

Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue Medien-Unternehmen

1 Einleitung

In diesem Beitrag befassen wir uns mit der Frage nach den neuen Mustern der Beschäftigtenpartizipation und Interessenvertretung in Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Vorliegende Erkenntnisse aus der sozialwissenschaftlichen Forschung konstatieren in Folge von Krisen- und Lernerfahrungen in der digitalen Wirtschaft eine „Gezeitenwende“ (Boes/Marrs 2003: 6), die langfristig dazu führen wird, dass sich kollektive und institutionalisierte Interessenvertretungsstrukturen auch in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft durchsetzen werden (Streeck 2002). Formen der direkten Partizipation stellen keine Alternative zur institutionalisierten Mitbestimmung dar (Dörre 2002; Wolf 2003). Darüber hinaus zeigen einige Studien eine bemerkenswerte Verbreitung von Betriebsratsgremien in der digitalen Wirtschaft (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002; Ittermann/Niewerth 2004). Boes und Baukowitz (2002) zufolge bleiben lediglich die (kleineren) Start up-Unternehmen „gegenüber einer verfassten Mitbestimmung weitgehend resistent“, während sich bei den (mittleren) ‚Lack-Turnschuh-Unternehmen‘ hingegen „eher Tendenzen der Verbreitung der verfassten Mitbestimmung“ abzeichnen (ebd.: 278).

Auch wenn es aus unserer Sicht unbestritten bleibt, dass in zahlreichen Unternehmen der digitalen Wirtschaft Betriebsräte existieren und agieren (Ittermann/Niewerth 2004), so halten wir dennoch die Annahme einer Stabilisierung und flächendeckenden Verbreitung institutionalisierter Mitbestimmung für eine womöglich vorschnelle und einseitige Bilanzierung. Die vorliegenden Erkenntnisse unserer eigenen empirischen Untersuchungen legen, ähnlich wie die Studie von Städtler u.a. zeigt, „eine erheblich vorsichtigeren Bewertung nahe, da sich die Entwicklungen weitaus vielschichtiger und mehrdimensionaler darstellen“ (Städtler u.a. 2004: 149). So ist das Ziel dieses Aufsatzes, den Stellenwert institutionalisierter Mitbestimmung und andere Formen der Interessenvertretung in Schlüsselbereichen der digitalen Wirtschaft

kritisch zu hinterfragen und die Bedeutung und die Wirkungsgrade individueller und kollektiver Formen der Interessenvertretung näher zu untersuchen.

Im Zentrum der folgenden Ausführungen steht eine differenziertere Betrachtung der Partizipationsstrukturen in (mittleren) Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Dabei konzentrieren wir uns in unserem Vorgehen insbesondere auf die Schlüsselbereiche der ‚Neuen Medien‘ (Abschnitt 2). Wir richten das Augenmerk zunächst auf den Stellenwert der unterschiedlichen Partizipationsstrukturen, aber auch auf das (gleichzeitige) Nebeneinander verschiedener Formen der institutionalisierten, alternativ-kollektiven und individualisierten Interessenvertretung. Hierbei wird die These vertreten, dass sich die unterschiedlichen Partizipationsstrukturen innerhalb der Unternehmen nicht ausschließen und die Selbstvertretungsmodelle die kollektiven Formen (Alternativmodelle oder Betriebsratsmodell) dominieren (Abschnitt 3). Darauf aufbauend wollen wir im 4. Abschnitt zeigen, dass entgegen den Bewertungen, die den ‚vertretungswirksameren Charakter‘ der Institution Betriebsrat betonen, die Muster der Selbstvertretung in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft nicht per se defizient oder vertretungsschwach sind. Vielmehr basieren diese Beteiligungsstrukturen auf Vertrauensbeziehungen (vgl. auch Städtler u.a. 2004), die einen zentralen Stellenwert für den Wirkungsgrad der Beschäftigtenpartizipation einnehmen und eine stabile, nicht ohne weiteres ‚aufkündbare‘ Grundlage bilden. Abschließen werden wir mit einem kurzen Fazit (Abschnitt 5), in dem wir zentrale Erkenntnisse unserer Erhebungen zusammenfassen und auf den aktuellen Forschungsstand beziehen.

2 Zum Untersuchungsfeld ‚Neue Medien‘

Die der digitalen Wirtschaft zugeschriebene hohe Bedeutung als Hoffnungsträger für eine positive Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung in Deutschland hat aus der Sicht der Wirtschafts- und Beschäftigungsstatistik nicht dazu geführt, eine klare Definition dieser ‚Branche‘ zu formulieren, so dass die verfügbaren Daten eher den Charakter von Schätzungen haben und nicht als harte Fakten gelten können. Wie heterogen die digitale Wirtschaft sich darstellt, zeigt ein Blick auf den inzwischen eingestellten Börsenindex NEMAX: Insgesamt zehn Branchenindizes waren dort gelistet, die – bezogen auf die Anzahl der gelisteten Unternehmen – von Finanzdienstleistungen als dem kleinsten über Biotechnology hin zu Technology als dem größten Segment reichten (Ittermann/Niewerth 2004: 26f.). Für unsere eigenen

Untersuchungen¹ haben wir uns auf wichtige Ausschnitte des empirischen Feldes digitale Wirtschaft, wie sie der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), ehemals Deutscher Multimedia Verband (dmmv), als seinen Organisationsbereich definiert, konzentriert. Der BVDW unterscheidet mit den Bereichen Software und IT-Services, (Multimedia-)Dienstleistungen sowie interaktive Angebote drei Kernbereiche der digitalen Wirtschaft. Die Bedeutung dieser Kernbereiche unterstreicht die Analyse der am Neuen Markt gelisteten Unternehmen: Demnach waren über die Hälfte der Unternehmen den Segmenten Media und Entertainment, Internet, Software und IT-Services zuzuordnen (ebd.: 27).

Die in diesen Segmenten tätigen Unternehmen sind überwiegend kleinbetrieblich strukturiert (Krafft 2001: 11); der dmmv (2004) geht von einer durchschnittlichen Betriebsgröße von ca. 12 Beschäftigten aus, selbst die 200 umsatzstärksten Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt nur 33 Mitarbeiter. Unsere untersuchten Unternehmen sind mit 50 bis 250 Beschäftigten größer. Dahinter verbarg sich die Überlegung, dass die mittelgroßen Betriebe für die Untersuchung der Herausbildung kollektiver Interessenvertretungsstrukturen oder des Fortbestandes individualisierter Vertretungsformen von besonderem Interesse sind, da dieser „neue Mittelstand“ (Kluge/Schiemann 2001) über einen bestimmten Professionalisierungsgrad der Unternehmensstrukturen sowie eine ‚kritische Größe‘ verfügt (Städtler u.a. 2004), die die Wahrscheinlichkeit einer kollektiven Interessenvertretung fördern.

Ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium war die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen. Die digitale Wirtschaft hat nach dem Boom der neunziger Jahre ab dem Jahre 2000 eine dramatische Krise mit Personalabbau und Insolvenzen erlebt. Inzwischen scheint wieder Licht am Ende des Tunnels erkennbar zu sein: So schätzt der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (BITKOM) für die weiter gefasste Informations- und Kommunikationstechnologie einen Anstieg des Umsatzvolumens in 2004 um zwei Prozent, für 2005 wird sogar ein Wachstum von fünf Prozent prognostiziert (BITKOM 2004: 4); dies scheint insbesondere für die Software- und IT-Services-Unternehmen zu gelten (NFO 2003: 52; NRW Medien GmbH 2003: 45). Aber es ist durchaus diskussionswürdig, ob der

¹ Die empirischen Ergebnisse basieren auf zwei laufenden Forschungsprojekten: zum einem dem Projekt „Wandel der Formen von Erwerbsregulierung?“ im Rahmen des Verbundprojektes „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit der Neuformierung der Arbeitsforschung“ (Förderung durch BMBF/DLR) und zum anderen dem Projekt „Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung – Partizipationskulturen in Unternehmen der Neuen Wirtschaft“ (Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung).

neuerliche Aufschwung – auch in Bezug auf die Arbeitsbeziehungen – wieder „ein Zurück zur Situation vor der Krise“ (Boes 2004: 7) bringen wird. Die Vermutung liegt nahe, dass nicht nur Professionalisierung und Größenwachstum, sondern auch Krise und Personalabbau in den Unternehmen das Interesse der Beschäftigten an einer kollektiven Interessenvertretung gestärkt haben. Deshalb wurden in das Sample einerseits wirtschaftlich schwache und andererseits expandierende Unternehmen aufgenommen.

