



MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT

Die Praxis der Betriebsratsarbeit im Aufsichtsrat
im Kontext von Digitalisierung

FORBA



WIEN

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

Kontakt

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien, +43 1 50165 DW 12650

Abteilung Sozialpolitik, AK Wien, +43 1 50165 DW 12589

Abteilung Wirtschaftspolitik, AK Wien, +43 1 50165 DW 12550

Bei Verwendung von Textteilen wird um Quellenangabe und Zusendung eines Belegexemplars an die angegebenen Abteilungen der AK Wien ersucht.

Impressum

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,

Prinz-Eugen-Straße 20-22, 1040 Wien, Telefon: +43 1 50165 0

Offenlegung gem § 25 MedienG: siehe wien.arbeiterkammer.at/impressum

ISBN: 978-3-7063-0795-6

AuftraggeberIn

Eine Studie der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) im Auftrag der AK Wien, Abteilung Betriebswirtschaft, Abteilung Sozialpolitik und Abteilung Wirtschaftspolitik

AK Projektteam

Walter Gagawczuk, Helmut Gahleitner, Ines Hofmann, Heinz Leitsmüller, Elisabeth Lugger

AutorInnen

Bettina Stadler, Georg Adam, Hubert Eichmann, Mitarbeit: Julia Ecker-Eckhofen Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)

A-1020 Wien, Aspernbrückengasse 4/5

Tel.: +43 1 21 24 700

office@forba.at

<http://www.forba.at>

Coverfoto

© bizvector - stock.adobe.com

© **AK Wien**

Wien, September 2019

FORBA





Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die Praxis der Betriebsratsarbeit im Aufsichtsrat im Kontext von Digitalisierung

Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)

Bettina Stadler, Georg Adam, Hubert Eichmann

Mitarbeit: Julia Ecker-Eckhofen

INHALT

1.	Zusammenfassung.....	3
2.	Einleitung.....	7
2.1	Methodisches Vorgehen.....	8
2.2	Aufbau des Berichts	9
3.	Eckdaten: Betriebsrat als Aufsichtsrat, Aufsichtsrat als Gremium, Betriebe im Sample	10
3.1	AufsichtsrätInnen als Person.....	11
3.2	Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats als Gremium	12
3.3	Verteilung nach Unternehmensmerkmalen	15
4.	Mitbestimmung im Aufsichtsrat.....	21
4.1	Durchsetzungschancen im Aufsichtsrat bzw. aufgrund der Arbeit im AR.....	22
4.2	Arbeitsweisen im Aufsichtsrat	26
4.3	Erfolge in der Aufsichtsratsarbeit	32
4.4	Arbeitsverhältnis im Aufsichtsrat und mit der Geschäftsführung	37
5.	Einbindung des Aufsichtsrates in Unternehmensaktivitäten.....	40
6.	Digitalisierung als Thema im Unternehmen und im Aufsichtsrat	44
6.1	Diffusion von Digitalisierungsprozessen im eigenen Unternehmen.....	44
6.2	Digitalisierung als Thema im Aufsichtsrat.....	46
7.	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Aufsichtsratsarbeit	49
7.1	Digitalisierung in der Aufsichtsratsarbeit	49
7.2	Digitalkompetenz von AufsichtsrätInnen	51
8.	Ergebnisse von vertiefenden Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern	55
9.	Abbildungsverzeichnis	58

1. ZUSAMMENFASSUNG

Im Herbst 2018 befragte FORBA im Auftrag der Arbeiterkammer Wien österreichische BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat. Die AK Wien verfügt über ein Verzeichnis der BetriebsrätInnen mit Aufsichtsratsfunktion, die ca. 3.000 darin eingetragenen BetriebsrätInnen wurden kontaktiert. 618 Personen sind der Einladung zur Befragung gefolgt und haben den Onlinefragebogen beantwortet. Damit konnte eine Ausschöpfung von 20% erzielt werden, das ist für eine Onlinebefragung ein sehr guter Wert.

Mit der Befragung soll ein vertiefender Einblick in die Tätigkeit von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat erzielt werden. Das Themenspektrum reicht von der Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat bis hin zu Fragen der voranschreitenden Digitalisierung, einerseits als strategisches Thema im AR und andererseits mit Blick auf Veränderungen der Arbeitsweise von AufsichtsrätInnen.

Die AufsichtsrätInnen als Person

Drei Viertel aller BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat, die an der Befragung teilgenommen haben, sind Männer, ein Viertel Frauen. Viele verfügen bereits über längere Berufserfahrung und Erfahrung als BetriebsrätIn. Etwas mehr als die Hälfte der BR ist seit mehr als fünf Jahren im Aufsichtsrat, der Rest übt diese Funktion erst seit kürzerer Zeit aus. 40% sind gänzlich für die Arbeit im Betriebsrat freigestellt und weitere 12% teilweise.

Neun von zehn AufsichtsrätInnen sind nur in einem Aufsichtsrat vertreten, die restlichen 10% üben zumeist zwei, in einigen Fällen auch mehr als zwei Aufsichtsratsfunktionen aus.

Die formalen Bildungsabschlüsse der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat sind heterogen und häufig ein Abbild der typischen Bildungsstruktur in der Branche. Insgesamt nennt ein Drittel der AufsichtsrätInnen eine abgeschlossene Lehre/BMS als höchste Ausbildung, jeweils ein Viertel eine Matura bzw. eine Hochschulausbildung. Etwa 15% der Befragten verfügen über einen Meisterabschluss, ein Kolleg oder eine damit vergleichbare Ausbildung.

Unternehmen, in denen die BetriebsrätInnen als Aufsichtsratsmitglieder tätig sind

Die Struktur der Unternehmen, über die in der Studie berichtet wird, ist ebenfalls als heterogen zu beschreiben. Die befragten BetriebsrätInnen kommen am häufigsten aus Unternehmen aus dem Bereich der Banken-, Kredit- u. Versicherungswirtschaft (24%); Metall, Elektro, Maschinenbau und Fahrzeuge (17%); Bauwesen, Energie-/Wasserversorgung (10%); sowie dem Gesundheits- und Sozialbereich (9%).

50% der BetriebsrätInnen sind in ihrer Aufsichtsratsfunktion für mehr als 500 Beschäftigte zuständig, 50% für weniger. Knapp 10% der Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten. Die häufigste Rechtsform ist die GmbH (52%), gefolgt von Aktiengesellschaften (36%).

Der Aufsichtsrat als Gremium

In Österreich bestehen Aufsichtsratsgremien zu einem Drittel aus VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen (Drittelparität). In 43% der AR-Gremien gibt es zwei und in weiteren 24% drei VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen. Nur in einem Drittel der AR-Gremien gibt es vier oder mehr VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen.

Aufsichtsräte börsennotierter und großer Firmen (ab 1.000 MitarbeiterInnen) müssen eine Frauenquote von 30 Prozent erfüllen. In drei von vier der Unternehmen, über die hier berichtet wird, ist mindestens eine Frau im Aufsichtsrat vertreten, einE AufsichtsrätIn unter 35 Jahren findet sich hingegen nur in knapp einem Fünftel der Aufsichtsräte. In punkto fachlicher Expertise, die im Aufsichtsrat zumindest von einer Person abgedeckt wird, wurden in 80% der Fälle einE FinanzexpertIn und in 60% einE JuristIn genannt. Nur in einem Viertel der Aufsichtsratsgremien sind hingegen TechnologieexpertInnen vertreten.

Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Für BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat bleibt die Tätigkeit im Betriebsrat sehr wichtig. Annähernd die Hälfte der BR stuft die Betriebsratsarbeit wichtiger als die Arbeit im Aufsichtsrat ein, etwas mehr als die Hälfte empfindet beide Tätigkeiten als gleich wichtig. Nur für eine kleine Minderheit der Befragten ist die Arbeit im Aufsichtsrat wichtiger als die Betriebsratsfunktion.

Doch die beiden Funktionen im Aufsichtsrat und im Betriebsrat getrennt zu betrachten, würde der gelebten Praxis dennoch meist nicht gerecht werden. Die Optionen, Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten, erhöhen sich durch die Aufsichtsratsposition für 44% der Befragten „wesentlich bzw. merkbar“ und für weitere 36% immerhin „etwas“. Die Arbeit im Betriebsrat und im Aufsichtsrat ergänzen und bestärken einander also häufig wechselseitig.

Arbeitsweisen im Aufsichtsrat

Recht nüchtern ist die Einschätzung vieler BetriebsrätInnen über eigene Einflussmöglichkeiten im Aufsichtsrat. Nur die Hälfte der BetriebsrätInnen findet, dass die Behandlung von Unternehmensentscheidungen im Aufsichtsrat im Stadium der Planung stattfindet. Ebenso viele sind der Meinung, dass im Aufsichtsrat der Einfluss auf Entscheidungen kaum oder nicht mehr möglich ist. Dennoch wird die Diskussion der Tagesordnungspunkte vom Großteil der Befragten als angemessen beschrieben.

Da die Vertretung der ArbeitnehmerInnen nur ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat einnimmt, ist zur Durchsetzung eigener Positionen immer wieder die Kooperation mit anderen AR-AkteurInnen nötig. Als wichtigste Verbündete im Aufsichtsrat betrachten 92% der Befragten andere ArbeitnehmervertreterInnen. Mit großem Abstand folgen die Geschäftsführung und andere Führungskräfte. KapitalvertreterInnen werden nur von einer Minderheit als Verbündete angesehen.

Hinsichtlich der Voraussetzungen, die besonders wichtig sind, um als BetriebsrätIn eine Aufsichtsratsfunktion erfolgreich ausüben zu können, werden Wissen über Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats genannt (91%); weiters eine gute Kenntnis des eigenen Unternehmens (90%). Finanzielles Know-how wird ebenfalls als wichtig eingestuft (70%), juristisches Wissen dagegen wird nur selten genannt (18%).

Die Bereiche, in denen Aufholbedarf gesehen wird, unterscheiden sich hiervon etwas. Für die gehaltvolle Ausübung der eigenen Aufsichtsrats-tätigkeit sehen die Befragten bei juristischem und finanziellem Know-How verstärkt Aufholbedarf (45% bzw. 42%).

Erfolge der ArbeitnehmerInnen-Vertretung im Aufsichtsrat

Erfolge kann die Vertretung der ArbeitnehmerInnen häufig eher im Bereich von Defensivmaßnahmen erzielen, wie etwa die Abwehr von Verschlechterungen z.B. bei Umstrukturierungen oder die Verlagerung von Unternehmensteilen. Ebenfalls möglich ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch soziale Maßnahmen. Weitere wichtige Erfolge konnten im Bereich der Einschränkung von Überwachung und Kontrolle der ArbeitnehmerInnen durch ArbeitgeberInnen erzielt werden.

Zusammenarbeit im Aufsichtsrat bzw. mit der Geschäftsführung

Die Sichtweise auf die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat (und mit der Geschäftsführung) wird nur in wenigen Fällen als „sehr positiv“, häufig aber als „kooperativ und vertrauensvoll“ oder als „korrektes Arbeitsverhältnis“ beschrieben. Vor dem Hintergrund, dass die VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen vor allem in sozialer im Sinn von beschäftigungspolitischer Hinsicht immer wieder andere Standpunkte vertreten als die anderen Mitglieder des Aufsichtsrates, ist die Sicherstellung eines professionellen Gesprächsklimas durchaus positiv zu werten.

Danach befragt, ob die Interessen der ArbeitnehmervertreterInnen im Betrieb mit jener der Kapitaleseite (bzw. der Unternehmensleitung) „in vielen Fragen“ übereinstimmen, trifft dies bei wirtschaftlichen Fragen für 83% der Befragten zu, bei sozialen Fragen aber nur für 65%.

Digitalisierung als Thema im Unternehmen und im Aufsichtsrat

Nach Einschätzung vieler ExpertInnen werden in den nächsten Jahren Prozesse der Digitalisierung die Arbeitswelt in vielen Bereichen grundlegend verändern. Da in Aufsichtsräten wichtige Weichenstellungen für die zukünftige Entwicklung von Unternehmen gelegt werden, ist sehr relevant, wie und in welcher Weise Digitalisierung auch Thema im Unternehmen und im Aufsichtsrat ist.

In sechs von zehn Unternehmen wird das Thema Digitalisierung nach Wahrnehmung der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat erst langsam aufgegriffen. Nur etwa ein Viertel berichtet, dass das eigene Unternehmen führend im Bereich der Digitalisierung sei. In 15% der Unternehmen spielt Digitalisierung nur eine geringe Rolle bzw. die BetriebsrätInnen können dies nicht im Detail beurteilen.

Zentral scheint derzeit in vielen Unternehmen der Kompetenzaufbau zu sein. Stellenausschreibungen enthalten vermehrt Digitalkompetenzen (65%) und es gibt ein vermehrtes Angebot an Schulungen zu digitalen Themen (52%). Quer über alle hier vertretenen Unternehmen wird auch sichtbar, dass digitale Kommunikationsmethoden (wie z.B. Kollaborationssoftware) vermehrt zum Einsatz kommen (39%), zugleich erleichtern digitale Tools den Einsatz von „Distanzarbeit“ im Sinn von Home Office/Mobile Office (31%). Ebenfalls ein wichtiges Thema sind Sicherheitsfragen wie die Auseinandersetzung mit Cyberattacken (36%).

Im Aufsichtsrat aktuell am häufigsten behandelt werden entsprechend den Schilderungen der BetriebsrätInnen Digitalisierungstrends (48%), Datenschutz und Sicherheitskonzepte im Unternehmen (47%), neue Geschäftsmodelle (40%) und Produktentwicklung (39%).

Digitalisierung in der Aufsichtsratsarbeit

In der konkreten eigenen Aufsichtsratsarbeit ist der IT-Einsatz lt. Berichten der Befragten derzeit, d.h. im Herbst 2018, noch recht eingeschränkt. Trotz theoretisch vorhandener Möglichkeiten wie der Einrichtung eines eigenen Datenraums für Mitglieder des Aufsichtsrats oder der elektronischen Stimmabgabe werden derzeit eher Standardanwendungen genutzt: Am häufigsten genannt wurde die Übermittlung statischer Unterlagen per E-Mail (62%) oder die Verwendung von Laptop/Tablets in der Aufsichtsratssitzung (47%). Andere technische Optionen wie z.B. eigener Datenraum für AR-Mitglieder (19%), Visualisierung von Kennzahlen/Dashboards (19%) und Videokonferenzen (16%) werden nur in wenigen Aufsichtsratsgremien verwendet.

Werden die digitalen Anwendungen tatsächlich eingesetzt, überwiegen nach Einschätzung der BetriebsrätInnen klar die Vorteile die möglichen Nachteile. Etwas ambivalenter wird lediglich die Verwendung von Videokonferenzen eingestuft.

Zu Forcierung des Einsatzes digitaler Hilfsmittel in der Aufsichtsratsarbeit wäre es grundsätzlich denkbar, dass der Aufsichtsrat eine Ausweitung der Digitalkompetenzen in den eigenen Reihen anstreben könnte. In 78% der AR-Gremien spielen solche Bemühungen gegenwärtig allerdings keine Rolle. Gleichzeitig sehen die BetriebsrätInnen bei zukünftigen Aufsichtsratsbesetzungen sehr wohl Bedarf an Personen mit guten IT-Kenntnissen oder mit Know-how bei Datenschutzfragen. Ebenfalls wichtig ist vielen BetriebsrätInnen die Kompetenz, technische Innovationen kritisch zu hinterfragen.

Nach ihrer eigenen Situation befragt, fühlen sich drei von vier BetriebsrätInnen im Umgang mit digitalen Medien sehr sicher, dem verbleibenden Viertel fällt der kompetente Umgang dagegen eher schwer. Insgesamt wünscht sich ein Drittel mehr Unterstützung im Bereich Digitalkompetenzen.

Derzeit eignen sich BetriebsrätInnen IT-relevante Kompetenzen auf verschiedenen Wegen an. Die Hälfte der Befragten gibt an, bei ArbeitskollegInnen nachzufragen, ebenfalls wichtig sind der Besuch von Kursen (47%) und Internetrecherchen (43%).

Schlussfolgerungen

Allgemein ergibt die Befragung der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat ein heterogenes Bild. Die Möglichkeiten der Mitbestimmung im Aufsichtsrat sind beeinflusst von der Rechtsform des Unternehmens, der Eigentümerstruktur, aber auch dem Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Hinzu kommen noch (im Rahmen einer Befragung schwer erfassbare) „klimatische“ Aspekte wie die Haltung der Geschäftsführung zum Betriebsrat und ganz generell die Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen.

Für die Mehrzahl der BR im Aufsichtsrat ist die Arbeit im Betriebsrat wichtiger als oder zumindest gleich wichtig wie die Funktion im Aufsichtsrat. Dies mag verschiedene Gründe haben: Im Arbeitsverfassungsgesetz sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Unternehmen klar geregelt, d.h. in bestimmten (sozialen) Angelegenheiten muss vom Management die explizite Zustimmung des Betriebsrats eingeholt werden. Zudem wird im Betriebsrat meist im Team gearbeitet, die Arbeit dort nimmt generell mehr Zeit in Anspruch. Im Aufsichtsrat hingegen begibt man sich möglicherweise in weniger vertrautes Gebiet, dessen Spielregeln schwerer zu erkennen bzw. zu beeinflussen sind. Erschwerend kommt hinzu, dass Entscheidungen häufig erst dann in den Aufsichtsrat kommen, wenn Änderungen eigentlich kaum mehr möglich sind – dies alles vor dem Hintergrund, dass in Österreich der Betriebsrat im Aufsichtsrat durch die Regelung der Drittelparität bereits strukturell in einer Minderheitenposition und insofern darauf angewiesen ist, zur Durchsetzung von Positionen Verbündete zu finden. All dies macht die Arbeit schwierig und Erfolge verlangen häufig einen langen Atem. Dessen ungeachtet treffen BR im Aufsichtsrat wichtige Entscheidungen bzw. vertreten auch dort die Interessen der Beschäftigten.

Betriebsrats-Erfolge im Sinne der Einführung neuer Maßnahmen im Unternehmen sind durch die Tätigkeit im Aufsichtsrat selten zu erzielen. Eher gelingt es, nicht zuletzt durch den besseren Zugang zu Informationen, geplante und für die Belegschaft nachteilige Entscheidungen zu verhindern oder abzumildern. Manchmal, das geht aus den offenen Einträgen der RespondentInnen hervor, tritt der Betriebsrat erst in Krisenzeiten als wichtiger Partner des Managements auf und trägt zur Bewältigung der Krise bei. Allgemein zeigt sich, betreffend der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat, dass Betriebsrat und Geschäftsführung in wirtschaftlichen Fragen häufiger übereinstimmen als in sozialen Fragen.

Richtet man den Blick auf komplexe Digitalisierungsfragen, so werden von BetriebsrätInnen (sei dies in ihrer originären Arena oder im Aufsichtsrat) zunehmend komplexe technische Fragen in Hinblick auf ihre kurz- und längerfristigen Wirkungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu beurteilen sein. Die mit Mai 2018 in Kraft getretene Datenschutzgrundverordnung stellte hierfür vermutlich einen „Testlauf“ dar. Bei der Umsetzung dieser Verordnung zeigte sich in vielen Unternehmen großer Beratungs- und Schulungsbedarf der BelegschaftsvertreterInnen. BetriebsrätInnen werden auch im Bereich Digitalisierung Unterstützung brauchen. Dies können Schulungen sein, das können aber auch Beratungsangebote für ad hoc auftretende Fragen sein.

Angesichts dieser aktuellen und absehbaren Herausforderung kann die Bedeutung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat kaum überschätzt werden. Allein durch ihre Anwesenheit nehmen BetriebsrätInnen Einfluss auf die Arbeit des Aufsichtsrates. Der Zugang zu Informationen bereichert die Arbeit im Betriebsrat insgesamt, auch wenn es durch die Pflichten zur Verschwiegenheit Einschränkungen gibt. Schließlich, dies zeigen die Berichte der BR im Aufsichtsrat durchaus, erzielen diese mit ihrer AR-Tätigkeit immer wieder für die Belegschaft sehr wichtige Erfolge.

2. EINLEITUNG

Die vorliegende Studie setzt sich mit aktuellen Erfahrungen und künftigen Herausforderungen von BetriebsrätInnen in Österreich auseinander, die in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens entsendet worden sind. Auf Basis einer empirischen Erhebung im Herbst 2018 werden die Sichtweisen der befragten BetriebsrätInnen als Aufsichtsratsmitglieder in den Fokus genommen. Ein Schwerpunkt der Befragung ist auf das Themenfeld Digitalisierung gerichtet, einerseits verstanden als strategisches Unternehmensthema und dessen Diskussion im Aufsichtsrat, andererseits als praktischer Umgang mit digitalen Anwendungen im Handeln als Aufsichtsratsmitglied.

AufsichtsrätInnen übernehmen in Unternehmen wichtige Kontroll- und Mitgestaltungsfunktionen. Allgemein ist in Österreich festgelegt, dass ein Drittel der Mitglieder österreichischer Aufsichtsräte aus VertreterInnen des Betriebsrates zu bestehen hat. Ob ein Aufsichtsrat verpflichtend einzurichten ist, ist abhängig von der Gesellschaftsform des Unternehmens. So ist bei Aktiengesellschaften jedenfalls ein Aufsichtsrat einzurichten.¹ Bei anderen Gesellschaftsformen ist eine verpflichtende Einrichtung eines Aufsichtsrates häufig von der Zahl der MitarbeiterInnen abhängig. Für Genossenschaften besteht eine gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Aufsichtsrates, wenn diese dauernd mindestens 40 ArbeitnehmerInnen beschäftigt.

In GmbHs und bei GmbH & Co KGs besteht eine gesetzliche Pflicht zur Bestellung eines Aufsichtsrates dann, wenn entweder das Stammkapital der GmbH €70.000 übersteigt und die Anzahl der Gesellschafter höher als fünfzig ist oder die GmbH mehr als 300 ArbeitnehmerInnen beschäftigt. Darüber hinaus sehen die Statuten von Vereinen immer wieder ein Aufsichtsorgan vor und beschäftigt der Verein zwei Jahre lang mehr als 300 ArbeitnehmerInnen, so muss auch dort das Aufsichtsorgan zu einem Drittel aus VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen bestehen.

BetriebsrätInnen in Aufsichtsräten sind mit einer Vielzahl komplexer Themen und Entwicklungen befasst. Sie vertreten neben ihrer Rolle als BetriebsrätIn im Unternehmen zugleich die Interessen der ArbeitnehmerInnen im Aufsichtsrat. Im Fall einer Aufsichtsrats-Tätigkeit in einem größeren Konzern können die betriebliche Interessenvertretung und die Arbeit im Aufsichtsrat zudem auf unterschiedlichen Unternehmensebenen angesiedelt sein. Außerdem sind manche BetriebsrätInnen nicht nur in einem, sondern zeitgleich in mehreren Aufsichtsräten vertreten.

Die Anforderungen an BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat sind vielfältig. So muss z.B. häufig entschieden werden, ob ambivalente Auswirkungen von Unternehmensstrategien mitzutragen oder demgegenüber zu verhindern sind, auch wenn konkrete Betroffenheitslagen in der Belegschaft zum Zeitpunkt der Beschlussfassung noch gar nicht absehbar sind. Zugleich ist die Arbeit im Aufsichtsrat mit rechtlichen Pflichten und Haftungen verbunden – und stehen ArbeitnehmerInnen-VertreterInnen gemäß dem österreichischen Arbeitsverfassungsgesetz mit (lediglich) einem Drittel der Aufsichtsratsmitglieder grundsätzlich einer Mehrheit von KapitalvertreterInnen gegenüber.

Ein elementarer Faktor für die erfolgreiche Arbeit ist die Zusammenarbeit innerhalb des Aufsichtsrates sowie die Frage, inwiefern es möglich ist, dort Verbündete zu gewinnen und Allianzen zu schmieden. Aus diesem Grund wurde in dieser Studie auch genauer ermittelt, wie konkret die Zusammenarbeit gestaltet ist und wie gut sie aus Sicht der befragten BetriebsrätInnen funktioniert.

¹ Vgl. https://wien.arbeiterkammer.at/service/betriebsrat/ifam/bedeutung_des_aufsichtsrats/Bei_welchen_Unternehmen_besteht_Aufsichtsratspflicht_.html

Das Thema Digitalisierung wird seit einigen Jahren intensiv diskutiert, inzwischen nehmen die damit verbundenen Entwicklungen innerhalb vieler Betriebe spürbar an Fahrt auf. Deshalb wurde ein Schwerpunkt der Untersuchung auf diesen Themenkomplex gelegt. Dabei geht es sowohl um Digitalisierungsprozesse in den unterschiedlichen betrieblichen Abläufen als auch in ihren Auswirkungen auf die Arbeit als BetriebsrätIn im Aufsichtsrat. In Hinblick auf betriebliche Mitbestimmung dürften sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung viele Fragen neu stellen. Aus diesem Grund wurde genauer nachgefragt, wie „fit für die Digitalisierung“ sich AufsichtsrätInnen selbst fühlen und in welchen Bereichen sie mehr Unterstützung benötigen würden.

Die Themen dieser Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bedeutung der Aufsichtsrats-Mitbestimmung (Praktiken, Erfolge, Unterstützungsbedarf, Qualität der Zusammenarbeit im AR u.a.m.);
- (Zusammen-)Arbeit des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, inkl. Mitwirkung bei dessen Bestellung u.a.m.;
- Digitalisierung als Unternehmensthema, d.h. in welcher Hinsicht beschäftigt sich der Betrieb bzw. der Aufsichtsrat (bereits) mit Digitalisierungsthemen?
- Digitalisierung in der Tätigkeit der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat, d.h. über welche Tools/Praktiken erfolgt der Austausch und welcher Unterstützungsbedarf wird geäußert?

2.1 Methodisches Vorgehen

Die wesentliche Datengrundlage des vorliegenden Forschungsberichts ist eine Onlinebefragung von BetriebsrätInnen in ihrer Funktion als AufsichtsrätInnen. Zusätzlich wurden vertiefende qualitative Interviews mit vier AufsichtsrätInnen durchgeführt.

Um aktuelle Erfahrungen und künftige Herausforderungen für BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat im Detail zu erheben, wurde ein Fragebogeninstrument entwickelt und in mehreren Runden gemeinsam mit der AuftraggeberIn optimiert. So wurde z.B. eine Rohversion des Fragebogens von zwei in Aufsichtsräten vertretenen BetriebsrätInnen getestet und ausführlich kommentiert. Die Befragung wurde anschließend als Online-Erhebung mit dem Programm LAMAPOLL durchgeführt. Dieses Programm erfüllt (etwa gegenüber vergleichbaren Online-Befragungstools von US-Anbietern) die EU-Anforderungen im Bereich Datenschutz.

Für die Online-Erhebung wurden Personen ausgewählt, die aktuell als Betriebsrat oder Betriebsrätin eine Aufsichtsratsfunktion in einem Unternehmen mit Sitz in Österreich oder in der Österreich-Niederlassung eines internationalen Konzerns innehaben. Die Basis für die Stichprobe der Erhebung ist ein Email-Verteiler der Arbeiterkammer Wien, in dem BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat verzeichnet sind. In diesem Verteiler sind ca. 3.000 BetriebsrätInnen erfasst. Da eine Vollerhebung angestrebt war, wurden alle Personen auf der Liste in einer Aussendung der AK Wien zur Teilnahme eingeladen. Die erste Einladung erfolgte Mitte November 2018. Anfang Dezember wurde eine Erinnerungsmail mit dem Ersuchen um Ausfüllen des Fragebogens versandt. Mitte Dezember 2018 wurde die Befragung beendet.

Insgesamt hat die Online-Erhebung 618 verwertbare Interviews für empirische Analysen erbracht. Jene Interviews, die zu einem frühen Zeitpunkt abgebrochen worden waren (und dementsprechend wenige Informationen erhalten), wurden nicht in die Analyse mitaufgenommen. Bei einzelnen Fragen gibt es für die verwertbaren Interviews in geringem Ausmaß fehlende Antworten, d.h. die üblichen „Missings“. Bei einer Grundgesamtheit von ca. 3.000 Email-Adressen ergibt die Befragung der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat eine Ausschöpfung von etwas mehr als 20%, was für eine Onlinebefragung ein durchaus zufriedenstellender Wert ist.

