

**Zeitschrift:** Fachblatt für schweizerisches Heim- und Anstaltswesen = Revue suisse des établissements hospitaliers  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heim- und Anstaltswesen  
**Band:** 45 (1974)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Mitbestimmung und Mitverantwortung  
**Autor:** Haller, A. / Graf, M. / Trüb, A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-806623>

### **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:** 07.02.2026

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

sein, den Gedanken dieser Prävention so zum Allgemeinut werden zu lassen wie etwa die vorbeugende Massnahme gegen eine epidemische Krankheit. Wie Frau Dr. Meierhofer zu Werke gegangen ist, ja vielleicht gehen musste, scheint für viele Einrichtungen mit letztlich sozialpädagogischer Auswirkung exemplarisch zu sein. Wenn dem nicht so wäre, so müssten wir unter Umständen heute gar kein Jubiläum feiern. Der demokratische Staat, wie er bei uns im 19. Jahrhundert geschaffen wurde, hat sich von Anfang an für die Schule, für den Unterricht, verantwortlich gefühlt. Neben anderen Motiven stand bei ihm sicher auch eine Art staatspolitischer Prävention im Vordergrund: Der demokratische Staat ist auf einen Bürger mit einer minimalen Grundbildung angewiesen, er kann nicht mit Analphabeten funktionieren. So sehr er seine Aufmerksamkeit der Schulbildung widmete, so wenig fühlte er sich zunächst für andere Bereiche des individuellen Wohlergehens verantwortlich. Deshalb sind viele Einrichtungen der Sozialarbeit und der Sozialpädagogik der privaten Initiative von einzelnen und Gruppen zu verdanken. Manche wurden sie zu einem späteren Zeitpunkt vom Gemeinwesen in eigener Regie übernommen. So sind etwa die Horte der Stadt Zürich auf die Initiative gemeinnütziger Vereine gegen Ende des 19. Jahrhunderts zurückzuführen, von der Stadt wurden sie erst 1929 übernommen. Die institutionelle Entwicklung der Bestrebungen von Frau Dr. Meierhofer spiegelt daher einen typischen Ablauf: Zuerst ist es eine Einzelperson, die einfach einmal beginnt. In einer zweiten Phase gruppieren sich Gleichgesinnte um diese Person. Im dritten Schritt wird die lose Gruppierung etwas fester gefügt: Man gründet einen Verein oder eine Stiftung und erhält damit auch Rechtspersönlichkeit. Man kann nun gegenüber andern Partnern in formeller Weise auftreten, zum Beispiel gegenüber dem Gemeinwesen. Quer durch diese Stufen hindurch ziehen sich die Bestrebungen, Behörden und eine weitere Öffentlichkeit für das Anliegen, das man vertritt, zu gewinnen. Dabei macht man die Erfahrung, dass eine Sache in unserem Falle, Psychohygiene des Kleinkindes, sich nur allmählich durchzusetzen vermag, auch wenn ihre wissenschaftlichen Grundlagen weitgehend

gesichert sind, auch wenn es einleuchtend erscheint, Prävention gegen Entwicklungsstörungen zu betreiben. Die Verwirklichung der Sachziele ist von ausserwissenschaftlichen bzw. ausserfachlichen Bedingungen abhängig, deren Erfüllung einen unverhältnismässig grossen Aufwand an Energie und Zeit beansprucht. Dabei geraten die Initianten mehr als einmal mit ihren eigenen Prinzipien und Zielen in Konflikt. Die vom Institut angestrebte Prävention sollte vor allem jenen Bevölkerungskreisen zugute kommen, die sich ihren «Hauspsychiater» oder «Hauspsychologen» nicht leisten können. Die Beratungstätigkeit sollte daher zu sozialen Tarifen erfolgen. Ein öffentlicher Geldgeber wird sich jedoch immer zuerst nach der Eigenfinanzierungsmöglichkeit erkundigen und dabei heute vielleicht mit Leichtigkeit feststellen, dass man seine Tarife anpassen sollte. Dabei entsteht dann die Gefahr, dass man diejenigen, die man ansprechen will, nicht mehr erreicht. Also spart man beim Personal und schreibt im übrigen Bittgesuche nach allen Seiten und verbraucht dabei die eigene Kraft für Administratives. Ich brauche nicht weiterzufahren, ich hoffe dass Ihnen der Teufelskreis, der hier vorliegt, zur Genüge angedeutet ist. Auf ein letztes aktuelles Moment möchte ich hingehen noch hinweisen. Sparen mit öffentlichen Mitteln wird neuerdings wieder gross geschrieben. Der Verdacht ist nicht von der Hand zu weisen, dass dort zuerst gespart werden muss, wo einer Aufgabe zwar öffentliches Interesse zugestanden wird, das Gemeinwesen sie aber nicht in eigener Verantwortung betreut. Das Institut für Psychohygiene im Kindesalter und der hinter ihm stehende Verein gehören nicht zu den «pressure groups». Für die Frage, ob auf Autobahnen 10 Std/km langsamer oder rascher gefahren werden soll, engagieren sich heute mächtige Verbände. Es gibt leider noch keinen so mächtigen Elternverband, der von der Einsicht getrieben wird, man könnte unter Umständen die Prioritäten einmal anders setzen. Dies ist nicht nur jetzt, sondern vor allem über dieses Jubiläum hinaus zu bedenken.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. H. Tuggener, Institut für Sozialpädagogik  
Universität, CH-8006 Zürich

