

Mitbestimmung in der IT-Industrie

Johannes Reich
johannes.reich@sophoscape.org

24. Juli 2011

Zusammenfassung

Dieser Artikel gibt einen Überblick über den Stand und die Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung, wie sie sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergibt, unter besonderem Bezug zur IT-Industrie. Im allgemeinen Teil werden das Selbstbild der IT-ler, die Schwäche des Individuums beim Durchsetzen seiner individuellen Rechte, der Umgang mit der eigenen Ersetzbarkeit, wesentliche Instrumente eines Betriebsrates sowie das Verhältnis der innerbetrieblichen Mitbestimmung und der Tarifpartnerschaft skizziert. Im speziellen Teil wird beispielhaft dargelegt, wie ein Betriebsrat innerhalb eines Unternehmens in den konkreten Feldern von Entgeltgestaltung, Weiterbildung, Qualifikation und Gesundheit, Leistungskontrolle sowie der Betriebsänderung die Interessen der Beschäftigten vertreten kann.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	2
2	Allgemeiner Teil	2
2.1	Das Selbstbild der IT-Beschäftigten	2
2.2	Schwäche des Individuums beim Durchsetzen seiner individuellen Rechte	3
2.3	Der Umgang mit der eigenen Ersetzbarkeit	4
2.4	Warum gerade ein Betriebsrat?	4
2.5	Über den Betriebsrat hinaus	6
3	Spezieller Teil	6
3.1	Entgelt	6
3.1.1	Fixgehälter	7
3.1.2	„Leistungs“-entgelte	9
3.1.3	Sonderprämien	10
3.2	Weiterbildung, Qualifikation, Gesundheit und Umgang mit dem Altern	11
3.3	Leistungskontrolle	12

3.4	Gesundheit und Umgang mit zunehmender Belastung	13
3.5	Betriebsänderungen	14
4	Schluss	16

1 Einführung

Mit diesem Artikel möchte ich darstellen, wofür ein Betriebsrat in einem IT-Unternehmen gut ist und warum es sich lohnt, sich für diese Form der Interessenvertretung einzusetzen. Dabei fließen die Erfahrungen, die ich persönlich seit der Gründung eines Betriebsrates bei SAP in 2006 gemacht habe, mit ein.

Nicht thematisiert wird die im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer verankerte Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten.

Der Artikel gliedert sich in drei Teile. In einem allgemeinen Teil gehe ich auf grundsätzliche Motive der heutigen Mitbestimmung ein. In dem folgenden speziellen Teil stelle ich ausgewählte Themenbereiche vor, in denen weitgehende Mitbestimmungsrechte existieren und skizziere konkrete Dinge, die ein Betriebsrat tun kann. Im Schlussteil gebe ich einen kurzen, eher spekulativen Ausblick auf die Möglichkeiten, die sich bei konsequenter Mitbestimmung ergeben könnten.

2 Allgemeiner Teil

2.1 Das Selbstbild der IT-Beschäftigten

Noch in den 1990er Jahren galten IT-Beschäftigte als Prototypen durchsetzungstarker Beschäftigter, die nicht auf kollektive Mechanismen zur Durchsetzung ihrer individuellen Interessen angewiesen seien [35].

Andreas Boes und Katrin Trinks [20] konstatieren hingegen eine systematische Tabuisierung kollektiver Interessengegensätze in der IT-Industrie und stellen gleichzeitig ein deutlich verändertes Selbstbild der IT-ler fest. Vorrangig habe die Erfahrung der eigenen Ersetzbarkeit vor dem Hintergrund einer als eher bedrohlich wahrgenommenen Globalisierung und einer immer stärkeren Standardisierung von Arbeitsinhalten und Prozessen bei vielen Beschäftigten zu einer Erschütterung des Wertempfindens geführt (s.a.[19]). Der Versuch, ihr Verhalten über Bonussysteme zu steuern, wie auch weitreichende Einschränkungen bei der Weiterbildung haben dazu beigetragen. Gleichzeitig besteht ein weitverbreiteter Skeptizismus gegenüber einer naiv elitären Leistungskultur. Wesentlich für diesen Wandel sind auch die als wachsend empfundenen Belastungen, die sich zunehmend in gesundheitlichen Beschwerden niederschlagen (s.a. [32, 18, 17]).

2.2 Schwäche des Individuums beim Durchsetzen seiner individuellen Rechte

Die strukturelle Unterlegenheit der abhängig Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen ist eine der Schattenseiten der Vertragsfreiheit und ist z.B. in der ständigen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts anerkannt (z.B. [22]). Ihren Ausgleich stellt eine wesentliche Quelle des Arbeitsrechts dar.

Wie wenig auch hochqualifizierte Beschäftigte ihre individuellen Rechte tatsächlich ausschöpfen, lässt sich gut am Beispiel von SAP aufzeigen: 2003 überführte SAP ca. 10.000 Arbeitnehmer in ein Zielgehaltssystem, was ohne Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung entsprechend viele Einzelvertragsänderung bedeutete. Ein einfacher individueller Widerspruch hätte genügt, um sie unwirksam zu machen. Der eingeführte variable Anteil sollte dabei ausgehend von einem Sockel, der sich an den früheren Prämien orientierte, durch die Hälfte der zukünftigen Gehaltserhöhung und die gesamten Erhöhungen im Rahmen von Beförderungen mit der Zeit aufgebaut werden. Da sich mit den Beförderungen gleichzeitig die variablen Anteile substanziell erhöhen, bedeutete dies für die meisten Beschäftigten praktisch konstante monatliche Fixbezüge für die nächsten Jahre und eine deutlich schlechtere firmenfinanzierte Altersvorsorge, da hier die variablen Anteile nicht mit angerechnet werden. Tatsächlich hat nach meiner Kenntnis kein einziger Beschäftigter von seinem Widerspruchsrecht Gebrauch gemacht.

Mit der Schuldrechtsreform von 2001/2 ergab sich die formale Geltung des AGB-Rechts auch für Arbeitsverträge. Damit wurden Klauseln wie "Mit dem Entgelt sind alle Überstunden abgegolten" in neuen Arbeitsverträgen unwirksam. An ihre Stelle tritt nunmehr die gesetzliche Regelung, die nach §612(2) BGB die "übliche Vergütung" für geleistete Arbeit vorsieht. Obwohl mit der Umstellung der Arbeitsverträge in 2003 diese Verträge nun bei SAP unter dieses Recht fielen, ist mir in den letzten 7 Jahren kein einziger Versuch bei SAP, eine Überstundenvergütung durchzusetzen, bekannt geworden.

Ebenfalls in 2003 hat SAP in vielen Karrierepfaden zwischen den Jobfunktionen Spezialist und Experte den Senior eingeführt, ohne die Beschäftigten auf ihre Eingruppierung zu überprüfen. Wiederum hat nach meinem Wissen keiner versucht, sein Recht auf korrekte Eingruppierung unmittelbar durchzusetzen.

Die Berechnung der Erfolgsbeteiligung wurde bei SAP über Jahre als hochgeheim deklariert. Hintergrund war, dass der variable Anteil des Vorstandes wohl ebenfalls über dieselbe Formel bestimmt wurde. Tatsächlich hat aber jeder Beschäftigte nach §82(2) BetrVG das Recht, dass ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts erläutert wird und damit natürlich auch diese Formel. Von diesem Recht hat ebenfalls in all den Jahren nach meiner Kenntnis keiner Gebrauch gemacht.

In 2009 hat SAP mit einer Betriebsvereinbarung versucht, die 10-jährigen Jubiläumszuwendung auf die Hälfte zu kürzen. Diese Maßnahme wurde nur zurückgenommen, weil ein einzelner Arbeitnehmer (der Autor) öffentlichkeitswirksam widersprach und auf die rechtliche Wirkungslosigkeit wegen des Günstigerkeitsprinzips hinwies.

