

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund

**Band:** 62 (1970)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Entwurf einer aktiven Schweiz

**Autor:** Keller, Paul

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354459>

#### 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>**

# Entwurf einer aktiven Schweiz

## *Kapitel I: Das Verhältnis der Jungen zu den Alten*

Zwei grosse Bevölkerungsgruppen unseres Landes fühlen sich in einer bedrängten und unverstandenen Lage:

Die Jungen kämpfen für den Eintritt in ein von ihnen gestaltetes Leben;

die Alten rufen nach einer Würdigung und Anerkennung vor dem Verlassen dieses Lebens.

Dazwischen steht der Block der in Handel, Gewerbe, Industrie, Lehramt und Verwaltung Tätigen, sorgsam darauf bedacht, das materielle Gut zu mehren, das Erreichte zu beschützen und sich ja nichts zu vergeben, wenn die Jungen nach vorne drängen und die Alten zur Beschränkung mahnen.

Eine Kette von Missverständnissen blockiert den Ausgleich innerhalb der Gruppen, vorgefasste Meinungen trüben die Zusammenarbeit und nicht selten lässt Rechthaberei jedwelchen Brückenschlag als aussichtslos erscheinen.

Negative Rivalitäten sind schädlich für das Volksganze. Menschliche Schwächen führen zu einem Leerlauf, der in sich den Kern zu fortwährenden Spannungen birgt.

Diese Spannungen abzubauen, ist die primäre Aufgabe, wenn wir eine aktive Schweiz gestalten wollen. Dabei ist von der Tatsache auszugehen, dass zwischen den Jungen und den Alten die Reibungsflächen eher kleiner sind. Das Kind versteht sich mit Grossvater und Grossmutter meist besser als mit den Eltern. Es weiss dies auch zu nutzen. Dies basiert auf dem Zutrauen, gepaart mit Nachsicht den auftretenden Wünschen gegenüber.

Schule und Lehrzeit stutzen dann die aufgekeimten Begehren auf ein Mass zurück, das die Heranwachsenden als Zwang empfinden. Die Einsicht in das, was gelernt und befolgt werden muss, fehlt; ein Zusammenhang kann nicht abgeleitet werden, und so bauen sich die ersten Ressentiments auf.

Mit dem körperlichen Wachstum einher geht das Geistige, das Drängende und Vorwärtsstürmende, das nach einer Betätigung ruft und wenn es auch nur darin besteht, in kleinen Schritten die Widerstandskraft der Oberen, seien es die Eltern, Lehrer oder Lehrmeister, auf die Probe zu stellen. Deren Reaktion ist in der Regel nicht darauf ausgerichtet, das aufwallende Stürmerblut zu besänftigen. Was einem einmal selbst geblüht hatte, wird phantasielos weitergegeben: Prügel im Elternhaus, Strafaufgaben in der Schule, schlechte Zeugnisse oder gar der Hinauswurf aus der Lehre. Ja nach Veranlagung verdaut dies der junge Mensch; aber es sind nur wenige, bei denen kein Stachel zurückbleibt.

Die grosse Schwierigkeit besteht darin, die Erfordernisse der Erziehung mit dem, was das Leben verlangt, in die richtige Form zu bringen. Jene Erwachsenen gehen den falschen Weg, die sich aus Sympathie auf die Seite der Jungen schlagen und in einem wenn möglich noch verstärkten Negativismus alles Bestehende rundweg verketzern. Selbst unzufrieden, sind sie nie in der Lage, ein Modell zu zimmern, das bei der Realisierung Aussicht auf Bewährung hat.

### *Schaffung von ökonomisch geführten Ausbildungsstätten*

Die Gedankengänge und Vorstellungen der jungen Generation waren und sind bis auf den heutigen Tag nur deklamierte oder schriftlich niedergelegte Luftschlösser. Das ist das Deprimierende an der Situation; die gezeigte Initiative zahlt sich nicht aus und der Aufwand wird nutzlos vertan. Warum, und dies ist die Kernfrage, schafft man keine Uebergangsstätten, in denen die Jungen beweisen können, dass ihre Pläne in der Praxis auch bestehen können? Dass sie fähig sind, als Teil ihrer Ausbildung während einer beschränkten Zeit Werte zu schaffen, die einen volkswirtschaftlichen Nutzen abwerfen?

Statt einen entscheidenden Lebensabschnitt als Nur-Lehrling, Nur-Eingebläuter, Vollgestopfter und sehr oft auch Ausgenützter abzuspulen, muss der angehende Bauer, Handwerker, Kaufmann und Lehrer unter und mit seinesgleichen die Probe aufs Exempel machen: Ist das, was doch alles ganz anders gemacht werden sollte, auch wirklich brauchbar? Wenn nicht, wo liegen die Mängel?

Mit der ökonomischen Ausrichtung soll nichts gegen die Hilfeleistungen gesagt sein, die von Jugendgruppen bei der Urbanisierung abgelegener Gegenden und in Katastrophenfällen geleistet wird. Der ideelle Einsatz muss im Gegenteil noch gesteigert werden, und er lässt sich auch steigern, weil die Aktionen bisher zu verzettelt aufgezogen wurden und nicht von der einer jugendlichen Gemeinschaft innewohnenden Kraft getragen wurden.

Die bisher angestellten Ueberlegungen führen zum Vorschlag, dass die Fortbildungs-, Gewerbe- und Mittelschulen die Hälfte des letzten Ausbildungsjahres von der Theorie auf die Praxis verlagern. Sie gewähren ihren Schülern die Autonomie; sie verlangen aber vom Entwurf, der Planung über die Ausführung bis zum Vertrieb eine produktive Arbeit, die als Ware abzusetzen ist und einen Erlös einbringen soll. Nicht blosse Scheinfirmen also, sondern konkret arbeitende und kaufmännisch geführte Betriebe.

