

Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA
Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen
Band: 55 (1984)
Heft: 9

Artikel: Demokratie und Verantwortung in Gesellschaft und Wirtschaft
Autor: Kilgus, Ernst
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-811623>

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: 23.01.2026

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

Grenzen der Demokratie im Heimaltag?

Unter dem Titel «Demokratische Verantwortung im Heim» führte der VSA Ende August 1983 im Schloss Hünigen eine Arbeitstagung durch, die bei den Teilnehmern tiefe, bleibende Eindrücke hinterliess und die auf vielseitigen Wunsch Mitte März 1984 im Franziskushaus Dulliken wiederholt wurde. Die von Dr. Imelda Abbt und Prof. Dr. Ernst Kilgus geleitete Wiederholung war den Heimleuten aller Heime zugänglich und wurde im Hinblick auf ein neues Kursprojekt für das kommende Jahr auch von zahlreichen Mitgliedern des Zentralvorstandes besucht. Umrahmt von den Grundsatzreferaten zu Beginn (Kilgus) und zum Abschluss (Abbt), standen die Erfahrungsberichte der Praktiker im Zentrum: Hanspeter Heer, Dr. Fred Hirner und Martin Meier sprachen zum Thema «Gelebte Demokratie im Heim?». Mit freundlicher Erlaubnis der Referenten werden in diesem Heft die Vortragstexte von Ernst Kilgus und Imelda Abbt den Lesern vorgelegt. Der Abdruck der Erfahrungsberichte wird zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Demokratie und Verantwortung in Gesellschaft und Wirtschaft

Von Prof. Dr. Ernst Kilgus, Universität Zürich

Es ist mir eine grosse Freude, im Rahmen dieser Arbeitstagung über ein so anspruchsvolles Thema sprechen zu dürfen. Die Tagungen des VSA sind bekannt für die Reichweite der gewählten Thematik. Ich konnte dies als Referent ein erstes Mal an der Jahresversammlung 1981 erfahren, als die Begriffe der Macht und des Neides im Zentrum der Überlegungen standen. Im Juni 1983 haben Sie sich, wie mir bekannt ist, im Rahmen des «Einsiedler Forums» mit dem Thema «Ehrfurcht vor allem Leben» auseinandergesetzt. Jetzt stehen zwei neue und sehr komplexe Begriffe im Mittelpunkt der Beratungen: die Begriffe der «Demokratie» und der «Verantwortung». Die Tagungsleitung hat mir dabei die Aufgabe zugewiesen, im Rahmen eines Eintretensreferates die beiden Schlüsselbegriffe vorzustellen, um auf diese Weise erste Impulse für den Dialog in den Arbeitsgruppen zu vermitteln.

Demokratie und Verantwortung – zwei Populärbegriffe

Auf den ersten Blick scheint dieser Auftrag keine nennenswerten Probleme zu bieten, weil im Alltag jedermann die Begriffe der Demokratie und der Verantwortung laufend verwendet, im *gesellschaftlichen* und hier natürlich insbesondere im *politischen* Leben, dann vor allem aber auch in der *wirtschaftlichen* Praxis: es soll überall, wo Menschen zusammenwirken, «demokratisch» zu und her gehen, ähnlich wie an einer Landsgemeinde, die weitgehend als Modell vollkommener Demokratie betrachtet wird. Der Begriff der Verantwortung ist nicht minder populär, wie dies das regelmässige Studium der Tagespresse beweist: die Uhrenindustrie, so ist etwa zu lesen, befinde sich in einer Krise, weil sich die leitenden Führungsgremien ihrer Verantwortung während langer Zeit nicht bewusst gewesen seien. Die Entlassung von Arbeitern in einer Aufzügefabrik sei unverantwortlich. Die Demokratie als Staatsform sei nicht lebensfähig, wenn die Parteien und Behörden nicht willens seien, Verantwortung zu tragen. Der Katalog von Beispielen und Redeweisen liesse sich beliebig fortführen.

Zwei Populärbegriffe also, die jedermann kennt und verwendet. Was läge somit näher als die Forderung, auch ein Heim solle nach demokratischen Spielregeln geleitet werden, und die dort lebenden Menschen und Menschengruppen, Führungsgremien und Instanzen aller Art, hätten dabei *demokratische Verantwortung* zu tragen. Niemand möchte undemokratisch sein, sich dem Vorwurf aussetzen, er denke und handle gegen die Grundprinzipien der Demokratie, zum Beispiel im betrieblichen Alltag eines Heimes. Und schon gar nicht würde sich jemand der Untugend rühmen, seine Überlegungen und Entscheidungen wären nicht von Verantwortung und von Verantwortungsbewusstsein für die zu verfolgenden Ziele getragen. Was also, so müssen wir doch fragen, gibt es da angesichts der Popularität der beiden Begriffe und bei der offenbaren Eindeutigkeit ihres Inhaltes noch zu diskutieren?

Wie meistens bei solchen Populärbegriffen wird man sich ihrer wahren Bedeutung erst bewusst, wenn wir die Ebenen des Gebrauchs von Schlagworten verlassen und uns mit der Frage nach der praktischen Handhabung auseinandersetzen. Es ist leicht, an einer August-Rede von demokratischer Verantwortung des Bürgers zu sprechen oder diese in einer parlamentarischen Diskussion zum neuen Ehe-recht von Demokratie und Verantwortung in der familiären Gemeinschaft anzuführen. Es ist aber schwierig, für die konkrete Anwendung dieser Prinzipien im Alltag Regeln zu entwickeln, für das Demokratieverständnis zwischen den Ehegatten etwa, zur Verantwortung der Eltern für die Kinder und letztlich zur Verantwortlichkeit für die Familie als Ganzes.

Lassen Sie mich in der Folge diesen Problemen der praktischen Handhabung etwas nachgehen in einem Referat, welches, allein schon der Grösse des Themas wegen subjektive Züge tragen wird: es muss subjektiv sein, weil ja nicht von allem und jedem, wo Demokratie und Verantwortung in Gesellschaft und Wirtschaft eine Rolle spielen, gesprochen werden kann, zwangsläufig also nur eine Auswahl von Beispielen in Frage kommt. Es wird vor allem

deshalb subjektiv sein, weil diese beiden Begriffe, so wissenschaftlich sie auch dargestellt sein mögen, letztlich doch immer einer Wertung bedürfen. Absolute und zeitlos gültige Werte und so auch Bewertungen gibt es auf diesem Gebiet nicht. Wer von Werturteilen spricht, kommt nicht umhin, seine eigene Erlebniswelt und so seine persönlichen Erfahrungen mit ins Spiel zu bringen. Die Akzentsetzung ist demzufolge stets eine subjektive. Die Objektivität eines solchen Referates muss wohl darin bestehen, die eigenen Wertungen als solche deutlich zu umschreiben und sie als *eine* Meinung, aber nur als eine unter vielen Meinungen, in einen Dialog einfließen zu lassen. In diesem Sinne wollen Sie die weiteren Ausführungen verstehen.

Demokratie und Verantwortung im Staat

Lassen Sie mich mit einigen Überlegungen zur Handhabung von Demokratie und Verantwortung im Staat fortfahren. Zuerst vom Staat und über den Staat zu reden, ist in unserem Lande wohl das Naheliegendste; denn – gemäss Auffassung vieler unserer Landsleute – sind wir Schweizer ganz besonders dazu berufen, über die Demokratie und über die Verantwortung des Bürgers in der Demokratie nachzudenken. Mag dies auch etwas überheblich klingen, so gibt es dafür immerhin eine einfache und *historische* Begründung.