Neben den bereits angesprochenen inhaltlichen Themenfeldern wurden die RespondentInnen um einige soziodemografische Angaben ersucht. So wurde neben Geschlecht, Alter und der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Interviewten auch erhoben, wie lange sie bereits im Aufsichtsrat mitarbeiten und ob sie in einem

oder in mehreren Aufsichtsräten vertreten sind. Zur Einordnung der Unternehmen, in denen die Aufsichtsratsfunktion ausgeübt wird, wurden auch verschiedene Fragen wie Größe, Branche, Rechtsform, Eigentumsstrukturen u.a.m. gestellt. Schließlich wurden auch Informationen zum Aufsichtsrat, d.h. zur Gesamtanzahl der Mitglieder, der darin vertretenen ArbeitnehmerInnen sowie zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates eingeholt.

Neben den standardisierten Fragen wurden die RespondentInnen in der Online-Erhebung zu zwei Themen um offene Nennungen ersucht. Erstens sollten sie in eigenen Worten und beispielhaft die wichtigsten Erfolge ihrer Aufsichtsratsstätigkeit beschreiben. Zweitens wurden jene, die bei Digitalisierungsthemen einen gewissen Unterstützungsbedarf äußern, gebeten, die Art der gewünschten Unterstützung konkreter zu beschreiben. Die Antworten auf die beiden offenen Fragen wurden im Zuge der Berichterstellung systematisch mit dem Programm Atlas.ti analysiert, zu Themengruppen zusammengefasst und im Bericht an den entsprechenden Stellen hervorgehoben. Grundsätzlich wurden die statistischen Auswertungen der Online-Befragung mit dem Programm SPSS durchgeführt.

2.2 Aufbau des Berichts

Wesentliche Ergebnisse der Online-Befragung werden in fünf Abschnitten dieses Berichts (Kapitel 3 bis 7) dargestellt. Zunächst werden in Kapitel 3 Eckdaten der befragten BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat, zum Aufsichtsrat als Gremium sowie zu wesentlichen Unternehmensmerkmalen wiedergegeben. Die Kapitel 4 und 5 widmen sich Fragen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat bzw. der Einbindung des Aufsichtsrats in bestimmte Unternehmensaktivitäten und -entscheidungen. In Kapitel 6 und 7 steht aus unterschiedlicher Perspektive das Thema Digitalisierung im Fokus: Einerseits werden Ergebnisse darüber präsentiert, wie sehr Digitalisierungsprozesse im jeweiligen Unternehmen bereits vorangeschritten sind, als strategisches Unternehmensthema behandelt werden und wie sich die Situation in den kommenden Jahren verändern dürfte. In Kapitel 7 wird im Kontext von Digitalisierung näher auf die Frage eingegangen, welche Auswirkungen dabei auf die praktische Arbeit im Aufsichtsrat wahrgenommen werden, wie gut gerüstet sich BetriebsrätInnen hier fühlen bzw. ob sie bei Fragen zu neuen Technologien zusätzliche Unterstützung benötigen würden.

Um die Onlinebefragung zu erweitern, wurden qualitative Interviews mit vier AufsichtsrätInnen durchgeführt. Das Ziel dieser Gespräche war es insbesondere, vertiefende qualitative Informationen über die subjektiv erlebten Erfolge der AufsichtsrätInnen zu erhalten sowie die Voraussetzungen dafür zu spezifizieren. Über diese Erfolgsgeschichten wird in Kapitel 8 berichtet.

3. ECKDATEN: BETRIEBSRAT ALS AUFSICHTSRAT, AUFSICHTSRAT ALS GREMIUM, BETRIEBE IM SAMPLE

Dieser Überblick über die Zusammensetzung der 618 analysierten Interviews mit BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat gibt zunächst soziodemografische Eckdaten der Befragten wieder und schließt mit Informationen darüber an, wie sich der jeweilige Aufsichtsrat zusammensetzt, in dem diese BetriebsrätInnen tätig sind. Weiters wird auf Merkmale der Unternehmen eingegangen, in denen die AufsichtsrätInnen beschäftigt sind.

Zentrale Ergebnisse

AufsichtsrätInnen als Person

- Die befragten AufsichtsrätInnen sind zu drei Viertel Männer und zu einem Viertel Frauen.
- Mehrheitlich handelt es sich um Personen in der zweiten Hälfte ihrer Erwerbskarriere. Die größte Gruppe bilden 51- bis 60-Jährige, gefolgt von Personen zwischen 41 und 50 Jahren.
- Ein Drittel der AufsichtsrätInnen nennt eine abgeschlossene Lehre/BMS als höchste Ausbildung, jeweils ein Viertel eine Matura bzw. eine Hochschulausbildung. Etwa 15% der AufsichtsrätInnen verfügen über einen Meisterabschluss, ein Kolleg oder eine damit vergleichbare Ausbildung.
- 90% der befragten AufsichtsrätInnen sind in einem Aufsichtsrat tätig, 8% in zwei und 2% in mehr als zwei Aufsichtsräten aktiv.
- Ca. 55% Befragten sind seit über fünf Jahren im Aufsichtsrat vertreten und 40% zwischen einem und fünf Jahren.
- 40% sind gänzlich für die Arbeit im Betriebsrat freigestellt und weitere 12% teilweise.

Aufsichtsrat als Gremium

- Die genannte Gesamtgröße der Aufsichtsratsgremien unterscheidet sich (je nach Unternehmensgröße) gravierend und reicht bis zu 40 Personen. In 43% der Aufsichtsräte sind zwei und in weiteren 24% sind drei VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen vertreten. Im verbleibenden Drittel sind vier oder mehr AN-VertreterInnen im Aufsichtsrat.
- In punkto fachlicher Expertise, die im Aufsichtsrat zumindest von einer Person abgedeckt wird, wurden in 80% der Fälle einE FinanzexpertIn und in 60% einE JuristIn genannt. Nur in einem Viertel der Aufsichtsratsgremien sind TechnologieexpertInnen vertreten.

Unternehmen, in denen die BetriebsrätInnen als Aufsichtsratsmitglieder tätig sind

- Die am häufigsten vertretenen Branchen im Sample sind die Banken-, Kredit- u. Versicherungswirtschaft (24%); Metall, Elektro, Maschinenbau und Fahrzeuge (17%); Bauwesen, Energie-/Wasserversorgung (10%); sowie der Gesundheits- und Sozialbereich (9%).
- 39% der Befragten geben als Hauptsitz des Unternehmens Wien an, gefolgt von Oberösterreich (20%), Niederösterreich (10%) und der Steiermark (9%).
- 50% der BetriebsrätInnen sind in ihrer Aufsichtsratsfunktion für mehr als 500 Beschäftigte zuständig, 50% für weniger. Knapp 10% der Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten.
- Die häufigste Rechtsform ist die GmbH (52%), gefolgt von Aktiengesellschaften (36%).
- 27% der Unternehmen notieren an der Börse; 37% koordinieren vom österr. Standort aus ausländische Tochtergesellschaften.
- In punkto Eigentumsverhältnisse sind 39% der Unternehmen im Sample mehrheitlich in inländischer privater Hand und 27% in öffentlicher Hand. 19% der befragten BetriebsrätInnen geben an, dass sich der Mehrheitseigentümer in ausländischer Hand befindet.

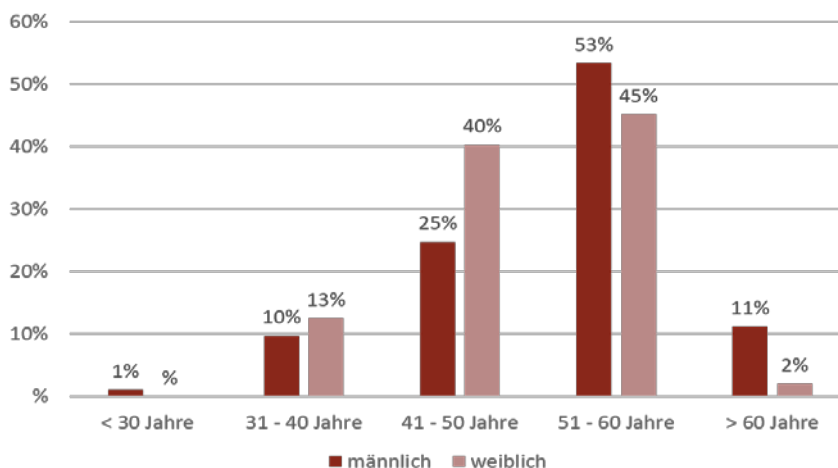
- 43% der befragten Betriebsräte/Aufsichtsratsmitglieder sind von Unternehmen entsandt, die eigenständig sind, bei 39% handelt es sich um Tochtergesellschaften eines Konzerns, bei 19% um Konzernmuttergesellschaften.
- Drei Viertel der betreffenden Unternehmen erzielten im Jahr 2017 einen Gewinn (gemessen v.a. an der Umsatzrentabilität). Bei knapp 50% lag die Umsatzrentabilität höher als 5%.
- Gemessen in Schulnoten schätzen 24% der Befragten die Zukunftsaussichten des Unternehmens in den nächsten drei Jahren als „sehr gut“ und weitere 45% als „gut“ ein.

3.1 AufsichtsrätInnen als Person

Wer sind die befragten Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte, d.h. wie unterscheiden sie sich hinsichtlich soziodemografischer Merkmale? Auffallend ist, dass den Onlinefragebogen deutlich mehr Männer als Frauen beantwortet haben, insgesamt finden sich drei Viertel (76%) Männer und ein Viertel (24%) Frauen im Datensatz.

Betriebsrätinnen und Betriebsräte mit Aufsichtsratsfunktionen sind im Durchschnitt schon etwas älter: Nur 1% der Männer und keine Frau ist unter 30 Jahren, auch die 31- bis 40-Jährigen stellen mit 10% (Männer) bzw. 13% (Frauen) nur eine kleine Gruppe. Insgesamt 28% (25% Männer, 40% Frauen) der Befragten sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. Die mit Abstand größte Gruppe bilden die zwischen 51- und 60-Jährigen (53% Männer, 45% Frauen). 11% bzw. 2% der RespondentInnen sind bereits über 60 Jahre alt.

Abbildung 3.1: Alter der Befragten im Geschlechtervergleich

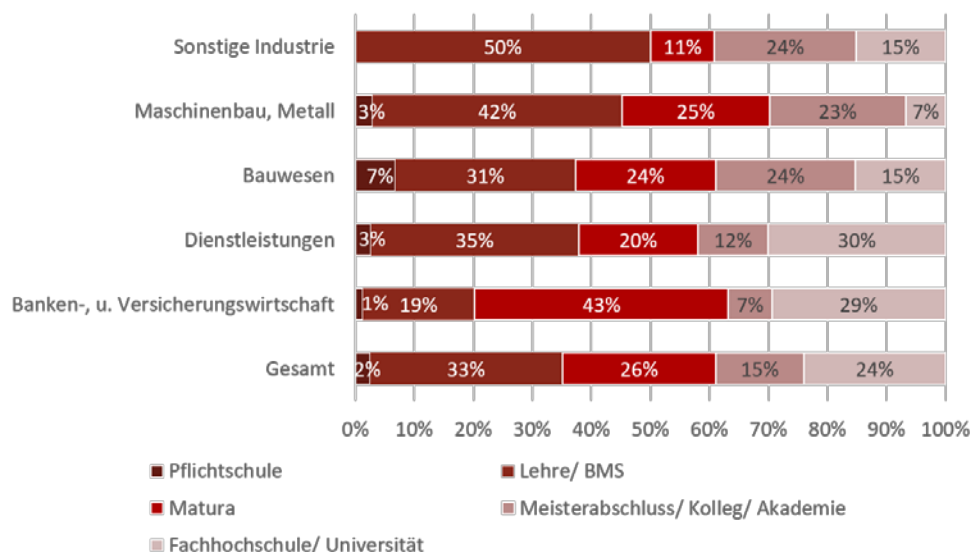


Quelle: FORBA Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Hinsichtlich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung gibt es unter den befragten AufsichtsrätInnen eine breite Streuung: 33% der Personen haben eine Lehre/BMS abgeschlossen, 26% nannten die Matura als höchsten Abschluss, 24% eine Hochschulausbildung. AufsichtsrätInnen, die über einen Meisterabschluss verfügen, ein Kolleg oder eine Akademie besucht haben, machen 15% der Befragten aus. Die Pflichtschule als höchste Ausbildung geben 2% der Befragten (oder 15 Personen) an.

Betrachtet man das formale Ausbildungsniveau in Hinblick auf die Branchen, in denen die Personen tätig sind, zeigt sich eine häufigere Nennung der Lehre als höchste Schulausbildung im Bereich Maschinenbau und Metall sowie in den sonstigen Industriebranchen. Hochschulabschlüsse wurden demgegenüber vermehrt von BetriebsrätInnen in der Banken-, und Versicherungswirtschaft sowie generell in Dienstleistungsbranchen genannt. Ein genereller Überblick über die Branchenverteilung der Unternehmen, in denen die AufsichtsrätInnen ihre Funktion ausüben, findet sich nachfolgend.

Abbildung 3.2: Höchste Ausbildung der BetriebsrätlIn nach Branche



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätlInnen im Aufsichtsrat

Neben demografischen Merkmalen wurden auch Fragen hinsichtlich der Aufsichtsratsstätigkeit gestellt. Die absolute Mehrheit der befragten AufsichtsrätInnen (90%) ist in einem einzigen Aufsichtsrat tätig, 8% der Befragten sind in zwei und 2% in mehr als zwei Aufsichtsräten aktiv.

Mit 56% verfügt über die Hälfte der Befragten schon mehr als fünf Jahre Erfahrung mit der Tätigkeit in einem Aufsichtsrat; weitere 41% sind seit einem und fünf Jahren in den Aufsichtsrat entsandt. Seit weniger als einem Jahr in dieser Position sind 2% der RespondentInnen. Exakt drei Befragte oder 0,5% haben ihre Aufsichtsratsstätigkeit noch nicht begonnen. Bei alledem zeigen sich Unterschiede nach den Geschlechtern: Männer sind tendenziell schon länger im Aufsichtsrat als die befragten Frauen.

Knapp die Hälfte (49%) der BetriebsrätlInnen im Aufsichtsrat sind nicht freigestellt. Teilweise freigestellt sind 12% der Befragten und 40% sind vollständig freigestellt.

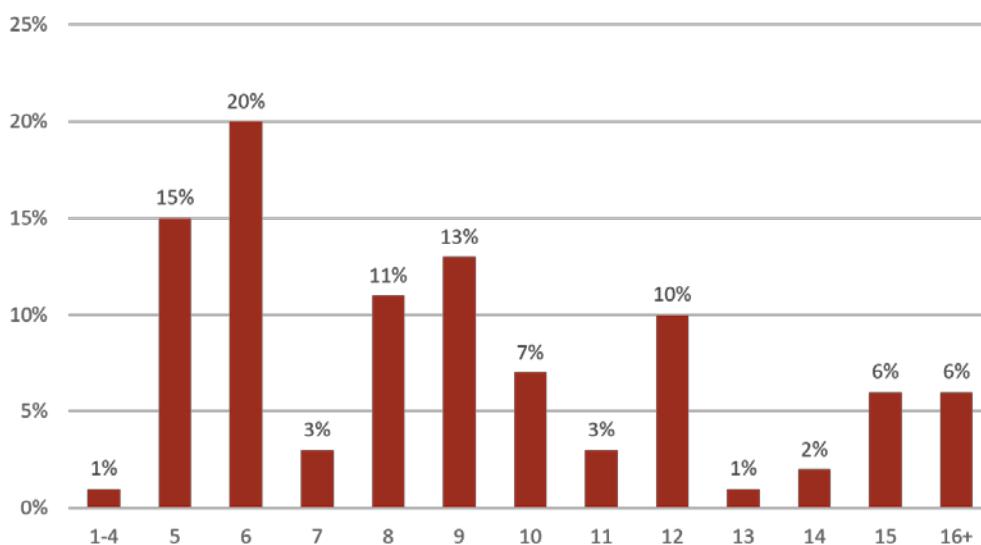
3.2 Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats als Gremium

Neben personenbezogenen und demografischen Informationen ist ebenso von Interesse, wie sich die Aufsichtsratsgremien zusammensetzen, in denen die Befragten tätig sind.

Generell variiert die Gesamtgröße von Aufsichtsräten stark – parallel zur Größe des Unternehmens bzw. Konzerns. Sie reicht den Angaben zufolge bis hin zu 40 Mitgliedern.² Am relativ häufigsten wurde eine Größe von insgesamt sechs Aufsichtsratsmitgliedern genannt (20% der Interviewten). Aufsichtsräte mit 15 oder mehr Personen wurden immerhin noch von 12% der Befragten genannt.

² Formal besteht ein Aufsichtsrat zumindest aus drei KapitalvertreterInnen und zwei AN-VertreterInnen, d.h. insgesamt aus mindestens fünf Personen. Jene sechs Befragten im Sample (1%), die gemäß der Abbildung als Gesamtgröße des Aufsichtsrats vier oder weniger Personen nannten, dürften damit womöglich die Anzahl der AN-VertreterInnen gemeint haben, was dann ohnehin nochmals separat abgefragt wurde.

Abbildung 3.3: Gesamtanzahl der Personen im Aufsichtsrat



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

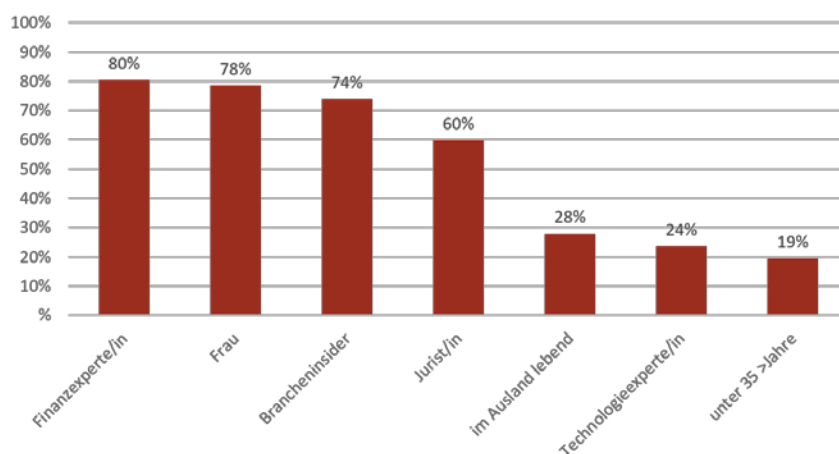
Üblicherweise stellen ArbeitnehmervertreterInnen in Unternehmen in Österreich ein Drittel der AufsichtsrätInnen; damit steht die Zahl der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat eines Unternehmens in einem engen Zusammenhang mit der Gesamtgröße des Aufsichtsrates. 43% der Befragten nannten zwei ArbeitnehmervertreterInnen (ANV) im Aufsichtsrat, in dem sie tätig sind. 24% nannten drei, 17% nannten vier und 16% nannten mehr als vier ArbeitnehmervertreterInnen in ihrem Aufsichtsrat.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats nach ausgewählten Merkmalen

Diversität ist ein Thema, das auch Aufsichtsratsgremien betrifft. Mit 1. Jänner 2018 wurde eine gesetzliche Frauenquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten börsennotierter Konzerne und von Unternehmen mit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen eingeführt. Die genaue Zusammensetzung der jeweiligen Aufsichtsratsgremien nach Merkmalen wie Geschlecht wurde in dieser Erhebung nicht eigens abgefragt. Eine dahingehende Frage beschränkte sich darauf, zu ermitteln, ob bestimmte Merkmale zumindest durch die Präsenz einer Person abgebildet sind. Dementsprechend geben 78% der befragten BetriebsrätInnen an, dass mindestens eine Frau in ihrem Aufsichtsrat vertreten ist. Schlechter ist es um Aufsichtsratsmitglieder unter 35 Jahren bestellt, von solchen jüngeren Mitgliedern im eigenen Aufsichtsrat berichteten nur 19%.

In Hinblick auf vertretene Fachkompetenzen gaben 80% der Befragten an, dass sich in ihrem Aufsichtsrat mindestens einE FinanzexpertIn befindet; 74% nannten einen Brancheninsider oder eine Brancheninsiderin als Mitglied. Über die Hälfte der Befragten (60%) gab weiters an, dass einE JuristIn im Aufsichtsrat vertreten ist. Demgegenüber findet sich nur in 24% aller Aufsichtsratsgremien einE ausgewiesene TechnologieexpertIn. Und in 28% aller Gremien wird angeführt, dass zumindest ein Aufsichtsratsmitglied im Ausland lebt.

Abbildung 3.4: Mindestens eine Person im gesamten Aufsichtsrat ist...



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates unterscheidet sich unter anderem nach dem Bundesland, in dem das Unternehmen seinen Standort hat. In Wien berichteten 90% der Befragten, dass (mindestens) eine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist, knapp gefolgt von Vorarlberg mit 89%. Im Burgenland und in Salzburg sind jeweils in 83% der Aufsichtsräte Frauen vertreten. In Oberösterreich hingegen gaben nur 63% der RespondentInnen an, dass zumindest eine Frau im Aufsichtsrat sitzt.

Bundesländerunterschiede finden sich auch bei im Aufsichtsrat vertretenen TechnologieexpertInnen: 31% der Befragten in Vorarlberg nannten eineN TechnologieexpertIn im Aufsichtsrat, besonders niedrig ist dieser Wert dagegen in Salzburg mit nur 7%. Über zumindest ein im Ausland lebendes Aufsichtsratsmitglied berichteten Personen in Tirol nur zu 9%, die meisten Nennungen gibt es hier mit 46% in Kärnten. Am seltensten sind AR-Mitglieder unter 35 Jahren in Aufsichtsräten in der Steiermark (7%), am häufigsten im Burgenland (42%).

Zusätzlich zeigen sich zwischen den Branchen deutliche Unterschiede bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates. Die häufigsten Nennungen von Juristen im Aufsichtsrat gab es mit 75% in der Branche Bauwesen. Industriebranchen wie Maschinenbau und Metall sind hingegen bei der Nennung von JuristInnen im Aufsichtsrat Schlusslicht (44%).

Junge Aufsichtsratsmitglieder unter 35 Jahren sind am ehesten im Bereich der Finanzdienstleistungen zu finden, dort berichtet ein Viertel der befragten AufsichtsrätInnen (25%) von mindestens einem Mitglied unter 35 Jahren; die geringsten Anteile finden sich hier mit 9% in der Branche Maschinenbau und Metall. Über alle Branchen hinweg lag der Durchschnitt von Aufsichtsratsmitgliedern unter 35 Jahren bei 19%.

In der Bankenbranche wird aus nahezu allen Aufsichtsräten (93%) berichtet, dass dort auch Frau(en) vertreten sind. Ebenfalls hoch ist dieser Anteil in den Dienstleistungsbranchen mit 92%. Aus dem Bauwesen wird berichtet, dass dort mit 76% in immerhin drei Viertel der Aufsichtsräte auch mindestens eine Frau arbeitet. Demgegenüber sind in weniger als der Hälfte der Aufsichtsräte im Maschinenbau und Metall und der anderen Industriebranchen Frauen entsandt. Diese Befunde mit Abweichungen zwischen den Branchen zeigen, dass sich in den Aufsichtsräten, ebenso wie in den Betriebsratsgremien, nach wie vor ungleiche Geschlechterverhältnisse wiederfinden.

3.3 Verteilung nach Unternehmensmerkmalen

Insbesondere größere Konzerne sind in der Regel ein Geflecht aus (vielen) rechtlich selbständigen Teilgesellschaften. Auch Aufsichtsräte bestehen getrennt für Mutter- und Tochtergesellschaften. Auf welcher Unternehmensebene sollen die befragten Betriebsräte/Aufsichtsräte folglich Bezug nehmen, etwa bei unternehmensdemografischen Merkmalen? Die naheliegende Antwort: Auf jene Gesellschaft, für die sie im Aufsichtsrat sitzen. Etwaige Verzerrungen durch den Wechsel von Unternehmensebenen im Antwortverhalten waren in dieser Hinsicht letztendlich auch deshalb überschaubar, weil 90% der Befragten ohnehin nur einem Aufsichtsgremium angehören und die verbleibenden 10% mit mehr als einem Aufsichtsratsmandat gebeten wurden, bei ihren Antworten – z.B. zur Unternehmensgröße – auf die höhere Ebene, d.h. auf die Konzernebene abzustellen. Dennoch sind bei diversen Zuordnungsfragen bestimmte Graubereiche nicht komplett auszuschließen, wenn gleich dies für die zentralen Themen dieser Studie eher nebensächlich ist.

Dazu zwei Beispiele:

Betriebsrat X sitzt im Aufsichtsrat des Unternehmens, das auch für die internationalen Tochtergesellschaften in Osteuropa verantwortlich ist. Sind bei Fragen zu Beschäftigungsumfang, Gewinn, Zukunftsperspektiven u.a.m. nur die Angaben für die österr. Standorte relevant oder auch jene für die ausländischen Töchter? Intendiert und im Fragebogen formuliert: Angaben inkl. internationaler Tochtergesellschaften, für die man vom Standort Österreich aus verantwortlich ist.

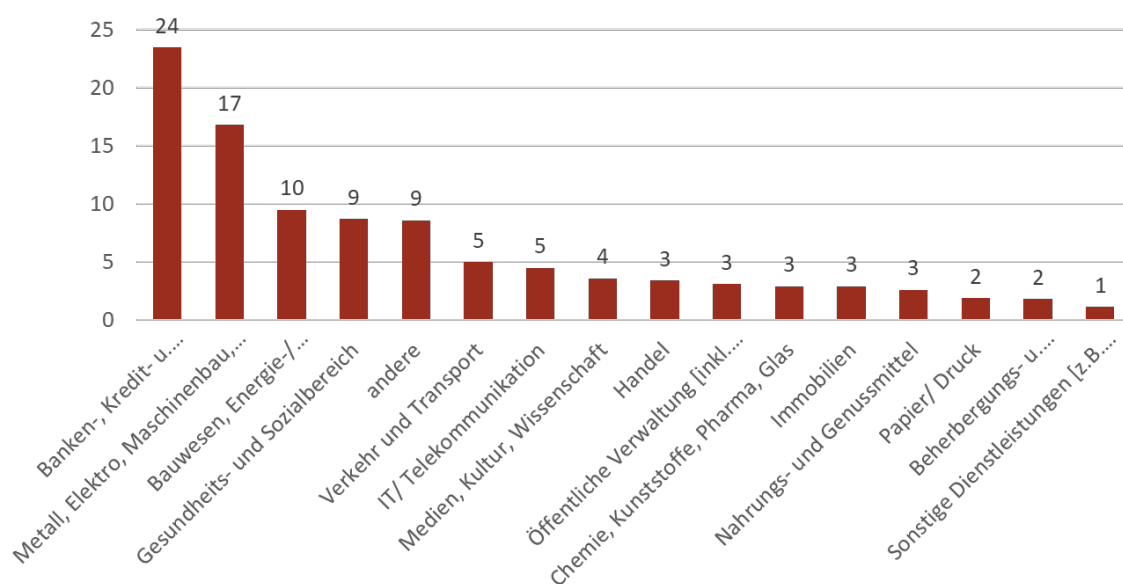
Betriebsrätin Y arbeitet in der Holdinggesellschaft eines Konzerns und wird in den Aufsichtsrat entsandt. Um bei der Bezugnahme auf unterschiedliche Unternehmensebenen nicht in Inkonsistenzen gedrängt zu werden – z.B. Angabe einer geringen MitarbeiterInnenzahl, weil nur die Holding selbst zu berücksichtigen wäre –, lautete auch hier die Aufforderung, sich auf die Ebene bzw. den Verantwortungsbereich zu beziehen, für die der Aufsichtsrat, in dem man/frau tätig ist, zuständig ist (in aller Regel der Konzern und nicht nur Belange innerhalb der Holdinggesellschaft).

Die befragten BetriebsrätInnen sollten somit bei der Nennung von betrieblichen Eckdaten möglichst konsistent über jene Unternehmensebene berichten, in die sie als Aufsichtsräte entsendet wurden – und nicht z.B. über die Tochtergesellschaft, in der sie als BetriebsrätIn hauptsächlich aktiv sind. Bei Fragen zu Strukturen und Aktivitäten des Aufsichtsrats ist eine dahingehende Differenz unproblematisch, weil es um die Arbeit in dem Aufsichtsratsgremium geht, in dem man selbst sitzt (bei Mitgliedschaft in mehreren AR die jeweils höhere Ebene). Demgegenüber ist die Vermischung von Unternehmensebenen bei Fragen der allgemeineren Betriebsratstätigkeit schwieriger zu unterbinden (wenn zugleich auf die AR-Arbeit auf einer anderen Ebene fokussiert wird!). Eben deshalb wurde in dieser Erhebung die Betriebsratsarbeit als solche nur mit sehr wenigen Fragen abgebildet.

