

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band: 66 (1974)
Heft: 6-7

Artikel: Kooperation oder Konfrontation in der Mitbestimmung
Autor: Allenspach, Heinz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354670>

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: 24.04.2026

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

Kooperation oder Konfrontation in der Mitbestimmung

Andererseits besteht sowohl im Bereich der formellen Ausgestaltung der Mitbestimmung als auch bei der detaillierten Festlegung des materiellen Mitbestimmungsbereichs das Bedürfnis nach branchenspezifischen Lösungen, welche im Rahmen der Gesamtarbeitsverträge wohl leichter und auch zweckmässiger gefunden werden könnten als auf Gesetzesstufe.

Ein Beispiel möge verdeutlichen, worum es uns hier geht: Der Begriff des Betriebes bedeutet in einem industriellen Unternehmen (räumlich-technische Einheit, vorwiegend standortstabile Arbeitsplätze) etwas anderes als bei einem Hoch- und Tiefbauunternehmen (geographisch stark gestreute Produktion, in der Regel mehrmalige jährliche Standortwechsel der Arbeitsplätze). Es liegt auf der Hand, dass hier verschiedene Typen der betrieblichen Mitbestimmungen verwendet werden müssen, um den völlig unterschiedlichen Bedingungen gerecht zu werden.

Um gefährliche «Mitbestimmungslöcher» zu vermeiden, müsste allerdings dafür gesorgt werden, dass die entsprechenden GAV-Vereinbarungen allgemeinverbindlich erklärt werden können.

Gerade hier, im Entwickeln und Erarbeiten branchenspezifischer Lösungen, liegt eine grosse Aufgabe und eine grosse Chance für die einzelnen Verbände und ihre Mitglieder: gesamtarbeitsvertragliche Lösungen setzen eine viel direktere und unmittelbarere Beteiligung der Mitglieder schon in der Vorbereitungsphase voraus als der gesetzliche Weg!

Mitbestimmung = Mitgliederbestimmung!

Das Mitbestimmungsprogramm des SGB gilt für alle seine Mitgliederverbände. Es wird aber Aufgabe der einzelnen Gewerkschaften sein, in ihrem Einzugsbereich für die Konkretisierung der Mitbestimmung zu sorgen. Die Mitbestimmung soll und will ja – im Gegensatz zu den von den Unternehmern immer wieder vorgebrachten Behauptungen – keine Beherrschung der Unternehmen durch die Gewerkschaften herbeiführen, sondern die Rechte des Arbeitnehmers in Betrieb und Unternehmung mehren und sichern. Dies setzt aber voraus, dass gerade die Gewerkschaftsmitglieder nicht einfach fixfertige Mitbestimmungsrezepte vorgesetzt bekommen, sondern an der Entwicklung der Formen der Mitbestimmung, die für sie unmittelbar gelten sollen, aktiv mitarbeiten können und wollen.

Dafür zu sorgen, dass die Mitbestimmung zu einer Mitgliederbestimmung wird, ist vielleicht die wichtigste Aufgabe, die sich den Verbänden in diesem Zusammenhang stellt. Markus Schelker

Die Mitbestimmungsinitiative wird damit begründet, es gelte, die *Gleichberechtigung zwischen Kapital und Arbeit* herzustellen. Diese Begründung verkennt, dass sich das Unternehmungskapital aus sehr verschiedenen Komponenten zusammensetzt (Aktienkapital, Obligationenkapital, Bankdarlehen, Kunden- und Lieferantenkredite usw.). Zu welchem dieser Kapitalien wäre eigentlich eine Gleichberechtigung der Arbeitnehmer angemessen? Mitbestimmung wird bekanntlich auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung gefordert; niemand wird aber behaupten, dass in der öffentlichen Verwaltung das Kapital im Sinne der Gegenüberstellung Kapital/Arbeit eine Rolle spiele. Mitbestimmung lässt sich somit nicht aus dem Verhältnis Kapital/Arbeit ableiten.