Die Liste ließe sich fortsetzen; aus anderen Unternehmen ließen sich ähnliche Beispiele finden.

Wenn schon rechtliche Positionen kaum wahrgenommen werden, wieviel weniger ist dann zu erwarten, dass politische Positionen, wie etwa "gleiches Geld für gleiche Arbeit" individuell formuliert und durchgesetzt werden können?

2.3 Der Umgang mit der eigenen Ersetzbarkeit

Einer der vielen Effekte der Industrialisierung der Arbeit ist sicherlich die Ersetzbarkeit. Diese herausragende Errungenschaft hat jedoch die Schattenseite, Wettbewerb um Arbeit zu ermöglichen.

Ersetzbarkeit in der Wissensarbeit setzt eine sehr hohe Arbeitsmoral voraus; es wird erwartet, dass alle bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Die Beschäftigten stehen damit vor dem existenziellen Problem, dass sich ihre hohe Arbeitsmoral und ihre Bereitschaft ihr Wissen zu teilen, nicht zu ihren Ungunsten auswirkt.

Ökonomische Experimente zeigen konsistent [15], dass Leistungsautonomie abhängig Beschäftigter zu deutlich höheren Arbeitslöhnen führt, als dem Lohn, zu dem ein Beschäftigter gerade noch bereit wäre, seine Arbeitskraft anzubieten (Reservationslohn), selbst bei einem Überangebot an Arbeitskräften. Das mittlere Leistungsniveau ist dann höher als das durchsetzbare Minimum und korreliert positiv mit dem angebotenen Gehalt. Unter den Bedingungen der Leistungsautonomie scheinen beide Parteien Teile des Entgelts eine "Geschenk"-Semantik zu verleihen, die durch reziprok eingestellte Beschäftigte aufgegriffen und durch vermehrte Anstrengung zurückgespielt wird [1]. Liegt hingegen die zu erbringende Leistung fest, ergibt sich bei einem Überangebot an Arbeitskraft nur wenig mehr als der Reservationslohn.

Damit ergeben sich wenigstens zwei Möglichkeiten die Schattenseiten der Ersetzbarkeit zu meiden: Zum einen können Beschäftigte eine möglichst hohe Leistungsautonomie anstreben. Zum anderen können sie sich dem Preiswettbewerb durch Absprachen entziehen. Beides ist für die Masse der Beschäftigten nur solidarisch erreichbar. Aus dieser Perspektive wird Solidarität der Arbeitnehmer untereinander zu einer Grundvoraussetzung zum fairen Umgang zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und zu einer notwendigen Voraussetzung für eine nachhaltige hohe Arbeitsmoral.

Es passt daher gut, wenn Andreas Boes und Tobias Kämpf [19] in einem konstruktiven Umgang mit der eigenen Ersetzbarkeit und einer darauf aufzubauenden Kultur der Solidarität eine wesentliche Determinante für eine zukünftig produktive Beziehung zwischen Betriebsräten und den Beschäftigten sehen.

2.4 Warum gerade ein Betriebsrat?

Die Betriebsverfassung ist die vom Gesetzgeber vorgegebene Form der betrieblichen Interessenvertretung. In §1(1) BetrVG steht klar und eindeutig: "In Betrieben ... werden Betriebsräte gewählt." Die Initiative dazu muss allerdings lt. §17

(3) BetrVG von den Beschäftigten selbst ausgehen¹. Nachhaltig ausgerichtete Unternehmen sollten schon aus Stabilitätsabwägungen diesen Weg wählen, da ansonsten, wie das Beispiel SAP 2006 gezeigt hat, permanent die Betriebsratsgründung als Damoklesschwert droht.

Die hohen Erwartungen des Gesetzgebers an die betriebliche Mitbestimmung lässt sich daran ablesen, dass er ihn mit §80 BetrVG damit beauftragt hat "darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen,... durchgeführt werden"!

Betriebsräte verfügen über weitreichende Einflussmöglichkeiten. Hintergrund ist erstens die Möglichkeit eines Betriebsrates seine Rechte gegenüber dem Arbeitgeber zur Not per Beschlussverfahren vor dem Arbeitsgericht durchsetzen zu können. Weiterhin kann er für ausgewählte Themen auf betrieblicher Ebene die sogenannte Einigungsstelle anzurufen (§76, BetrVG). Diese besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestellt werden, und einem unparteiischen - externen - Vorsitzenden, auf dessen Person sich beide Seiten einigen müssen. Eine solche Einigungsstelle entscheidet mehrheitlich, d.h. im Zweifelsfall mit der Stimme des Vorsitzenden. Drittens kann ein Betriebsrat in vielen Themenfeldern selbst effektiv initiativ werden und muss nicht auf die Initiative des Arbeitgebers warten. Viertens besitzen Mitglieder eines Betriebsrates einen guten Schutz vor ordentlichen Kündigungen und können so bspw. auch schwierigen Themen im Betrieb zu Öffentlichkeit verhelfen. Fünftens können Betriebsräte sich recht unabhängig vom Arbeitgeber weiterbilden und darüber hinaus auf externe Expertise bspw. über die Gewerkschaften auf Fachberater und Rechtsanwälte zurückgreifen. Und sechstens sind sie im Gegensatz zur Geschäftsleitung demokratisch legitimiert. Diese mächtigen Instrumente fehlen in aller Regel den nur auf dem "Guten Willen" des Arbeitgebers gegründeten sonstigen Mitarbeitervertretungen.

Wiederum einige Beispiele aus der Geschichte des Betriebsrates der SAP AG. So scheiterte SAP vor Gericht, die Veröffentlichung der Regeln des bestehenden Gehaltssystems zu untersagen. Die Folgen waren bemerkenswert: Die die Gehaltsgruppen charakterisierenden Orientierungswerte der Kollegen aus St. Ingbert wurden angeglichen und sie wurden nach langen Jahren des Stillstands insgesamt nun mehrfach erhöht. Die angesprochene unterbliebene Eingruppierungsüberprüfung im Gefolge der in 2003 eingeführten Senior-Jobfunktionen wurde nachgeholt und von den ca. 3400 überprüften Beschäftigten mussten mehr als 1000 höhergruppiert werden, jeweils mit etwa 4-5% Gehaltserhöhung. Im Gesundheitsbereich wurde von den Betriebsratsgründern erstmals in der Betriebsöffentlichkeit die dramatisch wachsende Zahl der langzeiterkrankten KollegInnen betriebsintern thematisiert. Nicht zuletzt damit ließen sich alle wichtigen innerbetrieblichen Akteure von der Relevanz einer Teilnahme an dem BMBF geförderten DIWA-IT-Projekt überzeugen. Weiterhin konnte der Betriebsrat dank geschickter Verhandlungsführung erreichen, dass eine sehr freizügige E-Mail Regelung erreicht und eine sehr restriktive Urlaubsregelung verhindert wurde,

¹Auch eine durch wenigstens ein Mitglied im Betrieb vertretene Gewerkschaft könnte initiativ werden. Dies ist jedoch eher die Ausnahme

usw. Auch diese Liste ließe sich fortsetzen und ähnliche Beispiele ließen sich auch aus anderen Unternehmen berichten.

2.5 Über den Betriebsrat hinaus

Das Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet Betriebsrat und Arbeitgeber gemäß §2 (1) BetrVG zur vertrauensvollen Zusammenarbeit. Konsequenterweise kann ein Betriebsrat zwar die ein oder andere Betriebsversammlung etwas ausdehnen, er darf jedoch nicht zum Streik aufrufen.