Dietrich Schindler, der Zürcher Ordinarius für Völkerrecht, Europarecht, Staats- und Verwaltungsrecht, gibt sie indirekt, aber doch sehr deutlich, wenn er im «Zürcher Bürger- und Heimatbuch» schreibt, die Schweiz nenne sich «mit Stolz die älteste Demokratie der Welt»¹. Tatsächlich bestand während Jahrhunderten in der ganzen Welt keine einzige Demokratie ausserhalb der Schweiz. Wirkliche Demokratien waren allerdings nur die Landsgemeindekantone, während die Städte durch Räte regiert wurden, die von Zünften – so in Zürich – oder Patriziaten – beispielsweise in Bern – gebildet waren. Durch die Ablehnung jeder Alleinherrschaft unterschieden sich indessen auch die schweizerischen Städte von jenen ausländischer Staaten, wussten sie sich doch mit den Länderkantonen stets verbunden.

Erst im 19. Jahrhundert griff die Demokratie auch auf andere Staaten über. Die Französische Revolution von 1789 brachte ihr in Europa einen ersten Auftrieb, der zunächst indessen, vor allem in der napoleonischen Zeit, von kurzer Dauer war. Noch 1870, bei Beginn des Deutsch/Französischen Krieges, war die Schweiz in Europa die einzige Demokratie, rings umgeben von Monarchien. Mit der endgültigen Abkehr Frankreichs von der Monarchie im Jahre 1871 hob in Europa jene allgemeine Entwicklung zur Demokratie an, die seither alle Staaten erfasst hat. Heute ist die Demokratie in der ganzen Welt verbreitet und an sich kein besonderes Kennzeichen der Schweiz mehr. Der demokratische Geist aber ist in unserem Land dank seiner langen Tradition bis zum heutigen Tage noch weit tiefer verwurzelt als in den meisten übrigen Staaten der Welt, und die Schweiz ist in verschiedener Hinsicht auch heute noch demokratischer gestaltet als alle übrigen Nationen, ganz abgesehen von jenen, die sich offiziell zwar Demokratie oder Republik

oder Demokratische Republik nenne, echte Wahlen und den Pluralismus der öffentlichen Meinung aber nicht dulden. Die Vorstellungen «einer Regierung des Volkes durch das Volk und für das Volk» und die Auffassung, die Staatsgewalt habe vom *Volk als Souverän* auszugehen, die Volksherrschaft, eben die Demokratie, sei demzufolge zu institutionalisieren, weichen voneinander ab, in der Schweiz stellen sie aber zweifellos noch immer die zentralen und tragenden Elemente unserer Staatsidee dar. Typisch und einzigartig für die schweizerische Demokratie ist denn auch der ausserordentliche Umfang der *Volksrechte*. Darauf werde ich später zurückkommen. Vorher möchte ich Sie zu einem Blick zurück in die abendländische Geschichte einladen und an einige Tatsachen erinnern, die wir – trotz unserer humanistischen Tradition – gerne übersehen.

Ein Blick zurück in die Geschichte

Ich denke an das Faktum, dass die Träger unserer abendländischen Kultur, die Griechen und später auch die Römer, die Demokratie als Staatsform weitgehend *ablehnten*. *Platon* (427 bis 347 v. Chr.), der Schüler des grossen *Sokrates* (470 bis 399 v. Chr.), hat in seinem utopischen Staat zwischen dem erwerbenden Stand, dem Kriegerstand und den sogenannten Wächtern unterschieden, jenen Wächtern, welche aus dem Kriegerstand durch Bewährung auserlesen wurden und denen allein die politische Macht, das Herrschen, zukam, eine Macht übrigens, die innerhalb dieser Minderheit vererbbar war. Sie, diese Wächter, sollten, in der Ideenschau lebend, den Staat, den Platon als ein Erziehungssystem grössten Stils betrachtete, regieren. Die Herrscher, so meinte er, müssten Philosophen sein, weil nur sie für die Aufrechterhaltung eines «gerechten Staates» sorgen könnten. Auch das Denken des Sokrates bezog sich in erster Linie auf das sittliche und gerechte Handeln: aus einsichtigem philosophischen Denken gehe rechtes Handeln notwendigerweise hervor. Das Sittliche wird bei ihm über die objektiven Ordnungen von Staat und Religion gestellt, so auch über die Gesetze. Für diese Meinung hat er später mit dem Tod bezahlt. Anders bei Platon: seinem ersten utopischen Staatsentwurf, der *Politeia*, liess er später das Alterswerk «Die Gesetze» folgen, in welchem er anstelle der Philosophen-Könige die Idee der gesetzlichen Ordnung treten lässt.

In der Politik des *Aristoteles* (389 bis 322 v. Chr.), dem Schüler des Platon, finden sich ähnliche Überlegungen. Seine Philosophie ist für das Abendland die einflussreichste aller Zeiten gewesen. Er begründete die Logik, beherrschte auch die wissenschaftliche Forschung seiner Zeit und schuf mit seiner Sittlichkeitslehre, die er auf Sokrates aufbaute, eine Jahrhunderte überdauernde Tugendlehre, welche in seine Staatslehre ausmündete: er anerkennt *drei gute* Regierungsformen: die Monarchie, also das Königtum, die Aristokratie im Sinne der «Herrschaft der tugendhaften Männer, also der Besten» und die Politie, eine Art konstitutioneller Regierung als Mischung aus Oligarchie und Demokratie. Gleichzeitig lehnt er *drei schlechte* Regierungsformen ab: die Tyrannis, die Oligarchie als Herrschaft der Reichen und die Demokratie. Die Demokratie, so meinte er, beruhe auf der Überzeugung, dass Menschen, die gleichermassen frei sind, in jeder Beziehung gleichberechtigt sein sollten. Die Möglichkeit, eine solche Idee praktisch zu realisieren, sehe er allerdings nicht.

¹ Erziehungsdirektion des Kantons Zürich: Zürcher Bürger- und Heimatbuch, 7. Auflage, Zürich 1962, S.101.

30./31. Oktober 1984

Verantwortung – eine Zwischenmenschliche Aufgabe

Weiterbildungskurs des Schweizerischen Vereins diplomierter Hausbeam-
tinnen (SVDH) in der Paulus-Akademie, Zürich

Tagungsleitung: Frau Dr. Imelda Abbt, VSA

Programm:

Dienstag, 30. Oktober

- 10.00 Uhr Einstiegsdebatte zum Thema
- 11.00 Uhr Referat: «Zwischenmenschlichkeit –
eine Berufung»
- 14.00 Uhr Referat: «Zwischenmenschlichkeit –
Selbstaufopferung, Selbstfindung?»
- 15.30 Uhr Vertiefung des Referats in Gruppen
- 16.30 Uhr Plenum
- 17.00 Uhr Ende des 1. Kurstages

Mittwoch, 31. Oktober

- 10.00 Uhr Referat: «Simone Weil 1909–1943
Eine mögliche Antwort in dieser Zeit
Arbeit an Texten
- 15.00 Uhr Abschlussreferat: «Wort – Antwort –
Verantwortung unsere Lebensform»
- 16.00 Uhr Ende der Tagung

Die Teilnahme an beiden Kurstagen ist erwünscht, der Besuch eines einzelnen Tages ist jedoch möglich.

Kurskosten:

	ganzer Kurs	pro Tag
VSA-Mitglieder und Mitarbeiterinnen aus VSA-Heimen	Fr. 110.–	Fr. 70.–
Nichtmitglieder	Fr. 130.–	Fr. 80.–

inbegriffen sind Mittagessen und Pausenkaffee

Unterkunft in der Paulus-Akademie separat, reservieren Sie sich das Zimmer direkt!

Anmeldetalon (Weiterbildungskurs SVDH, 30./31. 10. 84)

Name, Vorname _____

Betrieb _____

Adresse _____

PLZ, Ort _____

Datum und Unterschrift _____

Mitgliedschaft VSA ☐

Bitte bis **5. Oktober 1984** einsenden an:

Sekretariat des SVDH, Frau N. Cajacob, Bahnhofstrasse 10a, 7320 Sargans

Nach erfolgter Anmeldung erhalten Sie die nötigen Unterlagen.

