

**Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen:  
Ausgewählte Daten aus fünf Studien**

Detlef Ullenboom (Bochum)

Stand: Juni 2009

Bearbeitung: Winfried Heidemann

Mitarbeit: Beate Feuchte, Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Manuela Maschke,  
Sebastian Sick

## Vorbemerkungen

2004 und 2008 sind Ergebnisse von fünf Untersuchungen der Hans Böckler Stiftung veröffentlicht worden, die empirische Daten über die Praxis in den Institutionen der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen bereitstellen:

1. Hauser-Ditz, Axel, Hertwig, Markus und Pries, Ludger: Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Unter Mitarbeit von Sebastian Jeworutzki, Veronika Rott und Lisann Rückriem. Frankfurt/New York (Campus Verlag), 2008 [„BISS-Studie“]. (Untersuchung 1)
2. Jürgens, Ulrich, Lippert, Inge und Gaeth, Frank: Information, Kommunikation und Wissen im Mitbestimmungssystem. Eine Umfrage unter Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Baden-Baden (Nomos – Schriften der Hans-Böckler-Stiftung), 2008. (Untersuchung 2)
3. Nienhüser, Werner und Hoßfeld, Heiko: Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure. Frankfurt a. Main (Bund-Verlag – Betriebs- und Dienstvereinbarungen), 2008. (Untersuchung 3)
4. Nienhüser, Werner und Hoßfeld, Heiko: Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Eine empirische Studie. Frankfurt a. Main (Bund-Verlag – Betriebs- und Dienstvereinbarungen), 2004. (Untersuchung 4)
5. Gerum, Elmar: Das deutsche Corporate Governance-System. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart (Schäfer-Poeschel Verlag) 2008. (Untersuchung 5)

Im Folgenden sind wichtige Ergebnisse dieser Studien zusammengestellt. Allerdings muss deren Aussagekraft - methodisch bedingt - relativiert werden.

a) Die Untersuchungen unterscheiden sich in **Fragestellungen, Erhebungsmethoden, Grundgesamtheiten, Antwortrückläufen von den Befragten und Erhebungsjahr.**

**Untersuchung 1:** Telefonische Befragung der Personalverantwortlichen von 3.254 Betrieben und der Vorsitzenden der Betriebsräte bzw. alternativen Organe betrieblicher Interessenvertretung in 1.410 Betrieben. Grundlage war eine repräsentative Stichprobe von Betrieben der Privatwirtschaft mit mindestens 10 Beschäftigten. Die Untersuchung kann als hinreichend repräsentativ gelten. Untersuchungsjahr: 2005.

**Untersuchung 2:** Schriftliche Befragung von 3.165 Arbeitnehmervertretern (von 5.073 insgesamt) in Aufsichtsräten nach dem 1976er Mitbestimmungsgesetz, zusammengestellt aus gesammelten Adressen von DGB-Gewerkschaften und Führungskräfteverband, Antworten von 1.145 Arbeitnehmervertretern (36%). Nachträglicher Vergleich der Antwortenden mit der Grundgesamtheit der Unternehmen: nur geringe Verzerrung des Datensatzes hinsichtlich Aufsichtsratsgröße und Verteilung auf die Gruppen betrieblicher Vertreter, Gewerkschaftsvertreter und Leitender Angestellter. Bei den Branchen Übergewicht von Chemischer Industrie und Metallherzeugung und -bearbeitung, Unterrepräsentanz von Kredit- und Versicherungsgewerbe. Keine Informationen hinsichtlich der Verteilung der Antwortenden auf die einzelnen Unternehmen. Insofern also eingeschränkte Repräsentativität. Untersuchungsjahr: 2006.

**Untersuchung 3:** Telefonische Befragung von je 1.000 Personalverantwortlichen und Betriebsräten einer repräsentativen Stichprobe von 1.000 Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten und Betriebsrat. Ausgeschlossen waren Betriebe der Branchen Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Erziehung und Unterricht, sonstige öffentliche und private Dienstleistungen. Überrepräsentation von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes und von Großbetrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Untersuchungsjahr: 2005.

**Untersuchung 4:** Telefonische Befragung von 1.000 Personalverantwortlichen einer repräsentativen Stichprobe von 1.000 Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten und Betriebsrat. Ausgeschlossen waren Betriebe der gleichen Branchen wie in Untersuchung 3. Überrepräsentation von Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes und von Großbetrieben nicht so stark und wie in Untersuchung 3. Untersuchungsjahr: 2003.