Die eher konfliktträchtige Aushandlung des Budgets bspw. für Lohnerhöhungen oder auch Weiterbildung bleibt daher außerhalb der Betriebe gemäß Tarifrecht den Tarifparteien vorbehalten mit durchaus vorteilhaften Konsequenzen für alle Beteiligten [37]. Das Bundesarbeitsgericht formulierte treffend "Bei diesem Interessengegensatz wären Tarifverhandlungen ohne das Recht zum Streik nicht mehr als kollektives Betteln." [8]

Der Tarifvorrang manifestiert sich auch darin, dass nach § 77 (3) BetrVG Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein können.

Das deutsche Modell der innerbetrieblichen vertrauensvollen Zusammenarbeit in Verbindung mit der überbetrieblichen Tarifpartnerschaft führt gemessen an internationalen Maßstäben zu ausgesprochen konfliktarmen kollektiven Arbeitsbeziehungen. Während in der Zeit von 2000-2008 etwa in Spanien, Kanada oder Frankreich auf 1.000 Arbeitnehmer über 100 Arbeitstage pro Jahr streikbedingt ausfielen, waren es in Deutschland ganze 5 [43].

Streiks in der IT-Industrie sind bisher die große Ausnahme. So setzte etwa die Belegschaft zusammen mit der IG Metall bei Digital Equipment 1993 die konzernweite Geltung der tariflichen Regelungen des Bezirk Südbaden durch [25]. Ebenfalls gestreikt wurde, nachdem Hewlett-Packard EDS übernommen hatte und dort im Oktober 2008 ankündigte, 1400 MitarbeiterInnen zu streichen [29].

3 Spezieller Teil

3.1 Entgelt

Häufig gelten für IT-Beschäftigte keine Tarifverträge oder es werden auch außertarifliche Entgelte gezahlt. Dadurch werden, um die innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit aus Sicht der Belegschaft durchsetzbar zu machen, nach §87(1) Nr. 10 BetrVG die (nichttariflichen) betrieblichen Verteilungsregeln des Entgelts - nicht dessen Höhe - voll mitbestimmungspflichtig. Wegen der zusätzlichen Gefahren, die mit den sogenannten "Leistungs"-entgelten einhergehen, sind diese nach §87(1) Nr. 11 BetrVG sogar in der Höhe voll mitbestimmungspflichtig.

3.1.1 Fixgehälter

Ein wesentlicher Trend besteht in der Einführung von vermeintlich individualisierten, sogenannten "leistungsorientierten" Entgelten oder "Pay for Performance". Dem Namen nach suggerieren sie, dass das Gehalt unmittelbar die tatsächliche Leistung widerspiegelt. Tatsächlich werden die Gehaltserhöhungen aber innerhalb eines von der Geschäftsleitung vorgegebenen Budgets über eine subjektive Beurteilung des aktuellen Vorgesetzten festgelegt². Entsprechend finden sich enorme Gehaltsunterschiede bei gleicher Berufserfahrung und Jobfunktion von teilweise über 100% und mehr[47].

Gleichzeitig wird von den IT-Unternehmen explizit das Ziel verfolgt, ihren Beschäftigten den Median der Gehaltsverteilung vergleichbarer Beschäftigter der Wettbewerber zu zahlen [52]. Um an diese Informationen zu gelangen nehmen praktisch alle IT-Firmen an Vergütungsvergleichen und "Erfahrungsaustauschen" teil wie sie in Deutschland von der Personalberatungsfirma Lurse organisiert werden³.

Vielleicht noch entscheidender, gerät mit dieser vermeintlichen Individualisierung die eigentlich selbstverständliche Teilhabe an den kollektiven Faktoren Produktivitätssteigerung und Inflationsausgleich aus dem Blick. Stattdessen sieht sich der Einzelne gezwungen, den individuellen Nachweis seines Beitrags zur Steigerung des kollektiven Gelingens zu führen, was für die meisten nicht zu leisten ist. Andreas Boes et. al [17] sprechen treffend von einem System "permanenter Bewährung" in dem sich seiner Zugehörigkeit nur sicher wähnen darf, wer als permanenter Höchstleister wahrgenommen wird. Darüberhinaus kommt es zum Gegensatz Alt gegen Jung, weil die Gehaltserhöhungen der einen nur auf Kosten der anderen machbar scheinen [47].

Was kann dem ein Betriebsrat entgegensetzen? Wesentlich sind meiner Ansicht nach drei Dinge. Zunächst einmal muss der Betriebsrat sich vergegenwärtigen, wofür Beschäftigte im Rahmen ihres Arbeitsvertrages eigentlich bezahlt werden und wie die erstrebenswerte Leistungsautonomie rechtlich verankert ist. Das Bundesarbeitsgericht führt dazu Folgendes aus [10]:

"Ist die Arbeitsleistung im Vertrag, wie meistens, der Menge und der Qualität nach nicht oder nicht näher beschrieben, so richtet sich der Inhalt des Leistungsversprechens zum einen nach dem vom Arbeitgeber durch Ausübung des Direktionsrechts festzulegenden Arbeitsinhalt und zum anderen nach dem persönlichen, subjektiven Leistungs-

²Ein Beispiel für die Abhängigkeit der Bewertungen von Alter, Managementposition, Gehaltsband bei IBM in 2008 findet sich in [14]

³so etwa 2007 lt. Angaben von SAP am Vergütungsvergleich High-Tech Industrie u.a. Accenture, Adva, Agere, Agilent Technologies, Aöcatel, AMD, Apple, Atorr, Autodesk, CoCreate, Colt, DATEV, Debitel, Dell, EADS Telecomm, EDS, Ericsson, Geda, Giesecke & Devrient, GUIDANT, Hewlett Packard, Infineon, ITELIUM, IXOS, ke-Elektronik, Lucent, MCI, Microsoft, Motorola, NCR, Nemetschek, Novartis, O2, Oracle, Philips, Rohde und Schwarz, SAP, SAP SI, Siemens, Softlab, Steria, Sun, Tektronix, Telco, The Phone House, Toshiba, T-Mobile, T-Systems, Unisys, Varetis, Wincor-Nixdorf und am IT Mitbewerbervergleich Accenture, Agilent, CSC Ploenzke, Dell, EDS, HP, IBM, Microsoft, NCR, Oracle, SAP, Software AG, sd&m, Steria, SAP, Sun, T-Systems, toshiba, Unisys

vermögen des Arbeitnehmers. Der Arbeitnehmer muss tun, was er soll, und zwar so gut, wie er kann. Die Leistungspflicht ist nicht starr, sondern dynamisch und orientiert sich an der Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers. Ein objektiver Maßstab ist nicht anzusetzen.”

Erst dieser rechtliche Rahmen eröffnet den Beschäftigten die Freiheit mehr zu tun, als sie vertraglich verpflichtet sind oder auch nicht, ohne deswegen unmittelbare arbeitsrechtliche Konsequenzen erwarten zu können oder befürchten zu müssen.

Zweitens hat Arbeitsleistung im industriellen Maßstab einen weitgehend kollektiven Charakter. Aus kollektiver Sicht lassen sich budgetneutrale und budgetbelastende Erhöhungen unterscheiden [47]. Budgetneutrale Erhöhungen finanzieren sich vollständig - bei ausgewogener Altersstruktur - durch das Ausscheiden älterer, erfahrener Kollegen und ermöglichen so budgetneutral die höheren Gehaltssteigerungen jüngerer Beschäftigter. Die budgetbelastenden Erhöhungen können die kollektiven Faktoren des branchenweiten Produktivitätszuwachses und des Inflationsausgleichs abbilden, und wachsen mit der Zeit eher exponentiell. Die Erhöhung des einzelnen Beschäftigten ergibt sich dann als Summe aus den budgetbelastenden und -neutralen Anteilen.

Das unterschiedliche Verankerung der budgetneutralen Gehaltserhöhungskomponente macht den Vergleich der mittleren Gehaltserhöhung verschiedener Systeme problematisch. Schätzungsweise müsste ein "Pay for Performance" System ohne implizite budgetneutrale Steigerungen etwa 2-3% höhere mittlere Erhöhungen ausweisen, als ein etwa dem TVöD vergleichbares System mit diesen Steigerungen [47].

