Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 70 (1978)

Heft: 6

Artikel: Mitbestimmung, eine realisierbare sozialethische Forderung?

Autor: Ruh, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354904

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: 02.07.2025

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

Mitbestimmung, eine realisierbare sozialethische Forderung?

*Hans Ruh**

1. *Die Mitbestimmungsidee und ihre Geschichte*

Die Mitbestimmungsidee hat eine ganz spezifische Geschichte, beziehungsweise die Geschichte der Mitbestimmungsidee zeigt auf, dass wir es bei der Mitbestimmungsidee mit einer ganz spezifischen Problemstellung zu tun haben.

Ich halte es für hilfreich, dass man sich zuerst kurz auf diese Geschichte besinnt, und dies aus den folgenden Gründen: Man wird erkennen, dass die Mitbestimmungsidee ein zentraler Gedanke der europäischen Freiheits- und Demokratiegeschichte ist, dass es sich dabei um eine bald 200 Jahre alte Idee handelt, die nicht heute senkrecht von oben auf unserer Traktandenliste gelandet ist, und dass diese Idee gerade nicht in die linke Ecke hineingehört – zum Beispiel in die klassenkämpferische Ecke –, sondern dass sie, mit moderner Begrifflichkeit ausgedrückt, in den Zusammenhang der Sozialpartnerschaft gehört.

Aber nun sofort zur Ideengeschichte der Mitbestimmung. Ich meine, dass sich fünf Hauptgedanken herausarbeiten lassen, wenn wir uns fragen, was eigentlich Mitbestimmung im tiefsten will:

Abwehr von Gewalt und Schicksal;
Freiheit, Selbstverwirklichung und Würde;
Gesellschaftliche Integration;
Demokratie;
Einfluss nehmen auf das, was mich beeinflusst.

1.1. *Abwehr von Gewalt und Schicksal*

Der Mensch war schon immer auf der Suche nach Mitteln zur Abwehr von Gewalt- oder schicksalshaften Einflüssen. In früheren Epochen der Menschheitsgeschichte war es vornehmlich die Abwehr gewalttätiger Eingriffe der Natur. Später war es immer mehr die Abwehr menschlich organisierter Macht- und Gewalteinwirkung. Es ist nicht zufällig, dass die Entstehungsgeschichte der Menschenrechte darauf hinweist, dass die Menschenrechte im Ursprung Abwehrrechte, so vor allem gegen den absolutistischen Staat, gewesen sind. Dieser Gedanke der Abwehr schicksalshafter Abhängigkeit bewegte beispielsweise die Sozialreformer im sogenannten Vormärz, das heisst in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. «Will der Arbeiter nicht Hungers sterben mit den Seinigen, so muss er in

* Professor Dr. Hans Ruh hat diesen Vortrag anlässlich einer Informationstagung der Zürcher Gesellschaft für Personalfragen am 10. März 1978 in Zürich gehalten.

einer Fabrik arbeiten.»[1] Aber beispielsweise ein Konkurs reisst ihn sofort schicksalshaft in den Abgrund. Diese Analyse bewog von Mohl zum Vorschlag auf Schaffung von Arbeiterausschüssen, welche Beteiligung an Gewinn und Interessenvertretung von Arbeitern gewährleisten sollten.
Aber auch schon der christliche Sozialreformer Friedrich Naumann hat auf diese Frage aufmerksam gemacht: «Man hat bis jetzt die soziale Frage viel zu einseitig als blosse Frage materieller Versorgung angesehen; sie ist im Grossbetrieb ganz einfach die Frage des Menschenrechtes ... und nun sehen wir eine Zukunft mit immer grösseren Riesenbetrieben heranrücken. Wird diese Zukunft eine neue Sklaverei sein, ein Ende aller liberalen Träume, eine Hörigkeit der Masse? Oder gibt es eine Form der Mitwirkung der Beamten und Arbeiter an der Leitung, die derartige moderne Versklavung unmöglich macht? Behalten wir Menschenrechte im Industrialismus?»[2]
Wir sehen: Mitbestimmung, Mitwirkung gilt seit langer Zeit als Mittel zur Abwehr von Gewalt und schicksalshafter Abhängigkeit. Sie ist damit eng verwandt mit liberalem Gedankengut.