**Untersuchung 5:** Auswertung der Geschäftsberichte und Satzungen, Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat aller 347 Aktiengesellschaften mit Aufsichtsrat nach dem 1976er Mitbestimmungsgesetz (also etwa der Hälfte aller darunter fallenden Unternehmen). Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Unternehmen (also auch GmbHs) sind methodisch nicht möglich. Untersuchungsjahr: 2004.

b) Bei **Befragungen** (Untersuchungen 1 – 4) handelt es sich immer um **subjektive Äußerungen von Personen**, die dennoch Aussagen über „objektive“ Sachverhalte, und zwar aus Sicht der jeweiligen Akteursgruppen, zulassen. Demgegenüber können **Dokumentenanalysen** (Untersuchung 5) nur etwas über die Informationen in Dokumenten aussagen, über das Handeln der Akteure ist damit noch nichts bekannt.

c) Die verschiedenen Untersuchungen befassen sich mit unterschiedlichen Akteursgruppen mit unterschiedlichen Differenzierungen und Untergruppen. **Unmittelbare Verbindungen zwischen Aussagen verschiedener Untersuchungen sind deshalb nicht möglich.** Die jeweiligen Aussagen müssen jeweils genau in ihrem Zusammenhang gelesen werden.

d) Ein wichtiger Hinweis der „BISS-Studie“ (Untersuchung 1) ist immer im Hinterkopf zu behalten: „dass trotz einer jahrzehntelangen Tradition der Mitbestimmungsforschung und trotz hervorragender Einzelstudien die **Basis repräsentativ abgesicherten Wissens über viele Zusammenhänge noch recht schmal** ist“ (Hauser-Ditz, Hertwig, Pries, S. 274). Auch die jetzt vorliegenden Untersuchungen bieten kein abgesichertes „Wissen“, sondern im Grunde nur Momentaufnahmen. Sie sind eine willkürliche Auswahl, weitere Untersuchungen wurden hier nicht einbezogen (IAB-Betriebspanel, Ellguth, Jirjahn, WSI-Betriebsrätebefragungen, Mitbestimmungskommission HBS, Mitbestimmungskommission BReg, usw.) Immerhin sind es mehr als lediglich gesammelte Eigenerfahrungen.

e) Unterschiedliche Erkenntnisse oder Widersprüche zwischen den verschiedenen Untersuchungen wurden in der folgenden Übersicht nicht aufgenommen. Das wäre ein weites Feld, das weiteren Analysen vorbehalten ist.

Trotz dieser Einschränkungen werden im Folgenden aus der Vielzahl von Daten dieser Studien zentrale Ergebnisse zusammengestellt, um einen Überblick über empirische Sachverhalte zu ermöglichen. Die Angaben sind dabei teilweise verkürzt und zugespitzt formuliert, aber durch einen Kurzbeleg hinter jeder Aussage kann ihr Gesamtzusammenhang und ihre Interpretation in der jeweiligen Veröffentlichung nachgeschlagen werden. Der Kurz-

beleg erfolgt nach dem Muster „(1: 44)“, was für dieses Beispiel auf die Seite 44 der o.g. Veröffentlichung von Hauser-Ditz, Axel, Markus Hertwig und Ludger Pries verweist. Die (Zahlen-) Angaben sind generell gerundet (dadurch kann es vorkommen, dass es bei einer Addition einzelner Prozentangaben nicht genau zu „100“ kommt).

Die folgenden Angaben sind in die beiden großen Bereiche „Mitbestimmung im Betrieb“ (S. 5 bis 8) und „Mitbestimmung im Aufsichtsrat“ (S. 9 bis 13) gegliedert, innerhalb derer es jeweils weitere thematische Verdichtungen gibt. Zur schnellen Orientierung wurden Schlüsselbegriffe fett markiert.

