Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 66 (1974)

Heft: 5

Artikel: Mitbestimmung als Teil der Wirtschaftspolitik

Autor: Kiener, Eduard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354660

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: 15.07.2025

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

Mitbestimmung als Teil der Wirtschaftspolitik

Eduard Kiener

Mit der Wirtschaftspolitik versucht der Staat, die wirtschaftliche Wirklichkeit seinen Ansichten und Wertungen entsprechend zu beeinflussen. Dabei kann er entweder selber als Unternehmer auftreten oder die Privatwirtschaft durch rechtliche Vorschriften zu steuern suchen. Die erste Möglichkeit kommt hauptsächlich zur Deckung kollektiver Bedürfnisse (Verkehr, Energiewirtschaft, Spitalwesen, Erziehung, Rechtswesen usw.) in Frage; ferner muss der Staat gelegentlich Aufgaben übernehmen, die wegen fehlender Gewinnerwartungen nicht von der Privatwirtschaft erfüllt werden. Bei der zweiten Möglichkeit wirkt der Staat unter anderem in folgenden wichtigen Bereichen der Wirtschaftspolitik auf die Privatwirtschaft ein:

- Durch geeignete *Einrichtungen* fördert er die Wirtschaft. Ein leistungsfähiges Geldsystem, ein zweckmässiges Masswesen, Sicherungseinrichtungen (Exportrisikogarantie u. a.) sind aus der modernen Wirtschaft nicht wegzudenken.
- Mit der *Konkurrenzpolitik* lenkt er durch allgemeine Rechtsnormen das Zusammen- und Gegeneinanderwirken der Wirtschaftssubjekte in geordnete Bahnen. Hier sind insbesondere das Obligationen- und das Handelsrecht, die Handels- und Gewerbefreiheit, das Kartellrecht usw. zu erwähnen.
- Durch die *Konjunkturpolitik* strebt der Staat eine harmonische Entwicklung der Volkswirtschaft an. Für die ganze Volkswirtschaft soll der Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage gefunden werden, ferner sind Güter- und Geldsphäre in Übereinstimmung zu bringen. Insbesondere gilt sein Interesse der Erhaltung der Vollbeschäftigung und der Preisstabilität. Die Konjunktursteuerung soll vor allem durch die Geld-, Kredit-, Währungs- und Finanzpolitik erfolgen; gelegentlich werden punktuelle Eingriffe auf anderen Gebieten vorgenommen, oder vorgeschlagen, so zum Beispiel im Bausektor (Baubeschluss), im Aussenhandelsbereich (Exportdepot) und im Preisgefüge (Preisüberwachung).
- Die *Sozialpolitik* dient im Rahmen der Wirtschaftspolitik vor allem dem Schutze der Arbeitnehmer (durch Arbeitszeitvorschriften, Sozialversicherung, Mindestlöhne usw.); seltener unterstützt sie die Unternehmer, so zum Beispiel durch Mindestpreise.
- Die *Produktionspolitik* befasst sich mit der Steuerung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Produktionspolitik bedeutet Einflussnahme auf die Ausgestaltung des Produktionsprozesses, vornehmlich in Richtung einer Verbesserung des Wirkungsgrades.

Sie äussert sich erstens in der Einwirkung auf die Kapitalseite der Unternehmung, insbesondere auf das Investitionsverhalten. Zweitens sucht sie die Produktivität der eingesetzten Arbeit zum Beispiel durch Berufsbildung und durch Motivation der Werktätigen zu erhöhen.

Welchem Gebiete der Wirtschaftspolitik ist die Mitbestimmung zuzuordnen? Sie kann wohl nur als Teil der Sozial- oder der Produktionspolitik aufgefasst werden; sie gehört meines Erachtens zur Produktionspolitik. Mitbestimmung stellt – wie noch zu zeigen sein wird – nicht bloss eine Schutzmassnahme für den Arbeitnehmer dar, sondern dient in einem nicht zu unterschätzenden Mass der Produktivitätssteigerung.

Die Ansichten der Sozialdemokratie und jene der andern Parteien divergieren in allen Bereichen der Wirtschaftspolitik. Besonders stark dürften die Differenzen auf dem Gebiete der Produktionspolitik sein, obwohl gerade hier Einigkeit vonnöten wäre. Denn das optimale Zusammenwirken aller Produktionsfaktoren ist nur dann gewährleistet, wenn sich Kapitalbesitzer und Arbeitnehmer nicht bekämpfen, sondern gemeinsam auf den Wohlstand des gesamten Volkes hinarbeiten.

