auch bei dieser Firma stehen innerbetriebliche Kommunikation und unternehmensinterne Karriereplanung (innerbetriebliche Stellenausschreibungen) auf der Agenda der Mitarbeitervertretung.

Girindus AG, Bensberg - Betriebsrat

Die Girindus AG hatte Ende 2000 89 Mitarbeiter in Deutschland und einen zuletzt veröffentlichten Umsatz von 14 Mio Euro. In der Firma aus der Biotech/Pharma-Branche wurde bereits bei Gründung des Unternehmens im Juli 1999 ein Betriebsrat gewählt; die Mitarbeiter waren vorher Teil eines anderen Konzerns, in dem bereits ein Betriebsrat vorhanden war. Sowohl Unternehmensleitung als auch Mitarbeiter beteiligten sich an den Vorbereitungen zur Gründung des Betriebsrates. Die Unternehmensleitung sah darin aus Sicht des befragten Betriebsrats-Mitglieds einen unverzichtbaren Baustein, die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu halten. Die Mitarbeiter erhofften sich vor allem den Einsatz für bessere Gehälter und zusätzliche Geldleistungen. Einige der Hoffnungen der Mitarbeiter hätten sich durch bereits geschlossene Betriebsvereinbarungen erfüllt, auch wenn Themen wie Erfolgsbeteiligungen weiter auf der Agenda des Rates stünden. Eine Bewertung des Modells fällt sehr positiv aus, wobei die Mitarbeitervertretung eine etwas höhere Akzeptanz des Gremiums bei der Firmenleitung als bei den Mitarbeitern beobachtet. Betont wird, dass in Verhandlungen eine gute Atmosphäre zwischen beiden Seiten vorherrscht und dass Lösungen durch realistische Einschätzungen beider Seiten erleichtert würden.

Zusammenfassung Betriebsrats-Modelle:

Auffällig ist neben der geringen Kontinuität der Akteure auch die Übereinstimmung der Themen des Betriebsrates: Neben Arbeitszeit-Modellen geht es auch immer wieder um bessere interne Karriereplanung oder die Verbesserung der internen Kommunikation. Alternativen zu einem Betriebsrats-Modell werden, ist der Rat einmal etabliert, nicht in Betracht gezogen. Die Gründung erfolgte bei den befragten Unternehmen nicht in einer Phase des wirtschaftlichen Niedergangs, sondern im Gegenteil in einer Zeit des schnellen Wachstums. Auffällig ist auch die Skepsis gegenüber freigestellten Betriebsräten und gegenüber der Vokabel „Betriebsrat“, die als abschreckend empfunden wird. Vorbilder hatten die befragten Unternehmen bei der BR-Gründung selten, die Beratung durch Gewerkschaften oder Rechtsanwälte fand zwar statt, wird aber nicht als zentrale Motivation genannt. Deutlich fällt auch die Betonung der kooperativen Koexistenz von Betriebsrat und Unternehmensführung auf. Geschätzt an dem Modell des Betriebsrates wird die rechtliche Absicherung durch Gesetze.

Consors Discount-Broker AG, Nürnberg - Senat

Der Finanzdienstleister Consors hatte Ende 2002 in Deutschland 1002 Mitarbeiter und veröffentlichte zuletzt einen Umsatz von 246,6 Mio Euro. Die Idee zur Grün-

derung eines „Senats“ zum 1. Januar 2000 ging von der Firmenleitung aus. In einer Phase des starken Wachstums wünschte die Leitung ein Bindeglied zu der wachsenden Belegschaft, damit auch Arbeitnehmerinteressen kommuniziert und bei Entscheidungen berücksichtigt werden könnten. Als Vorbild diente das Modell einer Bank, deren Rechtsanwalt auch konsultiert worden war. Ein Betriebsrat wurde in dem Unternehmen wegen des Selbstverständnisses als junges, innovatives Unternehmen als „nicht passend“ empfunden. Die auf zwei Jahre gewählten sieben Senatoren haben in Einzelfällen Mit-Entscheidungsbefugnis durch die Firmenleitung eingeräumt bekommen, zum Beispiel bei Leistungskriterien in Vergütungsmodellen oder der Ausarbeitung von Arbeitszeit- und Sozialmodellen. Informationsrechte beziehen sich unter anderem auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Betriebsorganisation, Bildungsmaßnahmen und alle mitarbeiterrelevanten Vorgänge, zum Beispiel existiert ein Anhörungsrecht bei Kündigungen. Betont wird die Abhängigkeit des Erfolgs des Modells von einer breiten Akzeptanz. Diese wird bei der Firmenleitung geringfügig höher eingeschätzt als bei den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter kritisieren, dass keine verbrieften Mitbestimmungsrechte bestehen, die Akzeptanz wachse aber auf Grund der Beobachtung, dass Mitspracherechte tatsächlich eingeräumt würden. Auf der Agenda des Senats stehen Themen wie Effizienzsteigerung (inklusive Personalplanung), Gehaltsanpassungen sowie organisatorische Fragestellungen bei Umstrukturierungen innerhalb des Betriebs. Das Modell wird als sehr geeignet für innovative Unternehmen empfunden, der Erfolg aber sei stark von der Unternehmenshistorie, der wirtschaftlichen Lage sowie von der Geschäftsleitung abhängig.

