

Mitbestimmung im Unternehmen

Ein Beispiel

Die Firma METRON in Brugg gab sich im Sommer 1974 eine Unternehmensstruktur mit weitgehenden Mitbestimmungsrechten der Mitarbeiter. **Gret Haller-Zimmermann** schildert die rechtlichen Voraussetzungen und die Organisation dieses Beispiels, an dem sie 1973/74 als juristische Mitarbeiterin mitwirkte.

Die Firma METRON in Brugg ist ein privates Dienstleistungsunternehmen mit rund 60 Mitarbeitern. Sie übernimmt vorwiegend von der öffentlichen Hand, aber auch von privaten Institutionen Aufträge auf dem Gebiet des Bauwesens und der Raumplanung im weitesten Sinn. Diese Aufträge können reine Beratungs-, aber auch Forschungs-, Entwicklungs- oder vor allem eigentliche Planungs- und Bauaufgaben umfassen, welche in der Regel von einem interdisziplinären Arbeitsteam – je nach Aufgabe bestehend aus Architekt, Ingenieur, Jurist, Ökonom, Psychologe oder Soziologe – gelöst werden. Entsprechend seinem weiten Arbeitsbereich besteht das Unternehmen aus fünf relativ selbständigen Teilbetrieben: Planungsgrundlagen, Orts- und Regionalplanung, Verkehrsplanung, Architektur, Administration. Im Administrationsbetrieb wird zentral das Sekretariat (Bibliothek, Buchhaltung usw.) für die anderen vier Betriebe und das Unternehmen als Ganzes geführt.

Schon seit der Gründung der Firma im Jahr 1965 hatten die Mitarbeiter Mitbestimmungsrechte, vor allem auf der Ebene der Betriebe. Mit der Zeit entstand jedoch das Bedürfnis, die Mitbestimmung rechtlich verbindlich zu verankern und die Mitbestimmungsrechte gleichzeitig nicht mehr nur auf Betriebsebene, sondern auch auf der Stufe des gesamten Unternehmens einzuführen.

Mitbestimmung und Aktienrecht

Die Suche nach einer passenden Rechtsform für die Firma METRON hat deutlich gezeigt, dass das geltende schweizerische Recht für die Verankerung von direkten Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer ungeeignet ist. Will man solche Rechte formell verbindlich einführen, so bedarf es zum Teil komplizierter Konstruktionen mit Rechtsinstituten, die ursprünglich wohl kaum für derartige Zwecke konzipiert worden sind.

Vor der Neustrukturierung der Firma METRON bestanden mehrere Betriebe als eigene Aktiengesellschaften, deren Aktien zur Hauptsache einer Muttergesellschaft (ebenfalls eine AG) gehörten. Die Aktien der Muttergesellschaft

waren im Besitz der Gründer des Unternehmens – zum grössten Teil immer noch aktive Mitarbeiter.

In der Diskussion über die Einführung der Mitbestimmung wurde schon relativ früh klar, dass das Prinzip der Tochtergesellschaften beibehalten, d. h. jeder Betrieb als eigene Tochteraktiengesellschaft weiterbestehen sollte, dies vor allem zur Wahrung der bisher gepflegten relativ hohen Autonomie der Betriebe (z. B. Austrittsmöglichkeit der Betriebe) und damit nicht allzu umfangreiche Strukturänderungen nötig würden. Die Aktien sollten jedoch zu 100% dem Mutterunternehmen gehören; die Verankerung der Mitbestimmungsrechte sollte also auf der Ebene des Gesamtunternehmens für alle Betriebe einheitlich erfolgen. In Frage stand nun aber vor allem die Rechtsform dieser «Mutter» und Inhaberin aller Tochtergesellschaften.

Die neue Rechtsform des Gesamtunternehmens

Aufgrund der bisherigen Struktur wurde als Rechtsform zunächst auch die Aktiengesellschaft in Betracht gezogen (siehe Kästchen «Was ist eine AG?» unten). Hier ergaben sich Schwierigkeiten vor allem aus der Kapitalgebundenheit dieser Gesellschaft: In der AG werden die wichtigsten Entscheide immer von den Aktionären gefällt, und zwar stimmenmässig im Verhältnis ihres Aktienbesitzes. Für die Mitbestimmung bedeutet dies, dass man den Mitarbeitern

nach heutigem Recht grundlegende Mitbestimmungsrechte praktisch nur via Aktienbesitz einräumen kann. Allerdings bestünde theoretisch noch die Möglichkeit von besonderen Verträgen, in welchen die Aktionäre gewisse Rechte an die Arbeitnehmer abtreten; die Durchsetzung derartiger Verträge durch die Arbeitnehmer gegenüber den Aktionären wäre jedoch sehr schwierig, weshalb ein solches Vertragssystem für die Praxis kaum denkbar ist.