## Mitbestimmung und Mitverantwortung

Gekürzte Fassung der drei Vorträge, welche anlässlich der Abgeordnetenversammlung des Schweiz. Verbandes für Innere Mission und Evangelische Liebestätigkeit am 10. Juni 1974 in Bern gehalten wurden.

### I

Ich bin mit diesen Fragen praktisch konfrontiert. Als Heimleiter ist man beides: Untergebener und Vorgesetzter. Man kommt deshalb mit diesen Fragen aus ganz verschiedenen Perspektiven in Kontakt. In meinem Fall ist über mir der Stiftungsrat. Er hat mich gewählt, ist Träger des Werkes. Er trägt die Verant-

wortung und setzt die Ziele. Zur Veranschaulichung soll folgendes Bild dienen: Stellen wir uns vor, wir fahren miteinander in einem Autobus. Der Stiftungsrat bestimmt, als Besitzer, den Zweck und das Ziel. Ich sitze am Steuer. Der Weg zum Ziel ist nicht einfach klar, er muss gesucht werden. Ebenso bin ich für die Sicherheit meiner Insassen verantwortlich. Sie sollen sich auch wohlfühlen. Ich übe meine Chauffeurfunktion selbständig aus. Aber ohne Stiftungsrat, ohne Trägerschaft könnte ich mir keinen Bus leisten.

So haben wir verschiedene Funktionen. Politisch ausgedrückt fällt mir die Exekutive und dem Stiftungsrat

die Legislative zu. So wie der Bundesrat im Nationalrat kein Stimmrecht hat, so ist es meines Erachtens auch richtig, wenn ich im Stiftungsrat zwar immer Mitsprecherecht, aber kein Stimmrecht habe. Ich muss Rechenschaft ablegen, darf Anträge stellen. Ich bekomme auch meine Weisungen. Ich habe im Stiftungsrat auch meinen Rückhalt. Es ist eine gegenseitige Einflussnahme.

Allgemein ist festzustellen, dass dieses Verhältnis zwischen Heimleitung und Stiftungsrat/Vorstand, oder wie diese immer heissen, manchmal problemgeladen ist. Man hört Klagen, dass man keine Kompetenzen hat oder dass Entscheidungen getroffen werden, ohne dass man davon etwas weiss usw. Ich glaube aber, dass man zwar von einem solchen Vorstand gewählt wurde, dass man aber — gerade bei längerer Zusammenarbeit — ganz wesentlichen Einfluss auf den Vorstand hat. Als Heimleiter ist man mitverantwortlich für den Vorstand. Ist man — rein charakterlich — im Stande mit einem Vorstand zusammenzuarbeiten? Zum Beispiel wie bringt man seine Anträge und wie kann man Vertrauen schaffen? Wo dies gelingt, wird die Zusammenarbeit spielen, und es wird nicht mehr grosse Probleme geben, wer jetzt eigentlich zu bestimmen hat oder in diesem Fall die Verantwortung trägt.

