

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 52 (1972-1973)
Heft: 12

Artikel: Mitbestimmung : Motive und Konsequenzen
Autor: Rüegg, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-162791>

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: 17.01.2026

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

Mitbestimmung – Motive und Konsequenzen

Der gewerkschaftliche Vorstoss in präziser Optik

Der Schweizerische Gewerkschaftsbund, der Christlichnationale Gewerkschaftsbund und der Verband Evangelischer Arbeitnehmer haben eine Volksinitiative betreffend die «Mitbestimmung» eingereicht. Danach soll Artikel 34^{ter}, Absatz 1, der Bundesverfassung durch eine neue Bestimmung lit. b bis mit folgendem Wortlaut ergänzt werden: Der Bund ist befugt, Vorschriften aufzustellen «über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen in Betrieb, Unternehmung und Verwaltung».

Die Initiative will also in unsere Verfassung eine Kompetenznorm einfügen, die dem Gesetzgeber erlauben soll, neue Rechtsvorschriften über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen zu erlassen. Ohne nähere Begründung lässt sich aus dieser Formulierung keine klare Zielvorstellung ableiten, und die Möglichkeiten des Gesetzgebers wären praktisch unbeschränkt. Sie gingen von einer Verbesserung der arbeitsrechtlichen und sozialen Stellung des einzelnen Arbeitnehmers bis zur vollen Umgestaltung der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung.

Nun haben die Initianten es jedoch nicht dabei bewenden lassen, diese sehr allgemeine Kompetenznorm zu formulieren, sondern sie haben auch den Versuch unternommen, ihre Vorstellungen programmatisch zu präzisieren. Am Schluss des «Mitbestimmungsprogrammes des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes» steht der Satz, dass die Gewerkschaften den Weg der Mitbestimmung «im vollen Bewusstsein der damit verbundenen Konsequenzen» einschlagen. Zweifelhafter erscheint es hingegen, ob weitere Kreise in Wirtschaft und Politik sich dieser Konsequenzen ebenso bewusst sind wie die Initianten der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsinitiative. Ich will daher versuchen, die wichtigsten dieser Konsequenzen aus den *Motiven* der Initianten abzuleiten; denn wer die Motive der Mitbestimmung kennt, der erkennt auch ihre Zielsetzungen und damit die *Konsequenzen* ihrer Realisierung auf jeder Ebene und in jeder Richtung.

Ich glaube, dass drei *Hauptmotivgruppen* im Mitbestimmungspostulat wirksam sind, nämlich:

- ethische,
- ideologisch-politische und
- syndikalistische Motive.

Ich möchte, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, in umgekehrter Reihenfolge diese drei Motiv- und Argumentengruppen *querschnittartig* aus der Sicht eines staats- und wirtschaftspolitisch orientierten Praktikers auf ihre Stichhaltigkeit hin prüfen. Anschliessend will ich versuchen, daraus einige Schlüsse für die Beurteilung der Mitbestimmungsinitiative und allfälliger Alternativen zu ziehen.

Die syndikalistischen Motive

Die genannten Gewerkschaften postulieren in ihrem Initiativtext ein doppeltes Mitbestimmungsrecht: Erstens ein solches für die einzelnen Arbeitnehmer und ihre betriebliche Vertretung, und zweitens ein eigenständiges, unabgeleitetes für die «Organisationen», also für sich selbst.

Dass die angestrebte Mitbestimmung der «Organisationen» einem syndikalistischen Machtanspruch entspringt, bedarf kaum langer Erklärungen. Es soll nach Auffassung der Initianten den Gewerkschaften und allenfalls noch den Angestelltenorganisationen ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt werden, obwohl diese Organisationen höchstens einen Drittel aller Arbeitnehmer erfassen.

Aber auch das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer ist nach den Aspirationen der Initianten bei näherem Besehen gewerkschaftspolitisch bestimmt, bieten doch die verschiedenen Gewerkschaftsprogramme und die Verlautbarungen der Gewerkschaftsfunktionäre genügend Anhaltspunkte dafür, dass nicht der Einzelne an seinem Arbeitsplatz und nicht die Betriebsgemeinschaft im Vordergrund des Interesses der Initianten stehen, sondern der gewerkschaftliche Einfluss auf die Arbeitnehmervertretungen. Dazu ein charakteristisches Zitat; der in diesem Fragenkreis besonders einflussreiche Basler Gewerkschaftssekretär Ewald Käser hat laut Az erklärt: «Die Gewerkschaft muss als überbetriebliche Arbeitnehmerorganisation bei der Mitbestimmung mitwirken können und über Wahl- und Kontrollrechte verfügen»¹.

Es geht den Gewerkschaften nachgewiesenermassen darum, via Mitbestimmung folgende Ziele zu verwirklichen:

1. Mindestens paritätische Einsitznahme in die Verwaltungsräte nicht nur durch Belegschafts-, sondern auch durch betriebsfremde Gewerkschaftsvertreter².
2. Wählbarkeit der Arbeitnehmer in den Verwaltungsrat nur dann, wenn die zuständige Gewerkschaft ihr Plazet gibt und bei der Wahl unmittelbar mitbestimmen kann³.
3. Direkter Einfluss der Gewerkschaften auch auf die dem Verwaltungs-

rat «nachgeordneten» Instanzen, also auf den Direktions- und übrigen Kaderbereich⁴.

