

<b>Zeitschrift:</b>	Rote Revue - Profil : Monatszeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Sozialdemokratische Partei der Schweiz
<b>Band:</b>	64 (1985)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Sozialismus und Management : wie verträgt sich das? Teil 1, Das Regime der Manager
<b>Autor:</b>	Uher, Julian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-340230">https://doi.org/10.5169/seals-340230</a>

### 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>**

gesellschaftlicher und politischer Entscheidungen und damit ein Feld politischer und sozialer Auseinandersetzungen, das nicht einfach den Unternehmern überlassen werden darf. Es ist für die Zukunft der Arbeiter und der Gewerkschaften entscheidend, dass in diesem Bereich die Mitbestimmungsrechte ausgedehnt werden können, aber auch dass in Zukunft die Gewerkschaften verstärkt konkrete Vorstellungen entwickeln, wie angesichts der Möglichkeiten, welche die neuen Technologien bieten, die gesellschaftliche Arbeit organisiert werden soll. Hier hilft weder euphorische Technikbegeisterung weiter noch pessimistische Abwehr, sondern eine intensive Debatte über die gesellschaftlichen Probleme und Möglichkeiten der neuen Technologien. Die zentrale Frage ist nicht, ob die Arbeit verschwindet, sondern wie die gesellschaftliche Arbeit in Zukunft organisiert sein soll.

5. Um der Spaltung der Arbeitnehmer entgegenzuwirken, ist

eine Gewerkschaftspolitik nötig, welche die gemeinsamen Interessen aller Arbeitnehmer berücksichtigt, auch der sozial Schwächeren und der Arbeitslosen. Dazu bedarf es eines klaren Konzeptes einer alternativen Wirtschafts- und Sozialpolitik zur Verteidigung der kurzfristigen und zur Wahrung der langfristigen Interessen der Lohnabhängigen, nicht nur ihres Interesses an der Sicherung der Arbeitsplätze, sondern auch ihres Interesses an einer gesunden Umwelt. In einem solchen Konzept spielt heute neben Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik die Arbeitszeitpolitik, d.h. die notwendige Umverteilung der gesellschaftlichen Arbeit, eine zentrale Rolle. Gerade in der Frage der Arbeitszeit sind die Gewerkschaften ja heute mit einem Konzept der Unternehmer, der sogenannten «Flexibilisierung der Arbeitszeit» konfrontiert, mit welchem eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung verhindert und die Spaltung der Arbeitnehmer weiter

vertieft werden sollen. Die Frage der zukünftigen Ausgestaltung der Arbeitszeit wird mit Sicherheit eine der zentralen Auseinandersetzungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen darstellen.

6. Die Gewerkschaften können ihre Konzepte und Strategien nicht auf den Produktionsbereich beschränken. Jeder Arbeitnehmer hat nicht nur Erwerbsinteressen, sondern er hat auch andere Lebensinteressen. Trotz zeitweiliger Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Gewerkschaften und den sogenannten neuen sozialen Bewegungen aufgrund der verschiedenen Herkunft und anderer Traditionen, können die heutigen gesellschaftlichen Probleme sicher nur gemeinsam gelöst werden. Die Aufgabe bewusster Sozialisten kann es gewiss nicht sein, falsche Gräben aufzureißen, sondern die Emanzipationsbewegungen verschiedener Herkunft zusammenzuführen und damit wirksam werden zu lassen.

## Sozialismus und Management – wie verträgt sich das? (1. Teil)

# Das Regime der Manager

Von Julian Uher, Wien

Als ich mich vor 19 Jahren mit der «Aufgabe des Intellektuellen in der sozialistischen Bewegung» auseinandersetzte – wir schrieben 1966 –, galt es für uns Sozialisten, eine Niederlage zu überwinden. Heute weiss ich, dass es noch schwerer ist, mit Erfolgen fertig zu werden. Ideologische Ziele, Parteiprogramme, ja selbst konkrete Absichten bleiben auf dem Papier, wenn an den entsprechenden Stellen die Menschen fehlen, die sie in die Tat umsetzen und sich mit dem sozialistischen Wollen

identifizieren. Mit anderen Worten: Sozialismus muss auch als Führungsstil effizient und glaubhaft gelebt werden.