Bei der Mitbestimmung geht es primär um die *Gestaltung der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen*. Wird dies erkannt, lässt sich eine realistische Grundlage der Diskussion gewinnen. Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab, z. B. zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, zwischen der Belegschaft eines Betriebes bzw. der Betriebskommission und der Unternehmungsleitung oder zwischen Arbeitnehmerverbänden und Arbeitgeberorganisationen. Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen können aber nur dort wirklich tragfähig sein, *wo zwei echte Partner einander gegenüberstehen, wenn beide selbständig handeln können und wenn jeder die Funktion des andern anerkennt*.

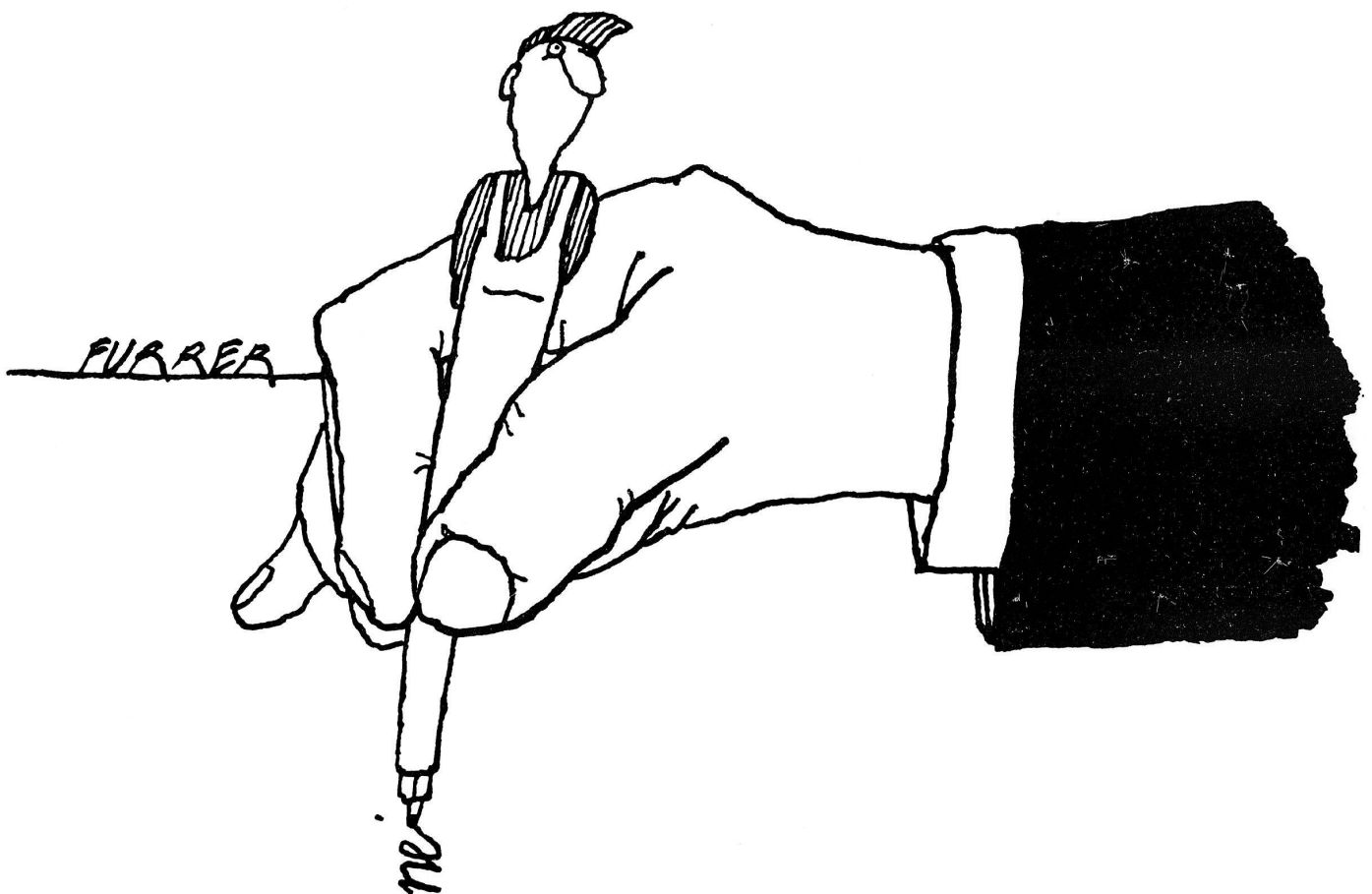
Auf dieser Basis ist die Mitbestimmung heute grundsätzlich anerkannt, und zwar sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Wirtschaft. Vielfältige Formen sind schon verwirklicht, vieles ist in Vorbereitung, und vieles könnte noch realisiert werden, wenn sich die Partner unvoreingenommen zum Gespräch über die zeitgemässe Gestaltung der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen unter Respektierung der Autonomie und Funktion beider Partner zusammenfänden.