Geht man also beispielsweise von der Vorstellung aus, den Personen, die für ein Unternehmen Arbeit leisten, stehe genauso in gewissen Dingen ein Bestimmungsrecht über dieses Unternehmen zu wie den Kapitalgebern, so kann man diese Idee nur dadurch in die Tat umsetzen, dass man die Arbeitslieferanten künstlich zu Kapitallieferanten macht, indem man ihnen Aktien zur Verfügung stellt. Der Faktor «Arbeit» an sich lässt sich also letztlich nur durch Umwandlung in den Faktor «Kapital» berücksichtigen. Andererseits stehen den Arbeitnehmern in diesem Fall sämtliche Aktionärsrechte zu, d. h. es kann – wiederum aufgrund des Gesetzes – keine Differenzierung gemacht werden, bei welchen Aktionärsentscheidungen mitbestimmt werden soll und wo allenfalls nicht oder noch nicht.

Aufgrund dieser Konsequenzen kam eine reine AG als Rechtsform der Muttergesellschaft für die Firma nicht in Frage: Einerseits stand fest, dass gewisse grundlegende Entscheidungen den Mitar-

beitern im Prinzip voraussetzungslos – ohne irgendwelche finanzielle Beteiligung oder sonstiges besonderes Engagement, also nur aufgrund ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer – zustehen sollten, andererseits wollte man ausreichenden Spielraum bei der Zuteilung der einzelnen Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter.

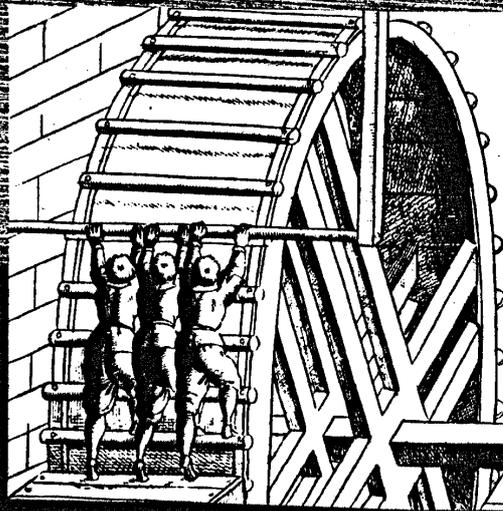
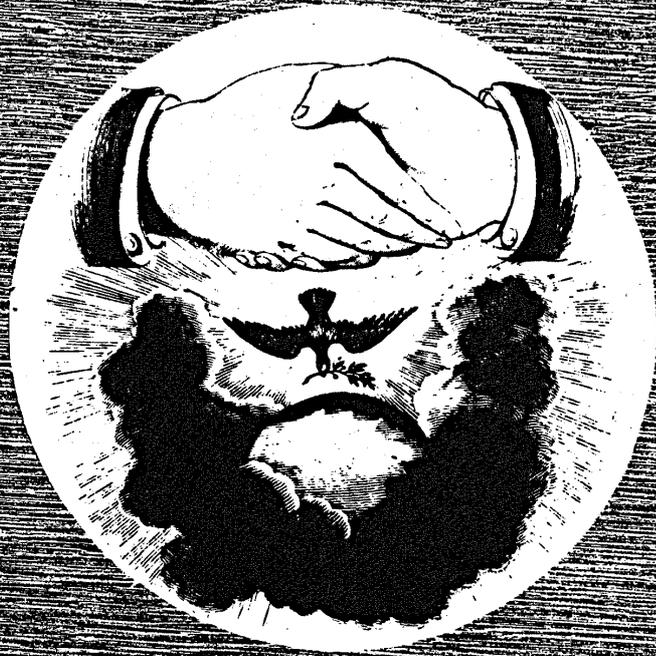
Blieb also die Suche nach einer Form für die Gesamtunternehmung, welche in der Kompetenzteilung rechtlich weniger starr geregelt war. Das zentrale Problem bestand nun vor allem darin, dass das Gesetz zwar verschiedene Gesellschaftsarten zur Verfügung stellt, dass aber die persönliche Haftung des einzelnen Gesellschafters (d. h. des «Mitgliedes» der Gesellschaft) um so grösser wird, je freier die Gesellschafter in der Gestaltung der Gesellschaft sind. Die sog. «Einfache Gesellschaft» beispielsweise – jeder Zusammenschluss von Personen ist automatisch eine Einfache Gesellschaft, wenn er nicht die Bedingungen einer anderen im Gesetz vorgesehenen Gesellschaft erfüllt – wäre durch ihre grosse Gestaltungsfreiheit der Verwirklichung der Mitbestimmungsideen in der Firma an sich sehr entgegengekommen, doch konnte eine persönliche Haftung der mitbestimmenden Mitarbeiter für Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht in Frage kommen.

