

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band: 63 (1971)
Heft: 4

Artikel: Bericht aus Schweden : Mitbestimmung oder Demokratisierung in den Betrieben?
Autor: Hauser, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354498>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Bericht aus Schweden:

Mitbestimmung oder Demokratisierung in den Betrieben ?

Institutionalisierte Formen der Mitbestimmung im deutschen Sinne gibt es in Schweden nicht. Es ist lange diskutiert worden, ob eine gewerkschaftliche Vertretung in den leitenden Organen von Unternehmen eingeführt werden solle. Damit werden in Schweden die Vorstände gemeint. Eine schwedische Aktiengesellschaft wird von einem geschäftsleitenden Direktor und einem Vorstand geführt. Der Vorstand ist ein Zwischending zwischen der Direktion und dem Aufsichtsrat. Die beiden letzteren Organe sind hier so gut wie unbekannt.

Bis jetzt keine Mitbestimmung in Schweden

Die Forderung nach einer gewerkschaftlichen Vertretung in den Vorständen ist bisher eigentlich am eifrigsten von den Liberalen verfochten worden. Die Gewerkschaften waren dagegen. Man schreckte davor zurück, ein System der geteilten Loyalität zu schaffen, wo die Arbeitnehmervertreter zugleich Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertreter sind. Auch befürchtete man, dass alle wesentlichen Fragen sehr bald ausserhalb des Vorstandes und ohne das Dabeisein der Arbeitnehmervertreter ausgehandelt würden, wodurch deren Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Praxis stark eingeschränkt wären. Das Dilemma liegt darin, dass es in der äussersten Konsequenz nicht möglich sein wird, effektive Formen der Mitbestimmung und dadurch Mitverantwortung zu finden, bei denen Kapital und Arbeit gleichgestellt sind, wenn man gleichzeitig freie und unabhängige Gewerkschaften haben will, die sich immer und vorbehaltlos auf die Seite des einzelnen Arbeiters stellen, wenn seine Interessen mit denen des Unternehmens kollidieren.

Betriebsräte im deutschen oder Betriebskommissionen im schweizerischen Sinne hat man in Schweden ebenfalls nicht. Dagegen hat man gemäss Tarifvertrag in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten Betriebsausschüsse mit rein beratenden Funktionen. Diese Ausschüsse setzen sich aus Vertretern der Arbeiter- und Angestelltengewerkschaften und der Betriebsleitung zusammen und dienen der gegenseitigen Information und Beratung in Fragen, wo ein gemeinsames Interesse vorliegt. Alle übrigen Fragen sind Verhandlungsfragen, für die die Betriebsgruppe der jeweiligen Industriegewerkschaft zuständig ist. Der Betriebsausschuss soll u. a. frühzeitig über geplante Umstellungen unterrichtet werden, besonders wenn diese

zu Freisetzungen führen. Weil es keine Sanktionsmöglichkeiten gibt, erfolgt jedoch nicht einmal diese Form von Informationserteilung immer in befriedigender Weise. In der letzten Zeit ist es sogar mehrmals vorgekommen, dass die Arbeiter erst von einer geplanten Stilllegung ihres Betriebes erfuhren, als die Zeitungen schon davon berichteten. Aber auch wenn die Betriebsausschüsse in vielen Fällen ihre begrenzte Funktion sehr befriedigend erfüllen, sind sie durchaus keine Instrumente der Mitbestimmung.

Sind die konstitutionellen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeiter nur äusserst schwach umschrieben, so sind die Prärogative der Unternehmer desto klarer formuliert. Laut Artikel 32 der Satzung des Zentralverbandes der Arbeitgeber soll «in die Tarifverträge zwischen Teilhabern oder Mitgliedern des Zentralverbandes und Gewerkschaftsverbänden eine Bestimmung aufgenommen werden, wonach der Arbeitgeber das Recht hat, Arbeiter nach seinem freien Willen anzustellen und zu entlassen (und) die Arbeit zu leiten und zu verteilen...» Hinsichtlich des ersten Teils dieser Bestimmung, der Entlassung, gibt es nunmehr einige wichtige Einschränkungen der freien Verfügungsgewalt der Unternehmer; der zweite Teil hat dagegen seit seiner Formulierung 1905 in der Praxis immer noch unveränderte Gültigkeit.

Diese Formulierung ist sehr brutal und wird auch stark kritisiert. Die Arbeitgeber wären heute eigentlich bereit, die Bestimmung zu beseitigen. Die Gewerkschaften sind jedoch nicht interessiert daran, sie durch eine andere nichtssagende Formulierung zu ersetzen, die an den wirklichen Tatbeständen nichts ändern würde. Immerhin wird jetzt auf das Drängen der Gewerkschaften hin eine staatliche Expertenkommission die Möglichkeiten zu einer Beschränkung der Auswirkungen dieses Rechtsprinzips auf das öffentliche Arbeitsrecht untersuchen.