Erst im 16. Jahrhundert, bei den Humanisten *Erasmus von Rotterdam* (1465 bis 1536) und dessen Freund *Sir Thomas Morus* (1478 bis 1535), finden sich Ansätze zu einer repräsentativen Demokratie. Thomas Morus selbst war ja unter Heinrich dem Achten Sprecher des Parlamentes und später auch Lordkanzler. *Baruch de Spinoza* (1632 bis 1677) nannte die repräsentative Demokratie englischer Prägung hundert Jahre später «die natürlichste Staatsform». Im 18. Jahrhundert dann trat vor allem *Rousseau* (1712 bis 1778) in seinem «Contrat social» für die Demokratie ein und setzte an die Stelle des einst gepriesenen Naturmenschen den politisch mündigen Bürger, der durch willentliche Abtretung seiner Naturfreiheit an einen Kollektivwillen den idealen Staat schafft. Seine Gedanken und Schriften wirkten zündend für die Träger der Französischen Revolution. Der bekannte englische Philosoph *Bertrand Russell* (1872 bis 1970) bezeichnet in seinem Werk *Rousseaus «Contrat social»* als «die Bibel zur Französischen Revolution». Schon 14 Jahre vor Rousseau hat *Montesquieu* (1689 bis 1755) in seiner Arbeit «De l'esprit des Lois» die Prinzipien für eine politische Ordnung des Staates gelegt. Seine Auffassung von der Gewaltentrennung mit einer exekutiven, einer legislativen und einer judikativen Gewalt hat die Jahrhunderte überdauert und prägt denn auch den demokratischen Staat der Gegenwart. Damit sind wir wie-der in unsere heutige Zeit und die schweizerischen Verhältnisse zurückgekehrt.

Demokratische Rechte des Bürgers schaffen Verantwortung

Zur Diskussion stehen nun als nächstes die Rechte des Bürgers in unserem demokratischen System der Gewaltentrennung. Es lässt sich leicht nachweisen, dass der Bürger in keinem andern Staat der Welt über so zahlreiche politische Rechte verfügt wie in der Schweiz. Die Schweizer wählen nicht nur die Parlamente des Bundes und der Kantone, die kantonalen Regierungen und die wichtigsten Behörden der Bezirke und Gemeinden, sondern sie können auch zu zahllosen Sachfragen Stellung nehmen. Änderungen der Bundesverfassung und der Kantonsverfassungen sind dem Volke zur Abstimmung vorzulegen. Mit dem Initiativ- und dem Referendumsrecht sind zusätzliche Volksrechte garantiert. Trotz des heutigen Umfangs an Volksrechten wird aber wohl niemand die Meinung vertreten, die schweizerische Demokratie sei notwendigerweise und fast zwangsläufig die problemloseste aller

Demokratien. Die einen fordern einen weiteren Ausbau, andere melden aber schon heute ihre Besorgnis zur Funktionstüchtigkeit der Demokratie an. So hat der bekannte Basler Staatsrechtslehrer, Professor Kurt Eichenberger, in seiner Festrede zum St. Galler Hochschultag 1983, die dem Thema «Bürger – Staat – Demokratie» galt, die Meinung vertreten, die politischen Rechte des Bürgers seien «in ein rutschiges Terrain geraten». Der emanzipierte Bürger wolle nicht bloss über «generell-abstrakte Anordnungen des Staates», also über Änderungen im Verfassungs- und Gesetzesrecht entscheiden, sondern vermehrt bei handfesten Sachfragen mitsprechen. Eichenberger hat deshalb dargelegt, dass er die gezielte Einführung eines Verwaltungsreferendums, ja, die Schaffung einer Volksinitiative für besondere Verwaltungsakte zur Stärkung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Bürgers durchaus für einen gangbaren Weg halte. Er denke dabei insbesondere an Bau-, Verkehrs-, Umweltschutz- und Schulfragen auf der Ebene von Gemeinde und Kanton. Ein solch neuartiges Instrument wie die Verwaltungsinitiative könne aber auch auf Bundesebene zur Wirkung kommen.

Andere, nicht minderbekannte Staatsrechtler haben sich demgegenüber zur Auffassung bekannt, dass es ein Irrtum wäre, zu glauben, die Demokratie sei um so besser, je umfangreicher die Volksrechte ausgestattet würden. Dabei handelt es sich meines Erachtens um ganz zentrale Gedanken, auf die wir im Verlaufe unserer Tagung möglicherweise noch mehrere Male zurückkommen müssen: die Demokratie, so wir hier ausgesagt, gewinnt also nicht, wenn man in bezug auf die Einräumung immer umfassenderer Mitwirkungsrechte weiterschreitet. Demokratie sei kein Mengenproblem. Tatsächlich lässt die Erfahrung vermuten, dass die stetig wachsende Zahl von Volksabstimmungen zu Sachfragen eher zur Gleichgültigkeit des Bürgers und zweifellos zum Rückgang der Stimmbeteiligung geführt hat. Die Qualität der Demokratie darf man offenbar nicht nur nach der Zahl von Volksabstimmungen bemessen, sondern nach dem lebendigen Anteil, den die Bürger an ihrem Staate und am öffentlichen Leben nehmen, am Ausmass also der praktischen und tatsächlichen Handhabung der *Verantwortung* als Bürger für das Staatsganze. Damit sind wir beim zweiten Schlüsselbegriff, jenem der «Verantwortung», angelangt. Betrachten wir beispielsweise die lamentablen Stimmbeteiligungsquoten in Bund, Kantonen und Gemeinden, so liegt der Schluss nahe, dass ein Grossteil der Bürger in der Demokratie die

Patienten-Bad

SAP 6/81

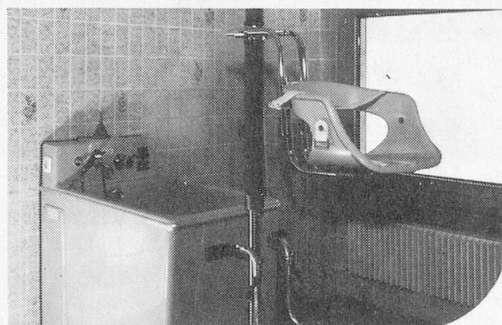
Das Patienten-Badesystem «Century» verlangt bei minimalem Platzbedarf von 1,9 x 2,5 m nur eine Pflegeperson zur Betreuung. Die Patienten freuen sich auf den

wohlthuenden Badevorgang und das Pflegepersonal möchte dieses System nicht mehr missen. Verlangen auch Sie eine unverbindliche kostenlose Erprobung.

embru

Embru-Werke, Kranken- und Pflegemöbel, 8630 Rüti
Telefon 055/31 28 44

Embru bringt Komfort ins Heim



ihnen übertragene Verantwortung nicht wahrnimmt. Die Frage, ob der Stimmberechtigte in der Demokratie schweizerischer Prägung nicht überfordert sei, wird dabei immer wieder aufs neue gestellt. Die Überforderung bezieht sich auf mancherlei. In Frage gestellt wird bei vielen Abstimmungsvorlagen die *sachliche* Zuständigkeit des Bürgers, wenn ihn Vorlagen materiell überbeanspruchen. In Frage gestellt wird aber auch die *zeitliche* Belastung, die zur Gleichgültigkeit des Bürgers Anlass geben kann. Seit Jahren diskutiert wird des weitern die Form der *Meinungsbildung* im Staate, wobei Presse, Radio und Fernsehen in gleicher Weise im Schussfeld der Kritik stehen wie die Parteien, Verbände, Gewerkschaften, Vereine und letztlich sogar die Kirchen samt ihren Hilfswerken. Von ganz zentraler Bedeutung scheint mir der Vorwurf zu sein, es liege im Wesen jeder demokratischen Ordnung, dass sie zur vollkommenen *Mittelmässigkeit* neige, zur steten Anpassung an den Durchschnitt. Durchschnittsleistungen, man erkenne dies schon in den Schulen, würden zur Norm und so zur Tugend, zum Maßstab aller Dinge, und wehe allen, welche die Norm verletzen, die daraus ausbrechen, um sich zu profilieren. Diese Mentalität setze sich fort auch im politischen Leben, man erkenne dies am durchschnittlichen materiellen Gehalt von Motionen, Postulaten und Interpellationen recht deutlich.

