

<b>Zeitschrift:</b>	Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Gewerkschaftsbund
<b>Band:</b>	62 (1970)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Unternehmen und Mitbestimmungsrecht in der Sicht von Prof. Dr. O. von Nell-Breuning SJ
<b>Autor:</b>	Müller, Oskar
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-354438">https://doi.org/10.5169/seals-354438</a>

### 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:** 04.02.2026

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

weniger zufälligen Unterschiede in der nationalen Sozialgesetzgebung zugunsten einer Gesamtregelung für Westeuropa aufzugeben. Man hat die sich bietende Gelegenheit ungenutzt vorübergehen lassen und darauf verzichtet, mehr als nur eine Deklaration zu schaffen. Die Charta enthält mit Ausnahme der Lohngleichheit für Frauen und Männer nichts, was in fortgeschrittenen Industriestaaten nicht selbstverständlich wäre, und stellt kaum mehr als einen «Spiegel der gegenwärtigen Sozialstruktur» dar. Wird sie aber wenigstens die weniger fortgeschrittenen Mitgliedstaaten mitreissen können und sie zu Reformen veranlassen, damit sie mit den übrigen Schritt halten? Um diesen Staaten den Beitritt zu erleichtern, hat man bewusst vorsichtige Formulierungen gewählt und damit den anderen Zweck der ESC gefährdet, einen «gemeinsamen Nenner» der europäischen Sozialpolitik zu schaffen, ohne dafür die Sicherheit zu erhalten, dass die weniger entwickelten Länder den Beitritt möglich finden werden.

Nach Einlangen der fünften Ratifikationsurkunde ist die ESC am 26. Februar 1965 in Kraft getreten. Bisher haben Grossbritannien, Norwegen, Schweden, Irland und die Bundesrepublik ratifiziert. Sie erfüllt, wie gesagt, keine hochgespannten Erwartungen der arbeitenden Menschen. Aber bei der Menschenrechtskonvention hat sich gezeigt, dass die in ihrem Rahmen geschaffenen Institutionen ein weit stärkeres Leben entwickeln, als nach dem Buchstaben der Konvention anzunehmen wäre. Hoffen wir, dass sich ebenso die in der ESC vorhandenen Ansatzpunkte in einer über den Wortlaut des Vertragswerkes hinausgehenden Weise auswerten lassen werden.

Dr. J. W. Brügel, London

## Unternehmen und Mitbestimmungsrecht in der Sicht von Prof. Dr. O. von Nell-Breuning SJ

### *Zur Einleitung*

Wenn wir in den folgenden Ausführungen Unternehmung und Mitbestimmungsrecht in der Sicht von Prof. Dr. O. von Nell-Breuning SJ behandeln, so deshalb, weil dieser Wissenschaftler ganz besonders fähig und berechtigt ist, über das moderne Unternehmen und Mitbestimmungsrecht zu urteilen. Oswald von Nell-Breuning, Dr. theol., Dr. jur. h. c., Jahrgang 1890, ist seit 1928 ordentlicher Professor an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen in Frankfurt, seit 1956 Honorarprofessor an der Wirt-

schafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Frankfurt. 1948 bis 1965 war er in Westdeutschland Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft, 1950 bis 1958 stellvertretender Vorsitzender des Wohnungswirtschaftlichen Beirats. 1959 bis 1961 Mitglied des Beirats beim Bundesministerium für Familien- und Jugendfragen. Er ist einer der führenden katholischen Sozialwissenschaftler und gilt als hervorragender Fachmann auf dem Gebiete volkswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Fragen wie Lohnpolitik, Mitbestimmung usw. Seit kurzem gehört er auch dem Herausgebergremium der deutschen sozialdemokratischen Zweimonatszeitschrift «Die Neue Gesellschaft» an. In der Wiedergabe seiner Gedanken stützen wir uns vor allem auf seine neue Schrift «*Mitbestimmung – wer mit wem?*» (1969, 300 Seiten, kartoniert, laminiert, DM 22.80, Verlag Herder, Freiburg im Br.)

### *O. von Nell-Breunings Kritik an der kapitalistischen Unternehmung und Wirtschaft*

O. von Nell-Breuning wirft der privatkapitalistischen Unternehmung vor, dass sie interessenmonistisch aufgebaut sei: Die Kapitalinteressen stehen an erster, wenn nicht an einziger Stelle; die Interessen der Arbeitnehmer kommen erst in zweiter Linie zum Zuge, manchmal überhaupt nicht.

