

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 66 (1974)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmung  
**Autor:** Lattmann, Charles  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354693>

### **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>**



---

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

*Charles Lattmann*

### **1 Grundlegung: Die Forderung nach Mitbestimmung des Arbeitnehmers in der Unternehmung**

#### *11 Der Inhalt der Mitbestimmungsförderung und ihre Begründung*

Die Mitbestimmungsforderung entspringt einer veränderten Bezugshaltung des Arbeitnehmers zur Stellung, die er in der Unternehmung einnimmt. Seine Angewiesenheit auf einen Arbeitsplatz, den er nicht selber auszustatten vermag, zwingt ihn dazu, sich im Arbeitsverhältnis dem Willen desjenigen zu unterziehen, der ihm diesen Arbeitsplatz anzubieten vermag. Es ist aber nicht das sich daraus ergebende Unterstellungsverhältnis als solches, das beim arbeitenden Menschen ein Gefühl des Unbefriedigtseins auslöst. In jedem zweckbezogenen sozialen Gebilde, dessen Vollzüge arbeitsteilig erfolgen, ist eine Abstimmung der entstehenden Aufgaben und der ihrer Erfüllung dienenden Handlungen aufeinander erforderlich. Dies führt zwangsläufig zur Entstehung lenkender Vollzüge, das heisst von Akten, welche andere Akte auslösen und in ihrer Zielgerichtetheit aufrecht erhalten. Was für denjenigen, der auf Grund dieser Lenkungsakte handelt, ist, dass er sich ihnen nicht freiwillig, sondern aus einer Zwangslage heraus unterzieht und dass er an der Festlegung der ihnen zugrunde liegenden Zwecke in keiner Weise teilnimmt. Es ist also *nicht die Abhängigkeit des Arbeitnehmers von der Unternehmung an sich, sondern ihre Einseitigkeit*, gegen die er sich auflehnt. Die Verfügungsgewalt über die zum Arbeitsvollzug erforderlichen Mittel lässt so eine Herrschaftsgewalt über Menschen entstehen. Der Arbeitnehmer wird dadurch zu einem Objekt der seinen Einsatz bestimmenden Willensträger der Unternehmung.

Die Forderung nach Mitbestimmung ist auf die Aufhebung dieses einseitigen Nur-Bestimmtwerdens des arbeitenden Menschen gerichtet. Er soll in seinem Berufsfeld aus seiner Objektstellung in eine Subjektstellung übergeführt werden. Zu diesem Zwecke soll er an den Entscheidungen, die der Ausrichtung seiner Arbeit zugrundeliegen, beteiligt werden. Da diese auf seinen Arbeitseinsatz bezogenen Entscheidungen letzten Endes aus der Setzung der Zwecke und Ziele der Unternehmung hervorgehen, erheischt die wirksame Wahrung der Interessen des Mitarbeiters, dass er an diesen grundlegenden, vom obersten Willensträger der Unternehmung getroffenen Entscheidungen beteiligt werde. In grossen arbeitsteilig wirkenden Gebilden kann diese Beteiligung nicht anders als auf dem Wege der Vertretung erfolgen. *Unter Mitbestimmung ist daher die Teilnahme der Arbeitnehmer an der Bildung der die Zwecke und Ziele der Unternehmung festlegenden Entscheidungen durch die Eingliederung von Arbeitnehmersvertreter in das oberste Willensbildungsorgan der Unternehmung zu verstehen.*

Die Mitbestimmungsforderung ist ein Ausfluss der in der Wohlstandsgesellschaft, in welcher der Arbeitnehmer von der Sorge um seine materielle Existenz befreit worden ist, lebendig gewordenen *Bedürfnisse des Menschen nach Eigenständigkeit und Selbstentfaltung.* Für ihre Rechtfertigung kann sie sich auf zwei Sachverhalte berufen:

1. auf einen allgemeinen, nämlich den aus dem Menschsein des Arbeitnehmers entspringenden, von der westeuropäisch-amerikanischen Gesellschaft anerkannten *Selbstwert der Person*, der ihre Behandlung als eine blosser Sache verbietet;
2. auf einen besonderen, auf die Unternehmung bezogenen, nämlich die Stellung des arbeitenden Menschen in ihr, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die von ihr geschaffenen *Werte einem gesellschaftlichen Vollzug entspringen, dessen Träger der arbeitende Mensch ist.*

## *12 Die Würdigung der Mitbestimmungsordnung*

Die Forderung nach Mitbestimmung begegnet der Ablehnung der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmer und auch vieler Vertreter der Wissenschaft, insbesondere der Betriebswirtschaftslehre. Die ihr gegenüber erhobenen *Einwände* können auf zwei Nenner gebracht werden, nämlich:

1. Sie gehe von *falschen Vorstellungen über die Unternehmung* aus. In dieser seien die von ihr angestrebten Ziele bereits erfüllt, so dass ihre Einführung nur eine unnütze Verumständlichung nach sich ziehe.
2. Sie führe zu Unwirtschaftlichkeiten und *verunmögliche eine zweckmässige Führung der Unternehmung*, wodurch sogar deren Bestehen auf die Dauer in Frage gestellt werde.

Wenn der erste Einwand zutrifft, erscheint die Mitbestimmung – zumindest in ihrem dargelegten Sinn – entbehrlich.