Weiter prüfte man als Rechtsform für die Mutterunternehmung die Genossenschaft: Hier hätte sich das Haftungsproblem lösen lassen, jedoch steht jedem Genossenschafter gesetzlich «zwingend» (d. h. man kann dies nicht anders regeln) eine Stimme in der Versammlung der Genossenschafter zu, eine Regelung, die bereits wieder so starr ist, dass den Verhältnissen in der Firma nicht mehr genügend hätte Rechnung getragen werden können.

Schliesslich wurde eine Lösung im Rechtsinstitut der Stiftung gefunden (siehe Kästchen «Was ist eine Stiftung?» auf Seite 23). Hier stellte sich kein besonderes Haftungsproblem, da eine Stiftung ja ohnehin nur über ihr Stiftungskapital verfügt, und andererseits war man in der Gestaltung der Bestimmungs- und Mitbestimmungsrechte völlig frei: Man konnte beliebig definierten Gruppen von Mitarbeitern

Was ist eine Aktiengesellschaft?

Eine Aktiengesellschaft entsteht dadurch, dass verschiedene Personen (Aktionäre) Geld zusammenlegen (Aktienkapital). Für das eingelegte Geld erhält der Aktionär ein Papier (Aktie), welches ihm gewisse Rechte an der Gesellschaft verleiht. Die Organisation der Gesellschaft ist in den Statuten geregelt. Da nicht alle Aktionäre zusammen die Geschäfte der Gesellschaft führen können, setzt man dafür – oder zumindest für die Aufsicht über die Geschäftsführung – den Verwaltungsrat ein. Die Stellung der Aktionäre innerhalb der Aktiengesellschaft ist durch das Gesetz ziemlich stark abgesichert. Ihnen steht vor allem unabdingbar das Stimmrecht in der Generalversammlung zu, welche in jedem Fall für folgende Entscheidungen zuständig ist: Festsetzung und Abänderung der Statuten, Wahl und Entlassung des Verwaltungsrates und der Kontrollstelle (der Kontrollstelle obliegt die Prüfung der jährlichen Rechnungsabschlüsse), Abnahme der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und des Geschäftsberichtes, Beschlussfassung über die Verwendung des Reingewinnes, insbesondere Festsetzung der Dividenden. Daneben stehen den Aktionären Rechte finanzieller Art, so vor allem das Recht auf Dividende, zu.



Rivella blau hat rund 8× weniger Kalorien und Kohlenhydrate als normal gesüsste Erfrischungsgetränke. Also...

Alkoholfreies diätetisches Tafelgetränk (Künstlich gesüsst, Cyclamat 0,5 g/l) Auch für Diabetiker.



Rivella blau gibt es im Laden und im Restaurant

beliebige Rechte zuteilen und die Mitbestimmung damit differenziert der Struktur der Firma anpassen. Einzig der Umstand, dass bei einer reinen Stiftung die spätere Kapitalbeteiligung Dritter schwierig ist, warf noch gewisse Fragen auf. Da man für den künftigen Geschäftsgang auf der Ebene der Gesamtunternehmung diese Möglichkeit offenlassen wollte, gelangte man schliesslich zu einer zweistufigen Rechtsform für die Gesamtunternehmung: Als Muttergesellschaft wurde die Aktiengesellschaft gewählt und deren Aktienmehrheit (stimmenmässig 60%) in das Eigentum einer Stiftung übergeführt.

Die «METRON-Stiftung für Mitbestimmung»

Der Stiftungszweck besteht in der «Sicherung von Mitbestimmungsrechten für die METRON-Mitarbeiter, indem die Stiftung die Stimmenmehrheit in der Generalversammlung der ... (Muttergesellschaft) ... innehat». Dieser Zweck ist in der Stiftungsurkunde verankert, welche weiter im wesentlichen nur noch bestimmt, dass als Stiftungsrat der Verwaltungsrat der Muttergesellschaft amtet und dass alles Weitere in einem Stiftungsreglement geordnet sei. Im Stiftungsreglement ist dann differenziert festgelegt, welche Gruppen bei den einzelnen Entscheidungen der Generalversammlung (GV) das Stimmrecht für die 60% der Aktien ausüben dürfen; am wichtigsten sind dabei die Entscheidungen, die durch alle Mitarbeiter gefällt werden:

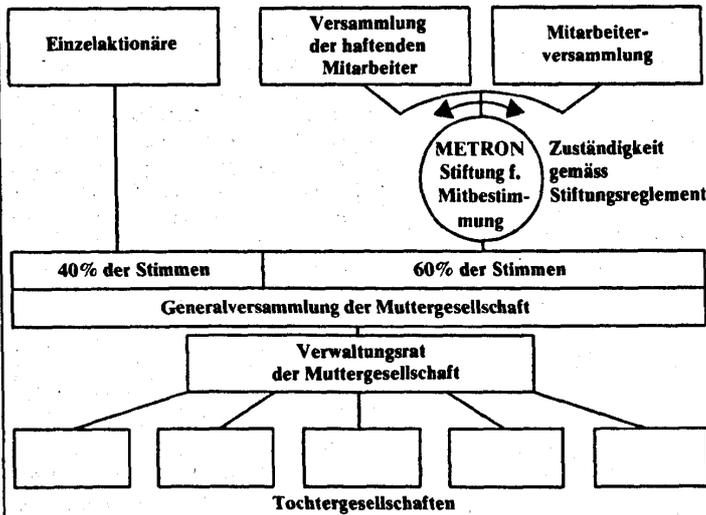
Nach einjähriger Anstellung gehört der volljährige METRON-Mitarbeiter ohne weiteres Zutun zur Mitarbeiterversammlung. Dieser steht die Ausübung der «Stiftungsstimmrechte» vor allem in grundlegenden Entscheidungen für das Gesamtunternehmen zu, so z. B. Fusionen, Beteiligungen an anderen Unternehmungen, Betriebsauflösungen, finanzielle Beiträge der Betriebe an die Gesamtgruppe, langfristige Planung, Wahl des Verwaltungsrates, Arbeitsort, Personalversicherung, Änderung der Statuten der Muttergesellschaft. Letzteres ist vor allem deshalb wichtig, weil sämtliche Elemente der Mitbestimmung, welche sich nicht über die Mitwirkung bei Entscheidungen der GV abspielen, in den Statuten der Muttergesellschaft verankert sind. Die Mitarbeiter geben ihre 60% der Stimmen immer blockweise einheitlich ab, d. h. es findet vorgängig jeder GV eine Mitarbeiterversammlung statt, in welcher über die Art der Stimmabgabe in der GV Beschluss gefasst wird. Formell erfolgt dann die Stimmabgabe in der GV durch den Stiftungsrat (Verwaltungsrat). Der Präsident der Mitarbeiterversammlung hat in der GV beratende Stimme.

Kapital und Arbeit
Die nicht der Stiftung gehörenden 40% Aktien der Muttergesellschaft befinden sich im Besitz von Einzelaktionären, also funktionell reinen Kapitalgebern. Mit Absicht wurde nun aber keine Polarisierung zwischen Kapitalgebern und Mitarbeitern geschaffen; dieser Gegensatz fällt bei einem Dienstleistungsunternehmen ohnehin nicht so stark ins Gewicht, indem der Kapitalanteil im Verhältnis zu Umsatz und Arbeitsleistung relativ gering ist. Das Interessengewicht für Kapital und Arbeit wird dadurch gewahrt, dass alle GV-Entscheidungen mit $\frac{2}{3}$ -Mehrheit gefasst werden müssen, so dass die Mitarbeiter neben der Abgabe von 60% aller Stimmen in jedem Fall noch einige Aktionäre hinzugewinnen müssen, um ihre Meinung durchzusetzen. Eine andere Sicherung besteht wiederum darin, dass der Aktienbesitz eines Einzelaktionärs auf 5% aller Aktien beschränkt worden ist, damit nicht ein einzelner Aktionär die 6,7% Stimmen allein aufbringen kann, deren es neben der Stimmabgabe der Stiftung von 60% noch bedarf.

Ebenso soll eine Polarisierung zwischen Kapital und Arbeit im Verwaltungsrat vermieden werden, indem sich darin nicht ausschliessliche Mitarbeitervertreter und ausschliessliche Kapitalvertreter gegenüberstehen: Da die Verwaltungsräte mit $\frac{2}{3}$ -Mehrheit gewählt werden, benötigen sie zu ihrer Wahl neben Stimmen aus dem Lager der Mitarbeiter auch einige Aktionärsstimmen, also das Vertrauen beider Gruppen. Immerhin ist den nicht im Unternehmen mitarbeitenden Aktionären eines der fünf Verwaltungsratsmandate zugesichert.

Die Zuteilung der Entscheidungskompetenzen
Am Anfang der Mitbestimmungsdiskussion stand die Frage, ob Mitbestimmung nicht notwendigerweise eine Lähmung der Unternehmensführung zur Folge haben werde. Vor allem in der Diskussionsphase vor der formellen Verankerung der Mitbestimmung zeigte es sich, dass die Gefahr der Lähmung vor allem dort droht, wo keine klaren Entscheidungsabläufe vorgegeben sind. Die formelle Einführung der Mitbestimmung hatte deshalb auch den Sinn, Formen für das Austragen von Kontroversen zu schaffen und damit möglichst rasche Entscheide zu gewährleisten.

Es wurde auch relativ früh klar, dass Mitbestimmung nicht die Auserverwerfung jedes Mitarbeiters zu jeder Frage sein kann. Wie bereits aus den Entscheidungsbefugnissen der Mitarbeiterversammlung ersichtlich wurde, beziehen sich die Mitbestimmungsrechte vor allem auf Entscheidungen, Grundsatzent-



scheide und Wahlen. Diejenigen Entscheidungen für die Geschäftsführung, die zeitlich ein längeres Willensbildungsverfahren nicht zulassen, bei welchen aber die Mitsprache der Mitarbeiter sehr wichtig ist, wurden dem Verwaltungsrat übertragen. Da alle Mitglieder des Verwaltungsrates das Vertrauen der Mehrheit aller Mitarbeiter geniessen, ergibt dies ein Verfahren indirekter Mitbestimmung, wo die direkte Mitbestimmung via Entscheidungskompetenz der Mitarbeiterversammlung nicht möglich ist.

