

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 65 (1973)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Das Mitbestimmungsrecht liegt auch im Interesse der Unternehmer  
**Autor:** Magri, Jules  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354589>

### **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:** 06.02.2026

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

# Das Mitbestimmungsrecht liegt auch im Interesse der Unternehmer!

*Jules Magri*

Die These «Das Mitbestimmungsrecht liegt nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern ebenso sehr im Interesse der Unternehmer» wird von den Unternehmern entschieden abgelehnt. Nach der Auffassung der Unternehmer lähmt das Mitbestimmungsrecht die Willensbildung, die Entschluss- und Handlungsfähigkeit des Unternehmers und werde deshalb das zu verteilende Sozialprodukt vermindern. Das Mitbestimmungsrecht sei unvereinbar mit der Institution des Privateigentums. Es führe zur kalten Sozialisierung und zum institutionalisierten Klassenkampf. Es sei unvereinbar mit einer klaren inneren Ordnung von Betrieb und Unternehmen, die Voraussetzung für die lebenswichtige quantitative und qualitative Höchstleistung in der Gütererzeugung.

Es ist im folgenden nicht beabsichtigt, all die erwähnten Einwände der Unternehmer zu widerlegen. Dies ist schon oft einleuchtend in der Mitbestimmungsliteratur geschehen. Es wird folgendes Ziel anvisiert: Es soll gezeigt werden, dass das Mitbestimmungsrecht als ein wirksames Mittel zur Führung der Unternehmen nach den Grundsätzen der sozialen Gerechtigkeit und wirtschaftlichen Klugheit auch voll und ganz im Interesse der Unternehmer liegt.

## *Mitbestimmungsrecht und Horizonterweiterung im Unternehmen*

Reden und bestimmen die Arbeitnehmer bzw. ihre Delegierte im Unternehmen mit, dann werden die unternehmerischen Entscheidungen unter Berücksichtigung nicht nur der Interessen der Unternehmer und der Kapitalbesitzer, sondern auch jener der Arbeitnehmer gefällt. «An vieles wird gedacht, das andernfalls übersehen oder vergessen worden wäre. Das hat zur Folge, dass die Entscheidungen besser ausgewogen sein werden als bisher» (O. von Nell-Breuning). Die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen wird durch das Mitbestimmungsrecht gesteigert, und das kann sich nur positiv auf die Stimmung und den Leistungswillen der Arbeitnehmer auswirken. Das liegt doch voll und ganz auch im Interesse der Unternehmer! Nach der Auffassung von Nell-Breuning hätte das Mitbestimmungsrecht in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg die überforderte Rationalisierungswelle, welche eine grosse technologische Arbeits-

losigkeit zur Folge hatte und damit die Weltwirtschaftskrise stark verschärfte, erheblich abgebremst. Das wäre nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch im Interesse der Unternehmer gewesen: Massenarbeitslosigkeit ist auch für den Unternehmer nicht interessant, weder in bezug auf den Absatz noch die Politik, in der bei Massenarbeitslosigkeit Links- und Rechtsextreme nie ausbleiben werden (vgl. O. von Nell-Breuning: «Mitbestimmung, wer mit wem?», Seite 96).

### *Das Mitbestimmungsrecht und die Interessen der Arbeitnehmer für das Gedeihen der Unternehmungen*

Die Arbeitnehmer fordern das Mitbestimmungsrecht, weil sie in ihm eine Garantie und ein Mittel dafür sehen, dass die Unternehmen nach den Grundsätzen der sozialen Gerechtigkeit geführt werden. Konkret heisst das für die Arbeitnehmer, dass ihre Wünsche und Interessen gerecht berücksichtigt werden bei Unternehmerentscheiden. Diese Wünsche und Interessen sind: gerechte Bezahlung und Verteilung des Unternehmensgewinnes auch in bezug auf die Arbeitnehmer, Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, sicherer Arbeitsplatz, Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer, guter Kontakt mit den Vorgesetzten und Mitbestimmungsrecht bei der Wahl der Vorgesetzten, Sicherung gegen Unfälle, Aufstiegsmöglichkeiten, Ausbau der betrieblichen Sozialleistungen, Verbesserung der betrieblichen hygienischen Verhältnisse und anderes mehr.

Sollen nun diese Wünsche trotz Mitbestimmungsrecht nicht bloss fromme Wünsche bleiben, dann müssen die Arbeitnehmer auch an die Interessen und Anliegen der Unternehmer denken sowie an die objektive Zweckbestimmung der Unternehmen: durch gute und preiswerte Leistungen, durch rationellen Einsatz von Menschen, technischen Mitteln und Rohstoffen den Wünschen der Kunden entsprechen und die Bedürfnisse der Menschen befriedigen.