## Mitbestimmung im Betrieb

### *Betriebsrat (BR)*

- Die **Verbreitung** von BR ist strittig; Untersuchungen variieren zwischen 36.000 und 110.000 Gremien (1: 33 f). Nach der BISS-Untersuchung gibt es in 22 % der Betriebe mit mehr als 10 Beschäftigten, in denen 57 % der Beschäftigten insgesamt arbeiten, gesetzliche Interessenvertretungen. In Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten liegt die BR-Quote bei über 90 %. Neben der Betriebsgröße bestimmt auch die Branche die „BR-Quote“: im Bergbau, im Verarbeitenden Gewerbe, bei Kredit/Versicherungen und bei Nachrichten/Verkehr vertreten BR weit mehr als die Hälfte der jeweils Beschäftigten (1: 106 f.).
- Die **Qualifikationsstruktur der Beschäftigten** hat keinen wesentlichen Einfluss auf Existenz von BR (keine „BR-Aversion“ von Hochqualifizierten) (1: 120). Allerdings verringert sich die Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrates mit wachsendem Anteil jüngerer Beschäftigter im Betrieb (1: 121).
- **BR-Größe**: Nur 56% der Betriebsratsgremien haben die gesetzlich vorgeschriebene Größe, 15% sind kleiner und 28% größer als vorgeschrieben (1: 141).
- **Kontakte zu Gewerkschaften**: Immerhin 46 % der gesetzlichen Interessenvertretungen haben nur selten oder gar keinen Kontakt zur Gewerkschaft – dieser Anteil liegt allerdings bei den alternativen Interessenvertretungsorganen (AVOs) mit 77 % deutlich höher (1: 183).
- In BR-Betrieben ist die **vereinbarte Arbeitszeit** kürzer als in Betrieben ohne BR – das gilt sowohl für Betriebe mit als auch für solche ohne Tarifbindung (1: 233).
- Zum Zusammenhang zwischen Existenz eines Betriebsrates und Ertragslage des Betriebs gibt es keine klare Kausalität. Es ist deshalb von einer **wirtschaftlichen Neutralität** der Betriebsverfassung (im Vergleich zu Betrieben ohne Betriebsrat und zu solchen mit alternativer Interessenvertretung) auszugehen (1: 231).

### *Verhältnis Management – Betriebsrat:*

- Das **Vertrauensniveau** von BR und Management ist hoch. Der Aussage „Alles in allem ein gutes Verhältnis“ stimmen rd. 90 % der Befragten (92 % der Managementvertreter und 88 % der BR) zu (3: 81, 82).
- Das grundsätzlich vertrauensvolle Verhältnis zeigt sich auch bei den **Einigungsstellenverfahren**: Nur in 12 % der Betriebe kam es in den letzten zwei Jahren zu solchen. Und: In Betrieben mit einem – aus Sicht des Managements – starken Betriebsrat und solchen – aus Sicht des Betriebsrats – vertrauenswürdigen Management lag die Zahl der **Arbeitsgerichtsverfahren** sowohl absolut wie auch pro 1.000 Beschäftigten signifikant niedriger als im Durchschnitt der Betriebe (3: 84).

- Wenn nur geringes gegenseitiges **Vertrauen** zwischen Management und Betriebsrat vorhanden ist, erwarten beide im Fall einer Abkehr vom Flächentarifvertrag eine Zunahme von Konflikten. Betriebsräte mit großem Vertrauen gegenüber dem Management sehen allerdings **Verbetrieblung** positiver (3: 98).

