

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 71 (1979)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Mitbestimmung, Produktivgenossenschaften, Arbeiterselbstverwaltung  
**Autor:** Magri, Jules  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354947>

### **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:** 05.02.2026

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

# Mitbestimmung, Produktivgenossenschaften, Arbeiter selbstverwaltung

Jules Magri

Die *heutige liberalkapitalistische Unternehmensverfassung* ist abzulehnen, denn durch sie nehmen Kapital und Eigentum die Subjektstellung ein, die Arbeitnehmer sind nur Objekt. Die Arbeitnehmer werden nach dem geltenden Wirtschafts- und Arbeitsrecht nicht als zum Unternehmen gehörend gewertet, sondern ihm nur äusserlich, mit Hilfe des Lohnarbeitsvertrages, sozusagen angeheftet und als Unternehmenszubehör verstanden. Das Unternehmensrecht ist ganz abgestellt auf den Kapitaleigentümer und versteht das Unternehmen als Herrschaftsobjekt des Eigentümers, gleicherweise wie im Feudalismus das Land und seine Bewohner als persönliches Eigentum des adeligen Regenten und Landbesitzers aufgefasst wurde. Die im Unternehmen tätigen Menschen sind Zubehör der darin investierten Sachwerte. Über die Arbeitskräfte wird grundsätzlich in der gleichen Weise verfügt wie über den sachlichen Produktionsapparat. Unternehmensleitung und Weisungsbefugnis werden aus dem Kapital hergeleitet. Die Leitungsgewalt des Unternehmens lässt sich aber nicht von dessen Sachausrüstung, sondern nur von den in ihm tätigen Menschen herleiten. Deshalb ist die bisher in den kapitalistischen Privatunternehmen ausgeübte Leitungsgewalt keine Autorität, sondern Anmassung von Macht auf der Grundlage des Kapitaleigentums, eine vom wirtschaftlich und sozial Stärkeren über den Schwächeren ausgeübte Gewalt, der das sittliche Fundament fehlt.

Ist nicht das Eigentum die Grundlage der Weisungsbefugnis im Unternehmen, sondern das Unternehmen als ein Leistungsverband, dann ist es unhaltbar, das wirtschaftliche Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer grundsätzlich von ihrer Mitbeteiligung am Unternehmenskapital abhängig machen zu wollen. Das *Recht auf Mitbestimmung* ergibt sich unmittelbar aus der Arbeit selber, ebenso das Recht auf Mitbeteiligung am Kapital und an dessen Ertrag, denn die Arbeit ist auch eine das Kapital bildende Leistung.

Ist der Arbeit der Vorrang vor allen andern Faktoren des wirtschaftlichen Lebens einzuräumen, dann ist auch *zu fragen nach entsprechenden Unternehmensformen*; man sollte sich nicht nur mit der paritätischen Mitbestimmung befassen. Der Vorrang der Arbeit vor dem Kapital, ebenso die heutigen sehr regen Diskussionen über Produktivgenossenschaften und Arbeiter selbstverwaltung in der

Arbeiterbewegung erfordern dringend, dass wir uns auch eingehend auseinandersetzen mit geplanten und auch bereits verwirklichten Modellen von Produktionsgenossenschaften und der Arbeiterselbstverwaltung. Denn es gilt erstens, das Lohnarbeitsverhältnis in ein Gesellschaftsverhältnis umzuwandeln. Zweitens: In den Produktivgenossenschaften und in der Arbeiterselbstverwaltung wird die Trennung des arbeitenden Menschen vom Besitz am Sachkapital angestrebt. In ihnen sind – formal rechtlich und dem Grundsatz nach – alle Arbeitenden gleichberechtigt und entscheiden gemeinsam in allen Fragen der Unternehmens- und Betriebspolitik, einschliesslich der Gewinnverteilung und der Kapitalinvestitionen. In ihnen sollen Unternehmen, Arbeit und Kapital ganz im Dienste der arbeitenden Menschen stehen.

