Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 61 (1969)

Heft: 5

Artikel: Mitbestimmungsrecht

Autor: Jucker, Waldemar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354384

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: 12.07.2025

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

GEWERKSCHAFTLICHE RUNDSCHAU

MONATSSCHRIFT DES SCHWEIZERISCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES
ZWEIMONATLICHE BEILAGE: «BILDUNGSARBEIT»

HEFT 5 - MAI 1969 - 61. JAHRGANG

Mitbestimmungsrecht

In der deutschen Terminologie ist es üblich geworden, zwischen *betrieblichem* und *überbetrieblichem* sog. Mitbestimmungsrecht zu unterscheiden. Das überbetriebliche Mitbestimmungs-, Mitberatungs-, Mitsprache- oder Mitgestaltungsrecht ist in der Schweiz wohl *wie in keinem andern Lande* ausgebaut. Trotzdem die Art und Weise seines Funktionierens eigentlich bekannt sein sollte, kann man immer wieder feststellen, dass die erwünschte Vertrautheit mit unserer staatspolitischen Struktur bei einem hohen Prozentsatz der Stimmberechtigten nicht vorhanden ist. Zum Teil ist dies wohl darauf zurückzuführen, dass unser Land infolge seiner geographischen, sprachlichen, religiösen, politischen und kulturellen Differenziertheit aus dem Erlebnishorizont einer Gemeinde und eines Kantons heraus kaum voll überschaubar und verständlich ist.

Diese schwierige Erfassbarkeit der Praxis des überbetrieblichen «Mitbestimmungsrechts» dürfte es in erster Linie verhindert haben, dass sich bisher in unserem Lande eine Mitbestimmungsdiskussion entwickelt hat, die die vorhandenen Erfahrungen mit dem sog. überbetrieblichen für die Meinungsbildung über das «betriebliche» Mitbestimmungsrecht verwertet. Überliest man die in letzter Zeit wieder zahlreicheren, in der Schweiz veröffentlichten Aufsätze, so kann man sich des Gefühls kaum erwehren, es sei allzuviel *Dogmatisches und Klischeehaftes* aus dem Ausland übernommen worden, ohne dass die Autoren sich über die doch meist recht grosse Verschiedenheit der politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Situationen genügend Rechenschaft ablegen.

Einer dieser Punkte scheint mir z.B. die *mangelnde Unterscheidung zwischen repräsentativer und direkter Demokratie* zu sein. Im staatsrechtlichen Aufbau unseres Staatswesens sind Elemente der repräsentativen und der direkten Demokratie auf die vielfältigste Art vermischt. Dazu kommt die von Kanton zu Kanton und teilweise von Gemeinde zu Gemeinde recht unterschiedliche *Abgrenzung* zwischen Exekutive, Legislative und richterlicher Gewalt, einschliess-

lich der richterlichen Überprüfung von Akten der Exekutive. Dieses reichhaltige demokratische Instrumentarium, das bei uns manchmal wenigstens nur mit einer an Virtuosität grenzenden Geschicklichkeit gehandhabt werden kann, ist für die betriebliche und wirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion kaum verwendet worden. Auch die Instrumente des Initiativ-, Referendums- und Rekursrechtes werden nur selten erwähnt.

Die Aussage «Die Schweiz ist eine Demokratie» ist zwar nicht falsch, aber sie erfasst die schweizerische politische Wirklichkeit *nur in ganz ungenügender Weise.* Deshalb scheint mir auch die oft gehörte Gleichung Mitbestimmungsrecht gleich Demokratie beinahe eine *Leerformel* zu sein, die jedenfalls sehr weit von einer praktikabeln, operativen Umschreibung entfernt ist. Solange es nicht gelingt, in den Bereich des Operativen vorzustossen, dürfte aber auch eine mit noch so viel Leidenschaft geführte Mitbestimmungsdiskussion nicht sehr viel Nutzen stiften.

Da es heute ja nicht darum geht, ausgeklügelte Mitbestimmungssysteme anzupreisen, möchte ich mich nicht länger über mögliche Kombinationen von Instrumenten auslassen, sondern an die Adresse der Theoretiker lediglich meinem Erstaunen darüber Ausdruck geben, dass die ungewöhnlich reichhaltige schweizerische Palette demokratischer Instrumente und Prozeduren für die Mitbestimmungsdiskussion *kaum verwendet* worden ist.