Dann kritisiert Nell-Breuning an der privatkapitalistischen Unternehmung, dass deren Leitung immer noch so gut wie ausschliesslich bei den Eigentümern bzw. bei den von diesen bestellten Unternehmern liege. Und die Eigentümer und deren Unternehmer üben die Unternehmensleitung ganz im Sinne ihrer Individual- und Gruppeninteressen aus. Die Arbeitnehmer, die 80 Prozent der modernen Industriegesellschaft ausmachen, müssen durch Arbeit an fremden Produktionsmitteln nach fremder Weisung und für fremde Interessen ihren Lebensunterhalt erwerben. Die Arbeitnehmer haben keinen Einfluss darauf, ob, wann, wo und wie Arbeitsplätze für sie geschaffen werden. Sie haben keinen Rechtsanspruch darauf, an den bestehenden Arbeitsplätzen arbeiten zu dürfen. Ob sie Beschäftigung finden oder nicht, bestimmt sich nicht nach ihren Bedürfnissen und Interessen, sondern das bestimmen die Unternehmenseigentümer, die über die Produktionsmittel und damit auch über die Arbeitsplätze verfügen. Die Verfügung über die Beschäftigung, die Leitung der Unternehmen und des Produktionsprozesses, die Lenkung der Verteilung des Sozialproduktes liegen heute noch weitgehend bei den Unternehmern und richten sich primär nach deren Interessen. Die Arbeitnehmer haben sozusagen keinen Einfluss darauf, was hergestellt und wie es hergestellt wird. Sie erscheinen, obwohl sie die grosse Mehrheit der Bevölkerung darstellen, nicht als Subjekt

des Wirtschaftsprozesses, sondern als blosses Betriebsmittel des Produktionsprozesses, nicht als tragende Säule der Volkswirtschaft und der Unternehmen, sondern als blosses Anhängsel der Unternehmen und der Wirtschaft. Die Arbeitnehmer sind in der Wirtschaft und vor allem in den Unternehmen in eine bloss passive Objektrolle gedrängt, die mit ihrer Menschenwürde unvereinbar ist.

### *Die Unternehmung von Natur aus vor allem ein Sozialgebilde und Leistungsverbund von Arbeit und Kapital*

Sollen die Arbeitnehmer aus ihrer menschenunwürdigen Objektrolle befreit werden, dann muss den Unternehmungen eine Verfassung gegeben werden, die der Kooperation von Arbeit und Kapital in den Unternehmungen wahrhaft gerecht wird.

O. von Nell-Breuning geht von der Tatsache aus, dass ein Unternehmen kein blosser Haufen von Sachkapital und von Vermögenswerten ist, über die der Unternehmenseigentümer ganz im eigenen Interesse verfügen könnte. Ein Unternehmen ist mehr als ein Sachbegriff, mehr als eine Gesamtheit von immer nur instrumentalen sachlichen Produktionsmitteln, mehr als ein Vermögenskomplex: *Es ist ein Sozialgebilde*, ein Verbund zweier Gruppen von Personen, die zweierlei Art zu dem leisten, was sie gemeinsam unternehmen. Die Unternehmenseigentümer setzen ihr Vermögen oder Teile desselben ein und sie stellen die sachlichen Produktionsmittel bereit; die andere Gruppe, die Arbeitnehmer, setzen ihre persönliche Arbeit ein, durch welche die sachlichen Produktionsmittel erst Leben bekommen und produktiv werden. Beide Gruppen von Personen gehören notwendig zueinander und bilden nur im Verbund miteinander das Unternehmen. Ein Unternehmen besteht also vor allem immer aus den Menschen, die es in Gang halten, sei es nun durch ihre persönliche Arbeit oder durch den Einsatz ihres Vermögens oder von Teilen desselben. Nicht der Eigentümer eines Unternehmens mit seinen Produktionsmitteln bildet schon ein Unternehmen. Nein, ein Unternehmen entsteht und besteht in der Tat erst durch die Kooperation von Arbeit und Kapital, und nur Unternehmer und Arbeitnehmer zusammen bilden erst ein Unternehmen. Die Seele eines Unternehmens ist nicht die Bilanz oder die Gewinn- und Verlustrechnung, sondern die in Kooperation aller Beteiligten vollbrachte Leistungserstellung. Die Arbeit ist ebenso konstituierender Faktor einer Unternehmung wie das Kapital.

Nach O. von Nell-Breuning ist also ein Unternehmen der tätige und wirksame Verbund derer, die durch den Einsatz ihrer persönlichen Arbeit und/oder Einsatz ihres Vermögens oder von Teilen desselben unter einheitlicher Leitung zur Leistungserstellung kooperieren.