1.2. *Freiheit, Selbstverwirklichung und Würde*

Unter diesem Titel wäre eine ganze Reihe anderer, ähnlicher Begriffe zu nennen: Sinnerfahrung, schöpferische Mitgestaltung, Personsein des Menschen usw.
Diese Begriffskombination umschreibt einen wichtigen Grundzug der Mitbestimmungsidee seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts, ja die Idee der freien Selbstverwirklichung jenseits von Entfremdung hat höchst interessante Wurzeln aus der Zeit vor oder nach der Französischen Revolution. So setzen die sogenannten Frühsozialisten, zum Beispiel Proudhon, Fourier und Owen, den Akzent auf die Selbstverwirklichung des Menschen. Selbstentfaltung als Gegenstück zur Selbstentfremdung in der arbeitsteiligen Welt postulierten weiter so verschiedene Geister wie Schiller, Goethe, Hegel und Marx. In späteren Zeiten wurden diese Postulate immer wieder von Anarchisten mancher Schattierungen aufgegriffen[3].
In neuerer Zeit findet dieser Gedanke Unterstützung auch von psychologischer Seite: Ich denke an die Bedürfnistheorien auf der Linie von A. Maslow und D. McGregor, welche unterstreichen, dass der Mensch nach der Befriedigung seiner elementaren Bedürfnisse nach höheren Werten der Selbstentfaltung strebt[4].

[1] Robert von Mohl, Die Polizeiwissenschaft, Tübingen 1832, Seite 152 f.

[2] Friedrich Naumann, Ausgewählte Schriften, Frankfurt am Main 1949, Seite 287.

[3] Siehe dazu: W. Graetz, Geistes- und Institutionsgeschichte der Mitbestimmung, in: Ch. Lattmann, Mitbestimmung in der Unternehmung, Bern 1972, Seiten 25 ff.

[4] Siehe dazu D. Jenkins, Job Power, Stuttgart 1973.

Das Postulat auf Wahrung der Würde des Menschen beziehungsweise der menschlichen Person sowie der Notwendigkeit, die Verobjektivierung des Menschen im Arbeitsprozess zu vermeiden, wird bereits Ende des letzten Jahrhunderts in römisch-katholischen Verlautbarungen, später von Theologen wie Nell-Breuning und Rich, vorgetragen.

1.3. *Gesellschaftliche Integration*

Dass die Mitbestimmungsidee aufs ganze gesehen keine extremistische Idee gewesen ist, lässt sich unter dieser Fragestellung besonders deutlich erheben. Bei den Sozialreformen des Vormärz dringt immer mehr die Sorge in den Vordergrund, dass durch die Pauperisierung und Verelendung der Arbeiterschaft Gesellschaft und Staat in zwei Teile auseinanderfallen, die sich nur noch, etwa in Form von Bürgerkriegen, total bekämpfen. Formen von Gewinnbeteiligung und Betriebspartnerschaft sollten diese gefährliche Unterschichtung beseitigen helfen. Nicht der Klassenkampf, sondern die Überwindung der Klassenstruktur war das Ziel solcher Vorschläge, welche übrigens stark von liberalem Gedankengut genährt waren[5].

Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang wieder auf Hegel hinzuweisen. Später war die Überwindung des Klassengegensatzes ein wichtiger Teil der theologisch-ethisch begründeten Mitbestimmungsidee. So heisst es beispielsweise in einer Studie der Evangelischen Kirche in Deutschland: «Mitbestimmung hat nur einen Sinn als bewusste Alternative zum Klassenkampf.»[6]

Hier wie anderswo begegnet die Verwandtschaft von Sozialpartnerschaft und Mitbestimmungsidee.

1.4. *Demokratie*

Die Mitbestimmungsidee enthält immer auch die Demokratieidee. Die Forderung auf Demokratisierung der Wirtschaft gehört geistesgeschichtlich in den Zusammenhang der Französischen Revolution. Wiederum waren es die Frühsozialisten, welche das Programm einer industriellen Demokratie entwarfen[7]. Später war es Friedrich Naumann, der von einer «Industrieverfassung» und vom «Industriebürger» sprach. Um die Jahrhundertwende prägten Beatrice und Sidney Webb der «Industrial Democracy»[8].

[5] Siehe dazu: H. J. Teuteberg, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland, Seiten 19 ff.

[6] Mitbestimmung in der Wirtschaft, herausgegeben vom Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hamburg 1968, Seite 98.

[7] Siehe dazu: W. Graetz, a.a.O., Seite 26.