Demgegenüber wurden weitere Merkmalsausprägungen konstant gehalten. In unserem Sample handelt es sich um vergleichsweise junge und rechtlich selbstständige Unternehmen. Die Qualifikationsstruktur ist im Untersuchungsfeld stark akademisch geprägt; das durchschnittliche Alter der Beschäftigten liegt zwischen 30 und 35 Jahren (vgl. MMB 2000; Läßle u.a. 2002; Ittermann/Niewerth 2004: 44f.).

Für unsere empirischen Erhebungen (u.a. Betriebsfallstudien) haben wir beim methodischen Vorgehen einen Mix aus qualitativen und quantitativen Verfahren gewählt: Zum einen wurden in zehn Unternehmen leitfadengestützte Interviews mit den betrieblichen Akteuren unterschiedlicher Hierarchieebenen geführt, die zwischen einer und drei Stunden dauerten. In einigen Unternehmen wurde zusätzlich eine standardisierte Mitarbeiterbefragung von ca. 350 Beschäftigten durchgeführt. Zur Erschließung des Feldes wurden im Vorfeld Expertengespräche mit Vertretern von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften und Beratungsunternehmen geführt.

Eine Übersicht über die Fallstudienbetriebe zeigt die folgende Tabelle:

Unternehmen (Gründungsjahr)*	Segment	Personal (2003)	Wirtschaftliche Situation	Erwerbsregulierung
A (1995)	Multimedia	110	Krise, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
B (2002)	Software	140	Krise, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
C (1991)	IT-Services, Software	120	Wachstum	alternative Interessenvertretung (seit 2001),

* Die Unternehmen B und I sind aus Abspaltungen bzw. Fusionen hervorgegangen. In beiden Fällen bestanden schon vor der Unternehmensänderung Betriebsräte.

				Selbstvertretung
D (1995)	Multimedia	55	Wachstum, Personalzuwachs	Selbstvertretung
E (1992)	Software	275	Krise, Personalabbau	Selbstvertretung
F (1990)	Multimedia	130	Wachstum, Personalzuwachs	Betriebsrat (seit 1992), Selbstvertretung
G (1989)	IT-Services, Software	171	Wachstum, Personalzuwachs	Selbstvertretung
H (1996)	Internetdienstleistungen	138	Krise, Personalabbau	alternative Interessenvertretung (seit 2001), Selbstvertretung
I (2002)	Internetdienstleistungen	200	Null-Wachstum, Personalabbau	Betriebsrat (seit 2002), Selbstvertretung
J (1995)	Software	70	Wachstum, Personalzuwachs	Selbstvertretung

3 Strukturen der Interessenvertretung – Dominanz der Selbstvertretung

In der Diskussion über die Verbreitung von Interessenvertretungsformen in der digitalen Wirtschaft wird teilweise sehr verkürzt argumentiert: Entweder es gibt in einem Unternehmen eine kollektive Interessenvertretung (Betriebsrat oder alternatives Gremium) oder es gibt keine. Wir wollen demgegenüber zum einen die These vertreten, dass – und nicht erst in den Unternehmen der digitalen Wirtschaft – in der Regel eine konkrete betriebliche Interessenvertretungsstruktur sich nicht derart eindimensional beschreiben lässt, sondern von unterschiedlichen ‚Mischungsverhältnissen‘ verschiedener Vertretungsformen auszugehen ist. Zum anderen sollen die folgenden Ausführungen zeigen, dass selbst bei der Existenz einer kollektiven Interessenvertretung in den untersuchten Unternehmen die Selbstvertretung dominant ist. Aufgrund der Ergebnisse der Fallstudien sind für die untersuchten Segmente der digitalen Wirtschaft drei Muster zu erkennen: „reine Selbstvertretung“, „alternative Formen der Interessenvertretung und Selbstvertretung“ sowie „Betriebsrat und Selbstvertretung“.

Betriebsrat und Selbstvertretung in den Neue Medien-Unternehmen

Ein Betriebsrat existiert in vier der Untersuchungsunternehmen (Unternehmen A, B, F und I). Bis auf das Unternehmen F befinden sich alle Unternehmen in einer wirtschaftlichen angespannten Situation und mussten Personal entlassen. Gleichwohl bestätigt sich lediglich in zwei Unternehmen (A und I) die Vermutung, dass die Krise ursächlicher Auslöser für die Gründung eines Betriebsrats war;² in den Unternehmen B und F gab es die Betriebsratsgremien dagegen schon zu Wachstumszeiten.

Auch in den Unternehmen, die auf längere Erfahrungen mit einem Betriebsrat zurückblicken können, finden sich keine Betriebsratskarrieren, wie sie etwa aus den Automobilkonzernen oder dem Maschinenbau bekannt sind. Dementsprechend haben die Betriebsratsmitglieder wenig oder gar keine Erfahrungen mit dem ‚Geschäft‘ der Interessenvertretung und mussten sich erst durch Schulungen und insbesondere Selbststudium einarbeiten:

„Wir waren nicht unwillig, wir waren nur unwissend.“ (Betriebsrat im Unternehmen A)

Der Professionalisierungsgrad ist denn auch eher niedrig; weder gibt es klare Zuständigkeiten in den Gremien noch wird ein ausgefeiltes, mittelfristiges Arbeitsprogramm verfolgt. Die Themenfelder, denen sich die Betriebsräte zuwenden, konzentrieren sich in der Regel auf vier. Im Zentrum stehen der krisenbedingte Personalabbau und die damit in Verbindung stehenden Sozialplanverhandlungen (Unternehmen B und I), Kurzarbeit (Unternehmen B) oder temporäre, freiwillige Arbeitszeitverkürzungen ohne Lohnausgleich (Unternehmen A). Hier sind die Betriebsräte durchaus erfolgreich und können dem Arbeitgeber weit reichende Zugeständnisse abringen, wie etwa das Verhandlungsergebnis über eine Standortschließung beim Unternehmen I zeigt. Ein zweites wichtiges Arbeitsgebiet ist die Einführung von Arbeitszeitmodellen, worüber in drei Unternehmen (B, F und I) eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde. Außerdem werden Personalangelegenheiten nach § 99 BetrVG (Personelle Einzelmaßnahmen) und schließlich „alltägliche Themen“ (Betriebsrat im Unternehmen I) wie Urlaubsregelungen oder Firmenparkplätze verhandelt. Zentrale Beschäftigteninteressen, die sich aus den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Entgelt, Weiterbildung oder Karriere) oder dem

² Die Studie von Städtler u.a. (2004: 155) legt nahe, dass wirtschaftliche Krisen die Gründung von Betriebsräten fördern; dieser Einschätzung ist aufgrund unserer Erhebungen nur bedingt zuzustimmen.

Arbeitsprozess (Autonomie in der Arbeit) ergeben, zählen nicht zu den wesentlichen Aufgabenbereichen der Betriebsräte.

Eine erste Erklärung für dieses Phänomen liegt in dem Selbstverständnis der befragten Betriebsräte, die sich nicht als Gegenmacht verstehen, sondern sehr wohl die Interessen des Unternehmens im Blick behalten. Die anstehenden Probleme sollen in einem konsensualen Verhandlungsprozess zwischen Betriebsrat und Management gelöst werden.

„Es geht jedoch nicht so weit, dass wir Formfehler nachweisen, wenn ein Termin überschritten wurde. Da sind wir nicht so.“ (Betriebsrat im Unternehmen A)

Wenn das nicht klappt, ziehen sich die Betriebsräte durchaus auf das Betriebsverfassungsgesetz als „Arbeitsgrundlage“ (Betriebsrat im Unternehmen I) zurück:

„Wenn ’nen Paragraph drin steht, dann horchen die auf. Weil, das machen wir eigentlich nicht.“ (Betriebsrat im Unternehmen B)

In Bezug auf das Verhältnis zu den Beschäftigten sieht sich der Betriebsrat in der Regel nicht als Verfechter der Beschäftigteninteressen und damit kollektiver Regelungen, sondern sieht die Selbstvertretung als den ‚Normalfall‘ der betrieblichen Interessenvertretung an.