Auch wenn wir die Beschreibung *wirtschaftlicher* Tatbestände ins Auge fassen, lassen sich ähnliche Feststellungen machen. In vielen Diskussionsbeiträgen nahmen «der Eigentümer» und «das Kapital» einen wichtigen Platz ein. Sie sind sozusagen das wilde Tier, das gezähmt werden soll. Die Beschreibung dieses Wesens mutet oft eher merkwürdig an. Der Eigentümer wird oft beschrieben als Betriebsinhaber, der zugleich Eigentümer und Manager ist, und dessen ausschliessliches Ziel die Maximierung des Gewinns ist.

Natürlich gibt es den Eigentümer-Manager auch heute noch. Aber er ist doch wohl kaum noch eine für die Industrie *typische* Erscheinung. Er findet sich eher im gewerblichen Sektor und in einer Sonderform, die nicht sehr managementintensiv ist, im Kreis privater Hauseigentümer.

In der *Industrie* dominiert eher die von professionellen Managern geleitete *juristische Person.* Es ist ein offenes Geheimnis, dass die formellen Eigentümer, z.B. die Aktionäre, von der Manager-Gruppe oft nicht übermässig ernst genommen werden. Die Eigentümer (Aktionäre) erhalten in der Praxis – Eigentumsdoktrin und Obligationenrecht hin oder her – zwar einen Anteil am Gewinn, der aber vom «vollen Gewinn» meist weit entfernt ist. Sie werden *so weit* bei guter Laune gehalten, dass ihr Goodwill erhalten bleibt, sich an zukünftigen Kapitalerhöhungen zu beteiligen. Massgebend für den Entscheid, eine Aktie einer Unternehmung zu erwerben, ist heute

kaum je mehr das Recht auf Dividende, sondern die *Aussicht auf Bezugsrechte* spielt eine Rolle, die von vielen Mitbestimmungstheoretikern übersehen wird.

Diese Haltung der Aktionäre ist kaum unvernünftig. Sie trägt den Motiven der Managergruppe weitgehend Rechnung – dieser Einstellung, die weniger auf möglichst hohe momentane Gewinne ausgerichtet ist, sondern in erster Linie auf die *Permanenz der Unternehmung* mindestens unter Wahrung, womöglich aber unter Stärkung ihrer Marktstellung. Die Rücksichtnahme der Manager-Gruppe auf die Aktionäre scheint mir weniger auf dem Respekt vor der heiligen Kuh, genannt Eigentumsrecht, zu beruhen, sondern auf der Marktpotenz der Aktionäre als Lieferanten von in Zukunft benötigtem Kapital.

Dabei ist die Gruppe der Eigentümer oder Aktionäre seit langem *nicht mehr die einzige* Gruppe, um deren Wohlwollen sich die Manager bemühen. Geht man die Liste der Verwaltungsräte der grösseren schweizerischen Unternehmungen durch, so lässt sich unschwer feststellen, dass mindestens zwei weitere Gruppen ohne eigentumsrechtliche Legitimation Einsitz genommen haben.

Einmal sind dies die grossen *Abnehmer*, eventuell auch *Grosslieferanten* einer Unternehmung. Produzent und Grossabnehmer sind heute technisch wie oft auch wirtschaftlich derart eng miteinander verflochten, dass ein enger Kontakt beinahe zwangsläufig geworden ist. Die Produktionsperiode mancher Güter, angefangen vom Entschluss zur Aufnahme der Forschung für ein bestimmtes Produkt, an welche sich die Entwicklung und oft die Erstellung neuer Produktionsanlagen anschliessen, ist in manchen Fällen derart lang geworden, dass der eine nicht mehr disponieren kann, ohne über die langfristigen Pläne des andern orientiert zu sein. Diese Verflechtung hat dazu geführt, dass ohne die geringste formelle Änderung des Eigentums- und Aktienrechts bedeutende Lieferanten und Abnehmer in die Verwaltungsräte Einsitz genommen haben.