Die Bestimmung ist der Ausdruck des universalen Rechtsprinzips im Arbeitsrecht, wonach der Unternehmer gegenüber den Arbeitnehmern bei jedem Konfliktanlass immer das Recht auf seiner Seite hat, wenn Gesetz oder Tarifvertrag nichts anderes besagen. Es gilt, dieses Rechtssystem durch ein anderes, demokratisches System zu ersetzen. Mit ausstudierten Formulierungen und allgemeinen Mitbestimmungsregeln kommt man dabei nicht allzu weit, so lange wie die «Mitbestimmung» eigentlich nichts anderes ist als der praktische Ausdruck für das Eingehen einer Koalition zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen. Eine solche Koalition kann für die Erreichung von Etappenzielen auf dem Wege zur Wirtschafts- und Betriebsdemokratie ihre Berechtigung haben. Dies ist jedoch eine taktische und nicht eine prinzipielle Frage und soll als solche diskutiert werden.

Die schwedischen Gewerkschaften sind ihrem Wesen nach und von ihrer Entwicklung her sehr pragmatisch und vertreten deshalb

den Standpunkt, man müsse nach Tätigkeitsformen suchen, die verhältnismässig leicht den sich ständig verändernden Realitäten angepasst werden können. Man scheut mit andern Worten davor zurück, sich auf die Dauer die Hände zu binden.

Neue Situation für die Arbeiter

Mit den bisherigen scheinbar radikalen aber immer sehr dogmatischen Mitbestimmungsmodellen, die ständig in neuen Formen wieder auftauchen, hat man nie viel anzufangen gewusst. Wenn sich die Gewerkschaften jetzt entschlossen haben, *durchgreifende Demokratisierungsmassnahmen* zu fordern, so deshalb, weil sich eine Reihe von Gegebenheiten in der Situation der Arbeiter geändert haben oder wenigstens jetzt augenfälliger in Erscheinung treten als noch vor einigen Jahren. Die Forderungen bauen darauf auf.

1. Die Wohlstandssteigerung hat die Möglichkeiten zur Erfüllung der immer lauter werdenden Forderung nach einer gerechteren Verteilung geschaffen. Der Wohlstandszuwachs ist zu einem grossen Teil für Umverteilungszwecke verwendet worden. Die Forderung nach grösserer Gleichheit auch in anderer Hinsicht als des Einkommens wird deshalb mit immer mehr Nachdruck erhoben. Vor allem wird die Gleichheit innerhalb der Fabrikturen gefordert.
2. Der Ausbau des Wohlfahrtsstaates hat dazu geführt, dass man heute einkommensmässig vor den meisten Wechselfällen des Lebens weitgehend geschützt ist, die versicherungstechnisch erfasst werden können.

Aber erstens kann man z. B. gegen die zunehmende Bedrohung der Gesundheit durch das Milieu innerhalb und ausserhalb der Betriebe (Lärm, Gifte, Luftverschmutzung, Stress, einseitige Belastung) mit Versicherungen nichts ausrichten.

Und zweitens: Eine Umfrage unter den Mitgliedern des Gewerkschaftsbundes hat gezeigt, dass sich die meisten vor Versetzungen im Betrieb mehr fürchten als vor einer Betriebsstilllegung, wo die Arbeitslosenversicherung und vorsorgliche arbeitsmarktpolitische Massnahmen die Auswirkungen lindern. Gegen die Auswirkungen von Versetzungen kann man sich dagegen versicherungsmässig und auch durch lohnpolitische Massnahmen nur schlecht einen Schutz schaffen. Es geht vielmehr darum, ein System für eine gerechtere Verteilung der Arbeiten, die auf Sicht zu einer grösseren individuellen Einkommenssteigerung führen oder sonst attraktiver sind, zu finden.

3. Gewerkschaftliche Anstrengungen haben zu einer Verkürzung der Arbeitszeit geführt. Die nominelle Freizeit ist verlängert worden. Aber der Weg von und zur Arbeit nimmt immer mehr Zeit in An-

spruch, und die Arbeitsintensität und damit das Erholungsbedürfnis nimmt ständig zu. Dadurch erhält die eigentliche Länge der Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen sekundäre Bedeutung und es wird vordringlicher, sich auf die Ursachen des gesteigerten Erholungsbedürfnisses zu konzentrieren.