4. Kontrolle der Betriebskommissionen – und damit praktisch der Betriebsgemeinschaft – durch die Gewerkschaften⁵.

Es ist durch offizielle und offiziöse Verlautbarungen erwiesen, dass die Gewerkschaften nur eine Mitbestimmung wollen, die ihnen eine direkte Einwirkung auf Betriebs- und Unternehmensebene ermöglicht und die generell ihren Einfluss im wirtschaftlichen Alltag verstärkt.

Eine Verwirklichung dieser Zielsetzungen hätte schwerwiegende Konsequenzen zur Folge, die wir klar erkennen müssen. Die Unternehmensführung würde nicht mehr nach dem Grundsatz der Leistungsfähigkeit und der Sachkenntnis zusammengesetzt, sondern nach dem Grundsatz der Repräsentation; einer Repräsentation, die sehr fragwürdig wäre, weil beispielsweise das obere und mittlere Kader, obwohl rechtlich eindeutig der Gruppe der Arbeitnehmer zugeordnet, von den Initianten nicht als Arbeitnehmer, sondern als Vertreter der Unternehmung betrachtet wird. Die Übertragung von Mitbestimmungsrechten auf die Gewerkschaft liefe überdies praktisch auf die Schaffung eines Koalitionszwanges hinaus, denn die nichtorganisierten Arbeitnehmer könnten ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten nur in vollem Umfang wahrnehmen durch den Eintritt in eine Gewerkschaft⁶. Die Gewerkschafter ihrerseits kämen in Interessenkonflikte in ihrer Doppelrolle als Interessenvertreter der Arbeitnehmer und als Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung. Wie sollten sie sich verhalten bei innerbetrieblichen Auseinandersetzungen über Löhne und Arbeitsbedingungen, gegenüber gewerkschaftlichen Forderungen in Gesamtarbeitsvertrags-Verhandlungen, gegenüber Streikdrohungen oder gegenüber sozialpolitischen Aktionen der Gewerkschaften und der ihnen nahestehenden Parteien im politischen Raum? Es müsste zwangsläufig zu einem Wechselbad zwischen Konkordanz und Opposition kommen, das unsere Wirtschaft nicht ohne Schaden ertragen könnte.

Die angebliche Vertretung übergeordneter Gesichtspunkte durch Mitbestimmung mittels Gewerkschaftsfunktionären stünde auch im Widerspruch zu der von SGB-Sekretär Dr. Benno Hardmeier bekräftigten Hauptaufgabe der Gewerkschaften, die Interessen ihrer Mitglieder und nicht diejenigen der Öffentlichkeit zu vertreten⁷. Wenn Nationalrat Ezio Canonica, Präsident des Bau- und Holzarbeiterverbandes, die Mitbestimmung offen als eine blosse «Übergangsform» deklariert⁸, so wird vollends klar, dass auf weitere Sicht die syndikalistische Staats- und Wirtschaftsordnung, das heißt ein von den Gewerkschaften massgeblich gelenktes System von Gesellschaft und Wirtschaft, angestrebt wird.

Die ideologischen Motive

Werden die syndikalistischen Intentionen teilweise verschleiert, so wird – unter dem Beifall sozialethischer oder theologischer Kreise – die ideologische Komponente desto offener in möglichst eingängige Schlagworte gekleidet. Wir können uns heute davon dispensieren, den geistesgeschichtlichen Quellen der Mitbestimmungsiedologien sowohl auf marxistischer als auf christlicher Seite nachzuspüren, weil das für die Beurteilung der konkreten Situation von heute wenig hilft. Wir konzentrieren uns zweckmässigerweise auf eine kritische Konfrontation mit den Slogans, in welche diese philosophisch-theologischen Gedanken heute umgemünzt werden.

Die zügigsten dieser Slogans lauten: *Demokratisierung der Wirtschaft, Wirtschaftsbürger statt Wirtschaftsuntertan, Schluss mit der alleinigen Verfügungsmacht des Kapitals über die Arbeit, Kontrolle der wirtschaftlichen Macht durch Mitbestimmung, Korrektur des kapitalistischen Systems, Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit*. Zu einigen dieser Schlagworte seien folgende Bemerkungen in notgedrungen konzentrierter Form angebracht:

«Demokratisierung der Wirtschaft»

Es wird erklärt, die Demokratie im staatlichen Bereich sei zu ergänzen durch eine analoge Demokratie in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen, die heute noch autoritär-hierarchisch organisiert seien.

