

## **Arbeitnehmervertreter im Board**

Tagung der Hans-Böckler-Stiftung  
am 2./3. Februar 2005 in Berlin

Vortrag von Pat Peter Rimford, Referatsleiter  
beim Zentralverband der Industriearbeitenden  
(CO-industri), Dänemark

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

# Mitbestimmung auf dänische Art

---

Zentralverband der  
Industrieangestellten in Dänemark  
(CO-industri)

Peter Rimfort,  
Referatsleiter

# Peter Rimfort

---

- Seit dem 1. April 1994 bei CO-industri
- Referatsleiter
- Mitbestimmung (Vertretung auf Leitungsebene, Kooperationsausschüsse, EBR)
- Aus- und Weiterbildung
- Angestellte (Tarifvertrag)
- Interne IT usw.

# Wer ist CO-industri

---

- Zusammenschluss aus 10 Gewerkschaften der dänischen Industrie seit 1912
- Insgesamt 306.000 Mitglieder (Stand: Februar 2005)
- 2 Tarifverträge (Arbeiter (gelernt und ungelernt) und Angestellte)
- Mitbestimmung
- Zahlreiche weitere Aufgaben

# Arbeitnehmervertretung auf der Ebene der Leitungsgremien in Dänemark - ein monistisches Modell

---

- Gesetz zur Arbeitnehmervertretung seit 1. Januar 1974 (einstimmig vom Parlament verabschiedet)
- Vertretung in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern
- Vorabstimmung in Belegschaft
- 2 von den Mitarbeitern gewählte Mitglieder
- Mandatsdauer: 2 Jahre

# Arbeitnehmervertretung auf der Ebene der Leitungsgremien, Fortsetzung.....

---

- Novellierung des Gesetzes am 1. Januar 1981:
- 1/3 der Mitglieder durch Arbeitnehmer gewählt (mindestens 2)
- Mandatsdauer von 2 auf 4 Jahre verlängert
- 1. März 1985 – Arbeitnehmervertretung auf der Ebene der Leitungsgremien in Unternehmen mit mehr als 35 Mitarbeitern

# Arbeitnehmervertretung auf der Ebene der Leitungsgremien, Fortsetzung.....

---

- Gleiche Rechte, Pflichten und Aufgaben für die von der HV gewählten Mitglieder (Aktionärsvertretervertreter) und die Arbeitnehmervertreter
- Gleiche Vergütung. Vorsitzender und stellvertretender Vorsitzender können eine höhere Vergütung erhalten

# Statistik (Januar 2005):

---

- In Dänemark überwiegend kleine Unternehmen mit weniger als 35 Mitgliedern.
- Unternehmen mit Leitungsgremium und mehr als 35 Mitarbeitern: 4.348. Gesamtbeschäftigtenzahl bei diesen Unternehmen: 741.063 Mitarbeiter.

# Statistik Fortsetzung.....

---

- Von den 4.348 Unternehmen mit Leitungsgremium verfügen 1.144 über eine Arbeitnehmervertretung = 26,3%.  
Rate steigt mit Unternehmensgrösse
- Sie beschäftigen 425.391 Mitarbeiter = 57,4% aller Beschäftigten in Unternehmen mit Leitungsgremium und mehr als 35 Mitarbeitern!
- Arbeitnehmervertreter auf Leitungsebene CO-industri = ca. 1.200

# CO-industri und die Arbeitnehmervertreter im Leitungsgremium

---

- Jährliche Konferenzen
- Newsletter, Homepage
- Leitfaden
- Persönliche Beratung (rechtlich, finanziell, usw.)
- Kontenanalyse
- Fortbildung (in Zusammenarbeit mit den Ausbildungsinstituten der Gewerkschaften)

# “Wie gross ist ihr Einfluss?” -Eine Umfrage

---

263 Arbeitnehmerdirektoren aus börsennotierten Unternehmen und 236 aus nicht börsennotierten Unternehmen nahmen an der Umfrage teil. Es handelte sich um eine Stichprobe aus dem Register der dänischen Handel- und Unternehmensagentur, in dem 3.087 Arbeitnehmerdirektoren verzeichnet sind.

Die Umfrage wurde im September 2003 telefonisch anhand eines Fragebogens durch Statistik Dänemark durchgeführt.

# Einige Ergebnisse....

---

## Grosser Einfluss

Arbeitnehmerdirektoren haben die gleichen Rechte und Pflichten wie die durch die Hauptversammlung bestellten Mitglieder.

Viele waren der Ansicht, dass sie wirklich etwas bewegen können, auch wenn sie nur 1/3 der Mitglieder des Leitungsgremiums stellen.

# Einige Ergebnisse...

---

Weibliche Arbeitnehmerdirektoren schätzen ihren Einfluss geringer ein als ihre männlichen Kollegen.

Der Bildungsgrad hat keine Auswirkung auf den Einfluss, aber zielgerichtete Kurse und ein solides internes Unternehmensnetzwerk stärken den Einfluss.

Dies sind einige der Ergebnisse aus der Umfrage "*Arbeitnehmerdirektoren*", die von Caspar Rose und Hans Kurt Kvist von der Copenhagen Business School durchgeführt wurde.

# Wer führte die Umfrage durch?

---

Es handelte sich um eine Zusammenarbeit zwischen CO-industri, der dänischen Gesellschaft der Ingenieure, dem Gewerkschaftsverband der Bau- und Holzindustrie, dem Gewerkschaftsverband der graphischen Industrie und der Medien sowie dem Gewerkschaftsverband des Handels.