Im Gegensatz zu den kapitalistischen Privatunternehmen sind *Produktivgenossenschaften und Arbeiterselbstverwaltung* nicht in erster Linie ein Vermögenskomplex, sondern ein freier Zusammenschluss und Verband von Personen, die durch ihre Arbeit oder auch durch Bereitstellen von Kapital zum Erreichen des Unternehmenszweckes beigetragen und deshalb das Recht haben, gemeinsam über die Bestellung der Unternehmensführung und über die Unternehmenspolitik zu entscheiden. In ihnen leiten sich Autorität und Weisungsrecht – gleicherweise wie im demokratischen Staat – von den Menschen her, die der Autorität und dem Weisungsrecht unterstehen. In ihnen sollten die besten Möglichkeiten dafür geboten werden, dass der arbeitende Mensch an seiner Arbeit Freude haben kann, zur möglichststen Entfaltung all seiner Anlagen und Fähigkeiten kommt und eine menschengerechte Gestaltung des ganzen Arbeitsverlaufs und der Arbeitsbedingungen erreichen kann. In ihnen ist auch oft vorgesehen, dass die Vorgesetzten von den ihnen Unterstellten gewählt werden und von Zeit zu Zeit wieder bestätigt werden müssen. Das Management kann nicht mehr einsam und willkürlich alles allein entscheiden. Es untersteht rechtlich der Kontrolle der ganzen Belegschaft. Es muss seine Überlegungen und Entscheide vor der Belegschaft überzeugend rechtfertigen können.

In der *genossenschaftlichen Unternehmensform* kann ihrer Idee nach der Mensch Tag für Tag in seinem Berufsleben aktiv sein, selbständig viel entscheiden und Verantwortung tragen. Deshalb wird sie auch als eine politische Bildungsstätte, als eine Schule der Demokratie gewertet, welche politisches Bewusstsein weckt, die Menschen politisch denkend und aktiv macht. Diese mögliche positive Beziehung von Mitbestimmungsrecht und genossenschaftlicher Unternehmensverfassung zu einer freiheitlich-demokratischen Gesellschafts- und Staatsordnung sollte beachtet und diskutiert werden. Nun, die Ideale von Produktivgenossenschaften und Arbeiterselbstverwaltung und ihre Verwirklichung sind zweierlei. Die *Erfahrungen*



*mit Genossenschaftsbetrieben und der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien lehren folgendes:*

Soll in der heutigen hochentwickelten Industriegesellschaft ein Unternehmen erfolgreich geleitet werden, dann setzt das ein Management voraus, ebenso Kaderleute, die hohe persönliche und fachliche Qualitäten, eine gründliche wissenschaftliche Ausbildung besitzen und auch sehr gut informiert sind über Absatzaussichten, politische, technische und wirtschaftliche Entwicklungen. Sie müssen die Unternehmenspolitik planen auf Grund von Informationen, Unterlagen und Überlegungen, die nicht ohne weiteres allen Belegschaftsmitgliedern zugänglich, durchschaubar und verstehbar sind. Dieser Vorsprung an Information, Können und Sachverstand verschafft dem Management eine Machtstellung, die wohl durch intensive Bildungsarbeit für die Belegschaft stark gemildert, aber durch keine demokratischen und rechtlichen Regelungen, durch keine formal rechtliche Gleichstellung aller Mitarbeiter in einem genossenschaftlich verfassten Unternehmen vollständig beseitigt werden kann. Ebenso ist zu beachten, dass sehr tüchtige Unternehmensleiter und Kaderleute immer knapp sein werden, also ein weiterer Umstand, der ihre Macht und ihren Einfluss begünstigt. Und je grösser ein Unternehmen ist, desto mehr müssen die Belegschaftsmitglieder ihre Rechte an Vertreter und Ausschüsse delegieren, desto weniger ist es möglich, in Belegschaftsversammlungen zu fruchtbaren Entscheiden zu kommen. Die immer komplizierter werdenden Verhältnisse in Technik, Wirtschaft und Staat und die immer zunehmende Grösse der Unternehmen begünstigen tendenziell eine technokratische Entwicklung und erschweren tendenziell die Verwirklichung von Mitbestimmung und demokratischer Unternehmensstrukturen. *Der Glaube, mit einer demokratisch-genossenschaftlichen Verfassung der Unternehmen und mit der Arbeiterselbstverwaltung könnten alle Machtverhältnisse in einem Unternehmen beseitigt werden: dieser Glaube ist leider eine grosse Utopie.*