Dieser so ideal tönenden Demokratisierungsparole müssen unter anderem folgende Einwände entgegengehalten werden:

Jeder Organismus braucht die für seine Funktion optimale Organisationsform. Der Staat bezweckt primär die Ordnung des Zusammenlebens freier Individuen in einem grösseren Verband; da er dabei von der Überlegung ausgehen kann, dass diese Individuen zueinander und dem grösseren Verband gegenüber gleichwertig und gleichartig sind, muss sich die Demokratie als eine geeignete Organisationsform anbieten. Demgegenüber ist das Unternehmen in unserem Wirtschaftssystem primär auf Leistung und Ertrag ausgerichtet. Der Staat mit seiner ganz anderen Zwecksetzung geht weder an Entscheidungsverzögerungen noch an Defiziten zugrunde, wohl aber die Unternehmung. Im Unternehmen als Leistungsgemeinschaft steht die *Funktion* des einzelnen, nicht seine Gleichartigkeit im Vordergrund. Die Existenz des Unternehmens hängt von den richtigen Entscheiden im richtigen Augenblick ab; darum bedarf es einer spezifischen, für seine Leistungsfunktion geeigneten Organisationsform.

Überdies ist der Staat ein Zwangsverband, in den man in der Regel hin-

eingeboren wird, während das Unternehmen einen vom Arbeitnehmer frei gewählten und jederzeit kurzfristig austauschbaren Verband darstellt.

Sodann ist zu beachten, dass selbst die Demokratie im Staat kein unter allen Bedingungen funktionstüchtiges Organisationsprinzip darstellt. So sieht sich beispielsweise die direkte Demokratie in Kriegs- und Notzeiten immer wieder gezwungen, sich vorübergehend einzuschränken, um das Funktionieren des Staates zu sichern.

Die Verabsolutierung und Generalisierung des Demokratieprinzips ist ausserdem nicht ungefährlich. Noch jede Rätedemokratie (man denke an Experimente der französischen oder der russischen Revolution) entartete in der Diktatur oder in der totalitären Demokratie. Totalitäre Demokratie als Vergötzung des Mehrheitsprinzips (das heisst des Grundsatzes, dass immer nur die jeweilige Mehrheit recht hat) wird ja – wie Professor Werner Kägi in subtilen Untersuchungen nachgewiesen hat⁹ – hierzulande auch im staatlichen Bereich bewusst vermieden. Unser Staat wird keineswegs nur durch das demokratische Prinzip konstituiert, sondern dieses wird vielmehr durch den Föderalismus, durch einen gewissen Minderheitenschutz und vor allem durch die rechtsstaatlichen Grundsätze wesentlich eingeschränkt und korrigiert.

Die Vorstellung sodann, die Demokratie sei unter allen Umständen die leistungsfähigste und fortschrittlichste Organisationsform, wird leider durch die Geschichte nicht gestützt. Ich zitiere Professor Erich Gruner¹⁰, den gewiss niemand undemokratischer Gesinnung verdächtigen wird: «Eine hundertjährige Erfahrung hat uns gelehrt, dass uns die direkte Demokratie in mancher Beziehung genau das Gegenteil von dem gebracht hat, was man von ihr früher einmal erwartet hat. Ihre Schöpfer dachten sie sich als Instrument des Fortschritts. Das Referendum hat sich als ein Bremsklotz erwiesen; man denke nur an die mühsame Einführung des Frauenstimmrechts. Rationalen Entscheidungen legen sich zahlreiche Hindernisse in den Weg. Denn mit wachsender Zahl der «Betroffenen» potenzieren sich die Interessenkonflikte und Emotionen. Konflikte können also in einer Fundamental demokratie bedeutend weniger rational ausgetragen werden als in andern Regierungs- und Staatsformen.» Professor Gruner hält sodann fest, dass die Geschichtsbetrachtung zeige, «wie begrenzt der gesellschaftliche Bereich ist, in dem sich Demokratie praktizieren lässt». Diese sogenannte Betroffenheitstheorie – jeder von einem Entscheid Betroffene soll mitbestimmen können – ist für die Begründung der totalen Demokratisierung aller – auch der ausserstaatlichen – Lebensbereiche untauglich. Ich darf nochmals Professor Gruner zitieren: «Konsequent zu Ende gedacht, müsste die Betroffenheitstheorie beispielsweise dazu führen, dass alle Reisenden vor der Abfahrt eines Zuges ihren Lokomotivführer wählen. Das tun sie aber

nicht. Denn sie trauen es der Bahnleitung zu, dass diese die Fachkenntnisse des Lokomotivführers so eingehend geprüft hat, dass sie nicht befürchten müssen, von der allenfalls möglichen Unkenntnis eines Bahnangestellten betroffen zu werden.»

Stellt man schliesslich die Frage «*Demokratisierung wozu?*», so drängt sich die Antwort auf, dass sie zur Humanisierung der Arbeitswelt und zur Mitbestimmung des einzelnen, also zur Lösung des Kernproblems, nichts beiträgt.