Einzelaktionäre und «Haftende Mitarbeiter»
Der Mitarbeiterversammlung stehen diejenigen Rechte zu, die man gleichsam als Mindestgrundrechte eines Arbeitnehmers betrachtete. Weitergehende Rechte wollte man dem Mitarbeiter im Anfangsstadium des Mitbestimmungsprozesses noch nicht voraussetzungslos einräumen, jedoch sollte die Möglichkeit bestehen, durch ein finanzielles Engagement vor allem das Recht der Mitbestimmung auch in finanziellen Fragen (z. B. Gewinnverwendung in der Gesamtgruppe) zu erlangen. Dies kann der Mitarbeiter durch den Kauf von Aktien aus dem verbleibenden Aktienpaket (40%), welches nicht der Stiftung

gehört. Diese Aktien dürfen gemäss einer Statutenbestimmung nur mit Zustimmung des Verwaltungsrates und nur zum Nennwert von 500 Fr. verkauft werden, wobei den METRON-Mitarbeitern ein Vorkaufsrecht zusteht.

Vor allem in der jüngeren Generation ist nun aber eine gewisse Abneigung gegen Begriffe wie «Aktien», «Kapital» oder «Rendite» verbreitet. Die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sich auch finanziell für seine Firma einzusetzen, ist häufig da – er möchte dies jedoch nicht «auf Vorschuss» und in der Absicht auf Rendite zu erzielen, sondern erst dann, wenn die wirtschaftliche Situation des Unternehmens es erfordert. Diesem Umstand wurde durch die Schaffung der sogenannten «Haftenden Mitarbeiter» Rechnung getragen: Der Haftende Mitarbeiter unterzeichnet – statt Aktien zu erwerben – eine bedingte Schuldanerkennung im Betrag eines Monatslohnes gegenüber der Gesellschaft, welche Summe im Fall von Konkursgefahr wegen Illiquidität oder Überschuldung (gemäss Beschluss des Verwaltungsrates) eingefordert werden kann.

Der Haftende Mitarbeiter erlangt mit seiner Unterschrift eine ähnliche Stellung wie der Aktionär, übt seine Rechte jedoch über die

60% Stiftungsstimmen aus. Aus diesem Grund sind seine Rechte im Stiftungsreglement verankert. Auch die Haftenden Mitarbeiter können die Stiftungsstimmen nur blockweise abgeben, und zwar gemäss ihrem Mehrheitsentscheid in der Versammlung der Haftenden Mitarbeiter. Die Mitglieder dieser Versammlung sind statutarisch ermächtigt, an der Generalversammlung der Muttergesellschaft teilzunehmen, denn sie sollen den Einzelaktionären möglichst gleichgestellt sein. Ein Unterschied besteht jedoch darin, dass der Haftende Mitarbeiter beim Austritt aus der Firma seine Haftungserklärung zurücknimmt und seine Rechte wieder verliert, während der mitarbeitende Einzelaktionär seine Aktien auch nach dem Austritt aus der Firma behalten kann.

Mitbestimmung auf Betriebsebene

Ein wesentliches Merkmal des Unternehmens bildet die seit ihrer Gründung gepflegte föderalistische Struktur. Die fünf einzelnen Betriebe bilden übersichtliche Gruppen von je 10 bis 20 Mitarbeitern, die unter eigener Geschäftsleitung und auf eigene Rechnung weitgehend selbständig arbeiten.

Auch auf Betriebsebene wurden gewisse Mindestgrundrechte definiert, die dem Mitarbeiter voraussetzungslos zustehen; auf dieser Ebene fällt jedoch die Karenzfrist von einem Jahr weg, so dass nur die Probezeit im Anstellungsverhältnis abgewartet werden muss. Die Mitarbeiter beschliessen namentlich über die Verwendung des dem Betrieb verbleibenden Gewinnes, über die Annahme von Aufträgen, über die Einteilung von Ferien, Arbeitszeit und bezahltem Bildungsurlaub und – mit $\frac{2}{3}$ -Mehrheit – über einen allfälligen Austritt aus dem Gesamtunternehmen (d. h. Kauf der Aktien der Tochtergesellschaft zum Verkehrswert durch die Mitarbeiter des Betriebes unter Verlust des Namens METRON). Mit nachträglicher Genehmigung durch das Geschäftsführungsorgan des Gesamtunternehmens beschliessen die Mitarbeiter des Betriebes im weiteren die Betriebsplanung (inklusive Löhne), und bei der Wahl der beiden Geschäftsleiter des Betriebes steht ihnen ein Vetorecht zu. Auch die Mitbestimmungsrechte auf Betriebsebene sind in den Statuten der Muttergesellschaft verankert, so dass eine allfällige Einschränkung oder Erweiterung dieser Rechte der Zustimmung der Mitarbeiterversammlung sowie mindestens zweier Einzelaktionäre bedarf (GV-Entscheid).