Auf den zweiten Einwand könnte entgegnet werden, die Unternehmung erfülle keinen Selbstzweck und ihr Bestehen sei weniger erheblich als die Erfüllung der einen ethischen Wert darstellenden Befreiung der Person des Arbeitnehmers von der sein Menschsein beeinträchtigenden Abhängigkeit. Ethische Werte sind aber nie an sich, sondern in ihrem Verhältnis zu andern ethischen Werten zu beurteilen. Die Verwirklichung eines Wertes darf nicht zur Unterdrückung eines andern gleichwertigen oder höheren Wertes führen. Es stellt sich daher die Frage, *ob die Mitbestimmung mit andern ethischen Werten in einem Verhältnis des Gegensatzes stehe.*

Der Sozialismus beurteilt diese Frage aus der Sicht der Abwägung gegensätzlicher Interessen von zwei Personenkreisen, nämlich der Arbeitnehmer und der sogenannten «Kapitalisten» im Sinne der Eigentümer von Produktionsmitteln. Handle es sich beim Arbeitnehmer um sein Mensch sein, so gehe es beim Kapitalisten um sein Profitinteresse. Der erste, allgemeine Wert müsse dem zweiten, besonderen Interesse vorgezogen werden. Die genaue Betrachtung zeigt aber, dass die Unternehmung von ihren Eigentümern zwar um eines wirtschaftlichen Ertrages willen betrieben wird, dass sie aber darüber hinaus eine gesellschaftliche Aufgabe erfüllt. In der auf das engste mit der liberalen, freiheitlichen Gesellschaft verknüpften Marktwirtschaft erfolgt durch sie die Zuteilung der knappen wirtschaftlichen Güter zu den diese Güter mengemässig übertreffenden Bedürfnissen. Durch die Verfolgung des Gewinnzieles (des «Rentabilitätsprinzips») gelangen die Güter zu den Empfängern, die ihnen den höchsten Wert beimessen. Unwirtschaftlichkeiten in der Unternehmung bedeuten, dass die knappen Mittel nicht mehr in der zweckmässigsten Art verwendet werden, wodurch ein Ausfall in der Befriedigung von an sich erfüllbaren Bedürfnissen entsteht. Den besonderen Arbeitnehmerinteressen stehen in diesem Sinne allgemeine *Interessen der Gesamtgesellschaft* gegenüber.

Gegen diese Betrachtungsweise kann und wird eingewendet, dass die wirtschaftliche Zahlungskraft nicht das ausschlaggebende Mass der Erheblichkeit von Bedürfnissen ist. Sie ist aber in der Marktwirtschaft das *Regelungsmittel* für die Verwendung der beschränkten wirtschaftlichen Mittel. Eine andere Lösung des Verteilungsproblems würde die Bestimmung eines andern Masses und die Ersetzung der Marktwirtschaft durch ein anderes wirtschaftliches System voraussetzen. Diese Möglichkeit ist nicht von vorneherein auszuschliessen. Sie ist aber eine ordnungspolitische Frage, deren Beantwortung nicht auf dem Boden der Unternehmung, sondern der Politik zu erfolgen hat. Sie überschreitet auch das Anliegen der Mitbestimmung, die eine Verbesserung der Lage des Arbeitnehmers in der bestehenden marktwirtschaftlichen Ordnung anstrebt.

Die folgenden Darlegungen verfolgen das Ziel, unter Absehen von der ordnungspolitischen Frage die beiden erwähnten Einwendungen auf ihre Stichhaltigkeit zu überprüfen. In diesem Sinne werden den Betrachtungen zwei *Anforderungen an die Mitbestimmung* zugrunde gelegt:

1. deren Verwirklichung darf die *Leistungsfähigkeit der Unternehmung* im Hinblick ihrer gesellschaftlichen Aufgabe in der Marktwirtschaft nicht beeinträchtigen;
2. die Erfüllung ihrer Zwecke hat *systemkonform*, das heisst auf dem Boden der Marktwirtschaft zu erfolgen. Mit andern Worten wird die in dieser bewirkte, den individuellen Entscheidungen der Erzeuger und Verbraucher von Gütern entspringende Güterverteilung als Wert angenommen. In diesem Sinne darf die Mitbestimmung nicht als ein Mittel zur Umgestaltung des gesellschaftlichen Ordnungsgefüges auf dem Wege einer Änderung des Aufbaus und der Ziele der Unternehmung verwendet werden. Hingegen fallen in der Marktwirtschaft selber entstandene Änderungen dieses gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ordnungsgefüges in den Kreis der Betrachtungen.

## **2 Die Stellung des Arbeitnehmers in der Unternehmung der Gegenwart**

Von namhaften Betriebswirtschaftern (vgl. u. a. H. Ulrich, 1972; Ch. Gasser, 1972; K. Alewell, 1972; E. Rühli, 1973) wird den Vertretern der Mitbestimmungsforderung entgegengehalten, sie gingen in ihren Überlegungen von einem längst *überholten Modell der Unternehmung* aus, in dem sie im Sinne der alten Produktionsfaktorentheorie die von allen sie betreffenden Entscheidungen ausgeschlossene «Arbeit» und das alle Entscheidungen treffende «Kapital» im Sinne der Unternehmungseigentümer einander entgegenstellten. Das sich so ergebende «Freund-Feind»-Bild sei völlig unwirklich. Es seien in der Unternehmung tiefgreifende Veränderungen eingetreten, die ihr ein grundlegend anderes Aussehen vermitteln. Sie weisen insbesondere auf folgende, in der Gegenwart weiter fortschreitende, Wandlungen hin:

1. Die *Eigentümer* sind in der Unternehmung der Gegenwart *keineswegs die einzigen Willensträger*. Die Unternehmungsleitung liegt mehr und mehr in den Händen von *Führungsfachleuten* (den Managern), die keine Anteile am Unternehmungsvermögen besitzen, sondern in der Stellung angestellter Arbeitnehmer wirken.
2. In den in die Rechtsform der juristischen Person gekleideten Grossunternehmungen wird sogar das nicht an der unmittelbaren Leitung teilnehmende, sondern diese nur durch Rahmenentschei-

de ausrichtende und überwachende Unternehmungsorgan, der Aufsichts- oder Verwaltungsrat, noch durch *andere Personenkreise* als jene der Eigentümer besetzt, nämlich durch Vertreter von Banken, von Lieferanten und Kunden, des Gemeinwesens und der Öffentlichkeit. In gewissen Fällen sind es sogar die erwähnten Führungsfachleute, welche die Zusammensetzung dieses Organs bestimmen. Die solchermaßen Gewählten erlangen sehr häufig eine völlige *Unabhängigkeit von den Eigentümern*, indem sie ihren Personenkreis selber durch Anträge bestimmen, deren Bestätigung durch die Versammlung der Anteilseigner in einem nur noch formalen Wahlakt erfolgt. In den grossen Publikumsaktiengesellschaften, deren Eigentum völlig verzettelt ist, wurde der Eigentümer-Aktionär sogar zu demjenigen, der am wenigsten mitbestimmen kann.