Ich bin aber auch Vorgesetzter, und in der Initiative geht es primär um ein Recht der «Untern» gegen die «Oberrn», der Besitzlosen gegen die Besitzenden. Kommen in einem Heim auch Anliegen von unten nach oben, welche unser Leben unsicher machen? Wenn ich an meinen Bus denke, dann muss ich meine Mitfahrenden noch gruppieren. Ich habe ganz verschiedene Passagiere: Mitarbeiter auf dem technischen, hauswirtschaftlichen und Pflegesektor und Behinderte. Letztere bezeichnen wir bewusst als Pensionäre und nicht als Schützlinge. Mit welchen muss ich reden, welche haben Forderungen? Wollte ich einfach nach meinem Stil und meiner Ueberzeugung handeln, so werde ich das Mitreden der Passagiere dennoch nicht verhindern können. Im Gegenteil, ich werde dann der einfachsten und primitivsten Form der Mitarbeit, nämlich der *Kritik* begegnen. Vor Kritik bleibt niemand verschont. Wir empfinden sie zunächst als unangenehm. Ich gebe mein Bestes. Als Diakon weiss ich mich zu diesem Dienst berufen und vertraue jeden Tag auf Gottes Führung. Und jetzt getraut sich jemand zu sagen, dies und jenes sei falsch, warum haben Sie nicht... man hätte doch... usw. Das trifft einem zuinnerst. Es ist eine ausgeprägte Schwäche vieler Christen, auf Kritik empfindlich zu sein. Aber muss dies so sein? Als Christen hätten wir die beste Voraussetzung, Kritik ertragen zu können. Schlussendlich lebe ich nicht nur von der Berufung, sondern auch von der Vergebung. Wenn wir allzumal Sünder sind, so heisst dies, dass nicht alles vollständig ist, war wir tun. Auf dieser Ebene sollen wir uns mit den Untergebenen treffen können. Wir haben uns als Vorgesetzte dieser Kritik zu stellen und Gelegenheiten zu bieten, wo sie angebracht werden kann, sei dies in Gesamtaussprachen oder bei persönlichen Begegnungen. Ich mache dies so, dass ich jedem meiner Leute mindestens einmal pro Monat dazu eine besondere Gelegenheit biete, indem ich den Zahltag nicht verteile, sondern jedes auf mein Büro kommen lasse. Ich habe festgestellt, seit ich bewusst gesagt habe, dass man bei uns kritisieren darf, ist die Kritik wesentlich zurückgegangen.

Weiter ist die *Information* wichtig. Diese muss ich bewusst geben, und zwar möglichst sachlich und bis zum letzten Pensionär. Da es in einem Heim eigentlich nichts gibt, was nicht alle interessiert, muss die Information auch umfassend sein. Ich informiere was im Stiftungsrat passiert, bespreche die Jahresrechnung, orientiere über Anschaffungen, Neuaufnahmen und kommende Besuche. Aus der Information folgt das *gemeinsame Gespräch*. Es ist meine Aufgabe, meine Mitarbeiter zum Mitdenken anzuregen und ihnen nicht einfach fertige Lösungen vorzulegen. Lösungen müssen durch den Prozess einer allgemeinen Meinungsbildung gesucht werden. Natürlich muss ich schlussendlich die Entscheidung fällen. Es gibt auch Momente auf unserer gemeinsamen Fahrt, wo ich rasch nach links ausweichen muss, um einen Zusammenstoss zu vermeiden. Aber in vielen Fällen ist langfristige Planung möglich. Gemeinsame Meinungsbildung ist nicht nur im Blick auf die Zufriedenheit meiner Pensionäre wichtig, sondern auch für mich selber. Sosehr ich meine Zielvorstellung habe, kommen auf weite Sicht immer neue Fragen, welche ich nicht mehr einfach überblicken kann. Dabei bin ich froh, wenn ich diese Fragen mit meinen Mitarbeitern und dem Stiftungsrat diskutieren kann. Ein praktisches Beispiel: Die Hausordnung muss neu gefasst werden. Diese werde ich nicht in einem günstigen Moment selber aufstellen und dann zur Diskussion stellen. Die damit zusammenhängenden Fragen (zum Beispiel wann ins Bett gehen, dürfen Männer Frauen auf ihren Zimmern besuchen) müssen von allen bearbeitet werden. Oder Personalanstellung. Hilfspersonal kann ich direkt anstellen, Personal mit verantwortlichen Funktionen schlage ich dem Stiftungsrat vor. Wenn wir zum Beispiel eine Köchin brauchen, stelle ich die Bewerberinnen allen vor. Die Pensionäre achten dabei vielleicht auf Dinge, die mir entgingen. Wenn schlussendlich dann doch ich die Anstellung treffen muss, so ist es doch ein gewordenes Resultat, hinter welches sich mehr oder weniger alle stellen können.