[8] Siehe dazu: A. Rich, Mitbestimmung. Klärung eines Begriffes, in: Mitbestimmung: Weg zur Selbstbestimmung? Brennpunkte Nr. 1, 5. Jahrgang, Zürich (o. Jz), Seite 11.

Demokratisierung der Wirtschaft heisst im Zusammenhang der Mitbestimmungsidee keinesfalls, dass Macht und Herrschaft grundsätzlich aus der Arbeitswelt verbannt werden können. Aber sie meint eine andere Ordnung, nämlich eine demokratisch strukturierte Relativierung reiner Macht- und Herrschaftsverhältnisse. Wie im Staat so wird es auch in der Wirtschaft immer die sachgemässe Anordnung und ein sachlich begründetes Sich-Unterziehen geben müssen. Aber dies lässt sich eben demokratisch ordnen: «Die Arbeitnehmer und Gewerkschaften empfinden es als unhaltbar und für den mündigen Menschen unzumutbar, dass die Demokratie vor den Fabriktoren ihr Ende finden soll. Sie nehmen die bestehenden Herrschaftsverhältnisse nicht einfach als naturgegeben hin. Die Demokratie ist unteilbar.»[9]

1.5. *Einfluss nehmen auf das, was mich beeinflusst*

Die Mitbestimmung wurde immer auch als ein Wert in sich selbst gesehen: Es gehört zur Würde des Menschen, dass er Einfluss nimmt auf das, was ihn beeinflusst. Der Mensch darf nicht zu einem abhängigen Wesen absinken. Damit wird Partizipation zum Wesensmerkmal der Gattung Mensch: «Der Arbeitnehmer muss teilnehmen, mitreden, mitentscheiden können in jenem Sektor, der sein Leben und Verhalten weitgehend prägt.»[10]

Wir fassen diesen kurzen Gang durch die Mitbestimmungsidee wie folgt zusammen: Die Mitbestimmungsidee gehört geistesgeschichtlich in den Umkreis der Französischen Revolution. Sie ist verwandt mit der Liberalismusidee. Sie orientiert sich an grundlegenden menschlichen Werten, hat eine längere europäische Tradition und ist als Typus verwandt mit der Vorstellung der Sozialpartnerschaft und damit das Gegenteil extremistischer Klassenkampfvorstellung.

2. *Sozialethik und Mitbestimmung*

Wenn ich meine Überlegungen mit einem Gang durch die Ideengeschichte eingeleitet habe, so wollte ich damit nicht von vornherein die normative Geltung des Geschichtlichen postulieren. Wir haben uns der Frage zu stellen, wie wir die Dinge *heute* beurteilen, und zwar jetzt unter dem Gesichtspunkt der Sozialethik.

Vielleicht – ich hoffe es – ist bei der historischen Darstellung der Mitbestimmungsidee aufgefallen, dass deren grundlegenden Werte sich in auffallender Nähe zu den Menschenrechten befinden. Die Mitbestimmungsidee ist die Menschenrechtsidee. Dies gilt nicht nur zeitlich, indem ja die Entstehung der Menschenrechte zeitlich mit der Entstehung der Mitbestimmungsidee zusammenfällt. Dies gilt auch

[9] B. Hardmeier, Das Mitbestimmungskonzept der schweizerischen Gewerkschaften, in: Ch. Lattmann (Herausgeber) Mitbestimmung in der Unternehmung, a.a.O., Seite 90.

[10] B. Hardmeier, a.a.O.

sachlich: Abwehr von Gewalt, Freiheit, Überwindung von gesellschaftlicher Ungleichheit, Demokratie, Partizipation; das sind die Werte, die den Menschen zum Menschen machen, die zum Wesen des Menschen gehören, ja die immer über den Menschen hinausweisen in dem Sinne, dass sie Wesensmerkmale des Menschen sind, die ihm nicht zu nehmen sind.

Zwei Theologen, W. Huber und H. E. Tödt, haben kürzlich[11] den Versuch gemacht, die Vielfalt der Menschenrechte auf eine Kurzformel zu bringen. Sie sprechen von der «Grundfigur des Menschenrechts»[12] und nennen als diese Grundfigur drei Begriffe: Freiheit, Gleichheit, Teilhabe. Menschenrechte sind, sofern sie echt sind, stets orientiert an diesen drei Begriffen. Demzufolge ist «ein Menschenrechts- oder Grundrechtskonzept, in dem eines der drei Sachmomente nicht zur Geltung kommt, defizient – es bedarf der Ergänzung[13].» Diese Begriffe sind somit entscheidende Verhältnisbegriffe und charakterisieren Beziehungen, in denen der Mensch zu seinem Recht kommt.