Ähnliches lässt sich in bezug auf die *Banken* feststellen. Nicht nur beansprucht fast jede grössere Unternehmung für ihren eigenen Bedarf die Dienste einer oder mehrerer Hausbanken, sehr oft ist sie gezwungen, auch ihren grösseren Lieferanten und Kunden Kredite zu verschaffen, damit überhaupt Geschäfte zustande kommen. Angesichts der hohen Exportquote unseres Landes und der internationalen Stellung des Finanzplatzes Schweiz sind die Verbindungen zwischen industriellen Unternehmungen und Banken wahrscheinlich *intensiver* als in zahlreichen andern Ländern.

Auch diese Verflechtung hat dazu geführt, dass industrielle Unternehmungen Bankvertreter in ihre Verwaltungsräte aufnehmen und umgekehrt. Ohne dass der Buchstabe irgend eines Gesetzes geändert worden wäre, aber auch ohne dass die Dogmatiker des Eigentumsrechts davon Kenntnis genommen hätten, ist das Mitspracherecht des Hausbankiers Tatsache geworden. Es ist deshalb eher erstaunlich,

mit welcher Hartnäckigkeit mancher Mitbestimmungstheoretiker von der Fixierung auf das schmäler gewordene Stühlchen des Eigentümers besessen sind. In der Position des Aktionärs ist längstens nicht mehr soviel «drin» wie sie meistens annehmen.

Mindestens in technologisch hochstehenden Unternehmungen entdeckt man auch *Wissenschafter* auf den Verwaltungsratslisten. Etwas respektlos kann man die Wissenschafter mancher Sparten – forschende Naturwissenschafter, Steuerrechtler, Spezialisten des Konzernrechts – als *Dienstleistungslieferanten* ansehen, die Dienste leisten können, ohne notwendigerweise in einem dienstvertraglichen Verhältnis zur Unternehmung zu stehen. Auch diese Gruppe hat nicht kraft irgend eines im formellen Recht verankerten Anspruchs, sondern einzig *kraft ihrer Bedeutung* Einzug in manche Verwaltungsräte gehalten. Hie und da finden sich auch Politiker auf den Listen der Verwaltungsräte. In vergröbernder Stenographie, die im Einzelfall ungerecht sein mag, ist man versucht, ihre Präsenz als eine Art «Beziehungskauf» zu bezeichnen.

In manchen staatlichen und halbstaatlichen Unternehmungen wie Nationalbank, SBB, SUVA, neuestens auch in den PTT-Betrieben, in städtischen Verkehrsbetrieben, Kantonalbanken, Versorgungsunternehmen wie Kraftwerken, Wasserwerken finden sich schliesslich auch Arbeitnehmervertreter, hie und da auch vollamtliche Gewerkschaftssekretäre – ohne dass sich die von manchen Gegnern des Mitbestimmungsrechtes in schwarzen Farben geschilderten negativen Folgen eingestellt hätten.

Angesichts der geschilderten, de facto längst bestehenden *Mitbestimmungsrechte der verschiedenen Gruppen* vermag ich darin nicht jene weltumstürzende Erscheinung zu sehen als die diese Möglichkeit oft hingestellt wird. Die von der heiligen Kuh Eigentumsrecht ausgehende Doktrin scheint mir jedenfalls ein eher ungeeignetes wissenschaftliches Instrument zur Erfassung der geschilderten Wirklichkeit zu sein.

Die Funktion, welche diese dem Personal nahestehende Kategorie von Verwaltungsräten ausübt, scheint mir auf diesem Wege ebenfalls kaum erfassbar zu sein. Jedenfalls werden im Verwaltungsrat keine Kollektivvertragsverhandlungen durchgeführt, bei denen der Lohn für Peter und Paul ausgehandelt würde.

