

Zeitschrift: Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus
Herausgeber: Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege
Band: 104 (2010)
Heft: 7-8

Artikel: Genossenschaft : eine Möglichkeit zur Demokratisierung der Ökonomie?
Autor: Portmann, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390165>

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: 26.11.2025

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

• Dass in unseren sogenannten demokratischen Ländern die Frage nach einer andern Gesellschaft vor allem eine Frage einer neuen, anderen Ökonomie oder Anti-Ökonomie ist, verwundert nicht. Denn in späteren Zeiten werden die Menschen einmal darüber erstaunt sein, wie sich heutige Gesellschaften als demokratisch bezeichnen konnten. So wie wir uns heute über einstige Demokratien wundern, die zum Beispiel Frauen oder alle Besitzlosen von jeglicher politischen Mitbestimmung in ihren Volksherrschaften ausschlossen, so werden kommende Generationen verwundert sein, dass heutige Demokratien einen so wichtigen Bereich, wie es die Ökonomie in unserem Alltag darstellt, undemokratisch, hierarchisch und autoritär organisierten.

Die Idee der Genossenschaft basiert auf dem Gedanken der gegenseitigen Hilfe, und der Begriff geniesst im Gegensatz z. B. zu einem Wort wie Kollektivierung, das mit revolutionären Umwälzungen und Zwangsherrschaft in Verbindung gebracht wird, bis heute in der Mehrheit der Bevölkerung grosse Sympathien. Erstaunlicherweise müssten wir dazu sagen, denn Genossenschaften sind nicht gleich Genossenschaften, wie Kollektivierung nicht gleich Kollektivierung ist. Es gibt tatsächlich genossenschaftliche Formen, die Alternativen zum Bestehenden sind, aber auch Genossenschaften, die zu den festen Stützen des Bestehenden gehören.

Deshalb einige Erklärungen, zur Definition von Genossenschaften und zu ihren Ursprüngen. Genossenschaften können Konsumgenossenschaften, wie auch Produktionsgenossenschaften sein, die laut Historischem Lexikon der Schweiz sich dadurch auszeichnen, dass «die Genossenschafter nicht nur Eigentümer, sondern zugleich Mitarbeiter des Genossenschaftsbetriebs sind. Diese Doppel-eigenschaft der Mitglieder als Arbeitgeber und -nehmer unterscheidet die Produktionsgenossenschaften von

Genossenschaft – eine Möglichkeit zur Demokratisierung der Ökonomie?

Der weltweit dominierende Kapitalismus durchlebt wieder eine tiefe Krise. Das Interesse an Alternativen zur bestehenden Ökonomie, zur herrschenden Gesellschaftsform wächst. Der Glaube an oder die Hoffnung auf eine revolutionäre Umwälzung des Bestehenden wird aber nur noch von einer verschwindenden Minderheit getragen, auch deshalb, weil die meisten erfolgreichen Revolutionen sich von ihren viel versprechenden Anfängen entfernt haben und zu Personen- oder Ökonomie-diktaturen geworden sind. Viele, die sich eine Änderung zu einer besseren, gerechteren Welt wünschen, erhoffen sich diese Änderung daher durch evolutionäre, alternative Prozesse, wie etwa durch Förderung von Genossenschaften. Dabei sollte aber weder die nicht immer erfolgreiche Geschichte noch die erfolgreiche Adaption von Praktiken selbstverwalteter Betriebe durch den Kapitalismus vergessen werden.

Der Historiker Werner Portmann wirft einen kritischen Blick auf Geschichte und Wesen dieser uralten und doch immer wieder utopischen Wirtschaftsform.

den Konsumgenossenschaften (Konsumvereine) und von Verwertungsgenossenschaften (Landwirtschaftlich Genossenschaften). Die Abgrenzungen sind jedoch fließend [...]. Eine vollständige Identität von Arbeitnehmern und -gebern mit kollektiven Führungsstrukturen, wie dies in Modellen von Arbeiterräten und in alternativen Selbstverwaltungsbetrieben der Neuen Linken angestrebt wird, ist in den Produktionsgenossenschaft eher eine Ausnahme.»¹

Zu erwähnen wären noch Bau- und Wohngenossenschaften (Selbsthilfeeinrichtungen von Wohnungssuchenden und MieterInnen zur Erstellung oder Finanzierung von Eigenhäusern) und Kredit- und Spargenossenschaften.

