

Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes
Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
Band: 67 (1975)
Heft: 9

Artikel: Unternehmung und Mitbestimmung
Autor: Magri, Jules
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-354757>

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: 11.01.2026

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

Unternehmung und Mitbestimmung

Jules Magri

Arbeitnehmer und Gewerkschaften können nur konstruktiv und verantwortungsbewusst in der Unternehmenspolitik mitbestimmen, wenn sie wissen, was ein Unternehmen ist.

1. Was ist eine Unternehmung ?

Mitten ins Zentrum der Natur des modernen Unternehmens und seiner Probleme führt uns die soziologische Deutung von Unternehmen und Betrieb von *Ernst Gerwig*.

Nach der in der traditionellen Betriebswirtschaftslehre herrschenden Auffassung ist das Unternehmen eine auf dauernden Ertrag gerichtete Wirtschaftseinheit. Es ist ausgerichtet auf grösstmöglichen Ertrag (Gewinnmaximierung). Es ist bedacht auf Selbsterhaltung, Überleben im Konkurrenzkampf, auf Vergrösserung und Wachstum. Im Unterschied zum Unternehmen ist der Betrieb der technische Apparat, dessen die Unternehmung zur Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele und zu ihrer Leistungserstellung (Güter und Dienste) bedarf.

Diese Sicht des Unternehmens ist nach Gerwig ungenügend. Denn zur Leistungserstellung sind Menschen nötig. Deshalb ist jede Unternehmung nicht nur ein wirtschaftliches, rechtliches und technisch-produktives, sondern auch ein soziales Gebilde; damit ein Ort, wo soziale Probleme und Spannungen bestehen und auch gelöst werden müssen. Jedes Unternehmen ist ein Sozialgebilde, das je nachdem seine in ihm tätigen Menschen und seine Umwelt positiv oder negativ beeinflusst. Aber auch ausserbetriebliche Vorgänge finden ihren Niederschlag in den Unternehmen: politische Ereignisse, das Verhalten der Gewerkschaften und Unternehmerverbände, staatliche Gesetze, staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik, Einfluss und Informationen der Massenmedien. So bestehen zwischen den Unternehmen und dem ganzen öffentlichen Leben mannigfaltige Wechselbeziehungen. Das Unternehmen ist kein isoliertes, es ist nur relativ ein autonomes System.

Nach *J. Messner* ist das Unternehmen die Organisation von Produktionsfaktoren (Kapital, Naturgütern, Arbeit, Technik) zur Erstellung von Waren und Dienstleistungen für den Markt, geleitet vom Erwerbsstreben. Der Unternehmenszweck ist die Erzielung eines Ertrages als Überschuss über die aufgewendeten Kosten. Das Mittel zur Erreichung dieses Zweckes ist die Verrechnung der Kosten in Geld nach den für die aufgewandten Güter und Leistungen bestehenden und zu erwartenden Preisen im Vergleich mit den bestehenden und

zu erwartenden Preisen der Waren und Dienstleistungen, deren Bereitstellung unternommen wird. Den modernen Unternehmen verdanken wir zwar die ausserordentliche Steigerung der Produktivität der Volkswirtschaft und die beispiellose Ausweitung der Lebensgrundlage der westlichen Länder; aber das kapitalistische Gewinnstreben in den modernen Unternehmen hat auch dazu geführt, dass der Mensch weitgehend zum blossen Zubehör der unternehmerischen Organisation wurde.

Nach *Nell-Breuning* ist das Unternehmen kein blosser Haufen von Vermögenswerten, die sich in der Bilanz darstellen lassen. Es ist mehr als eine Summe von Sachwerten, mehr als ein Komplex von Produktionsmitteln, die immer nur instrumentalen, nie personalen Charakter haben. Das Unternehmen besteht auch aus jenen Menschen, welche die Produktionsmittel bereitstellen, und jenen anderen Menschen, die durch ihre Arbeit den Produktionsmitteln Leben einhauchen. Beide Gruppen von Menschen gehören naturnotwendig zusammen, bilden das Unternehmen nur im Verbund miteinander. Das Unternehmen ist also kein blosser Sachinbegriff, sondern ein Verbund zweier Gruppen von Personen, die Beiträge zweierlei Art zu dem leisten, was sie gemeinsam «unternehmen». An anderer Stelle sagt Nell-Breuning: Das Unternehmen ist der tätige Verbund derer, die durch den Einsatz ihrer persönlichen Arbeit und/oder den Einsatz ihres Vermögens unter einheitlicher Leitung zur Leistungserstellung kooperieren. Arbeit und Kapital sind konstitutive Faktoren des Unternehmens; darum ist das Unternehmen von Natur aus nicht interessenmonistisch, sondern interessenpluralistisch, näherhin interessendualistisch. Die Seele des Unternehmens ist nicht die Bilanz oder die Gewinn- und Verlustrechnung, sondern die in Kooperation aller Beteiligten vollbrachte Leistungserstellung.