Völlig verwirrend werden die Probleme rund um die Mittelmässigkeit zudem im Zusammenhang mit der Frage nach der *Verantwortung*, nach der *Verantwortlichkeit* auch im Sinne einer juristischen Forderung, ich meine die Haftung für Handlungen, welche die Sorgfaltspflicht verletzen und zu Schaden führen. Das Problem lässt sich am Beispiel der Behörden verdeutlichen: eine typische und wohl einzigartige Auswirkung des demokratischen Geistes ist die *kollegiale Organisation aller staatlichen Behörden*, angefangen beim Bundesrat und fortgeführt bei den kantonalen Regierungen und kommunalen Exekutiven wie Stadt- und Gemeinderäte. Im Kollegialsystem, so wird gesagt, komme die Abneigung des Schweizer gegen die Herrschaft von Einzelpersonen zum Ausdruck. Alle wichtigen Beschlüsse würden durch die Gesamtbehörden gefasst, wobei alle Mitglieder der Behörde gleichberechtigt beteiligt seien. *Staatliche Macht werde so auf möglichst viele Einzelpersonen verteilt, um jede Alleinherrschaft zu verunmöglichen.* Die Lösung, so meine ich, ist wahrscheinlich – nimmt man alles in allem – die einzig mögliche und sinnvolle, in Abwandlung eines berühmten Churchill-Wortes, «die am wenigsten schlechteste». Dennoch fragen wir uns oft, wer denn eigentlich im Staate die Verantwortung für einmal getroffene Entscheidungen trage, für unsere Aussenpolitik, für den stets defizitären Staatshaushalt, für die Ausrüstung unserer Armee, für den Bau von Atomkraftwerken, für die Zerstörung der Umwelt. Gremien sind es stets, indessen sind Gremien als Entscheidungsträger ihrem Wesen nach immer anonym, wechseln ihre Zusammensetzung, und so liegt die Verantwortung letztlich beim Staatsvolk selbst. Das Volk aber übernimmt nur bedingt ein kollektives Schuldbewusstsein, eine Haftung gibt es wohl kaum.

Wie wir noch sehen werden, haben die Demokratisierungsideen auch auf einzelwirtschaftliche Gebilde übergegriffen, auf die Familie oder auf Heime als Konsumeinzelwirtschaften genauso wie auf Erwerbseinzelwirtschaften wie Fabriken, Handelsbetriebe, Versicherungsgesellschaften und Banken. *Wo früher der Unternehmer plante und unter*

Risikobedingungen entschied, treffen heute Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte und Manager, also wiederum Gremien, nach demokratischen Prinzipien ihre Entscheidungen. Wo früher ein Chefredaktor zusammen mit seinen Redaktoren eine Zeitung redigierte und dem Verlag gegenüber die Verantwortung trug, gibt es heute Redaktoren-Teams und darüber einen oder mehrere Herausgeber, die selber weder redaktionelle noch echte verlegerische Verantwortung tragen. Die Frage «Wer trägt die Verantwortung?» steht bei jedem «Unglück» zwangsläufig im Raum, handle es sich nun um den Kauf und Abdruck von Hitler-Tagebüchern oder um Giftfässer aus Seveso. Es ist wohl das ganz grosse Problem unserer Tage, dass sich die Gesellschaft in der modernen Demokratie anschiekt, die Verantwortung abzuschaffen.

Und doch ist, und das kann man nicht genug betonen, in keiner Staatsform die *Freiheit* des einzelnen in so hohem Masse verwirklicht wie in der Demokratie, wo der Bürger eben selbst an der Gestaltung seines Staates mitwirken kann. Das ist wohl das *Dilemma*, in welchem wir uns befinden: charakteristisches Kennzeichen unseres Staates ist die Freiheit, die Freiheit des Staates insgesamt wie auch die Freiheit des einzelnen Menschen im Staat. Der Bürger soll frei sein im Entscheid, ob er stimmen will oder nicht. Wenn Freiheit aber zu Gleichgültigkeit und zu einem Sich-Verstecken hinter Gremien führt, sind die Verantwortlichkeiten nicht mehr eindeutig geregelt. Vielleicht kommt der frühere Inlandredaktor des «Tages-Anzeigers», *Hans Tschäni*, in seinem neuesten Buch «Wer regiert die Schweiz?», das die Bestseller-Liste zielt, aufgrund solcher und ähnlicher Überlegungen zum Schluss: «Regiert wird die Schweiz heute unter entscheidender Mitwirkung der organisierten und privaten Interessen vom Elitekreis der bürgerlich dominierten Regierungskoalition – und nicht vom «Volk»².

Demokratie und Verantwortung in der Armee

Lassen Sie mich unser Problem von Demokratie und Verantwortung noch an einem andern Beispiel unseres gesellschaftlichen Lebens darstellen, am Beispiel der Armee. Das mag für die meisten erstaunlich anmuten, gilt doch die Armee als Inbegriff einer Institution, wo Autorität Gehorsam sowie stete Über- und Unterordnungsverhältnisse dominieren. Und dennoch finden sich im *Dienstreglement*³ einige interessante Hinweise, die unser Tagungsthema berühren:

Im militärischen Bereich entscheiden ganz grundsätzlich nicht Gremien, sondern Einzelpersonen, nämlich die Kommandanten aller Stufen, jeder im Rahmen seines Kompetenzbereiches. Ein autoritäres Konzept mit Über- und Unterordnungen, ganz ohne Zweifel. Im Dienstreglement finden sich aber doch einige Regelungen, die zumindest erstaunen. So ist in *DR 223, Abs. 7* zu lesen:

«Die Vorgesetzten bereiten ihre Entscheide – soweit es die Lage und Umstände gestatten – in enger Verbindung mit ihren direkt unterstellten Kommandanten vor, um auch deren Bedürfnisse in die eigenen Beurteilungen einbeziehen zu können.»

² *Tschäni, Hans:* Wer regiert die Schweiz? Der Einfluss von Lobby und Verbänden, Zürich 1983, S. 185.

³ Schweizerische Armee: Dienstreglement DR 80, Regl 51 2d, gültig ab 1. Januar 1980.

Hier wird also ein bedingtes *Mitwirkungsrecht* unterstellter Kommandanten verbrieft und auch zum Ausdruck gebracht, dass zwar der Entscheid bei einem einzelnen liegt, die Entscheidungsvorbereitung aber durchaus nach demokratischen Prinzipien erfolgen kann. Bei dieser Vorschrift handelt es sich keineswegs um eine Eintagsfliege, wie dies eine nächste Vorschrift deutlich beweist: So heisst es in *DR 210, Abs. 1*:

«Der Vorgesetzte erteilt Befehle erst, wenn er ihre Konsequenzen mit angemessener Gründlichkeit überlegt hat. Für diese Beurteilung kann er seine Unterstellten beiziehen. Den Entschluss jedoch fasst er allein und in eigener Verantwortung.»