Branche

Die von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat am häufigsten genannten Branchen der im Fokus stehenden Unternehmen sind mit 24% die Banken-, Kredit- u. Versicherungswirtschaft, gefolgt von den Produktionsbranchen Metall, Elektro, Maschinenbau, Fahrzeuge mit 17%. Das in einer Kategorie abgefragte „Bauwesen, Energie-/Wasserversorgung“ nannten 10% der RespondentInnen, dem Gesundheits- und Sozialbereich ordneten sich 9% der Befragten zu. Jeweils 5% gaben an, in den Branchen Verkehr und Transport bzw. in IT/Telekommunikation beschäftigt zu sein. Im Bereich Medien, Kultur oder Wissenschaft sind 4% beschäftigt. Jeweils 3% arbeiten im Handel oder in der öffentlichen Verwaltung (inkl. Bildungs- u. Hochschulsektor).

Abbildung 3.5: Branchen nach Häufigkeit der Nennung



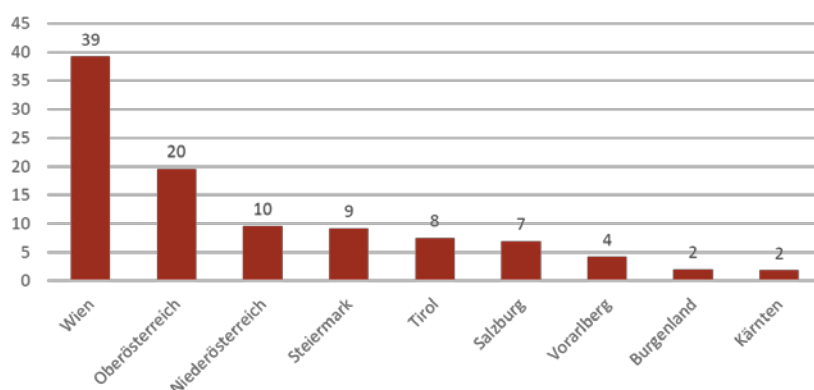
Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Für die weiteren Analysen werden die Branchen in fünf Gruppen zusammengefasst. So können anschauliche Vergleiche zwischen den Branchen hergestellt werden. Die in weiterer Folge verwendeten neuen Branchenkategorien verteilen sich wie folgt: Die Branchen Banken und Versicherungswirtschaft (29%), Bauwesen (10%) und Maschinenbau und Metall (18%) blieben unverändert. Die neue Branche „andere Industriebranchen“ (8%) setzt sich zusammen aus den Branchen Chemie, Kunststoffe, Pharma, Glas; Nahrungs- und Genussmittel; und Papier/Druck. Die neu gebildete Branchenkategorie „andere Dienstleistungen“ (34%) setzt sich zusammen aus den Branchen Handel; Beherbergungs- u. Gaststättenwesen, Tourismus; Verkehr und Transport; IT/Telekommunikation; Öffentliche Verwaltung; Gesundheits- und Sozialbereich; Medien, Kultur, Wissenschaft; sonstige Dienstleistungen.

Bundesland

In welchen Bundesländern sind die Unternehmen bzw. Unternehmenszentralen ansässig? Die meisten Befragten gaben als Hauptsitz des Unternehmens Wien an (39%), gefolgt von 20% in Oberösterreich; 10% in Niederösterreich und 9% in der Steiermark. In Tirol oder Salzburg befinden sich 7% der Unternehmen, in Vorarlberg 4%. Schlusslichter sind jeweils mit 2% Kärnten und das Burgenland.

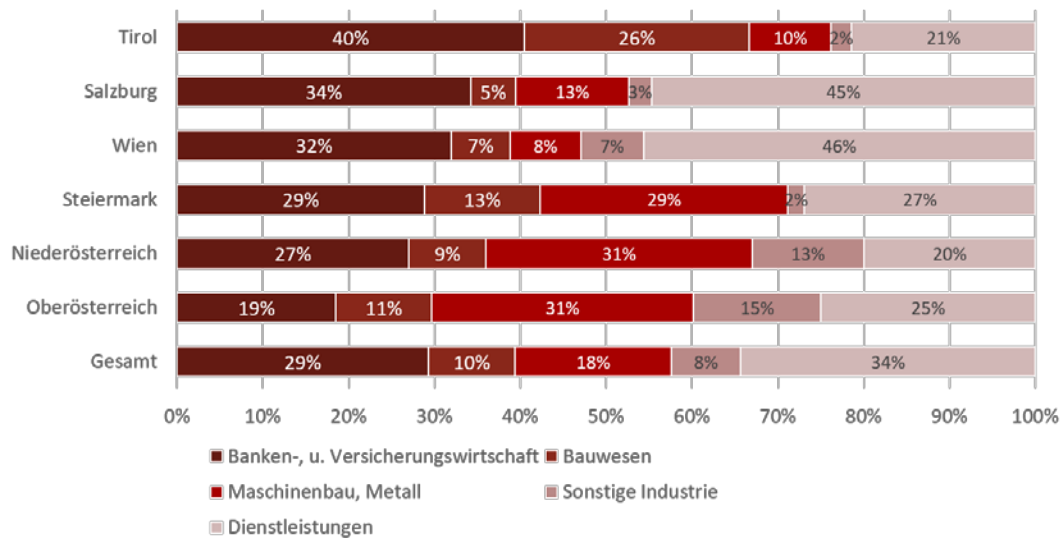
Abbildung 3.6: Unternehmen nach Bundesland, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Betrachtet man den Standort der Unternehmen, zeigen sich Zusammenhänge mit den Branchen. Unternehmen der Branche Banken und Versicherungen sind vermehrt in Tirol, Salzburg, Wien, und der Steiermark zu finden. Vor allem aber zeigen sich die bekannten Unterschiede zwischen einerseits Wien (und in diesem Sample auch Salzburg) als Dienstleistungszentren und andererseits Oberösterreich, Steiermark und Niederösterreich als wichtige Industrie-Standorte in Österreich.

Abbildung 3.7: Branchen nach ausgewählten Bundesländern, in %

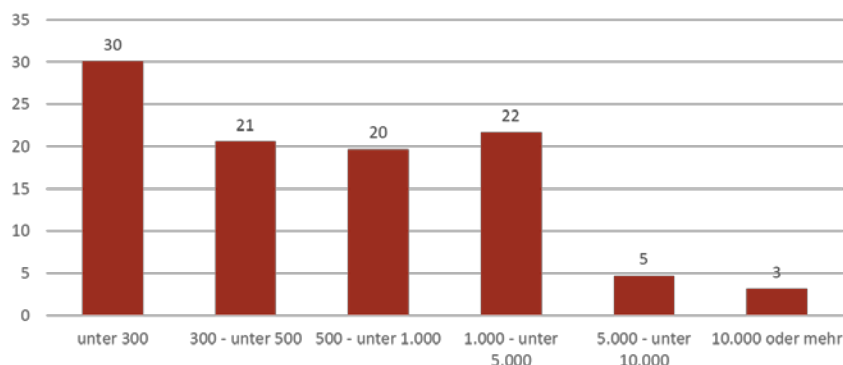


Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Unternehmensgröße

Für wie viele Beschäftigte sind die Aufsichtsräte jeweils zuständig? 30% der Befragten gaben an, dass die Anzahl der Beschäftigten im Wirkungsbereich des Aufsichtsrates bei unter 300 Personen liegt. 21% gaben zwischen 300 bis 500 Beschäftigte an. 22% nannten zwischen 1.000 bis 5.000 Personen. Noch größere Unternehmen wurden (wenig überraschend) seltener genannt: Für Belegschaften von 5.000 bis 10.000 MitarbeiterInnen sind 5% aller Befragten zuständig, für 10.000 oder mehr 3% (das sind 20 Personen in absoluten Zahlen).

Abbildung 3.8: Unternehmensgröße, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Auch die Anzahl der Beschäftigten unterscheidet sich nach dem Standort des Unternehmens. Kleinere Betriebe mit weniger als 300 MitarbeiterInnen sind häufiger in Salzburg und Tirol verortet, mittelgroße mit 500 bis 1000

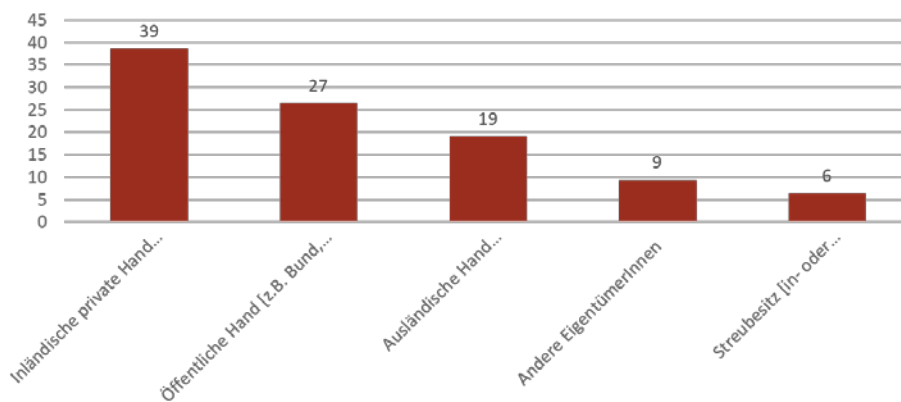
häufiger in Niederösterreich. Große Betriebe mit über 1000 MitarbeiterInnen (bzw. deren Headquarter) befinden sich häufiger in Wien, der Steiermark und in Oberösterreich.

Eigentümerstruktur

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal sind die Eigentumsstrukturen der Unternehmen. Die Mehrheitseigentümer der Unternehmen sind zu 39% in inländischer privater Hand und zu 27% in öffentlicher Hand. Zu 19% liegen die Unternehmen der befragten BetriebsrätInnen mehrheitlich in ausländischer Hand. In Streubesitz liegen 6% der Unternehmen, andere (Mehrheits-)EigentümerInnen wurden von ca. 9% der Befragten genannt.

Die Eigentümer der Unternehmen unterscheiden sich geringfügig nach der Unternehmensgröße. Unternehmen mit unter 300 Beschäftigten liegen am häufigsten in öffentlicher Hand und jene mit mehr als 300 Beschäftigten am häufigsten in inländischer privater Hand.

Abbildung 3.9: Eigentümerstruktur, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Unabhängig von den (Mehrheits-)Eigentumsverhältnissen wurde auch danach gefragt, ob es sich bei den Unternehmen, in denen die AufsichtsrätInnen tätig sind, um eigenständige Unternehmen oder demgegenüber um Konzerne bzw. Konzernteile handelt? 43% der Unternehmen sind eigenständige Unternehmen, bei 39% handelt es sich um Tochtergesellschaften eines Konzerns, 19% sind Konzernmuttergesellschaften.

Hier zeigen sich ebenfalls Unterschiede, wenn die Größe des Unternehmens in Betracht gezogen wird. Die Einstufung als Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten korrespondiert am häufigsten mit der Zuordnung als eigenständiges Unternehmen. Betriebsräte, die ihre Aufsichtsratsfunktion in Unternehmensgrößen zwischen 300 bis 5000 Beschäftigten ausüben, bezeichnen diese am häufigsten als Tochtergesellschaft eines Konzerns. Und sehr große Unternehmen (5000 und mehr Beschäftigte) werden in den meisten Fällen als Konzernmuttergesellschaft charakterisiert.

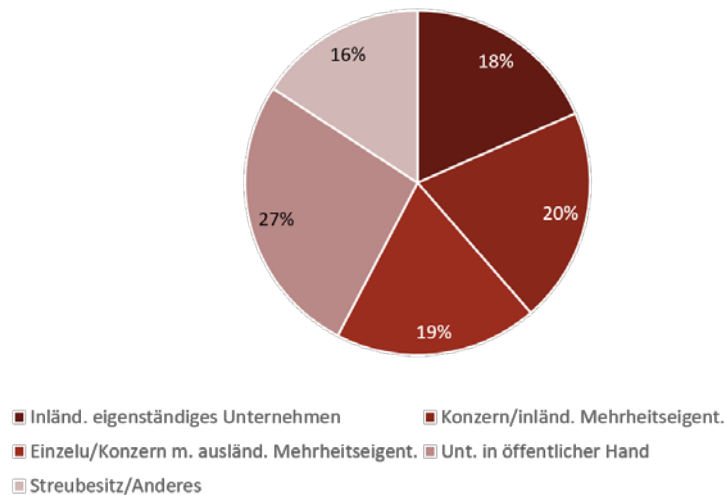
Unternehmenstypologie: Kombination der Variablen (Mehrheits-)Eigentümer und Eigenständigkeit/Konzernteil

Aus der Kombination der beiden Variablen (Mehrheits-)Eigentümer und Eigenständigkeit/Konzern(tteil) wurde eine neue Variable „Unternehmenstypologie“ gebildet, die in der weiteren Analyse wiederholt herangezogen wird, da entlang dieser Gliederung deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Ausprägungen erwartet werden.

Mit dieser neuen Gliederung kristallisieren sich gewisse Typen von Unternehmensstrukturen heraus (vgl. Abbildung 3.10). Diese gestalten sich folgendermaßen: Eigenständige Unternehmen inländischer Mehrheitseigentümer machen 18% aller Betriebe aus (auf die sich die befragten AufsichtsrätInnen beziehen); Konzerne

und Tochtergesellschaften mit inländischen Mehrheitseigentümern stellen 20% dar; eigenständige Unternehmen und Konzerne ausländischer Mehrheitseigentümer machen 19% aus; Unternehmen in öffentlicher Hand bilden 27%; und Unternehmen in Streubesitz oder mit anderen Eigentümern 16% aller Unternehmen im Sample.

Abbildung 3.10: Verteilung nach Unternehmenstypen, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Rechtsform, Börsennotierung, Koordination ausländischer Tochtergesellschaften

Welche Rechtsform weisen die Unternehmen auf, in denen die AufsichtsrätInnen tätig sind? Die häufigsten genannten Rechtsformen von Unternehmen sind die GmbH mit 52%, gefolgt von der AG mit 36%. Seltener genannte Rechtsformen sind GmbH & Co KG mit 6%, Vereine oder Genossenschaften wurden von 4% der Befragten genannt.

Die Rechtsform von Unternehmen unterscheidet sich nach der (soeben gebildeten) Unternehmenstypologie. 53% der eigenständigen Unternehmen in inländischer Hand, 67% der Unternehmen in öffentlicher Hand und 55% der eigenständigen Unternehmen und Konzerngesellschaften in ausländischer Hand sind eine GmbH. 46% der Konzerne in inländischer Hand und 50% der Unternehmen in Streubesitz oder mit anderen Eigentümern sind Aktiengesellschaften.

Hinsichtlich der Koordination von ausländischen Tochtergesellschaften zeigt sich: Nur eine Minderheit von 37% bejahen, dass das Unternehmen, in dem sie eine Aufsichtsratsfunktion ausüben, ausländische Tochtergesellschaften koordiniert. Demzufolge ist das in den verbleibenden 63% nicht der Fall.

Auch in Bezug auf die Notierung an der Börse zeigt sich ein ähnliches Muster. Drei von vier Unternehmen notieren nicht an der Börse. Demgegenüber geben 27% der Befragten an, dass das Unternehmen, in dem sie tätig sind, an der Börse notiert.

Eigenständige Unternehmen und Konzerne unterscheiden sich hinsichtlich der Notierung an der Börse. Eigenständige Unternehmen notieren nur zu 9% an der Börse. Konzernmuttergesellschaften sind im Vergleich dazu (erwartbar) häufiger, nämlich zu 35% an der Börse vertreten und Tochtergesellschaften von Konzernen zu 44%.

Unternehmensgewinn

Wie viel Gewinn, gemessen als Umsatzrentabilität (Prozentsatz vom Umsatz), konnten die Unternehmen im Jahr vor der Befragung (2017) erzielen?³ Zunächst lässt sich zeigen, dass nur 25% nach Angaben der befragten Betriebsräte im Jahr 2017 keinen Gewinn erzielt haben. Bei 30% liegt die Umsatzrentabilität bei bis zu fünf Prozent, bei 27% bei fünf bis zehn Prozent und bei den verbleibenden 19 Prozent sogar bei über 10%.

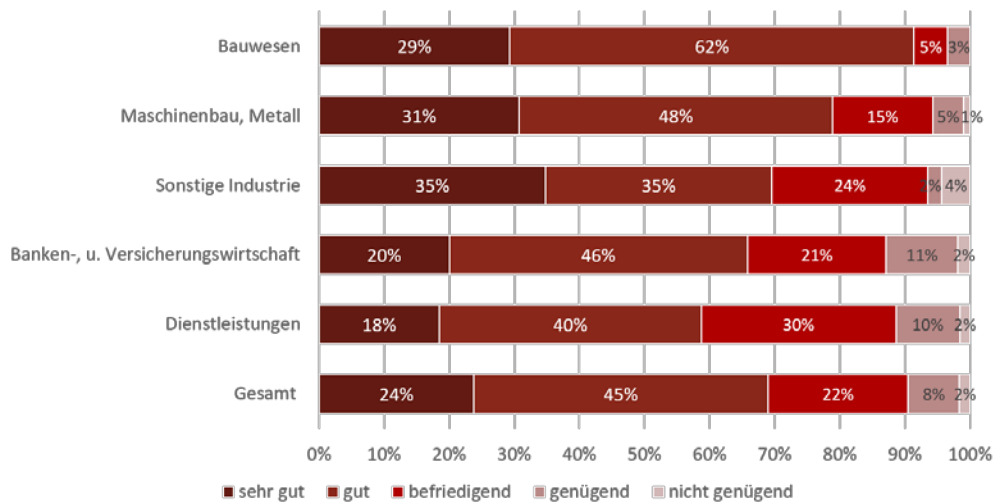
Getrennt nach Branchen zeigen sich Unterschiede bei der Umsatzrentabilität. In Banken und Versicherungen wurde am öftesten die Erzielung von bis zu 5% Gewinn genannt, im Bauwesen sowie der Branche Maschinenbau/Metall am häufigsten 5 bis 10% Gewinn. Unternehmen in anderen Bereichen der Industrie nannten am häufigsten die Erwirtschaftung von mehr als 10% Gewinn. Demgegenüber finden sich in der Kategorie „andere Dienstleistungsbranchen“ am häufigsten Antworten, wonach das Unternehmen keinen Gewinn erzielt habe (weil es z.B. ein Verein ist).

Wirtschaftliche Zukunftsaussichten

Wie schätzen die Befragten die wirtschaftlichen Zukunftsaussichten ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren ein? Gemessen in Schulnoten antworten 24% mit „sehr gut“ und weitere 45% mit gut. 22% bewerten die nähere wirtschaftliche Zukunft mit „befriedigend“, 8% mit „genügend“ und nur 2% mit „nicht genügend“. Unterschiede nach Branchen gestalten sich wie folgt:

Optimistisch in die Zukunft („sehr gut“ und „gut“ zusammen) blicken Betriebsräte aus dem Bauwesen (91%), gefolgt von Maschinenbau/Metall (79%) sowie der sonstigen Industrie (70%). Deutlich verhaltener fallen die Zukunftsperspektiven in den Dienstleistungsbranchen aus. Beispielsweise vergeben hier nur 20% (Finanzdienstleistungen) bzw. 18% (sonstige Dienstleistungen) der Betriebsräte ein „Sehr gut“.

Abbildung 3.11: Zukunftsaussichten des Unternehmens im Branchenvergleich, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

³ Bei Banken und Versicherungen: Betriebsertrag in % der Prämien

4. MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Befragungsergebnissen zur faktischen Mitbestimmung in der Aufsichtsratsarbeit. Beginnend mit Einschätzungen zu den Durchsetzungschancen von ArbeitnehmerInnen-Interessen im Aufsichtsrat über die konkreten Arbeitsweisen in der Aufsichtsrats Tätigkeit und den Voraussetzungen dafür wird daran anschließend speziell nach Erfolgen gefragt, die Betriebsräte durch ihre Aufsichtsrats Tätigkeit erzielen konnten. Danach werden generalisierende Einschätzungen zur Qualität des Arbeitsverhältnisses mit den KapitalvertreterInnen im Aufsichtsrat sowie mit der Geschäftsführung wiedergegeben bzw. auch typische Konstellationen angeführt, die aus Sicht der Befragten die Betriebsratsarbeit erschweren können.

Zentrale Ergebnisse

Mitbestimmung im Aufsichtsrat

- 52% der Befragten stufen in Hinblick auf die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen die Arbeit im Betriebsrat und im Aufsichtsrat als gleich wichtig ein. Für 46% ist die Betriebsratsarbeit wichtiger und weniger als 2% gewichten die AR-Tätigkeit höher die BR-Arbeit.
- Jedoch erhöhen sich die Optionen, Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten, durch die Aufsichtsratsposition gemäß 44% der Befragten „wesentlich bzw. merkbar“ und für weitere 36% immerhin „etwas“.
- Befragte BR-Aufsichtsratsmitglieder stufen die Möglichkeit etwa gleich hoch ein, entweder im Rahmen von AR-Sitzungen Einfluss zu nehmen oder dies außerhalb von Sitzungen zu tun (z.B. bei Vorgesprächen).

Arbeitsweisen im Aufsichtsrat

- Nur die Hälfte der BR findet, dass die Behandlung von Unternehmensentscheidungen im Aufsichtsrat bereits im Stadium der Planung stattfindet. Ebenso viele sind der Meinung, dass im AR der Einfluss auf Entscheidungen kaum oder nicht mehr möglich ist.
- Beschlussfassungen im Aufsichtsrat erfolgen laut 17% der Befragten „immer“ einstimmig. Für beinahe alle anderen BR werden Beschlussfassungen „fast immer“ oder „meistens“ einstimmig getroffen.
- 85% der befragten Betriebsräte geben an, dass Aufsichtsratssitzungen ausschließlich als Präsenzsitzungen abgehalten werden. 75% sprechen von maximal vier Sitzungen pro Jahr.
- Die Diskussion der Tagesordnungspunkte wird vom Großteil der Befragten als angemessen beschrieben.
- Vorbesprechungen vor der Aufsichtsratssitzung finden am häufigsten mit den ArbeitnehmervertreterInnen (85%) und mit der Geschäftsführung (78%) statt.
- Als Verbündete im Aufsichtsrat betrachten 92% andere ArbeitnehmervertreterInnen. Mit großem Abstand folgen Geschäftsführung und andere Führungskräfte. KapitalvertreterInnen werden nur von einer Minderheit als Verbündete eingestuft.
- Hinsichtlich der Voraussetzungen, die besonders wichtig sind, um als Betriebsrat eine Aufsichtsratsfunktion erfolgreich ausüben zu können, werden Wissen über Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats genannt (91%); weiters eine gute Kenntnis des eigenen Unternehmens (90%). Finanzielles Know-how wird ebenfalls als wichtig eingestuft (70%), juristisches Wissen dagegen deutlich weniger (18%).
- Den ausgeprägtesten Aufholbedarf für die gehaltvolle Ausübung der eigenen Aufsichtsrats Tätigkeit sehen die Befragten bei juristischem und finanziellem Know-How (45% bzw. 42%).

Erfolge der ArbeitnehmerInnen-Vertretung im Aufsichtsrat

- Die am öftesten genannten Erfolge, die Betriebsräte in Aufsichtsräten erzielen konnten, waren die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Überwachung der finanziellen Geschäftsgebarung des Unternehmens und Defensivmaßnahmen im Sinn der Abwehr von Verschlechterungen (z.B. bei Umstrukturierungen).

- Bei der offenen Beschreibung von Erfolgen in der Aufsichtstätigkeit wurden am häufigsten finanzielle und soziale Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen genannt. Weitere Erfolge waren Abmilderung von Krisenauswirkungen und Einsparungen; Änderungen von geplanten Projekten und Verhinderungen von Auslagerungen oder Standortwechsel.

Zusammenarbeit im Aufsichtsrat bzw. mit der Geschäftsführung

- Die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat wird von 18% der Befragten als sehr gut, von 51% als gut und von 24% als befriedigend eingeschätzt.
- Das Arbeitsverhältnis zwischen der ArbeitnehmerInnenvertretung und der Geschäftsführung wird von 54% der Befragten als kooperativ bis vertrauensvoll und von weiteren 35% als korrekt beschrieben. Demgegenüber charakterisieren 11% die Zusammenarbeit mit der GF als angespannt bzw. konfliktträchtig.
- Danach befragt, inwiefern die Interessen der ArbeitnehmervertreterInnen im Betrieb mit jener der Kapitalseite (bzw. der Unternehmensleitung) „in vielen Fragen“ übereinstimmen, trifft dies bei wirtschaftlichen Fragen für 83% der Befragten zu, bei sozialen Fragen aber nur für 65%.

Typische Erschwernisse in der Betriebsratsarbeit

- Die relevantesten Erschwernisse für die Betriebsratsarbeit sehen die Befragten in fehlenden Informationen seitens der Geschäftsführung; im mangelnden Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, sowie im politischen Klima (im Herbst 2018).

4.1 Durchsetzungschancen im Aufsichtsrat bzw. aufgrund der Arbeit im AR

Wertigkeit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Im Gegensatz zur „paritätischen“ Aufsichtsratsmitbestimmung in Deutschland, wo der Aufsichtsrat mitbestimmungspflichtiger Unternehmen zu gleicher Anzahl aus ArbeitnehmervertreterInnen und VertreterInnen der Anteilseigner zu besetzen ist, sieht die österreichische Gesetzeslage zum Aufsichtsrat in Unternehmen lediglich eine Drittelparität der ArbeitnehmerInnenvertretung vor. Demzufolge ist von vornherein klar, bei konflikthaften Entscheidungen in der Minderheit zu sein – und die Vertretung von Interessen daran ausrichten zu müssen.

Wie bewerten nun Betriebsräte im Aufsichtsrat ihre faktischen Durchsetzungschancen? Und inwiefern finden die Befragten die eigene Tätigkeit im Betriebsrat oder im Aufsichtsrat in Hinblick auf die Vertretung der Interessen der Belegschaft wichtiger – bzw. wie ergänzen sich beide Aufgaben?

Auf diese Fragestellung gibt etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52%) an, die Arbeit im Betriebsrat und im Aufsichtsrat hinsichtlich der Interessensvertretung gleich wichtig zu finden. 46% nannten demgegenüber die Betriebsratsarbeit als wichtiger, und nur 1% nannten die Aufsichtsratsarbeit als bedeutender für die Interessensvertretung. Ungeachtet der hohen Wertschätzung für die Interessensvertretung im Aufsichtsrat wird damit zugleich offenkundig, dass die „alltägliche“ betriebliche Mitbestimmung als Betriebsrat oder BetriebsrätIn letztendlich als relevanter eingestuft wird.

Abbildung 4.1: Bedeutung der Arbeit im Aufsichtsrat für Interessenvertretung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Hinsichtlich der Branche, der Betriebsgröße, der Rechtsform sowie weiterer Merkmale des Unternehmens zeigen sich bei der Gewichtung der BR- und der AR-Tätigkeit nur geringfügige Unterschiede. Dies weist darauf hin, dass es sich bei dieser Relevanzsetzung um ein allgemein verbreitetes Muster handelt, das kaum vom jeweiligen Umfeld des/der BetriebsrätIn beeinflusst wird. Einige dieser Differenzen können dennoch angeführt werden: In Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen wird die Gleichwertigkeit von AR- und BR-Arbeit seltener betont als im Durchschnitt aller Unternehmen bzw. wird folglich die alltägliche BR-Arbeit höher gewichtet (55% gegenüber dem Gesamtdurchschnitt von 47%). Hier ist davon auszugehen, dass aufgrund vieler Entscheidungen in der internationalen Zentrale auf der Ebene des (allenfalls eher einflusslosen) österreichischen Aufsichtsrats wenig zu holen ist, weshalb man sich auf die Betriebsratsebene konzentriert. Tendenziell umgekehrt fällt die Bewertung bei den (zumeist börsennotierten) Unternehmen im Streubesitz auf. Gerade deshalb, weil hier eher unübliche Koalitionen zwischen der ArbeitnehmerInnenvertretung und manchen Anteilseignern möglich sind, wird der Aufsichtsratsarbeit größere Bedeutung zugemessen als im Durchschnitt aller Unternehmen (62% votieren hier für die höhere Bedeutung des AR bzw. zumindest eine Gleichwertigkeit im Vergleich zu 53% im Gesamtdurchschnitt).