Die sozialpolitische Konsequenz der Auffassung von Nell-Breuning ist offenkundig: die unabdingbare Forderung nach dem paritätischen Mitbestimmungsrecht.

2. Aufgaben und Ziele der Unternehmung

Klar und instruktiv unterscheidet *Eugen Böhler* zwischen der objektiven und subjektiven Aufgabe der Unternehmung. Objektiv besteht die Aufgabe des Unternehmens in der Organisation der Produktion nach den Wünschen der Konsumenten. Subjektiv ist die Kapitalerhaltung und Kapitalvermehrung das unmittelbare Motiv der Unternehmertätigkeit. Die objektive Aufgabe und subjektive Zielsetzung des Unternehmens, also volkswirtschaftliche Bedarfsdeckung und privatwirtschaftlicher Gelderwerb, laufen bei freier Konkurrenz auf die Dauer parallel, decken sich aber nicht unter allen Umständen, so bei monopolistischen Marktverhältnissen, bei gestörter Wirtschaft (z. B. Nachfrageüberhang in der überhitzten Konjunktur) und bei

Verknappungserscheinungen (Krieg z. B.). Die subjektive Zielsetzung der Unternehmen in Einklang zu bringen mit ihrer objektiv-volkswirtschaftlichen Aufgabe ist ein erstrangiges Problem der Wirtschaftsordnung, der Wirtschaftspolitik, der Zoll-, Einfuhr-, Kartell- und Wettbewerbspolitik, auch des Konsumentenschutzes.

Instruktiv sind die Ausführungen von *E. Meili*. In seinem Aufsatz «Unternehmerische Grundsätze eines mittleren Industriebetriebes» («NZZ», 29. April 1971) stellt er die Frage: 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 Zielsetzungen können vertreten werden, sind aber in isolierter Form nicht haltbar. Existenzberechtigung und Existenzgrundlage des Unternehmens sieht E. Meili im Erbringen einer echten volkswirtschaftlichen Leistung. Zur Existenzgrundlage eines Unternehmens gehört aber auch die Erzielung von Gewinn. Denn ohne Gewinn sind weder Kapitalbeschaffung und Reservebildung noch technische Weiterentwicklung und Ausbau des Unternehmens möglich.

Es wäre aber verfehlt, die Unternehmen nur aus dem Blickfeld des Wirtschaftlich-Rationalen zu sehen. Jedes Unternehmen ist ein Glied der menschlichen Gesellschaft und der Volkswirtschaft. Daraus ergeben sich vielfältige Wechselbeziehungen: Unternehmung – Mitarbeiter – Kunden – Lieferanten – Öffentlichkeit – Staat. Somit übernimmt die Unternehmung neben der wirtschaftlichen auch eine soziologische Funktion. Es ist auch Pflicht der Unternehmung, die Rechte und Würde des einzelnen zu achten, sich für die Förderung guter zwischenmenschlicher Beziehungen und für die Interessen der Allgemeinheit einzusetzen.