Hier also gibt es kein sich Verstecken hinter einem Gremium, der Untergebene aber wird zum Berater seines Vorgesetzten. In gleiche Richtung weist die «*Truppenführung*» im Zusammenhang mit der Funktionsumschreibung für die Stäbe. «Der Führer», so heisst es, «braucht Gehilfen, die ihn in der Durchführung seiner zahlreichen Aufgaben beraten und unterstützen. Der Stab beschafft die für den Entschluss . . . notwendigen Unterlagen. Er plant . . . , entlastet . . . von allen Nebenaufgaben und überwacht den Vollzug der getroffenen Anordnungen. Die Führungsgehilfen sind verpflichtet, ihre Auffassung offen zu vertreten. Ist jedoch der Entschluss des Führers gefasst, so setzen sie sich vorbehaltlos für dessen Verwirklichung ein»⁴.

Beim Anhören dieser Sätze wird sich zweifellos selbst der in militärischen Dingen Unvertraute der Versuchung nicht entziehen können, gewisse Parallelen zum zivilen Leben abzuleiten. Dies gilt auch für die folgenden Zitate zum Thema «Verantwortung».

In *DR 257, Abs. 4* ist zu lesen:

«Ausbildung und Erziehung sollen den einzelnen befähigen, seine Verantwortung zu erkennen und auch unter hoher seelischer und körperlicher Belastung, auf sich allein gestellt oder innerhalb eines Verbandes, seinen Auftrag zu erfüllen.»

Jeder einzelne soll also Verantwortung tragen, sie zu erkennen soll Ziel der Ausbildung und Erziehung sein. Dass diese persönliche und individuelle Verantwortung tatsächlich besteht, lässt sich unter anderem daran erkennen, dass der Unterstellte unter gewissen Bedingungen das Recht hat, Befehle zu verweigern. So heisst es in *DR 211, Abs. 4*:

«Er führt einen Befehl nicht aus, wenn er sich bewusst ist, dass dieser von ihm eine Tat verlangt, welche nach Gesetz oder Kriegsvölkerrecht als Verbrechen oder Vergehen gilt. Wirkt er an einer solchen Tat mit, so wird er zur Rechenschaft gezogen.»

Zur Rechenschaft ziehen heisst, Verantwortung haben und sie auch tragen, hier zum Beispiel eine Verantwortung zu tragen für die Einhaltung des geltenden Rechts. Wieviele Mitarbeiter in Betrieben aller Art führen Befehle aus, die Handlungen verlangen, welche unrechtmässig sind? Diese Frage steht im Raum, sie kann nicht beantwortet werden.

Schliesslich lehrt uns das Dienstreglement, dass Verantwortlichkeiten durch Delegationen von Aufgaben festgestellt werden können. *DR 292, Abs. 3* sagt:

⁴ Schweizerische Armee: *Truppenführung* TF 69, Regl 51.20d, gültig ab 10. April 1969.

«Für Kollektivwaffen, Kollektivmaterial und Fahrzeuge, für Anlagen und Einrichtungen kann der Einheitskommandant besondere Verantwortlichkeiten festlegen.»

Umgekehrt lassen sich Aufgaben delegieren, die Verantwortung aber verbleibt beim Vorgesetzten. Es heisst in *DR 292, Abs. 2*:

«Das von der Truppe gefasste, aber nicht ausgegebene Material wird unter der Verantwortung des Feldweibels von dazu kommandierten Unteroffizieren oder Soldaten verwaltet.»

Soviel zu unserem militärischen Exkurs. Er zeigt, dass Demokratisierung und Verantwortungsfragen selbst vor der Armee nicht Halt machen, und gleiches werden wir jetzt feststellen, wenn wir uns zum Abschluss eigentlichen betrieblichen Problemen zuwenden, die der Heimsituation wohl am nächsten stehen.

Demokratie und Verantwortung in der Unternehmung

Neben der Betriebswirtschaftslehre hat sich aber die *Rechtslehre* dieser betrieblichen Sachverhalte ebenfalls ganz intensiv angenommen und im Zusammenhang mit der rechtlichen Ausgestaltung der verschiedenen Unternehmungsformen zwangsläufig zu Fragen der Willens- und Entscheidungsbildung und zur Verantwortlichkeit bei der Willensdurchsetzung Stellung beziehen müssen. Das Problem der demokratischen Verantwortung durchzieht so auf breiter Front das geltende *Handels- und Gesellschaftsrecht*. Am deutlichsten wird dabei die Haltung des Gesetzgebers bei den Vorschriften zur *Aktiengesellschaft* – der heute mit Abstand bedeutsamsten Unternehmungsrechtsform überhaupt – sichtbar. Am Beispiel der Aktiengesellschaft werde ich denn auch schwergewichtig die Meinung der Ökonomen und Juristen darstellen. Dies aus zwei Gründen: einmal, weil ich glaube, dass sich viele dieser Gedanken auf die Verhältnisse in einem Heim übertragen lassen, so wie sie für andere Unternehmungsrechtsformen weitreichende Gültigkeit besitzen; zum andern, weil das Aktienrecht gerade in diesen Wochen und Monaten einer umfassenden Revision unterzogen wird und dabei unter anderem die Vorschriften zur Verantwortlichkeit, zur Haftungsbeschränkung infolge Kompetenzdelegation, zur Geltendmachung des Schadenersatzes und zur Solidarität bzw. zum Rückgriff neu geprüft werden. Der Bundesrat hat in seiner «Botschaft über die Revision des Aktienrechts» vom 23. Februar 1983 sehr deutlich zum Ausdruck gebracht, wie er über diesen ganzen Komplex von Fragen denkt. Angesichts der Bedeutung und der Aktualität dieser qualitativ sehr hochstehenden bundesrätlichen Stellungnahme werde ich auf einige der darin angestellten Überlegungen im weiteren Verlauf meiner Ausführungen zurückkommen.

Zur Notwendigkeit der Führung durch Delegation von Kompetenzen

Zunächst seien mir aber noch einige Hinweise zur Notwendigkeit der Führung durch Delegation von Kompetenzen gestattet. Jeder Betrieb – handle es sich nun um eine erwerbstreibende und damit gewinnorientierte Aktiengesellschaft oder um eine gemeinnützige und soziale Institution, wie sie ein Heim darstellt – bedarf meines Erachtens zur

Fortbildungstagung 1984

des Schweizerischen Verbandes für erziehungsschwierige Kinder und Jugendliche SVE

6. bis 8. November 1984

Hotel Fürigen (ob Stansstad), 6362 Fürigen NW

Leitung: Dr. Peter Schmid, Heilpädagogisches Seminar Zürich

Thema: Über das Erzieherische

Ein Arbeitsseminar für Heimleiter, Heimlehrer und Erzieher über die zentrale Aufgabe des Erziehers im Heim.

Das Programm umfasst:

- Beiträge über das Erzieherische in seiner pädagogischen und philosophischen Bedeutung und aus der Sicht des Schriftstellers
- Gedanken und Gespräche über die erzieherische Haltung und das erzieherische Handeln
- Aspekte des Erzieherischen im Heimaltag

Die Tagung enthält Referate und Plenumsaussprachen sowie die Möglichkeit, in Arbeitsgruppen mitzuwirken. Die Teilnehmer haben auf dem Anmeldeformular anzugeben, ob sie sich fürs Plenum oder für eine Arbeitsgruppe entscheiden möchten. Fragen und Anregungen zu gewünschten Einzelthemen können vorgängig bis 10. Oktober 1984 an Prof. B. Krapf oder an den Tagungsleiter gesandt werden. Die Referenten gehen nach Möglichkeit in ihren Beiträgen auf die Anliegen ein.

Tagungsprogramm:

Dienstag, 6. November

- 14.00 Begrüssung und Kurseröffnung, allg. Informationen
- 14.15 Referat von Prof. Dr. Bruno Krapf, Zürich:
Die Kunst des Erziehens – und wenn ich kein Künstler bin?
- 15.00 Pause
- 15.30 **Gruppe A:** Plenumsarbeit mit Prof. Krapf: Diskussion, Aussprache und praktische Hinweise über Haltung und Handeln im Erziehungsalltag
bis 17.30
- Gruppe B:** Verarbeitung des Vortragsthemas in kleinen Arbeitsgruppen anhand von Unterlagen
- 17.45 **Kurzfilm:** Wie bekommt man ein braves Kind?