# Ausbildung

---

Ausbildung ist nicht ausschlaggebend. Bezüglich der Ausbildung haben die meisten Arbeitnehmerdirektoren eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine mittlere Schulbildung. Nur wenige (11% in nicht börsennotierten und 14% in börsennotierten Unternehmen) haben eine längere und höhere Bildung. Vergleichbar ist die Anzahl derjenigen, die nur eine Grundbildung haben.

# Altersstruktur.....

---

Zwischen 35 und 50 Jahre

Die Arbeitnehmerdirektoren sind in der Regel zwischen 35 und 50 Jahre alt. In den nicht börsennotierten Unternehmen ist der Anteil an Personen über 50 Jahre höher.

Es ist zu beachten, dass jüngere Arbeitnehmerdirektoren (jünger als 35 Jahre) von sich selbst sagen, dass sie wesentlich weniger Einfluss haben als ihre älteren Kollegen.

# Einfluss....

---

29 Prozent der Arbeitnehmerdirektoren in börsennotierten Unternehmen sagen von sich, dass sie einen beträchtlichen Einfluss haben. 40 Prozent sagen, dass sie einen gewissen Einfluss haben. 8 Prozent sind nicht der Meinung, dass sie Einfluss haben. In den nicht börsennotierten Unternehmen ist der Einfluss geringer: 16 Prozent geben an, dass sie einen grossen Einfluss haben, 27 Prozent sagen, dass sie einen gewissen Einfluss haben, und 20 Prozent sind nicht der Meinung, dass sie Einfluss haben.

# Netzwerkarbeit....

---

Die Position, die Unternehmensgrösse oder die Gewerkschaftszugehörigkeit haben keinerlei Auswirkung auf den Einfluss der Arbeitnehmerdirektoren. Es ist jedoch wichtig, auch Mitglied des sog. Kooperationsausschusses zu sein, da ein Mitglied dieses Ausschusses (nicht gleichzeitig Shop Steward) als jemand betrachtet wird, der nicht nur die Arbeitnehmerinteressen im Blick hat, und dies verbessert die Schlagkraft im Leitungsgremium.

# Einfluss

---

Zur Gewinnung und Steigerung des Einflusses müssen die Arbeitnehmervertreter ihre Anstrengungen koordinieren, was sie auch gewöhnlich tun.

# Welche Interessen schützen sie?

---

Sollte der Board ausschliesslich die Interessen der Eigentümer schützen - oder auch die Interessen der sonstigen Beteiligten, d.h. der Arbeitnehmer, der Kunden, der Lieferanten sowie der Gesellschaft insgesamt? Dies ist eine der grundlegenden Fragen in der Diskussion um die Corporate Governance.

# Welche Interessen schützen sie?

---

Die Arbeitnehmerdirektoren müssen die Arbeitsbedingungen und die Existenzfähigkeit des Unternehmens im Auge haben, nicht nur die kurzfristige Gewinnmaximierung.

Es gibt eine Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und der umgebenden Gesellschaft, und die Arbeitnehmerdirektoren sehen sich nicht nur als Sprachrohr der Mitarbeiter sondern als Sprachrohr der gesamten Gesellschaft.

# Interessen....

---

Nach eigener Aussage unterscheiden sich die Arbeitnehmerdirektoren dadurch von den anderen Mitgliedern, dass sie soziale Interessen stärker ins Blickfeld rücken als die von der Hauptversammlung gewählten Direktoren. Sie wollen nicht nur die Gewinnmaximierung für die Gesellschafter erreichen, sondern auch andere Interessen schützen.

# Interessen...

---

Frauen legen im allgemeinen eine grössere Betonung auf die Beobachtung des Arbeitsmarktes als Männer, sie messen den Gewinnen der Eigentümer grössere Bedeutung zu als Männer.

Andere Umfragen deuten an, dass Frauen eher linksorientiert sind, die weiblichen Arbeitnehmerdirektoren priorisieren die Umwelt oder andere weiche Faktoren nicht höher als ihre männlichen Kollegen.

# Die internationale Herausforderung...

---

In Deutschland besetzen die Arbeitnehmer die Hälfte der Sitze in den Leitungsgremien grosser Unternehmen. In Schweden haben die Gewerkschaften einen grösseren Einfluss auf die Ernennung der Arbeitnehmerdirektoren, die anderen skandinavischen Länder haben jedoch ein ähnliches System wie Dänemark. In Ländern mit gut entwickeltem Wohlfahrtssystem haben die Arbeitnehmer tendenziell grösseren Einfluss.

# Die internationale Herausforderung...

---

In den mehr als 30 Jahren seit Einführung der Arbeitnehmervertretung in den Leitungsgremien ist das Prinzip an sich nicht in Frage gestellt worden.

# Die internationale Herausforderung...

---

Es gibt jedoch Grund zur Annahme, dass sich dies durch den amerikanischen Einfluss ändern wird. Dennoch belegt die Umfrage, dass die Investoren die Präsenz dänischer Arbeitnehmerdirektoren nicht fürchten müssen, da die Eigentümer die Unternehmen immer noch beherrschen.

Ganz im Gegenteil: die Tatsache, dass die Arbeitnehmer Verantwortung übernehmen und versuchen, Einfluss auf die Unternehmensstrategie usw. zu nehmen, sollte als positive Entwicklung gewertet werden.