Ein weiteres Schlagwort lautet:

«*Wirtschaftsbürger statt Wirtschaftsuntertan*»

Dieser von Professor Arthur Rich¹¹ lancierte Slogan geht schlicht und einfach am betrieblichen Alltag von heute vorbei. Eher könnte man sagen, jeder Arbeitnehmer sei heute ein kleiner König, wenn man seine starke Stellung am Arbeitsmarkt betrachtet. Überdies hat die fortschreitende technische und ökonomische Differenzierung in den Unternehmungen dazu geführt, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen weitgehend zu delegieren, so dass Kader und Arbeitsgruppen im überschaubaren Sachgebiet selber entscheiden und am gesamten Entscheidungsprozess mitwirken. Die Vorstellung, der Arbeitnehmer handle sozusagen permanent gegen seinen eigenen Willen auf Befehl hin, ist völlig realitätsfremd. Andererseits ist es bezeichnend, dass auch gewerkschaftsnahe oder gewerkschaftseigene Unternehmungen keinerlei direkte oder auch nur indirekte Wirtschaftsdemokratie kennen und sich vom Schlagwort «*Wirtschaftsbürger*» nicht irritieren lassen: Die Verantwortlichen wissen gut genug, welche Organisationsform der Effizienz ihrer Unternehmung zuträglich ist und welche nicht.

Das Schlagwort:

«*Schluss mit der alleinigen Verfügungsmacht des Kapitals über die Arbeit*»

übersieht vor allem die Struktur der heutigen Unternehmung, welche die Antinomie «*Kapital/Arbeit*» längst überwunden hat. Alle grösseren Unternehmen und jedenfalls die meisten, die den Mitbestimmungspostulaten der Gewerkschaften unterworfen werden sollen, werden durch angestellte Direktoren und ihre nachgeordneten Kader, also ihrerseits durch Arbeitnehmer,

geleitet. Diese nehmen nicht einfach die Interessen des Kapitals wahr, sondern das gesamte Interessengeflecht des Unternehmens, nicht zuletzt auch die Interessen der Arbeitnehmer aller Stufen. Es gibt keine Interessenidentität zwischen Kapital und Management, eher ein Spannungsverhältnis. Die angestellten Geschäftsleitungen richten ihr Augenmerk so stark auf das ja gerade im Interesse der Arbeitnehmer liegende Fortdauern und Gedeihen der Gesamtunternehmung, dass Kenner des Wirtschaftsalltags etwas überspitzt bemerkt haben, es bedürfe heute eher einer Mitbestimmungsinitiative zugunsten der Aktionäre als einer zugunsten der Arbeitnehmer.

Schliesslich ist anzumerken, dass sich das Weisungsrecht des Managements innerhalb der betrieblichen Leistungsgemeinschaft nicht vom Kapitalbesitz ableitet, wie die Mitbestimmungsideologen klagend behaupten, sondern vom Arbeitsvertrag, dessen Inhalt und Tragweite ja der einzelne Mitarbeiter sozusagen selber mitbestimmt. Ausserdem ist das Weisungsrecht durch privates und öffentliches Recht sowie durch Gesamtarbeitsverträge in vielfacher Weise zugunsten des Arbeitnehmers eingeschränkt und kanalisiert, so dass auch unter diesem Gesichtspunkt keine Rede sein kann von einer Auslieferung des Faktors «Arbeit» an den Faktor «Kapital».

Zum Schlagwort

«Kontrolle der wirtschaftlichen Macht»

ist vorerst zuzugeben, dass Machtballungen an sich von Übel sind. Doch bestehen völlig irreale, übertriebene Vorstellungen über wirtschaftliche Machtballungen hierzulande. Unsere Wirtschaft besteht aus einer Vielzahl eigenständiger Unternehmungen, die geradezu eifersüchtig über ihre Selbständigkeit wachen. Soweit bei uns überhaupt von wirtschaftlicher Macht gesprochen werden kann, wollen sie die Gewerkschaften ja nicht aufheben, sondern – wie Dr. Benno Hardmeier an einem Podiumsgespräch in St. Gallen offenherzig bekannte¹² – daran teilhaben. Nun sind aber die Gewerkschaften eingestandenermassen primär auf die Interessenwahrung ihrer Mitglieder ausgerichtet und können nicht von sich behaupten, das übergeordnete Allgemeininteresse zu repräsentieren. Darum sind sie auch gar nicht dazu befugt, sich unter Berufung auf höhere Ziele an der wirtschaftlichen Macht zu beteiligen. Die wirtschaftliche Macht, oder genauer gesagt die unternehmerische Ermessensfreiheit kann übrigens auf verschiedene Weise im Allgemeininteresse eingeschränkt werden. In unserem Rechtssystem ist die Einschränkung durch staatliche Ordnungspolitik die zweckentsprechende Lösung. «Die wirtschaftliche Macht des Unternehmens nach aussen wird

durch die Mitbestimmung jedenfalls nicht kontrolliert, sondern eher vergrössert», hat der Mitbestimmungsspezialist Professor Kurt H. Biedenkopf in einer Diskussion festgestellt¹³. Mitbestimmung nach gewerkschaftlichem Rezept würde vielmehr die Frage nach der Kontrolle der *gewerkschaftlichen Macht* aufwerfen.