Mitbestimmung als Motivationsfaktor

Der Motivation, das heisst der Beeinflussung der Arbeitskräfte im Sinne eines leistungsbezogenen Verhaltens und Handelns, kommt in der modernen Wirtschaft eine grosse Bedeutung zu. Heute kann – wenigstens bei uns – kein direkter physischer Zwang mehr auf die Arbeitnehmer ausgeübt werden. Die Arbeitgeber versuchen deshalb, unter anderm durch Einführung von leistungssteigernden Lohnsystemen, durch die Verleihung von Statussymbolen usw. die Arbeitnehmer in ihrem Sinne zu beeinflussen. Dabei vergessen sie, dass die Mitbestimmung ein bedeutendes Instrument der Unternehmungsführung und ein Motivationsfaktor erster Güte darstellt. Sie schätzen die Möglichkeiten, die sich aus der Mitbestimmung ergeben, vollständig falsch ein. Der Arbeitnehmer verhält sich um so positiver und leistungsbereiter, je stärker er sich mit der Unternehmung identifiziert. Eine *Identifikation* ist aber nur dann möglich, wenn sich der Arbeitnehmer als wesentlichen, mitberechtigten und mitsprechenden Teil der Unternehmung bzw. des Verwaltungszweiges betrachten kann.

Das Verhalten des Menschen wird weitgehend geprägt durch die ihm eigenen Bedürfnisse. Diese äussern sich stufenartig in einer Bedürfnispyramide, die nach Maslow folgendermassen aufgebaut ist:

- die Bedürfnisse der tiefsten Stufe sind physiologischer Art (Essen, Trinken, Schlaf, Wärme usw.);

- in der zweiten Bedürfnisstufe fordert der Mensch ein gewisses Mass an Sicherheit in näherer und fernerer Zukunft;
- die Bedürfnisse der dritten Stufe umfassen seinen Wunsch nach Liebe und Zugehörigkeit zu einer ihm adäquaten sozialen Gruppe;
- in der vierten Stufe sucht der Mensch Anerkennung durch seine Mitmenschen;
- in der fünften und höchsten Bedürfnisstufe strebt er Selbstverwirklichung an.

Der Übergang von einer Bedürfnisstufe zur nächsthöheren erfolgt nicht abrupt. Sobald die Befriedigung der Bedürfnisse einer Stufe ein gewisses Mass erreicht hat, erwachen die nächsthöheren Bedürfnisse. Der Bedürfnisstand ist um so höher, je entwickelter eine Volkswirtschaft ist.
In der modernen Industriegesellschaft wird das Bedürfnis des Arbeitnehmers nach *Selbstverwirklichung* immer wichtiger. Selbstverwirklichung erreichen bedeutet, dass der Mensch sich selber sein kann, dass er – selbstverständlich im Rahmen allgemeiner sittlicher und rechtlicher Normen – sich seiner eigenen Wertordnung und seinen Neigungen entsprechend zu entfalten in der Lage ist.
Offensichtlich haben die Arbeitgeber bisher nur die vier unteren Bedürfnisstufen angesprochen, der Befriedigung der obersten Stufe stehen sie – letztlich gegen ihre eigenen Interessen – feindlich gegenüber. Das Wachstum der hochentwickelten Industriegesellschaft führt zwangsläufig dazu, dass der Arbeitnehmer auch diese oberste Bedürfnisstufe erreicht. Die Selbstverwirklichung betrifft in hohem Masse auch den Arbeitsbereich. Der Mensch erreicht seine volle Entfaltung nur, wenn er seine Arbeit als Teil seiner selbst betrachten kann. Dies wird er aber nur dann tun können, wenn er aktiv an der Gestaltung der Arbeit mitwirken darf. Man unterscheidet drei Grade der Mitwirkung:

- die Mitberatung: Hier werden die Mitarbeiter von den Vorgesetzten von Fall zu Fall zur unverbindlichen Beratung beigezogen;
- die Mitsprache: Die Mitarbeiter müssen zur Beratung beigezogen werden; ihre Meinung ist für die Vorgesetzten jedoch nicht verbindlich;
- die Mitbestimmung: Die wichtigsten Entscheide werden in demokratischer Abstimmung getroffen; die Arbeitnehmer der verschiedenen Gruppen nehmen paritätisch am Entscheidprozess teil.

Wahre Selbstverwirklichung ist nur denkbar bei voller Mitbestimmung. Alle abgeschwächten Formen, insbesondere die von bürgerlicher Seite vorgeschlagene blosse Information der Mitarbeiter, können nicht genügen. Langfristig werden auch die konservativen Unternehmerkreise sich, nicht zuletzt wegen der Pioniertätigkeit fortschrittlicher Arbeitgeber, dem wirtschaftlichen Druck beugen und ihre Hefte in bezug auf die Mitbestimmung revidieren müssen. Eines

ist sicher: die richtig gehandhabte Mitbestimmung motiviert die Arbeitnehmer und erhöht damit die Produktivität. Mitbestimmung liegt also nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch in jenem der Arbeitgeber.

