

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 26 (1946-1947)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Überlegungen zum Mitspracherecht des Arbeitnehmers  
**Autor:** Sebes, Albert R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-159428>

### **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:** 10.01.2026

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

## Überlegungen zum Mitspracherecht des Arbeitnehmers

Von Albert R. Sebes

Das Mitspracherecht des Arbeitnehmers wird immer mehr zu einem grundlegenden Faktor der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Aber noch sind sich jedenfalls sehr wenige Köpfe darüber klar, wie dieses Postulat, das theoretisch so leicht verfochten werden kann, nun in der Alltagspraxis verwirklicht werden soll.

Von den demagogischen Verdrehungen politischer Begriffe, wie sie uns täglich vom Ausland her serviert werden, müssen wir uns vollkommen frei machen. Diktatur darf nicht Demokratie genannt werden, Parteizwang dürfen wir nicht Freiheit nennen und verantwortungsloses Mitspracherecht kann nie fruchtbare Gemeinschaftsarbeit zeitigen. Es genügt, daß in politischen Dingen dieser Wirrwarr herrscht, in den wirtschaftlichen Entscheidungen dürfen wir ihn nicht einreißen lassen, sonst laufen wir Schweizer ernstlich Gefahr, im Chaos des 20. Jahrhunderts unsere demokratischen Freiheitsrechte und unsere politische Selbständigkeit zu verlieren.

Gewähren wir aus innerer Überzeugung den Arbeitnehmern gesetzlich verankerte neue Rechte — und nur darum kann es sich handeln —, so wollen wir von Anfang an festlegen, daß es sich bei solchen Freiheitsrechten immer nur um eine Freiheit *in* der Gemeinschaft und niemals um eine Freiheit *von* der Gemeinschaft handeln kann. In der wahren Demokratie stehen bekanntlich persönlichen Rechten auch persönliche Pflichten gegenüber, dies gleichermaßen für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, für die Staatsverwaltung wie für die freie Wirtschaft. Als solche notwendigen Pflichten müssen wir im Wirtschaftssektor bezeichnen:

Die Anerkennung der Vorgesetztenautorität.

Den Willen zur bestmöglichen Leistung und zur schrankenlosen

Übernahme der mit jedem Posten verbundenen Verantwortung.

Die Zurückstellung der eigenen Persönlichkeit in Fragen, die man selber nicht versteht.

Wie kann nun im Betrieb vorgegangen werden, um eine richtige Betriebsgemeinschaft in die Wege zu leiten? In weiten Kreisen wird die Lösung in «paritätischen Betriebskommissionen» gesucht und diese will man gesetzlich festlegen. Man stößt dabei allerdings sofort auf die Schwierigkeit, daß von einer gewissen Betriebsgröße an abwärts solche Kommissionen kein geeignetes Organ mehr sind, weil sie dem zu kleinen Rahmen nicht entsprechen. Zudem hat die Erfahrung gelehrt, daß Arbeitnehmerkommissionen wertvolle Dienste leisten, sobald sie durch bestimmte Aufgaben zweckgebunden sind und des-

halb aus Leuten bestehen, die von dieser Aufgabe speziell etwas verstehen. Arbeitnehmerkommissionen werden aber sofort zu einem Hemmschuh des Betriebes, wenn sie sich als Personalvertretung im Gegensatz zur Betriebsleitung betrachten, wie sie heute selbst von gewerkschaftlicher Seite noch hie und da verwendet werden wollen.

Wo man im Ausland Versuche zur gesetzlichen Einführung von Betriebskommissionen unternahm, mußte man immer deren Wirkungsfeld und ihre Kompetenzen stark beschneiden, um die Autorität und Verantwortung der Betriebsleitung nicht illusorisch werden zu lassen. Kommissionen, die aber einen Teil vorkommender Fragen nicht behandeln dürfen, können sich unmöglich als vollwertige Organe fühlen; von einem verantwortlichen Mitspracherecht kann nicht mehr die Rede sein und ich bin deshalb überzeugt, daß sie sich für die Mentalität des an richtige volle Freiheit gewohnten Schweizers nicht eignen. Deshalb sollte bei uns gar nicht versucht werden, Betriebskommissionen gesetzlich vorzuschreiben. Das Problem kann trotzdem zur Zufriedenheit der Arbeitnehmer gelöst werden, und zwar auf dem Boden der *Berufsgemeinschaft*.

