

## Arbeitnehmerbeteiligung in skandinavischen Boards

# „Gut für das Unternehmen, gut für die Beschäftigten“

Was hat es mit der skandinavischen Konsens- und Aushandlungskultur auf sich? Eine Begegnung mit zwei starken Frauen: Beide sind Gewerkschaftsvorsitzende in ihrem Unternehmen, beide wissen rund 80 Prozent der Beschäftigten als Mitglieder hinter sich. Beide streiten erfolgreich für deren Interessen im obersten Leitungsgremium.

Mit **Liv-Irene Haug**, Gewerkschaftsvorsitzende bei der Nordea-Bank in Oslo, und **Ulla-Britt Lundquist**, Gewerkschaftsvorsitzende der schwedischen IF-Versicherung, sprachen **Margarete Hasel** und **Dr. Norbert Kluge** vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut.

■ **Was haben die Beschäftigten von Nordea und IF davon, dass ihr beide, die Gewerkschaftsvorsitzenden in diesen Unternehmen, im Verwaltungsrat an den Entscheidungen beteiligt seid?**

**Haug:** Im nordischen Modell gehört es zu unserem Selbstverständnis als Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, dass wir Verantwortung für das Unternehmen als Ganzes haben. Dazu gehört selbstverständlich, möglichst viele Arbeitsplätze zu sichern. Deswegen ist es wichtig, dass wir im Board sind und seine Entscheidungen mit beeinflussen können. Schließlich sind wir diejenigen, die das Unternehmen in- und auswendig kennen. Unser Wissen trägt dazu bei, dass im Board die richtigen Weichen gestellt werden.

**Lundquist:** Auch bei uns trifft das Management die Entscheidungen, aber es muss vorher unsere Meinung einholen. Wir bringen eine andere Sicht auf die Dinge ein. Das ist hilfreich.

**Haug:** Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die richtigen Informationen dorthin gelangen, wo die Entscheidungen getroffen werden. Viele Unternehmen kranken daran, dass dieser Informationsfluss nicht funktioniert. In den nordischen Unternehmen ist dieses Problem

weniger ausgeprägt – dank der „employee directors“ im Board. Gerade die externen Board-Mitglieder haben mir schon oft versichert, wie wichtig es für sie ist, dass wir Belegschaftsvertreter uns einmischen.

**Arbeitnehmer haben ein Interesse daran, dass es ihrem Unternehmen gut geht. Darunter mögen sie mitunter etwas anderes verstehen als die Anteilseigner. Was dann?**

**Haug:** Wenn es uns nicht gelingt, die anderen Board-Mitglieder zu überzeugen, und es gleichwohl zur Abstimmung kommt, dann geben wir unseren Dissens unmissverständlich zu Protokoll.

**Könnt ihr eure Einwände öffentlich machen? Oder unterliegt ihr der Verschwiegenheitspflicht?**

**Lundquist:** Manche Vorgänge sind sehr vertraulich. Damit müssen wir dann umgehen – leicht ist das nicht. Aber das betrifft nicht nur kontroverse Vorgänge im Board. Es kommt auch vor, dass mich mein CEO zu einem Vier-Augen-Gespräch bittet und wir rasch feststellen, dass keine Einigung möglich ist. Dann formalisieren wir den Entscheidungsfindungsprozess, die Gremien werden einbezogen – und auch die ausländischen Kollegen, wenn nicht



Liv-Irene Haug, Gewerkschaftsvorsitzende beim Finanzdienstleister Nordea



Ulla-Britt Lundquist, Gewerkschaftsvorsitzende beim Versicherungskonzern IF

nur schwedische Belange berührt sind. Dann werden die unterschiedlichen Positionen öffentlich. Und nun kommt es darauf an, ob wir stark genug sind und uns durchsetzen können. Wenn Meinung gegen Meinung steht, haben wir auch die Möglichkeit, externen Sachverstand hinzuzuziehen. Davon mache ich regen Gebrauch.

