

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 28 (1948-1949)
Heft: 8

Artikel: "Cogestion der Arbeitnehmer" : ein neues Schlagwort
Autor: Schmutz, Heinz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-159671>

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: 15.01.2026

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

Ein neues Schlagwort:

«COGESTION DER ARBEITNEHMER»

von HEINZ SCHMUTZ

Zu Beginn des Jahres hat das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement eine Expertenkommission eingesetzt, welcher die nicht leichte Aufgabe überbunden wurde, das Problem der *Betriebs- und Berufsgemeinschaft* eingehend abzuklären und entsprechende Vorschläge und Empfehlungen zu formulieren. Auf Grund dieser Vorarbeit wird sich dann im Sinne der Wirtschaftsartikel das Parlament mit diesen Fragen auseinandersetzen müssen. Der *Artikel 34 ter der Bundesverfassung* gibt nämlich dem Bunde die Befugnis, Vorschriften über das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, insbesondere über die gemeinsame Regelung betrieblicher und beruflicher Angelegenheiten aufzustellen, um der Förderung des Arbeitsfriedens zu dienen. Der einzuschlagende Weg aber, um dieser Befugnis Gesetzeskraft zu geben, ist noch nicht in befriedigender Weise umschrieben worden.

Um so erstaunlicher mutet die präjudizierende Bewegung der Westschweiz an, die auf eine

«Neuordnung» der betrieblichen und beruflichen Beziehungen

hindrängt, und der weite Kreise bürgerlicher Observanz tatkräftig Sukkurs leisten. Mit Recht vertreten die deutschschweizerischen Wirtschaftskreise demgegenüber die Ansicht, daß diese zeitliche Forcierung der «Neuordnung» die Dringlichkeit übertreibe. Was bisher auf dem Gebiete der Sozialpolitik in der Schweiz geleistet wurde, darf sich immerhin neben den Vorkehrungen ausländischer und insbesondere sozialistisch geführter Staaten sehen lassen.

Wir erinnern lediglich an das elfjährige *Friedensabkommen* zwischen dem Arbeitgeberverband und den Verbänden der Metallarbeiter, das zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften führte und beidseits nie zu etwelchen Klagen Veranlassung gab. Die in den Betrieben eingesetzten *Arbeiterkommissionen* sorgten stets für gebührende Berücksichtigung der sozialen Forderungen der Werktätigen, und kein einziger Arbeitstag ging während der elf Jahre durch Streiks verloren.

Angesichts dieser erfreulichen Ansätze muß die voreilige Kampagne der Westschweiz, die *auf rein korporativen Ideen* ein neues System im Arbeitsverhältnis aufrichten möchte, zum mindesten bedauert werden. Die sich bisher herauskristallisierenden Forderungen

haben dann auch schon ein Schlagwort gefunden. Man spricht nämlich von «Cogestion» der Arbeitnehmer. Cogestion heißt dabei soviel wie *Mitverantwortung oder Mitführung*. Im Rahmen der Betriebsgemeinschaft sollen darnach Arbeiter und Angestellte in die Geschäftsleitung und in den Verwaltungsrat eingegliedert werden und zu *Associés* der Unternehmer vorrücken. Gewissermaßen der linke Flügel der Bewegung verlangt darüber hinaus die *Gewinnbeteiligung* der Arbeiter am Betriebsergebnis.

Wenn man an das Problem der Cogestion kritisch herantritt, ist vorerst einmal abzuklären, ob durch eine solche Neuordnung die sozialen Probleme auch tatsächlich gelöst werden können. Sollte dies nämlich nicht der Fall sein, dann lohnt sich die Einleitung eines derartigen Experimentes, das unter Umständen nicht nur von den Unternehmungen und damit der gesamten Volkswirtschaft, sondern auch von den Arbeitnehmern ein teures Lehrgeld fordern wird, bestimmt nicht.

Wir betrachten es als selbstverständlich, und auch die westschweizerische Bewegung wird kaum anderer Ansicht sein, daß nicht die gesamte Belegschaft für die leitende Mitarbeit in Frage kommen kann. Wäre dies der Fall, dann müßte zwangsläufig ein babylonisches Durcheinander entstehen, das jeden raschen Entschluß im Interesse der Unternehmung vereiteln würde. Die Bestimmung gewisser Vertrauensleute der Belegschaft zur Mitführung ändert aber nichts an der Tatsache, daß es nach wie vor *Führer und Geführte* gäbe. Das ist eine Konsequenz, der sich sehr viele Anhänger der Cogestion gar nicht bewußt sind.