Versucht man, die Rolle dieser Personengruppe zu erfassen, so müssen wir doch wohl von der heutigen Situation des *Arbeitsmarktes* ausgehen. Die beiden wichtigsten Tatbestände dürften dabei einmal die Knappheit des Angebots auf dem Arbeitsmarkt sein und die Differenziertheit des Arbeitskräftebedarfes. Eine Unternehmung braucht heute mehr als ein paar verschwiegene Buchhalter, Faktoten und unausgebildete Arbeitskräfte, die sich vermittels einiger Inserate und Telephonate zum nächsten Arbeitsamt spielend finden liessen. Die Kenntnis des Arbeitsmarktes ist ebenfalls zu einer Art Kunst

geworden, die nur mit einiger Erfahrung erworben werden kann. Dazu gehört die Kenntnis der *Marktlage* für die verschiedenen Typen und Spezialitäten von Arbeitskräften, die Kenntnis der *Anreize*, auf die sie reagieren und eine Übersicht über die verschiedensten *Entlöhnungsmethoden* und der Nebenleistungen (fringe benefits) sowie die Reaktion der gesuchten Arbeitskräfte darauf wie auch die Fähigkeit, *zukünftige Entwicklungstrends* des Arbeitsmarktes rechtzeitig erkennen zu können.

Ohne Zweifel verfügen manche Personal- und Gewerkschaftsvertreter dank ihres engen Kontaktes mit ihren Kollegen über recht brauchbare Kenntnisse, aber oft auch über ein gewisses Fingerspitzengefühl auf diesem Gebiet. Die Wahrscheinlichkeit ihrer «Brauchbarkeit» für die Unternehmung scheint mir kaum geringer zu sein als jene anderer Berufsgruppen, die Zugang zu den Verwaltungsräten gefunden haben.

Da in Zukunft der Arbeitsmarkt kaum einfacher, sondern eher komplizierter und schwieriger erfassbar werden dürfte, scheint es mir keine Rechtsfrage, sondern lediglich eine Frage der Zeit zu sein, dass Arbeitsmarktspezialisten in die Verwaltungsräte vermehrt Einzug halten werden.

Vollzieht sich die Entwicklung wirklich in der skizzierten Art, so wird die praktische Funktion dieser «Arbeitsmarktspezialisten» sich kaum voll mit der Rolle decken, welche sie nach den Vorstellungen mancher Theoretiker des Mitbestimmungsrechts ausüben sollten.

Auch wenn man es für wahrscheinlich ansieht, dass Arbeitsmarktspezialisten in den Unternehmensspitzen vermehrt zum Zug kommen werden, ist damit nicht zwangsläufig gesagt, dass diese Personen unbedingt dem Gewerkschaftsapparat anzugehören brauchen. Gewiss verfügen die Gewerkschaften über eine begrenzte Zahl von Persönlichkeiten, die unabhängig genug wären, eine derartige Tätigkeit auszuüben, ohne einem unmerklichen betrieblichen Integrationsprozess zu verfallen, der sie unfähig zur Ausübung ihrer gewerkschaftlichen Funktionen machen würde. Je grösser aber die Zahl von solchen «Mitbestimmungsräten» wird, um so grösser wird die Wahrscheinlichkeit, dass es zu jener Entartung kommt, die mit dem Wort «Beziehungskauf» bereits einmal zum Ausdruck gebracht wurde. Auf jeden Fall darf die Gefahr, sozusagen *die Welt zu gewinnen*, aber *die gewerkschaftliche Seele dabei zu verlieren*, nicht bagatellisiert werden.

Zur Erklärung seien einige Worte über die *gesamtwirtschaftliche Funktion der gewerkschaftlichen Lohnpolitik* beigefügt.

Es wird heute kaum mehr bestritten, dass die gewerkschaftliche Lohnpolitik zu den stärksten *Promotoren des technischen Fortschritts* geworden ist. Es ist weniger die einzelne gewerkschaftliche Lohnforderung, die diesen Druck ausübt, als vielmehr die *Permanenz* des gewerkschaftlichen Druckes. Man kann sich im Einzelfall immer darüber streiten, ob man einige Prozente mehr oder weniger hätte ver-

langen sollen oder können. Das Unternehmerverhalten wird vermutlich aber weit intensiver über die Beeinflussung der Unternehmererwartungen modifiziert, in dem Sinne, dass die Planung der Unternehmenszukunft von der quasi-Gewissheit ausgehen muss, dass in mehr oder weniger regelmässigem Rhythmus Lohnforderungen erfolgen werden. Dazu kommt, dass die gewerkschaftliche Lohnpolitik zunehmend auch eine gewisse zwischenbetriebliche Verflechtung über Familienausgleichskassen, freizügige Ausgleichs- und Versicherungsinstitutionen, usw. erzwingt. Die ausschliesslich betriebsorientierte Politik der «goldenen Fesseln» dürfte dadurch in Zukunft wohl erheblich modifiziert werden.