Eine ähnliche Differenz nach einzelnen Unternehmenstypen zeigt sich, je nachdem, ob die befragten BetriebsrätInnen in den Aufsichtsrat der Konzernmuttergesellschaft entsandt worden sind oder demgegenüber im Aufsichtsrat der Tochtergesellschaft eines Konzerns agieren. Im ersteren Fall wird die Gleichwertigkeit von AR- und BR-Tätigkeit höher gewichtet (59% zu 52% im Gesamtdurchschnitt), im zweiten Fall erhält die Höherwertigkeit der Betriebsratsarbeit mehr Zustimmung als im Gesamtdurchschnitt aller Fälle (51% vs. 47%). Letzteres verweist darauf, dass der alltäglichen BR-Arbeit „im eigenen Revier“ oder „im kleineren Teich“ überdurchschnittlich oft deshalb der Vorzug gegenüber der AR-Arbeit gegeben wird, weil der Wirkungsgrad im Aufsichtsrat der möglicherweise mäßig strategischen Tochtergesellschaft des Gesamtkonzerns im Vergleich zur alltäglichen BR Arbeit als eher überschaubar eingestuft wird.

Weitere Zusammenhänge von Höhergewichtung der Betriebsratsarbeit einerseits versus der Gleichwertigkeit der beiden Arenen andererseits finden sich entlang des Alters des/der BetriebsrätIn (womit auch die Erfahrung bzw. Dauer der Arbeit im Aufsichtsratsgremium korrespondiert): Jüngere BetriebsrätInnen sehen ihren Schwer-

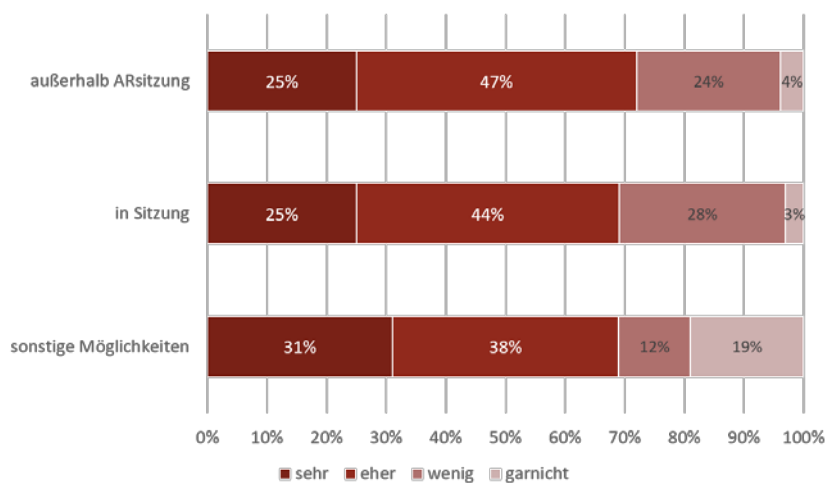
punkt eher in der Betriebsratsarbeit (60% Zustimmung bei den unter 40-Jährigen), wohingegen ältere BetriebsrätInnen eher der Meinung sind, dass beide Formen der Mitbestimmung, d.h. im Aufsichtsrat und als BetriebsrätIn, gleich wichtig sind. Dem stimmen z.B. 60% der über 60-jährigen BetriebsrätInnen zu.

Interessenvertretung in Aufsichtsratssitzungen

Die BetriebsrätInnen wurden anschließend gefragt, bei welchen Gelegenheiten bzw. zu welchen Zeitpunkten die Interessen der Belegschaft durch die Tätigkeit im Aufsichtsrat vertreten werden können. Dabei wurde unterschieden, ob es sich entweder um Aktivitäten außerhalb der Aufsichtsratssitzung handelt, d.h. vor allem im Rahmen von Vor- und Nachbesprechungen, der Nutzung von relevanten Informationen aus der Sitzung etc. – oder ob eigene Interessen durch eine aktive Teilnahme in der Sitzung besser vertreten werden können. Darüber hinaus wurde eine dritte Kategorie namens „auf sonstige Art und Weise“ angeboten. Für alle drei Antwortmöglichkeiten wurde jeweils getrennt gefragt, wie ausgeprägt (sehr, eher, weniger, gar nicht) die eigenen Interessen dort vertreten werden können.

Die Abbildung 4.2 weist aus, dass Befragte die Optionen zur Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen ähnlich bedeutsam innerhalb (sehr: 25%, eher: 44%) als auch außerhalb von Aufsichtsratssitzungen (sehr: 25%, eher: 47%) einstufen. Nur 4% sind der Ansicht, außerhalb der Aufsichtsratssitzung Interessen gar nicht vertreten zu können und nur 3% können Interessen innerhalb der Sitzungen gar nicht vertreten. Die noch etwas höher eingestuft „sonstigen Möglichkeiten“ wurden in der Fragestellung nicht näher spezifiziert, naheliegender Weise ist darunter vor allem die alltägliche Betriebsratsarbeit zu verstehen.

Abbildung 4.2: Möglichkeiten, die Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten, in %



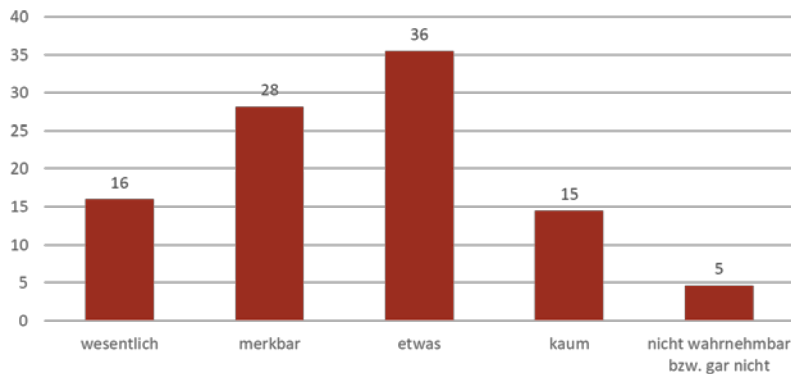
Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Betrachtet man nur die Möglichkeit, innerhalb von Aufsichtsratssitzungen eigene Interessen vertreten zu können, unterscheidet sich die Zustimmung nach der Größe des Unternehmens. Personen in Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten stimmen hier häufiger (76%) zu, eigene Interessen im Rahmen von Sitzungen „sehr“ oder „eher“ vertreten zu können. In Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten sind es dagegen nur 66%. Auch außerhalb der Aufsichtsratssitzung scheint die Möglichkeit der Interessenvertretung in größeren Unternehmen eher gegeben zu sein. In 83% der Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten berichten BetriebsrätInnen, dass sie Interessen „sehr“ oder „eher“ auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen vertreten können, in kleineren Unternehmen sind dies nur 67%.

Eine weitere Frage zielte darauf ab, herauszufinden, wie sehr sich für BetriebsrätInnen die Optionen erweitern, durch die Aufsichtsrats-tätigkeit (und das darin erworbene Wissen) die Interessen der ArbeitnehmerInnen zu

vertreten. Für 44% erhöhen sich die Durchsetzungschancen dadurch „wesentlich“ oder zumindest „merkbar“ und für weitere 36% immerhin „etwas“. Der gegenteiligen Meinung, wonach die Aufsichtsratsarbeit kaum bzw. nicht wahrnehmbare Effekte für die Verbesserung der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen bewirkt, stimmen nur 20% zu.

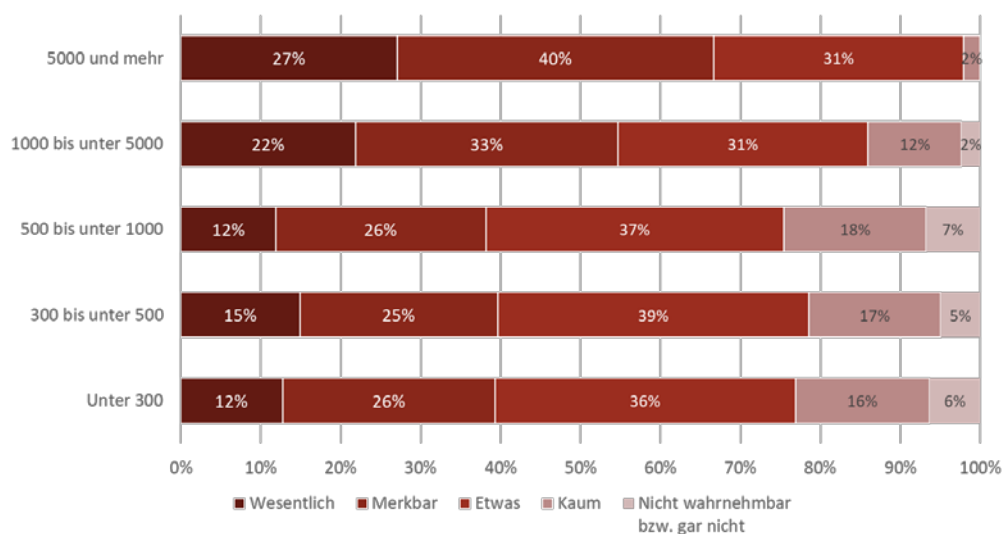
Abbildung 4.3: Möglichkeiten der Interessenvertretung erhöhen sich durch die Aufsichtsratsarbeit, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Deutliche Unterschiede werden sichtbar, wenn wiederum nach Unternehmensgrößen differenziert wird. In größeren Unternehmen, vor allem in solchen mit 5.000 oder mehr MitarbeiterInnen, nehmen die wahrgenommenen Möglichkeiten der Interessenvertretung durch die Arbeit im Aufsichtsrat stark zu. In diesen Unternehmen sprechen 27% der Befragten von einer „wesentlichen“ Verbesserung. Etwas besser als im Durchschnitt aller Unternehmen werden die zusätzlichen Optionen einer Mitbestimmung im Aufsichtsrat auch in Unternehmen mit 1.000 bis 5.000 MitarbeiterInnen eingeschätzt. Demgegenüber werden der Aufsichtsratsarbeit in Unternehmen mit weniger als 1.000 MitarbeiterInnen bescheidenere zusätzliche Einflussmöglichkeiten zugeschrieben. Auf der anderen Seite sehen in diesen kleineren Unternehmen zwischen 22% und 25% kaum oder gar keine Verbesserung der Einflussmöglichkeiten durch die Aufsichtsratsarbeit.

Abbildung 4.4: Durch die Aufsichtsratsarbeit erhöht sich die Möglichkeiten der Interessenvertretung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Auch im Branchenvergleich zeigt sich eine ungleiche Wahrnehmung in Hinblick auf die Möglichkeit der Interessensvertretung. Betriebsräte in Unternehmen aus dem Bauwesen und der Industrie äußern eine höhere Zustimmung zu den gesteigerten Optionen der Interessensvertretung durch die Aufsichtsratsarbeit. Betriebsräte aus der Banken- und Versicherungswirtschaft sowie aus den sonstigen Dienstleistungsbranchen sehen dagegen eher weniger Möglichkeiten, eigene Interessen durch die Aufsichtsratsarbeit (noch) besser vertreten zu können.

4.2 Arbeitsweisen im Aufsichtsrat

Anzahl und Dauer der Aufsichtsratssitzungen

Wie unterscheiden sich Aufsichtsratsgremien hinsichtlich der Anzahl und der Dauer der Sitzungen? Mit genau 75% spricht der Großteil der Befragten von maximal vier Aufsichtsratssitzungen pro Jahr. 23% nennt zwischen fünf und sechs jährliche Sitzungen, nur 2% geben mehr als sechs Sitzungen pro Jahr an.

Die von 61% und insofern am häufigsten genannte Dauer einer üblichen Aufsichtsratssitzung liegt zwischen 1,5 und drei Stunden. Jeweils 18% der Befragten nannten Aufsichtsratssitzungen mit einer Dauer von unter 1,5 Stunden bzw. von drei bis fünf Stunden. Normale Aufsichtsratssitzungen, die für einen längeren Zeitraum als fünf Stunden angesetzt sind, sind selten – nur 2% berichten davon.

In Anbetracht der erwähnten Rhythmen von AR-Sitzungen (Anzahl und Dauer) stellt sich auch die Frage, ob der jeweilige Zeitrahmen reicht, um die Tagesordnungspunkte ausführlich genug zu erörtern. In dieser Hinsicht wird die Diskussion der Tagesordnungspunkte vom Großteil der Befragten als zufriedenstellend eingeschätzt, d.h. entweder als „sehr ausführlich“ (19%) oder als angemessen (63%) beschrieben. Lediglich 15% finden, dass im Aufsichtsrat zu kurz diskutiert werde. Und gemäß den verbleibenden 3% werden die Tagesordnungspunkte in den Sitzungen ohnehin kaum diskutiert.

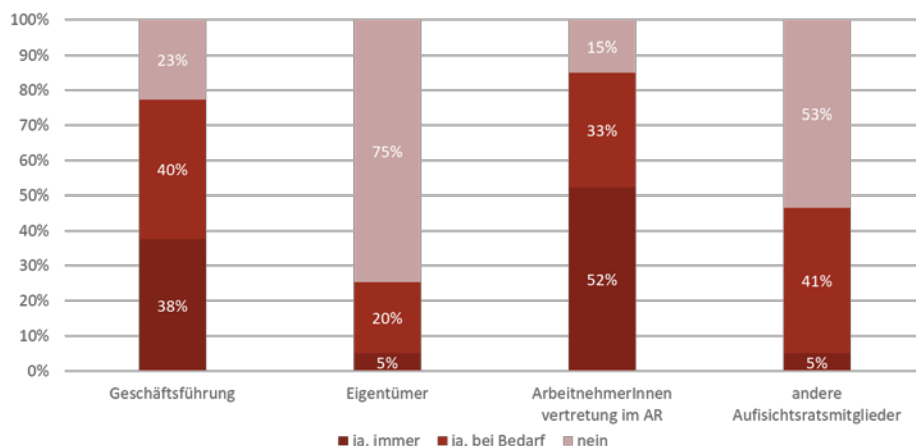
Bewertungen zur Ausführlichkeit der Diskussion korrespondieren mit der angesetzten Dauer der Sitzungen: Je länger die Sitzungen dauern, desto mehr Nennungen für „sehr ausführlich“; und je kürzer die Sitzungen ausfallen, desto eher werden Tagesordnungspunkte „kurz“ oder „kaum“ diskutiert. Befragte, bei denen die Aufsichtsratssitzungen üblicherweise zwischen 1,5 und drei Stunden dauern, gaben folgerichtig häufiger an, die Diskussion der Tagesordnung als „angemessen“ zu empfinden.

Vorbesprechungen im Aufsichtsrat

Unerlässlich für die Arbeit im Aufsichtsrat ist die Zusammenarbeit mit den anderen dort vertretenen Personen und Gruppen. Die AufsichtsrätInnen wurden deshalb gefragt, mit welcher Personengruppe vor den Aufsichtsratssitzungen Vorbesprechungen stattfinden und wie häufig dies der Fall ist. Zur Auswahl standen Vorgespräche mit „Geschäftsführung/dem Vorstand“, „EigentümerInnen (Gesellschaftern, Aktionären etc.)“, „anderen ArbeitnehmerInnen im Aufsichtsrat“ sowie „anderen Aufsichtsratsmitgliedern“. Dabei konnte angegeben werden, ob Vorbesprechungen „immer“, „nur bei Bedarf“ oder ob „nicht“ stattfinden.

Abbildung 4.5 informiert darüber, dass Vorbesprechungen vor Aufsichtsratssitzungen am häufigsten mit den ArbeitnehmervertreterInnen (immer: 52%, und bei Bedarf: 33%) und auch mit der Geschäftsführung (immer: 38%, bei Bedarf: 40%) stattfinden. Mit anderen Aufsichtsratsmitgliedern werden Vorbesprechungen deutlich seltener geführt. Beispielsweise gaben 75% der Betriebsräte an, keine Vorbesprechungen mit den EigentümerInnen zu führen.

Abbildung 4.5: Vorbereitungen mit Personen vor der Sitzung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Zeitpunkt der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat

Eine wichtige Frage zur Praxis der Aufsichtsratssitzungen zielt darauf ab, wann wichtige Entscheidungen getroffen werden: Erst in der Sitzung, wo Mitbestimmung noch möglich ist? Oder wurden wesentliche Aspekte schon vor der Sitzung ausverhandelt (sei dies mit oder ohne Zutun der BetriebsrätInnen)?

Diesbezüglich sind nur 50% der Betriebsräte im Aufsichtsrat der Meinung, dass die Behandlung von Entscheidungen im Aufsichtsrat im Stadium der Planung stattfindet, dass zu verhandelnde Materien also gleichsam noch „ergebnisoffen“ sind. Im Vergleich dazu werden für 26% Materien erst dann im Aufsichtsrat behandelt, wenn kaum mehr Einfluss auf die Entscheidung möglich ist. 10% der Befragten nannten die Behandlung von Entscheidungen im Aufsichtsrat, wenn die Entscheidung selbst schon gefallen ist, aber ev. noch Änderungen durchgeführt werden können. 8% der Befragten meinten, Themen werden ohnehin erst dann eingebracht, wenn schon alles entschieden ist. Die verbleibenden 6% tun sich schwer damit, diese Frage eindeutig zu beantworten.

Betrachtet man diese Frage getrennt nach der Größe des Unternehmens, zeigen sich leichte Unterschiede. In Unternehmen mit 300 bis 1000 MitarbeiterInnen werden Entscheidungen eher erst dann im Aufsichtsrat behandelt, wenn Änderungen kaum mehr möglich sind. Dagegen werden einerseits in kleineren Unternehmen mit weniger als 300 Beschäftigten sowie andererseits in großen mit mehr als 1000 MitarbeiterInnen Entscheidungen eher im Stadium der Planung im Aufsichtsrat behandelt – wo also mehr Mitsprache möglich ist.

Ebenso zeigen sich leichte Unterschiede nach der Art des Unternehmens. Bei Unternehmen in ausländischer Hand werden Entscheidungen häufig erst dann in den Aufsichtsrat eingebracht, wenn nicht mehr viel daran geändert werden kann. Bei eigenständigen Unternehmen in inländischer Hand wie auch bei Unternehmen in öffentlicher Hand werden Entscheidungen eher im Stadium der Planung in den Aufsichtsrat eingebracht.

Abbildung 4.6: Zeitpunkt, an dem Entscheidungen im Aufsichtsrat behandelt werden, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Stimmenverhältnisse bei Beschlussfassung

Wie sehr stimmen Aufsichtsräte bei Beschlussfassungen überein? Beschlussfassungen im Aufsichtsrat finden laut 17% der Befragten „immer“ einstimmig statt, für weitere 61% „fast immer“ und für 20% „meistens“ einstimmig. Dementsprechend verbleiben lediglich 2% der Befragten, in deren Aufsichtsräten selten oder nie einstimmige Beschlüsse getroffen werden. Das Faktum der weitgehend „harmonischen“ Beschlussfassungen ist freilich auch dem Umstand geschuldet, dass InteressenvertreterInnen der ArbeitnehmerInnen bedingt durch die Drittelparität im Aufsichtsrat bei unterschiedlichen Positionen in der Regel in der Minderheit bleiben würden – und daher gut überlegen, ob die „Arena“ Aufsichtsrat der geeignete Ort ist, um Konflikte auszutragen.

Modi der Aufsichtsratssitzungen

Weiters ist interessant, in welchem Modus Aufsichtsratssitzungen abgehalten werden. Die absolute Mehrheit der Befragten (85%) nannte ausschließlich Präsenzsitzungen bei Aufsichtsratstreffen. Weitere 14% gaben an, Aufsichtsratssitzungen als Präsenzsitzungen, aber auch in anderen Formen wie z.B. als Videokonferenzen abzuhalten. Ausschließlich andere Formen von Sitzungen ohne Präsenzsitzungen nannten weniger als 1% der Befragten (5 Personen).

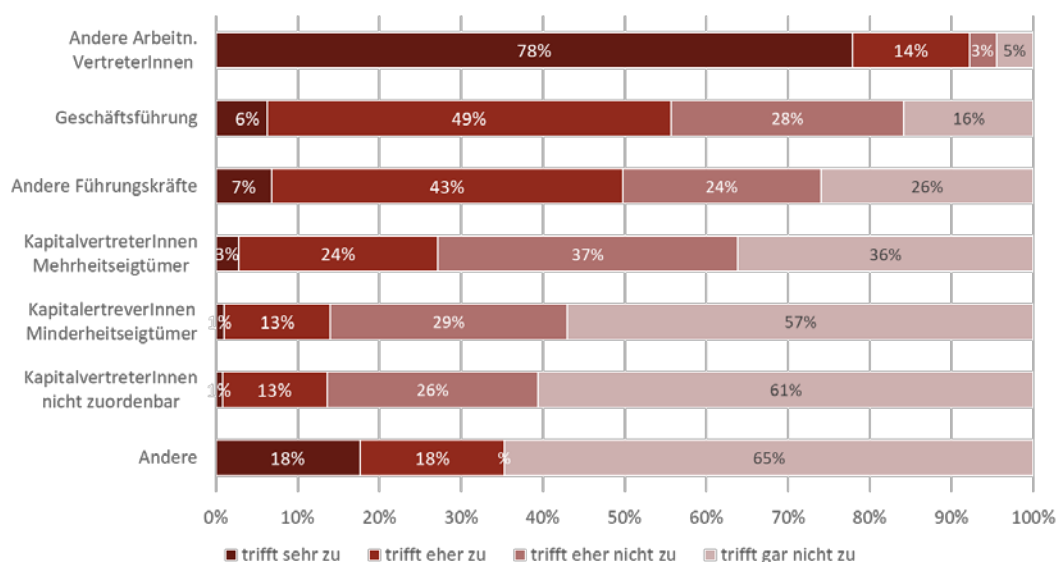
Von den Befragten, die nicht ausschließlich von Präsenzsitzungen berichten (90 Personen), nannten 56 Personen die Abhaltung von Aufsichtsratssitzungen in Form von Videokonferenzen und sprachen 41 Personen von Telefonkonferenzen sowie 13 Personen von dokumentbasierter Kommunikation.

In diesem Kontext interessieren auch schriftliche Beschlussfassungen in Form eines Umlaufbeschlusses. Dieser Modus ist etwa dann eine Option, wenn der Aufsichtsrat in zeitkritischen Fällen einen Beschluss zu fassen hat, der zwischen den Sitzungsterminen liegt und über den die AR-Mitglieder folglich außerhalb einer Sitzung abstimmen. Wie häufig sind solche Umlaufbeschlüsse? Gemäß den eigenen Daten kommen schriftliche Beschlussfassungen in Form eines Umlaufbeschlusses zwar in den meisten Aufsichtsräten vor, stellen aber nicht die typische Form der Beschlussfassung dar. Ein bis zwei schriftliche Umlaufbeschlussfassungen pro Jahr nannten mit 48% fast die Hälfte der Befragten. Drei bis vier solcher Beschlüsse pro Jahr nannten 14%, mehr als fünf pro Jahr gaben 8% der Befragten an. Bei den verbleibenden 30% wird dieser Beschlussfassungsmodus nie eingesetzt – bzw. so selten, dass man sich nicht mehr daran erinnern kann.

Verbündete im Aufsichtsrat

Die Aufsichtsratsarbeit bzw. das Abstimmungsverhalten lebt stark von der Zusammenarbeit mit anderen Gruppen und insofern von der Kompetenz, Bündnisse einzugehen. Welche AR-Gruppen sehen nun die befragten Betriebsräte als Verbündete im Aufsichtsrat? Als stärkste Verbündete werden wenig überraschend andere ArbeitnehmervertreterInnen gesehen, für 78% aller Befragten trifft dies sehr zu, für 14% trifft es zu. (Immerhin 8% sehen in manch anderen Betriebsräten keine Verbündeten).

Abbildung 4.7: Verbündete im Aufsichtsrat, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

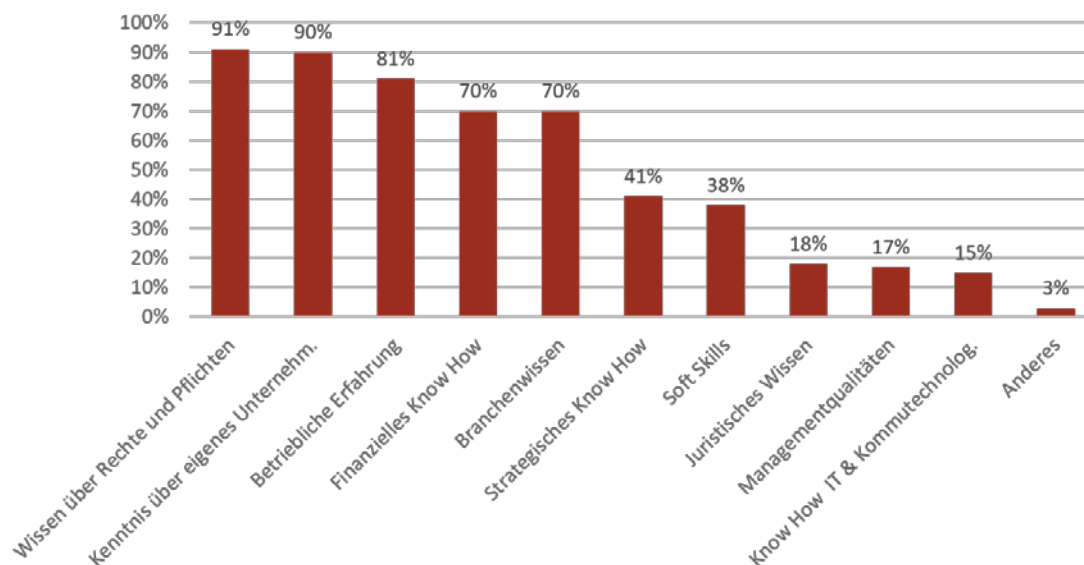
Wenngleich mit deutlichem Abstand dahinter, werden sowohl die Geschäftsführung (trifft sehr zu: 6%, trifft zu: 49%) als auch andere Führungskräfte (trifft sehr zu: 7%, trifft zu: 43%) ebenfalls als Verbündete genannt. Hier berichtet noch ca. die Hälfte der RespondentInnen, dass diese Gruppen als (potenzielle) Verbündete gesehen werden. Überwiegend nicht verbündet sehen sich die befragten Betriebsräte dagegen mit den KapitalvertreterInnen, seien dies nun VertreterInnen von Mehrheits- oder Minderheitseigentümern oder sonstigen Personen. Das schließt freilich strategische und/oder taktische Bündnisse nicht aus – wenn man z.B. an Unternehmen im Streubesitz denkt, wo Spielräume für „untypische“ Bündnisse mit KapitalvertreterInnen eher gegeben sind als anderswo.

Vor allem die Wahrnehmung der Geschäftsführung als Bündnispartner schwankt in Abhängigkeit von der Eigentümerstruktur des Unternehmens. In Unternehmen mit einem ausländischen Mehrheitseigentümer sowie bei Unternehmen in öffentlicher Hand liegt der Anteil der Betriebsräte, welche die Geschäftsführung „sehr“ oder „eher“ als Bündnispartner sehen, im Durchschnitt (57% bzw. 55%). Ist das Unternehmen dagegen in inländischer privater Hand, schätzen nur mehr 45% der BetriebsrätInnen die Geschäftsführung als Verbündeten ein. Noch eingeschränkter ist die Wahrnehmung der Geschäftsführung als Bündnispartner in Unternehmen im Streubesitz. Dort stufen nur 28% der BetriebsrätInnen die Geschäftsführung sehr oder eher als Verbündeten ein.

Voraussetzungen für die Arbeit im Aufsichtsrat und Unterstützungsbedarf

Wichtige Kompetenzen erleichtern Betriebsräten die Arbeit im Aufsichtsrat. Welche Voraussetzungen sind nun laut den Befragten für die ArbeitnehmerInnenvertretung besonders wichtig, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich ausüben zu können?