Und nun noch einige Stichworte zum Slogan

«*Korrektur des kapitalistischen Systems durch Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit*»:

Abgesehen davon, dass heute den Mitbestimmungsinitianten häufig nicht nur ein Gleichgewicht, sondern sogar ein Übergewicht der Arbeitnehmervertreter in den Leitungsgremien vorschwebt, zielen die Mitbestimmungsprogramme nicht auf eine Korrektur, sondern auf eine prinzipielle «Systemüberwindung». Einer der Väter der Mitbestimmungsideologie, Fritz Naphatali¹⁴, hat die Mitbestimmung ausdrücklich als Weg zur Gemeinwirtschaft bezeichnet. Tatsächlich läuft paritätische und vollends überparitätische Mitbestimmung auf eine kalte Sozialisierung und auf Expropriation der Eigentümer ohne Entschädigungsfolge hinaus. Formell würde das Eigentum und seine Verantwortlichkeit nicht angetastet, praktisch aber wäre das Verfügungsrecht in der Hand von Nichteigentümern. Mitbestimmung ist insofern in unserer Rechts- und Gesellschaftsordnung systemwidrig, und das fällt um so nachteiliger ins Gewicht, als doch bis dahin die nach geltendem Recht organisierte freie Marktwirtschaft sich jeder Form kollektivistischer Wirtschaft als weit überlegen erwiesen hat. Soll diese der Gesamtheit so nützliche Effizienz um ideologischer Schlagworte willen aufs Spiel gesetzt werden? Ich meine mit Entschiedenheit: Nein!

Die ethischen Motive

«*Participation des cadres*»

Wenden wir uns nun dem dritten und wichtigsten Teil unseres Themas zu, der nicht die Gewerkschaftsfunktionäre und nicht die Ideologen, sondern die einzelnen Arbeitnehmer interessiert.

Die Situation des arbeitenden Menschen hat sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges gewaltig geändert. Wenn man von der Sorge um die Inflationsfolgen absieht, hat sich die materielle Lage sozusagen aller so ge-

hoben und gesichert, dass die primäre Zielsetzung des arbeitenden Menschen nicht mehr in der Existenzsicherung liegt. Vielmehr hat sich in der Bedürfnisstruktur insofern ein Wandel vollzogen, als nun neue Wünsche in den Vordergrund treten, so die Geltendmachung der eigenen Persönlichkeit und die geistig-seelische Befriedigung bei der Arbeit.

Diese neue Bedürfnisstruktur ist als Ausdruck einer höheren Lebens- und Kulturstufe durchaus zu begrüßen. Gleichzeitig allerdings haben die fortschreitende Arbeitsteilung, das Wachstum der Unternehmungen und der Zwang, sich in die arbeitsteilige Organisation einzufügen, den Menschen in einem gewissen Sinne «entfremdet». Auch haben die heutige Konsumgesellschaft und das Leben in der anonymen Grossstadt zu einer Kontaktarmut geführt. Es ist deshalb natürlich, dass das Bedürfnis, in einer Betriebsgemeinschaft die persönliche Entfaltung und eine gewisse Geborgenheit zu finden, ständig zugenommen hat. Kann aber dieser Wunsch nach persönlicher Entfaltung und Geborgenheit durch ein institutionalisiertes Mitbestimmungsrecht erfüllt werden?

Soziologische Untersuchungen in Deutschland¹⁵ haben vielmehr gezeigt, dass ein hoher Prozentsatz der Arbeitnehmer nicht einmal wusste, dass es in diesem Land eine gesetzlich fixierte und einlässlich geregelte institutionelle Mitbestimmung gibt. Selbst Professor Charles Lattmann¹⁶, welcher den Mitbestimmungsprogrammen sehr viel Verständnis entgegenbringt, hat daraus folgenden Schluss gezogen: «Die Mitbestimmungsinstitution wird von den Mitarbeitern nicht als eine Erweiterung ihres persönlichen Entfaltungsfeldes erlebt, sondern als eine Institution, die eigentlich weitab von ihrem unmittelbaren Tätigkeitsbereich verläuft. Ich glaube, dass das wesentliche Ziel, unter dem die Mitbestimmung auch bei uns in der Schweiz postuliert wird – die persönliche Entfaltung –, nicht auf dem Vertretungsweg verwirklicht werden kann, sondern nur durch die Entfaltung des einzelnen.»

Ich stimme dieser Ansicht zu. Derartige ethische Ansprüche, wie sie im persönlichen Entfaltungs- und Selbstbestimmungsbedürfnis zur Geltung kommen, lassen sich überhaupt nur sehr beschränkt durch juristische Rechtsansprüche und Pflichten normieren. Vielmehr richten sich diese Anforderungen an Unternehmensstruktur, Führungsmethoden und Führungsstil, die ständig weiter entwickelt werden müssen. Dr. Christian Gasser¹⁷ erläuterte sehr treffend, dass sich das «Management» aus der exekutiven Unternehmensspitze *und* dem dazugehörenden «Wurzelgeflecht», den Verbindungslien zu den vielen an der Entscheidung Beteiligten, zusammensetzt. Für die Existenz eines hochtechnischen Betriebes entscheidend ist das Zusammenwirken der vielen verschiedenartigen Träger von Spezialwissen, die tiefgestaffelte «participation des cadres». Der moderne Entscheidungsprozess durchzieht das ganze Unternehmen und hält es zusam-

men. Eine dergestalt unternehmenspolitisch garantierte und organisch gewachsene Selbstbestimmung hat gegenüber einer notgedrungenen schematischen Mitbestimmung auch den bedeutenden Vorteil, dass ihre Quantität und Qualität automatisch nach Leistungsvermögen, Wissen und Erfahrung differenziert wird. Es ist nicht zu verwundern, dass die mittleren und höheren Kader, deren Funktionsbereich durch gewisse Mitbestimmungsfordernungen schwerwiegend tangiert würde, die Forderung erheben: «Keine Mitbestimmung *über* uns *ohne* uns!»