**Haug:** Die externen Experten können auch von unseren Dachverbänden kommen. Im Übrigen verstehen die Beschäftigten durchaus, dass wir nicht immer alle Informationen kommunizieren können und wir mehr wissen als sie. Sie verstehen das, weil sie wissen, dass es nicht zu ihrem Nachteil ist. Jedenfalls war es das bislang noch nie.

**Nehmen wir an, die Anteilseignervertreter sind mit dem „Return on Investment“ eines Geschäftsfeldes unzufrieden und drängen auf Kostenreduktion. Was wird passieren?**

**Haug:** Adressat solcher Wünsche wäre in erster Instanz nicht das Board. Die Signale gingen zunächst an das Management, das dann entsprechende Vorschläge erarbeitet – und wir Gewerkschafter wären die Ersten, mit denen diese Pläne diskutiert würden. So jedenfalls sieht es eine Vereinbarung mit dem Vorstand vor. Dort ist auch festgelegt, dass wir zu einem Zeitpunkt eingeweiht werden

müssen, zu dem wir die Ergebnisse noch beeinflussen können. Das ist uns vielfach auch gelungen. Schließlich wissen sie, dass Restrukturierungsprozesse, die gegen die Belegschaft und ihre Gewerkschaft durchgesetzt werden, zum Scheitern verurteilt und teuer sind.

**Als Board-Mitglieder habt ihr Zugang zu vielen Unternehmensdaten. Ist denkbar, dass ihr die ökonomische Rationalität eines Vorschlags des Managements nachvollziehen könnt, ihn aber als Gewerkschaftsvorsitzende ablehnen müsst?**

**Haug:** In Norwegen kann es dazu nicht kommen. Wir würden verhandeln, bis wir eine akzeptable Lösung gefunden hätten. Angenommen, unser Management würde mich mit dem Plan konfrontieren, 800 Arbeitsplätze abzubauen zu wollen: Ohne Verhandlungen liefе gar nichts. Ich würde also versuchen, die Zahl so weit wie möglich herunterzuhandeln sowie ein Maßnahmenpaket zu schnüren – mit Vorruhestandsregelungen, Umschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen und und und. Wenn das gelingt, habe ich gewonnen.

**Lundquist:** Und das Unternehmen auch. Deshalb kommen wir aus solchen Prozessen gestärkt hervor. Bei IF ist →

## Sympathieträgerinnen für das skandinavische Modell

„Unabhängigkeit ist die wichtigste Voraussetzung für Gewerkschaftsarbeit. Man muss wütend und zornig werden können, ohne über die Konsequenzen nachdenken zu müssen. Wer ständig um seinen Arbeitsplatz fürchtet, macht sich vom Management abhängig.“ Erst seit 1997 arbeitet Liv-Irene Haug fulltime für die Gewerkschaft beim Finanzdienstleister Nordea – seit Januar 1999 als Vorsitzende. Die Kinder sollten aus dem Haus sein – und die Hypotheken für dasselbe weitgehend abbezahlt.

Maximal drei Arbeitnehmervertreter (in Unternehmen über 1000 Beschäftigte) sehen die schwedischen Gesetze für den Board of Directors, das Leitungsgremium im Unternehmen vor. Für gewöhnlich hat der oder die Vorsitzende der Gewerkschaftsgliederung im Unternehmen einen Sitz. Das Mandat erhält er oder sie von den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb. In Norwegen hingegen werden die Board-Mitglieder von der gesamten Belegschaft gewählt. Dank des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades – wie fast überall in Skandinavien rund 80 Prozent – sind es in der Regel auch hier die Vorsitzenden der Gewerkschaften, die die Beschäftigten im Board vertreten.

Sowohl IF (7000 Beschäftigte) als auch Nordea (32 000 Beschäftigte) haben auf freiwilliger Basis – gestützt auf schwedische Gesetze – grenzüberschreitende Vertretungsstrukturen geschaffen und so der Skandinavien-weiten Präsenz der Unternehmen Rechnung getragen. Ulla-Britt Lundquist, seit fünf Jahren Gewerkschaftsvorsitzende beim schwedischen Versicherungskonzern IF: „Indem wir die Kollegen aus Norwegen, Dänemark und Finnland beteiligen, nehmen wir unsere nordische Verantwortung ernst.“ Bei Nordea haben sie sich darauf verständigt, dass sich die Repräsentanten aus den vier Ländern die drei Sitze für stimmberechtigte Mitglieder im Board teilen, in dem sie die Mandate im Laufe der zweijährigen Amtszeit rotieren lassen.