Die gemachten Überlegungen legen die *Schlussfolgerungen* nahe: Theoretisch entsprechen demokratisch-genossenschaftliche Unternehmensformen und Arbeiterselbstverwaltung ganz dem Vorrang der Arbeit vor dem Kapital. Es ist deshalb falsch und abzulehnen, sie rundweg als utopisch, marxistisch und kommunistisch zu bezeichnen. Der Arbeiterselbstverwaltung wird auch in den Staaten des Ostblocks je länger je mehr grosse Bedeutung zukommen als Gegengewicht gegen die allmächtige Staats- und Planungsbürokratie. Auch ist das Streben der Arbeiterbewegung nach Ausdehnung des Genossenschaftswesens, nach der Errichtung von Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen moralisch und rechtlich durchaus berechtigt.



Das Diskutieren demokratischer Unternehmensformen und praktischer Erfahrungen mit Genossenschaftsunternehmen ist ebenfalls lehrreich. Als *Ideale und Modelle* können Produktivgenossenschaften und Arbeiterselbstverwaltung zur menschenfreundlichen und demokratischeren Gestaltung von Unternehmen wertvolle Impulse geben.

Aber man muss sich bewusst bleiben: Produktivgenossenschaften und Arbeiterselbstverwaltung stellen die *höchsten Anforderungen* an die Moral, an Allgemeinbildung und berufliches Können der Mitarbeiter; sie funktionieren nur in der Masse, als der Vorrang der Arbeit und die demokratischen Rechte gekoppelt werden mit dem Vorrang von Sachkompetenz, unternehmerischem und wirtschaftlichem Verantwortungsbewusstsein vor persönlichen Interessen. Ohne Disziplin und hohes Verantwortungsbewusstsein werden aus Demokratie und Mitbestimmung in einem Unternehmen Anarchie, grosse Verluste und letztlich Konkurse. Immer wird es viele apathische und gleichgültige, kurzsichtigen Interessen verfallene Mitarbeiter geben. Ohne starke Führungskräfte, ohne Über- und Unterordnung, ohne Arbeitsdisziplin funktioniert auch eine demokratische Unternehmensordnung nicht. Mit einem stets mehr oder weniger grossen Unterschied zwischen hohem laboristischem und demokratischem Ideal und unvollkommener Wirklichkeit wird man sehr realistisch rechnen und sich damit abfinden müssen. Organisation und Funktionieren eines Unternehmens erzwingen, dass Demokratie und Selbstverwaltung immer nur im Ausmass des praktisch Möglichen und Wünschbaren für die Mitarbeiter verwirklicht werden können.

*Abschliessend und ergänzend* muss noch erwähnt werden: Was geschieht mit den Mitarbeitern, welche Risiken, Verluste und Nachteile entstehen für sie, wenn Produktivgenossenschaften und Selbstverwaltungsunternehmen Verluste erleiden und vielleicht Konkurs machen? Wie steht es um die Kreditwürdigkeit solcher Unternehmen? Welche Sicherheiten können sie für Fremdkapital und Kredite bieten? Welche Aussichten haben sie auf dem Kapitalmarkt? Wie können Produktivgenossenschaften in einer kapitalistischen Wirtschaft gegründet und am Leben erhalten werden, ihnen ein wachsender Anteil am Produktionssektor der Volkswirtschaft erkämpft werden? Auch an diese Fragen müssen alle denken, die Mitbestimmung und Demokratisierung fordern.