Für die Versorgungs- und Dienstleistungsberufe ist dies kein Problem; die menschliche Nahrung und Bekleidung muss immer beschafft und verarbeitet werden. Der handwerkliche Nachwuchs findet ein breites Betätigungsfeld vor, das sich nicht nur im Ausbessern und Flicken erschöpfen soll, sondern es dürfen ruhig einfache Hoch-

und Wegebauten vergeben werden. Die Jünger Gutenbergs samt dem graphischen Anhang können sich kein dankbareres Sujet denken als die Herausgabe einer Zeitschrift mit redaktioneller Hilfe der Ge spanen aus der Mittelschule, denen auch keine Zacke aus der Krone fällt, wenn sie ihr Produkt im Handverkauf unter das Publikum bringen müssen. Kaufleute und Anwärter auf Beamtenposten sollen sich in der Kunst versuchen, die Einnahmen und Ausgaben im Gleichgewicht zu halten, eine Verwaltung ohne muffige Atmosphäre zu führen und der Oeffentlichkeit gegenüber Rechenschaft abzugeben. Ausserhalb der Werkgemeinschaft wäre im Turnus eine Pflicht zu leisten, die im diametralen Gegensatz zum vollkommenen Wirtschaftswunderglauben steht: der Dienst am Kranken. Herz und Gemüt müssen aufgehen, Gewissen und Mitgefühl sollen aufgerüttelt werden, wenn unsere Jungen mitansehen müssen, wie auf den Notfallstationen die schrecklichen Opfer der Strasse eingeliefert werden, wie in dunkler Nacht die Schwerkranken mit dem Tode ringen, wie die von der Geissel der Multiple Sklerose Befallenen ohne fremde Hilfe weder Speis noch Trank einnehmen können, wie die Kindergelähmten unbeholfene Gehversuche unternehmen, wie Blinde und Taubstumme unter bewunderungswürdigen Anstrengungen der Lehrkräfte ausgebildet, gehegt und gepflegt werden. Nirgendwo sonst zeichnen sich die Schattenseiten des Lebens so schroff ab wie hinter den Mauern von Spitätern und Anstalten. Diese Eindrücke mögen wohl mit der Zeit wieder verblassen; ganz auzulöschten aber sind sie nicht.

Das autonome Wirken in einem Jugendforum, das praktische Werte schafft, wird in einer reinen Abkapselung auf Schwierigkeiten stossen. Trotz Schulbildung und Berufslehre sind die jungen Menschen noch unausgereift. Das Experiment steht und fällt mit der Führung. Ausserhalb der Selbstverwaltung im organisatorischen Bereich ist eine Autorität vonnöten, die nicht autoritär wirkt. Diese Forderung ist nur scheinbar paradox, doch die Erfahrungen auf andern Gebieten beweisen, dass bei einer initiativ veranlagten Gruppe eine kleinliche, ängstliche Führung jeden Erfolg in Frage stellt.

### *Die Alten als Ratgeber*

In unserem Fall muss das Führen dem Raten gleichgestellt sein. Und damit ist auch der Personenkreis für diese lockende Aufgabe abgesteckt: Es ist die Generation der in die Pension Geschickten – von einem starren Reglement befohlen, ohne Rücksicht auf die noch vorhandenen geistigen und körperlichen Kräfte. Menschen mit einer reichen Lebenserfahrung, die gerne ihre Kräfte sinnvoll nutzen würden. Dabei hat es nicht die Meinung, der alte Beruf müsse stunden- oder halbtagsweise mit den Jungen zusammen ausgeübt werden. Das wäre ja lediglich eine Aufgabenteilung mit umgekehrtem Vorzei-

chen. Denn was hergestellt und vertrieben wird, ist eine Uebung, die die Jugend selbst durchspielen will. Sie ist für den Erfolg auch verantwortlich.

Ausserhalb des Geschäftlichen aber werden Probleme auftauchen, die der sorgenden und ordnenden Hand der Aelteren bedürfen. Die vermeintlich gefundene Freiheit kann, aber sie muss nicht, zu Auswüchsen führen. Zweifel, Misstrauen, Missgunst, Reibereien nisten sich auch im idealsten Gebilde ein. In kritischen Lagen aber erweist sich erst die psychologische Fähigkeit des Rates der Weisen. Es wird mitunter stundenlanger Aussprachen bedürfen, um das Blei wieder ins Lot zu bringen. Je ansprechbarer, vertraulicher und zugänglicher die effektiv bestehenden oder auch nur eingebildeten Schwierigkeiten im gemeinsamen Dialog ihre Würdigung finden, um so nutzbringender wird sich das «Zu-Boden-Reden» auszahlen. In krassen Fällen eines Vertrauensmissbrauches oder einer offensichtlichen Obstruktion muss jedoch das Beraterteam auch den Mut zu Sanktionen haben; die in der Ueberzahl verständigen Jungen akzeptieren dies, denn ihr Werk soll wachsen und nicht sabotiert werden.