Abbildung 4.8: Voraussetzungen an Kompetenzen für die Aufsichtsrats Tätigkeit, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

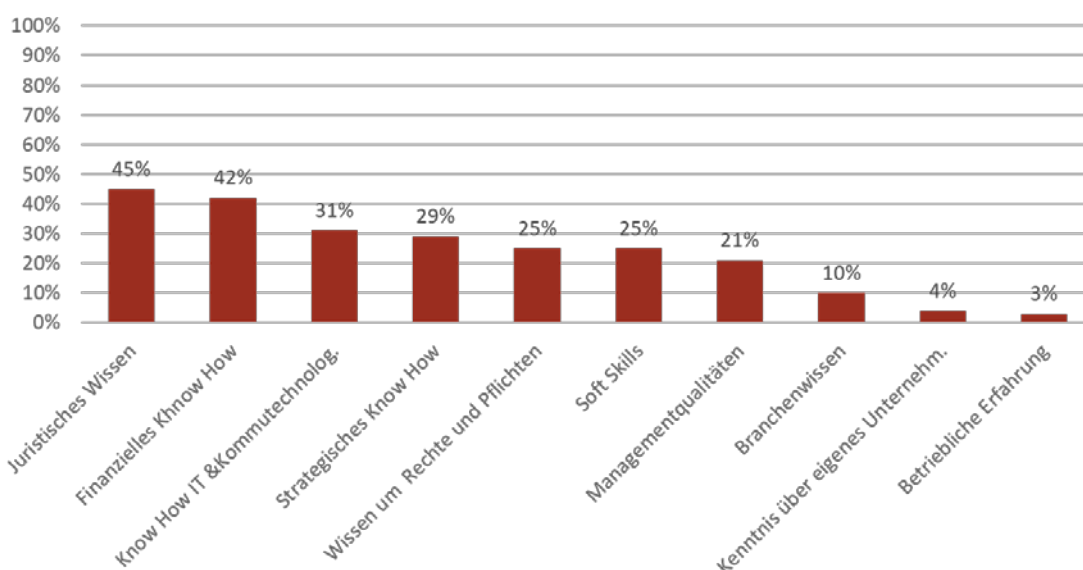
Hinsichtlich der Voraussetzungen, die besonders wichtig sind, waren sich die Befragten Großteils einig: Wissen über Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats nannten 91%, eine gute Kenntnis über das eigene Unternehmen wurde mit 90% ebenfalls beinahe durchgehend genannt. Ähnliches gilt für die betriebliche Erfahrung mit 81%. Finanzielles Know-how und Branchenwissen wurden jeweils von 70% der Befragten genannt. Strategisches Know-how fanden mit 41% etwas weniger als die Hälfte der BetriebsrätInnen wichtig, Soft Skills sehen 38% der AufsichtsrätInnen als wichtige Voraussetzung für die Arbeit im Aufsichtsrat. Eher selten genannt wurden juristisches Wissen (18%) und Managementqualitäten (17%). Know-how rund um IT und Kommunikationstechnologien bzw. Digitalisierung nannten nur 15% als wichtig für die Aufsichtsratsarbeit.

Damit zeigt sich, dass die Basis für die Arbeit als AufsichtsrätIn spezifisches Wissen über Rechte und Pflichten darstellt. Dies bedeutet auch, dass neu in ihre Funktion berufene AufsichtsrätInnen auf Unterstützung und Schulung in ihren Rechten und Pflichten angewiesen sind. Diese Kenntnisse waren ja in der bisherigen Arbeit als BetriebsrätIn nicht Teil der Aufgaben.

Managementfähigkeiten, dazu gehören auch strategisches Know-how und juristisches Wissen, wird von BetriebsrätInnen deutlich weniger Bedeutung zugemessen. Daraus könnte auch abgeleitet werden, dass sich diese eher nicht als Co-ManagerInnen (im Aufsichtsrat) sehen. Wo ihre Schwerpunkte liegen und welche Erfolge ihrer Arbeit BetriebsrätInnen sehen, darauf wird in weiterer Folge noch eingegangen.

Gleichsam spiegelbildlich zu den Voraussetzungen der Aufsichtsrats Tätigkeit wurde untersucht, in welchen Bereichen BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat Aufhol- oder Unterstützungsbedarf signalisieren.

Abbildung 4.9: Unterstützungsbedarf bei Kompetenzen, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Den meisten Aufholbedarf sehen die Befragten bei juristischem Wissen (45%) und bei finanziellem Know-how (42%). Ebenso besteht z.B. Aufholbedarf rund um IT-Themen (29%) sowie bei strategischem Know-how (29%), Wissen um Rechte und Pflichten (25%) und Soft Skills (25%). Etwas seltener wurden Managementqualitäten (21%) und Branchenwissen (10%) genannt. In den Bereichen Kenntnis über das eigene Unternehmen (4%) und betriebliche Erfahrung (3%) wird kaum Aufholbedarf gesehen.

Hier ist auffällig, dass manche Bereiche, in denen häufig Aufholbedarf genannt wurde – insbesondere juristisches Know-how –, in der zuvor gestellten Frage als nicht besonders wichtig für die Aufsichtsratsarbeit eingeschätzt wurden. Bei dem für die eigene Tätigkeit als AufsichtsrätIn am wichtigsten beschriebenen Wissen um Rechte und Pflichten sieht nur ein Viertel der Befragten Aufholbedarf. Das verwundert auch nicht, denn hier handelt es sich ja geradezu um die zentralen Domänen von erfahrenen Betriebsräten, die dann in den Aufsichtsrat entsendet werden.

Hinsichtlich personenbezogener Merkmale sehen den größten Aufholbedarf im Aufsichtsrat jüngere Personen zwischen 31 und 40 Jahren: 53% von ihnen nennen drei oder mehr Bereiche, in denen Aufholbedarf besteht. Ebenso sehen Personen mit Lehrabschluss größeren Aufholbedarf als z.B. Personen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss.

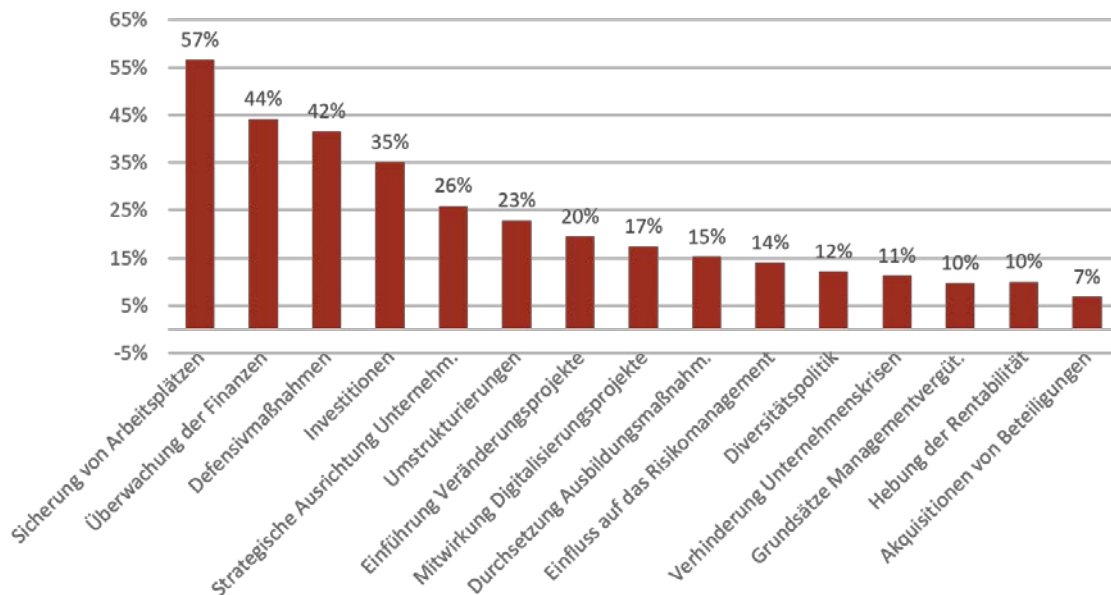
Zwischen weiblichen und männlichen BetriebsrätInnen gibt es kaum Unterschiede im selbst bekundeten Aufholbedarf. Den Bedarf an mehr juristischem Wissen sehen Männer etwas häufiger als Frauen, der Unterschied beträgt jedoch nur drei Prozentpunkte. Der Wunsch nach mehr finanziellem Know-how tritt bei Frauen und Männern gleich häufig auf. Auch bei den weniger häufig genannten Themen finden sich nur geringfügige Abweichungen zwischen den Geschlechtern.

Hinsichtlich einzelner Unternehmensmerkmale nennen Personen in Unternehmen im Streubesitz den größten Aufholbedarf in den diversen Kompetenzfeldern. Der geringste Aufholbedarf wird in inländischen eigenständigen Unternehmen gesehen. In größeren Unternehmen mit 500 bis 1.000 MitarbeiterInnen wird mehr Aufholbedarf für die Aufsichtsratsarbeit gesehen als in kleineren bzw. größeren Betrieben.

4.3 Erfolge in der Aufsichtsratsstätigkeit

Welche Erfolge konnten BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat im Sinne ihrer KollegInnen in den letzten fünf Jahren erzielen? Am häufigsten genannt wurden die Sicherung von Arbeitsplätzen (57%), die Überwachung der Finanzen (44%) und andere Defensivmaßnahmen wie z.B. die Abmilderung der Auswirkungen von Umstrukturierungen (42%). 35% der Befragten nannten Erfolge betreffend die Investitionsentscheidungen des Unternehmens, 26% Erfolge im Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und 23% Offensivmaßnahmen (z.B. Mittragen von als sinnvoll eingestuften Reorganisationsmaßnahmen). Weitere Erfolge stellen die Einführung von bedeutenden Veränderungsprojekten (20%), die Mitwirkung bei Digitalisierungsprojekten (15%) und die Durchsetzung von relevanten Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (14%) dar. Diversitätspolitik wurde von 12%, die Verhinderung von Unternehmenskrisen von 11% der Befragten genannt. Maßnahmen zur Hebung der Rentabilität und Managementvergütung nannten jeweils 10% der Befragten, die Akquisition von Beteiligungen wurde von 7% als erreichter Erfolg von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat genannt.

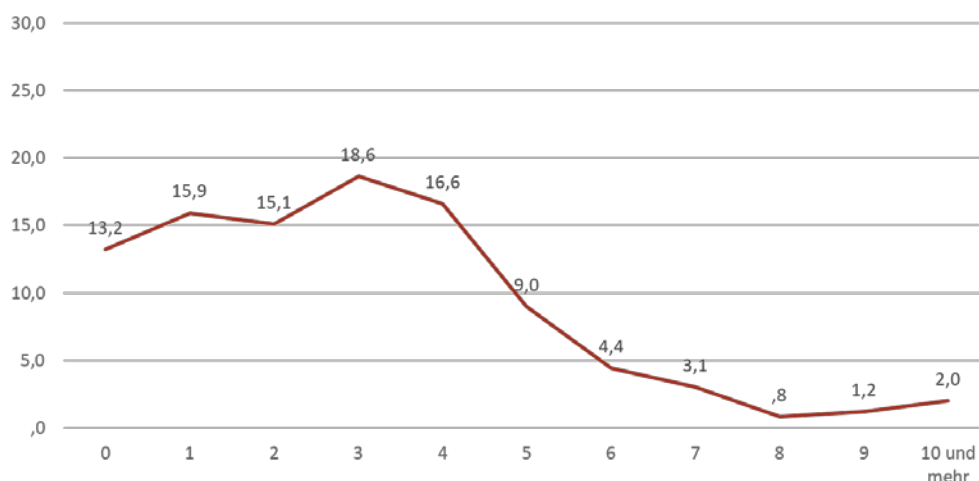
Abbildung 4.10: Erfolge der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat der letzten fünf Jahre



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Im Durchschnitt wurden von den BetriebsrätInnen drei der Themen aus der vorgelegten Liste der Erfolge genannt (vgl. Abbildung 4.10). Die Streuung der Nennungen ist breit und reicht von gar keinem Erfolg (13% der RespondentInnen) bis hin zu zehn und mehr genannten Erfolgen. Anzumerken ist hier, dass diese Quantifizierung von Erfolgen nach ausgewählten Themen freilich noch nicht mit dem tatsächlichen Erfolg der ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung im jeweiligen Aufsichtsrat gleichzusetzen ist. Dazu liefern die Ausführungen im Anschluss genauere Hinweise.

Abbildung 4.11: Zahl der Erfolge der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat der letzten fünf Jahre



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Erfolge von Betriebsräten im Aufsichtsrat – offene Antworten

Im Rahmen der Onlinebefragung wurde einerseits standardisiert nach Erfolgen von Betriebsräten in der Aufsichtsratsarbeit gefragt. Zusätzlich dazu wurden die RespondentInnen am Ende der Befragung nochmals ersucht, wichtige Erfolge ihrer Arbeit mit eigenen Worten zu beschreiben. Insgesamt sind 186 von 618 BetriebsrätInnen dieser Einladung gefolgt. Nur ganz wenige RespondentInnen haben dann im Rahmen ihrer offenen Antworten angemerkt, dass sie leider von keinen Erfolgen berichten können, der überwiegende Teil hat hingegen von einem oder in vielen Fällen auch von mehreren Erfolgen der eigenen Aufsichtsratsarbeit berichtet.

Für eine Darstellung im Bericht wurden diese Nennungen in das Programm Atlas.ti eingelesen und nach Themen gruppiert ausgewertet. Die anschließende Auflistung gibt einen Überblick über die Themen der berichteten Erfolge und die Häufigkeit der Nennungen. Danach wird für jedes Themenfeld kurz beschrieben, welche Beispiele dazu jeweils berichtet wurden. Mit vier BetriebsrätInnen wurden schließlich vertiefende Interviews zu ihren „Erfolgsgeschichten“ geführt, diese finden sich in Kapitel 7 dieses Berichts.

Thema – offene Antworten	Häufigkeit
Finanzielle u. soziale Maßnahmen/Verbesserung der Arbeitsbedingungen	54
Krisenauswirkungen/Einsparungen abgemildert	26
Änderung geplanter Projekte/Anträge	21
Auslagerung abgewendet/Standortsicherung	20
Gesprächskultur im AR verbessert	16
Kontrollfunktion ausgeübt	11
Aufstockung MA/Ausbau des Werks	6
Interessenvertretung durchgesetzt/verbessert	6
Probleme im Unternehmen im AR aufzeigen	6
Gestaltung des AR (Sperrminoritäten)	3
Gleichstellung eingefordert	2
Rolle des BR im Unternehmen wird gestärkt	2
Durchsetzen von Projekten	1

Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Finanzielle und soziale Maßnahmen/Verbesserung der Arbeitsbedingungen (54 Nennungen)

Mit Abstand am häufigsten genannt wurde die Durchsetzung von finanziellen und sozialen Maßnahmen im Interesse der MitarbeiterInnen und von Maßnahmen, die die Arbeitsbedingungen der KollegInnen verbessern. Dies reicht von allgemeinen Gehalts- und Lohnerhöhungen sowie der Verbesserung der Bezahlung einzelner Gruppen von ArbeitnehmerInnen mit niedrigen Löhnen über die Vereinbarung von Prämien bis hin zu Bonuszahlungen oder Modellen der Umsatzbeteiligung der MitarbeiterInnen. Teilweise wurden individuelle Vereinbarungen für das Unternehmen erreicht, teilweise auch die Einstufung von MitarbeiterInnen-Gruppen in einen günstigeren Kollektivvertrag. Ebenfalls genannt wurden die Durchsetzung oder Beibehaltung von günstigen Arbeitszeitregelungen sowie die Mitgestaltung von Schichtplänen.

Im Bereich der sozialen Maßnahmen wurde ein breites Spektrum an Erfolgen beschrieben. Dieses reicht von der Umsetzung eines Mobilitätskonzeptes mit der Förderung der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, der Durchsetzung der Investition in eine Kantine, der Verbesserung der betrieblichen Altersvorsorge, der Errichtung von Sozialräumen, der Einführung eines Kinderbetreuungsangebotes u.a.m.

Im Bereich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen wurde ebenfalls von Erfolgen der Aufsichtsratsarbeit berichtet. Diese betreffen beispielsweise die Verhinderung von Großraumbüros, die Vereinbarung von Home-Office-Regelungen, aber auch insgesamt die Förderung eines guten Betriebsklimas.

BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat haben Zugang zu Informationen über geplante Projekte. Mit diesem Wissen gelingt es BetriebsrätInnen immer wieder, geplante Vorhaben zwar nicht vollständig zu verhindern, aber vor Beschlussfassung noch Änderungen im Interesse der KollegInnen (und immer wieder auch im Interesse des Unternehmens) durchzusetzen. Erfolge von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat betreffen also häufig weniger die Durchsetzung von Maßnahmen, sondern vielmehr die Verhinderung oder die verträgliche Gestaltung von im Aufsichtsrat beschlossenen Vorhaben.

- ” Überstundenzuschläge wurden ausbezahlt, falsch berechnete Urlaubsstunden wurden nachbezahlt, Ausfallsprinzip wurde nachberechnet und ausbezahlt (3 Jahre), Durchrechnung wurde von einem Jahr auf 4-mal im Jahr gekürzt...
- ” Bonuszahlungen an die Mitarbeiter (ALLE) aufgrund des Erreichens gewisser Kennzahlen, Ziele konnten vertraglich geregelt werden.
- ” Einführung eines Sozial Benefit Programmes (Home Office, Ferienbetreuung Kinder, Essenszuschuss ...)

Abmilderung von Krisenauswirkungen/Einsparungen (26 Nennungen)

Die hier beschriebenen Erfolge betreffen unterschiedliche Bereiche und verweisen auf die generelle Krisenkompetenz von Betriebsräten (hier: im Aufsichtsrat). Auswirkungen von Unternehmenskrisen können oft nicht verhindert, aber mitgestaltet werden und haben damit für die MitarbeiterInnen weniger negative Auswirkungen. So konnte in mehreren Fällen trotz Schließung eines Betriebsteils erreicht werden, dass die betroffenen KollegInnen nicht gekündigt, sondern im Unternehmen weiterbeschäftigt werden. Ebenfalls mehrmals berichtet wurde, dass bei einer Standortschließung ein guter Sozialplan verhandelt werden konnte. Im Falle von Gehaltskürzungen konnten diese auch durch einen Sozialplan besser gestaltet werden.

- ” Kündigungen konnten nicht verhindert werden, jedoch konnten für die gekündigten MitarbeiterInnen gewisse Vorteile verhandelt werden.
- ” Verhinderung von Produkteinstellungen und damit Arbeitsplatzverlust.

Änderungen geplanter Projekte/Anträge (21 Nennungen)

Oftmals ist es auch gelungen, Änderungen geplanter Projekte/Anträge durchzusetzen. In einem Fall wurden geplante Personaleinsparungen nicht als verbindlich, sondern lediglich als optional umformuliert. Weitere Beispiele betreffen die Verzögerung einer Betriebsschließung, die Beibehaltung des Kollektivvertrags bei Ausgliederung oder die Absicherung von Arbeitsplätzen beim Verkauf von Geschäftsfeldern. Wiederholt wurden hier aber auch Themen genannt, die sich für das Unternehmen insgesamt als förderlich erwiesen haben. So wurde die Verhinderung eines Projektes, das sich langfristig nicht gerechnet hätte, beschrieben oder die Verhinderung des Ankaufs von Aktien, die zu Verlusten geführt hätte.

” Der Konzern wollte den Gewinn in französische Aktien anlegen, obwohl in Frankreich der Standort negativ gelaufen ist und die Wahrscheinlichkeit einer Schließung im Raum stand. Alle Konzernvertreter waren dafür, nur wir beide Belegschaftsvertreter nicht. Durch diese nicht zustimmende Haltung hat es ein Umdenken gegeben und es wurde nicht gemacht.

Abwendung von Auslagerungen bzw. die Standortsicherung (20 Nennungen)

Mehrmals wird berichtet, dass Ausgliederungen oder der Verkauf von Abteilungen erfolgreich verhindert werden konnten. Eine wichtige Grundlage für den Erhalt des Standortes sind häufig Investitionen in Österreich. In einem Fall kam es gar zu einem „Rücksourcing“ von bereits ausgelagerten MitarbeiterInnen.

” Verhinderung der Reinigungsauslagerung (zumindest für bestehendes Personal)

” Das Auslagern von Arbeiten bzw. das Zusperrern einzelner Dienststellen konnte verhindert werden.

Gesprächskultur im Aufsichtsrat verbessert (16 Nennungen)

BetriebsrätInnen sehen es wiederholt als Erfolg an, dass sie im Aufsichtsrat als PartnerInnen auf Augenhöhe betrachtet werden und eine gute Kommunikationsbasis besteht. Um diese gute Gesprächskultur zu erreichen, bedarf es immer wieder eines Lernprozesses. In mehreren Fällen wird berichtet, dass die BetriebsrätInnen vor negativen Entwicklungen gewarnt oder auf Probleme hingewiesen haben, die dann auch eintreten sind. Längerfristig scheinen sie sich so Wertschätzung und Respekt im Aufsichtsrat erworben zu haben.

” Am wichtigsten war wohl, dass es gelungen ist, die Gesprächskultur im Aufsichtsrat zu ändern und so etwas wie ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Der Info-Fluss passt.

Kontrollfunktion ausgeübt (11 Nennungen)

„Zugang zur Information erlaubt Kontrolle – die Geschäftsführung und andere können nicht ‚irgendwas‘ erzählen.“ So formuliert eine Betriebsrätin die Rolle im Aufsichtsrat. Das intensive Studium der Unterlagen und das Formulieren von Nachfragen zu relevanten Themen helfen, eine wichtige Kontrollfunktion im Aufsichtsrat auszuüben. Voraussetzung dafür ist freilich rechtliches und wirtschaftliches Fachwissen.

” Wirkliche Kontrolle der wirtschaftlichen Entwicklung durch Fit-and-Proper-Ausbildung aller Betriebsräte, kritisches Hinterfragen von Planungszielen.

Aufstockung der Zahl der MitarbeiterInnen/Ausbau des Werks – Mitgestaltung (6 Nennungen)

Insgesamt sechs BetriebsrätInnen sehen es als Erfolg an, dass sie bei der Aufstockung der Zahl der MitarbeiterInnen mitgewirkt haben bzw. dafür gesorgt haben, dass der Ausbau der MitarbeiterInnen nachhaltig erfolgt.

” Leiharbeiter wurden zu Stammpersonal, wir haben dies viele Jahre verlangt und nun endlich erreicht.

Interessenvertretung durchgesetzt/verbessert (6 Nennungen)

Unter diesem Punkt wurden verschiedene Themen angesprochen, die nicht alle direkt im Aufgabenbereich der Vertretung im Aufsichtsrat liegen. Die beschriebenen Erfolge reichen vom Aufbau einer Betriebsratsorganisation in einem ausgegliederten Unternehmensteil über allgemeine Bewusstseinsarbeit bezüglich Interessenvertretung bis hin zur Gründung eines Europabetriebsrates.

„ Ganz generell: die Sichtweise der Kollegen im Aufsichtsrat wiederzugeben, die Stimme der Kollegen zu sein. Aktuell sind wir gerade dabei, einen Mitarbeiter-Abbau zu verhindern, ob dies erfolgreich sein wird, wird die Zukunft weisen.

Probleme im Unternehmen im AR aufzeigen (6 Nennungen)

So wie der Betriebsrat im Unternehmen in manchen Fällen Probleme aus dem Unternehmen an die Geschäftsführung heranträgt, berichten auch BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat dort immer wieder von Problemlagen. Diese können z.B. Probleme mit der Geschäftsführung, in einzelnen Abteilungen oder anderweitige interne Schwierigkeiten sein.

„ Präsentation von Mitarbeiterunzufriedenheit und psychischer Belastung, was in der Aufsichtsratssitzung sehr geschätzt wurde.

Gestaltung der Arbeit des Aufsichtsrates (2 Nennungen)

Vergleichsweise selten wurden Erfolge berichtet, die direkt die Zusammenarbeit des Aufsichtsrates betreffen. So wurde vom Erhalt von Sperrminoritäten berichtet oder eine Erhöhung der Aufwandsentschädigung für Kapitalvertreter im Aufsichtsrat verhindert.

„ Erhaltung von Sperrminoritäten im Aufsichtsrat, Demonstration der fachlich überlegenen Kompetenz gegenüber anderen Aufsichtsratsmitgliedern.

Gleichstellung eingefordert (2 Nennungen)

In zwei Fällen wurde über Erfolge im Sinne der Gleichstellung von Frauen und Männern informiert: Im ersten Fall wurde die Geschäftsführung aufgefordert, mehr weibliche Führungskräfte zu bestellen, im anderen Fall berichtet eine Betriebsrätin davon, dass sie als Frau erst nach längeren Diskussionen vom Eigentümer gehört wurde, ihre Position inzwischen aber gefestigt sei.

„ Das Thema Frauen in Führungspositionen in meinem Unternehmen wurde diskutiert und die Geschäftsführung dazu aufgefordert, bei Ausschreibungen in Zukunft darauf Rücksicht zu nehmen.

Rolle des BR im Unternehmen wird gestärkt (2 Nennungen)

Ebenfalls zweimal wurde von BetriebsrätInnen angegeben, dass die Arbeit im Aufsichtsrat für sie erfolgreich ist, da dadurch ihre Rolle als BetriebsrätIn im Unternehmen gestärkt werde.

„ Die generelle Präsenz bzw. Mitwirkung als AN-Vertretung in diesem Kontrollgremium verändert dessen Arbeitsweise und stärkt die Rolle des Betriebsrates im Unternehmen, auch ohne direkt zurechenbare Erfolge in diesem Gremium erzielt zu haben.

Durchsetzen von Projekten (1 Nennung)

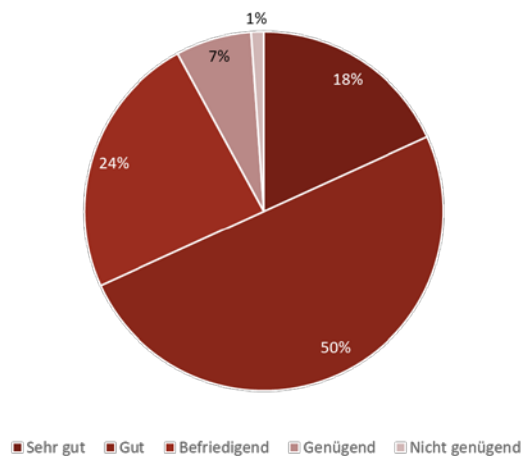
In einem Fall wurde von einer Betriebsrätin im Aufsichtsrat erzählt, dass er/sie ein neues Projekt durchgesetzt hat. In Relation zu den häufig genannten Erfolgen im Bereich der Mitgestaltung scheint dies eher ein Ausnahmefall zu sein.

4.4 Arbeitsverhältnis im Aufsichtsrat und mit der Geschäftsführung

Bewertung des Arbeitsverhältnisses im Aufsichtsrat

AufsichtsrätInnen sind für eine erfolgreiche Arbeit aufgrund der Drittelparität im Aufsichtsrat immer wieder auf gute Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern angewiesen. Wie erleben sie diese Zusammenarbeit? Wie gut funktioniert diese? In einer Bewertung nach Schulnoten vergeben für das Arbeitsverhältnis in diesem Gremium 18% die Note „sehr gut“, 51% ein „Gut“ und 24% ein „Befriedigend“. 7% der Befragten beschreiben die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat nur als genügend und 1% als nicht genügend. Zusammengefasst lässt sich aus Sicht der Betriebsräte von einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit im Aufsichtsrat sprechen.

Abbildung 4.12: Bewertung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat, in %

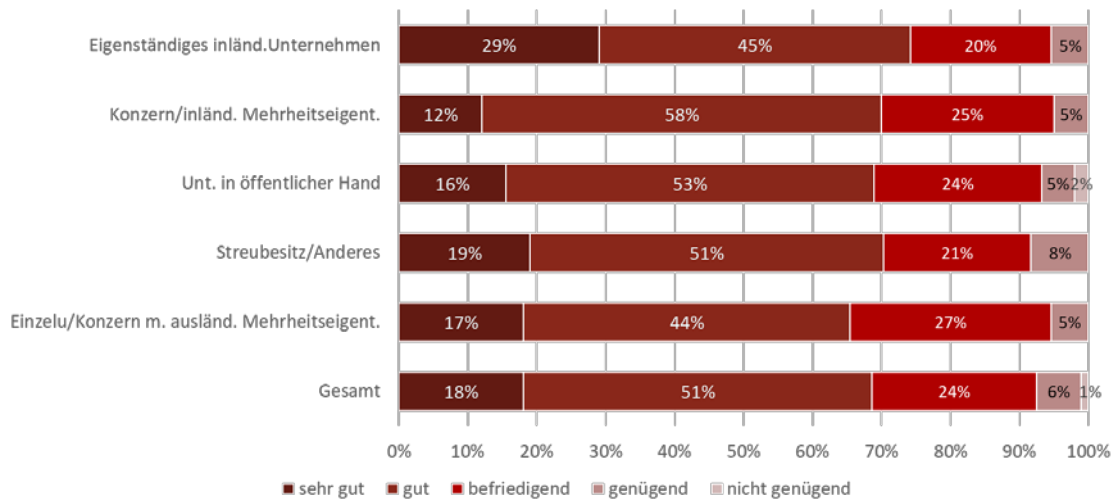


Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Bei dieser Bewertung zeigt sich ein gewisser Zusammenhang mit der Größe des Aufsichtsrats: Fast man die Schulnoten „sehr gut“ und „gut“ zusammen, so lag dieser Anteil bei Betriebsräten in kleineren Aufsichtsräten (unter 10 AR-Mitglieder) bei 72% (Gesamtdurchschnitt 68%). Der Anteil sinkt insbesondere mit steigender Größe des Aufsichtsrates (womit ja auch mehr potenzielle Differenzen zwischen den Mitgliedern einhergehen können): In mittelgroßen Aufsichtsratsgremien (zwischen zehn und 14 AR-Mitgliedern) liegt der Anteil von „sehr gut“ und „gut“ nur mehr bei 64% und sinkt in großen Aufsichtsräten (15 oder mehr AR-Mitglieder) auf 61%.