Als Leiter muss man weiter lernen, nicht einfach selber jede Verantwortung zu tragen. Man muss delegieren können. Die Aussage «Jedes Heim steht und fällt mit dem Leiter» tönt schön und hat etwas Wahres. Sie ist aber ebenso gefährlich. Es sollte der Stolz eines Leiters sein, dass das Heim auch ohne ihn funktionieren kann. Dazu muss man aber seine Mitarbeiter heranziehen und ins Geschehen einweihen. Die Mitarbeiter sollten auch eine Verbindung zur Leitung haben. Einmal pro Jahr nehmen die Mitarbeiter an einer Sitzung des Stiftungsrates teil.

Mitspracherecht, Mitverantwortung ist weniger eine Frage nach dem Recht oder der Organisationsform. Sie ist mehr eine Frage des Stils. Die Funktionen sollten nicht soziale Rangstufen sein, sondern primär soziale Aufgaben, analog des 1. Korintherbriefes. A. Haller

Anschrift des Verfassers:

A. Haller, Leiter des Invalidenheims  
CH - 3645 Gwatt/Thun

## II

Am 25. August 1971 reichten die drei Gewerkschaftsverbände, der Schweiz. Gewerkschaftsbund, der Christlich-nationale Gewerkschaftsbund und der Schweiz. Verband evangelischer Arbeitnehmer eine



Initiative mit folgendem Wortlaut ein: «Der Bund ist befugt, Vorschriften aufzustellen über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen in Betrieb, Unternehmung und Verwaltung». Der Nationalrat hat sich mit knappem Mehr für den Gegenvorschlag des Bundesrates entschieden. In diesem Text wird die Mitbestimmung grundsätzlich bejaht, aber von der Mitbestimmung in der Verwaltung und von der Mitbestimmung der Organisationen nichts gesagt. Die Kommission des Ständerates schlägt neue Texte vor.

(Am 26. September hat der Nationalrat sich knapp für ein beschränktes Mitbestimmungsrecht ausgesprochen. Initiative und Gegenvorschlag kommen im nächsten Jahr zur Volksabstimmung. Die Red.)

### Warum eigentlich Mitbestimmung?

Der Brennpunkt der Mitbestimmungsinitiative liegt natürlich nicht in Heimen usw., sondern bei den Grossbetrieben der Wirtschaft. Wir anerkennen gerne, dass sich die Situation der Arbeitnehmer im Laufe der letzten Jahre sowohl in materieller wie auch in arbeitsrechtlicher Beziehung entscheidend gebessert hat. Gründliche Untersuchungen haben aber den eindeutigen Beweis erbracht, dass der Industriearbeiter — auch in gehobener Stellung — immer noch in der Vorstellung einer zweigeteilten Welt lebt. Für ihn gibt es ein gesellschaftliches Oben und ein gesellschaftliches Unten. Wenn zum Teil auch mehr verborgen, so herrscht doch noch weitherum die Auffassung vor, dass der Besitzer von Produktionsmitteln auch über die Arbeitnehmer entscheiden kann. Im Zeitalter des Arbeitskräftemangels sollte man aber gemerkt haben, dass Produktionsmittel nur im Zusammenhang mit menschlicher Arbeitskraft einen echten Wert repräsentieren. Wo aber Kapital und Arbeit aufeinander angewiesen sind, darf es nicht einfach Befehlende und Befehlsausführende geben. Es müsste eine Ordnung möglich sein, in welcher keiner über den andern verfügen kann. Damit, dass die Magenfrage gelöst ist, ist die soziale Frage noch lange nicht erledigt. Dass die Idee der Mitbestimmung weder (aus Deutschland) importiert noch ein momentaner Schlager ist, zeigt eine Resolution des Schweiz. Verbandes evangelischer Arbeitnehmer aus dem Jahre 1925: «Aus dem Prinzip der grundsätzlichen Vorzugsstellung des arbeitenden Menschen vor allen Sachgütern ergibt sich weiterhin die Forderung der Erhebung des arbeitenden Menschen aus einem Arbeitsuntertan zu einem Arbeitsbürger. Aus einem Produktionsmittel, das den sachlichen Arbeitsmitteln gleichgestellt wird, soll er zum verantwortlichen Mitarbeiter, aus einem dienenden zu einem mitberechtigten Glied des Arbeitsverbandes und des wirtschaftlichen Gesamtkörpers werden. Dazu muss der Gesamtheit der Arbeitenden in Betrieb, Beruf, Gesamtwirtschaft ein auf gesicherten Rechtsboden gestelltes Mitwirkungsrecht eingeräumt werden». Der Konzentrationsprozess in unserer Wirtschaft mit seinen Strukturänderungen verstärken beim Arbeitnehmer das Gefühl, Objekt und nicht Subjekt zu sein. Unter den Arbeitnehmern herrscht heute das Gefühl, manipuliert zu werden. Dieses Gefühl, welches sich auch in einer Nervosität unter den Arbeitern auswirkt, kann nicht mehr durch vermehrte Information und dem Ausbau des Mitspracherechtes behoben wer-