Das Faszinierende an der Mitbestimmungsidee ist gerade der Umstand, dass sie sich an allen drei Begriffen orientiert: an Freiheit, Gleichheit und Teilhabe. Ich bringe dies auf eine kurze Formel, indem ich zusammenfassend sagen möchte: Die Mitbestimmungsidee ist eine ideale Ausformung der Menschenrechtsidee.

Damit sind wir recht eigentlich bei der Ethik angelangt. Der griechische Begriff «Ethos» bedeutet Gehäuse, Hof und zielt auf das, was gelten soll «bei uns», «auf unserem Hof», «innerhalb unserer Mauern».

«Auf unserem Hof», so würde ich jetzt sagen, müssen Menschenrechte gelten. Das ist die einfache ethische Formulierung der Menschenrechte. Ich kann den Menschen nicht anders verstehen, als dass ihm die genannten Menschenrechte: Freiheit, Gleichheit, Teilhabe zukommen. Menschsein heisst Menschenrechte haben, und die ethische Forderung zielt auf die Einhaltung dieser Menschenrechte. Wer seine Vorstellung vom Menschen an der europäischen Menschenrechtsgeschichte orientiert, der kann nicht anders, als ethisch die Einhaltung dieser Menschenrechte zu verlangen. Sie lassen sich logisch ableiten von einem Menschenbild, an dem sich letztlich Christentum, Liberalismus und Sozialismus orientieren.

Man kann diese ethische Forderung selbstverständlich ablehnen. Aber dann sehe ich nicht, wie man gleichzeitig eine Ethik vertreten kann, welche sich in die Menschenrechtstradition einordnet. Die Ablehnung der Mitbestimmungsidee ist auf dieser grundsätzlichen

[11] W. Huber/H. E. Tödt, Menschenrechte, Stuttgart 1977.

[12] A.a.O., Seite 80.

[13] A.a.O., Seite 82.

Ebene die Frage der Annahme oder Ablehnung der Ethik, beziehungsweise der an den Menschenrechten orientierten Ethik.
Sozialethik endlich bedeutet, dass diese so beschriebene ethische Dimension im Bereich institutionell-organisatorischer Regelung zwischen den Menschen wirksam wird. Sozialethik zielt also auf die Ermöglichung von Ethik, das heisst auf die Ermöglichung von Freiheit, Gleichheit und Teilhabe in den institutionell und organisatorisch gefassten Beziehungen zwischen Menschen. Wirtschaft und Arbeitswelt sind nun ohne Zweifel zwischenmenschliche Institutionen dieser Art. Die sozialethische Forderung heisst also, dass Freiheit, Gleichheit und Teilhabe in den Strukturen der Wirtschaft beziehungsweise der Arbeitswelt zu verwirklichen sind. Das ist die sozialethische Forderung der Mitbestimmung.

3. *Eine realistische Forderung?*
Die Frage, der wir uns jetzt zuzuwenden haben, ist die folgende: Ist die sozialethische eine realistische Forderung?
Unter verschiedenen Gesichtspunkten hat man die Realisierbarkeit der Mitbestimmung immer wieder in Frage gestellt. Im Vordergrund stand und steht die Sorge, dass die Funktionstüchtigkeit der Wirtschaft dann zu leiden hat, wenn die an sachlicher Notwendigkeit orientierte Kompetenzordnung zerstört wird. Ebenfalls hört man die Sorge, der Kapitalgeber könnte sich in einer mitbestimmten Wirtschaft unangenehm zurückhaltend zeigen. Aber man hat immer auch wieder die Frage gestellt, ob denn der Arbeitnehmer die Mitbestimmung eigentlich wirklich erstrebe und ob dann eine Mitbestimmung, die diesen Namen verdient, überhaupt möglich sei: Der Arbeitnehmer könne sich ja doch immer nur gerade vertreten lassen, und damit sei die reale, sprich direkte Mitbestimmung wieder in Frage gestellt.
Solche und andere Hinweise auf den Realitätsgehalt der Mitbestimmungsforderung sind ernst zu nehmen. Gerade die Sozialethik kann sich nicht darum herumdrücken, und zwar aus ethischen Gründen. Ich möchte dies am Beispiel der Funktionstüchtigkeit der Wirtschaft zeigen.
Ich zitiere hier die erste und dritte These aus der Thesenreihe «Die Aufgabe der wirtschaftlichen Unternehmen», wie sie kürzlich von Persönlichkeiten aus Kirche und Wirtschaft der Öffentlichkeit übergeben worden sind:
These 1: «Wirtschaftliche Tätigkeit als gesamtgesellschaftlicher Prozess dient der Deckung des menschlichen Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen.»
These 3: «Im Rahmen dieser Wirtschaftsordnung besteht die Hauptaufgabe privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Herstellung und im Angebot von Gütern und Dienstleistungen für die Deckung des menschlichen Bedarfs, der sich grundsätzlich als Nachfrage am