#### *Betriebsrat und „Andere Vertretungsorgane“ (AVOs):*

- Der Betriebsrat ist die **dominante Form der Interessenvertretung** in der deutschen Privatwirtschaft, allerdings nicht in allen Bereichen: stark sind BR im verarbeitenden Gewerbe, relativ schwach in unternehmensnahen Dienstleistungen. Extreme: **inhabergeführte Kleinbetriebe** sind meist betriebsratssschwach, managementgeführte **Konzernunternehmen** haben meist BR (1: 135 f).
- **AVOs** repräsentieren rd. elf Prozent der Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als zehn Arbeitnehmern (in Dienstleistungsbranchen bis zu einem Viertel der Beschäftigten, wenn dort ein AVO existiert) (1: 106). Die Beschäftigten sind meist jünger.
- Allerdings: AVOs sind sehr heterogen. Meist sind sie **gemeinsame Gremien** aus AN- und Managementvertretern und haben Informations- und Konsultationsfunktionen. Nur ein Viertel der AVOs hat BR-ähnliche Strukturen (1: 185), 40 % sind von den Beschäftigten per Wahl legitimiert.
- Während BR sehr oft in **DGB-Gewerkschaften** organisiert sind, ist das bei AVOs nicht der Fall (1: 185).
- **AVOs** bearbeiten in der Regel eine **geringere Anzahl von Themen** als Betriebsräte, da sie sich oft speziell zur Regelung bestimmter Themenfelder gebildet haben. Dort aber schließen sie auch Vereinbarungen mit der Geschäftsführung ab (1: 170).
- Insgesamt sind AVOs hinsichtlich der **Ressourcen** schlechter ausgestattet: das zeigt sich u.a. auch daran, dass AVO-Vertreter seltener an Schulungen und Weiterbildungen teilnehmen (1: 159).
- **Alter der Gremien:** Rd. 70 % der AVO-Gremien sind älter als vier Jahre, im Durchschnitt sind sie aber jünger als die BR-Gremien (1: 145).
- **Frauenanteil:** 35% der Betriebsratsmitglieder und 34% der AVO-Mitglieder sind Frauen. In 24 % der BR-Gremien und 36% der AVOs gibt es überhaupt keine Frauen (1: 148).
- In Selbsteinschätzung zeichnet sich das Management von AVO-Betrieben durch eine wesentlich höhere **Informations- und Kommunikationsoffenheit** aus als das in Betrieben mit BR und solchen ohne Interessenvertretung. Das betrifft insbesondere die Bereitschaft zur Informationsweitergabe in wirtschaftlichen Fragen und die Mitarbeiterorientierung der Geschäftsleitung (1: 225).
- Nach Einschätzung der befragten Managementvertreter können gesetzliche Vertretungsorgane (Betriebsräte) in deutlich mehr Betrieben **mitentscheiden** als AVOs bei betrieblichen Arbeitszeitregelungen (59% zu 36% der Betriebe) und Entlassun-

gen (56% zu 28%), während AVOs häufiger mitentscheiden können bei Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung (42% zu 32%), Qualifizierung (38% zu 18%) und Investitionsplanung (13% zu 2%) (1: 212).

- Durch ihre **gesetzlichen Möglichkeiten** können BR durchschnittlich sehr viel besser auf betriebliche Angelegenheiten Einfluss nehmen als AVOs, insbesondere bei Entgelt- und Arbeitszeitfragen (1: 225).
- Formen **flexibler Arbeitszeit** finden in BR-Unternehmen häufiger Anwendung als in Betrieben ohne Interessenvertretung bzw. mit AVO (1: 238 f).
- BR treffen sich **regelmäßiger und öfter**, AVOs oft nur „nach Bedarf“ (1: 171).

#### *Regulierungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen - BVn):*

- Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen (BVn) werden von **betrieblichen Interessenvertretern und Managern** als wichtigste Regelungsinstrumente im Unternehmen angesehen. BR (80 %) und Manager (60 %) unterscheiden sich in dieser Frage aber in ihrer Zustimmungintensität. Im Gegensatz dazu werden Regelungsabreden als Instrument nur von einer Mehrheit von BR für wichtig gehalten – die Personalverantwortlichen sind hier mit 25 % viel distanzierter (3: 27 f).
- Drei Viertel der Personalverantwortlichen meinen, dass die in ihrem Betrieb geltenden BVn die **Flexibilität** erhöhen. Mehr als die Hälfte (rd. 60 %) sagen, dass BVn die praktizierte betriebliche Übung festschreiben (4: 58 f). Nur wenige Personalmanager sind der Ansicht, dass BVn zu Starrheit im Betrieb führen (4: 89).
- Fast alle Betriebe mit Betriebsrat (99 %) haben mindestens eine **Betriebsvereinbarung** abgeschlossen. Rd. je ein Viertel gibt an, über
  - eine bis acht bzw.
  - mehr als 30 geltende Betriebsvereinbarungen zu verfügen.Der Durchschnitt liegt bei rd. 20 Vereinbarungen pro Betrieb (3: 24).
- Immer weniger Unternehmen (60 %) sind an einen **Tarifvertrag** gebunden, aber die Hälfte der ungebundenen Unternehmen orientiert sich daran. Nur bei einem Achtel der Unternehmen spielen Tarifverträge keine Rolle (3: 22; 101). Insgesamt spielen Tarifverträge also faktisch eine wichtige Rolle; sehr oft werden sie in Kombination mit BVn angewandt (3: 26).
- **Anzahl von Betriebsvereinbarungen:** In Kleinbetrieben (100 – 249 Beschäftigte) gibt es durchschnittlich doppelt so viele wie in größeren Betrieben (mehr als 250 Beschäftigte). Tarifbindung eines Betriebs führt zu einer deutlich höheren Zahl (1,5 – 2fach) von Betriebsvereinbarungen (3: 26).
- Die **Verbreitung von BVn** (Betriebe mit Betriebsvereinbarung) hat in den letzten rd. fünfundsiebzig Jahren zugenommen. In Westdeutschland gibt es zudem durchschnittlich etwas mehr BVn als in ostdeutschen Betrieben (3: 31).
- Einen auffallenden **Ost-West-Unterschied** bei den BVn gibt es hinsichtlich der Betriebsgröße: große West-Betriebe haben viel mehr BVn abgeschlossen als große