3. Diese neuen Personenkreise haben auch *neue Zwecksetzungen* in die Unternehmung hineingetragen. Sie wahren nicht mehr die Interessen der Eigentümer, sondern jene der *Unternehmung*, der sie einen möglichst hohen Teil der wirtschaftlichen Erträge zu erhalten suchen (Selbstfinanzierung). Den Eigentümern vergüten sie nur so viel als erforderlich ist, damit sie bereit bleiben, der Unternehmung die von ihr benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen. Ferner üben das Gemeinwesen, die öffentliche Meinung und nicht zuletzt der Mitarbeiter über den Arbeitsmarkt einen zunehmenden Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmung aus, in deren Zielgefüge dadurch gesellschaftsbezogene Anliegen Einzug gehalten haben. Sie ist dadurch zu einem *Multizweckgebilde* geworden.
4. Die Unternehmungsvollzüge sind – vor allem in der Grossunternehmung – derart vielfältig und vielschichtig geworden, dass ihre Lenkung eine *Dezentralisierung des Entscheidungsvorgangs* nötig gemacht hat. Dieser wächst aus einem bis zur Front der Vollzüge reichenden Wurzelgeflecht hervor. Die Unternehmung lechzt daher geradezu nach einer Teilnahme aller Mitarbeiter an der Lösung der durch die beschleunigt ablaufenden Wandlungen in ihr selber und vor allem in ihrer Umwelt anfallenden wachsenden Probleme. Sie ist daher zu einer – zwar nicht allgemeinen und gleichmässigen, aber ausgewählten – funktionalen Mitbestimmung durch alle in ihr tätigen Menschen gezwungen.

Ohne Zweifel zeigen schon die von den Vertretern der Mitbestimmungsforderung verwendeten Begriffe, dass diese Einwände zu recht erhoben wurden. Dennoch *gehen sie am wesentlichen Gehalt der Forderung vorbei*, der in folgenden Feststellungen zutage tritt:

1. Massgeblich ist nicht, welchem Personenkreis gegenüber die Abhängigkeit besteht, sondern dass sie besteht. In dieser Hin-

sicht aber zeigt sich, dass die angeführte, auf die Verfügung über Sachmittel aufbauende, *Herrschaft über den Arbeitnehmer von den Unternehmungseigentümern auf die durch den Vorgang der auswählenden Mitbestimmung zur Macht gelangten Führungsfachleute übergegangen* ist. Deren Entscheide über die von der Unternehmung anzustrebenden Ziele bestimmen die Art des Handelns des die Vollzüge ausführenden Mitarbeiters. In der Publikumsaktiengesellschaft ist der Aktionär in die gleiche Lage wie der Mitarbeiter gelangt, nämlich jene einer Ohnmacht funktionalen Eliten im Sinne V. Paretos (1916; 1921) gegenüber. In jedem arbeits- teilig wirkenden sozialen Gebilde ist eine dessen einheitliche Ausrichtung gewährleistende gestufte Lenkung seiner Vollzüge und sind daher funktionale Unterstellungen erforderlich. Sollen diese aber nicht zu einer Verweisung der die Vollzüge tragenden Menschen in die Rolle blosser Mittel führen, so ist die Schaffung eines Gegengewichts in Form der Beteiligung der solchermaßen Gelenkten an der Bestellung und Beauftragung der sie Lenkenden erforderlich.

2. Die Bestimmung der Ausrichtung der Unternehmung durch das marktwirtschaftlich und nicht bloss profitgerichtete Rentabilitätsprinzip bewirkt, dass bei der Teilnahme am Entscheidungsvorgang zwangsläufig eine entsprechende *Rolle* übernommen wird. Diese deckt sich aber unmittelbar nur mit dem *Interesse der Vermögens-eigentümer* und nicht der Arbeitnehmer. Die Beteiligung an der Willensbildung der Unternehmung schliesst daher die Wahrung der eigenen Interessen um so weniger ein, je tiefer ihre Einfluss- stelle in der Stufung der Entscheidungen liegt. Die Interessen- wahrung ist nur möglich, wenn sie am Ausgang der Entschei- dungsausrichtung erfolgt.
3. Die Dezentralisierung des Entscheidungsvorgangs und seine Er- streckung auf die an der Setzung der Grundausrichtung der Unternehmung nicht beteiligten Stufen bedeutet daher, dass Ge- genstand der Entscheidung nicht die Setzung der Grundzwecke und Grundziele der Unternehmung ist, sondern von ihnen ab- geleitete Ziele. Der ausführende Mitarbeiter kann daher höchstens *mitentscheiden, wie die ihm vorgegebenen Ziele erreicht werden können*.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass die *Änderungen in der Unternehmung der Gegenwart das einseitige Abhängigkeits- verhältnis des Arbeitnehmers nicht aufgehoben* haben und die Mit- bestimmung daher keine bereits offenen Tore einrennt. Hingegen bleibt zu untersuchen, ob und gegebenenfalls in welchem Masse die Mitbestimmung gegen die Anforderung der Erhaltung der Lei- stungsfähigkeit der Unternehmung verstösst.

### 3 Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf die Unternehmungsführung

#### 3 1 Das Rentabilitätsprinzip

Wie in der Grundlegung dargestellt wurde, liegt die *Bedeutung des Rentabilitätsprinzips* der Unternehmung nicht in der blossen Sicherung des Gewinninteresses der Anteilseigner, sondern in der *Erfüllung einer gesellschaftlichen Aufgabe*, nämlich der Verwendung der knappen Güter zur Versorgung der menschlichen Gesellschaft auf dem wirtschaftlichsten Wege (vgl. K. Biedenkopf, 1970, S. 10). In dieser Sicht erscheint seine Aufrechterhaltung als eine Hauptanforderung an die Mitbestimmung.