Die immer noch wachsende Mitbestimmungskomponente innerhalb der modernen Führungssysteme lässt sich beispielsweise mit folgenden Stichworten umreissen: Delegation an die ausführungsnahe Stufe – Mitwirkung bei der Zielsetzung und Freiheit, die Mittel zur Erreichung des Ziels selber zu wählen – «Management by objectives» – «Project Teams» – «Autonome Arbeitsgruppen» und Gruppenverantwortung – interdisziplinäre ad-hoc-Kommissionen usw.

Was lässt sich sinnvoll realisieren?

An Hand eines Beispiels aus der Maschinenindustrie lässt sich zeigen, wie fortschrittliche Arbeitgeber heute schon diese Überlegungen zu konkretisieren versuchen. Die *Verabredung des Arbeitgeberverbandes schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller mit den Angestelltenverbänden* über die Mitwirkung der Arbeitnehmer im Betrieb setzt genau bei den vorhin skizzierten Vorstellungen und Bestrebungen ein, die einzelne Persönlichkeit am Arbeitsplatz und in der betrieblichen Gemeinschaft zur Entfaltung zu bringen. In der Verabredung werden als Ziel der Mitwirkungsrechte ausdrücklich genannt «die persönliche Entwicklung aller Angestellten und die Befriedigung am Arbeitsplatz; die Verstärkung der Mitgestaltungsrechte und Mitverantwortung; die Förderung des guten Betriebsklimas; die Förderung des Interesses an der Arbeit und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens». Die Vertragsparteien sind willens, dieses Ziel auf drei Ebenen zu verwirklichen, nämlich im persönlichen Arbeitsbereich, durch Personalvertretungen und durch Kommissionen für besondere Aufgaben.

Basis jeder echten Arbeitnehmer-Mitwirkung ist der persönliche Arbeitsbereich. Zu diesem Zweck sind nach dem Wortlaut der genannten Verabredung jene Methoden der Unternehmensführung anzuwenden, die den Angestellten klare Aufgaben und mit diesen übereinstimmende Kompetenz- und Verantwortungsbereiche übertragen. Deren Zuweisung soll «so erfolgen, dass Kenntnisse und Fähigkeiten der Angestellten voll ausgeschöpft werden, und dass ihr Einbezug in die Entscheidungsvorbereitung und in den Entscheidungsprozess gefördert wird».

Selbstverständlich bedarf es nun aber für Anliegen, die über den engeren oder weiteren Arbeitsplatz hinausreichen, *zusätzlich* der *repräsentativen Vertretung* innerhalb der Abteilung und des ganzen Betriebes. Die aus Angehörigen des Betriebes gebildete, frei gewählte Personalvertretung ist die geeignete betriebliche Instanz dafür. Ich zitiere wiederum die entsprechende Verabredung in der Maschinenindustrie: «Die Angestelltenvertretung nimmt die Anliegen der Angestellten entgegen und vertritt sie bei der Geschäftsleitung. (...) Beim Weiterzug von Anliegen oder Beschwerden auf dem Dienstweg kann eine Unterstützung durch ein Mitglied der Angestelltenvertretung erfolgen. – Die Angestelltenvertretung berät alle Angelegenheiten, die ihr von der Geschäftsleitung vorgelegt werden und nimmt dazu Stellung. Die Angestelltenvertretung erhält von der Geschäftsleitung und beschafft sich von den Angestellten die Informationen, welche für ihre Tätigkeit von Interesse sind.»

In der Verabredung sind sodann bestimmte *Stufen der Mitwirkung* der Angestelltenvertretung für verschiedenste Sachgebiete vorgesehen. In allen Fragen von allgemeiner Tragweite, welche die Mitarbeiter betreffen und die mit dem Arbeitsverhältnis in Zusammenhang stehen, besitzt die Angestelltenvertretung ein *Mitspracherecht*. Weicht der Entscheid der Geschäftsleitung von der Auffassung der Vertretungsgremien ab, muss er begründet werden. Die Erfahrung lehrt, dass schon diese Regelung das Gewicht einer Mitbestimmung besitzt, da die Geschäftsleitungen selten oder höchstens bei schwerwiegenden Gründen von der Meinung der Personalvertretung abweichen; ich habe dies jedenfalls in meiner mehr als 25jährigen Zusammenarbeit mit der Betriebskommission nie erlebt. Die Praxis hat weiter gezeigt, dass bei anfänglichen Meinungsverschiedenheiten die Verhandlungen wenn immer möglich so lange fortgesetzt werden, bis eine für beide Teile annehmbare Verständigung gefunden ist. Im gegenseitigen Einvernehmen können sodann bestimmte Fragen einem Verfahren unterstellt werden, nach welchem ein Entscheid *nur mit Zustimmung beider Seiten* zustandekommt. Darüber hinaus wird für geeignete Fragen sogar die *Selbstverwaltung* vorgesehen. Die Mitglieder der Personalvertretung erhalten bezahlten Bildungsurlaub, um sich auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe vorbereiten zu können. Ergänzt wird diese Regelung durch die Einrichtung gemischter Kommissionen für bestimmte Sachbereiche namentlich sozialer Natur.