Moderne Führungsmethoden, die eine weitgehende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, den Dialog des Vor-

gesetzten mit seinen Mitarbeitern, ein geordnetes Informations-, Vorschlags- und Beschwerdewesen usw. vorsehen, führen zur direkten Mitbestimmung des einzelnen im Verhältnis zu seinem Vorgesetzten. Dergestalt kann die *Mitbestimmung des einzelnen* innerhalb seines überschaubaren Arbeits- und Erfahrungsbereiches verwirklicht und nötigenfalls durch institutionelle Garantien gestärkt werden.

Betriebskommissionen, die Repräsentanten der Belegschaft sind und deren Interessen im Dialog mit der Unternehmensleitung vertreten, sind weitere Pfeiler einer realistischen Mitbestimmungskonzeption, die auf echten Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen aufbaut. Die Aufgaben und Funktionen solcher Betriebskommis-

leitung. Deshalb müssen die Mitglieder der Betriebskommission meines Erachtens Mitarbeiter des betreffenden Betriebes und nicht externe Gewerkschaftsfunktionäre sein, denn das *Gespräch zwischen Arbeitgeber und Belegschaft sollte nicht durch das Gespräch zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft ersetzt werden*. Das bedeutet keineswegs eine Negierung der Funktion der Gewerkschaften. Diese müssen weiterhin überbetrieblich bei der Regelung der generellen Arbeitsbedingungen im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen eine entscheidende Rolle spielen, aber auch als eine Art zweite Instanz eingreifen (zusammen mit den zuständigen Arbeitgeberverbänden), wenn sich allenfalls innerbetrieblich die Fronten verhärten oder wenn es um Probleme von allgemeiner Bedeutung geht.



sionen im Arbeits- und Sozialbereich dürften heute noch keineswegs überall ausgeschöpft sein. Sie reichen von der Information über die Mitsprache und der Mitentscheidung bis zur Selbstbestimmung, je nach Problembereich und Zuständigkeiten. Um klare Verhältnisse zu schaffen, sollten die Rechte und Pflichten der Betriebskommissionen in Reglementen eindeutig verankert werden.

Die Betriebskommission ist der Repräsentant der Belegschaft im Dialog mit der Unternehmens-

Soweit die Mitbestimmung als ein Problem der Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen angesehen wird, ist die *Bereitschaft auf Arbeitgeberseite zu sachgerechten Lösungen* durchaus vorhanden.

Aus ganz anderer Sicht präsentiert sich die Forderung nach *Mitbestimmung in der Unternehmensführung*, d. h. in den Verwaltungsräten. Ihre Verwirklichung würde die Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen grundlegend ändern. Die Arbeitgeberposition, die in den Verhandlungen innerbetrieblich oder bei GAV-Verhandlungen

gen der Arbeitnehmerschaft bzw. den Gewerkschaften gegenüberträte, wäre teilweise vorwiegend von den Arbeitnehmerverwaltungsräten mitbestimmt. Die Arbeitnehmer oder die Gewerkschaften müssten zum Teil mit sich selbst, das heisst mit den von ihnen gewählten Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern in der obersten Unternehmensführung, verhandeln. Es verlören also auch die Arbeitnehmer und ihre Organisationen ihre Verhandlungsfreiheit, wenn ihre Exponenten auf beiden Seiten des Verhandlungstisches sässen.