Die gar nicht selten gestellte Frage: Gibt es überhaupt ein «sozialistisches Management»? – weil Management als wertneutrale, das heisst, sachbezogene Leistung verstanden wird – röhrt an die Wurzeln der sozialistischen Bewegung hinsichtlich ihres politischen Führungsanspruches. Aus der Sicht des Klassenkampfes als aufeinander bezogenes

Rollenspiel erwächst nämlich in Form der gedanklichen Trennung zwischen Autoritätsrollen und Ausführungsrollen die Gefahr, dass den Trägern von Autoritätsrollen grundsätzlich die Legitimation zur Vertretung sozialistischer Ideen abgesprochen wird. Für die sozialistische Bewegung bedeutet dies aber, dass sich ihr demokratischer Mitbestimmungsanspruch auf die Durchsetzung von Schutzrechten, also auf die «immerwährende Opposition» reduzieren würde.

Zu wessen Nutzen das blutleere Geschwätz von der «wertneutralen» Führungsaufgabe des Managers läuft, ist daher wohl einsichtig. Die folgende Betrachtung geht davon aus, dass die Managementaufgabe vom jeweiligen soziologischen System definiert wird.

### Die Wurzeln des Bürokratismus

Die Vorstellung von Bürokratismus verbindet sich in der Tagesdiskussion weitgehend mit der politischen Institution des Staatskapitalismus. Die Wurzeln des Bürokratismus reichen aber historisch weit darüber hinaus. Erklärend sei hinzugefügt, dass unter Bürokratismus eine soziologische Struktur der Machtausübung verstanden werden soll. Ihre Voraussetzung war in der Regel das in der Masse verankerte Bewusstsein einer «gemeinsamen Not», die vereinter Anstrengungen eines Kollektivs bedurfte, um sie zu überwinden. Die Beispiele reichen von grossen Bewässerungsprojekten, der Errichtung von Schutzbauten gegen äussere Bedrohung (Chinesische Mauer) bis hin zu den heutigen Entwicklungsprojekten der Dritten Welt. Die «herrschende Klasse» des Bürokratismus gründet ihren Führungsanspruch keineswegs auf das Eigentum an Produktionsmitteln, sondern auf ihre Funktion, wie die Beispiele der Beamtenkaste in den chinesischen Reichen oder der Cäsern und «Heerzöge», also in der Militärkaste, in der europäischen Frühgeschichte beweisen. Die stehende Formel bürokratischer Herrschaft, als «Diener des Staates (Kirche)» das «Gemeinwohl» (die «Grösse des Werkes») anzustreben, findet sich schon seit diesen Anfängen. Um zur Gegenwart zu kommen, wagen wir den grossen Sprung zum Preussischen bzw. Josephinischen Staat, der dem Weltbild Hegels zur Anschauung diente.

Nach Hegel hat die Bürokratie die Aufgabe, in der Verschiedenheit die Einheit, in die bürgerliche Gesellschaft den Geist des Staates einzuführen. Sie sei letzten Endes Ausdruck der reinen Vernunft («Aufklärung»). Allerdings blieb Hegel nicht verborgen, dass die Machtausübung der Beamten zur leeren Form (Dysfunktion), zum krassem Materialismus des «Karrieregedenkens» entarten kann. Dieser Gefahr setzt er die «Grösse des Staates», die Institution der Souveränität von oben und die «sittliche und Gedankenbildung» des Beamten entgegen. Es sei am Rande bemerkt, dass Marx in Hegel gewissermassen einen unkritischen Soziologen der preussischen Bürokratie sah, der nicht erkannte, dass die Bürokratie Herrschaftsinstrument der bürgerlichen Gesellschaft selbst und daher diese Form der Herrschaftsausübung abzuschaffen sei: die Geschichte entbehrt nicht der Pikanterie! Die Zerstörung des bürgerlichen Staates in seiner von Marx beschriebenen Form hat bürokratische Systeme ins Leben gerufen, die ihre theoretische Reffertigung eher in der Staatsphilosophie Hegels als in der Kritik von Marx finden.