Ebenso zeigt sich eine unterschiedliche Bewertung nach dem Unternehmenstypus (vgl. Abbildung 4.13). Betriebsräte in eigenständigen Unternehmen (d.h. keine Konzern-Tochtergesellschaft) mit inländischen Mehrheitseigentümern vergaben in 29% der Fälle die Note „sehr gut“, das ist mit Abstand am häufigsten. Betriebsräte in Aufsichtsräten von Konzernen (die im Durchschnitt größer sind) sehen am seltensten ein sehr gutes Arbeitsverhältnis im Aufsichtsrat, nämlich nur in 12% der Fälle.

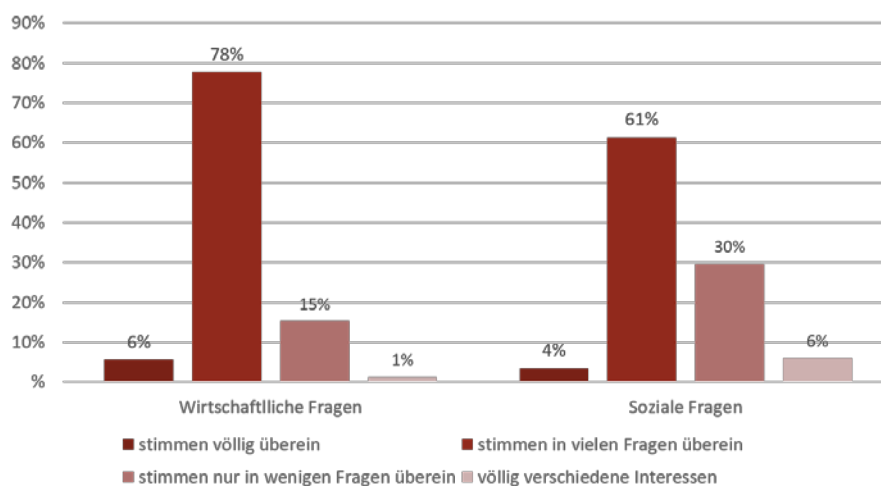
Abbildung 4.13: Bewertung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat nach Unternehmensstruktur, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Die AufsichtsrätInnen wurden zusätzlich gefragt, inwiefern es ihrer Meinung nach im Betrieb eine Übereinstimmung zwischen Kapital- und ArbeitnehmerInnenseite gibt, unterteilt in Übereinstimmung bei wirtschaftlichen Fragen vs. sozialen Fragen die Beschäftigten betreffend. Dass hier jeweils nur ca. 5% von einer „völligen Übereinstimmung“ ausgehen, sollte nicht weiter überraschen. Fasst man allerdings bei vier möglichen Ausprägungen (völlige, in vielen Fragen, seltene, keine Übereinstimmung) die beiden ersten zusammen, zeigt sich erstens, dass die Übereinstimmung bei wirtschaftlichen Fragen auf 83% und jene bei sozialen Fragen auf 65% steigt. Zweitens ist der unterschiedliche Übereinstimmungsgrad hervorzuheben: Während Betriebsräte bei Fragen zur wirtschaftlichen Zukunft häufig „im selben Boot“ sitzen, weil sie wenig überraschend ebenfalls am betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens interessiert sind, ist das Ausmaß an Übereinstimmung bei Fragen, welche die Belegschaft betreffen, erwartungsgemäß geringer.

Abbildung 4.14: Übereinstimmung der ArbeitnehmerInnenvertretung und Unternehmensleitung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Verhältnis der ArbeitnehmerInnenvertretung zur Geschäftsführung

Unabhängig von ihrer Aufsichtsrats-Tätigkeit bzw. eher generalisierend wurden die BetriebsrätInnen außerdem nach ihrem Arbeitsverhältnis mit der Geschäftsführung bzw. mit dem Management des Unternehmens gefragt. Auf einer fünfstufigen Bandbreite von „vertrauensvoll“ bis „konflikträchtig“ sprechen 16% von einem vertrauensvollen, 38% von einem kooperativen und 34% von einem korrekten Arbeitsverhältnis. Wiederum ins Schulnotensystem übersetzt überwiegen gleichsam die Noten 1 bis 3. Von den verbleibenden 12% sehen 10% ein angespanntes und 2% ein konfliktträchtiges Arbeitsverhältnis mit der Geschäftsführung.

5. EINBINDUNG DES AUFSICHTSRATES IN UNTERNEHMENSAKTIVITÄTEN

Wesentliche Aufgabe jedes Aufsichtsrates ist die Überwachung der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes. Darüber hinaus gibt es regelmäßige Berichtspflichten an den Aufsichtsrat und dieser hat das Recht, Sonderberichte einzufordern und Fragen an die Geschäftsführung bzw. den Vorstand zu stellen. Insbesondere für Aktiengesellschaften gibt es noch deutlich weitergehende Rechte des Aufsichtsrates, so wird dort der Vorstand eines Unternehmens vom Aufsichtsrat bestellt und von diesem abberufen. Wie diese gesetzlich festgeschriebenen Rechte in der Praxis von den BetriebsrätInnen erlebt werden, wird im folgenden Abschnitt berichtet. Nicht alle Fragen in diesem Abschnitt wurden an die Gesamtgruppe der RespondentInnen gerichtet; BetriebsrätInnen in Aktiengesellschaften bzw. in Konzernmuttergesellschaften erhielten weitergehende Fragen.

Zentrale Ergebnisse

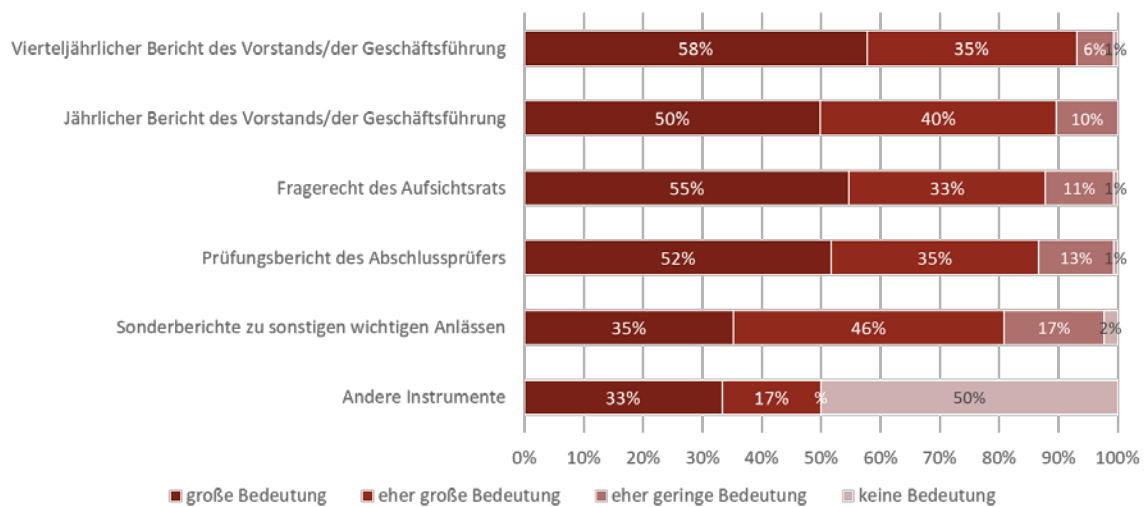
- Den Instrumenten des Aufsichtsrats zur Überwachung der Geschäftsführung wird insgesamt große Bedeutung zugemessen. Am wichtigsten sind vierteljährliche Berichte des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, 58% der RespondentInnen sehen eine große Bedeutung dieses Instruments. Ebenfalls als sehr bedeutsam beschrieben werden das Fragerecht des Aufsichtsrats (55%), der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers (52%) und der Bericht des Vorstands zur künftigen Geschäftspolitik (50%). Sonderberichte werden als vergleichsweise wenig bedeutend eingeschätzt.
- In Konzernmuttergesellschaften müssen Aufsichtsräte ihre Überwachungspflichten konzernweit wahrnehmen. Zwei Drittel der AufsichtsrätInnen, die in Konzernmuttergesellschaften bestellt sind, geben an, dass der Aufsichtsrat diese Überwachungsaufgaben auch für das gesamte Konzernunternehmen übernimmt. 13% geben an, dass ihr Aufsichtsrat diese Aufgabe nicht wahrnimmt, 20% der Befragten können dies nicht beurteilen.
- In drei Viertel der Aufsichtsratsgremien mit einer Haftpflichtversicherung sind davon auch die VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen erfasst.
- Geschäfte von grundlegender Bedeutung müssen im Aufsichtsrat besprochen werden, dies geschieht laut Berichten von 92% der RespondentInnen auch tatsächlich. In Unternehmen oder Konzernen mit ausländischen Mehrheitseigentümern berichten dies nur 83% der Befragten.
- In 64% der Unternehmen, über die berichtet wird, besteht ein Prüfungsausschuss.
- In den Prozess der Auswahl des Abschlussprüfers, Prüfungsauftragserteilung und Honorarvereinbarung ist der Aufsichtsrat laut 39% der Befragten eingebunden. 30% geben an, nur in die Auswahl eingebunden zu sein, alle anderen BetriebsrätInnen sind nicht eingebunden oder können dies nicht beurteilen.
- Der Prüfungsbericht wird anschließend in der überwiegenden Mehrheit der Aufsichtsräte diskutiert (92%).
- Drei von vier BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft sind in die Bestellung des Vorstandes involviert. Von den eingebundenen BetriebsrätInnen nimmt ein Viertel direkt am Entscheidungsprozess teil, etwa die Hälfte ist in die formelle Beschlussfassung eingebunden.
- Deutlich schlechter ist die Einbindung von BetriebsrätInnen in Aktiengesellschaften in Entscheidungen über die Vergütungsstruktur. Obwohl der Aufsichtsrat verpflichtend einzubinden ist, berichtet nur knapp die Hälfte der BetriebsrätInnen, dass dies auch tatsächlich umgesetzt wird.
- Noch schlechter ist es um die Entscheidungsfindung über die Ergebnisverwendung bestellt. Mehr als die Hälfte der BetriebsrätInnen (53%) berichtet, dass diese den Vorgaben von Seiten der Konzernmutter oder der EigentümerInnen folgt. Eine eigenständige Diskussion nehmen nur 36% der Befragten wahr.

Für die Erfüllung der Überwachungsaufgaben gegenüber der Geschäftsführung stehen dem Aufsichtsrat unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Diese reichen von vierteljährlichen Berichten des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, dem Einfordern von Sonderberichten aus wichtigen Anlässen, der Abnahme des Prüfberichts des Abschlussprüfers bis hin zur Inanspruchnahme des Fragerechts des Aufsichtsrates. Welche Bedeutung haben nun diese verschiedenen Instrumente in der praktischen Arbeit des Aufsichtsrates?

Insgesamt wird allen diesen Instrumenten eine recht hohe Bedeutung zugemessen, nur wenige BetriebsrätInnen betrachten die Berichte bzw. das Fragerecht des Aufsichtsrates als wenig oder gar nicht bedeutsam.

Die größte Bedeutung für die Überwachung der Geschäftsführung haben vierteljährliche Berichte des Vorstands bzw. der Geschäftsführung; 58% der RespondentInnen geben hier eine große Bedeutung an, eine eher große Bedeutung dieser Berichte nennen weitere 35%. Ähnlich bedeutsam werden der Bericht des Vorstands zur künftigen Geschäftspolitik (große Bedeutung: 50%, eher große Bedeutung: 40%), das Fragerecht des Aufsichtsrats (große Bedeutung: 55%, eher gr. B. 33%) und der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers (große Bedeutung 52%, eher gr. B., 35%) bewertet. Sonderberichte zu sonstigen wichtigen Anlässen werden als weniger relevant eingeschätzt, ein möglicher Grund hierfür ist auch, dass diese nur im Anlassfall vorkommen.

Abbildung 5.1: Bedeutung der Überwachung der Geschäftsführung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

In Konzernmuttergesellschaften müssen Aufsichtsräte ihre Überwachungspflichten konzernweit wahrnehmen. Insgesamt haben 105 AufsichtsrätInnen, die in Konzernmuttergesellschaften bestellt sind, diese Frage beantwortet. Der Aufsichtsrat übernimmt laut 67% dieser Befragten Überwachungsaufgaben auch für das gesamte Konzernunternehmen wahr. 13% geben an, dass ihr Aufsichtsrat diese Aufgabe nicht wahrnimmt, 20% der Befragten können dies nicht beurteilen.

Aufsichtsräte sind in der Erfüllung ihrer Aufgabe zur Sorgfalt verpflichtet. Werden Kontroll- und Überwachungspflichten schuldhaft verletzt, besteht grundsätzlich das Risiko, dass eine persönliche Haftung geltend gemacht wird. Unternehmen können für ihre Organe und die leitenden Angestellten eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung abschließen (D&O-Versicherung). Damit sind Schadenersatzansprüche aufgrund von Sorgfaltsverletzungen (ohne Vorsatz) gedeckt. 50% der Befragten bestätigen das Bestehen einer Haftpflichtversicherung für die Mitglieder des Aufsichtsrates. 13% der Befragten geben an, es gebe keine Haftpflichtversicherung und 37% können nicht beurteilen, ob es eine Haftpflichtversicherung gibt.

Von den 279 Befragten, die eine Haftpflichtversicherung nannten, gaben 76% an, dass diese die ArbeitnehmervertreterInnen ebenfalls erfasst. Laut 13% dieser Personen erfasst die Haftpflichtversicherung die ArbeitnehmerInnen-Vertretung nicht, und 11% können es nicht beurteilen.

Geschäfte von grundlegender Bedeutung

Neben der Überwachung des Vorstandes/der Geschäftsführung hat der Aufsichtsrat die Leitung des Unternehmens bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zu unterstützen. Hierzu zählen beispielsweise der Erwerb oder der Verkauf von Unternehmensteilen, die Errichtung und Schließung von Zweigniederlassungen oder die Erteilung einer Prokura.⁴ Laut Berichten der RespondentInnen werden Geschäfte von grundlegender Bedeutung von 92% der Befragten im Aufsichtsrat besprochen. In eigenständigen Unternehmen inländischer Mehrheitseigentümer und Unternehmen in öffentlicher Hand werden Geschäfte von grundlegender Bedeutung von 95% der Befragten im Aufsichtsrat diskutiert, in Unternehmen mit ausländischen Mehrheitseigentümern nur von 83% der Befragten.

Prüfungsausschuss

Ein Aufsichtsrat bildet in der Regel unterschiedliche Ausschüsse, für kapitalmarktorientierte Unternehmen, Kreditinstitute, Versicherungen und Pensionskassen sowie für „XL-Unternehmen“ ist die Einrichtung eines Prüfungsausschusses verpflichtend vorgesehen. 64% der BetriebsrätInnen berichten, dass in ihrem Unternehmen ein Prüfungsausschuss eingerichtet wurde. 25% haben keinen Prüfungsausschuss im Unternehmen, und 11% können dies nicht beurteilen. Konzerne inländischer Eigentümer weisen mit 76% am häufigsten einen Prüfungsausschuss auf, die wenigsten Prüfungsausschüsse gibt es in Unternehmen mit ausländischen Mehrheitseigentümern mit 52%.

Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

Der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss haben im Rahmen der Beauftragung des Abschlussprüfers eine wichtige Funktion. Der Aufsichtsrat muss dabei insbesondere prüfen, ob die Unabhängigkeit des Prüfers gegeben ist. Ebenso müssen die Konditionen der Bestellung wie Prüfungsauftragserteilung und Honorar vereinbart werden. Laut 39% der Befragten ist der Aufsichtsrat in den Prozess der Auswahl, Prüfungsauftragserteilung und Honorarvereinbarung eingebunden. 30% geben an, nur in die Auswahl eingebunden zu sein. 18% berichteten, der Aufsichtsrat sei in diesen Prozess gar nicht eingebunden, und 14% der Befragten können dies nicht beurteilen.

Jahresabschluss und Prüfbericht

Der erstellte Prüfbericht muss im Aufsichtsrat diskutiert werden, dies scheint in der überwiegenden Zahl der Aufsichtsräte auch der Fall zu sein. 92% der AufsichtsrätInnen geben an, den Prüfungsbericht gemeinsam mit dem Abschlussprüfer im Aufsichtsrat zu diskutieren.

Haben UGB Einzelabschlüsse oder IFRS Konzernabschlüsse in den Aufsichtsräten größere Bedeutung? 48% der Befragten diskutieren UGB Einzelabschlüsse intensiver im Aufsichtsrat, 37% besprechen IFRS Konzernabschlüsse intensiver. 15% nennen keinen Konzernabschluss. Die Unternehmensstruktur, in der UGB-Einzelabschlüsse die größte Bedeutung haben, sind Unternehmen mit ausländischen Mehrheitseigentümern mit 59%. IFRS Konzernabschlüsse sind bei Unternehmen in Streubesitz und anderem Besitz zu 53% und in Konzernen inländischer Mehrheitseigentümer mit 55% von größerer Bedeutung. Unternehmen in öffentlicher Hand berichten mit 20% häufiger von keinem Konzernabschluss.

⁴ Details unter: https://wien.arbeiterkammer.at/service/betriebsrat/ifam/rechte_und_plichten_im_aufsichtsrat/Zustimmungspflichtige_Geschaefte.html

Besondere Aufgaben von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften

Die Bestellung des Vorstands zählt zu den verantwortungsvollsten Aufgaben des Aufsichtsrats in Aktiengesellschaften. 77% der BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft geben an, in die Bestellung des Vorstandes eingebunden zu sein. 12% sind nicht eingebunden, 11% können oder wollen diese Frage nicht genau beantworten. Unterteilt nach Merkmalen der Unternehmensstruktur zeigt sich, dass Aufsichtsräte inländischer Unternehmen zu 87% in die Vorstandsbestellung eingebunden sind, in Unternehmen in öffentlicher Hand sind sie dies zu 80%, in Konzernen mit inländischem Mehrheitseigentümern zu 77%. AufsichtsrätInnen in Unternehmen und Konzernen ausländischer Mehrheitseigentümer sind nur zu 58% in die Vorstandsbestellung involviert.

In absoluten Zahlen geben 157 RespondentInnen aus Aktiengesellschaften an, in die Vorstandsbestellung eingebunden zu sein. Diese Personen wurden weiters gefragt, in welcher Form sie in die Vorstandsbestellung eingebunden sind. Die AufsichtsrätInnen erhalten zu etwas mehr als der Hälfte Informationen über BewerberInnen (55%) und Information über das Ausschreibungsprofil (52%). 48% berichteten, bloß in die formelle Beschlussfassung im AR-Gremium eingebunden zu sein. Direkt am Entscheidungsverfahren nehmen 27% der Befragten teil, 24% entscheiden bei der Formulierung des Ausschreibungsprofils mit.

Allgemein zeigt sich, dass BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat vor allem in Unternehmen in öffentlicher Hand häufiger Informationen über die Ausschreibung und die BewerberInnen erhalten. Bei der Einbindung in die tatsächliche Entscheidungsfindung treten diese Unternehmen jedoch nicht mehr positiv hervor. Hier sind AufsichtsrätInnen jeweils zu maximal einem Drittel eingebunden.

Entscheidungen über die Vergütungsstruktur in Aktiengesellschaften

In Aktiengesellschaften ist der Aufsichtsrat zudem in Entscheidungen über die Vergütungsstruktur der Vorstandmitglieder einzubinden. Diese umfasst neben Geldleistungen, Pensionszusagen und Zusagen für den Fall der Beendigung der Beschäftigung auch sonstige Leistungen wie Mietzuschüsse oder Schulzuschüsse. In der Praxis scheint dieser Verpflichtung wenig entsprochen zu werden oder ist dies zumindest nur selten ein Thema im Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften. Nur 46% der 203 BetriebsrätInnen in Aktiengesellschaften geben an, dass sie in die Festlegung von allgemeinen Eckpunkten der Vergütungsstruktur für den Vorstand eingebunden sind. 36% der Befragten sind nicht in die Festlegung eingebunden, 19% können es nicht beurteilen.

Ergebnisverwendung in Aktiengesellschaften

In Aktiengesellschaften hat der Aufsichtsrat auch ein Vorschlagsrecht über die Ergebnisverwendung (z.B. Höhe der auszuschüttenden Dividende). Sind AufsichtsrätInnen in der Praxis an der Diskussion und der Entscheidung über die Ergebnisverwendung beteiligt? Die Antworten der 201 hier befragten AufsichtsrätInnen in Aktiengesellschaften sind ernüchternd. Die Ergebnisverwendung folgt laut 53% der Befragten den Vorgaben von Seiten der Konzernmutter oder der EigentümerInnen. Eine eigenständige Diskussion findet bei 36% der Befragten statt, 9% können dies nicht beurteilen.

6. DIGITALISIERUNG ALS THEMA IM UNTERNEHMEN UND IM AUFSICHTSRAT

Digitalisierung gewinnt in vielen Branchen und Bereichen der Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. In diesem Abschnitt wird behandelt, welche Aspekte von Digitalisierung BetriebsrätInnen in ihrem Unternehmen wahrnehmen, inwiefern Digitalisierungsthemen im Aufsichtsrat strategisch behandelt und welche Auswirkungen (insbes. auf die Beschäftigten) registriert werden.

Zentrale Ergebnisse

- Die Mehrheit der befragten BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat (58%) gibt an, dass Digitalisierungsprozesse in ihrem Unternehmen eher langsam aufgegriffen werden. 26% bezeichnen ihr Unternehmen als führend im Aufgreifen von Digitalisierungstrends. Der verbleibende Teil berichtet, dass der Einsatz von Digitalisierung im Unternehmen keine große Rolle spielt.
- Als häufig beobachtbare Auswirkungen des digitalen Wandels im eigenen Unternehmen benennen die Befragten: Stellenausschreibungen enthalten vermehrt Digitalkompetenzen (65%), vermehrtes Angebot von Schulungen zu digitalen Themen (52%); digitale Kommunikationsmethoden (wie z.B. Kollaborationssoftware) werden vermehrt eingesetzt (39%), Auseinandersetzung mit Cyberattacken (36%), vermehrter Einsatz von „Distanzarbeit“ im Sinn von Home Office/Mobile Office (31%).
- Als strategische Themen, die im Aufsichtsrat aktuell am häufigsten behandelt werden, werden von den Betriebsräten genannt: Digitalisierungstrends (48%), Datenschutz und Sicherheitskonzepte im Unternehmen (47%), neue Geschäftsmodelle (40%), Produktentwicklung (39%).

6.1 Diffusion von Digitalisierungsprozessen im eigenen Unternehmen

Die Befragten sollten in einer Einstiegsfrage zum Thema Digitalisierung einstufen, ob das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat sie tätig sind, hinsichtlich des Einsatzes von Digitalisierung eher als Vorreiter oder demgegenüber eher als Nachzügler aufzufassen ist.

Tabelle 6.1: Einstufung des Unternehmens als Vorreiter vs. Nachzügler bei Digitalisierung

	Anteil der Nennungen
Führend in Digitalisierungsprozessen	26%
Digitalisierungsprozesse werden im Unternehmen langsam aufgegriffen	58%
Digitalisierung spielt im Unternehmen keine große Rolle	9%
Digitalisierung spielt im Unternehmen gar keine Rolle	1%
Kann ich nicht beurteilen	7%

Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

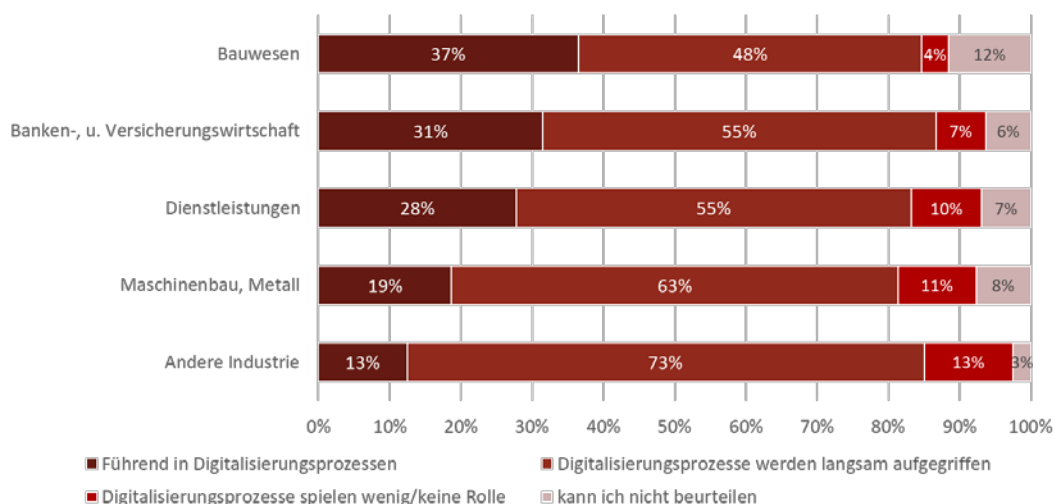
Wie die Tabelle ausweist, bezeichnen immerhin 26% der RespondentInnen das eigene Unternehmen als führend im Aufgreifen von Digitalisierungsthemen. 58% geben an, dass Digitalisierungsprozesse in ihrem Unternehmen (eher) langsam aufgegriffen werden. 9% der Befragten vertreten die Ansicht, Digitalisierung spiele in ihrem Unternehmen keine große Rolle und bei einem Prozent der Unternehmen scheint Digitalisierung faktisch keine Bedeutung zu haben. 7% der Befragten gaben zu dieser Frage keine Einschätzung ab.

Untergliedert nach Branchen zeigen sich gewisse Unterschiede in dieser Einschätzung. Im Bauwesen bzw. der Energieversorgung sehen sich 37% und in der Banken- und Versicherungswirtschaft 31% als führend im Aufgreifen von Digitalisierungsprozessen. Die Einschätzung als Vorreiter teilen dagegen deutlich weniger Betriebsräte aus Produktionsbranchen. Eine Interpretation dieser etwas überraschenden Einschätzungen hat zunächst

zu berücksichtigen, dass Einstufungen als Vorreiter oder Nachzügler als eine Mischung sowohl im branchenunabhängigen Vergleich als auch als Vergleich innerhalb der Branche aufzufassen sind. Generell ist z.B. die Bauwirtschaft relativ spät auf den Digitalisierungszug aufgesprungen, dafür setzt man sich dort seit zwei bis drei Jahren intensiver als in anderen Branchen mit Digitalisierungs-Optionen auseinander, etwa mit sogenannten BIM-Softwareanwendungen (Building Information Modeling), wodurch die Komplexität in Planungs-, Bau- und Bewirtschaftungsprozessen reduziert bzw. optimiert werden soll. Ähnliches gilt für die Energiewirtschaft mit Bezug auf die Blockchain-Technologie, „Smart Grids“, „Smart Contracts“ u.a.m.

Dass demgegenüber in den Kernprozessen von Dienstleistungsbranchen wie z.B. bei Banken und Versicherungen Themen wie Online-Banking (oder Online-Shopping) schon länger essenzielle Bestandteile sind, dürfte dazu beitragen, dass viele das eigene Unternehmen (im Vergleich mit Unternehmen aller Branchen) als Vorreiter bei Digitalisierung einstufen. Wiederum anders ist es in Industriebranchen: dort dringen trotz der seit inzwischen einem Jahrzehnt geführten Diskussion zu „Industrie 4.0“ breitflächig „ausgerollte“ digitale Anwendungen nur langsam in die Kernprozesse produzierender Betriebe vor, weshalb die Wahrnehmung als Vorreiter weniger verbreitet sein dürfte.