Privatisierung der Allmenden

In der Schweiz sind Genossenschaften oder auch Kooperativen erst seit 1881 eine anerkannte Rechtsform, die im Art. 828 des Obligationenrechts geregelt ist. Genossenschaften sind jedoch älter als ihre Rechtsform. Schon seit Urzeiten lassen sie sich nachweisen. Ihre am weitesten verbreitete und bekannteste Form war die Kooperationsgenossenschaft, die meist eine Allmend verwaltete. Allmendverwaltungen entsprachen in vielen Fällen einer idealen Genossenschaft, das heisst, sie waren gleichzeitig Produktions- und Konsumgenossenschaften. Die Grundlage des Kapitalismus liegt gerade darin, dass er das Gemeingut der Allmende unter Gewaltanwendung privatisierte, das Gemeineigentum von vielen zum Individualeigentum von wenigen machte und macht. So bildeten zum Beispiel die Enteignungen der Allmenden im England des 17. Jahrhunderts eine der Voraussetzungen für die industrielle Revolution – Stichwort Vertreibung und Proletarisierung der Landbevölkerung.

Die Enteignung wurde aber nicht einfach so hingenommen. Bewegungen wie die der Diggers oder True Levellers leisteten Widerstand, indem sie gestoh-

lene Allmenden zur gemeinsamen Bewirtschaftung besetzten.

In der Schweiz sind Alp-Allmendgenossenschaften bis ins Frühmittelalter nachweisbar. Aus dem Gemeineigentum, Genossengut genannt, entstanden in der Schweiz die sogenannten Bürgergemeinden.

Die moderne Genossenschaft hat ihren Ursprung – so auch in der Schweiz – in bürgerlichen philanthropischen Gesellschaften oder christlich-sozialen Institutionen. Die von ihnen ins Leben gerufenen ersten Institutionen waren Vorläufer der späteren Konsumgenossenschaften, die der Bevölkerung günstige Lebensmittel zur Verfügung stellten. Durch die Verbreitung frühsozialistischer Ideen von Charles Fourier und von Pierre-Joseph Proudhon – beide stammen aus der nördlichen Jurastadt Besançon – entstanden vor allem in der Westschweiz die ersten durch sozialistische Ideen inspirierten und von Handwerkern gegründeten Genossenschaften, so etwa 1837 die Boulangerie mutuelle in Genf. Durch sie sollte nicht nur eine Verbesserung ihres Lebensalltags erfolgen, sondern auch eine sozialistische Gesellschaft erreicht werden.

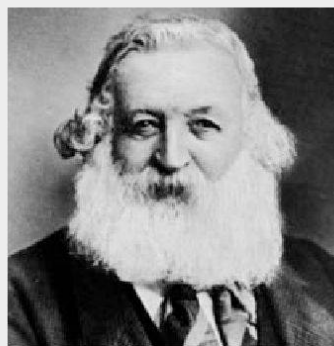
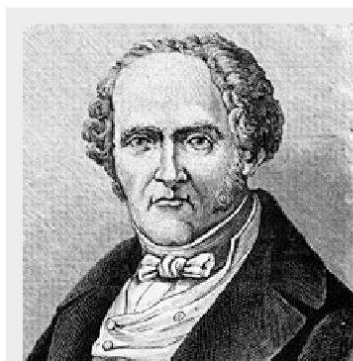
Coop und Migros

