

<b>Zeitschrift:</b>	Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
<b>Band:</b>	62 (1970)
<b>Heft:</b>	10
<b>Artikel:</b>	Die bildungsmässigen Voraussetzungen der Mitbestimmung
<b>Autor:</b>	Schelker, Markus
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-354469">https://doi.org/10.5169/seals-354469</a>

### **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>**

## Die bildungsmässigen Voraussetzungen der Mitbestimmung

In den letzten Jahren ist auch in schweizerischen Gewerkschaftskreisen das Gespräch über die Wünschbarkeit der Mitbestimmung mehr und mehr in den Vordergrund gerückt. Innerhalb und ausserhalb der Gewerkschaften entstanden Arbeitsgruppen, die sich intensiv mit dem von Deutschland an uns herangetragenen Mitbestimmungs postulat beschäftigen. Der Schreibende bekennt sich eindeutig zum Mitbestimmungsgedanken, doch soll hier auf eine weitere Begründung des Mitbestimmungs postulats verzichtet werden, da dies im Rahmen unserer Zeitschrift schon bei verschiedenen Gelegenheiten geschehen ist.

Wir möchten uns lediglich mit der Frage beschäftigen, auf welcher Ebene des Wirtschaftsprozesses die Mitbestimmung einsetzen sollte und daran anknüpfend die bildungsmässigen Voraussetzungen untersuchen, die jene Leute erfüllen müssen, die in den zuständigen Mitbestimmungsgremien tätig sind. Die deutsche Montanmitbestimmung, auch qualifizierte Mitbestimmung genannt, kennt die Mitwirkung der Arbeitnehmer auf zwei Ebenen innerhalb einer Unternehmung. Arbeitnehmervertreter sitzen einmal im Aufsichtsrat, der eine ähnliche Funktion zu erfüllen hat wie der Verwaltungsrat im schweizerischen Aktienrecht, und sie delegieren einen Vertreter in den Vorstand (Direktion): den sogenannten Arbeitsdirektor. Die Mitbestimmung sollte unserer Meinung nach bei jenem Organ ansetzen, das die grundlegenden unternehmerischen Sach- und Personalentscheide trifft. Deshalb bietet sich für die Schweiz der Verwaltungsrat als eigentliches Trägerorgan der Mitbestimmung an. Das Management, das heisst die Direktion, handelt im Auftrag des Verwaltungsrates und der Aktionäre. Der Beruf des Managers von heute hat nichts mehr mit der Tätigkeit der Frühstücksdirektoren von gestern zu tun: Er stellt hohe Anforderungen an die Sachkenntnisse, Führungsqualitäten und sonstigen Leistungseigenschaften eines Menschen. Manager sollten deshalb ausschliesslich auf Grund ihrer objektiven Qualitäten, nicht jedoch nach politisch motivierten Ansprüchen verschiedener Gruppen gewählt werden. Wir sind durchaus auch der Auffassung, dass fähige Gewerkschaftsmitglieder in Direktorenpositionen aufsteigen sollten, doch darf man von ihnen nicht zusätzlich eine formelle Repräsentation ihrer Gewerkschaft erwarten. Der Manager ist dem Verwaltungsrat gegenüber für seine Tätigkeit verantwortlich. Sind die Gewerkschaften durch die Mitbestimmung im Verwaltungsrat vertreten, so haben sie die Möglichkeit, durch ihre Mandatäre die Richtlinien der Unternehmenspolitik zu beeinflussen und auf diese Weise natürlich auch auf die Tätigkeit des Managements einzuwirken. Auf die Frage, in welcher

Stärke die Arbeitnehmer in die Verwaltungsräte einziehen sollten, möchten wir in diesem Zusammenhang nicht näher eingehen, da sie nicht nur gemäss rationalen Kriterien, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der relativen Gewerkschaftsstärke beantwortet werden müsste. Zudem könnte man sich in Grossunternehmen neben Vertretern der beiden Sozialpartner auch eine Repräsentation der Öffentlichkeit vorstellen.

Stellen wir nun die Hypothese auf, die Mitbestimmung würde in der Schweiz für sämtliche Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern obligatorisch erklärt. Damit sähen sich die Gewerkschaften vor die immense Aufgabe gestellt, auf einen Schlag Tausende von Mitgliedern in die Verwaltungsräte der verschiedensten Unternehmen zu delegieren. Der Gewerkschafter, der in einen Verwaltungsrat einzieht, sollte aber über genügend betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um nicht von vornherein den Überredungskünsten seiner «kapitalistischen» Kollegen zu erliegen. Vergegenwärtigen wir uns doch einmal, welche Entscheide ein Verwaltungsratsmitglied überhaupt mit zu fällen hat: Er muss etwa über die Schwerpunktbildung in der Forschung beschliessen, die Aufnahme eines neuen Produktionszweiges beurteilen, auf Grund von Marktforschungsanalysen rotes oder grünes Licht für die Bearbeitung eines neuen Marktes geben und sich mit den immer bedeutender werdenden Finanzproblemen eines Unternehmens auseinandersetzen. Diese Aufgabe erfordert neben gesundem Menschenverstand und der Fähigkeit, logisch zu denken, auch ein gewisses Mass an Sachwissen und persönlicher Erfahrung – Eigenschaften, über die die Kapitalvertreter durch ihre langjährige Tätigkeit meist verfügen.