Eine zweite Erklärung liegt in der mangelnden Akzeptanz des Betriebsrats durch die Arbeitgeber. Die Geschäftsführungen oder Personalabteilungen haben sich nach anfänglichen Widerständen zwar mit dem Betriebsrat arrangiert, gleichwohl hält die Mehrheit der Arbeitgebervertreter einen Betriebsrat für überflüssig und einer innovativen Branche für nicht angemessen:

„Ich bin ein anerkannter Betriebsratshasser, aber ich hab’ mit denen keine Schwierigkeiten.“ (Geschäftsführer im Unternehmen A)

Wenngleich man in dieser Prägnanz die Vorbehalte selten zu hören bekommt, zeigt das Zitat dennoch, dass die Funktion der Institution Betriebsrat von den meisten Arbeitgebern kritisch gesehen wird. Die von den befragten Managementvertretern benannten Argumente sind bekannt: Betriebsräte sind für die flexiblen, auf Veränderungen schnell reagierenden Unternehmen zu bürokratisch und zu langsam, sie kosten Geld, wiegeln die Belegschaften auf und untergraben die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Dementsprechend ist die Einbindung der Betriebsräte unzureichend; selbst Informationen, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt werden müssen, bekommen sie nicht immer automatisch, sondern teilweise erst nach eindrucklicher Aufforderung. Aber es gibt auch Ausnah-

men: Aufgrund einer anderen Berufsbiographie sieht der Geschäftsführer des Unternehmens B den Betriebsrat als alleinigen Interessenvertreter der Belegschaft und will ausschließlich mit ihm verhandeln; eine Position, die wiederum in ihrer Radikalität aufgrund des Selbstverständnisses vom Betriebsrat nicht akzeptiert wird, der nur in enger, fast basisdemokratischer Abstimmung mit den Beschäftigten verhandeln will.

Drittens ist der Rückhalt des Betriebsrats bei den Beschäftigten in der Regel eher schwach ausgeprägt:

„Die interessieren sich nicht wirklich für den Betriebsrat. ... Das (Betriebsrat als Bremser und Blockierer; die Verf.) muss nicht mal die Unternehmensleitung sagen, das sagen die schon von ganz alleine.“ (Betriebsrat im Unternehmen B)

Trotz einer hohen Wahlbeteiligung, die zwischen 60 und 80 Prozent liegt, wird der Betriebsrat von den Beschäftigten nicht als der primäre Ansprechpartner bei der Interessenregulierung wahrgenommen. Das liegt zum einen an der großen Bedeutung, die die Beschäftigten der Selbstvertretung zuschreiben; darauf werden wir weiter unten ausführlich eingehen. Zum anderen liegen die Probleme aber auch in dem Betriebsrat selbst begründet. Durchaus selbstkritisch wird eingeräumt, dass die Präsenz des Betriebsrats unzureichend ist und die Kommunikation mit den Beschäftigten nicht optimal funktioniert:

„Wir (der Betriebsrat; die Verf.) haben es von Anfang an versäumt, den Kontakt zur Basis herzustellen.“ (Betriebsrat im Unternehmen A)

In den Unternehmen A und I waren die Beschäftigten darüber hinaus noch dem Betriebsrat gegenüber misstrauisch, da – zum Teil begründet – der Betriebsrat als „Organ der Geschäftsleitung“ (Kotthoff 1994: 64) angesehen wurde bzw. die Betriebsratsmitglieder sich nur in den Betriebsrat wählen ließen, weil sie sich vor anstehenden Entlassungen schützen wollten. Dieses Verhalten wird von den grundsätzlich leistungsorientierten Beschäftigten kritisiert und behindert zusätzlich den Aufbau einer engen Beziehung zwischen Belegschaft und Betriebsrat. In den Unternehmen B und F entsprach die Rolle der Interessenvertretung aus Sicht der Beschäftigten eher der eines „ignorierten Betriebsrates“ (ebd.: 63).

Die Ergebnisse zeigen, dass der Betriebsrat in den Unternehmen zwischen allen Stühlen sitzt. Von den Geschäftsleitungen wird er vielfach als notwendiges Übel betrachtet, von den Beschäftigten lediglich als ‚Notnagel‘ benutzt. Die Betriebsräte sind sich dieser Situation sehr wohl bewusst, beklagen zwar das mangelnde Interesse an ihrer Arbeit, wissen aber auch sehr genau um die Grenzen ihres Einflusses. Dennoch sind Frustrationserlebnisse nicht zu vermei-

den. Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass das Interesse an der Betriebsratsarbeit gering ist. In zwei der vier Unternehmen mit Betriebsrat ist die langfristige Existenz des Gremiums in Frage gestellt: Im Unternehmen A liegt das an der fehlenden Akzeptanz durch Geschäftsleitung und Belegschaft; im Unternehmen B besteht die Gefahr, dass der Betriebsrat arbeitsunfähig wird, wenn weitere Betriebsratsmitglieder ausscheiden, weil keine Stellvertreter existieren.

Alternative Gremien der Interessenvertretung und Selbstvertretung

Aufgrund der Skepsis von Management und Belegschaft gegenüber Betriebsräten werden für die digitale Wirtschaft alternative Gremien der Interessenvertretung als die den Strukturen und Anforderungen der Unternehmen angemessenere Form ins Spiel gebracht (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2003: 21-24). Immerhin ca. 37 Prozent der befragten NEMAX-Unternehmen verfügten nach eigenen Angaben über eine alternative Form der Interessenvertretung (Ittermann/Niewerth 2004: 58). Unterscheiden lassen sich grob zwei Ausprägungen: Zum einen existieren Vertretungsformen, in die der Arbeitgeber eingebunden ist und die er zum Teil selbst initiiert hat (Ältestenrat, Runder Tisch etc.; vgl. die Beispiele in Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 2002); zum anderen gibt es reine Arbeitnehmervertretungen, die sich – negativ formuliert – als Betriebsrat ohne gesetzliche Grundlage beschreiben lassen.

Im Unternehmen C findet sich ein Ältestenrat, der auf Initiative des Inhabers ins Leben gerufen wurde. Anlass der Einberufung des Ältestenrates war das Unternehmenswachstum, wodurch die Firma „nicht mehr von einer Person regierbar war“ (Geschäftsführer im Unternehmen C). Das nicht demokratisch legitimierte, sondern auf Vorschlägen des Rates selbst oder von Beschäftigten sich zusammensetzende Gremium besteht aus 16 Personen und setzt sich aus den vier Geschäftsführern sowie zwölf Führungskräften und Mitarbeitern zusammen. Jede Abteilung ist durch mindestens ein Mitglied vertreten; darüber hinaus sind die Funktion, die Vertrauenswürdigkeit und besondere Leistungen der Personen informelle Aufnahmekriterien.

Konzipiert wurde der Ältestenrat als Instrument zur Einbindung der Belegschaft in Fragen der Unternehmenspolitik. Ziel war es, ein Informations- und Beratungsgremium zu schaffen, in dem in erster Linie strategische Entscheidungen diskutiert werden. Die Themen umfassen den Aufbau neuer Standorte, die Möglichkeit eines Börsengangs oder die Frage neuer Produkte und Dienstleistungen. Arbeitsbedingungen (z.B. Überstunden oder Entgeltfragen) und perso-

nelle Aspekte werden zwar auch besprochen, stehen aber nicht im Zentrum des Themenkataloges. Eingebracht werden die Tagesordnungspunkte der monatlichen Versammlungen primär von den Mitgliedern des Ältestenrates, aber auch die Beschäftigten können Einfluss auf die Themen nehmen. Zwar behält sich die Geschäftsführung die letzte Entscheidungsgewalt vor, gleichwohl würde sie sich nur in sehr begründeten Fällen über das Votum des Ältestenrats hinwegsetzen.

Die Gründung einer alternativen Arbeitnehmervertretung im Unternehmen H kam durch die Entfremdung zwischen Vorstand und Belegschaft sowie die wirtschaftliche Krise zustande. Die sieben Kandidaten wurden gewählt und schlossen mit dem Vorstand einen Vertrag ab, der die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensführung regelte. Dieser Vertrag hätte jedoch vor der deutschen Gerichtsbarkeit keinen Bestand und muss eher als ‚moralischer Vertrag‘ gewertet werden.