den — so nötig und wichtig diese auch sind. Der Arbeitnehmer muss vermehrt zu den Entscheidungen beigezogen werden, von welchen er betroffen ist. Wenn behauptet wird, der Arbeitnehmer sei zu einer solchen Mitbestimmung nicht fähig, so trifft dies sicher auf einen Teil zu. Es gibt aber genügend Arbeitnehmer, welche die nötigen Voraussetzungen haben. Das Ziel des Postulates ist es auch nicht, die Wirtschaftsordnung aus den Angeln zu heben.

Die Mitbestimmung ist auch ganz einfach in der Würde des Menschen begründet. «Ueberall dort, wo der Mensch nur Befehlsempfänger ist, nur Objekt, nur Instrument für den Willen anderer, also fremdbestimmt, überall dort wird seine Würde verletzt oder vernichtet» (Maus Düring). Auch biblisch gesehen ist der Mensch zur Freiheit berufen. Zu dieser Freiheit gehört es auch, dass der Mensch in seinem Arbeitsbereich nicht einfach einer Fremdbestimmung unterstellt wird. Verwirklichung der Mitbestimmung ist für mich eine logische Weiterentwicklung des freiheitlichen Denkens (und hat nichts mit marxistischem Gedanken-gut zu tun, wie behauptet wurde). Der Freiheitsbegriff hat seine Geschichte und Entwicklung (vergl. Sklaverei, Vorherrschaft der Weissen, auch die Kinderarbeit in den Fabriken wurde unter anderem mit der Freiheit der Eltern begründet). Freiheit muss daher von jeder Generation neu interpretiert werden.

In der gegenwärtigen Auseinandersetzung geht es erst um die Verfassungsbestimmung, welche es dem Bundesrat ermöglicht — nicht einmal zwingt — ein Gesetz über die Mitbestimmung zu erlassen. Dieses wird dann wieder durch die Parlamente gehen und dem Volke vorgelegt werden. Allein von daher ist es undenkbar, dass eine Vorlage angenommen würde, die zu einer Syndikalisierung unserer Wirtschaft führen würde. Davon abgesehen ist das sowieso nur ein Schlagwort. In der Zeit, da man um die Arbeitsverträge kämpfte, wurden die gleichen Prognosen gestellt: der Arbeitgeber habe dann nichts mehr zu sagen. Heute aber sind wir dankbar für den Arbeitsfrieden, und im Ausland staunt man, dass so etwas möglich ist. Die Mitbestimmung würde zu einer echten, glaubwürdigen Partnerschaft führen.

Obwohl es sich also erst um die Verfassungsbestimmung handelt, möchte man verständlicherweise gerne wissen, wie das konkret aussehen wird. Wir haben dazu in einer kleinen Schrift ein Modell für einen Betrieb mit 100 Arbeitnehmern ausgearbeitet. Es ist ganz auf die Praxis bezogen und wurde von einer Studienkommission, in der auch Arbeitgeber und Wissenschaftler vertreten waren, verfasst (zu beziehen auf dem Sekretariat des SVEA, Höhenring 29, 8052 Zürich).

Vor allem geht es uns um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Wie in einem Heim der Stiftungsrat usw. auf die Vorschläge des Heimleiters angewiesen ist, so ist es auch der Verwaltungsrat auf die Praktiker in der Betriebsleitung. Wir streben keine paritätische Mitbestimmung an. Aber es gibt Interessen der Arbeitnehmer, die in der Führung vertreten werden müssen, weil sie sonst unbeachtet bleiben. Umstritten ist die Frage, ob auch Gewerkschaftsfunktionäre im Verwaltungsrat vertreten sein sollen. Hier unterscheiden wir uns vom deutschen Modell, nach welchem dies automatisch geschehen soll. Bei uns müssten sie von

den Arbeitnehmern gewählt werden. Auf den Vorwurf, dass damit eine Fremdbestimmung in den Betrieb komme, ist ein doppeltes zu bedenken. Einmal kennen die Gewerkschaftsfunktionäre durch ihren Kontakt mit dem Arbeitnehmer den Betrieb besser als mancher Verwaltungsrat. Zum andern kommen die Verwaltungsräte auch nicht aus dem Betrieb. Für eine echte Mitbestimmung braucht es nicht nur ein neues Gesetz, sondern auch ein Umdenken. Wer wirkliche Partnerschaft will, der muss auch bereit sein, im Rahmen einer Partnerschaft auf einen Teil sogenannter wohlverborgener Rechte zugunsten des Partners zu verzichten. Nur dann kann man von einer echten Partnerschaft reden. Mitbestimmung ist darum der Weg zu einer solch echten Partnerschaft.