Drittens sollte der Betriebsrat dem Arbeitgeber aufzeigen, dass ungünstige Gehaltssysteme erhebliche versteckte Kosten für das Unternehmen verursachen können. So führen meiner Erfahrung nach bspw. "Pay for Performance" Systeme wegen ihrer notwendigen Verknüpfung von jährlicher Leistungsbeurteilung und zugeteilter Gehaltserhöhung zu einer deutlichen Schwächung der Personalentwicklungsseite. Bonussystem führen zu einem immensen bürokratischen Aufwand und erheblichen Reibungsverlusten in der Zusammenarbeit, usw.

Die innerbetrieblichen Handlungsmöglichkeiten eines Betriebsrates sind vielfältig. Häufig existieren noch nicht einmal allgemein zugängliche Angaben über die Details des Gehaltssystems, wie etwa der Entgeltwerte aller Gehaltsgruppen. Weiterhin kann sich der Betriebsrat extensiv über die Details der tatsächlichen Verteilung nach Alter, Berufserfahrung, Jobfunktion, Geschlecht, Beschäftigungsgrad, etc. informieren: Einmal über das Recht auf Einsicht in die Gehaltslisten, als auch (für nicht tarifliche oder nicht durch Betriebsvereinbarung geregelte Entgelte) über das generelle Informationsrecht nach §80(2) BetrVG, das sehr viel weiter geht [7]. Und er kann seine Ergebnisse auch der Belegschaft mitteilen. Zuletzt - wenn er hinreichend klare eigene Vorstellungen über die Entgeltfrage entwickelt hat - kann er die Regeln des Gehaltssystems nach §87(1) Nr. 10 und 11 mitbestimmen.

Wichtig für die Beschäftigten ist auch das Recht des Betriebsrates, bei Einstellungen und Versetzungen der Eingruppierung widersprechen zu können und

so z.B. zu verhindern, dass internen Bewerbern bei einem Wechsel auf eine höherwertige Position eine eventuelle Beförderung vorenthalten wird, oder externe Bewerber auf Grund ihrer Unkenntnis des Gehaltsgruppengefüges ungünstig eingruppiert werden.

Schließlich sind Betriebsräte (oder auch Gewerkschaften) für Berufseinsteiger wegen ihrer Kenntnisse über die tatsächlich gezahlten Entgelte gute Anlaufstellen.

3.1.2 "Leistungs"-entgelte

Ein weiterer wesentlicher Trend im Entgeltbereich ist die zunehmende Flexibilisierung. Diese wird ganz offen als wesentliches Instrument zur Personalkostenenkung propagiert [28] oder auch als Mittel angesehen, die vermeintliche Leistungsschwäche älterer Mitarbeiter strukturell im Entgeltbereich abzubilden [50]. Dabei werden vermehrt auch illegale Wege beschritten. So wird in [28] einer der Vorstände der erwähnten Firma Lurse mit den Worten zitiert "wo kein Kläger, da auch kein Richter - Es geht bei der Flexibilisierung von Personalkosten mehr, als man gemeinhin annimmt". Gemeint ist u.a. vertraglich zugesicherte Leistungen abzubauen.

Aus Unternehmenssicht waren bei der Einführung der "Leistungs"-entgelte im Angestelltenbereich weniger betriebswirtschaftliche, als vielmehr "firmenphilosophische" Gründe ausschlaggebend [12]. Eine wesentliche Konsequenz des "philosophischen" Vorgehens ist die mangelnde Bereitschaft der berufenen "Philosophen", diese Maßnahmen auf ihre tatsächlichen erwünschten und unerwünschten Wirkungen zu überprüfen. Eine unerwünschte Wirkung war sicherlich ihr Beitrag zur Weltwirtschaftskrise [55, 45].

Aus rechtlicher Sicht ist das Wesentliche für ihre Definition der vorab festzulegende Bezug auf eine Leistungsgröße. Leistungsgrößen der Wissensarbeit, z.B. im Sinne von Zielen, mit Entgelt zu verknüpfen bringt viele neue Schwierigkeiten mit sich, die häufig wesentlich unterschätzt werden. Zunächst bleibt der Charakter des Arbeitsverhältnisses unverändert. Der Arbeitgeber darf Vergütungsansprüche nicht einseitig - auch nicht über immer anspruchsvollere Ziele - ändern ([27], S.86). Damit müssen entgeltbewehrte Ziele mit vertretbarem Aufwand und selbstverständlich innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit erreichbar sein [9]. Der Natur des Dienstvertrages folgend muss das persönliche Leistungsvermögen auch bei der Zielfestlegung wesentlich berücksichtigt werden (z.B. [10]).

Häufig werden dieselben Beurteilungen sowohl zum Zwecke der Personalentwicklung als auch der Verteilung knapper Ressourcen, wie etwa Entgelt oder Karrierepositionen, eingesetzt. Es ist empirisch nachgewiesen, dass die sich widersprechenden Anforderungen die Qualität der Beurteilungen deutlich verschlechtert [24, 21]. Auch bleiben die unerwünschten Wirkungen der recht hohe Rate falsch negativer und positiver Beurteilungen in der Regel unbeachtet.

Der vermeintliche Königsweg objektiver messbarer Ziele ist ebenfalls sehr problematisch. Da "Erfolg" kontextabhängig ist, lässt er sich nicht valide durch (noch dazu wenige) Parameter (noch dazu im Voraus) beschreiben. Was aus

heutiger Sicht ein "Erfolg" scheint, kann sich morgen zur Katastrophe auswachsen. Hinzu kommt, dass gerade solche Messgrößen propagiert werden, bei denen eigene und externe Einflüsse etwa gleich groß sind. Wird nun nicht die Grundgesamtheit ausgeschöpft, sondern nur eine (häufig sehr kleine) Stichprobe vermessen, streuen die Stichprobenmittelwerte u.U. derart, dass nur statistische Artefakte incentiviert werden [48] - ein sicherer Weg, über falsch negative Bewertungen a la long Beschäftigte zu frustrieren.

Das zentrale Problem der im Rahmen eines Dienstvertrages zusätzlichen "Leistungs"-Entgelte ist jedoch aus meiner Sicht ihr starker Belohnungsaspekt. Deswegen ist es auch treffender, von belohnungsorientierter statt von "leistungs"-orientierter Bezahlung zu sprechen [46]. Mittlerweile ist nachgewiesen, dass Belohnungen die intrinsische Motivation schwächen [26], was im Gegensatz zu der Notwendigkeit moderner Unternehmen steht, engagierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter zu beschäftigen. Weiterhin sind die mittels Belohnungen erlernbaren Verhaltensmuster den komplexen Aufgabenstellungen in der IT-Industrie völlig unangemessen.

Ein weiteres Problem sind die geweckten aber unerfüllbaren Erwartungen. Die Einschätzung der eigenen Leistung ist in der Regel überdurchschnittlich [z.B. 2]. Aus logischen Gründen werden die Beschäftigten aber im Mittel nur einen durchschnittlichen Bonus erhalten.

Für den Betriebsrat selbst implizieren Kennzahlen-getriebene Bonussysteme, dass sich in den Bereichen, die diese Kennzahlen berühren, volle Mitbestimmung ergibt und damit auch über die unternehmerischen Kernprozesse!

In diesem Spannungsfeld ist ein Handeln des Betriebsrates je nach Haltung von Geschäftsleitung und Belegschaft nicht einfach. So kann der Betriebsrat die Mitarbeiter über ihre Rechte informieren, Erwartungen dämpfen, die Prozesse so ausgestalten, dass die Beschäftigten auch gemäß ihrer Rechte behandelt werden, er kann effektive Eskalationsmöglichkeiten schaffen, die Belastungssituation eruieren, usw. Am besten wäre es, wenn er Beschäftigte und Unternehmen in Abwägung von Kosten und Nutzen dazu bewegen könnte, gänzlich auf Entgelt mit starker Belohnungskomponente zu verzichten.