Nach diesem Beispiel aus der Maschinenindustrie, das ich hier aus Platzmangel nur in den Umrissen darstellen konnte, kann ich zum Kapitel der ethischen Motive des Mitbestimmungspostulates folgende abschliessende Zusammenfassung festhalten:

Die Grundsätze der partizipativen oder kooperativen Führung *und* die Mitwirkung durch Personalvertretungen stellen *zusammen* eine Mitbestim-

mungslösung dar, die wirklich den *einzelnen Mitarbeiter und die Betriebsgemeinschaft* in den Mittelpunkt stellt. Da sie die Schlagkraft der Unternehmung im Interesse sämtlicher Beteiligten nicht schwächt, sondern stärkt, ist sie auch von der Funktion und Effizienz der Unternehmung her in hohem Mass gerechtfertigt.

Schlussfolgerungen

Einer der Wortführer der Mitbestimmungstheorie in der Schweiz, der Zürcher Theologe Professor Arthur Rich, hat in seinem Buch «Christliche Existenz in der industriellen Welt»¹⁸ geschrieben: «Will man Institution und Praxis der Mitbestimmung sachlich beurteilen, dann muss eben die Frage wegleitend sein, ob und inwiefern sie den Status des Arbeitnehmers in der konkreten Arbeitssituation zu ändern vermag.»

Diese Fragestellung ist zweifellos zutreffend und realistisch, und ich kann ihr ohne Vorbehalte zustimmen. Ich kann aber beim besten Willen nicht einsehen, wie man daraus zur Forderung nach paritätischer Mitbestimmung in der Leitung und zur Syndikalisierung der Betriebsorganisation gelangen kann. Ich folgere daraus vielmehr die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit in der Betriebsgemeinschaft so zu fördern, dass sich der einzelne an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt. Dieses Ziel kann nicht durch «Systemüberwindung» erreicht werden, sondern nur durch den Willen jedes einzelnen, im industriellen Alltag die Zusammenarbeit zu vermenschlichen. Dabei können der Staat durch eine kluge Wirtschafts- und Sozialpolitik und die Sozialpartner durch Weitblick, Vernunft und Grosszügigkeit die für eine gedeihliche Entwicklung notwendigen wirtschaftlichen Voraussetzungen schaffen.

Wir haben in unserem Lande durch eine fortschrittliche Sozialpolitik, durch die Ausgestaltung eines modernen Arbeitsrechtes und durch eine verständnisvolle Zusammenarbeit auf der Ebene der Verbände und der Betriebe in der Nachkriegszeit sehr viel erreicht. Wir haben keinen Grund, unser pragmatisches Vorgehen durch ein fragwürdiges Experimentieren zu ersetzen und dadurch unsere Wirtschaft zum Spielball der Ideologen zu machen.

Ich fasse zusammen:

1. Soweit die Mitbestimmungsambitionen nur *ideologisch* oder *vorwiegend syndikalistisch* motiviert sind, haben sie keine Berechtigung, weil sie weder dem Einzelnen noch der Allgemeinheit dienlich sind.
2. Soweit sie hingegen *ethisch* begründet sind, ist die Wirtschaft verpflichtet und sogar im eigenen Interesse gehalten, innerhalb der Unternehmensstruktur und -föhrung für ihre Verwirklichung zu sorgen.

Aber auch hier sind *Grenzen* zu ziehen. Wenn die ethischen Ansprüche des Einzelnen und der Betriebsgemeinschaft nicht Illusionen, ja Vortäuschungen bleiben sollen, bedarf der Arbeitnehmer weiterhin und vor allem eines gesunden sozialen Klimas, eines wirtschaftlich starken Arbeitgebers und des Schutzes vor Kollektivansprüchen, die seine Selbstbestimmung unnötig einengen.

Darum müssen wir eine Mitbestimmung auf der Ebene der Leitungsgremien ablehnen, weil eine solche die Schlagkraft und die Ertragskraft der Unternehmung beeinträchtigen könnte. Ebenso abzulehnen ist eine Mitbestimmung, die innerhalb von Unternehmung und Betrieb auf eine Verpolitisierung der Sachentscheide, zum Beispiel bei Vorgesetztenwahl, Einstellungen und Entlassungen, Umstrukturierungen usw., hinauslaufen oder die den Sachverstand und das Spezialwissen in ihrem natürlichen Funktionsbereich behindern würde. Vor allem aber ist an der Forderung festzuhalten: *Keine Mitbestimmung ohne entsprechende Mitverantwortung*.