Die Ideen Fouriers und Proudhons verbreitete in der Deutschschweiz Karl Bürkli. Er gründete mit Hilfe des Grütlivereins 1851 in Zürich den Konsumverein als Aktiengesellschaft (die Rechtsform für alle Genossenschaftsgründungen bis 1881) und initiierte die Zürcher Kantonalbank (Kantonalbanken sind ebenfalls einer genossenschaftlichen Idee entsprungen). Aus dem Konsumverein heraus wollte er ein Geflecht von Produktionsgenossenschaften entstehen lassen, um so sich aus der bestehenden bürgerlichen Gesellschaft loslösen zu können. Das diktatorische, undurchsichtige Handeln, mit dem er seine Ideen durchzusetzen versuchte, erweckte eine bürgerliche Gegnerschaft,

die seine Pläne zum Scheitern brachten, verkörpert vor allem in seinem ehemaligen Mitstreiter, dem radikalliberalen Johann Jakob Treichler, später Regierungsrat von Eschers Gnadon in Zürich. Der Konsumverein und alle folgenden Konsumgenossenschaften in der Schweiz, abgesehen von einigen Ausnahmen, wurden zu undemokratischen, kapitalistischen Konzernen – wie Coop und Migros.

Mit der Entfaltung der 1. Sozialistischen Internationale in der Schweiz, die in ihren Anfängen stark von Proudhon geprägt ein mutualistisches Programm hatte, verbreitete sich die Idee,

Le Locle und einer Schneidergenossenschaft in Zürich wurden diesen Ideen der Selbstverwaltung auch erstmals in der Schweiz praktisch nachgelebt. Der Marxismus hingegen, vor allem in der deutschen und österreichischen Sozialdemokratie, bekämpfte nun die Ideen des Genossenschaftswesens, die ursprünglich auch Ferdinand Lassalle vertreten hatte. So schrieb Karl Kautsky 1880 im Zürcher Jahrbuch für Sozialwissenschaften: «Wir können uns daher weder für das Staatsmonopol noch für die Produktivgenossenschaften erwärmen, beide sind vielmehr von uns entschieden zu bekämpfen.» Die schweizerische



V.l.nr.: Charles Fourier und Pierre-Joseph Proudhon, die Vordenker der Selbstverwaltung, Karl Bürkli, Gründer des Konsumvereins Zürich (Bilder: Archiv Neue Wege)

dass durch Genossenschaftsprojekte, vor allem durch Produktionsgenossenschaften, der Sozialismus langsam eingeführt werden könne. Das Ziel war: «Auf der Grundlage der Freiheit, Gleichberechtigung, der Gegenseitigkeit und Gesamtverbindlichkeit, [...] eine Gewerbe-genossenschaft [zu] errichte[n].»² Zwar waren die Genossenschaften, die sich im Sinne der 1. Internationale organisierten, demokratischer aufgebaut und boten mehr Mitsprache für die Arbeitenden als es vergleichbare bürgerliche Genossenschaften taten; Selbstverwaltung jedoch war dort meist kein Thema. Erst nach der Spaltung der 1. Internationale in eine eher marxistische und eine libertäre Richtung, wurde von den Libertären, allen voran der Juraföderation, die Selbstverwaltung der Betriebe, der antiautoritäre Kollektivismus als Grundsatz für eine sozialistische Gesellschaft propagiert. Mit Betrieben in

Sozialdemokratie, die nie stark marxistisch geprägt war, setzte aber weiterhin auf Genossenschaften, nicht aber auf Produktionsgenossenschaften (das taten nur noch einige Gewerkschaften) und schon gar nicht auf Selbstverwaltung, boten doch viele genossenschaftliche Organisationen ihren Funktionären Einkommen und sozialen Einfluss. Auch integrierten einige sozialdemokratische Reformer wichtige Genossenschaftsideen, vor allem die des genossenschaftlichen Wohnungsbaus, in ihr Konzept eines Gemeindesozialismus.

Kommunistischer Coiffeursalon

Selbstverwaltete Genossenschaften oder Kollektive, auf die ich nun das Augenmerk legen möchte, tauchten immer wieder in der Schweizer Geschichte auf. Sie waren meist verbunden mit sozialen Bewegungen, die neue Formen des Arbeitens suchten. So entstanden zwi-

schen 1905 bis 1914 um den Genfersee herum, mehrere selbstverwaltete Betriebe, von der Druckerei bis zum sogenannten kommunistischen Coiffeursaloon war alles vorhanden. All diese Kollektive entstanden im Umfeld der «Fédération des Unions Ouvrières de la Suisse romande», einer revolutionär-syndikalistischen Gewerkschaft, die in diesem Zeitraum fast 10 000 ArbeiterInnen organisieren konnte.