3.1.3 Sonderprämien

Sonderprämien werden ihrer Natur nach nicht einzelvertraglich vereinbart, sondern werden vom Arbeitgeber freiwillig aufgrund der Erfüllung bestimmter - mitbestimmungspflichtiger - Kriterien gewährt. Daher gilt bei dieser Entgeltform der Gleichbehandlungsgrundsatz uneingeschränkt [11]. Die Beschäftigten können nur dann beurteilen, ob sie wirklich gleich behandelt werden, wenn sie selbst die Regeln kennen, nach denen dieses Geld verteilt wird. Kommt der Arbeitgeber seiner Informationspflicht gegenüber den Beschäftigten nicht nach, kann der Betriebsrat ohne Weiteres die von ihm mitbestimmten Kriterien der Belegschaft zugänglich machen.

3.2 Weiterbildung, Qualifikation, Gesundheit und Umgang mit dem Altern

Die Themen Weiterbildung, Qualifikation, nachhaltige Gesundheit und der Umgang mit dem Alter hängen sehr eng miteinander zusammen. In der IT-Industrie werden diese Themen durch die schnelle Entwicklung sowie den hohen Anteil der Quereinsteiger verschärft.

Eine gute Frage zur Beurteilung der Arbeitsbelastung ist: "Kannst Du Dir vorstellen, Deine jetzige Arbeit bis zur Rente mit 67 weiterzuführen?" [31]. Wer kann dem heute noch uneingeschränkt zustimmen? Sah man früher Altern als Ansammlung von Defiziten an [13], geht man inzwischen eher davon aus, dass Altern "kein eindimensionales Geschehen ist, sondern auf vielfältigen Dimensionen stattfindet, deren Entwicklungstempo (im Sinne von Gewinn und Verlust) deutlich verschieden sein kann." [53]. Wissenschaftlich gut abgesichert ist, dass im Bereich der Wissensarbeit wegen ausreichender Kompensationsstrategien kaum altersbedingte Verschlechterungen der beruflichen Leistung im Alter zwischen 45 und 67 auftreten [44, 4, 56, 3] - ja, wenn die Beschäftigten in dieser Zeit nicht das Gegenteil "lernen": Als größte Leistungs- und Lernbarriere wird das Verlernen des Lernens (Disuse-Effekt)" angesehen [39]. Eine anregende Beschäftigung zu haben, die eine gewisse Notwendigkeit der permanenten Weiterbildung erzeugt, ist daher als wesentliche Grundlage für eine nachhaltige Gesundheit und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Bereich der Wissensarbeit zu sehen.

Dem stehen in den Betrieben teilweise völlig entgegengesetzte Konzepte, wie etwa das "Topgrading" [54], entgegen. Im erwähnten "Topgrading" wird suggeriert, die Unternehmensleitung könne über die Steuerung des Beschäftigtenflusses direkt das Talent-Niveau der Firma kontrollieren. Man müsse nur die sogenannten A-Player einstellen und die C-Player loswerden. Ebenso wird propagiert, der Beschäftigte sei für seine Beschäftigungsfähigkeit "selbst verantwortlich", ihm oder ihr wird jedoch dafür keine Budgetverantwortung gegeben. Die individualisierten Gehaltssysteme lassen ältere und jüngere Arbeitnehmer zu direkten Konkurrenten um knappe Budgets werden [47]. Auch die Strukturen der Karriereentwicklung sind inzwischen elitär ausgerichtet. Während sich in der Vergangenheit die Führungskräfte organisch aus den jeweils unteren Ebenen rekrutierten, findet heute zumindest in Großunternehmen eine Selektion sogenannter "Highpotentials" über "Potentialanalysen" schon nach ca. 2-3 Jahren statt, die dann eine Förderung erhalten während der Rest der Beschäftigten mit deutlich weniger auskommen muss [40]. Diese Programme haben jedoch mehrere Nachteile: erstens werden die Nichtauserwählten frustriert, zweitens werden zu hohe Erwartungen bei den Auserwählten geweckt, und drittens verringern sie die Loyalität der Auserwählten gegenüber der Firma [40]

Weiterhin werden neue Lerntechnologien wie e-Learning weniger unter Effizienz- [34], als vielmehr unter Kostengesichtspunkten ausgebaut und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit auf die Verfügbarkeit von e-Learning reduziert [58].

Es überrascht daher nicht, wenn Lars Rottschäfer von der nun schon mehrfach erwähnten Firma Lurse zugesteht, dass (unter diesen Entgelt- und Weiterbildungsbedingungen) sich kontinuierliche Karrieren mit einem stetigen be-

ruffischen und finanziellen Aufstieg künftig lediglich bei einer Minderheit der Belegschaft finden lassen werden [50].

Was kann der Betriebsrat konkret tun? Tatsächlich war eines der Ziele der Reform der Betriebsverfassung 2001, die Mitbestimmung in dem Bereich der Weiterbildung zu stärken. Ganz allgemein hat der Arbeitgeber nach §92a BetrVG Vorschläge des Betriebsrates zur Beschäftigungssicherung mit ihm zu beraten. Hält der Arbeitgeber diese Vorschläge für ungeeignet, hat er dies zu begründen. Diese Vorschläge müssen nicht an konkrete Maßnahmen wie etwa eine Betriebsänderung gebunden sein.

Nach §96(1) BetrVG hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln. Arbeitgeber und Betriebsrat haben nach §96(2) BetrVG darauf zu achten, dass den Arbeitnehmern die Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung ermöglicht wird. Schon die Planung von Maßnahmen, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit von Beschäftigten ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, eröffnet dem Betriebsrat volle Mitbestimmung bei der erforderlichen Berufsweiterbildung nach §97(2) BetrVG. Damit kann der Betriebsrat bei jeder Reorganisation die Frage der Weiterbildung und Qualifizierung effektiv adressieren. Für gewöhnliche Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung gilt analog dem Mitbestimmungsrecht beim Entgelt: Sowie der Arbeitgeber das Budget festgelegt hat, besteht nach §98 BetrVG umfassende Mitbestimmung bei der Durchführung der Maßnahmen sowie bei der Auswahl der Teilnehmer und Referenten.

Eine mögliche Stoßrichtung betriebsrätlichen Engagements in Sachen Weiterbildung gerade in KMU-Unternehmen könnte die Ankopplung der betrieblichen Weiterbildung an die in der IT-Fortbildungsverordnung festgelegten Ausbildungsgänge sein [49].

3.3 Leistungskontrolle

Mit Hilfe der IT ist inzwischen eine Leistungskontrolle ungeahnten Ausmaßes möglich. Mithilfe detaillierter Kennzahlensysteme versuchen Unternehmen die Leistung von Unternehmensbereichen bis hinunter auf einzelne Mitarbeiter möglichst in Echtzeit zu steuern. Wie in Abschnitt 3.1.2 über Leistungsentgelte ausgeführt, werden inzwischen auch die Entgeltsysteme auf solche Kennziffern ausgerichtet.

Armin Falk und Michael Kosfeld [30] untersuchen in einer experimentellen Studie anhand von einfachen Spielen die Rolle von Vertrauen respektive Kontrolle in der sozialen Interaktion des Gebens und Nehmens. Die überwiegende Mehrzahl der Probanden zeigte unter einer Vorgabe, die als Kontrolle empfunden wurde, eine deutlich geringere Bereitschaft - zum eigenen Nachteil - von ihrem Einsatz an den Spielpartner abzugeben, also ein kontroll-averses Verhaltensmuster. Damit führte in dieser Studie die Annahme des Gebers, seinen Erwartungswert durch eine Vorgabe zu erhöhen, die vom Nehmer als Kontrolle interpretiert wird, zu einer tatsächlichen Verringerung des Erwartungswertes um immerhin 31%.