Nach vier bis sechs Monaten Tätigkeit als supponierte Unternehmer ziehen die Jungen Bilanz, wägen und beraten das Resultat ihrer Anstrengungen und gehen dann zurück zum Lehrmeister oder zur Schule, um sich auf die Abschlussprüfungen vorzubereiten. Die Noten mögen dann wohl ein unumgänglicher Bestandteil des Patents sein; der «Ernstfall» als Berufsarbeiter oder Student aber wird ihnen als Expraktikanten in einst mitverantwortlicher Position und Funktion irgendwie lebensnaher erscheinen. Das Erlebnis der Gruppenarbeit unter der Assistenz von Beratern, die aus der Sicht gereifter Menschen mit Witz und Geist, aber ohne Hetze und Hast geführt haben, wird sie den Begriff der wahren Freiheit erst richtig ermessen lassen. Kein «teach-in», kein «sit-in» vermag das meist missbrauchte Wort unserer Gegenwart, Freiheit, in die richtigen Proportionen zurückzuführen. Am eigenen Leibe gemachte Erfahrungen decken Schlagworte am schonungslosesten auf.

Organisation muss sein. Auch das Jugendforum in der geschilderten Art wird ohne bestimmte Voraussetzungen nicht gedeihen können. Die Wirtschaftsverbände sollten die Starthilfen geben. Das Neue ruft nach mutigen Lösungen, nach dem Verlassen des alten Trampes, nach einem Ueberbordwerfen liebgewordener Pfründe. Profitieren wir letzten Endes die Wirtschaft; unser Volk aber wird aus der Symbiose zwischen jung und alt einen nicht abwägbaren Nutzen ziehen.

## *Kapitel II: Die Generation zwischen 20 und 60 Jahren*

Die sinnvolle, weder verweichlichte noch diktatorisch verbrämte Förderung der jungen Generation wird den Zeitabschnitt des eigentlichen Lebens zwischen 20 und 60 Jahren entscheidend beein-

flussen. Die Existenzsuche, die Bewährung in der Existenz, die Gründung einer Familie, die Pflichten als Erzieher und die Verantwortung für die Gemeinschaft sollten dem Bereich willkürlicher Zufälle entrückt und einer nur statischen, bequemen Angewöhnung entzogen werden. Nicht der unbewegliche, auf persönlicher Absicherung beharrende und damit egoistisch handelnde Typ vermag eine Mittelmässigkeit zu durchbrechen, in der Unzufriedenheit und Kritiklust einrächtig einhergehen. Obwohl Massenverbrauch, Massentourismus, Massenkommunikationsmittel gängige Floskeln sind, definieren sie das Verhältnis unter den Bürgern ganz falsch: In Tat und Wahrheit ist die Masse nicht kompakt, sondern umherschwirrenden Elektronen vergleichbar, die beim geringsten Anstoss aus dem Kristallgefüge fliehen. Zu viele alte Adame der Raffsucht und Habgier gebrauchen im Wettstreit um Geld oder Ruhm ihre Ellbogen.

Die Generation zwischen 20 und 60 Jahren hat eine grosse Machtfülle in ihrer Hand. Wie sie diese nutzt, kann entscheidend sein für die Ausstrahlung auf die Jungen und, in der Erinnerung, für das Befriedigtsein im Alter. Nutzt sie aber diese Macht aus? Im positiven Sinne zu wenig!

Die Grösse der Aufgabe, freie Menschen in Eintracht zu halten, darf nicht unterschätzt werden. Gütige Zusprüche ohne aktives Mitmachen wirken wie Elektromagnete, die die Eisenspäne so lange zusammenhalten, als Strom durch die Schenkel fliesst. Fällt der Strom aus, so ist die ganze Bindung dahin. Die grossen Zusammenballungen in Bevölkerungszentren leisten dem Trend zur Apathie erheblichen Vorspann. Der andere oder die anderen werden dies schon machen, heisst eine oft gehörte Antwort auf die Bitte zur Mitarbeit in der Gemeinschaft.

### *Das mangelnde Interesse am öffentlichen Leben und deren Ursachen*

Ein zum Nachdenken zwingendes Indiz für die Gleichgültigkeit dem öffentlichen Leben gegenüber ist der konstante Rückgang der Stimmabstimmung. Die Botschaften aus den Rathäusern finden keinen Widerhall, denn die Antenne der Bürger ist nicht auf Empfang eingestellt. Hapert es aber nicht auch an der Wellenlänge des Senders? Muss amtliche Information so trocken sein? Kann mit einer reisserischen Aufmachung der Marsch an die Urne animiert werden? Wer so argumentiert, hat höchstens zu 10 Prozent recht. Bei den übrigbleibenden 90 Prozent kann angenommen werden, dass sie sich auf die folgenden Dritteln verteilen:

1. Der staatsbürgerliche Unterricht hat keine Wurzeln geschlagen. Dieses Fach ist ein Stiefkind in den Stundenplänen der oberen

Klassen; ein Füllsel nur so nebenbei ohne grosse Begeisterung gelehrt. Schulbehörden und Lehrkräfte scheinen anzunehmen, dass mit dem körperlich Grosswerden die Begriffe der gesetzgebenden, ausführenden und richterlichen Gewalt automatisch in das Bewusstsein der angehenden Staatsbürger hineinwachsen. Vielleicht ist die Belehrung über die einst zustehenden Rechte deshalb so zurückhaltend, weil unter Umständen die Jungen vorzeitig Referendum, Initiative oder die Rechtsdurchsetzung auf dem Beschwerdeweg auch im Schulbereich anwenden möchten? Dies sollte aber nicht massgebend sein. In Sachen Staatsbürgerkunde sind retardierende Praktiken so grobe Regiefehler, wie wenn im Theater der Vorhang vor dem Finale fällt. Die Pointe ist futsch und auch eine Wiederholung vermag keine spontane Begeisterung mehr zu schaffen.