Da von seiner Einhaltung das *Bestehen der Unternehmung* abhängt, stellt sich die Frage, ob diese im Interessenfeld der durch die Mitbestimmung an der Willensbildung in der Unternehmung beteiligten Arbeitnehmer eingeschlossen ist. Insofern deren *Arbeitsplatz* von der Aufrechterhaltung der Unternehmungstätigkeit abhängt, ist dies grundsätzlich zu bejahen. Diese Annahme wird durch die in der deutschen Montanindustrie mit der paritätischen Mitbestimmung gemachten Erfahrungen bestätigt. Die Stellungnahme der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu den Sachfragen wurde von der langfristigen Sicherung der Unternehmung, der Erhaltung ihrer Wettbewerbskraft und ihrer Leistungsfähigkeit bestimmt. Sie erwiesen sich für die wirtschaftlichen Zweckmässigkeiten geöffnet, sogar wenn diese zu Personalentlassungen führten (vgl. Sachverständigenkommission, 1970, S. 47). In dieser Hinsicht tritt ein mit dem Rentabilitätsprinzip im Einklang stehender *Betriebsegoismus* der Belegschaft zutage. Dieser fehlt bei von aussen beigezogenen Arbeitnehmervertretern, wie zum Beispiel Gewerkschaftsfunktionären, deren Einschliessung in den Entscheidungsvorgang zu einer Schwächung des Rentabilitätsprinzips führen kann.

Diese Ausrichtung auf die Erhaltung der Unternehmungswirtschaftlichkeit zeigt sich allerdings nur in langfristiger Sicht. So wurden in der deutschen Montanindustrie von den Arbeitnehmer-Aufsichtsräten kurzfristige Entlassungen abgelehnt. Von der Unternehmung wurde verlangt, dass sie ihren Teil der für die Mitarbeiter anfallenden Lasten trage und ihre Umstellungen über einen die Wiedereingliederung der Arbeitnehmer in den Wirtschaftsablauf ermöglichenden Zeitraum verteile. *Kurzfristig überwiegt daher das Streben nach Sicherung des Arbeitsplatzes*. Daraus leitet Biedenkopf (1970, S. 17–23) ab, dass, um die Wirtschaftlichkeit in der Unternehmungsführung zu gewährleisten, die Anteilseigner, deren Einkommen im Gegensatz zu jenem der Arbeitnehmer unmittelbar ergebnisbezogen ist, im Aufsichtsrat ein leichtes Übergewicht (von zwei Stimmen) erhalten sollten.

Es zeigt sich freilich, dass die Interessen der Anteilseigner zwar rentabilitätsbezogen sind, dass sich dies aber *nicht immer im Sinne der Gesamtwirtschaftlichkeit* auswirkt. So suchen sich die Unternehmungen dem Rentabilitätsdruck durch die Errichtung von Monopolstellungen und durch Zusammenschlüsse zu entziehen. Ferner halten sie das Wettbewerbsprinzip nur so lange hoch, als sie gewinnbringend arbeiten. In Verlustlagen rufen sie die öffentliche Hand an, deren Hilfe und Schutz die Wirtschaftlichkeit der Güterversorgung senkt. Die Arbeitnehmerinteressen gehen weitgehend in die gleiche Richtung, so dass ihre Teilnahme an der Unternehmungsverantwortung in Krisenlagen den auf den Staat ausgeübten Druck erhöht. Da die Verzögerung der wirtschaftlich bestimmten Massnahmen der Unternehmung in Fällen, in denen von ihr vorgenommene Umstellungen einschneidende Wirkungen auf den Arbeiter ausüben, erhebliches *soziales Ungemach vermeidet*, die Erhaltung des *Rentabilitätsprinzips langfristig gewährleistet* bleibt und die Unternehmung zur Lösung solcher Fragen auf den Weg einer voraussehenden Planung gewiesen wird, erweist sich diese Beeinträchtigung der Unternehmungswirtschaftlichkeit nicht als ein Grund zur Ausschließung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer im obersten Willensbildungsorgan der Unternehmung.

### 3 2 Der Entscheidungsvorgang

Einer der Einwände gegen die Mitbestimmung durch Einsitznahme von Arbeitnehmervertretern in die obersten Leitungsorgane der Unternehmung, dem von der Praxis wie von Betriebswirtschaftlern eine besondere Bedeutung beigemessen wird, bezieht sich darauf, dass dadurch ein *Konflikt* in diese hineingetragen werde, der zu einer *Beeinträchtigung ihrer Entscheide* führen müsse.

Gegen diese Befürchtung sprechen zwei Feststellungen, eine grundsätzlich und eine empirisch begründete, nämlich:

1. Den von den *Arbeitnehmervertretern verkörperten Interessen muss die Unternehmung der Gegenwart auch ohne Mitbestimmung Rechnung tragen*. Die letztere bewirkt lediglich, dass die Anliegen der Mitarbeiter nunmehr unmittelbaren Ausdruck in den entsprechenden Organen finden, statt nur mittelbar durch den Druck des Arbeitsmarktes und der öffentlichen Meinung. Dies bringt keineswegs nur Nachteile für die Unternehmung mit sich, sondern auch Vorteile. Insbesondere gelangen diese Anträge in einer wirklichkeitsnahen Form in einer ihr Verstehen fördernden Weise zur Kenntnis der Eigentümervertreter, während umgekehrt die Unternehmungsnotwendigkeiten von den Arbeitnehmervertretern unmittelbar an den erörterten Sachfragen wahrgenommen werden.

2. Die mit der Mitbestimmung (nicht aber immer mit der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen durch den Betriebsrat) in der BRD gemachten Erfahrungen zeigen, dass sie sogar in ihrer paritätischen Form *nicht zu einer Lähmung des Entscheidungsablaufs geführt hat* (vgl. Ch. Lattmann, 1972, S. 159, und die dort angeführten Befunde). Es ist nicht einmal nötig gewesen, dass der «neutrale Mann» in den Aufsichtsräten der Montanindustrie einen Stichentscheid fällen musste.