So haben Lenin und Trotzki gegen das Votum der Arbeiteropposition die kollektive Leitung der Fabriken verworfen und die autoritäre Leitung nach Vorbild des Taylorismus beschlossen. Damit wurde eine bürokratische Eigendynamik eingeleitet, die von Trotzki in einer 1923 in der «Prawda» erschienenen Artikelserie «Neuer Kurs» noch als «Entartungerscheinung» – der Apparat entscheidet ohne uns! – angesehen wurde. Bruno Rizzi – «La bureaucratisation du monde» – bezeichnete dagegen 1939 die Bürokratie bereits als neue herrschende Klasse: «Das Klasseneigentum, das in Russland eine Tatsache ist, re-

sultiert zweifellos nicht aus einer Eintragung bei einem Notar oder in einem Grundbuch. Die neue sowjetische Ausbeuterklasse bedarf dieser Albernheiten nicht: Sie hat die Staatsgewalt in Händen, und das ist viel mehr wert als die alten Rechtstitel der Bourgeoisie.»

Rizzis Thesen wurden in der Folge von J. Burnham 1951, («Das Regime der Manager») und von M. Djilas 1964, («Die neue Klasse») auf bestimmte Gesellschaftstypen angewandt.

### Der Charakter des Bürokratismus in Ost und West

Von der modernen Organisationssoziologie wird das Phänomen des «Bürokratismus» daher als selbständige Sozialstruktur der Machtausübung behandelt. Ihr Charakter lässt sich in nachstehende Punkte zusammenfassen:

– Der Bürokratismus ist ein Machtproblem. Die damit verbundene Dysfunktion vom Standpunkt ideologischer Zielsetzungen stellt nicht, wie Trotzki irrtümlich meinte, eine «Entartungerscheinung» dar, sondern gehorcht den politischen Gesetzen der Macht-(Versteinerung).

– Machtausübung erfolgt auch in anderen soziologischen Systemen, ohne dass diese notwendig «bürokratisch» sind. Zur Bürokratie gehört auch das Moment der «Entpersönlichung der Entscheidung», das heisst, die Handlungen des Bürokraten werden durch unpersönliche Regeln und Vorschriften bestimmt. Es tritt also eine Entfremdung der Person in ihrer Rolle auf.

– Hieraus folgt, dass die bürokratische Entscheidung ihrem Ursprung nach dunkel bleibt. Es ist also für den einfachen Mann schwierig zu erkennen, wann und wie Entscheidungen zustande kommen. Der «Prozess» von

Kafka beschreibt diese Situation glänzend.

- Mitbestimmung schliesst sich aus, weil die Kommunikation nur einseitig von oben funktioniert. Es fehlt das Feedback: die «oben» geraten in zunehmende Isolation.

- Die Bürokratie stützt sich auf Pädagogik und Indoktrinierung. Es entspricht der hierarchischen Struktur, dass «oben» die Wissenden und «unten» die Nichtwissenden sind. In einer Vielzahl von Schulungskursen werden das politische Wissen, die ökonomische Gesamtschau, die administrative Technik, die gewerkschaftliche Taktik vermittelt. Prüfungen nehmen den Charakter von Aufstiegsriten (zum Beispiel Beamtenprüfungen) an.

- Der Bürokratismus erliegt auch der Versuchung des Personenkuels. Um die Kompetenz der Weisungen von oben zu legitimieren, setzen Spitzenfunktionäre die ihnen willigen und dank ihrer Macht auch verfügbaren Medien ein, um eigene Fähigkeiten zu überhöhen. Ein Heer von «Pilotfischen» sorgt durch Ghostwriting, Pressepolitik und Organisation von – das Prestige «ihres Herrn» fördernden – Veranstaltungen dafür, dass er in der Öffentlichkeit – trotz oft evidenter Schwächen – als einziger tigert Fachmann, Denker, internationaler Staatsmann usw. da steht.