## 2. Die Information über das Geschehen im öffentlichen Leben findet keine Resonanz.

Die Vorlagen schmecken nach Präparation und ausgemachten Päckli. Der Bürger fühlt sich von der Meinungsbildung im Vorbereitungsstadium ausgeschlossen, die ihm, sicher zu Unrecht, als «Gibst du mir, so gebe ich dir»-Abmachungen vorkommen, abgeschlossen im Hinterstübchen der Prominentenwirtschaft. Und das soll er dann mit Ja oder Nein sanktionieren? Viele finden die Alternative zwischen diesen beiden Wörtchen als zu dürfzig, zu grobschlächtig. Auch dies ist nicht der Gipfel der Demokratie, wenn an Bürgerversammlungen ein Zufallsmehr an hocherhobenen Händen eine Minderheit überstimmt, die für sich in Anspruch nehmen kann, ebenso gewichtige Gründe ins Feld geführt zu haben. Auch die Mehrheit kann irren. Sie besitzt mitnichten ein Monopol auf die bessere Einsicht. Eine sich vergewaltigt fühlende Minderheit wird entweder auflupfisch und sieht auch das Positive nicht mehr, oder sie tritt in den Ausstand und sagt der Politik Valet. Weder das eine noch das andere dient der Sache.

Optimistische Menschenkenner behaupten, dass mit allen Meinungsverschiedenheiten aufgeräumt werden könne, wenn das Zwiegespräch lange genug dauere. Der Zankapfel brauche nur so lange auf dem Feuerchen der sanften Rede und Gegenrede rundum gedünstet zu werden, bis sich die Haut löse und der Kern der Wahrheit zum Vorschein komme.

Ein hoffnungsvolles Bild, aber wie anzuwenden? Wir müssen zurückgehen zur kleinen Einheit, zum Gehöft, zur Siedlung. Wir müssen die Anwohner von ein paar Strassen zu politischen Klubs zusammenführen. Das Gespräch von Nachbarn zu Nachbarn muss wie eine in Fahrt gekommene Drift das Interesse an der Oeffentlichkeitsarbeit in ständiger Rotation halten. Die «Oberen», die Behördevertreter und die Gemeindeangestellten, die sehr oft die Rolle von grauen Eminenzen spielen, sollten besonders aktive Mitglieder der Strassen-

klubs sein, denn es geht ihnen nichts an der Ehre ab, wenn auch sie einmal den Farbkübel halten.

Schon vor 100 Jahren ist die Wirksamkeit der Zirkelbildung klar erkannt worden. Sie waren dazu aussersehen, als Stosstrupps der marxistischen Doktrin die Revolution vorzubereiten. Für unsere sehr geduldige und langsam schaltende demokratische Staatsform wäre es an der Zeit, die kleine Einheit in die politische Willensbildung einzubeziehen.

### 3. Die politischen Parteien müssen ihren Alleinvertretungsanspruch aufgeben.

Es ist eine billige Masche, auf die Parteien loszuhacken. Wer ihnen nur Interessenvertretung und Sesselversicherung vorwirft, fällt ein ungerechtes Kollektivurteil. Die freiwilligen Zusammenschlüsse Gleichgesinnter sind Ecksteine unseres Staatsgefüges, deren Fehlen man erst gewahr würde, wenn sie nicht mehr da wären. Auch in den Kleinigkeiten! Zum Beispiel im Suchen nach Amtswilligen für Pöstchen, die nicht im Rampenlicht der Oeffentlichkeit stehen, wie Stimmenzähler, Vermittler, Mitglieder von Rechnungsprüfungskommissionen.

#### *Eine Empfehlung an die Parteien*

In aller Offenheit muss aber den Parteiführern einmal gesagt sein, dass ihr Anspruch, in Regierungsfragen allein kompetent zu sein, einfach überholt ist. Die Proporzschablone, vor 50 Jahren noch ein Zwang und heute ein sehr bequemes Ruhebett, ist im Bereich der Gemeinde eine Inzuchtstätte. Planendes Vorausschauen und kluges Verwalten hat mit Ideologie und Weltanschauung, somit mit einem Sitzanspruch nach mathematischer Formel, nichts zu tun.

Jede Partei hat ihre Sympathisanten. Sie machen ein Mehrfaches der eingeschriebenen Mitglieder aus. Ganz wenige Ausnahmen vorbehalten, bringen es jedoch die Wahlmanager nicht über sich, Leuten ohne Parteibuch eine Chance zur Bewährung in Amt und Würden einzuräumen. Es gibt Bewegungen, die von diesem Regelfall abweichen. Sie öffnen weit die Fenster und Türen ihres Parteigebäudes, durch die alsbald ein frischer Wind weht, der vielleicht dem einen oder andern an strikte Parolen Glaubenden einen Schnupfen einbringt, dafür aber manch zu fein gewobenes Spinngewebe aus muffigen Ecken mit sich fortreisst.

Das Zusammenspannen der Linientreuen mit Aussenseitern ist nicht unbedingt ein Bruch mit der Tradition. Der Name Eid-Genossenschaft deutet gar nicht darauf hin, dass früher ein starres und zur Erstarrung neigendes Parteiregime geherrscht hat. In Zeiten des Umbruchs ist eine freiere Auffassung doppelt vonnöten. Aus ihr kommen die Ideen und Impulse, die zur vollen Entfaltung der Per-

sönlichkeit beitragen. Unsere Jungen müssen hierfür kämpfen; sie dürfen vor Rückschlägen, den überstandenen und den noch kommenden, nicht kapitulieren!

### *Kapitel III: Der Bürger und die Wirtschaft*

Die Bedeutung politischer Faktoren werden für den Bürger nur wenige Male im Jahr augenfällig. Zur Norm gehört der Dienst als Milizsoldat, der Urnengang und der Gang an den Postschalter zum Bezahlen der Steuerraten.

