

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 66 (1974)

**Heft:** 6-7

  

**Artikel:** Mitbestimmung und Unternehmungsführung : die Kritik der Mitbestimmung aus der Sicht der Unternehmungsführung

**Autor:** Lattmann, Charles

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354671>

### **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:** 06.02.2026

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

# Mitbestimmung und Unternehmungs-führung

## *Die Kritik der Mitbestimmung aus der Sicht der Unternehmungsführung*

Die Begründung der Mitbestimmung ist eine *sozialethische*. Sie beruft sich einerseits auf die in unserer westlichen kulturellen Tradition tief verankerten Anerkennung eines Selbstwertes des Menschen, der gebietet, dass er auch an seinem Arbeitsplatz Subjekt bleibt und nicht zu einem Objekt gemacht wird, andererseits auf seine Stellung in der Unternehmung, die jene eines Trägers ihrer Leistungserbringung ist.

Auf dem Boden der die Unternehmung nicht auf Grund sozialethischer, sondern wirtschaftlicher Kriterien – nämlich der kosten- und ertragsgünstigsten Erstellung ihrer Leistungen für den Markt – betrachtenden *Betriebswirtschaftslehre* werden der Mitbestimmungsforderung grundsätzliche Vorbehalte entgegengebracht. Diese gehen in zwei Richtungen: einerseits sei sie auf Grund tiefgreifender Änderungen, die im Laufe dieses Jahrhunderts eingetreten seien, der Sache nach erfüllt und erweise sich daher als überflüssig; andererseits bringe ihre Einführung eine derartige Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit der Unternehmungsführung, dass das Bestehen der Unternehmung in Frage gestellt werde.

In den folgenden Darlegungen sollen diese beiden Einwände auf ihre Stichhaltigkeit geprüft und sollen die sich aus den sich ergebenden Feststellungen aufdrängenden Schlussfolgerungen über die Zweckmässigkeit der Mitbestimmung gezogen werden.

## *Die Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmung der Gegenwart*

Der erste Einwand wirft der Mitbestimmungsforderung vor, sie gehe von *Annahmen über die Unternehmung aus, die nicht mehr zutreffen*. In ihr seien in den letzten fünfzig Jahren zweierlei Wandlungen erfolgt, welche die behauptete Abhängigkeit der «Arbeit» vom «Kapital» als eine wirklichkeitsferne Vorstellung erscheinen lasse. Die Machtverhältnisse in der Unternehmung und die Art ihrer Führung hätte sich in folgender Hinsicht geändert:

## Chronologie der Mitbestimmung

Herbst 1969

Der Kongress des SGB verlangt ein Mitbestimmungsprogramm.

Januar 1971

Die drei Gewerkschaften SGB, CNG und SVEA stellen weitgehende Übereinstimmung ihrer Mitbestimmungsziele fest. Der SGB-Entwurf für ein Mitbestimmungsprogramm wird veröffentlicht.

März 1971

Gemeinsam lancieren SGB, CNG und SVEA die Mitbestimmungsinitiative.

Mai/Juni 1971

Innert kürzester Zeit sind über 160 000 Unterschriften gesammelt (notwendig: 50 000).

25. August 1971

Ein historischer Tag: das Volksbegehren zur Mitbestimmung wird in Bern eingereicht.

Sommer/Herbst 1972

Der Bundesrat erkennt die Aktualität der Mitbestimmung und veranlasst:

1. Vernehmlassung (Verbände, Kantone, Parteien werden gebeten, Stellung zu nehmen).
2. Umfrage über den gegenwärtigen Stand der Mitbestimmung in der Schweiz.

Die Gewerkschaften erarbeiten detaillierte Vorschläge für eine umfassende Mitbestimmung.

Anfangs 1973

Die Resultate der bundesrätlichen Sondierung ergeben: Mitbestimmung ungenügend – Ausdehnung erwünscht!

Sommer 1973

Der Bundesrat lehnt den Text der Initianten ab, anerkennt aber die Notwendigkeit der Mitbestimmung und legt einen Gegenvorschlag vor.