M. Graf

Anschrift des Verfassers:

M. Graf, Zentralpräsident des Schweiz. Verbandes evang. Arbeitnehmer, CH - 8370 Sirnach

### III

Ich beschränke mich auf zwei Aspekte der Mitbestimmungsdiskussion:

#### 1. Allgemeine Fragen der Sozialethik

Im Zusammenhang mit der Mitbestimmung ist viel von Sozialethik die Rede. Was hat man darunter zu verstehen?

*Ethik allgemein:* Sie fragt, wie ist die Erkenntnis von Gut und Böse möglich? Was ist Gut und Böse? Wie kann der Mensch dazu gebracht werden, das Gute zu wollen und es auch zu tun. Ethiker, wie zum Beispiel Prof. A. Rich, Zürich, teilen die Ethik in drei Hauptteile auf:

##### a) Individualethik

Sie befasst sich mit dem einzelnen Menschen, was er selber ist, und die Verantwortung für sich selber.

##### b) Personalethik

Hier geht es um die zwischenmenschlichen Beziehungen und ihre verschiedenen Formen.

##### c) Sozialethik

Wir Christen stehen in der Gefahr, zu glauben, dass die Probleme gelöst wären, wenn alle Leute gegenüber ihren Mitmenschen sich recht verhalten würden (also Personalethik). Im Bereich von Organisationen aber kann man nicht annehmen, dass die ethische Aufgabe allein durch das richtige Verhalten einzelner gelöst werden kann. Beispiel: Wenn ein Lohnsystem in einem Betrieb für die Mitarbeiter einer Abteilung schlimme Folgen zeigt, kann man dieses Problem nicht lösen, indem der Abteilungsleiter beim Ausfüllen der Zeitkarten «korrigiert», um seine Mitarbeiter zu schützen. Sondern es braucht ein neues Lohnsystem. Dieses aber ist eine Aufgabe der Institution und lässt sich nicht persönlich lösen. Die Sozialethik befasst sich mit den Normen und Verhaltensweisen, die durch gesellschaftliche Institutionen und Traditionen bestimmt sind. Damit hängen Mitbestimmungs-Problematik und Sozialethik eng zusammen.

#### 2. Das Problem der Macht

Das Problem der Macht wird zuwenig beachtet. Zwar werfen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Mitbestimmungsdiskussion

gegenseitig Machtstreben vor. Dabei wird meistens nur negativ von Macht gesprochen. Trotz der antiautoritären Welle — welche sicher auch viel Richtiges und Wichtiges brachte — kommen wir ohne Institutionen nicht aus. Jede Institution erfordert von den beteiligten Menschen jeweils einen bewussten oder unbewussten Akt der Einordnung, Unterordnung, also der Annahme. Damit ist aber jeder Institution die Lösung der Machtfrage aufgegeben.

##### a) Wesen und Begriff der Macht

Macht bedeutet Entscheidungsgewalt über das Schicksal von Menschen haben (zum Beispiel durch Reichtum oder durch Kenntnisse). Macht unterwirft. Wo solche Macht über eine gewisse Zeit ausgeübt wird, redet man von *Herrschaft*. Jede Organisation hat ihre eigene Herrschaftsstruktur. Diese bewegt sich zwischen zwei Grenzfällen: Herrschaft als rohe Gewalt, die nur solange wirkt, wie die unmittelbare Bedrohung anhält. Und Herrschaft durch Ueberzeugung, die Menschen bindet, auch wenn kein äusserer Druck dahintersteht.

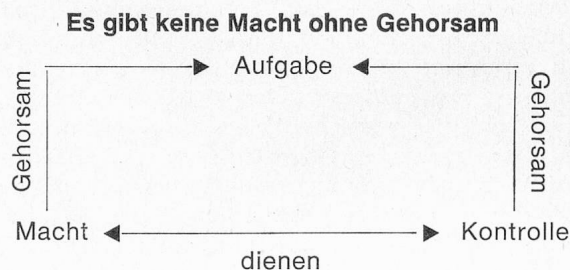
Das Problem der *Legitimität*: Festigt sich die Macht in der Dauerform der Herrschaft, so entsteht die Frage der Anerkennung durch die Beherrschten. Der Herrschende muss, um das Vertrauen der Beherrschten zu verdienen, sich vor diesen rechtfertigen und legitimieren. Er muss nachweisen, dass seine Handlungen durch gemeinsame oder übergeordnete Ziele begründet sind.