Jetter AG, Ludwigsburg - Vertrauensrat

Die Jetter AG (120 Mitarbeiter, geschätzter Umsatz von 17,8 Mio Euro) hat einen anderen Weg gewählt. Seit drei Jahren wird in der Firma die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Firmenleitung durch einen „Vertrauensrat“ unterstützt, dessen Aufbau vom Firmengründer selbst ausging. Die Rechte entsprechen durch eine Vereinbarung mit dem Management denen eines Betriebsrates; unter den vier Mitgliedern muss mindestens eine Frau sein, gewählt wird alle zwei Jahre. Auch bei der Jetter AG war der Grund für die Einführung der Mitarbeitervertretung das schnelle Wachstum der Firma, das kurze Wege von Abstimmungsprozessen zunehmend erschwerte. Über einen Zeitraum von rund sechs Monaten wurde die Idee entwickelt und dann fließend umgesetzt. Die Firmenleitung wollte Konfliktpotenzial mit den Mitarbeitern frühzeitig erkennen können, um das Betriebsklima nicht zu gefährden und ein ähnliches Vertrauensverhältnis wie vor Wachstumszeiten aufrecht erhalten zu können. Die Akzeptanz des grundsätzlich als positiv eingeschätzten Modells wird bei der Firmenleitung geringfügig höher eingeschätzt als bei der Belegschaft; als Gründe werden genannt, dass der Vertrauensrat zwar für die Unternehmensleitung ein optimales Instrument sei, von den Mitarbeitern aber oft gar nicht richtig wahrgenommen werde.

PC-Ware AG, Leipzig - Ältestenrat

Der „Ältestenrat“ des IT-Dienstleisters PC-Ware AG existiert bereits seit 1994. In der Firma mit rund 280 Mitarbeitern in Deutschland und einem weltweiten Umsatz von zuletzt 110 Mio Euro ging die Initiative zur Gründung von beiden Seiten – Unter-

nehmensleitung und Mitarbeitern – aus. Die Idee war, auch in Zeiten starken Wachstums das gute Betriebsklima zu wahren und eine Möglichkeit für Kritik außerhalb des Dienstweges offen zu halten. In der ersten Phase wurden als Vertreter diejenigen in das Gremium gewählt, die am längsten im Unternehmen tätig waren – somit war die Führungsebene überrepräsentiert. Inzwischen verhindert eine Absprache, dass Vertreter der Führungsebene in das sechsköpfige Gremium gewählt werden, eine Mindest-Betriebszugehörigkeit von drei Jahren ist vorgegeben. Der Ältestenrat sieht seine Aufgabe als „vermittelndes Bindeglied“ zwischen Angestellten und Geschäftsführung. Die Erfahrungen mit dem Gremium werden als „eher positiv“ bewertet, die Akzeptanz des Ältestenrates wird für Mitarbeiter und Firmenleitung übereinstimmend mit „eher hoch“ eingeschätzt; allerdings gebe es Entscheidungen, bei denen der Rat nur informiert werde, zudem gebe es keine rechtliche Handhabe für das Gremium. Auf der Agenda des Rates steht vor allem interne Unternehmenskommunikation: Hier werden Unternehmensleitsätze ausgearbeitet, zudem wird über einen strukturellen Wandel innerhalb des Gremiums diskutiert. Als wichtiges Vorgehen bei einer geplanten Gründung einer Mitarbeitervertretung wertete der Interview-Partner eine Befragung der Mitarbeiter nach ihren Wünschen und Ansprüchen an die entstehende Vertretung.