Ost-Betriebe. Außerdem sind die großen West-Betriebe öfter tarifgebunden als vergleichbare Ost-Betriebe (3: 31).

- Für Arbeitgeber liegen die **Vorteile der BVn** (aber auch von Flächentarifverträgen) bei großen Beschäftigtenzahlen vor allem in der Reduzierung der Transaktionskosten (4: 18).
- Verhältnismäßig viele BVn haben Unternehmen aus dem **verarbeitenden Gewerbe** (4: 25).
- Die Anzahl von BVn hängt u.a. ab vom gewerkschaftlichen **Organisationsgrad** im jeweiligen Unternehmen und vom Umstand, dass Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sind: je höher der gewerkschaftliche Organisationsgrad, desto mehr BVn – (4: 40).
- **Arbeitszeit** ist *der* zentrale Gegenstand von BVn: rd. 95 Prozent der Betriebe haben dazu eine BV abgeschlossen. Mit 50 % folgen danach „Eingruppierung/Entlohnung“. Am Ende der Skala steht „Frauenförderung/Gleichstellungsmaßnahmen“ (7 %). Im unteren Bereich befinden sich auch Ausbildung und Beschäftigungssicherung (4: 32).
- Personalverantwortliche bewerten die Wichtigkeit von BVn in verschiedenen **Regelungsbereichen** fast immer (weit) höher als es tatsächlich Regelungen gibt (4: 46): so sind z.B. Entlohnungsfragen in der Hälfte der Unternehmen geregelt (s.o.), aber 80 % der Personalverantwortlichen finden es wichtig.
- Für den Fall einer stärkeren **Abkehr vom Flächentarifvertrag** sehen sowohl BR (63 %) als auch Personalverantwortliche (42 %) eher eine Überforderung des BR als der Betriebsleitung (3: 40).
- **Kollektive Vereinbarungen** (BVn, Tarifverträge) reduzieren Kosten: daher nimmt die Anzahl von BVn und die Wahrscheinlichkeit von Tarifbindung mit der **Größe des Unternehmens** zu (3: 30, 31).
- Trotz des Kostenvorteils **kollektiver Vereinbarungen** würden es viele Personalmanager (60 %) begrüßen, wenn individualvertragliche Regelungen an Bedeutung gewinnen würden (3: 62).
- Eine „**Verbetrieblichung**“ (i.S. einer Abkehr vom Flächentarifvertrag) sehen die Personalverantwortlichen eher positiv, BR stehen dieser Tendenz ablehnend gegenüber (3: 49).

## Mitbestimmung im Aufsichtsrat (AR) nach Mitbestimmungsgesetz 1976

### *AR-Größe, Ausschüsse, zustimmungspflichtige Geschäfte*

- **Durchschnittliche AR-Größe** von Aktiengesellschaften ist 15,2 Mitglieder (2004) im Vergleich zu 14,7 in 1979 und 12,5 Mitgliedern im „Board“ in Europa insgesamt (5: 210).
- Die Hälfte der Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften haben 12, ein knappes Drittel 20, der Rest 16 Mitglieder. In einem knappen Viertel überschreitet die Aufsichtsratsgröße die vom Gesetz her gebotene Größe. In 55% der untersuchten öffentlichen Gesellschaften wurde der Aufsichtsrat **freiwillig vergrößert**, in privaten in 22% der Fälle (5: 210ff.).
- **Ausschüsse:** In über 90% der AR von Aktiengesellschaften gibt es Ausschüsse, von denen 80% entscheidungsbefugt sind (5: 301). Sie sind in 40% der Unternehmen von der Satzung her paritätisch besetzt, in 45% wird die Zusammensetzung jeweils vom AR entschieden, beim Rest haben sie ein Übergewicht der Anteilseigner (5: 292).
- **Zustimmungspflichtige Geschäfte:** In 94 % der Aktiengesellschaften gibt es zustimmungspflichtige Geschäfte, die häufigsten sind Beteiligungen (81% der Unternehmen) und Grundstücksangelegenheiten (69%), es folgen Tochtergesellschaften, Unternehmensstrategie und Bürgschaften (jeweils über 50%). Gegenüber 1979 haben Aufsichtsräte mit zustimmungspflichtigen Geschäften deutlich zugenommen (damals 93%), stark angestiegen dabei besonders die Unternehmensstrategie (damals 20%) (5: 266, 275).