Das Ziel der Arbeitnehmervertreter war der Aufbau einer auf die Belange des Unternehmens zugeschnittenen Variante des Betriebsrats:

„Wir wollen etwas machen, was nicht so bürokratisch ist und unsere Situation besser widerspiegelt. ... Unser Ziel ist, das, was da gesetzlich verankert ist, von alten Zöpfen und unnötigen bürokratischen Sachen zu befreien.“ (Arbeitnehmervertreter im Unternehmen H)

Die Themenfelder, die die Arbeitnehmervertretung bearbeitet, ähneln denen der Betriebsräte. Zunächst stand der Personalabbau auf der Agenda, bei dessen Durchführung sich das Gremium „die Hände schmutzig gemacht“ (Arbeitnehmervertreter im Unternehmen H) hat; ein weiterer Arbeitsschwerpunkt war ein Arbeitszeitmodell, über das auch eine Vereinbarung abgeschlossen wurde. Entgelt, Weiterbildung oder Karriere sind demgegenüber keine relevanten Themengebiete für die Arbeitnehmervertretung, auch in die aktuell stattfindende Restrukturierung der Unternehmensorganisation war sie nur teilweise einbezogen. Die Arbeitnehmervertretung versteht sich grundsätzlich als „Mitgestalter“ (Arbeitnehmervertreter im Unternehmen H), eine Rolle, die sich nach eigener Aussage bewährt hat.

Die zentrale Frage bei den alternativen Interessenvertretungen – aber natürlich nicht nur bei ihnen – ist die nach ihrer Durchsetzungsfähigkeit. Beide untersuchten Gremien haben keine gesetzlich verankerte Grundlage wie das Betriebsverfassungsgesetz. Dennoch lassen sich beide als durchaus vertretungswirksame Gremien bezeichnen. Dies hängt zum einen mit der Akzeptanz durch die betrieblichen Akteure zusammen. In beiden Unternehmen steht das Mana-

gement, wenn auch im Unternehmen H erst nach anfänglichem Widerstand, hinter der Funktion des Gremiums. Die vereinbarten Rechte und Pflichten werden eingehalten und die alternativen Interessenvertretungen in die Entscheidungen eingebunden. Auch wenn in beiden Fällen das Management das Letztentscheidungsrecht inne hat, wird es sich kaum über getroffene Vereinbarungen oder den Widerstand der Gremien hinweg setzen können, ohne für Unruhe unter der Belegschaft zu sorgen. Auch die Beschäftigten befürworten die Gremien, wengleich dies – insbesondere im Unternehmen H – eher passiv geschieht und sich als „Konsummentalität“ (Arbeitnehmervertreter im Unternehmen H) charakterisieren lässt.

Zum anderen spielen – in unterschiedlicher Perspektive – Professionalisierungstendenzen eine Rolle. Das Unternehmen C ist seit Jahren durch stetiges Wachstum und Personalrekrutierung gekennzeichnet. Der Inhaber und die Geschäftsführung sahen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die ausschließlich auf Selbstvertretung basierenden Beteiligungsformen nicht mehr hinreichend funktionierten. Gleichwohl sollten die Beschäftigten, wenn auch in einer nicht durch Wahl legitimierten Form, in Gestalt des Ältestenrats weiterhin an den Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, so dass dieses Fallbeispiel eine managementgetriebene Professionalisierung betrieblicher Beteiligung illustriert. Anders stellt sich die Situation im Unternehmen H dar, wo insbesondere durch die Krise und den Personalabbau der Bedarf der Beschäftigten nach einer kollektiven Interessenvertretung wuchs. Hier gewann die Arbeitnehmervertretung durch ihre professionelle Herangehensweise bei dem Management und den Beschäftigten an Statur, was nicht unerheblich zur Akzeptanz beitrug. Für den Vorstand diente die Einbindung der Arbeitnehmervertretung zudem als Legitimation für die Entlassungen.

Selbstvertretung – dominierendes Muster der Arbeitsbeziehungen

Die dominierende Vertretungsform ist, auch in den Unternehmen mit einer kollektiven Interessenvertretung, die Selbstvertretung, die sich in Reinkultur in den Unternehmen D, E, G und J findet. Dieses Ergebnis bestätigen beispielsweise die Studien von Städtler u.a. (2004) und mit einer etwas anderen Bewertung Boes (2004), unsere NEMAX-Befragung (Ittermann/Niewerth 2004: 58) und die eigenen qualitativen Interviews sowie die Mitarbeiterbefragungen in den Fallstudienunternehmen.

Die Selbstvertretung umfasst grundsätzlich alle Interessenlagen von den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung und Karriere über Aspekte des Arbeitsprozesses bis hin zu der Einbindung in die Unternehmenspolitik. Selbst die The-

men, die teilweise von bestehenden Interessenvertretungsgremien verhandelt werden, werden von den Beschäftigten nicht gänzlich im Sinne einer Stellvertreterpolitik aus der Hand gegeben. Zwar schließen die kollektiven Interessenvertretungen im Namen der Belegschaft Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber ab; wie diese Vereinbarungen dann konkret umgesetzt werden, behalten sich die Beschäftigten vor. Am Beispiel von Arbeitszeitmodellen bedeutet das, dass es zwar eine (Betriebs-)Vereinbarung über das Arbeitszeitmodell (Kernarbeitszeiten, Überstundenregelungen etc.) geben mag, die konkrete Ausgestaltung jedoch in den Abteilungen oder Teams nach den eigenen Bedürfnissen und Interessen vorgenommen wird.

Ihre Interessen versuchen die Beschäftigten grundsätzlich auf drei Wegen zu vertreten. Zunächst nutzen sie die in den meisten Unternehmen aufgrund ihrer historischen Entwicklung und im Rahmen partizipativer Managementkonzepte praktizierte so genannte *open door-Politik*. Insbesondere bei persönlichen und arbeitsprozesslichen Problemen oder Arbeitszeitfragen wenden sich die Beschäftigten an ihre Vorgesetzten, wobei es nicht immer der direkte Vorgesetzte sein muss. Die open door-Politik kann jedoch an ihre Grenzen geraten. Das zeigt sich etwa im Unternehmen E, wo im Rahmen von Reorganisationsprozessen die Aufbauorganisation stärker hierarchisch gegliedert wurde; hier wird seitens der Führungskräfte zunehmend auf die Einhaltung eines mehr oder minder formalisierten Dienstweges bestanden. In den Unternehmen A und G ist zu beobachten, dass aufgrund des Unternehmenswachstums die Möglichkeit, etwa direkt auf die Geschäftsführer zuzugehen, hauptsächlich von den Beschäftigten genutzt wird, die aufgrund der Länge ihrer Betriebszugehörigkeit einen engen, auch persönlichen Kontakt zur Geschäftsführung haben; für die erst kürzere Zeit beschäftigten Mitarbeitern ist dieser Weg nur eingeschränkt gangbar.

Über diesen bilateralen Austausch hinaus können die Beschäftigten ihre Interessen auf einer Vielzahl von *Meetings* artikulieren. Auf den Arbeitsprozess bezogen sind dies in erster Linie die meist wöchentlich stattfindenden Projekttreffen, wo es unter anderem um die Verteilung der anstehenden Aufgaben, deren Zeithorizonte oder Kooperation(sprobleme) im Team geht. Um Fragen der Entwicklung einzelner Abteilungen oder des ganzen Unternehmens geht es auf den so genannten Unit-Meetings oder All-Meetings, die insbesondere der Informationsvermittlung dienen, aber auch Raum für Diskussionen lassen. Daneben existieren für spezielle Themen noch elektronische Diskussionsforen.

Ein stärker formalisierter Weg der Interessenaushandlung sind für die Beschäftigten die *Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche*, die in allen Unternehmen Usus sind. Durchge-

führt werden diese Gespräche in regelmäßigen Abständen, wobei die Zeiträume zwischen drei Monaten (z.B. bei umsatzabhängigen Entgeltbestandteilen für bestimmte Beschäftigtengruppen wie im Unternehmen E) und 18 Monaten variieren; grundsätzlich sind es Vier-Augen-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, gelegentlich nimmt ein Teamleiter, ein Vertreter der Personalabteilung (Unternehmen A) oder auf Wunsch des Beschäftigten ein Betriebsrat (Unternehmen B) teil. Zentraler Verhandlungsgegenstand der Zielvereinbarungsgespräche ist das Entgelt, wobei im Sinne variabler Entgeltbestandteile die Zielerreichung meist nur für Führungskräfte entgeltwirksam sind (z.B. Unternehmen B und E). In den meisten Unternehmen haben die Zielvereinbarungsgespräche den Charakter von individuellen Gehaltsverhandlungen, die aufgrund des Lohnstopps in vielen Unternehmen jedoch zur Zeit ausgesetzt sind. Weitere Themen betreffen die persönliche Entwicklung der Beschäftigten (Qualifizierung und Karriere) und ein Resümee der vergangenen Periode.