Solange wir uns zur *Privatwirtschaft* bekennen und an der persönlichen Verantwortung der Betriebsleitung festhalten, darf die Betriebsgemeinschaft die ethische, freie Grundlage nicht verlassen. An der Art und Weise, wie sie gelöst wird, zeigt sich die Fähigkeit einer modernen Betriebsleitung. Man überlasse es also ruhig dieser, den für jede Art Betrieb besten Weg zu finden. Die Konkurrenz wird dann auch ohne Gesetzesparagrafen dafür sorgen, daß für jede Größe und Genre sich das Beste durchsetzt. Den individuellen Teilnehmern bleibt es überlassen, wie weit sie im gegenseitigen Vertrauen gehen können.

Wenn wir so dem Betrieb die volle Freiheit und Verantwortung erhalten und damit auch der Persönlichkeit des Individuums in ihren täglichen Funktionen nicht nahe treten, müssen wir um so mehr auf dem Boden des Berufes rechtlich verankerte Normen schaffen. Die Berufsgemeinschaft ist der Ort, wo dem Arbeitnehmer seine neuen Rechte garantiert werden müssen und in Anlehnung an unsere politischen demokratischen Rechte tun wir dies in der Schweiz wohl am besten, indem wir für die Berufsgemeinschaft in Bezug auf Vorstand, Kommissionen und Schiedsgerichte die absolute Parität von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gesetzlich festlegen.

Gesunde Normen, die von einer paritätischen Berufsgemeinschaft geschaffen werden, sind natürlich für alle angeschlossenen Betriebe gültig und sie können sogar durch staatliche Allgemeinverbindlicherklärung für Outsider bindend erklärt werden. Jedenfalls entlasten sie den Betrieb von einer Menge Zündstoff und erleichtern der Betriebsleitung in ihrer Sphäre mehr als bisher im täglichen Verkehr die menschlichen Beziehungen mit den Arbeitnehmern zu pflegen.

Ich bin mir natürlich vollkommen bewußt, daß mit der paritätischen Berufsgemeinschaft allein ein wirkliches Mitspracherecht in Wirtschaftsfragen für den Arbeitnehmer noch nicht gesichert ist. Denn sehr viele und gerade wichtige Entscheide werden in höheren Wirtschaftsgruppierungen fallen. An diese Kommandostellen der Wirtschaft gehören natürlich auch Vertreter der Arbeitnehmer. So komme ich zum wichtigsten Postulat, nämlich dem, daß nicht nur die Berufsgemeinschaften, sondern überhaupt alle wirtschaftlichen Verbände *paritätische Selbstverwaltungskörper* werden müssen. Nur so erhält der Arbeitnehmer ein vollwertiges, ihm gesetzlich zustehendes Mitspracherecht in wirtschaftlichen Dingen. Zugegeben, er erhält damit auch eine ihm bisher unbekannte Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung seines Landes. Sein Einfluß auf den Wirtschaftsablauf ist aber ganz wesentlich größer als derjenige, den irgend ein sozialistischer Staat, selbst Rußland, seinen Arbeitnehmern bisher gegeben hat. Zudem wäre es eine Lösung, die in allen Teilen unserer schweizerischen demokratischen Entwicklung entspricht.

Diese Lösung hätte den weiteren Vorteil, keines großen gesetzlichen Aufwandes und behördlichen Zwangs zu bedürfen. Es genügt, in den Wirtschaftsartikeln der Bundesverfassung festzulegen, daß die Staatsverwaltung in allen Fragen nur mit solchen Organisationen der Wirtschaft verkehrt, die paritätisch organisiert sind. Wird dieser Kerngrundsatz zum Gesetz erhoben und ihm nachgelebt, so ergeben sich alle weiteren Entwicklungen und organisatorischen Neuerungen in den verschiedenen Wirtschaftssektoren eigentlich ganz von selbst. Und dies ist gut so, denn der Staat braucht nicht in alle Verbände und Berufe hineinzuregieren; er kann es jeder Wirtschaftsgruppe überlassen, im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Parität denjenigen Weg zu wählen, der diesem Sektor am besten entspricht und der ihr gestattet, weiter mit den für sie notwendigen staatlichen Instanzen zu verkehren.

Diese schweizerische Lösung des psychologischen Arbeitnehmerproblems kann zudem erreicht werden, ohne daß man dem einzelnen Individuum die Freiheit des Handelns, die persönliche Initiative und die eigene Verantwortungsfreudigkeit nehmen muß, wie es «östliche Demokratien» getan haben. Mit einem solchen Arbeitnehmermitspracherecht an allen überbetrieblichen Kommandostellen der Wirtschaft könnten wir, nach den jetzigen Auswüchsen der Hochkonjunktur, einer sicher wieder kommenden Krisenzeit viel ruhiger ins Auge sehen.