

**Zeitschrift:** Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus  
**Herausgeber:** Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege  
**Band:** 68 (1974)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Zur Frage der Mitbestimmung  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142369>

### **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:** 02.04.2026

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

Neuen Chinas, hat er sich unermüdlich und wirksam für gegenseitiges Verständnis und für echte Freundschaft zwischen dem chinesischen und dem amerikanischen Volk eingesetzt. Sein Andenken wird im chinesischen Volk weiterleben.»

Um mit den Worten von Lois Snow zu schließen: «Wenn Edgar Snow nicht im eigentlichen Sinne ein Revolutionär gewesen ist, so war doch sein ganzes Leben dem Kampf gegen Faschismus, Nazismus und Imperialismus — wo immer sie erschienen, gewidmet. So feiern wir hier das Andenken eines Mannes im Land, in dessen Revolution er nicht allein die Befreiung des Volkes erkannte, sondern auch ein Licht der Hoffnung für künftige Generationen in aller Welt. In der Pekinger Universität, wo er einst die Jugend unterrichtete, findet er seine letzte Ruhestätte. Möge die heutige Jugend, die aus den Kämpfen und Opfern früherer Studenten Gewinn zieht, fortfahren im Geist, der die Befreiung brachte für das Land, das Edgar Snow liebte.» Red.

## Zur Frage der Mitbestimmung

Die Frage, wie weit die Mitbestimmung im Betrieb gehen soll, ist in den eidgenössischen Räten noch nicht entschieden. Es läßt sich jedoch voraussehen, daß die Forderung der Gewerkschafts-Initiative auf paritätische Vertretung von Arbeitnehmerschaft und Kapital im Verwaltungsrat von Firmen nicht erfüllt werden wird, ebenso wenig wie die Forderung, daß Gewerkschaftsvertreter, die nicht dem Betrieb angehören, in der Geschäftsleitung Einsitz nehmen sollen. Mit sich reden lassen wollen die Unternehmer einzig über die Mitbestimmung am Arbeitsplatz — etwa über hygienische Arbeitsbedingungen, Sicherheitsvorrichtungen oder über Arbeitszeit, Akkordansätze usw.

Wer sich heute in der Welt der Arbeit umsieht, sich zum Beispiel für die Besitzverhältnisse in der Industrie interessiert oder wer die Ballung der industriellen Macht in immer weniger Händen beobachtet, weiß, daß Mitbestimmung am Arbeitsplatz als Schutz für den Arbeitnehmer längst nicht mehr genügt. Wenn es auch bald keine Arbeiterpresse mehr gibt, die durch Information, die dem Arbeitnehmer wichtig ist, diesen Namen verdient, so werden Tatsachen wie Stilllegungen von Betrieben im Gefolge von Fusionen oder dem Aufkauf von Konkurrenzfirmen doch bekannt. Man weiß auch, daß Betriebe in Länder verlegt werden, in denen den Unternehmern behördlicherseits keine oder weniger Vorschriften gemacht werden als bei uns. Durch diese Praktiken der multinationalen Konzerne, von denen die Schweiz eine ganze Reihe stellt, ist der Arbeitnehmer am direktesten betroffen und ist persönlich wehrlos. Schutz erfährt er eventuell durch eine starke Gewerk-

schaft und auch deren Wirksamkeit ist heute beschränkt. Gegen die Schließung einer Fabrik oder Entlassung von Tausenden von Arbeitern könnte sich eine Gewerkschaftsvertretung vielleicht eher mit Erfolg einsetzen, falls sie in der Geschäftsleitung, der Firma ihren Einfluß geltend machen könnte. Daher der Widerstand der Unternehmer gegen Einsitznahme gewerkschaftlicher Vertreter in der Geschäftsleitung. Es ist zweifellos an den Parlamenten, zu entscheiden, ob die bestehende Kapitalmacht bleiben soll oder ob gerade in der Großindustrie Macht-Kompromisse zwischen Investitions-, Gewinn- und Lohninteressen gesucht werden müssen.