Das ist auch vereinbar mit den Anforderungen, die in wirtschaftlich-rationaler Hinsicht an die Unternehmung gestellt werden müssen. Denn die eigentliche Basis der Unternehmung sind nicht ihre Produkte, Maschinen, Gebäude und Reserven, sondern die Menschen und Mitarbeiter, die dahinterstehen, und dass diese Mitarbeiter zu einer Betriebsgemeinschaft zusammenwachsen, die ein immenses geistiges Kapital in Form von Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Einsatzbereitschaft und Willen zur Zusammenarbeit verkörpern. Dieses Kapital ist kurzfristig auf keine Art zu ersetzen. Es gehört deshalb zu den vornehmsten Aufgaben des Unternehmens, durch eine fortschrittliche Personalpolitik diesen Wertbestandteil zu erhalten und mehren. So die Auffassung von E. Meili. Und *H. Ulrich* schreibt: «Die Mitarbeiter insgesamt stellen das bei weitem wichtigste und wertvollste Leistungspotential der Unternehmung dar.» Die offenkundige Konsequenz dieser Tatsachen kann nur sein: Die rechtliche Gleichstellung von Arbeit und Kapital im Unternehmen ist nicht nur sozial absolut gerecht, sondern auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht absolut vernünftig und gefordert.

Gewinn und Kapitalbildung sowie Kapitalvermehrung gehören zu den legitimen Zielen der Unternehmen. Gewinn und Kapitalbildung sind unerlässlich zur Deckung künftiger Risiken eines Unternehmens, zu seinem Verbleiben auf dem Markt, zum Erhalten und Erweitern seiner Produktionsanlagen. Aber das oberste Ziel jeden Wirtschaftens sind nicht Gelderwerb und Kapitalvermehrung, sondern ist das Bereitstellen von möglichst nützlichen und preiswerten Gütern und Dienstleistungen, um die ständig wachsenden Bedürfnisse der Bevölkerung zu befriedigen, dies allerdings unter Berücksichtigung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Unternehmen. Aber der Unternehmensgewinn ist in volkswirtschaftlicher Sicht relativ: ein Kriterium dafür, dass ein Unternehmen betriebswirtschaftlich richtig geleitet wird.

Aufgabe und Ziel der Unternehmen sind ferner das Wohl ihrer Mitarbeiter, sichere Arbeitsplätze, gute Arbeits- und Lohnverhältnisse sowie Entfaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für das Personal.

Als eine Zelle von Volkswirtschaft und Gesellschaft hat sich ein Unternehmen harmonisch einzuordnen in seine Umwelt: Hebung der Wirtschaftskraft und allgemeinen Wohlfahrt seiner Region, heute besonders Mitwirken zur Erhaltung und Wiederherstellung der natürlichen Grundlagen der Umwelt, also Umweltschutz.

Ein Unternehmen muss also so geleitet werden, dass es nicht nur seinen eigenen Zielsetzungen dient, sondern auch dem öffentlichen Wohl, dem Menschen schlechthin. Auch in privaten Unternehmen sollte genossenschaftliches Denken herrschen: Orientierung an der Bedarfsdeckung, an den Interessen der Kunden, Dienstgedanke und Gemeinschaftsgeist als Inspiratoren unternehmerischer Politik.

Dass sich unsere Unternehmen in dieser volkswirtschaftlichen und sozialen Sicht entwickeln, dafür ist das paritätische Mitbestimmungsrecht unabdingbare Voraussetzung. Ohne Mitbestimmungsrecht kann die masslose Vorherrschaft privatwirtschaftlich-kapitalistischer Interessen nicht gebrochen werden.

3. Kapitalistische Struktur der modernen Unternehmung

Die Unternehmen der westlichen Welt werden sehr verschieden beurteilt. Die einen verwünschen sie als Stätten kapitalistischer Ausbeutung und Unterdrückung durch privatwirtschaftliche Eigentumsmacht. Andere wittern hinter jeder Kritik an ihnen Kommunismus; freies privates Eigentum an den Produktionsmitteln und freie Unternehmerinitiative sind für sie die Hauptursachen unserer hohen Lebenshaltung.