Was diesen zweiten, empirischen, Befund betrifft, zeigt aber die genaue Betrachtung, dass die *Entscheidungsbildung in den deutschen Unternehmungen der Montanindustrie umständlicher geworden ist und langsamer erfolgt*. Vor den eigentlichen Aufsichtsratssitzungen finden Fraktionsbesprechungen und Vorverhandlungen statt, in denen Kompromisse zwischen den Eigentümervertretern und den Arbeitnehmervertretern ausgehandelt werden (Voigt, 1962, S. 330). Wie bereits erwähnt wurde, kommt es zur Aufschiebung von Massnahmen, von denen tiefgreifende soziale Wirkungen (wie ein Personalabbau und die Stilllegung von Betrieben) ausgehen. Dadurch wird auf der einen Seite die Flexibilität der Unternehmensführung herabgesetzt; auf der andern Seite wird das Ziel der Mitbestimmung, nämlich die bessere Wahrung der Arbeitnehmerinteressen, erreicht. Da die im Aufsichts- und Verwaltungsrat zu treffenden Entscheidungen nicht die unmittelbaren Geschäfte der laufenden Unternehmensführung, sondern deren grundsätzliche Ausrichtung durch Rahmenentscheide betreffen, dürfte diese Verlangsamung der Willensbildung im Hinblick auf die Verbesserung der Wahrung der Interessen des schwächeren Sozialpartners tragbar sein.

Hingegen zeigt der Umstand, dass die Anrufung des Entscheides des «neutralen Mannes», der als Aussenstehender nicht über die Voraussetzungen zur Erfüllung der ihm zgedachten Aufgabe verfügt, durch beide beteiligten Personenkreise, dass diese Lösung unzweckmässig ist. Da aber die Beschlussfassung in einer Unternehmung auch für unvorhergesehene Fälle sichergestellt werden muss, erweist sich die Parität des Organs als solche als fragwürdig, was für die Lösung eines Stimmenmehrers der vom Rentabilitätsprinzip stärker bestimmten Seite der Eigentümervertreter im Sinne der Sachverständigenkommission spricht.

### 3 3 Die Verwendung der Erträge

Wenn aus dem Interesse der Arbeitnehmer an der Erhaltung der Unternehmung zumindest langfristig gesehen eine Übereinstimmung zwischen ihnen und den Eigentümern der Unternehmung im Hinblick auf die Rentabilität des Wirtschaftsvollzugs hervorgeht, so erhebt sich die Frage, ob dies auch bezüglich der *Ertragsverwendung* der Fall ist.

Da die Herausnahme erwirtschafteter Erträge das Bestehen der Unternehmung nicht unmittelbar gefährdet, ist anzunehmen, dass sie in das Interessenfeld der Arbeitnehmer eintreten werden. In der Tat zeigen einige der Untersuchungen in der deutschen Montanindustrie, dass über die Ertragsverwendung zwischen den Eigentümervertretern und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat *Verhandlungen* geführt werden, die in *Kompromisse* münden, bei denen die Arbeitnehmervertreter Investitionen und Dividendenausschüttungen zustimmen, wenn im Verhältnis zu ihnen stehende Aufwendungen für Sozialleistungen bewilligt werden (Voigt, 1962, S. 330; Sachverständigenkommission, 1970, S. 46).

Andererseits weisen die gleichen Befunde auf, dass sich die Arbeitnehmervertreter nicht gegen ausserhalb der von ihnen vertretenen Interessensphäre liegende Aufwendungen wehren, wenn diese für die *Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Unternehmung* notwendig sind. Sie erwiesen sich als ausgesprochen investitionsfreudig, bejahten die Förderung der Forschung und Entwicklung und stimmten einer mit dem Kapitalmarkt stehenden Dividendenpolitik zu (Sachverständigenkommission, 1970, S. 47). Da die Investitionen in Anlagen und in die Entwicklung neuer Erzeugnisse die Unternehmung festigt, sind die Arbeitnehmer-Aufsichtsräte für diese noch geöffnete als die Anteilseignervertreter und stärken die Unternehmungsleitung in ihren auf solche eine Selbstfinanzierung darstellende Aufwendungen gerichtete Bestrebungen. Wie Biedenkopf (1972, S. 83 f.) feststellt, kann diese Mittelverwendung ein Ausmass erreichen, das im Gegensatz nicht nur zum Interesse der Eigentümer an einer optimalen Rentabilität ihrer Anlagen, sondern auch zu jenem der Gesamtwirtschaft steht.

### *3 4 Die Auslese der Führungskräfte*

Eine der wesentlichsten Voraussetzungen zur langfristigen Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Unternehmung ist ihre *Ausstattung mit Führungskräften*, die über die zur Erfüllung der anfallenden Leitungsaufgaben erforderlichen Eignung verfügen. In dieser Hinsicht wird der Mitbestimmung von ihren Gegnern folgendes zur Last gelegt:

1. Weder die Arbeitnehmer der ausführenden Stufe noch ihre Vertreter verfügen über die zur Beurteilung der von der Unternehmungsleitung zu bewältigenden Probleme erforderlichen *Erfahrungen und Fähigkeiten*, so dass die Entscheidungsbildung in der Unternehmung, selbst wenn die Arbeitnehmervertreter rentabilitätsgerichtet seien, beeinträchtigt werde.

2. Die Ausrichtung der Arbeitnehmervertreter im obersten Willensbildungsorgan auf die Interessen der von ihnen Vertretenen werde zu einer auf diese Interessen statt auf jene der Unternehmung gerichteten *Auslese der Führungskräfte* führen.