- es uns mehrmals gelungen, drastische Kostensenkungsprogramme auf dem Verhandlungsweg in ein Ergebnis zu verwandeln, das für das Unternehmen gut war und für die Beschäftigten auch.

### Im Board of Directors seid ihr eine Minderheit. Was macht euch einflussreich?

**Lundquist:** Alle Board-Mitglieder begegnen sich auf Augenhöhe. Unser Mandat wird respektiert, niemand stellt unseren Status in Frage oder käme auf die Idee, unser Wort weniger ernst zu nehmen als das der Manager.

**Haug:** Was ist unser nordisches Geheimnis? Unmittelbar nach meiner Wahl zur Gewerkschaftsvorsitzenden hat mich unser damaliger CEO aufgesucht, um mir zu gratulieren. Schnell waren wir uns einig, dass wir eines gemein

haben: Weder er noch ich haben einen unmittelbaren Vorgesetzten, also sind wir gleich. Dass wir in Einzelfragen durchaus unterschiedlicher Meinung waren, wurde auch schnell klar. Trotzdem war das ein sehr belastbares Verhältnis. Wir wussten beide, woran wir waren.

### Wie häufig fallen Entscheidungen gegen die Stimmen der Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertreter?

**Haug:** Bei uns in Norwegen kommt dies dann und wann vor. In Schweden hingegen haben sie eine noch ausgeprägtere Konsenskultur.

**Lundquist:** Wir versuchen, unseren Einfluss geltend zu machen, bevor die Entscheidung ansteht. Wir tauschen in vielen informellen Sitzungen und Begegnungen Argumente aus und diskutieren und diskutieren, bis wir eine Lösung gefunden haben. Das kann dauern, aber die Lösung wird dann auch von allen getragen.

**Haug:** Selbstverständlich tragen auch wir die gefundenen Lösungen mit. Doch verstehe ich es als mein Privileg als Mitglied im Board, alles zu versuchen, um die Anteilseignervertreter von unseren Vorschlägen zu überzeugen. Selbst wenn wir uns nicht in jeder Frage durchsetzen können, kommen wir auf diesem Weg zu einem Kompromiss, mit dem beide Seiten leben können.

### Wie könnt ihr diesen Einfluss geltend machen?

**Lundquist:** Unsere Verantwortung besteht vor allem darin, die richtigen Fragen zu stellen. Denn Frage und Antwort kommen ins Protokoll. Das ist sehr wichtig, dann ist es offiziell. Eine zeitliche Begrenzung der Fragezeit gibt es nicht. Doch um Fragen stellen zu können, muss man gut vorbereitet sein und Berge von Unterlagen sorgfältig studieren. Hilfreich dabei sind die Vorbesprechungen mit den anderen „employee directors“.

### Wie qualifiziert man sich für diese anspruchsvolle Tätigkeit?

**Haug:** Viele Entscheidungen werden im Vorfeld intensiv informell vorbereitet. Das Management ist dabei sehr kooperativ.

**Lundquist:** Auch unser CEO nimmt sich im Vorfeld von Board-Sitzungen viel Zeit für uns, besonders dann, wenn er Fragen unsererseits befürchtet, an denen ihm nicht gelegen ist. Diese Unterredungen sind immer sehr konstruktiv. Da ist es auch schon vorgekommen, dass er mich von den Vorzügen seiner Vorschläge überzeugt hat. Außerdem

werden nicht auf jeder Sitzung die ganz großen Räder gedreht. Da ist auch viel Routinegeschäft dabei, das man rasch durchschaut, wenn man sich damit beschäftigt.