BOV AG, Essen - Coach/hauptberuflicher Sozialpädagoge

Das E-Business-Unternehmen BOV AG mit 394 Mitarbeitern und einem Umsatz von 27,35 Mio Euro ist einen gänzlich anderen Weg gegangen. Seit 1998 gibt es hier einen hauptamtlichen Mitarbeiter-„Coach“. Anlass für die von der Geschäftsführung eingerichtete Stelle war ein erkanntes Defizit beim Trainingsbedarf des jungen Managements. Das Modell entwickelte sich über einen Zeitraum von zwei Jahren und wird als natürlich gewachsen wahrgenommen. Als „Stimme mit Gewicht“ ohne formalrechtliches Mandat nehme der Coach an Vorstandssitzungen teil, werde als „Seelsorger“ und „Kümmerer“ identifiziert, habe den Auftrag, Informationen von den Mitarbeitern an die Unternehmensleitung weiterzugeben mit dem Ziel, für schnelle und unbürokratische Problemlösungen zu sorgen. Den Schwerpunkt sieht der Coach in der Wahrung des positiven Betriebsklimas. Zusätzlich ist der Coach für die Abwicklung von sozialen Hilfs-Projekten verantwortlich, die das Unternehmen unterstützt. Die Erfahrungen mit dem Modell werden als äußerst positiv eingeschätzt, auch die Akzeptanz durch Mitarbeiter und Unternehmensführung wird überdurchschnittlich bewertet. Grund sei die hohe Neutralität und Integrität des Coaches und die tiefe Unternehmenskenntnis. Eine offene Befragung der Mitarbeiter habe erbracht, dass kein Betriebsrat gewünscht werde. Auf der Agenda stehen Themen wie Zeitmanagement, Arbeitsbelastung und die Formulierung neuer Unternehmensziele.

Biodata Information Tech AG, Lichtenfels - Betriebsphilosoph

In dem Unternehmen Biodata Information Tech für IT-Sicherheit arbeiteten Ende 2000 deutschlandweit 159 Mitarbeiter, der veröffentlichte Umsatz lag bei rund 23,5 Mio Euro. Seit dem ersten Mai 2001 ist in dem Betrieb „Deutschlands erster hauptamtlicher Unternehmensphilosoph“ beschäftigt. Die Initiative ging von der Unternehmensleitung aus und hatte eine Testphase von einem Jahr vorgeschaltet, in welcher der angehende Betriebsphilosoph im Rahmen eines Promotionspraktikums

„bewusst kritische Berichte“ abfasste, um zu prüfen, ob der Vorstand es mit der Einschaltung einer Instanz zwischen Leitung und Mitarbeitern ernst meine. Das Ziel des Managements war, frühzeitig Probleme in der Kommunikation mit den Mitarbeitern erkennen zu können. Bei den Mitarbeitern war der Wunsch nach einem Ansprechpartner spürbar. Zwar wurde über die Gründung eines Betriebsrates diskutiert, die Idee wurde aber von den Mitarbeitern verworfen. Vielmehr führe man keinen sehr scharfen Interessenskonflikt zwischen beiden Ebenen, da beide Seiten vom wirtschaftlichen Wohlergehen des Unternehmens profitieren. Viele Mitarbeiter zeichneten sich zudem durch ein subunternehmerisches Denken und nicht durch Lohnempfängerhaltung aus. Die Notwendigkeit einer Vermittlungsinstanz wurde aber bejaht. Der Betriebsphilosoph führt Einzelgespräche und verfasst anonymisierte Berichte für Unternehmensleitung und Belegschaft. Er wird bei Entlassungen/Einstellungen hinzugezogen, ohne verbriefte Rechte zu besitzen. Erste Erfahrungen werden als „eher positiv“ bewertet, die Akzeptanz bei der Firmenleitung sei etwas höher als bei der Belegschaft, was sich erkläre, da die Initiative von der Leitung ausgegangen sei und einzelne Vorurteile in der Belegschaft erst noch abgebaut werden müssten. Auf der Agenda stehen Verbesserung der internen Kommunikation und Personalwesen.

Zusammenfassung Alternativ-Modelle:

Die Alternativmodelle der befragten Unternehmen gehen alle auf Initiativen der Firmenleitung zurück. Entsprechend fällt die Akzeptanz der Mitarbeitervertretung in der Firmenleitung höher aus als in der Belegschaft. Nichtsdestotrotz wird den Modellen ein hoher Erfolg attestiert; die Mitarbeiter seien zufrieden mit der Ansprechbarkeit, auch wenn rechtliche Ansprüche auf Mitbestimmung nicht bestünden. Starke Betonung wird bei den Alternativmodell-Firmen darauf gelegt, dass die Modelle individuell nach den speziellen Ausrichtungen der jeweiligen Firma erarbeitet werden müssten; Lösungen „von der Stange“ werden abgelehnt. Die Vertreter dieser Modelle sehen sich als Mittler zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung. Sie haben eine Kummerkastenfunktion, die auch angenommen wird. Es dauert länger, ein Alternativmodell zu implementieren als einen Betriebsrat.