Die Anerkennung des ersten Einwandes würde im Staatsleben dazu führen, dass auch hier geprüft werden müsste, ob der Stimmbürger über den zur Beurteilung der Sachfragen, die Gegenstand seiner Stimmabgabe sind, erforderlichen Überblick verfügt (etwa über die Auswirkungen von Konjunkturdämpfungsmassnahmen). In der Unternehmung müsste auch geprüft werden, ob die Eigentümervertreter ein ausreichendes Verständnis für die Fragen der Unternehmungsführung besitzen, was kaum von jedem auf Grund der Erbschaft eines grossen Aktienpaketes in seine Stellung gelangten Verwaltungsrats gesagt werden kann. Vor allem ist aber festzuhalten, dass die Mitglieder des obersten Willensbildungsorgans der Unternehmung die von ihnen gutzuheissenden oder abzulehnenden Entscheidungen meist nicht selber erarbeitet haben, sondern dass diese einer Untersuchung durch Fachleute entspringen. Die Aufgabe der Aufsichts- und Verwaltungsräte besteht daher in einer *Bewertung von Vorschlägen*, welche die in der Entscheidungsvorbereitung erarbeiteten Überlegungen zugrunde gelegt werden können. Endlich erhebt sich die Frage, ob die nicht mitbestimmte Unternehmung sich darüber ausgewiesen hat, dass die von ihr getroffenen Entscheide tatsächlich derart zweckmässig waren, dass die Überlegenheit ihrer Leitung über jedem Zweifel erhaben ist. Die durch eine grenzenlose Expansionspolitik geschaffenen Probleme, wie die Raumvergeudung und die Umweltverschmutzung, die Überfremdung und die Inflationsanheizung sowie nicht zuletzt die gegenwärtige Energiekrise lassen dies als fraglich erscheinen.

Dem zweiten Einwand kann mit der Feststellung begegnet werden, dass die durch die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen bewirkte *Einschliessung sozialer Ziele* in die Unternehmungspolitik und in die Erfüllung der Führungsaufgaben ethisch wie gesellschaftspolitisch erwünscht ist. Ferner kann auf die mit dem von den Arbeitnehmervertretern getragenen *Arbeitsdirektor* in der deutschen Montanindustrie gemachten Erfahrungen hingewiesen werden. Diese Arbeitsdirektoren sind in die Vorstände eingegliedert worden und haben ihre Aufgaben – gelegentlich entgegen den vom Betriebsrat an sie herangetragenen Forderungen – in gleicher Art wie die andern Vorstandsmitglieder unter Zugrundelegung der Unternehmungsbedürfnisse erfüllt.

Gerade hier muss aber eine einschränkende Betrachtung Platz greifen. Wie von Biedenkopf (1970, S. 6) hervorgehoben worden ist, kann von der Wirkungsweise eines nur in einem Teil der Wirtschaft (in der BRD in der Montanindustrie) eingeführten Mitbestimmungs-

modells nicht auf jene geschlossen werden, die bei einer allgemeinen Geltung des gleichen Modells bestehen würde. Die gegenwärtigen Arbeitsdirektoren können von einem mitbestimmten in einen nicht mitbestimmten Betrieb herüber wechseln. Würde die Montanlösung auf alle Wirtschaftszweige ausgedehnt, so entstünde ein *geschlossener Arbeitsmarkt*, das heisst, es würden in allen Unternehmungen die gleichen Kriterien für die Besetzung der Stelle eines obersten Personalleiters und mittelbar auch der andern Führungsstellen angewandt. Die dadurch geschaffene Abhängigkeit von den Stimmen der Arbeitnehmervertreter hätte – ganz besonders wenn die Gewerkschaften aus eigenem Recht in das Wahlorgan Einsitz nehmen würden – zur Folge, dass die *Stellenbesetzung nicht mehr auf Grund eines Leistungswettbewerbs, sondern eines politischen Wettbewerbs* erfolgen würde.

Gegen die Besetzung einer der deutschen Vorstands- bzw. der schweizerischen Direktionsstellen durch einen Vertreter der Arbeitnehmerinteressen sprechen aber auch Unternehmungsnotwendigkeiten. Die Wahrung der Interessen einer bestimmten Gruppe im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat widerspricht nicht der von diesem Organ zu erfüllenden Aufgabe, nämlich der Bestimmung der Zwecke und Grundziele der Unternehmung, sowie der Überwachung ihrer Erreichung. In dieser Hinsicht erfüllen diese Gremien die Funktionen eines politischen Organs. Hingegen ist eine *Einheitlichkeit der Ausrichtung in jenem Organ erforderlich, das die gesetzten Grundziele durch die Leitung der Unternehmungsvollzüge zu erreichen hat*. Diese Einheitlichkeit würde aber durch das Hineintragen besonderer Interessen in dieses Organ beeinträchtigt.

Allerdings kann die *eignungsbestimmte Auslese der Führungskräfte* auch ohne den Arbeitsdirektor von den Arbeitnehmervertretern im politischen Organ beeinträchtigt werden. Diese Gefahr wird aber durch die Institutionalisierung der Interessenvertretung in dem mit der laufenden Führung betrauten Organ gesteigert. Dies spricht wiederum für die von Biedenkopf vorgeschlagene Lösung eines leichten Überwiegens der Eigentümervertreter im politischen Organ.

### 3 5 Die Lohnbildung

Nach Biedenkopf (1970, S. 10–37) spricht für eine Beschränkung der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat auch die durch eine paritätische Mitbestimmung bewirkte Aufhebung der Lohnbildung auf dem Wege der von den Gewerkschaften mit der Unternehmung geführten *überbetrieblichen Verhandlungen*. Falls die Regelung der Entlohnung in den Zustimmungsbereich des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrates fällt, würden die Interessen der Arbeitnehmer durch ihre Vertreter in diesem Organ gewahrt und es bestünde kein Anlass, darüber hinaus auch noch die Gewerkschaft einzuschalten. Die

Tarifautonomie wäre aber dadurch aufgehoben. Die Lohnbildung wäre nicht mehr ein überbetrieblicher, sondern ein innerbetrieblicher Vorgang. Ausserdem würde die unternehmungsbezogene Rolle der Arbeitnehmer-Aufsichts- oder Verwaltungsräte diese veranlassen, der Lage der Unternehmung in ihren Entscheidungen Rechnung zu tragen, wodurch die Entlohnungsansätze hinter der Entwicklung, die dem Markt entsprechen würde, zurückbleiben könnte. Dadurch aber würde die Gesamtwirtschaftlichkeit verringert. In diesem Zusammenhang weist Biedenkopf (1970, S. 34) darauf hin, dass es die Aufsichtsräte der deutschen Montanindustrie vermieden haben, sich mit der Tarifrfrage zu befassen.