Ein halbes Jahrhundert später erhob die 68er Bewegung in der Schweiz wieder die Forderung nach Demokratisierung der Ökonomie. Und als der gesetzgeberische Weg mit der Ablehnung der Mitbestimmungsinitiative im März 1976 gescheitert war und seitdem nie mehr aufs politische Parket kam, nahm die Idee der selbstverwalteten Genossenschaften erneut einen Aufschwung, der bis heute nicht gebrochen ist. Die Ideen der Selbstverwaltung bestimmte zeitweise so sehr den innerlinken Diskurs – vor allem in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts, unter dem Druck der in den Städten für autonome, selbstverwaltete Zentren rebellierenden Jugend – dass sich die SPS 1982 veranlasst sah, eine Erklärung für die Selbstverwaltung, mit Vorbehalten, ins Parteiprogramm aufzunehmen.

Mitbestimmung in Betrieben ist heute sehr selten und kollektive Arbeitsformen sind noch viel seltener, so dass gegenwärtige Demokratien etwas depektierlich als Feierabend-Demokratien bezeichnet werden können. Das heisst Mitentscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten eines Grossteils der Citoyens sind nur ausserhalb ihrer Erwerbsarbeit möglich.

Selbstverwaltete Betriebe sind in den bestehenden wirtschaftlichen Strukturen Versuchslabors der Herrschaftslosigkeit. Selbstverwaltete Kollektive beweisen, dass eine Ökonomie ohne Chef oder Chefin möglich und notwendig ist. Durch ihre Präsenz machen sie auf demokratische Defizite aufmerksam, un-

terstreichen das Fehlen von radikal-demokratischen Strukturen in der Weltwirtschaft und mahnen ihre Verwirklichung an.

Der Kapitalismus als später Gast

Auch wenn Selbstverwaltung weltweit wenig Verbreitung gefunden hat, so darf nicht vergessen werden, dass wichtige gesellschaftliche Veränderungen stets im Kleinen ihren Anfang genommen haben und sich über lange Zeiträume behaupten mussten. Auch ist die Beseitigung von gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen eine Aufgabe für Titaninnen oder Titanen. Denn zu deren Überwindung braucht es mehr als die Beseitigung des Mehrwerts und veralteter Arbeitshierarchien. Der Kapitalismus braucht hierarchische Gesellschaften, um zu funktionieren, doch hierarchische Gesellschaften brauchen dazu keinen Kapitalismus.

Der bekannte französische Historiker Fernand Braudel schrieb dazu: «Der Kapitalismus braucht eine Hierarchie. [...] In der langfristigen Perspektive der Geschichte ist der Kapitalismus ein später Gast. Er tritt erst ein, wenn der Tisch schon gedeckt ist. Mit anderen Worten, das spezifische Problem der Hierarchien geht weit über den Kapitalismus hinaus, es transzendiert und determiniert ihn schon im Voraus. Auch die nicht-kapitalistischen Gesellschaften haben die Hierarchien – leider – nicht aufgehoben.

All dies eröffnet die Gelegenheit zu langen Diskussionen. Denn zweifellos ist dies das Schlüsselproblem, das Problem der Probleme. Soll die Hierarchie, die Abhängigkeit eines Menschen von einem anderen Menschen, zerstört werden? Ja, antwortete Jean-Paul Sartre 1968. Aber ist so etwas überhaupt möglich?»³

Die von Braudel aufgeworfene Frage beschäftigt nicht nur die Praktikerinnen und Praktiker in den heutigen Kollektiven, sondern all jene, die in hierar-

chischen Gesellschaften *das* zu lösende Problem menschlichen Daseins erkennen. Zwar wurden schon viele Erfolge auf dem Weg zu einer herrschaftslosen Welt erzielt, doch die vielen Beispiele werden oft als irrelevant kleingeredet.

Wie halbherzig – oder gar nicht – sich die heutige Schweizer Linke für die Mitbestimmung und Selbstverwaltung einsetzt, mit der Begründung sie seien utopisch und nicht möglich, zeigt sich auch daran, dass diese Themen, trotz fundamentaler Krise der herrschenden Ökonomie, vollständig aus der öffentlichen Debatte verschwunden sind.⁴ Gerade die Vorbehalte, die linke Parteien und Gewerkschaften zur Selbstverwaltung immer noch haben, zeigen, dass erfolgreiche Kollektivierungen, wie etwa 1936 in der spanischen Revolution, einfach negiert werden.