Frühjahr 1974

Der Nationalrat behandelt die Mitbestimmung. Erwartungsgemäss findet die Initiative keine Mehrheit. Was noch wichtiger ist: Der inhaltlere Vorschlag Auer wird abgelehnt, der bessere Gegenvorschlag des Bundesrates angenommen.

Sommer 1974

In der Junisession hat der Ständerat die Mitbestimmung beraten. Er schlägt eine Alternative vor, die praktisch nichts mehr mit Mitbestimmung zu tun hat.

1. Die Zwecke und Ziele der Unternehmung der Gegenwart würden nicht mehr ausschliesslich durch deren Eigentümer bestimmt, sondern unterstünden der Einflussnahme einer Vielzahl weiterer Interessenkreise: der Mitarbeiter, des Gemeinwesens, der Öffentlichkeit. Die Unternehmung sei zu einem *Multi-Zweck-Gebilde* geworden.
2. Ihre Führung gehe mehr und mehr von den Eigentümern auf *berufsmässige Unternehmungsführung* über, die nicht Kapitaleigen-tümer, sondern Angestellte seien.
3. Ihre Entscheidungen würden nicht mehr von der Leitungsspitze allein getroffen, sondern seien das Ergebnis eines die ganze Unternehmung durchziehenden Vorgangs, an dem jeder Mitarbeiter im Masse seiner Beitragsmöglich-keit und Beitragsfähigkeit teilnehme. Die Unternehmung sei auf diese mitbestimmende Teilnahme angewiesen und in ihr verwirkliche sich mehr und mehr ein *kooperativ-partizipativer Führungsstil*.

Die Überprüfung der Auswirkung dieser tatsäch-lich in der Unternehmung eingetretenen Änder-ungen auf die *Stellung des Mitarbeiters* in ihr ergibt folgendes:

1. Ohne Zweifel wird die Unternehmung der Ge-genwart nicht mehr nur durch Gewinnziele, sondern auch durch innere (auf die Mitarbeiter bezogene) und äussere (die Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigende) *soziale Ziele* bestimmt. Dies hat sich in einer erheblichen *materiellen Besserstellung der Arbeitnehmer* niedergeschlagen.
2. Die Veränderung der Machttträger in der Unternehmung hat nicht zu einer Aufhebung der ein-seitigen Abhängigkeit des Arbeitnehmers, son-dern lediglich zu ihrer Verschiebung geführt: er führt weiterhin Tätigkeiten aus, die auf die Erfüllung von Zwecken und Zielen gerichtet sind, die von der ihm übergeordneten Leitung ohne seine Mitwirkung gesetzt wird. Für ihn ist nicht entscheidend, ob er von einem Eigen-tümer oder einem im Anstellungsverhältnis stehenden Unternehmungsführer bestimmt wird, sondern dass dieses *Herrschaftsverhältnis* besteht. Angesichts der Arbeitsmarktlage trägt der berufsmässige Unternehmungsführer der Gegenwart den Interessen der Mitarbeiter in höherem Masse Rechnung als dies früher ge-schah; da das Kriterium für die Beurteilung seiner Leistung aber der erzielte Ertrag bleibt, erscheint es berechtigt zu sagen, die Unter-nehmungsführung werde durch die Kapital-interessen bestimmt.

3. Die Teilnahme an den Entscheidungen ver-dünnt sich, je weiter die hierarchischen Ver-antwortungsstufen hinunter gestiegen wird, mehr und mehr. Die partizipative Führung be-wirkt nicht die von der Mitbestimmung ange-strebte Teilnahme des Arbeitnehmers an der Setzung der *Zwecke und Grundziele der Un-ternehmung*, sondern lediglich an der Bestim-mung des *Weges, auf dem sie erreicht werden können*.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die in der Unternehmung eingetretenen Wandlungen nicht zu einer Beseitigung des einseitigen Be-stimmtseins des ausführenden Mitarbeiters ge-führt haben, so dass die im Mitbestimmungs-begehren enthaltene Forderung nach einer *Legi-timation* der in jedem zweckbezogenen Gebilde erforderlichen Unterstellung der ausführenden unter lenkende Vollzüge durch eine Vertretung der Interessen der Unterstellten bei der Setzung der grundsätzlich anzustrebenden Ziele und der Überprüfung ihrer Erfüllung weiterhin zu Recht besteht.