Dieses und andere Experimente zeigen eindrucksvoll den ökonomischen Sinn einer vertrauensbasierten, nicht auf Kontrolle ausgerichteten Arbeitsbeziehung. Die Skepsis der Interessenvertretung gegenüber Leistungskontrolle ist also - eine entsprechend kontrollaverse Belegschaft vorausgesetzt - durchaus auch im wohlverstandenen Interesse des Unternehmens.

Die Mitbestimmungsrechte gehen bei der Gestaltung einer eventuellen elektronischen Leistungskontrolle sehr weit. §75(2) BetrVG gibt Betriebsrat und Arbeitgeber (leider wenig justiziabel) auf, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Stärker praxisrelevant ist jedes IT-System, das der Leistungskontrolle dienen kann - also nicht "wird", oder "soll" - in seiner Einführung mitbestimmungspflichtig nach §87(1) BetrVG. Außerdem verbietet die Bildschirmarbeitsverordnung, jedwede Vorrichtung zur Kontrolle von Bildschirmbenutzern ohne ihr Wissen.

Andererseits klaffen bei der Frage der Leistungskontrolle Anspruch und Wirklichkeit häufig weit auseinander. Welchen Sinn machen bspw. Feststellungen, dass gewisse Systeme nicht zur Leistungskontrolle herangezogen werden dürfen, wenn das Gehaltsystem systematisch auf das Messen der Leistung der Mitarbeiter getrimmt ist, z.B. indem regelmäßig anhand von Beurteilungen Gehaltsbestandteile von Managern zugeteilt werden, die eben diese IT-Systeme tagaus tagaus zum Controlling verwenden?

3.4 Gesundheit und Umgang mit zunehmender Belastung

Gesundheit ist für die hochqualifizierten Beschäftigten der IT-Industrie ein hohes Gut [20]. Gemessen an den Arbeitsunfähigkeitsstatistiken sind sie scheinbar hochverfügbar, was i.W. ihrer guten Ausbildung und ihren geringen körperlichen Beanspruchungen geschuldet ist [33]. Tatsächlich trägt dieser Schein. Bei SAP stimmten bei einer Umfrage in 2009 nur ca. 45% der Frage, ob die Arbeit ihre Gesundheit nicht belaste, uneingeschänkt zu. Wie Abbildung 1 zeigt, nimmt bei SAP seit 2003 der Anteil der Langzeiterkrankten stetig zu. Zusätzlich steigt der Anteil der Erkrankungen aus dem psychosomatischen Umfeld. Die Einführung von Lean und Agile in 2009/2010 hat nachweisbar die Belastungen weiter gesteigert.

Für die IT-Industrie insgesamt stellen Erich Latniak und Anja Gerlmaier fest, dass widersprüchliche Arbeitsanforderungen, überlange Arbeitszeiten und Leistungsdruck zunehmend mehr IT-Spezialisten krank machen [32]. Das BMBF-geförderte Projekt Demografischer Wandel und Prävention in der IT (DIWA-IT), das auf die Förderung der Gesundheitsprävention in der IT-Wirtschaft zielt, kommt zu dem Ergebnis, die Gesundheit der Beschäftigten in der IT-Industrie.hänge "am seidenen Faden" [17].

Was können Betriebsräte hier tun? Zunächst können sie die Einhaltung einfacher Schutzgesetze, wie etwa des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), erreichen. Überlange Arbeitszeiten ziehen vermehrt gesundheitlichen Beeinträchtigungen nach sich [57]. Auch die inzwischen häufig vorzufindende Vertrauenszeit enthebt den Arbeitgeber nicht seiner Pflicht nach §16 ArbZG, jede über die werktäglichen 8 Stunden hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer zu erfassen [5]. Manch-

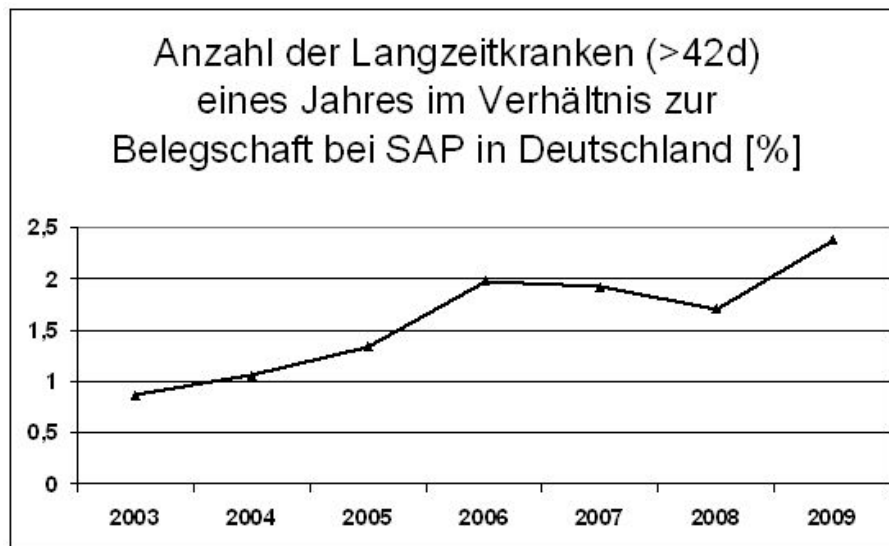


Abbildung 1: Der Anteil der Langzeiterkrankten eines Jahres bei SAP bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter (in Vollzeitstellen am Ende des Jahres) ist seit 2003 um den Faktor 2,7 gewachsen. Langzeiterkrankte sind Beschäftigte, die in einem Jahr länger als 42 Tage wegen derselben Diagnose krankgeschrieben sind.

mal können schon ganz einfache Dinge, wie bspw. die nach §2 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) vorgeschriebene Unterstellung der leitenden Betriebsärzte oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit unter den Leiter des Betriebs etwas verändern. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts [6] ist die Ausfüllung der Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) über Gefährdungsbeurteilungen (§ 5) und über die Unterweisung der Arbeitnehmer (§ 12) voll mitzubestimmen. Diese umfasst sowohl die Ermittlung (auch psychischer) Gefährdungen, die Bewertung der Ermittlungsergebnisse sowie jede Ableitung von Maßnahmen. Die Gefährdungsbeurteilung stellt demnach ein sehr machtvolles Instrument dar, auch in organisatorische Bereiche hinein mitzubestimmen. Bis jetzt - obwohl das Arbeitsschutzgesetz seit 1996 existiert - werden psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung allerdings nur im Bereich der IG Metall mit ihrer Aktion "Tatort Betrieb" mit ca. 30% der Betriebe in einem nennenswerten Umfang integriert [42].

3.5 Betriebsänderungen

Zum 1. Juli 2008 hat IBM im Rahmen ihrer One-IBM-Initiative aus 20 alten 19 neue Gesellschaften gegründet. Ca. 8100 von 21000 Beschäftigten bekamen einen neuen Arbeitgeber. SAP baute in 2009 bei 27% operativer Marge 3400 Arbeitsplätze weltweit ab. HP übernahm in 2009 die profitable EDS und wollte

in Deutschland erst einmal 5 Standorte schließen und 30% der Stellen abbauen. T-Systems hat im August 2009 den Abbau von weiteren 3000 Stellen und die Verlagerung von Standardleistungen in Niedriglohnländer angekündigt Oracle übernimmt in 2009 Sun, die Liste ließe sich beliebig lange fortsetzen.

Obwohl inzwischen nachgewiesen wurde, dass der starker Rückgang der Fertigungstiefe in der Automobilindustrie von 1995-2003 nur mit einer überraschend schwachen Entwicklung der Beschäftigtenproduktivität einherging [36], wird Outsourcing nach dem Vorbild der Automobilindustrie nach wie vor als erfolgversprechendes Managementwerkzeug vom BITKOM propagiert [16]. Tatsächlich hat die IT-Industrie ihre Globalisierungsstrategie noch nicht gefunden. So ging etwa bei SAP, dem deutschen Vorzeigeunternehmen der Globalisierung in der IT, der Prokopfumsatz von 2000 auf 2009 um mehr als 20% zurück [41]!

Für die Beschäftigten sind die häufigen Restrukturierungen inzwischen ein erheblicher Belastungsfaktor geworden [38]. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsrate sind vielfältig, wenn auch oft genug begrenzt. Diese erstrecken sich auf Informations- Beratungs- sowie echte Mitbestimmungsrechte. Im Prinzip lässt sich sagen, dass dem Arbeitgeber-Risiko der Individualisierung oder auch Chaotisierung die Beschäftigten-Chancen auf Gestaltung durch ihren Betriebsrat entsprechen. Nur über diesen lassen sich aus Arbeitgebersicht die gewünschten Skaleneffekte einer kollektiven Lösung verwirklichen. Jede einzelne personelle Einzelmaßnahme wie Einstellung oder Versetzung ist mitbestimmungspflichtig nach §99 BetrVG. Kündigungen können nach §102 widersprochen werden. Der Widerspruch des Betriebsrat gegenüber einer (ordentlichen) Kündigung führt in Verbindung mit einer Kündigungsschutzklage des Beschäftigten zu einem Anspruch auf Weiterbeschäftigung bis zum rechtskräftigen Abschluss des Rechtsstreits (§102(5) BetrVG) und damit zu einer deutlichen Risikoverschiebung zu Gunsten der Beschäftigten.

Weiterhin bestehen in Unternehmen mit mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern erhebliche Informationsrechte gemäß §106 BetrVG über den sogenannten Wirtschaftsausschuss, den der Arbeitgeber rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten und die sich daraus ergebende Personalplanung des Unternehmens unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten hat. Uneinigkeit über die Frage der Umfassenheit der vorgelegten Informationen können in die Einigungsstelle eskaliert werden.

Gemäß dem schon erwähnten §92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber, ggfs. unter Hinzuzug eines Vertreters der Bundesagentur für Arbeit, Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, die dieser mit dem Betriebsrat zu beraten hat.

Dann können im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung die Auswirkungen auf die gesundheitlichen Belastungen evaluiert werden. Weiterhin können nach §97 Maßnahmen zur Qualifizierung mitbestimmungspflichtig ausgehandelt werden.

Wächst sich die Reorganisation zu einer Betriebsänderung aus, so hat der Arbeitgeber nach §111 BetrVG den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Außerdem

erhält der Betriebsrat in größeren Betrieben das Recht, einen eigenen Berater hinzuzuziehen. U.U. kann man an dieser Frage feststellen, ob beide Parteien eine einheitliche Auffassung über das Ausmaß der Reorganisation haben.

Für das weitere Vorgehen wird im §112 BetrVG unterschieden zwischen dem Interessenausgleich im Sinne einer Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ob, wann und in welcher Form diese Betriebsänderung durchgeführt werden soll und einem Nachteilsausgleiches für betroffene Arbeitnehmer, dem sogenannten Sozialplan (siehe auch [51]). Leider ist nur der Sozialplan durch die Einigungsstelle entscheidbar. Teil eines Sozialplans kann die Gründung einer Transfergesellschaft sein, die übernommenen Mitarbeiter dabei unterstützt, eine neue Arbeitsstelle zu finden.

Wesentlich ist, dass ein Betriebsrat selbst ein schlüssiges Konzept hat und die Belegschaft in sein Handeln eng einbindet. Nur dann kann er in diesem komplexen Themenfeld die verschiedenen Handlungsstränge strategisch bündeln.

4 Schluss

Nachdem wir bei SAP in 2006 einen Betriebsrat mit Hilfe der IG Metall gegründet und uns ein wenig eingearbeitet hatten, war mein Gedanke: "Wenn ich gewusst hätte, was ein Betriebsrat alles kann, wäre ich viel früher aktiv geworden". Die neuere Geschichte der Betriebsratsgründungen in der IT Industrie der letzten Jahre bei SAP, Realtek, Computacenter, SAS, etc. zeigt, dass eine selbstbewusste kollektive Interessenvertretung in der IT-Industrie noch immer keine Selbstverständlichkeit ist. Man muss klar feststellen, dass die Beteiligung der Beschäftigten an "ihren" Unternehmen auch mit Betriebsrat häufig weit hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

Sicherlich lassen sich ganz wesentliche Strömungen aus den Betrieben heraus nur schwer beeinflussen. So führen die inzwischen absurden Einkommensunterschiede innerhalb der Unternehmen, die ebenso teilweise absurden Profitabilitätserwartungen der Kapitaleigner sowie die Paradoxien "moderner" Managementmethoden in den letzten Jahren zu einer deutlichen Verschärfung der Interessengegensätze.

Dennoch kann ein Betriebsrat allein durch die Ausschöpfung des heute Möglichen die gelebten Spielregeln in einem Unternehmen deutlich zu Gunsten der Beschäftigten ändern. Wie wird ein Unternehmen, das individuelle Gehälter als Zielgehälter in Bezug auf eine Leistungssollgröße definieren möchte, reagieren, wenn der Betriebsrat dem konsequent den Standpunkt entgegensetzt, dass damit die Voraussetzungen der Mitbestimmung für Leistungsentgelte nach §87(1),11 vorlägen und damit volle Mitbestimmung auch der Höhe nach gelte? Wie würde ein Unternehmen reagieren, dass sich mit einem Betriebsrat konfrontiert sieht, der aus der Verwendung betrieblicher Kennziffern in Entgeltkomponenten entsprechende Mitbestimmung in den betroffenen Bereichen ableitet? Wesentlich ist auch die Verankerung des Betriebsrates in der Betriebsöffentlichkeit. Wie würden sich Unternehmen entwickeln, wenn die Beschäftigten begännen, die demokratische Legitimation von Macht in ihrem Unternehmen ebenso hoch ein-

zuschätzen, wie in ihrem sonstigen Leben?

In diesem Artikel wurden bei weitem nicht alle Felder der Mitbestimmung angerissen. Es dürfte kaum eine Stelle in einem Unternehmen geben, in der man es aus so vielen Facetten kennen und gestalten lernen kann, wie den Betriebsrat. In diesem Sinne kann jedermann und jedefrau auch heute schon im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung einen Beitrag leisten, ein wenig mehr Demokratie in die heutigen Unternehmen hinein zu tragen.

Literatur

- [1] G. A. Akerlof. Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4):543–69, 1982.
- [2] M. D. Alicke and O. Govorun. The better-than-average effect. In M. D. Alicke, D. A. Dunning, and J. I. Krueger, editors, *The Self in Social Judgment*, page Chapter 5. Psychology Press, New York, 2005.
- [3] M. Astor, K.-D. Fröhner, K. Nawroth, and J. Reindl. Das Alter der Innovateure: Ein Handlungsfeld des Personalmanagements. In A. Köchling, M. Astor, K.-O. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper, and J. Reindl, editors, *Innovation und Leistung älter werdender Belegschaften*, pages 214–220. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2000.
- [4] B. Avilio and D. Waldman. Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33:407–423, 1990.
- [5] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 1 ABR 13/02, 6.5.2003.
- [6] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 1 ABR 13/03, 8.6.2004.
- [7] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 1 ABR 68/05, 10.10.2006.
- [8] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 1 AZR 342/83, 12.9.1984.
- [9] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 10 AZR 97/07, 12.12.2007.
- [10] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung 2 AZR 752/06, 17.01.2008.
- [11] Bundesarbeitsgericht, Entscheidung, 5 AZR 43/04, 29.09.2004.
- [12] R. Bahn Müller. Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. *WSI-Mitteilungen*, 7:426–433, 2001.
- [13] P. Baltes, U. Staudinger, and U. Lindenberger. Lifespan psychology: theory and application of intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50:471–507, 1999.
- [14] M. Berghof and G. Michels. Die PBC Ergebnisse 2008 - Betriebsvereinbarung und Realität. *Denkanstöße*, 1:2–3, 2009.

- [15] T. Bewley. Fairness, reciprocity, and wage rigidity. Discussion Papers 1137, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn, 2004.
- [16] BITKOM Presseinformation, Drei Gewinner durch Outsourcing, 2004.
- [17] A. Boes, A. Bultemeier, T. Kämpf, K. Marrs, and K. Trinks. *Gesundheit am seidenen Faden. Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie*. ISF München, 2008.
- [18] A. Boes, A. Bultemeier, T. Kämpf, K. Marrs, and K. Trinks. *Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie. Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation. Auftaktveranstaltung des Projekts DIWA-IT*. ISF München, 2008.
- [19] A. Boes and T. Kämpf. Zeitenwende für Hochqualifizierte. Vortrag, gehalten auf Fachtagung "Zeitenwende für Hochqualifizierte - Veränderte Koordinaten der Angestelltenarbeit?" der Hans-Böckler Stiftung, 3. Februar 2010 in Frankfurt/Main, 2010.
- [20] A. Boes and K. Trinks. *Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Hans Böckler Stiftung, edition sigma edition, 2006.
- [21] T. Breisig. *Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen*. Bund Verlag, 3 edition, 2005. Erstauflage 1998.
- [22] Bundesverfassungsgericht, Entscheidung vom 23.11.2006, 1 BvR 1909/06, 2006.
- [23] N. Chomsky. A review of B. F. Skinner's verbal behavior. *Language*, 25(1):26-58, 1959.
- [24] J. N. Cleveland, K. R. Murphy, and R. E. Williams. Multiple uses of performance appraisal: Prevalaneces and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1):130-135, 1989.
- [25] DEC-Streik ein Meilenstein!, Gespräch mit dem stellvertretenden Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von DEC. *Computer Informationen für Betriebs- und Personalräte*, 10:4-6, 1993.
- [26] E. L. Deci, R. Koestner, and R. M. Ryan. A meta-analytic review of experiments examinig the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6):627-668, 1999.
- [27] S. Deich. *Arbeitsvertragliche Gestaltung von Zielvereinbarungen*, volume 36 of *Arbeitsrecht in der Praxis*. Erich Schmidt Verlag, 2006.
- [28] dhs. Strategien zur Personalkostensenkung, Bericht über die DGFP Tagung in Düsseldorf. *Personalführung*, 2:94-97, 2006.

- [29] IGM, ver.di Tarifrachrichten. Verhandlungsergebnis erzielt. Durch Kampf zur Einigung. *Tarifrachrichten*, Juli 2009.
- [30] A. Falk and M. Kosfeld. Distrust - the hidden cost of control. IEW - Working Papers iewwp193, Institute for Empirical Research in Economics - IEW, 2004.
- [31] T. Fuchs. *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*. INQA - Berichte der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 19. Wirtschaftsverlag N. W. Verlag für neue Wissenschaft, 2006.
- [32] A. Gerlmaier and E. Latniak. *Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg - Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten*. Institut für Arbeit und Technik (IAT), 4 2006.
- [33] D. T. Grobe and H. Dörning. *Gesundheitsreport*. Techniker Krankenkasse, 2006.
- [34] A. Grotluschen. *Widerständiges Lernen im Web - virtuell selbstbestimmt? Eine qualitative Studie in der beruflichen Erwachsenenbildung*, volume 417 of *Internationale Hochschulschriften*. Waxmann Verlag GmbH, Münster, 2003.
- [35] M. Heidenreich and K. Töpsch. Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen*, 5(1):13–44, 1998.
- [36] R. Hild. Automobilindustrie: Stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung. *ifo Schnelldienst*, 21:39–46, 2005.
- [37] O. Hübler and U. Jirjahn. Works councils and collective bargaining in germany: The impact on productivity and wages. *Scottish Journal of Political Economy*, 50:1–21, 2003.
- [38] T. Kieselbach, K. Kuhn, E. Armgarth, S. Bagnara, A.-L. Elo, S. Jefferys, C. Joling, K. Nielsen, j. Popma, N. Rogovsky, B. Saher, G. Thomson, C. E. Triomphe, and M. Widerszal-Bazyl. *HIRES, Gesundheit und Restrukturierung, Innovative Ansätze und Politikempfehlungen*. Rainer Hampp Verlag, 2009.
- [39] B. Koller and H.-E. Plath. Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33, 2000.
- [40] H. Kotthoff and A. Wagner. *Die Leistungsträger*. Hans-Böckler-Stiftung, edition sigma, berlin edition, 2008.
- [41] R. Kronig, J. Reich, and E. Schick. Partizipation und Mitbestimmung bei SAP - Eine Bilanz nach drei Jahren Betriebsrat. In H.-J. Schulz, editor, *Hochseilakt, Leben und Arbeiten in der IT-Branche*, pages 97–114. Ver.di, 2009.

- [42] M. Lersmacher and R. Satzer. 20 Jahre Tatort Betrieb der IG Metall Baden-Württemberg. *Gute Arbeit*, 11:15–18, 2009.
- [43] H. Lesch. Arbeitskämpfe international, Große Unterschiede. *Gewerkschaftsspiegel*, 1, 2010.
- [44] G. McEvoy and W. Cascio. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(11-17), 1989.
- [45] R. Neubäumer. Ursachen und Wirkungen der Finanzkrise – eine ökonomische Analyse. *Wirtschaftsdienst*, 88(11):732–740, 2008.
- [46] J. Reich. Erwünschte und unerwünschte Wirkungen belohnungsorientierter Vergütung. http://www.sophoscape.de/docs/de/reich2009_belohnungsorientierte_verguetung_v34_de.pdf, Abruf am 2010-03-20, 2009.
- [47] J. Reich. Die Mechanik individualisierter Gehaltssysteme. *WSI-Mitteilungen*, 10:536–541, 2010.
- [48] J. Reich and W. Püchert. Vergütung nach gemessener Zielerreichung: Zufallsergebnisse untergraben die Motivation. *WSI-Mitteilungen*, 1:41–43, 2011.
- [49] I. Rogalla, J. Einhaus, J. Beier, J. Caumanns, S. Grunwald, K. Manski, W. Mattauch, M. Rohs, M. Ehrke, and K. Müller. APO-IT: Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Branche Schlussbericht. Technical report, Fraunhofer Institut für Softwaretechnik, 2005.
- [50] L. Rottschäfer. Demografiemanagement durch Vergütung. *HR Services*, pages 42–46, 2008.
- [51] R. Rupp. Interessenausgleich und Sozialplan. *Arbeitsrecht im Betrieb*, 11:649–654, 2009.
- [52] SAP Global Total Reward Framework, 2010.
- [53] M. Schmitt, H.-W. Wahl, and A. Kruse. *Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE)*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008.
- [54] B. D. Smart and G. H. Smart. Topgrading the organization. *Directors & Boards*, March 22 1997.
- [55] P. Steinbrück. Regierungserklärung des Bundesministers der Finanzen, Peer Steinbrück, zur Lage der Finanzmärkte vor dem Deutschen Bundestag am 25. September 2008 in Berlin, 2008.
- [56] Aging and working capacity, report of a who study group. Technical report, WHO, 1993.

- [57] A. Wirtz, F. Nachreiner, B. Beermann, F. Brenscheidt, and A. Siefer. Lange Arbeitszeiten und Gesundheit, 2009.
- [58] Working Group 5. Skills and employability. Technical report, Task-Force on ICT Sector Competitiveness and ICT Uptake, October 2006.