Ignorieren der Vergangenheit

Dieses Negieren wiederum verleitet aber auf der Seite der wenigen BefürworterInnen von kollektiver, selbstverwalteter Arbeit zu einer unkritischen Propagierung geschichtlicher Erfahrungen. Dass die Kollektive viel erreichten, sei unbestritten, dass sie aber mit internen und nicht nur mit kriegsbedingten Problemen kämpften, die die Schwierigkeiten von kollektivem Wirtschaften aufzeigt, wird aber gerne verleugnet. Trotz der Fülle interessanter Studien und Bücher, die über die Problematik schon veröffentlicht wurden, werden die Verhältnisse von ihren BefürworterInnen immer wieder zu sehr idealisiert. Das unkritische Kolportieren der Geschichte schadet jedoch der Idee einer kollektivierten Wirtschaft mehr, als es ihr nützen würde. Ist das Verklären der Geschichte aus ideologischen Gründen durch heutige PolitaktivistInnen bedauerenswert, so ist das vielfache Ignorieren der Vergangenheit durch die PraktikerInnen in den aktuellen Kollektiven, ebenso zu bedauern. Der Politologe Stefan Loibl, der ein

kleines feines Buch über die Kollektive und Genossenschaften in Katalonien während der Revolution herausgegeben hat, formulierte den Wert für die aktuelle Selbstverwaltung so: «Sind in dieser Hinsicht Alternativprojekte tatsächlich fortschrittlicher (im Hinblick auf alte Genossenschaftsprinzipien Anm. d.V.), so berücksichtigen sie andererseits keineswegs von vornherein Entwicklungen und Erfahrungen wie zum Beispiel die der Genossenschaftsbewegung und der Kollektivierungsbewegung in Revolution und Bürgerkrieg in Spanien/Katalonien, und somit kann auch nicht wahrgenommen werden, dass sich dort durchaus Anregungen für die eigene Diskussion und Praxis finden liessen: Denn es ergaben sich (...) sowohl für die Genossenschaften als auch für die Kollektivitäten Probleme aus dem Umstand, dass ihre Mitglieder entweder zu wenig aktiv waren, sich zu wenig für die gemeinsamen Ziele einsetzten oder dass ihre Vorbereitung, ihre Bildung oder auch ihr Bewusstsein für solche sozialen Experimente zu mangelhaft waren. (...) Das zeigt, dass solche Erfahrungen auch für aktuelle Entwicklungen von Bedeutung und verwertbar sein können.»⁵ Das gilt genauso für die historischen Erfahrungen mit genossenschaftlicher Selbstverwaltung in der Schweiz.

KollektivistInnen als bessere Manager?

Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass Personen, die länger in kollektiven Genossenschaftsbetrieben gearbeitet haben, in ihrem späteren Leben, wenn sie die Kollektive verlassen, oft sehr erfolgreich in ihrem wirtschaftlichen Fortkommen sind. Dazu will ich zwei ehemalige KollektivistInnen des aufgelösten selbstverwalteten Zürcher Reisebüros SSR (Schweizerischer Studentendienst) zitieren. Da ist einmal der jetzige Verwaltungsratspräsident des etwas angeschlagenen Weltkonzerns Swiss Re, Walter B. Kielholz. Von einer grossen Tageszeitung gefragt, was er denn beim

SSR gelernt habe, war seine Antwort: «Alles». Auch Erich Hunziker, heute Finanzchef des Pharmakonzerns Roche erinnert sich an seine Selbstverwaltungszeit: «Die Unternehmensform hat mich geprägt.»⁶