Abbildung 6.1: Einstufung des Unternehmens als Vorreiter vs. Nachzügler bei Digitalisierung, nach Branchen, in %

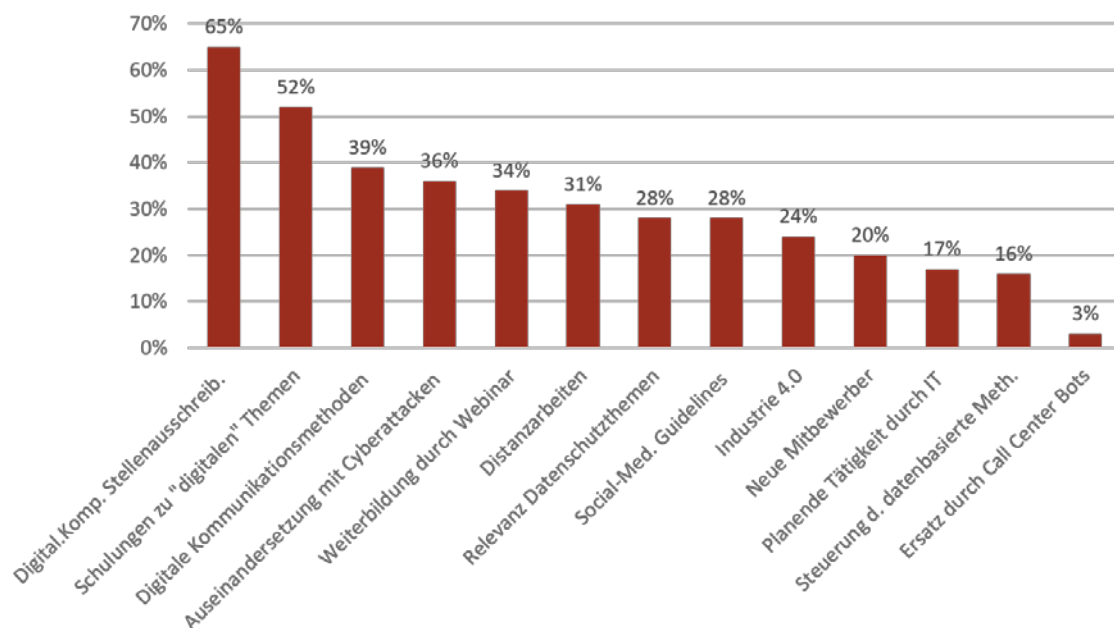


Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Auswirkungen des digitalen Wandels

Auswirkungen des digitalen Wandels im eigenen Unternehmen konnten die Befragten in verschiedener Hinsicht beobachten, von vermehrten Schulungsaktivitäten bis hin zu Datenschutzfragen. Aus einer Liste von ca. 15 Themen wurden am häufigsten genannt: Stellenausschreibungen enthalten vermehrt Digitalkompetenzen als Anforderung (65%), es gibt ein vermehrtes Angebot von Schulungen zu digitalen Themen (52%); digitale Kommunikationsmethoden werden vermehrt eingesetzt, z.B. Kollaborationstools (39%). Weiters genannt wurden die intensivierete Auseinandersetzung mit Cyberattacken (36%), der Einsatz von Webinaren in der Weiterbildung (34%) und die vermehrte Praxis von „Distanzarbeit“, also Home-Office oder Mobile Office (31%). Ebenso wurde die vermehrte Relevanz von Datenschutzthemen und Social-Media Guidelines für Beschäftigte (jeweils 28%) als klar wahrnehmbare Auswirkung des digitalen Wandels im eigenen Unternehmen genannt. Industrie 4.0 nannten 24% der Befragten. Das Auftreten von neuen Mitbewerbern, die zuvor in anderen Branchen oder nur in der „Online-Branche“ tätig waren, kreuzten 20% als Auswirkung an. Mit 17% schon deutlich seltener wurde beobachtet, dass planende und dispositive Tätigkeiten nicht mehr von MitarbeiterInnen, sondern von IT-Programmen übernommen werden. 16% nannten die Detailsteuerung anhand datenbasierter Methoden (Bots, KI, Big Data) als Auswirkung.

Abbildung 6.2: Auswirkungen des digitalen Wandels im eigenen Unternehmen, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

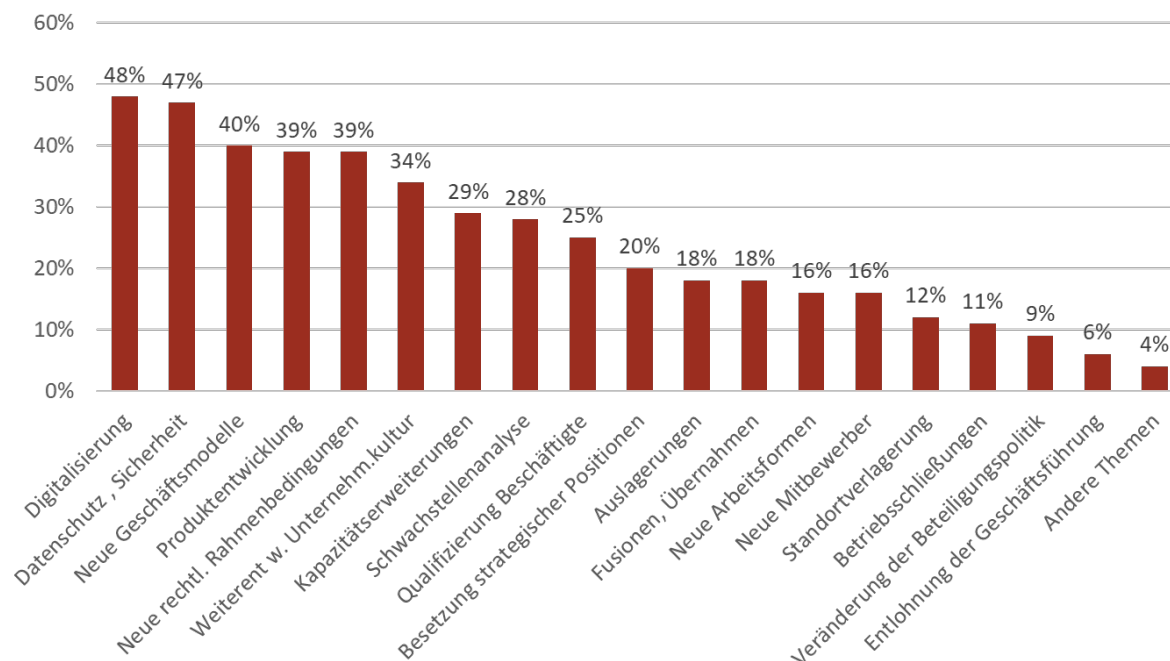
Nach Branchen und Unternehmenstypen zeigen sich leichte Unterschiede darin, welche betriebsrelevanten digitalen Anwendungen die Befragten wahrnehmen. In den Branchen Maschinenbau und Metall und in der sonstigen Industrie zeigt sich vermehrt das Thema Industrie 4.0. In der Banken- und Versicherungswirtschaft werden Webinare häufiger eingesetzt und ein stärkeres Aufkommen von neuen Mitbewerbern (z.B. Fintechs oder Firmen wie Apple, Google etc.) beobachtet.

Hinsichtlich der unterschiedlichen Unternehmenstypen sticht nur ein Typus hervor: In Unternehmen mit ausländischen Mehrheitseigentümern findet Home Office/Mobile Office, Industrie 4.0 und der Einsatz digitaler Kommunikationsmethoden (Videokonferenzen, Kollaborationssoftware) stärkeren Einsatz als in den anderen Unternehmenstypen. Zu denken ist hier vor dem Hintergrund von mehr internationaler Abstimmung an eine stärkere Verbreitung z.B. von „virtuellen Teams“ oder daran, dass österr. Tochtergesellschaften häufig (überwiegend) Vertriebsniederlassungen sind und dann ein Gutteil der Belegschaften (auch) mobil arbeitet.

6.2 Digitalisierung als Thema im Aufsichtsrat

Wie intensiv wird Digitalisierung Ende 2018 im Kontext anderer strategischer Themen in Aufsichtsratsgremien behandelt? Abbildung 6.3 gibt einen Überblick über strategische Materien, die im Aufsichtsrat aktuell am häufigsten behandelt werden. In nahezu der Hälfte aller Aufsichtsräte (48%) werden Fragen zur Digitalisierung prominent diskutiert – und liegt diese Thematik an der Spitze der strategischen Erörterungen im Aufsichtsrat, insbesondere dann, wenn man hier auch die Materie Datenschutz und -sicherheit inkludiert, die zum Interviewzeitpunkt in 47% aller Aufsichtsratsgremien behandelt wurde.

Abbildung 6.3: Behandlung von strategischen Themen im Aufsichtsrat, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

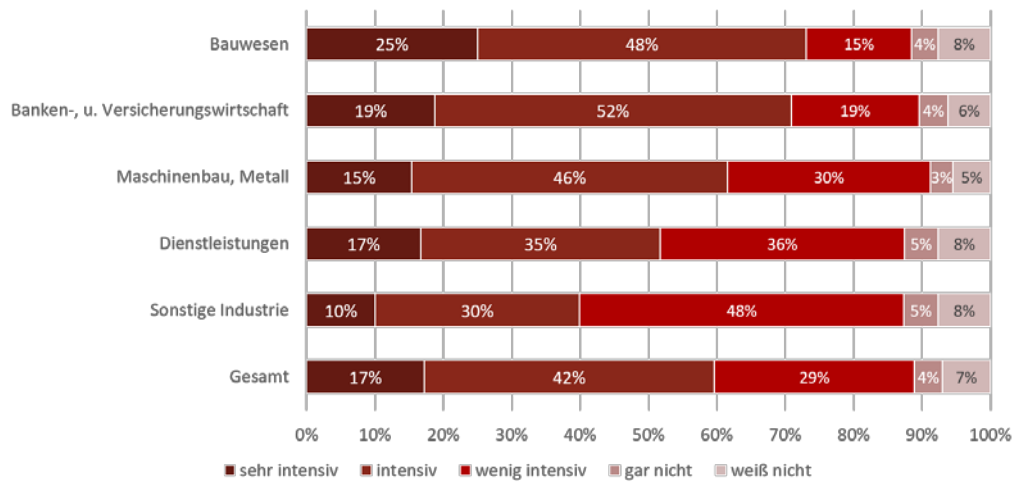
Erst an dritter Stelle der aktuellen strategischen Themenstellungen im Aufsichtsrat stehen neue Geschäftsmodelle (40%), gefolgt von Fragen der Produktentwicklung und neuen rechtlichen Rahmenbedingungen mit jeweils 39%. Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wurde von 34% genannt, 28% behandeln Schwachstellenanalysen und 29% beschäftigen sich mit Kapazitätserweiterungen. Die Qualifizierung der Beschäftigten stellt in 25% der Aufsichtsräte ein strategisches Thema dar. Im Vergleich dazu werden klassische Reorganisationsthemen wie Auslagerungen oder Fusionen (jeweils 18%) sowie Standortverlagerungen oder Betriebs-schließungen (12% bzw. 11%) seltener diskutiert. Letzteres sollte auch nicht überraschen, denn die Diskussion von gravierenden Umstrukturierungen ist in den meisten Unternehmen auch heute noch keine Alltäglichkeit.

Darüber hinaus wurden die Befragten um eine Einschätzung gebeten, wie intensiv sich der Aufsichtsrat in den nächsten fünf Jahren mit dem Thema Digitalisierung strategisch beschäftigen wird. Dazu gaben die AufsichtsrätInnen an, dass sich ihr Gremium in den nächsten Jahren voraussichtlich sehr intensiv (17%), intensiv (42%), wenig intensiv (29%), oder gar nicht intensiv (4%) mit Digitalisierung als Unternehmensstrategie befassen dürfte.

Im Vergleich nach Unternehmensmerkmalen macht bei der Frage der zukünftigen Beschäftigung mit Digitalisierung vor allem die Größe des Unternehmens einen Unterschied aus: In großen Unternehmen ist die strategische „Dauerbeschäftigung“ mit Digitalisierungsthemen mehr oder weniger alternativlos, wohingegen z.B. kleinere Betriebe, in denen Digitalisierung das eigentliche Kerngeschäft vergleichsweise weniger betrifft, sich darüber weniger den Kopf zerbrechen müssen. Dementsprechend hat sich der Aufsichtsrat von 82% der BR in Unternehmen mit 10.000 oder mehr Beschäftigten auch in Zukunft intensiv/sehr intensiv mit Digitalisierungsfragen auseinandersetzen; dagegen behaupten das (nur) 54% der BR in Betrieben mit 300 oder weniger MitarbeiterInnen.

Ebenso zeigen sich Unterschiede nach der Branche. Besonders häufig wird die intensive Behandlung von Digitalisierung als Unternehmensstrategie auch in den nächsten Jahren in der Banken- und Versicherungswirtschaft vorausgesagt, dasselbe gilt für das Bauwesen, wo Digitalisierung in den Betriebsabläufen erst mit Verzögerung Eingang gefunden hat und möglicherweise Aufholbedarf besteht.

Abbildung 6.4: Beschäftigung des Aufsichtsrats mit Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

7. AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE AUFSICHTSRATSARBEIT

Digitalisierung kann die Aufsichtsratsarbeit selbst in vielerlei Hinsicht beeinflussen. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, welche digitalen Anwendungen im Aufsichtsrat bereits genutzt werden und inwiefern die Nutzung aus Sicht der befragten Betriebsräte Erleichterungen darstellt. Zusätzlich werden die „Digitalkompetenzen“ der AufsichtsrätInnen beleuchtet und etwaiger Unterstützungsbedarf identifiziert.

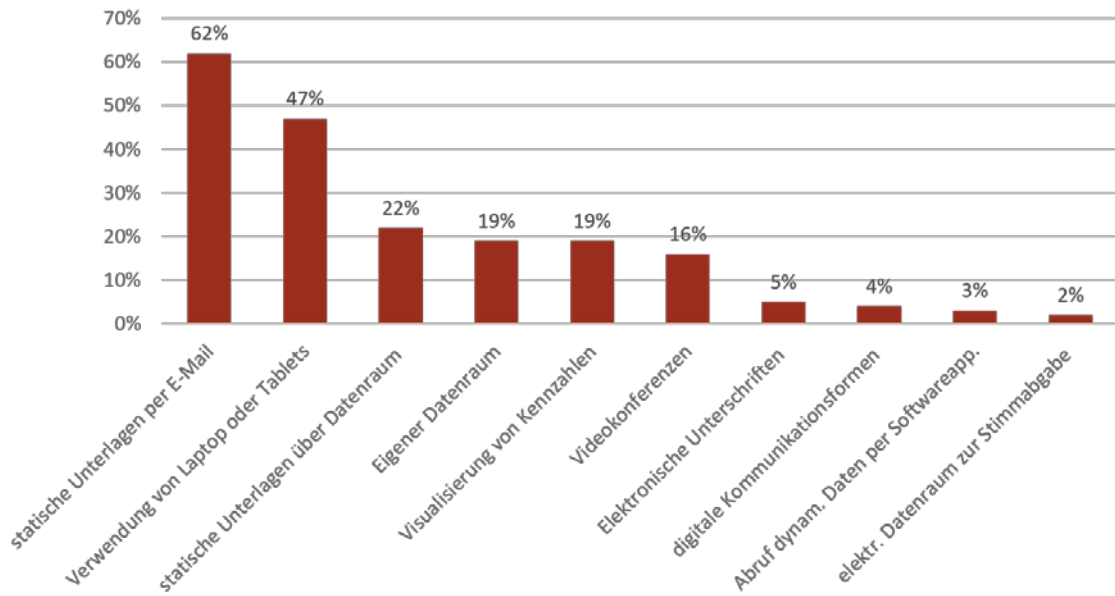
Zentrale Ergebnisse

- In der eigenen Aufsichtsratsarbeit ist der IT-Einsatz der Befragten zumeist auf Standardanwendungen beschränkt: Übermittlung statischer Unterlagen per E-Mail (62%) oder die Verwendung von Laptop/Tablets in der Aufsichtsratssitzung (47%) werden am häufigsten genannt.
- Erweiterte technische Optionen werden in Aufsichtsratsgremien noch eher zögerlich genutzt, z.B. eigener Datenraum für AR-Mitglieder (19%), Visualisierung von Kennzahlen/Dashboards (19%), Videokonferenzen (16%).
- Ungeachtet dessen überwiegt bei der Mehrheit jener Befragten, die digitale Anwendungen tatsächlich selbst nutzen, die Einschätzung, dass Vorteile klar die Nachteile überwiegen. Etwas ambivalenter wird lediglich die Verwendung von Videokonferenzen eingestuft.
- Laut 78% der Befragten spielen Bemühungen zur Ausweitung der Digitalkompetenzen im Aufsichtsrat keine Rolle. Gleichzeitig sehen die Betriebsräte bei zukünftigen Aufsichtsratsbesetzungen den Bedarf, dabei an Personen mit guten allgemeinen IT-Kenntnissen mit Know-how bei Datenschutzfragen u.a.m. zu denken.
- Die BR im Aufsichtsrat eignen sich Digitalkompetenzen v.a. durch Nachfrage bei ArbeitskollegInnen (50%), den Besuch von Kursen (47%) und durch Internetrecherchen (43%) an.
- 75% der befragten BR führen an, sehr sicher im Umgang mit digitalen Medien zu sein, 25% fällt der kompetente Umgang damit dagegen eher schwer. Insgesamt äußert ein knappes Drittel, im Bereich Digitalkompetenzen mehr Unterstützung zu benötigen.

7.1 Digitalisierung in der Aufsichtsratsarbeit

Die Aufsichtsratsarbeit kann durch verschiedene digitale Medien und Technologien unterstützt werden. Am geläufigsten ist in der eigenen Aufsichtsratsarbeit (aus einer Liste von Vorgaben) die Übermittlung statischer Unterlagen per E-Mail (62%), gefolgt von der Verwendung von Laptop oder Tablets in der Aufsichtsratssitzung (47%). 22% nannten die Übermittlung statischer Unterlagen über einen eigenen Datenraum, 19% die Verwendung eines eigenen Datenraums für die Zusammenarbeit und ebenso viele die Visualisierung von Kennzahlen über Dashboards. 16% der Befragten gaben an, in der Aufsichtsratssitzung an Videokonferenzen teilzunehmen. Elektronische Unterschriften nutzten 5%. Die Verwendung von digitalen Kommunikationsformen (wie z.B. Workplace by Facebook oder Whatsapp), der Abruf dynamischer Daten über spezielle Softwareapplikationen oder die Nutzung eines elektronischen Datenraums zur Stimmabgabe werden in Aufsichtsräten noch seltener verwendet.

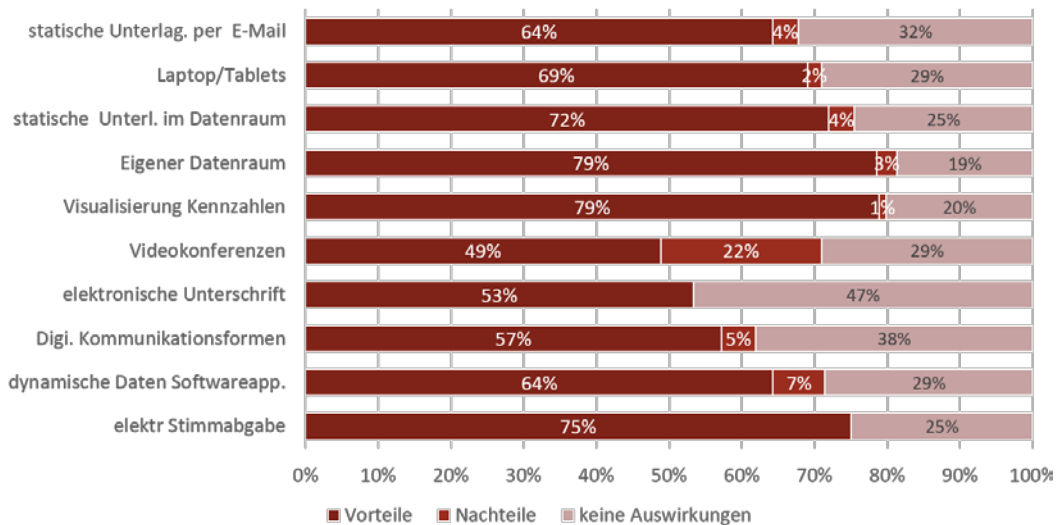
Abbildung 7.1: Digitale Anwendungen in der Aufsichtsratsarbeit, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Zu den angeführten digitalen Anwendungen wurde anschließend bei der Gruppe der NutzerInnen ermittelt, welche davon eher mit Vorteilen bzw. welche eher mit Nachteilen assoziiert werden. Diese Fragen wurden nur jenen Personen gestellt, die davor angegeben hatten, die Anwendung tatsächlich zu nutzen, weshalb sich die Prozentangaben stets nur auf den Anteil mit aktiver Nutzung beziehen. Insofern zeigt sich gemäß Abbildung 7.2 bei einer klaren Mehrheit jener Befragten, welche die aufgelisteten Tools tatsächlich nutzen, dass die Vorteile die Nachteile klar überwiegen. Etwas ambivalenter wird lediglich die Verwendung von Videokonferenzen eingestuft (hier überwiegen nur für 49% die Vorteile, 22% sehen dagegen überwiegend Nachteile). Allerdings: Der Überhang der Nennung von Vorteilen liegt auch daran, dass viele Anwendungen nur von sehr wenigen Betriebsräten verwendet werden, vermutlich von jenen, die überdurchschnittlich technikaffin sind.

Abbildung 7.2: Bewertung der Verwendung von digitalen Anwendungen in der Aufsichtsrats-sitzung, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Die Nutzung digitaler Technologien in der Arbeit des Aufsichtsrates wirft Fragen der Datensicherheit und der Vertraulichkeit auf. Aus diesem Grund wird in manchen Aufsichtsräten darüber diskutiert, diese Themen in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates zu regeln. In dieser Hinsicht berichten 20% der befragten Betriebsräte, dass bei ihnen diskutiert werde, ob Videokonferenzen oder Telefonkonferenzen in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates zu regeln sind. Ob der Zugriff auf elektronische Datenräume im Aufsichtsrat geregelt werden soll, war bereits für 19% ein Diskussionsthema und den Zugriff auf elektronische Datenräume nach Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat diskutierten 7%. Bei diesen Fragen attestieren viele der RespondentInnen allerdings, nicht genau beurteilen zu können, ob diese Themen bereits diskutiert wurden oder nicht.

7.2 Digitalkompetenz von AufsichtsrätInnen

Nach Ansicht der großen Mehrzahl der Betriebsräte (78%) wird die Erhöhung von Digitalkompetenzen bzw. die Ausweitung von technischen Tools im Aufsichtsrat derzeit nicht angedacht. Derartige Fragen werden gemäß den BR-Antworten nur in einer Minderheit der AR-Gremien diskutiert, etwa das Angebot von einschlägigen Schulungen für AR-Mitglieder (9%) oder die Einholung von Entscheidungsunterlagen von „digitalen Sachverständigen“ (6%). Noch seltener diskutiert werden gemeinsame Strategie- und Technologieworkshops von Aufsichtsrat und Vorstand (4%) oder die Selbstevaluierung des Aufsichtsrats im Hinblick auf seine Digitalisierungskompetenz (4%). Fast nie genannt wurde die Einrichtung eigener Ausschüsse (2%) oder die Neubesetzung von Aufsichtsratsmandaten mit „Digital Natives“ bzw. von Personen aus technischen Disziplinen (1%).

Etwas größer ist die Bereitschaft zur Erhöhung der digitalen Kompetenzen im Aufsichtsrat lediglich bei RespondentInnen aus der Bauwirtschaft/Energiewirtschaft. Hier sprechen 30% von dementsprechenden Diskussionen (gegenüber dem Durchschnitt von 22%). Dazu passen auch die Befunde von weiter oben, wonach sich ein überraschend hoher Anteil der Betriebsräte aus Bau- und Energiewirtschaft dafür ausspricht, dass das eigene Unternehmen führend in der Verankerung von Digitalisierungsprozessen sei.

In Zukunft benötigte Digitalkompetenzen

Die AufsichtsrätInnen wurden auch danach gefragt, welche Digitalkompetenzen neue Aufsichtsratsmitglieder ihrer Meinung nach in Zukunft verstärkt mitbringen sollten. Häufige Nennungen sind hier generelle (d.h. dem State-of-Art entsprechende) IT- und Kommunikationskenntnisse (55%) sowie die Kompetenz zum kritischen Hinterfragen technologischer Innovationen (54%). IT-Compliance (d.h. Kompetenz bei Datenschutz- und Datensicherheitsthemen) führten 48% und gute Medienkompetenzen (z.B. im Sinn des sicheren Umgangs mit Online-Informationen) gaben 37% der Befragten an. Weiters genannt wurden Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen (30%) und Projektmanagement (21%).

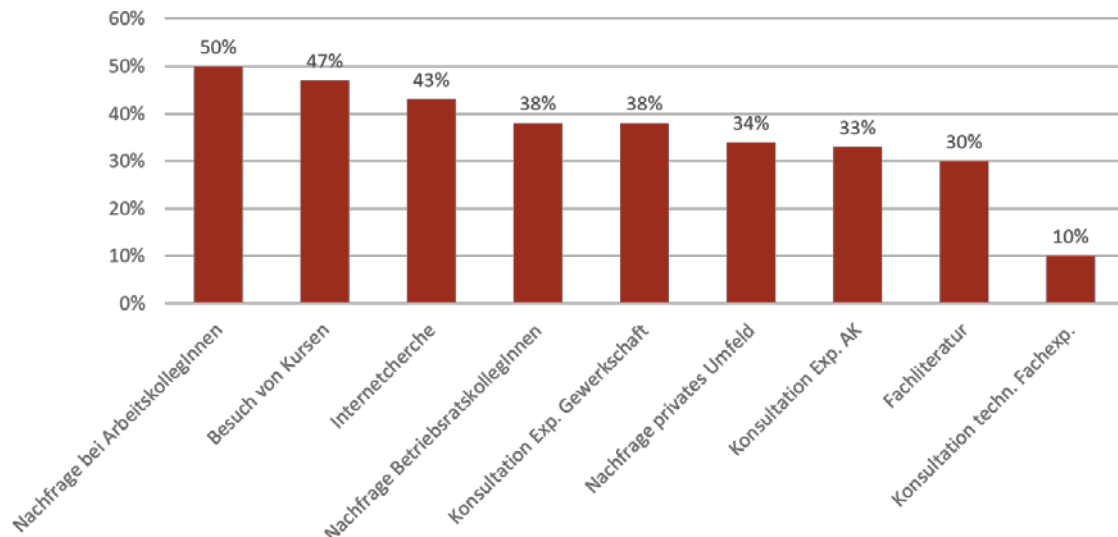
Wie bei vielen anderen Fragen finden sich auch hier Unterschiede nach Subgruppen. Beispielsweise ergeben Befunde zu den in Zukunft gewünschten Digital-Kompetenzen im Aufsichtsrat, dass insbesondere Betriebsräte in sehr großen Unternehmen (10.000 Beschäftigte oder mehr) eine deutlich höhere Sensibilität – und dementsprechend eingeforderte Kompetenz – gegenüber Datenschutz- und Sicherheitsfragen aufbringen als z.B. jene mit Belegschaften unter 500 Beschäftigten (75% vs. 50%). Selbiges gilt für den Wunsch nach mehr IT-Kompetenz zwecks Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen von technologischen Innovationen (z.B. bei Themen wie künstliche Intelligenz, Blockchain); hier liegt die Zustimmung bei sehr großen Unternehmen bei ca. 90%, dagegen bei kleineren nur bei 60%.

Aneignung von Digitalkompetenzen

Wie eignen sich die befragten AufsichtsrätInnen nun die benötigten Digitalkompetenzen an? Die meisten Betriebsräte erwerben Digitalkompetenzen durch Nachfrage bei ArbeitskollegInnen im Betrieb (50%), durch den Besuch von Kursen (47%) und durch selbstgesteuerte Internetrecherchen (43%). Auskunft durch Nachfrage

bei BetriebsratskollegInnen und die Konsultation von ExpertInnen der Gewerkschaft (jeweils 38%) sowie Nachfrage im privaten Umfeld (34%) werden ebenfalls häufig genannt. 33% konsultieren auch ExpertInnen der Arbeiterkammer, 30% ziehen Fachliteratur heran. Die Konsultation von technischen FachexpertInnen bzw. den Zukauf von Expertise nutzen nur 10%, um ihre eigenen Digitalkompetenzen zu erweitern.