- Die Bürokratie verstärkt den Konformismus. David Riesmann hat den «aussengeleiteten» Menschen, der sozusagen mit einem Radar für Beziehungen in seinem sozialen Umfeld ausgerüstet ist, beschrieben. Als Folge tritt ein Mangel an Eigeninitiative auf, weil das «freundliche Mitglied» einer sozialen Machtgruppe (Hausmacht) nach dem wienerischen Prinzip «Nur net auffall'n!» am besten fährt.

Management nennt man den organisierten Wettkauf zwischen dem Anstieg der Kosten und der Erschliessung neuer Kreditquellen.

Unbekannt

- Der Bürokratismus führt auch zur informellen Gruppenbildung, wie Cliques, Fraktionen oder Flügel. Wie in Sigmund Freuds Beschreibung der Unterdrückung der Triebe geben sich die bürokratischen Machthaber als soziales Gewissen aus und behaupten, dass sich ihre Kritiker selbst ausgeschlossen haben, womit die «geschlossene Inzucht-Gesellschaft» konstituiert erscheint. In Betrieben entwickeln sich neben der Organisation informelle Kommunikationskanäle (zum Beispiel «Kaffeerunden»), die weitgehend den Aufstiegskampf bestimmen.

- Die Organisation wird zum Selbstzweck. Am Beispiel politischer Parteien lässt sich zeigen, wie zunächst der Apparat als Mittel zur Realisierung politischer Ziele entsteht. Anstelle dieser Ziele (oder Programme) tritt aber immer deutlicher der Vorrang für das, was zweckdienlich für den Sieg der Partei ist, bis schliesslich der Apparat die Anpassung der Ziele an seine eigenen existuellen Erfordernisse zur Sicherung des Erfolges fordert. Die Linientreue, das parteipolitische Wohlverhalten ersetzt die eigene Gesinnung!

- Für den Manager im Bürokratismus beinhaltet die Karriere die Sinngebung seines Berufes. Die Kenntnis der Organisation und ihrer inneren Gesetzmässigkeiten wird wichtiger als die Befriedigung aus der Leistung. Der typische Karrierist fragt nicht nach der gestellten Aufgabe, sondern nach den Chancen für seinen persönlichen Aufstieg

und nach der Hausmacht seiner Vorgesetzten.

- Schliesslich gehört es zum Charakter des Bürokratismus, dass die neue Funktionärsklasse ihre Herrschaft stets ableugnet. Die Funktionäre erklären sich als Diener der Sache, die sich für das Gemeinwohl, für die Partei, für den Betrieb aufopfern.

*Der Bürokratismus erlebte bisher im Ostblock seine Hochblüte, aber er befindet sich auch im Westen im raschen Vormarsch.* Dafür gibt es viele Gründe, wie die zunehmende Komplexität öffentlicher Aufgaben, das Vordringen des Dienstleistungssektors auf der postindustriellen Entwicklungsstufe, der Konzentrationsprozess der kapitalistischen Unternehmungen in Form multinationaler Konzerne, das Parteiwesen und die Sozialpartnerschaft. Die «Soziale Demokratie» wird darauf achten müssen, durch ständige Neudeinition ihrer Aufgaben und offene demokratische Selektion ihrer Funktionäre der Gefahr bürokratischer Dysregulation und Systemversteinerung zu entgehen.

### *Die Denktradition des Kapitalismus*

Wir leben in einem Wohlfahrtsstaat. Die Sozialisten halten sich seinen Aufbau zugute. Es steht aber ebenso ausser Zweifel, dass die Leistungen des Wohlfahrtsstaates der Wirtschaftskraft des kapitalistischen Systems zu verdanken sind. Noch mehr: Die «Wohlfahrt» wird auch mit dem kapitalistischen Mass, nämlich dem quantitativ definierten «Privatkonsum» gemessen. Es gibt daher in unseren Reihen nicht wenige Manager – sie nennen sich gerne «Macher» –, die im Denken kapitalistischer Wirtschaftsführung verhaftet sind und dennoch glauben, «sozialistisch» zu handeln, weil sie im quantitativen Wachstum – zu