Wenn den Arbeitnehmervertretern im Verwaltungsrat die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen zur Verpflichtung gemacht würde, dann müssten die anderen Verwaltungsratsmitglieder notwendiger- und legitimerweise die Aktionärsinteressen vertreten, während sie bei der heutigen Struktur auf das langfristige Gesamtinteresse der Unternehmung als Ganzes verpflichtet sind. Dergestalt in Interessengruppen zerfallen, könnte die oberste Unternehmensleitung keinen klaren, auf das Ganze bezogenen Führungswillen mehr bekunden, und sie verlöre auch ihre integrierende Funktion. Eine Führung, die in widerstrebende Interessenfraktionen zerfällt, reibt sich in internen Kompromissen auf, und ihre Entscheide würden vermehrt statt nach sachlichen Kriterien nach den Regeln der taktischen und politischen Opportunität gefasst. All dies können sich Unternehmen, die im harten nationalen oder internationalen Konkurrenzkampf stehen, nicht leisten, wenn sie weiterhin gute Arbeitsbedingungen, sichere Arbeitsplätze und verstärkte soziale Sicherheit bieten sollen.

Die Initianten geben offen zu, dass sie mit der verlangten Parität in der obersten Unternehmensführung der privaten Betriebe die schweizerische Wirtschaftsordnung grundlegend ändern wollen. Müsste dem Stimmbürger dann aber ehrlicherweise nicht Gelegenheit geboten werden, sich in der Volksabstimmung über die wirtschaftlichen Ordnungsgrundsätze zu äussern? Bei der Mitbestimmungsinitiative kann er nur über die Mitbestimmung, also die Instrumente, entscheiden, mit denen alsdann die Wirtschaft zielstrebig «demokratisiert» werden soll, was letztlich zur Gemeinwirtschaft bekannter ideologischer Ausprägung oder zu einer ständestaatlichen Ordnung führen würde. Beides hätte mit Demokratie so wenig zu tun wie eine Zwangsjacke mit einer Jacke.

Die Arbeitgeberschaft ist keineswegs Gegner der Mitbestimmung. Sie tritt für jene Formen und Ausprägungen ein, die auf die Entwicklung der Persönlichkeit des einzelnen, auf die Förderung

persönlicher Aktivitäten und Integration in die betriebliche Gemeinschaft ausgerichtet sind; für eine Mitbestimmung auf der Grundlage der Kooperation echter, das heisst autonomer Partner. Sie tritt aber ebenso sehr ein für eine pluralistische Gesellschaft, für eine freiheitliche und soziale Marktwirtschaft und für leistungsfähige, tatkräftig geführte Unternehmen, die allein den Fortbestand der Prosperität und den Ausbau der sozialen Sicherheit sicherstellen können.

Aus diesen Erwägungen hat der Zentralverband seine Stellungnahme zur Mitbestimmungsinitiative in folgenden fünf Punkten zusammengefasst:

1. Die Arbeitgeberschaft begrüsst die vermehrte Mitwirkung des einzelnen Arbeitnehmers in seinem überschaubaren Arbeitsplatzbereich und unterstützt alle Bestrebungen, jene Führungskonzeptionen zu realisieren, die diesen Ziele dienen.
2. Die Arbeitgeberschaft tritt für eine aktive Tätigkeit der Personalkommissionen auf innerbetrieblicher und sozialer Ebene ein. Diese Personalkommissionen sind Organe der Belegschaft und vertreten die Interessen der Belegschaft im Dialog mit der Unternehmung.
3. Die Arbeitgeberschaft befürwortet die Partnerschaft auf überbetrieblicher Ebene mit den Organisationen der Arbeitnehmer und betrachtet den Grundsatz von Treu und Glauben als Grundlage partnerschaftlicher Zusammenarbeit.
4. Die Arbeitgeberschaft lehnt jede institutionalisierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer in unternehmerischen Fragen entschieden ab, da diese mit den wirtschaftlichen Notwendigkeiten sowie den gesellschaftlichen Bedürfnissen und den staats- und wirtschaftspolitischen Ordnungsvorstellungen in Widerspruch steht.
5. Die Arbeitgeberschaft lehnt institutionalisierte Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmerorganisationen und ihrer Funktionäre in betrieblichen und unternehmerischen Fragen ab, da dadurch das direkte Gespräch mit der Belegschaft verunmöglicht wird und betriebsfremde Faktoren in das Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverhältnis hineingetragen werden.

Heinz Allenspach