Ungleich stärker aber ist das persönliche Engagement mit dem Beruf und allem, was damit zusammenhängt. Tag für Tag ruft die Pflicht und wenn auch die verschiedenen Formen der Berufsausübung kaum mehr zu überblicken sind, ist doch bemerkenswert, dass, vereinfacht gesagt, Arbeitgeber und Arbeitnehmer nach wie vor in einem «Herr-und-Knecht»-Verhältnis zueinander stehen.

Darf aber im Entwurf einer aktiven Schweiz die Forderung übergangen werden, dass das patriarchalische System gesprengt werden muss? Gemach – nicht mit dem Mittel der Strasse, dem Sturm auf Banken, der Besetzung von Fabriken, der Enteignung von Eigentum, mit schizophrenen Revoluzzertricks, mit denen nach den Worten Herman Greulichs wohl Paläste niedergeissen, aber kein Saustall aufgebaut werden kann.

Eine Evolution muss kommen, und sie muss bei der Masse beginnen. Der Ausdruck «Masse» ist nicht in einem abwertenden Sinne gemeint. Er gilt für die grosse Zahl der Unselbständigerwerbenden, die dank ihrem Einsatz das Kapital und den Besitz in ihre festgefügten Positionen gehievt haben und sie darin dauernd stützen.

### *Schaffung von Partnerschaftsbetrieben*

Gilt aber im Bereich der Staatsführung und Staatserhaltung die Lehrmeinung von der Gleichberechtigung aller, so kann mit sachlichen Gründen eine analoge Anwendung auf das wirtschaftliche Leben nicht bestritten werden. Das Fazit: Auch hier Partnerschaft, auch hier Demokratie!

Ein Partnerschaftsbetrieb hat zwei Grundregeln zu erfüllen: offene Bücher und offene Türen!

Das heisst von oben nach unten:

– Uneingeschränkte Orientierung über den Geschäftsverlauf, die Finanzen, die Produktionsplanung;

von unten nach oben:

– Teilhabe am Betriebsvermögen durch Inhaberaktien, Mitbestimmung bei der Gewinnverteilung, beim Ausbau der sozialen Leistungen, Vorschlags- und Wahlrecht der Leitung.

Der Partnerschaftsbetrieb stellt enorme geistige Anforderungen. Ohne ein Minimum an Bildung der Mitarbeiter ist ein Scheitern der Demokratie im Kontor und Fabriksaal gewiss. Der Blick muss geweitet werden für die Verflechtung unseres Landes mit der Weltwirtschaft, für Marktforschung, Produktion, Kalkulation, Werbung, Vertrieb, für Zahlungsmodalitäten, Exportrisiko und deren Garantie, für die Rentabilität und Konkurrenzlage. Mitarbeiterbildung heisst auch Eindringen in die komplexen Probleme der Lohnbildung, die weniger wegen der Lohnhöhe, sondern wegen der gerechten, gegenseitigen Abstufung einer Quadratur des Zirkels gleicht.

Es hiesse die Betriebe überfordern, wenn man ihnen die Pflicht der Belegschaftsschulung allein überbinden wollte. Das ist eine nationale Aufgabe. Kann es eine staatliche sein? Wir meinen nein! Im Arbeiter- und Angestelltenflügel stecken noch genug eigene Kräfte, die bei sinnvoller Nutzung und Koordination eine Schulung im Rahmen des zweiten Bildungsweges aufziehen könnten.

### *Die Aufgaben der Gewerkschaften*

Die Gewerkschaften haben sich hier einzuschalten. Sie streben die materielle Besserstellung und die soziale Sicherheit ihrer Mitglieder an. Mit vollen Segeln steuern sie auf dieses Ziel zu, und doch werden sie auf einen Felsen auffahren, wenn sie, getrennt in «freie», katholische, evangelische und liberale Verbände, ihre Kräfte bei der Agitation verzetteln. Die unfruchtbaren Streitgespräche bei der Agitation, das Anmelden reiner Konkurrenzforderungen zur Anfachung des Aufwindes und die Begründung des Nutzens der Pluralität sind Aspekte, die im heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr ziehen. Die konfessionelle und die ideologische Aufspaltung und Zersplitterung schwächt die Arbeitnehmerorganisationen gegenüber den Arbeitgebern, die im Miteinander von Gläubigen und Ungläubigen, Protestanten und Katholiken, Liberalen und Demokraten noch nie ein Hindernis zur gemeinsamen, berufsständischen Vertretung gesehen haben.

Die Behauptung, die Gewerkschaften hätten die Bildung vernachlässigt, wäre ungerecht. Doch das wenige bleibt ohne Resonanz. Wochenendkurse für Vertrauensleute alle Schaltjahre einmal genügen für die Gründung von Partnerschaftsbetrieben nicht. Es gilt, in steter Wiederholung unter Einbezug der besten Fachkräfte und unter Einsatz der modernsten Lernhilfen jenes Wissen zu vermitteln, das die von Haus aus unterlegenen Lohnverdiener ihrer Statistenrolle enthebt. Nichts ist demütigender als der Einsatz für die Gleichberechtigung mit derart kurzen Spiessen, dass die Gegenseite spield lebt ihren Standpunkt durchsetzen kann.