Recht, aber wie lange noch? – die Grundlage des Wohlfahrtsstaates erblicken. *Die «soziale Marktwirtschaft» ist aber bestenfalls eine sozial akzeptierte Form des «aufgeklärten» Spätkapitalismus, jedoch kein Ersatz – wie noch zu zeigen sein wird – für die «Soziale Demokratie».*

Der Manager im Kapitalismus kann sich auf die lange Tradition des kartesianischen Denkens berufen, das bis heute in Verfassungs- und Wirtschaftsstruktur des Westens vorherrscht. Im 17. Jahrhundert hatten Descartes und Newton die Grundlagen eines «rational» begreifbaren Weltbildes – der «Aufklärung» – geschaffen. Aus ihrer Sicht reichen Naturwissenschaft und Mathematik aus, um den mechanistischen Aufbau des Weltalls und der Naturkörper zu erkunden.

Während das Mittelalter die Erde als einen lebendigen Organismus begriff, demgegenüber es eine menschlich ethische Verantwortung gab<sup>2</sup>, fielen diese kulturellen Hemmungen, sobald die Welt bloss als mechanisches System galt. Die kartesianische Anschauung lieferte auch die «wissenschaftliche» Rechtfertigung für die Manipulation und Ausbeutung der Natur. Descartes teilte die Ansicht von Bacon<sup>3</sup>, das Ziel der Wissenschaft sei die Beherrschung und Kontrolle der Natur, «um uns zu Herren und Besitzern der Natur zu machen<sup>4</sup>. In seinem Bemühen um eine «perfekte» (monokausale) Naturwissenschaft dehnte Descartes seine mechanistische Anschauung auch auf alle lebenden Organismen aus. Die Menschen würden von einer vernunftbegabten Seele bewohnt, die mit dem Körper über die Zirbeldrüse im Zentrum des Gehirns verbunden sei. Der Körper des Menschen wäre aber nur eine animalische Maschine.

Die Übertragung dieser Gedankengänge auf die Sozialwissen-

schaften erfolgte durch die englischen Philosophen Thomas Hobbes und vor allem John Locke. So wie die Physiker die Erklärung der Naturkräfte auf die Bewegungsgesetze des Atoms zurückführten, versuchte Locke, die in der Gesellschaft beobachteten Strukturen auf das Verhalten der Individuen zu reduzieren. Die Natur des Menschen bestimme seine Handlungen, und diese seien stets von den eigenen Interessen motiviert. Für Locke gehört zu den Naturgesetzen die Freiheit und Gleichheit aller Individuen wie auch das Recht auf Eigentum, welches man als die Früchte der eigenen Arbeit erntet. Lockes Ideen gingen in der Folge in das «Wertsystem» des Kapitalismus in Form der Ideale des Individualismus, wie des Rechts auf Eigentum, freien Zugang zu den Märkten und bloss auf Wahrung der Interessen des Individuums reduzierter Regierung (Nachtwächterstaat) ein. Ihre Kodifizierung fanden sie einerseits in der von Thomas Jefferson ausgearbeiteten amerikanischen Unabhängigkeitserklärung sowie der amerikanischen Verfassung, andererseits bei Adam Smith in dessen Hauptwerk «Reichtum der Nationen» (1776).

**Die Manager sind die Herren der Erschöpfung.**  
Unbekannt

#### *Orientierungspunkte des Managers im Kapitalismus*

Der vorstehende historische Exkurs scheint notwendig, um den Manager im Kapitalismus als «eindimensionalen» Menschen auszuweisen, dessen Ansichten tief verwurzelt im quantitativen Denken, in der Ausbeutung des Menschen (als «Teil der Natur») durch den Menschen sind. *«Die sogenannten «wertneutralen» Gesetze der Wirtschaft verber-*

*gen nur die konservative Grundhaltung, dass der Individualismus als Herrschaftssystem weder eine humanistisch-soziale noch eine ökologische Relativierung zulässt.»* In dieser Hinsicht bilden sie jedoch eine «Wertung» an sich!

Die Struktur des Kapitalismus als Herrschaftssystem hat in der Literatur sehr eingehende Analysen gefunden. Für unsere Zwecke genügt es, die Orientierungspunkte des Managers im Kapitalismus zu umreissen.