## *Arbeitnehmer- und Kapitalinteressen sowie Mitbestimmungsrecht im Unternehmen*

Wenn nun Arbeit und Kapital gleicherweise die konstituierenden Faktoren einer Unternehmung sind, dann ist das Unternehmen nicht von Natur aus interessenmonistisch, sondern interessendualistisch; und es ist nicht einzusehen, weshalb die Kapital- und Unternehmerinteressen immer und überall den Vorrang haben sollten. Die Arbeitnehmerinteressen sind auf Grund der Natur des Unternehmens gleicherweise die Interessen des Unternehmens wie die Kapitalinteressen. Es gehört deshalb zur Aufgabe des Unternehmers, die Interessen der Arbeit ebenso wahrzunehmen wie jene des Kapitals. Soweit Arbeits- und Kapitalinteressen kollidieren, sind dies Zielkollisionen des Unternehmens selbst, die in seinem unternehmerischen Willen und daher in den Organen, die diesen Willen zu bilden haben, auszutragen sind. Deshalb muss ein Unternehmen so verfasst sein, dass die Interessen von Kapital und Arbeit gleichberechtigt in das Unternehmen integriert werden. Damit diese Integration wirklich zustande kommt und gewährleistet wird, muss die Unternehmensleitung ihre Legitimation von Arbeit und Kapital gemeinsam erhalten und die Unternehmensleitung folgerichtig Arbeit und Kapital gleicherweise verantwortlich sein. Die Unternehmensleitung muss ihre Befugnisse in gleicher Art und Weise im Dienste der Arbeit wie des Kapitals ausüben und bei ihren unternehmerischen Entscheiden sich den Interessen von Arbeit und Kapital in gleich hohem Masse verpflichtet fühlen. Deshalb ist auch die Unternehmensleitung nicht die Dienerin des Unternehmens als eines von den es tragenden Menschen losgelösten, seinen Sinn in sich selbst tragenden technisch-wirtschaftlichen Prozesses, sondern Dienerin aller der am Unternehmen beteiligten und in ihm wirkenden Menschen.

### *Auswirkungen des Mitbestimmungsrechtes in Unternehmen und Volkswirtschaft*

O. von Nell-Breuning verspricht sich vom Mitbestimmungsrecht sehr günstige Auswirkungen für die ganze Volkswirtschaft, für die Arbeitnehmer wie für die Unternehmer.

#### *a) Horizonterweiterung für die Unternehmer*

Wenn an der unternehmerischen Willensbildung nicht nur das Kapital, sondern auch die Arbeitnehmer beteiligt sind, so erweitert das den Unternehmerhorizont: Ideen und Auffassungen werden wirksam in den Beratungen und Entscheidungen der Unternehmensleitung, die niemals zum Zuge kämen, wenn die Kapitals- und Unternehmerinteressen allein bestimmend sind. Die unternehmerischen Entscheidungen werden durch das Mitbestimmungsrecht nicht nur

unter Berücksichtigung der Ziele des Kapitals, sondern auch unter Berücksichtigung der Zielsetzungen der Arbeit getroffen; an vieles wird gedacht, das andernfalls übersehen oder vergessen worden wäre. Entscheidungen, die unter Berücksichtigung mehrerer Interessen getroffen werden, werden besser ausgewogen sein und daher im allgemeinen zu besseren Erfolgen führen, als solche, die nur von einem Interesse diktieren sind und dabei nicht selten erkennen, was diesem Interesse wirklich dient.

Die höhere Qualität unternehmerischer Entscheidungen infolge des Mitbestimmungsrechtes kann sich nach der Auffassung von O. von Nell-Breuning gesamtwirtschaftlich nur günstig auswirken. Nell-Breuning vertritt die Ansicht, dass das Mitbestimmungsrecht anfangs der dreissiger Jahre entscheidend dazu beigetragen hätte, die Weltwirtschaftskrise zu vermeiden oder stark zu mildern. Er behauptet ferner, dass das Mitbestimmungsrecht das geeignete Mittel ist, um ein überstürztes Wirtschaftswachstum und überstürzte Rationalisierungsmassnahmen zu verhüten. Das Mitbestimmungsrecht wird dazu führen, dass Rationalisierungen erst dann vorgenommen werden, wenn die Beschäftigungsprobleme (Umsetzungen, Umschulung u. a. m.) befriedigend gelöst sind. Hätte man in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg das Mitbestimmungsrecht gehabt, dann wären uns durch eine besonnene Rationalisierung ungeheure menschliche und wirtschaftliche Verluste erspart geblieben.

### *b) Höhere, freiere Stellung der Unternehmer durch das Mitbestimmungsrecht*

Auch Unternehmer und Unternehmensleitung können nach der Ansicht von O. von Nell-Breuning durch das Mitbestimmungsrecht nur gewinnen. Werden Unternehmer und Unternehmensleitung in Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital bestellt, dann wird dadurch das Management nicht weniger frei, sondern ganz im Gegenteil, weil nicht mehr vom Unternehmensinhaber, von gewichtigen Teilhabern oder von einem Grossaktionär abhängig, nur um so freier gestellt sein. Nach mehreren Seiten hin Verantwortung zu tragen, das mag wohl schwieriger sein, als bloss eine Seite zufriedenzustellen; es bedeutet aber keine mindere, sondern die höhere und freiere Stellung.

Noch viele wertvolle Gedanken und Ausführungen über Unternehmen und Mitbestimmungsrecht könnten aus O. von Nell-Breunings Schrift «Mitbestimmung – wer mit wem?» erwähnt und dargestellt werden. Das Ausgeführte muss genügen. Möge der Leser nun selber zu dieser Schrift greifen und sie eingehend studieren. Er wird es nicht bereuen.

Oskar Müller, Zürich