### *Mitglieder:*

- Bei den **betrieblichen Arbeitnehmervertretern** im AR handelt es sich meist (90 %) um Vorsitzende von Gremien: 55 % BR-Vorsitzende, 24 % GBR-Vorsitzende, 9 % KBR-Vorsitzende (2: 38, 39).
- Was die **Ausbildung** betrifft, sind die meisten **betrieblichen** Vertreter im AR (60 %) Facharbeiter/Techniker. Ein Fünftel hat einen Hochschulabschluss (2: 39).
- **Alter:** Das **Durchschnittsalter** der Arbeitnehmervertreter insgesamt liegt bei 51 Jahren, 60 % sind älter als 50 Jahre alt. Von den betrieblichen Arbeitnehmervertretern sind etwas mehr als die Hälfte (53 %) zwischen 51 und 60 Jahre alt (2: 47).
- Von den **Gewerkschaftsvertretern** im AR hat rd. die Hälfte (48 %) einen **Hochschulabschluss**, die andere Hälfte hat eine **Berufsausbildung** absolviert. Ähnlich wie bei den betrieblichen AN-Vertretern überwiegt auch hier die Gruppe der 51- bis 60jährigen (2: 40,41).
- Insgesamt (inkl. der Gruppe der Leitenden Angestellten) hat rd. die Hälfte (52 %) der AN-Vertreter im Aufsichtsrat eine technisch/naturwissenschaftliche **Ausbildung** und etwas mehr als ein Viertel eine kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Ausbil-

derung. Jeder Zehnte hat einen sozialwissenschaftlichen Bildungshintergrund, 7 % sind Juristen (2: 46).

- **Frauen im AR:** Nur 14% der Antwortenden der Aufsichtsratsstudie sind Frauen. Die meisten dieser AN-Vertreterinnen (zwei Drittel) gehören der Gruppe der betrieblichen AN-Vertreter an, ein Drittel kommt über die Gewerkschaften in den AR und jede 50. Frau gehört zur Gruppe der Leitenden Angestellten. Das entspricht damit etwa der Zusammensetzung der Arbeitnehmervertreter im AR nach den drei Gruppen insgesamt (2: 47, 49, 50).
- Die durchschnittliche **Dauer** der Tätigkeit im AR beträgt acht Jahre, mehr als ein Drittel der AR-Vertreter sind seit mehr als neun Jahren in dieser Funktion (2: 47).

### *Ausrichtung des AR*

- Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter im AR überwiegen AR mit „**vorausschauend-beratungsorientiertem Charakter**“ (im Gegensatz zum „rückblickend-kontrollorientierten“ AR). Nach Branchen gibt es aber große Unterschiede: in Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung sagen 70 %, dass ihr AR dem vorausschauend-beratungsorientierten Typus angehöre, bei den IT-Dienstleistungen nur 35 % (2: 53 f).
- Differenziert nach den verschiedenen **AN-Gruppen im AR** sind die Leitenden Angestellten am skeptischsten, was die vorausschauende Ausrichtung des AR angeht: hier sind die Einschätzungen „vorausschauend-beratungsorientiertes“ vs. rückblickend-kontrollorientiertes Gremium nahezu ausgeglichen (51 vs. 49 %) (2: 57).
- **Themen:** Infolge der Shareholderorientierung haben Fragen des Risikomanagements und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit in der AR-Tätigkeit an relativer Bedeutung zugenommen, während die Themenbereiche technologische Entwicklung, Personalentwicklung/Qualifizierung und Sozialverantwortung in ihrer Bedeutung eher gleich geblieben sind oder abgenommen haben (2: 58 f.).