Die typische Struktur der Unternehmen der westlichen Welt hat O. v. Nell-Breuning klar erkannt. Nach ihm sind die westlichen Unternehmen vom privaten Eigentum an den Produktionsmitteln her auf-

gebaut. Das in den Unternehmen steckende Erwerbsvermögen ist geradezu Substanz und Subjekt des Unternehmens. Um aus seinem Kapital Erträge zu bekommen, fungiert der Kapitalbesitzer selber als leitender Unternehmer oder beauftragt geeignete Führungskräfte mit der Unternehmensleitung. Er engagiert Arbeitskräfte und kombiniert Arbeit und Kapital möglichst produktiv miteinander. Leitung und Überwachung dieses Kombinationsprozesses liegen so gut wie ausschliesslich beim Kapitalbesitzer, auch bei den von ihm bestellten Unternehmern. Kapitalbesitzer und Unternehmer üben ihre Unternehmerfunktion im Sinne ihrer Individual- und Gruppeninteressen aus. Ihre Interessen stehen an erster, wenn nicht an einziger Stelle, und die Arbeitnehmerinteressen kommen erst in zweiter Linie zum Zuge. So sind die Unternehmen der westlichen Welt interessenmonistisch strukturiert und dienen vorwiegend den Kapital- und Unternehmerinteressen. Die Arbeitnehmer werden in eine Objektrolle gedrängt – und dadurch auch die Verteilung von Volkseinkommen und Volksvermögen vorwiegend durch die Unternehmer und in ihrem Interesse gesteuert. Unsere Unternehmen sind «so konstruiert, dass das Kapital sich die Menschen nutzt, die es nutzbar machen» (O. v. Nell-Breuning).

Die kapitalistische Struktur der modernen Unternehmen hat die fatale, das Ehrgefühl und die Würde des arbeitenden Menschen verletzende Folge, dass der Arbeitnehmer rechtlich ausserhalb des Unternehmens steht, mit ihr lediglich durch den Arbeitsvertrag verbunden ist, die Arbeitnehmer nicht als mittragende Säule des Unternehmens erscheinen, sondern als ihr blosses Betriebsmittel und Anhängsel. Und weitere Folgen sind: Die Gestaltung der menschlichen Beziehungen im Unternehmen werden dem technokratischen Zweckdenken untergeordnet und nur im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität, Stabilität und das Überleben des Unternehmens gesehen. Die Unternehmerfunktion wird herausgelöst aus ihren ethischen, menschlichen und sozialen Bedingungen und reduziert auf das Technische, Organisatorische, das Kaufmännische und die Gewinnmaximierung.

Die kapitalistische Struktur der modernen Unternehmen mit ihren unsozialen und unmenschlichen Folgen schreit nach Reform. Denn sie ist unvereinbar mit dem Tatbestand, dass ein Unternehmen mehr ist als nur eine Eigentumssache, nämlich ein Leistungsverbund von Arbeit und Kapital; und sie widerspricht der weiteren Tatsache, dass Arbeit und Kapital zusammen das Unternehmen konstituieren. Daraus folgt: Beide Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital sind gleichgewichtig mit gleichen Rechten ins Unternehmen einzuordnen; und das Unternehmen muss rechtlich so verfasst sein, dass «die Organe der unternehmerischen Willensbildung ihre Legitimation gleicherweise von beiden (Arbeit und Kapital) empfangen, ihre Befugnisse gleicherweise im Dienste beider ausüben und bei ihren

Entscheidungen sich den Interessen beider gleichermassen verpflichtet wissen» (O. v. Nell-Breuning). «Man kann darum ein Unternehmen nicht allein so organisieren, wie es technisch und ökonomisch am zweckmässigsten erscheint. Unter Berücksichtigung seines wirtschaftlichen Zweckes ist es so zu gestalten, dass es den in ihm zusammenarbeitenden Menschen gerecht wird, das heisst, dass es menschenwürdig ist» (H. Duvernell).

Diese rechtliche Regelung des Verhältnisses und des Zusammenwirkens von Arbeit und Kapital beseitigt die kapitalistische Struktur der Unternehmen, höhlt aber die Institution des Privateigentums nicht aus. Sie wird sukzessive zu einer gerechteren Verteilung von Einkommen und Vermögen führen und die sinnwidrige Ausweitung des Eigentumsrechtes als eines Sachenrechtes zu einer Regierungsmacht über Menschen aufheben. Allerdings wird diese rechtliche Regelung nur soweit funktionieren, «als sich die Arbeitnehmerseite mit den notwendigen und insofern berechtigten Kapitalbildungs- bzw. Rentabilitätsinteressen befreunden kann» (A. Rich). Denn will ein Unternehmen auf der Höhe bleiben, muss es dem Fortschritt folgen, unter Umständen neue Maschinen beschaffen, seine Produktionsmethoden ändern. Dazu aber braucht es Kapital. Ohne immer wieder neue Kapitalbildung ist die Höherentwicklung der Gesamtwirtschaft nicht möglich.