4. Dass die Arbeiter an ihrer Arbeit oft überhaupt keine Befriedigung finden können, ist von den Gewerkschaften schon immer als ein wichtiges Problem empfunden worden. Bisher hat man sich vor allem darauf konzentriert, die Arbeiter durch Lohnzuschläge dafür «schadlos» zu halten. Aber eine aufreibende langweilige Arbeit vermindert die Fähigkeit und das Vermögen der Einzelnen, in wirtschaftlich und zeitmässig verbesserten Freizeit- und Bildungsmöglichkeiten Kompensation zu suchen. Es gilt, die in der Art der Arbeit begründeten Ursachen für die schlechte Arbeitsbefriedigung zu beseitigen.

Massnahmen

Diese Beispiele zeigen, wie man den bisher als am vordringlichsten empfundenen Problemen durch lohn-, sozial- und wirtschaftspolitische Massnahmen zu begegnen versucht hat und wie mit steigendem Erfolg dieser Massnahmen, gepaart mit der modernen Entwicklung in der Industrie, sich die Forderungen auf eine andere Ebene verlagert haben. Die bisherigen Massnahmen erforderten zu ihrer Durchführung eine starke Zentralisierung. Die mit immer grösserer Priorität geforderten Massnahmen der Zukunft, die weniger auf eine allgemeine materielle Besserstellung und mehr auf die Beseitigung individueller Uebelstände abzielen, sind solche, die direkt auf die besonderen Verhältnisse in einzelnen Betrieben und an den Arbeitsplätzen abgestimmt sein müssen. Mit andern Worten: eine Dezentralisierung und daher zum Teil weitreichende Umgestaltung der Arbeitsmarktbeziehungen.

Diese Massnahmen können in drei Gruppen unterteilt werden, nämlich erstens solche, die zu einer Umwandlung des Unternehmens als soziales System beitragen;
zweitens solche, die auf bestimmten, abgegrenzten Bereichen zu einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer führen;
drittens solche, die eine Einflussnahme der Arbeitnehmer auf die allgemeine Politik der Betriebsleitung ermöglichen.

I. Demokratisierung des betrieblichen Gesellschaftssystems

Bei der ersten Gruppe von Massnahmen geht es darum, die bisherige hierarchische Organisation in den Betrieben durch ein demo-

kratisches System zu ersetzen. Die folgenden Aspekte müssen dabei beachtet werden:

1. Zwischen den verschiedenen Personalgruppen, den befehlserteilenden und befehlsempfangenden, soll eine formelle Gleichstellung erfolgen.
2. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern war bisher dadurch gekennzeichnet, dass die letzteren bei der Beurteilung ihrer Fähigkeiten von den ersteren abhängig waren. Es soll eine gegenseitige Beurteilung erfolgen.
3. Die Rechtssicherheit im Betrieb soll garantiert werden damit ein «unbequemer» Arbeiter nicht willkürlicher Bestrafung ausgesetzt wird. (Bestrafung erfolgt unter anderem oft durch Abschieben auf einen Arbeitsplatz ohne Aufstiegsmöglichkeit).
4. Der Arbeitsprozess soll so geplant werden, dass der einzelne zur Mitarbeit stimuliert wird, anstelle der bisherigen Tendenz, durch weitgehende Aufteilung der Arbeitsfunktionen und Vorausplanung das eigene Denken und die persönliche Initiative des Arbeiters auszuschalten.
5. Das Informationsmonopol der Betriebsleitung, das als Waffe gegen die Arbeiter verwendet werden kann, soll gebrochen und durch Regeln ersetzt werden, die ähnlich wie im öffentlichen Leben eine vollständige und unbeeinflusste Einsichtnahme in grundlegende Unterlagen ermöglichen.

Zusammenfassend kann man bei diesen Forderungen feststellen, dass eine Lösung offensichtlich nicht im Erlass isolierter zentraler Bestimmungen in Gesetz oder Vertrag liegt. Es muss vielmehr ein System von sich gegenseitig ergänzenden Bestimmungen und Regeln geschaffen werden, die gleichzeitig Voraussetzung und Stimulanz dafür sind, dass sie durch freistehende innerbetriebliche Aktivität ausgefüllt werden.

II. Mitbestimmung bei der Beschlussfassung

Die zweite Gruppe von Massnahmen zielt darauf ab, *auf abgegrenzten Bereichen die Mitbestimmung voranzutreiben*. Hier handelt es sich darum, z. B. auf Gebieten wie der Anstellung, Arbeitsanpassung, Umsetzung, Entlassung und Freisetzung von Arbeitskräften vertragliche und gesetzliche Vorstösse zu unternehmen, um bisherige formelle und informelle Mitbestimmungsrechte zu festigen und auszubauen.