### *Informationsversorgung im AR*

- Die Arbeitnehmervertreter im AR sind in den meisten Fällen zufrieden mit ihrer **Informationsversorgung** durch den Vorstand (2: 68). Trotzdem gibt es **Verbesserungsmöglichkeiten**, vor allem in kleinen AR und in AR von GmbHs (hier ist ein Fünftel der Vertreter der Auffassung, dass die Qualität der Informationen nicht gut genug sei) (2: 69).
- Am zufriedensten mit der **Informationsversorgung** sind die AR-Vertreter der Energie- und Wasserversorgung, gefolgt von Metallerzeugung/-bearbeitung und Handel. Am anderen Ende der Skala rangieren die unzufriedenen Vertreter der IT-Dienstleistungen (2: 70).
- 60 % der AN-Vertreter geben an, dass es eine **Rangordnung** bei der **Informationsversorgung** gibt: Angeführt wird sie von den Vertretern der internen Anteilseigner (ehemalige Vorstandsmitglieder und Vorstandsmitglieder des Mutter-

konzerns), bald dahinter kommen die externen Anteilseigner (Vertreter von Banken und institutionellen Investoren, anderen Unternehmen, Regulierungsbehörden, Politik oder Verwaltung), mit Abstand dann auf Platz drei die betrieblichen AN, dichtauf die Leitenden Angestellten auf Platz vier und abgeschlagen die Gewerkschaftsvertreter im AR (2: 71 f.).

- Die insgesamt für ihre Tätigkeit nötigen **Informationen** erhalten die betrieblichen AR-Mitglieder nicht nur „offiziell“, sondern auch über (individuelle) **soziale Netzwerke**. Auf diesem Weg sei vor allem ein früherer und besserer Zugang zu Informationen zu erreichen. Den engsten Kontakt haben die AN-Vertreter dabei zu den sozialen Netzwerken „Gewerkschaft/Verband“, „betriebliche Interessenvertretung“ sowie „andere Gruppen der AN-Seite“, während „Externe Experten“, „Politik“ etc. eine untergeordnete Rolle spielen (2: 76).
- Auch der **Arbeitsdirektor** ist Informationsvermittler/Ansprechpartner für die AN-Vertreter im AR. Diese messen insbesondere der Bereitstellung von Informationen durch den Arbeitsdirektor auf ihre Anfrage hin eine hohe Bedeutung bei (2: 81).
- Die **Vorbesprechung** der Arbeitnehmervertreter vor AR-Sitzungen dient dem Informationsaustausch und der Diskussion. Sie ist in allen Unternehmen weit verbreitet: nur bei 1 % der AR wird sie nicht praktiziert. An solchen Vorbesprechungen nehmen oft auch Vorstandsmitglieder teil, am häufigsten der Arbeitsdirektor. Der Vorstandsvorsitzende oder der gesamte Vorstand nehmen selten an Vorbesprechungen teil (2: 105 f.).

#### *Diskussion und Entscheidungsfindung im AR*

- In fast der Hälfte der Aufsichtsräte werden offene, teils kontroverse, **Diskussionen** geführt - in der anderen Hälfte sind solche Diskussionen allerdings selten. Dass solche Diskussionen überhaupt nicht stattfinden, behaupten 2 % der AN-Vertreter. Die offenen Diskussionen finden am meisten in den Branchen „Handel“, „Maschinenbau“, „Elektroindustrie“ statt, eher selten sind sie im Kredit- und Versicherungsgewerbe und bei den IT-Dienstleistungen (2: 112).
- Mit Abstand am kontroversesten werden im AR Fragen der **Unternehmensstrategie** diskutiert (50 % der Nennungen), gefolgt von „Schließung von Standorten“ (40 %). Relativ unstrittig sind die Fragen „Risikomanagement bei Investitionen“ (15 %) und „Höhe der Dividende“ (10 %) (2: 113).
- Nach Angaben der AN-Vertreter überwiegen im AR **konsensuale Formen** der Konfliktlösung – und das über alle Rechtsformen/Größen der Unternehmen hinweg. „Selten“ kommt es zu Mehrheitsentscheidungen und so gut wie nie zu Situationen, in denen der AR-Vorsitzende seine Doppelstimme einsetzt und eine Frage auf diese Art entscheidet (2: 114 f.).

#### *Wissen und Kompetenzen im AR*

- Alle Arten von **Wissen** werden von AN-Vertretern als wichtig für die AR-Arbeit eingestuft, wobei es aber leichte Abstufungen innerhalb der Wissensgebiete gibt: An

der Spitze stehen „internes Organisationswissen“ (3,7 v. 4 Punkten) sowie „Wissen über Humanressourcen“ (3,3 v. 4 maximal möglichen Punkten). Am unteren Ende der Skala stehen „Politikwissen“ und „Wissen über die Funktionsweise des Kapitalmarktes“ (je rd. 2,8 Punkte) (2: 117).