Die gewerkschaftliche Lohn- und Sozialpolitik kann den gesamtwirtschaftlich erwünschten Druck zugunsten einer stetigen Produktivitätssteigerung und Strukturverschiebung nur aufrecht erhalten, ohne zimperliche Rücksichtnahme auf schlecht geführte Betriebe, auf die von der Nationalökonomie als marginale Betriebe bezeichneten Unternehmungen. Von eigentlichen Kriseneinbrüchen abgesehen, sollte sich die gewerkschaftliche Wirtschaftspolitik auch nicht für protektionistische Massnahmen einspannen lassen. Es liegt auf der Hand, dass eine zu enge Bindung an jeden einzelnen Betrieb die Erfüllung dieser Aufgabe erschweren, wenn nicht verunmöglichen kann. Die Loyalität einer Gewerkschaft gilt in erster Linie ihren Mitgliedern, erst in zweiter Linie ihren Vertragspartnern. Ist ein Unternehmen gut geleitet, ergeben sich aus diesem Loyalitätsverhältnis zur Mitgliedschaft und dem Anspruch auf Treu und Glauben, den ein Kollektivvertragspartner erheben kann, kaum unüberwindbare Spannungen. Hat es aber eine Gewerkschaft mit einem schlecht geleiteten Betrieb zu tun, so darf sie sich nicht zu einer Politik sentimentalen Mitleids verleiten lassen.

Schneiden wir nun einen zweiten Punkt an, die *Vorstellung vom «Arbeiter»*. Auch hier kann man hie und da in Erstaunen geraten über die Zerrbilder, die in einem Teil der Mitbestimmungsliteratur geboten werden. Immer noch einer gewissen Beliebtheit «erfreut» sich die Vorstellung des «Arbeiters», der als willen-, seelen- und verantwortungsloser Automat mehr oder weniger stumpfsinnig eine qualvolle Arbeit verrichtet. In manchen Fällen verrät dieses Bild allzu deutlich, dass es von einem *Intellektuellen* erfunden worden ist, der sich nicht vorstellen kann, er selbst könne eine von ihm beobachtete – schwere, schmutzige oder uninteressante – Arbeit verrichten. In manchen Fällen haben diesen flüchtigen Beobachtern wohl die Voraussetzungen gefehlt, um ermessen zu können, wieviel berufliche Qualifikation, Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit – also menschliche Qualitäten – erforderlich sind, um die so schnippisch beurteilten Tätigkeiten *überhaupt* ausüben zu können.

Wenn ich mir vorstelle, welche Tätigkeiten vielleicht Ursache zu diesen Zerrbildern gegeben haben könnten, so sind es am ehesten

Lückenbüsserarbeiten im *internen Transportwesen* einer Unternehmung. Auch ausländischen Besuchern ist schon aufgefallen, dass in manchen schweizerischen Betrieben, die über einen modernen Park von Werkzeugmaschinen verfügen, das interne Transportwesen relativ *schlecht* organisiert ist. Manchmal hat man buchstäblich das Gefühl, irgend ein konstruktives Detail einer Transporteinrichtung sei dem Ingenieur zu schwierig gewesen, deshalb habe er an einer bestimmten Stelle kapituliert und einen *Menschen als Lückenbüsser* eingesetzt. Nur ein geringer Bruchteil aller Beschäftigten übt aber eine derartige Tätigkeit aus. In letzter Zeit gewinnt man aber den Eindruck, der Arbeitskräftemangel wirke hier segensreich. Allmählich bewirkt der Druck des Arbeitsmarktes, dass die Ingenieure und Konstrukteure sich derartige Rückfälle in die Mechanik des 19. Jahrhunderts weniger leisten können.

Dieser zunächst *optische* Eindruck aus Betriebsbesichtigungen wird durch die *Arbeitsmarktstatistik bestätigt.* Die Palette der qualifizierten Berufe ist in unaufhaltsamem Ansteigen begriffen. Der in der Schweiz ungewöhnlich hohe Anteil von Arbeitskräften mit beruflicher Ausbildung hat durch die Einwanderungswelle der sechsziger Jahre zwar eine Verschlechterung erfahren. Dies dürfte aber wohl eine vorübergehende Erscheinung sein, die sich bereits wieder zu korrigieren beginnt.