Arbeitsidentitäten und Arbeitskulturen als Basis der Interessenvertretung

Unabhängig von der Einschätzung der jeweils konkreten Ausgestaltung dieser Selbstvertretungsformen wird von den Beschäftigten unisono bekräftigt, dass kollektive Interessenvertretungsstrukturen, bestünden sie nun in Form eines alternativen Gremiums oder eines Betriebsrats, kein Ersatz für die eigenverantwortliche Vertretung und Regulierung ihrer Interessen seien. Dieses Ergebnis überrascht nicht im Lichte vorliegender Studien zu hochqualifizierten Beschäftigten und Führungskräften (Baethge u.a. 1995; Kotthoff 1997; Faust u.a. 2000) oder zu Interessenvertretungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft (Dörre 2002; Städtler u.a. 2004). Etwa 60 Prozent der Befragten sehen laut der Studien von Städtler u.a. (2004: 157) und Kotthoff (1997: 117) keinen Platz für ein kollektives Gremium in ihrem Unternehmen.

Wie lässt sich diese eindeutige Ablehnung begründen? Aufgrund der vorliegenden Studien und unserer eigenen Erhebungen lassen sich zwei Erklärungsmuster finden. Zum ersten ist auf das Selbstverständnis der hochqualifizierten Beschäftigten zu verweisen. Eine Facette dieses Selbstverständnisses umfasst die von Kotthoff (1997: 26, 36f.) beschriebene Arbeitsidentität, die aus der vorbetrieblich erworbenen beruflichen Sozialisation (Berufsidentität), der vom Unternehmen verliehenen Identität mit den einhergehenden Status-, Selbstverwirklichungs- und Anerkennungschancen sowie den Reaktionen der Beschäftigten auf diese Erfahrungen besteht. Die eigenen Untersuchungen bestätigen Kotthoffs Kategorien der „internen Interessenregulierung ohne Alternative“ (Kotthoff 1997: 120-125) sowie der „internen Interessenre-

gulierung mit denkbarer Alternative“ (ebd.: 125ff.). Die Beschäftigten verweisen immer wieder darauf, dass sie ihre Interessen eigenständig verhandeln können:

„Wenn es so gelaufen wäre, dass wir ’nen Betriebsrat gehabt hätten, der sich da mit reingehängt hätte, wäre es, denk ich mal, so gewesen, dass es die Firma gar nicht mehr gebe.“ (Softwareentwickler im Unternehmen E)

„Ich könnte mir schon Situationen vorstellen, wo ich das Gefühl habe, ich komme nicht weiter. Aber da müsste schon viel schief laufen in der Kommunikation mit meinem Ressortleiter und meinem Chefredakteur. Dann würde ich sozusagen erst mal selber in Klausur gehen und nachdenken, wie reagiere ich eigentlich, reagiere ich eigentlich noch richtig, ist das, was ich mache, angemessen oder habe ich grundsätzlich eine Wirklichkeitswahrnehmung, die vielleicht doch nicht ganz stimmig ist. Und erst wenn ich da nicht weiterkomme, würde ich sagen, okay, jetzt wende ich mich mal an den Betriebsrat. Ich kann es mir aber nur theoretisch vorstellen. In der Praxis halte ich das für sehr unwahrscheinlich.“ (Online-Redakteur im Unternehmen I)

Eine zweite Facette bezieht sich auf die Primärmacht der Hochqualifizierten. Sie halten ihre Vertretungsstärke – trotz sich verschlechternder Arbeitsmarktsituation – für ungebrochen. Der Ausweg, das Unternehmen zu verlassen, wird immer noch vielen Beschäftigten, gerade für Spezialisten, als reale Möglichkeit gesehen:

„Weil ich denke ..., wenn’s Probleme gibt, dann kann ich versuchen, die zu ändern, und wenn’s Probleme gibt, die mir zu sehr stinken und die ich nicht ändern kann, dann geh’ ich eben.“ (Softwareentwickler im Unternehmen D)

Das zweite Erklärungsmuster betrifft die Unternehmenskultur: „Unternehmen und Betriebe (in der New Economy; die Verf.) sind bereits partizipative Arbeitskulturen.“ (Dörre 2002: 179) Aufgrund eines Spezifikums von Wissensarbeit, nämlich dem großen Anteil realer Freiräume der Beschäftigten im alltäglichen Arbeitsprozess, der aus der geringen Formalisier- und Standardisierbarkeit der Arbeitsaufgaben und der geringen Kontrollierbarkeit resultiert, müssen die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten quasi zwangsläufig stark ausgeprägt sein. Ein Indikator dafür ist die überwiegend große Zufriedenheit der Beschäftigten bei der Bewertung der auf das Team bezogenen Arbeitsatmosphäre und des Betriebsklimas. Diese Zufriedenheit resultiert aus der engen Kollegialität in den Projektteams und den Abteilungen (vgl. hierzu Boes 2004), aber auch aus der weitgehend offenen Informationspolitik der Geschäftsführungen sowie der Einbindung in die in den meisten Unternehmen durchgeführten und anstehenden Reorganisationsmaßnahmen. Generell versucht das Management, durch Argumente und nicht durch Anweisungen die Beschäftigten von ihrer Politik und deren Notwendigkeit zu überzeugen und – noch wichtiger – die Ansprüche der Beschäftigten nach Beteiligung ernst zu nehmen. Die Einbindung der Beschäftigten in interessenrelevante Fragen ist

ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Unternehmensstrategie. Deshalb sind die gewährten Partizipationsmöglichkeiten auch vom Management nicht einfach revidierbar.

Als zentrales Ergebnis lässt sich somit konstatieren, dass die Selbstvertretung – unabhängig von den im Unternehmen existierenden kollektiven Interessenvertretungsgremien – bei den Beschäftigten die höchste Priorität genießt. Vor diesem Hintergrund sind Aussagen, dass sich kollektive Interessenvertretungen in diesem Feld verbreitet durchsetzen werden (Boes/Marrs 2003; Streeck 2002), mit Vorsicht zu beurteilen, zumal die Existenz nicht mit der realen Bedeutung als Interessenvertretungsinstanz von Betriebsräten oder alternativen Gremien gleichgesetzt werden kann. Selbst deren Mitglieder tragen eindeutig das Banner der Selbstvertretung vor sich her und sehen ihre Rolle wahrlich nicht als die eines Gegenparts zum Arbeitgeber oder als Schutzmacht der Beschäftigten.

4 Wirksamkeit von Selbstvertretungsmodellen

Studien zur Frage der Vertretungswirksamkeit bzw. des Wirkungsgrades von Partizipationsmustern untersuchen diese vor dem Hintergrund der bestehenden Beteiligungsrechte und somit der rechtlich festgelegten Mitbestimmungsmöglichkeiten von Betriebsräten:³ Nach Kotthoff wird Vertretungswirksamkeit „gemessen an den Werten einer liberaldemokratischen politischen Kultur und an dem Maßstab der Mitwirkungsmöglichkeiten des BetrVG“ (ebd.: 64). Für Lengfeld (2003) bemisst sich der Wirkungsgrad der Mitbestimmung danach, inwiefern Betriebsräte die „Geltung ihres Beteiligungsrechtes“ (ebd.: 183) umsetzen können. Osterloh (1993) konstatiert (bezogen auf betriebliche und Unternehmensmitbestimmung), dass sich die wirksamsten Beteiligungsmuster im Bereich der weitreichendsten Mitbestimmungsgesetze finden lassen. Das Betriebsverfassungsgesetz umfasst dabei unterschiedliche Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Müller-Jentsch 1997: 269ff.; Gaedeke 2001: 89f.): Hinsichtlich der *Intensität* der Beteiligung werden Informationsrechte, Beratungsrechte, Anhörungsrechte, Vetorechte und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates unterschieden. Die *Gegenstände* der Beteiligung lassen sich in soziale (z.B. Ar-

³ Andere Untersuchungen gehen demgegenüber auf die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Partizipation und Mitbestimmung und das Spannungsverhältnis von ökonomischer Effizienz und Beteiligungsvorstellungen und -rechten von Beschäftigten ein (Streeck/Kluge [1999]; Breisig [1999]). Die möglichen positiven und negativen wirtschaftlichen Folgen von Partizipation und Mitbestimmung sind in den letzten Jahren breit thematisiert worden (Dilger 2002; Höppner 2003; Pries/Wannöffel 2004) und stehen nicht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

beitszeit, Entgelt, Qualifizierung), personelle (Einstellungen, Entlassungen, Beschäftigungssicherheit) und wirtschaftliche Angelegenheiten (z.B. unternehmensstrategische Entscheidungen) differenzieren, wobei „die Beteiligungsrechte in *sozialen* Fragen am stärksten, bei *personellen* Angelegenheiten bereits abgeschwächt greifen und in *wirtschaftlichen* Fragen sich auf reine Informationsrechte beschränken“ (Müller-Jentsch 1997: 271, Hvg. i.O.).