Markt manifestiert. Die Unternehmen können also keinen Selbstzweck verfolgen.»
Das bedeutet, dass auch die Wirtschaft, auch die Unternehmen, sich an sozialethischen Forderungen zu orientieren haben. Sie dienen einem ganz bestimmten Zweck, sie sind auf einen Wert hin, nämlich auf die Deckung des menschlichen Bedarfs, orientiert. Somit geht es aber nicht nur um die Frage, ob die sozialethische Forderung der Mitbestimmung realistisch sei, sondern ob sie sich mit dem sozialethischen Ziel der Wirtschaft verträgt. Ein sozialethischer Wert steht also in Konkurrenz mit einem anderen: Freiheit/Gleichheit/Teilhabe steht in Konkurrenz mit der Deckung des menschlichen Bedarfs. Es geht also nicht nur um Ethik gegen Realität, sondern um Ethik gegen Ethik.
Von daher gesehen verlangt der Aspekt der Funktionstüchtigkeit der Wirtschaft höchste Aufmerksamkeit, gerade aus Gründen der Sozialethik. In denselben Zusammenhang gehört die angemessene Berücksichtigung der Interessen der Kapitalgeber, weil anders die Wirtschaft, zum Beispiel hinsichtlich der Stellung von Arbeitsplätzen, Schaden nehmen könnte. Von diesen Überlegungen her gelange ich zu den folgenden drei Grundsätzen in bezug auf die Realisierung der Mitbestimmungsforderung:

3.1. *Es ist darauf zu achten, dass die Forderung auf Freiheit/Gleichheit/Teilhabe im Sinne der Mitbestimmungsidee Wirklichkeit wird.*

3.2. *Es ist darauf zu achten, dass das sozialethische Ziel der Wirtschaft, nämlich die Deckung des menschlichen Bedarfs, sichergestellt wird.*

3.3. *Die – heute bevorzugten – Interessen der Kapitalgeber sind angemessen zu berücksichtigen.*

An dieser Stelle des Gedankengangs ist mir der Hinweis von Bedeutung, dass ein wichtiger Faktor nicht ausgeklammert bleibt: Das Interesse der Öffentlichkeit. Schon vom zentralen Zweck der Wirtschaft her, der Bedarfsdeckung, ist das öffentliche Interesse auf der Hand liegend. Es resultiert aber auch aus anderen Gegebenheiten, die ich stichwortartig aufführen will: Klassenstruktur der Gesellschaft, Demokratieverständnis der Gesellschaft, Arbeitsplätze, Gesundheit, Umwelt, internationale Abhängigkeit, Wissenschaft, öffentliche Finanzen usw. In letzter Zeit ist dieser Aspekt immer mehr diskutiert worden, besonders gründlich in dem Buch von Ulrich[14], wo von der «Quasi-Öffentlichkeit» der Unternehmen gesprochen wird. Die neuere Staatsrechtsgeneration, ich weise hier etwa auf

[14] Siehe Peter Ulrich, Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution, Stuttgart 1977.

Bemerkungen von P. Saladin[15] hin, haben dieser Problemstellung auf der Ebene des öffentlichen Rechts bereits ihre Aufmerksamkeit geschenkt.

Ich sehe mich deshalb veranlasst, meinen drei Grundsätzen für die Realisierung der Mitbestimmungsforderung noch einen vierten hinzuzufügen:

3.4. *Die Interessen der Allgemeinheit sind angemessen zu berücksichtigen.*

Die Realisierung der Mitbestimmung ist nun die Aufgabe der Optimierung dieser vier Grundsätze.