In der Praxis erweist sich jedoch die Anwendung solcher Rechte oft als ausserordentlich schwierig, weil man ständig gegen das eingangs erwähnte Rechtsprinzip anrennt, dass der Arbeitgeber immer

dann recht hat, wenn der Buchstabe nicht ausdrücklich etwas anderes besagt. Dieses Prinzip, gepaart mit der Friedenspflicht während der Vertragsdauer, gibt dem Arbeitgeber ausserordentliche Vorteile. Es gilt also, dieses Rechtsprinzip zu durchlöchern, eine neue innerbetriebliche Rechtsordnung aufzubauen und auf bestimmten Bereichen die Friedenspflicht aufzuheben, damit wirksame Sanktionsmöglichkeiten geschaffen werden können.

Arbeitsstudien

Ein weiterer Bereich, der in diese Gruppe fällt, sich aber in seinen Konsequenzen über sämtliche Gruppen erstreckt, sind die Arbeitsstudien. Bei den herkömmlichen Arbeitsstudien wird ein Arbeitsvorgang mit der Stoppuhr gemessen und danach das normale Produktionstempo und die Zeitvorgabe für den Leistungslohn festgesetzt. Moderne Arbeitsstudien dagegen haben mit den herkömmlichen nur noch den Namen gemeinsam. Hier werden die Arbeitsabläufe in ihrer Grundbewegungen zerlegt und mittels Zeitformeln rekonstruiert. Unwirksame Bewegungen werden ausgemerzt.

Bei MTM ist die Grundeinheit (TMU) zum Messen der erforderlichen mechanischen Körperfunktionen zur Verrichtung einer Arbeit 0,036 Sekunden. Selbst das Bewegen der Augen wird gemessen. Die ermittelten Kleinst-Bewegungen werden so zusammengestellt, dass dabei die rationellste Art, eine Arbeit zu verrichten, herauskommt. Der Arbeitsplatz wird umgestaltet. Arbeitsablauf, Transporte, Maschinenwahl und -standort, die gesamte Arbeitsorganisation eines Betriebes werden durch das Auseinandernehmen und Neuzusammensetzen der TMU-Bausteine zu einem integralen System zusammengebaut. Es lässt sich leicht erkennen, dass die Gewerkschaften und selbst die Unternehmensleitungen nur noch geringe Möglichkeiten haben, eine sich als Resultat einer MTM-Studie abzeichnende neue Arbeitsorganisation eines Betriebes wesentlich zu beeinflussen, wenn die Studie schon weit fortgeschritten ist, weil es fast nicht möglich ist, einzelne Stücke aus einem zusammenhängenden System herauszubrechen. In der Praxis steht die Gewerkschaft vor der Wahl, entweder die Studie in ihrer Gesamtheit abzulehnen oder sich die Zustimmung trotz bedeutender Einwände mit einem Lohnzuschlag abkaufen zu lassen.

Die Kleinstzeitstudien, vor allem MTM, finden eine ständig grössere Verbreitung. Sie waren bisher so teuer, dass sie nur in Grossbritannien mit Serienproduktion angewendet werden konnten. Mit einer besseren Auswahl von vereinfachten Zeitformeln greifen sie jedoch auch in mittelgrossen Betrieben ständig mehr um sich. Im gleichen Masse werden die bisherigen Verhandlungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Gewerkschaften beeinträchtigt. Dieser

Trend kann nur gebrochen werden, wenn es den Gewerkschaften gelingt, vom ersten Anfang an bei der Ausarbeitung der Instruktionen sowie bei der Vorbereitung und Durchführung der Studien an der Arbeit der Spezialisten teilzunehmen, und wenn sie zu diesem Zweck über Leute mit entsprechendem technischen Können verfügen.

Dies wäre gleichzeitig eine sehr weitgehende Form der Mitbestimmung, mit einem direkten Einfluss auf die Planung der Betriebsorganisation, der Arbeitsplätze und des Arbeitsverlaufs. Die Arbeitgeber sind erbitterte Gegner einer solchen Form der Mitbestimmung. In Schweden führen die Gewerkschaften schon seit über einem Jahr bisher erfolglose Verhandlungen darüber.