Abbildung 7.3: Formen der Aneignung Digitalkompetenzen, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

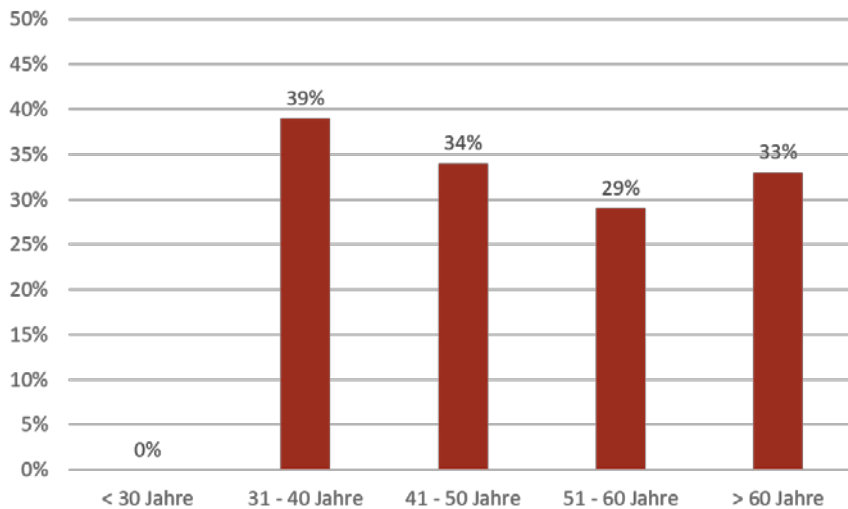
Die Art und Weise, wie sich die befragten BetriebsrätInnen Digitalkompetenzen aneignen, unterscheidet sich nach dem Geschlecht, dem Alter und dem höchsten formalen Bildungsabschluss. Männer wählen öfter Fachliteratur oder Internetrecherche, um die eigenen Kenntnisse zu verbessern. Frauen ziehen demgegenüber eher die Konsultation von ExpertInnen, die Nachfrage bei Arbeits- und BetriebsratskollegInnen sowie die Auskunft im privaten Umfeld heran.

Altersgruppenunterschiede ergeben, dass die Internetrecherche häufiger von Jüngeren genannt wird, wohingegen Betriebsräte ab 40 Jahren überdurchschnittlich oft Fachliteratur zu Rate ziehen. Die Konsultation von ExpertInnen, etwa aus Gewerkschaften oder der Arbeiterkammer, wird vermehrt von Personen ab 50 Jahren genutzt. Hinsichtlich der höchsten Ausbildung wird Fachliteratur verstärkt von Personen mit Hochschulabschluss herangezogen. Demgegenüber setzen Personen mit Lehrabschluss oder Meisterabschluss überdurchschnittlich oft auf die Konsultation von ExpertInnen aus AK oder Gewerkschaften.

Unterstützungsbedarf

Ein knappes Drittel der Befragten (32%) gibt an, im (weiten) Bereich Digitalkompetenzen mehr Unterstützung zu benötigen. Dabei gaben Frauen mit 38% etwas häufiger an, Unterstützung zu brauchen als Männer mit 30%. Hinsichtlich des Alters zeigen sich interessante Unterschiede. Innerhalb der Gruppe der unter 30-Jährigen gaben 100% an, keine Unterstützung zu benötigen (allerdings sind im gesamten Sample nur fünf Betriebsräte jünger als 30 Jahre alt). Unter allen anderen zeigt sich bei insgesamt eher geringen Unterschieden den Unterstützungsbedarf betreffend, dass die 31- bis 40-Jährigen mit 39% am ehesten einen diesbezüglichen Bedarf signalisieren. Hier stellt sich die Frage, ob damit nicht eher die Sensibilität für die Komplexität der Thematik „Digitalkompetenzen“ erfasst wird als der tatsächliche Unterstützungsbedarf, sprich: VertreterInnen der jüngeren Generation mit mehr Affinität zu Digitalisierung scheinen ein ausgeprägteres Verständnis darüber zu haben, dass rund um Digitalisierung ein Megathema im Anrollen ist und dass es dafür möglichst viel Support seitens unterstützender Institutionen braucht.

Abbildung 7.4: Anteil mit Unterstützungsbedarf im Bereich Digitalkompetenzen nach Altersgruppen, in %



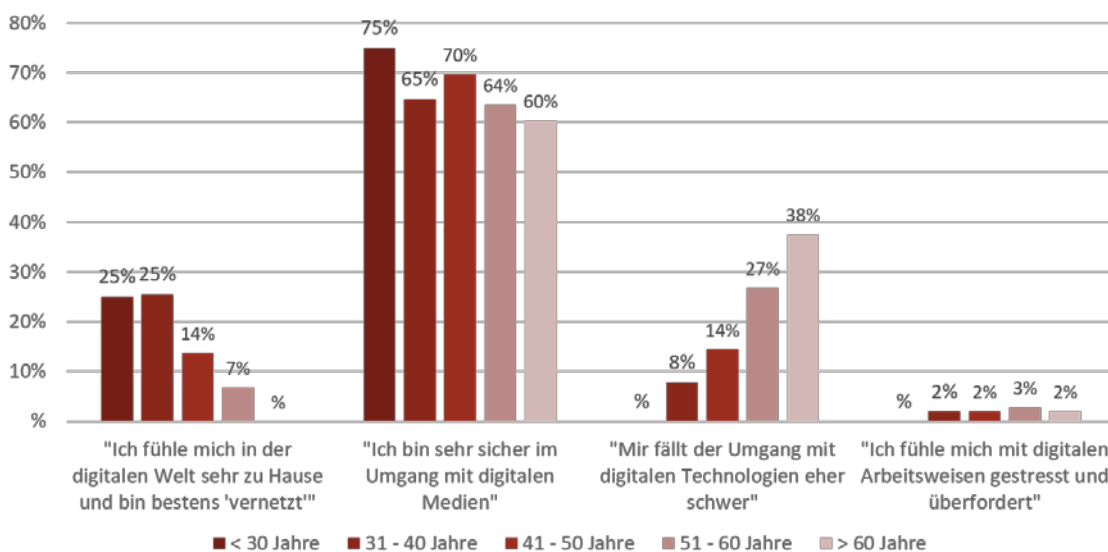
Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien und Technologien

Abbildung 7.5 weist aus, dass die Selbsteinschätzung eines sicheren Umgangs mit digitalen Technologien eine Alterskomponente enthält. Zwar stuften sich unter allen Befragten insgesamt 75% als gut gerüstet im Umgang mit digitalen Anwendungen ein (10% als „in der digitalen Welt zuhause“ und 65% als „sehr sicher im Umgang“), und nur die verbleibenden 25% attestieren, dass ihnen der Umgang mit digitalen Technologien mehr oder weniger schwer fällt. Insbesondere in der Gruppe der weniger „Digitalaffinen“ (Zusammenfassung von „fällt mir schwer“ und „bin überfordert“) zeigt die Abbildung (wenig überraschend) markante Unterschiede entlang der Altersgruppen.

In der selbst eingestuftten Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien und Technologien zeigen sich auch leichte Unterschiede zwischen den Geschlechtern. 25% der Frauen geben an, der Umgang mit digitalen Medien falle ihnen eher schwer, bei den Männern sind es nur 21%. Sich weitgehend überfordert und gestresst zu fühlen, sehen 7% der Frauen, aber nur 1% der Männer.

Abbildung 7.5: Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien und Technologien nach Alter, in %



Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Geäußerter Unterstützungsbedarf von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat zum Thema Digitalisierung – offene Nennungen

Insgesamt 81 RespondentInnen haben die Möglichkeit zur offenen Nennung eines Unterstützungsbedarfs beim Thema Digitalisierung genutzt. Diese Einträge wurden in Atlas.ti eingelesen und nach Themen gruppiert analysiert.

Thema	Häufigkeit
Kurs- und Schulungsangebot	38
Auseinandersetzung mit Digitalisierung und den Konsequenzen	17
Beratung	2
Erfahrungsaustausch	2

Quelle: FORBA-Befragung von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat

Mit 38 Einträgen am häufigsten genannt wurden **Kurs- und Schulungsangebote**. Mehrmals wurde auf das bestehende Angebot von Gewerkschaften und AK verwiesen. Andere Nennungen betrafen spezielle Bedürfnisse oder Anregungen in Zusammenhang mit Kurs- und Schulungsangeboten. Ein Wunsch, der insgesamt fünfmal genannt wurde, sind Schulungen in räumlicher Nähe, d.h. außerhalb von Wien oder auch direkt im Betrieb. Zweimal wurde der Wunsch nach Onlinekursen geäußert. Ebenfalls im Kontext von Kursangeboten wurde einmal ein Bedarf nach Anfängerkursen und dreimal ein Interesse an Angeboten zu spezifischen Themen angegeben. Konkret genannt wurden hier Schulungen zu rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Beispielsweise wurde viermal der Bedarf nach mehr Informationen zum Thema Datenschutz bzw. Datensicherheit geäußert.⁵

In den offenen Nennungen zum Unterstützungsbedarf im Bereich Digitalisierung wurde neben dem Wunsch nach (mehr) Kursen und Schulungen mit 17 Nennungen ein zweites wichtiges Thema deutlich: BetriebsrätInnen möchten sich mit den **Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeit und auf ihr Unternehmen auseinandersetzen**.

Die folgenden Zitate sollen dies illustrieren:

- ” Aneignung von Medien- und Informationskompetenzen, Überblick über die ständig neuen Entwicklungen.
- ” Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschäftsmodell und Personalstand.
- ” Branchenspezifisches Know How und internationale Erfahrungswerte/Benchmarks zum Einsatz von neuen Technologien.
- ” Digitalisierungsstrategien (Geschäftsmodelle, Produkt, Admin und Produktion) und deren Umsetzung.
- ” Mehr Einbindung in innerbetriebliche Diskussion zum Für und Wider.
- ” Möglichkeiten und Auswirkungen der Digitalisierung auf Mitarbeiter im öffentlichen Bereich.
- ” Neue Formen der Digitalisierung (anstatt Mail, Communicator, WhatsApp, Facebook).
- ” Was in unserem Bereich grundsätzlich alles digital gemacht werden könnte.
- ” Wie kann die Digitalkompetenz eines Betriebsrats verbessert werden? Was gibt es zu beachten?
- ” Ein Überblick was alles zum Thema 'Digitalisierung' im Aufsichtsrat auf mich zukommen kann.

Neben den beiden Themenbereichen Schulungen und Auseinandersetzung mit den Entwicklungen im Bereich Digitalisierung wurde zweimal der **Wunsch nach Ansprechpersonen** für Beratungen genannt und ebenfalls zweimal der Wunsch nach mehr Erfahrungsaustausch, einmal davon mit KollegInnen und einmal mit ExpertInnen.

⁵ In einem Fall wurde dabei aber auf das vorhandene Angebot von FORBA in diesem Bereich verwiesen.

8. ERGEBNISSE VON VERTIEFENDEN INTERVIEWS MIT AUFSICHTSRATSMITGLIEDERN

Zusätzlich zur quantitativen Erhebung, die den Hauptteil der Untersuchung ausmacht, wurden auch tiefer gehende Interviews mit vier Aufsichtsratsmitgliedern durchgeführt, die sich im Zuge der quantitativen Online-Erhebung für ein weiterführendes Gespräch bereit erklärt hatten. Explizites Ziel dieser Gespräche war es, Informationen über von den ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten erzielte Erfolge für die Belegschaften zu erhalten. Diese Gespräche, die entweder in direkten face-to-face Gesprächssituationen oder telefonisch durchgeführt wurden und zwischen einer knappen halben Stunde bis etwa 50 Minuten dauerten, erwiesen sich allerdings teilweise als nur bedingt ergiebig. Zum einen hielt trotz Zusicherung der völligen Anonymisierung betreffend die Person und des Unternehmens die grundsätzliche Verschwiegenheitspflicht die Aufsichtsratsmitglieder offenbar davon ab, konkrete Ereignisse in der Aufsichtsrats Tätigkeit auszubreiten; im Großen und Ganzen blieb es daher eher bei Andeutungen oder der Beschreibung allgemeiner Tendenzen. Zum anderen betonten sämtliche GesprächspartnerInnen, dass die Arbeit als Betriebsrat/-rätin ungleich wichtiger für die effektive Mitbestimmung und Durchsetzung von Interessen im Betrieb sei als jene als Aufsichtsratsmitglied. Diese Einschätzung spiegelt die realen Möglichkeiten der Mitbestimmung und Einflussnahme durch die ArbeitnehmerInnenvertretung in den beiden Kanälen der Mitbestimmung wider. Denn während insbesondere bei „sozialen“ Themen, die die Belegschaft unmittelbar betreffen, das Arbeitsverfassungsgesetz die verpflichtende Konsultation und Mitbestimmung des Betriebsrats vorsieht, weist das Gesellschaftsrecht ab einer bestimmten Betriebsgröße der ArbeitnehmerInnenvertretung zwar das Partizipationsrecht im Aufsichtsrat zu, beschränkt die effektive Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnenkurie aufgrund der festgelegten Drittelparität de facto allerdings in der Regel auf eine reine Konsultationsfunktion; in Situationen der Uneinigkeit werden die ArbeitnehmervertreterInnen regelmäßig von den KapitaleignerInnen niedergestimmt.

Nichtsdestoweniger wird von den interviewten BetriebsrätInnen die Aufsichtsrats Tätigkeit durchwegs als wichtig und sinnvoll beurteilt. Insbesondere der Informationsfluss und die Konsultation in Belangen der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, der längerfristigen strategischen Ausrichtung, der Digitalisierungsoffensive und Innovationsschwerpunkte, der geplanten Beteiligungsumstrukturierungen, der Erörterung der Ergebnisse der WirtschaftsprüferInnen, der Berichte aus den diversen thematischen Ausschüssen, der Nachnominierung von Aufsichtsratsmitgliedern etc. werden von den befragten ExpertInnen als außerordentlich nützliche und notwendige Mechanismen der Einbindung von Arbeitnehmerinteressen betrachtet. Ein Aufsichtsratsmitglied von der Arbeitnehmerseite eines großen Finanzdienstleistungsbetriebs schildert den Ablauf der Informationsweitergabe durch die KapitaleignerInnen folgendermaßen:

„ Es wird manchmal der Zugang (von der Kapitaleseite, Anm. der AutorInnen) gesucht, es gibt auch immer Vorbesprechungen zu den Aufsichtsratssitzungen, wo auch (...) der Streubesitz vertreten ist (...), wo von den Spezialisten aus der (xxx, das Unternehmen, die AutorInnen) die Sachverhalte dargestellt werden, wo man diskutieren (...) kann, das wird standardmäßig angeboten (...). Da wird kein ‚information hiding‘ betrieben, also da fühlen wir uns nicht (hintergangen). Was auch komplett aufgehört hat sind Tischvorlagen, so etwas gibt es nicht mehr. Aber das können sie auch gegenüber dem Streubesitz nicht machen, logischerweise. Es gibt da jetzt so einen Dataroom, wo alle Unterlagen schon zumindest eine Woche vorher drinnen sind, damit man sich das vorher in Ruhe anschauen kann. Also, ich glaube, das funktioniert schon vorbildlich.

Dieser hier beschriebene funktionierende Informationsfluss, der nicht nur den gesetzlichen Vorgaben der Informationsverpflichtung von Seiten der KapitaleignerInnen genügt, sondern auf der grundsätzlichen Einsicht beruht, dass die systematische Einbindung der Arbeitnehmerseite in alle wirtschaftlichen und sozialen Belange dem Unternehmen als Ganzes zum Vorteil gereicht, wird in den Grundzügen von allen interviewten BetriebsrätInnen bestätigt. Allerdings stellt diese Bereitschaft der Einbindung der ArbeitnehmervertreterInnen für diese

zwar eine notwendige Voraussetzung dar, überhaupt effektiv in Entscheidungsfindungsprozessen des Aufsichtsrats mitwirken zu können. Über den tatsächlichen Einfluss der BetriebsratsvertreterInnen in diesem Gremium ist damit allerdings noch nichts ausgesagt.

Der oben zitierte Betriebsrat des Finanzdienstleistungsunternehmens gibt diesbezüglich etwa unumwunden zu, dass das gute Verhältnis der Parteien untereinander im Aufsichtsrat kaum zu einer Steigerung des Einflusses der Arbeitnehmerseite in diesem Gremium beiträgt – dafür seien die Stimmverhältnisse zu Gunsten der Kapitaleseite zu unausgewogen. Sehr wohl aber würde das grundsätzlich gute Arbeitsklima im Aufsichtsrat auf die Betriebsratstätigkeit vis-a-vis der Geschäftsführung, der vorbildliche betriebliche Sozialleistungen abgerungen werden konnten, abfärben.

Dass Respekt vor der Arbeitnehmervertretung und deren Einbindung in den Willensbildungs- und Entscheidungsprozess durch die Kapitaleseite im Aufsichtsrat durchaus auch zu konkreten Erfolgen für die Belegschaftsvertretung führen kann, zeigen andere Beispiele. Der Betriebsratsvorsitzende eines großen Unternehmens der ITC-Telekom-Branche etwa berichtet, wie bereits vor etlichen Jahren im Aufsichtsrat Themen diskutiert wurden, die in der Folge auch von der Geschäftsführung aufgegriffen und im Einvernehmen mit dem Betriebsrat einer für alle zufriedenstellenden Lösung zugeführt wurden. So konnten nach ausführlichen Debatten im Aufsichtsrat der Geschäftsführung freiwillige Sozialleistungen wie kostenlose Parkplätze, Essenszuschüsse, die Einrichtung eines Betriebskindergartens und die Einführung einer betrieblichen Pensionskasse abgerungen werden. Davor hatten sich die VertreterInnen der Kapital- und der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat darauf geeinigt, dass aufgrund der hohen Fluktuation am Standort ein umfassendes Mitarbeiterbindungsprogramm vonnöten wäre, dessen Kernpunkte die oben angeführten Sozialleistungen bildeten.

” Da haben wir dann sehr wohl freiwillige Sozialleistungen über den Aufsichtsrat durchgebracht unter dem Titel Mitarbeiterbindungsprogramm. Da sind wir zu den Aufsichtsräten gegangen und haben gesagt: ‚Schaut euch die hohe Fluktuationsrate an! Da muss etwas gemacht werden!‘ Und da haben wir dann geholt: kostenlose Parkplätze, Essenszuschuss, Pensionskassen. (...) Das ist über den Aufsichtsrat gegangen.

Ein weiterer bedeutsamer Themenbereich, der im Aufsichtsrat intensiv behandelt wurde, betrifft das Gehaltschema der MitarbeiterInnen, inklusive Prämien und Bonuszahlungen. Bis vor wenigen Jahren hatte jede/r MitarbeiterIn einen beträchtlichen erfolgsabhängigen Lohnbestandteil, der aus der Erreichung teils der im Vorjahr definierten Unternehmenserfolgsziele und teils der persönlichen Erfolgs- und Leistungsziele berechnet wurde. In einem ersten Schritt wurde auf Drängen des Betriebsrats der Anteil dieses variablen Gehaltsbestandteils deutlich reduziert und in der Folge die variablen Bestandteile als solche überhaupt aufgelöst und in ein fixes Gehalt umgewandelt, ohne Gehaltseinbußen für die MitarbeiterInnen. Nur noch das Management und AußendienstmitarbeiterInnen werden bis dato teilweise variabel bezahlt, wobei als Kriterien für die Berechnung der Höhe des variablen Gehalts die Erreichung nur noch von Firmenzielen, nicht mehr von persönlichen Erfolgszielen, herangezogen werden.

Dass der Informationsfluss im Aufsichtsrat nicht nur von den KapitaleignerInnen in Richtung BelegschaftsvertreterInnen gehen muss, sondern dass entscheidende, handlungswirksame Informationen auch die umgekehrte Richtung nehmen können, zeigt das Beispiel eines Betriebs im Bereich Soziales/Gesundheitsdienste. Zunächst wurde dem Betriebsrat im Aufsichtsrat von Kapitaleseite die Intention der Geschäftsführung mitgeteilt, einen Wechsel des für die Belegschaft geltenden Kollektivvertrags zu vollziehen. Gemäß den Aussagen der interviewten Betriebsrätin hätte dieser Kollektivvertragswechsel teilweise massive Gehaltseinbußen und insgesamt schlechtere Arbeitsbedingungen nach sich gezogen. In der Folge mobilisierte der Betriebsrat gegen den geplanten Kollektivvertragswechsel und startete eine Informationskampagne unter den MitarbeiterInnen. Daneben wurde der Betriebsrat auch im Aufsichtsrat vorstellig und legte den KapitaleignerInnen eine umfassende Dokumentation der vermeintlichen Auswirkungen des von der Geschäftsführung ventilierten Kollektivvertrags-

wechsels, insbesondere in Hinblick auf die Beschäftigungsbedingungen und die Qualität der Arbeit, vor. Tatsächlich konnte ein Teil der EigentümervertreterInnen, denen weder das drohende Ausmaß der Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen noch die drohende Gefahr für die Qualität der angebotenen Dienste bewusst gewesen sein dürfte, auf die Seite der ArbeitnehmerInnen gezogen werden, sodass der von der Geschäftsführung geplante Kollektivvertragswechsel abgewendet werden konnte. Gerade in diesem Wirtschaftsbereich zeigen sich die EigentümervertreterInnen sozialen Anliegen und dem Wohl der Beschäftigten gegenüber tendenziell aufgeschlossen, sodass diese – so kann angenommen werden – eher an ihrer „Ehre“ und ihrem sozialen Ethos festgenagelt werden können als in anderen Wirtschaftsbereichen.

Insgesamt sieht die Betriebsrätin dieses Unternehmens die größten Vorteile der Aufsichtsrats Tätigkeit einerseits im Informationsaustausch und andererseits in der bloßen Tatsache, dass

„ wir näher an den Eigentümern dran sind. Weil sonst wäre die Diskussion (über den geplanten Kollektivvertragswechsel, Anm. der AutorInnen) schwieriger geworden. So sind sie der Diskussion nicht ausgekommen. Das erste, das wir gemacht haben, war ein Vergleich, wie viel der Unterschied des bestehenden und des von der Geschäftsführung anvisierten Kollektivvertrags ist, (...) und das haben wir ihnen hingelegt, und da haben schon einige geschluckt, wie sie gesehen haben, welche Dimensionen das hat. (...) So nahe dran an den Eigentümern wären wir sonst (außerhalb des Aufsichtsrates, Anm. der AutorInnen) nicht gewesen. Und mit zwei der Eigentümervertreter kann ich auch persönlich gut, und das macht natürlich auch etwas aus.

In einem anderen, rein produzierenden Betrieb der Maschinenbau- und Metallindustrie, der Teil eines multinationalen Konzerns ist, wird die Einflussmöglichkeit der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat generell eher gering eingeschätzt. Vor etlichen Jahren konnte allerdings eine freiwillige jährliche Prämie für alle ArbeitnehmerInnen, wenngleich nicht zu gleichen Teilen (wie vom Betriebsrat gewünscht), im Betrieb durchgesetzt werden, die zuvor im Aufsichtsrat von der Kapitaleseite zugesagt worden war. Im Bereich des betrieblichen Arbeitnehmerschutzes konnte im Aufsichtsrat in Kooperation mit dem Haupteigentümer Druck auf die Geschäftsführung ausgeübt werden, sodass bestimmte Vorsichtsmaßnahmen und Änderungen in den Verfahrensabläufen realisiert werden konnten. Anlassfälle waren allerdings schwere, teilweise auch tödliche Arbeitsunfälle in Schwesterbetrieben des Konzerns gewesen, die die Eigentümerseite auch aus eigenem Antrieb dazu bewegten, weitere Schritte zur Verbesserung des Arbeitnehmerschutzes zu setzen. In diesem Bereich konnten die ArbeitnehmervertreterInnen also aufgrund gemeinsamer Interessen eine strategische Allianz mit den EigentümervertreterInnen bilden und damit die Geschäftsführung zwingen, entscheidende Maßnahmen in die Wege zu leiten.

Zentrale Ergebnisse

- Im Vergleich mit der Betriebsratsarbeit in unmittelbarer Auseinandersetzung mit der Geschäftsführung wird die Aufsichtsrats Tätigkeit von den BelegschaftsvertreterInnen tendenziell als weniger wichtig eingeschätzt.
- Erfolge im Aufsichtsrat aus Arbeitnehmersicht werden dennoch erzielt, wenngleich relativ selten. Dies hat mit der Drittelparität der Arbeitnehmerkurie sowie mit der Tatsache, dass die Kapitaleseite zumeist mit einer Stimme spricht, zu tun.
- Die wichtigste Funktion des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmersicht scheint in der (wechselseitigen) Informationsweitergabe zu liegen. Dies betrifft zum einen Informationen über Wirtschaftskennzahlen und Entwicklungen im Betrieb sowie die strategische Ausrichtung, zum anderen aber auch die Sensibilisierung der Kapitaleseite für arbeitnehmerbezogenen Belange.
- Einfluss auf Entscheidungen im Aufsichtsrat kann die Belegschaftsvertretung in der Regel dann nehmen, wenn zum einen ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren der Kapital- und Arbeitnehmerseite besteht und zum anderen Partikularinteressen der ArbeitnehmerInnen als Allgemeininteressen im Sinne des Unternehmens dargestellt werden können.
- In kleineren traditionellen Familienbetrieben gelingt es der Arbeitnehmerseite tendenziell eher, informellen Kontakt mit (Teilen der) KapitaleignerInnen zu halten, womit sich die Chance für Allianzen mit (Teilen) der Kapitaleseite im Aufsichtsrat erhöht.

9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 3.1:	Alter der Befragten im Geschlechtervergleich	11
Abbildung 3.2:	Höchste Ausbildung der BetriebsrätIn nach Branche.....	12
Abbildung 3.3:	Gesamtanzahl der Personen im Aufsichtsrat.....	13
Abbildung 3.4:	Mindestens eine Person im gesamten Aufsichtsrat ist.....	14
Abbildung 3.5:	Branchen nach Häufigkeit der Nennung.....	16
Abbildung 3.6:	Unternehmen nach Bundesland, in %	16
Abbildung 3.7:	Branchen nach ausgewählten Bundesländern, in %.....	17
Abbildung 3.8:	Unternehmensgröße, in %	17
Abbildung 3.9:	Eigentümerstruktur, in %.....	18
Abbildung 3.10:	Verteilung nach Unternehmenstypen, in %.....	19
Abbildung 3.11:	Zukunftsaussichten des Unternehmens im Branchenvergleich, in %.....	20
Abbildung 4.1:	Bedeutung der Arbeit im Aufsichtsrat für Interessenvertretung, in %	23
Abbildung 4.2:	Möglichkeiten, die Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten, in %.....	24
Abbildung 4.3:	Möglichkeiten der Interessenvertretung erhöhen sich durch die Aufsichtsratsarbeit, in %.....	25
Abbildung 4.4:	Durch die Aufsichtsratsarbeit erhöht sich die Möglichkeiten der Interessenvertretung, in %	25
Abbildung 4.5:	Vorbesprechungen mit Personen vor der Sitzung, in %.....	27
Abbildung 4.6:	Zeitpunkt, an dem Entscheidungen im Aufsichtsrat behandelt werden, in %	28
Abbildung 4.7:	Verbündete im Aufsichtsrat, in %	29
Abbildung 4.8:	Voraussetzungen an Kompetenzen für die Aufsichtsrats Tätigkeit, in %.....	30
Abbildung 4.9:	Unterstützungsbedarf bei Kompetenzen, in %.....	31
Abbildung 4.10:	Erfolge der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat der letzten fünf Jahre.....	32
Abbildung 4.11:	Zahl der Erfolge der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat der letzten fünf Jahre.....	33
Abbildung 4.12:	Bewertung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat, in %	37
Abbildung 4.13:	Bewertung der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat nach Unternehmensstruktur, in %	38
Abbildung 4.14:	Übereinstimmung der ArbeitnehmerInnenvertretung und Unternehmensleitung, in %	38
Abbildung 5.1:	Bedeutung der Überwachung der Geschäftsführung, in %	41
Abbildung 6.1:	Einstufung des Unternehmens als Vorreiter vs. Nachzügler bei Digitalisierung, nach Branchen, in %.....	45
Abbildung 6.2:	Auswirkungen des digitalen Wandels im eigenen Unternehmen, in %.....	46
Abbildung 6.3:	Behandlung von strategischen Themen im Aufsichtsrat, in %.....	47
Abbildung 6.4:	Beschäftigung des Aufsichtsrats mit Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren, in %.....	48
Abbildung 7.1:	Digitale Anwendungen in der Aufsichtsratsarbeit, in %.....	50
Abbildung 7.2:	Bewertung der Verwendung von digitalen Anwendungen in der Aufsichtsratssitzung, in %.....	50
Abbildung 7.3:	Formen der Aneignung Digitalkompetenzen, in %.....	52
Abbildung 7.4:	Anteil mit Unterstützungsbedarf im Bereich Digitalkompetenzen nach Altersgruppen, in %.....	53
Abbildung 7.5:	Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien und Technologien nach Alter, in %	53

Gesellschaftskritische Wissenschaft: die Studien der AK Wien

Alle Studien zum Downloaden:

wien.arbeiterkammer.at/service/studien