Mittwoch, 7. November

- 08.30 **Gruppe A:** Podiumsgespräch zum ironisch-besinnlichen Kurzfilm über Erziehung. Fortsetzung der Plenumsaussprache vom Dienstag mit Dr. P. Schmid
- Gruppe B:** Aussprache über den Kurzfilm und die Themen des vorangegangenen Tages
- 9.45 Pause
- 10.30 **Dichterlesung** mit Franz Fassbind, Schriftsteller, Adliswil:
bis 12.00 Kurze Passagen aus seinen Werken, Bemerkungen über erzieherische Haltung, Erziehungsstile, Erziehungsmittel – über schwererziehbare Jugendliche und gesunde Lausbuben mit anschliessendem Gespräch
- 17.30 Generalversammlung des SVE

Donnerstag, 8. November

- 9.00 Referat von Dr. Peter Schmid, Zürich:
Über das Erzieherische im menschlichen Zusammenleben
- 9.45 Pause
- 10.30 Referat von Frau Prof. Dr. Jeanne Hersch, Genf:
Rechtfertigung und Grundziele von Erziehung überhaupt
- 11.30 Schluss der Tagung

Anmeldeformulare sind zu beziehen bei
Frau Dagmar Schifferli, Geschäftsstelle SVE
c/o Pro Infirmis, Postfach, 8032 Zürich, Tel. 01 251 05 31

Anmeldeschluss 1. Oktober 1984

Kosten Fr. 50.– für SVE-Mitglieder, Fr. 60.– für Nicht-Mitglieder zuzüglich Kosten für Hotelunterkunft und Verpflegung

Bestätigung Es werden keine Anmeldebestätigungen verschickt. Ohne Gegenbericht gilt die Anmeldung als definitiv.

Zweckerreichung und zur Realisierung seiner *Ziele* sowie zur Durchsetzung seiner Pläne und Strategien einer sinnvollen, das heisst, eben einer zweck- und zielorientierten *Organisation*. Wie schon angedeutet, wird diese vom Gesetzgeber teilweise erzwungen (zumindest, was die groben Strukturen anbetrifft) und teilweise dem freien Willen der Betriebsführung und -leitung überlassen. Ganz typisch erkennen wir dies am Beispiel der Aktiengesellschaft, in verwandter Weise aber auch an jenem der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und der Genossenschaft. Im schweizerischen Recht begegnen wir dabei der alten Idee der Gewaltentrennung eines *Montesquieu* auf Schritt und Tritt. So schreibt der Gesetzgeber im Obligationenrecht für die Aktiengesellschaft als *Organe* zwingend vor: die Generalversammlung der Aktionäre als Legislative, den Verwaltungsrat als Führungsorgan und Exekutive sowie die Kontrollstelle als Aufsichts- und Prüforgan. Alle diese Gremien sind einer *Organhaftung* unterworfen; diese wiederum kann nur spielen, wenn klare Verantwortlichkeiten bestehen. Die Regelung mit Generalversammlung, Verwaltungsrat und Kontrollstelle wird in der Praxis nun noch dadurch erschwert, als über diese gesetzlichen Mindestvorschriften hinaus weitere Organe geschaffen werden dürfen, wenn man das will. So erklärt auch der Bundesrat in seiner Botschaft zur Aktienrechtsrevision: «Die Erfüllung der unternehmerischen Aufgaben verlangt in allen nicht ganz kleinen Unternehmen eine Teilung und Zuweisung der Geschäftsführungsaufgaben an einzelne Funktionsträger. Dies wiederum erheischt eine Delegation der Kompetenz an untere Organe. Unter dem Aspekt der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit fragt sich, ob, unter welchen Voraussetzungen und in welchem Ausmasse sich eine derartige Aufgabenteilung auf die Verantwortlichkeit des einzelnen Organs auswirkt»⁵. Je mehr wir an den Sinn einer kooperativen und partizipativen Führung glauben, desto bedeutsamer wird eben auch das Delegieren von Kompetenzen an andere, unterstellte Organe.

Das Delegationsproblem aus der Sicht der Justiz

Ein konkretes Beispiel aus der Praxis der Schweizerischen Bundesgerichte soll uns sehr wirklichkeitsnah mit den Problemen konfrontieren, welche das Delegieren von Kompetenzen auslösen kann:

Ende 1970 fällte das Bundesstrafgericht aufgrund des nachstehend dargelegten Tatbestandes sein Urteil in Sachen Schweizerische Bundesanwaltschaft gegen L. und Mitbeteiligte.

L. war von 1963 bis zu seiner Entlassung Ende Januar 1969 Direktor der Waffen-Verkaufsabteilung einer Werkzeugmaschinenfabrik. Nach Art. 41 der Bundesverfassung bedarf einer Bewilligung des Bundes, wer Waffen oder sonstiges Kriegsmaterial herstellen, vertreiben und ausführen will. Demzufolge ist die Ausfuhr von Kriegsmaterial nur gestattet, wenn sie von der zuständigen Amtsstelle bewilligt wird. Dessen ungeachtet aber liessen L., G. und M. zusammen mit weiteren leitenden Angestellten der Waffen-Verkaufsabteilung in der Zeit vom 6. Dezember 1963 bis Juni 1968 sieben Staaten, welche unter Embargo-Beschlüsse des Bundesrates fielen, für rund 89 Mrd.

Franken Kriegsmaterial zukommen. Das entspricht etwa 16 Prozent des Umsatzes, den die Abteilung in dieser Zeit erzielte. Sie gingen im allgemeinen so vor, dass sie der zuständigen Amtsstelle ein Ausfuhrgesuch zur Bewilligung von Lieferungen an ein Land unterbreiteten, das nicht unter einem Embargo stand, und dem Gesuch eine Endverbraucher-Erklärung dieses Landes beileigten. War die Bewilligung erteilt, so liessen sie das Kriegsmaterial zum Scheine an das angegebene Land senden, unterwegs aber durch die Speditionsfirma nach dem Bestimmungsland umleiten.

Soviel zum Tatbestand. Es geht jetzt nicht darum, über Sinn und Unsinn von Waffenproduktion und -ausfuhr zu sprechen, sondern im Rahmen unseres Themas allein um die Frage, ob der damals alleinige Verwaltungsrat Dr. X. Y. für die Handlungen seiner Mitarbeiter verantwortlich gemacht werden konnte.

Das Bundesgericht bestrafte Dr. X. Y. damals mit 8 Monaten Gefängnis und einer Busse von Fr. 20 000.-. Zur Begründung dieses Urteils führte das Bundesgericht folgendes aus⁶:

«Der Angeklagte X. Y. trug als oberster Chef der Werkzeugmaschinenfabrik und Inhaber der Grundbewilligung (Art. 7 ff. KMB) eine besondere Verantwortung. Er hätte wirksam dafür sorgen müssen, dass verbotene Geschäfte mit Kriegsmaterial unterblieben. Das hat er gerade im Falle Südafrika bewusst nicht getan... als er spätestens am 2. Juli 1965 jedoch von der verbotenen Belieferung Südafrikas durch die Werkzeugmaschinenfabrik erfuhr, griff er nicht durch, sondern liess den Dingen freien Lauf, um mit diesem Land im Geschäft zu bleiben.»

Dr. X. Y. konnte sich also nicht mit der Begründung aus der Affaire ziehen, er habe eben den Verkauf von Kriegsmaterial an seine Geschäftsleitung delegiert.