In jedem Unternehmen prallen *Lohnbildungs- und Kapitalbildungsinteressen* aufeinander. Fehlt bei mitbestimmenden Arbeitnehmern in einem privaten oder demokratisch-genossenschaftlich verfassten Unternehmen das nötige Verständnis für die ausreichende Kapitalbildung und für nötige Investitionen, dann führt das rasch zum Un-

tergang eines Unternehmens. Der Konflikt zwischen kurzfristigen Lohnbildungs- und langfristigen Kapitalbildungsinteressen wird sich nur lösen lassen, wenn alle Belegschaftsmitglieder in irgendeiner Form an Kapital und Gewinn beteiligt werden. Nur so werden das nötige Verständnis und Interesse bei den Mitarbeitern für die notwendige Geldkapital- und Sachkapitalbildung entstehen. Es wäre wirklichkeitsfremd, nur auf Einsicht und Idealismus der Mitarbeiter zu bauen. Ohne gewisse Gewinnanreize geht es nicht. In Unterordnung unter das vorrangige Führungsrecht der Arbeit müssen gewisse Formen von Privateigentum an den Produktionsmitteln weiterbestehen. Eine vollständige Neutralisierung des Kapitaleigentums lähmt die Initiative und ist genauso verfehlt wie die Vorherrschaft des Privateigentums. Die Summierung von Arbeitsplatz- und Kapitalrisiko für die Mitarbeiter ist also, wenn man Mitbestimmung, Demokratie und Arbeiterselbstverwaltung in einem Unternehmen will, nicht zu umgehen. Nur sollten Löhne und Kapitalbeteiligung andererseits wiederum in einer solchen Grössenordnung gehalten werden, dass auch noch etwas Raum für das persönliche Sparen der Mitarbeiter bleibt.

Weiter ist zu beachten, dass das paritätische Mitbestimmungsrecht und demokratische Unternehmensstrukturen nur verwirklicht werden können in einer *freiheitlichen Wirtschafts- und Marktordnung mit Angebot- und Nachfragefreiheit, Verhandlungs- und Vertragsfreiheit, freier Preisbildung und Gründungsfreiheit*. Die Marktwirtschaft als solche und als Wirtschaftssystem darf also nicht mit der liberalen, von Monopolen, Kartellen und Grossunternehmen beherrschten Marktwirtschaft gleichgesetzt werden. Der staatlich-gesellschaftliche Rahmen für das paritätische Mitbestimmungsrecht und für genossenschaftliche und demokratische Unternehmen kann immer nur eine *pluralistische und föderalistische Demokratie* sein, nie ein zentralistischer Staat und eine totalitäre Zentralverwaltungswirtschaft. Das haben auch die tschechischen Reformkommunisten und Jugoslawien klar erkannt.

Für die Schaffung demokratischer Verhältnisse in den Unternehmen kommt der *Aufklärungsarbeit der Gewerkschaften*, der Arbeiterpresse und der allgemeinen *Bildungsarbeit* in Staat, Massenmedien, Volkshochschule und Kirche grösste Bedeutung zu. Die Arbeitnehmer müssen dafür aktiviert und motiviert, in Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre geschult werden. Sie müssen lernen, ihre Anliegen und Meinungen klar zu formulieren und begründet zu vertreten. Sie müssen die Fähigkeiten zur Kritik und zur Auseinandersetzung, zum Entscheiden und Tragen von Verantwortung erwerben. Nur eine gut geschulte, aktive und verantwortungsbewusste Belegschaft kann ihr Mitbestimmungsrecht konstruktiv ausüben.