KollektivistInnen, die eigenverantwortlich, diszipliniert und selbstständig arbeiten, sind die heutigen Vorbilder eines modernen Managements. Angestellte, die autonom, das heisst selbstständig, ohne Anweisung, handeln und denken, die in dezentralen Strukturen, mit sehr flachen Hierarchien, sich für die Erfüllung der Betriebsziele voll und ganz engagieren, sind gesuchte Leute. Der renommierte Headhunter für Spitzenmanager, Magnus Graf Lambsdorff, äussert sich über die Anforderungen zukünftiger Betriebsführung wie folgt: «Die grosse Herausforderung für die Unternehmen wird künftig aber nicht nur sein, dezentrale Strukturen im eigenen Haus zu etablieren. Mindestens ebenso viel dringlicher stellt sich die Frage nach der Führung solcher Organisationen. Gut funktionierende Netzwerke brauchen nämlich keinen Chef – jedenfalls nicht im traditionellen Sinne. Aber sie brauchen Richtung, Ziele und gemeinsame Werte als Basis ihres Handelns, wenn sich das Unternehmen nicht in seine Einzelbestandteile auflösen soll.»⁷

Also Organisationsstrukturen, wie sie kollektive Betriebe oft schon längst aufweisen. Das Zitat Lambsdorffs ist dem Buch *Der Seestern und die Spinne* entnommen, einem Buch, dessen englische Originalausgabe im Jahre 2006 von der Amazon-Buchredaktion als bestes Managementbuch des Jahres gewählt wurde und heute schon in der 12. Auflage vorliegt. Die Autoren, Ori Brafman, erfolgreicher Publizist/Jungunternehmer, und Rod A. Beckström, Direktor des National Cyber Security Center im U.S. Department of Homeland Security, erklären, dass die neue Organisation nur funktionieren könne, wenn Befehle zu Normen und diese wiederum verin-

nerlicht werden. Wie dies praktiziert werden kann, zeigen die beiden am Beispiel des *Burning-Man-Kollektives*, das einmal im Jahr in der Wüste von Nevada ein Festival veranstaltet. «Weil solche Kreise keine Hierarchien und keine Struktur haben, ist es sehr schwierig, Regeln aufrecht zu erhalten; niemand hat die Macht, sie durchzusetzen. Aber dennoch sind solche Gruppen nicht gesetzlos. Anstelle von Regeln verlassen sie sich auf Normen. [...] Diese Normen bilden das eigentliche Rückgrat der Gruppen. Weil den Mitgliedern klar ist, dass niemand die Normen durchsetzen wird, wenn sie es nicht selbst tun, halten sie sich im Umgang miteinander daran. Indem sie das tun, fangen die Mitglieder an, die Normen als ihre eigenen zu sehen. Als Ergebnis dieser Eigen-Durchsetzung können Normen sogar wirkungsvoller als Regeln sein. Regeln sind immer die Vorstellung eines anderen von dem, was man selbst tun darf. Wenn man eine Regel missachtet, ist es nicht so schlimm, solange man nicht erwischt wird. Aber bei Normen ist das anders, denn man hat sich als Mitglied beim Beitritt dafür entschieden und hat sie selbst mitentwickelt.»⁸

Die kollektiven Betriebe gruppieren und motivieren sich meist um ein ideologisches Ziel, etwa der Arbeit ohne Chefs. Brafman und Beckström betonen denn auch, «dass Werte eine höhere Bindungskraft haben als Autorität.»⁹ Dies unterstreichen sie auch mit einer ihrer zehn Regeln, die die Autoren, für eine neue Unternehmenskultur proklamieren: «Ein Wertesystem, eine Ideologie, ist der Stoff, der dezentralisierte Organisationen antreibt.»¹⁰ Die neuen Ideen der Betriebsführung¹¹ kommen zwar ohne den klassischen Boss aus, inthronisieren aber einen neuen Typ des Herrschers oder Herrscherin, die NetzwerkerInnen, die Brafman und Beckström Katalysator nennen. Diese KatalysatorInnen sind für die Autoren denn auch: «die neuen Herrscher der Welt»¹²!

Mit den eben geschilderten, neuen Führungsmethoden tritt der Kapitalismus wieder als später Gast auf. Er setzt sich erneut an den schon gedeckten Tisch, den kollektive Betriebe schon in den achtziger und neunziger Jahren, vor allem in den Bereichen der neuen Technologien vorbereitet haben.