4. Gewinn und Mitbestimmung

Nach H. Ulrich ist der Gewinn die Differenz zwischen dem Produktionswert und dem Marktwert der vom Unternehmen abgesetzten Güter und Dienstleistungen. Nach E. Böhler ist der Gewinn die Differenz zwischen dem Verkaufserlös des Unternehmens und der von ihm aufgewendeten Kostensumme.

Ohne diesen Gewinn kann sich ein Unternehmen gegen Risiken nicht absichern, seine Abschreibungen und Reservebildung nicht finanzieren, seine Zukunft nicht sicherstellen. Grundlagenforschung für neue Produkte und Produktionsverfahren, neue Maschinen und Umweltschutz kosten Geld. Anhand seiner Gewinnerzielung erkennt der Unternehmer seine rationelle oder unrationelle Unternehmensführung. Der Gewinn übt also eine unentbehrliche Kontrollfunktion aus und ist damit auch ein unentbehrlicher Anreiz für eine gute unternehmerische Leistung.

Deshalb sagt A. Rich – und dies auch im Hinblick auf die Interessen der Arbeitnehmer und der Gesamtgesellschaft: Ohne Gewinnerzielung kann die Produktion und alles, was dazu gehört, gar nicht in Gang gehalten werden. Kapitalbildung und Orientierung der Unternehmenspolitik am Gewinn gehören naturnotwendig zur Volkswirtschaft und zum Unternehmen. Es besteht deshalb auch ein sachbedingtes Konvergenzverhältnis zwischen den konträr erschei-

nenden Interessenrichtungen von Arbeit und Kapital, von Produzenten und Konsumenten. Die Lohn- und Sozialverhältnisse in einem Unternehmen lassen sich nur vorteilhaft entwickeln, wenn letzteres ertragbringend wirtschaftet. Zwischen der Kapitalbildung in den Unternehmen, der rationellen Leitung der Unternehmen, der Entwicklung der Löhne und Sozialleistungen sowie der öffentlichen Wohlfahrt besteht also das Verhältnis der Interdependenz. Man darf alle diese Faktoren nie isoliert betrachten und werten.

Unternehmenspolitik würde also nicht verantwortungsbewusst gegenüber den Arbeitnehmern betrieben, wenn sie eine Verlustwirtschaft wäre, wenn sie die Normen Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Sicherheit und Überleben des Unternehmens sowie Gewinnerzielung ausser acht liesse. Weder den Arbeitnehmern, noch der Volkswirtschaft, noch den Konsumenten ist gedient, wenn ein Unternehmen infolge wirklichkeitsfremder, übertrieben idealistischer und sozialer Motivation seiner Leistung in Konkurs gerät, die Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren und die Lieferanten Verluste erleiden. Der Unternehmer kann dem Sachziel der Wirtschaft, also der allgemeinen Wohlfahrt, nur dienen, wenn er rationell und ertragbringend, also mit Gewinn wirtschaftet.

Die Politik eines Unternehmens verstösst nun aber gegen die öffentliche Wohlfahrt und gerät in Gegensatz zum objektiven Unternehmenszweck: Versorgung der Bevölkerung mit preiswerten und qualitativ guten Gütern und Dienstleistungen, wenn sie Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Gewinnerzielung verabsolutiert, wenn sie übersetzte Monopol- und Kartellpreise durchzusetzen versucht. Wenn sich eine Unternehmung gegen den fairen Wettbewerb stellt, wenn sie Behinderungs- und Vernichtungswettbewerb betreibt, dann wird sie kapitalistisch. Strebt sie eine monopolistische Marktbeherrschung an, dann trachtet sie nach Gewinnen, die höher sind als volkswirtschaftlich gerechtfertigt. Die Preise werden diktiert, und die Gewinne ergeben sich nicht mehr aus einem freien Spiel von Angebot und Nachfrage. Preise und Gewinne entstehen aufgrund von Marktmacht und nicht aufgrund von Leistung. Sie sind nicht mehr frei von Ausbeutung der Konsumenten und nicht mehr frei von Wucher.

