

# Das skandinavische Modell

**Von Werner Altmeyer**

Dr. Altmeyer ist Berater und Trainer für Europäische Betriebsräte und transnationale Arbeitsbeziehungen bei der Federation for Research and Education in Europe (FREE) e.V. in Hamburg.

Kontakt: [w.altmeyer@gmx.de](mailto:w.altmeyer@gmx.de)

Das deutsche Aufsichtsratsmodell ist in Europa eher eine Ausnahme. Wir stellen in dieser Reihe die verschiedenen Aufsichtsratskonstruktionen innerhalb der EU vor.

■ Das schwedische Modell der Unternehmenskontrolle, an dem sich die übrigen skandinavischen Länder mehr oder weniger orientieren, ist anders als das deutsche eingliedrig aufgebaut. An der Unternehmensspitze steht mit dem Verwaltungsrat (styrelse) ein einheitliches Leitungs- und Aufsichtsorgan, es gibt keine Trennung in Aufsichtsrat und Vorstand. Dennoch ist der Vorsitzende eines schwedischen Verwaltungsrates mit einem deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden vergleichbar, denn er befasst sich nicht mit dem konkreten Tagesgeschäft. Hierfür benennt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte heraus einen Geschäftsführenden Direktor (verkställande direktör) und gegebenenfalls weitere Direktoren. An diesem Punkt unterscheidet sich das schwedische Modell insbesondere von Großbritannien und Frankreich, wo der Verwaltungsratsvorsitzende in Personalunion auch das Unternehmen leitet.

## Seit den 70er Jahren reden Arbeitnehmervertreter mit

Die Konsenskultur der skandinavischen Länder und der hohe Organisationsgrad von über 80 Prozent ha-

ben den Gewerkschaften traditionell eine starke Rolle gesichert. In Schweden erhielten sie auf gesetzlicher Grundlage erstmals 1973 das Recht, zwei betriebliche Arbeitnehmervertreter in die Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften zu entsenden. Diese sind – wie die Vertreter der Anteilseigner – ordentliche Mitglieder und verfügen über das volle Stimmrecht im Verwaltungsrat.

Das Gesetz über die Vertretung von Arbeitnehmern in Verwaltungsräten dehnte im Jahr 1988 diese Regelung auf fast alle Unternehmen der Privatwirtschaft mit mehr als 25 Beschäftigten aus. In Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten darf die Arbeitnehmerseite sogar drei Vertreter entsenden. Hinzu kommt jeweils die gleiche Anzahl Stellvertreter, die an den Sitzungen des Verwaltungsrates teilnehmen können, dort aber nur eine beratende Stimme haben. Die gleiche Regelung gilt auch für die Verwaltungsräte von Konzernobergesellschaften.

Anders als in Deutschland hat der schwedische Gesetzgeber darauf verzichtet, die Größe des Verwaltungsrates festzulegen. Allein die Anteilseigner entscheiden darüber, wie viele Mitglieder er umfassen soll. Da die Anzahl der Sitze für die Arbeitnehmerseite aber gesetzlich

begrenzt ist, kann die Arbeitnehmerbank in großen Verwaltungsräten stark in der Minderheit sein. In kleinen Verwaltungsräten mit nur einem einzigen Anteilseignervertreter reduziert sich die Arbeitnehmervertretung ebenfalls auf ein einziges Mitglied.

Die Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat werden nicht von der Belegschaft gewählt, sondern von der Gewerkschaftsorganisation im Betrieb (fackklubb) entsandt. Es handelt sich in der Regel um Beschäftigte des Unternehmens. Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre sind in den Verwaltungsräten nur selten zu finden, am ehesten noch in den Konzernzentralen. Arbeitnehmervertreter dürfen an Abstimmungen des Verwaltungsrates nicht teilnehmen, wenn davon tarifvertragliche Fragen (insbesondere die jeweiligen Haustarifverträge) tangiert werden. Ähnlich wie in Deutschland gibt es für bestimmte Unternehmen auch einen Tendenzschutz. Alle neu gewählten Arbeitnehmervertreter können fünf Wochen bezahlten Bildungsurlaub für Schulungen zur Bilanzanalyse in Anspruch nehmen. Die entsprechenden Seminare werden von den Gewerkschaften angeboten und aus einem staatlichen Fonds finanziert.

## Modell baut auf Konsens und informelle Lösungen

Die Arbeitnehmerseite hat das gesetzlich verbrieft Recht, sich an den Arbeiten im geschäftsführenden Ausschuss und an anderen Entscheidungsfindungsprozessen des Verwaltungsrates zu beteiligen. Nach schwedischem Verständnis geht es darum, der Arbeitnehmerseite einen umfassenden Einblick in die Unternehmensführung zu gewähren und deren betriebliche Mitwirkungsrechte zu ergänzen. Eine Mitbestimmung im deutschen Sinne ist damit nicht gemeint. Der entscheidende Punkt ist letztlich aber nicht die Zahl der Mandate, sondern die Qualität der gelieferten Informationen. Und hier ist die Situation in Schweden deutlich besser als in vielen anderen Ländern, in denen es Verwaltungsräte gibt.