Die letztgenannte Einschränkung heisst umgekehrt freilich: Mitbestimmung dort, wo volle Mitverantwortung getragen werden *kann* und *will*. Die heute so vielbeschworene Befreiung des Menschen kann ja auch im wirtschaftlichen Bereich nur eine durch Verpflichtungen sozial gebundene sein, soll sie nicht entarten. «Nach allem normalen Verständnis» sagt der Kölner Soziologe Professor Erwin K. Scheuch¹⁹, «und auch aufgrund der Existenzbedingungen des Menschen, entspricht jedem zusätzlichen Recht eine zusätzliche Verantwortung». Das gilt, meine ich, nicht nur für den Arbeitgeber, sondern auch für den Arbeitnehmer. Das gilt vor allem für die Ausgestaltung der Mitbestimmung.

¹Az vom 19. 10. 1971. – ²Nationalrat Ernst Wüthrich in der SMUV-Zeitung vom 26. 5. 1971, und Dr. Kurt Meyer, Gutachten für den SGB über «Mitbestimmung im Verwaltungsrat» vom 12. 9. 1972, Seite 10. – ³Nationalrat Ernst Wüthrich in der SMUV-Zeitung vom 26. 5. 1971. – ⁴SMUV-Zeitung vom 23. 3. 1972. – ⁵SMUV-Zeitung vom 3. 11. 1971; ferner Ewald Käser in der Az vom 19. 10. 1971; vgl. auch Markus Schelker, Probleme der Gewerkschaftspolitik im Zeitalter des technischen Fortschritts, Seite 56; Resolution des Luxemburger Kongresses 1972 der Europäischen Organisation des Weltverbandes der Arbeiter (ehemals Internationaler Bund christlicher Gewerkschaften). – ⁶Vgl. Markus Schelker a. a. O., Seite 56. – ⁷Gewerk-

schaftliche Rundschau Nr. 12/1971. – ⁸Az vom 11. 10. 1971. – ⁹Werner Kägi, Rechtsstaat – Sozialstaat – sozialer Rechtsstaat, 1945, Demokratie zwischen Individualismus und Kollektivismus, 1946, Zurück zur Verfassung, 1947. – ¹⁰Erich Gruner, Die Demokratie des Betroffenseins – eine Perversion der Demokratie, Nzz vom 8. 3. 1970, Nr. 111. – ¹¹Vgl. das Referat von Prof. Arthur Rich an einer Tagung der Paulus-Akademie in Zürich am 27. 5. 1972. – ¹²Podiumsgespräch an der Hochschule St. Gallen über die Mitbestimmung vom 11. 11. 1971. – ¹³Kurt H. Biedenkopf in einer Diskussion am Symposium «Demokratie und Mitbestimmung», gemäss Tagungsbericht, herausgegeben von A. F. Utz und H. B. Streithofen, Seewald-Verlag,

Stuttgart 1970, Seite 307. – ¹⁴Fritz Naphatali, *Wirtschaftsdemokratie*, Neuauflage, Frankfurt a. M. 1966. – ¹⁵Vgl. Lattmann/Keppeler (Herausgeber), *Mitbestimmung in der Unternehmung*, Bern und Stuttgart 1972, Seiten 155ff. und 169ff., ferner Spiegel, Nr. 44/1968. – ¹⁶SHZ-Interview vom 31.

8.1972. – ¹⁷Referat am Pressetag der schweizerischen Maschinenindustrie 1972, vervielfältigtes Manuskript. – ¹⁸A. a. O. Seite 252. – ¹⁹Sammelband über das Symposium «Demokratie und Mitbestimmung», Seewald-Verlag, Stuttgart 1970, Seite 75ff.

Referat, gehalten am 24. Januar 1973 vor der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft.

REINHARD MEIER

Wohin treiben Argentinien und Brasilien?

Das einzig Zuverlässige, das sich über die Zukunft sagen lässt, ist die Tatsache, dass man nichts Sichereres davon weiß. Diese Binsenwahrheit zeigt die prinzipielle Begrenztheit, der jeder Versuch zur Prognostizierung und Beurteilung künftiger Entwicklungen unterworfen ist. Trotzdem reizt es immer wieder, von der Gegenwart aus die möglichen oder wahrscheinlichen Konturen der vor uns liegenden Zeit abzutasten. Bei solchen Zukunftsprojektionen zeigen sich die laufenden Prozesse in neuem, verändertem Licht, und es werden für die bestehenden Konstellationen Bewertungskriterien sichtbar, die der reinen Gegenwartsbetrachtung vielleicht verdeckt bleiben.

Wenn wir hier den Versuch unternehmen, uns näher mit den Entwicklungsperspektiven Argentiniens und Brasiliens zu beschäftigen, so geschieht das nicht zuletzt aus der Überzeugung heraus, dass die beiden Grossen Lateinamerikas auf die Zukunft dieses unruhig und unberechenbar gewordenen Halbkontinents einen entscheidenden Einfluss haben werden, auch wenn sie gegenseitig nach verschiedenen Richtungen streben sollten. «Wohin sich Brasilien neigt, neigt sich der Rest des Kontinentes», hatte Präsident Nixon vor noch nicht allzulanger Zeit prophezeit. Der Ausspruch stiess zwar beim eifersüchtig auf Unabhängigkeit bedachten «Rest des Kontinentes» auf wenig Sympathie, aber ganz so unbegründet war das Nixon-Wort wohl nicht. Einem Koloss wie Brasilien, der flächen- und bevölke-