Es lässt sich hier die Frage stellen, ob die *innerbetriebliche Bestimmung der Lohnbildung* – die, wie die deutschen Erfahrungen zeigen, nicht einmal unumgänglich ist – tatsächlich zu verwerfen ist. Sie wird von einem konfliktlosen Problemlösungsvorgehen getragen, unter Mitverantwortung der mit der Wahrung ihrer Interessen betrauten Vertreter der Arbeitnehmer und dürfte daher eher zu einer Lohnzufriedenheit führen als eine überbetrieblich ablaufende Verhandlungslösung, die in einen marktbestimmten Kompromiss mündet. Mit dem Wegfall dieser Verhandlungen würden die Gewerkschaften auch nicht überflüssig; ihre Dienstleistung für die Arbeitnehmer würde sich in vermehrter Masse in die Richtung der Beratung und Schulung verschieben.

Durch eine innerbetriebliche Lohnbildung würde der Wettbewerb um den Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt auch nicht beseitigt. Die Arbeitnehmer würden auch dann einem bestehenden Lohngefälle folgen und die in einer Grenzstellung stehende Unternehmung würde zu entsprechenden Lohnanpassungen gezwungen. Dies bedeutet, dass die Wirtschaftlichkeit der Verwendung der menschlichen Arbeitskraft auch ohne Tarifverträge durch den *Arbeitsmarkt* wenigstens langfristig gewährleistet bliebe.

### *3 6 Die Kontrolle wirtschaftlicher Macht*

Die grossen Unternehmungen stellen Zusammenballungen erheblicher wirtschaftlicher und dadurch auch politischer Macht dar. Die Überwachung ihrer Ausübung und die Bekämpfung ihres Missbrauchs erfolgt durch den Staat und die öffentliche Meinung. *Der Antrieb zu deren Eingreifen in das wirtschaftliche Geschehen wird durch die Mitbestimmung verringert.* Die Teilnahme von Vertretern der Arbeitnehmer an den Unternehmungsentscheidungen stellt – wie Biedenkopf (1970, S. 24) richtigerweise feststellt – eine äussere Überwachung in Frage. Eine solche – möge sie vom Staat, von der Gewerkschaft oder von der öffentlichen Meinung getragen werden – stösst auf den Widerstand nicht mehr nur der Unternehmungs-

leitung, sondern auch der von ihrem Betriebsegoismus bestimmten Arbeitnehmer. Nach Biedenkopf (1970, S. 25 f.) kann diese politische Überwachung auch nicht durch die Einsitznahme von Vertretern des Staates in den Aufsichts- oder Verwaltungsrat wirksam hergestellt werden. Die öffentlichen Interessen erscheinen als das Ergebnis sich ständig verändernder politischer Auffassungen, die nur in einem in der Gesellschaft ablaufenden Vorgang in Erscheinung treten können, von einem einzelnen, in dessen Rolle zudem auf Grund seiner Stellung die Wahrnehmung der Unternehmungsinteressen eingegliedert werden, nicht wahrgenommen und noch weniger vertreten werden können.

In einem besonders erheblichen Bereich allerdings, nämlich jenem der *multinationalen Unternehmungen*, dürfte die Mitbestimmung bremsend auf Machtzusammenballungen einwirken; denn das Interesse der Arbeitnehmer ist nicht auf den gesamten Koloss des Konzerns, sondern auf den Betrieb, in dem sie tätig sind, gerichtet.

### *3 7 Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima*

Die Leistungsfähigkeit der Unternehmung hängt in hohem Masse von der *Arbeitszufriedenheit* ihrer Mitarbeiter und von dem in ihr herrschenden Betriebsklima ab.

Die Überprüfung der Befunde, die in der deutschen Montanindustrie empirisch gewonnen wurden, zeigt, dass sogar die paritätische Mitbestimmung nicht zu den von ihren Vertretern angestrebten Steigerung der Arbeitszufriedenheit auf Grund einer weitgehenden persönlichen Entfaltung der Arbeitnehmer führt (Ch. Lattmann, 1972, S. 163–165). Dies ist verständlich; denn diese persönliche Entfaltung vollzieht sich am Arbeitsplatz, der durch die Mitbestimmung keine unmittelbare Veränderung erfährt. Ein monotoner Vollzug bleibt monoton. *Zur persönlichen Entfaltung gelangen nur die an der Entscheidungsbildung beteiligten Vertreter der Arbeitnehmer und nicht die Vertretenen.* Für diese besteht die Leistung der Mitbestimmung nicht in der Überführung aus ihrer Objektstellung in eine Subjektstellung, sondern in der Wahrnehmung ihrer Interessen bei den Grundentscheidungen der Unternehmung. Die Mitbestimmung erfüllt für sie eine *Schutzfunktion*.

Das *Betriebsklima* hingegen, das – wie die Befunde Herzbergs und seiner Mitarbeiter (1959) gezeigt haben – hängt weniger von arbeitsintrinsic (der Art der Aufgabe, der Verantwortung, der erbrachten Leistung) als von arbeitskontextuellen Gegebenheiten (der Unternehmungspolitik, den äusseren Arbeitsbedingungen u. ä. m.) ab und erfährt aus der Wahrnehmung der Vertretung der eigenen Interessen auf seiten der Arbeitnehmer eine Verbesserung.

#### **4 Schlussfolgerungen: Die sich zur Sicherung einer leistungsfähigen Unternehmungsführung ergebenden Anforderungen an die Gestaltung der Mitbestimmung**

Die Überprüfung der Auswirkungen der Mitbestimmung hat ergeben, dass sie wohl eine Erschwerung der Unternehmungsführung nach sich zieht (insbesondere eine Verlangsamung der Entscheidungsbildung und eine Schwächung des als Regelungsmittel der Marktwirtschaft dienenden Rentabilitätsstrebens), dass sie hingegen nicht zu einer Infragestellung der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Unternehmung führen. Die höhere Gewichtung der sozialen Ziele, welche der Unternehmung an sich schon zugefallen sind, erscheint demgegenüber in sozialem wie in gesellschaftspolitischer Sicht als so erheblich, dass ihre Verwirklichung trotz dieser Nachteile grundsätzlich zu fordern ist.