Der positivste Beitrag der Arbeiter- und Angestelltenbildung auf Betriebsebene bestünde im Spannungsausgleich innerhalb der ver-

schiedenen Berufssparten. Die Unkenntnis über die Anforderungen und die Verantwortung, denen die Nebenarbeiter und Vorgesetzten zu genügen haben, ist oft niederschmetternd. Aus ihr wächst Dünkel, Ueberheblichkeit und Neid. Sie wirkt zerstörerisch auf das Zusammensein. Der ständig scheele Blick auf den Nächsten raubt der eigenen Arbeit die Befriedigung. Die strikte Arbeitsteilung und Spezialisierung lässt weitere Vorhänge fallen, die die Kollegialität auf Null abkühlen. Das Fachgespräch würde hier ausgleichend wirken. Zwei Stunden pro Woche als Unterricht während der bezahlten Arbeitszeit müssten im ersten Jahr auf das Unkostenkonto gebucht werden; im zweiten und all den folgenden Jahren aber ergäbe sich ein Gewinn, auch wenn er in der Bilanz keinem Titel zugeschlagen werden kann. Der Wert eines geistigen Betriebsklimas ist in Franken nicht messbar.

### *Aufstiegsmöglichkeiten für Berufsarbeiter und Techniker*

In einer zweiten Etappe ist eine Reorganisation des Technikerstandes anzustreben. Die zunehmende Bedeutung der industriellen Forschung bedingt das Herauslösen der Techniker aus der Administration, die sie für artfremde Arbeiten, wie Aufsicht, Kontrolle, Arbeitsvorbereitung, Nachkalkulation und Vertriebsaufgaben, in Beschlag nimmt. Entspricht dieses Beschäftigungs niveau ein ganzes Leben lang dem Stoff, der während vier Jahren an den Techniken vermittelt wurde? Liegen hier nicht grosse Bildungsreserven brach, die im Laboratorium, in den Konstruktionsbüros oder in den Planungsstäben viel nutzbringender ausgenützt werden könnten? Oder ist es gar die Rivalität, die Titel- und Diplomfrage zwischen Hochschulabsolventen und Technikern, die an einer säuberlichen, aber nicht fortschrittlichen Grenzziehung festhalten?

Die Hintanhaltung, bewusst arrangiert oder mehr fatalistisch hingenommen, wird früher oder später weggespült werden. Die Kettenreaktion kommt von unten: Die Berufsarbeiter stossen vor! Sie nehmen Einsitz in Positionen der mittleren Führungsschicht. Nach leistung der Lehrzeit und der anschliessenden Praxis können sie sich im Industriebetrieb nicht mehr weiter entwickeln. Die Vorgesetztenposten, Vorarbeiter und Meister, sind zahlenmäßig beschränkt. Dank der weiterführenden Schulung der Arbeiter aber sind sie durchaus in der Lage, das blaue Ueberkleid gegen den weissen Büromantel umzutauschen.

Dieser Wandel hat nicht nur einen berufsständischen Akzent. Es mag als phantastisch oder irreal bezeichnet werden, wenn für den Industriebetrieb der Zukunft ein Konzept aufgestellt wird, das die Spezialisierung auf Lebenszeit verbannt und dafür an ihre Stelle eine periodische Rotation der Arbeitsplätze vorsieht.

**Der Schlosser, aufgestiegen zum Kalkulator, geht für einen Monat zurück an den Schraubstock. Der Dreher, offiziell Arbeitsvorbereiter, bearbeitet für die gleiche Zeit das Werkstück wieder an der Drehbank. Der Mechaniker, avanciert zum Chefkontrolleur, versucht nun als Stage selber, die verschiedenen Einzelteile zu einem Ganzen zusammenzufügen. In den Büros wechseln Buchhalter und Korrespondent, Verkaufsleiter und Einkäufer ihre Chargen ebenfalls für bestimmte Zeit.**

**Die gegenseitige Leistungsvertretung wird an den Betriebsversammlungen beschlossen. So gestaltet die Belegschaft mit, sie fühlt die Verantwortung, sie sieht die Schwächen des Systems, der Planung, der Verfahren und wird für deren Abhilfe besorgt sein. Das betriebliche Vorschlagswesen wird einen grossen Aufschwung nehmen; die unreellen und nicht zu verwirklichenden «Erfindungen» gehen zurück, weil die Kenntnisse universal geworden sind. Mit der sukzessiven Uebertragung von befehlenden Anordnungen wächst die ganze Belegschaft in eine Verantwortung hinein, die ihr einst die einzige tragfähige Basis für die Verwirklichung des Mitbestimmungsrechtes bilden wird.**

**Mitbestimmung: Das verlockende Ziel, der Gipfel, von dem aus der Betrieb überblickt werden kann, der in dieser Verfassung einen inneren Wert präsentiert und einen doppelten Lohn auszahlt: den materiellen mit Münzen und den geistigen mit dem Teilhaberrecht. Mit der Mitbestimmung hat der Ausspruch Thomas Burnets seine Gültigkeit verloren, wonach die Werke der Menschen vieler Hände, aber nur weniger Köpfe bedürfen.**

**Das Verschieben der Techniker aus den betrieblichen Verwaltungsstellen in die Forschungsgruppen geschieht aus der Ueberzeugung, dass unser Land alle Kräfte braucht, um den Rückstand in Disziplinen aufzuholen, die in den uns umgebenden Staaten stark gefördert worden sind. Das Ausland ist weiter voran in der Elektronik, der Atomtechnik, der Raumforschung. Der Vorsprung röhrt zum wesentlichen Teil von der militärischen Anstrengung während des Zweiten Weltkrieges her, als unbegrenzte Mittel in die Forschung gesteckt wurden.**

**Das Gleichziehen ist keine Frage der Intelligenz, sondern der Mittel und der Organisation. Nebst firmeneigenen Forschungsstätten wäre der Versuch angebracht, Techniker und Wissenschaftler in autonomen Gruppen zusammenzufassen mit dem Auftrag, ausschliesslich nach neuen Methoden und Produkten zu forschen. Die Mittel dazu müssten vom Bund vorgeschoßen werden, der einen Teil zurückerhält, wenn die Teamarbeit zu verwertbaren Resultaten geführt hat. Irgendwelche Auflagen sollten jedoch mit der Subventionsgewährung nicht verbunden werden. Schöpferische Arbeit gedeiht nicht unter Zwang, und je nach Veranlagung lässt sich in einer Gruppe ohne Firmenverpflichtung gelöster forschen.**

## *Die Zukunft des Gewerbes*

Die bisherigen Betrachtungen über Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen bezogen sich ausschliesslich auf die Industrie, von der angenommen werden kann, dass sie trotz der scharfen ausländischen Konkurrenz und dem Fehlen der Rohstoffe volumenmässig auf gleicher Höhe bleibt.