Im weiteren erklärte das Bundesgericht:

«Besonders erschwerend wirkt, dass er ein Wirtschaftsführer und Geschäftsmann von internationalem Ansehen, Vertrauensmann der schweizerischen Behörden für Rüstungsfragen, Oberst im Generalstab und Jurist ist. Von einem Mann in solchen Verhältnissen wäre zu erwarten gewesen, dass er pflichtgemäss eingriff... X. Y. verhielt sich jedoch während Jahren bewusst passiv und liess L. und dessen Mitarbeiter frei gewähren.»

Wir müssen aus diesem Urteil den Schluss ziehen, dass – bei aller Bejahung des Prinzips der Delegation von Aufgaben – ein Teil der Verantwortung offenbar bei demjenigen verbleibt, welcher delegiert hat, und dass vor allem ein passives Zuschauen, ein Beiseitestehen und eine Vernachlässigung der Kontrollpflicht nicht geduldet werden kann. Auch ist bei der Festlegung der Schuld die betroffene Persönlichkeit hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse mitzubeurteilen. Diesen Feststellungen ist noch etwas fundierter nachzugehen.

Zur Meinung des Gesetzgebers in der Verantwortlichkeitsfrage

In der Rechtslehre wird heute ganz offensichtlich die Meinung vertreten, dass der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft *alle* Geschäftsleitungs-Funktionen *mit* haf-

⁵ Botschaft des Bundesrates über die Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983, S. 104.

⁶ BGE 96 IV 155 ff., Urteil vom 27. November 1970.

tungsbeschränkender Wirkung an ein Direktorium delegieren kann, an ein Leitungsorgan also. Einzig die Überwachungsfunktion ist nicht delegierbar. Er haftet, anders ausgedrückt, für die Sorgfalt in der Auswahl, Unterrichtung und Überwachung der Mitglieder dieses geschäftsleitenden Organs. Im weitern spielt eine derart verstandene Kompetenzdelegation nur dann, wenn dem aussenstehenden Dritten, beispielsweise einem Gläubiger als möglichem Verantwortlichkeitskläger, die *Pflichtenhefte* der einzelnen Funktionsträger offengelegt werden, so dass er auch die Möglichkeit für eine vorgängige Abklärung der Zuständigkeiten besitzt. Der Bundesrat meint in seiner Botschaft zur Aktienrechtsrevision, dass nur eine solche Transparenz «eine Beschränkung der Verantwortlichkeit gestattet», das heisst einzig die Klarstellung und Offenlegung der Aufgabenzuweisung «eine Beschränkung der Haftung» erlaube. Aufgabenteilung, Offenlegung und Haftungsbeschränkung, sagt der Bundesrat weiter, bildeten eine legislatorische Einheit. Ich meine, dass diese Grundprinzipien für die Verhältnisse in einem Heim gleichfalls Geltung haben könnten, also eine Aufsichtsbehörde zum Beispiel oder eine Heimkommission – bestehe sie nun aus einer oder mehreren Personen – Aufgaben mit haftungsbeschränkender Wirkung an eine Heimleitung delegieren darf.

Weil, wie wir gesehen haben, zwischen Aufgabenordnung, Kompetenzdelegation und Haftungsregel engste Verbindungen bestehen und die Verknüpfung zwischen Organisation und Verantwortlichkeit unbestritten ist, verlangt der bundesrätliche Entwurf in diesen Belangen absolute Klarheit und demzufolge die Redaktion eines schriftlichen *Organisationsreglementes*. Dieses Reglement muss in den Statuten erwähnt sein, was bedeutet, dass hierfür eine Ermächtigung durch die Generalversammlung, die allein für den Inhalt der Statuten verantwortlich ist, vorliegen muss. Die Aktiengesellschaften haben das Organisationsreglement auch beim Handelsregisteramt zu hinterlegen, damit es Dritten zur Einsichtnahme offensteht. Der Bundesrat meint in seiner Botschaft, auf diese Weise werde es jedem möglich sein, Aufgaben und Verantwortlichkeit aller Organe zu erkennen und in einem allfälligen Verantwortlichkeitsprozess «den richtigen Beklagten zu wählen». Gezieltes Klagen soll also möglich werden. Ein neuer Artikel 754, Abs. 2 OR fasst diese Neuerung wie folgt zusammen:

«Wer die Erfüllung einer Aufgabe befugterweise und in Übereinstimmung mit dem Organisationsreglement einem andern Organ überträgt, haftet für den von diesem verursachten Schaden, sofern er nicht nachweist, dass er bei der Auswahl, Unterrichtung und Überwachung die nach den Umständen gebotene Sorgfalt angewendet hat.»

Kompetenzdelegation befreit demnach *nicht* von der Haftung, beschränkt aber die Verantwortung auf Auswahl, Unterrichtung und Überwachung der untergebenen Organpersonen. Dem Delegierenden kommt dabei die Beweislast zu, das heisst, er hat zu beweisen, dass für ihn eine Haftungsbeschränkung in Frage komme, weil er bei der Delegation alle Sorgfalt angewendet habe.

Ich lege Wert auf die Feststellung, dass die Rechtssprechung schon heute diesen Grundsätzen folgt, auch wenn ich nun immer die jüngste bundesrätliche Botschaft zitiert habe. Delegation wird bejaht, Haftungsbeschränkung ist indessen nur möglich, wenn Aufgaben an eine andere

Organperson delegiert werden, nicht aber an sog. *Hilfspersonen*. Bei *Hilfspersonen*, die nicht ausdrücklich als *Organpersonen* bezeichnet sind, trägt immer der Vorgesetzte die volle Haftung für den von seinem Untergebenen verursachten Schaden, vor allem aber dann, wenn die *Hilfsperson* noch minderjährig ist. Ich neige zur Auffassung, dass dies – auf Heimverhältnisse übertragen – bedeuten müsste, Aufgabendelegation sei zwar im Heim ebenfalls denkbar und erzieherisch sogar erwünscht, die Heimleitung könne sich indessen wohl nur in seltenen Fällen auf eine Haftungsbeschränkung berufen. Dagegen können Fürsorgebehörden und Heimkommissionen als Aufsichtsorgane in der gleichen Weise – wie der Verwaltungsrat in der Aktiengesellschaft – der Heimleitung vermehrte Kompetenzen übertragen. Im Zusammenhang mit der Organhaftung sei in Erinnerung gerufen, dass die Abwesenheit eines Organmitglieds (Heimleitung, Heimkommission) an wichtigen Sitzungen oder eine Stimmenthaltung zu keiner Befreiung von der Verantwortung führt, wenn «nunmehr ein der Gesellschaft abträglicher Beschluss zustande kommt»⁷.

Delegation und Verantwortung im wirtschaftlichen Alltag

Im wirtschaftlichen Alltag haben diese juristischen Regelungen zu ganz wesentlichen Konsequenzen geführt.

Zum einen steht jetzt wohl eindeutig fest, dass Führungs- oder Management-Modelle, die eine vollständige Delegation von Verantwortung vorsehen, nicht akzeptabel sein können. Das Aktienrecht zählt ja die nicht-delegierbaren Aufgaben erschöpfend auf. Sodann dürfte klar geworden sein, dass die eigentliche *Führungsverantwortung* bei den obersten Organen verbleiben muss. Bei allem Verständnis für Massnahmen zur Entlastung der Verwaltung müssen die langfristig bedeutsamen Ziel-, Strategien- und Mittelentscheidungen Sache der Verwaltungsräte bleiben. Manche Verwaltungsräte bekannter schweizerischer Unternehmen haben die harte Wirklichkeit dieser Aussage im Verlaufe der letzten Rezessionsjahre deutlich verspürt und sind sogar vor Verantwortlichkeitsklagen nicht sicher. Gegen eine Delegation der *Ausführungsverantwortung* ist nichts einzuwenden, sofern der mit neuen Kompetenzen ausgestattete Mitarbeiter kraft seiner Ausbildung und Erfahrung überhaupt in der Lage ist, die ihm übertragenen Aufgaben unter Beachtung der Grundsätze über die Sorgfaltspflicht sinnvoll zu erfüllen.

