

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band: 57 (1965)
Heft: 7-8

Artikel: Was heisst Mitbestimmung?
Autor: Keller, Paul
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354190>

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: 04.02.2026

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

Was heißt Mitbestimmung?

Zum Artikel des Kollegen Bruno Hardmeier in Heft 5, Mai 1965, der «Gewerkschaftlichen Rundschau» ist der Redaktion der nachfolgende Diskussionsbeitrag zugegangen.

In jedem aktiven Gewerkschafter sitzt der offen ausgesprochene oder still gehegte Wunsch nach dem Mitbestimmungsrecht. Viele bezeichnen dieses Postulat als *die* große Aufgabe der Zukunft, vergleichbar mit dem Kampf unserer Väter um die Koalitionsfreiheit und den Achtstundentag. Zugegeben: Das Ziel ist verlockend, der Gipfel sozusagen, den wir erreichen wollen, um auch innerlich und nicht nur materiell vom Betrieb, dem wir unsere Kräfte leihen, entschädigt zu werden. Eine «geistige Lohnzahlung» gewissermaßen: nicht nach Münzen abgezählt, aber abgegolten mit dem Recht, nebst dem Schraubstock auf höherer Ebene prüfen, beraten und bestimmen zu können. Der Ausspruch Thomas Burnets, die Werke der Menschen bedürfen vieler Hände, aber nur weniger Köpfe, ist technisch und soziologisch endgültig überholt.

Das Mitbestimmungsrecht hat drei deutliche Problemkreise: den politischen, den wirtschaftlichen und den gewerkschaftlichen. Sie sind einander in bezug auf die praktische Durchsetzung ziemlich gleichwertig. In der zeitlichen Reihenfolge gebührt dem letztgenannten jedoch der Vorrang. Die Priorität eines gewerkschaftlichen Vorspurens liegt in der doppelten Aufgabe der Bildung und der Kollegialität.

Bildung im Hinblick auf die Mitbestimmung heißt die von den Gewerkschaften zu übernehmende Wissensvermittlung volks- und betriebswirtschaftlicher Grundlehren. Der Blick muß geweitet werden für die Verflechtung unseres Landes mit der Weltwirtschaft, für Produktion, Werbung, Vertrieb, Verkauf, für Zahlungsmodalitäten, Exportrisiko und Exportgarantie, für die Rentabilität und Konkurrenzlage des Unternehmens. Bildung heißt auch Eindringen in die komplexen Probleme der Lohnbildung, die nicht wegen der Lohnhöhe, sondern wegen der gerechten Abstufung einer Quadratur des Zirkels gleicht.

Und Kollegialität! Was hat dieser Begriff mit der Mitbestimmung zu tun? Mehr als auf den ersten Blick erscheint, nämlich das Verstehen und Begreifen des Menschen im Mitarbeiter in der Belegschaftspyramide von unten nach oben und von oben nach unten, das Ueberbordwerfen eigener und vorgefaßter Meinungen zugunsten einer tragfähigen Lösung, das sich gegenseitige Aussprechen auf jeder Stufe und der Wille, in der Zusammenarbeit ein Optimum herauszuholen, die Fähigkeit, zu überzeugen, ohne zu verletzen, und nicht zuletzt eine gewisse Nachsicht in der Beurteilung menschlicher Fehler und Schwächen.

Diese Sätze lesen sich wie eine Sonntagsschullektion. Sie mit einem überlegenen Lächeln abzutun, hieße aber an jenen bitteren Erfahrungen vorbeisehen, die Vertrauensleute der Gewerkschaften Tag für Tag zu machen die Gelegenheit haben. Von den Pfiffen, mit denen aus den eigenen Reihen hervorgegangene Arbeitsdirektoren in unserem nördlichen Nachbarland an Tagungen empfangen werden, nicht zu reden. Liegen Enttäuschungen dieser Art nicht in der mangelnden Erkenntnis, daß mit der Mitbestimmung auch die Mitverantwortung untrennbar verknüpft ist? Die Gleichwertigkeit beider Faktoren läßt sich auch mit der größten Begeisterung für das eine nicht übertünchen, wenn nicht die andere Seite der Gleichung von uns Gewerkschaftern mit den Werten fachlicher Bildung und menschlichem Verstehen ausgefüllt werden kann. Nur so kommt ein Brückenschlag zu den Pfeilern der politischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen im Mitbestimmungsrecht zustande. Die toten Buchstaben von Gesetz und Vertrag würden dann von der Praxis her belebt, und unsere Vernunft hätte uns die Türen geöffnet in das faszinierende Neuland einer echten Wirtschaftsdemokratie. Diese Schau der Dinge mag für den Skeptiker zu optimistisch, für den ungeduldig Wartenden zu pessimistisch erscheinen; sie ist aber in dem Sinne realistisch, daß zuerst wir etwas zu leisten und zu bieten haben, um als Partner an den gleichen Tisch mit den Unternehmern sitzen zu können.

Paul Keller, Rorschach.

Zeitschriften-Rundschau

Es darf wohl als ein Zeichen der Zeit angesehen werden, daß *«Der Volkswirt»*, die bedeutendste westdeutsche Wirtschafts- und Finanzzeitung, neuerdings eine Reihe von Beiheften zum Thema *«West-Ost-Handel»* veröffentlicht und sie über den Abonnementkreis des *«Volkswirts»* hinaus der westdeutschen und westeuropäischen Öffentlichkeit zugänglich macht.

In dieser Reihe ist mit dem Datum vom 28. Mai 1965 ein Heft mit dem Titel *«Europäische Volksrepubliken»* erschienen, das in einer langen Reihe interessanter und reich dokumentierter Aufsätze die wirtschaftlichen Verhältnisse in Polen, der Tschechoslowakei, Ungarn, Rumänien und Bulgarien darstellt und die Möglichkeiten

einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit auf den verschiedensten Gebieten, u. a. auch in *«Stoßrichtung Entwicklungsländer»* untersucht. In einem einleitenden Aufsatz unter dem bezeichnenden Titel *«Wegzeichen»* schreibt Dr. *Walter Trautmann*, der leitende Redaktor des *«Volkswirts»*, u. a. folgendes:

«Obwohl die Politik der Entspannung in jüngster Zeit keine Fortschritte mehr gemacht hat, statt dessen wieder Wolken am Horizont der globalen West-Ost-Beziehungen heraufgezogen sind, setzt sich das Wachstum des Wirtschaftsaustausches zwischen den Oststaaten und der westlichen Welt fort.

Es ist zwar sehr differenziert und entspricht nicht ganz dem Ausmaß, das