Aus diesen Tatsachen ergeben sich klare Richtlinien für die Gewinn- und Preispolitik eines Unternehmens, die nicht nur von den Kapitaleignern und Unternehmern, sondern auch von am Willensbildungsprozess in der Unternehmung teilnehmenden Arbeitnehmern gebührend zu beachten sind.

1. Gewinne sind in dem Umfange nötig, dass die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens und die finanziellen Aufwendungen für Forschung, neue Maschinen und Produktionsmethoden sichergestellt sind. Ein Unternehmen muss «zumindest soviel Gewinn erzielen, dass es zur Deckung seiner eigenen künftigen Risiken, zum Ver-

bleiben auf dem Markt und zur Aufrechterhaltung seiner Produktionsmittel ausreicht» (P. F. Drucker). Das Sachziel der Wirtschaft, die Sicherstellung einer hohen Lebenshaltung des Volkes, der wirtschaftliche Einsatz von Kapital und Arbeit sowie die Grundlage für gute Löhne und betriebliche Sozialleistungen werden also über den Gewinn angestrebt und erreicht. Eine Mitbestimmungspolitik, Löhne und Sozialleistungen auf Kosten notwendiger Unternehmensgewinne wären absolut unvernünftig und asozial.

2. Das Gewinnstreben der Unternehmen wird aber nur in Übereinstimmung mit den öffentlichen und volkswirtschaftlichen Interessen bleiben, wenn die Märkte wettbewerblich organisiert sind und durchwegs Preiswettbewerb herrscht. Der unentbehrliche Regulator für den Unternehmensgewinn ist der Wettbewerb. Mitbestimmende Arbeitnehmer haben deshalb die Pflicht, sich einer monopolistischen Kartell-, Preis- und Marktpolitik zu widersetzen, sonst frönen sie dem Betriebsegoismus auf Kosten der Konsumenten. Sie werden Mitschuldige, Mitverursacher des Kapitalismus. Die Mitbestimmung hat nicht nur den Zweck, die Ausbeutung des Arbeitnehmers im Unternehmen zu verhindern, sondern auch die Ausbeutung des Konsumenten durch die Unternehmen und die Unternehmensgewinne auf das volkswirtschaftlich und sozial verantwortbare Mass zu reduzieren. Die Mitbestimmung erfüllt ihren Zweck nur ausreichend, wenn sie auch die Beherrschung des Marktes durch die Monopol- und Kartellpolitik der Unternehmungen bekämpft. Es gehört zu den grössten und schwierigsten wirtschaftspolitischen Aufgaben unserer Zeit, eine funktionsfähige Marktordnung zu schaffen, die der monopolistischen Entartung des Marktes zu wehren weiss (A. Rich). Den freien Markt und Wettbewerb gegen Monopol Tendenzen zu verteidigen und eine konsequente Wettbewerbspolitik gehören deshalb auch zu den Pflichten der die Mitbestimmung ausübenden Arbeitnehmern. Die Mitbestimmung hat dem gerechten Ausgleich zwischen den Gewinninteressen der Unternehmer, der Lohn- und Sozialinteressen der Arbeitnehmer und den Konsumenteninteressen zu dienen.

5. Mitbestimmung und Produktivität

Die moderne Betriebswirtschaftslehre erkennt mehr und mehr, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von seiner Kapitalausstattung und seinen Führungskräften abhängt, sondern ebenso sehr, wenn nicht mehr, vom Leistungswillen und von einer positiven Einstellung all seiner Mitarbeiter. So betont zum Beispiel der Unternehmer *Christian Gasser*: Die Rentabilität steigt desto mehr in jedem Betrieb, je mehr auch der einfachste Arbeiter fühlt, dass er geschätzt und als vollwertiger Mensch geachtet wird; und deshalb besteht der Wert eines Unternehmens «zu mehr als 50 Prozent in den beteiligten

Menschen, in ihrer Leistungskraft, ihrem Leistungswillen und in ihren charakterlichen Qualitäten». – Auch O. v. Nell-Breuning betont, dass hochqualifizierte Leistungen vor allem dann zu erwarten seien, wenn den Betriebsangehörigen an ihrer Arbeit und an dem, was sie schaffen, etwas liegt, weil sie sich im Betrieb wohl fühlen, weil sie den Betrieb als ihre Sache ansehen und darum auch das Interesse des Betriebes zu ihrem eigenen machen. Das Betriebsklima und die Einstellung der Belegschaft zur Arbeit, zum Beruf und Unternehmen sind deshalb in einem Unternehmen mindestens ebenso wichtig wie Kapitalausstattung und die Qualität der Führungskräfte. «Ein Arbeitnehmer verhält sich um so positiver und leistungsbereiter, je stärker er sich mit der Unternehmung identifiziert» (Eduard Kiener).