Die Funktion des Managers leitet sich im Kapitalismus vom Eigentum an den Wirtschaftsunternehmungen ab. Die Formulierung des § 70 AktG<sup>5</sup> lässt zwar die volkswirtschaftliche Sicht des deutschen Aktiengesetzes 1937, wonach die Aktiengesellschaft als Glied der Gesamtwirtschaft nicht bloss den einseitigen Interessen der Anteilseigner zu dienen hat, noch erkennen, doch laufen die aktuellen Rechtsdebatten in Österreich bereits wieder zunehmend in Richtung einer einschränkenden Interpretation des wahrzunehmenden «öffentlichen Interesses» und der Interessen der Arbeitnehmer. Noch klarer kommt der fremdem Eigentum gewährte («Gläubiger»-)Schutz in den Bestimmungen der Ausgleichs- und Konkursordnung zum Ausdruck, die entgegen allen anderen Interessen bis zur Zerschlagung der Unternehmungen reicht und nur sehr spärliche Möglichkeiten der «Betriebsfortführung» kennt. Als weiteres Indiz für den «Interessengegensatz» mag dienen, dass sowohl im Aktiengesetz als auch im Arbeitsverfassungsgesetz deutlich zwischen Arbeitnehmervertretern und den nach dem «Aktiengesetz bestellten» Organmitgliedern (sprich: Vertretern der Kapitalinteressen) unterschieden wird.

Das «Wohl des Unternehmens» wird nach Kastner (in FS Hans Schmitz, 85) im erfolgreichen

Wirtschaften, also in der vorrangigen Erzielung eines «Gewinnes» (nach Kastner: eines Substrates, das den verschiedenen Interessengruppen zugute kommen kann) gesehen. Ohne die Legitimität des Ziels allen vernünftigen Wirtschaftens, nämlich Werte höherer Ordnung (nach quantitativem Denken: Mehrwert) zu schaffen, auch nur im geringsten in Frage zu stellen, bedarf doch der Begriff «Gewinn» (veraltet «Profit») einer Interpretation hinsichtlich seiner Auswirkung in einer Sozialstruktur.

### **Problematik des Gewinnbegriffs**

Der Gewinnbegriff des Kapitalismus enthält nämlich auf Grund des angewandten Rechensystems Beschränkungen in dreifacher Hinsicht:

1. Der «Gewinn» ist in dieser Rechnung ein «quantitatives Mehr an realisierter Kaufkraft» ohne Rücksicht auf die Qualität des Produktes. Der Vorgang der Produktion kann also durchaus Fragwürdiges (Unnützes, Schädliches, Verschwenderisches) zum Inhalt haben, wichtig ist nur, dass diese «Leistung» in Kaufkrafeinheiten honoriert wird. Die Problematik wird sofort klar, wenn man fragt, sind mehr Stahl, mehr Beton, mehr Autos, mehr Fernseher, mehr materieller Konsum Werte an sich? Und im Sinne von Fred Hirsch<sup>6</sup> fortgesetzt, lässt sich die Bedürfnisskala der Wohlhabenden von heute überhaupt rein quantitativ auf die Mehrheit der Weltbevölkerung übertragen?

2. Der Gewinn errechnet sich nach Bewertungsprinzipien, die durch die mit mehr oder weniger Verhandlungs- und Marktmacht ermittelten Preise für die Produktionsfaktoren und für das erzeugte Produkt bestimmt werden. Die sogenannten «Marktpreise» spiegeln im Kapitalismus aber nur ein im Au-

genblick gegebenes Knappheitsverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage wider.

Diesem fehlt vollständig die Aussage für zukünftige Entwicklungen. Deshalb versagen die Manager im Kapitalismus immer wieder bei Beurteilung der Investitionen und Innovationen. Es gibt zwar kein Wirtschaftssystem, das rascher Knappheitsverhältnisse (definiert in kaufkräftiger Nachfrage der Wohlhabenden; Armut kennt zwar viele Bedürfnisse, schafft aber keinen marktwirtschaftlichen Bedarf!) überwindet, aber auch kein System, das mehr an der selbst produzierten Überkapazität leidet.