Mitbestimmung und Führungsstil

Als Führungsstil bezeichnet man die Art und Weise, in der der Wille in der Unternehmung und ihren Teilen gebildet und durchgesetzt wird. Die Skala der möglichen Führungsstile reicht vom früher gebräuchlichen autoritären bis zum Laissez-faire-Führungsstil. Heute wird vor allem der sogenannte kooperative Führungsstil propagiert. Er zeichnet sich durch eine möglichst umfassende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die Mitarbeiter aus. Die Entscheide sollen auf möglichst niedriger hierarchischer Ebene getroffen werden, also dort, wo die Detailkenntnisse am grössten sind. Ziele und Arbeitsweise einer Gruppe von Mitarbeitern sollen durch diese Gruppe selbst aus den Gesamtzielen der Organisation herausgearbeitet werden. Dass dazu eine vollständige Information der Mitarbeiter erforderlich ist und ihnen die Unternehmung transparent gemacht werden muss, ist klar und unbestritten. Die Information wird also als betriebswirtschaftlich positiv zu beurteilende, produktionsfördernde Notwendigkeit betrachtet. Durch den kooperativen Führungsstil soll der einzelne Arbeitnehmer aus der Isolierung gelöst und zum eigenverantwortlichen Denken erzogen werden; seine Entschlussfreude wird geweckt. Entscheide fallen nicht einseitig aufgrund überlieferter Machtbefugnisse durch die Kapitalbesitzer und die von ihnen eingesetzte Unternehmungsspitze, sondern unter Mitwirkung aller Mitglieder der betroffenen sozialen Gruppe. Der Vorgesetzte pocht nicht mehr auf die ihm von der Hierarchie verliehenen Machtbefugnisse. Er führt die ihm unmittelbar unterstehende Gruppe von Mitarbeitern kraft seiner persönlichen Überlegenheit und unter Ausnutzung aller Möglichkeiten der demokratischen Willensbildung. Der Vorgesetzte befiehlt nicht, sondern er überzeugt, lässt sich aber gegebenenfalls selber von besseren Ideen seiner Mitarbeiter überzeugen.
Übrigens: der kooperative Führungsstil soll nächstens in einer auf die spezifischen Bedürfnisse der Verwaltung zugeschnittenen Form in der Bundesverwaltung eingeführt werden.
Die Merkmale des kooperativen Führungsstils zeigen, dass er in der geforderten Mitbestimmung enthalten ist. Die Zielsetzung der Mitbestimmung ist allerdings umfassender, denn sie dient nicht nur der Personalführung. Die Mitbestimmung hilft dem Arbeitnehmer bei seinem wirtschaftlichen Mündigwerden; sie kann auf der andern Seite aber auch die Kapitalbesitzer vor Verlusten schützen. Es sind genügend Betriebsschliessungen bekannt, die nicht in Strukturänderungen der Wirtschaft, sondern in der Unfähigkeit der Unter-

nehmungsleitung begründet sind. Gerade hier könnte die Mitbestimmung Wunder wirken.
Es ist schwer verständlich, weshalb die Unternehmer in Scharen an die überall in der Welt organisierten Managementkurse pilgern, sich dort für teures Geld eine der vielen Varianten des kooperativen Führungsstils eintrichtern lassen, wenn sie dann zu Hause noch mehr Mittel für die Kampagne gegen die auf der gleichen Linie liegende Mitbestimmung spendieren!

Der Widerstand der leitenden Angestellten gegen die Mitbestimmung

In der modernen Wirtschaft werden die meisten Unternehmungen nicht mehr direkt durch die Kapitalbesitzer geleitet. An der Unternehmungsspitze stehen ebenfalls Arbeitnehmer, von denen häufig ein starker Widerstand gegen die Mitbestimmung ausgeht. Dabei würde die Mitbestimmung gerade diese Arbeitnehmer besonders schützen. Wird nämlich eine Unternehmung von ihren Kapitalbesitzern verkauft, so verlieren häufig die leitenden Angestellten ihre Posten, selbst wenn sie den Betrieb bisher ohne Tadel geführt haben. Manche mühselig aufgebaute Karriere hat schon ihr plötzliches Ende gefunden, weil viele Kapitalisten nicht nur die Arbeiter und Angestellten, sondern auch das Management als Ware betrachten. Ein entlassener Vorgesetzter kann von Glück reden, wenn er wieder eine gleichwertige Stelle findet. Es sei jedoch betont, dass die Mitbestimmung nicht etwa zum Schutze von unfähigen Vorgesetzten missbraucht werden soll, im Gegenteil. Der betriebliche Auswahlprozess wird verschärft, denn niemand ist in seinem Urteil kompetenter und fundierter als der Mitarbeiter, der das Wirken seines Chefs tagtäglich mit kritischen Augen betrachtet. Gewiss ist auch hier die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass trotzdem gelegentlich ein schwacher Vorgesetzter eine zu hohe Sprosse auf der hierarchischen Leiter zu erklimmen vermag. Die Wahrscheinlichkeit, dass an jeden Platz der rechte Mann gestellt wird, ist jedenfalls grösser, wenn die Vorgesetzten aufgrund ihrer Bewährung im Betrieb gewählt und nicht bloss wegen der Mitgliedschaft im Yachtklub oder in der Offiziersgesellschaft ernannt werden. Die Demokratie ist in der Wirtschaft genausowenig negativ zu werten wie jene im Staate. Oder haben wir etwa bloss zweit- oder drittrangige Magistraten in unsere Gemeinde-, Kantons- und Bundesbehörden gewählt?