#### *Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmungsführung*

Der Mitbestimmung wird von der Mehrzahl der Unternehmer wie auch von vielen Betriebswirt-schaftern eine Erschwerung der Unternehmungs-führung und dadurch eine *Herabsetzung der Leistungsfähigkeit der Unternehmung* zur Last gelegt. Dies wird auf folgende von ihr ausgelösten Wirkungen zurückgeführt:

1. Eine *Schwächung des Ertragsstrebens*, weil das Interesse der Arbeitnehmer nicht auf die Rentabilität der Unternehmung ausgerichtet ist, sondern auf eine hohe Entlöhnung und auf eine Vermehrung der Sozialleistungen. Der Er-tragsgerichtetheit der Unternehmung kommt aber keineswegs nur die Bedeutung einer Quelle für Gewinnausschüttungen zu, sondern die eines Regelungsmechanismus, der mit der freiheitlichen Gesellschaftsordnung aufs engste verknüpften Marktwirtschaft zu, der eine dem Gesamtinteresse der Gesellschaft entspre-chende Nutzung der knappen wirtschaftlichen Güter bewirkt.
2. Eine bis zu ihrer Verunmöglichung reichende *Erschwerung der Entscheidungsbildung*, die als Folge des Hineintragens eines Interessen-konfliktes in die Unternehmungsführung ein-tritt.
3. Eine durch die Interessenbezogenheit der Ar-beitnehmer bewirkte *Fehlauslese der Füh-rungskräfte*, von deren Leistungsfähigkeit die

langfristige Erhaltung der Unternehmung abhängt.

4. Eine durch die Konfliktlage bewirkte *Beeinträchtigung des Betriebsklimas und der Arbeitszufriedenheit*.

Die Würdigung dieser Vorbehalte kann sich auf die allgemeinen Erkenntnisse der Motivationsforschung und auf Befunde aus der deutschen Montanindustrie, in der die bisher am weitesten gehende Form der Mitbestimmung, nämlich die paritätische Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, stützen. Es ergeben sich dabei folgende Feststellungen:

1. Der Mitarbeiter hat ein *Interesse an der Erhaltung der Unternehmung*, von der auch die Sicherung seines Arbeitsplatzes abhängt. Die

erwähnten empirischen Befunde zeigen, dass weniger die Ertragserzielung als die Ertragsverwendung durch die Mitbestimmung beeinflusst worden ist, indem die Arbeitnehmervertreter ihre Zustimmung zu Dividendenausüttungen und Investitionen von in einem angemessenen Verhältnis zu diesen stehenden Sozialleistungen abhängig gemacht haben. Unter dieser Voraussetzung haben sie sich den wirtschaftlichen Zweckmässigkeiten gegenüber geöffnet gezeigt, sogar wenn diese zu Personalentlassungen geführt haben. Wo solche erforderlich waren, haben sie allerdings deren langfristige Planung gefordert, damit die Wiedereingliederung der Betroffenen in den Wirtschaftszusammenhang gesichert werde. Zumindest langfristig hat sich eine übereinstimmende Ausrichtung der Interessen der Ar-