Solange aber die Arbeitnehmer kein paritätisches Mitbestimmungsrecht haben, müssen sie sich – selbst im Falle guter betrieblicher Sozialpolitik – als Objekte vorkommen, als blosse Untertanen von Wirtschaft und Unternehmen. Eine echte Identifikation mit dem Unternehmen ist heute im demokratischen Staate nicht mehr möglich ohne paritätisches Mitbestimmungsrecht. Sehr zutreffend sagt *E. Kiener*: Eine Identifikation mit dem Unternehmen ist «nur dann möglich, wenn sich der Arbeitnehmer als wesentlichen, mitberechtigten und mitsprechenden Teil der Unternehmung... betrachten kann».

Daraus folgt: Das paritätische Mitbestimmungsrecht ist nicht nur ein sozialpolitisches Postulat und nicht bloss eine Schutzmassnahme für die Arbeitnehmer, sondern auch das Postulat einer modernen, klugen und fortschrittlichen Betriebswirtschaftslehre. Das Mitbestimmungsrecht motiviert die Arbeitnehmer, stärkt ihren Arbeitswillen, erhöht die Produktivität. Das Mitbestimmungsrecht liegt deshalb nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch in jenem der Unternehmer und des ganzen Volkes (E. Kiener).

Identifikation mit dem Unternehmen setzt heute aber auch eine andere Begründung der Autorität im Unternehmen voraus, als dies bis heute nach dem geltenden Recht der Fall ist. Die Weisungsbefugnis im Unternehmen wird bis heute noch immer abgeleitet aus dem privaten Eigentumsrecht an den Produktionsmitteln. Wer Geld hat, kann Unternehmer werden. Wer Geld in ein Unternehmen steckt, entscheidet mit bei der Wahl der Unternehmensleiter oder wird Mitunternehmer. Somit haben in der heutigen Wirtschaftsordnung Unternehmerrautorität und Unternehmerrauslese plutokratischen Charakter. Sie sind für den Arbeitnehmer Fremd- und Geldherrschaft: wer bezahlt, befiehlt. Fremd- und Geldherrschaft ist aber keine geeignete Grundlage für eine echte Autorität im Unternehmen und für eine Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen.

Werden die Träger der Autorität im Unternehmen gemeinsam und paritätisch von Kapital und Arbeit gewählt und sind die Arbeit-

nehmer paritätisch vertreten durch Leute ihres Vertrauens beim Festlegen der Unternehmenspolitik, so ist das nicht nur sozial-ethisch, sondern auch betriebswirtschaftlich richtig.

1. O. v. Nell-Breuning weist in seinem Schrifttum darauf hin, dass das Mitbestimmungsrecht den Zielhorizont der Unternehmenspolitik erweitert. Die Entscheidungen werden nicht nur unter Berücksichtigung der Interessen der Kapitaleigner und Unternehmer getroffen, sondern auch jener der Arbeitnehmer. An vieles mehr wird gedacht, das sonst übersehen oder vergessen worden wäre. Die Entscheidungen in einem Verwaltungsrat und das Verhalten von Betriebsleitern sowie Unternehmern haben ein anderes Gesicht, wenn nicht nur Aktionäre, Bankvertreter und Unternehmer, sondern auch Arbeitnehmersvertreter mitreden und mitbestimmen und eine Unternehmensleitung auch den Arbeitnehmern Rechenschaft schuldig ist über ihre Unternehmenspolitik. Infolge des Mitbestimmungsrechtes wird eine Unternehmenspolitik ausgewogener, und die Gefahr einseitiger Fehlentscheidungen wird vermindert. So festigt also das Mitbestimmungsrecht die Autorität der Unternehmensleitung und ermöglicht, dass die Arbeitnehmer sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