Der Faktor Zeit

Die Mitbestimmung ist weder schlagartig von einem Tag auf den andern noch durch «Beschluss von oben» eingeführt worden. Wie be-

Was ist eine Stiftung?

Eine Stiftung ist ein rechtlich eigenständiges Gebilde, welches zur Hauptsache aus Vermögen besteht. Dieses Vermögen wird von einem «Stifter» für einen von diesem frei bestimmten Zweck «gestiftet». Der Stifter scheidet nach der Errichtung der Stiftung ganz aus. Die Stiftung hat keine «Mitglieder» (wie z. B. ein Verein), sie kann höchstens bestimmte Personen begünstigen. Es bestehen fast keine gesetzlichen Schranken, wie die Verwaltung bzw. Verwendung des gestifteten Vermögens organisiert sein soll, denn wer etwas stiftet, soll im Prinzip völlig frei sein in der Bestimmung darüber. Der Stifter kann deshalb auch frei bestimmen, welche Grundsätze feststehen sollen oder was er den künftigen Verwaltern frei überlässt. Der Stifter erstellt zur Errichtung der Stiftung eine Stiftungsurkunde, in welcher er sagt, welchem Zweck das gestiftete Geld dienen soll. Diese Urkunde ist später nur noch sehr schwer abänderbar. Will der Stifter auch Dinge bestimmen, die man später ändern kann, so muss er ein besonderes Reglement aufstellen. Die Geschäftsführung der Stiftung besorgt in der Regel ein Stiftungsrat, dessen Wahl vom Stifter ebenfalls frei festgelegt werden kann. Darüber, ob der Wille des Stifters eingehalten wird, hat eine Staatsstelle zu wachen.

Wo Kraft und Energie fehlen, hilft Vita Buerlecithin.



Kennen auch Sie Symptome der Überbeanspruchung: verzögertes Einmüden, Reizbarkeit, fehlende Konzentration? Da hilft Vita Buerlecithin, das bewährte Aminosäure-Vita Buerlecithin enthält, ein reiches natürliches Lecithin und viele wertvolle Vitamine. Es stärkt nachhaltig Kraft für Körper und Nerven und wirkt schützend gegen Krankheiten. Nehmen Sie Vita Buerlecithin regelmäßig. Vita Buerlecithin flüsst gut in zwei Geschmacksrichtungen: als Bitter- und süß mit Bittergeschmack. Für unterwegs: die Vita Buerlecithin-Kapseln.



reits erwähnt, waren schon während einiger Jahre vor der formellen Verankerung der Mitbestimmung etliche Mitbestimmungsrechte auf informeller Basis ausgeübt worden; es bestand also bereits eine gewisse Erfahrung der Mitarbeiter in der Teilnahme an unternehmerischen Entscheiden. Im weiteren wurde das Mitbestimmungsmodell während rund zwei Jahren in Gremien der Aktionäre und der Mitarbeiter gemeinsam diskutiert. Das nun verwirklichte Modell fand die Zustimmung sowohl der bisherigen Aktionäre als auch der Mehrheit aller Mitarbeiter.

Die Ausarbeitung und Genehmigung der für die Umstrukturierung notwendigen Dokumente (z. B. Statuten, Stiftungsurkunde und -reglement usw.) erfolgte zeitlich gestaffelt in der Weise, dass jeweils ein Entwurf gleichsam in einem «Differenzbereinigungsverfahren» zwischen einem Mitarbeiterausschuss und den Gründeraktionären hin und her ging und von den letzteren – denen vor der formellen Umstrukturierung die Entscheidungsbefugnis immer noch zustand – definitiv genehmigt wurde. Dem Mitarbeiterausschuss (MIAU) kam die Aufgabe zu, alle Mitarbeiter regelmässig in möglichst verständlicher Weise über die laufend bereinigten Dokumente, deren Bedeutung und wichtige darin enthaltene Punkte zu orientieren, was mittels regelmässiger Informationsblätter und deren Diskussion in den Betrieben geschah.