## Ein echtes Problem

Es ist in der Tat nicht zu übersehen, dass der immer ausgeprägter werdende *Strukturwandlungsprozess* der Wirtschaft für den Arbeitnehmer starke Auswirkungen hat. Auch von gewerkschaftlicher Seite wird zwar nicht bestritten, dass im Laufe der letzten Jahre und Jahrzehnte für die Arbeitnehmerschaft in unserem Lande erhebliche materielle Besserstellungen erzielt werden konnten. Der anhaltende *Konzentrationsprozess*, die unablässigen Neuerungen und *Umwälzungen auf dem Gebiete der Technik*, die weitgehende Mechanisierung und Automatisierung in den Betrieben und die damit verbundene Kompliziertheit der modernen Arbeitsprozesse stellen jedoch an die Anpassungsfähigkeit und die psychische Widerstandskraft des arbeitenden Menschen ständig wachsende Anforderungen. Darüber hinaus mag der Arbeitnehmer vielfach unter dem Eindruck stehen, dass er als anonyme Nummer dem wirtschaftlichen Getriebe machtlos ausgeliefert sei. Es fehlt ihm der Einblick in die technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge und in die Zweckbestimmung seiner Arbeit. Die Tendenz zur *Anonymität* und der trotz anerkennenswerter Anstrengungen der Arbeitgeber oft vorhandene Mangel an Transparenz in den Betrieben bewirken, dass der Arbeitnehmer zum Teil das Gefühl hat, geistig isoliert zu sein. Die Monotonie gewisser moderner Pro-

duktionsabläufe trägt schliesslich auch noch dazu bei, dass ein Teil der Arbeitnehmer in der ihnen zugewiesenen Arbeit nicht mehr eine Aufgabe sehen, die ihnen erlaubt, ihre Persönlichkeit am Arbeitsplatz und im Betrieb zur vollen Entfaltung zu bringen. Es muss daher versucht werden, dieser Entwicklung, welche sich mittel- und langfristig noch verschärfen dürfte, durch geeignete Vorkehren und Massnahmen entgegenzutreten. Es ist dies keine leichte Aufgabe. Zur Erreichung dieses Zieles wird es in erster Linie gemeinsamer Anstrengungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bedürfen. Von diesen Prämissen ausgehend, erblicken wir in einer richtig verstandenen, d. h. auf die Bedürfnisse einer gut funktionierenden Wirtschaft Rücksicht nehmenden Mitbestimmung der Arbeitnehmer, ein wichtiges – wenn auch nicht das einzige – Mittel, um diese der modernen Gesellschaft innewohnenden Schwierigkeiten zu überwinden. In dieser *sozialethischen Motivation*, welche die Persönlichkeit des einzelnen arbeitenden Menschen zu schützen und aufzuwerten trachtet, und nicht in ordnungspolitischen Überlegungen liegt die tiefere Rechtfertigung der Forderung nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer.

(Aus der Botschaft des Bundesrates zur gewerkschaftlichen Mitbestimmungsinitiative)



beitnehmer und Arbeitgeber auf die Erhaltung der *Wirtschaftlichkeit der Unternehmung* gezeigt.

2. In der Montanindustrie der BRD ist es in der Entscheidungsbildung nicht zu Pattstellungen gekommen. Vielmehr wurden die Entschlüsse fast durchgehend einstimmig gefasst. Es zeigt sich allerdings, dass diesen Verhandlungen vorausgingen, in denen die Entscheidungen ausgehandelt wurden. Zweifelsohne hatten diese eine *Verlangsamung der Willensbildung* zur Folge, der aber als Vorteil eine *Vermeidung von Konflikten* zwischen den Sozialpartnern gegenüberstand.
3. Auch die Auswahl der Führungskräfte wurde nicht beeinträchtigt. Die mit der Personalfunktion betrauten Arbeitsdirektoren haben ihrer Aufgabenerfüllung genau wie die andern Vorstandsmitglieder unternehmerische Gesichtspunkte zugrunde gelegt und diese auch dort aufrecht erhalten, wo dies zu Meinungsverschiedenheiten mit dem Betriebsrat führte. Es ist aber zu berücksichtigen, dass die Verwirklichung eines Mitbestimmungsmodells in einem Teil der Wirtschaft keine Rückschlüsse auf die bei seiner Einführung in die ganze Wirtschaft eintretenden Wirkungen erlaubt. Im zweiten Fall tritt an die Stelle eines offenen ein *geschlossener Arbeitsmarkt*, auf dem die Führungskräfte in eine Abhängigkeit von den sie Auswählenden gelangen. Es ist nicht zu leugnen, dass diese zur Folge haben kann, dass das Vorrücken in Führungsstellen *statt aus einem Leistungswettbewerb aus einem politischen Wettbewerb* hervorgehen kann.
4. Durch die Mitbestimmung wird keine unmittelbare Veränderung der Arbeitsrolle des Mitarbeiters bewirkt. Eine monotone Arbeit bleibt monoton. Es ist aber die Artung der Arbeit, das in ihr enthaltene oder fehlende Gestaltungsfeld, von dem die Arbeitszufriedenheit in ausschlaggebendem Masse abhängt. In dieser Hinsicht vermag die Mitbestimmung nicht die von vielen ihrer Vertreter angestrebte persönliche Entfaltung zu bewirken. Zu ihr gelangen die am Entscheidungsvorgang teilnehmenden Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und nicht die von ihnen Vertretenen. Die *Leistung der Mitbestimmung besteht nicht in einer Bereicherung der Arbeitsrolle, sondern in der Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen* bei den Grundentscheidungen in der Unternehmung, also in einer Schutzfunktion. Hingegen zeigen die Befunde, dass das weniger vom Arbeitsinhalt als vom Arbeitskontext, in den ein erhöhtes Sicherheitsgefühl eingeht, abhängige