Arbeiten aus der Mitbestimmungsforschung (Kotthoff 1994; Osterloh 1993; Bosch u.a. 1999; Lengfeld 2003; Gaedeke 2001) zeigen, dass die rechtlichen Beteiligungsmöglichkeiten (nach BetrVG) von sich aus keine ‚wirksame‘ Interessenvertretung garantieren, sondern dass die Einstellungen, Wertvorstellungen und Motive der betrieblichen Akteure und die Ausprägungen der tatsächlichen Macht- und Interaktionsbeziehungen letztlich ausschlaggebende Wirkungen für die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung und die Herausbildung unterschiedlicher Partizipationsmuster haben. Vor diesem Hintergrund untersuchen sie die Umsetzung von Beteiligungsmöglichkeiten und können unterschiedliche Wirkungsgrade der Mitbestimmung (Lengfeld 2003) nachweisen, defiziente von wirksamen Vertretungsformen (Kotthoff 1994) unterscheiden bzw. ein niedrigen und einen hohen Betriebsratseinfluss (Gaedeke 2001) bestimmen. Die Studien kommen zu dem Schluss, dass kollektive Grundhaltungen bzw. kooperative Verhandlungskulturen zwischen Management und Betriebsrat einen entscheidenden (positiven) Einfluss auf den Wirkungsgrad der Mitbestimmung nehmen. Alle vorliegenden Studien konzentrieren sich dabei auf die Partizipationspraxis zwischen Management und Betriebsrat und lassen die Frage nach dem Wirkungsgrad von Beteiligungsstrukturen *jenseits* institutionalisierter betrieblicher Interessenvertretung unthematisiert.⁴

In dem vorangegangenen Abschnitt haben wir gezeigt, dass die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung und somit einklagbarer Beteiligungsrechte in den Neue Medien-Unternehmen begrenzt ist. Selbstvertretungsmodelle, die sich auf die Ansprüche hochqualifizierter Beschäftigter, auf partizipative Managementkonzepte und vertrauensbasierte Interaktionsbeziehungen begründen, wurden als ‚dominierender‘ Vertretungstypus definiert. Der Aspekt der Wirksamkeit von Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen ohne Betriebsräte bzw. in Unternehmen mit

⁴ So beschreibt Kotthoff (1994) z.B. den ‚defizienten‘ Partizipationstyp des ‚ignorierten Betriebsrates‘ (ebd.: 63). Dieser findet sich in Unternehmen mit 70-150 (hochqualifizierten) Beschäftigten, die über einen ausgeprägten Selbstvertretungsanspruch verfügen. Ob es sich dabei bezogen auf die individualisierte Interessenvertretung der Beschäftigten zwangsläufig um ein defizientes Partizipationsmuster handelt, muss zumindest hinterfragt werden.

ausgeprägten Selbstvertretungsstrukturen verdient daher eine nähere Betrachtung. Auf den Punkt gebracht lautet unsere These: Betriebsratslose Unternehmen müssen nicht per se ‚prekäre Partizipationsmuster‘ aufweisen (genauso wenig wie in Unternehmen mit Betriebsräten nicht per se vertretungswirksame Muster auftreten).

Eine erste Beurteilung der Vertretungswirksamkeit der (individualisierten) Partizipationsmuster in den Neue Medien-Unternehmen wird anhand der Betrachtung der Beteiligungspraxis und der Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten vorgenommen. Hierbei werden sowohl die Beteiligungsverfahren als auch die konkreten Ergebnisse von Partizipation betrachtet. Konkret: In welchen Angelegenheiten sind die Beschäftigten wie intensiv eingebunden? Eine zweite Beurteilung der Vertretungswirksamkeit resultiert aus der Untersuchung der Beteiligungsansprüche durch die Beschäftigten. Dabei wird untersucht, inwieweit die tatsächlichen den gewünschten Beteiligungsmöglichkeiten entsprechen. Konkret: Inwieweit sehen die Beschäftigten ihre eigenen Beteiligungsvorstellungen in den Unternehmen realisiert?

Vertretungswirksamkeit in sozialen Angelegenheiten

In den Unternehmen unseres Untersuchungsfeldes werden allgemeine *Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen* (z.B. Kernarbeitszeiten) vielfach einseitig durch das Management festgesetzt und etwa in Betriebsordnungen kodifiziert. Dennoch existieren in der praktischen Umsetzung hohe Selbstbestimmungs- und Autonomiegrade:

„Hier muss keiner Urlaub nehmen, um zum Zahnarzt zu gehen.“ (Uniteiterin im Unternehmen D)

Im Rahmen der Projektaktivitäten und der damit verbundenen (Ergebnis-)Vorgaben existieren weite Gestaltungsspielräume in der Arbeitszeitgestaltung. Die Erfassung von Arbeits- und Überstunden ist in der Regel vertrauensbasiert und wird von den Beschäftigten selbst vorgenommen.

Weit über 80 Prozent der von uns befragten Beschäftigten sehen ihre eigenen Präferenzen im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitregelungen angemessen berücksichtigt. Rund 70 Prozent fühlen sich an Entscheidungen, die die Arbeitszeiten betreffen, gut bis sehr gut beteiligt und messen dieser eine hohe Bedeutung zu. Ihre Interessen in Arbeitszeitbelangen vertrat der überwiegende Teil der Beschäftigten selbst.

Die Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten bei *Aspekten der Entgeltgestaltung* erweisen sich in den Unternehmen als weniger ausgeprägt. Gehaltsstrukturen und -modelle werden von der Geschäftsführung entwickelt und weisen in vielen Unternehmen eine hohe Intransparenz auf. Nicht zuletzt aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation in vielen Unternehmen und der damit verbundenen Stagnation der Mitarbeitergehälter zeigen sich begrenzte Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten (und deren Interessenvertretungen). Der entscheidende (Partizipations-)Aspekt in Entgeltfragen ist in den meisten Unternehmen das individuelle Verhandlungsgeschick (z.B. im Rahmen der Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche), aufgrund dessen zum Teil deutliche Einkommensunterschiede bestehen. Beteiligungs- oder Prämienmodelle, die in vielen Unternehmen (durch das Management) eingeführt wurden, orientieren sich am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, haben jedoch für die Geschäftsleitungen einen hohen Verpflichtungscharakter.

Die begrenzten Partizipationsmöglichkeiten in Aspekten der Entgeltgestaltung werden durch die Wahrnehmungen der Mitarbeiter bestätigt. Über 60 Prozent der Befragten beurteilten ihren eigenen Einfluss auf die Entgeltgestaltung als gering bis sehr gering. An Entscheidungen, die Gehaltsfragen betreffen, sehen sich nur 25 Prozent gut bis sehr gut beteiligt. Rund jeder zweite Befragte hält sein Gehalt für nicht angemessen. Neben der Selbstvertretung nehmen aus Sicht der Beschäftigten häufig Vorgesetzte eine Stellvertreterrolle ein.

In Fragen der *Fort- und Weiterbildung* haben die Beschäftigten zwar einen hohen Einfluss auf die Auswahl und Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und können sich für bestimmte Themen einsetzen. Diese Beteiligungsmöglichkeiten werden jedoch durch die kostenbedingte Einschränkung von Weiterbildungsangeboten oder fehlenden einheitlichen Qualifizierungsstrategien in den meisten Unternehmen konterkariert. So wird die Weiterbildung häufig in die Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiter gestellt.

Lediglich 20 Prozent der Beschäftigten sind mit den Weiterbildungsmöglichkeiten zufrieden bis sehr zufrieden. Auch bei den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten sehen viele Beschäftigte Defizite. Hat für rund drei Viertel der Beschäftigten die eigene Mitwirkung bei Weiterbildungsmaßnahmen eine hohe Bedeutung, so sehen lediglich rund 40 Prozent diese Beteiligung als gut bis sehr gut realisiert.