Jeder Arbeitnehmer und jeder Befürworter des Mitbestimmungsrechtes muss somit erwägen: Geht es letztlich im Unternehmen um die Erzielung von Gewinn oder geht es um die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen bei guter Entlohnung und gutem Arbeitsklima? Beide dieser extremen Zielsetzungen können an und für sich vertreten werden, sind aber in dieser isolierten Form nicht haltbar. Denn zur materiellen Existenzgrundlage gehört die Erzielung von Gewinn, weil ohne diesen Anreiz weder Kapitalbeschaffung noch Reservebildung noch technische Weiterentwicklung und Ausbau – Voraussetzung für die Zukunftssicherung und Sicherstellung der Arbeitsplätze – möglich sind (E. Meili: «Unternehmenspolitische Grundsätze eines mittleren Industriebetriebes», «NZZ», 29. April 1971).

Im gleichen Sinne argumentiert A. Rich, ein überzeugter Befürworter des Mitbestimmungsrechtes: Eine Unternehmung kann nicht bestehen, wenn sie ertragslos wirtschaftet, also aus dem investierten Kapital kein neues Kapital zu schaffen weiss. Ohne diesen Vorgang können die industrielle Produktion und ein Unternehmen gar nicht in Gang gehalten werden. Die dominierenden Wirtschaftsinteressen der Arbeitnehmer, nämlich die Entwicklung der Löhne und der Sozialleistungen, lassen sich ja nur in einer ertragbringenden Wirtschaft und in erfolgreichen Unternehmen verfechten. («Industrieun-  
tertan oder Industriebürger?» zwei Vorträge, Tagung über das Mitbestimmungsrecht am 27. Mai 1972, Paulus-Akademie, Zürich).  
So kommen wir zu den Einsichten und zwingenden Schlussfolgerungen:

1. Zwischen den Interessen von Arbeit und Kapital bestehen, trotz der immer wieder auftauchenden Konflikte, sachbedingte Konvergenz, Zusammenlaufen und Parallelität.
2. Soll das Mitbestimmungsrecht für die Arbeitnehmer keine stumpfe Waffe und kein wirkungsloses Mittel sein, dann müssen sich die Arbeitnehmer um die Unternehmerinteressen genauso kümmern wie um die eigenen. Somit ist das Mitbestimmungsrecht auch im Interesse der Unternehmer.

### *Ein Unternehmen ist keine Wohlfahrtsinstitution*

Ein Unternehmen ist kein auf fremde Zuschüsse aufgebautes Wohlfahrtsunternehmen, sondern hat sich durch seine eigenen Leistungen zu tragen. Deshalb muss auch unter der Voraussetzung des Mitbestimmungsrechtes alles, was ein Unternehmen für die Arbeitnehmer leisten soll, sich im Rahmen des wirtschaftlich Möglichen halten. Erstes Interesse der Unternehmensangehörigen ist, dass das Unternehmen lebensfähig ist und die Arbeitsplätze in ihm erhalten bleiben.

Somit liegt es auf der Hand: Das Mitbestimmungsrecht liegt nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch voll und ganz im Interesse der Unternehmer. – Das Mitbestimmungsrecht verhindert nur, was niemand, auch kein human und sozial eingestellter Unternehmer, vertreten kann und darf: dass die Arbeit dem Kapitaleigentum und seinen Profitinteressen sowie seiner ausschliesslichen Herrschaft im Unternehmen überantwortet wird. Durch das Mitbestimmungsrecht wird die Arbeit zum gleichberechtigten Partner der Unternehmer und Ordnungsprinzip im Unternehmen, und die angemassste und ausschliessliche Herrschaft des Privateigentums im Unternehmen wird gebrochen.

## *Mitbestimmungsrecht, Leistungswille der Arbeitnehmer und Sozialpolitik im Unternehmen*

Es sei nun noch von einer andern Seite her aufgezeigt, dass das Mitbestimmungsrecht voll und ganz auch im Interesse der Unternehmer liegt.