5. Fazit & Empfehlungen

Die vorliegende Studie zeigt deutlich, dass organisierte Mitarbeiter-Mitbestimmung für die New Economy kein Fremdwort ist. Der Anteil der Unternehmen, die solch eine innerbetriebliche Institution heute bereits vorsehen, wird sich sicherlich in den nächsten Monaten weiter erhöhen, wenn auch nicht in der rasanten Form wie es z.T. die aktuelle Diskussion suggeriert.

Der Traum von der Neuerfindung der Arbeit, einer neuen Ökonomie, die im Gegensatz zur alten offen, enthierarchisiert und in alle Richtungen vernetzt ist, ihren Mitarbeitern die produktive Verbindung von Arbeit und Freizeit ermöglicht, ist nicht geplatzt - aber einem deutlich realistischeren Bild gewichen. Die rollenimmanenten Differenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind in der aktuellen Situation allen Beteiligten bewusst geworden, ohne dass sie den Eskalationsgrad vergangener Industrietage erreicht hätten.

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Auslöser für die Diskussion über organisierte Mitarbeiter-Mitbestimmung weniger in der aktuellen Marktkrise und entsprechenden Entlassungsplänen begründet liegt, sondern vielmehr als Indikator für die wachsende Professionalisierung und den fortschreitenden Reife-Prozess der New zur True Economy interpretiert werden muss.

Das ungebrochene Innovationspotential der New Economy zeigt sich darin, nicht einfach auf bewährte Modelle (Betriebsrat) der alten Industrie zurückzugreifen, sondern erfolgreich alternative Mitbestimmungsformen zu installieren, die häufig von den Unternehmenslenkern selber angeregt und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern entwickelt wurden. Doch auch die Form des klassischen Betriebsrates hat dabei nach wie vor ihre Berechtigung.

Diesen neuen Formen der Einbindung von Mitarbeiter-Interessen in die Unternehmensentwicklung gebührt die besondere Aufmerksamkeit und weitere Beobachtung, um ihre Qualität und Übertragbarkeit umfassender beurteilen zu können.

Handlungsempfehlungen an die Politik:

Vor dem Hintergrund des in diesen Tagen zur Entscheidung vorliegenden Gesetzesentwurfes zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes ergeben sich auf der Basis der vorliegenden Studien-Ergebnisse folgende Empfehlungen:

- Erhaltung des gesetzlichen Spielraums für Alternativ-Modelle zum Betriebsrat
- Wissenschaftliche Begleitung alternativer betrieblicher Mitbestimmungs-Modelle zur umfassenden Bewertung von Vor- und Nachteilen sowie dem Transfer-Potenzial für andere Unternehmen
- Aktive Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung und zentrale Einrichtung von Informations- und Service-Leistungen auf Bundes- & Länderebene für interessierte Unternehmen (insbesondere im Mittelstand)

6. Autoren & Kontakt

pol-di.net – digital think tank

ist der digitale Think-Tank in der europäischen Informationsgesellschaft. Als ein europaweiter Verein konstituiert, betreibt pol-di seit 1998 unter der Adresse www.politik-digital.de Deutschlands führende Informations- und Kommunikationsplattform zum Thema Internet und Politik. In enger Zusammenarbeit mit Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt pol-di.net Lösungen für die aktuellen Herausforderungen der Informationsgesellschaft und begleitet diese aktiv. Dieses Ziel verfolgt pol-di.net mit einem journalistischen Angebot, der Teilnahme an Experten-Hearings sowie der Durchführung von Studien und Forschungsprojekten. Finanziert wird pol-di.net neben Mitgliedsbeiträgen durch Premium-Partner und durch Projektbudgets für Forschungsaufträge. politik-digital ist nominiert für den Grimme Online Award Medienkompetenz.

Projekt-Team:

- Christoph Dowe, Projektleitung, cdowe@politik-digital.de
- Carolin Welzel, Senior Analyst, cwelzel@politik-digital.de
- Philipp Stradtman, Senior Analyst, pstradtman@politik-digital.de
- Dr. Christoph Bieber, Senior Analyst, cbieber@politik-digital.de
- Henriette Scharfenberg, Analyst, team@politik-digital.de

Kontakt:

pol-di.net e.V.
Oranienburger Straße 17
10178 Berlin
Tel.: 030-240836-80
Tel.: 030-240836-81
fax.:030-240836-89
www.politik-digital.de

Diese Studie von



wurde erstellt in Kooperation mit:

