

Hubert Eichmann
Andreas Schadauer
(FORBA)

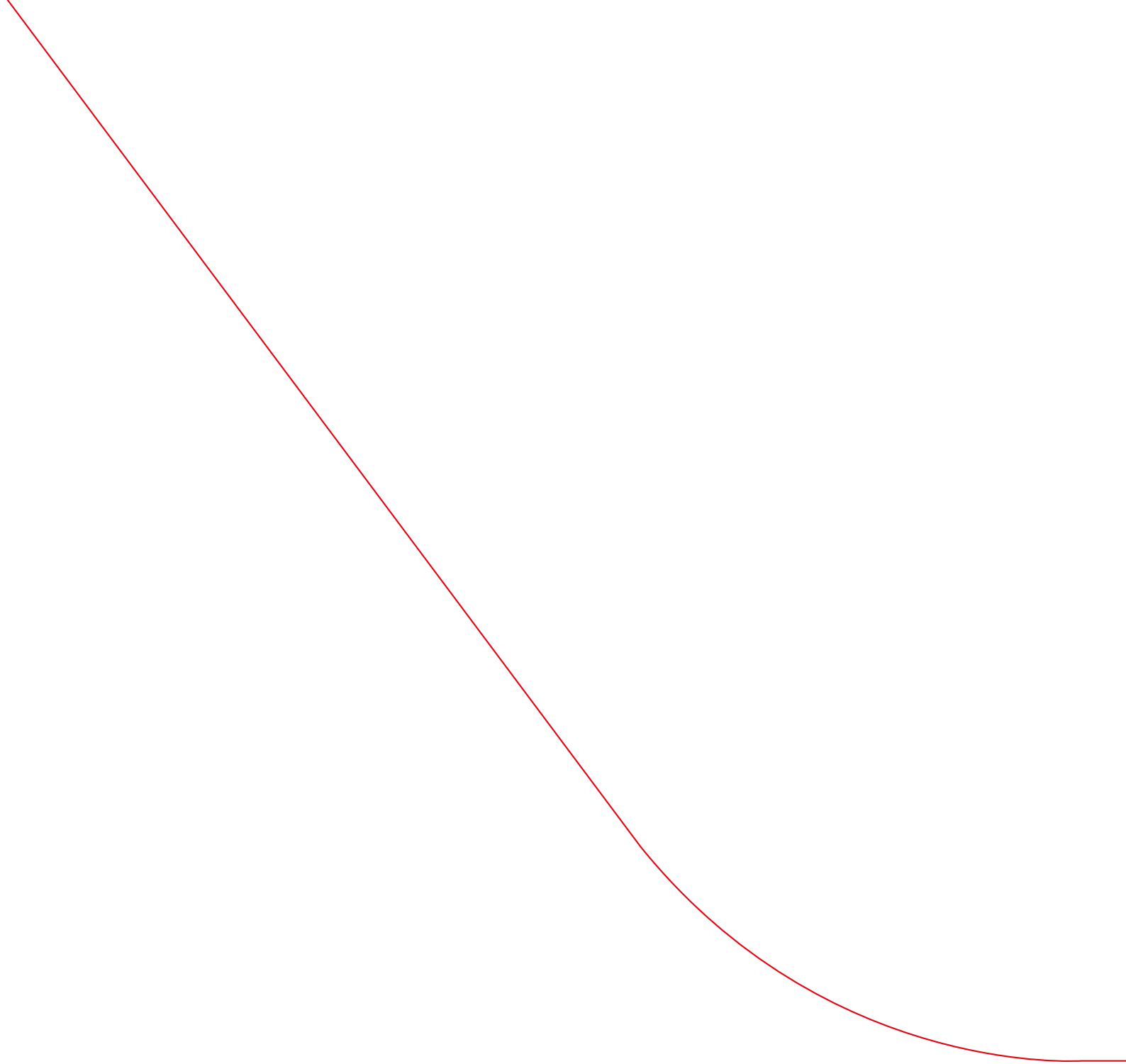
Veronika Heimerl
Michael Heiling
(AK Wien)

MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT

Studie im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

FORBA





Hubert Eichmann
Andreas Schadauer
(Autoren)

Veronika Heimerl
Michael Heiling
(Projektbetreuung)

MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT

Studie im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

Inhalt

ABSTRACT – ZUSAMMENFASSUNG	4
1 EINLEITUNG	9
2 ONLINE-BEFRAGUNG ZUR AUFSICHTSRATSMITBESTIMMUNG.....	10
2.1 Soziodemografische und betriebliche Eckdaten der Online-Befragung.....	11
2.2 Zur Praxis der Aufsichtsrats Tätigkeit.....	17
2.3 Erfolge von AN-Vertreter:innen im Aufsichtsrat	36
2.4 Zusammenfassung.....	57
3 QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE MIT BETRIEBSRÄT:INNEN IM AUFSICHTSRAT	60
3.1 Typologie zum Mehrwert der Aufsichtsratsfunktion für die BR-Arbeit.....	62
3.2 Erfolge und Wirksamkeit in der AR-Mitbestimmung.....	83
3.3 Zusammenfassung.....	94
4 LITERATUR	96
5 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	97
6 TABELLENVERZEICHNIS	98
7 ANHANG: TABELLEN MIT HÄUFIGKEITSVERTEILUNGEN DER ONLINE-BEFRAGUNG	99

ABSTRACT – ZUSAMMENFASSUNG

Diese Studie analysiert Strukturen und Praktiken der Aufsichtsratsmitbestimmung. Mit Methoden der empirischen Sozialforschung wird untersucht, wie und wie unterschiedlich Belegschaftsvertreter:innen die Mitbestimmung im Aufsichtsrat erleben, welche Handlungsspielräume sich angesichts von lediglich Drittelparität eröffnen und unter welchen Bedingungen die Arbeit im Aufsichtsrat als wirksam erfahren wird. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Aufsichtsratsgremien nicht nur formale Kontrollorgane sind, sondern zugleich soziale Arenen, in denen Information, Einfluss, Konflikt und Kooperation in spezifischer Weise miteinander verschränkt sind – und insofern auch offen für betriebliche Interessenvertretung.

Das Forschungsprojekt umfasst zwei aufeinander aufbauende Teile. Teil 1 ist eine im Sommer 2025 durchgeführte standardisierte Online-Befragung, an der 577 Belegschaftsvertreter:innen mit Aufsichtsratsfunktion teilgenommen haben. Daran schließen in Teil 2 vertiefende qualitative Interviews mit 18 Betriebsrät:innen an, die über die Fragebogen-Erhebung hinaus auch für ein persönliches Interview zur Verfügung standen. Während die Online-Befragung einen breiten Überblick über Strukturen und Abläufe, Inhalte und Themensetzungen sowie Erfolgsbedingungen der Aufsichtsratsarbeit liefert, ermöglichen die qualitativen Interviews vertiefende Einblicke in konkrete Konstellationen und typische Handlungsmuster zur Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat.

Zentrale Befunde aus der Online-Befragung

Rund 90% aller Befragten üben ein Aufsichtsratsmandat aus, etwa 10% zwei oder mehr; mehr als die Hälfte ist seit über fünf Jahren im Aufsichtsrat aktiv. Das durchschnittliche Alter liegt bei 55 Jahren. Der Frauenanteil unter den Befragten beträgt knapp 30%. Unterschiede zwischen Frauen und Männern als BR-Mitglieder im Aufsichtsrat zeigen sich etwa bei der Freistellung für die Betriebsrattätigkeit, die bei männlichen Befragten häufiger gegeben ist als bei Frauen (53% vs. 33% sind gänzlich freigestellt).

Die Praxis der Aufsichtsratsarbeit ergibt ein relativ einheitliches Grundmuster: Für die große Mehrheit sind vier Sitzungen pro Jahr der Regelfall (mehr Sitzungen finden sich insbesondere bei ausgeprägter Ausschussarbeit, v.a. im Bankensektor). In 40% der Fälle werden Vorbesprechungen mit dem Management geführt. Bei den Sitzungsformaten dominiert die physische Präsenz (71%), gefolgt von hybriden Formaten (23%) und rein virtuellen Sitzungen (6%). Präsenzsitzungen werden deutlich besser bewertet als hybride Formen oder reine Online-Formate.

Für die Mitbestimmung ist von besonderer Bedeutung, ob die zu behandelnden Materien rechtzeitig – im Stadium der Planung – in den Aufsichtsrat kommen. Rund die Hälfte der Befragten sieht eine rechtzeitige Befassung als gegeben an (eher in größeren Unternehmen, Aktiengesellschaften, Konzernmuttergesellschaften) und damit Chancen auf AR-Mitbestimmung bei wichtigen Entscheidungen. Demgegenüber sind AR von Tochtergesellschaften – insbesondere in nicht-österreichischem Eigentum – stärker von bereits vorentschiedenen Prozessen betroffen.

Inhaltlich beanspruchen Berichte der Geschäftsführung / des Vorstands (Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse), Budget- und Jahresplanung sowie Unternehmensstrategien die meiste Zeit und gelten zugleich als besonders relevant. Demgegenüber werden Fragen zur Beschäftigungslage und zur Personalpolitik von den befragten AN-Vertreter:innen als sehr wichtig eingeschätzt, erhalten aber im Aufsichtsrat häufig weniger Raum. Mit Bezug auf die Einrichtung von Ausschüssen im Auf-

sichtsrat dominieren Prüfungsausschüsse (52%), weitere Ausschussarten werden von jeweils ca. einem Fünftel der Befragten genannt.

Hinsichtlich des eigenen Rollenverständnisses als AN-Vertreter:in im Aufsichtsrat dominiert die kontrollierende Funktion. Gleichzeitig sieht ein relevanter Teil auch die Rolle der strategischen Mitwirkung als Belegschaftsvertretung. Insgesamt bewerten die Befragten sowohl die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als auch das Verhältnis zur Unternehmensleitung als überwiegend positiv.

75% der Befragten stufen die Aufsichtsratsfunktion für die Interessenvertretung der Beschäftigten als hilfreich oder sehr hilfreich ein. Erfolge werden vor allem bei Arbeitsplatzsicherung, Finanzkontrolle / Jahresabschluss, Abmilderung von Umstrukturierungen sowie bei Investitionsentscheidungen berichtet. Erfolgsrelevant sind z.B. die Rechtsform Aktiengesellschaft sowie die frühzeitige Befassung mit Themen im AR. Auf der individuellen Handlungsebene sind vor allem proaktive Informationsbeschaffung, Vorabgespräche und informelle Abstimmung erfolgswirksam. Ähnliches gilt für ein beharrliches Nachfragen in AR-Sitzungen oder auch Konfliktbereitschaft, sollte das notwendig sein. Reine „Rufschonung“ zeigt hingegen kaum Zusammenhänge mit berichteten Erfolgen.

Zentrale Befunde aus den qualitativen Interviews

Anders als die standardisierte Befragung erlaubt das Vorgehen in offenen Interviews die konkrete Erfahrungswelt der Befragten sichtbar zu machen und damit unterschiedliche Handlungsspielräume, Konfliktlagen und Strategien im Aufsichtsrat genauer nachzuvollziehen. Ausgangspunkt war, dass der Mehrwert der Mitbestimmung im Aufsichtsrat angesichts von lediglich Drittelparität in Abstimmungen von den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen abhängt. Aus der Analyse der Interviews ging eine Typologie hervor, die den Mehrwert der AR-Funktion in den folgenden fünf Mustern abbildet:

- **Muster 1: „Kontakte über die AR-Tätigkeit als spezieller Mehrwert für die BR-Arbeit“:** In diesen Fällen eröffnet die Aufsichtsratsfunktion Zugang zu wichtigen Kontakten und Netzwerken, die für die Betriebsratsarbeit ansonsten schwer erreichbar wären. Beispiele dafür sind Zugänge zu Eigentümerversammlungen oder Entscheidungsträger:innen auf einer höheren Konzernebene, die im Aufsichtsrat des Tochterunternehmens sitzen, in dem man selbst ein Mandat hat.
- **Muster 2: „Zeitaufwändige AR-Tätigkeit erweitert zugleich Spielräume für die Mitbestimmung“:** In diesem Muster sind v.a. große börsennotierte Betriebe bzw. Unternehmen aus der Bankenbranche zu verorten, in denen die Aufsichtsratsarbeit durch zeitaufwändige Ausschussarbeit geprägt ist. Für Betriebsrät:innen verbessern sich dadurch die Optionen, in diesem erweiterten Rahmen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen.
- **Muster 3: „AR-Mandat mit nüchtern-pragmatischem Mehrwert für die BR-Arbeit“:** Dieser Muster ist das „typische“ oder Referenzmuster, mit einer positiven und zugleich pragmatischen Sicht auf den Mehrwert des Aufsichtsrats für die Interessenvertretung. So wird der AR (auch) hier weniger als Ort der Konfrontation angesehen, sondern eher als institutionell abgesicherter Zugang zu relevanten und frühzeitigen Informationen bzw. als Raum der Interessenvertretung für den Fall, dass andere Kanäle nicht ausreichen.
- **Muster 4: „Zum Teil ungeklärter Stellenwert des AR in Non-Profit-Unternehmen“, v.a. infolge von Konkurrenz mit anderen Entscheidungsgremien oder durch strukturelle Einschränkungen, wodurch der Mehrwert einer AR-Funktion für die betriebliche Interessenvertretung z.T. vage**

bleibt oder als „Work-in-Progress“ mit offenem Ausgang charakterisiert werden kann. Das betrifft v.a. gemeinnützige Organisationen mit komplexen Governance-Strukturen, wo z.B. mit dem Wachstum einer GmbH ein Aufsichtsrat einzurichten war. Zugleich bleibt der weiterhin bestehende Trägerverein als Kanal erhalten, über den sich Betriebsrät:innen – ergänzend zur Geschäftsführung oder Aufsichtsrat – Gehör für Anliegen verschaffen können.

- **Muster 5: „Mäßiger Stellenwert des gesamten AR durch Konzernvorgaben“:** In Tochtergesellschaften internationaler Konzerne werden wesentliche Entscheidungen oft auf übergeordneter Ebene getroffen. In einigen Fällen berichten die Befragten von begrenzten Einflussmöglichkeiten oder beschreiben den Aufsichtsrat primär als formale Pflichtübung. Hier liegt die Konzentration der BR darauf, Informationen zu sichern, kritische Punkte zu protokollieren und im Konfliktfall zumindest einen zusätzlichen Hebel zu haben.

Schlussfolgerungen bzw. Hypothesen aus den quantitativen und qualitativen Befunden

Klarer Mehrwert der Aufsichtsratsmitbestimmung für die betriebliche Interessenvertretung: Ein Schwerpunkt der Studie untersuchte, unter welchen Bedingungen der Aufsichtsrat als Mehrwert für die betriebliche Interessenvertretung eingestuft wird bzw. was diesen Mehrwert ausmacht. Als zentraler Befund lässt sich festhalten, dass die Aufsichtsratsmitbestimmung weit überwiegend als hilfreich für die Interessenvertretungsarbeit im Betrieb eingestuft wird und ihr insofern ein signifikanter, wenngleich variierender, Mehrwert zukommt. Das ergeben sowohl die Antworten in der quantitativen Erhebung als auch viele detaillierte Schilderungen in den qualitativen Interviews. Ein Detailaspekt aus den persönlichen Gesprächen: Gerade jene, die wenig Mehrwert über die Aufsichtsratsfunktion realisieren können, wünschen sich mehr Mitbestimmung auch in diesem Gremium (und zweifeln insofern nicht am potenziellen Nutzen des Aufsichtsrats als Institution).

Der Mehrwert der AR-Mitbestimmung hängt von den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen ab, aber auch vom praktischen Vorgehen: Dass Abstimmungen im Aufsichtsrat für AN-Vertreter:innen angesichts einer Drittelparität selten perfekt ausfallen, ist wenig überraschend, genauso wenig wie die Abstufungen bei der Einschätzung der Wirksamkeit des eigenen AR-Mandats – etwa bei der Antwort auf die Frage, ob das Glas nun halb voll oder halb leer ist. Sowohl die quantitativen Befunde zu Erfolgsfaktoren im AR als auch die qualitativ ermittelte Typologie belegen, dass einerseits und vorrangig betriebliche Rahmenbedingungen, doch andererseits auch das praktische Tun maßgeblich sind. Signifikante Rahmenbedingungen sind z.B. die Größe oder die Rechtsform AG (wo formalen Anforderungen mehr Gewicht zugemessen wird als z.B. in kleineren GmbHs). Besonders relevant ist, ob wichtige Materien früh genug bzw. noch im Planungsstadium in den Aufsichtsrat eingebracht werden, um dort noch offen für Mitbestimmung zu sein. Hier finden sich vor allem bei Tochterunternehmen internationaler Konzerne Nachteile, weil strategische Entscheidungen oft nicht im AR der Österreich-Tochter getroffen werden.

Selbstverständnis im Aufsichtsrat als Kontrollorgan oder als strategischer Akteur: Während die Rahmenbedingungen und Machtverhältnisse ein limitierender Faktor in der Aufsichtsratsmitbestimmung sind (mitsamt der Frage, wie viel an eigenen Ressourcen in *diese* soziale Arena zu investieren sind), ist der vorhandene Handlungsspielraum nicht zu unterschätzen. Mit Blick auf ihr Vor-

gehen – sei es individuell oder im Betriebsrats-Team abgestimmt – unterscheiden sich die Befragten in ihren Handlungstaktiken danach, ob sie im Aufsichtsrat vorrangig als Kontrollorgan auftreten oder auch als strategische Akteur:innen in Fragen der Zukunftsplanung aktiv sind (einschließlich der Abmilderung negativer Auswirkungen solcher Planungen für die Beschäftigten). Die Ergebnisse der Fragebogenerhebung zeigen, dass in beiden Rollenverständnissen Wirksamkeit erzielt werden kann. Diese fällt jedoch umso stärker aus, je eher die Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat mit einem Selbstverständnis als Ratgeber:in bzw. als Partner:in in Strategiefragen agieren.

Reputation über Hartnäckigkeit und Kompromissfähigkeit als Erfolgsrezept (auch) im Aufsichtsrat:

Die quantitative Erhebung liefert den interessanten Befund, dass ein vorrangig auf Rufschonung anderer Aufsichtsratsmitglieder bedachter Umgang für sich genommen nicht erfolgswirksam ist. Dieses Ergebnis deckt sich mit zahlreichen Interviewpassagen, in denen Betriebsrät:innen ausführen, dass weder reine Höflichkeit noch alleinige Härte bzw. Hartnäckigkeit zielführend sind. Stattdessen erweist sich eine ausgewogene Kombination aus Hartnäckigkeit und Kompromissfähigkeit als vorteilhaft. Für ein solches Vorgehen im Aufsichtsrat wurden Begriffe wie „höfliche Härte“ oder „kein Duckmäusertum“ genannt. Eine zentrale Voraussetzung wirksamer Mitbestimmung ist dabei der Aufbau von persönlichem Standing, um im Gremium ernst genommen zu werden. Erfolg zeigt sich zunächst häufig darin, Respekt, Reputation und Verlässlichkeit zu gewinnen. Auf dieser Grundlage können die Interessen der Beschäftigten langfristig wirksam eingebracht und konkrete Verbesserungen erreicht werden.

Aufsichtsratsmitbestimmung als Teil der gesamten betrieblichen Interessenvertretung: Die Wirksamkeit von Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat kann nicht allein an einzelnen Erfolgen im Kontext dieses Gremiums gemessen werden. Vielmehr beruht sie in der Regel auf einem Bündel aus Informationszugang, professioneller Kommunikation, Beharrlichkeit, Netzwerkpflege und einem tiefen Wissen darüber, wann welche Themen in welcher Arena zu platzieren oder auf welchem Spielfeld auszutragen sind. Sitzungen im Aufsichtsrat sind eher selten der Ort für „originäre“ Interessenvertretung oder das Austragen von Konflikten. Wichtiger sind oft die Vor- und Nachbesprechungen, insbesondere mit dem Management, sowie eine gute Einbettung in die weitere betriebliche Mitbestimmung (ungeachtet der Verschwiegenheitspflichten auch gegenüber den Mitgliedern des eigenen Betriebsrats). Anders formuliert ist die faktisch realisierbare Vertretung von Interessen in der AR-Mitbestimmung das Ergebnis einer professionellen Kommunikation entlang wichtiger Funktionen wie dem Zugang zu relevanten Akteur:innen (Netzwerkfunktion), der Überwachung der Geschäftsführung (Kontrollfunktion), möglichst frühzeitiger Information (Informationsfunktion), Mitwirkung an strategischen Entwicklungen (Strategiefunktion) sowie der Interessenvertretung im engen Sinn. Als durchgehend wichtig erachtet wird die Informationsfunktion, wohingegen strategische Mitgestaltung bei unternehmensweiten Zukunftsfragen nicht allen Betriebsrät:innen in Aufsichtsratsfunktionen offensteht.

BR-Teamarbeit im Aufsichtsrat? Funktionierende Betriebsrats-Duos in einem Aufsichtsrat sind ein geläufiges Muster. Im Fall von drei oder mehr BR-Vertreter:innen im Aufsichtsratsgremium ist einerseits mehr Arbeitsteilung möglich, zugleich ist Teamarbeit anspruchsvoll, weil BR-Mitglieder aus unterschiedlichen „Ecken“ des Konzerns erst zueinander finden müssen (insb. Mutter / Töchter, Angestellte / Arbeiter:innen). Die Interviews zeigen, dass – abgesehen von einigen Befragten, die

als einzige Freigestellte einen Großteil der Arbeit im Aufsichtsrat (und darüber hinaus) tragen und daher eher als „Einzelkämpfer:innen“ agieren müssen – häufig von gut abgestimmter Teamarbeit berichtet wird. Charakteristisch ist dabei eine klare Aufteilung der Aufgaben innerhalb des Betriebsrats, orientiert an Zuständigkeiten für einzelne Unternehmenseinheiten sowie an individuellen Kompetenzen. Dazu zählen etwa Sprachfähigkeiten (z. B. in AR mit Englisch als Sitzungssprache), juristisches oder betriebswirtschaftliches Know-how oder die Mitwirkung in Ausschüssen.

Aufsichtsratsarbeit als Risikomanagement: Obwohl Risikomanagement im engeren Sinne in der Rangliste der Themen, die im Aufsichtsrat den meisten Raum einnehmen, im Durchschnitt aller Befragten nur den sechsten Platz belegt (nach Vorstandsberichten, Jahresabschluss, Finanzplanung, Strategiefragen und Investitionsmaßnahmen), zeigt sich in vielen Interviews, dass es dennoch eine sehr große Rolle spielt. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der zahlreichen Krisen auf der Makroebene, die sich auch im eigenen Unternehmen bemerkbar machen. Vor allem Betriebsrät:innen aus Industriebetrieben – insbesondere mit Bezug zum Automotive-Sektor – berichten von intensivem Krisenmanagement auch im Aufsichtsrat. Dabei geht es etwa um Personalabbau, Verlagerungen oder den geplanten Verkauf von Unternehmensteilen. Demgegenüber spielt die im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD etc.) verankerte, stärker institutionalisierte Risikomanagement-Agenda auch unter Belegschaftsvertreter:innen bislang eine eher geringe Rolle. Gründe dafür sind vor allem die EU-weite Aufweichung zugunsten von Omnibus-Regelungen und die daraus resultierenden Unklarheiten.

Unterschiede nach Gender / Geschlecht: Auch in dieser Studie, d.h. dann, wenn nur Belegschaftsvertreter:innen befragt werden, ergibt sich das Bild von weniger Frauen als Männern im Aufsichtsrat von Unternehmen (ca. 30% vs. 70%). Zwar hat sich die Situation nach der 2018 eingeführten Frauenquote von 30 Prozent in börsennotierten Unternehmen verbessert (das bestätigt u.a. der Vergleich dieser Befragung aus 2025 mit einer eigenen Erhebung aus 2018), und ist mit der Richtlinie von 40% in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen von einem weiteren Anstieg auszugehen. Dennoch kann von einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten weiterhin keine Rede sein (das gilt in noch deutlich ausgeprägterer Form für die Besetzung von Vorstands- und / oder GF-Funktionen).

Veränderungen zur Erhebung von 2018 und 2025: Im Vergleich zur eigenen Aufsichtsrats-Befragung aus 2018 zeigen sich bei grundsätzlichen Arbeitsweisen und Einschätzungen zur AR-Tätigkeit nur geringe Veränderungen. Unverändert hält etwa die Hälfte der Befragten positiv fest, dass der Aufsichtsrat bei unternehmensrelevanten Entscheidungen bereits im Planungsstadium eingebunden wird. Auch bei der Einbindung des Aufsichtsrats in die Bestellung und Diskussion der Abschlussprüfung lassen sich im Zeitvergleich kaum Veränderungen feststellen. Ebenso ist das Ranking der Themen, wo eher Erfolge verbucht werden können, weitgehend unverändert geblieben (Sicherung von Arbeitsplätzen, Überwachung/Kontrolle der Finanzen, Abmilderung von Umstrukturierungen, Investitionsentscheidungen, strategische Ausrichtung des Unternehmens). Etwas häufiger als in der Befragung 2018 wurden in der aktuellen Erhebung Erfolge im Bereich Gleichstellung und Diversität genannt. Dazu kommt die breitere Einführung von hybriden oder rein virtuellen AR-Sitzungen, überwiegend als Folge der Corona-Pandemie.

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Studie untersucht die Mitbestimmung im Aufsichtsrat aus einer arbeits- und organisationssoziologischen Perspektive. Obwohl Aspekte wie insbesondere die Drittelparität nach dem österreichischen Arbeitsverfassungsgesetz die Hintergrundfolie dieser Studie bilden - da diese der Arbeitnehmer:innenvertretung ein Mitspracherecht in den Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften sowie größeren Gesellschaften anderer Rechtsformen garantiert (insbes. GmbHs) - stehen juristisch definierte Rechte und Pflichten der Mitglieder des Aufsichtsratsgremiums sowie betriebswirtschaftliche Fragen nicht im Vordergrund.¹ Analysiert wird vielmehr mit Methoden der empirischen Sozialforschung, welche Handlungsspielräume sich für Belegschaftsvertretung in der Praxis tatsächlich eröffnen, wie diese genutzt werden und unter welchen Bedingungen Mitbestimmung im Aufsichtsrat als wirksam erfahren wird.

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Aufsichtsräte nicht nur formale Kontrollorgane sind, sondern zugleich soziale Arenen, in denen Information, Einfluss, Konflikt und Kooperation in spezifischer Weise miteinander verschränkt sind – als Teil der betrieblichen Interessenvertretung. Daraus leiten sich die Forschungsfragen ab, wie, und wie unterschiedlich, die Aufsichtsratsmitbestimmung ausgestaltet ist und wie sie von Belegschaftsvertreter:innen mit Aufsichtsratsmandat aufgrund der jeweiligen Rahmenbedingungen im Unternehmen erlebt wird. Ein Schwerpunkt der Studie zielt darauf ab, zu ermitteln, unter welchen Bedingungen der Aufsichtsrat als Mehrwert für die betriebliche Interessenvertretung eingestuft wird und worin dieser Mehrwert liegt.

In der wissenschaftlichen Umsetzung besteht das Forschungsprojekt aus zwei aufeinander aufbauenden Teilen. Der erste Teil ist eine standardisierte Online-Befragung, an der im Sommer 2025 577 Betriebsrät:innen bzw. Personalvertreter:innen mit Aufsichtsratsfunktion teilgenommen haben. Daran schließt als zweiter Teil eine vertiefende qualitative Interviewstudie mit 18 Personen im Herbst 2025 an, die über die Fragebogen-Erhebung hinaus auch noch für ein persönliches Interview zur Verfügung standen. Vor diesem Hintergrund verbindet die Studie quantitative und qualitative Zugänge: Während die Online-Befragung einen breiten Überblick über Strukturen und Abläufe, Inhalte und Themensetzungen sowie Erfolgsbedingungen der Aufsichtsratsarbeit liefert, ermöglichen die qualitativen Interviews vertiefende Einblicke in konkrete Konstellationen, typische Handlungsmuster und die alltägliche Praxis der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die gegenständliche Arbeit baut auf eine eigene Vorgängerstudie zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf (Stadler/Adam/Eichmann 2019), indem einerseits ein Teil des Untersuchungsspektrums weitgehend ident übernommen wird. Andererseits sollen mit einem Fokus auf Erfolgsfaktoren in der Aufsichtsratsmitbestimmung sowie einem umfangreicheren qualitativen Studienteil neue Themen aufgenommen bzw. andere Akzente gesetzt werden.

An dieser Stelle bedanken wir uns sehr herzlich bei all jenen, die geduldig den (wie immer etwas zu langen) Online-Fragebogen ausgefüllt haben bzw. besonders bei jenen, die zusätzlich noch für ein persönliches Gespräch zur Verfügung gestanden sind. Da wie dort konnten wir sehr wertvolle Einblicke in die anspruchsvolle Arbeit der Aufsichtsratsmitbestimmung aufnehmen – und hiermit wiedergeben.

¹ Dahingehende Überblicke für Österreich finden sich etwa in den folgenden Publikationen: Gagawczuk/Gahleitner et al. (2019), Heiling/Schneller (2024) sowie Leitsmüller (2024).

2 ONLINE-BEFragung ZUR AUFSICHTSRATSMITBESTIMMUNG

Der quantitative Teil dieser Studie wurde in Form einer selbstauszufüllenden Online-Erhebung durchgeführt. Neben Angaben zur Person und zum Unternehmen wurden v.a. die folgenden Aspekte eingehender via Fragebogen ermittelt:

- Arbeitsabläufe im Aufsichtsrat als gesamtes Gremium
- Behandlung wichtiger Themen im Aufsichtsrat
- Erfolgsfaktoren bzw. Wirksamkeit der Aufsichtsrats Tätigkeit
- Gesamtbewertung der Arbeit von Aufsichtsrat und Betriebsrat

Ein Teil der Fragen wurde aus der Vorgänger-Studie zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat übernommen (Stadler u.a. 2019). Für die technische Umsetzung kam das Erhebungstool LimeSurvey² zum Einsatz. Um die Verständlichkeit des Fragebogens zu prüfen und mögliche technische Probleme frühzeitig zu beheben, wurde ein Pretest mit mehreren Personen aus der angestrebten Zielgruppe durchgeführt. Als angestrebte Grundgesamtheit gelten alle Betriebsratsmitglieder (bzw. Mitglieder von Personalvertretungen), die eine Aufsichtsratsfunktion in einem in Österreich tätigen Unternehmen innehaben. Die Online-Befragung fand von Juni bis August 2025 statt.³ Insgesamt wurde der Fragebogen 577-mal vollständig ausgefüllt. Wir gehen von einer ebenso hohen Anzahl an Teilnehmer:innen aus, da keine Anhaltspunkte für Mehrfachbeantwortungen vorliegen.⁴

Die nachfolgenden Auswertungen der quantitativen Erhebung beginnen mit den Eckdaten zu den befragten Personen und Betrieben. Anschließend werden wichtige Aspekte zur Praxis der Aufsichtsratsarbeit dargestellt, zunächst typische Abläufe wie Sitzungsformate und Sitzungsanzahl sowie inhaltliche Schwerpunkte der AR-Arbeit (Themen nach zeitlicher Beanspruchung sowie Relevanz aus BR-Sicht, Einbindung in Abschlussprüfungen u.a.m.). Daran anschließend erfolgen Erörterungen zum Selbstverständnis bzw. zur Rolle von AN-Vertreter:innen mit Aufsichtsratsfunktion, von der Überwachung der Finanzen bis hin zu differenzierten Beratungsfunktionen.

In einem separaten Teilkapitel „Erfolge der Arbeit im Aufsichtsrat“ wird schließlich dargestellt, bei welchen Themen die befragten Betriebsratsmitglieder Erfolge erzielen konnten, welche Voraussetzungen sie für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit als wichtig erachten, welche Taktiken in den Sitzungen zum Einsatz kommen, und als wie hilfreich die Aufsichtsratsfunktion insgesamt für die Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten eingeschätzt wird. Daran anschließend wird außerdem der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen Erfolge erzielt werden können bzw. was als Erfolgsfaktor gelten kann. Dabei werden Kontextfaktoren wie die Unternehmensstruktur, die wahrgenommene Rolle im Aufsichtsrat sowie die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsratsmitglieder als erklärende Variablen für bivariate Auswertungen herangezogen. Diese Faktoren bilden ge-

² www.limesurvey.org/de (zuletzt zugegriffen 12.08.2025)

³ Die Einladung zur Teilnahme wurde per E-Mail von der AK Wien an 4.045 Mail-Adressen von Personen geschickt, die im Firmenbuch der Republik Österreich (via Compass-Verlag) als von Betriebsratskörperschaften entsendete Aufsichtsratsmitglieder namhaft gemacht wurden oder an gemeinsamen Seminaren für Aufsichtsratsmitglieder von VÖGB und AK teilgenommen hatten, oder sich zu einem Newsletter für Aufsichtsrats Themen der Arbeiterkammer Wien angemeldet und zu diesem Zweck jeweils ihre E-Mail-Adresse angegeben hatten.

⁴ In diesem Bericht wird nicht unmittelbar auf die Grundgesamtheit geschlossen und hochgerechnet, sondern nur von den Antworten der Teilnehmer:innen berichtet. Aufgrund der Anzahl der Teilnehmer:innen ist eine Schwankungsbreite von +/- 4,1% zu berücksichtigen.

meinsam mögliche förderliche oder hinderliche Kontexte für eine wirksame Arbeit im Aufsichtsrat aus Sicht der Betriebsratsmitglieder.

2.1 Soziodemografische und betriebliche Eckdaten der Online-Befragung

Am Beginn der Online-Befragung stand eine Reihe von Merkmalen der Befragten selbst sowie über das Unternehmen, in dem diese als Betriebsrat/Betriebsrätin eine Aufsichtsratsfunktion ausüben. Kapitel 2.1. liefert einen Überblick über die wesentlichen Eckdaten dazu.

Dazu gleich vorneweg als Hinweis: Um weitgehende Eindeutigkeit darüber herzustellen, auf welches Unternehmen oder welchen Unternehmensteil die Befragten mit ihren Auskünften Bezug nehmen sollten, wurden sie um die Einhaltung von zwei „Spielregeln“ gebeten. Wenn Betriebsrät:innen mehr als ein Aufsichtsratsmandat ausüben, so war der Fokus nur auf das Unternehmen bzw. jenen Konzern zu richten, in dem sie selbst eine Betriebsratsfunktion innehaben. Wenn (dabei) unterschiedliche Ebenen eines Unternehmens in Frage kommen, also sowohl Mutter- als auch Tochterunternehmen, über die im Fall von mehreren AR-Mandaten Auskunft zu geben ist, wurden die Befragten gebeten, alle Fragen aus der Perspektive der höheren Ebene zu beantworten.

Was ergeben hierzu die Daten der Online-Erhebung? Ein überwiegender Anteil von 89% der 577 antwortenden Betriebsrät:innen übt ein einziges AR-Mandat aus. Immerhin 54 Personen (9,5%) haben zwei AR-Mandate und neun weitere (1,5%) sind in mehr als zwei Aufsichtsräten aktiv.

Was die Dauer der AR-Tätigkeit anbelangt, sind 54% bereits seit über fünf Jahren im Aufsichtsratsgremium tätig, 38% zwischen ein bis fünf Jahre und weitere 5% haben weniger als ein Jahr AR-Erfahrung. Die knapp drei Prozent der verbleibenden Personen im Sample bringen ihre AR-Erfahrungen ein, obwohl sie aktuell keine AR-Funktion (mehr) haben. Von diesen Personen sind die meisten erst innerhalb des letzten Jahres aus dem AR ausgeschieden, d.h., sie wissen über dessen Gebaren noch gut Bescheid. Außerdem: 97% aller Teilnehmer:innen der Online-Befragung sind Gewerkschaftsmitglieder.

Alter, Formalbildung, Geschlecht

Wenig überraschend passt zum Befund, dass die Mehrheit der befragten Betriebsrät:innen seit mehr als fünf Jahren in einem Aufsichtsrat aktiv ist, dass diese Funktion eher erfahrenen Betriebsrät:innen vorbehalten ist und Personen mit Aufsichtsratsfunktion älter als der Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung sind: Gemäß Tabelle 1 liegt das Durchschnittsalter im Sample bei knapp 53 Jahren, mit einem Spektrum von 29 bis 65 und einem Median von 55 Jahren (was bedeutet, dass 50% jünger und ebenso viele älter als 55 Jahre alt sind).⁵ Was das formale Bildungsniveau betrifft, haben 26,5% der Respondent:innen einen Abschluss an einer Universität oder Fachhochschule, 11,5% einen Kolleg- oder Meisterabschluss, 27% Matura, 34% einen Lehrabschluss und 1% der von einem Betriebsrat in den Aufsichtsrat entsandten Personen verfügt über lediglich Pflichtschulabschluss.⁶

⁵ Zum Vergleich: Laut Mikrozensus der Statistik Austria waren 2024 nur 18% der Erwerbstätigen 55 Jahre und älter, vgl. https://www.statistik.at/fileadmin/pages/257/03_Erwerbstaetigkeit_Merkmale_2024.ods (Zugriff 17.11.2025).

⁶ Zum Vergleich: Laut Mikrozensusdaten haben 12% der Erwerbsbevölkerung einen Pflichtschulabschluss, 44% eine Lehre oder BMS-Abschluss. Über eine Matura verfügen 20% und einen Hochschulabschluss haben 24%.

Tabelle 1: Soziodemografische Eckdaten der Befragten

Alter		
Mittelwert	52,6	
Minimum	29	
Maximum	65	
Perzentile	50	55
	75	58
Geschlecht/Gender	N	Prozent
Frau	172	29,8
Mann	404	70,0
Divers	1	0,2
Höchster formaler Bildungsabschluss		
Pflichtschule	6	1,0
Lehre, BMS, Berufsausbildung	195	33,9
Matura	155	26,9
Meisterabschluss, Kolleg oder Akademie	67	11,6
Fachhochschule oder Universität	153	26,6
Gesamt	577	100,0

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Der Anteil von Frauen aus dem Betriebsrat im Aufsichtsrat liegt in diesem Sample bei knapp 30%, was insofern dem Anteil entspricht, der seit 2018 für quotengebundene börsennotierte Unternehmen gilt. Angesichts der 2026 laut EU-Vorgaben geplanten Erhöhung der Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen auf 40% ist freilich von „Luft nach oben“ zu sprechen – auch in Bezug auf die Entsendung durch den Betriebsrat in den Aufsichtsrat. Allerdings sind immerhin die Anteile von Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen gegenüber 2018, dem Zeitpunkt der Einführung einer gesetzlichen 30-Prozent-Quote, beachtlich gestiegen: von damals 22,4% auf 35,5% Anfang 2026 (Hudelist / Bröthaler 2026). Auf einem anderen Blatt steht der Frauenanteil in Vorständen: Simone Hudelist und Hanna Bröthaler (ebd.) sprechen in ihrer Analyse aktueller Befunde zum Frauenanteil im Aufsichtsrat im Vergleich zum Vorstand von „Frauen verwalten, Männer führen“. Denn gegenüber einem weiblichen Aufsichtsratsanteil in börsennotierten Unternehmen (35,5%) bzw. Top-200-Unternehmen (28,6%) liegen die Anteile von Frauen bei Vorstandsmitgliedern in börsennotierten Unternehmen nur bei ca. 13% und bei Geschäftsführungspositionen in den Top-200-Unternehmen bei 14,5%.

Die hier dargestellten Unterschiede zwischen Betriebsratsmitgliedern im Aufsichtsrat und der gesamten Erwerbsbevölkerung nach Alter, Geschlecht und Formalbildung wurden ähnlich von IFES in der Sonderauswertung der Erhebung zur betrieblichen Mitbestimmung festgestellt (Zeglovits u.a. 2025, basierend auf Daten von 2022) und entsprechen zudem weitgehend der FORBA-Erhebung von BR im Aufsichtsrat aus dem Jahr 2019; inklusive der Zunahme des Anteils von Frauen aus BR-

Gremien im Aufsichtsrat, der gemäß der damaligen Studie aus 2019 bei 24% lag und in der aktuellen Erhebung 2025 wie bereits erwähnt bei 30% (Stadler u.a. 2019, 12ff).

Größendimensionen im Aufsichtsrat

Im nächsten Schritt geben wir Eckdaten zu den Größendimensionen der Unternehmen sowie von Aufsichtsratsgremien und den darin enthaltenen Anteilen der Arbeitnehmervertreter:innen, Kapitalvertreter:innen, Frauen sowie weiblichen Arbeitnehmervertreter:innen wieder.

Hinsichtlich der Betriebsgröße, hier darüber ermittelt, für wie viele Beschäftigte der zu analysierende Aufsichtsrat Verantwortung trägt, sind gemäß Tabelle 2 rund 22% der Befragten in Unternehmen mit bis zu 300 Beschäftigten tätig, 19% in Betrieben mit 300 bis 500, 23% in Unternehmen mit 500 bis 1.000 und 36% in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Nach Branchen gegliedert sind 17% der befragten Betriebsrät:innen dem Produktionssektor Metall/Eisen zuordenbar, gefolgt von Geld-, Kredit- und Versicherungswesen (14%), Chemie/Papier/Glas (7%), Energie- und Wasserversorgung sowie Abfallwirtschaft (7%) bzw. IT und Kommunikation (6%).

Tabelle 2 Unternehmensgröße bzw. Anzahl der Beschäftigten, für die der AR Verantwortung trägt

Für wie viele Beschäftigte trägt der Aufsichtsrat Verantwortung? (Beschäftigte an österreichischen und internationalen Standorten insgesamt)			
		Häufigkeit	Prozent
Gültig	unter 300	128	22,2
	300 – unter 500	110	19,1
	500 – unter 1.000	130	22,6
	1.000 – unter 5.000	155	26,9
	5.000 oder mehr	53	9,2
	Gesamt	576	100,0
Fehlend		1	
Gesamt		577	

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

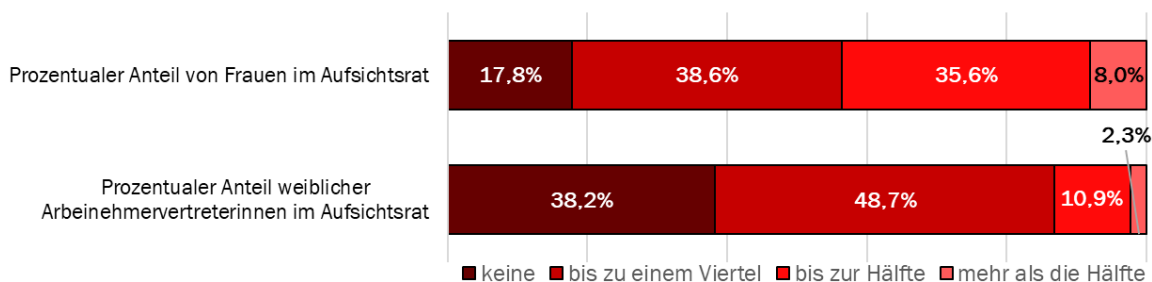
Je nach Größe eines Unternehmens bzw. auch variierend nach Branchen reicht die Anzahl der Mitglieder in den Aufsichtsräten von drei bis zu einem Maximum von 73 Personen, mit einem mittleren Wert (Median) von acht Personen. Bei 39% der Befragten umfasst der Aufsichtsrat bis zu sechs Personen, bei 34% sieben bis elf und bei 27% zwölf oder mehr Mitglieder. Überdurchschnittlich große Aufsichtsratsgremien mit vielen Ausschüssen und entsprechend zu verteiler Arbeit sind v.a. in Banken typisch.

Wenig überraschend zeigt sich die Drittelparität als Aufsichtsratsanteil der Arbeitnehmervertreter:innen im Median der entsprechenden Frage ziemlich genau und deckt sich insofern mit den gesetzlich festgelegten Kriterien. Ungeachtet dessen ist erwähnenswert, dass in ca. 20% der Fälle der Arbeitnehmer:innen-Anteil etwas unter, dagegen in 35% etwas über der Drittelparität liegt.

Die Frage an alle Respondent:innen, wie viele Frauen im Aufsichtsrat, über den zu berichten war, tätig sind, ergibt einen Medianwert von 11. Bei Umrechnung auf einen Prozentanteil gelangt man auf einen Anteil von 22% (50% darüber, 50% darunter) bzw. auf einen Mittelwert von 25% (womit angezeigt wird, dass es einige „Ausreisser“ mit höheren AR-Frauenanteilen im Sample gibt). Gemäß Abbildung 1 sind Frauen in ca. 18% der Aufsichtsräte gar nicht vertreten. Bei 38,6% beträgt ihr Anteil bis zu einem Viertel, bei 35,6% mehr als ein Viertel bis zur Hälfte. In 8% der Fälle sind Frauen sogar in der Mehrheit. Im Vergleich mit der eigenen AR-Erhebung aus 2019 ist der Anteil der Betriebe ohne eine einzige Frau im Aufsichtsrat leicht zurückgegangen: 2019 gaben noch 22% an, dass keine einzige Frau im Aufsichtsrat vertreten war (Stadler u.a. 2019, 15).

Der mittlere Anteil von weiblichen Arbeitnehmervertreterinnen im gesamten Aufsichtsrat liegt bei lediglich einer Person bzw. bei 12% aller Mitglieder eines durchschnittlichen AR-Gremiums. In 38% der Aufsichtsratsgremien fehlen weibliche Arbeitnehmervertreter:innen demnach komplett, bei weiteren 49% liegt ihr Anteil bei höchstens einem Viertel aller AN-Vertreter:innen, bei weiteren 11% bei maximal der Hälfte.

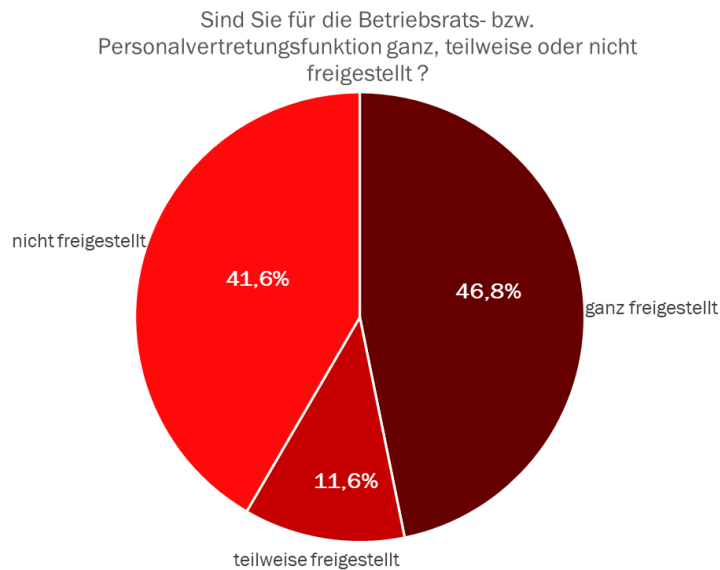
Abbildung 1: Anteile von Frauen im gesamten Aufsichtsrat sowie Anteil von Frauen unter allen AN-Vertreter:innen



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

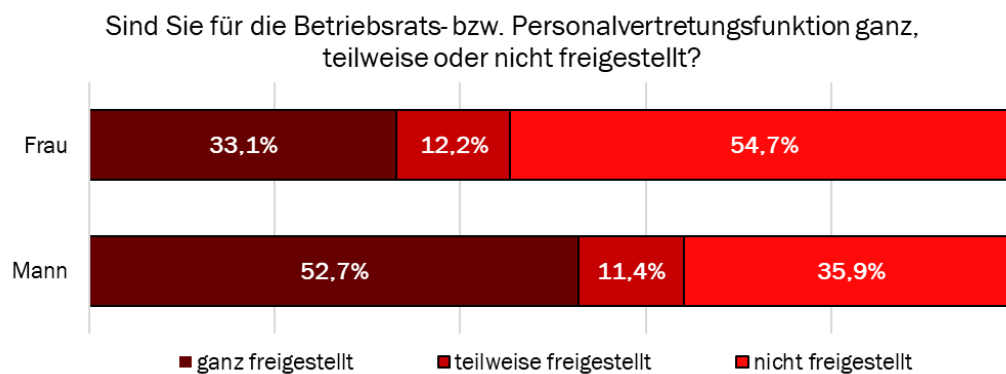
Freistellung des BR

Ein wichtiger Aspekt in Hinblick auf die Leistungsfähigkeit (kraft zeitlich bedingter Verfügbarkeit) von Personen aus dem Betriebsrat im Aufsichtsrat ist die mit der Betriebsgröße assoziierte und gemäß Arbeitsverfassungsgesetz festgelegte Freistellung (ab 150 AN 1 BR, ab 700 AN 2 BR, ab 3000 AN 3 BR etc.). In unserem Sample sind 47% der befragten Personen für ihre Betriebsrats- bzw. Personalvertretungsfunktion vollständig freigestellt. 11,5% sind teilweise und 41,5% nicht freigestellt. Diese Verteilung entspricht weitgehend den Ergebnissen der IFES-Umfrage, wobei dort die Kategorie „teilweise“ nicht erhoben wurde (Zeglovits u. a. 2025, 6).

Abbildung 2: Freistellung – ganz, teilweise oder nicht

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Der Abbildung 3 zufolge zeigt sich ein deutlicher Unterschied nach dem Gender der Betriebsratsmitglieder: Während 53% der männlichen Befragten vollständig freigestellt sind, trifft dies nur auf 33% der Frauen zu. Umgekehrt sind 55% der Frauen und 36% der Männer nicht freigestellt.⁷

Abbildung 3: Freistellung als Betriebsratsmitglied nach Gender

Spearman rho = -0,19. sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

⁷ Die Größe des Betriebs könnte eine intervenierende Rolle spielen, da in größeren Unternehmen eine größere Anzahl von Betriebsratsmitgliedern Anspruch auf Freistellung hat. Für die vorliegenden Umfragedaten lässt sich dieser Einfluss jedoch ausschließen, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Gender der Befragten besteht. Zwar ist der Anteil weiblicher AR-Mitglieder in Unternehmen mit bis zu 300 Beschäftigten mit 35% höher als in größeren Betrieben, allerdings fällt er bei Unternehmen mit 300 bis 500 Beschäftigten mit 25% am niedrigsten aus und steigt danach wieder auf rund 30%. Daher kann weder ein linearer Zusammenhang angenommen werden, noch lässt sich ein signifikanter Zusammenhang erkennen.

Rechtsformen und Eigentumsverhältnisse

Weitere Eckdaten zu den Anteilen nach Rechtsformen und Eigentumsverhältnissen gemäß der Tabelle lassen sich wie folgt anführen: Die Mehrheit der Betriebe ist als GmbH organisiert (62%), gefolgt von Aktiengesellschaften (32%). Die übrigen Unternehmen verteilen sich auf Körperschaften des öffentlichen Rechts, Vereine, Genossenschaften sowie andere Rechtsformen.

Ungefähr 34% (über deren AR berichtet wird) sind eigenständige Unternehmen, 25% eine Konzernmuttergesellschaft und 39% eine Tochtergesellschaft. In 28% der Unternehmen ist dieses selbst oder deren Mutter an einer Börse notiert. 37,1% der Unternehmen, in denen die befragten Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat tätig sind, befinden sich in inländischer privater Hand. Davon sind bei 17,5% die Mehrheitseigentümer Familienunternehmen, bei 19,6% hingegen nicht. 25% der Unternehmen sind in nicht-österreichischem Besitz. 26,4% der beschäftigenden Organisationen sind öffentlich-rechtlich, 4,2% befinden sich in Streubesitz und 6,8% haben andere bzw. in dieser Hinsicht nicht bekannte Eigentümerstrukturen.

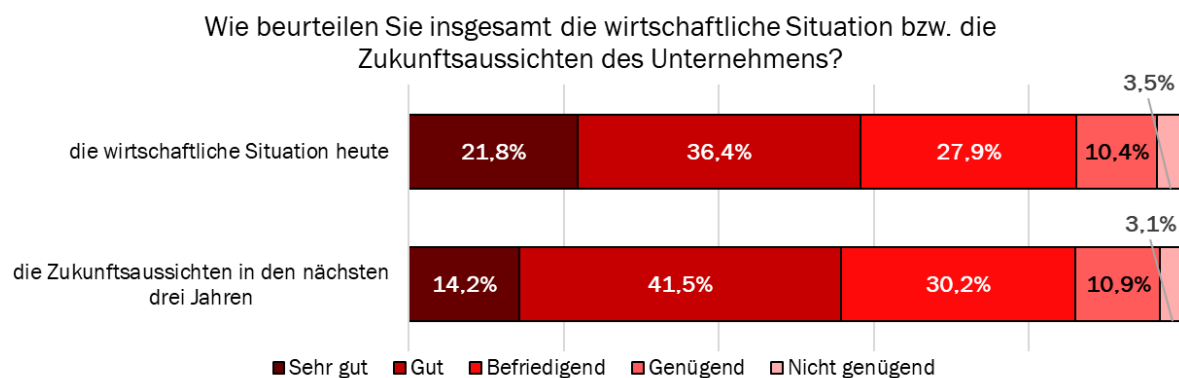
Tabelle 3: Rechtsform und Eigentumsverhältnisse des Unternehmens

Rechtsform	N	Prozent
AG (oder AG & Co KG)	185	32,1
GmbH (oder GmbH & Co KG)	357	62,0
Verein, Genossenschaft, Körperschaft öffentlichen Rechts	12	2,0
Andere Rechtsform	22	3,8
Börsennotierung des Unternehmens oder der Muttergesellschaft		
Ja	160	27,9
Nein	414	72,1
Unternehmensform		
Eigenständiges Unternehmen	198	34,4
Konzernmuttergesellschaft	144	25,0
Tochtergesellschaft eines Konzerns	223	38,8
k.A.	10	1,7
Eigentumsstrukturen: überwiegend in...		
inländischer privater Hand (Mehrheitseigentümer Familienunternehmen)	101	17,5
inländischer privater Hand (Mehrheitseigentümer kein Familienuntern.)	113	19,6
ausländischer Hand	147	25,5
öffentlicher Hand (Bund, Gemeinde, Stadtwerke u.a.m.)	152	26,4
Streubesitz (d.h. kein Mehrheitseigentümer)	24	4,2
andere Eigentumsstrukturen	39	6,8
Gesamt	577	100,0

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Im Rahmen der Online-Erhebung wurde nach der aktuellen wirtschaftlichen Situation (per Mitte 2025) sowie nach der wirtschaftlichen Perspektive in den nächsten drei Jahren gefragt: Eine Mehrheit von 58% stuft die aktuelle wirtschaftliche Situation als gut oder sehr gut ein, bei den Zukunftsaussichten für die kommenden drei Jahre sinkt dieser Anteil geringfügig auf 56%. In dieser Hinsicht – und deshalb die Fragestellung – stufen die hier befragten Betriebsrats- bzw. Aufsichtsrats-Mitglieder ihre zu analysierenden Unternehmen mehrheitlich als stabil bzw. krisenrobust ein.

Abbildung 4: Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen Situation



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

2.2 Zur Praxis der Aufsichtsratsstätigkeit

In diesem Teil der Online-Erhebung wird genauer auf die Praxis der Aufsichtsratsstätigkeit eingegangen, d.h. zunächst auf Fragen der Arbeitsweisen des Aufsichtsratsgremiums (z.B. Sitzungshäufigkeit und -formate), danach auf Inhalte und Themen, mit denen sich der Aufsichtsrat (z.B. Jahresabschluss, Ausschussarbeit) befasst. Ferner wird auf Rollenverständnisse Bezug genommen, d.h. darauf, wie Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat ihre Funktion als Akteure mit „Drittelparität“ wahrnehmen bzw. auslegen, von einer auf die Kontrolle der Unternehmensleitung beschränkten Rolle bis hin zur strategischen Mitwirkung.

2.2.1 Abläufe und Arbeitsorganisation im Aufsichtsrat

Anhand von Fragestellungen zum typischen Procedere bei Abläufen der Aufsichtsratsstätigkeit lässt sich grob rekonstruieren, wie die Arbeitsorganisation des Aufsichtsratsgremiums bzw. die eigene Funktion darin angelegt sind, von etwaigen Vorbesprechungen über die Anzahl und Formate von Sitzungen bis hin zu Bewertungen, wann wesentliche Entscheidungen im Aufsichtsrat tatsächlich fallen und inwiefern AR-Sitzungen der Ort sind, um darüber mitzubestimmen. Dementsprechend variiert auch, wie sich die Aufsichtsratsstätigkeiten der Befragten darstellen. Zu den organisatorischen Aspekten zählen unter anderem die Anzahl der durchschnittlich stattfindenden Sitzungen; die Art und Weise ihrer Vorbereitung; ob die Sitzungen so strukturiert sind, dass ein Einfluss auf betriebliche Entscheidungen möglich ist; ob sie online durchgeführt werden; und wer innerhalb des Aufsichtsrats als Verbündete wahrgenommen wird.

Häufigkeit von AR-Sitzungen

Beginnen wir mit der Häufigkeit von Aufsichtsratssitzungen: Mit 77% bekunden mehr als drei Viertel der befragten Betriebsrät:innen, dass vier Sitzungen pro Jahr der Regelfall sind, in 17% finden im Jahresschnitt fünf bis sechs Sitzungen statt. Die verbleibenden 6% aller Fälle verteilen sich auf mehr als sechs bzw. weniger als vier Sitzungen. Betriebsrät:innen mit mehreren AR-Mandaten berichten im persönlichen Gespräch (vgl. weiter unten) davon, dass Sitzungen zur Tochtergesellschaft und jene zur Muttergesellschaft am selben Tag hintereinander erfolgen, etwa an einem „ausgedehnten“ Vormittag. Ausschussarbeit kann entweder Teil der genannten jährlichen Sitzungen sein oder im Anschluss daran stattfinden, oder sie ist ein Grund (wie etwa bei Banken) für eine höhere Anzahl von Aufsichtsratssitzungen pro Jahr.

Vorbesprechungen und Verbündete

Wie weiter unten noch genauer ausgeführt wird, beschränkt sich eine Aufsichtsratstätigkeit nicht auf den Sitzungstermin oder auf das Studium der Unterlagen für die jeweilige Sitzung, sondern inkludiert etwa auch Vorgespräche. Demzufolge geben rund 40% aller befragten Betriebsrät:innen an, vor jeder Aufsichtsratssitzung (oft in einem ebenfalls festgelegten Schema) eine Vorbesprechung mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand abzuhalten, weitere 35% tun das zumindest bei Bedarf und nur ca. 25% sprechen sich vor AR-Sitzungen nicht mit der eigenen Geschäftsführung ab.

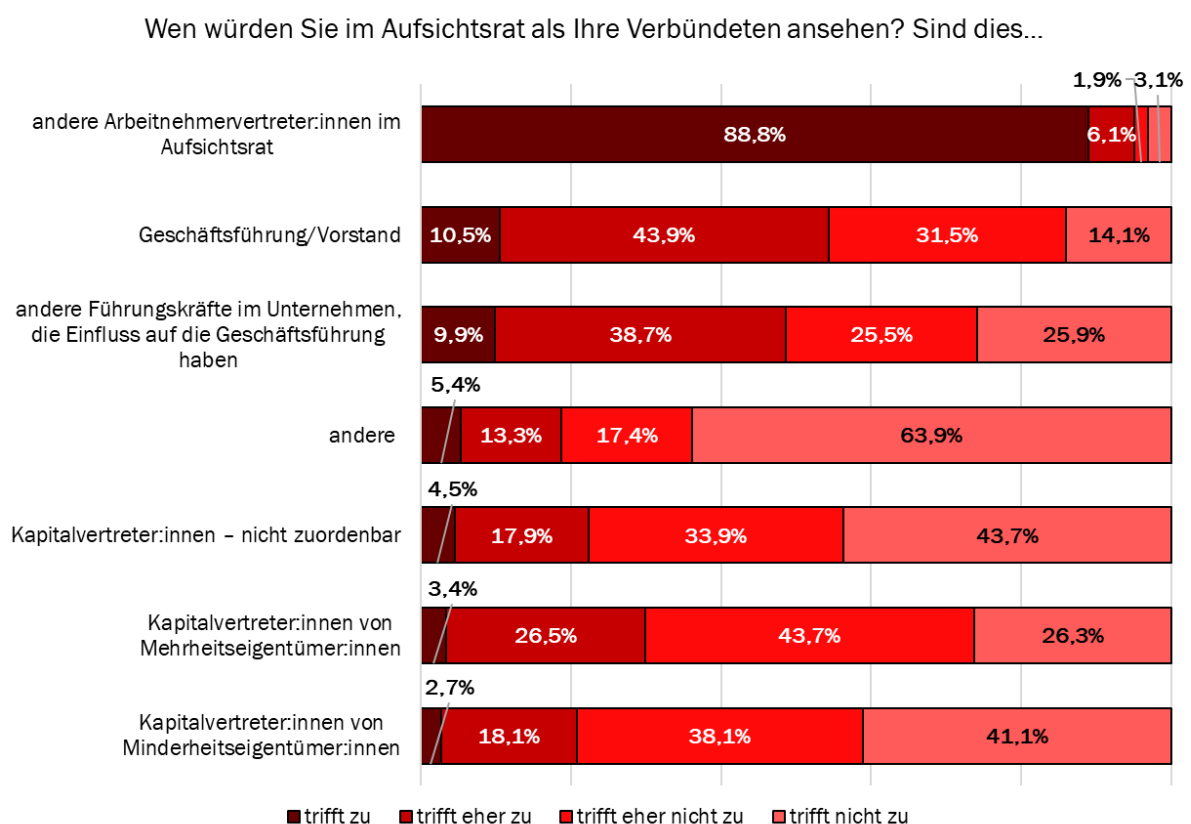
Vorbesprechungen mit Eigentümer:innen (Gesellschafter:innen, Aktionär:innen) sind deutlich seltener: 4% berichten, dass es diese regelmäßig und weitere 23%, dass es solche Vorbesprechungen bei Bedarf gebe – wohingegen 73% der BR solche Vorgespräche nicht praktizieren. Auch Vorbesprechungen mit anderen Aufsichtsratsmitgliedern, insbesondere Kapitalvertreter:innen, sind selten, dennoch etwas geläufiger als jene mit Eigentümer:innen: 8% der BR machen solche Treffen regelmäßig, 34% bei Bedarf und 58% nie.

Vorbesprechungen sind eine von mehreren Praktiken, wie die Kommunikation im Aufsichtsrat vernetzt wird bzw. wie ein mikropolitisch- und Abstimmungsprozess eingeleitet – oder auch vorweggenommen – wird. Dazu wurde im Fragebogen ermittelt, wer im Kontext der gesamthaften Aufsichtsratstätigkeit (d.h. nicht nur die Mitglieder des AR selbst) in welchem Ausmaß als Verbündete:r eingestuft wird. Gemäß der Abbildung 5 lassen sich abgestuft drei Gruppen von Bündnispartner:innen unterscheiden: Wenig überraschend geben 95% aller BR an, dass andere Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat als Verbündete angesehen werden, z.B. der Kollege aus dem Arbeiterbetriebsrat oder umgekehrt die Angestelltenbetriebsrätin, mit dem/der man abseits der Aufsichtsratsfunktion vielleicht weniger zu tun hat, sich aber gut für die AR-Sitzungen abstimmt, um Anliegen gemeinsam vertreten zu können. Ebenfalls als Verbündete angesehen, wenngleich in deutlich moderaterem Umfang, werden aus Betriebsrats-sicht einerseits die Geschäftsführung bzw. der Vorstand: 11% stimmen sehr und weitere 44% eher zu, bei GF/Vorstand im Aufsichtsratskontext von Verbündeten auszugehen, etwa dann, wenn es z.B. um die gemeinsam forcierte Durchsetzung von Themen gegenüber den Kapitalvertreter:innen geht. Ähnlich wird die Rolle von weiteren Führungskräften im Unternehmen mit Einfluss auf die GF eingestuft: Auch diese gelten sehr (10%) bzw. eher (39%) als Verbündete.

Alle übrigen potenziellen Verbündeten – d.h. Kapitalvertreter:innen der Mehrheits- oder Minderheitseigentümer:innen sowie andere Kapitalvertreter:innen – werden (aus nachvollziehbaren Gründen) viel seltener als Verbündete wahrgenommen. Daraus muss nicht folgen, dass diese zwangsläufig als Gegenspieler:innen angesehen werden. Eher ist von Repräsentant:innen (der Mehrheit im AR) zu sprechen, zu denen eine institutionell angelegte Distanz gegeben ist.

Außerdem: Über alle genannten Verbündeten hinweg zeigt sich kein Unterschied im Antwortverhalten nach Gender. Frauen und Männer im Aufsichtsrat betrachten die verschiedenen Akteur:innen in gleichem Ausmaß als Verbündete oder eben nicht.

Abbildung 5: Verbündete im Aufsichtsrat



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Sitzungsformate: physische vs. virtuelle Präsenz vs. Hybridformen

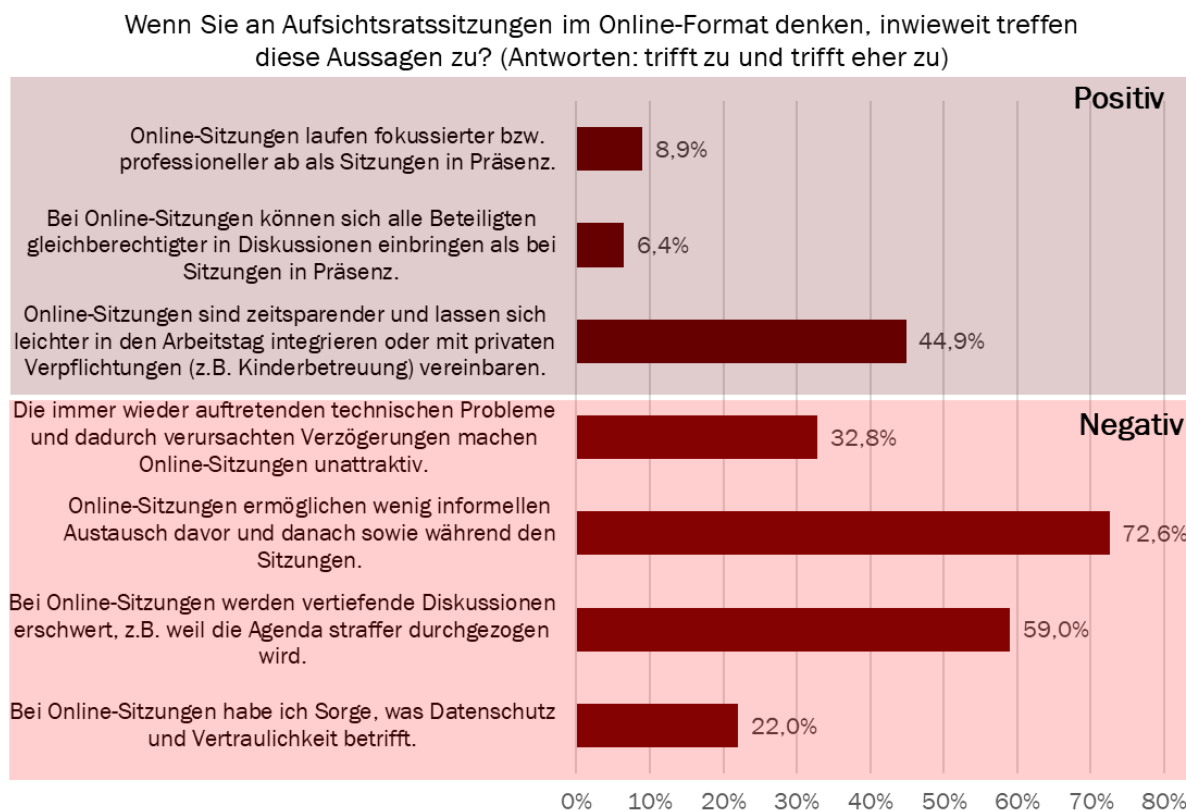
Die Qualität von Beziehungen bzw. von Entscheidungsprozessen in einem Aufsichtsratsgremium hängt zu einem Gutteil vom Modus der Sitzungen – in physischer Präsenz oder virtuell – ab. Dabei kann die entsprechende „Qualität“ in beide Richtungen gehen: Physische Präsenz bzw. informeller Smalltalk davor, danach und dazwischen können die Stimmung, Sitzungskultur usw. verbessern. Zugleich kann die Anwesenheit im gemeinsamen Raum die Spannung erhöhen und insofern eskalierend wirken. Demzufolge sollten lediglich online abgehaltene Meetings eher de-eskalierend wirken, dürften andererseits aber weniger leicht ein Gemeinschaftsgefühl hervorrufen können (etwa zwecks mehr Motivation zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen). Spätestens seit

der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen raschen Umstellung auf Online-Formate ist davon auszugehen, dass Aufsichtsratsgremien ihr Sitzungsformat heute weitgehend entlang der Präferenzen der Mehrheit wählen. Das Spektrum reicht dabei von durchgehenden Präsenzsitzungen – teilweise auch unter Einbezug von Personen ohne Aufsichtsratsmandat (z. B. Geschäftsführung oder Eigentümerversorger:innen) – bis hin zur gezielten Vermeidung der Anreise zu physischen Treffen, etwa zugunsten virtueller Formate bei der österreichischen Tochtergesellschaft.

Die empirischen Daten zur Organisation der Aufsichtsratssitzungen zeigen für die letzten 12 Monate, dass physische Präsenz mit 71% (weiterhin) die am weitesten verbreitete Form ist. 23% der Befragten gaben an, dass die Sitzungen überwiegend „hybrid“ stattfinden, das heißt, die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen teils in Präsenz, teils online teil. Und nur die verbleibenden 6% berichteten, dass Sitzungen bei ihnen weitgehend vollständig online durchgeführt werden. Damit korrespondieren Bewertungen im Schulnotensystem: 72% schätzen die Qualität von Präsenzsitzungen als „sehr gut“ ein. Demgegenüber bewerten lediglich 9% hybride Sitzungen und nur 5% rein virtuelle Sitzungen als „sehr gut“.

Bei Fragen zu möglichen Vor- und Nachteilen im Zusammenhang mit online organisierten Aufsichtsratssitzungen (vgl. Tabelle 4) überwiegen deutlich die negativen Aspekte. Lediglich 9% der Befragten hielten es für zutreffend oder eher zutreffend, dass Online-Sitzungen fokussierter bzw. professioneller ablaufen als Präsenzsitzungen. Der Aussage, dass sich bei Online-Sitzungen alle Beteiligten gleichberechtigter in Diskussionen einbringen können als bei Präsenzsitzungen, stimmten nur 6% zu oder eher zu. Ein höherer Zustimmungswert ergab sich lediglich bei der Aussage, dass Online-Sitzungen zeitsparender sind und sich besser in den Arbeitsalltag integrieren sowie mit privaten Verpflichtungen vereinbaren lassen: 45% gaben an, dass dies zumindest eher zutrifft; dabei besteht kein signifikanter Unterschied nach Gender.

Demgegenüber wurden die möglichen negativen Aspekte von Online-Sitzungen von einer größeren Zahl der Befragten geteilt. 33% stimmten zumindest eher zu, dass wiederkehrende technische Probleme und dadurch verursachte Verzögerungen Online-Sitzungen unattraktiv machen. 73% sind zumindest eher der Meinung, dass Online-Sitzungen kaum informellen Austausch vor, nach oder während der Sitzungen ermöglichen. Für 59% trifft zumindest eher zu, dass Online-Sitzungen vertiefende Diskussionen erschweren, und 22% äußerten Sorgen hinsichtlich des Datenschutzes und der Vertraulichkeit.

Tabelle 4: Einschätzung positiver und negativer Aspekte von AR-Sitzungen im Online-Format

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Tatsächlicher Entscheidungsspielraum in Aufsichtsratssitzungen bzw. im Aufsichtsrat

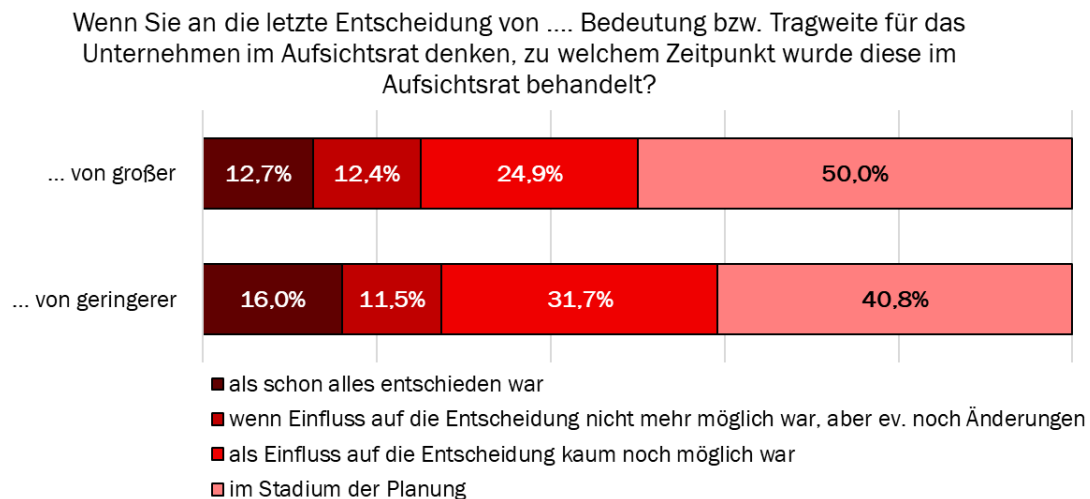
Die Bedeutung von Aufsichtsratssitzungen bzw. der Handlungsspielraum des Aufsichtsrats als Kontrollgremium im Unternehmen hängen eng damit zusammen, ob dort tatsächlich Einfluss auf unternehmensbezogene Entscheidungen genommen werden kann. Ein Indikator, über den sich diese Frage ansatzweise ermitteln lässt, ist, zu welchem Zeitpunkt bestimmte Themen im Aufsichtsrat behandelt werden: im Stadium der Planung, wo folglich Mitbestimmung noch möglich ist, oder erst dann, wenn die Entscheidung bereits (anderswo) getroffen worden ist. Antworten darauf liefert eine Fragestellung mit vier Ausprägungen (von 1 = Stadium der Planung bis hin zu 4 = „alles entschieden“) gemäß Abbildung 6. Dabei wird zudem zwischen Entscheidungen von großer vs. geringerer Tragweite differenziert.

Genau die Hälfte der Befragten gab dazu an, dass die letzte Entscheidung von großer Tragweite im Stadium der Planung im Aufsichtsrat besprochen bzw. rechtzeitig dort eingebracht wurde – was darauf hinweist, dass die Chance auf Mitbestimmung grundsätzlich gegeben ist. Ebenfalls 50% halten diese Möglichkeit bei weitreichenden Entscheidungen kaum oder gar nicht mehr für gegeben bzw. sehen höchstens den Spielraum, gewisse Abfederungsmaßnahmen für die Beschäftigten zu diskutieren oder zu erwirken. Bei Entscheidungen von geringerer Bedeutung wurde die Kategorie „im Stadium der Planung“ und insofern mitbestimmungsoffen mit 41% noch seltener genannt.

Daraus ist zu schließen, dass - „zumindest“ bei Entscheidungen von größerer Tragweite - der Aufsichtsrat nicht so leicht zu umgehen ist; dies ist auch im Sinne der Einhaltung der gesetzlich vorge-

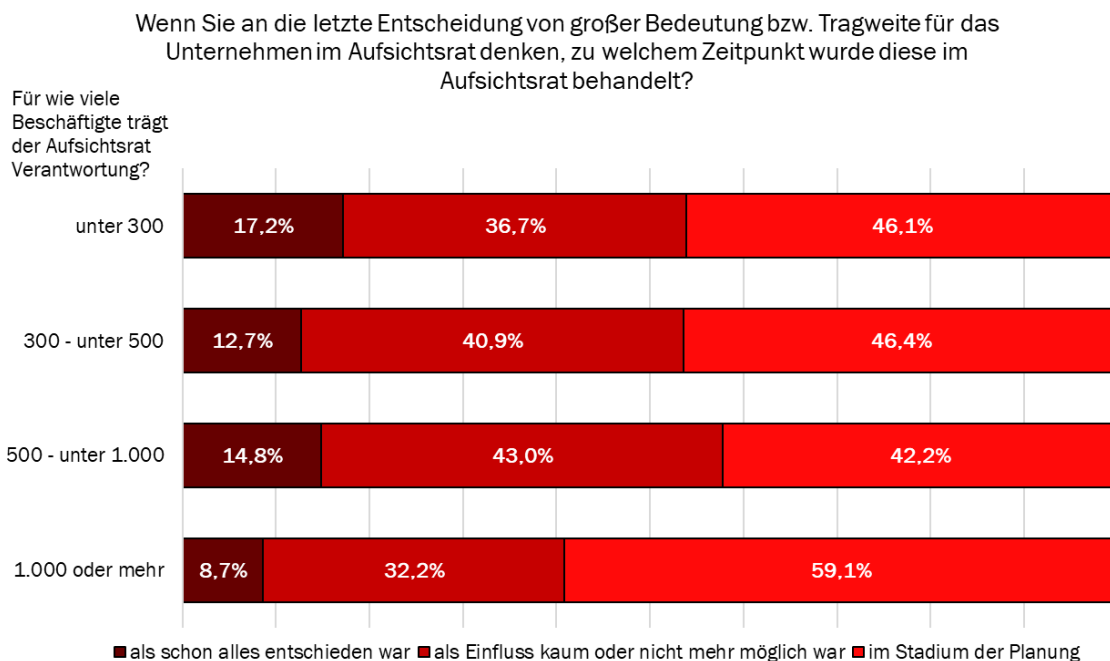
sehenen Funktion des Aufsichtsrats zur Überwachung der Geschäftsleitung gemäß Aktiengesetz bzw. GmbH-Gesetz (vgl. Gagawczuk et al. 2019). Dieser Befund lässt sich anhand der anschließenden Abbildungen noch genauer veranschaulichen, indem der Prozentanteil für „Befassung im Stadium der Planung“ (= Mitbestimmungschancen) nach Unternehmensmerkmalen aufgeschlüsselt wird und dabei höhere Prozentanteile für große Unternehmen bzw. für Aktiengesellschaften erkennbar sind.

Abbildung 6: Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen von großer und geringerer Bedeutung im Aufsichtsrat



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Abbildung 7: Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Größe des Unternehmens



Spearman rho = 0,12. sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Abbildung 8: Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Rechtsform

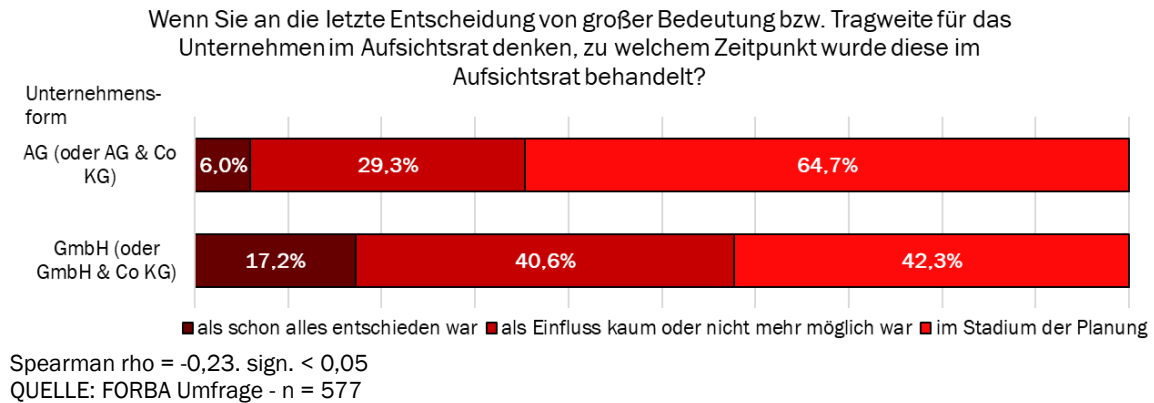


Abbildung 9: Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Unternehmenstyp

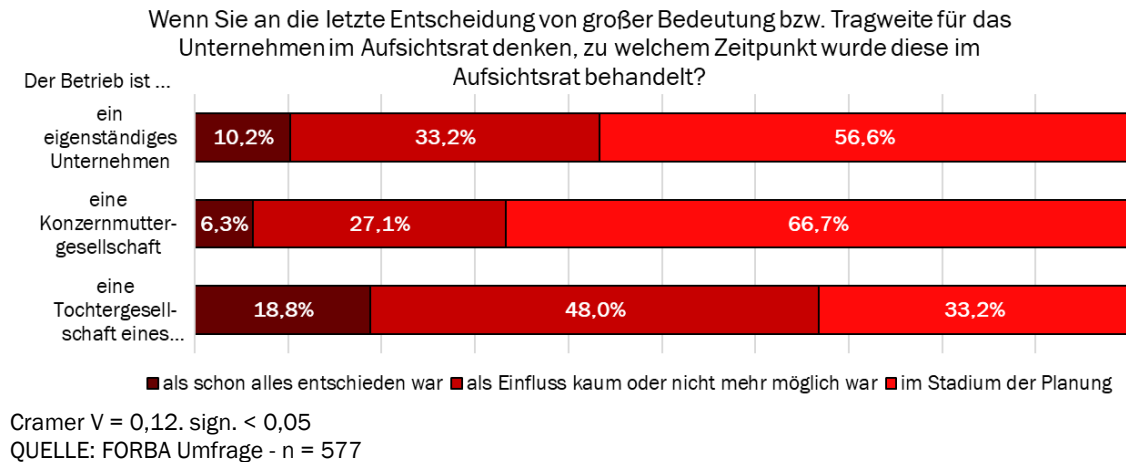
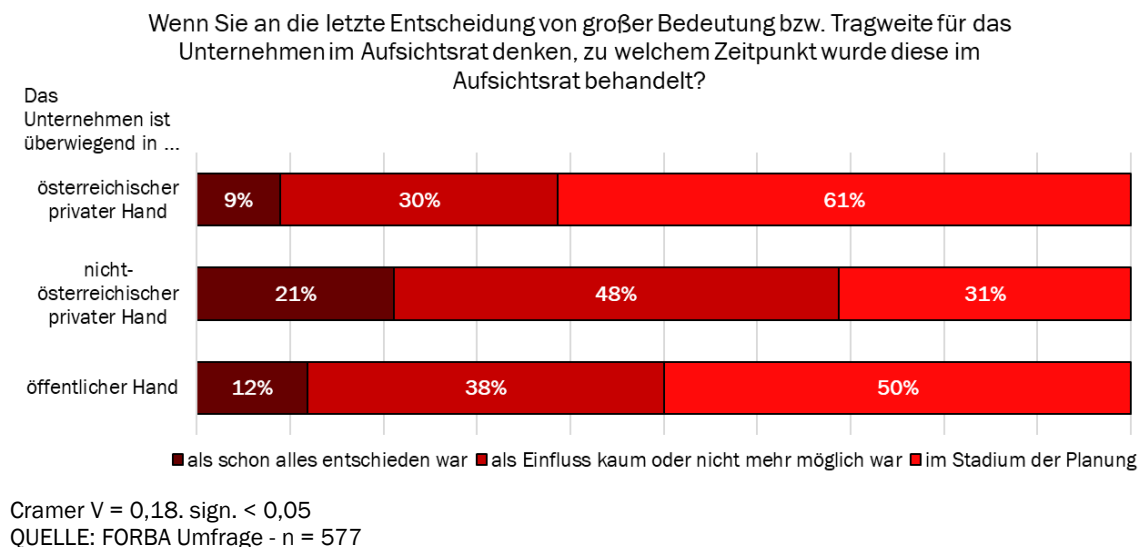


Abbildung 10: Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Eigentumsstruktur



Die Größe des Unternehmens macht einen Unterschied darin, wann Entscheidungen von großer Bedeutung im Aufsichtsrat behandelt werden, allerdings erst bei Betrieben mit mehr als eintausend Beschäftigten. Dort steigt der Anteil für „Stadium der Planung“ auf 59%. Dieser Unterschied gilt als statistisch signifikant, das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass er in den Erhebungsdaten zufällig entstanden ist, ist gering.⁸

Noch deutlicher zeigt sich derselbe Unterschied nach der Rechtsform. In Aktiengesellschaften gaben 65% der Befragten an, dass die letzte große Entscheidung im Planungsstadium im Aufsichtsrat behandelt wurde, während der Anteil bei GmbHS bei 42% liegt. Auch die Unternehmensstruktur spielt eine Rolle. Bei Konzernmuttergesellschaften beträgt der Anteil 67%, bei eigenständigen Unternehmen 57% und bei Tochtergesellschaften lediglich 33%.

Dazu passend zeigt die Eigentümerstruktur ebenfalls Unterschiede: Wenn das Unternehmen vorwiegend in österreichischer Hand ist, fand die Behandlung der letzten Entscheidung von großer Bedeutung bei 61% im Stadium der Planung statt, d.h., sie war dementsprechend „mitbestimmungsoffen“. Bei Unternehmen in öffentlicher Hand liegt dieser Anteil bei 50% und bei Betrieben, die vorwiegend nicht in österreichischer Hand sind, also Tochtergesellschaften von internationalen Konzernen, bei 31 %. Kein signifikanter Unterschied lässt sich hingegen feststellen, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt oder nicht.

Zusammengefasst lässt sich vorläufig schlussfolgern, dass BR-Mitbestimmung im Aufsichtsrat (angesichts von Drittelparität) als ambivalent einzustufen ist: Die hier indirekt ermittelten realistischen Mitbestimmungsmöglichkeiten lassen sich entweder „nur“ oder „immerhin“ bei 50% der Fälle feststellen. Ob das Glas halb voll oder halb leer ist, ist insofern interpretationsoffen. Und: Die Mitbestimmungs- und Kontrollmöglichkeiten für Betriebsrät:innen in Aufsichtsräten steigen entlang unternehmensstruktureller Merkmale mit der Betriebsgröße sowie in Aktiengesellschaften – sie dürften dagegen deutlich kleiner sein, wenn es sich um Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne handelt.

Haftpflichtversicherung für Mitglieder des Aufsichtsrats

Eine Haftpflichtversicherung für Mitglieder des Aufsichtsrats (D&O-Versicherung) besteht bei 46% der befragten Unternehmen. Bei 16 % ist eine solche Versicherung nicht vorhanden, allerdings konnte ein relativ hoher Anteil von 38% keine Angaben dazu machen. Sofern eine Haftpflichtversicherung im Unternehmen bzw. für den Aufsichtsrat existiert, sind die Arbeitnehmer:innen in 71% der Fälle mitversichert. Bei 13% ist dies nicht der Fall, und 16% konnten darüber keine Auskunft geben. (Angemerkt wird hier, dass der ÖGB für seine Mitglieder in Aufsichtsratsgremien eine Versicherung abgeschlossen hat, wodurch ein gewisser Versicherungsschutz auch ohne unternehmensseitige D&O-Versicherung besteht.⁹)

⁸ Demgegenüber gaben in der eigenen Vorgänger-Befragung von 2019 auch BR/AR in kleinen Unternehmen mit bis zu 300 Beschäftigten im Vergleich zu Unternehmen mit 300 bis 1.000 Beschäftigten häufiger an, dass Entscheidungen bereits im Stadium der Planung im Aufsichtsrat behandelt werden. (Stadler u.a. 2019, 32)

⁹ https://www.oegb.at/content/dam/oegb/downloads/betriebsratsservice/brosch%C3%BCren/BR_Versicherungsschutz_Aufsichtsrat.pdf

2.2.2 Inhalte und Ausschüsse im Aufsichtsrat

Ist es auf den vorigen Seiten eher darum gegangen, was typische Abläufe rund um Aufsichtsrats-sitzungen sind, so liefert dieser Teilabschnitt Informationen darüber, welche Themen und Inhalte in Aufsichtsräten typischerweise behandelt werden, auch in Abhängigkeit von der Rechtsform.

Einbindung des Aufsichtsrats in die Bestellung des Vorstandes (Aktiengesellschaften)

Relevant ist etwa, dass in Aktiengesellschaften der Aufsichtsrat für die Bestellung bzw. Abberufung des Vorstandes zuständig ist, während die Geschäftsführung in einer GmbH von den Gesellschafter:innen bestellt wird (Gagawczuk 2019, 116). Bei den ca. 35% der teilnehmenden Betriebsrät:innen, deren Unternehmen als Aktiengesellschaft organisiert ist, antworten auf die dahingehende Frage 77%, dass sie in die Bestellung des Vorstands eingebunden sind, während das für 19% nicht zutrifft und für die verbleibenden 4% offenbleibt. Von der Subgruppe jener Befragten, wo der Aufsichtsrat in die Bestellung des Vorstands eingebunden ist, bewerteten 82% diese Einbindung als „zufriedenstellend“, während 10% sie als „nicht zufriedenstellend“ einschätzten und der Rest hierzu keine Angaben machte.¹⁰

Befassung mit Abschlussprüfer:innen, Prüfungsauftrag und Prüfungsbericht

An alle Teilnehmer:innen adressiert war die Frage, ob der Aufsichtsrat (oder allenfalls der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats) a) in den Prozess der Auswahl und b) der Honorarvereinbarung mit den Abschlussprüfer:innen eingebunden ist. 41% beantworteten hier beide Aspekte mit „ja“. In 31% der Fälle erfolgt die Einbindung nur in die Auswahl, bei 2% ausschließlich in die Honorarvereinbarung. Die verbleibenden 26% gaben an, dass der Aufsichtsrat in keine der beiden Entscheidungen eingebunden ist.¹¹ Ferner berichtet die Hälfte der befragten Betriebsratsmitglieder 2025, dass der Aufsichtsrat bei der Definition des Prüfungsauftrags für die Abschlussprüfer:innen aktiv beteiligt ist. Zudem gaben 95% an, dass der Prüfungsbericht gemeinsam mit den Abschlussprüfer:innen im Aufsichtsrat diskutiert wird.

In einer abschließenden Bewertung zur Einbindung des Aufsichtsrats in den Prozess der Bestellung der Jahresabschlussprüfung vergeben 23% der Betriebsrät:innen ein „sehr zufriedenstellend“ und 58% ein „zufriedenstellend“. Hierbei gibt es keinen Unterschied nach dem Gender der befragten Betriebsratsmitglieder im Aufsichtsrat.

¹⁰ Der Umstand, dass ein Teil der Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften laut den Befragten nicht in die Bestellung des Vorstands eingebunden ist, wurde auch 2019 in nahezu gleichem Ausmaß beobachtet. (Stadler u.a. 2019, 51)

¹¹ In einem Vergleich mit der eigenen Vorgängerstudie aus 2019 zeigt sich, dass die damaligen Befunde zur Einbindung bei der Bestellung der Jahresabschlussprüfer:innen ziemlich ähnlich ausfallen.

Tabelle 5: Zufriedenheit mit der Einbindung des Aufsichtsrats in den Prozess der Bestellung der Jahresabschlussprüfung

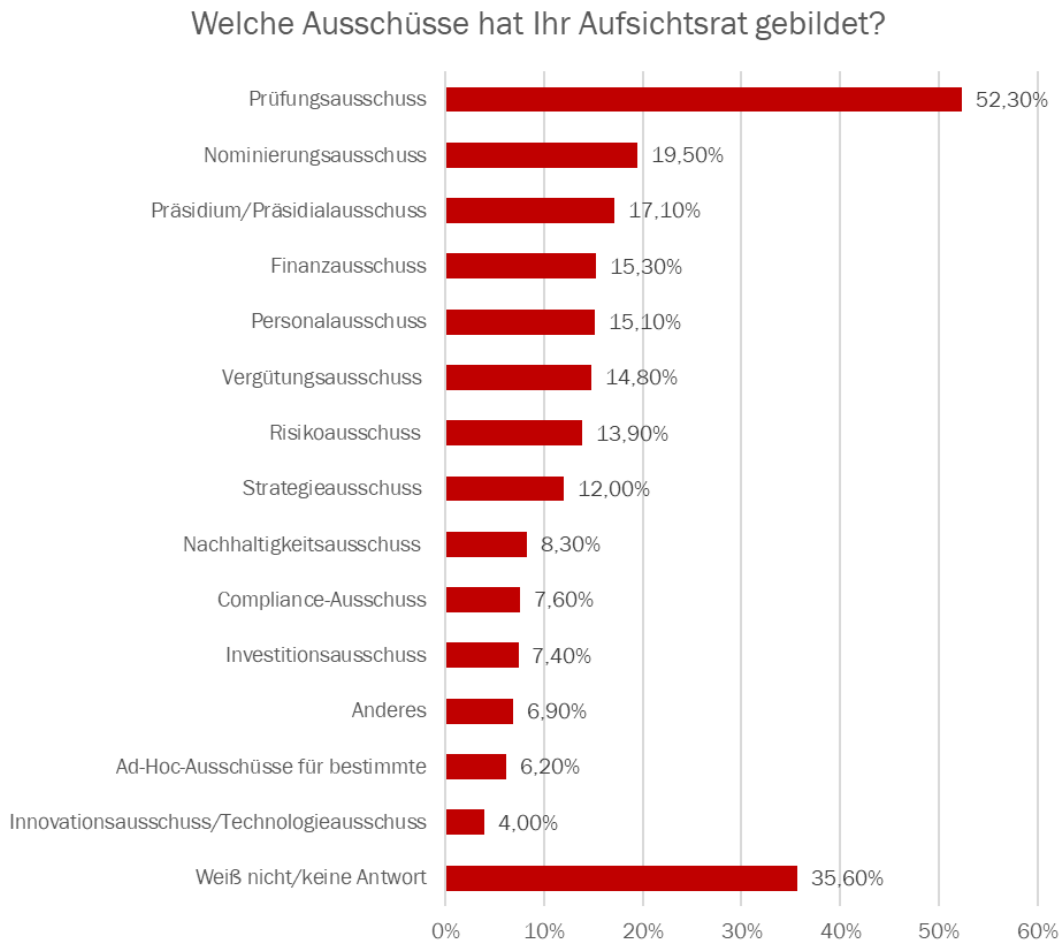
Insgesamt gesehen ist die Einbindung des Aufsichtsrats in den Prozess der Bestellung der Jahresabschlussprüfung ...		
	Häufigkeit	Prozent
sehr zufriedenstellend.	132	22,9
zufriedenstellend.	337	58,4
wenig zufriedenstellend.	71	12,3
gar nicht zufriedenstellend.	17	2,9
weiß nicht	20	3,5
Gesamt	577	100,0

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Ausschüsse

Ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der Arbeit des Aufsichtsrats bzw. zur Ausübung von Kontrollfunktionen ist die Bildung von Ausschüssen. Aspekte wie etwa die Größe des Unternehmens, die Bilanzsumme eines Kreditinstituts (oder das Prämienvolumen in Versicherungsunternehmen) oder Kriterien wie die Börsennotierung einer Aktiengesellschaft enthalten gesetzliche Bestimmungen zur Einrichtung von Ausschüssen, insbesondere von Prüfungsausschüssen. Infolgedessen wird von den befragten Betriebsratsmitgliedern im Aufsichtsrat ein Prüfungsausschuss am häufigsten genannt. Knapp über die Hälfte (52%) gab an, dass ein solcher Ausschuss eingerichtet wurde, etwa zur Beratung des Abschlussprüfberichts oder zur Auswahl der Prüfer:innen. Die Bildung eines Nominierungsausschusses wurde von 19,5% erwähnt, gefolgt vom Präsidialausschuss mit 17%. Weitere Ausschüsse wie Personal-, Finanz-, Vergütungs- und Risikoausschuss wurden jeweils von rund 15% der Befragten erwähnt.

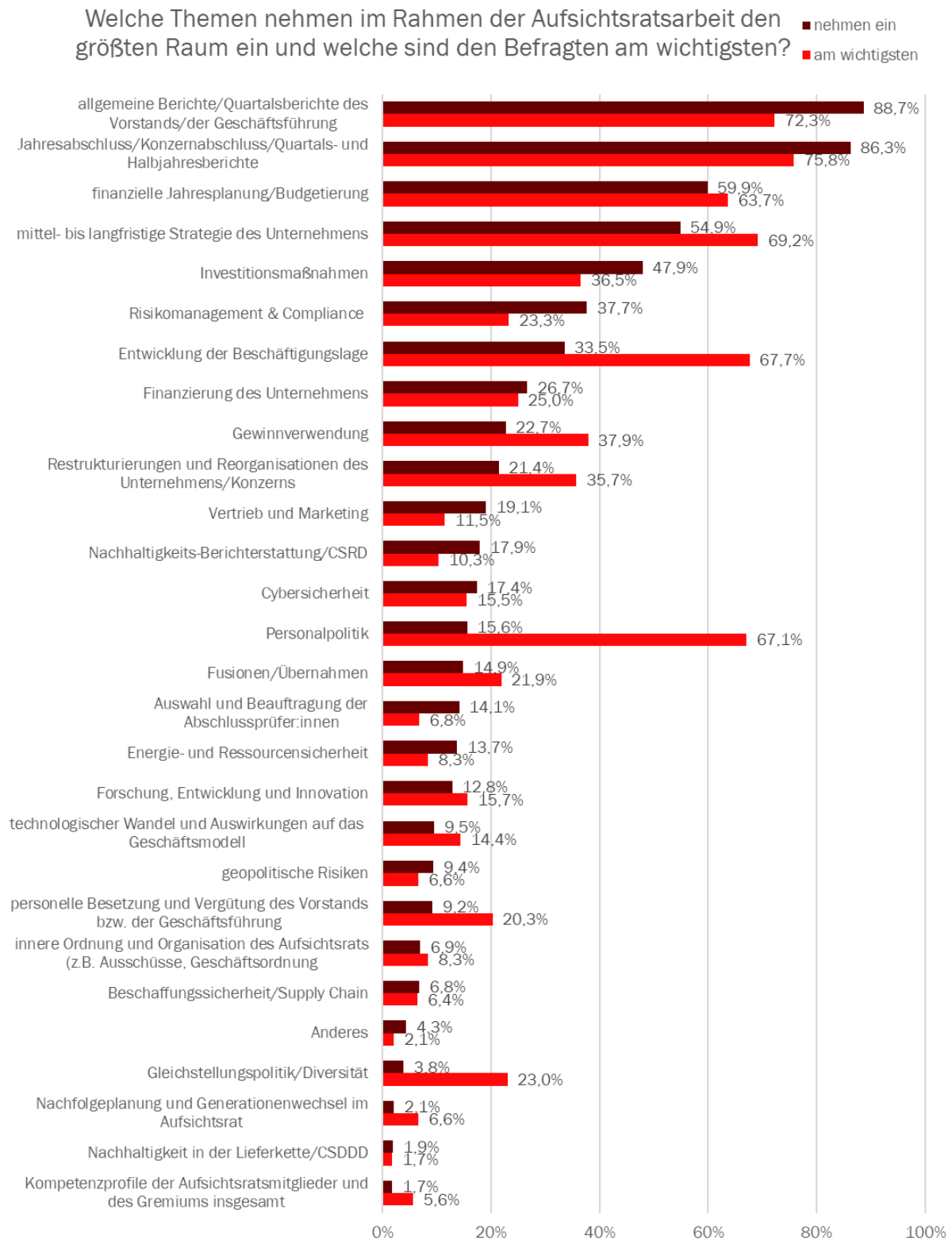
Auffällig ist, dass ein gutes Drittel der Befragten (auch) die Antwortoption „weiß nicht / keine Antwort“ angekreuzt hat. Das lässt mehrere Interpretationen zu: von der Bekundung, dass es schlichtweg keine Ausschüsse im eigenen Aufsichtsrat gibt bis zum fehlenden Gesamtüberblick über die Anzahl der Ausschüsse (z.B. in Banken). Denkbar ist etwa, dass angesichts vieler Ausschüsse in manchen Aufsichtsräten und dem Ersuchen um die jeweilige Nennung ein Teil der Befragten aus Unschlüssigkeit über alle existierenden Ausschüsse diese Antwortoption gewählt hat.

Abbildung 11: Ausschüsse im Aufsichtsrat

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577 (Mehrfachantwort, abgebildet sind die Prozent der Fälle)

Ranking der behandelten Inhalte im Aufsichtsrat

Womit befasst sich der Aufsichtsrat nun inhaltlich? Die umfangreiche Liste gemäß Abbildung 12 gibt zunächst einen Überblick über die Breite von Themen und Materien, mit denen sich der Aufsichtsrat von Unternehmen zu befassen hat. In der Online-Befragung wurden die Teilnehmer:innen gebeten, diese Themenliste zweimal durchzugehen und dabei jeweils bis zu maximal zehn Positionen auszuwählen: erstens mit Blick darauf, welche Materien in den Sitzungen bzw. in der Vorbereitung den größten Zeitaufwand verursachen; und zweitens, welche Themen aus Sicht der befragten Betriebsrät:innen besonders wichtig sind. Die Abbildung weist aus, dass es vier Themen gibt, die sowohl in punkto Zeitbeanspruchung als auch hinsichtlich der Relevanz jeweils von einer Mehrheit der Befragten genannt wurden und sich damit von den anderen Aspekten abheben: Das trifft zu für „allgemeine Berichte des Vorstands/der GF“, „Jahres-/Halbjahres-/Quartalsabschluss“, sowie mit etwas Abstand für die „finanzielle Jahresplanung/Budgetierung“ und „Unternehmensstrategie“.

Abbildung 12: Themen in AR-Sitzungen, nach Zeitumfang sowie nach der Relevanz für die Befragten

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577 (Mehrfachantwort, abgebildet sind die Prozent der Fälle)

Eine zweite Gruppe umfasst Themen, die gerade für Betriebsrät:innen besonders relevant sind – v.a. Beschäftigungslage und Personalpolitik –, für die allerdings im gesamten AR-Gremium weniger Zeit als für andere Themen reserviert zu sein scheint. Die Entwicklung der Beschäftigungslage wird von 68% als wichtigstes Thema angesehen, nimmt in den Sitzungen aber nur für 34% viel Raum ein. Diese Diskrepanz ist bei Fragen der Personalpolitik noch ausgeprägter: 67% bewerten dieses Thema (wenig überraschend) als sehr wichtig, während nur 16% der Meinung sind, dass Personalpolitik in den Sitzungen ausreichend viel Raum einnimmt.

Auffällige Differenzen bestehen zudem bei den Themen Gewinnverwendung, Restrukturierung sowie Gleichstellung und Diversität. Außerdem: Bei Fragen zu Diversität ist die Diskrepanz zwischen der Bedeutung, die das Thema für die Befragten hat, und dem tatsächlichen Raum, den es in der Aufsichtsratsarbeit einnimmt, bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern: 28,5% der Frauen bewerten dieses Thema als wichtig, während der Anteil bei den Männern mit 20,5% deutlich niedriger liegt.

Nachhaltigkeit als Aufsichtsratsthema?

Ein Themenspektrum, das ungeachtet der breiten Diskussion in den letzten Jahren zumindest in Aufsichtsrats-Sitzungen faktisch vergleichsweise wenig Raum einnehmen dürfte (und wohl auch deshalb von Betriebsrät:innen dort nicht priorisiert wird), sind Fragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, insbesondere zur EU-Richtlinie CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) zur Vereinheitlichung der nachhaltigkeitsbezogenen Berichterstattung. Nur 18% erwähnen gemäß obiger Abbildung dazu eine intensivere Befassung im eigenen Aufsichtsrat. Die EU-Lieferkettenrichtlinie (CSDDD) zur verschärften Kontrolle von Arbeits- und Umweltstandards bei Zulieferern – insbesondere aus Schwellenländern – spielte zum Befragungszeitpunkt Mitte 2025 eine noch geringere Rolle in Aufsichtsratssitzungen. Ein Mitgrund dafür ist vermutlich, dass die EU-Kommission die Richtlinien zur dahingehenden Berichterstattung 2025 zugunsten von sogenannten „Omnibus-Richtlinien“ entschärft hat, sodass diese zeitlich nach hinten verschoben wurden und fortan nur für große oder kapitalmarktorientierte Unternehmen gelten, die schon bisher einer Berichtspflicht unterlagen.

Zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden in der Online-Befragung zwei Zusatzfragen gestellt. Die erste betrifft die aktuelle Verbreitung von Nachhaltigkeitsberichten in Unternehmen im Sinn von „nichtfinanziellen Erklärungen“. Hierzu geben 30% der befragten Betriebsrät:innen an, dass in ihrem Unternehmen schon derzeit eine Nachhaltigkeitsbericht auf verpflichtender Basis zu erstellen sei, und weitere 30% berichten, dass ein solcher Bericht im Unternehmen auf freiwilliger Basis erstellt werde. In den Unternehmen der verbleibenden 40% der Fälle ist das entweder nicht der Fall, oder die Befragten wissen darüber nicht genau Bescheid.

Die Teilnehmer:innen wurden außerdem gefragt, wie sie die von der EU-Kommission beschlossene Aufweichung bzw. Verschiebung der Berichtspflicht zugunsten der weniger strengen Omnibus-Richtlinien bewerten. Vor dem Hintergrund, dass der Arbeitnehmer:innenvertretung Kontrollmöglichkeiten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zukommen, betrifft sie diese Änderung unmittelbar. 16% der Befragten sehen die Aufweichung bzw. Verschiebung als negativ, 27% bewerten sie als ambivalent und 12% als positiv. 45% konnten oder wollten die Frage nicht beantworten, was auf ein gewisses Informationsdefizit hinsichtlich der aktuellen politischen Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit und Berichtspflichten hinweisen dürfte.

2.2.3 Bewertung der Aufsichtsratsmitbestimmung und eigenes Rollenverständnis

Eigenes Rollenverständnis im Aufsichtsrat

In Zusammenhang mit den skizzierten Aufsichtsratsthemen sowie auch mit der strukturellen Einbettung eines Aufsichtsrats in das jeweilige Unternehmen ist von einem variierenden Verständnis davon auszugehen, wie Betriebsrät:innen ihre Rolle im Aufsichtsrat anlegen. Das ist einerseits abhängig davon, was unternehmensspezifische (Macht-)Strukturen überhaupt zulassen, und andererseits etwa davon, wie das eigene Selbstverständnis in dieser Funktion angelegt ist, wie aktiv/passiv man agiert u.a.m. Zu denken ist an ein Spektrum, das von der Konzentration auf eine Kontrollfunktion im Aufsichtsrat bis hin zur Rolle als strategische/r Sparringpartner/in reichen kann. Anhand von Antworten auf vier einschlägige Fragen dazu gibt Abbildung 13 Auskunft.

Abbildung 13: Einschätzung der eigenen Rolle als Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Fasst man zur leichteren Interpretation die Antwortkategorien „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammen, so wird gemäß der Abbildung die primär kontrollierende Funktion der Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat mit Abstand am häufigsten genannt (58%), was angesichts der systematischen Minderheitenposition in Form der Drittelparität auch naheliegend ist. Zugleich sehen sich Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat häufig als wichtige/r Ratgeber/innen und Sparringpartner/innen des Vorstands/der Geschäftsführung zu Fragen der strategischen Unternehmensführung, nämlich in 43% der Fälle. Wo Grenzen der AR-Mitbestimmung verlaufen, zeigt ein weiteres Item, wonach sich nur ein Anteil von 22% darüberhinausgehend als „Vordenker:in“ im Aufsichtsrat einstuft. Angesichts des Macht- und Ressourcenverhältnisses wäre es überraschend, wenn dieser Anteil deutlich höher ausfallen würde. Im vierten Item dieser Abbildung bekundet ein Viertel bis die Hälfte der

Befragten, dass es mehr oder weniger intensiv abgestimmte Positionen mit der Geschäftsführung im Aufsichtsrat gibt, was bereits weiter oben unter dem Aspekt „Verbündete“ aufgezeigt wurde.

Im Geschlechtervergleich scheinen die männlichen Befragten ihre Rolle als AN-Vertretung im Aufsichtsrat etwas „aktiver“ zu interpretieren als die befragten Frauen. Der Position, dass die Arbeitnehmer:innenvertretung eine wichtige Ratgeberin und Sparringpartnerin des Vorstands ist, stimmen 48% der Männer zu bzw. eher zu, dagegen nur 35% der Frauen. Die kontrollierende Funktion der AN-Vertretung sehen 62% der Männer als zutreffend/eher zutreffend, während das bei den Frauen bei 50% der Fall ist. Die Rolle als Impulsgeber:in im Aufsichtsrat nehmen 25% der Betriebsräte und 14% der Betriebsrätinnen wahr. Kein signifikanter Unterschied zeigt sich bei der Frage, ob sich die AN-Vertretung im Aufsichtsrat mit dem Vorstand abstimmt und gemeinsame Positionen entwickelt.

Ob die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat als Ratgeberin und Sparringpartnerin des Vorstands wahrgenommen wird, hängt unter anderem von der Eigentumsstruktur des Unternehmens ab. In Unternehmen, die vorwiegend in österreichischer privater Hand sind, wird diese Rolle etwas häufiger genannt: 49% der Befragten mit dieser Eigentumsstruktur behaupten, dass dies zutrifft oder eher zutrifft. Bei nicht-österreichischen Unternehmen liegt dieser Wert bei 41%, während Organisationen der öffentlichen Hand mit 39% noch etwas niedriger liegen. Für die anderen drei erfassten Rollen der Arbeitnehmer:innenvertretung zeigt sich kein signifikanter Unterschied in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur.

Arbeitnehmervertreter:innen in Unternehmen, die als Konzernmuttergesellschaften genannt wurden, nehmen ihre Rolle im Aufsichtsrat häufiger auch als Ratgeber:in wahr (Anteil von 53% für „trifft zu“ oder „trifft eher zu“). In eigenständigen Unternehmen liegt der Wert bei 44% und bei Tochtergesellschaften bei 39%. Das passt zu den weitreichenderen strategischen Perspektiven von Muttergesellschaften und dem oft breiteren Spektrum an Diskussionen im Aufsichtsrat, etwa inkl. den Vorgängen in eigenen Tochtergesellschaften im Ausland. Anders verhält es sich bei der Kontrollfunktion, die AN-Vertreter:innen für sich im Aufsichtsrat reklamieren: Hier liegen die Befragten aus Tochtergesellschaften sogar etwas voran, mit einer Zustimmung von 62% für „trifft zu“ bzw. „trifft etwas zu“. Im Vergleich dazu liegen die Anteile bei Personen aus Konzernmuttergesellschaften (58%) und eigenständigen Unternehmen (55%) etwas niedriger. Ohne diesen Detailbefund überstrapazieren zu wollen, lässt sich schlussfolgern, dass AN-Vertreter:innen in Aufsichtsräten von Konzern-Tochtergesellschaften die Rolle als Kontrollinstanz auch deshalb stärker betonen, weil ihnen die darüberhinausgehenden Funktionen eher als in anderen Konstellationen verwehrt bleiben.

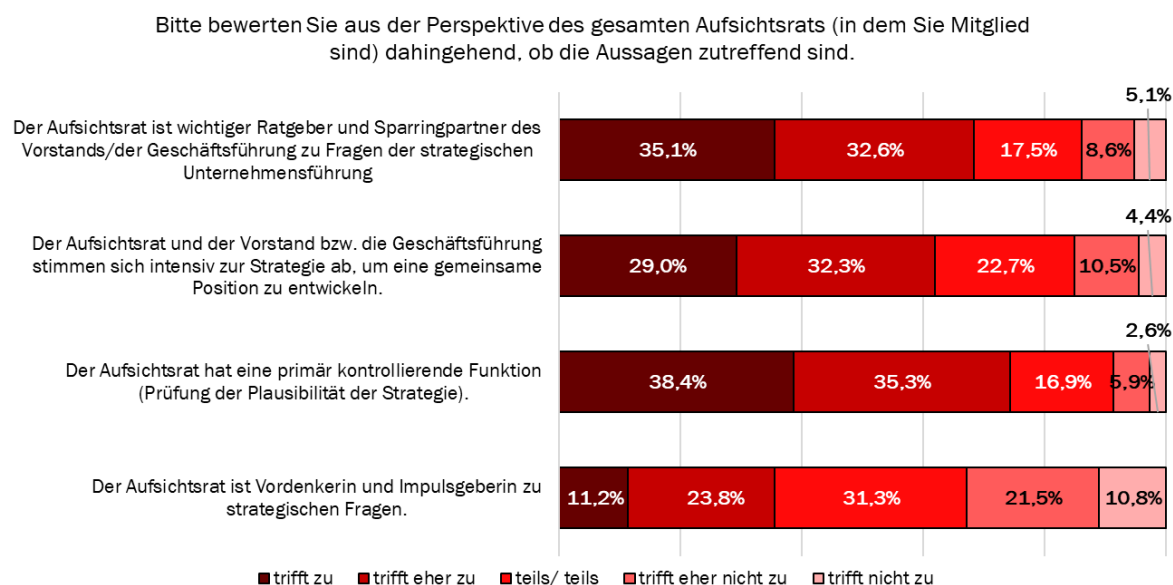
Einschätzung der Rolle des gesamten Aufsichtsratsgremiums im Unternehmen

Die soeben diskutierten vier Items wurden im Verlauf des Fragebogens ein zweites Mal gestellt, diesmal mit der Bitte, sie aus der Perspektive des gesamten Aufsichtsratsgremiums und dessen Rolle im Unternehmen zu beantworten. Wie zu erwarten, steigt auch aus Sicht der befragten Betriebsrät:innen die Bedeutung des Aufsichtsrats im Unternehmen markant, wenn das Gesamtgewicht des Gremiums bewertet wird. Abgesehen von der Funktion des Aufsichtsratsgremiums als „Vordenker:in“ oder „Impulsgeber:in“ im Unternehmen, was von 35% der Befragten als zutreffend oder sehr zutreffend eingestuft wird, finden sich hier jeweils klare Mehrheiten in Bezug auf die

Bedeutsamkeit des Aufsichtsrats für das Unternehmen – am ausgeprägtesten hinsichtlich der kontrollierenden Funktion (trifft für 74% zu oder sehr zu).

Die Eigentumsstruktur des Unternehmens beeinflusst die Einschätzung von Rollen des Aufsichtsrats signifikant. So trifft für 41% der befragten Betriebsratsmitglieder in Unternehmen in österreichischem Privatbesitz jedenfalls zu, dass sie den Aufsichtsrat als wichtigen Ratgeber und Sparringpartner des Vorstands einstufen. In Unternehmen in öffentlicher Hand liegt dieser Wert bei 33%, in Unternehmen in nicht-österreichischer Hand bei 30%. Auch was die Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand betrifft, wird dies von Befragten in österreichischen Privatunternehmen häufiger wahrgenommen: 34% der Befragten nehmen dies dort (explizit) wahr, gegenüber 23% in nicht-österreichischen Privatunternehmen und 28% in öffentlichen Betrieben. Als Vordenker:in wird das gesamte Aufsichtsratsgremium von 14% der Befragten in österreichischen Privatunternehmen eingeschätzt; für weitere 31% trifft dies „eher zu“. In nicht-österreichischen Privatunternehmen liegen die damit vergleichbaren Prozentanteile bei 13% und 19%, in öffentlichen Unternehmen bei 7% und 19,6%. Keine signifikanten Unterschiede nach Eigentumsstrukturen zeigen sich bei der Frage, ob dem Aufsichtsrat eine primär kontrollierende Funktion zugeschrieben wird.

Abbildung 14: Einschätzung der Rolle/Bedeutung des gesamten Aufsichtsratsgremiums



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

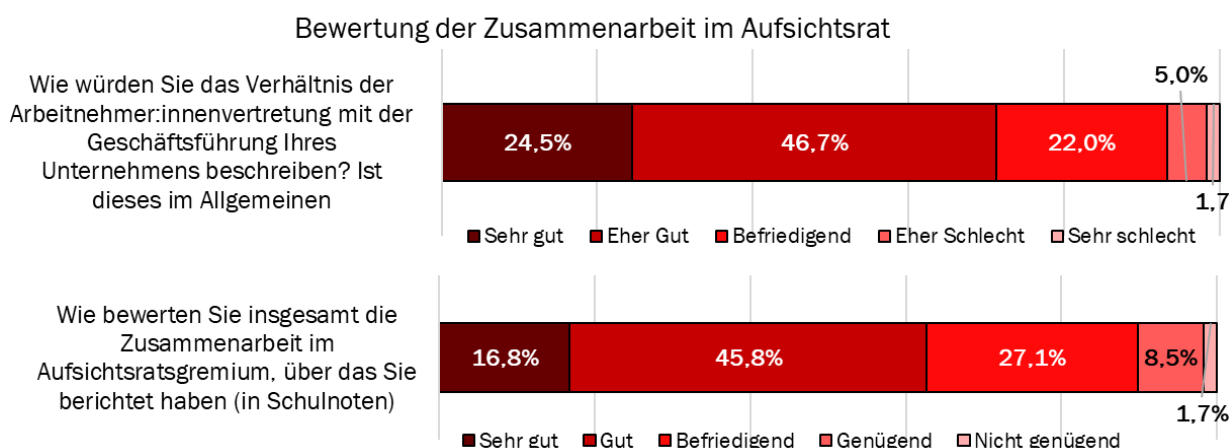
Bewertung des Arbeitsverhältnisses mit dem Aufsichtsrat und der Unternehmensleitung

Die bisherigen Befunde lassen sich so deuten, dass Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen im Aufsichtsrat in einer interessenpolitischen „Arena“ agieren, die ein Spannungsfeld darstellt, das die Interessen des Unternehmens (von Kooperation bis hin zu „Friedenspflicht“) und der Beschäftigten (mit Potenzial für Auseinandersetzungen) auszutarieren hat. Das Ausbalancieren von – wie auch immer im Detail konkretisierten – Rollen gegenüber den Kapitalvertreter:innen dürfte allen Betriebsrät:innen in Aufsichtsratsfunktionen geläufig sein. Im Vergleich zum Verhältnis BR vs. GF

sind die Machtverhältnisse im Aufsichtsrat durch die Drittelparität einerseits klar vorgezeichnet, andererseits auch offen für Koalitionsbildungen, sei dies mit der Geschäftsführung als Verbündetem oder mit Kapitalvertreter:innen. Mit den nachfolgenden Fragen aus der Online-Erhebung soll ansatzweise verglichen werden, wie das Arbeitsverhältnis zum jeweiligen Gegenüber in diesen zwei Arenen beschaffen ist.

Die Abbildung 15 gibt das von den Befragten im Modus „Schulnoten“ artikuliert Arbeitsverhältnis mit der eigenen Unternehmensleitung und andererseits mit dem Aufsichtsrat wieder. Zählt man „sehr gut“ und „gut“ zusammen, ergibt sich ein Vorsprung von ca. zehn Prozentpunkten zugunsten der Geschäftsführung (72% vs. 63%). Erwähnenswert ist zugleich, dass die Befragten das Arbeitsverhältnis in beiden Arenen als durchaus konstruktiv charakterisieren (mit vermutlich vielen Abstufungen wie z.B. „korrektes Verhältnis“ usw.). Die Schulnoten „genügend“ bzw. „nicht genügend“ werden für das Verhältnis zur Geschäftsführung nur von 7% vergeben bzw. von 10% für das Verhältnis zu anderen AR-Mitgliedern. Entgegen den Vorstellungen von „feurigen“ Auseinandersetzungen in diesen zwei betrieblichen Arenen dürften in österreichischen Unternehmen die Bestrebungen überwiegen, möglichst dauerhaft miteinander auszukommen, was freilich die Bereitschaft zur Konfrontation nicht ausschließt.

Abbildung 15: Bewertung der Zusammenarbeit der AN-Vertretung mit der Unternehmensleitung sowie mit dem Aufsichtsrat



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Hierzu lassen sich Vergleichsdaten aus der eigenen Vorgängerbefragung aus 2019 anführen (Stadler et al. 2019, 43), wo die von Betriebsrät:innen damals vergebenen Schulnoten folgende Befunde im Zeitablauf ergeben: Das Verhältnis zur Geschäftsführung hat sich seit 2019 faktisch nicht verändert und liegt unverändert bei 72% der Fälle, die eine Note von „sehr gut“ oder „gut“ vergeben. Etwas verschlechtert haben sich die Bewertungen zur Zusammenarbeit im Aufsichtsrat, von 69% für „sehr gut/gut“ im Jahr 2019 auf 63% im Jahr 2025. Ob hier von signifikantem Rückgang zu sprechen ist, muss ebenso offenbleiben wie die möglichen Einflussfaktoren, die von der Zunahme von Krisen (Corona, Kriege, Inflation, Wachstumsschwäche) bis zur vermehrten Verbreitung des Sitzungsformats online/hybrid reichen können.

Im bivariaten Subgruppenvergleich der beiden Fragen gemäß Abbildung 15 lassen sich folgende Aspekte erwähnen: Bei beiden Items zeigen sich keine Unterschiede nach dem Geschlecht der Befragten. Allerdings bewerten Befragte aus Unternehmen in österreichischem Eigentum sowohl das Verhältnis zur Geschäftsführung als auch die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat positiver. So schätzen 31% der Befragten in österreichischen Privatunternehmen das Verhältnis zur Geschäftsführung als „sehr gut“ ein. In nicht-österreichischen Unternehmen liegt dieser Wert bei 22%, in öffentlichen Unternehmen bei 14%. Die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat wird von 23% der Befragten in österreichischen Privatunternehmen als „sehr gut“ bewertet. In nicht-österreichischen Privatunternehmen liegt dieser Wert bei 16%, in öffentlichen Unternehmen bei 10%.

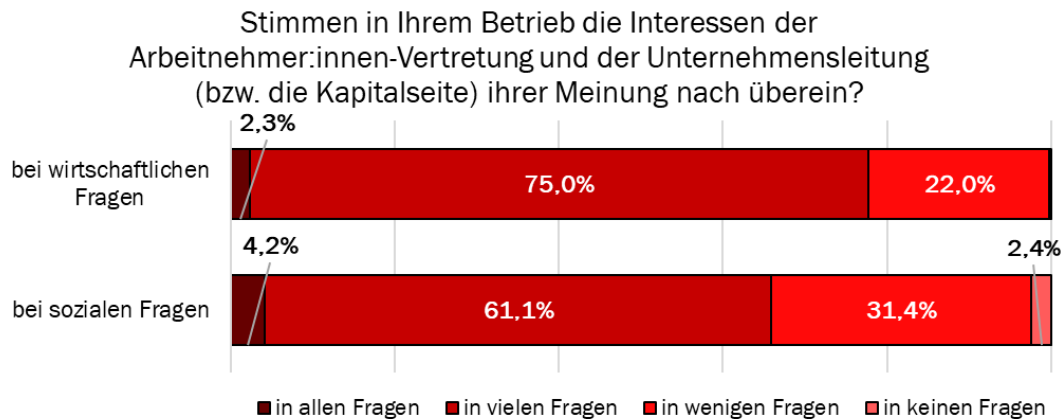
Etwas weniger ausgeprägt, aber ebenfalls signifikant, sind Unterschiede zwischen Konzernmuttergesellschaften, Tochtergesellschaften und eigenständigen Unternehmen. Von einem „sehr guten“ Verhältnis der AN-Vertretung zur Geschäftsführung berichten 29% in Konzernmuttergesellschaften, 25% in eigenständigen Unternehmen und 20% in den Tochtergesellschaften. 22% der Befragten in Konzernmuttergesellschaften bewerten die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als „sehr gut“ gegenüber 18% in eigenständigen Unternehmen und 12% in Tochtergesellschaften.

Als weitere Indikatoren für das überwiegend als kooperativ einzustufende Arbeitsverhältnis zwischen den befragten AN-Vertreter:innen und der jeweiligen Unternehmensleitung lassen sich zwei weitere in der Online-Erhebung ermittelte Fragen heranziehen: Das Ausmaß der Übereinstimmung, wenn es einerseits um wirtschaftliche und andererseits um soziale (oder unmittelbar beschäftigungsbezogene) Aspekte geht. Während hier Übereinstimmung „bei allen“ Fragen erwartungsgemäß nur bei kleinen Anteilen zu erkennen ist, steigen die Anteile auf 77% bei wirtschaftlichen Fragen und auf 65% bei sozialen Fragen, wenn es darum geht, bei „vielen Fragen“ eine ähnliche Sicht bzw. Übereinstimmung sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Beschäftigten herzustellen. Dass die Interessen bei wirtschaftlichen Fragen eher geteilt werden als bei den sozialen, lässt sich so erklären, dass beide Seiten im gleichen Maße vom betriebswirtschaftlichen Erfolg und einer guten wirtschaftlichen Zukunft abhängen, und sie sozusagen im „selben Boot“ sitzen. Dies ist bei „sozialen Fragen“ etwas weniger oft der Fall, da es dabei auch um die Verteilung von Ressourcen geht bzw. um Belange der Beschäftigten.¹²

Außerdem: Es finden sich hierzu im bivariaten Vergleich keine signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen; und auch nicht dahingehend, ob das Unternehmen in österreichischer, nicht-österreichischer oder in öffentlicher Hand ist bzw. ob es eine Mutter-, Tochter- oder eine eigenständige Gesellschaft ist.

¹² In unserer Erhebung aus 2019 lag die entsprechende Übereinstimmung (in allen Fragen/in vielen Fragen) bei wirtschaftlichen Aspekten bei 84% und bei sozialen Aspekten (wie 2025) bei 65%.

Abbildung 16: Übereinstimmung der Interessen zwischen Arbeitnehmer:innenvertretung und Unternehmensleitung



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Zur Abrundung des Teilkapitels zur Bewertung der Aufsichtsratsmitbestimmung geben wir eine kleine Auswahl an – positiv wie negativ gefärbten – Kommentaren wieder, um die wir die Betriebsrät:innen im Rahmen einer offenen Antwortmöglichkeit im Online-Fragebogen ersucht haben.

Tabelle 6: Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zur Bewertung der AR-Mitbestimmung (offene Antworten)

Tendenziell positiv gefärbte AR-Sicht
Der AR ist ein wichtiges Gremium für die BR-VertreterInnen, um Entwicklungen im Betrieb früh zu erfahren und allfällige Gegenmaßnahmen oder Diskussionen mit der GF einzuleiten. Man hat ein kompletteres Bild vom Unternehmen und versteht Hintergründe. Gute persönliche Kontakte mit den anderen AR sind wesentlich, es muss Vertrauen aufgebaut werden.
Der Aufsichtsrat ist ein gutes Druckmittel für die ANV, um Druck auf die Geschäftsführung auszuüben für die Durchsetzung innerbetrieblicher Themen.
Nach meinem Eindruck sind die Kapitalvertreter im AR von uns Arbeitnehmervertreter abhängig, da nur wir die Firma richtig kennen (außer Vorstand / GF).
Ich bin erst knapp 2 Jahre im Aufsichtsrat. Wir sind ein kleines Unternehmen und die GF des Unternehmens arbeitet sehr gut. Somit mussten wir als Arbeitnehmervertreter keine außerordentlichen Maßnahmen setzen. Auch die Zusammenarbeit Vorstand/BR funktioniert sehr gut.
Tendenziell negativ gefärbte AR-Sicht
Die Kapitalvertreter und die Geschäftsführung sind im Vorfeld immer schon abgestimmt und die AR-Sitzung ist eher nur eine notwendige Pflicht. ... Rechte der AN Vertretung sind zwar vorhanden, aber zahnlos.
Wir haben im AR wenig bis keinen Einfluss, außer bei Abstimmungen. Bei Gegenstimmen reagieren sie dann eher eingeschnappt. Ich empfinde die AR als Informations-Veranstaltung, die Meinung der Belegschaftsvertretung wird eher als störend empfunden.

Die Arbeitnehmervertreter in unserem Unternehmen sind nicht für die Tätigkeit freigestellt. Die Gefahr, als Aufsichtsrat die Vorstandsmitglieder zu verärgern, indem man nachfragt oder bei etwas eine andere Meinung hat, ist groß.

Die Qualität der AR-Sitzungen war viel besser, als diese noch in Präsenz abgehalten werden mussten. Hybrid oder reine online Sitzungen spielen nur den Kapitalvertretern in die Hände und benachteiligen uns Belegschaftsvertreter erheblich.

Es wird immer schwieriger, Betriebsrät:innen zu finden, die bereit sind, ein Aufsichtsratsmandat zu übernehmen. Grund dafür ist die Haftung.

2.3 Erfolge von AN-Vertreter:innen im Aufsichtsrat

In den bisherigen Auswertungen ausgespart geblieben sind Befunde, die etwas über den Erfolg in der Aufsichtsratsarbeit aussagen, selbstredend aus der Perspektive der befragten Betriebsrät:innen bzw. Personalvertretungen. Als wie hilfreich wird der Aufsichtsrat, in den man entsendet worden ist, für die eigene Interessensvertretungsarbeit eingestuft? Bei welchen Materien lässt sich eher von Erfolgen sprechen und wo weniger? Was sind Voraussetzungen des Erfolgs – von langjähriger Erfahrung über ausgewählte Kompetenzen bis hin zu spezifischen Handlungstaktiken?

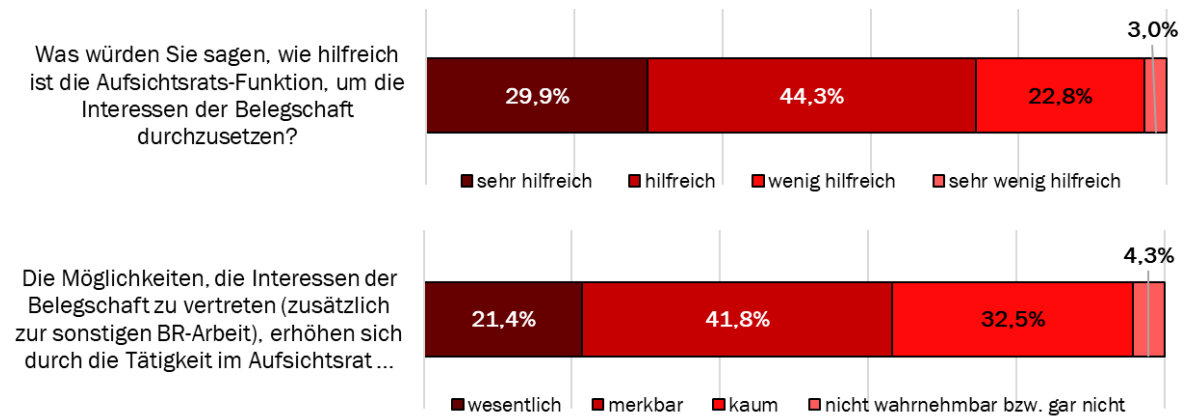
Die anschließenden Ausführungen aus der Fragebogenerhebung zu den subjektiv wahrgenommenen Erfolgen der eigenen Arbeit im Aufsichtsrat erfolgen in zwei Teilen. Im ersten Teil stellen wir die wesentlichen Befunde in Form von Häufigkeitsverteilungen dar. Im zweiten Teil wird demgegenüber nach Einflussfaktoren für Erfolge „gefahrenet“. Wovon hängt Erfolg ab? Welche Faktoren, wie z.B. Merkmale des Unternehmens, personenbezogene Merkmale, Rollenverständnisse oder spezifische Handlungstaktiken u.a.m., liefern Zusammenhänge mit (ausgewählten) Erfolgsindikatoren?

2.3.1 Indikatoren für Erfolge im Aufsichtsrat – Annäherungen

Mehrwert der Aufsichtsrats-Funktion zur Vertretung der Interessen der Beschäftigten

In zwei etwas unterschiedlich formulierten Fragen laut Abbildung 17 wurde ermittelt, inwiefern die Befragten *insgesamt* einschätzen, ob die Aufsichtsratsfunktion zur Vertretung von Interessen der Beschäftigten beiträgt. Ohne die realen Chancen und Grenzen der Mitbestimmung im Aufsichtsrat aus dem Blick zu verlieren, kann als klarer Beleg festgehalten werden, dass große Mehrheiten der Befragten den Mehrwert der Aufsichtsrats-Funktion für die eigene Interessensvertretungsarbeit bezeugen. Für 30% ist die AR-Funktion sehr hilfreich und für weitere 44% hilfreich – insofern verbleibt (nur) ein Viertel der Befragten, die ihre AR-Mitgliedschaft als wenig oder gar nicht hilfreich einstufen. Mit der zweiten Frage wird, ausgehend vom Verweis auf die eigene BR-Arbeit, erhoben, inwiefern sich dadurch die Chancen zur Vertretung von Interessen der Belegschaft erhöhen. Entlang dieser Fragestellung fällt der Mehrwert etwas moderater aus: 21% sehen eine wesentliche und 42% eine merkbare Verbesserung der Vertretungschancen.

Bei beiden Fragen zeigen sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Abbildung 17: Einschätzungen zur Bedeutung bzw. zum Mehrwert der Arbeit im Aufsichtsrat

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Erzielte Erfolge in der Aufsichtsrats-Arbeit nach Themen

In der Online-Erhebung sollten die Befragten aus einer Liste von 15 Themenfeldern jene auswählen, in denen sie als Belegschaftsvertreter:innen im Aufsichtsrat in den letzten fünf Jahren Erfolge im Sinn der Beschäftigten erzielen konnten (vgl. Abbildung 18): Bis auf ca. 5% erwähnen alle Betriebsratsmitglieder, in den vergangenen fünf Jahren Erfolge erzielt zu haben. Mit Nennungen bei einem guten Drittel bis zur Hälfte der Befragten stechen vier „Erfolgssfelder“ hervor: 52% konnten sich über die Arbeit im Aufsichtsrat erfolgreich für die Sicherung von Arbeitsplätzen einsetzen. 45% nennen Erfolge bei der Überwachung und Kontrolle der Finanzen. 37% berichten von Erfolgen bei der Abmilderung der Auswirkungen von Umstrukturierungen und Rationalisierungen, 36% bei Investitionsmaßnahmen. Und immerhin rund ein Viertel konnte die Interessen der Mitarbeiter:innen bei der mittel- bis langfristigen Unternehmensstrategie erfolgreich vertreten. Andere Themen wie Gewinnverwendung, Gleichstellungspolitik oder die Mitwirkung an Digitalisierungsprojekten wurden von weniger als einem Viertel der Befragten genannt.

Abbildung 18: Erfolge im Aufsichtsrat bei unterschiedlichen Themen

Bei welchen Themen haben Sie als Arbeitnehmervertreter:in im Aufsichtsrat in den letzten fünf Jahren Erfolge im Sinne der Mitarbeiter:innen erzielen können?



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577 (Mehrfachantwort, abgebildet sind die Prozent der Fälle)

Diese Verteilung ähnelt in einem hohen Ausmaß dem Antwortverhalten aus der Vorgängerbefragung aus 2019 - mit einzelnen Abweichungen.

- Gegenüber 2019 sind die wichtigsten fünf Themenfelder, in denen Erfolge gemeldet werden, 2025 dieselben geblieben, sogar die Reihung ist exakt dieselbe!¹³

¹³ Die fünf Themen aus der Studie von Stadler u.a. 2019, in denen am häufigsten Erfolge genannt wurden, mit den damaligen Prozentanteilen: Sicherung von Arbeitsplätzen 56,6%, Überwachung/Kontrolle Finanzen 44,1%, Abmilderung von Auswirkungen von Umstrukturierungen 41,6%, Investitionen 35,2%, strategische Ausrichtung des Unternehmens 26%

- Sucht man für die „Top 5“ nach Abweichungen gegenüber 2019, so lassen sich in negativer Hinsicht „Sicherung von Arbeitsplätzen“ und „Abmilderungen der Auswirkungen von Umstrukturierungen“ nennen. Für beide Themen meldet ein um ca. vier Prozentpunkte geringerer Anteil der Befragten Erfolge.
- Dem wäre in positiver Hinsicht gegenüberzustellen, dass in der Erhebung von 2025 der Anteil jener geringer ist, die gar keine Erfolge vermelden (5,5% 2025 vs. 13% 2019).
- Ein auffälliger Unterschied gegenüber der Vorgängeruntersuchung zeigt sich beim Thema „Gleichstellungspolitik“, wo 2019 rund 12 % von Erfolgen sprechen und 2025 ca. 20%.
- Bei den übrigen Themen sind die Erfolgseinschätzungen weitgehend unverändert geblieben: Der Unterschied zwischen der Erhebung 2019 und 2025 beträgt maximal fünf Prozentpunkte (Stadler u.a. 2019, 38).

Unterschiede zwischen Frauen und Männern in den Daten von 2025: Bei einem Gutteil der auszuwählenden Themen haben männliche Betriebsratsmitglieder etwas häufiger angegeben, Erfolge erzielt zu haben, als die befragten Frauen. Weil es sich um subjektive Selbsteinstufungen handelt und zudem unspezifisch bleibt, was genau den besagten Erfolg ausmacht, ist der Mehrwert der Gegenüberstellung überschaubar, aber dessen ungeachtet: Männer gaben in 20,6% der Fälle an, bei der Gewinnverwendung erfolgreich gewesen zu sein, gegenüber 15,5% der Frauen. Bei Investitionsmaßnahmen liegt der Anteil bei den Männern bei 39,6% und bei den Frauen bei 36,7%. Umstrukturierungen wurden von 17,7% der Männer und 11,2% der Frauen als Erfolg genannt. Beim Thema Abmilderung der Auswirkungen von Umstrukturierungen und Rationalisierungen gaben 40,4% der Männer an, Erfolge erzielt zu haben, gegenüber 30,4% der Frauen. Die Mitwirkung bei Digitalisierungsprojekten nannten 18,2% der Männer und 11,8% der Frauen. Erfolge bei der mittel- bis langfristigen Strategie des Unternehmens wurden von 28,1% der Männer und 18% der Frauen genannt. Die Sicherung von Arbeitsplätzen gaben 56,5% der Männer und 41,6% der Frauen als Erfolg an. Nur beim Thema Gleichstellungspolitik und Diversität sahen mehr Frauen als Männer Erfolge, nämlich 28% der Frauen im Gegensatz zu 16,1% der Männer. Bei den übrigen Themen sind die Unterschiede nach Gender geringer oder nicht gegeben.

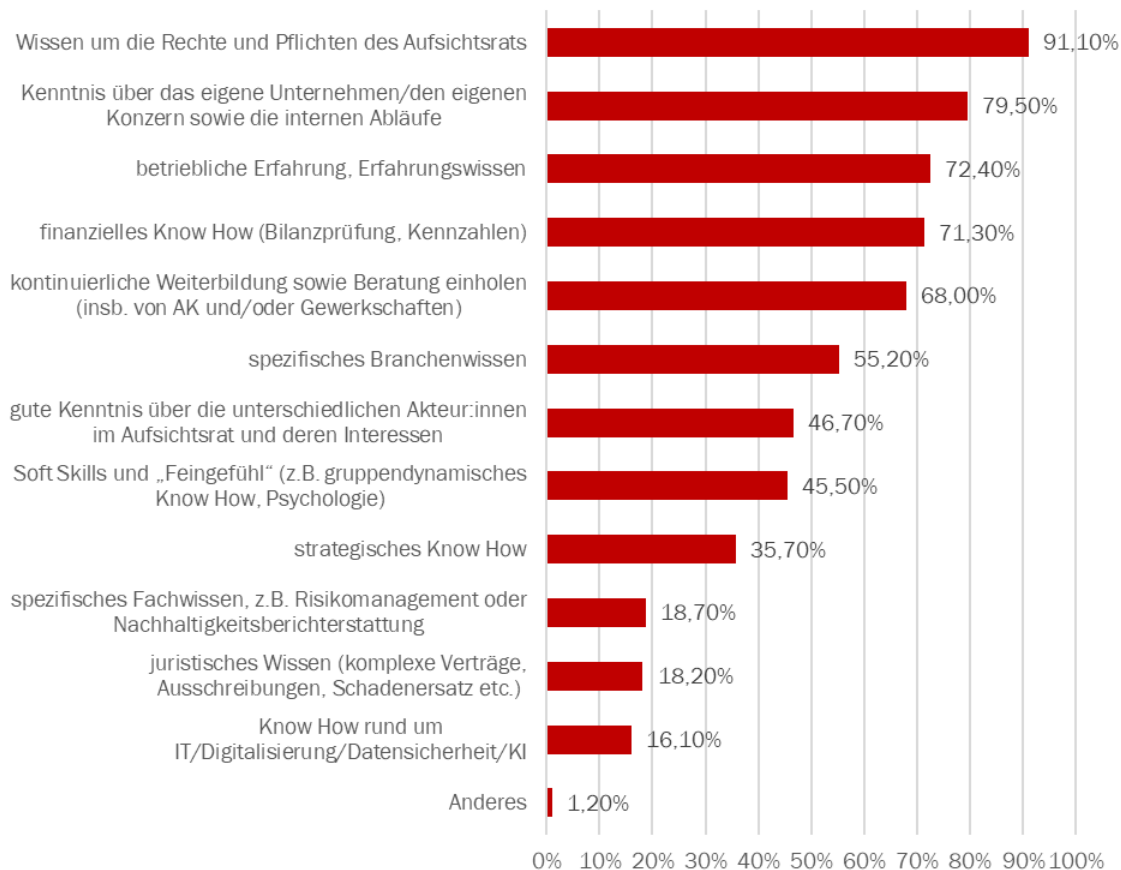
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausübung der Aufsichtsratsfunktion

Die Erhebung untersuchte auch, welche persönlichen Voraussetzungen, Kompetenzen und welches Hintergrundwissen Betriebsratsmitglieder als wichtig erachten, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich ausüben zu können. 91% der Befragten nannten Kenntnisse über die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats als zentrale Voraussetzung. Für 80% ist das Wissen über das eigene Unternehmen bzw. den Konzern sowie über die internen Abläufe entscheidend. Erfahrung im Betrieb wurde von 72% als wichtig eingestuft, finanzielles Know-how (Kennzahlen, Bilanzprüfung) von 71%. Weitere Voraussetzungen, die von 68% als besonders wichtig hervorgehoben werden: kontinuierliche Weiterbildung sowie das Einholen von Beratung - insb. von AK und/oder Gewerkschaften.

Bei den Erfolgsvoraussetzungen ergaben sich gegenüber der Studie von 2019 keine besonders auffälligen Veränderungen. Etwas weniger Befragte als 2019 geben in der aktuellen Erhebung an, dass „Kenntnisse des eigenen Unternehmens“ und „betriebliche Erfahrung“ Erfolgs-Voraussetzungen sind. Damals lagen die Werte bei 90 % bzw. 81 % (Stadler u. a. 2019, 35).

Abbildung 19: Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausübung der Aufsichtsratsfunktion

Welche Voraussetzungen sind für die Arbeitnehmer:innen-Vertretung besonders wichtig, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577 (Mehrfachantwort, abgebildet sind die Prozent der Fälle)

Handlungstaktiken für die Aufsichtsrats-Funktion

Eine in dieser Erhebung erstmals eingeführte Fragenbatterie mit 10 Items sind Handlungstaktiken der Befragten, um die eigene Aufsichtsratsfunktion gut bzw. erfolgreich ausüben zu können. Abbildung 20 veranschaulicht ein breites Spektrum an Taktiken, das von einer möglichst guten Vorbereitung auf anstehende Sitzungen über informelle Vor- und Nachgespräche bis hin zu Vorgehensweisen innerhalb von Sitzungen – wie hartnäckiges Nachfragen bzw. Eskalationsbereitschaft – oder andererseits einem grundsätzlich rufschonenden Umgang reicht.

In den folgenden Absätzen geht es um die Verbreitung einzelner Taktiken und um etwaige Unterschiede im Geschlechtervergleich. Im darauffolgenden Teilkapitel wird analysiert, welche der aufgelisteten Taktiken sich mit Erfolg in Verbindung bringen lassen.

Die Befragten greifen für die erfolgreiche Ausübung ihrer Aufsichtsratsfunktion auf unterschiedliche Taktiken zurück. Weil viele der aufgelisteten Praktiken einem großen Teil der Betriebsrät:innen

in Aufsichtsratsfunktionen geläufig sind und wohl auch angewendet werden, betrachten wir hier nur die Prozentanteile für „trifft zu“,

Gute Vorbereitung: Eine gründliche Vorbereitung auf die Sitzungen wird von nahezu allen Befragten als zentrale Strategie genannt, für 57% trifft das (jedenfalls) zu. Dazu gehört insbesondere das Einholen von Informationen aus verschiedenen Quellen, um frühzeitig intervenieren zu können (73%). Vorabberatungen, insbesondere bei der Arbeiterkammer (AK) und/oder Gewerkschaft, werden von 34% als jedenfalls zutreffende Taktik genannt. Bestandteil einer guten Vorbereitung sind weiters Vorgespräche zu heiklen Themen mit der Unternehmensleitung und ggf. mit den Eigentümervertreter:innen (47%) sowie ferner informelle Gespräche über Aufsichtsratsmaterien vor und nach den Sitzungen (26%).

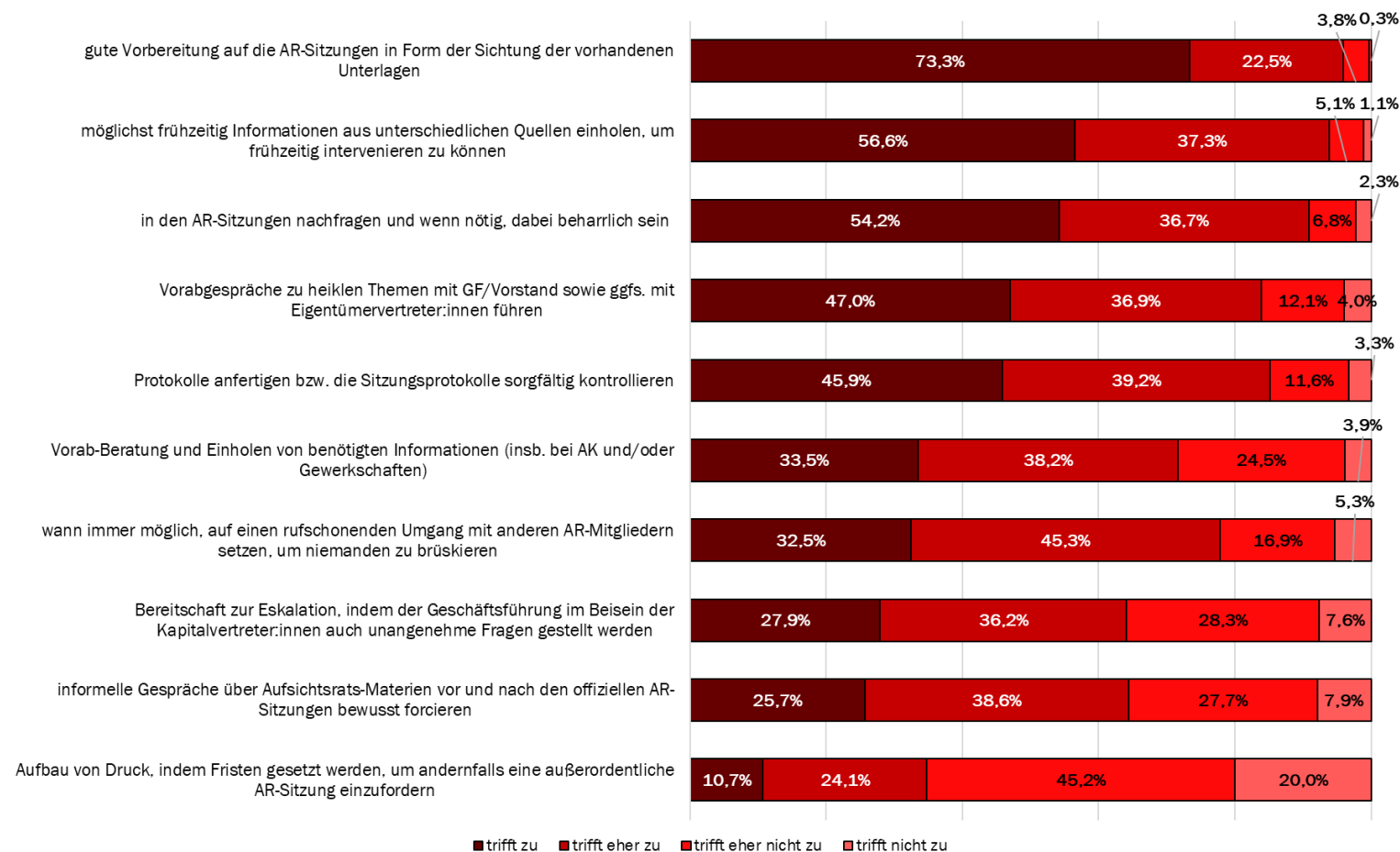
Taktiken in AR-Sitzungen: Neben der Vorbereitung sind auch Taktiken zur Durchführung und Organisation der Sitzungen üblich: 46% fertigen Sitzungsprotokolle an bzw. kontrollieren diese sorgfältig. Nachfragen – wenn nötig auch beharrlich – sehen 54% als relevante Taktik an.

Als übergreifende Taktiken vor, während und nach den Aufsichtsratssitzungen lassen sich verschiedene grundsätzliche Zugangsweisen unterscheiden: So zeigt sich bei 27% eine Bereitschaft zur Eskalation, von 11% wird aktiv Druck aufgebaut, etwa durch das Setzen von Fristen. Demgegenüber verfolgen 33% eher eine deeskalierende Strategie, die auf einen rufschonenden Umgang mit anderen Aufsichtsratsmitgliedern abzielt, um mögliche Konflikte zu vermeiden.

Unterschiede nach Gender zeigen sich nur bei den ersten beiden abgefragten Taktiken. Männliche Betriebsratsmitglieder gaben etwas häufiger an, dass sie möglichst frühzeitig Informationen aus unterschiedlichen Quellen einholen, um rechtzeitig intervenieren zu können. Für 60% trifft dies voll und für 35% eher zu. Bei den Frauen liegen die Werte bei 49% und 42%. Die befragten Frauen im Betriebsrat gaben hingegen etwas häufiger an, dass eine gute Vorbereitung auf die Aufsichtsrats-sitzung in Form der Sichtung der vorhandenen Unterlagen zu ihren Taktiken zählt. Dies trifft bei 79% voll und bei 19% eher zu (also faktisch für 100%). Bei den Männern liegen die entsprechenden Werte mit 71% und 24% (gesamt 95%) etwas niedriger. Zwar sind die Unterschiede nach Geschlecht statistisch signifikant, sie fallen jedoch so gering aus, dass insgesamt davon ausgegangen werden kann, dass Männer und Frauen im Betriebsrat in ihrer Aufsichtsrats-tätigkeit weitgehend idente Taktiken anwenden.

Abbildung 20: Taktiken, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?

Inwieweit sind die folgenden Taktiken Teil Ihrer Handlungsstrategien, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?



QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Im Online-Fragebogen wurde ergänzend zu den Fragen mit vorgefertigten Antwortkategorien auch um die Bekanntgabe von beispielhaften Erfolgen gebeten, die BR-Mitglieder im Aufsichtsrat in den letzten Jahren erzielen konnten (im Rahmen eines offenen Antwortfeldes). Die nachfolgende Tabelle beinhaltet einen Auszug aus ungefähr 200 dazu abgegebenen Kommentaren. Diese Statements wurden in zwei Gruppen aufgeteilt: Erstens die hier aufgelisteten Erfolge, die sich auf konkrete inhaltliche Umsetzungen beziehen. Zweitens werden (weiter unten im Kapitel der qualitativen Befragung) Erfolgsmeldungen präsentiert, die demgegenüber verdeutlichen, wie wichtig für BR-Mitglieder im Aufsichtsrat die Herstellung von Reputation ist, also die viel zitierte „Augenhöhe“.

Tabelle 7: Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zu erfolgen in der AR-Mitbestimmung mit Bezug auf faktisch erreichte Umsetzungen (offene Antworten)

Vor 5 Jahren war der Verkauf unserer Firma, wir konnten alle Mitarbeiter retten. Und heute haben wir noch mehr Überblick im Aufsichtsrat und das ist gut so.
Änderungen im Prüfplan der Internen Revision, Anstellung und Zusammenarbeit mit Compliance Officer, Veranlassung von Korrekturen im Jahresabschluss. Ich stelle jedes Jahr mehrere Seiten von Fragen zur Bilanz, die sehr genau und gut nachvollziehbar beantwortet werden.
Bei der Ausgliederung einer Dienstleistung in eine eigene GmbH mit schlechterem Kollektivvertrag ist es uns gelungen, die besseren Regelungen in einer Betriebsvereinbarung auch für neue Mitarbeiter:innen abzusichern und zusätzlich konnte eine Lohnerhöhung von 5% erreicht werden.
Verhinderung der Auslagerung der Produktion nach Rumänien. Verhinderung der Möglichkeit, 5 Mio. Euro ohne Aufsichtsratsbeschluss zu verwenden!
Der erfolgreiche Abschluss eines neuen Kollektivvertrages, der den Mitarbeiter:innen viele Millionen Euro zusätzlich pro Jahr sichert. Dieser Erfolg wäre ohne die Unterstützung von Eigentümervertreter:innen im Aufsichtsrat nicht möglich gewesen.
Die Zerschlagung der gesellschaftsrechtlichen Strukturen, Umbau in eine Holding und die damit verbundene KV-Flucht konnte in einer einzigen AR-Sitzung abgewendet werden. Allerdings mit ordentlichem Gerumpel. War keine einfache Zeit ... bis hin zur Bedrohung mit fristloser Entlassung.
Durchsetzung der Betriebsvereinbarung für Homeoffice. Die hätte es ohne Druck über den AR nicht gegeben. Erhöhung der Finanzierung des Pauschalbetrags durch den Kapitalvertreter (Bund).
Beschlussfassungen für die Erarbeitung und Abschluss folgender BVs: schnelle Erreichbarkeit der 6. Urlaubswoche, Überzahlung für alle Beschäftigten, Erhaltung aller Arbeitsplätze in der Pandemie.
Bewahrung der Eigenständigkeit, Sicherung der Arbeitsplätze.
Bewältigung der Corona-Zeit mit Kurzarbeit, Homeoffice-Regelungen, Betriebsvereinbarung zur IT.
Verhandlung eines guten Sozialplans bzw. später Verlängerung des Sozialplans durch die Schlichtungsstelle aufgrund der Budgetzahlen aus dem Aufsichtsrat.
Dass geplante Kündigungen zurückgenommen wurden. Dass sich der AR-Vorsitzende vor einigen Jahren erstmals für die gute Arbeit der MitarbeiterInnen ausdrücklich bedankt hat und sich das Betriebsklima seither wesentlich verbessert hat.
Einführung eines Betriebskindergartens und mehrmaliger Ausbau des Kindergartens, Diskussionen auf Augenhöhe über strategische Themen wie geplante Werkschließungen.
"Durchwinken" der freiwilligen 6. Urlaubswoche. Kein Verlust von Arbeitsplätzen während Corona. Freiwillige Jahresprämien für alle Beschäftigten auch im letzten schwächeren Geschäftsjahr.
Abschaffung der Leiharbeit bei den Angestellten. Es werde nur mehr Angestellte direkt und nicht mehr in einem Leihverhältnis angestellt.

Impulsgeber bei Grundstücksankauf. Ich habe vorgeschlagen, ein Grundstück in Tranchen zu erwerben, was vorerst total abgelehnt wurde. Ein paar Sitzungen später wurde doch ein Stück der Gesamt- liegenschaft erworben.
Unser Aufsichtsrat der GmbH hat mehr oder weniger informative Funktion, Entscheidungen werden in der AG getroffen. Erfolge als Arbeitnehmerinnenvertreter:innen haben wir als Betriebsratsgre- mium: gleitende Arbeitszeit ohne Kernzeit, Homeofficevereinbarung, Zuschuss zum Betriebsrats- fonds.
Hervorhebung einer notwendigen Ersatzinvestition im 2-stelligen Mio.-Bereich (bei der Präsentation der zukünftigen Investitionen), welche dann von den Kapitalvertretern als ebenso dringend einge- stuft wurde. Die Freigabe zur sofortigen Detailplanung erfolgte noch in derselben AR-Sitzung.
Investitionsgenerierung und damit mittelfristige Arbeitsplatzsicherung
Bei Personalabbau einen sehr guten Sozialplan ausgearbeitet und im AR auch abgesegnet
Abfederungsrahmen im Zuge von Personalabbaumaßnahmen, d.h. Hinterfragen und teilweise Ver- hindern von Personaleinsparung.
Das Verhindern von Verlagerungen und die Schließung des Standortes.
Änderung der mittelfristigen Personalplanung und so Verhindern von Personalabbau im großen Um- fang;
Rücknahme von geplanten Kündigungen
Verhinderung der Verschlechterung der Personalschlüssel aus wirtschaftlichen Gründen
Schließungen aufgrund von faktenbasierender Entgegnung verhindern können
Verhinderung einer Restrukturierung, welche zu erheblichen Nachteilen für die Beschäftigten geführt hat. Führt zur vorzeitigen Abberufung des CEO.
Verhinderung einer Tochtergesellschaft mit schlechterem Kollektiv
Mitarbeiter*innen Beteiligung, Verhinderung von Werks Schließungen, bei Übernahmen von anderen Unternehmen vorzeitig eingebunden zu sein!
Abteilungs-Zusammenlegungen umgeändert. Bewusstsein gestärkt, dass es nur miteinander geht!
Änderung des Vorstandsbestellungsprozesses in Richtung voller Mitbestimmung aller AR-Mitglieder
Inkompetente Führungskraft abgeschossen
Mehr Frauen in den Aufsichtsrat zu bringen
Die Prüfung des Jahresabschlusses, ohne besondere Vorkommnisse
Einfluss auf die Wahl des Aufsichtsratsvorsitzenden beim Eigentümer
Enthebung eines untragbaren Vorstandsmitglieds
Mitbestimmung der Neuwahl des Vorstandes in der letzten AR-Sitzung (Hearing der Kandidaten)
Ausbau des Produktionsbereichs
Erhöhung der VZÄ, damit überlastete MA entlasten werden können.
Fokus auf die soziale Kompetenz der Führungskräfte, bzw. Einführung eines Weiterbildungsprogram- mes mit Schwerpunkt „social skills“ für Führungskräfte.
Verabschiedung Gleichstellungsplan, Sozialpläne
Gewinnbeteiligung und andere Prämien! Zuschuss Mittagessen! Neugestaltung der Sozialräume!
Größter Erfolg war die Durchsetzung einer Betriebsvereinbarung mit fixer deutlicher Überzahlung des Kollektivvertrages des Metallgewerbes mit hohen regelmäßigen Biennien, sowie SEG-Zulagen.
Sicherung von Arbeitsplätzen durch Einbringung neuer Ideen, Ausschüttung von Boni für Belegschaft (keine für Management). Durchsetzten von Betriebsvereinbarungen. Stärkung von sozialen Goodies
Sozialplan, Jobrad, Jahreskarte für MA gratis

2.3.2 Einflussfaktoren auf Betriebsratserfolge im Aufsichtsrat

In weiterer Folge greifen wir einige der soeben präsentierten Indikatoren zum Erfolg von Betriebsrät:innen in der Aufsichtsratsarbeit heraus, um zu analysieren, welche Einflussfaktoren darauf einwirken (und dabei als statistisch signifikant einzustufen sind). Am Beispiel der soeben erörterten Handlungstaktiken: Welche dieser Taktiken zeigen signifikante Zusammenhänge mit einzelnen Indikatoren für Erfolg und rechtfertigen insofern die Schlussfolgerung „erfolgswirksam“? In der Tabelle 8 im Anschluss sind die Berechnungen von bivariaten Wechselbeziehungen komprimiert anhand von Zusammenhangsmaßen dargestellt. Im ersten Schritt beschreiben wir das Vorgehen, daran anschließend geben wir einige ausgewählte Befunde wieder.

Die Spalten der Tabelle 8 sind als abhängige Variablen aufzufassen. Darauf geht von den Variablen in den Zeilen der Tabelle eine Wirkung aus, was die Zusammenhangsmaße in den Zellen anzeigen. Die fünf hier verwendeten abhängigen Variablen bzw. „Erfolgsindikatoren“ wurden bereits im letzten Abschnitt diskutiert:

- Die Spalte 2 entspricht dem Item „die Aufsichtsrats-Funktion ist hilfreich“ in Abbildung 17.
- Die Spalten 4 bis 6 sind die drei am häufigsten genannten Erfolge laut Abbildung 18 (Sicherung von Arbeitsplätzen, Kontrolle der Finanzen, Abmilderung Umstrukturierungen). Dazu wird gemäß Spalte 3 eine zusätzliche Variable gebildet, die über die Anzahl der Erfolge informieren soll.¹⁴

Die in den Zeilen angeführten Variablen des Fragebogens sind als Einflussfaktoren für den Erfolg von BR im Aufsichtsrat zu verstehen. Aufgelistet sind Faktoren, die in statistischer Hinsicht signifikante Effekte erkennen lassen und insofern als (moderat) „erfolgskritisch“ gelten können.

- Merkmale des Unternehmens bzw. der Person mit Auswirkungen auf bekundete Erfolge von BR in Aufsichtsräten: Größe des Unternehmens, Rechtsform Aktiengesellschaft, weiters eine BR-Freistellung sowie die Dauer der AR-Tätigkeit
- Ein für Betriebsrät:innen erfolgskritischer Indikator für Entscheidungsprozesse (die auf Macht im AR basieren) ist, ob Materien zeitgerecht, d.h. (noch) im Stadium der Planung, in den Aufsichtsrat eingebracht werden oder bereits davor (oder anderweitig) entschieden wurden, sodass bestenfalls eine Abmilderung von Maßnahmen möglich ist.
- Erfolgskritisch sind weiters das Selbstverständnis oder die Rolle, die Betriebsrät:innen einerseits selbst im Aufsichtsrat einnehmen und andererseits die Wertigkeit des gesamten Aufsichtsratsgremiums im Unternehmen.
- Außerdem, und vermutlich wenig überraschend, spielt die Anwendung von Handlungstaktiken eine Rolle dabei, wie erfolgswirksam Personen aus der AN-Vertretung in einem Aufsichtsratsgremium agieren können.

¹⁴ Für die Bildung der Variable „Anzahl der erzielten Erfolge“ wurden die jeweils genannten Themen in der Liste der Erfolge addiert und anschließend in drei Gruppen zusammengefasst. 22% der Befragten gaben keinen oder nur einen Erfolg an, 39% zwei bis drei Erfolge und 39% vier oder mehr.

Hinweise zum hier verwendeten Zusammenhangsmaß Spearman-Rho: Ein statistisch signifikanter Zusammenhang ist gegeben, wenn die Wahrscheinlichkeit, ihn (unter der Annahme eines fehlenden Zusammenhangs) zufällig zu beobachten, kleiner als 5% ist. Um die Stärke des Zusammenhangs zu verdeutlichen, wird hier der Spearman-Rho-Koeffizient verwendet, der Werte zwischen -1 und $+1$ annehmen kann. Ein Wert von $+1$ steht für einen perfekten positiven Zusammenhang, während 0 keinen Zusammenhang bedeutet, also eine gleichmäßige Verteilung der Werte über alle Zellen. Ein Wert von -1 weist auf einen perfekten negativen Zusammenhang hin.

- Als Orientierung gilt: Bis $0,3$ spricht man von einem relativ schwachen Zusammenhang, ab $0,3$ bis $0,5$ von einem mittelstarken und ab $0,5$ von einem starken/engen Zusammenhang.
- Als Lesebeispiel: Der Spearman-Rho in der ersten Zelle der Tabelle, d.h. für den Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Wahrnehmung der Aufsichtsratsfunktion als hilfreich, liegt bei $0,13$ und deutet somit auf einen signifikanten, aber eher schwachen Zusammenhang hin.

Aufgrund der beträchtlichen Anzahl an einzelnen Zusammenhängen werden im Anschluss lediglich einige ausgewählte diskutiert und fallweise auch mit den dafür typischen Kreuztabellen unterlegt. Festgehalten wird weiters, dass wir die anschließende Untersuchung von Einflussfaktoren auf den Erfolg auf bivariate Zusammenhangsanalysen beschränken und insofern eher von Annäherungen als von exakten Korrelationen sprechen (mit unklaren Ursache-/Wirkungsbeziehungen). Von multivariaten Analysen bzw. Regressionsmodellen, wo sich z.B. bei einer gemeinsamen Betrachtung von mehreren Einflussfaktoren die Signifikanz eines spezifischen Zusammenhangs auf bivariater Ebene auch wieder verflüchtigen kann, wird hier abgesehen. Zudem hat die Aussagekraft eines Regressionsmodells Grenzen, wenn mit einer Mischung aus nominalskalierten und ordinalen Skalenniveaus operiert wird. Wie die Tabelle ausweist, sind die meisten der bivariaten Zusammenhänge eher moderat. Auch aus diesem Grund steht hier ein Überblick über das Spektrum an Einflussfaktoren auf den BR-Erfolg im Aufsichtsrat im Vordergrund, und nicht so sehr der Blick auf exakte Wirkungsanalysen oder Kausalketten.

Zwei in der Tabelle nicht ausgewiesene, aber potenziell relevante Einflussfaktoren auf Erfolg sind einerseits Gender und andererseits Muster nach Unternehmenstypen. Hinweise über Zusammenhänge mit Unternehmenstypen finden sich im entsprechenden Textteil weiter unten (und nicht in der Tabelle, weil es sich dabei um nominalskalierte Variablen handelt, die einen Chi-Quadrat-Test verlangen). Hinweise zu Geschlechterunterschieden finden sich weiter oben bei der Darstellung von Erfolgen in der AR-Arbeit nach einzelnen Themen (Abbildung 18). Schwach signifikante Unterschiede zugunsten von Männern ergeben sich bei den Aspekten Sicherung von Arbeitsplätzen und Abmilderung von Umstrukturierungen. Ansonsten sind die Geschlechterdifferenzen bei der Zurechnung von Erfolgen nicht bzw. kaum signifikant.

Tabelle 8: Übersicht über bivariate Wirkungen von Einflussfaktoren auf BR-Erfolge im Aufsichtsrat

	Aufsichtsrats-Funktion als hilfreich eingestuft	In den letzten 5 Jahren als Arbeitnehmervertreter:in im Aufsichtsrat für Mitarbeiter:innen erzielte Erfolge			
		Anzahl der erzielten Erfolge	Abmilderung Umstrukturierungen und Rationalisierungen	Sicherung von Arbeitsplätzen im Unternehmen	Überwachung und Kontrolle der Finanzen (Jahresabschluss)
Unternehmens- und personenbezogene Merkmale					
Größe des Unternehmens	0,13*	0,17*	0,13*	0,11*	-0,10*
Wenn AG (vs. GmbH)	0,09*	0,23*	0,16*	0,09	-0,13*
Dauer der AR-Tätigkeit (Jahre)	0,06	0,22*	0,12*	0,13*	0,01
Wenn Freistellung für BR	0,13*	0,15*	0,05	0,13*	0,02
Wenn Entscheidungen von großer Bedeutung im Planungsstadium / zeitgerecht in AR kommen (vs. schon entschieden)	0,29*	0,37*	0,05	0,26*	0,03
Wenn Entscheidung von geringerer Bedeutung im Planungsstadium / zeitgerecht in AR kommen (vs. schon entschieden)	0,22*	0,27*	0,07	0,18*	0,05
Rolle von Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat bzw. Rolle von Aufsichtsrat gesamt					
Wenn BR in AR mit Funktion als Ratgeber:in, Strategiepartner:in (Indikator aus 3 Items)	0,33*	0,43*	0,14*	0,36*	0,03
Wenn BR in AR primär kontrollierende Funktion	0,14*	0,18*	0,09*	0,07	0,18*
Wenn AR gesamt Funktion als Ratgeber:in, Strategiepartner:in (Indikator aus 3 Items)	0,26*	0,34*	0,18*	0,25*	0,02
Wenn AR gesamt primär kontrollierende Funktion	0,13*	0,14*	0,01	0,10*	0,14*
Taktiken als Teil der Handlungsstrategien, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben					
Vorabinfos und Vorgespräche (Indikator aus 3 Items)	0,23*	0,35*	0,21*	0,18*	0,02
Druck- und Eskalationsbereitschaft (Indikator aus 3 Items)	0,22*	0,27*	0,15*	0,06	0,16*
Rufschonender Umgang mit anderen AR-Mitgliedern, um niemanden zu brüskieren	0,00	0,03	0,02	0,01	0,05
Vorab-Beratung und Einholen von benötigten Informationen (Insbes. AK / Gewerkschaft)	0,13*	0,06	0,00	0,00	0,18*
Gute Sitzungsvorbereitung durch Sichtung d Unterlagen	0,26*	0,15*	0,06	0,10*	0,07
Protokolle anfertigen bzw. Sitzungsprotokolle kontrollieren	0,14*	0,13*	0,03	0,13*	0,12*
Angegebenes Zusammenhangsmaß: Spearman rho. *sig. < 0,05					

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Erfolge von BR im AR in Abhängigkeit von unternehmens- und personenbezogenen Merkmalen

Dass, wie in der Übersichtstabelle ausgewiesen, die Größe eines Unternehmens (und damit einhergehend Aspekte wie die Rechtsform AG sowie die Anzahl freigestellter Betriebsrät:innen) positive Effekte auf die Wahrscheinlichkeit hat, Erfolge der BR-Arbeit im Aufsichtsrat zu verzeichnen, wird nicht überraschen; ebenso wenig, dass diese Effekte allein durch die Größe des Unternehmens nur moderat ausfallen. Positive Effekte auf die (mit etwas Vorsicht zu interpretierende) Variable „Anzahl der erzielten Erfolge“ lassen sich unter anderem damit erklären, dass in großen Unternehmen ein breiteres Spektrum an Handlungsfeldern abzudecken ist. Zudem sind dort mehr BR-Mitglieder im Aufsichtsrat vertreten, wodurch insgesamt eher mit nennenswerten Erfolgen zu rechnen ist.

Ebenfalls mit der Größe korreliert der Faktor der Rechtsform des Unternehmens. Die Zusammenhänge ergeben hier einen überschaubaren, dennoch signifikanten Effekt der Rechtsform Aktiengesellschaft auf mehrere der angeführten Erfolgsindikatoren. Während die Einrichtung eines Aufsichtsrats in anderen Rechtsformen größenabhängig ist, sind Aktiengesellschaften dazu gesetzlich verpflichtet. Das Arbeitsverfassungsgesetz wiederum legt fest, dass Betriebsratsmitglieder verpflichtend in den Aufsichtsrat aufzunehmen sind; auf zwei Kapitalvertreter:innen kommt eine Person der Arbeitnehmer:innenvertretung. Das alles führt dazu, dass „Basics“ wie grundlegende Mitbestimmungsrechte in Aufsichtsratsgremien von Aktiengesellschaften klarer geregelt und insofern unantastbarer sind als in manch anderen Organisationen. Dasselbe gilt für relevante „Usancen“ wie etwa die genaue Protokollierung der Wortmeldungen u.a.m. in Aufsichtsratssitzungen. Die Aufgabe der Protokollierung und der zeitgerechten Übermittlung von Unterlagen wird in größeren AR-Gremien häufig an Spezialisten mit juristischem Knowhow (mit oder ohne Stimmrecht) delegiert, weshalb zentrale Aspekte der Kontrolle systematisiert und in formalisierter Form gewährleistet sind (auch aufgrund der Haftung der AR-Mitglieder) und nicht erst eigens eingefordert werden müssen.

Stellvertretend für diese Argumentation zeigt die Tabelle 9, dass insbesondere ab einer Unternehmensgröße von 5.000 Beschäftigten der Anteil jener Befragten höher ist, die ihre AR-Funktion als sehr hilfreich/hilfreich einstufen (zusammen 87%), um darüber zugleich Interessen der Belegschaft durchzusetzen: Die Modalitäten und formalisierten Ablaufprozesse aufgrund rechtlicher Vorgaben stellen eine Grundlage der AR-Arbeit dar, über die nicht eigens zu diskutieren ist, was Ressourcen für darüber hinausgehende Aufgaben freimacht.

Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird

Für wie viele Beschäftigte trägt der Aufsichtsrat Verantwortung?

(Beschäftigte an österreichischen und internationalen Standorten insgesamt)

	Was würden Sie sagen, wie hilfreich ist die Aufsichtsrats-Funktion, um die Interessen der Belegschaft durchzusetzen?				Gesamt
	sehr wenig hilfreich	wenig hilfreich	hilfreich	sehr hilfreich	
unter 300	5,5%	26,8%	44,1%	23,6%	100,0%
300 – unter 500	0,9%	27,3%	44,5%	27,3%	100,0%
500 – unter 1.000	3,1%	22,3%	46,9%	27,7%	100,0%
1.000 – unter 5.000	3,2%	20,0%	41,3%	35,5%	100,0%
5.000 oder mehr		13,2%	47,2%	39,6%	100,0%
Gesamt	3,0%	22,8%	44,3%	29,9%	100,0%

Spearman rho = 0,13. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Vor diesem Hintergrund deuten wir die (moderat) *negativen* Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Rechtsform (AG) und den von Betriebsrät:innen berichteten Erfolgen mit Bezug auf ihre Überwachungsfunktion (vgl. Tabelle 10 mit dem Überblick über die Koeffizienten weiter oben): Die grundlegende Funktion der Kontrolle des Unternehmens (Jahresabschluss, Finanzen) durch den Aufsichtsrat folgt in großen Unternehmen geregelten Abläufen und ist dort insofern weniger ausschlaggebend für spezifische BR-Erfolge. Zum negativen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, Rechtsform AG und erwähnenswerten Erfolgen bei der Kontrolle der Finanzen ist auch eine anders akzentuierte Perspektive zulässig: So sind Erfolge im Bereich der Überwachung und Kontrolle der Finanzen in kleineren Betrieben möglicherweise eher erreichbar als in großen Unternehmen und damit auch eher in GmbHs als in Aktiengesellschaften. Dies liegt unter anderem an der geringeren Komplexität der zu kontrollierenden Daten und Informationen. Zudem handelt es sich hierbei um eine grundlegende und kontinuierliche Aufgabe des Aufsichtsrats, bei der z.B. eine frühe Einbindung weniger entscheidend ist als etwa bei der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Rechtsform und Erfolgen bei Kontrolle der Finanzen bzw. Jahresabschluss

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

	Erfolge bei der Überwachung und Kontrolle Finanzen (Jahresabschluss)		
	Nein	Ja	Gesamt
GmbH (oder GmbH & Co KG)	53,8%	46,2%	100,0%
AG (oder AG & Co KG)	67,0%	33,0%	100,0%
Gesamt	58,3%	41,7%	100,0%

Spearman rho = - 0,13. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Mit den Argumenten zur Unternehmensgröße und zur Rechtsform erklärt sich auch teilweise, warum der Faktor Freistellung des/der befragten Betriebsrät:in mit mehreren Erfolgsindikatoren positiv korreliert. Eine Freistellung setzt eine bestimmte Betriebsgröße voraus (1 BR bei 150 AN, 2 BR bei 700). Eine individuelle Freistellung impliziert mehr zeitliche Ressourcen auch für die Aufsichtsratsarbeit. Zugleich heißt Freistellung z.B. im Unternehmen mit 400 Beschäftigten, davon 300 Arbeiter:innen, dass der/die freigestellte BR mit einer „Allzuständigkeit“ konfrontiert ist, und dies in allen Feldern der Betriebsratsarbeit! In größeren Betrieben, etwa mit Arbeiter:innen- als auch Angestelltenbetriebsrat und einer Mehrzahl freigestellter AN-Vertreter:innen auch im Aufsichtsrat, wird Arbeitsteiligkeit in der Aufsichtsratsarbeit überhaupt erst möglich. Insofern wirkt die individuelle Freistellung positiv auf einzelne Erfolgsindikatoren, allerdings nur moderat.¹⁵ Die Dauer der Tätigkeit im Aufsichtsrat steht ebenfalls in einem moderaten Zusammenhang mit Erfolgsmeldungen, etwa mit der Anzahl der wahrgenommenen Erfolge. (Allerdings: Die Anzahl der angesammelten Erfolge ist ja ein Effekt der längeren Zeitspanne in einer AR-Funktion). Ansonsten ist allein die Dauer der Aufsichtsratsarbeit eher unauffällig in Bezug auf erwähnte Erfolge, mit geringen Zusammenhängen zu Erfolgen bei der Abmilderung von Umstrukturierungen sowie bei der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Kompatibel mit dem Unternehmensgrößenargument dürfte sein, wann das Aufsichtsratsgremium mit Entscheidungen befasst wird, insbesondere solchen von größerer Tragweite (unter Berücksichtigung der Haftung der AR-Mitglieder): zeitgerecht, wenn die zu entscheidende Materie noch im Planungsstadium ist oder erst dann, wenn schon entschieden wurde? Die ca. 50% der BR-Mitglieder im Aufsichtsrat, die diese Frage mit „im Planungsstadium“ angekreuzt haben (gegenüber „nur mehr Abschwächungen möglich“ bzw. „schon alles entschieden“), und die damit auf ihre faktisch vorhandenen Chancen zur Mitbestimmung verweisen, bewerten ihre AR-Funktion deutlich häufiger als hilfreich für die generelle Interessenvertretung (rho = 0,29), für die Anzahl der erzielten Erfolge (rho = 0,37) sowie insbesondere für Erfolge im Bereich Sicherung von Arbeitsplätzen (rho = 0,26).

¹⁵ Ein signifikanter Unterschied beim Einflussfaktor Freistellung auf den AR-Erfolg liegt zwischen „ganz freigestellt“ (81% sehen die AR-Funktion als sehr hilfreich/hilfreich an) und andererseits „teilweise freigestellt“ und „nicht freigestellt“ (67% bzw. 68% als entsprechender Anteil, der die AR-Funktion als sehr hilfreich/hilfreich ansieht).

Diese Zusammenhänge sind bereits als robust einzustufen: Die faktisch vorhandene Mitbestimmung kann teilweise in Erfolge umgemünzt werden.

In der Überblickstabelle (Tabelle 8) wird aus Vergleichsgründen auch die Variable „Zeitpunkt Entscheidungen von geringerer Bedeutung“ angeführt; aus den entsprechenden Zusammenhangsmaßen geht hervor, dass dazu ebenfalls positive Werte vorliegen, aber die Stärke geringer ausfällt. Etwas überspitzt formuliert: Es macht einen Unterschied für die Wirksamkeit der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat, ob Entscheidungsmaterien von großer Tragweite rechtzeitig eingebracht werden – oder demgegenüber nur „Alibithemen“.

Tabelle 11: Zusammenhang zwischen Zeitpunkt des Einbringens von Materien von großer Bedeutung in Aufsichtsrat und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird

Wenn Sie an die letzte Entscheidung von großer Bedeutung bzw. Tragweite für das Unternehmen im Aufsichtsrat denken, zu welchem Zeitpunkt wurde diese im AR behandelt?

	Was würden Sie sagen, wie hilfreich ist die Aufsichtsrats-Funktion, um die Interessen der Belegschaft durchzusetzen?				Gesamt
	sehr wenig hilfreich	wenig hilfreich	hilfreich	sehr hilfreich	
als schon alles entschieden war	12,3%	35,6%	37,0%	15,1%	100,0%
als Einfluss kaum oder nicht mehr möglich war	2,8%	29,1%	46,5%	21,6%	100,0%
im Stadium der Planung	0,7%	14,6%	44,9%	39,7%	100,0%
Gesamt	3,0%	22,7%	44,5%	29,8%	100,0%

Spearman rho = 0,29. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Als Ergänzung zu den bisher angeführten Zusammenhängen nach Unternehmensmerkmalen: Die beiden Variablen „Eigentumsstrukturen“ (inländisch, ausländisch u.a.m.) und „Unternehmensform“ (Mutter, Tochter, eigenständig) als jeweils nominalskalierte Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen lassen sich nicht in die „Mehr – Weniger“-Logik bringen und damit auch nicht in die Darstellung mit dem Zusammenhangsmaß Spearman rho. Während sich kaum signifikante Erfolgswirkungen nach unterschiedlichen Eigentumsstrukturen (auch wegen der dahinter liegenden Komplexität) erkennen lassen, kann (mit Chi-Quadrat-Tests) bestätigt werden, was schon weiter oben angezeigt wurde: In Konzernmuttergesellschaften wird gegenüber Tochtergesellschaften und auch gegenüber eigenständigen Unternehmen signifikant öfter erwähnt (mit jeweils ca. 10 Prozentpunkten Vorsprung gegenüber dem Durchschnitt aller Befragten), dass die Aufsichtsratsfunktion sehr hilfreich ist und dass bei mehr Themen Erfolge verzeichnet werden konnten, insbesondere bei der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Abmilderung von Umstrukturierungen. Keine signifikanten Unterschiede finden sich hier hinsichtlich der Kontrolle der Finanzen. In eigenständigen Unterneh-

men liegen die bekundeten Erfolge (in Relation zu Konzernmuttergesellschaften oder Töchter eines Konzerns) nahe dem Durchschnitt, in Tochtergesellschaften tendenziell etwas unterdurchschnittlich.

Welche Schlussfolgerung ist daraus zulässig? Hat man als Betriebsrat/Betriebsrätin eine Aufsichtsratsfunktion in einer Muttergesellschaft, einer Holding bzw. verallgemeinert auf der höherrangigen Unternehmensebene eines Konzerns, werden dort in der Regel die strategisch weitreichenderen Themen behandelt, etwa Fragen der maßgeblichen Investitionen oder auch Themen wie die Verlagerung von Geschäftsbereichen in Richtung internationaler Tochtergesellschaften. Aufsichtsratsmitbestimmung auf dieser Ebene impliziert dann, über einen größeren Hebel zu verfügen, der potenziell Erfolge von größerer Tragweite ermöglicht.

Erfolge von BR im AR in Abhängigkeit von Rollenverständnissen bei der AR-Funktion

Zum Teil robuste Wirkungen auf Erfolgsindikatoren sind entlang der unterschiedlichen Rollenverständnisse erkennbar, die BR mit ihrer Aufsichtsratsfunktion verbinden. Bei den vier in der Überblickstabelle dargestellten Variablen (BR in AR als Ratgeber, BR in AR primär Kontrollfunktion, AR im Unternehmen als Ratgeber, AR im Unternehmen primär Kontrollfunktion) ist zunächst eine Vorbemerkung notwendig: Bei den dazu weiter oben dargestellten Häufigkeiten in Abbildung 13 und Abbildung 14 ist anzunehmen, dass diejenigen, die dort eher „laute“ Einschätzungen abgegeben haben, etwa so, dass der Betriebsrat im Aufsichtsrat eine wichtige Funktion hat, ihre AR-Funktion insgesamt „aktiver“ als andere anlegen – und vermutlich auch deswegen eher Erfolge in der AR-Arbeit nennen.

In punkto Zusammenhänge ist interessant, dass mit dem Selbstverständnis über die ausgeübte Rolle als AN-Vertretung im Aufsichtsrat korreliert, bei *welchen* Erfolgsindikatoren man Erfolge sieht. Mit einem Verständnis auch als Ratgeber oder strategischer Partner steigt die Wahrscheinlichkeit für die Nennung inhaltlicher Erfolge (wie Sicherung von Arbeitsplätzen). Dagegen werden im Fall eines Selbstverständnisses als (nur) Kontrollinstanz im Aufsichtsrat auch eher (nur) Erfolge in Bezug auf die Überwachung der Finanzen oder beim Jahresabschluss gemeldet. In etwa dasselbe Muster zeigt sich auch dann, wenn nicht nach der Rolle der AN-Vertretung im Aufsichtsrat gefragt wird, sondern nach der Funktion des Aufsichtsrats im Unternehmen insgesamt.

Mit etwas Vorsicht lassen sich daraus (vereinfachend) zwei Muster der AR-Funktion ableiten: Ist die Funktion im AR eher auf die Kontrolle beschränkt (sei dies aus freien Stücken oder weil nicht mehr Spielräume vorhanden sind), ergeben sich eher zurückhaltende Befunde zu darüberhinausgehenden Erfolgsmeldungen. Gelingt es dagegen, sich als AN-Vertreter:in im Aufsichtsrat zugleich mit strategischen Mitwirkungsfunktionen zu positionieren, ergeben sich mehr Spielräume bzw. breitere Wirkungsfelder und entsprechend mehr Erfolge bei Themen wie Arbeitsplatzsicherung oder Abmilderung von Umstrukturierungen.

Tabelle 12 liefert die Daten für diesen Zusammenhang: Trifft die Rolle der Befragten im Aufsichtsrat als „Ratgeber:in, Strategiepartner:in und / oder Vordenker:in“ zu, dann bewerten 60% die Funktion des Aufsichtsrats als sehr hilfreich für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer:innen. Trifft sie nicht zu, sinkt der Anteil auf 17%.¹⁶

Tabelle 12: Zusammenhang zw. Rolle des/der Befragten im AR als Ratgeber:in, Strategiepartner:in und/oder Vordenkerin und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird

**Rolle von Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat:
Indikator Ratgeber:in, Strategiepartner:in und/oder Vordenker:in**

	Was würden Sie sagen, wie hilfreich ist die AR-Funktion, um die Interessen der Belegschaft durchzusetzen?				Gesamt
	sehr wenig hilfreich	wenig hilfreich	hilfreich	sehr hilfreich	
trifft nicht zu	7,5%	49,1%	26,4%	17,0%	100,0%
trifft eher nicht zu	6,3%	32,4%	41,4%	19,8%	100,0%
teils/ teils	2,0%	22,7%	51,5%	23,7%	100,0%
trifft eher zu	1,3%	11,4%	48,7%	38,6%	100,0%
trifft zu		11,3%	28,3%	60,4%	100,0%
Gesamt	3,0%	22,9%	44,3%	29,8%	100,0%

Spearman rho = 0,33. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Dieser Zusammenhang zeigt sich in ähnlicher Weise auch bei der Einschätzung des Verhältnisses zwischen Aufsichtsrat und Vorstand, wenn auch weniger stark ausgeprägt. Wird der Aufsichtsrat im Betrieb als wichtiger Ratgeber, Strategiepartner und Impulsgeber für den Vorstand wahrgenommen, bewerten 40% die Aufsichtsratsfunktion als sehr hilfreich für die Durchsetzung der Interessen der Belegschaft. Fehlt diese Wahrnehmung, sinkt der Anteil auf 7%. Kommt dem Aufsichtsrat primär eine kontrollierende Funktion zu, sehen 36% die Aufsichtsratsfunktion als sehr hilfreich an. Trifft dies eher nicht zu, liegt der Anteil bei 21%. Auffällig ist zudem eine Gruppe von Befragten, die angibt, dass der Aufsichtsrat nicht primär für Kontrolle zuständig sei. Von diesen halten 40% die Funktion für hilfreich. Diese Abweichung könnte allerdings dadurch erklärt werden, dass nur sehr wenige Teilnehmer:innen (15 Personen) dem Aufsichtsrat überhaupt keine primär kontrollierende Rolle zuschreiben, was zu statistischen Verzerrungen führen kann. Insgesamt folgt das Antwortver-

¹⁶ Die Variable in der Tabelle bzw. in der Übersichtstabelle weiter oben ist ein neuer Indikator, der aus drei Items der Abbildung 13 gebildet wurde. Die drei abgefragten Items zu Rollenverständnissen sind:

- Die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat ist wichtiger Ratgeber und Sparringpartner des Vorstands/der Geschäftsführung zu Fragen der strategischen Unternehmensführung.
- Die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat und der Vorstand bzw. die Geschäftsführung stimmen sich intensiv zur Strategie ab, um eine gemeinsame Position zu entwickeln.
- Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat ist Vordenkerin und Impulsgeberin zu strategischen Fragen.

Um einen Hinweis dafür zu haben, ob diese drei Fragen zu einem Indikator zusammengefasst können, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Der Cronbach Alpha beträgt 0,77. Bei allen drei Items würde der Cronbach Alpha abnehmen, wenn einzelne herausgenommen würden.

halten dem Muster, das auch bei der Rolle der Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat beobachtet wurde: Je aktiver der Aufsichtsrat wahrgenommen wird, desto hilfreicher erscheint er für die Interessenvertretung der Belegschaft. Das gilt vermehrt, wenn er dabei auch als Ratgeber, Strategiepartner und Vordenker agieren kann.

Erfolge von BR im AR in Abhängigkeit von Handlungstaktiken

Wie die Übersichtstabelle (Tabelle 8) weiter oben ausweist, zeigen sich zwischen den aufgelisteten Handlungstaktiken im Aufsichtsrat und Erfolgsindikatoren eine Reihe von signifikanten Zusammenhängen, die jeweils separat zu interpretieren sind. Die Gemeinsamkeit liegt zunächst darin, dass die Befragten eher von Erfolgen sprechen, wenn sie einzelne dieser Taktiken selbst aktiv anwenden, und damit ein aktives Verständnis zur Funktion im Aufsichtsrat signalisieren. Dort, wo das möglich ist, wurden Items der Abbildung 20 auf weniger Faktoren komprimiert, einerseits zur einfacheren Interpretierbarkeit, andererseits, um Unterschiede zwischen den Taktiken hervorzuheben.

Beim Spektrum an Handlungstaktiken, das sich zusammengefasst als „Vorabinformationen, Vorgespräche bzw. informelle Gespräche“ umschreiben lässt,¹⁷ zeigen sich plausible Zusammenhänge mit Erfolgsindikatoren: mit der Einschätzung, dass die AR-Funktion generell als hilfreich für die Interessenvertretungsarbeit eingestuft wird; mit der Anzahl der genannten Erfolge; sowie bei den inhaltlichen Themenfeldern „Sicherung von Arbeitsplätzen“ und „Abmilderung von Umstrukturierungen“. Metaphorisch ließe sich bei Taktiken im Kontext von Vorabinformation und Vorabverständigung von einer Art „Breitband-Antibiotikum“ sprechen, d.h. von einem proaktiven und pragmatischen Vorgehen zur Verbesserung der Durchsetzungschancen in Sitzungen. Ähnlich effektiv sind die tendenziell konfrontativ angelegten Taktiken der Liste, die sich komprimiert als „Beharrlichkeit, Druckaufbau, Eskalationsbereitschaft“ umschreiben lassen.¹⁸ Auch hier ergeben sich relevante positive Effekte mit Erfolgsindikatoren (AR ist hilfreich, Anzahl Erfolge, Erfolge bei Abmilderung Umstrukturierungen).

In einer etwas verkürzten Deutung lässt sich argumentieren, dass sowohl proaktive und in Bezug auf die Konfliktneigung eher neutrale Taktiken der Informationsbeschaffung und Vorab-Absprache als auch tendenziell konfliktbereite Taktiken Wirkungen in Bezug auf den BR-Erfolg in einer Aufsichtsratsfunktion zeigen. Wobei im direkten Vergleich das Spektrum an Taktiken zur Erlangung

¹⁷ Folgende Taktiken sind hier zu einem Indikator zusammengefasst:

- möglichst frühzeitig Infos aus unterschiedlichen Quellen einholen, um frühzeitig intervenieren zu können
- Vorabgespräche zu heiklen Themen mit GF/Vorstand sowie ggf. mit Eigentümervertreter:innen führen
- informelle Gespräche über Aufsichtsratsmaterien vor und nach den offiziellen AR-Sitzungen bewusst forcieren

Um einen Hinweis dafür zu haben, ob diese drei Fragen zu einem Indikator zusammengefasst können, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Der Cronbach Alpha beträgt 0,60. Bei allen drei Items würde der Cronbach Alpha abnehmen, wenn diese herausgenommen würden.

¹⁸ Die drei zusammengefassten Taktiken hier sind:

- in den AR-Sitzungen nachfragen und wenn nötig, dabei beharrlich sein
- Bereitschaft zur Eskalation, indem der GF im Beisein der Kapitalvertreter:innen auch unangenehme Fragen gestellt werden
- Aufbau von Druck, indem Fristen gesetzt werden, um andernfalls eine a.o. AR-Sitzung einzufordern

Um einen Hinweis dafür zu haben, ob diese drei Fragen zu einem Indikator zusammengefasst können, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Der Cronbach Alpha beträgt 0,71. Bei allen drei Items würde der Cronbach Alpha abnehmen, wenn diese herausgenommen würden.

von Informationsvorsprüngen, um damit frühzeitig gestaltend auf unternehmerische Entscheidungen einzuwirken, auf Basis dieser Daten erfolgsversprechender ist.

Im Vergleich dazu erstaunt beinahe, dass die isolierte Betrachtung von Handlungstaktiken eines „bewusst rufschonenden Umgangs mit anderen AR-Mitgliedern, um niemanden zu brüskieren“ faktisch keine Effekte auf den selbst bekundeten Erfolg von BR im Aufsichtsrat hat. Damit gemeint ist, dass Personen, die nur auf diese Strategie setzen (und nicht auch auf ein Bündel anderer Handlungstaktiken), davon ausgehen müssen, dass Rufschonung allein die Wirksamkeit der eigenen Tätigkeit nicht erhöht.

Zum genaueren Verständnis sei das mittels zweier Kreuztabellen am Indikator „Anzahl der Erfolge“ dargestellt (bzw. Anzahl unterschiedlicher Bereiche, in denen in den letzten fünf Jahren Erfolge erzielt werden konnten). Blickt man auf die erste Spalte der Tabelle 13 zum Zusammenhang zwischen „Rufschonung“ und „Anzahl der Erfolge“, so ist ablesbar, dass zwischen 17% und 27% max. von einem Erfolg in ihrer AR-Tätigkeit berichten. Egal, ob sie sich um Rufschonung bemühen oder nicht, die Differenz liegt bei 10 Prozentpunkten und ist damit für den Erfolg im Aufsichtsrat insignifikant. Anders verhält es sich bei den Handlungstaktiken „Vorabinformation, Vorgespräche, informelle Gespräche“: Entlang der ersten Datenspalte der Tabelle 14 lässt sich zeigen, dass unter jenen, die solche Taktiken üblicherweise praktizieren, nur 12% von maximal einem Erfolg im AR berichten, dagegen 73% derer, die sich wenig um Vorabinformation und informelle Vorgespräche kümmern. Andererseits zeigt die dritte Spalte mit Daten, dass mit diesem proaktiven Vorgehen in der AR-Funktion die Wahrscheinlichkeit steigt, von vier oder mehr Erfolgen in den letzten fünf Jahren zu berichten (56% vs. 0%, wenn man überhaupt nicht auf Vorabinformation oder Vorgespräche setzt). Das Zusammenhangsmaß Spearman rho erreicht hier mit 0,35 einen Wert von durchaus beachtlicher Güte.

Tabelle 13: Zusammenhang: Taktik auf rufschonenden Umgang achten und Anzahl Erfolge im AR

Taktiken, um die AR-Funktion erfolgreich auszuüben: wann immer möglich, auf einen **rufschonenden Umgang** mit anderen AR-Mitgliedern setzen, um niemanden zu brüskieren

	Bei wie vielen Themen haben Sie als AN-Vertreter:in im Aufsichtsrat in den letzten fünf Jahren Erfolge im Sinne der Mitarbeiter:innen erzielen können? (maximal 16)			
	keinem bis einem	zwei bis drei	vier und mehr	Gesamt
trifft nicht zu	26,7%	53,3%	20,0%	100,0%
trifft eher nicht zu	16,7%	36,5%	46,9%	100,0%
trifft eher zu	22,1%	43,0%	34,9%	100,0%
trifft zu	22,2%	33,0%	44,9%	100,0%
Gesamt	21,4%	39,2%	39,4%	100,0%

Spearman rho = 0,03. Sign. > 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Tabelle 14: Zusammenhang: Taktik Vorabinformation, Vorgespräche führen und Anzahl Erfolge im AR

Taktiken, um die AR-Funktion erfolgreich auszuüben:

Vorabgespräche führen, informelle Gespräche forcieren

	Bei wie vielen Themen haben Sie als AN-Vertreter:in im Aufsichtsrat in den letzten fünf Jahren Erfolge im Sinne der Mitarbeiter:nnen erzielen können? (maximal 16)			
	keinem bis einem	zwei bis drei	vier und mehr	Gesamt
trifft nicht zu	73,3%	26,7%	0,0%	100,0%
trifft eher nicht zu	32,1%	49,1%	18,8%	100,0%
trifft eher zu	17,1%	41,9%	41,0%	100,0%
trifft zu	12,0%	31,9%	56,0%	100,0%
Gesamt	21,3%	39,2%	39,5%	100,0%

Spearman rho = 0,35. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Die „Taktik“ der Einholung von Vorab-Beratung durch Arbeiterkammern und/oder Gewerkschaften im AR-Kontext führt dazu, dass Befragte, die (auch) auf diese Strategie setzen, ihre AR-Funktion als etwas hilfreicher für die allgemeine Interessenvertretung einstufen als der Durchschnitt (Spearman rho = 0,13). Bei den weiteren Erfolgsindikatoren zeigt sich nur in Bezug auf die Kontrollfunktion (Finanzen, Jahresabschluss) ein signifikanter Effekt (Spearman rho = 0,18). Demzufolge ergibt die Kreuztabelle, dass mit der zunehmenden Nutzung von Beratungs- und Informationsangeboten von AK und Gewerkschaften die Wahrscheinlichkeit signifikant steigt, Erfolge im Aufsichtsrat bei der Überwachung und Kontrolle der Finanzen zu erzielen, von 9% bei Nichtnutzung auf 55% bei einer systematischen Inanspruchnahme (Durchschnitt 43%). Es dürfte hier insofern v.a. um juristisches oder bilanztechnisches Know-how und damit vergleichbare Themen für die AR-Funktion gehen, von der die Befragten profitieren, die solche Angebote in Anspruch nehmen.

Tabelle 15: Zusammenhang: Beratung/Information (insb. AK/Gewerkschaften) und BR-Erfolge bei Überwachung und Kontrolle der FinanzenTaktiken, um die AR-Funktion erfolgreich auszuüben: **Vorab-Beratung und Einholen von benötigten Informationen (insb. bei AK / Gewerkschaften)**

	Erfolge im AR bei Überwachung und Kontrolle der Finanzen (Jahresabschluss)		
	Nein	Ja	Gesamt
trifft nicht zu	90,9%	9,1%	100,0%
trifft eher nicht zu	62,9%	37,1%	100,0%
trifft eher zu	60,1%	39,9%	100,0%
trifft zu	45,5%	54,5%	100,0%
Gesamt	57,1%	42,9%	100,0%

Spearman rho = 0,18. Sign. < 0,05

QUELLE: FORBA Umfrage - n = 577

Als ebenfalls (moderat) statistisch erfolgswirksam erweisen sich gute Sitzungsvorbereitung durch Studium der Unterlagen bzw. der genaue Blick auf Sitzungsprotokolle sowie etwaige Rückfragen. Diese Handlungsstrategien wirken u.a. unterstützend auf das Selbstvertrauen infolge der Kompetenz, die man in den Sitzungen einbringen kann.

2.4 Zusammenfassung

Kapitel 2 dieses Berichts liefert die Ergebnisse einer Online-Befragung unter Betriebsratsmitgliedern mit Aufsichtsratsmandat in österreichischen bzw. in Österreich tätigen Unternehmen. Der standardisierte Fragebogen wurde von Juni bis August 2025 durchgeführt und von 577 Personen vollständig beantwortet. Inhaltlich deckt die Erhebung die Praxis der Aufsichtsratsarbeit ab, von Arbeitsweisen und Themen der Aufsichtsratsarbeit bis zu Rollenbildern von BR-Mitgliedern sowie zu Bewertungen der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat. In einem eigenen Teil wird gesondert auf Erfolgsfaktoren aus Sicht der Arbeitnehmer:innenvertretung eingegangen.

89% aller Befragten üben ein Aufsichtsratsmandat aus, rund 11% zwei oder mehr; mehr als die Hälfte ist seit über fünf Jahren im Aufsichtsrat aktiv. Das mittlere Alter liegt bei 55 Jahren. Der Frauenanteil unter den Befragten beträgt knapp 30% – in den beschriebenen Aufsichtsräten sind Frauen insgesamt häufig unterrepräsentiert, darüber hinaus fehlen weibliche Arbeitnehmer:innenvertreterinnen in vielen Gremien vollständig. Zudem sind Männer deutlich häufiger für die Betriebsratsarbeit freigestellt als Frauen.

Zur Praxis der Aufsichtsratsarbeit zeigt sich ein relativ einheitliches Grundmuster: Für die große Mehrheit sind vier Sitzungen pro Jahr der Regelfall (mehr Sitzungen finden sich insbesondere bei stark ausgeprägter Ausschussarbeit, z. B. im Bankensektor). Vorbesprechungen werden vor allem mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand geführt (regelmäßig ca. 40%), während Gespräche mit Kapitalvertreter:innen deutlich seltener sind. Als wichtigste Verbündete gelten die weiteren Arbeitnehmer:innenvertreter:innen im Gremium; in moderatem Ausmaß werden auch Geschäftsführung und einzelne Führungskräfte als Bündnispartner:innen wahrgenommen.

Bei den Sitzungsformaten dominiert die physische Präsenz (71%), gefolgt von hybriden Formaten (23%) und rein virtuellen Sitzungen (6%). Präsenzsitzungen werden deutlich besser bewertet als hybride oder Online-Formate. Für die Mitbestimmung von besonderer Bedeutung ist, ob Themen rechtzeitig – im Stadium der Planung – in den Aufsichtsrat kommen: Rund die Hälfte der Befragten sieht bei wichtigen Entscheidungen Chancen auf eine Einflussnahme. In größeren Unternehmen, Aktiengesellschaften sowie Konzernmuttergesellschaften ist eine frühe bzw. rechtzeitige Befassung öfters gegeben. Tochtergesellschaften – insbesondere in nicht-österreichischem Eigentum – erscheinen demgegenüber stärker durch bereits vorentschiedene Prozesse geprägt.

Inhaltlich beanspruchen Berichte der Geschäftsführung/des Vorstands (Quartals-/Halbjahres-/Jahresabschlüsse), Budget/Jahresplanung und Unternehmensstrategie am meisten Zeit und gelten zugleich als besonders relevant. Demgegenüber werden Beschäftigungslage und Personalpolitik von den befragten AN-Vertreter:innen als sehr wichtig eingeschätzt, erhalten aber im Aufsichtsrat häufig weniger Raum. Nachhaltigkeit (CSRD) spielt zum Befragungszeitpunkt nur für eine Minderheit eine relevante Rolle; ein Teil der Befragten kann die 2025 erfolgte politische Aufweichung bzw. Verschiebung von Berichtspflichten noch nicht genauer beurteilen. Mit Bezug auf die Einrichtung

von Ausschüssen im Aufsichtsrat dominieren Prüfungsausschüsse (52%), alle weiteren Ausschussarten werden nur von jeweils einem Fünftel der Befragten genannt.

Hinsichtlich des eigenen Rollenverständnisses als AN-Vertreter:in im Aufsichtsrat dominiert die kontrollierende Funktion, gleichzeitig sieht sich ein größerer Teil auch als Ratgeber:in bzw. strategischer Sparringpartner der Unternehmensleitung. Insgesamt bewerten die Befragten sowohl das Verhältnis zur Unternehmensleitung als auch die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat überwiegend positiv.

Als zentraler Erfolgsbefund gilt, dass die Aufsichtsratsfunktion für die Interessenvertretung der Beschäftigten von 75% als sehr hilfreich oder hilfreich wahrgenommen wird. Erfolge werden vor allem bei Arbeitsplatzsicherung, Finanzkontrolle/Jahresabschluss, Abmilderung von Umstrukturierungen sowie bei Investitionsentscheidungen berichtet. Erfolgsrelevant sind insbesondere Kontextfaktoren (Unternehmensgröße, Rechtsform AG, Freistellung, AR-Mandat in einer Konzernmuttergesellschaft) sowie der frühzeitige Zeitpunkt der Befassung (Planungsstadium). Auf der Handlungsebene sind vor allem proaktive Informationsbeschaffung, Vorabgespräche und informelle Abstimmung erfolgswirksam, Ähnliches gilt für beharrliches Nachfragen in AR-Sitzungen oder generell Konfliktbereitschaft, sollte das notwendig sein. Reine „Rufschonung“ ohne weitere aktive Taktiken zeigt hingegen kaum Zusammenhang mit berichteten Erfolgen.

Unterschiede nach Gender/Geschlecht

Die vorliegenden Erhebungsergebnisse verdeutlichen einmal mehr, dass auch unter den Teilnehmer:innen dieser Erhebung Frauen nach wie vor seltener vertreten sind als Männer. Ebenso zeigt sich in den Aufsichtsräten, in denen die Befragten tätig sind, eine deutliche geschlechtsspezifische Schieflage zugunsten der Männer. Zwar hat sich infolge der 2018 eingeführten Frauenquote von 30% in börsennotierten Unternehmen diese Situation verbessert (das bestätigt auch der Vergleich zur eigenen Erhebung aus 2019), und es ist mit der 2026 erfolgten Festlegung von 40% in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen von einem weiteren Anstieg auszugehen. Dennoch kann von einer ausgewogenen Vertretung von Frauen und Männern in Aufsichtsräten weiterhin keine Rede sein (das gilt bekanntlich in deutlich ausgeprägterer Form für die Besetzung von Vorstands- und/oder GF-Funktionen).

Unterschiede zwischen Frauen und Männern aus dem BR im Aufsichtsrat lassen sich auch in dieser Online-Befragung erkennen: Am deutlichsten zeigt sich dies bei der Freistellung für die Betriebsratstätigkeit, die bei den männlichen Befragten wesentlich häufiger vorkommt als bei den Frauen (53% vs. 33% sind gänzlich freigestellt). Dies könnte miterklären, warum Männer bei mehreren Themen häufiger angaben, konkrete Erfolge erzielt zu haben als Frauen. Eine Ausnahme bildet das Thema Gleichstellung und Diversität: Dieses wurde von Frauen deutlich häufiger als relevantes Thema in Aufsichtsratssitzungen genannt als von männlichen Befragten. Dies kann darauf hindeuten, dass sich Frauen häufiger in der Verantwortung sehen, Lösungen für bestehende Ungleichheiten zu thematisieren und voranzutreiben. Gleichzeitig kann dies ihre zeitlichen Ressourcen für die Bearbeitung anderer inhaltlicher Schwerpunkte einschränken.

Veränderung zur Erhebung von 2019 und 2025

Im Vergleich zur Erhebung von 2019 zeigen sich bei den grundsätzlichen Arbeitsweisen, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Aufsichtsrats Tätigkeit nur geringe Veränderungen. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten ist leicht gestiegen, insgesamt blieb die Zusammensetzung jedoch weitgehend stabil. Unverändert ist auch, dass rund die Hälfte der Befragten angibt, dass der Aufsichtsrat bei unternehmensrelevanten Entscheidungen bereits im Planungsstadium eingebunden wird. Auch bei der Einbindung des Aufsichtsrats in die Bestellung und Diskussion der Abschlussprüfung lassen sich im Zeitvergleich nur kleine Veränderungen feststellen.

Einzelne leichte Verschiebungen zeigen sich bei den berichteten Erfolgen der Aufsichtsrats Tätigkeit. So wurden in der aktuellen Erhebung häufiger Erfolge im Bereich Gleichstellung und Diversität genannt. Zudem geben etwas mehr Befragte als 2019 an, dass sich durch ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat die Möglichkeiten zur Vertretung der Interessen der Belegschaft verbessert haben. Gleichzeitig bewerten im Jahr 2025 geringfügig weniger Befragte die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat als „sehr gut“ verglichen mit der Erhebung 2019.

Insgesamt fallen die Unterschiede eher gering aus. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass sich seit 2019 weder die grundlegende Art der Aufsichtsrats Tätigkeit noch die Einschätzungen darüber, was gute Aufsichtsratsarbeit ausmacht, oder die Gesamtbewertung der Tätigkeit wesentlich verändert haben.

3 QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE MIT BETRIEBSRÄT:INNEN IM AUFSICHTSRAT

Für den zweiten Teil dieser Studie wurden qualitative, d.h. offene, Interviews mit Betriebsrät:innen mit einer Aufsichtsratsfunktion durchgeführt und analysiert. Auskunftgeber:innen waren zumeist Vorsitzende von BR-Körperschaften oder deren Stellvertretungen. Das Gros der 18 Gespräche (11 Männer, 7 Frauen) fand im Herbst 2025 statt, geführt vorwiegend über Videocall mit einer Dauer von 45 Minuten bis ca. zwei Stunden. Eckdaten liefert die Tabelle im Anschluss. Die Themenpalette ist ähnlich aufgebaut wie in der Online-Erhebung, d.h. mit Fragen zu Strukturen und Abläufen im Aufsichtsrat, den dort behandelten Materien, dem eigenen Rollenverständnis, Einschätzungen zu Erfolgen sowie zum Mehrwert der Aufsichtsratsmitbestimmung für die Interessenvertretung im Betrieb. Die Unterschiede im Vorgehen im Vergleich zur quantitativen Befragung lassen sich in zwei Aspekten zusammenfassen, die zugleich die Struktur dieses Textteils prägen:

Einerseits ergibt das offene Interviewverfahren ein entsprechend offenes Antwortverhalten der Befragten, mit ausführlichen Schilderungen zu Details rund um die AR-Tätigkeit. Mit Bezug auf die Metapher „Fleisch vs. Knochen“ wird das Knochengerüst der standardisierten Fragen mit dem Fleisch aus den z.T. lebhaften Erfahrungsberichten ergänzt. Der nachfolgende Textteil folgt dieser Logik mit z.T. längeren Interviewpassagen, um da und dort Einblicke in die Wirklichkeit des Mikrokosmos Aufsichtsrat zu erhalten; das alles natürlich unter Wahrung der Anonymität der Befragten wie auch des jeweiligen Unternehmens. Andererseits sind die qualitativen Expert:inneninterviews von der Idee geleitet, zumindest in Ansätzen die Breite und Heterogenität der Abläufe rund um die Aufsichtsrats Tätigkeit abzubilden – aus der Perspektive von Betriebsrät:innen und mitsamt den Chancen und Restriktionen, die mit einer Drittelparität verbunden sind. Der Hauptteil dieses Kapitels ist so aufgebaut, dass die Analyse der Interviews bereits nach fünf (idealtypischen) Mustern gegliedert ist. Das strukturierende Analysekriterium ist die Fragestellung, welchen Mehrwert die eigene AR-Funktion für die gesamte betriebliche Interessenvertretung liefert und inwiefern sich Ähnlichkeiten aufgrund wiederkehrender Schilderungen zeigen.

An dieser Stelle sind Anmerkungen zu zwei Aspekten angebracht, die in den Interviews zur Sprache kamen, an manchen Stellen im nachfolgenden Text eingebaut wurden, aber nicht systematischer Teil der Analysen sind: *Erstens* haben wir viele Hinweise erhalten, wie wichtig Schulungsangebote von AK und Gewerkschaften für die Aufsichtsratsarbeit von AN-Vertreter:innen sind. Stellvertretend für das häufig ausgesprochene Lob: „Schulungen von der AK und der Gewerkschaft, das kann ich schon offen sagen, sind top. Ohne das, finde ich, wäre es schon schwierig.“ Ungeachtet dessen, ob es sich um Beratung seitens der Arbeiterkammer, IFAM-Schulungen, Angebote der oberösterreichischen Zukunftsakademie sowie von Gewerkschaften handelt, etwa im Zuge einer Betreuung durch die sachkundige Regionalsekretärin: Keine:r der Interviewpartner:innen ist ganz ohne professionelle Unterstützung unterwegs, wenn es um die eigene AR-Funktion und den damit einhergehenden juristischen Auskunftsbedarf geht, oder um spezielle Bilanzfragen u.a.m.

Zweitens war in den Interviews vorgesehen, im vertretbaren Rahmen auf die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens einzugehen, allein schon deshalb, weil Themen dazu viel Zeit in Aufsichtsratssitzungen einnehmen – und auch die befragten Betriebsrät:innen damit befasst sind. Es war dann überraschend, wie detailliert dahingehende Auskünfte zum Teil ausgefallen sind, die uns einige Gesprächspartner:innen vermittelt haben. Als Hintergrund: Die Interviews in der zweiten Hälfte 2025 fanden nicht nur im dritten Jahr mit schwacher Konjunktur in Österreich statt, sondern auch in einer Zeit, wo die Disruptionen der US-Trump-Regierung im globalen Wirtschaftsgeschehen

nicht mehr wegzudiskutieren waren, Stichwort Zölle. (Der Irankrieg mit globalen Folgen für Energie- und Rohstoffpreise war im Herbst 2025 freilich nicht absehbar). Vor diesem Hintergrund nahm das Themenspektrum Risiko- und Krisenmanagement im eigenen Unternehmen da und dort breiteren Raum ein, egal, ob die Krise bereits überwunden werden konnte oder andererseits gerade im Anmarsch war.

Diese Teile der Interviews mit interessanten Informationen wurden nicht, oder wenn, dann nur in sehr zurückhaltender Form, in den Bericht mitaufgenommen, vor allem zur Wahrung der Anonymität der Befragten und ihrer Unternehmen angesichts der sensiblen Verschwiegenheits-Regelungen als Mitglied eines Aufsichtsrats. Obwohl es viel „Content“ über vergangene oder absehbare Krisen gibt (etwa mit der Prognose von Kündigungen, die Monate später tatsächlich stattfanden), findet sich dazu kein entsprechendes Subkapitel „Krisenmanagement“. Dabei ist Krisenmanagement - oder moderater: Risikomanagement - nicht erst in Zeiten der Polykrise ein wesentlicher Teil in den Aufsichtsratsgremien, wie uns Betriebsrät:innen informiert haben. So sind zum Interviewzeitpunkt in knapp der Hälfte der Unternehmensfälle gravierende Krisen im Konzern oder in einzelnen Tochtergesellschaften entweder bis vor kurzem ein Thema gewesen oder könnten das in naher Zukunft noch werden. Damit verbunden sind Risiken wie Umsatzrückgänge mit Stellenabbau, Verlagerungen innerhalb des Konzerns, der Verkauf von Unternehmensteilen oder sogar des gesamten Unternehmens. Es wird nicht überraschen, dass der heimische „Automotive“-Sektor mit seinen vielen Zulieferbetrieben zumeist der Hintergrund dieser Erzählungen ist, inkl. Strategien zur Diversifizierung des Produktportfolios, um Standorte zu erhalten. Die BR in solchen Konstellationen haben alle Hände voll zu tun, um nicht nur die unmittelbaren Interessen der Beschäftigten zu sichern, sondern proaktiv an einer positiven Zukunftsentwicklung mitzuwirken – z.B. im Aufsichtsrat.

Tabelle 16: Eckdaten zu den 18 befragten Betriebsrät:innen mit Aufsichtsratsfunktion

Interview-nummer	Schwerpunkt der Tätigkeit	Beschäftigte in Ö / von da aus verwaltet	Unternehmenstyp	Geschlecht	Als BR freigestellt
AR1	Dienstleistungen	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	weiblich	ja
AR2	Produktion	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja
AR3	Produktion	>1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	männlich	ja
AR4	Produktion	<1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	männlich	ja
AR5	Produktion	>1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	weiblich	ja
AR6	Produktion	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja
AR7	Produktion	<1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	männlich	nein
AR8	Dienstleistungen	<1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	weiblich	ja
AR9	Produktion	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja
AR10	Dienstleistungen	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja
AR11	Dienstleistungen	<1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	weiblich	nein
AR12	Dienstleistungen	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja
AR13	Dienstleistungen	<1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	nein
AR14	Dienstleistungen	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	weiblich	ja
AR15	Dienstleistungen	>1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	weiblich	nein
AR16	Dienstleistungen	<1.000 MA	Tochter v. österr. Untern.	männlich	nein
AR17	Produktion	<1.000 MA	Tochter v. internat. Untern.	weiblich	ja
AR18	Produktion	>1.000 MA	Österr. Unternehmen	männlich	ja

3.1 Typologie zum Mehrwert der Aufsichtsratsfunktion für die BR-Arbeit

3.1.1 Muster 1: Kontakte über die AR-Tätigkeit als spezieller Mehrwert für die BR-Arbeit

Ebenso wie die vier anderen Idealtypen verstehen wir Muster 1 – „Kontakte über die AR-Tätigkeit als spezieller Mehrwert der AR-Funktion für die BR-Arbeit“ – als einen Mix aus individuellen Handlungsstrategien und betrieblichen Rahmenbedingungen, die Spielräume ermöglichen und zugleich begrenzen.¹⁹ Die Gemeinsamkeit der Interviews mit AR-Mitgliedern aus dem Betriebsrat liegt in diesem Muster darin, dass es in den Gesprächen überdurchschnittlich oft Äußerungen zum speziellen Mehrwert gegeben hat, der sich aus dem Zugang zu Kontakten speist. Zugleich ist damit nicht automatisch mitgemeint, dass diese Betriebsrät:innen ihre Aufsichtsrats Tätigkeit allein deshalb als besonders erfolgreich oder besonders einvernehmlich beschreiben würden, zum Teil ist eher das Gegenteil der Fall. Demgegenüber geht es den Befragten dieses Musters durchwegs (auch) um die Optionen, über den „Kanal Aufsichtsrat“ Kontakte und Netzwerke zu aktivieren, bis hin zu Koalitionsbildungen, die diesen Personen ansonsten nur schwer zugänglich wären - sei dies zu Vertreter:innen der Eigentümer:innen oder zu diesen selbst, zu Entscheidungsträger:innen auf einer höheren Ebene im Konzern (etwa Vorstandsmitglieder der Muttergesellschaft im eigenen Aufsichtsrat) oder in der Form, dass z.B. der Sitz im Aufsichtsrat der österreichischen Tochter auch die implizite Funktion hat, in Koalition mit der eigenen Geschäftsführung bessere Bedingungen für den Standort herauszuholen. Der Aufsichtsrat ist somit, abgesehen von den originären Aufgaben der AR-Mitglieder in diesem Gremium, ein wichtiges Vehikel, weil er zusätzliche Zugänge eröffnet. Über solche Optionen verfügen natürlich auch andere Gesprächspartner:innen, allerdings steht bei denen diese „Zugangs- oder Netzwerkfunktion“ für die BR-Arbeit nicht so im Vordergrund – oder wäre zwar durchaus erwünscht, ist aber nicht so vorhanden wie für die BR vom Typ 1.

Zwei weitere Aspekte lassen sich nennen, die für eine Einordnung von 4 der 18 Interviews mit Betriebsrät:innen entlang dieser Charakterisierung sprechen: Die Gesprächspartner:innen, zwei Frauen und zwei Männer, sind jeweils über 50 Jahre alt (bzw. zum Teil 60+), beschreiben sich plausibel als sehr erfahren, weil bereits seit vielen Jahren Mitglied im Betriebsrat bzw. auch im Aufsichtsrat und als dementsprechend vertraut mit den Abläufen im Gremium und damit, was gegenüber Vertreter:innen der Kapitaleseite im Rahmen einer Drittelparität machbar ist und was nicht. Ein ergänzender Aspekt liegt ferner darin, dass diese Betriebsrät:innen mit zu jenen zählen, die sich in einer Arena wie dem Aufsichtsrat sehr wohlfühlen scheinen, über ein entsprechendes „Standing“ verfügen und auch insofern eine Anzahl an Anekdoten parat haben, wie man sich auch in Minderheits-Konstellationen Gehör verschaffen und damit diese „Spielwiese“ für Interessen der zu vertretenden Beschäftigten nutzen kann.

Im Anschluss veranschaulichen wir einige Befunde mit Konstellationen zum besonderen Mehrwert des Aufsichtsrats für die BR-Arbeit anhand von Interviewziten bzw. auch etwas ausführlicheren Gesprächssequenzen. Dabei wird wie bei allen anderen Erörterungen auf Basis der persönlich ge-

¹⁹ Sogenannte mikropolitische „Ungewissheitszonen“, in denen Handlungsfelder in Organisationen erst durch die Praxis der Machtausübung ausgefüllt und dadurch stabilisiert oder herausgefordert werden. Vgl. dazu den organisationswissenschaftlichen Klassiker von Michael Crozier und Erhard Friedberg: „Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation“ aus 1992; im französischen Original erstmals 1977 als *L'acteur et le système* erschienen.

fürten Interviews darauf Bedacht genommen, die zugesicherte Anonymität nicht zu gefährden, dies auch vor dem Hintergrund der speziellen Compliance-Regeln, die für AR-Mitglieder gelten.

Im ersten Fallbeispiel geht es um die Einschätzung eines Betriebsrats, wonach der Aufsichtsrat der wichtigste Ort für die Vertretung der Beschäftigten ist. Voraussetzung dafür ist die exzellente Vernetzung, auch und insbesondere mit der Kapital- bzw. Eigentümerseite. Der Interviewpartner „AR 2“ (d.h. Interviewnummer 2) ist in einem österreichischen Industriekonzern tätig und wohl auch aufgrund seiner Aufsichtsratsfunktion u.a. mit Personen aus der Eigentümerfamilie „per du“. Auf Basis dieses Nahe-Verhältnisses (auch die Beziehungen zu den Personen aus dem Vorstand werden als „umgänglich“ beschrieben) lassen sich so manche Materien im Sinn der Beschäftigten oft unkomplizierter – und vor allem schneller – erledigen, sei dies im Rahmen von Aufsichtsrats-Sitzungen oder außerhalb davon. Wie in anderen Konstellationen ist diese besonders tragfähige Gesprächs- oder Aushandlungsbasis im Aufsichtsrat nicht von heute auf morgen entstanden, sondern Folge von viel Aufbauarbeit mitsamt dem Nachweis der eigenen Kompetenz im Rahmen einer schon mal notwendigen „höfliche Härte“, bis die BR-Mitglieder im Konzern-Aufsichtsrat die heutige Handlungsfähigkeit erreichen konnten.

AR2: Ich finde den Aufsichtsrat wesentlich wichtiger für einen BR als die normale BR-Arbeit. Die läuft sowieso, aber vertraulicher ist das, was im Aufsichtsrat gemacht wird, das ist der Unterschied zur normalen BR-Arbeit. [...] Die größeren Gewinne oder Errungenschaften schaffen wir über den Aufsichtsrat. Betriebsvereinbarungen dauern bei uns Monate! Bis man da irgendwas durchbringt. Wenn man das im Aufsichtsrat bespricht, dass man eben an einer Betriebsvereinbarung für den Gesamtkonzern arbeitet ... die wir gerade machen. Wenn man das erden kann, dann weiß man, der Aufsichtsrat ist dahinter, dass so etwas erledigt wird. Also da kann man so die eine Seite nutzen, um an der anderen Seite zu arbeiten.

Ganz anders gestaltet sich die AR-Funktion für eine andere Person: Hier dient der Sitz im Aufsichtsrat eher als Kompensation einer vorhandenen Lücke. Die befragte Person ist im Betriebsrat eines Dienstleistungsunternehmens und vertritt die österreichische Tochtergesellschaft des internationalen Konzerns vor allem über die Aufsichtsratsfunktion – mangels eines vom Konzern nach Österreich entsandten GF-Repräsentanten. Solche Konstellationen würden etwa bei Handelsketten im Besitz internationaler Konzerne gar nicht so untypisch sein, denn diese international bis weltweit agierenden Großunternehmen würden ihre im Lauf der Jahre zusammengekauften (und wieder abgestoßenen) nationalen Töchter mitunter wie Spielbälle betrachten. Zwar beschreibt die Befragte ihre de facto Rolle als Co-Managerin für Österreich als überaus mühsam, mit Bezug auf den Aufsichtsrat etwa deshalb, weil AR-Sitzungen aus mangelnder Wertschätzung durchwegs über Videokonferenzen ablaufen und zudem zeitlich möglichst kurzgehalten werden. Zugleich gelingt es über den AR-Rahmen immer wieder, notwendige Maßnahmen zu deponieren sowie das Management zu bestimmten Aktivitäten im Sinne des Standortes und seiner Beschäftigten zu bewegen. Gäbe es den Aufsichtsrat nicht, der bei der seinerzeitigen Übernahme mitübernommen wurde, dann würden schlicht die entscheidungsbefugten Ansprechpersonen auf der Managementseite fehlen:

I: Damit ich es richtig verstehe: Das heißt, der Ort in Österreich, wo man bei euch als Betriebsrat überhaupt Themen deponieren kann, ist der Aufsichtsrat. Von daher ist wichtig, dass es einen AR gibt, weil ohne den würden Sie in der Luft hängen?

AR8: Genau, weil ich hätte keinen Ansprechpartner. Wohin orientiere ich mich, das ist generell ein Problem. Das war anfangs ein Problem, weil wir nicht gewusst haben, wer ist denn überhaupt für was zuständig? Es ist noch immer ein Problem, aber wenn ich etwas deponieren will, und ich weiß nicht, wo es hingehört, frage ich im AR nach. Wer ist denn eigentlich dafür zuständig?

[...]

I: Sie selbst kompensieren, dass es keine in Österreich sitzende GF oder Personalabteilung gibt, die dafür zuständig ist?

AR8: Ja genau! Ich kompensiere auch alle rechtlichen Angelegenheiten, was das Personal betrifft: Altersteilzeit, Bildungskarenzen, was es da alles gibt, die Palette, weil wir niemanden in Österreich haben, der für das ‚Handling‘ zuständig ist und der auch rechtlich kompetent genug ist. Ich kompensiere das sozusagen mit dem Headquarter, was zu machen ist. Ansonsten würde das Chaos bedeuten, weil sie sich rechtlich überhaupt nicht auskennen. Nüsse!

Das Interview mit dem BR-Vertreter im Aufsichtsrat einer Tochtergesellschaft eines mehrheitlich in öffentlichem Eigentum stehenden heimischen Konzerns dreht sich – etwas moderater – ebenfalls um eine kompensatorische Funktion des Aufsichtsrats. Ausgangspunkt ist hier das spannungsreiche Verhältnis des Betriebsrats mit der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft. Über den Kanal Aufsichtsrat, in dem auch Vorstandsmitglieder der Konzerngesellschaft vertreten sind, können diverse Themen auf einer höheren Ebene platziert werden. Die besondere Herausforderung liegt in diesem Fall darin, den Vorteil dieses Zugangs nicht zu überdehnen, um das komplizierte Verhältnis zur Geschäftsführung nicht noch weiter zu belasten.

I: Ist bei Ihnen der AR überhaupt ein Ort, wo man Agenden des BR unterbringen kann? Oder macht man das mit der GF als Gegenüber?

AR16: Nein, man bringt es ein ... weil wir haben ein bisschen das Problem mit unserer GF. Naja, dass man uns nicht mit gleicher Augenhöhe betrachtet.

I: Von der GF ausgehend?

AR16: Ja, von der GF her. Und da nutzen wir jetzt natürlich die Möglichkeit, das in den AR zu tragen, um dort mehr Gehör zu finden. Und man findet dort auch mehr Gehör, weil der Vorstandsvorsitzende sehr offen ist, und die Kommunikation sehr sucht.

I: Ok, also den AR nutzen, um das zu kompensieren, auch für die BR-Arbeit?

AR16: Auch für die BR-Arbeit, einfach Tätigkeiten, wo wir sagen, das läuft nicht rund.
[...]

I: Anders gefragt: Hätten Sie eine andere GF, die eher auf Augenhöhe mit dem BR agiert, würden Sie vielleicht den Aufsichtsrat weniger benötigen, um unterzubringen,

dass manche Dinge nicht rund laufen, weil es dann dafür eh die Ebene mit der GF geben würde?

AR16: Genau Ihre Worte!

Eine andere Gesprächspartnerin ist Mitglied des Aufsichtsrats eines weiteren Dienstleistungs-Unternehmens. In ihren Schilderungen kommt mehrmals zum Vorschein, wie im AR die Interessen des österreichischen Standortes gegenüber den im AR sitzenden Vertreter:innen des internationalen Konzerns einzubringen bzw. auch durchzusetzen sind, dies in mehr oder weniger offener Koalition mit der heimischen Geschäftsführung. Aufgrund der langjährigen BR-Tätigkeit kann die Befragte eine Reihe von Beispielen auflisten, wo solche Allianzen bzw. die Stimmen des Betriebsrats im Aufsichtsrat maßgeblich für entweder Verbesserungen oder die Abmilderung von negativen Folgen gewesen sind.

I: Sofern der AR bei euch ein Ort für die Durchsetzung von BR-Interessen ist: Bieten sich da auch Koalitionen an? Man könnte als Österreich-BR mit Hilfe der internationalen Konzern-AR agieren oder umgekehrt versuchen, gemeinsam mit der österreichischen GF etwas zu erreichen.

AR10: Genau. Also wir haben es schon gehabt, wissen Sie eh, wie es ist, denen ist Österreich mehr oder weniger egal ... und wir haben ein recht gutes Verhältnis mit der GF. Dann fragt uns der GF schon vorher, zwei, drei Wochen vorher: Gehen wir kurz Folgendes durch, er würde das und das gerne und wie seht ihr das so im AR? Ich würde nicht unbedingt sagen, dass wir koalieren, aber dass er uns erklärt, weshalb er so und so agiert. Und wir dann, in diesem Sinne vorgehen. Da ist es zum Beispiel um einen bestimmten Umzug gegangen, und sparen, sparen, eh klar, man muss sparen. Und man darf nicht expandieren! Aber wir brauchen mehr Platz, wie verkaufst du das den [Konzernverantwortlichen]? Du kannst nicht einfach sagen: Mehr Platz, weil die sagen, ihr habt genug. Also um solche Allianzen, sage ich, geht es dann.

I: Und das funktioniert?

AR10: Das funktioniert wunderbar, weil dann kommen wir als BR, dass wir sagen, wir haben aber schon eine Steigerung im Personal, um so und so viel Prozent. Und dann tut sich auch eine Führungskraft leichter, wenn sie sagt ... so und so viele Investitionskosten kommen, und um das halt zu kanalisieren. Das funktioniert eigentlich, muss ich wirklich sagen, sehr, sehr gut. Und der Wahrheit die Ehre, wir kriegen auch den Bericht der GF, die diesen Bericht dann im AR vorführen, den schicken sie uns schon vorher.

Dieselbe Person berichtet auch von der anderslaufenden Koalition im Aufsichtsrat, wo fallweise auch mit den Konzernvertreter:innen im Aufsichtsrat „Themen forciert“ werden:

AR10: Und wenn wir da merken, wenn uns das nicht gefällt, kann man sagen, hey, wieso haben wir, ich fantasiiere jetzt, warum liegen wir auf einmal unter dem geplanten Wert? Wir haben so und so viel Personal geplant, wieso sind wir darunter? Warum stellen wir zu wenig ein, obwohl gesucht wird? Dass sind Dinge, die wir vorher auch der Führung mitteilen: Es gibt zwei Möglichkeiten. Wir bringen das beim AR richtig ein und holen uns den XY auf unsere Seite. Oder liebe GF, du zeigst uns, wie du Wege und

Maßnahmen findest, um zum Beispiel das Planpersonal doch wieder zu erreichen. Weil dann kommen solche Argumente, ja, wir brauchen gut Ausgebildete, die findet man nicht auf den Universitäten. Dann muss man sagen, dann muss man sie einschulen, das ist schon klar ...

Auf die Rückfrage, worauf man achten muss, dass es gleichsam nicht nach hinten losgehen könnte, wenn man als BR einmal mit der GF gegen Vertreter:innen des Konzerns und dann eventuell wieder mit Konzernverantwortlichen im Aufsichtsrat koalitiert, weist die Befragte anhand eines weiteren Beispiels (das hier nicht genauer skizziert wird) darauf hin, dass natürlich darauf zu achten sei, dass das Vertrauen insbesondere zur GF aufrechterhalten werden muss.

AR10: Was ich damit sagen wollte: Wir haben die GF nicht vor vollendete Tatsachen gestellt und ins offene Messer rennen lassen. Weil so hat unser GF sagen können, ja, lieber Hr. XY, das ist uns auch durch den BR aufgefallen.

[...]

I: Wenn man schlussfolgert, gibt es bei Ihnen schon in erster Linie die Allianz österreichische GF plus BR gegen sozusagen den übermächtigen Eigentümer.

AR10: Ja, wenn man so will!

I: Das funktioniert auch deshalb, weil der AR ein Ort ist, wo man das so spielen kann?

AR10: Genau.

I: Als Anschlussfrage: Liege ich da richtig, dass, wenn es um die originäre BR-Arbeit bei Ihnen geht, der AR dann schon ein wichtiges Vehikel ist? Und auf der anderen Seite ein Geben und Nehmen gegenüber der GF vorteilhaft ist, im Sinn von: Wir haben euch beim letzten Mal unterstützt, jetzt möchten wir von euch?

AR10: Genauso ist es! ... Und ich muss auch wirklich sagen, von der Art, wie wir jetzt wirklich eingebunden werden. Wenn ein Thema diskutiert wird, wir werden explizit angesprochen: ‚Gibt es von der ArbeitnehmerInnen-Vertretung etwas dazu?‘ Also da muss ich wirklich sagen, es wird uns vermittelt oder mir vermittelt ... wie es so schön heißt, wir sind auf Augenhöhe. Wir sind nicht welche, die halt auch dabei sind, weil wir dabei sein müssen, weil es im Gesetz steht. Sondern man schätzt die Meinung, unsere Info, unseren Beitrag, und das nicht nur von der österr. GF, sondern auch wirklich vom Konzern, muss ich ehrlich sagen...

I: Es ist nicht mein Job, das zu würdigen, aber es ist nicht in jedem Aufsichtsrat so wie bei euch.

AR10: Ich war ja auch seinerzeit beim Aufsichtsratskurs bei der AK. Und da kriegt man auch andere mit. Da habe ich mir schon gedacht, ‚mah‘ die Armen. Ich traue es mir gar nicht zu erzählen, die müssen sich denken, das ist ein Märchen bei uns. Weil da gibt es ja wilde Sache, von kein Protokoll, keine Tagesordnung, gar nichts!

3.1.2 Muster 2: Zeitaufwändige AR-Tätigkeit erweitert Spielräume für Mitbestimmung

Eine Gemeinsamkeit in drei Gesprächen mit Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat, die diese von den anderen unterscheidet und die deshalb in einem Muster zusammengefasst sind, ist die überdurchschnittliche zeitliche Beanspruchung durch die Aufsichtsratsfunktion, vor allem im Rahmen von Ausschussarbeit. Während laut unserer Online-Befragung drei Viertel der Betriebsrät:innen über vier jährliche Aufsichtsratssitzungen berichten, sprechen diese Gesprächspartner:innen – inkl. z.B. Prüfungsausschuss, Vergütungsausschuss, Risikoausschuss, Strategiausschuss, Nachhaltigkeitsausschuss u.a.m. – von jährlich zwischen 10 bis 20 Sitzungsterminen, an denen sie im Rahmen ihrer Aufsichtsrats-Funktion teilnehmen. Nicht zufällig lassen sich zwei dieser Fälle dem Sektor Banken/Finanzdienstleistungen zuordnen, in denen Ausschuss-Arbeit aufgrund der spezifischen Risiken verbreiteter ist. Zudem sind alle drei Fälle selbst, oder deren Konzernzentralen, Aktiengesellschaften mit Börsennotierung, wodurch Sorgfaltspflichten und Compliance-Vorschriften der Beteiligten nochmals umfangreicher ausfallen. Außerdem sind hier passend zur Größe dieser Unternehmen deutlich mitgliederstärkere Aufsichtsräte vorzufinden als in anderen Konstellationen.

Die Ausschussarbeit ist aufwändig bzw. vorbereitungsintensiv, sei dies wegen der üblicherweise durchzuarbeitenden Unterlagen für Kredite höherer Risikostufen im Risikoausschuss oder insgesamt angesichts der breiten Palette an Risikomanagement-Themen wie etwa Cyberkriminalität oder IT-Security respektive einer ausreichenden Einarbeitung. Für die „Knochenarbeit“ mit +/- 300 durchzuackern den Textseiten vor einer Sitzung ist eine gute Arbeitsteilung zwischen den Betriebsrät:innen, die in den Aufsichtsrat entsandt wurden, notwendig. Dazu kommen im Bankenbereich regelmäßige Fit-and-Proper-Trainings auch für Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat, um den immer komplexeren Anforderungen gerecht zu werden.

Ein Gesprächspartner schildert seine Erfahrungen mit der AR-Ausschussarbeit wie folgt:

AR10: Wir haben verschiedene Ausschüsse, wo es entsprechende gesetzliche oder auch interne Regelungen gibt, wo entsprechende Beschlüsse gefasst werden müssen. Also zum Beispiel bei bestimmten Krediten, die eine bestimmte Höhe überschreiten, die muss man im Risikoausschuss behandeln bzw. die müssen vom Aufsichtsrat getätigt werden.

I: Das läuft über regelmäßig festgelegte Termine oder eher dann, wenn Bedarf ist?

AR10: Dann, wenn Bedarf. Oder bei Strukturänderungen etc., wo der AR mitbestimmt. Das kommt bei uns nicht überraschend in den AR, für uns. Sondern da sind wir vorher darüber informiert, dass das kommt. Da gibt es sozusagen eine Möglichkeit, über diesen Antrag bzw. über diese Änderung mit dem Vorstand direkt auch zu sprechen.

[...]

I: Wie viele Sitzungen sind das bei Ihnen mit der Ausschussarbeit?

AR10: Also wir haben zum Beispiel zwölf Risikoausschüsse im Jahr, also mindestens einmal im Monat. Und neben vier bis fünf AR-Sitzungen dann noch der Prüfungsausschuss, der kommt ja am Ende des Jahres und am Jahresanfang relativ häufig zusammen, wegen dem Jahresabschluss, wegen Austausch mit den Prüfern. Wir als Betriebsräte teilen uns ja auch auf.

I: Man ist nicht überall dabei?

AR10: Nicht jeder ist bei uns in jedem Ausschuss. Denn es braucht auch eine Erfahrung. So zum Beispiel Risikoausschuss, da geht es eigentlich fast immer entweder um Anträge bezüglich Kredite oder um Risikoeinschätzung, also solche Dinge. Und da sollte man auch aus dem Geschäft ein bisschen kommen und einen Zugang dazu haben.

I: Verstehe.

AR10: Wir teilen es uns ein bisschen auf. Aber es ist eine intensive Tätigkeit. Und das Thema ist auch, die Unterlagen sind entsprechend umfangreich. Also ich würde sagen, so bei einem Risikoausschuss werden wir um die 200 bis 300 Seiten bekommen, zum Anschauen, Durchlesen und dann entsprechend zu beschließen.

Vor dem Hintergrund großer und börsennotierter Konzerne bzw. von Organisationen aus der Finanzwirtschaft mit komplexen Anforderungen seitens regulatorischer Vorgaben, umfangreichen Kontrollfunktionen in Prüfungs- und Risikoausschüssen und dementsprechend großen Aufsichtsräten wird nicht überraschen, gerade hier BR-Mitglieder anzutreffen, die bereits auf eine lange BR- und/oder AR-Tätigkeit zurückblicken können und insofern aus der Perspektive erfahrener „Profis“ sprechen. Der Tenor in diesen Gesprächen ist davon geprägt, zwischen Aufsichtsrats- und Betriebsratsfunktion zu unterscheiden, zwischen dem Blick auf das Unternehmen und auf die Belange der Belegschaftsinteressen. Die vorrangige Rolle des Aufsichtsrats und insofern auch die BR-Rolle im Aufsichtsrat liegen zwar in der Kontrollfunktion. Ungeachtet dessen nehmen diese Befragten in ihrer Ausübung der AR-Funktion ihren Betriebsratshut natürlich nicht ab. Über die Kontrollfunktion hinaus lässt sich von einer „Informationsfunktion“ sprechen, d.h. frühzeitig über wichtige Vorhaben informiert zu werden, was dann bis zur strategischen Mitwirkung reichen kann, je nach dem „Standing“ der einzelnen BR-Vertreter:innen im Aufsichtsrat bzw. dem aufeinander abgestimmten Vorgehen der BR-Mitglieder. Am Beispiel einer Interviewsequenz:

AR10: Also, warum ist es trotzdem wichtig, als Betriebsrat im Aufsichtsrat zu sein? Ich würde es daran festmachen, dass ich sozusagen eine rechtliche Basis habe, damit ich bestimmte Informationen bekomme. Also ich kriege ja aus unterschiedlichen Quellen Informationen. Und da ist sozusagen der Aufsichtsrat eine Quelle an Informationen, die man mir vielleicht nicht geben müsste, wenn ich nicht im AR wäre oder wenn es keinen AR gäbe. Ich glaube, das ist der eine Punkt. Und der zweite Punkt ist, dass ich durch die AR-Tätigkeit natürlich auch einen Fuß drinnen habe bei strategischen Entscheidungen, ich sage es einmal so, strategische und personellen Entscheidungen, das ist eben eine Kultur im Haus. Wo man nicht auf Konfrontation geht, sondern auf Konsens. Also meine Erfahrung ist, und das hätte ich auch aus den anderen Gremien so mitbekommen, es wird schon sehr viel darauf Wert gelegt, dass die Betriebsräte von den Arbeitnehmern im Boot sind. Also die werden nicht einfach [übergangen], da wird nicht über sie drüber abgestimmt, sondern ja, der Konsens ist wichtig, das haben sie intus.

I: Wenn geht Konsens, betrifft wahrscheinlich nicht nur die Tätigkeit des BR im AR, sondern die BR-Arbeit bei Ihnen insgesamt, nehme ich an?

AR10: Insgesamt, ja. Also man will keine Konflikte. Hätte ja auch alles Botschaften nach außen. Aber es gibt immer wieder und natürlich Themen, wo es Wickel gibt. Also einmal im Jahr gibt es auf jeden Fall einen Wickel und das ist die KV-Verhandlung.

Ein weiterer Gesprächspartner, der die Ausschussarbeit für die BR-Tätigkeit als noch wirksamer einstuft, gerade weil es dort oft um konkrete Einzelfälle geht, auf die man Fall für Fall einwirken kann, findet dazu folgende Worte:

AR18: Und ob das jetzt Remuneration ist, ob das Personalgeschichten sind, ob das die Entwicklung vom Unternehmen ist, und ob es substanzielle Dinge sind, also ich bin in allen Dingen mitinkludiert. Und für mich ist das ein wichtiges Thema, weil ich mich dort vor Ort direkt einbringen kann. Meine Ideen, meine Gedanken auch dort niederlegen kann. Und dementsprechend auch für die Kolleginnen und Kollegen teilweise mit-agieren kann in diesen Ausschüssen.

I: Wenn ich versuche, das zu übersetzen, so beschreiben Sie Ihre Rolle als BR-Vorsitzender im Aufsichtsrat sowie in Ausschüssen als wichtig für die Interessenvertretung. Also nicht nur Kontrollfunktion, die ein Aufsichtsrat hat, sondern da geht es schon um mehr?

AR18: Da geht es um einiges mehr. Da geht es um diverse Zukäufe, Weiterentwicklung im Unternehmen. Da geht es um Projekte in die Zukunft reingedacht. Da, wo ich sehr wohl mitrede in diesen Themen. Und wie gesagt, auch Gehör in den einzelnen Ausschüssen habe.

Differenziert man etwas holzschnittartig nach Kontrollfunktion, Informationsfunktion, Beratungsfunktion und der eigentlichen Interessenvertretung, so fehlt auch bei diesen Befragten die für Typ 1 „musterbildende“ Zugangs- oder Netzwerkfunktion nicht. Schon durch den großen Kreis an Beteiligten im Aufsichtsrat sowie infolge der vielen Stunden in AR-Sitzungen inklusive aufwändiger Vorbereitungszeit entsteht eine dichte Kommunikation unter den Beteiligten, sei es durch die routinemäßig eingeplante Abstimmung mit anderen BR-Mitgliedern im Aufsichtsrat sowie auch mit Mitgliedern des Vorstandes vor Aufsichtsrats-Sitzungen, oder dann in den Treffen mit den jKapitalvertreter:innen. Der Zugang zu wichtigen Eigentümervorteiler:innen spielt in diesem Muster ebenfalls eine relevante Rolle für die originäre Betriebsratsarbeit. Gegenüber den Personen vom Muster 1 scheint darin allerdings zugleich eine gewisse Selbstverständlichkeit zu liegen, auf die man nicht eigens hinweisen muss. Die Netzwerkeffekte sind aufgrund der vielen Sitzungen in unterschiedlichen Konstellationen gleichsam unvermeidlich, sodass auf die Wichtigkeit des Netzwerks erst auf Nachfrage Bezug genommen wird.

I: Inwiefern ist es bei Ihnen so, dass Sie den AR auch benötigen, um Zugang zu den VIPs im Gesamtkonzern zu erhalten, also Vorsitzender Gesamtkonzern abwärts, den Sie so sonst vielleicht nicht hätten?

AR12: Ja, wahrscheinlich haben wir das im Zuge der Tätigkeit als AR, da gebe ich Ihnen recht!

I: Okay.

AR12: Ich tue mir leicht, wenn ich ihn sehe. Für mich ist das selbstverständlich, dass ich mit ihm auch ein persönliches Gespräch führe.

I: Ein Beispiel?

AR12: Man sieht sich. Dann gibt es irgendwelche Geburtstage, wo du zusammensitzt, AR-Sitzungen, oder sonstige Treffen, da redet der Präsident auf der einen Seite, ich als

BR auf der anderen Seite. Sage ich, Herr Direktor, Sie reden über die Zahlen, ich über die Menschen (lacht). Und das passt! Und dadurch ist es auch einfacher, direkt etwas anzusprechen. Durchs Reden kommen die Leute eher zusammen, als dass ich hunderte Emails verschicke. So tun wir uns leichter. Und was wir auch haben, vierteljährliche Wirtschaftsgespräche, die BR-Kolleginnen im Aufsichtsrat mit dem Vorstand, das haben wir auch. [...] Weil da auch die Dinge besprochen werden, die im AR besprochen werden. Und wo man gewisse Dinge noch zusätzlich hinterfragen kann, nicht nur in der Aufsichtsratssitzung, sondern dort auch noch.

I: Davor oder danach?

AR12: Immer davor. Immer davor, warum die Logik? Da will er uns etwas erzählen, sage ich einmal (lacht).

I: Weil der Direktor daran interessiert ist, ein gewisses Einvernehmen mit dem Betriebsrat herzustellen, weil der im Aufsichtsrat sitzt?

AR12: So ist es!

Anhand der Ausführungen dürfte ersichtlich geworden sein, dass gerade in den hier analysierten Finanzdienstleistungskonzernen bzw. in Unternehmen mit Börsennotierung ein erkennbares Bemühen besteht, ungeachtet der auch dort anfallenden Interessengegensätze zwischen der Arbeitgeber:innen- und Arbeitnehmer:innenseite, eine gewisse „Lautstärke“ der Konfliktaustragung nicht zu überschreiten. Das gilt (wie auch anderswo) für den Aufsichtsrat, aber auch darüber hinaus. Die habitualisierte Orientierung an einem Klima des (relativen) Konsenses hat zugleich zur Folge, dass die befragten Betriebsrät:innen eine beachtliche Wirksamkeit ihrer Arbeit kundtun, und die Arena Aufsichtsrat trotz der aufwändigen Ausschussarbeit als ähnlich hilfreich einstufen wie Personen des Typus 1.

Klar, es werden nicht alle Wünsche des Betriebsrats vom Vorstand umgesetzt bzw. sofort umgesetzt, was impliziert, „man muss auch ein bisschen leidensfähig sein, einen langen Atem haben“ (AR 10). Derselbe Gesprächspartner erklärt prononciert seinen Zugang, die Aufsichtsratsfunktion als „Tool“ für die Vertretung der Beschäftigteninteressen gerade dadurch mitnutzen zu können, indem viel Wert auf ein „Standing“ gesetzt wird, das auf Professionalität basiert und wo sorgfältig zwischen den unterschiedlichen Rollen differenziert wird:

AR10: Was ich als Erfolg werten würde, ist, wenn man als Diskussionspartner ernst genommen wird. Und Argumente aufgenommen werden und dann vielleicht auch in Entscheidungen einfließen.

I: So grundsätzlich der Respekt auf Augenhöhe? [...]

AR10: Ja, natürlich. Also, ich sag jetzt mal, der ‚Kasperl‘, der sozusagen überall nur ‚nein‘ sagt und ähm, die Mitarbeiter aufhetzt. Das halte ich für keine Zukunft, also keine Zukunft der Betriebsrats-Arbeit. Natürlich gibt es Themen, wo man sagt, da muss man die Interessen der Mitarbeiter noch mehr in den Fokus bringen. Aber am Ende des Tages geht es ja auch darum, und das ist der Unterschied, also ein anderer Zugang im AR: Ich bin auch für das Gesamtunternehmen zuständig, für die Zukunft des Unternehmens, damit es weiterhin besteht, mit allen Aspekten, also nicht nur personelle, auch andere. Als Betriebsrat geht es mir hauptsächlich mal darum, die Interessen der Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze und sonstiges zu sichern. Also ein bisschen ein

Schwerpunktunterschied, aber am Ende geht es sozusagen immer darum, das Unternehmen stabil zu halten und dass auch die Arbeitsplätze gesichert werden und auch entsprechend ausgestattet sind.

3.1.3 (Referenz-)Muster 3: AR-Mandat mit pragmatischem Mehrwert für die BR-Arbeit

Die in diesem Muster versammelten Befunde, die wir von fünf der 18 interviewten Betriebsrät:innen zu ihren Erfahrungen als Aufsichtsratsmitglied erhalten haben, sind in gewisser Weise die „Mitte“ oder das „Referenzmodell“ bei der Frage, inwiefern die Aufsichtsrats Tätigkeit hilfreich für die eigene BR-Tätigkeit ist. In Kurzform: Der AR-Funktion wird ein klarer Mehrwert attestiert, der allerdings einerseits etwas verhaltener vorgebracht wird als in den Interviews, die wir den Mustern 1 und 2 zugeordnet haben, und andererseits stabiler und insofern auch präziser ausbuchstabiert wirkt als in den Mustern 4 und 5, wo von weniger klar definierten Rollen in der AR-Mitbestimmung zu sprechen ist (Typ 4) oder unternehmensseitig dem gesamten AR-Gremium ein eher bescheidener Stellenwert eingeräumt wird (Typ 5).

Ungeachtet der Unterschiede je Fall (d.h. je Unternehmen) ist für dieses Referenzmuster typisch: Die Gesprächsbasis zum Management ist korrekt bis gut und daher die vorrangige Verhandlungsebene des Betriebsrats. Insgesamt wird die betriebliche Sozialpartnerschaft von den Befragten als belastbar eingestuft. Konfliktive Themen der Interessenvertretung werden möglichst auf der Ebene Management vs. Betriebsrat geregelt, eine Eskalation auf der Bühne des Aufsichtsrats ist die Ausnahme. Der Mehrwert des Aufsichtsrats für die Interessenvertretung wird pragmatisch-nüchtern gesehen, etwa deshalb, weil Themen für das nächste AR-Treffen in einem eingespielten Prozedere einige Zeit vor den Sitzungen mit der Geschäftsführung vorbesprochen werden – mit dem Ziel, Überraschungen in AR-Sitzungen hintanzuhalten. Oder, anderes Beispiel: Das Gesamtgremium Aufsichtsrat hat einen eher untergeordneten Stellenwert im Unternehmen, etwa deshalb, weil im Familienunternehmen auch Miteigentümer:innen in der Unternehmensleitung tätig sind. Die Funktion, das Management im Auftrag der Eigentümer:innen via Aufsichtsrat zu kontrollieren, ist dann de facto nachrangig. Außerdem spiegelt sich in vielen Schilderungen der Gesprächspartner:innen, dass trotz zum Teil harter Auseinandersetzungen auf den diversen unternehmensbezogenen Spielfeldern auf der Ebene Aufsichtsrat betont höflich und korrekt miteinander umgegangen wird. Eskalationen sollen vermieden werden – etwas, das freilich auch in anderen Interviews zur Aufsichtsrats Tätigkeit häufig vorgebracht wurde.

Trotz alldem werden viele Argumente zum Mehrwert der Aufsichtsratsfunktion für die eigene BR-Tätigkeit angeführt. In diesem Referenzmuster sind das am häufigsten die ausgeprägteren Informationsrechte in der Aufsichtsrats-Funktion, also frühzeitiger und verlässlicher als über andere Mitbestimmungsebenen über geplante Vorhaben oder Entwicklungen informiert zu werden. Im Vergleich dazu berichten einige Gesprächspartner:innen aus den Mustern 1 und 2 häufiger auch von strategischer Mitbestimmung via Teilnahme am Aufsichtsrat, wohingegen es in den Mustern 4 und 5 mangels anderer Optionen mehrmals vorrangig um die Überwachungsfunktion geht, etwa Kontrolle der Finanzgebarung der Geschäftsführung, ergänzt um die fallweise Instrumentalisierung des Aufsichtsrats für anderswo nicht lösbare Problemstellungen.

Anhand von drei ausgewählten „Stories“ von Betriebsrät:innen über ihren jeweiligen Aufsichtsrat gehen wir im Anschluss auf Abstufungen und Unterschiede ein: Ausgehend von einem typischen

Beispiel innerhalb dieses Referenzmusters spielen wir die „Bandbreite“ zwischen den folgenden Positionen durch: a) Problemlösung möglichst direkt mit Geschäftsführung und AR als zusätzliches Vehikel versus b) aktivere Wahrnehmung der auch im Aufsichtsrat liegenden Handlungschancen.

Beispiel 1: Eine Gesprächspartnerin im Aufsichtsrat des österreichischen Tochterunternehmens eines internationalen Konzerns beschreibt den Standard-Ablauf von AR-Sitzungen, bestehend aus typischen Akzentsetzungen wie Diskussion über die Finanzberichterstattung, Compliance-Themen, aber auch Zukunftsprojekte wie Großaufträge. Ebenfalls Standard ist in diesem Fall das Vor- und auch Nachgespräch mit der eigenen Geschäftsführung, gleichsam mit dem Ziel, den heimischen Standort im Gesamtkonzern gut zu präsentieren:

AR5: Also die Zahlen werden immer gezeigt, klar. Es wird über Projekte diskutiert, oder was heißt diskutiert: Es wird präsentiert, wo man Vorprojekte hat, wie die stehen. Also eigentlich gibt es eh immer den Standard-Ablauf, sage ich jetzt einmal. Und dann kommen wir vielleicht mal zu Themen wie ESG oder Gesundheit, oder wenn man über Compliance-Themen spricht und solche Sachen. Aber eigentlich gibt es fixe Abläufe.

I: Das wesentliche Programm, die Agenda, das wird vorab kommuniziert?

AR5: Genau, und das wird bei der Vorbesprechung besprochen. Und wenn wir sie fragen, bei der Vorbesprechung, wenn da Fragen aufkommen, da ruf ich auch mal die AK an zum Beispiel, wenn es um den Jahresabschluss geht oder um spezielle Abschlüsse, Quartalsabschlüsse, wie auch immer.

Auf die Frage nach dem Stellenwert des Aufsichtsrats für die Interessendurchsetzung reagiert die Gesprächspartnerin zurückhaltend: Das komme in diesem Rahmen nicht so oft vor, und wenn, dann als eine Art „Talon“ (im Kartenspiel), um im Fall eines größeren Konflikts mit der Geschäftsführung eskalieren zu können.

AR5: Im Vergleich der letzten Jahre: Dass man in den Aufsichtsrat geht, um etwas durchzusetzen, ist eher weniger meine Erfahrung. Also da haben wir einfach eine gute Kommunikationsbasis, dass man sagt, man macht sich einen Termin und man braucht da nicht im Aufsichtsrat etwas eskalieren. Was ich aber aus meinem eigenen BR-Netzwerk schon mitkriege, dass das einige andere machen. Aber da sind wir eigentlich in einem guten Verhältnis in der Firma, muss man sagen ... also unkompliziert. Es kommt natürlich immer darauf an, um welches Thema es geht. Zumindest in meiner Zeit habe ich das noch nicht gebraucht, dass ich in den Aufsichtsrat gehe, um zu eskalieren. [...] Da reden wir nicht davon, dass lauter diskutiert wird oder sogar gestritten oder sonst was. Da sind wir weit davon entfernt. Im Nachhinein, muss man sagen, da gehen wir wieder zusammen und dann geht die GF auf uns zu. Also wie gesagt, da müsste man sehr provozieren, dass das passiert.

Im weiteren Verlauf des Gesprächs wird dann nachgereicht, wofür der Aufsichtsrat aus originärem Betriebsrats-Interesse wichtig ist, auch dann, wenn es in den Sitzungen überwiegend konsensual zugeht und GF und BR im beidseitigen Zutun Problemfelder möglichst in Vor- und Nachgesprächen aus dem Weg räumen: Es geht um die frühzeitige bzw. rechtzeitige Information. Und darum, dass das gute Verhältnis zur Geschäftsführung eventuell gar nicht so gut wäre, wenn es die Institution des Aufsichtsrats nicht geben würde:

AR5: Also wissen Sie, ich bin mir zu 95% sicher, dass ohne Aufsichtsrat nicht dieser Druck dahinter wäre, dass da nicht dieses ‚Muss‘ wäre: ‚Ich‘ [Befragte übernimmt die Perspektive der GF] muss ‚ihnen‘ [dem BR] sagen, wie das Projekt rennt. Weil wenn ich es ihnen in drei Monaten sage, ist es auch noch genug. Wenn wir aber heute Vorbesprechung haben, wir haben witzigerweise morgen AR und diese Woche habe ich Vorbesprechung gehabt, wenn also ich als Betriebsrat jetzt wissen will, was mit dem Projektstand ist, dann müssen sie es mir sagen. Ich meine, ich weiß, dass ich das Recht als BR natürlich sowieso habe. Aber wenn der Aufsichtsrat ansteht, kommen sie nicht aus, sage ich jetzt einmal. Ich finde, also ich bin der Überzeugung, dass es ein gutes Instrument ist, mit Mehrwert. Ich glaube schon, sagen zu können, dass wir durch den AR mehr Informationen bekommen.

Beispiel 2: Ein Betriebsrat in einem Familienunternehmen, d.h. im Mehrheitseigentum der Unternehmerfamilie, bemüht sich in seiner Einstufung des Stellenwerts des Aufsichtsrats um Differenzierung. Zunächst erscheint in diesem Beispiel der Zugang zu den maßgeblichen Entscheidungsträger:innen über die normale Betriebsratstätigkeit als gut institutionalisiert, zumal Vertreter:innen der Eigentümerfamilie zugleich Teil des Managements sind. Auf dieser Ebene gebe es zwar immer wieder Friktionen im Sinn von schwierigen Auseinandersetzungen, dennoch überwiege der Blick auf das gemeinsame Unternehmensganze. Demgegenüber ist die Rolle des Aufsichtsratsgremiums als Kontrollorgan der Unternehmensleitung im Auftrag der Eigentümer:innen von überschaubarer Bedeutung, weil diese Teil der Geschäftsführung sind:

AR6: Jetzt kann man sich vorstellen, wenn wir quasi dort als Kontrollorgan die Geschäftsführung kontrollieren ... wie diese Prüfungssituation unter Anführungszeichen ist. [...] Der Aufsichtsrat ist ein Gremium, dass es halt geben muss. Man hat das formal eingerichtet. [...] Ich will das gar nicht werten, aber der Eindruck, den ich ganz klar gewonnen habe, ist, dass der Aufsichtsrat keine besonders überbordende Rolle spielt. Das wird auch daran sichtbar, dass der Aufsichtsrat bei den Beschäftigten gänzlich unbekannt ist. Also wenn da wer von den Aufsichtsratsmitgliedern durch das Unternehmen, durch die Gänge schlendern würde, sage ich, dass 99% der Beschäftigten die Person nicht erkennen würden.

In diesen Ausführungen wird (wie auch in anderen Interviews) erwähnt, dass die von den Eigentümer:innen ernannten Aufsichtsratsmitglieder zweifellos honoräre Personen mit viel Sachkenntnis sind und zudem über relevante Netzwerke verfügen, aber insbesondere in diesem Aufsichtsrat eher eine formale Funktion erfüllen.

AR6: Weil die Kapitalvertreter, die da sitzen, sind von den Themen, die wir haben, so weit weg. Die sind wirklich auf dieser hohen Flughöhe, die sagen ok, da schaue ich die Wirtschaftszahlen an und strategische Überlegungen. Aber darüber, was wirklich rennt, haben die keine Ahnung. Das sage ich mal ganz frech. Weil sie sind einfach nicht im Betrieb, woher sollen sie das wissen? Das heißt, wenn wir etwas wollen von der GF, dann bereden wir das direkt mit ihr. Wir haben einmal im Monat einen Termin. Und wenn es wirklich eng ist, dann krieg ich einen Vier-Augen-Termin oder Sechs-Augen-Termin. Da gibt es einfach andere Formate, wo man versucht, das durchzusetzen, aber nicht im Aufsichtsrat.

Trotz dieser bescheidenen „Wasserstandsmeldung“ über die Relevanz des Aufsichtsrats im Unternehmen kommt der Befragte bei diesem Thema aber erst richtig in Form – und verweist auf zwei unabhängig voneinander zu sehende Aspekte: Erstens sei gelungen, durch die Präsentation von Kompetenz im Aufsichtsrat das eigene „Standing“ deutlich zu verbessern, etwa mittels Signalisierung von Konfliktbereitschaft auch im AR-Gremium, mehr als in der Vergangenheit (wo der Befragte noch nicht AR-Mitglied war). Das helfe dann wieder in der alltäglichen Betriebsratsarbeit weiter, wenn (in einem potenziell patriarchalisch geführten Familienunternehmen) ausreichend Respekt für die Arbeitnehmer:innen-Vertretung vorhanden ist.

AR6: Sie haben relativ schnell gemerkt, dass wir als Institution im Unternehmen ernst zu nehmen sind. Und wir auch nicht davor zurückschrecken, Dinge, wenn es hart auf hart kommt, auch juristisch prüfen zu lassen. [...] Also da waren mehrere Begebenheiten über die Jahre, wo es durchaus auch, ja, mehr oder weniger große Friktionen gegeben hat und sie gemerkt haben, wir fürchten uns nicht vor Auseinandersetzung. Das ist zwar nicht das, was wir anstreben, aber wir lassen uns sicher nicht alles gefallen ... und wenn es nur subtil ist, haben sie schon gewusst, das frage ich nicht aus Zufall. Und da habe ich den Eindruck, bevor sie sich da in Teufels Küche begeben und rechtlich vielleicht unsauber unterwegs sind, ändern sie gewisse Vorgehensweisen oder leisten manchen Anfrage Folge. [...] Und da, glaube ich, hat sich im Mindset etwas verändert.

Zweitens wird auch in diesem Fall auf die große Bedeutung verwiesen, Informationen kraft AR-Mitgliedschaft früher und verlässlicher zu erhalten als allein über die BR-Tätigkeit:

AR6: Vielleicht noch eine Sache: Ein bisschen eine Lanze muss ich natürlich schon für das Gremium brechen. Also am Ende des Tages bin ich überzeugt davon, dass es wichtig ist, dass der BR dort mit dabei ist! [...] Die haben immer ein Geheimnis gemacht [um den wirtschaftlichen Erfolg]. Das Wesentliche für uns ist, wir haben die Daten, wir haben die Informationen, wir wissen, wie es um die Firma steht. Das ist für mich der größere Mehrwert aus dem Gremium, dass wir schwarz auf weiß wissen, was ist Sache!

I: Also so die Infofunktion?

AR6: Ja, ich würde das sehr in diese Informationsecke schieben, weil der Umfang der Informationen, die wir kriegen und auch der Detailgrad, das würden wir sonst rein aus der BR-Rolle nicht so kriegen, da bin ich überzeugt davon. Wenn wir da drinnen sitzen, da dürfen dann die anderen Geschäftsleitungsmitglieder antanzen und ihre Präsentation halten und stehen auch für Fragen zu Verfügung. [...] Und das ist so dieser Mehrwert, dass man sagt ok, nur in der BR-Rolle haben wir diese Beschränkung auf Österreich, das heißt, ich kriege das, was in den Töchtern passiert, wenig bis gar nicht mit. Dort ist die Flughöhe eine andere, das ist wirklich auf Konzernebene, dass man sagt, was heißt das für Tochtergesellschaften, wie entwickeln wir uns, was heißt es für Geschäftsfelder oder auch so Themen wie Produktionserweiterungen? Das ist eben, wie gesagt, eine Ebene, wo wir das rein auf BR-Rolle so nicht hätten.

Beispiel 3: In den soeben dargestellten zwei Fällen sind die BR-Ansprüche im bzw. Wünsche an den Aufsichtsrat eher zurückhaltend bzw. pragmatisch: Man weiß um die Grenzen, konzentriert sich abgesehen von den Verpflichtungen zur Überwachung der Finanzkennzahlen und Bilanzdaten vorrangig auf die Informationsrechte – und verfügt ohnehin über eine funktionierende Gesprächsbasis

zur Geschäftsführung. Dem lassen sich Fälle gegenüberstellen, wo Betriebsrät:innen in vergleichbaren Konstellationen auch im Aufsichtsrat aktiver vorgehen (können), um noch mehr zu erreichen, vor allem durch ein breit angelegtes Networking. Hier finden sich (ähnlich wie in anderen Mustern) v.a. die „ausgefuchsten“ BR-Mitglieder mit viel AR-Erfahrung und guter Kenntnis der relevanten Akteur:innen. Die kämpferischen Anteile werden eher zurückgehalten, auch deshalb, weil man das Prinzip vom Geben und Nehmen gut beherrscht.

Der hier hervorgehobene Gesprächspartner kann ebenfalls von einem guten Arbeitsverhältnis mit der Geschäftsführung berichten, was den Druck reduziert, im Fall des Falles kompensatorisch den Aufsichtsrat bemühen zu müssen. Erwähnt werden die typischen AR-Themen (Bilanzen, Sonderberichte, Entwicklung einzelner Standorte und Divisionen). Auch hier finden regelmäßige Vorgespräche mit Vorstandsmitgliedern statt und es wird auf die Bedeutung des Informationsvorsprungs durch die AR-Tätigkeit hinwiesen. In der Beurteilung des Mehrwerts der AR-Tätigkeit fällt eine gewisse Paradoxie auf, die darin besteht, einerseits das eigene Tun eher in den Schatten zu stellen. Andererseits wird (wie nebenbei) offenkundig, dass hier ein einflussreicher Netzwerker mit mehreren AR-Mandaten spricht, der zudem von einer Reihe von umgesetzten Beispielen berichtet, die vom BR mitangestoßen worden sind. Die Funktion als zentraler Träger von betrieblichem Insiderwissen sei vor allem den externen Kapitalvertreter:innen zu vermitteln – dezent, aber regelmäßig.

I: Ich spreche Sie an als ‚alter Hase‘: Können Sie einige Punkte weitergeben für jüngere Leute, die überlegen, als BR in den AR als BR entsandt zu werden? Was geht, was weniger?

AR9: Hmm, zum einen ist das einfach der Informationsvorsprung. Und ein anderes Stichwort ist, Netzwerke optimal zu nutzen im Sinne der Belegschaft.

I: Im Aufsichtsrat?

AR9: Genau ... also man schaut nicht, dass man mit denen einen ‚Kelch‘ hat, sondern im Gegenteil, was können die einem bringen, in diese Richtung. Und einfach die Netzwerke auch wirklich für die eigenen Themen nützen, in diesen ganzen Vorgesprächen, die dann auch im Aufsichtsrat drinnen sind. Also dieses Netzwerken, wo man schon einiges bewegen kann. [...] Ja, und es ist schon auch die Aufgabe und die Verpflichtung, Dinge einmal im AR auch klar anzusprechen. Weil die [Kapitalvertreter:innen] den Einblick in die Produktion so gar nicht haben, und wir im Grunde genommen die Stimme von den Kolleginnen und Kollegen sind. Dass man die dort mit einer gewissen Gewichtung auch zu vertreten hat, wo man auch angehört wird, ja.

I: Das Asset, dass Sie als BR miteinbringen: Also quasi der Herr XY, was immer er sonst macht, wird sich in diesem Unternehmen weniger gut auskennen als Sie als BR?

AR9: Ja, genauso ist es. Und da wirklich die Sicht dementsprechend aus der Mannschaft, aus der Belegschaft dementsprechend dort auch darzustellen.

I: Und das geht auf?

AR9: Mittlerweile wird man schon bei sehr vielen Themen ernst genommen. Man merkt es natürlich nach AR-Sitzungen, wenn es wirklich heikle Themen sind, dass man dann auch mit Vorständen dementsprechend noch Gespräche hat.

Insgesamt definiert dieser Gesprächspartner die Kontaktpflege und Aufrechterhaltung der Kommunikation zu den relevanten Stakeholdern im Aufsichtsratskontext vor, nach und zwischen den Sitzungen als zentrales (Erfolgs-)Rezept.

AR9: Was sind die Themen, die uns wirklich beschäftigen, was müssen wir wirklich vorantreiben? Und ich denke, da haben wir einen guten Weg gefunden, dementsprechend auf gewisse Themen auch halbwegs gute Fragen und Antworten zu finden, die uns in gewissen Situationen gut helfen können. Direkt in der Aufsichtsrats-Sitzung sind die Wortmeldungen von uns dann ein bisschen begrenzter. Aber wir haben natürlich viele Gespräche, in den einzelnen Standorten, da passiert das, was ich gesagt habe ... wie zum Beispiel Finanzbereich: Dass man mit den Vorständen auch im Vorfeld darüber spricht und sagt, okay, das und das Thema würde mich interessieren, bitte liefere mir da Zahlen oder dementsprechende Antworten. Das machen wir eigentlich immer im Vorfeld vom Aufsichtsrat. Weil die Kultur haben wir dementsprechend eingeführt und da haben wir gemerkt, in dieser Form von Kultur fahren wir recht gut und können wahrscheinlich auch mehr erreichen, als wenn wir dann dementsprechend ein bisschen eine Machtdemonstration im AR ausüben. Verstehen Sie?

3.1.4 Muster 4: Zum Teil ungeklärter Stellenwert des AR in Non-Profit-Unternehmen

Interviews mit Betriebsrät:innen in drei weiteren Organisationen, zwei davon in Feldern der Sozialwirtschaft sowie einmal am Beispiel einer Universität, gelangen zum geteilten Befund, dass der Stellenwert des gesamten Aufsichtsrats (bzw. Universitätsrats) eher unscharf ist, sei dies infolge der Konkurrenz mit anderen Entscheidungsgremien oder durch strukturelle (gesetzliche) Einschränkungen. Diese Unschärfen spiegeln sich dann in den Einschätzungen der befragten BR-Mitglieder zum Mehrwert des AR-Gremiums für die Mitbestimmung. Maßgeblich ist in diesen drei Fällen, die ungeachtet eines Beschäftigtenstandes zwischen ca. 500 und mehreren 1000 Mitarbeiter:innen jeweils dem Non-Profit-Sektor zurechenbar sind, dass abgesehen vom Aufsichtsrat zumindest potenziell weitere Orte existieren, in denen Materien die eigene Organisation betreffend deponiert oder verhandelt werden können. Im Fall der Universität sind das die Politik bzw. das zuständige Ministerium der Bundesregierung. Im Fall der beiden Unternehmen aus dem sozialen Dienstleistungssektor sind es einerseits Vereinskonstruktionen, die (z.T. nur vage) die Eigentümerstruktur abbilden sowie auch die Landespolitik als Finanzierungsquelle eines Großteils der Leistungen in Bereichen wie z.B. Pflege oder Behindertenarbeit.

AR1: Ich war nie in einem Konzern oder in gewinnorientierten AGs oder GmbHs drinnen. Nur glaub ich, das kann man nicht vergleichen damit, in einem Sozialbereich Aufsichtsrat zu sein. Weil, wo wir schon ein bisschen das Glück haben, ist, wenn der Aufsichtsrat nichts tut und sie beschließen etwas, das uns gar nicht passt, wir eventuell noch einen Politiker im Hintergrund haben...

Die beiden Sozialwirtschaftsorganisationen sind jeweils im Laufe der Jahre stark gewachsen, weshalb auf Basis von Zusammenschlüssen aus regional tätigen Einrichtungen überregionale, landesweite bzw. auch landesübergreifende Gesellschaften entstanden sind, die zwecks effizienterer Organisation eine oder mehrere operative GesmbH-Gesellschaften gegründet haben, wofür dann aufgrund des gegebenen Beschäftigtenstands auch ein Aufsichtsrat einzurichten war. Die Vereine als

Trägerorganisationen mit überwiegend ehrenamtlichen Vorständen in den historisch gewachsenen Zusammensetzungen sind gleichwohl wichtige Elemente dieser Unternehmens-Konstruktionen geblieben.

Als BR-Mitglied, das in den Aufsichtsrat der GesmbH bzw. Holding-GesmbH entsandt worden ist, stellt sich nun abgesehen von den – ohnehin komplexen – gesetzlich festgelegten Aufgaben der Kontrolle der Unternehmensführung bzw. der Geschäftsgebarung mit Jahresabschluss u.a.m. die Frage, inwieweit man mit dem nicht gerade übermächtigen Mandat einer Drittelparität im Gremium Aufsichtsrat Interessenvertretungsarbeit für die Belegschaften leisten soll? Wo es doch zumindest potenziell auch außerhalb davon Strukturen gibt, seien das Vereinsmitglieder und/oder regionale oder überregionale „Honoratioren“ auf der politischen Ebene, über die der eigenen Geschäftsführung im Fall des Falles etwas entgegengesetzt werden könnte, etwa zur Durchsetzung von Prämien für bestimmte Mehrleistungen der Beschäftigten. Zudem entspricht die Zusammensetzung dieser Aufsichtsräte nicht unbedingt der idealtypischen Vorstellung, als Vertretung der Arbeitnehmer:innen einer eindeutig ausgewiesenen Seite der Kapital- oder Eigentümervertreter:innen gegenüber zu sitzen, allein schon wegen des davon abweichenden NPO-Status. Vielmehr gibt es den Interviews zufolge nicht nur bei den BR-Vertreter:innen, sondern ebenso bei anderen Aufsichtsrats-Mitgliedern, zum Teil Unklarheiten darüber, für welches Aufgabenspektrum der Aufsichtsrat zuständig bzw. mit welcher bindenden Wirkung verantwortlich ist – abgesehen von der verpflichtenden Einrichtung aufgrund des Beschäftigtenstandes.

AR13: Es heißt, die einzelnen Aufsichtsrats-Mitglieder, ähem, die sind halt im Aufsichtsrat, weil es den braucht. Und solange alles passt, passt es, aber das war es.

Obwohl jeder einzelne Fall Spezifika aufweist, ist diese skizzierte Konstellation die Gemeinsamkeit der drei Beispiele. In welchen Situationen soll/muss/kann/darf der Betriebsrat eigene Materien im Aufsichtsrat einbringen, wenn es anderweitig nicht weitergeht und im Aufsichtsrat eventuell Verbündete zu gewinnen sind, um Druck auf die eigene Geschäftsführung aufzubauen (als „normales“ Gegenüber im Betriebsratsalltag)? Wann empfiehlt sich dieses Vorgehen nicht und/oder wären welche „Stakeholder“ wie anzusprechen? Kurz: Die Befragten sind zum Teil noch in der Rollenfindung, teilweise wegen der erst kurzen Zeit in der AR-Funktion, wenn danach gefragt wird, wie hilfreich die Aufsichtsratsfunktion für die originäre BR-Arbeit ist bzw. welcher Mehrwert damit verbunden ist. Dazu kommt für die beiden Befragten aus den sozialen Dienstleistungsorganisationen und auch für das BR-Mitglied der Universität, dass das generelle Arbeitsverhältnis zur jeweiligen Geschäftsführung (Rektorat) als tragfähig bzw. konstruktiv beschrieben wird und die innerbetrieblichen Mitbestimmungschancen als Betriebsrat ohnehin als überdurchschnittlich eingestuft werden, vor allem aufgrund der Geschäftstätigkeit (Sozialwirtschaft, Hochschulbildung). Bekanntlich geht es in diesen Sektoren oft darum, gemeinsam mit der Geschäftsführung gegenüber den finanzierenden Stellen (Bund, Länder) für bessere Bedingungen aufzutreten.

Ambivalente Einschätzungen aufgrund des nicht immer klaren Stellenwerts des gesamten Aufsichtsratsgremiums finden sich in diversen Interviewpassagen, wo Lob und Kritik am Aufsichtsrat, Erfolge und Wirkungslosigkeit im eigenen Vorgehen manchmal nah beieinander liegen:

AR1: Also für unser Tagesgeschäft hat der Aufsichtsrat wenig Einfluss, sage ich jetzt einmal. Aber er ist hin und wieder sehr hilfreich, wenn wir, wie soll ich sagen, mit der Geschäftsführung nicht einer Meinung sind. Dann nutzen wir den Aufsichtsrat, um genau die Dinge dort zu deponieren. Und schauen auch immer, dass dort ein Protokoll

drinnen ist. Der GF wäre sehr recht, wenn man im Aufsichtsrat sozusagen die Harmonie betonen würde. Und da sind sie nicht immer ganz glücklich, wenn wir eine unterschiedliche Meinung kundtun. Das hat aber sehr wohl einen Nutzen, dass wir darauf bestehen, dass gewisse Dinge im Protokoll stehen. Weil ich denke immer, wir werden es nicht beeinflussen können, aber ich will es zumindest schwarz auf weiß haben.

Der Effekt davon:

AR1: Also all die Fragen, die wir als BR gestellt haben, sind immer am ausführlichsten berichtet. Sollte es wieder mal rausfallen, dann stellen wir wieder die Frage, dann ist es eh wieder drinnen im Bericht.

Erkennbar ist in den Interviews mit Akteur:innen aus der Sozialwirtschaft, dass fachspezifisches Wissen zu Betriebswirtschaft oder Recht nicht im selben Ausmaß vorhanden ist (oder sein kann) wie z.B. in den Gesprächen mit Betriebsräten aus dem Finanzsektor. Vieles ist „work in progress“, es wird (wie bei einem Gutteil aller Interviews) von Schulungen berichtet, vor allem im Rahmen von IFAM (Institut für Aufsichtsrat-Mitbestimmung) oder der Zukunftsakademie in Oberösterreich. Aus den daraus entstandenen Kontakten und Tipps ergibt sich für die eigene BR-Tätigkeit der naheliegende und folgerichtige Ansatz, professionelle Auskunft dort einzuholen, wo man sie erwarten kann (hier: AK auf Landesebene). Inzwischen hat sich bei einer Gesprächspartnerin vor den Aufsichtsratssitzungen die Routine entwickelt, zunächst fristgerecht Bilanzunterlagen einzufordern (was auch erfüllt wird), um dann damit bei Bedarf eine AK-Ansprechperson zu konsultieren, um kritische Aspekte zu identifizieren. Der Befragten geht es nicht zuletzt darum, auch über diesen Weg „Augenhöhe“ im Aufsichtsrat zu erreichen, um als Nicht-Expertin dennoch in der Lage zu sein, Dinge kritisch zu hinterfragen.

AR1: Was wir schon tun, wenn wir die Bilanz kriegen: Ich bin kein Bilanzprüfer, sage ich jetzt mal, wenn wir die kriegen, schicken wir es einem Kollegen in der AK, der macht dann eine Auswertung. Wir schauen uns das an, dann sage ich immer, fällt dir etwas auf? Stell uns ein, zwei, drei Fragen, schicke mir die bitte. Und wenn es passt, dann stelle ich sie im Aufsichtsrat. [...] Ich meine, wie gesagt, man ist kein Bilanzbuchhalter und auch kein Betriebswirt, die Ausbildung hat man nicht, also ich nicht. Man ist auf andere angewiesen, speziell wenn es um die Bilanzen und Zahlen geht, auf die AK Expertinnen und Experten. Da bin ich ganz froh, dass wir die haben. Ich bin auch froh, dass ich sagen kann, ich schreibe mir Fragen zusammen, und sage dann, erkläre es so, dass ich es auch verstehe. Ich habe die Schulung gemacht, aber ich bin nicht alle Tage bei diesem Thema drinnen. Und für BR geht's hier darum, den Mut zu haben, zu fragen, die Dinge zu hinterfragen.

Abgesehen vom Lob für AK-Schulungen zum Themenkreis Aufsichtsrat, vor allem zu betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen rund um die jährlichen Bilanzen, wünscht sich ein weiterer Gesprächspartner zusätzlichen Support in Form von detaillierteren Informationen zur eigenen Branche, in diesem Fall eben zur Sozialwirtschaft. Hintergrund dafür ist die Einsicht, dass viele Betriebsrät:innen derselben Branche ähnliche Konstellationen im Aufsichtsrat vorfinden und ein Austausch darüber besonders hilfreich sein könnte:

AR13: Ich finde die Grundausbildung sehr, sehr gut und es sollte jedem nahegelegt werden, dass er diese IFAM-Schulungen macht. Was es vielleicht mehr brauchen

würde, sind virtuelle Angebote. Wie man die BR-Sicht eben besser im AR vertreten kann. Und dann noch ... wie man besser branchenspezifische Risiken abschätzen kann. Also wirklich branchenbezogen, dass ich für den Sozialbereich speziell eine Fortbildung machen kann. Ich habe damals das Wahlmodul für den Sozialbereich besucht. Das war mir etwas zu allgemein gehalten. Also dass man branchenspezifisch in die Tiefe gehen kann. Welche Risiken gibt es, auf was sollte man achten?

I: Das klingt nach Austausch mit anderen BR in Ihrer Branche, die auch AR-Funktionen haben?

AR13: Ja, im Rahmen von Fortbildungen oder Treffen. Weil man trifft sich schon, bei verschiedenen Veranstaltungen und Fortbildungen als Betriebsrat. Aber man weiß nicht, wer ist Aufsichtsrat und wer ist ‚nur‘ Betriebsrat? Dass es diesen Rahmen vielleicht auch gibt, wo man sich speziell branchenspezifisch fortbilden kann, weil man schlussendlich ja Branchen-Knowhow braucht.

Speziell und insofern separat zu behandeln ist das Fallbeispiel Universität. Hier entspricht der Universitätsrat als oberstes Leitungsorgan dem Aufsichtsrat von Unternehmen, wohingegen der Senat mit weniger Rechten und Pflichten ausgestattet ist. An der besagten Universität gibt es zwei Betriebsratskörperschaften, für das wissenschaftliche und das nicht-wissenschaftliche Personal. Die befragte Person aus dem Betriebsrat beklagt, dass Vertreter:innen beider BR-Körperschaften zwar an den Sitzungen des Universitätsrats teilnehmen dürfen bzw. dazu eingeladen werden (dasselbe gilt z.B. für die Hochschülerschaft), aber dort kein Stimmrecht haben. Eine Ausnahme davon bestehe zwar: Man sei in jenen Fällen stimmberechtigt, wenn vom Betriebsrat selbst abstimmungspflichtige Materien das Personal betreffend eingebracht werden – das sei der eigenen Erinnerung zufolge zumindest in den letzten Jahren aber nie der Fall gewesen. Unabhängig davon, dass das Verhältnis mit der Geschäftsführung der Universität, also dem Rektorat, generell als konstruktiv umschrieben wird, gibt diese Befragte im Interview den ausdrücklichen Wunsch mit auf dem Weg, seitens AK und ÖGB Unterstützung für die Forderung nach einem Stimmrecht im Universitätsrat zu erhalten.

AR14: Also es gibt dieses Dreieck aus Führung, wobei die Hauptleitung schon das Rektorat macht und parallel die sonstige Geschäftsleitung. Und Universitätsrat, das Pendant zu einem AR. Es gibt dann noch zusätzlich den Senat, der ist für sehr spezielle Sachen an den Universitäten zuständig und hat oft nur ein Vorschlagsrecht oder Recht zur Stellungnahme. Den kann man eher ausklammern, denke ich. Aber was wirklich speziell ist für uns, und was natürlich auch eine Forderung ist: Das zu ändern, dass im Universitätsgesetz festgelegt ist, abweichend zu den sonstigen Gesetzen, dass der Betriebsrat kein Mitglied im Aufsichtsrat ist, also im Universitätsrat. [...] So, wie es gestaltet ist, kann ich das schwierig leben, dass ich denen etwas sage, weil jetzt keine Bereitschaft da ist, zumindest von diesem Unirat, sich das anzuhören. Darum ist es auf jeden Fall eine Forderung von den Interessenvertreter:innen an den Universitäten, dass die Betriebsräte an Unis ein echtes Stimmrecht und einen Platz im Universitätsrat kriegen sollten, der gleichwertig ist zu dem, was sonst im Aufsichtsrat üblich ist.

Zugleich führt die Befragte aus diesem Betriebsrat aus, dass die Teilnahme an den Sitzungen des Universitätsrats zumindest den Vorteil hat, Informationen etwa über Budgetpläne zu erhalten bzw.

zeitgerechter zu erhalten. Insgesamt werden die Möglichkeiten im Universitätsrat für den Betriebsrat als eher „schwache Sache“ eingestuft:

AR14: Ich kriege schon Unterlagen über den Uni-Rat als Eingeladene, die ich sonst nicht so leicht direkt kriegen würde, oder nicht so zeitnah kriegen würde. Wie die ganzen Budgetsachen, die ich damit auch einsehen kann und nicht extra anfragen muss, in einem Budgetgespräch, oder die ich nur über den Rechnungsabschluss kriegen würde. Ich kriege mehr Informationen und mehr Detail-Informationen, die ich über einen anderen Weg so leicht nicht kriegen würde. Das heißt, das ist ein Vorteil daraus, der wichtig ist. [...] Ansonsten ist der Universitätsrat für uns als Gast eine eher schwache Sache. Da kann man nicht sehr aktiv und viel machen.

3.1.5 Muster 5: Mäßiger Stellenwert des gesamten AR durch Konzernvorgaben

Ein Spezifikum des verbleibenden Musters mit eher geringem Mehrwert der AR-Funktion für die BR-Arbeit liegt darin, dass es sich dabei um Fälle handelt, wo das gesamte AR-Gremium der österreichischen Tochtergesellschaft einen bescheidenen Stellenwert einnimmt. Die überschaubare Bedeutung des Aufsichtsrats ist v.a. auf die entsprechend mäßige Gewichtung seitens des Unternehmens bzw. übergeordneter Konzernleitungen zurückzuführen. Die gesetzlich vorgesehenen Kontrollfunktionen werden abgedeckt, im Modus „Dienst nach Vorschrift“. Darüber hinaus passiert einigen BR-Mitgliedern zufolge nur das Nötigste. Diesem Muster ordnen wir drei Interviews bzw. drei Betriebe zu, jeweils österreichische Tochtergesellschaften internationaler Konzerne, in denen aufgrund der GmbH-Größe ein Aufsichtsrat existiert bzw. weil die Konstruktion als Aktiengesellschaft das verlangt. Berichtet wird, dass die internationale Muttergesellschaft bzw. das nationale Management dem österreichischen Aufsichtsrat faktisch wenig Handlungsspielraum lassen, sei dies, weil Repräsentant:innen der Muttergesellschaft im AR oder in der GF kraft Herkunftskultur mit dem Instrument Aufsichtsrat (und vor allem: mit Aufsichtsrats-Mitbestimmung) wenig vertraut sind; oder aufgrund einer anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung in der österreichischen Tochter (was zum Abrutschen der Wertigkeit auch des Aufsichtsrats führt, weil ohnehin die Krisenmanager:innen der Muttergesellschaft den Ton angeben); oder weil man aufgrund der generellen Geringschätzung einfach Zeitressourcen sparen möchte, erkennbar etwa daran, dass die Treffen möglichst online stattfinden und nicht allzu lange dauern. Dass in solchen Konstellationen der österreichische GmbH- oder AG-Aufsichtsrat mangels Mitbestimmungschancen für die eigene BR-Arbeit als nur mäßig bis wenig hilfreich eingestuft wird, ist nicht besonders überraschend.

Dabei kann gelten: Die Unterschiede zu einigen anderen Interviews mit BR aus Töchtern internationaler Konzerne sind nicht so gravierend, eher graduell, etwa in einem Fall in Typ 1, wo der Betriebsrat die Aufsichtsrats-Strukturen ungeachtet der Geringschätzung durch die Muttergesellschaft für die eigenen Bedarfe zu nutzen weiß. Demgegenüber sind in diesem Muster jene Fälle zusammengefasst, wo hinsichtlich der eigenen AR-Rolle das Wissen um die geringen Mitgestaltungsmöglichkeiten klar präsent ist. Infolge der sich wiederholenden Sitzungsabläufe schwindet z.B. tendenziell der Optimismus, als Betriebsrat in *dieser* Arena viel ausrichten zu können. Zwar wird in allen drei Fällen der Wunsch nach einem insgesamt wirkungsvolleren Aufsichtsrat geäußert. Zugleich ist absehbar, dass dieses Spielfeld wenig zulässt und der Fokus eher auf Interessenvertretung gegenüber der Geschäftsführung zu legen ist. Außerdem sind die Kontakte zu den (entfern-

ten) Eigentümer:innen z.T. bescheiden, nicht zuletzt deshalb, weil im Aufsichtsrat vermehrt jene Kapitalvertreter:innen sitzen, die als gut vernetzte und gut bezahlte „Mandatssammler“ ihre Expertise in unterschiedlichen Aufsichtsräten einbringen (mit Übung darin, potenziell kritische AN-Vertreter:innen nicht zu viel Platz zu lassen). Der Aufsichtsrat am österreichischen Standort wird folglich nur als wenig hilfreich als Ort der Interessenartikulation eingestuft.

Die Arbeitgeber von zwei dieser drei Gesprächspartner:innen aus dem Betriebsrat stecken zum Interviewzeitpunkt in ernsthaften Schwierigkeiten (Personalabbau, anstehender Verkauf). Nachfolgend geben wir die Interviewpassage des Betriebsrats eines Unternehmens wieder, das vor dem Verkauf steht. Die internationale Muttergesellschaft trennt sich von einer konzernweiten Sparte und damit auch von der Österreich-Tochter und verkauft diese an einen anderen internationalen Konzern:

AR4: Da hat es lediglich eine kurze Präsentation gegeben, kaum etwas über Inhalte, Verträge. Wir haben dann ein paar Fragen gestellt, ob Beschäftigungsgarantien mitvereinbart wurden oder sonstige Geschichten, und da haben wir nicht wirklich eine zufriedenstellende Antwort gekriegt. Was Beschäftigungssicherung anbelangt, die ist überhaupt ablehnt worden, also das ist gar nicht reinverhandelt worden. Und ja, wir haben diesbezüglich eben aufgrund von diesem Verkauf, der mit Ende des Jahres abgeschlossen ist, also das ist bereits fix, eine große Unruhe in der Belegschaft natürlich. [...] Es werden momentan Führungskräfte gekündigt, Mitarbeiter gekündigt, einige gehen von selbst und es erfolgen Umstrukturierungen, die leider Gottes auch am BR vorbei umgesetzt werden. Das ist jetzt mal in aller Kürze, das sind die Dinge, die bei uns derzeit gerade laufen. Und das macht unsere Arbeit als Betriebsrat und auch als Aufsichtsrat überhaupt nicht einfach.

I: Klingt nicht gut!

AR4: Und ich muss auch gleich dazusagen, wenn wir beim Aufsichtsrat bleiben: Jedes Mal, wenn wir diverse Themen bringen, die am Standort nicht so erfolgen, wie sie vielleicht sollten ... kriegen wir vom AR-Vorsitzenden lediglich die Antwort, das ist ein Standortthema, bitte kümmert euch am Standort darum. Aber damit wird sich der Aufsichtsratsvorsitzende aus [Land XY] nicht auseinandersetzen. Das sind die Antworten, die wir dann bekommen. [...] Ein typischer Konzern aus [Land XY], der von Arbeitsrecht und Arbeitsverfassung so viel wie gar nichts hält! Das Instrument Aufsichtsrat ist für den Konzern bzw. die Division ein Klotz am Bein und mehr nicht. Und deswegen wird es auch nicht in der Form gelebt, wie es eigentlich sein sollte. Das heißt, wenn es irgendwelche Probleme am Standort gibt, die die GF betreffen oder auch die Personalabteilung oder diverse Führungskräfte, dann brauche ich das dort gar nicht platzieren, das wird kleingeredet. Wie gesagt, mit dem Standardsatz, das ist ein Standortthema, bitte kümmert euch am Standort darum. Mit dem wird das abgewürgt und nicht behandelt.

Ein weiterer Betriebsrat aus einem Unternehmen, das ebenfalls mit wirtschaftlichen Problemen kämpft, begegnet der aktuell schwierigen Situation mit der Tugend des Optimismus. Die Mühseligkeit der Arbeit im Aufsichtsrat sei schlicht und ergreifend zu akzeptieren, als Teil des Jobs. Und es würde ja auch die schönen Aufgaben im Betriebsrats-Alltag geben, quasi als Kompensation:

AR3: Also einen Tag brauche ich zum Vorbereiten. Mittlerweile einen Tag lang ist die Sitzung. Dann bist du ‚empty‘, nach sechs, sieben Stunden in Englisch. Und dann tun wir im Betriebsrat meistens noch ein paar Stunden nachbereiten. Was hast du da verstanden, was hast du da mitgeschrieben, wie hast du das gesehen? [...] Es ist echt tricky, und es ist echt aktuell gerade nicht so, dass ich sage, mir macht es einen extremen Spaß, auf eine Aufsichtsrats-Sitzung zu gehen:

I: Wo holt man sich dann die Erfolgserlebnisse her? Eher von der normalen BR-Arbeit? Und Aufsichtsrat, das nimmt man irgendwie so mit?

AR3: Naja, wenn es gut rennt im Aufsichtsrat, nimmst du da schon etwas mit. Wenn es eher so rennt wie jetzt die letzten Jahre, nimmst du in der Rolle des AR selten etwas Gutes mit. [...] Die Rolle als Betriebsrat, die ist erfüllend und die ist sehr schön. Wenn du, weiß ich nicht ... wenn jemand, wie vorher gerade ... du kannst wem helfen, ja, du kannst gestalten...

[...]

I: Ja, aber es braucht BR auch für die schwierigen Jobs, oder?

AR3: Es ist, dieser ‚fucking job‘ gehört einfach dazu. Punkt. Es gehört gemacht. [...] Schau, es ist so. Ich habe gewusst, worauf ich mich da einlasse im Aufsichtsrat. Da müssen wir durch, da müssen wir drüberstehen. Das bringen wir hin. Ich bin ein positiver Mensch!

Wieder anders gelagert sind die „Schmerzen“ mit dem Aufsichtsrat in einem Unternehmen, wo das befragte BR-Mitglied erst seit geraumer Zeit im Aufsichtsrat der österreichischen Tochter sitzt. Abgesehen von der eher mühsamen Einarbeitung in die AR-Rolle folgte die Irritation, dass in diesem Gremium offenbar spezielle Usancen praktiziert werden. Dazu gehören etwa Abläufe mit geradezu durchchoreografierter Regie, wo einige der Teilnehmer:innen ihre Statements, vorab konzipiert und aufeinander abgestimmt, vom Blatt lesen würden. Das sei im eigenen Aufsichtsrat ein akzeptierter Modus, um so die Verpflichtung zur Einhaltung der AR-Erfordernisse möglichst geräuschlos über die Bühne zu bringen und kürze die Sitzungsdauer außerdem ab. Es sei nicht leicht, diese Sitzungsdynamik aufzubrechen, das gelinge nur in Ansätzen und wird u.a. auch von BR-Kolleg:innen im Gremium nicht unbedingt unterstützt. Weil unerwünschtes Anecken im Aufsichtsrat das an sich passable Verhältnis mit der Geschäftsführung beeinträchtigen könnte.

AR15: Aber es ist wie gesagt, es so wie choreografiert. Ich habe mich da einmal mit einem AR-Kollegen unterhalten, der in [Land XY] sitzt. Und der hat auch gesagt, das ist sehr ungewöhnlich, was wir da in Österreich machen ... Das kriegt man im Vorfeld zugeschickt und genau so läuft es dann ab. Und wenn etwas außertourlich ist, wird das im Protokoll ergänzt. Aber im Grunde wissen wir grob gesagt schon, was uns erwartet.

I: Wenn ich jetzt schlussfolgern darf: Das ist einerseits ein Vorteil, wenn Sie das Protokoll auch schon im Vorhinein kriegen?

AR15: Ja.

I: Auf der anderen Seite sagt es ein bisschen was über den Stellenwert des AR aus.

AR15: Jaa...

Dennoch gilt auch hier, wie das nachfolgende Statement zeigt: Hartnäckig bleiben! In diesem Fall dürfte es inzwischen gelungen sein, die Usancen im Aufsichtsrat zumindest etwas aufzubrechen, indem die Befragte das durchchoreografierte Programm gelegentlich mit Fragen unterbricht.

AR15: Ich stelle auch Fragen ... und jetzt sagt der Vorsitzende vom AR oft: Möchtest du noch, hast du noch etwas? (lacht) Weil der einfach auch weiß, ich bereite mich wirklich auf die Sitzungen vor. [...] Ich bin halt niemand, der Scheu hat, eine Frage zu stellen. Und dann sage ich halt, du hast gerade das und das erwähnt, wie kommt es hier zu einer Verzögerung usw.? Ich habe das Gefühl, das kommt mittlerweile ganz gut an.

3.2 Erfolge und Wirksamkeit in der AR-Mitbestimmung

Im quantitativen Teil dieser Studie konnte gezeigt werden, wo bzw. bei welchen Themen BR-Mitglieder infolge ihrer Aufsichtsratsfunktion Erfolge erzielen konnten (v.a. Arbeitsplatzsicherung, Abmilderung von Umstrukturierungen, Überwachung der Finanzen), welches Wissen und welche Taktiken Voraussetzung dafür sind bzw. dass Determinanten wie die frühzeitige Einbindung in Entscheidungen als Erfolgsfaktoren gelten können. In den Fallbeschreibungen anhand von 18 qualitativen Interviews mit BR in Aufsichtsräten, die zur genaueren Veranschaulichung von Vorgehensweisen unter den jeweiligen Rahmenbedingungen in fünf (Ideal-)Typen untergliedert wurden, kommt an vielen Stellen ebenfalls zum Vorschein, in welchen Konstellationen Erfolge in der Aufsichtsratsmitbestimmung eher wahrscheinlich sind. All das ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass eine auf Drittelparität basierende Mitbestimmung in österreichischen Aufsichtsratsgremien aus Sicht der AN-Vertretung nie perfekt sein wird. Insofern ist angesichts der Minderheitsposition relativ deutungs offen, ob das Glas nun halb voll oder halb leer ist.

Im Anschluss versuchen wir in einer weiteren Annäherung und über die bereits dargestellten Befunde aus dem Fragebogen und die Fallvignetten hinaus zu spezifizieren, was die Befragten ungeachtet der subjektiv zu setzenden Maßstäbe für das eigene Handeln typischerweise als Erfolg oder Wirksamkeit im Aufsichtsrat werten, seien das faktische Maßnahmen, eher symbolische Erfolge oder wie bereits ausführlich beschrieben der Mehrwert der AR-Funktion für die gesamthafte Interessenvertretung im Betrieb.

Im zweiten Kapitel weiter oben findet sich in der Tabelle 7 eine Auswahl von Kommentaren aus der Online-Befragung, wo um die Nennung konkreter Beispiele für Erfolge aus BR-Sicht gebeten wurde, die auch oder vorrangig auf die Mitwirkung im Aufsichtsrat zurückzuführen sind. Abgesehen von größeren oder kleineren Erfolgen für die Belegschaft (von der Verhinderung der Standortschließung bis zur einmaligen Prämie) sind dort auch Erfolge aufgelistet, die sich auf den Aufsichtsrat selbst beziehen, von einer Änderung des Ablaufs der Vorstandsbestellung über das Drängen auf mehr Frauen im Aufsichtsrat bis dahin, eine „inkompetente Führungskraft abgeschossen“ zu haben. In der anschließenden Tabelle 17 ist eine Auswahl weiterer Erfolgsbeispiele aus der offenen Frage in der Online-Erhebung aufgelistet. Gegenüber der Sachebene sind in dieser Tabelle vorrangig Statements zu Aufsichtsrats-Erfolgen auf der Beziehungs- oder Prozessebene versammelt. Die Beispiele thematisieren z.B. das Einfordern der Einhaltung der AR-Geschäftsordnung oder das kritische Hinterfragen von Berichten. Gegenüber (Teil-)Erfolgen auf der Sachebene geht es hier fast durchgehend um Erfolge, die aus dem Bemühen zur Herstellung von Reputation resultieren, d.h. um als entsandtes BR-Mitglied im Aufsichtsrat ernst genommen zu werden, um „Augenhöhe“. Weil die AR-Tätigkeit aufgrund der Stimm- bzw. Machtverteilung in der Regel kein „Heimspiel“ ist, muss die

eigene Position erst einmal erarbeitet werden, zumal man dort als stimm- und insofern gleichberechtigtes Mitglied agiert. Die Beispiele veranschaulichen, dass der Weg dorthin viele Facetten hat, eher konsensbetonte ebenso wie konfliktbehaftete. Ungeachtet der variierenden Zielsetzung, wie viel angesichts der ungleichen Machtverhältnisse eigentlich über den Aufsichtsrat erreicht werden kann und wie viel Aufwand dafür betrieben werden soll, scheint eine Gemeinsamkeit in den Statements darin zu liegen, dass eine Schwelle an Reputation durch faktische Kompetenz erreicht werden muss, um auf der Gegenüberseite als ernstzunehmende:r Gesprächs- und Verhandlungspartner:in respektiert zu werden, sei dies als Einzelperson oder als BR-Kollektivorgan.

Tabelle 17: Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zu Erfolgen in der AR-Mitbestimmung mit Bezug auf die Beziehungs- und Prozessebene (offene Antworten)

Ernst genommen werden!
Aufbau einer Vertrauensbasis mit den Kapitalvertreter*innen, mit der es gelungen ist, dass die Expertise der Arbeitnehmervertreter*innen anerkannt wird und in die Entscheidungen mit einfließt.
Der AN-Seite Gehör verschaffen, Mitwirkung an der Zukunft, etwa Abschluss eines gerechten Sozialplans.
AR-pflichtige Geschäfte zur Abstimmung eingefordert zu haben.
Ganz zu Beginn der AR-Funktion wurden Unterlagen, wenn überhaupt, nur sehr knapp vor der Sitzung, zum Teil nur in Hard Copy (Jahresabschluss!) zur Verfügung gestellt. Nach entsprechenden Interventionen werden diese nun mit ausreichender Vorlaufzeit in digitaler Form übermittelt.
In den 16 Monaten im AR habe ich mir einen anerkannten, professionellen Platz erarbeitet und werde als kompetente Ansprechpartnerin geschätzt.
Einblick und Verständnis in Bilanzkennzahlen und somit wesentlich gezielterer Druck bei gutem Geschäftsjahr möglich.
Aufzeigen von Fehlern in der Bilanz, die dank der AK Bilanzanalyse gefunden wurden.
Hinweise auf Fehler in den Folien und bei Einhaltung des Aktiengesetzes!
Bin seit vielen Jahren im Aufsichtsrat und das Unternehmen ist deutlich gewachsen, es ist und bleibt immer eine gemeinsame Sache.
Einbringen der AN-Perspektive in strategische Planung. Das AR-Mandat unterstützt Einflussnahme auf BR-Ebene.
Dass das Unternehmen überhaupt erst einen AR installiert hat.
Es werden durch die AN*innen Vertretung im AR auch unangenehme, kritische Themen angesprochen und aufgezeigt. Diese stehen dann zumindest im Protokoll und keiner kann im Nachhinein sagen, das hätte man nicht gewusst.
Einfordern der Einhaltung der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats.
Es sind oft die kleinen Einbringungen, einzelne Wortmeldungen, die (mitunter indirekt) von einzelnen (bestimmten) Kapitalvertretern aufgegriffen werden.
Effektive Ausübung der Kontrollfunktion in arbeitsrechtlichen Angelegenheiten und Personalplanung, Abstellen von Missständen, Vermeidung von Budgetkürzungen
Eskalation eines Falles im Aufsichtsrat, welcher die Kündigung eines führenden Mitarbeiters betraf. Aufgrund dieser Eskalation mit der damit verbunden Unannehmlichkeit für die Geschäftsführung ist ein solches Handeln der Geschäftsführung für die Zukunft unwahrscheinlicher geworden.
Kritisches Hinterfragen, um die eigene Position hervorzuheben und Mut, auch dagegen zu stimmen.
Mittlerweile gibt es keine unbekannten Entscheidungsgremien, in denen die AN-Vertreter:innen ausgeschlossen sind; die Compliance-Richtlinie wurde auf AR-Mitglieder erweitert.
Verbesserung des Gesprächsklimas.
Sehr gute Zusammenarbeit und gutes Vertrauensverhältnis mit dem Vorstand und den meisten Kapitalvertretern.

Ohne AN-Vertreter:innen im AR würden die Firmenlenker der verschiedenen Ebenen noch weniger transparente Arbeit leisten. Andererseits schätzen (zumindest bei uns) die Kapitalvertreter die Anwesenheit der AN-Vertreter:innen für die lokale Nachvollziehbarkeit der zu tätigen Maßnahmen, z.B. Kurzarbeit-Corona.
Hereinreklamation der Arbeitnehmer:innenvertretung in den Strategieausschuss.
Erfolg ist die gute Zusammenarbeit - ein „Geben und Nehmen“.
Erfolg will ich es nicht nennen, aber im Zuge des Auslaufens der Produktion an einem Standort haben wir AN-Vertreter:innen die Tagesordnung, den Ablauf und die Häufigkeit der AR-Sitzungen „vorgegeben“. Und die Kapital-Vertreter:innen fanden das sogar gut und angebracht in dieser Situation.
Verantwortungsvolle Gangart, z.B. durch die Corona-Krise.
Letzte Verschmelzung sehr kompetent und auf Augenhöhe mitgestaltet und mitgetragen.
Aufdecken und Verbessern der Art und Weise, wie Investitionen behandelt werden.
Die kontinuierliche Präsenz und intensive Beschäftigung mit allen Themen. Dadurch hat die GF alle Unterlagen besonders sorgfältig vorbereitet, um kritische Fragen zu vermeiden. Kontrollfunktion und Präsenz zeigen bzw. Fehler aufzeigen!
Es geht um Informationen, die sonst nicht kommuniziert werden.
Die Protokolle sind jetzt definitiv genauer geführt.
Stellen von unangenehmen Fragen für den Vorstand, die er gerne nicht beantworten wollte, die aber wichtig waren für den Sozialplan!
Genaue Kontrolle des Budgets, Jahresabschluss etc sowie Stellen von Fragen.

Als Schlussfolgerung lässt sich ableiten, dass ein Gutteil des Erfolgs und infolgedessen der Wirksamkeit einer AR-Tätigkeit darin liegt, sich als Betriebsrät:in ausreichend Respekt zu erarbeiten und das erworbene „Standing“ durch Einbringen von Know-how auch sicherzustellen. In dieser Hinsicht ist Agieren im Aufsichtsrat in wesentlicher Hinsicht Kommunikationsarbeit, sei dies in der längerfristigen Perspektive der Etablierung oder im quartalsmäßig getakteten Alltag der AR-Besprechungen vor, in und nach Sitzungen. Dazu gehören auch die Vorbereitungstreffen mit BR-Kolleg:innen, mit der Geschäftsführung – oder mit Expert:innen aus der Arbeiterkammer oder Gewerkschaft, um Auskünfte zu komplizierten Aspekten rund um Bilanzen und Kennzahlen einzuholen. Die AR-Funktion ist somit Teil der auch sonst kommunikationsintensiven Interessenvertretungsarbeit, d.h. eingebunden in die anderen Aufgaben der Betriebsratsarbeit. Dazu passend: Es fand sich zumindest in unseren 18 Interviews keine einzige Person, die die Aufsichtsratsarbeit als völlig abgekoppelt von der sonstigen Betriebsratsarbeit einstufen würde; das tun z.B. gerade jene BR nicht, die ihre AR-Mitwirkungsmöglichkeiten als gering einstufen und diese daher erweitern möchten.

Die Wirksamkeit der AR-Tätigkeit ist insofern nur annäherungsweise zu bestimmen. In den qualitativen Interviews haben wir viele Hinweise erhalten, dass die Belegschaftsvertreter:innen jeweils gut abwägen müssen, bei welchem Thema zu welchem Zeitpunkt eher Zurückhaltung angesagt oder umgekehrt Druck zu machen ist und auf welcher betrieblichen Handlungsebene ein Thema zu platzieren ist. Wirksamkeit ist selten das singuläre Abstimmungsergebnis in der AR-Sitzung, sondern der mithilfe der AR-Funktion jeweils erzielbare Effekt für die Belegschaft, in dem Ausmaß, das angesichts einer Konstellation mit tendenziell antagonistisch ausgerichteten Akteur:innen eben möglich ist. Ob der Aufsichtsrat ein maßgebliches Vehikel zur Interessenvertretung ist oder demgegenüber nur im Ausnahmefall einer notwendig gewordenen Eskalation bemüht wird, ist Fall für Fall verschieden.

Anders formuliert: Die von den Betriebsrät:innen realisierbare Interessenvertretung in der Aufsichtsratsmitbestimmung ergibt sich aus zwei zentralen Faktoren. Zum einen basiert sie auf einer

professionellen Kommunikation entlang wesentlicher Funktionen, etwa dem Zugang zu relevanten Akteur:innen (Netzwerkfunktion), der Kontrolle der Geschäftsführung (Kontrollfunktion), einer möglichst frühzeitigen Information (Informationsfunktion) sowie der Mitwirkung an strategischen Entwicklungen (Strategiefunktion). Zum anderen beruht sie auf einer guten Einbettung in die gesamte betriebliche Mitbestimmung, einschließlich einer abgestimmten Zusammenarbeit mit den einzelnen Betriebsratskörperschaften. Als durchgehend wichtig erachtet wird die Informationsfunktion, wohingegen die Strategiefunktion, also die tatsächliche Mitgestaltung unternehmensweiter Zukunftsfragen, nicht allen BR in Aufsichtsratsfunktionen offensteht. Andererseits ist die z.T. als „Basisfunktion“ benannte Kontrolle und Überwachung der Unternehmensleitung als eigentlich zentrale Funktion eines Aufsichtsratsgremiums gerade in Fällen von wirksamer AR-Mitbestimmung von vergleichsweise geringerer Bedeutung.

3.2.1 Beispiele unterschiedlicher Wirksamkeit in der Aufsichtsratsmitbestimmung

In empirischer Hinsicht liefern die Fallbeispiele der einzelnen Muster der Typologie „Mehrwert des AR für die BR-Arbeit“ viele Hinweise für mehr oder weniger Erfolg und Wirksamkeit: In den ersten drei Mustern werden mehr Mitbestimmungschancen geschildert als in den Mustern vier und fünf. Dennoch ist die Zuordnung zu einem Muster keineswegs schon eine Bestimmung über den tatsächlichen Erfolg, weil die subjektive Wahrnehmung des Werts der AR-Mitbestimmung noch nicht mit dem Umsetzungs-Output in objektiver Hinsicht gleichzusetzen ist. An einem Beispiel: Der als sehr hilfreich eingestufte Aufsichtsrat infolge des Zugangs zu anderweitig kaum greifbaren Akteur:innen in einer ansonsten verfahrenen Situation wird hinsichtlich des faktischen Outputs anders zu bewerten sein als eine „mäßig hilfreiche“ Aufsichtsrats-Wirkung, die aber ein wichtiger Eckpfeiler der betrieblichen Sozialpartnerschaft ist und gemeinsam mit weiteren gut eingespielten Mechanismen eine beachtliche Wirksamkeit für die Beschäftigten entfalten kann. Wie hoch der Anteil eines positiven Verhandlungsergebnisses auf die Belegschaft ist, der auf die AR-Mitbestimmung zurückzuführen ist, wird aus der Perspektive des Outputs vermutlich nachrangig sein.

Es ist hier nicht vorgesehen, im Detail zu analysieren, worauf eine positive Wirkung der Aufsichtsratsmitbestimmung maßgeblich zurückzuführen ist: auf das Handeln des befragten BR-Mitglieds (zumeist BRV oder BRV-Stellvertretung), auf die Zusammenarbeit der BR-Vertreter:innen im AR-Gremium oder auf vielfältige und z.T. schwer beeinflussbare Rahmenbedingungen – beginnend von den Akteur:innen auf der Gegenüberseite über strukturelle Unternehmensmerkmale bis hin zur aktuellen Branchenkonjunktur. Ungeachtet solcher Henne-Ei-Fragen lassen sich aus vielen Interviews dennoch relativ klar unterschiedlich erfolgversprechende Strategien unterscheiden. In individueller Hinsicht unterscheiden sich die Befragten etwa, inwiefern sie den in einem Gespräch erwähnten Ausspruch der „höflichen Härte“ beherzigen oder beherzigen können. Gemeint ist, dass eine Kombination von beiden Zugängen nötig ist, weil Höflichkeit allein ebenso wenig ausreicht wie die Strategie, in der Minderheitsposition im Aufsichtsrat möglichst nur auf Härte zu setzen.

Weitere Gesprächspartner:innen kommen unter Verwendung ähnlicher Begriffspaare zur identen Schlussfolgerung, indem etwa eine Grundhaltung aus Hartnäckigkeit und Kompromissbereitschaft als Erfolgsfaktor für die Interessenvertretung betont wird, oder Reziprozität als Geben und Nehmen in Verhandlungssituationen. Diese Position wird insbesondere von sehr erfahrenen und z.T. langjährigen AR-Mitgliedern unter den befragten Betriebsrät:innen angeführt; außerdem eher in Unternehmen mit größeren Aufsichtsrats-Gremien und insofern auch mehr BR-Vertreter:innen, die dann arbeitsteilig vorgehen können. Das oftmals bemühte „Standing“ ist in solchen Konstellationen eher

kein Thema mehr, dementsprechend liegt der Fokus im Aufsichtsrat weniger darauf, auf die „Basics“ der Unternehmenskontrolle zu achten. Vielmehr geht es um Mitwirkung möglichst auch bei strategischen Fragen, inklusive vieler Vor- und Nachgespräche auf unterschiedlichen Ebenen, um frühzeitig über Entwicklungen Bescheid zu wissen und dabei die Interessen der Beschäftigten einzubringen. In etwa diese Befunde ergeben auch die bivariaten Auswertungen zur quantitativen Fragebogenerhebung.

Aus den anschließenden Statements zweier sehr erfahrener BR sind das Wissen und Selbstvertrauen über die eigene Effektivität ablesbar, wobei in manchen Sequenzen nicht exakt unterscheidbar ist, ob sich die Ausführungen auf die AR-Tätigkeit oder bereits auf das „Gesamtpaket“ der betrieblichen Interessenvertretung beziehen. Diesen Befragten geht es um die gesamthafte BR-Positionierung: Aspekte wie Höflichkeit und Härte bzw. Kompromissbereitschaft und Hartnäckigkeit werden gut austariert, im Bestreben, sich möglichst viele Optionen offenzuhalten.

Beispiel 1

AR: Der BR war immer relativ stark im Unternehmen. Wir haben uns in vielen Dingen eingebracht und eingemischt. Und für mich ist das immer so ein Thema gewesen, mitzuwirken, wohin sich ein Unternehmen entwickelt, wie sich ein Unternehmen entwickelt. Und in weiterer Folge dann auch das Agreement mit dem Vorstand, auch mit den Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten so kommuniziert, dass wir als BR dieses Grundwissen miteinbringen in das Unternehmen. Und deshalb mitwirken, wohin die Zukunft geht.

I: Das klingt sehr speziell bei Ihnen. Wie kommt man allgemein dorthin?

AR: Was meiner Meinung nach mehr geschult gehört, ist eine offene und ehrliche Kommunikation. Ein Standing haben in Unternehmen, für Dinge einzustehen. Kompromisse zu finden. Aber auch beharrlich zu sein, auf gewissen Punkten. [...] Die einen sind nur beharrlich und gehen unter. Und die anderen sind nur kompromissbereit und gehen auch unter!

[...]

AR: Ich weiß, dass man das in vielen Unternehmen nicht unterbringt, aber für mich war immer wichtig, Emotionen zu haben, aber nicht auszuleben. Weil man macht dann beiden Seiten die Türen zu. Egal, wer welche Emotionen bringt, man macht einander die Türen zu statt vernünftig an einem Tisch zu sitzen und ordentlich zu kommunizieren und versuchen, miteinander die Zukunft zu gestalten.

Beispiel 2

AR: Und wenn es eine Strategie gibt, wenn wir uns da zusammensetzen, logischerweise kommen von uns Vorschläge. Das ist gut, wenn vom BR Vorschläge kommen, lösungsorientierte! Kritik ja, aber konstruktive Kritik, wie kann man es besser machen? Weil nein sagen kann man schnell. Ich sage immer, mach es besser, was hast du für einen Vorschlag? Wohin wollen wir denn gehen? Weil da gibt es Themen, daran hast du gar nicht gedacht und dann findest du, eigentlich hat er recht. Und ich hoffe, dass der

andere auch sagt, eigentlich hat der Betriebsrat recht, das müssen wir auch berücksichtigen. Geben und Nehmen!

I: Was muss man da können und wie sollte man es anlegen?

AR: Für mich ist Betriebsrat, wenn es einer machen will, er darf kein „Duckmäuser“ sein. Er muss sich trauen, Themen anzusprechen.

[...]

I: Haben Sie da ein Beispiel dazu?

AR: Es gibt immer wieder Themen, wo wir nicht einverstanden sind. Aber es gibt auch viele Themenbereiche, wo du als BR im Aufsichtsrat, wenn du dagegen stimmst ... die Mehrheit entscheidet.

I: Wo man sich überlegen muss, wann man dagegen stimmt.

AR: Ja. Nur, was uns wichtig ist, das muss dokumentiert werden, dass wir dagegen gestimmt haben! Wenn irgendwann mal etwas sein sollte, muss man sagen, das steht drinnen, wer hat ja und wer hat nein gesagt.

I: Klar.

AR: Im Großen und Ganzen reden wir immer. Mir ist wichtig oder uns als BR ist es wichtig, anlassbezogen unmittelbar über Dinge zu sprechen. Und das offen, nicht um den heißen Brei zu reden, sondern offen auszusprechen, und eine Lösung zu finden! Das ist der entscheidende Faktor.

I: Gut, aber was tun, wenn man etwas nicht durchbringt? Man darf wahrscheinlich auch kein Schwammerl sein, wenn man ernst genommen werden möchte?

AR: Ganz ehrlich? Auf der anderen Seite, die wollen auch ja mal was. Irgendwann findet man sich immer. Geben und Nehmen. Es gibt zum Beispiel aktuell, wenn ich mir das anschau, KI ist ein neuer Prozess. Die brauchen eine Betriebsvereinbarung mit uns. Lieber [XY], wenn du eine Vereinbarung willst, ja gerne. Aber kannst du dich erinnern, das und das? Können wir das nicht gleich in einem machen, dass wir gleich zwei, drei Themen erledigen?

I: (schmunzelt)

AR: Ist aber so. Ist so, du kannst als BR nicht immer nachgeben. Es ist auch unseren Leuten geschuldet. Dass wir sagen, nein, das nicht, weil das erwarten die Leute von uns.

Bleibt man beim Begriff der „höflichen Härte“ aus einem Interview und denkt zugleich an eine Skala mit einem Spektrum von „höflich“ vs. „höflich und hart“ vs. „hart“, dann können den Schilderungen von einer gut ausbalancierten und insofern erfolgreichen BR-Praxis im Aufsichtsrat einerseits ein bis zwei Gesprächspartner:innen gegenübergestellt werden, in deren AR-Praxis Höflichkeit vielleicht zu sehr ausgeprägt ist und die auch deshalb eher zurückhaltend mit Erfolgsmeldungen sind. Einer der Gründe dafür ist, dass die Betroffenen erst seit relativ kurzer Zeit im Aufsichtsratsgremium sind und sich mit dem Aufbau ihrer Basis-Reputation zu befassen haben. Auf der anderen

Seite der Skala „höflich bis hart“ finden sich mehrere Betriebsrät:innen, die sich selbst vorrangig als Kämpfernatur positionieren. Zufällig oder nicht gehören diese Befragten eher einem Arbeiterbetriebsrat an *und* sind mit akuten wirtschaftlichen Problemen des Arbeitgebers konfrontiert: mit Risiken des Stellenabbaus, der Verlagerung von Teilen der Produktion oder einem anstehenden Verkauf. Ohnehin ist dann fraglich, ob die Kämpfernatur eine Eigenschaft der Person ist oder ob man dazu durch die äußeren Umstände gezwungen wird. Dazu passt ferner, dass die Kämpfer:innen fast durchwegs in Tochtergesellschaften internationaler Konzerne tätig sind und dort der Umgang mit den in Österreich vorgesehenen Rechten und Pflichten im Aufsichtsrat zum Teil „lax“ ausfällt. Außerdem gaben sich die Kämpfer:innen eher in den kleineren Unternehmen des Samples zu erkennen, etwa am österreichischen Produktionsstandort mit +/- 500 Beschäftigten, wo bei zwei BR-Körperschaften und nur einer Freistellung eventuell vor allem die freigestellte Person mit Vorsitz im Arbeiter:innen-BR die wesentliche Last der Vertretung der Beschäftigten im Aufsichtsrat (und auch darüber hinaus) zu tragen hat.

In der nachfolgenden Interviewsequenz wird eine derartige Konstellation hervorgehoben: Eine weitgehend auf sich gestellte Betriebsrätin sitzt (gemeinsam mit einem weiteren BR) einer Mehrheit von erfahrenen Kapitalvertreter:innen im AR-Gremium gegenüber. Erst über Klagen beim Arbeitsgericht mit Gewerkschaftsunterstützung ist nach und nach Respekt entstanden – aber zugleich eine ausgeprägte Konfliktkonstellation; und das in einer wirtschaftlich schwierigen Situation im Unternehmen, wo Defensivaufgaben zur Sicherung von Arbeitsplätzen den Hauptteil der Vertretungsarbeit ausmachen. Sowohl die Aufsichtsratsstätigkeit als auch die BR-Arbeit insgesamt sind in diesem Beispiel mit viel Kampf und Misstrauen verbunden. Schon diese Ausgangslage lässt sich nicht mit den zwei vorangegangenen Beispielen vergleichen. Dort, wo von vielen Auseinandersetzungen auch im AR berichtet wird, geht es zumeist um schwierige Konfliktverhältnisse, die in Summe weniger Wirksamkeit zulassen als andere Konstellationen.

Beispiel 3:

AR: Wenn ich frage, tun sie das immer so beschwichtigen, verschleiern, ein bisschen schönreden. Anders ist es erst, wenn ich etwas Konkretes habe und dann sage: ‚Was ist das, das möchte ich wissen?‘ Aber von selbst wollen die nichts sagen!

I: Damit sind wir schon mitten im Thema, was den AR betrifft.

AR: Am Anfang war es für mich eine Überwindung, dass ich da so hartnäckig sein muss. Ich meine, ich bin hartnäckig und sonst auch nicht schüchtern, muss ich ganz ehrlich sagen. Aber natürlich so eine Position, die du vorher nie gehabt hast, pff, wo du nicht überall den Plan hast. Das ist natürlich auch eine Lernphase gewesen, wenn ich gesagt habe, warum ist das und das so?

I: Ist gut nachvollziehbar.

AR: Der AR-Chef, der sagt das letzte Mal bei der AR-Sitzung: ‚Also, wenn Sie dabei sind, ist das immer anstrengend. Sie wollen alles wissen‘. Sage ich: ‚Ist mein gutes Recht, Sie sagen es mir nicht, also will ich es wissen.‘

I: Haben Sie bestimmte Taktiken entwickelt, wie z.B. Hartnäckigkeit?

AR: Naja, das ist nicht einfach. Weil die Unterlagen werden mir immer ziemlich knapp geschickt. Damit ich nur ja nicht so viel Zeit habe. Und dann sage ich manchmal schon, ‚wo ist das Protokoll, ich möchte das gerne sehen und mir durchschauen‘. Naja, dann kommt das Misstrauen: ‚Warum lassen Sie das überprüfen?‘ Sage ich: ‚Wo ist das Problem, habt ihr etwas zu verbergen?‘ ‚Nein, aber es darf kein Auswärtiger sehen.‘ Sage ich: ‚Es kommt eh kein Auswärtiger, es kommt wer zu mir und der darf das.‘ ‚Naja, muss das sein? Sie können ja uns fragen.‘ Sage ich: ‚Ich kann euch fragen, aber wer sagt, dass ich das gleich alles verstehe, was ihr mir erzählt? Ich will das im Voraus wissen, gewisse Sachen.‘ Da haben sie am Anfang ein bisschen gemotzt, aber mittlerweile wissen sie schon, dass ich so bin, dass ich frage, das und das will ich wissen. Mittlerweile haben sie sich schon bisschen daran gewöhnt, dass ich nicht einfach alles hinnehme, was sie manchmal so erzählen, ihre Zahlen und Schönredereien (seufzt).

I: Das heißt, Sie haben ziemlich arbeiten müssen, um auf Augenhöhe zu kommen?

AR: Genauso ist es, ich habe mir einen Respekt verschaffen müssen. Das gehört zwar nicht so dazu ... aber da habe ich sie verklagt, und dann habe ich Respekt gehabt (lacht)!

I: Okay. Können Sie vielleicht an einem Beispiel schildern, was für Sie ein Erfolg im AR ist, mit Blick auf die letzte Zeit?

AR: Ja, der Sozialplan zum Beispiel. Gott sei Dank haben wir das dann nicht gebraucht. Ich habe das schon vorher vorbereitet gehabt. Und das Arge ist ja, bei der AR-Sitzung wollen sie diese Themen nicht besprechen. Dann sagt der AR-Chef immer: ‚Nein, das ist ein Extra-Thema, das gehört nicht zum Aufsichtsrat‘. So redet er immer, wenn ich diese Themen anspreche.

I: Ein Personalabbau gehört nicht in den Aufsichtsrat?

AR: Das ist seine Meinung. Weil da kommt er dann: ‚Ja, warum sollen wir das jetzt thematisieren? Es ist halt so, dass momentan die Lage sehr schwierig ist. Überall wird abgebaut und das wird zugesperrt. Da könnten wir jetzt den ganzen Tag dasitzen und darüber sprechen, da machen wir einen extra Termin.‘ So redet er dann. Weil er dort nicht reden will. Das wollen sie gerne so abtun, aber natürlich habe ich es angesprochen. Es ist noch nicht ganz sicher, ich habe noch keine klare Einschätzung. Aber bei der letzten AR-Sitzung habe ich das sehr wohl angesprochen, das Thema, dass sie eine Abteilung schließen wollen.

3.2.2 Zusammenarbeit von Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat und darüber hinaus

„Derzeit sind wir gut aufgestellt. Ich bin Jurist, die Kollegin hat mehr Soft Skills und Feingefühl als ich, und Fachkenntnis haben wir beide. Zusammen sind wir ein gutes Team. Bei komplexen Themen, die unseren Horizont übersteigen, wenden wir uns an die Arbeiterkammer oder Gewerkschaft.“

Funktionierende „Duos“ mit unterschiedlichen Rollen wie im Zitat angeführt werden öfters genannt, wenn es um Fragen zur Zusammenarbeit innerhalb der AN-Vertreter:innen im Aufsichtsrat geht.

Zugleich ist die Abstimmung der BR-Interessen als Voraussetzung einer wirkungsvollen Vertretung im AR anspruchsvoll, weil die Repräsentant:innen z.B. von größeren Konzernen mit mehreren Tochtergesellschaften und/oder mehreren BR-Körperschaften erst einmal zueinander finden müssen. Zu denken ist etwa an einen Industriebetrieb, wo es unterhalb des Konzern-Aufsichtsrats in Tochtergesellschaften ebenfalls Aufsichtsratsgremien gibt, und wo unterschiedliche BR-Repräsentanten, vom freigestellten Vorsitzenden aus dem Arbeiter:innenbetriebsrat über eine womöglich nicht freigestellte Person aus dem Angestelltenbetriebsrat sowie einer weiteren Person aus einem anderen BR-Gremium in den Aufsichtsrat des Konzerns entsandt werden (und zudem nicht alle derselben Liste/Fraktion angehören müssen).

Dazu lässt sich aus den Interviews auf ein gewisses Spektrum an Konstellationen schlussfolgern: Von BR-Teams, die sich erst über die AR-Arbeit richtig gefunden haben, was infolgedessen als Mehrwert eines koordinierten Vorgehens in die „normale“ BR-Arbeit der einzelnen Körperschaften zurückstrahlt; bis hin zu Fällen, wo die Abstimmung zwischen den entsandten BR im AR-Gremium noch „ausbaufähig“ ist. Erwähnenswert sind hier zudem Fälle, wo bedingt durch Schweigepflichten für Aufsichtsratsmitglieder die „chinesischen Mauern“ auch für die Weiterleitung von Informationen an die BR-Kolleg:innen außerhalb des AR gelten. Das kann dann im Einvernehmen mit der Unternehmensleitung „kreativ“ z.B. so überwinden werden, dass es zwischen den vierteljährlichen AR-Sitzungen zusätzliche, darauf bezogene, Meetings mit der GF gibt, um die für den AR vorgesehenen Themen mit einem größeren Kreis an Betriebsrät:innen zu besprechen.

Der Normalfall in den größeren Unternehmen ist eine professionelle Zusammenarbeit mehrerer AN-Vertreter:innen im Aufsichtsrat, da alles andere als die Bündelung der Ressourcen angesichts einer ohnehin nur Minderheitenposition die Handlungsfähigkeit der entsandten Betriebsrät:innen weiter verringern würde. Die einzelnen Akteur:innen übernehmen arbeitsteilig Aufgaben, sei dies nach Zugehörigkeit zu einem Tochterunternehmen oder einer Sparte, nach Kompetenzprofilen oder der Position im Gesamtunternehmen, etwa mit der Frage, in welchen Ausschüssen der/die Konzern-BRV teilnimmt etc. Inwiefern von Differenzierung bzw. Hierarchie (gegenüber Egalität) innerhalb des BR-Teams im Aufsichtsrat zu sprechen ist, war nur am Rande Teil der Analysen. Dass auf Basis des BR-Vorsitzes oder von Kompetenzprofilen – etwa Sprachfertigkeit oder generell Englischkenntnisse in AR mit entsprechender Meeting-Sprache – hervorgehobene Rollen erwachsen, wird nicht überraschen. Dasselbe gilt bei ausgewiesenen juristischen oder betriebswirtschaftlichen Spezialkenntnissen einzelner Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat (die ja u.a. deshalb dorthin entsandt worden sind). Den Zusammenhang einer vergleichsweise egalitären Teamarbeit bei zugleich Rollendifferenzierung umschreibt ein Gesprächspartner wie folgt:

AR: Wir Betriebsräte sind supergut vernetzt. Von jeder Sparte ist ein BR-Mitglied nominiert für den AG Aufsichtsrat. [...] Wir BR-Teams stimmen uns immer im Vorfeld ab, vor Aufsichtsratssitzungen. Da besprechen wir tendenziell ... bei uns gibt es diese und jene Themen, bei euch auch, ok. Dann wissen wir, wo es hingeht. Und da unterstützen wir uns gegenseitig. Also ja, das läuft, ich kenne das nur so und finde es gut.

I: Und wie ist der Umgang mit Unterschieden bei den Kompetenzen?

AR: Wenn es Themen sind, wo wir uns belastbar fühlen und kompetent, geben wir direkt Rückmeldung. Da lassen mich meine BR-Kollegen gerne reden, in ‚höflicher Härte‘. Der Arbeiter-Kollege sagt dann immer, wir sind wie Brüder. Nur ich kann ein bisschen besser reden als er. Und er sagt dann zu mir: ‚Großer Bruder, sag schnell

etwas.' Und dann weiß ich schon, ok, wir wissen beide, dass wir in dieselbe Richtung gehen. Ich verpacke es schöner, dass es nicht zu derb rauskommt. Auf gut Deutsch, wir würden gerne sagen, ‚seid's ihr jetzt komplett ang'rennt?‘

Dort, wo das Thema der internen Arbeitsteilung unter den BR-Mitgliedern im Aufsichtsratsgremium eingehender erörtert wurde, treffen wir eher auf Bekundungen von relativer Gleichheit mit arbeits teiligen Spezialkompetenzen. Im soeben erwähnten Beispiel sind Sprach- und Schlagfertigkeit eine solche Kompetenz, um den Vertreter:innen der Kapitalseite Paroli bieten zu können. Jüngere Betriebsrät:innen, sowohl Männer als auch Frauen, bringen den Teamwork-Zugang im Aufsichtsrat (und sofern erwähnt, auch darüber hinaus) eher ins Spiel. Das hängt einerseits mit einem entsprechenden „Mindset“ zusammen, d.h. innerhalb der Belegschaftsvertretung möglichst demokratisch zu agieren; darüber hinaus womöglich auch damit, dass unter diesen jüngeren Personen eine z.T. langjährige BRV-Rolle mit entsprechender Statusposition im Unternehmen noch kaum vorhanden sein kann. Und gerade für den Kompetenzaufbau im AR erscheint ein Vorgehen in Arbeitsteiligkeit als Strategie der Wahl. Wenn es um den Aufbau von Anerkennung geht, können sich mehrere Gesprächspartner:innen noch sehr an die „Mühen der Ebene erinnern“: sei dies im Aufsichtsratsgremium oder generell als Belegschaftsvertreter:in im Unternehmen sowie auch innerhalb des BR-Kollegiums. Das betrifft einerseits Männer und Frauen gleichermaßen. Dennoch ist die Wegstrecke dorthin unterschiedlich steinig, wie eine Betriebsratsvorsitzende am eigenen Beispiel beschreibt:

AR: In Österreich ist das mit unserer GF, da ist dieses Thema nicht vorhanden, dass es keinen Respekt gäbe oder Sonstiges. Also ja, ich fühle mich als Frau nicht irgendwie ungleichberechtigt oder ungesehen. Ich fühle mich grundsätzlich auch nicht von den internationalen Kollegen im Aufsichtsrat diskriminiert. Aber natürlich merkt man, dass das am Anfang schon eine Umstellung war. Bei uns waren lange nur Männer im Aufsichtsrat. Im ersten Jahr (lacht) war die Begrüßung immer „Good morning, gentlemen“, und das war es. Ist für mich nicht tragisch gewesen, aber es fällt natürlich auf, dass das so Usus war bei den Kollegen. Und irgendwann habe ich gesagt, ich wäre auch noch da. Und ja, somit hat sich das verändert. Also der Respekt ist da, die Wertschätzung, ich werde ernst genommen. Und mit unseren österreichischen GF ist das so oder so kein Thema, war es auch noch nie für mich, muss ich ehrlich sagen.

I: Und im BR-Gremium, ihr seid ja eher eine Männerbranche?

AR: Natürlich ist es anders. Es wäre gelogen, wenn ich sage, es ist alles super einfach gewesen. Also klar schwierig! Ich habe Kollegen im BR, die sind schon lange im BR, und dann kommt eine jüngere Frau, die zwar auch schon lange mit BR zu tun hat, aber was will die jetzt da? Und natürlich wäre das wie gesagt gelogen, wenn ich jetzt sage, alles ist easy gewesen, so ist es nicht. Aber ich kann aus heutiger Sicht sagen, dass das jetzt super funktioniert. Und dass ich weiß, dass mein Team da jetzt dahintersteht...

I: Weil Sie von Team sprechen, also BR-Team: Wie legen Sie Ihre Rolle an? Kann man sagen, die Chefin, die Freigestellte, die checkt alles und die anderen sind auch irgendwo dabei? Oder eher so, dass das kollegial abläuft?

AR: (Lacht) Wir sind natürlich als Team da, also das ist jetzt auch so meine Sicht, gell, ich weiß nicht, was die anderen [bei uns] wirklich denken. Aber das probiere ich natür-

lich, dass wir alle gleich sind ... ich bin zwar die Sprecherin und somit die Vorsitzende, aber wir sind ein Team.

Dort, wo bei Fragen der Rollenaufteilung im Aufsichtsrat Aspekte wie Gleichrangigkeit seltener erwähnt wurden, sind vermutlich zwei Konstellationen typisch. In der ersten Konstellation fehlt der Hinweis auf ein Team, etwa am dargestellten Beispiel des konflikthaften BR-Einzelkämpfertums einige Seiten weiter oben. Der oder die Betriebsratsvorsitzende arbeitet in einem kleineren Unternehmen und trägt auf Basis der Freistellung die Hauptlast der AN-Vertretung (im Aufsichtsrat und darüber hinaus). Weitere BR-Mitglieder im Aufsichtsrat, mit oder ohne Freistellung, nehmen – aus der Perspektive dieser Gesprächspartner:innen – eher randständige Funktionen ein. Nicht verschwiegen werden soll an dieser Stelle, dass in einigen der 18 Interviews (z.T. chronische) Unstimmigkeiten zwischen den BR im Aufsichtsrat erwähnt wurden, was in weiterer Folge teilweise zu ungeplantem Einzelkämpfertum geführt hat.

Anders gelagert sind Fälle von langjährig tätigen und insofern sehr etablierten Betriebsrät:innen bzw. Betriebsratsvorsitzenden. Hier hat infolge einer z.T. jahrzehntelangen Betriebsratsarbeit eine Mischung aus formaler Funktion, Erfahrung, Kompetenz und Seniorität zu einer hervorgehobenen Position geführt, auch in der Wertschätzung seitens der Unternehmensleitung sowie im Aufsichtsrat. Bei Fragen nach Arbeitsteilung zwischen den AN-Vertreter:innen im AR-Gremium (bzw. auch im BR-Gremium) kommen diese Personen im Alter von +/- 60 Jahren bald auf die Nachfolgefrage zu sprechen. Was ist zu tun, um jüngere Kolleg:innen an die verantwortlichen Aufgaben heranzuführen, damit diese z.B. in zwei Jahren in die eigenen Fußstapfen treten können, ohne an der Nummer der Schuhgröße zu scheitern? Ein Ansatzpunkt ist Teamarbeit, d.h., das breite Spektrum an Aufgaben in Zukunft auf mehrere Schultern zu verteilen, und damit auch die zeitliche Beanspruchung. Stellvertretend für viele Interviews wird in einem der zwei abschließenden Beispiele auch offenkundig, wie arbeitsintensiv eine Betriebsratstätigkeit in exponierter Rolle und weiteren Funktionen ausfallen kann, wenn von 70+ Arbeitsstunden pro Woche berichtet wird:

AR: Mittlerweile baue ich zwei Personen auf. Und es gibt eine weitere Kollegin, die auch engagiert ist. Ich kann versuchen, sie zu stärken, sie mitzunehmen, aber sie dürfen nicht probieren, in meine Fußstapfen zu treten, das funktioniert nicht. Sie müssen ihren Weg gehen, und am liebsten mich überholen. Dass ich die Leute stark mache durch Schulungen, Kurse, Weiterentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung ist sehr wichtig. Auch eine Persönlichkeit zu haben, in diese Richtung auszubilden. Auch die Kontakte zu bringen, darauf hinzuarbeiten, für die Zukunft [...] Wenn ich die Chance habe, würde ich in ein paar Jahren gern zuhause bleiben. Ich habe mein Leben lang gearbeitet, vom 16. Lebensjahr bis jetzt, und mit 70-Stunden-Wochen oder sogar mehr [seit dem BR-Vorsitz und weiteren Funktionen].

Eine zweite Stimme zum Thema Nachfolge:

AR: Bei uns ist gerade ein großer Umwälzungsprozess im Gange, aufgrund der Altersstruktur. Wir haben gesagt, jeder von uns Alten, wen könnten wir uns vorstellen mit mehr Aufgaben? Der- oder diejenige wird kontaktiert und sollte uns dann teilweise begleiten, um aus den Erfahrungswerten von uns zu lernen. Ich bin meistens der Außenminister, und eine meiner Aussagen ist: Die Jungen sind schneller, wir Alten kennen die Abkürzung, aber beides ist notwendig. (Lachen)

I: (Lachen)

Mein jüngerer Kollege ist jetzt schon im AR, aber er ist noch nicht in diesem Ausschuss drinnen. Aber er wird das. Und da sage ich, pass auf, das und das musst du dir anschauen, wenn du das übernehmen möchtest. Man muss das Rad nicht neu erfinden.

I: Heißt aber, Sie sind aktiv dahinter sozusagen, die Generation nach Ihnen aufzubauen?

AR: Wir müssen dahinter sein!

3.3 Zusammenfassung

Die qualitative Interviewstudie erweitert die Ergebnisse der Online-Befragung durch vertiefende Einblicke in die Praxis von Betriebsrät:innen mit Aufsichtsratsfunktion. Grundlage sind 18 offene Interviews, die überwiegend im Herbst 2025 geführt wurden. Im Mittelpunkt standen auch hier Fragen zu Strukturen, Abläufen und zum Themenspektrum im Aufsichtsrat, ferner zum eigenen Rollenverständnis sowie zu Erfolgen und zum Mehrwert der Aufsichtsratsmitbestimmung für die betriebliche Interessenvertretung. Anders als die standardisierte Befragung erlaubt das Vorgehen in offenen Interviews, die konkrete Erfahrungswelt der Befragten sichtbar zu machen und damit unterschiedliche Handlungsspielräume, Konfliktlagen und Strategien im Aufsichtsrat genauer nachzuvollziehen.

Ausgehend vom Befund, dass der Mehrwert der Aufsichtsratsfunktion angesichts von lediglich Drittelparität in Abstimmungen sehr von den jeweiligen betrieblichen und konzernbezogenen Rahmenbedingungen abhängt, wurde aus den Analysen eine Typologie „Mehrwert der Aufsichtsratsfunktion“ mit fünf Mustern entwickelt, denen die Unternehmensfälle bzw. Interviews (mehr oder weniger präzise) zugeordnet werden können:

- **Muster 1: „Kontakte über die AR-Tätigkeit als spezieller Mehrwert für die BR-Arbeit“:** In diesen Fällen eröffnet die Aufsichtsratsfunktion Zugang zu wichtigen Kontakten und Netzwerken, die für die Betriebsratsarbeit sonst schwer erreichbar wären. Die Konstellationen dieses Netzwerkeffekts sind unterschiedlich und gelten z.B. für einige AR-Gremien in Tochtergesellschaften, wo angesichts der Präsenz von Vertreter:innen der Muttergesellschaft Probleme nach oben delegiert werden können. Die spezielle Netzwerkfunktion wird auch in Muttergesellschaften genannt, wenn damit direkter Zugang zu Eigentümervertreter:innen möglich wird.
- **Muster 2: „Zeitaufwändige AR-Tätigkeit erweitert zugleich Spielräume für die Mitbestimmung“:** In diesem Muster sind v.a. große börsennotierte bzw. Unternehmen aus der Bankenbranche zu verorten, in denen die Aufsichtsratsarbeit sehr von Ausschussarbeit, Kontrollaufgaben und komplexen Unterlagen geprägt ist. Dadurch erhöht sich zwar der zeitliche Aufwand für die AR-Arbeit erheblich, erweitert wird aber zugleich die Möglichkeiten für Betriebsrät:innen, im Rahmen der Sitzungen inklusive Vor- und Nachbereitungsarbeit auf die Vertreter:innen der Kapitaleseite und damit auf Unternehmensentscheidungen (überdurchschnittlichen) Einfluss zu nehmen.
- **Muster 3: „AR-Mandat mit nüchtern-pragmatischem Mehrwert für die BR-Arbeit“:** Dieser Typus ist das Referenz- oder durchschnittliche Muster, das sich aus den qualitativen Interviews ableiten lässt. Das AR-Mandat bietet einen klaren, wenn auch eher nüchtern bewer-

teten Mehrwert für die Betriebsratsarbeit. In solchen Konstellationen ist das Verhältnis zur Geschäftsführung meist tragfähig, viele Konflikte werden auf direktem Weg zwischen Betriebsrat und Management bearbeitet, und der Aufsichtsrat dient vor allem als zusätzlicher Informations- und Absicherungsraum. Die frühzeitige Information über strategische Entwicklungen wird von vielen Interviewpartner:innen (auch der anderen Muster) als zentraler Vorteil hervorgehoben. Der Aufsichtsrat wird hier weniger als Ort offener Konfrontation angesehen, sondern eher als institutionell abgesicherter Zugang zu relevanten Informationen und als potenzieller Eskalationsraum für den Fall, dass andere Kanäle nicht ausreichen.

- Muster 4: „Zum Teil ungeklärter Stellenwert des AR in Non-Profit-Unternehmen“, v.a. wegen Konkurrenz mit anderen Entscheidungsgremien oder strukturellen Einschränkungen: Eingeschränkt ist der Mehrwert dort, wo der Stellenwert des gesamten Aufsichtsrats weniger klar definiert ist. Das betrifft in den qualitativen Interviews Non-Profit-Organisationen mit mehrteiligen Governance-Strukturen, wo etwa Vereine als Träger (und die darin tätigen Honoratioren) ein zusätzliches Vehikel sind, über das Betriebsrät:innen für Anliegen Gehör finden können, ergänzend zu Geschäftsführung oder Aufsichtsrat. Die Gründung eines Aufsichtsrats ist in Unternehmen der Sozialwirtschaft oft Folge des Wachstums bzw. des Zusammenschlusses von davor getrennten regionalen Organisationen. Die Konkretisierung der Rollen im Aufsichtsrat hat teilweise den Charakter von „work in progress“.
- Muster 5: „Mäßiger Stellenwert des gesamten AR durch Konzernvorgaben“: In Tochtergesellschaften internationaler Konzerne werden wesentliche Entscheidungen häufig auf anderer Ebene getroffen. In einigen dieser Fälle (nicht allen) berichten die Befragten häufig von begrenzten Einflussmöglichkeiten, von ritualisierten Sitzungen oder davon, dass der Aufsichtsrat primär eine formale Pflichtübung darstellt. Von den Betriebsrät:innen eingeforderte Themen werden oft als „Standortthemen“ abgetan, die auf der GF-Ebene zu behandeln wären. Dennoch kann auch unter solchen Bedingungen die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat wichtig sein, etwa um Informationen zu sichern, kritische Punkte zu protokollieren oder im Konfliktfall zumindest einen zusätzlichen institutionellen Hebel zu haben.

Insgesamt macht die qualitative Studie deutlich, dass die Wirksamkeit von Betriebsrät:innen im Aufsichtsrat nicht allein an formalen Abstimmungen oder Einzelerfolgen gemessen werden kann. Vielmehr beruht sie oft auf einem Bündel aus Informationszugang, professioneller Kommunikation, Beharrlichkeit, Netzwerkpflege und einem profunden Wissen darüber, wann welche Themen in welcher Arena zu platzieren oder auf welchem Spielfeld auszutragen sind. Aufsichtsratsarbeit ist somit Teil der gesamthaften betrieblichen Interessenvertretung. Ein wiederkehrendes Motiv in den Interviews ist der Aufbau von „Augenhöhe“: Erfolg bedeutet häufig zunächst, Respekt, Reputation und Verlässlichkeit im Gremium zu gewinnen. Erst auf dieser Grundlage können Beschäftigteninteressen nachhaltig eingebracht und mitunter auch konkrete Verbesserungen erzielt werden. Hervorzuheben ist die Fähigkeit, sich als ernstzunehmende/r Gesprächspartner:in zu etablieren, wenn eine gute Mischung aus Kompromissbereitschaft und Hartnäckigkeit zum Ausdruck gebracht werden kann (gegenüber nur Hartnäckigkeit oder nur Höflichkeit). Unter diesen Bedingungen sind am ehesten strategische Mitwirkungschancen im Aufsichtsrat möglich. Man darf in dieser Funktion kein „Duckmäuser“ sein, hat es einer der Befragten umschrieben.