Das schwedische Modell, das sehr stark auf Konsens und informelle Lösungen angelegt ist, bietet den Arbeitnehmervertretern in der Praxis oft viel weitreichendere Einflussmöglichkeiten als ihren Kollegen in deutschen Aufsichtsräten. So hatte zum Beispiel die Intervention der Arbeitnehmerbank in einem Maschinenbaukonzern zur Folge, dass der Finanzdirektor des Unternehmens ins Ausland versetzt wurde. Der informelle Charakter des schwedischen Modells zeigt sich auch in einer – im internationalen Vergleich betrachtet – viel kürzeren Textlänge der Vereinbarungen über Europäische Betriebsräte.

## Probleme durch die Internationalisierung

Die schwedische Industrie wird heute von rund 20 Konzernen beherrscht, die vorwiegend auf den Export ausgerichtet sind und rund 40 Prozent der Erwerbstätigen der Privatwirt-

schaft beschäftigen. Es handelt sich insbesondere um Unternehmen der Elektroindustrie, der Kraftfahrzeugtechnik und der Holz- und Papierverarbeitung. In den letzten Jahren haben viele dieser Unternehmen ihren Sitz in andere Länder verlegt: Astra nach der Zusammenlegung mit Zeneca nach London, ABB und Tetra Pak in die Schweiz, Saab gehört zu General Motors, IKEA hat seinen Sitz in den Niederlanden.

Nach dem Zusammenschluss des schwedischen Holzunternehmens Stora mit dem finnischen Unternehmen Enso verloren die Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat ihre Mandate, da am neuen Firmensitz in Finnland eine schlechtere Mitbestimmungsregelung als in Schweden gilt. Seither finden auch die früher vor jeder Verwaltungsratssitzung üblichen Treffen mit dem Geschäftsführenden Direktor des Konzerns nicht mehr statt. Alle Informationen müssen heute über den Europäischen Betriebsrat beschafft werden.

Das schwedische Traditionsunternehmen ABB, das heute seinen Sitz in Zürich hat, verfügt zwar noch über Verwaltungsräte in mehreren Tochtergesellschaften. Aber der Verwaltungsrat der schwedischen Holding besteht nur noch aus zwei Mitgliedern: einem Anteilseigner- und einem Arbeitnehmervertreter zuzüglich jeweils eines Stellvertreters. Einzige Aufgabe dieses Gremiums ist die Aufstellung des Jahresabschlusses. Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, dass schwedische Gewerkschaften dem Informationsaustausch über Europäische Betriebsräte zunehmend mehr Gewicht geben. Den Arbeitnehmervertretern im Verwaltungsrat kleiner und mittlerer Unternehmen (das Gesetz gilt immerhin schon ab 25 Beschäftigte) kommt dagegen eher eine Rolle zu, die in Deutschland der Wirtschaftsausschuss übernimmt. ■

## Die Nachbarländer

In Dänemark, Norwegen und Island sind Unternehmen eingliedrig aufgebaut (Modell Verwaltungsrat). Für Finnland gilt dies in der Regel auch, einige Großunternehmen haben sich dort aber für das Aufsichtsratsmodell entschieden. Arbeitnehmervertreter nach schwedischem Vorbild gibt es sowohl in den Verwaltungsräten in Dänemark und Norwegen als auch in den finnischen Verwaltungs- und Aufsichtsräten. Nur in isländischen Verwaltungsräten sind Arbeitnehmervertreter gänzlich unbekannt.

## Arbeitnehmer im Verwaltungsrat – zwei Beispiele aus der Praxis:

Beim schwedischen SKF-Konzern besteht der Verwaltungsrat aus acht Vertretern der Anteilseigner und vier Arbeitnehmervertretern, davon sind zwei ordentliche Mitglieder und zwei Stellvertreter mit beratender Stimme.

Beim Haushaltsgeräte-Hersteller Electrolux gehören dem Verwaltungsrat acht Vertreter der Anteilseigner und sechs Arbeitnehmervertreter an, wovon drei den Stellvertreterstatus haben.

## Zum Weiterlesen

- Europäische Kommission: Abschlussbericht der Sachverständigengruppe „European Systems of Worker Involvement“. Luxemburg, 1997.
- Gerhard Hohloch (Hrsg.): EU-Handbuch Gesellschaftsrecht. Stand August 2001.
- Gunther Mävers: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Europäischen Aktiengesellschaft. Baden-Baden, 2002.
- Evelyne Pichot: Arbeitnehmervertreter in Europa und ihre Befugnisse im Unternehmen. Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, Luxemburg, 2001.
- Jeremy Waddington/Reiner Hoffmann (Hrsg.): Zwischen Kontinuität und Modernisierung. Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa. Münster, 2001.