Dazu kommt nun noch, daß es nicht möglich wäre, einen beliebigen Arbeiter auf Grund irgendeines Wahlsystems zum Mityerantwortlichen zu machen. Man muß sich immerhin klar sein, daß die Leitung der Unternehmung nicht nur die moralische, sondern auch die rechtliche Verantwortung für den laufenden Gang der Geschäfte und für die Erhaltung und Sicherung des Unternehmens in weiter Zukunft trägt. Eine solche Verantwortung verlangt *rasche Entschlußkraft, Fingerspitzengefühl, Dispositionsvermögen, industrielles und kaufmännisches Können* in einer Person vereinigt. Wer diese Voraussetzungen mit sich bringt, der ist für die Mitführung befähigt und könnte als Vertreter der Arbeitnehmer die Funktionen der Cogestion ausüben.

Eine solche Persönlichkeit jedoch steigt sowieso in einer Unternehmung bis zur höchsten Spitze hinauf. Die überwiegende Zahl der Leitenden in den schweizerischen Großunternehmungen begannen bekanntlich als Arbeiter auf der untersten Sprosse der Stufenleiter, so daß die Forderung nach Cogestion, falls sie den Arbeitnehmern die Aufstiegsmöglichkeiten ebnen möchte, mindestens am Ziel vor-

beischießt. Versteht man aber unter der Mitverantwortlichmachung die wahlweise Bestimmung einiger Arbeitervertreter, dann heißt es, die Dinge auf den Kopf stellen. Daraus müßte notgedrungen der *Faktor Unsicherheit* für die Werktätigen und die Unternehmungen als einzige Resultante sich vergrößern und im Falle von wirtschaftlichen Mißerfolgen zu bitterem Streit und sinkender Arbeitsfreude führen.

Diese Voraussage ist keine These; sie ist vielmehr bewiesene Tatsache an Hand der Erfahrungen der «Comités d'entreprise» in Frankreich und Belgien, ähnlicher Ideen in England und der Betriebsräte in Italien, Deutschland und Rußland. Immer und überall zeigte es sich, daß paritätische Verhandlungen und Kompromisse in der Leitung einer Unternehmung keinen Platz haben. Es konnte dann auch nicht verwundern, als kurz nach ihrer Einführung die Betriebsräte sowohl in Deutschland und Italien, als auch in Rußland von einer straffen Autorität und eisernen Disziplin abgelöst wurden.

Die Schwierigkeiten in der Schweiz,

welche die Mitführung der Belegschaft brächte, wären übrigens noch bedeutend größer als in andern Ländern, da wir in erster Linie auf den *Auslandabsatz* angewiesen sind. Dispositionen und Entschlüsse können bei uns dementsprechend überhaupt nur gefaßt werden, wenn der Leitende die Verhältnisse dank jahrelangen Erfahrungen an Ort und Stelle jederzeit überblicken kann. Welcher Arbeiter aber ist dazu ohne eingehende und intensive Schulung und ohne längeren Auslandsaufenthalt befähigt? Schließlich möchten wir darauf hinweisen, daß ein in ein Direktorium gewählter Arbeitervertreter *nicht gleichzeitig die Interessenverfolgung der Belegschaft und die Verantwortung für die Betriebsführung übernehmen kann*, denn beide Verantwortlichkeiten schließen sich aus.

Das gilt namentlich auch für die angestrebte

Gewinnbeteiligung der Arbeiter.

Sehr oft sieht man an der Tatsache vorbei, daß der Gewinn vor allem nur einen *sehr geringen Betrag im Verhältnis zu den Personalaufwendungen* ausmacht. So belieben sich im Durchschnitt der Jahre 1920 bis 1946 die Personalaufwendungen der schweizerischen Maschinenindustrie auf 85 % des Gesamtaufwandes und die Dividenden und Zinsen auf 7 1/2 % dieser Summe. Wären sämtliche Dividenden und Zinsen an den Arbeitnehmer gelangt, so hätte das einen Lohnzuwachs von 7 % ergeben. In der gleichen Zeit ist aber der *Reallohn* um 35 % gestiegen. Auch übersieht man geflissentlich, daß bereits bei

mäßigen Gewinnen ein Drittel bis zur Hälfte in Form von Dotierungen der sozialen Personalfonds und Gratifikationen an die Arbeitnehmer fließt, so daß schon heute die Gewinnbeteiligung des Arbeitnehmers zur Tatsache geworden ist. Wollte man noch weiter gehen, dann müßte die Belegschaft auch die eintretenden Verluste tragen, wie dies von den Aktionären verlangt wird, wodurch ein großes Unsicherheitsmoment in das Arbeitsverhältnis gelangen würde. Daran kann der Arbeitnehmer kein Interesse haben. Auch kann man von ihm nicht verlangen, daß er risikotragendes Kapital in der Unternehmung anzulegen hat. Diese Funktion muß der außenstehende Kapitalist oder der Unternehmer mit seinem Privatkapital ausüben.

Von welcher Seite man auch immer die Cogestion der Arbeitnehmer betrachtet, stets tauchen Fragezeichen, Unüberlegtheiten, Unsicherheiten und Gefahrenmomente auf. Es zeigt sich auch hier, daß jeder Fortschritt im Entstehen schon gefährdet ist, wenn er nicht aus gesunden wirtschaftlichen Möglichkeiten herauswächst.