Hingegen wird an ihre Gestaltung die Forderung gestellt werden müssen, dass die aufgewiesenen Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit der Unternehmungsführung soweit wie möglich vermieden werden. Im einzelnen ergeben sich dabei folgende Schlussfolgerungen:

1. Die Sicherung der *Entscheidungsfähigkeit* der Unternehmungsleitung und die Erhaltung der Vorrangigkeit des *Wirtschaftlichkeitsstrebens* ruft nach dem Verzicht auf das an und für sich ethisch zu bejahende Prinzip einer paritätischen Vertretung der Eigentümer- und Arbeitnehmerinteressen, das heisst zur Schaffung eines *Übergewichts der Eigentümer-Vertreter*. Dieses Übergewicht darf aber nicht zu einer Aufhebung der wirksamen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen führen, so dass es einerseits geringfügig und andererseits begrenzt werden muss (z. B. durch das Erfordernis qualifizierter Mehrheitsbeschlüsse für alle Geschäfte, in denen der Schwerpunkt bei sozialen Anliegen steht).
2. Die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen *muss auf das politische Organ der Unternehmung beschränkt bleiben* und darf nicht in das mit der laufenden Unternehmungsführung betraute Organ hineingetragen werden. Dieser Anforderung widersprechen Lösungen der Art wie jene des Arbeitsdirektors. Der schweizerische Verwaltungsrat ist auf Grund seiner gesetzlichen Regelung nicht nur politisches Organ in dem Sinne, dass seine Aufgabe auf die Setzung der Zwecke und grundlegenden Rahmenziele der Unternehmung sowie die Prüfung ihrer Erfüllung durch die Unternehmungsführung beschränkt wäre, sondern er ist zugleich das oberste Leitungsorgan der Unternehmung. Die Einführung der Mitbestimmung würde nach einer Änderung dieser Regelung im Sinne einer Beschränkung des Aufgabenkreises des Verwal-

tungsrates oder der Schaffung eines ihm übergeordneten Aufsichtsorgans, auf den die Arbeitnehmervertretung beschränkt würde, rufen.

3. Die Erhaltung einer auf dem Mechanismus des wirtschaftlichen Wettbewerbs gegründeten Marktwirtschaft erheischt eine *Bestimmung der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer durch diese selber* und nicht durch die Gewerkschaften. In dieser Hinsicht haben die schweizerischen Gewerkschaften eine grössere politische Flexibilität an den Tag gelegt als die deutschen, was durch die ausdrückliche Erklärung der Führungsspitze des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes belegt werden kann.
4. Es muss gewährleistet bleiben, dass für die *Auslese der Führungskräfte eine Leistungs- und nicht eine politische Bewährung* ausschlaggebend bleibt. Dazu ist es erforderlich, dass für die Bestellung der obersten Unternehmungsleitung ein einfaches Mehr genügt und dass den Arbeitnehmervertretern lediglich ein mit einer Begründungspflicht versehenes Vetorecht gegen eine Wahl gewährt wird.
5. Schliesslich muss ein *Schutz der Unternehmung gegen einen Missbrauch der Mitbestimmung* (etwa durch ihre Verwendung zur Veränderung der Gesellschaftsordnung) vorgesehen werden. Ein solcher Schutz kann nur durch ein überbetriebliches und politisch unabhängiges richterliches Organ verwirklicht werden.

#### *Verzeichnis des verwendeten Schrifttums*

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Alewell, Karl     | 1972 Die Führung der Unternehmung unter dem Einfluss der Mitbestimmung.<br>In «Zeitschrift für Organisation», 41. Jg., Nr. 3, S. 112–124.   |
| Biedenkopf, K. H. | 1970 Antworten zur Mitbestimmung.<br>In «Information», Nr. 1, herausgegeben vom Wirtschaftsrat der CDU, Bonn.<br><br>1972 Deutsche Mitbestimmungserfahrungen in der schweizerischen Mitbestimmungsdiskussion.<br>In «Mitbestimmung in der Unternehmung», S. 75–88, herausgegeben von Ch. Lattmann und V. Ganz-Kappeler, Bern. |
| Fässler, Klaus    | 1970 Die Problemschichten der Mitbestimmung in betriebswirtschaftlicher Sicht.<br>In «Management International», 1970, Nrn. 2–3, S. 105–112.  |
| Gasser, Christian | 1972 Das Mitbestimmungspostulat in der Sicht der Unternehmung.<br>In «Mitbestimmung in der Unternehmung», S. 111–121, herausgegeben von Ch. Lattmann und V. Ganz-Kappeler, Bern.  |

- Gruber, B.** 1969 **Mitbestimmung und Management.**  
Vortrag an der ASOS-Tagung.
- Herzberg, F.,  
B. Mausner,  
and B. Synderman** 1959 **The Motivation to Work.**  
New York.
- Lattmann, Charles** 1972 **Mitbestimmung, Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima.**  
In «Mitbestimmung in der Unternehmung», S. 155–168,  
herausgegeben von Ch. Lattmann und V. Ganz-Kappeler.  
Bern.
- Pareto, Vilfredo** 1916 **Trattato di sociologia generale. 2 Bände.**  
Firenze.  
1921 **Trasformazioni della democrazia.**  
Firenze.
- Rühli, E.** 1973 **Betriebswirtschaftliche Forschung und Mitbestimmungsdiskussion.**  
«NZZ», Nr. 571 und 575, vom 8. und 11. Dezember 1973.
- Sachverständigenkommission** 1970 **Mitbestimmung im Unternehmen. Von der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung erstatteter Bericht.**  
Drucksache VI/334 des Deutschen Bundestages, 6. Wahlperiode.
- Ulrich, Hans** 1972 **Die Mitbestimmung in betriebswirtschaftlicher Sicht.**  
In «Mitbestimmung in der Unternehmung», S. 145–153,  
herausgegeben von Ch. Lattmann und V. Ganz-Kappeler,  
Bern.
- Voigt, F.** 1962 **Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen.**  
In «Theorie und Praxis der Mitbestimmung», herausgegeben von W. Weddigen, Berlin.