3. Der Gewinn ist im Kapitalismus Ergebnis einer auf die beim Betrieb direkt anfallenden Kosten beschränkten Rechnung. Der heute politisch brisant gewordene Bereich der «externen Kosten» (zum Beispiel verursachte Flurschäden, Wasserverunreinigung, Rohstofferschöpfung, Gesundheitsschäden, Arbeitsplatzvernichtung) bleibt unberücksichtigt. *Abgesehen von der Frage der Finanzierung dieser Kosten in einem System «öffentlicher Armut bei privatem Reichtum» stellt sich das Grundsatzproblem, ob die dem Manager im Kapitalismus durch eine unvollständige Wirtschaftsrechnung abgenommene Verantwortung für die Aufrechterhaltung des ökologischen Gleichgewichtes nicht die Selbstvernichtung der Existenzgrundlagen der Menschheit beinhaltet.*

### **Wertneutralität in der Wirtschaft?**

Trotz der aufgezeigten Lückenhaftigkeit der kapitalistischen Rechnung vermitteln die zugehörigen Wirtschaftswissenschaften den Eindruck ungeheurer Präzision im Sinne kartesischen Denkens. Mathemati-

sche Modellrechnungen spressen allerorts und werden mit hohem EDV-Aufwand zu jeder gewünschten Scheingenaugkeit vorangetrieben. Aufwendige Nutzen-Kosten-Analysen sollen die kompliziertesten Vorgänge in quantitativen Begriffen erfassbar und lösbar machen. Wenn man sich vor Augen hält, dass die «Rüstung» in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung einen erheblichen «Beitrag» zum «Wohlstand der Nationen» leistet, wird die Sinnlosigkeit solchen Tuns leicht verständlich.

Diese «Eindimensionaligkeit des Denkens» hat den Manager im Kapitalismus kritiklos gegenüber zwei Fehlentwicklungen des von ihm dominierten Systems gemacht. Zum einen wird der Raubbau an der Natur als legitimes Prinzip, die Schätze der Erde zu «nutzen», akzeptiert und zum anderen wird damit gerechnet, dass, je kurzlebiger das angebotene Konsumgut ist, ein um so höherer quantitativer Umsatz erzielt werden kann, womit – aus der «kurzen Sicht» des Machers – der «Wohlstand» vermehrt wird. Letztere Erscheinung wurde als «Verschwendungsökonomie», die am Ende nur einen trostlosen Müllberg übrig lässt, längst beschrieben. Die Entkleidung des Wirtschafts seiner «Werte», was fälschlicherweise als «wertneutral» verstanden wird, öffnet auch die Schranke für die Manipulation des Menschen. Die «geheimen Verführer» zur Manipulation der Konsumenten sind zwar eine oft kritisierte, trotzdem hochbezahlte «Leistung» der Absatzförderung im Kapitalismus.

Für das Verhalten der Manager gegenüber ihren Mitarbeitern gibt es zur «Wirtschaftsförderung» jede Art von psychologischen Kursen, um die Menschen zu mehr Leistung zu motivieren. Wenn man davon absieht, dass es auch Entgleisungen, wie das

«Managen wie die Wilden» gibt, sind die psychologischen Techniken nicht von vornherein abzulehnen. Es muss aber unser humanes Gewissen aufrütteln, wenn hiebei nicht der Mensch als «Zweck», sondern als «Mittel» mit dem spitzen Rechenstift «berechnet» wird.

Schumpeter hat die soziale Wirkung des kapitalistischen Unternehmers als eine Art Atomreaktion gegenseitiger dynamischer Anstösse beschrieben. Diese fällt letzten Endes an den «Grenzen des Wachstums», wie immer wir diese definieren wollen, in sich selbst zusammen. Der Manager im Kapitalismus tritt nur stellvertretend für diesen Unternehmertyp auf, der in der Anonymität des Kapitals nicht mehr fassbar wird. Das heutige Erscheinungsbild eines «aufgeklärten» Spätkapitalismus, der auf einsichtige und