Die Differenzierung des Arbeitsmarktes, d.h. die ständige *Verbreiterung des arbeitsmarktlichen Spektrums*, zwingt ein Industrieland um das andere zu Arbeitsmarktprognosen. Die meisten dieser Prognosen zeigen einen ähnlichen Trend, nämlich ein immer weiter gehendes Ansteigen des absoluten und proportionalen *Bedarfs an Qualifizierten.*

Dabei verliert sich auch zunehmend die Ansicht, diese Qualifikationen seien in einer zwei bis dreijährigen Lehrzeit *voll* erlernbar. Ständige berufliche Weiterbildung während des Erwachsenenlebens wird immer unausweichlicher, aber auch das Erwerben von *Erfahrung* spielt eine zunehmende Rolle. Das Denken in fixierten Berufsbildern wird abgelöst durch die Vorstellung von Laufbahnreihen. Ohne den Einbezug solcher Laufbahnreihen in die Arbeitskräfteplanung einer Unternehmung verbaut sich diese selbst in nicht sehr intelligenter Weise die Möglichkeit, das *Erfahrungskapital* zu nutzen und zu mehren, das *sie selbst* ihren Arbeitnehmern vermittelt.

Es dürfte wohl offensichtlich sein, dass eine dynamische Unternehmung mit einem qualifizierten Personal sich nicht mehr im Kasernenhofstil leiten lässt. Gewiss, Aufträge müssen nach wie vor ausgeführt werden. Aber es scheint mir doch, in manchen Fällen sei bereits die *Formulierung* der Aufträge – die ja ausführbar sein müssen – immer mehr so, dass sie mindestens eine gewisse *Konsultierung* der Ausführenden erfordert. Darüber hinaus scheint mir, es sei eine Entwicklung zu beobachten, die man als eine Art *Föderalisierung* der

Unternehmung bezeichnen könnte. Die Aufträge müssen zwar genau und fristgerecht erfüllt werden; für die Durchführung wird dem ausführenden Team jedoch eine gewisse *Selbständigkeit* belassen. Auf jeden Fall dürfte eine moderne, gut geleitete Unternehmung nicht nur technisch, sondern auch *menschlich-qualitativ* etwas wesentlich anders sein als die Fabrik des 19. Jahrhunderts. Die Zukunftsaussichten eines Betriebes, dessen Manager ihre Mitarbeiter nach dem Prinzip «Schweigt und gehorcht» behandeln, dürften kaum sehr gut sein.

Dass manche öffentliche Verwaltungen grosse Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu finden, ist nach Aussage von Leitern von Verwaltungsabteilungen nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass manche Verwaltungen in *hierarchischen* Formen organisiert sind, die vom Personal nicht mehr akzeptiert werden, vor allem nicht, wenn es das Gefühl hat, in fortschrittlichen privaten Unternehmungen einen grösseren Freiheitsgrad finden zu können.

Gerade von der menschlich-qualitativen Seite her gesehen scheinen doch die Voraussetzungen für eine «*Entdiktorialisierung*» des Arbeitslebens besser zu werden.

Damit ist jedoch noch nicht gesagt, dass sich dieser Prozess in Formen abzuspielen braucht, welche die tatsächliche Komplizierung der Unternehmung durch eine *juristisch ebenso komplizierte Betriebsverfassung* ergänzt. Mit andern Worten: Es ist mindestens fraglich, ob eine rechtlich-institutionelle Erfassung dieses Prozesses *möglich* oder auch nur *wünschbar* sei.

Ein weiteres flexibleres Instrument scheint mir der *Vertrag* zu sein, der allerdings mit institutionellen Elementen kombinierbar ist. Denken wir nur an die verschiedenen deutschen und französicshen Betriebsverfassungsgesetze, die weitgehend toter Buchstabe geblieben sind. Auch die vom heutigen deutschen Gesetz vorgesehene Betriebsversammlung soll in vielen Fällen überhaupt nicht mehr abgehalten werden. Erinnern wir uns daran, dass ihrem Namen und Ursprung nach die Sowjet-Union eine «Räte-Republik» sein soll, was sie aber zweifellos schon lange nicht mehr ist.