Dass kollektives Arbeiten zum Vorbild einer neuen Betriebsideologie werden konnte, zeigt nicht nur den schmalen Grat zwischen oppositionellem Widerstand und Vereinnahmung, sondern ebenfalls, dass kollektives Arbeiten nicht ineffizient, sondern kreativ und innovativ ist. Der späte Gast erkannte, dass motivierte Angestellte, bereit sind, länger zu arbeiten bei kleinerem Verdienst, wenn sie dafür mit Selbstständigkeit und flacheren Hierarchien belohnt werden. Viele selbstverwaltete Genossenschaften haben zwar keinen Chef oder Chefin, unterliegen aber der Herrschaft des Bankkapitals. Sie zahlen quasi den KapitalistInnen eine Schutzgebühr, damit diese ihnen Arbeit ohne Herrschaft ermöglichen. Solange sie bezahlen können, sind sie frei, wenn nicht mehr gezahlt werden kann, geht es zurück in den hierarchischen Arbeits-Alltag. Der moderne Kapitalismus macht also sogar mit dem Wunsch, herrschaftsfrei zu sein, noch ein Geschäft. Um als heutiger kollektiver, selbstverwalteter Genossenschaftsbetrieb wirklich eine gesellschaftliche Alternative zum Bestehenden sein zu können, bedarf es nicht allein des «Anderen Arbeitens».

Die Aufgaben von Kollektiven

Denn einfache Rezepte für einen breiteren Erfolg der Selbstverwaltung gibt es nicht!

Nur das immer wieder in Frage Stellen des Bestehenden, die Selbstkritik der täglichen Arbeit – der Arbeit an sich, kann helfen, kollektives Wirtschaften zum Modell heutiger und kommender Gesellschaften werden zu lassen. Damit Selbstverwaltung ein Motor für eine

nichthierarchische Gesellschaft bleibt, sollte ein Kollektiv auch nicht ausserhalb der politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse arbeiten. Kollektive sollten keine autarken Zonen sein, sondern Zentren des politischen Widerstands, die im Dialog mit der Gesellschaft stehen. Sie sollten sich, zusammen mit Gewerkschaften und anderen Gruppierungen, gegen Leistungsdruck, Arbeitsmoral und für die Ausdehnung der Mitbestimmung einsetzen, mit dem Ziel einer allgemeinen Selbstverwaltung.

Intern müssen Kollektive selbstkritisch ihre eigenen Betriebsstrukturen analysieren und hinterfragen. Sie dürfen dabei nicht vergessen, dass Organisation an sich möglichst klein gehalten werden muss, um nicht Macht in Herrschaft zu verwandeln. Eine herrschaftslose Gesellschaft braucht Menschen, die es nicht zulassen, dass Macht sich in Herrschaft verwandelt: Menschen, die ihre eigene Macht kontrollieren und bewusst anwenden, um nicht herrschaftlich zu werden. Damit unterziehen sie sich einer Selbstbeherrschung, verlegen ihre Macht ins eigene Innere. Diese Internalisierung der Macht wird zur Disziplin. Mit Disziplin lassen sich Normen, Arbeitsabläufe oder Machtstrukturen zum Beispiel in einem Kollektiv etablieren und besser umsetzen. Wieweit darf aber Selbstdisziplin gehen, ohne dass sie zur freiwilligen Knechtschaft, zur Unterwerfung unter den Vorrang des Ökonomischen und der Arbeit wird und so zur alten Herrschaft des späten Gasts mutiert?

In den Kollektiven sollen auch Wege gefunden werden, wie das *Recht auf Faulheit* Anwendung finden kann, damit Faulheit Selbstaussbeutung und freiwillige Knechtschaft minimiert und neue Herrschaftsstrukturen inhibiert.

Und zu guter Letzt sollte Selbstverwaltung sich immer am alten sozialistischen Motto: *Jede und jeder nach ihren/seinen Fähigkeiten, jeder und jede*

Werner Portmann ist Historiker und langjähriges Mitglied von selbst verwalteten Betrieben in der Schweiz. (uxux@gmx.ch)

nach seinem/ihrem Bedürfnis, orientieren.