*Betriebsklima* in den Mitbestimmungsbetrieben eine spürbare Verbesserung erfahren hat.

*Schlussfolgerungen: Die aus der Sicht der Unternehmungsführung an die Mitbestimmung zu stellenden Anforderungen*

Die vorangehenden Überlegungen führen zu folgenden *Schlussfolgerungen*:

1. Die Entscheidungsbildung in der Unternehmung muss auch im Falle von Konflikten, die zwar in der Montanindustrie nicht eintraten, aber denkbar sind, gesichert bleiben. Die im Montanmodell gewählte Lösung des «neutralen Mannes», der von aussen beigezogen wird, hat sich als unzweckmässig erwiesen, was daraus hervorgeht, dass von ihm getroffene Stichentscheide durchgehend vermieden wurden. Als Alternative bietet sich kaum eine andere Lösung als ein Überwiegen des einen Interessenkreises. Da das *Ertragsstreben bei den Eigentümervertretern* in unmittelbarer Weise wirkt, als bei den Arbeitnehmervertretern, müsste die Verstärkung auf ihrer Seite erfolgen. Die Gefahr eines unzweckmässigen Überstimmtwerdens der Arbeitnehmervertreter könnte durch die Schaffung von *Vetorechten* für diese bei allen Geschäften, deren Schwerpunkt in sozialen Zielen liegt, gebannt werden.
2. Die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen sollte auf der Stufe der Unternehmungspolitik beschränkt bleiben und nicht in die sie ausführende laufende Unternehmungsführung hereingetragen werden. Arbeitnehmervertreter sollten daher nur in einen auf dieser obersten Führungsstufe wirkenden *Verwaltungsrat* und nicht in das mit der laufenden Führung betraute Organ (in der BRD der Vorstand, in der Schweiz die Direktion) Einsitz nehmen. Das schweizerische Aktienrecht müsste eine entsprechende Änderung erfahren.
3. Die Sicherung des Ertragsstrebens setzt voraus, dass dieses in den Interessenkreis der mit der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen Betrauten eingegangen ist. Dies ist wohl bei den in der Unternehmung tätigen Arbeitnehmern, nicht aber bei von der Gewerkschaft bezeichneten Vertretern der Fall. Die *Wahl der Arbeitnehmer-Verwaltungsräte sollte daher von der Belegschaft der Unternehmung* vorgenommen werden, wobei allerdings auch sachkundige Gewerkschaftsfunktionäre wählbar sein sollten.
4. Da die Mitbestimmung nichts zur Steigerung der *Arbeitszufriedenheit* beiträgt, bleibt deren Verwirklichung im *Aufgabenkreis der Unternehmungsführung*.