Das andere Extrem, das mit einem Minimum an juristischen Komplikationen auskommt, dürfte wohl die in zahlreichen amerikanischen Kollektivverträgen vorgesehene «Complaints procedure» sein. Diese gibt der Gewerkschaft das Recht, ungeachtet des materiellen Inhalts des Gesamtarbeitsvertrages während der Laufzeit eines Vertrages jeden Gegenstand, der zu Klagen von Arbeitnehmern Anlass gibt, durch Verhandlungen anhängig zu machen.

Auf diesem Wege können Dinge, die von ungeflickten Fensterscheiben in Abtritten, über Beschwerden gegen Vorgesetzte, schlechte Führung der Betriebskantine bis zu als ungerechtfertigt empfundenen Versetzungen und Entlassungen reichen, zur Behandlung kommen.

Wenn in der amerikanischen Gesetzgebung so ziemlich alles fehlt, was auch nur von fern als Mitbestimmungrecht im europäischen Sinne

ausgelegt werden könnte, so regelt sie dagegen Dinge, die man in europäischen Gesetzen kaum findet, wie *Verhandlungspflicht* des Unternehmers gegenüber einer Gewerkschaft, die von der Mehrheit der Belegschaft als ihr Vertreter bezeichnet wird, die Pflicht unorganisierter Minderheiten, der Gewerkschaft beizutreten und die *Auskunftspflicht* des Arbeitgebers gegenüber der Gewerkschaft.

So, wie ich die schweizerische Praxis kenne, scheint sie sich mir eher in der Richtung auf *amerikanische* als auf deutsche Verhältnisse zu entwickeln. Vor allem die flexible Verwendung des Instruments des Vertrags-, des Beschwerde- und Rekursverfahrens, unter Umständen sogar in der Richtung der Auferlegung von Pflichten an unorganisierte Minderheiten.

Der Vertrag hat vor allem den Vorteil, dass er nicht einen juristisch organisierten Leerlauf über Dinge vorsieht, die im Moment die Mehrheit der Arbeitnehmer nicht unbedingt interessieren. Er erlaubt eine Konzentration auf jene Dinge, die im Vordergrund des Interesses stehen. Er ermöglicht es auch, die mit der Unternehmenskonzentration immer länger werdenden hierarchischen Stufenleitern zu überspringen und die Unternehmensspitze innert eines vernünftigen Zeitraumes mit ins Gespräch zu bringen. Last, but not least, ist es auf diesem Wege auch viel zwangsloser möglich, nötigenfalls auf gewerkschaftlicher Seite wie über den Branchenverband der Arbeitgeber *Betriebsfremde* zum Gespräch zuzuziehen, welche dem Betriebsprovinzialismus nicht verfallen sind.

Sicher ist der Vertrag in Kombination mit einem gewissen institutionellen Gerippe, in dem der Gewerkschaft eine wichtige Rolle zukommen muss, nicht der einzig mögliche, der unter allen Umständen allein seligmachende Weg. Der Erfolg auch *dieser* Methode hängt davon ab, dass sie *von Menschen mit den nötigen menschlichen und professionellen Qualitäten* gehandhabt wird, dass eine Mitgliedschaft vorhanden ist, die von *wacher Intelligenz* und die bereit ist, nicht nur einen finanziellen, sondern auch einen *menschlichen* und *intellektuellen* Beitrag zur Arbeit ihrer Gewerkschaft zu leisten, die sich schliesslich getraut, im Rahmen des beidseitig Zumutbaren und unter Wahrung der Formen im Betrieb ein offenes Wort zu reden. Mit Duckmäusern lässt sich keine Mitbestimmung irgend welcher Art verwirklichen. Zum Gelingen derartiger Experimente gehört aber auch, dass man zwar anerkennt, dass ein Betrieb und eine Unternehmung wohl eine Welt im Kleinen ist, die oft faszinierend und spannend sein kann, dass aber der Betrieb nicht *die* Welt bedeutet, sondern dass er *nur Teil* einer Welt, einer Gesellschaft, eines Staates, kurz einer Gemeinschaft ist, für die wir *alle* unsern Teil Verantwortung mitzutragen haben.

Dr. Waldemar Jucker, Bern