Welche Möglichkeiten bieten sich nun der Gewerkschaft, dieses scheinbar unüberwindliche Sachkundemonopol der Kapitalvertreter im Verwaltungsrat zu brechen? Einmal kann jede Gewerkschaft zurückgreifen auf Fachleute in den eigenen Reihen (Volks- und Betriebswirtschaftslehrer, kaufmännisches und technisches Kaderpersonal usw.). Angesichts der heutigen Gewerkschaftsstruktur stehen solche Leute, die von vorneherein über die nötige Ausbildung verfügen, nur in sehr begrenzter Anzahl zur Verfügung. Durch gezielte Werbeaktionen beim gehobenen Kaderpersonal, wie sie beispielsweise von der IG Metall durchgeführt werden, dürfte in Zukunft wohl die Zahl der Mitglieder, die über eine hochqualifizierte Berufsausbildung verfügen, gesteigert werden, doch werden die Gewerkschaften ihre Verwaltungsräte trotzdem zur Hauptsache aus dem Stamm ihrer Mitgliedschaft rekrutieren müssen, der sich aus Berufsarbeitern zusammensetzt. Soll die Mitbestimmung zu einem wirksamen Instrument der Arbeitnehmer im Ringen um die Wirtschaftsdemokratie werden, so wird es keine andere Lösung geben, als begabte und lernwillige Gewerkschaftsmitglieder in mehrmonatigen, ganztä-

gigen Kursen auf ihre Tätigkeit als Verwaltungsratsmitglieder vorzubereiten. Selbstverständlich wird es nicht möglich sein, diesen Leuten in solchen Kursen das Fachwissen eines Bankiers, eines Forschungsspezialisten oder eines vollausgebildeten Betriebswirtschafers mitzugeben. Darum geht es aber auch gar nicht: Diese Leute haben die Aufgabe, im Verwaltungsrat die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. Sie müssen in der Lage sein, sämtliche unternehmerische Entscheide unter dem Gesichtspunkt ihrer Auswirkungen für die Arbeitnehmer zu entscheiden. Wird beispielsweise im Verwaltungsrat über ein Projekt diskutiert, das den Übergang von personal- zu kapitalintensiven Produktionsverfahren vorsieht, so wird es Aufgabe der Arbeitnehmervertreter sein, sich dafür einzusetzen, dass diejenigen Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer fallen werden, rechtzeitig informiert und umgeschult werden.

Praktisch jeder unternehmerische Entscheid berührt Arbeitnehmerinteressen, nur sind die konkreten Folgen eines solchen Entscheides von Fall zu Fall verschieden. Die wichtigste Aufgabe solcher gewerkschaftlicher Schulungskurse für Mitbestimmungsfunktionäre wird es sein, den Kursteilnehmern beizubringen, die Argumente der Gegenseite stets kritisch zu überdenken und eigene Vorschläge zu entwickeln. Zudem wär es vorteilhaft, wenn die Gewerkschaften über ein eigenes wirtschaftswissenschaftliches Institut verfügen könnten, das als zentrale Beratungsinstanz zu wirken hätte.

Markus Schelker, Basel

## Bemerkungen zur Verteilung des Volkseinkommens

Die Verteilung des Volkseinkommens war immer eines der wichtigsten Probleme der Gewerkschaftspolitik. Es sei deshalb die Verteilung des Volkseinkommens in den folgenden Ausführungen unter vier Gesichtspunkten betrachtet, die heute besonders aktuell sind: das Sparen, gewerkschaftliche Lohnpolitik, Investivlohn, Mitbestimmungsrecht.

### *Sparen und Einkommensverteilung*

Für die Einkommensverteilung ist entscheidend, wie die Lohn- und Gehaltsempfänger ihr Einkommen in der Hochkonjunktur verwenden.

Werden Gehalts- und Lohnerhöhungen hemmungslos verbraucht, so werden sie sofort wieder zu Einkommen der Unternehmer und heizen die Preissteigerung und die Geldentwertung unaufhaltsam an. Lohn- und Gehaltsverbesserungen ändern deshalb an der beste-