Selbststeuernde Gruppen

Eine der wichtigsten Aufgaben der gewerkschaftlichen Interessenvertretung besteht darin, die bei Arbeits- und Systemstudien scheinbar eingebaute Tendenz der weitgehenden Aufsplitterung der Arbeitsfunktionen zu brechen, die sich darin äussert, dass die geistige Tätigkeit des einzelnen Arbeiters auf ein Minimum reduziert wird. Man kann aber auch einen ganz andern Weg gehen und bei der Suche nach geeigneten Organisationssystemen die Arbeitsbefriedigung und weniger die Produktivität in den Mittelpunkt der Bestrebung stellen.

In diesem Zusammenhang kann man z. B. auf das in Schweden und Norwegen praktizierte System der sog. sich-selbst-steuernden Gruppen hinweisen, bei dem die auf unterster Ebene ausgeübte Befehlsgewalt des Unternehmens durch eine Selbstbestimmung der Arbeitnehmer ersetzt wird. Die Arbeiter, die bisher ihre Befehle von einem Vorarbeiter oder Werkmeister erhielten, beschliessen jetzt als Gruppe selber, wie sie die Arbeit ausführen und unter sich aufteilen wollen. Die Aufseherfunktion verschwindet – die Vorarbeiter und Werkmeister befassen sich mit technischen Aufgaben, Materialanforderung und dergleichen.

Die bisherigen Experimente mit selbst-steuernden Gruppen sind erfolversprechend. Es ist jedoch noch zu früh, definitive Schlüsse zu ziehen. In Schweden hat eine staatliche Expertenkommission von der Regierung den Auftrag bekommen, in staatlichen Betrieben diesbezügliche praktische Experimente durchzuführen und systematisch auszuwerten. Bis jetzt steht man jedoch immer noch am Anfang der Versuchstätigkeit. Uebrigens haben eine Reihe von Privatbetrieben freiwillig ähnliche Experimente eingeleitet, weil sie sich eine Verminderung ihrer Personalprobleme und gesteigerte Produktivität versprechen.

Zusammenfassend lässt sich zum Abschnitt Mitbestimmung sagen, dass die Gewerkschaften konkret danach streben, hinsichtlich des

Arbeitsmilieus, der Arbeitsorganisation, Arbeitsmethoden, Personalführung, Maschinen und technischen Ausrüstung, Sicherheit und Gesundheit, Mitbestimmung oder Selbstbestimmung einzuführen. Der Schwerpunkt liegt dabei vor allem auf der Beeinflussung von technischen oder organisatorischen Veränderungen, die sich auf die Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten auswirken. Die Art der Massnahmen muss sich nach der Art sowie dem organisatorischen Aufbau und der Führungsstruktur eines Unternehmens richten.

III. Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik

Aehnlich wie die Gewerkschaften im öffentlichen Leben einen Einfluss auf das Staatsbudget (ein Jahr) und die längerfristige dispositive Planung haben (5 bis 15 Jahre), müssen in den Betrieben entsprechende Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die kurz- und langfristige Planung geschaffen werden. Ebenso sollten die Arbeitnehmer in einem Betrieb in allen Projektgruppen vertreten sein, die begrenztere Planungsaufgaben haben.

Die schwedischen Gewerkschaften haben darüber hinaus, ebenfalls als einen Bestandteil der totalen Demokratisierungsmassnahmen, die gewerkschaftliche Vertretung in den Vorständen von Aktiengesellschaften gefordert. Vom gesamtwirtschaftlichen Standpunkt der strukturpolitischen Koordination wäre jedoch eine staatliche Vorstandvertretung ebenso wichtig. *Am Ende wird man in Schweden vielleicht gleichzeitig sowohl von den Gewerkschaften gewählte als auch von der Regierung ernannte Vertreter in den Vorständen wenigstens der grösseren Aktiengesellschaften haben.* Bezüglich der letzten Forderung liegt ein konkreter Vorschlag einer staatlichen Expertenkommission vor.

Eine effektive Einflussnahme der Gewerkschaften setzt voraus, dass sie über vollständige, gründliche Informationen bezüglich der Investitionen, der Administration und der kommerziellen Entwicklung und Politik des Unternehmens verfügen. In grösseren Unternehmen haben vor allem die von der Direktion beigezogenen Rechnungsprüfer (Revisoren) diesen Einblick. In den grösseren Aktiengesellschaften in Schweden arbeiten normalerweise zwei solche Rechnungsprüfer ganzzeitig für das Unternehmen. Es ist deshalb naheliegend zu fordern, dass neben den zur Wahrnehmung der Interessen der Kapitalbesitzer verwendeten Rechnungsprüfern von den Gewerkschaften ernannte ebenbürtige Spezialisten eingesetzt werden sollen, die auf die Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen bedacht sind und der Belegschaft Bericht erstatten.

Urs Hauser, Stockholm