Im Gewerbe, das in den letzten Jahren an Boden verloren hat, lässt sich ein weiterer Aderlass nur aufhalten, wenn mit der Tradition radikal gebrochen wird. Das an die Industrie verlorengegangene Fabrikationsvolumen kann aufgefangen werden, wenn in neuzeitlichen Betrieben Voraus- und Musterserien von Gegenständen aus der Bauwirtschaft, dem Haushalt und dem täglichen Bedarf entwickelt werden. Der gute Riecher für den Markt von morgen und die rasch entschlossene Verwirklichung ist kein von der Betriebsgrösse abhängiges Merkmal. Da zählen Initiative, Marktbeobachtung, Qualitätsarbeit, Formgefühl, unternehmerische Beweglichkeit und mässiger Unkostenanteil. In den Vereinigten Staaten von Amerika nehmen trotz den Industriegiganten die Kleinbetriebe wieder zu. Die Chancen zum Ueberleben sind gut; wenn im Sektor der Dienstleistungsbetriebe noch etwas fortschrittlicher und zuverlässiger gearbeitet würde, wäre für das Gewerbe die Voraussage einer gesicherten Zukunft kein leeres Versprechen.

## *Kapitel IV: Hilfe für Landwirtschaft und Verkehr*

### *Landwirtschaft*

Gegenseitiges Verständnis und der Wille zur Selbsthilfe bedürfen der staatlichen Unterstützung dort, wo das Landesinteresse einer rein vernunftsgemässen Lösung entgegensteht. In dieser Situation befindet sich die Landwirtschaft. Rein kaufmännisch betrachtet, wäre es ohne weiteres möglich, den grössten Teil der Nahrungsmittel für unsere Bevölkerung zu konkurrenzlosen Preisen aus dem Ausland zu beziehen. Kein vernünftiger Mensch würde jedoch eine solche Massnahme billigen. Der Bauernstand muss erhalten bleiben; die Subventionen sind der Preis, den wir für eine absolute Notwendigkeit hinzulegen gewillt sind.

Die Hilfe muss aber an die richtige Adresse gelangen. Die Forderung besteht zu recht, dass zwischen den Flachland- und Gebirgsbauern eine Produktionsplanung Platz greift. Unsere Sympathie gilt den Bergbauern. Doch davon kann er nicht existieren. Unvernünftig ist es aber, wenn die Flachlandbauern in erster Linie zur Milchschwemme beitragen. Sie beherrschen damit einen Markt, den sie aus Gründen der Solidarität ihren Berufsgenossen in den Voralpen abtreten müssten. Scheitert eine freiwillige Abmachung, so bleibt dem Gesetzgeber kein anderer Weg, als mit Abnahme- und Abliefe-

rungsvorschriften korrigierend einzugreifen. Mit dieser Zwangsjacke würde einer der freisten Berufe in vögtische Zeiten zurückfallen. Nur schon die Andeutung dessen, was blühen könnte, wäre Anlass genug, Freiheit und Vernunft auf diesem Sektor miteinander in Einklang zu bringen.

### *Verkehr*

Zu den unbewältigten Themen unserer Zeit gehört der Verkehr. Im ursprünglichen Sinne ein Diener der Bevölkerung, läuft er nun Gefahr, von einem Infarkt zum andern zu taumeln. Der fliessende Austausch von Personen und Gütern stockt vor roten Ampeln, überfüllten Strassenzügen und randvollen Parkplätzen. Die Sicherheitsmarge liegt bedenklich tief, und wenn auch das Aufheben wegen des Blutzolls und des Verletzungsunheils klein bleibt, so bewahrheitet dies den Spruch, dass ein Toter wohl eine Tragödie, tausend Tote im Jahr aber nur mehr Statistik seien.

Grundsätzlich soll auch im Verkehr die persönliche Freiheit unantastbar bleiben. Eine Aufgabe des Volksganzen aber ist es, den öffentlichen Verkehr zu schützen und zu fördern.

Der Schutz muss darin bestehen, dass der Fahrweg dem öffentlichen Verkehr dauernd reserviert bleibt. Wer als Tram-, Autobus- oder Bahnpassagier seine Taxe bezahlt, hat ein Anrecht auf fahrplanmässige Beförderung. Die Leistung darf nicht mit zeitlichen Unterbrüchen erfolgen, nur weil der private Verkehr sich breit macht und über Mittag und Abend alles zum Erliegen bringt.

### *Der Staat muss helfen und regeln*

Die Förderung muss darin bestehen, dass mit finanzieller Hilfe von Gemeinden, Kantonen und Bund das öffentliche Verkehrsnetz an den neuralgischen Punkten neu gebaut wird. Der rare Grund und Boden zwingt im Vorort- und Stadtverkehr zur Anlegung von Untergrundbahnen. Diese Bauvorhaben werden riesige Summen verschlingen. Die früher vertretene Meinung, der öffentliche Verkehr sei selbsttragend zu gestalten, hat ausgedient. Er wird zu einem Subventionsempfänger in Permanenz. Unser Volk, das ja eine aktive Schweiz will, muss dies verstehen. Es gibt keine andere Alternative.