Trotz dieser scheinbar völlig klaren und juristisch eindeutigen Vorstellungen ist aber nicht zu übersehen, dass die hier formulierten Prinzipien mancherorts im Widerspruch zu den tatsächlichen wirtschaftlichen Erscheinungsformen stehen. Unter dem Einfluss der neueren Soziologie und eines neuen Demokratieverständnisses bekennen sich die meisten Firmen zu kooperativen und partizipativen Führungsprinzipien. Patriarchalische oder gar autoritäre Führung werden abgelehnt. Unter dem Einfluss dieser neuen Welle haben Entscheidungsträger höherer Stufe Befugnisse in überreichem Masse an mittlere und untere Kader delegiert. Der Kreis der am Entscheidungsprozess Teilhabenden sollte auf diese Weise ausgedehnt werden, eine Idee,

⁷ Guhl, Theo/Merz, Hans/Kummer, Max: Das Schweizerische Obligationenrecht mit Einschluss des Handels- und Wertpapierrechts, 6. Auflage, Zürich 1972, S. 631.

der ich an sich voll beipflichte. Man hat aber vergessen, dass der Entscheidungsprozess in einzelne Phasen zerfällt: in die Phase der Entscheidungsvorbereitung, in den eigentlichen Entscheidungsakt, die Entscheidungsdurchsetzung und die Entscheidungskontrolle. Bei der Entscheidungsvorbereitung sind Mitwirkungsrechte, Mitsprache- und Mitbestimmungskompetenzen sehr wohl am Platze. Demokratische Verantwortung heisst denn auch, all jene an der Entscheidungsvorbereitung mitwirken zu lassen, die von der Sache her kompetent sind, Beschlüsse planerisch vorzubereiten. Der eigentliche Entscheidungsakt aber (mit Einschluss der Entscheidungsverantwortung) ist nur begrenzt delegierbar. Er ist sicher delegierbar bei Alltags- und Routineentscheidungen, nicht aber bei Grundsatzentscheidungen über Zweck und Zielsystem der Unternehmung. Demokratische Verantwortung kann niemals bedeuten, durch permanentes Delegieren die Verantwortung so lange zu spalten, bis letztlich eindeutige Träger der Verantwortung fehlen.

Im weiteren muss auf etwas Eigenartiges hingewiesen werden: Bei Umfragen begrüsst fast jedermann die Demokratisierung und die Kompetenzdelegation im Betrieb. In der betrieblichen Wirklichkeit aber ist nur eine Minderheit wirklich willens und bereit, die Konsequenzen der Mitwirkung auch zu tragen, heisse sie nun Mitbestimmung oder nur Mitsprache. Denn die Konsequenzen tragen heisst: für die Schäden, für die Schulden haften, heisst Verluste abdecken, welche als Folge von Fehlentscheidungen auftreten. Wer die Wirtschaft kennt, wird bestätigen, dass Demokratie und Verantwortung vielerorts nicht mehr so erwünscht sind, wie das manche wahrhaben wollen. Als Folge der Angst vor Verantwortung, vor Schuld und vor Bestrafung erfolgt denn auch in manchen Unternehmen eine Art von Rückdelegation von Kompetenzen an die obere Führungsebene. Es ist eine meiner persönlichen

Erfahrungen im Umgang mit Firmen aller Art, dass wesentlich weniger Menschen Verantwortung im Betrieb wirklich wollen, als dies in Lehrbüchern zu lesen ist, und dass sie ein Mehr an Verantwortung keineswegs als einen Schritt auf dem Weg zur persönlichen Selbstverwirklichung empfinden.

Diese Tendenz des Abschiebens von Verantwortung führt in letzter Zeit zu Forderungen, die doch zum Nachdenken zwingen. Immer häufiger werden Kollektiventscheidungen von Entscheidungsgremien in Frage gestellt, die Anonymität von Organen, Räten, Kommissionen bedauert. Der Ruf nach Persönlichkeiten, die ihren Namen für eine Sache geben, die für einen Entscheid mit der ganzen physischen und moralischen Kraft eintreten und die letztlich auch den Mut zum Entscheid haben, selbst zum unpopulären, ist nicht mehr zu überhören. Sicher wäre es übertrieben, zu behaupten, die Demokratisierungswelle gehöre der Geschichte an. Ich meine aber, dass die Wogen der Begeisterung für Demokratie und Delegation im Abflachen begriffen sind, weil gerade in harten wirtschaftlichen Zeiten die Kraft zum Entscheid nicht jedermann gegeben ist, und das Durchsetzungsvermögen schon gar nicht. Gefragt sind wieder Menschen, Persönlichkeiten, und nicht Gruppen, Gremien, Kommissionen, Behörden, Parteien sowie Körperschaften aller Art. Ich neige dazu, von einer neuen Aufwertung des Individuums zu sprechen.

*

Damit bin ich am Ende meiner Überlegungen, welche die spezifische Situation eines Heimes bewusst nicht beleuchten wollten. Es wird nun Sache der weiteren Gespräche sein, darüber zu befinden, inwieweit gewisse Feststellungen und Aussagen auch in Heimen bedeutsam sein können.

Demokratische Verantwortung – eine Utopie?

Von Dr. Imelda Abbt, Leiterin des Kurswesens und der Fortbildung VSA

Nachdem von berufener Seite Klärendes zum Begriff der Demokratie und zu deren Anwendung im Militär, Staat und Wirtschaft ausgeführt worden ist, soll meinerseits jetzt ein Versuch gewagt werden, dazu einige Gedanken aus philosophisch-anthropologischer Sicht beizusteuern. Das bedeutet insofern eine Einschränkung als damit nicht unmittelbar aktuelle Probleme behandelt werden, sondern versucht wird, grundsätzliche Erwägungen zur demokratischen Lebensform allgemein anzustellen.

Heimleiter sagten mir schon öfters – nicht ohne ein gewisses Vergnügen –, ihr Heim sei ein «Staat» sui generis. Damit wollten sie wohl sagen, ihr Heim sei eine «gewachsene» Welt, mit eigenen Prinzipien, eigenen Lebensformen, eigenem Demokratieverständnis usw., ohne natürlich alle Gemeinsamkeiten mit anderen «Staaten» (= Heimen) abstreifen zu können oder zu wollen.

Diese Vielfalt bei aller Gemeinsamkeit findet sich auch beim Verständnis von «Demokratie» und «demokratisch». Manche scheinen dabei zum Beispiel «Einmütigkeit aller»

zu meinen, was natürlich eine Verengung ist, genauso wie die gegenteilige Meinung, in einer Demokratie könne jeder tun und lassen was er wolle. Einmütigkeit aller würde doch kaum eine abweichende Meinung gelten lassen, ja sie nicht einmal gerne anhören wollen. Totale Ungebundenheit aller müsste jedes Gemeinschaftswesen früher oder später zerstören. Beides kann Demokratie doch wohl nicht meinen.

Andere scheinen, wenn sie die Demokratie preisen, zu vergessen, dass es keine Demokratie ohne Demokraten gibt. Aber es sind immer *Menschen*, die die Ideale und Ziele der Demokratie verwirklichen müssen. Eine Demokratie lebt in erster Linie nicht von Leitbildern und Zielsetzungen, und wären sie noch so einmütig erstellt worden. Wichtiger ist die ungebrochene demokratische Einstellung beim Verfolgen derselben.

Die Frage ist freilich, ob man Demokratie im vollen Sinne verwirklichen kann, oder ob Demokratie ein Ideal ist, nach dem zu leben Sterbliche im besten Falle versuchen können.