- Ihre eigenen **Wissensprofile** (sowie die jeweils anderen) schätzen die drei Gruppen der Arbeitnehmervertreter im AR (Betriebliche Vertreter, Leitende Angestellte, Gewerkschaftsvertreter) unterschiedlich ein, z.T. gibt es hier erhebliche Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdsicht der drei Gruppen untereinander. Allerdings hat dieser Umstand offenbar keine Auswirkungen auf das grundsätzliche Klima der drei Gruppen: In allen drei Gruppen sehen 95 % der Befragten selten oder nie Differenzen innerhalb der Arbeitnehmerbank in ihrer AR-Tätigkeit; Konflikte und Spannungen gibt es nach Ansicht von rd. einem Drittel „nie“, zwei Drittel geben an, es gebe sie „selten“ (2: 125 f).
- **Qualifizierungsbedarf** für die AR-Arbeit haben AN-Vertreter aus eigener wie aus Fremdsicht in erster Linie auf den Feldern „Struktur und Funktionsweise des Kapitalmarktes“ sowie „Rechnungslegung/betriebswirtschaftliche Kenngrößen“, den Anteilseignern schreiben sie Qualifizierungsnotwendigkeit bei den „Sozialen Kompetenzen“ sowie „Aspekten der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung von Unternehmen“ zu (2: 127).
- Die AN-Vertreter sehen das **Wissensniveau** im AR (selbst-)kritisch – wohl aus diesem Grund sprechen sich drei Viertel für die Einführung einer verpflichtenden Qualifizierung für alle AR-Vertreter aus. Allerdings zeigt die Praxis, dass entsprechende Angebote, z.B. seitens der Gewerkschaften, nicht sonderlich intensiv genutzt werden (2: 130).

#### *Wahrgenommene Qualität von AR-Entscheidungen:*

- Die AN-Vertreter haben mehrheitlich den Eindruck, dass sich die **Qualität der Entscheidungen** des Gremiums (Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Vorstandsmitgliedern, Zustimmung oder Ablehnung zustimmungspflichtiger Geschäfte, Gegensteuerung des AR bei für die Unternehmensentwicklung zentralen Strategien und Maßnahmen) in den letzten Jahren verbessert habe. In dieser grundsätzlichen Einschätzung gibt es aber graduelle Unterschiede: so werden diese Verbesserungen eher in AGs denn in GmbHs wahrgenommen und öfter/intensiver in 20er-Gremien als in 12er-Gremien. Bei den Branchen dominieren Maschinenbau, Fahrzeugbau und Energie- und Wasserversorgung (70 bis 75 % Zustimmung), am unteren Ende rangieren Elektroindustrie und IT-Dienstleistungen (2: 133 f).
- Die Fähigkeit zur **sozialen Integration im AR** (Entwicklung eines Verständnisses als gemeinsam arbeitendes Gremium) hat sich nach Einschätzung der Arbeitnehmervertreter in Aktiengesellschaften und Konzernen stärker verbessert als in GmbHs und ebenfalls in großen AR mit 20 Mitgliedern im Vergleich zu kleinen mit 12 Mitgliedern. Sie hängt auch mit der von den Befragten wahrgenommenen Qualität der Entscheidungen zusammen. Deutlich wird das bei der Betrachtung der unterschiedlichen Branchen: in Branchen, in denen die AN-Vertreter keine Verbesserung bei der Qualität feststellen, hat nach ihrer Wahrnehmung auch keine Verbesserung der sozialen Integration stattgefunden und umgekehrt (2: 134 f).

- Eine umfangreiche Auswertung aller Aspekte der Mitbestimmungspraxis im AR nach **Branchen** zeigt die Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft an der Spitze, gefolgt von Handel und Verkehr. Am Ende rangieren Elektroindustrie und IT-Dienstleistungen. Eine ebensolche Auswertung/Rangordnung nach dem Aspekt „Verbesserungsdynamik“ (Verbesserungstendenz in den letzten Jahren) führen Maschinenbau und Energie- und Wasserversorgung an, am Ende der Skala liegen wieder Elektroindustrie und IT-Dienstleistungen (2: 164).