Im Verlauf dieser Vorbereitungen hatten die Beteiligten erfahren, dass mitbestimmen gelernt sein will, denn das Fällen unternehmerischer Entscheidungen setzt gewisse Kenntnisse voraus. Aus diesem Grund hatte man auch bei der Zuteilung von Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter gewisse Beschlüsse vorläufig noch den Haftenden Mitarbeitern bzw. dem Verwaltungsrat (also der indirekten Mitbestimmung) vorbehalten. Der Faktor Zeit wurde aber auch für das weitere Vorgehen in Betracht gezogen: Während zwei Jahren seit der Einführung der Mitbestimmung kann die Kompetenzzuteilung jedenfalls in ihren wichtigsten Grundstrukturen nicht abgeändert werden (Änderungsperrklausel im Stiftungsreglement). In dieser Zeit wird die Mitbestimmung in ihrem vorerst einmal eingeführten Umfang angewendet, wobei sich Vor- und Nachteile des verwirklichten Modells herauskristallisieren. Nachher wird eine Änderung der Kompetenzzuteilung möglich sein, wobei es für die Abänderung des Stiftungsreglementes der Zustimmung sowohl der Mitarbeiterversammlung als auch der Mehrheit aller Einzelaktionäre bedarf. Die Weiterentwicklung der Mitbestimmung ist also nur im gegenseitigen

Einvernehmen von Arbeit und Kapital möglich.

Erfahrungen

mit der Mitbestimmung
Mit der formellen Verankerung der Mitbestimmung beruhigte sich das Arbeitsklima. War während der Diskussionen über die verschiedenen Möglichkeiten allgemein eine Unsicherheit vor allem derjenigen Mitarbeiter zu verspüren gewesen, die anfänglich in den verschiedenen Ausschüssen nicht mitgearbeitet hatten, so weiss man nun, was festgelegt wurde, oder man kann die Kompetenzzuteilung in den Reglementen nachsehen. Bei entstehenden Differenzen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, über die vorgesehenen Entscheidungsverfahren auf die Entwicklung des Unternehmens einzuwirken.

Als zu kompliziert hat sich das Modell insofern erwiesen, als die Haftenden Mitarbeiter weniger Anklang gefunden haben als erwartet. Auch jene Mitarbeiter, die darauf gedrungen hatten, eine weitergehende Mitbestimmung ohne den notwendigen Erwerb von Aktien zu ermöglichen, haben es schliesslich vorgezogen, Einzelaktionäre zu werden oder immerhin als Haftende Mitarbeiter auch noch Aktien zu erwerben. Nachdem die Mitbestimmung einmal ermöglicht war, schwand demnach die Abneigung ein wenig, sich auf der Kapitalseite zu engagieren; die Tendenz, den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit im Mitbestimmungsmodell nicht zu stark heraustreten zu lassen, scheint sich also im Fall der Firma METRON bewährt zu haben.

Mit dieser Erscheinung in Zusammenhang steht eine relativ starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Schon vor Verankerung der Mitbestimmung war eine solche Identifikation vorhanden, man war jedoch letztlich immer abhängig von den Gründeraktionären, und zwar einerseits aufgrund der Eigentumsverhältnisse, nicht weniger aber aufgrund ihres besseren Informationsstandes. Seitdem nun die Gründeraktionäre auf ihre kapitalbedingte Vorrangstellung verzichtet haben, ist der Gedanke naheliegender geworden, durch vermehrte Auseinandersetzung mit den Belangen des Unternehmens auch den Informationsvorsprung aufzuholen. Generell lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter durch die Einführung der Mitbestimmung weniger zu reinen Vertretern ihrer Interessen als Arbeitnehmer als eher zu Vertretern der Interessen der einzelnen Betriebe geworden sind.

Als letztes sei noch die Erfahrung im Zusammenhang mit den Rezessionserscheinungen erwähnt, welche alle Firmen der Planungs- und Baubranche in der letzten Zeit besonders betroffen hat. Diese Kri-

senerscheinungen konnten dank der Mitbestimmung eher besser, sicher aber auch nicht schlechter bewältigt werden. Es wurden in allen Betrieben Krisenplanungen mit verschiedenen Dringlichkeitsstufen beschlossen, wobei sich die durch die Mitbestimmung bedingte Notwendigkeit frühzeitiger Information und Auseinandersetzung für den einzelnen Mitarbeiter positiv ausgewirkt hat. Auf Betriebsebene war ein Solidarisierungseffekt festzustellen, indem in frühesten Stufen der Krisenplanungen überall Lohnkürzungen und Kurzarbeit vorgesehen wurden, während Entlassungen den späteren Stufen vorbehalten waren.

Voraussetzungen für die Verwirklichung eines derartigen Modells
Die Einführung der Mitbestimmung nach dem Modell der Firma

METRON setzt voraus, dass die Kapitalgeber des Unternehmens einen Verzicht leisten. Die Gründeraktionäre haben einerseits auf den Mehrwert ihrer Aktien verzichtet, indem diese nur noch zum Nennwert verkauft werden können, damit das Vorkaufsrecht der Mitarbeiter nicht illusorisch wird. Andererseits war die Überführung der Aktienmehrheit in das Eigentum der Stiftung kapitalmässig nur dadurch möglich, dass für die Stiftung sogenannte Stimmrechtsaktien geschaffen wurden, d. h. Aktien, welche bei einem niedrigeren Nennwert (hier im Verhältnis 5:1) dasselbe Stimmrecht vermitteln; auch hier mussten die Gründeraktionäre einen Verzicht leisten, indem es für ihr Stimmrecht nun einen verhältnismässig fünfmal grösseren Kapitaleinsatz braucht als bei den Stimmen der Stiftung.