Es ist von Interesse, in diesem Zusammenhang die Forum-Diskussion über Mitbestimmung zu studieren, die im Rahmen des Gottlieb Duttweiler-Institutes für wirtschaftliche und soziale Studien stattfand. Die Diskussion wurde im September 1973 in St. Moritz abgehalten; bestritten wurde sie von Fritz Vilmar, den wir als Referenten über die Rüstungsfrage an einer Tagung der Freunde der «Neuen Wege» sprechen hörten. Ein zweiter Diskussions-Teilnehmer, Dr. E. F. Schumacher, ist uns durch seine Stellungnahme zur Energieversorgung («Neue Wege», Atomkraftwerke und unsere Umwelt, Mai 1972) bekannt. Er gehört dem Aufsichtsrat der Scott Bader Commonwealth, einer englischen Firma, an. Zwei weitere Diskussionsteilnehmer sind die Deutschen Dr. Helmut Sihler, Mitglied der Geschäftsleitung der Henkel GmbH und Erhard Schewe, Gesellschafter der Großmarkt-Firma Fegro, SB.

In den Erörterungen dieses Forums zeigt sich vor allem, daß Begriffe wie «Leistung» oder «Unternehmung», um nur diese zu erwähnen, daran sind, sich zu wandeln. Wenn zum Beispiel Helmut Sihler behauptet, «das Unternehmen sei eine Veranstaltung, um materielle Leistungen hervorzubringen», so wird diese Definition heute längst nicht mehr allgemein akzeptiert. E. F. Schumacher spricht für die ganz andere Philosophie der Scott Bader Commonwealth, wenn er sagt: «Das Unternehmen ist meine Chance, die ich mit anderen Leuten teile, um einen Lebensunterhalt zu verdienen. Scott Bader ist eine Lebensgemeinschaft von vierhundert Leuten auf christlicher Grundlage und wir haben deren Lebensunterhalt zu besorgen — das ist das Primäre. Gewiß, das können wir nur mit Leistung machen — aber die Leistung als solche ist nicht das Ziel des Unternehmens — sein Ziel besteht darin, Leben zu erhalten. Wenn die Unternehmer sagen 'Die Menschen zählen gar nicht, nur die Leistung zählt', dann werden sich die Leute wehren.»

Dazu Fritz Vilmar: «Wir haben aufgrund von empirischem Material gezeigt, daß eine Menge von Fehlleistungen in diesem Wirtschaftssystem hervorgebracht werden. Leistungen müssen also von einer Art sein, die unsere Volkswirtschaft und unsere Gesellschaft als ganzes ökologisch und gesellschaftspolitisch nicht gefährden.»

«Wir brauchen einen Leistungsbegriff, in dem Menschenwürde für die Arbeitenden, echter Nutzen für die Konsumenten und für die ganze Gesellschaft eingeschlossen sind. Mitbestimmung ist nichts anderes als ein (nicht ausreichender) Versuch, eine umfassendere, humanere und damit auch eine realere Leistung der Wirtschaft herbeizuführen, eine Leistung, die nicht mehr so hohe soziale Verluste nach sich zieht.»

Eine fortschrittliche Auffassung, wie E. F. Schumacher und Fritz Vilmar betonen, will, daß das Unternehmen sich bemüht, von sich aus Arbeitsmethoden auszuschalten, die den Menschen nur als Lückenbüßer verwenden. Es stellt sich zum Beispiel in der EWG die Frage der Fließbandarbeit —; hier handelt es sich nicht nur um ein Arrangement am Arbeitsplatz — «es geht darum, daß sich die menschliche Natur dagegen aufbäumt». Bei Scott Bader werden Arbeitsmethoden gemeinsam beschlossen — oder verworfen. Wenn die Leute sagen, wir weigern uns, diese Arbeit zu machen, wir sind eine Lebensgemeinschaft, so muß das Unternehmen einen Weg suchen, wie es ohne Fließband geht. Volvo, die schwedische Automobilfabrik, versucht dies zum Beispiel.

Es genügt auch nicht, wie E. F. Schumacher bemerkt, daß der Unternehmer wartet bis die Gesetze der inhumanen Arbeitsmethode ein Ende machen —; es wäre gut, wenn er von sich aus probieren würde, etwas menschenwürdigeres zu finden.

Man könnte, meint E. F. Schumacher, vom «Research and Development (Forschung und Entwicklung) Program» einen kleinen Prozentsatz abzweigen und ihn für die Erschaffung von menschenwürdigen Produktionsmethoden einsetzen . . .

Fritz Vilmar glaubt zu wissen, daß die Kosten einer Umstellung auf humanere Produktionsmethoden mittelfristig keineswegs mehr kosten müßte. «Der Preis für ein Fernsehgerät steigt nicht, wenn es nicht in langweiligen Arbeitsprozessen hergestellt wird. Das wurde bei Philips bewiesen.»