*Der Weg zur Verwirklichung* des paritätischen Mitbestimmungsrechtes und besonders einer demokratischeren Ordnung von Wirtschaft und Unternehmen wird sehr weit, mühsam und voll mit grössten Schwierigkeiten und Hindernissen überstellt sein. Denn in der heutigen kapitalistischen Unternehmung ist der Arbeitnehmer blosser Befehlsempfänger und hat willenlos auszuführen, was ihm Vorgesetzte und Management vordenken und vorschreiben, und diese menschenunwürdige berufliche Lage verengt ihm seinen Blick. Sie erzeugt im Arbeitnehmer eine Neigung, die kapitalistische Unternehmensverfassung als selbstverständlich, gerechtfertigt, naturnotwendig, naturgegeben und unabwendbar hinzunehmen. Der Arbeitnehmer wird apathisch, resigniert, nur am Nächstliegenden interessiert. Er sucht Ausgleich bloss im Vergnügen, Sport und in Hobbies. Er wird deshalb auch apolitisch und stimmfaul. Bildungs- und Informationsmangel, Mutlosigkeit und Gleichgültigkeit, grosse Müdigkeit nach Feierabend, Schichtarbeit, massiver Unternehmerdruck auf gewerkschaftlich aktive Arbeitnehmer sind weitere grosse Hindernisse auf dem Weg zum paritätischen Mitbestimmungsrecht und zu einer demokratischen Ordnung von Wirtschaft und Unternehmen.

Trotzdem bleibt es *unsere Aufgabe*, soweit es immer irgendwie möglich ist, eine solche Ordnung zu verwirklichen, «in der nicht mehr die Dinge über den Menschen, sondern die Menschen kraft ihrer Personwürde über die Welt der Dinge als blossе Instrumente herrschen» (O. v. Nell-Breuning). Das Nutzungsrecht aller Menschen an den Gütern der Erde und das Recht aller Menschen auf ein menschenwürdiges Leben sind absolutes und primäres Naturrecht, und alle verschiedenen Formen von Eigentum haben diesem Naturrecht zu dienen und besitzen deshalb nur relativen und instrumentalen Charakter. Wohin wir kommen, wenn Eigentumsformen Vorrang vor der Arbeit, vor dem Nutzungsrecht der Menschen an den Erdengütern und vor dem Lebensrecht der Menschen haben, das zeigen uns eindringlich die bösen Folgen des liberalen privaten Eigentumsrecht am Boden und das absolute kommunistische Staatseigentum. Der Mensch bleibt Wirtschaftsuntertan, wirtschaftlich schwacher Mieter privater Wohnungen und Anhängsel der Maschine. Wohin die Vorherrschaft des privaten Kapitals führt, zeigt auch die rein an Gewinninteressen ausgerichtete Einführung der Computertechnik. Arbeitsplätze werden rücksichtslos wegrationalisiert, weitere Berufsarbeiten, besonders im Büro- und Verwaltungsbereich, werden wieder im Sinne des berüchtigten Taylorismus in kleinste Teilfunktionen aufgespalten, die Arbeit am Bildschirm verdirbt die Augen, die ununterbrochene Konzentration erfordernde Tastarbeit beansprucht den Menschen ganz einseitig, überfordert seine Nerven und verurteilt ihn zu einer seelenlosen monotonen Arbeit.



Wer sich kurzsichtig und konservativ weigert, an dem Aufbau einer demokratischeren Ordnung von Wirtschaft und Unternehmen mitzuarbeiten und unsere vom Privateigentum und seinem Management einseitig beherrschte Ordnung von Wirtschaft und Unternehmen konservieren will: der untergräbt die Marktwirtschaft und arbeitet Vertretern einer absolutistischen Zentralverwaltungswirtschaft in die Hände. Er hilft mit, Arbeitsplätze rücksichtslos zu vernichten, die psychische und physische Volksgesundheit zunehmend zu schädigen und der Kranken- und Unfallversicherung immer grössere Lasten aufzubürden. Er treibt das Sozialversicherungswesen in all seinen Teilen in immer grössere finanzielle Schwierigkeiten hinein.