Die Beteiligungsmöglichkeiten in *Aspekten der Arbeitsorganisation* sind stark ausgeprägt, die sich in erster Linie in den Besonderheiten in der Erstellung wissensbasierter Güter und Dienstleistungen begründen:

„Eines der obersten Kriterien ist bei uns, keinen Menschen auf 'ne Position zu setzen, die ihm keinen Spass macht.“ (Unitleiter im Unternehmen C)

So haben die Beschäftigten – unter Einhaltung von Management- oder Kundenvorgaben – einen weitreichenden Einfluss auf die Mitarbeit und Aufgabengestaltung in Projekten und Teams sowie auf die Leistungserstellung.

Rund 60 Prozent der Befragten zeigten sich mit den Merkmalen der Arbeitsorganisation zufrieden. Jeweils rund 20 Prozent wünschten sich hingegen mehr Teamarbeit, mehr selbstständiges Arbeiten bzw. mehr Projektarbeit. Auch die eigenen Gestaltungschancen in der Arbeit werden positiv bewertet: Über 60 Prozent der Befragten schätzen diese als gut bis sehr gut ein und sehen sich an Entscheidungen hinsichtlich der Arbeitsinhalte gut bis sehr gut beteiligt. Auch hinsichtlich der betrieblichen Leistungsanforderungen werden die eigenen Einflusschancen durch die Beschäftigten zum großen Teil positiv bewertet.

Vertretungswirksamkeit in personellen Angelegenheiten

Die Beteiligungsmöglichkeiten in *Kündigungsangelegenheiten* sind in den Unternehmen wenig einheitlich. In einigen Unternehmen wurden anstehende Entlassungen von der Geschäftsleitung mit der Belegschaft ausführlich diskutiert, in anderen Unternehmen sind Beschäftigte und deren Interessenvertretungen in Kündigungsfragen kaum involviert. In manchen Unternehmen werden den Beschäftigten durch die Optionen des Gehaltsverzichtes oder der Teilzeitarbeit Beteiligungsmöglichkeiten hinsichtlich der Beschäftigungssicherung eingeräumt.

Das Thema Kündigung und Beschäftigungssicherheit zählt zu den zentralen Interessen der Beschäftigten in den Neue Medien-Unternehmen. Hat die Beteiligung an diesen Entscheidungen für die meisten Beschäftigten (70 Prozent) einen hohen Stellenwert, so schätzen immerhin mehr als ein Drittel der Beschäftigten ihre Beteiligungsmöglichkeiten als mangelhaft bzw. ausreichend ein. Dabei werden die eigenen Interessen aus Sicht der Beschäftigten weniger durch die eigene Person, sondern insbesondere durch Vorgesetzte vertreten.

Widerspruchsmöglichkeiten bei *Neueinstellungen* eröffnen sich den Beschäftigten in den meisten Unternehmen. So werden insbesondere die fachlich versierten Mitarbeiter in vielen Unternehmen in die Personalauswahlgespräche intensiv eingebunden:

„Und wenn dann einer von uns (bei einem Bewerber; die Verf.) ein komisches Bauchgefühl hat, ist das ein Zeichen dafür, dass man da noch mal genau hinschauen muss oder es besser gleich bleiben läßt.“ (Teamleiter im Unternehmen C)

„Wir haben schon hoch qualifizierte Leute nicht eingestellt, weil wir uns das einfach nicht haben vorstellen können. Das geht nicht gut.“ (Teamleiter im Unternehmen E)

Vertretungswirksamkeit in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Unternehmensstrategische Entscheidungen sind in den untersuchten Unternehmen Hoheitsgebiet der Geschäftsleitungen. So bleibt das Letztentscheidungsrecht des Managements unangetastet. Dennoch lassen sich aufgrund der Spezifika der Branche weitgehende Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten identifizieren:

„Der *asset* ist das Wissen der Mitarbeiter. Deswegen ist es absurd zu glauben, dass man gegen den massiven Widerstand der Belegschaft irgend etwas durchsetzen kann.“ (Unitleiter im Unternehmen C)

Die Informationspolitik des Managements erweist sich in den Unternehmen insgesamt als ausgeprägt: So werden in einigen Unternehmen insbesondere im Rahmen von Meetings Unternehmensentscheidungen zur Sprache gebracht. Darüber hinaus existieren deutliche Einflussmöglichkeiten einzelner, anspruchstarker Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen in Aspekten des Produkt- und Dienstleistungsangebotes, der Geschäftsfelder und der Unternehmensorganisation.

Hinsichtlich der unternehmensstrategischen Entscheidungen zeigt sich, dass die Beschäftigten ihre eigenen Beteiligungsmöglichkeiten zwar deutlich geringer einschätzen als in sozialen und personellen Angelegenheiten. Gleichzeitig ist jedoch auch das Interesse bei den Beschäftigten an der Mitwirkung an wirtschaftlichen Entscheidungen begrenzt: Die stärksten Beteiligungsansprüche der Beschäftigten existieren hier im Bereich Produkte und Dienstleistungen, Unternehmensorganisation und Unternehmenspolitik, während eine Beteiligung in Fragen der Finanzierung, der Kundenstruktur und der Standortwahl von nachrangiger Bedeutung ist.

Vertrauensbeziehungen als Grundlage wirksame Partizipationsmuster

Die Betrachtung der Beteiligungs- und Mitbestimmungspraxis in den Neue Medien-Unternehmen hat gezeigt, dass in einigen Bereichen weitgehende Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten existieren, während sie in anderen Bereichen die Beteiligungsangebote hinter den gesetzlich gewährten Teilhaberechte zurück bleiben. In Fragen der *Arbeitsorganisation* und bei den *Arbeitszeitregelungen* fühlen sich die meisten Beschäftigten hinreichend beteiligt. Hier sehen die Beschäftigten ihre Einflusschancen als sehr ausgeprägt an. Hinsichtlich der Themen *Entgeltgestaltung*, *Weiterbildung* und *Kündigungen/Beschäftigungssicherheit*, die für viele Beschäftigten zu ihren zentralen Interessen zählen, konstatieren diese defizitäre Beteiligungsmöglichkeiten. Die Möglichkeiten der Partizipation in *unternehmensstrategischen Entscheidungen* werden von den meisten Beschäftigten als eher gering angesehen. Ist durchaus ein grundlegendes Interesse in Fragen der Unternehmenspolitik oder der Produkterstellung zu konstatieren, werden weitergehende Beteiligungsmöglichkeiten nicht eingefordert: Diese Beteiligungsaspekte stehen aus Beschäftigtensicht nicht im Zentrum ihrer Partizipationsvorstellungen.

Schließlich steht noch die Beantwortung der Frage aus, inwiefern Partizipationsmuster in Neue Medien-Unternehmen mit dominanten Selbstvertretungsmustern per se ‚vertretungsschwach‘ sind, da sie sich auf Vertrauensbeziehungen und nicht auf ‚einklagbare‘ Beteiligungsrechte begründen. Die gelebten Interaktionsbeziehungen in den Neue Medien-Unternehmen stellen eine stabile Basis der Beschäftigtenpartizipation dar. Zwar existieren keine rechtlich einklagbaren, erzwingbaren Mitbestimmungsmöglichkeiten, die im Rahmen partizipativer Managementkonzepte gewährten bzw. von den Beschäftigten durchgesetzten Beteiligungsmöglichkeiten weisen jedoch eine hohe Verbindlichkeit auf. Eine Zurücknahme des Selbstvertretungsanspruches und der daraus resultierenden aktiven (auch unternehmerischen) Beteiligung der Beschäftigten ist ebenso unwahrscheinlich wie die einseitige ‚Aufkündigung‘ von Partizipationsangeboten durch die Geschäftsleitungen: „Je mehr das Management funktional auf Partizipation angewiesen ist – und dafür spricht bekanntlich viel –, desto weniger kann es sich leisten, nur von Beteiligung zu reden und nicht danach zu handeln, oder einmal gewährte Partizipationschancen zu widerrufen.“ (Breisig 1993: 176) Genauso wie der ‚unternehmerische Mitarbeiter‘ konstitutiv für die Partizipationsmuster in den Neue Medien-Unternehmen ist, sind es die partizipativen Arbeitskulturen und die Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen durch das Management.