4 LITERATUR

- Akpuma, Okiemute (2025): Erfolgreich in Unterzahl. Strategien für erfolgreiche Betriebsratsmitbestimmung im Aufsichtsrat – Zugänge aus der Aufsichtsratspraxis. Endbericht Traineeprojekt in der Abteilung BW der AK Wien
- Baumüller, Josef / Niklas, Alice / Werfring, Albert (2026): Nachhaltigkeitsberichterstattung und Betriebsrat – Neue Anforderungen durch das NaBeG; in: Aufsichtsrat aktuell, 2/2026
- Crozier, Michael / Friedberg, Erhard (1992): Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht in Organisationen. Hain Verlag (im franz. Original 1977 als *L'acteur et le système* erschienen)
- Gagawczuk, Walter / Gahleitner, Helmut et al. (2019): Der Aufsichtsrat. Die häufigsten Fragen und Antworten. Praxistipps. Rechtliche Grundlagen. Betriebswirtschaftliche Aspekte. Dritte Auflage. Wien: ÖGB-Verlag
- Heiling, Michael / Schneller, Hannes (2024): Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Voraussetzungen, Praxis und Mehrwert. In: Mosler, Rudolf (Hg.): 50 Jahre Arbeitsverfassungsgesetz. ÖGB-Verlag, 167 – 177
- Hofer, Alexander / Aschauer / Ewald / Zdrahal-Urbánek, Julia (2026): Zugang zum Aufsichtsrat sowie Arbeitsweise und Vergütung von Aufsichtsräten. Ergebnisse einer Befragung österreichischer und deutscher Aufsichtsräte. In: Aufsichtsrat aktuell 2/2026, 55-58
- Hudelist, Simone / Bröthaler, Hanna (2026): Frauen verwalten, Männer führen? Das Paradox der Chefetagen 2026. Quelle: <https://www.awblog.at/Frauen/Das-Paradox-der-Chefetagen-2026>
- IFES / ÖGB / AK (2026): Strukturwandelbarometer 2026. Fokus Produktivität. Quelle: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/fullscreen/AC17792751/>
- Leitsmüller, Heinz (2024): Mitarbeiterbeteiligung als Perspektive. Stärkung der Mitbestimmung durch Mitarbeiterbeteiligung? In: Mosler, Rudolf (Hg.): 50 Jahre Arbeitsverfassungsgesetz. ÖGB-Verlag, 193 - 203
- Prinz, Nicolas (2026): Die Rolle von Betriebsrät:innen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Praxiserfahrungen und Mitbestimmung in Österreich. Quelle: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/fulltext/AC17759712/32/>
- Stadler, Bettina / Adam, Georg / Eichmann, Hubert (2019): Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Die Praxis der Betriebsratsarbeit im Aufsichtsrat im Kontext von Digitalisierung. Studie im Auftrag der Arbeiterkammer Wien; https://www.forba.at/wp-content/uploads/2019/12/FORBA_Bericht_BR_im_Aufsichtsrat_2019-2.pdf
- Zeglovits, Eva / Schuster-Himmel, Christine / Spitzer, Sonja / Fenz, Martin (2025): Betriebliche Mitbestimmung in Aufsichtsräten. Sonderauswertung „Betriebliche Mitbestimmung 2022“. https://wien.arbeiterkammer.at/service/betriebsrat/ifam/erfolgsfaktor_mitbestimmung/IFES-Bericht-betriebliche-Mitbestimmung-in-Aufsichtsräten-2.pdf Quelle:
- Zeglovits, Eva / Schuster-Himmel, Christine et al. (2023): Mitbestimmung in Österreich 2022. Ergebnisse der Betriebsrät:innen-Befragung. Quelle: <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/metadata/AC16875596/4/>

5 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Anteile von Frauen im gesamten Aufsichtsrat sowie Anteil von Frauen unter allen AN-Vertreter:innen	14
Abbildung 2:	Freistellung – ganz, teilweise oder nicht	15
Abbildung 3:	Freistellung als Betriebsratsmitglied nach Gender	15
Abbildung 4:	Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen Situation	17
Abbildung 5:	Verbündete im Aufsichtsrat	19
Abbildung 6:	Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen von großer und geringerer Bedeutung im Aufsichtsrat	22
Abbildung 7:	Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Größe des Unternehmens	22
Abbildung 8:	Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Rechtsform	23
Abbildung 9:	Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Unternehmenstyp	23
Abbildung 10:	Zeitpunkt der Behandlung von Entscheidungen großer Bedeutung im Aufsichtsrat nach Eigentumsstruktur	23
Abbildung 11:	Ausschüsse im Aufsichtsrat	27
Abbildung 12:	Themen in AR-Sitzungen, nach Zeitumfang sowie nach der Relevanz für die Befragten	28
Abbildung 13:	Einschätzung der eigenen Rolle als Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat	30
Abbildung 14:	Einschätzung der Rolle/Bedeutung des gesamten Aufsichtsratsgremiums	32
Abbildung 15:	Bewertung der Zusammenarbeit der AN-Vertretung mit der Unternehmensleitung sowie mit dem Aufsichtsrat	33
Abbildung 16:	Übereinstimmung der Interessen zwischen Arbeitnehmer:innenvertretung und Unternehmensleitung	35
Abbildung 17:	Einschätzungen zur Bedeutung bzw. zum Mehrwert der Arbeit im Aufsichtsrat	37
Abbildung 18:	Erfolge im Aufsichtsrat bei unterschiedlichen Themen	38
Abbildung 19:	Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausübung der Aufsichtsratsfunktion	40
Abbildung 20:	Taktiken, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?	42

6 TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Soziodemografische Eckdaten der Befragten	12
Tabelle 2	Unternehmensgröße als Anzahl an Beschäftigten, für die der AR Verantwortung trägt	13
Tabelle 3:	Rechtsform und Eigentumsverhältnisse des Unternehmens	16
Tabelle 4:	Einschätzung positiver und negativer Aspekte von AR-Sitzungen im Online-Format	21
Tabelle 5:	Zufriedenheit mit der Einbindung des Aufsichtsrats in den Prozess der Bestellung der Jahresabschlussprüfung	26
Tabelle 6:	Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zur Bewertung der AR-Mitbestimmung (offene Antworten)	35
Tabelle 7:	Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zu erfolgen in der AR-Mitbestimmung mit Bezug auf faktisch erreichte Umsetzungen (offene Antworten)	43
Tabelle 8:	Übersicht über bivariate Wirkungen von Einflussfaktoren auf BR-Erfolge im Aufsichtsrat	47
Tabelle 9:	Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird	49
Tabelle 10:	Zusammenhang zwischen Rechtsform und Erfolgen bei Kontrolle der Finanzen bzw. Jahresabschluss	50
Tabelle 11:	Zusammenhang zwischen Zeitpunkt des Einbringens von Materien von großer Bedeutung in Aufsichtsrat und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird	51
Tabelle 12:	Zusammenhang zw. Rolle des/der Befragten im AR als Ratgeber:in, Strategiepartner:in und/oder Vordenkerin und Ausmaß, wie hilfreich die AR-Funktion wahrgenommen wird	53
Tabelle 13:	Zusammenhang: Taktik auf rufschonenden Umgang achten und Anzahl Erfolge im AR	55
Tabelle 14:	Zusammenhang: Taktik Vorabinformation, Vorgespräche führen und Anzahl Erfolge im AR	56
Tabelle 15:	Zusammenhang: Beratung / Information (insb. AK / Gewerkschaften) und BR-Erfolge bei Überwachung und Kontrolle der Finanzen	56
Tabelle 16:	Eckdaten zu den 18 befragten Betriebsrät:innen mit Aufsichtsratsfunktion	61
Tabelle 17:	Auswahl aus Kommentaren im Online-FB zu Erfolgen in der AR-Mitbestimmung mit Bezug auf die Beziehungs- und Prozessebene (offene Antworten)	84

7 ANHANG: TABELLEN MIT HÄUFIGKEITSVERTEILUNGEN DER ONLINE-BEFRAGUNG

Tabelle 18 Seit wie vielen Jahren sind Sie Mitglied im Aufsichtsrat?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ich bin noch nicht im Aufsichtsrat	2	,3	,3
	weniger als 1 Jahr	30	5,2	5,2
	1 - 5 Jahre	220	38,1	38,1
	mehr als 5 Jahre	314	54,4	54,4
	Ich war Mitglied des Aufsichtsrats, bin aber seit weniger als einem Jahr nicht mehr Mitglied.	9	1,6	1,6
	Ich war Mitglied des Aufsichtsrats, bin aber seit mehr als einem Jahr nicht mehr Mitglied.	2	,3	,3
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 19 Welchem Geschlecht/Gender würden Sie sich zuordnen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	weiblich	172	29,8	29,8
	männlich	404	70,0	70,0
	divers	1	,2	,2
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 20 Wie alt, in Jahren, sind Sie?

N	Gültig	577
	Fehlend	0
Mittelwert		52,62
Median		55,00
Standardabweichung		7,631
Minimum		29
Maximum		65
Perzentile	25	48,00
	50	55,00
	75	58,00

Tabelle 21 Was ist Ihr höchster formaler Bildungsabschluss?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Pflichtschule	6	1,0	1,0
	Lehre, BMS, Berufsausbildung	195	33,8	33,9
	Matura	155	26,9	26,9
	Meisterabschluss, Kolleg oder Akademie	67	11,6	11,6
	Fachhochschule oder Universität	153	26,5	26,6
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		579	577	100,0

Tabelle 22 Sind Sie Mitglied in einem oder in mehreren Aufsichtsräten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	in einem Aufsichtsrat	514	89,1	89,1
	in zwei Aufsichtsräten	54	9,4	9,4
	in mehr als zwei Aufsichtsräten	9	1,6	1,6
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 23 Aus wie vielen Mitgliedern besteht der Aufsichtsrat insgesamt?**Statistiken**

N	Gültig	577
	Fehlend	0
Mittelwert		9,28
Median		8,00
Standardabweichung		5,068
Minimum		3
Maximum		73
Perzentile	25	6,00
	50	8,00
	75	12,00

Tabelle 24 Wie viele Personen im Aufsichtsrat sind...?

Arbeitnehmervertreter:innen

N	Gültig	576
	Fehlend	1
Mittelwert		3,00
Median		2,00
Standardabweichung		1,362
Minimum		0
Maximum		10
Perzentile	25	2,00
	50	2,00
	75	4,00

Kapitalvertreter:innen

N	Gültig	574
	Fehlend	3
Mittelwert		5,59
Median		5,00
Standardabweichung		3,362
Minimum		0
Maximum		30
Perzentile	25	3,00
	50	5,00
	75	7,00

Frauen

N	Gültig	573
	Fehlend	4
Mittelwert		2,46
Median		2,00
Standardabweichung		2,12
Minimum		0
Maximum		12
Perzentile	25	1,00
	50	2,00
	75	4,00

Frauen und Arbeitnehmervertreterinnen

[Frauen und Arbeitnehmervertreterinnen] Wie viele Personen im Aufsichtsrat sind...?

N	Gültig	571
	Fehlend	6
Mittelwert		1,25
Median		1,00
Standardabweichung		1,524
Minimum		0
Maximum		13
Perzentile	25	,00
	50	1,00
	75	2,00

HINWEIS

Die folgenden 4 Tabellen wurden nicht erfragt, sondern berechnet, indem die Angaben aus Tabelle Mitglieder im Aufsichtsrat den einzelnen Angaben zur Anzahl der Arbeitnehmer:innenvertretung, Kapitalvertreter:innen, Frauen und Frauen und Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat gegenübergestellt wurden.

Prozentualer Anteil der Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat

N	Gültig	576
	Fehlend	1
Mittelwert		33,6
Median		33,3
Standardabweichung		6,6
Minimum		,00
Maximum		66,7
Perzentile	25	33,3
	50	33,3
	75	37,5

Prozentualer Anteil der Kapitalvertreter:innen im Aufsichtsrat

N	Gültig	574
	Fehlend	3
Mittelwert		60,1
Median		66,7
Standardabweichung		15,8
Minimum		,0
Maximum		100
Perzentile	25	60,0
	50	66,7
	75	66,7

Prozentualer Anteil Frauen im Aufsichtsrat

N	Gültig	573
	Fehlend	4
Mittelwert		25,3479
Median		22,2222
Standardabweichung		18,46788
Minimum		,00
Maximum		85,71
Perzentile	25	12,5000
	50	22,2222
	75	37,5000

Prozentualer Anteil Frauen und Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat

N	Gültig	571
	Fehlend	6
Mittelwert		12,8
Median		11,1
Standardabweichung		14,6
Minimum		,00
Maximum		83,3
Perzentile	25	0,0
	50	11,1
	75	20,0

Tabelle 25 Sind Sie für die Betriebsrats- bzw. Personalvertretungsfunktion ganz, tw. oder nicht freigestellt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ganz freigestellt	270	46,8	46,8
	teilweise freigestellt	67	11,6	11,6
	nicht freigestellt	240	41,6	41,6
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 26 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Land- und Forstwirtschaft	2	,3	,3
	Bergbau	5	,9	,9
	Eisen, Metall	98	17,0	17,0
	Chemie/Papier/Glas	39	6,8	6,8
	Elektro- und Elektronikindustrie	27	4,7	4,7
	Andere Herstellung von Waren, Sachgütererzeugung	17	2,9	3,0
	Energieversorgung, Wasserversorgung, Abfallwirtschaft	38	6,6	6,6
	Bauwesen	31	5,4	5,4
	Handel	22	3,8	3,8
	Verkehr, Post, Bahn	24	4,2	4,2
	Tourismus	13	2,3	2,3
	Gastgewerbe	1	,2	,2
	IT, Information, Kommunikation, Nachrichtenübermittlung	37	6,4	6,4
	Geld, Kredit- und Versicherungswesen, Banken	82	14,2	14,2
	Wissenschaftliche, technische und wirtschaftliche Dienstleistungen	19	3,3	3,3
	Erziehung und Unterricht, inkl. Hochschulen	9	1,6	1,6
	Gesundheit, Pflege	26	4,5	4,5
	Soziales	30	5,2	5,2
	Anderes	56	9,7	9,7
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 27 Für wie viele Beschäftigte trägt der Aufsichtsrat Verantwortung?
(Beschäftigte an österreichischen und internationalen Standorten insgesamt)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	unter 300	128	22,2	22,2
	300 – unter 500	110	19,1	19,1
	500 – unter 1.000	130	22,5	22,6
	1.000 – unter 5.000	155	26,9	26,9
	5.000 oder mehr	53	9,2	9,2
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 28 Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	AG (oder AG & Co KG)	185	32,1	32,1
	GmbH (oder GmbH & Co KG)	357	61,9	62,0
	Körperschaft öffentlichen Rechts	2	,3	,3
	Verein oder Genossenschaft	10	1,7	1,7
	Andere Rechtsform	22	3,8	3,8
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

[Wenn andere Rechtsform] Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

AG Holding/ ich bin aber in der GmbH darunter
Anstalt
Anstalt öffentlichen Rechts
ausgegliederter Fonds der Republik
Betriebs GmbH
Fonds
Fonds der Republik Österreich
Gem.GmbH
gemeinnützige GmbH
Gemeinnützige GmbH
gemn. GmbH
gGmbH
GsmbH
KAG
KgaA & Co KG
m.b.H
SE
Stiftung
Universität (juristische Person des öffentlichen Rechts)

Tabelle 29 Rechtsform des Unternehmens: Das Unternehmen ist überwiegend in...

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	inländischer privater Hand (Mehrheitseigentümer, Familienunternehmen)	101	17,5	17,5
	inländischer privater Hand (Mehrheitseigentümer, kein Familienunternehmen)	113	19,6	19,6
	ausländischer Hand (Mehrheitseigentümer, Familienunternehmen)	52	9,0	9,0
	ausländischer Hand (Mehrheitseigentümer, kein Familienunternehmen)	95	16,5	16,5
	öffentlicher Hand (z.B. Bund, Gemeinde, Stadtwerke etc.)	152	26,3	26,4
	Streubesitz (in- oder ausländisch), d.h. kein: Mehrheitseigentümer:innen	24	4,2	4,2
	andere:r Eigentümer:innen	36	6,2	6,3
	weiß nicht	3	,5	,5
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 30 Unternehmensform: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie sind:

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ein eigenständiges Unternehmen	198	34,3	34,4
	eine Konzernmuttergesellschaft	144	25,0	25,0
	eine Tochtergesellschaft eines Konzerns	223	38,6	38,8
	weiß nicht	10	1,7	1,7
	Gesamt	575	99,7	100,0
Fehlend	System	2	,3	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 31 Notiert das Unternehmen bzw. die Muttergesellschaft an einer österreichischen oder internationalen Börse?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	160	27,7	27,9
	Nein	414	71,8	72,1
	Gesamt	574	99,5	100,0
Fehlend	System	3	,5	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 32 Wie beurteilen Sie insgesamt die wirtschaftliche Situation bzw. die Zukunftsaussichten des Unternehmens?

		Sehr gut	Gut	Befriedigend	Genügend	Nicht genügend	Gesamt
die wirtschaftliche Situation heute	Anzahl	126	210	161	60	20	577
	Zeilen (%)	21,8%	36,4%	27,9%	10,4%	3,5%	100,0%
die Zukunftsaussichten in den nächsten drei Jahren	Anzahl	82	239	174	63	18	576
	Zeilen (%)	14,2%	41,5%	30,2%	10,9%	3,1%	100,0%

Tabelle 33 Gibt es üblicherweise vor Aufsichtsratssitzungen eine Vorbesprechung der Arbeitnehmervertreter:innen mit ...

		Ja immer	Bei Bedarf	Nein	Gesamt
der Geschäftsführung/dem Vorstand? mit ...	Anzahl	229	212	135	576
	Anzahl der Zeilen (%)	39,8%	36,8%	23,4%	100,0%
den Eigentümer:innen (Gesellschaftern, Aktionären etc.)?	Anzahl	20	134	419	573
	Anzahl der Zeilen (%)	3,5%	23,4%	73,1%	100,0%
anderen Aufsichtsratsmitgliedern (Kapitalvertreter:innen)?	Anzahl	46	194	334	574
	Anzahl der Zeilen (%)	8,0%	33,8%	58,2%	100,0%
Arbeitnehmervertreter:innen mit ...					

Tabelle 34 Was würden Sie sagen, wie hilfreich ist die Aufsichtsrats-Funktion, um die Interessen der Belegschaft durchzusetzen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	sehr hilfreich	172	29,8	29,9
	hilfreich	255	44,2	44,3
	wenig hilfreich	131	22,7	22,8
	sehr wenig hilfreich	17	2,9	3,0
	Gesamt	575	99,7	100,0
Fehlend	System	2	,3	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 35 Wie viele Aufsichtsratssitzungen finden im Laufe eines Jahres durchschnittlich statt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	weniger als 4	21	3,6	3,6
	4	444	76,9	76,9
	zwischen 5 und 6	97	16,8	16,8
	mehr als 6	15	2,6	2,6
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 36 In welcher Form wurden die Aufsichtsratssitzungen in den letzten 12 Monaten überwiegend abgehalten?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	überwiegend in Präsenz (selten online oder hybrid)	410	71,1	71,2
	überwiegend „hybrid“, d.h., die AR-Mitglieder sind teilweise in Präsenz anwesend, teilweise über Internet-Tools	131	22,7	22,7
	überwiegend online (selten in Präsenz oder hybrid)	35	6,1	6,1
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 37 Wie schätzen Sie die Qualität der verschiedenen Formen der Abhaltung von Aufsichtsratssitzungen ein?

		sehr gut	eher gut	befriedigend	eher schlecht	sehr schlecht	weiß nicht/keine Antwort	Gesamt
AR-Sitzungen in Präsenz	Anzahl	417	121	21	3	2	12	576
	Anzahl der Zeilen (%)	72,4%	21,0%	3,6%	0,5%	0,3%	2,1%	100,0%
AR-Sitzungen „hybrid“	Anzahl	50	169	184	73	15	75	566
	Anzahl der Zeilen (%)	8,8%	29,9%	32,5%	12,9%	2,7%	13,3%	100,0%
AR-Sitzungen online	Anzahl	29	70	159	138	71	100	567
	Anzahl der Zeilen (%)	5,1%	12,3%	28,0%	24,3%	12,5%	17,6%	100,0%

Tabelle 38 Wenn Sie an Aufsichtsratssitzungen im Online-Format denken, inwieweit treffen diese Aussagen zu?

		trifft zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	weiß nicht	Gesamt
Online-Sitzungen laufen fokussierter bzw. professioneller ab als Sitzungen in Präsenz.	Anzahl	18	32	152	143	148	72	565
	Zeilen (%)	3,2%	5,7%	26,9%	25,3%	26,2%	12,7%	100,0%
Online-Sitzungen sind zeitsparender und lassen sich leichter in den Arbeitstag integrieren oder mit privaten Verpflichtungen (z.B. Kinderbetreuung) vereinbaren.	Anzahl	86	168	127	53	70	61	565
	Zeilen (%)	15,2%	29,7%	22,5%	9,4%	12,4%	10,8%	100,0%
Online-Sitzungen ermöglichen wenig informellen Austausch davor und danach sowie während den Sitzungen.]	Anzahl	275	135	48	23	29	55	565
	Zeilen (%)	48,7%	23,9%	8,5%	4,1%	5,1%	9,7%	100,0%
Bei Online-Sitzungen können sich alle Beteiligten gleichberechtigter in Diskussionen einbringen als bei Sitzungen in Präsenz.	Anzahl	15	21	102	149	211	66	564
	Zeilen (%)	2,7%	3,7%	18,1%	26,4%	37,4%	11,7%	100,0%
Die immer wieder auftretenden technischen Probleme und dadurch verursachten Verzögerungen machen Online-Sitzungen unattraktiv.	Anzahl	58	127	113	84	112	70	564
	Zeilen (%)	10,3%	22,5%	20,0%	14,9%	19,9%	12,4%	100,0%
Bei Online-Sitzungen habe ich Sorge, was Datenschutz und Vertraulichkeit betrifft.	Anzahl	41	83	86	111	180	63	564
	Zeilen (%)	7,3%	14,7%	15,2%	19,7%	31,9%	11,2%	100,0%
Bei Online-Sitzungen werden vertiefende Diskussionen erschwert, z.B. weil die Agenda straffer durchgezogen wird.	Anzahl	135	198	83	50	35	63	564
	Zeilen (%)	23,9%	35,1%	14,7%	8,9%	6,2%	11,2%	100,0%

Tabelle 39 Wenn Sie an die letzte Entscheidung von großer Bedeutung bzw. Tragweite für das Unternehmen im Aufsichtsrat denken, zu welchem Zeitpunkt wurde diese im Aufsichtsrat behandelt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	im Stadium der Planung	287	49,7	50,0
	als Einfluss auf die Entscheidung kaum noch möglich war	143	24,8	24,9
	wenn Einfluss auf die Entscheidung nicht mehr möglich war, aber ev. noch Änderungen (z.B. soziale Abfederungen für di	71	12,3	12,4
	als schon alles entschieden war	73	12,7	12,7
	Gesamt	574	99,5	100,0
Fehlend	System	3	,5	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 40 Wenn Sie an die letzte Entscheidung von geringerer Bedeutung bzw. Tragweite für das Unternehmen im Aufsichtsrat denken, zu welchem Zeitpunkt wurde diese im Aufsichtsrat behandelt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	im Stadium der Planung	234	40,6	40,8
	wenn Einfluss auf die Entscheidung kaum mehr möglich ist	182	31,5	31,7
	wenn Einfluss auf die Entscheidung nicht mehr möglich ist, aber ev. noch Änderungen (z.B. soziale Abfederungen für di	66	11,4	11,5
	wenn schon alles entschieden ist	92	15,9	16,0
	Gesamt	574	99,5	100,0
Fehlend	System	3	,5	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 41 Die Möglichkeiten, die Interessen der Belegschaft zu vertreten (zusätzlich zur sonstigen BR-Arbeit), erhöhen sich durch die Tätigkeit im Aufsichtsrat ...

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	wesentlich	123	21,3	21,4
	merkbar	241	41,8	41,8
	kaum	187	32,4	32,5
	nicht wahrnehmbar bzw. gar nicht	25	4,3	4,3
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 42 Wen würden Sie im Aufsichtsrat als Ihre Verbündeten ansehen? Sind dies...

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Gesamt
andere Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat	Anzahl	508	35	11	18	572
	Zeilen (%)	88,8%	6,1%	1,9%	3,1%	100,0%
Kapitalvertreter:innen von Mehrheitseigentümer:innen	Anzahl	19	148	244	147	558
	Zeilen (%)	3,4%	26,5%	43,7%	26,3%	100,0%
Kapitalvertreter:innen von Minderheitseigentümer:innen	Anzahl	15	99	209	225	548
	Zeilen (%)	2,7%	18,1%	38,1%	41,1%	100,0%
Kapitalvertreter:innen – nicht zuordenbar	Anzahl	25	99	187	241	552
	Zeilen (%)	4,5%	17,9%	33,9%	43,7%	100,0%
Geschäftsführung/Vorstand	Anzahl	60	250	179	80	569
	Zeilen (%)	10,5%	43,9%	31,5%	14,1%	100,0%
andere Führungskräfte im Unternehmen, die Einfluss auf die Geschäftsführung haben	Anzahl	55	215	142	144	556
	Zeilen (%)	9,9%	38,7%	25,5%	25,9%	100,0%
andere	Anzahl	29	71	93	342	535
	Zeilen (%)	5,4%	13,3%	17,4%	63,9%	100,0%

Tabelle 43 Sind Sie Gewerkschaftsmitglied?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	559	96,9	97,0
	Nein	15	2,6	2,6
	Keine Antwort	2	,3	,3
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 44 Ist Ihr Unternehmen eine Aktiengesellschaft?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente
Gültig	Ja	221	38,3	38,3
	Nein	356	61,7	61,7
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 45 Ist der Aufsichtsrat in die Bestellung des Vorstandes eingebunden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	169	29,3	76,5
	Nein	42	7,3	19,0
	Weiß nicht	10	1,7	4,5
	Gesamt	221	38,3	100,0
Fehlend	System	356	61,7	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 46 Die Einbindung des Aufsichtsrats in die Bestellung des Vorstandes ist ...

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	zufriedenstellend	139	24,1	82,2
	nicht zufriedenstellend	16	2,8	9,5
	weiß nicht	14	2,4	8,3
	Gesamt	169	29,3	100,0
Fehlend	System	408	70,7	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 47 Ist der Aufsichtsrat (oder allenfalls der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates) in den Prozess der Auswahl und Honorarvereinbarung mit den Abschlussprüfer:innen eingebunden?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja, in beides	234	40,6	40,8
	Nur in die Auswahl	179	31,0	31,2
	Nur in die Honorarvereinbarung	10	1,7	1,7
	Nein	151	26,2	26,3
	Gesamt	574	99,5	100,0
Fehlend	System	3	,5	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 48 Ist der Aufsichtsrat (oder allenfalls der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates) bei der Definition des Prüfungsauftrags für die Abschlussprüfer:innen aktiv beteiligt (etwa durch Formulierung zusätzlicher Prüfungsschwerpunkte für das kommende Jahr)?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	292	50,6	50,8
	Nein	283	49,0	49,2
	Gesamt	575	99,7	100,0
Fehlend	System	2	,3	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 49 Wird der Prüfungsbericht gemeinsam mit den Abschlussprüfer:innen im Aufsichtsrat diskutiert?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	546	94,6	94,6
	Nein	31	5,4	5,4
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 50 Insgesamt gesehen, ist die Einbindung des Aufsichtsrats in den Prozess der Bestellung der Jahresabschlussprüfung ...

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	sehr zufriedenstellend.	132	22,9	22,9
	zufriedenstellend.	337	58,4	58,4
	wenig zufriedenstellend.	71	12,3	12,3
	gar nicht zufriedenstellend.	17	2,9	2,9
	weiß nicht	20	3,5	3,5
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 51 Welche Ausschüsse hat Ihr Aufsichtsrat gebildet? (Mehrfachantwort)

	Antworten		
	N	Prozent	Prozent der Fälle
Prüfungsausschuss (etwa zur Beratung des Abschlussprüfberichts oder der Prüfer:innenauswahl)	297	22,2%	52,3%
Präsidium/Präsidialausschuss (etwa zur Vorberatung der Tagesordnungen und des Sitzungsablaufes)	97	7,2%	17,1%
Nominierungsausschuss (etwa zur Vorberatung und Prüfung von Nominierungen in Geschäftsführung oder Vorstand)	111	8,3%	19,5%
Personalausschuss (etwa zur Beratung von Personalplänen oder der Personalstrategie)	86	6,4%	15,1%
Finanzausschuss (etwa zur Vorberatung von Finanzvorschau/Budget oder Darlehensaufnahmen)	87	6,5%	15,3%
Investitionsausschuss (etwa zur Vorberatung von Investitionsbeschlüssen)	42	3,1%	7,4%
Strategieausschuss (etwa zur Vorberatung der allgemeinen Grundsätze der Geschäftspolitik)	68	5,1%	12,0%
Risikoausschuss (etwa zur Vorberatung der Risikostrategie und der Risikoabsicherung)	79	5,9%	13,9%
Innovationsausschuss/Technologieausschuss (zur Vorberatung von Entscheidungen im Zusammenhang mit neuen Technologien)	23	1,7%	4,0%
Nachhaltigkeitsausschuss (zur Vorberatung der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder der Wesentlichkeitsanalyse)	47	3,5%	8,3%
Vergütungsausschuss (zur Beratung der Vergütung/Vergütungssysteme für das Top-Management)	84	6,3%	14,8%
Compliance-Ausschuss (zur Kontrolle der Einhaltung von Compliance- und Governance-Vorgaben)	43	3,2%	7,6%
Ad-Hoc-Ausschüsse für bestimmte (zeitlich abgegrenzte) Projekte	35	2,6%	6,2%
Anderes gebildet?	39	2,9%	6,9%
Weiß nicht/keine Antwort	202	15,1%	35,6%
Gesamt	1340	100,0%	235,9%

Fälle N = 568

Tabelle 52 **Gibt es im Unternehmen eine Haftpflichtversicherung für die Mitglieder des Aufsichtsrats (D & O Versicherung)?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	264	45,8	45,9
	Nein	92	15,9	16,0
	Weiß nicht	219	38,0	38,1
	Gesamt	575	99,7	100,0
Fehlend	System	2	,3	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 53 **Sind Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat in der Haftpflichtversicherung ebenfalls erfasst?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Ja	187	32,4	71,1
	Nein	35	6,1	13,3
	Weiß nicht	41	7,1	15,6
	Gesamt	263	45,6	100,0
Fehlend	System	314	54,4	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 54 Welche [max. 10] Themen nehmen im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit den größten Raum ein (insbesondere in zeitlicher Hinsicht)?

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Jahresabschluss/Konzernabschluss/Quartals- und Halbjahresberichte	497	13,1%	86,3%
allgemeine Berichte/Quartalsberichte des Vorstands/der Geschäftsführung?	511	13,4%	88,7%
Auswahl und Beauftragung der Abschlussprüfer:innen	81	2,1%	14,1%
finanzielle Jahresplanung/Budgetierung	345	9,1%	59,9%
Finanzierung des Unternehmens (z. B. Kreditaufnahme, Ausgabe von Anleihen oder Aktien, Tilgung von Krediten ...)	154	4,0%	26,7%
Gewinnverwendung (z. B. Dividendenausschüttung, Einbehaltung von Gewinnen, Verlustausgleich ...)	131	3,4%	22,7%
personelle Besetzung und Vergütung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung	53	1,4%	9,2%
innere Ordnung und Organisation des Aufsichtsrats (z.B. Ausschüsse, Geschäftsordnung)	40	1,1%	6,9%
Kompetenzprofile der Aufsichtsratsmitglieder und des Gremiums insgesamt	10	0,3%	1,7%
mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens	316	8,3%	54,9%
Fusionen/Übernahmen (z. B. Kauf/Verkauf von Tochterunternehmen)	86	2,3%	14,9%
Restrukturierungen und Reorganisationen des Unternehmens/Konzerns	123	3,2%	21,4%
Investitionsmaßnahmen (z. B. Anlagen, Grundstücke, Gebäude)	276	7,2%	47,9%
Gleichstellungspolitik/Diversität	22	0,6%	3,8%
Entwicklung der Beschäftigungslage	193	5,1%	33,5%
Personalpolitik (z. B. Aus- und Weiterbildungskonzepte, Bindung von Fachkräften)	90	2,4%	15,6%
Nachhaltigkeits-Berichterstattung/CSRD	103	2,7%	17,9%
Nachhaltigkeit in der Lieferkette/CSDDD	11	0,3%	1,9%
Risikomanagement & Compliance	217	5,7%	37,7%
Forschung, Entwicklung und Innovation	74	1,9%	12,8%
technologischer Wandel und Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (z. B. Künstliche Intelligenz)	55	1,4%	9,5%
Cybersicherheit	100	2,6%	17,4%
geopolitische Risiken	54	1,4%	9,4%
Beschaffungssicherheit/Supply Chain	39	1,0%	6,8%
Energie- und Ressourcensicherheit	79	2,1%	13,7%
Nachfolgeplanung und Generationenwechsel im Aufsichtsrat	12	0,3%	2,1%
Vertrieb und Marketing	110	2,9%	19,1%
Anderes	25	0,7%	4,3%
Gesamt	3807	100,0%	660,9%

Fälle N = 576

Tabelle 55 **Nennen Sie die [max. 10] Themen, die in der Aufsichtsratsarbeit für Sie als Arbeitnehmer:innen-Vertretung am wichtigsten sind**

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Jahresabschluss/Konzernabschluss/Quartals- und Halbjahresberichte	436	10,0%	75,8%
allgemeine Berichte/Quartalsberichte des Vorstands/der Geschäftsführung?	416	9,5%	72,3%
Auswahl und Beauftragung der Abschlussprüfer:innen	39	0,9%	6,8%
finanzielle Jahresplanung/Budgetierung	366	8,4%	63,7%
Finanzierung des Unternehmens (z. B. Kreditaufnahme, Ausgabe von Anleihen oder Aktien, Tilgung von Krediten ...)	144	3,3%	25,0%
Gewinnverwendung (z. B. Dividendenausschüttung, Einbehaltung von Gewinnen, Verlustausgleich ...)	218	5,0%	37,9%
personelle Besetzung und Vergütung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung	117	2,7%	20,3%
innere Ordnung und Organisation des Aufsichtsrats (z.B. Ausschüsse, Geschäftsordnung)	48	1,1%	8,3%
Kompetenzprofile der Aufsichtsratsmitglieder und des Gremiums insgesamt	32	0,7%	5,6%
mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens	398	9,1%	69,2%
Fusionen/Übernahmen (z. B. Kauf/Verkauf von Tochterunternehmen)	126	2,9%	21,9%
Restrukturierungen und Reorganisationen des Unternehmens/Konzerns	205	4,7%	35,7%
Investitionsmaßnahmen (z. B. Anlagen, Grundstücke, Gebäude)	210	4,8%	36,5%
Gleichstellungspolitik/Diversität	132	3,0%	23,0%
Entwicklung der Beschäftigungslage	389	8,9%	67,7%
Personalpolitik (z. B. Aus- und Weiterbildungskonzepte, Bindung von Fachkräften)	386	8,8%	67,1%
Nachhaltigkeits-Berichterstattung/CSRD	59	1,4%	10,3%
Nachhaltigkeit in der Lieferkette/CSDDD	10	0,2%	1,7%
Risikomanagement & Compliance	134	3,1%	23,3%
Forschung, Entwicklung und Innovation	90	2,1%	15,7%
technologischer Wandel und Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (z. B. Künstliche Intelligenz)	83	1,9%	14,4%
Cybersicherheit	89	2,0%	15,5%
geopolitische Risiken	38	0,9%	6,6%
Beschaffungssicherheit/Supply Chain	37	0,8%	6,4%
Energie- und Ressourcensicherheit	48	1,1%	8,3%
Nachfolgeplanung und Generationenwechsel im Aufsichtsrat	38	0,9%	6,6%
Vertrieb und Marketing	66	1,5%	11,5%
Anderes	12	0,3%	2,1%
Gesamt	4366	100,0%	759,3%

Fälle N = 575

Tabelle 56 **Gibt es in Ihrem Unternehmen derzeit einen Nachhaltigkeitsbericht oder eine „Nichtfinanzielle Erklärung“?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	ja, auf verpflichtender Basis	172	29,8	29,8
	ja, auf freiwilliger Basis	173	30,0	30,0
	nein	140	24,3	24,3
	weiß nicht	92	15,9	15,9
	Gesamt	577	100,0	100,0

Tabelle 57 **Mit Blick auf die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung enthaltenen Kontroll-Möglichkeiten für die Arbeitnehmer:innenvertretung: Wie bewerten Sie die von der EU-Kommission erfolgte Aufweichung bzw. Verschiebung der Berichtspflicht zugunsten der weichenen „Omnibus-Regelung“?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	negativ	92	15,9	16,0
	ambivalent	158	27,4	27,4
	positiv	71	12,3	12,3
	weiß nicht	255	44,2	44,3
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		579	577	100,0

Tabelle 58 Die folgenden Aussagen thematisieren das Verhältnis von Vorstand (bzw. Geschäftsführung) und Aufsichtsrat im Strategieprozess. Bitte bewerten Sie diese aus Ihrer spezifischen Perspektive als Vertretung der Arbeitnehmer:innen, ob die Aussagen zutreffend sind.

		trifft zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	weiß nicht	Gesamt
Die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat ist wichtiger Ratgeber und Sparring-partner des Vorstands/der Geschäftsführung zu Fragen der strategischen Unternehmensführung	Anzahl	110	140	144	88	89	3	574
	Zeilen%	19,2%	24,4%	25,1%	15,3%	15,5%	0,5%	100,0%
Die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat und der Vorstand bzw. die Geschäftsführung stimmen sich intensiv zur Strategie ab, um eine gemeinsame Position zu entwickeln.	Anzahl	32	118	161	126	134	3	574
	Zeilen%	5,6%	20,6%	28,0%	22,0%	23,3%	0,5%	100,0%
Die Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat hat eine primär kontrollierende Funktion (Prüfung der Plausibilität der Strategie).	Anzahl	85	246	135	71	34	3	574
	Zeilen%	14,8%	42,9%	23,5%	12,4%	5,9%	0,5%	100,0%
Unsere Arbeitnehmer:innenvertretung im Aufsichtsrat ist Vordenkerin und Impulsgeberin zu strategischen Fragen.	Anzahl	28	97	187	123	131	8	574
	Zeilen%	4,9%	16,9%	32,6%	21,4%	22,8%	1,4%	100,0%

Tabelle 59 Bei welchen Themen haben Sie als Arbeitnehmervertreter:in im Aufsichtsrat in den letzten fünf Jahren Erfolge im Sinne der Mitarbeiter:innen erzielen können?

	Antworten		
	N	Prozent	Prozent der Fälle
Überwachung und Kontrolle der Finanzen (Jahresabschluss)	246	13,1%	45,1%
Kompetenzprofile der Aufsichtsratsmitglieder und Arbeit des Gremiums insgesamt	35	1,9%	6,4%
Gewinnverwendung (z. B. Dividendenausschüttung, Einbehaltung von Gewinnen, Verlustausgleich ...)	104	5,6%	19,1%
Investitionsmaßnahmen	195	10,4%	35,8%
Umstrukturierungen wie Ausgliederungen, Auslagerungen (Offensivmaßnahmen)	86	4,6%	15,8%
Abmilderung der Auswirkungen von Umstrukturierungen und Rationalisierungen (Defensivmaßnahmen)	204	10,9%	37,4%
Einführung von bedeutenden Veränderungsprojekten	80	4,3%	14,7%
Durchsetzung von Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. im Zuge von Digitalisierung)	99	5,3%	18,2%
Einfluss auf das Risikomanagement/die Risikostrategie des Unternehmens	40	2,1%	7,3%
Mitwirkung bei Digitalisierungsprojekten	89	4,8%	16,3%
Grundsätze der Managementvergütung (z.B. Ziele für Boni etc.)	29	1,5%	5,3%
mittel- bis langfristige Strategie des Unternehmens	137	7,3%	25,1%
Gleichstellungspolitik/Diversität (z.B. Förderung von Frauen)	107	5,7%	19,6%
Sicherung von Arbeitsplätzen im Unternehmen	284	15,2%	52,1%
Verhinderung von Unternehmenskrisen	63	3,4%	11,6%
andere Themen	74	4,0%	13,6%
Gesamt	1872	100,0%	343,5%

Fälle N = 545

Tabelle 60 Bei welchen der soeben aufgelisteten Themen (bzw. bei welchen anderen Themen) würden Sie für Ihre eigene Aufsichtsratsarbeit mehr Unterstützung benötigen?

Offene Frage.

Tabelle 61 Welche Voraussetzungen sind für die Arbeitnehmer:innen-Vertretung besonders wichtig, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?

	Antworten		
	N	Prozent	Prozent der Fälle
Wissen um die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats	521	14,7%	91,1%
finanzielles Know How (Bilanzprüfung, Kennzahlen)	408	11,5%	71,3%
spezifisches Branchenwissen	316	8,9%	55,2%
juristisches Wissen (komplexe Verträge, Ausschreibungen, Schadenersatz etc.)	104	2,9%	18,2%
strategisches Know How	204	5,8%	35,7%
Soft Skills und „Feingefühl“ (z.B. gruppendynamisches Know How, Psychologie)	260	7,3%	45,5%
Kenntnis über das eigene Unternehmen/den eigenen Konzern sowie die internen Abläufe	455	12,8%	79,5%
betriebliche Erfahrung, Erfahrungswissen	414	11,7%	72,4%
Know How rund um IT/Digitalisierung/Datensicherheit/KI	92	2,6%	16,1%
spezifisches Fachwissen, z.B. Risikomanagement oder Nachhaltigkeitsberichterstattung	107	3,0%	18,7%
kontinuierliche Weiterbildung sowie Beratung einholen (insb. von AK und/oder Gewerkschaften)	389	11,0%	68,0%
gute Kenntnis über die unterschiedlichen Akteur:innen im Aufsichtsrat und deren Interessen	267	7,5%	46,7%
Anderes	7	0,2%	1,2%
Gesamt	3544	100,0%	619,6%

Fälle N=572

Tabelle 62 Inwieweit sind die folgenden Taktiken Teil Ihrer Handlungsstrategien, um die Aufsichtsratsfunktion erfolgreich auszuüben?

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	Gesamt
möglichst frühzeitig Informationen aus unterschiedlichen Quellen einholen, um frühzeitig intervenieren zu können	Anzahl	323	213	29	6	571
	Zeilen%	56,6%	37,3%	5,1%	1,1%	100,0%
gute Vorbereitung auf die AR-Sitzungen in Form der Sichtung der vorhandenen Unterlagen	Anzahl	420	129	22	2	573
	Zeilen%	73,3%	22,5%	3,8%	0,3%	100,0%
Vorab-Beratung und Einholen von benötigten Informationen (insb. bei AK und/oder Gewerkschaften)	Anzahl	191	218	140	22	571
	Zeilen%	33,5%	38,2%	24,5%	3,9%	100,0%
in den AR-Sitzungen nachfragen und wenn nötig, dabei beharrlich sein	Anzahl	310	210	39	13	572
	Zeilen%	54,2%	36,7%	6,8%	2,3%	100,0%
Protokolle anfertigen bzw. die Sitzungsprotokolle sorgfältig kontrollieren	Anzahl	261	223	66	19	569
	Zeilen%	45,9%	39,2%	11,6%	3,3%	100,0%
Vorabgespräche zu heiklen Themen mit GF/Vorstand sowie ggfs. mit Eigentümervertreter:innen führen	Anzahl	269	211	69	23	572
	Zeilen%	47,0%	36,9%	12,1%	4,0%	100,0%
informelle Gespräche über Aufsichtsrats-Materien vor und nach den offiziellen AR-Sitzungen bewusst forcieren	Anzahl	146	219	157	45	567
	Zeilen%	25,7%	38,6%	27,7%	7,9%	100,0%
Bereitschaft zur Eskalation, indem der Geschäftsführung im Beisein der Kapitalvertreter:innen auch unangenehme Fragen gestellt werden	Anzahl	159	206	161	43	569
	Zeilen%	27,9%	36,2%	28,3%	7,6%	100,0%
Aufbau von Druck, indem Fristen gesetzt werden, um andernfalls eine außerordentliche AR-Sitzung einzufordern	Anzahl	61	137	257	114	569
	Zeilen%	10,7%	24,1%	45,2%	20,0%	100,0%
wann immer möglich, auf einen rufschonenden Umgang mit anderen AR-Mitgliedern setzen, um niemanden zu brüskieren	Anzahl	185	258	96	30	569
	Zeilen%	32,5%	45,3%	16,9%	5,3%	100,0%
Anderes	Anzahl	11	20	70	370	471
	Zeilen%	2,3%	4,2%	14,9%	78,6%	100,0%

Tabelle 63 Wir haben weiter vorne nach dem Verhältnis von Vorstand (bzw. Geschäftsführung) und Aufsichtsrat im Strategieprozess aus Sicht der Arbeitnehmerinnenvertretung gefragt: Bitte bewerten Sie jetzt dieselben Fragen aus der Perspektive des gesamten Aufsichtsrats (in dem Sie Mitglied sind) dahingehend, ob die Aussagen zutreffend sind.

		trifft zu	trifft eher zu	teils/ teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	weiß nicht	Gesamt
Der Aufsichtsrat ist wichtiger Ratgeber und Sparringpartner des Vorstands/der Geschäftsführung zu Fragen der strategischen Unternehmensführung	Anzahl	201	187	100	49	29	7	573
	Zeilen%	35,1%	32,6%	17,5%	8,6%	5,1%	1,2%	100,0%
Der Aufsichtsrat und der Vorstand bzw. die Geschäftsführung stimmen sich intensiv zur Strategie ab, um eine gemeinsame Position zu entwickeln.	Anzahl	166	185	130	60	25	7	573
	Zeilen%	29,0%	32,3%	22,7%	10,5%	4,4%	1,2%	100,0%
Der Aufsichtsrat hat eine primär kontrollierende Funktion (Prüfung der Plausibilität der Strategie).	Anzahl	220	202	97	34	15	5	573
	Zeilen%	38,4%	35,3%	16,9%	5,9%	2,6%	0,9%	100,0%
Der Aufsichtsrat ist Vordenkerin und Impulsgeberin zu strategischen Fragen.	Anzahl	64	136	179	123	62	8	572
	Zeilen%	11,2%	23,8%	31,3%	21,5%	10,8%	1,4%	100,0%

Tabelle 64 **Wie bewerten Sie insgesamt die Zusammenarbeit im Aufsichtsratsgremium, über das Sie berichtet haben (in Schulnoten)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente
Gültig	Sehr gut	97	16,8	16,8
	Gut	264	45,8	45,8
	Befriedigend	156	27,0	27,1
	Genügend	49	8,5	8,5
	Nicht genügend	10	1,7	1,7
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 65 **Stimmen in Ihrem Betrieb die Interessen der Arbeitnehmer:innen-Vertretung und der Unternehmensleitung (bzw. die Kapitaleseite) ihrer Meinung nach überein?**

bei wirtschaftlichen Fragen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	in allen Fragen	13	2,3	2,3
	in vielen Fragen	432	74,9	75,0
	in wenigen Fragen	127	22,0	22,0
	in keinen Fragen	1	,2	,2
	weiß nicht	3	,5	,5
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

bei sozialen Fragen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	in allen Fragen	24	4,2	4,2
	in vielen Fragen	352	61,0	61,1
	in wenigen Fragen	181	31,4	31,4
	in keinen Fragen	14	2,4	2,4
	weiß nicht	5	,9	,9
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 66 **Wie würden Sie das Verhältnis der Arbeitnehmer:innenvertretung mit der Geschäftsführung Ihres Unternehmens beschreiben? Ist dieses im Allgemeinen ...**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	Sehr gut	141	24,4	24,5
	Eher Gut	269	46,6	46,7
	Befriedigend	127	22,0	22,0
	Eher Schlecht	29	5,0	5,0
	Sehr schlecht	10	1,7	1,7
	Gesamt	576	99,8	100,0
Fehlend	System	1	,2	
Gesamt		577	100,0	

Tabelle 67 **Sie sind nun fast am Ende der Befragung angelangt. Gab es Fragen oder Themen, die gefehlt haben? Was möchten Sie uns sonst noch mitteilen?**

Offene Frage

Tabelle 68 **Abschließend ersuchen wir Sie nochmals an Erfolge Ihrer bisherigen Arbeit zu denken: Was war ein Erfolg als Arbeitnehmer:innenvertreter:in im Aufsichtsrat, auf den Sie besonders stolz sind? Bitte um kurze Beschreibung in Stichworten.**

Offene Frage



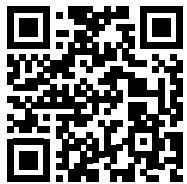
ALLE RATGEBER ZUM DOWNLOADEN

<https://wien.arbeiterkammer.at/service/Ratgeber/index.html>



BERATUNGSTERMIN VEREINBAREN UNTER

<https://wien.arbeiterkammer.at/ueberuns/kontakt/index.html>



ALLE STUDIEN ZUM DOWNLOADEN

<https://emedien.arbeiterkammer.at/>



WEITERE SERVICES UND INFORMATIONEN UNTER

<https://wien.arbeiterkammer.at/>

DER DIREKTE WEG ZU UNSEREN PUBLIKATIONEN

<https://wissenschaft.arbeiterkammer.at/>

<https://emedien.arbeiterkammer.at/>

ZITIERFÄHIGER LINK ZUR STUDIE

<https://emedien.arbeiterkammer.at/resolver?urn=urn:nbn:at:at-akw:g-7396128>

CREATIVE COMMONS CC BY-SA

Sofern nicht anders ausgewiesen, steht der Inhalt dieses Werks unter der Creative Commons Lizenz CC BY-SA 4.0 zur Verfügung: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>



Bei Verwendung von Textteilen wird um Zusendung eines Belegexemplars an die AK Wien / Abteilung Betriebswirtschaft, Abteilung Sozialpolitik und Abteilung Wirtschaftspolitik ersucht.

IMPRESSUM

Medieninhaberin: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien,

Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien, Telefon: (01) 501 65 0

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

Auftraggeberin: AK Wien / Abt. Betriebswirtschaft, Abt. Sozialpolitik und Abt. Wirtschaftspolitik

Rückfragen an: Veronika Heimerl (veronika.heimerl@akwien.at)

Michael Heiling (michael.heiling@akwien.at)

Gestaltung: Alexander Ullrich | A SQUARED

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: AK Wien

ISBN: 978-3-7063-1240-0

© 2026 AK Wien



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

Die Arbeiterkammer steht für soziale Gerechtigkeit.
Wir setzen uns seit mehr als 100 Jahren für die Rechte
der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein.

DAMALS. HEUTE. FÜR IMMER.

wien.arbeiterkammer.at



WIEN

GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

MITBESTIMMUNG IM AUFSICHTSRAT

Studie im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

2026