*Aus Raumgründen musste an dieser Stelle auf eine eingehendere Begründung der vertretenen Auffassung und auf Quellenangaben verzichtet werden. Für solche sei auf den demnächst in der «Gewerkschaftlichen Rundschau» erscheinenden Artikel des Verfassers über «Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmung» verwiesen.*

Charles Lattmann

## Im Räderwerk der Firestone

In diesem Bericht möchten wir versuchen, die geschichtliche Entwicklung «vom Herr-im-Hause-Standpunkt bis zur Mitbestimmung» in zeitlichen Abschnitten wiederzugeben und aufzuzeigen.

Ende 1957 versuchten einige aktive Kollegen unseren Betrieb gewerkschaftlich zu organisieren.

Die Gegenaktion der Firma liess nicht lange auf sich warten. Anfangs 1958 erhielten 20 Kollegen die Kündigung und weitere Kündigungen wurden in Aussicht gestellt. Am darauf folgenden Sonntagnachmittag beschloss eine Versammlung, dass aus Protest gegen diese Entlassungen die Arbeit am Montagmorgen nicht aufgenommen werden solle.

Am 20. Januar 1958 standen in der Firma Firestone alle Räder still. Die Streikversammlung stellte an die Geschäftsleitung folgende drei unabdingbare Forderungen:

1. Rückzug der vorgenommenen Entlassungen.
2. Anerkennung der Gewerkschaft als Interessenvertreter der Arbeitnehmer der Firestone.
3. Bereitschaft der Firmaleitung mit der Gewerkschaft einen Kollektivarbeitsvertrag abzuschliessen.

Im Mai 1958 wurde der erste Kollektivarbeitsvertrag unserer Firma abgeschlossen. Der Vertrag brachte der Arbeiterschaft:

- stark verbesserten Kündigungsschutz,
- Verkürzung der Arbeitszeit,
- verbesserte Ferienregelung,
- 1. Mai als bezahlten freien Tag,
- Einbau der Teuerung im Stundenlohn usw.

## Anfänge

Im Herbst 1958 wurde nach Absprache zwischen Gewerkschaft und Geschäftsleitung eine paritätisch zusammengesetzte Kommission (gleich viele Mitglieder von Arbeitnehmer- wie von Arbeitgeberseite) ins Leben gerufen.

Diese Kommission befasste sich mit Problemen und Möglichkeiten der Einführung einer Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung. Noch zwei Jahre intensiver Arbeit (Beratungen, Merkmalbeschreibungen und Gewichtungen, Aufnahme und Einstufung der Arbeitsplätze usw.) vergingen, bis die erste Bewertung definitiv eingeführt werden konnte. Gegenüber schlechten Erfahrungen in andern Betrieben und in öffentlichen Verwaltungen gab bei uns die Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung zu keiner grossen Diskussion Anlass und hat sich in all diesen Jahren bewährt.

Mit dieser paritätischen Zusammenarbeit wurde der Grundstein für weitere Mitbestimmungsgebiete gelegt.

Bei den Problemen, die den Mitarbeiter direkt oder indirekt betreffen, wie z. B. Versetzungen, Arbeitszeiten, Akkord, Disziplinarwesen usw., entwickelte sich die Mitbestimmung Schritt für Schritt.

In jenem Zeitpunkt wurden z. B. Versetzungen nur nach betrieblichen Erfordernissen oder als Disziplinar-massnahme gegen den Einzelnen vorgenommen. Nach der persönlichen Eignung oder sogar Einverständnis des einzelnen Mitarbeiters wurde nicht gefragt. Von sogenannten Zwangsversetzungen bis zur Mitbestimmung war ein langer steiniger Weg. Heute werden alle Versetzungen nach Artikel 3 des Versetzungsreglementes im gegenseitigen Einverständnis gehandhabt.

## Die einen und andern

*Die Hemdsärmeligen der Welt  
die Brillenträger  
die Hilflosen  
die Unterdrückten  
die Überheblichen  
die Zeitlosen  
die Ordensträger  
die Hermelinspelze der Welt.*

Urs Breitenstein