Betriebswirtschaftler und Unternehmer haben heute erkannt, dass eine zum Unternehmen positiv eingestellte und arbeitswillige Belegschaft von grösster Bedeutung ist für den Unternehmenserfolg. Die Einstellung zum Unternehmen und zur Arbeit in ihm ist alles andere als gleichgültig für das Gedeihen eines Unternehmens. Hochqualifizierte Leistungen sind nur zu erwarten, wenn die Arbeitnehmer stolz sind auf das sie beschäftigende Unternehmen, wenn ihnen an ihrer Arbeit etwas liegt, weil sie sich wohl fühlen in ihrem Unternehmen und deshalb das Unternehmen als «ihre» Sache ansehen und deshalb auch die Interessen des Unternehmens zu ihren eigenen machen (vgl. «Der Mensch im Betrieb», von O. von Nell-Breuning). In einer Schrift «Neue Schwerpunkte betrieblicher Sozialpolitik» der deutschen Bundesvereinigung der Arbeitgeber heisst es: «Der moderne Betrieb kann heute nur erfolgreich arbeiten, wenn es eine Stätte des guten sachlichen und vertrauensvollen menschlichen Zusammenwirkens ist» (zitiert in Ortlieb/Dörge: «Wirtschaftsordnung und Strukturpolitik», Seite 269, Leske-Verlag, Opladen 1970).

Und E. Meili betrachtet als eigentliche Basis eines Unternehmens nicht ihre Produkte, Maschinen, Gebäude und Reserven, sondern seine Menschen: seine Mitarbeiter, die zu einer Betriebsgemeinschaft zusammengewachsen sind, die ein gemeinsames geistiges Kapital in Form von Kenntnissen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Einsatzbereitschaft und Willen zur Zusammenarbeit verkörpern; dieses Kapital sei kurzfristig auf keine Art zu ersetzen, und deshalb gehöre es zu den vornehmsten Aufgaben eines Unternehmens, durch eine fortschrittliche Personalpolitik diesen Wertbestandteil, dieses Unternehmenskapital zu erhalten und zu mehren («Unternehmenspolitische Grundsätze eines mittleren Industriebetriebes», «NZZ», 29. April 1971).

Somit ist klar: Eine sozial fortschrittliche Lohn- und Sozialpolitik, die zu einer positiven Einstellung der Belegschaft zum Unternehmen und zur Arbeit in ihm führt, ist eine der wichtigsten Bedingungen des Unternehmenserfolges und liegt deshalb auch ganz im Interesse der Unternehmer. Eine sozial fortschrittliche Lohn- und Sozialpolitik im Unternehmen sicherzustellen, das ist aber gerade das Ziel des Mitbestimmungsrechtes.

Somit sind Unternehmensgewinn, die Kapitalentwicklung eines Unternehmens, die sozial fortschrittliche Entwicklung der Löhne und Sozialleistungen, die betrieblichen Sozialinstitutionen im Dienste der Humanisierung der Arbeitsverhältnisse, somit auch das Mitbe-



stimmungsrecht, nicht gegensätzliche, sondern interdependente und einander ergänzende und unterstützende Grössen (vgl. A. Rich: «Industrieuntertan oder Industriebürger?»).

*Mitbestimmungsrecht, gegenseitige Verantwortung von Arbeit und Kapital, Unternehmenserfolg*

Das Mitbestimmungsrecht räumt mit dem menschenunwürdigen Zustand in den Unternehmen auf, dass die Kapitalinteressen an erster, wenn nicht einziger, und die Arbeitnehmerinteressen immer nur in zweiter Linie, wenn überhaupt, zum Zuge kommen. Es führt zur vollen Gleichberechtigung von Arbeits- und Kapitalinteressen im Unternehmen.

Es führt nun aber auch zur vollen Mitverantwortung der Arbeitnehmer für das Wohl der Unternehmen – und wäre ohne diese Mitverantwortung unglaublich und destruktiv.

*Mitbestimmung bedeutet deshalb nicht nur fortschrittliche Lohnpolitik, Ausbau der Sozialleistungen eines Unternehmens und Vermenschlichung seiner Arbeitsverhältnisse. Es bedeutet auch volles Engagement der Arbeitnehmer für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, Aufgeschlossenheit für die berechtigten Kapitalbildungsinteressen, für Rationalisierungsmassnahmen und technische Verbesserung im Produktionsprozess.*

Daraus folgt wiederum: Das Mitbestimmungsrecht liegt auch im vollen Interesse der Unternehmer. Es führt zu einer solchen Kooperation von Arbeit und Kapital, in der die eine Seite die volle Mitverantwortung für die Wahrung der legitimen, sowohl menschlich auch sachlich begründeten, Interessen der andern Seite übernimmt (A. Rich). Indem das Mitbestimmungsrecht aus den Unternehmen eine wahre und konstruktive Leistungsgemeinschaft von Menschen macht, führt es die Unternehmen zum optimalen Unternehmenserfolg, wirtschaftlich, sozial und menschlich. Das liegt im vollen Interesse aller, auch der Unternehmer.