verantwortungsbewusste Persönlichkeiten des Konservativismus bauen kann, lässt ein solches, die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zerstörendes Ende des Kapitalismus kaum mehr zu. Es sollte daher das Gesagte «cum grano salis» als Überzeichnung von Konturen verstanden werden, um eine an sich in ihrem Wirkungsgrad nicht zu übertreffende Marktwirtschaft auch qualitativen Denkansätzen und weiser Selbstbeschränkung zu öffnen. Die Manager dieses Systems müssen aber zuerst von den «simplificateurs terribles»<sup>7</sup>, die nur in Mengen, Preisen, Kosten, Kapitalrendite, Hierarchie, Weisungen, Arbeitsproduktivität, Freisetzung von Arbeitskräften (Entlassungen), schlicht gesagt: in Messgrößen für den Tageserfolg denken können, geziert werden.

#### Anmerkungen:

<sup>1</sup> «Der sozialistische Akademiker», Mai 1966/Heft 5, S. 17–19.

<sup>2</sup> Merchant Carolyn, *The Death of Nature*, New York 1980, S. 3.

<sup>3</sup> Merchant Carolyn, wie oben, S. 169.

<sup>4</sup> Randall John Herman, *The Making of the Modern Mind*, New York, 1976, S. 224.

<sup>5</sup> § 70 (1) AktG: «Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung des Interesses der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert.»

<sup>6</sup> Fred Hirsch, *Die sozialen Grenzen des Wachstums*, Hamburg 1980.

<sup>7</sup> «Simplificateurs terribles» sind jene «Macher», die jedes Problem auf einfachsten Nenner bringen und statt geistiger Auseinandersetzung angelernte mechanische Reaktionen als «Lösung» anbieten.

(Den zweiten Teil dieses Artikels über die Aufgaben des Managers in der sozialistischen Bewegung veröffentlichen wir in unserem nächsten Heft.)

*Ein weiterer Schritt für den sozialen Fortschritt*

## Für 1985: Die fünfte Ferienwoche

*Von Jean-Pierre Métral, Zentralsekretär der SPS*

Sechs Jahre nach ihrem Abschluss gelangt die Volksinitiative «für eine Verlängerung der bezahlten Ferien», welche 1979 vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund und der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz eingereicht wurde, am 10. März 1985 vor Volk und Kantonen zur Abstimmung.

Einmal mehr vereinigt sich die Arbeiterbewegung unter einer Fahne, um einen um so wichtigeren sozialen Kampf zu führen, als die Chancen, ihn zu gewinnen, gut sind. Man erinnere sich nur an ähnlich gelagerte Unternehmungen in verschiedenen Kantonen, vor allem in der Westschweiz, um die schönsten

Hoffnungen zu nähren. Dennoch genügt es nicht, nur davon zu sprechen und zu glauben, unser Wunsch werde dank einem Zauberstab zur Wirklichkeit. Die eidgenössischen Räte sind sehr weit in unserer Richtung gegangen in der Hoffnung, die Initiative würde so zurückgezogen. Die Hälfte der Postulate der Initianten wurde erfüllt: vier Wochen bezahlte Ferien für jedermann (statt zwei) und fünf für die Jungen und die Lehrlinge (statt drei).

Trotz diesem Teilerfolg haben der SGB und die SPS nach reiflicher Überlegung beschlossen, die Initiative aufrechtzuerhalten, denn sie wollten noch mehr,

und es gab keinen Grund, eine so aussichtsvolle Sache aufzugeben. Wir verlangen die fünfte Ferienwoche für Arbeitnehmer ab dem 40. Lebensjahr und für die Kantone die Möglichkeit, über diese Regelung hinauszugehen, und die Gleichstellung aller Arbeitnehmer im öffentlichen und im privaten Bereich. Die Debatte wird sich schliesslich auf die fünfte Ferienwoche für die über 40jährigen Arbeitnehmer konzentrieren. Lohnt es sich, dafür zu kämpfen?

Die Arbeiterorganisationen sagen entschieden ja. In der Tat sind 500 000 Arbeitnehmer über 40 und ungefähr 200 000 Arbeitnehmer über 50 davon betrof-