4. *Einige Bemerkungen zur Praxis der Mitbestimmung in der Schweiz*

Im folgenden fasse ich unter einigen Punkten knapp diejenigen Gesichtspunkte zusammen, die mir für die Praxis der Mitbestimmung in der Schweiz von Bedeutung sind. Diese Punkte verstehen sich auch als Auseinandersetzung mit kritischen Einwänden, wie sie gegen die Mitbestimmung vorgebracht worden sind.

4.1. Die Mitbestimmung ist *logisch* ein *notwendiges* Element im System der Sozialpartnerschaft. Sozialpartnerschaftliches Denken geht von der Vorstellung aus, dass Kapital, Unternehmer und Arbeitnehmer einen Vertrag zum gegenseitigen Nutzen schliessen. Bezogen auf den Arbeitsfrieden gilt für diese Art der Verbindung der Grundsatz von Treu und Glauben.

Dieser Grundsatz bedeutet die faire Berücksichtigung beider Interessen. Fairness bedeutet ganz besonders, dass sich beide Seiten auch in die Interessenlage der anderen Seite versetzen und entsprechend handeln. Einem Sozialpartner, der das Friedensabkommen unterzeichnet und eingehalten hat, ist Mitbestimmung nicht zu verwehren. Er hat bewiesen, dass seine Interessenwahrung nicht in Destruktion übergeht.

4.2. Dass der Arbeitnehmer faktisch nicht allzusehr an der Mitbestimmung, zum Beispiel auf Unternehmerebene, interessiert ist, beweist weniger, dass er Mitbestimmung ablehnt, als dass er bedauerlicherweise so konditioniert ist, dass er seine Mitbestimmung nicht als wesentlich ansieht.

4.3. Mitbestimmung muss grundsätzlich auf allen möglichen Ebenen verwirklicht werden. Wird sie es nur auf Unternehmensebene, ist sie für den Arbeitnehmer realitätsfern. Gilt sie nur auf der Ebene des Arbeitsplatzes, erweckt sie den Anschein blosser Kosmetik.

[15] Siehe Peter Saladin, Unternehmen und Unternehmer in der verfassungsrechtlichen Ordnung der Wirtschaft, in: Sonderdruck aus Heft 35 der Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer.

4.4. Die finanzielle Mitbeteiligung kann rechtlich, politisch und psychologisch der Mitbestimmung förderlich sein.
4.5. Der Beizug von betriebsfremden Vertretern der Arbeitnehmerseite ist grundsätzlich ebensosehr oder ebensowenig Fremdbestimmung wie die heutige Zusammensetzung der Verwaltungsräte.
4.6. Die Mitbestimmung darf das einheitliche Direktionsrecht sowie andere unternehmerische Notwendigkeiten nicht beeinträchtigen.
4.7. Mitbestimmung tangiert das Eigentumsrecht von Aktienkapital grundsätzlich nicht anders als heute geltende Verfügungsformen (Unternehmer, Banken). Die Interessen der Arbeitnehmer sind grundsätzlich an diesem Punkt denjenigen des Aktienkapitalgebers nicht entgegengesetzt.
4.8. Mitbestimmung ist in dem Sinne gerade nicht marxistisch, dass sie im Ansatz auf die Überwindung der Gegensätze zielt.
4.9. Die Einführung der Mitbestimmung sollte pragmatisch geschehen. Die auf Grund des heute geltenden Rechtes bestehenden Möglichkeiten sollten ausgeschöpft werden.
4.10. Das Subsidiaritätsprinzip ist grundsätzlich anzuwenden: Was auf niedriger Ebene gemacht werden kann, soll, allenfalls auf Grund von Verträgen, gemacht werden.
4.11. Die Allgemeinheit hat ein berechtigtes Interesse an Mitbestimmung in den Unternehmen, vor allem wenn es sich um grössere Firmen handelt. Die Mitbestimmung der Öffentlichkeit auf Unternehmensebene ist grundsätzlich angezeigt.
Als ideal auf Grund der hier gemachten Überlegungen gilt der Schlüssel:

Ein Drittel Kapital, ein Drittel Arbeitnehmer, ein Drittel Öffentlichkeit (oder ähnliche Aufteilungen unter Wahrung der Gleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeitnehmer).

4.12. Die staatspolitischen Interessen deuten auf die Notwendigkeit hin, die Mitbestimmung in der Verfassung zu verankern.