Man nennt die Schweiz die Drehscheibe des Verkehrs. Die kürzesten Verbindungen von Nord nach Süd führen über den St. Gotthard und den Simplon. Beide Verkehrsstränge sind voll ausgelastet. Die Steilrampen verhindern die wünschenswerte Erhöhung der Leistungsfähigkeit. Der internationale Güteraustausch wird weiter zunehmen. Das noch weitgehend unerschlossene Industriegebiet in Süddeutschland und die Diskriminierung der Kantone Thurgau, St. Gallen, beider Appenzell, Glarus und Graubünden rufen nach dem Bau der längst versprochenen Ostalpenbahn. Primär hat dies zu ge-

schehen, damit unser Land seine Vermittlerrolle in Europa als der dritten Kraft zwischen Ost und West möglichst ungehindert spielen kann. Die Aufgabe ist dringend und die Zeit drängt; Schnellbahnenprojekte in den Nachbarländern drohen uns das Transitmonopol zu entreissen, das lohnend ist und den Verlust in anderen Verkehrssparten ausgleichen hilft.

### *Kapitel V: Die Eidgenossenschaft als Genossenschaft*

In den vorangehenden vier Kapiteln ist versucht worden, neue Wege zur Aktivierung unseres öffentlichen Lebens aufzuzeigen. Im abschliessenden Kapitel sei nochmals auf die Bedeutung der Genossenschaftsidee eingegangen.

Die Urform zeigt sich im Gemeineigentum. Bis auf den heutigen Tag haben sich die Allmenden erhalten. So gibt es im Urserental keine Privatalpen. Alle Wiesen sind Allmende. Sogar die Wiesen des Talbodens sind nur beschränktes Privateigentum, denn nach altem Rechte werden sie ab Ende September bis zu Allerheiligen für das Weidenlassen zum Allgemeingut. In der Satzung der Korporation, dem sogenannten «Talstatut», wird ausdrücklich festgehalten, dass kein Bauer vor Eröffnung des allgemeinen Weidganges ewa sein Gras wegmähen darf. Eine Kommission, in welche jedes Dorf des Tales einen Vertreter stellt, hat im Herbst die Wiesen zu kontrollieren. Wer ungebührlich das Gras mäht, muss sein Vieh auf seinem eigenen Land hüten und zu all dem Strafe zahlen, die ursprünglich auf 5 Gulden festgesetzt war und heute einem Gegenwert von ungefähr 12 Fr. entsprechen würde. Im Talstatut ist des weiteren bis ins Detail geregelt, wie das Vieh zu sämmern ist, wer Wildheu sammeln und Torf stechen darf, wer zur Verbesserung der Alpen, zur Anlegung von Kartoffeläckern, zur Steinausbeutung und zur Lawinenverbauung herbeizogen und förmlich verpflichtet werden kann. Zum Gemeineigentum gehört selbstverständlich auch der Wald, dessen Nutzen getreulich verteilt wird.

Die Weiterentwicklung der Korporation zur handwerklichen Genossenschaft und zum Gemeingut an anfallenden Gebühren der Strassenzölle seien hier nur der Vollständigkeit erwähnt. Sie konnten sich nicht in die Neuzeit retten, doch spricht dies nicht gegen die Idee jedes genossenschaftlichen Einsatzes.

Die nicht abreissenden Diskussionen um eine der Zeit angepasste Gestaltung des Bodenrechtes sprechen Bände. Zwischen den beiden Extremen:

- jeder Quadratmeter Boden der Allgemeinheit  
oder
- Ueberführung des Gemeineigentums in das Privateigentum  
ist sorgsam abwägend ein Mittelweg zu suchen.

Bedeutender als die Frage, wie gross im Minimum der Anteil der Allgemeinheit am nutzbaren Boden sein soll – im Rahmen von mindestens einem Viertel bis zur Hälfte – ist die Frage der Bewirtschaftung. Das genossenschaftliche Gedankengut wird nicht gestärkt, indem wahllos Liegenschaften und Boden zusammengekauft werden und der Unterhalt dann der Behörde überbunden wird. Es hatte schon seinen Grund, dass die alten Eid-«Genossen» eine Verpflichtung eingingen, das allen Gehörende auch gemeinsam zu hegen und zu pflegen. Hierin liegt der entscheidende Gewinn der Genossenschaft; im Errichten eines Dammes gegen Selbstsucht und dem Herausschinden persönlicher Vorteile. Verbunden damit ist auch das Hineinwachsen in die Verwaltung als einer Vorstufe zum Regieren. Die Schulung in der Gemeinsamkeit ist ein echter Dienst am Lande. Er wäre heute wichtiger denn je.

### *Kapitel VI: Schlusswort*

In der vorliegenden Arbeit ist versucht worden, ein paar Elemente zusammenzutragen, die zu einer Aktivierung der Schweiz beitragen könnten. Ganz bewusst habe ich mich auf das Nächstliegende und Ueberblickbare beschränkt. Die grossen Probleme liess ich deshalb aus, weil vor einer ernsthaften Diskussion über den Beitritt zur Uno, die Beteiligung an der Entwicklungshilfe oder die Lösung der Fremdarbeiterfrage zuallererst vor der eigenen Türe gewischt werden muss. Wegen mangelnder Kenntnisse klammerte ich auch die Schulreform und im Zusammenhang damit den Aufstand der Studenten aus. Die Landesverteidigung und der Zivilschutz sind als Selbstverständlichkeiten nicht erwähnt worden. Wer das Wort «Eidgenossenschaft» richtig auffasst, bejaht beides!

Paul Keller, Rorschach