Zusammenfassend betrachtet kommen wir zu der folgenden Einschätzung der Vertretungswirksamkeit von Partizipationsstrukturen: Gemessen an den im Rahmen von Managementkonzepten gewährten Beteiligungsmöglichkeiten und Selbsteinschätzungen der Beschäftigten ist die Mitarbeiterpartizipation in den Neue Medien-Unternehmen insgesamt – trotz einiger Schwachstellen – deutlich ausgeprägt. Unternehmen ohne Betriebsräte weisen nicht per se ‚defiziente Interessenvertretungsstrukturen‘ bzw. eine schwächere ‚Partizipationsintensität‘ auf als Unternehmen mit kollektiven Interessenvertretungen. Eher im Gegenteil: Im Gegensatz zu ausgeprägten Selbstvertretungsstrukturen ist – wie oben gezeigt – keines der vorhandenen Betriebsratsgremien in den Unternehmen im engeren (rechtlichen) Sinne vertretungswirksam, d.h. schöpft die ihm formal zustehenden Beteiligungsmöglichkeiten aus.

5 Fazit

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die betriebliche Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz in den Neue Medien-Unternehmen nur bedingt greift. Entgegen anders lautenden Bestandsaufnahmen können wir konstatieren, dass sich im Bereich der kleineren Mittelbetriebe des Neue Medien-Sektors repräsentative und institutionalisierte Interessenvertretungsmuster nicht im Selbstlauf herausbilden. Zum einen finden sich in vielen Unternehmen andere, auf Selbstvertretungsmustern oder alternativen Formen basierende Partizipationsstrukturen. Zum anderen zeigt sich, dass in den Betrieben, in denen Betriebsräte aufgrund von Tradition oder Krisensituationen existieren, diese nicht das dominante Muster der betrieblichen Interessenvertretung darstellen. In den meisten Unternehmen und hinsichtlich der meisten Regelungsgegenstände vertreten Beschäftigte ihre Interessen selbst. Der Arbeit von Betriebsräten kommt hierbei eher eine flankierende Funktion zu.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung haben darüber hinaus deutlich gemacht, dass die Wirksamkeit der betrieblichen Interessenvertretung – gemessen an den Mitbestimmungsmöglichkeiten und den Wahrnehmungen der Beschäftigten – aufgrund einer geringen Institutionalisierung nicht zwangsläufig ‚defizient‘ sein muss. Der in Wissenschafts- und Gewerkschaftskreisen wiederholt vorgebrachte Vorwurf einer fehlenden Rechtsgrundlage und prinzipiellen Gefahr der ‚Aufkündbarkeit‘ von partizipativen Managementkonzepten muss an dieser Stelle aus zwei Gründen entgegengetreten werden: 1. Die Existenz eines Betriebsrates und die Berufung auf das Betriebsverfassungsgesetz begründen nicht im Selbstlauf eine effiziente, durchsetzungsstarke Interessenvertretung. Dies belegen vorliegende Studien ebenso wie die Ergebnis-

se unserer eigenen Erhebungen. So lassen sich einige Beispiele von Unternehmen anführen, in denen wir ein vertretungsschwaches Betriebsratsgremium, aber durchaus effektive und durchsetzungsstarke Selbstvertretungsmuster identifizieren konnten. 2. Entscheidend für die Vertretungswirksamkeit sind unseres Erachtens weniger die rechtlichen Grundlagen als vielmehr die innerbetrieblichen Interaktions- und Vertrauenskulturen. Aufgrund der Besonderheiten von hochqualifizierter, wissensintensiver Arbeit sind die Beteiligungsangebote des Managements nicht formlos aufkündbar und die Selbstvertretungsansprüche der Beschäftigten nicht einfach zu ignorieren. In den Unternehmen, in denen keine Betriebsräte existieren und formale Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten allenfalls eingeschränkt gelten, finden sich nicht zwangsläufig restriktive und einseitig an den Interessen des Managements orientierte Arbeits- und Organisationsstrukturen. Somit finden wir nur wenige Anhaltspunkte für die These, dass Selbstvertretung und direkte Partizipation in den untersuchten Unternehmen keine Alternative zur institutionalisierten Mitbestimmung darstellen. Die Bedeutung und Vertretungsstärke individualisierter Partizipationsmuster (aufgrund von Professionalisierung und Größenwachstum der Unternehmen, Krisensituationen, Alterung und Interessenwandel sowie Vermarktungsproblemen der Beschäftigten) zu unterschätzen, könnte sich unseres Erachtens als Fehlschluss erweisen.

Dies zeigt sich auch an der Wahrnehmung und Beurteilung der Partizipationsstrukturen durch die Beschäftigten. Die Mehrzahl der von uns Befragten zeigt sich mit den vorhandenen Beteiligungsmöglichkeiten zufrieden und fühlt sich an vielen Entscheidungen gut beteiligt. Der Beurteilung von Partizipationsmöglichkeiten durch die Beschäftigten gilt es zukünftig eine höhere Beachtung zukommen zu lassen. Hierbei könnte auch die Frage in den Blick genommen werden, inwiefern eine stärkere rechtliche Absicherung der (individualisierten) betrieblichen Beteiligungsmöglichkeiten möglich und erforderlich ist.

Abschließen wollen wir mit einem Hinweis auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse. Wir haben in unseren Projekten lediglich einen Ausschnitt der digitalen Wirtschaft und somit einen kleinen Teil der Gesamtwirtschaft betrachtet. Untersuchungen über größere Unternehmen und über andere Bereiche der digitalen Wirtschaft (Hardware-Produktion, Telekommunikation, Call Center-Betriebe) können zu anderen Ergebnissen und Beurteilungen der Partizipationsstrukturen und Mitbestimmungspraxen kommen. Aus einer Makroperspektive bezeichnen wir die Ergebnisse unserer Untersuchungen nicht als trendbestimmend für die Perspektiven von Partizipation und Mitbestimmung in der gesamten Wirtschaft. Jedoch, und das

bestätigen auch vorliegende Erkenntnisse (Kotthoff 1997; Faust u.a. 2000), vertreten wir die Auffassung, dass sich in Unternehmen mit ähnlicher Belegschaftsstruktur (junge, hochqualifizierte Angestellte) ähnliche Partizipationskulturen herausbilden können. Hier sollten weitere Untersuchungen ansetzen, die die vorliegenden Erkenntnisse auf eine breitere empirische Basis stellen würden. Die Partizipationsstrukturen in den Neue Medien-Unternehmen sind dabei nicht zwingend der one-best-way, aber auch nicht unbedingt der schlechteste.

Literatur

- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung Bd. 62. Düsseldorf.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main und New York.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2002): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2003): Mitbestimmung für die Zukunft. Gütersloh.
- BITKOM (2004): Daten zur Informationsgesellschaft. Berlin.
- Boes, A. (2004): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Fokus Entwickler. Arbeitspapier 6 des Projekts ARB-IT2. München.
- Boes, A./Baukowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.
- Boes, A./Marrs, K. (2003): Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten. Arbeitspapier 5 des Projekts ARB-IT2. München.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen
- Breisig, T. (1993): Quo vadis – Partizipatives Management? In Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. München und Mering: 159-178.
- dmmv (2004): New Media Service Ranking 2004. www.newmediaranking.de.
- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München und Mering.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München und Mering.
- Gaedeke, O. (2001): Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit. München und Mering.
- Höppner, M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managementherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt
- Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers 4. Bochum.

- Kluge, N./Schiemann, V. (2001): Mitbestimmung und New Economy. In: Abel, J./Ittermann, P. (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen. München und Mering: 89-108.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Unternehmenskultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Krafft, L. (2001): Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. Segment-Analyse: Multimedia-Agenturen. Oestrich-Winkel (www.e-startup.org).
- Läpple, D./Thiel, J./Wixforth, J./Menze, A. (2002): Chancen und Risiken in neuen Arbeitsfeldern der Informationsgesellschaft: das Beispiel der Multimediabranche. Hamburg (www.arbeitsmarkt-multimedia.de).
- Lengfeld, H. (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München und Mering.
- MMB (2000): Ausbildung für die Internet-Ökonomie. Essen.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. 2. Aufl. Frankfurt am Main und New York
- NFO (2003): Monitoring Informationswirtschaft. 6. Faktenbericht 2003. München.
- NRW Medien GmbH (2003): TIMES-Märkte. Facts & Figures. Düsseldorf.
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.
- Pries, L./Wannöffel, M. (2004): Mitbestimmung und Innovation. I.E.
- Städtler, A./Feseker, K./Lange, H. (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: Arbeit, 13: 148-163.
- Streeck, W. (2002): Auf dem Weg in die Betriebsverfassung – Die Arbeitsbeziehungen in der neuen Ökonomie nähern sich zunehmend dem traditionellen Modell. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch. Gütersloh: 27-29.
- Streeck, W./Kluge, N. (Hg.) (1999): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Frankfurt am Main und New York.
- Wolf, H. (2003): Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Göttingen.