Was aber soll und muß angestrebt werden?

In erster Linie müssen wir darnach trachten, die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital zueinander und untereinander zu regeln. Es gibt wohl keinen vernünftigen Menschen, der sich nicht voll und ganz im klaren ist, daß zur Produktion von Gütern *sowohl Kapital als auch Arbeit* unumgänglich notwendig und unentbehrlich sind. Beide Faktoren sind aber gleichzeitig auch *schutzbedürftig*, denn einerseits haften die Arbeitgeber und der Kapitalist mit Namen und Vermögen für das Gedeihen eines Betriebes und anderseits drohen den Arbeitnehmern bei betrieblichen Mißerfolgen Entlassung und Arbeitslosigkeit.

Ein Gegeneinanderarbeiten im Sinne des alten Klassenkampfes bringt somit keinem Teile Nutzen, denn beide sind auf Gedeih und Verderb zu einem Ganzen, nämlich der Unternehmung, verbunden. Das aber ist an sich schon Betriebsgemeinschaft, und das zeigt, daß als erste Voraussetzung einer nutzbringenden Gemeinschaft das unbedingte Vertrauen zueinander notwendig ist. Daraus wiederum erhellt die Tatsache, daß eine wahre Betriebsgemeinschaft nur auf *freiwilliger Basis* errichtet werden kann, denn das Vertrauen läßt sich logischerweise nicht erzwingen.

Wir haben damit bereits ausgesprochen, daß irgendwelche *gesetzliche Regelungen* in sich schon einen Widerspruch zur Betriebsgemeinschaft darstellen. Wirkliche Gemeinschaften können nicht von oben aufgezwungen werden. Natürlich genügt der bloße Wille zur Gemeinschaft nicht; er muß und wird vielmehr in arbeitenden Organen Ge-

stalt annehmen, und diese werden mit Befugnissen ausgerüstet werden müssen. So kann diesen Organen beispielsweise die Aufgabe überbunden werden, Betriebsvereinbarungen über das Arbeitsverhältnis aufzustellen, Arbeitsstreitigkeiten zu schlichten, Personalkassen und Wohlfahrtseinrichtungen zu überwachen, berufliche Fortbildungskurse zu organisieren usw.

Die *Grenze* gegenüber der eigentlichen technischen und kommerziellen Leitung jedoch muß scharf und eindeutig gezogen sein. Die Risikohöhe, das Investitionsausmaß, die Dispositionen für Käufe und Verkäufe, die Kalkulationen usw. verlangen autoritäre Kompetenzen. In dieser Sphäre muß die Gemeinschaftsidee versagen, denn sie schließt einen einzigen und unteilbaren Willen a priori aus. Sie lebt, wie jede Zusammenfassung verschiedener Auffassungen, von Kompromissen.

Aus dieser Sachlage heraus kann die Frage beantwortet werden, inwieweit *der Staat auf die Betriebsgemeinschaft Einfluß nehmen* solle. Den Zwang haben wir bereits abgelehnt, denn auf die Dauer würden die Interventionen höchstens zu einer Entfremdung von Arbeitgebern und -nehmern anstatt zu einem Sichfinden führen. Somit bleibt dem Staat lediglich die Möglichkeit der *Förderung der Betriebsgemeinschaften*. Fördern kann er sie einerseits *negativ* durch Nichtintervention und anderseits *positiv* durch Anerkennung ihrer Institutionen, wie Schlichtungsstellen, Fürsorgeorganen und Verwaltungsstellen der Sozialfonds usw.

Wo der Gedanke der Betriebsgemeinschaft lebendig ist, hat er die *Krücke des Gesetzes* nicht nötig, wo er aber fehlt, wird auch durch Rechtsnormen nichts erreicht werden. Man sollte sich zudem stets bewußt sein, daß die Überspannung des Organisationsgedankens unweigerlich zu unliebsamen Staatseinmischungen führt. Diese aber erstickten eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit auf individueller Grundlage bereits im Keime und führen direkt und unmittelbar zum *Staatssozialismus*.

Was aber wäre damit erreicht? Würde sich das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dadurch bessern? Die ausländischen Beispiele sozialistischer Staaten geben eine zu deutliche Antwort, als daß wir auf diese Frage eintreten müßten. Darum lehnen wir die Forcierung der Gemeinschaftsidee des Betriebes, der Gemeinschaftsidee zwischen Kapital und Arbeit ab. Ebenso lehnen wir die Cogestion der Arbeitnehmer nach westschweizerischem Muster ab. Wir stellen demgegenüber die *Pflege der Werkverbundenheit* in den Vordergrund, die heute in vielen Firmen als praktisch erprobt gilt. Sie allein bringt Unternehmer und Arbeiter zusammen und kann die *Gefahren, welche die Industrialisierung unstreitbar geschaffen hat, überbrücken und dämmen*.