Das Problem der *Autorität*: Es ist nur bedingt richtig, dass man der Autorität aus freier Einsicht, nicht aber aus Angst vor Strafe folge. Autorität kann nicht nur davon leben, dass dem Untergebenen alles einsichtig ist. Darum muss an die Stelle der Einsichtigkeit das Vertrauen treten. Die auf Autorität begründete Macht hat aber strengere Voraussetzungen und grössere Möglichkeiten, als sie durch äussere Gewalt erreicht werden kann. Autorität widerspricht auch nicht dem Gedanken der Partnerschaft. Im Gegenteil ist Partnerschaft echte Voraussetzung jeder Autorität. Dabei entsteht ein Spannungsfeld zwischen kritischer Ueberprüfung und vertrauensvollem Gehorsam. Diese Spannung kann und soll nicht aufgelöst werden.

##### b) Macht und Gehorsam

These: Macht von Menschen über Menschen ist wesentlich das Ergebnis von Gehorsam. Gehorsam ist wesentlich Liebe zum Mitmenschen.

Dazu folgendes Schema:



Macht ist nicht etwas, das von oben nach unten kommt. Man kann deshalb auch von Kooperation reden. Kooperation setzt voraus, dass es Menschen gibt, die planen und anordnen. Dann gibt es andere, die disponieren und ausführen. Alle zusammen dienen dem gemeinsamen Ziel der gemeinsamen Aufgabe.



Wirkliche Kooperation in einem Betrieb ist nur möglich, wenn die Zielsetzung oder die Aufgabe, gegenüber welcher alle zusammen in Gehorsam zusammenarbeiten sollten, auch gemeinsam bestimmt wird.

Dabei wird das Wort Jesu wahr: «Wer unter euch der Grösste sein will, der sei aller Diener». A. Trüb

Anschrift des Verfassers:

Pfarrer Dr. A. Trüb, Institut Kirche und Industrie  
CH - 8032 Zürich

Aus den *Gruppengesprächen* wurden den Referenten konkrete Fragen gestellt. Nachfolgend eine Auswahl davon und deren Beantwortung in gekürzter Form.

*Frage:* Es gibt eine Reihe von Bedenken und Gefahren, zum Beispiel nicht alle Arbeitnehmer wollen Mitbestimmung; egoistische statt übergeordnete Interessen; ideologische Tendenzen durch Gewerkschaftsfunktionäre usw. Darf man, trotz dieser und anderer Bedenken, in der Mitbestimmung über den gegenwärtigen Stand hinaus weitermachen?

*Graf:* Natürlich gibt es noch viele Schwierigkeiten. Aber einmal muss man anfangen. Schwierigkeiten dürfen uns nicht abhalten. Auf's Ganze sehe ich auch nicht so schwarz.

*Trüb:* Sicher gibt es noch viele Probleme (zum Beispiel Grenze zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber; Einflussnahme anderer Verbände: KV, VSA usw.). Sie müssen aber gelöst werden.

Ideologie wird meistens nur links geprägt verstanden. Es gibt diese aber ebenso von rechts. Begriffe, wie soziale Marktwirtschaft, Handels- und Gewerbebefreiheit, stecken voll von Ideologie (vergl. auch Antwort zur nächsten Frage).

*Frage:* Wie kann das von Pfr. Trüb vorgelegte Schema funktionieren, wenn bei den Beteiligten kein christlicher Hintergrund vorhanden ist?

*Trüb:* Ich schliesse die Grundsatzfrage mit ein: Mitbestimmung ja oder nein. Wir wissen, dass das wirtschaftliche Wachstum gewisse Grenzen erreicht hat. Wir werden den Gürtel enger schnallen müssen (Rohstoffe werden knapper und teurer). Gelingt es uns nicht, die Menschen zu einem andern Leben zu motivieren, auch in der Arbeit, wird es soziale Unruhen ohne Ende geben. Man kann ein schwarzes Zukunftsbild zeichnen. Deshalb ist die Mitbestimmung eine absolute Notwendigkeit, denn anders werden wir die Arbeiter nicht zum Mitmachen motivieren können.