Eine ganz wichtige Funktion hat

bei einem solchen Modellansatz auch die sukzessive Einführung der Mitbestimmung und die Möglichkeit, den Umfang der Mitbestimmungsrechte an neue Entwicklungen des Unternehmens anzupassen; das Modell der Mitbestimmung sollte diesbezüglich eine gewisse Flexibilität aufweisen. Auch eine längere Versuchszeit kann bei einem solchen Modell wichtig sein: Unter Umständen stellt es sich erst während einer solchen Versuchsphase heraus, welche Struktur der Mitbestimmung dem Unternehmen am besten gerecht werden kann (z. B. hinsichtlich der Frage, wo direkte und wo indirekte Mitbestimmung).

Ein weiteres Erfordernis ist vor allem auch in der erwähnten Vorphase der Mitbestimmung die ständige Information der Mitarbeiter und Diskussion über die Entscheidungsabläufe: Mitbestimmung in

dieser Form ist ein ständiger Lernprozess, und zwar nicht nur für die mitbestimmenden Mitarbeiter, sondern auch für das Management eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass in der Firma METRON etwa ein Drittel aller Mitarbeiter einen Technikersabschluss und ein weiteres Drittel einen Hochschulabschluss besitzt. Dies dürfte zum Gelingen des Mitbestimmungsexperimentes beigetragen haben, vor allem auch weil im Unternehmen selbst das für die Erarbeitung eines solchen Modells notwendige betriebswissenschaftliche, psychologische und juristische Fachwissen mehr oder weniger vorhanden war. Dies heisst keineswegs, dass bei einem Unternehmen mit anderer Ausbildungsstruktur ein ähnliches, den spezifischen Verhältnissen angepasstes Modell nicht erfolgreich durchführbar wäre.

WETTBEWERB

mit Selgin ans Meer!

Inselerien auf Rhodos, Djerba, Gran Canaria organisiert durch Kuoni

Gewinnen Sie bis zu 3x1 Je früher und öfter Sie mitmachen, desto grösser Ihre Gewinnchancen: jede Einsendung nimmt an allen folgenden Ziehungen teil.

1. Ziehung Einsendeschluss: 15. 2. 76
1. Preis: 2 Wochen Rhodos zu zweit, Flug, Halbpension, Taschengeld, Meer, Sonne usw.

2. Ziehung Einsendeschluss: 15. 3. 76
1. Preis: 2 Wochen Djerba zu zweit, Flug, Halbpension, Taschengeld usw.

3. Ziehung Einsendeschluss: 15. 4. 76
1. Preis: 2 Wochen Gran Canaria zu zweit, Flug, Halbpension, Taschengeld usw.
Pro Arrangement Fr. 700.- Taschengeld in AMERICAN-EXPRESS-Checks

- ... und für jede Ziehung noch viele weitere Preise:
- 3 x 10 KODAK-INSTAMATIC Filmkameras, Super 8
 - 3 x 15 SAMSONITE Bord-cases
 - 3 x 15 YVES-ST-LAURENT Seidenhalstücher
 - 3 x 15 BRAUN Haartrockner für die Reise
 - 3 x 15 KODAK-INSTAMATIC Pocketcameras (Geschenckpackung)
 - 3 x 930 Tuben SELGIN

Wie gut kennen Sie Selgin?

Wissen Sie, dass Selgin natürliches Meersalz enthält und was dieses bewirkt? Es fördert die Zahnfleischdurchblutung und vermeidet Schwellungen. Selgin strafft und kräftigt das Zahnfleisch, damit auch Sie herzhaft zubeissen können.



3x1001
PREISE



Die Ferienverbesserer

Ihr Ferien-Glücks-Talon

Ausfüllen und in frankiertem Kuvert bis spätestens 15. 2. bzw. 15. 3. bzw. 15. 4. 76 einsenden an:
Selgin Wettbewerb, CIBA-GEIGY, Postfach, 4002 Basel.
Wenn Sie einen Selgin-Schriftzug beilegen, so freut uns das ganz besonders! Dies ist aber nicht Bedingung.

1. Bilden Sie aus folgenden Wörtern den richtigen Satz:
das kräftigt strafft Selgin Zahnfleisch und

2. Ergänzen Sie:
Weil Selgin natürliches _____ enthält.

Name: _____
Strasse: _____
PLZ/Ort: _____

Bedingungen: Jedermann - ausgenommen die Mitarbeiter der Metrofa International AG - ist teilnahmeberechtigt und kann mehrmals mitmachen, ist aber pro Ziehung nur einmal gewinnberechtigt. Keine Korrespondenz. Die Gewinnliste wird...