Nur dann, so meine Meinung, können heute kollektive Genossenschaften zu dem werden, was sich der jüdische Anarchist Gustav Landauer von ihnen erhoffte: Zu Vorböten einer besseren und gerechteren Zukunft im Hier und Jetzt. ●

¹ <http://hls-dhs-dss.ch/textes/d/D25744.php?PHPSESSID=f3c64bc9064115a53583409c783c8ac9> (Stand 10.2.2010)

² Der Vorböte 1866

³ Fernand Braudel, Die Dynamik des Kapitalismus, Stuttgart 1986, S. 68 ff.

⁴ Daran hat auch der Entwurf eines neuen Parteiprogramms der SPS noch nicht sehr viel verändert, wird doch die darin thematisierte Demokratisierung der Wirtschaft durch Ge-

nossenschaften und Mitbestimmung von den rechten SozialdemokratInnen und der mehrheitlich bürgerlichen Presse, als Anachronismus abgetan und von den Gewerkschaften unkommentiert gelassen.

⁵ Stefan Loibl, *Kollektiv oder kooperativ? Genossenschaften und Kollektive in Katalonien*, Berlin 1988, S. 118 ff.

⁶ Tages Anzeiger, Zürich 28.6.08

⁷ Lambsdorff in Ori Brafman und Rod A. Beckström, *Der Seestern und die Spinne*, Weinheim 2007, S. 10

⁸ Ebenda S. 79

⁹ Ebenda S. 98

¹⁰ Ebenda S. 175

¹¹ Preisgekrönte aktuelle Managementbücher wie Niels Pfläging's: *Die 12 neuen Gesetze der Führung*, 2009 und Gernots Pflüger's: *Erfolg ohne Chef*, 2009, belegen die hohe Aktualität dieser neuen Managementformen.

¹² *Der Seestern und die Spinne*, S. 175

«Gott grüss die Kunst, denn sie ist umsonst!»

Dieser alte und ironische Spruch meint die «Schwarze Kunst» der Setzer- und Drucker, als diese sich noch zur handwerklichen Elite der Gesellschaft zählten. Für Vreni Joss, Barbara Hürzeler, Emil Schnewly und Bruno Löptin stellte sich die Frage, ob alles «umsunst» gewesen sei, als sie dieses Frühjahr feststellen mussten, dass ein weiterer Betrieb «ihrer» 1981 gegründeten Genossenschaft Widerdruck aus finanziellen Gründen nicht mehr zu bewerkstelligen war. Im NW-Gespräch von März 2008 waren die pessimistischen Töne unüberhörbar, denn noch rechnete wohl niemand damit, dass die Schwierigkeiten – nicht zuletzt auch wegen der Form der Genossenschaft – nicht mehr zu meistern wären.

Für die Macher und die Herausgeberin der Neuen Wege war und ist dies eine traurige Tatsache, setzte und druckte doch Widerdruck ab 1983 die Neuen Wege, und ab Januar 2001 waren Vreni, Barbara, Bruno und Emil meine zuverlässigen PartnerInnen für den Druck unserer Zeitschrift, die sich nicht scheu-

ten, gelegentlich nachzufragen, «öb das eso sii mues?».

Seit der Mai-Nummer haben die KameradInnen der Druckerei Printoset den Stafettenstab übernommen. Auch sie zeichnen sich durch ein starkes Engagement für soziale Gerechtigkeit und für Umweltschutz aus – eine Voraussetzung für ein linkes Meinungsmedium wie dem unseren, dass, nach Verlag und Redaktion, sich auch die Produktion mit dem Produkt identifizieren können.

An der vergangenen Jahresversammlung in Bern wurde der Druckvertrag unterzeichnet. Wenn dieser Vertrag so lange hält wie jener mit Widerdruck, so ist dann wohl beiden Partnern zu gratulieren. Ich jedenfalls freue mich, mit Heidi, Roman, Peter und Rolf für die Neuen Wege zusammenarbeiten zu dürfen – auch wenn sie fragen: «mueses eso sii?».

Die Neuen Wege können materiell kein Gewinnobjekt sein – ideell sind sie aber weit mehr als ein Investitionsobjekt. Und in diesem Sinne ist auch die Kunst nicht «umsunst»!

Für die Redaktion und die Redaktionskommission: François Baer