2. Es ist zweierlei, ob die Unternehmensleitung und Abteilungschefs von der Kapitaleite allein oder auf der Grundlage des paritätischen Mitbestimmungsrechtes ernannt werden. Reden und bestimmen die Arbeitnehmer bei Beförderungen und bei der Wahl der leitenden Leute im Unternehmen mit, dann wird der Rekrutierungs- und Ausleseprozess verschärft; denn, so schreibt E. Kiener, «niemand ist in seinem Urteil kompetenter und fundierter als der Mitarbeiter, der das Wirken seines Chefs tagtäglich mit kritischen Augen betrachtet. . . Die Wahrscheinlichkeit, dass an jeden Platz der rechte Mann gestellt wird, ist jedenfalls grösser, wenn die Vorgesetzten aufgrund ihrer Bewährung im Betrieb gewählt und nicht bloss wegen der Mitgliedschaft im Yachtclub oder in der Offiziersgesellschaft ernannt werden.» Wiederum zeigt sich also, dass das Mitbestimmungsrecht echte Autorität im Unternehmen begründet und die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen fördert.

Somit kommen wir zum gleichen Erkenntnis wie E. Kiener: Das Mitbestimmungsrecht ist ein bedeutendes Instrument moderner Unternehmensführung und der Produktionssteigerung, und es ist die unentbehrliche Grundlage für eine echte Autorität im Unternehmen und für das optimale Zusammenwirken von Kapital und Arbeit im Unternehmen im Dienste des gesamten Volkes. Die Unternehmerfunktion wird durch das Mitbestimmungsrecht nicht aufgehoben, aber sie ändert infolge der Anteilnahme der Arbeitnehmersvertretung an der Leitung des Unternehmens ihren Charakter: sie wird ausgeglichener, weitsichtiger, nicht nur gewinnmässig, sondern auch

sozial orientiert, auf das Gesellschaftsganze und seine Wohlfahrt bezogen; Rücksichtnahmen auf gesamtwirtschaftliche Abhängigkeiten werden selbstverständlich, und die Träger der Unternehmerfunktion sind sich ihrer Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit, deren Forderungen und Vorstellungen bewusst.

Ohne Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer bleibt die Gewinnmaximierung Hauptziel der Unternehmenspolitik, der Arbeitnehmer bleibt Objekt, Kapaldiener und Wirtschaftsuntertan: Klassenkampf und Konfrontation anstatt Kooperation von Arbeit und Kapital sind die unvermeidlichen Folgen (A. Rich). Nur wenn das paritätische Mitbestimmungsrecht voll bejaht wird, ist es sinnvoll, darauf hinzuweisen, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in hohem Masse von der Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter und von dem in ihm herrschenden Betriebsklima abhängt. Durch das Mitbestimmungsrecht können aus den Arbeitsplätzen wieder Orte des Erlebens und der Berufsfreude gemacht werden, und der Beruf ist kein blosses Geldverdienen mehr, sondern positiver Lebensinhalt und Lebenserfüllung.

Literaturhinweise

- E. Böhler*: Nationalökonomie, Polygraphischer Verlag, Zürich 1967.
C. Gasser: Unternehmensführung im Strukturwandel, Econ-Verlag, Düsseldorf/Wien 1972.
E. Gerwig: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Verlag des SKV, Zürich 1960.
E. Kiener: Mitbestimmung als Teil der Wirtschaftspolitik, in «Gewerkschaftliche Rundschau», Heft 5/1974.
J. Messner: Naturrecht, Handbuch der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Sozialethik, Tyrolia Verlag, Innsbruck 1960.
O. v. Nell-Breuning: Mitbestimmung – wer mit wem? Herder Verlag, Freiburg i. Br. 1969.
– Wirtschaft und Gesellschaft, 3 Bände, Herder Verlag, Freiburg i. Br. 1956–1960.
A. Rich: Christliche Existenz in der industriellen Welt, Zwingli Verlag, Zürich 1957.
– Mitbestimmung in der Industrie, Flamberg Verlag, Zürich 1973.
H. Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System, Verlag Paul Haupt, Bern 1970.
Gewerkschaftliche Rundschau, Sonderheft «Mitbestimmung», Juni/Juli 1974.