Eine weitere Frage des Diskussionsleiters war: «Ein Unternehmen wirkt in der Wirtschaft. Es muß existieren können. Jetzt kommt die Mitbestimmung — wird sich, muß sich da etwas ändern?»

E. F. Schumacher berichtet aus seiner eigenen Erfahrung bei Scott Bader. Obwohl dort längst Mitbestimmung am Arbeitsplatz bestanden hatte, ging die Firma 1951 aufs Ganze und machte alle Mitarbeiter zu Miteigentümern. Zu Mitgliedern des Direktoriums wurden einfache Leute als Vertreter der Gemeinschaft gewählt. Es stellte sich heraus, daß diese Leute in der konkreten Situation, vor der Frage zum Beispiel, ob man eine große Summe für den Ausbau des Betriebes investieren solle, oder wie die Finanzierung zu geschehen habe —, ihre mangelnde Kompetenz betonten und die Verantwortung ablehnten. E. F. Schumacher anerkennt aus seiner eigenen Erfahrung von Inkompetenz in

Angelegenheiten, die außerhalb seines Kenntnisbereiches liegen — daß sich die Mitbestimmung hier vor ein Problem gestellt sieht. Entscheidend ist für ihn, daß die Anerkennung der mangelnden Kompetenz nicht von «oben» entschieden wird.

Fritz Vilmar protestiert ebenfalls dagegen, daß man von Unternehmerseite immer von «betriebsfremden Interessen» spricht, wenn die Forderung von gewerkschaftlichen Vertretern in der Betriebsleitung erhoben wird, während die Mitwirkung von Banken oder des ausländischen Kapitals nie als betriebsfremd bezeichnet wird.

E. F. Schumacher sieht für den Betrieb keine übermäßigen Schwierigkeiten voraus, falls die Gewerkschaftsvertreter, die in die Geschäftsleitung eintreten, für ihre Arbeit vorgebildet sind.

Was die Beziehungen des Unternehmens zur Gesellschaft betrifft, so stellt E. F. Schumacher für seine Firma, die die Mitbestimmung in ihrer absoluten Form praktiziert, fest, daß das allgemeine und lokale Interesse in die Unternehmungsentscheidungen eingebaut werden kann.

«Wir bei Scott Bader sagen uns folgendes: Wir verdanken der Gesellschaft so viel für die Leistung, die wir erbringen können, daß laut unserer Satzung ein Teil des Profites (die Hälfte) für öffentliche Wohlfahrtszwecke ausgegeben wird. Damit haben wir nicht nur unser Gewissen entlastet, sondern auch eine Chance, alles möglich in Ordnung zu bringen, was sonst dem Staate überlassen bleiben würde.

Nachzutragen ist, daß Scott Bader, einer der führenden Hersteller von Polyesterharzen und anderer Polymere, etwa dreihundertachzig Personen beschäftigt und sich über einen Umsatz von etwas mehr als 5 Millionen Pfund Sterling ausweisen kann. Scott Bader hat als Pionier für gemeinwirtschaftliche Betriebsführung in England bereits etwa zwanzig Nachahmer-Firmen gefunden.

Schließen wir mit einer Äußerung unseres neuesten sozialistischen Bundesrates, die laut «Zürichsee-Zeitung» vor der Solothurner Handelskammer erfolgte, aber in der «Neuen Zürcher Zeitung» zum Beispiel nicht wiedergegeben wurde: «Bundesrat Willi Ritschard sei, wie er sagte, weder für die gewerkschaftliche Initiative noch für den bundesrätlichen Gegenvorschlag verantwortlich. Doch sei er überzeugt, daß die Mitbestimmung 'irgendeinmal' so selbstverständlich sein werde, wie die AHV heute.» «Und ebenso sicher bin ich, daß die Mitbestimmung unserer wirtschaftlichen Entwicklung dienlich sein würde.» Niemand könne im Ernst behaupten, daß die Arbeitnehmer und die Gewerkschaften je daran interessiert gewesen seien, die wirtschaftliche Entwicklung zu behindern. Sie wollen sie **humanisieren**. Die Demokratie ist eine staatsfreundliche Idee und die Mitbestimmung — das ist meine Überzeugung — ist eine wirtschaftsfreundliche Idee. Was wir tun müssen, das müssen wir heute mehr und mehr gemeinsam tun.»

Red.