Wenn man auf der Skizze Gehorsam (das einen christlichen Klang hat) durch Motivation ersetzt, dann ist das Ganze modern.

*Suter:* Wir werden künftig neue Solidaritätsformen brauchen. Es können auch falsche und gefährliche entstehen. Es wäre wichtig, dass wir ein gutes Modell anbieten können.

*Frage:* Wie sieht Mitbestimmung in Kinderheim, bei Jugendlichen und in der Familie aus?

*Haller:* Es gibt kein festes Rezept. Je nach Alter und Intelligenz der Kinder muss man einen andern Stil suchen. Grundsätzlich würde ich die Kinder genauso ernst nehmen wie zum Beispiel die Hausmutter und ihre Anliegen entsprechend prüfen.

\*

## Der Ausbau des Sozialstaates

### Zweite Runde für die AHV-Säule — Schwerer Entscheid für den Bundesrat — Gewichtige Steuerausfälle für Bund, Kantone und Gemeinden

SFP. — Dass der Bundesrat sich entschlossen hat, die Grundsätze für ein Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge in eine zweite Vernehmlassung bei den Kantonen, den Parteien und interessierten Organisationen zu schicken, bringt recht deutlich zum Ausdruck, wie gross die Schwierigkeiten sind, die mit der Verwirklichung der «Zweiten Säule» auftreten, und welche eminente Bedeutung die Landesregierung der Ausführung des in der Bundesverfassung seit dem 3. Dezember 1972 verankerten Prinzips der beruflichen Vorsorge für alte und kranke Tage beimisst. Es ist ungewöhnlich, dass der ganze Apparat des Vernehmlassungsprozesses für die gleiche Materie ein zweites Mal in Gang gesetzt wird. Wenn sich der Bundesrat doch dazu entschloss, so hatte er zweifelsohne seine guten Gründe. Nachdem der Souverän am 3. Dezember 1972 dem «Dreisäulensystem» zugestimmt hatte, wurde ein Ausschuss der AHV-Kommission mit der Ausarbeitung eines Vorentwurfes zu einem Bundesgesetz beauftragt. Seine Abfassung nahm sehr viel Zeit in Anspruch, und die Kommission sah sich vor ausserordentlich schwierige Probleme gestellt, die einer Lösung entgegengeführt werden mussten. Der als Resultat der Experten-Beratungen vorliegende Entwurf ist verwaltungsintern noch nicht bereinigt, und entsprechend liegt auch keine Stellungnahme des Bundesrates vor. Immerhin lässt der Text der Kommission erkennen, dass es um einen mühsam ausgehandelten Kompromiss geht. Dass jene Kreise, die sich der finanziellen Vorsorge für das Alter verschrieben haben, vorab die Versicherungsgesellschaften, aber auch die Banken, die sich bereits seit etlicher Zeit ernsthaft mit der praktischen Realisierung dieses Vorsorgezweiges befassen, nun nochmals Gelegenheit erhalten sollen, sich zu äussern, ist sicher richtig und wertvoll. Wiederholt geriet in letzter Zeit die «Zweite Säule» wegen der starken Inflationsrate (Kapitaldeckungsverfahren) in das Schussfeld der Kritik. Was in den Grundzügen so überzeugend gewirkt hatte, war offenbar gar nicht so einfach zu einem funktionsfähigen System auszuarbeiten. Allem nach bestehen auch jetzt noch Differenzen, die es zu klären gilt. Um eine optimale Lösung zu erzielen sah sich der Bundesrat veranlasst, noch einmal ein dreimonatiges Vernehmlassungsverfahren in Gang zu setzen.

Das Grundkonzept der «Zweiten Säule» der Alterssicherung durch betriebliche und berufliche Vorsorge besteht darin, dass sie über die Existenzsicherung durch die staatliche AHV hinaus die Weiterführung der gewohnten Lebenshaltung sichern soll. Renten der beruflichen Vorsorge werden vom Zeitpunkt ihrer Entstehung an als laufende Renten der Preisentwicklung angepasst. Die Kosten dieser Indexierung überbindet der Entwurf einem gesamtschweizerischen Pool, der zu diesem Zweck nach dem Rentenwert-Umlageverfahren Sonderbeiträge erhebt. Hauptträger der beruflichen Vorsorge sind die anerkannten Vorsorgeeinrichtungen, die paritätisch verwaltet sein müssen und Gewähr für finanzielle Sicherheit zu bieten haben.