### Angenommen, eines Tages würde ein CEO aus Großbritannien an die Spitze eurer Unternehmen berufen ...

**Haug:** ... dann hätten wir vermutlich ein großes Problem!

### Wie können wir verhindern, dass durch die Internationalisierung der Unternehmen der Partizipationsgedanke vom Spielfeld gefegt wird?

**Lundquist:** Wenn ich unseren Nachwuchsmanagern über die Bedeutung von Gewerkschaften erzähle, kommt es schon vor, dass sie voller Unverständnis reagieren. Verhandlungen mit den Gewerkschaften sind in ihren Augen zunächst reine Zeitverschwendung. Ich halte dagegen: Je mehr Standpunkte und Perspektiven in einen Prozess einfließen, umso überzeugender sind die Resultate. Und in der Praxis erleben sie dann ja auch sehr schnell, wie Recht ich habe.

### IF wie auch Nordea expandieren stark in Polen und in den baltischen Staaten. Wie reagieren die dortigen Beschäftigten auf eure konsensorientierten Problemlösungen? Konntet ihr sie von den Vorzügen dieses Vorgehens überzeugen?

**Lundquist:** Wir sprechen viel über unsere skandinavischen länderübergreifenden Kooperationsstrukturen. Und dass wir dabei die Unterschiede zwischen uns nicht verwischen, uns aber doch auf die Gemeinsamkeiten konzentrieren, zum Besten für das Unternehmen und für die Beschäftigten. Einmal konnten wir den baltischen Kollegen helfen, eine Vereinbarung durchzusetzen, indem wir über unsere Personalmanager das dortige Management auf Trab brachten. So machen auch sie die Erfahrung, dass unser Vorgehen vorteilhaft für alle ist.

**Haug:** Der Prozess braucht Zeit. Wir müssen ihr Vertrauen gewinnen. Und wir müssen die kulturellen Unterschiede respektieren. Vertrauen und Respekt, darum geht es. Und dabei immer die Vorteile der grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen im Blick haben. Davon profitieren wir – und sie.

### Sind Verlagerung und Outsourcing ein Thema?

**Lundquist:** Aus steuerlichen Gründen hat IF vor kurzem den gesamten IT-Bereich nach Dänemark verlagert. Ver-

hindern konnten wir das nicht. Doch was passiert mit unseren schwedischen Kollegen, die dort arbeiten? Wir haben jetzt eine Vereinbarung ausgehandelt, wonach alle schwedischen Vereinbarungen auch für sie weiter gelten – Besitzstandwahrung. Solche Situationen werden sich häufen. Das ist schließlich Europa. Noch sind wir nicht besonders gut darauf vorbereitet. Und was würde passieren, wenn IF seine Call-Center nach Indien oder China verlagern will? Ich habe darauf im Moment keine Antwort, aber wir sollten gute Ideen parat haben, wenn wir

**»Unabhängigkeit ist die wichtigste Voraussetzung für Gewerkschaftsarbeit. Man muss wütend und zornig werden können, ohne über die Konsequenzen nachdenken zu müssen.«**

sie überzeugen müssen, dass sie hier – und nur hier – von den Beschäftigten etwas Besseres kriegen als überall sonst. Die Internationalisierung entbindet ein Unternehmen nicht von der Notwendigkeit, Signale der Wertschätzung an seine Beschäftigten zu geben. Nichts anderes bedeutet Partizipation. Für die nordischen Länder kann ich mir keinen anderen Weg vorstellen. Schließlich sind die Interessen der Anteilseigner und der Beschäftigten an einem gut funktionierenden Unternehmen deckungsgleich.

### Immer?

**Lundquist:** Ja, auch wenn wir manchmal die Dinge unterschiedlich sehen.

**Haug:** Das setzt freilich Anteilseigner voraus, die in langfristigen und nachhaltigen Kategorien denken. Anteilseigner und Manager, die nur am kurzfristigen Gewinn interessiert sind, sind eine Katastrophe für jedes Unternehmen. ■

### Mehr Informationen

über [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de), dann unter „Themen“ zunächst „Mitbestimmung“, danach „international“ anklicken