

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 80 (2000)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Hierarchie oder Selbstorganisation  
**Autor:** Weiszäcker, Carl Christian von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-166256>

#### 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:** 15.01.2026

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

**Carl Christian von Weizsäcker** ist  
Professor für Wirtschaftswissen-  
schaft an der Universität Köln.

## HIERARCHIE ODER SELBSTORGANISATION

Es gibt zwei grosse Verfahren der Koordination menschlicher Arbeit, das Verfahren der vertikalen Koordination oder der Unterordnung, sowie das Verfahren der horizontalen Koordination oder der «Selbstorganisation». Jede entwickelte Gesellschaft bedarf beider Verfahren. Die Gesellschaften unterscheiden sich vor allem dadurch, wo welches der beiden Verfahren eingesetzt wird. Und sie unterscheiden sich insbesondere dadurch, wie entschieden wird, welches Verfahren eingesetzt wird. Wir können abkürzend von vertikalen Gesellschaften und von horizontalen Gesellschaften sprechen. Von einigen Handelsgesellschaften abgesehen, waren alle traditionellen Gesellschaften vertikale Gesellschaften. Die «Bourgeoisieepoch» ist eine horizontale Gesellschaft. Das Sowjetsystem war die Rückkehr zu einer vertikalen Gesellschaft.

In der Marktwirtschaft gibt es die horizontale Koordination über den Markt, es gibt aber auch die vertikale Koordination im Unternehmen. Aber das einzelne Unternehmen ist als Ort vertikaler Koordination nur «legitimiert» durch den Wettbewerb im Markt. Nur dann, wenn es sich im Rahmen der dominanten Marktordnung halten kann, kann es fortexistieren. Das entscheidende Stichwort ist hier «Wettbewerb». Der Wettbewerb ist der dominante Koordinationsmechanismus der bürgerlichen Gesellschaft. Dieses Wettbewerbsprinzip wird auf die Ge-

*Die moderne Demokratie ist die Übertragung des Wettbewerbsgedankens auf den staatlichen Bereich.*

samtgesellschaft übertragen. Die moderne Demokratie ist die Übertragung des Wettbewerbsgedankens auf den staatlichen Bereich. Es geht hier in der öffentlichen Diskussion um den Wettbewerb der Ideen. Es geht bei den Wahlen um den Wettbewerb der Kandidaten und Programme. Man kann zeigen, dass die wettbewerbliche Marktwirtschaft die Voraussetzung der Demokratie ist. Diese kann nur funktionieren,

wenn der überwiegende Teil des sozialen und wirtschaftlichen Lebens entpolitisirt ist, die Wirtschaft also marktwirtschaftlich koordiniert wird. Insofern gilt, selbst beim Vorhandensein grosser staatlicher Bürokratien, dass die moderne westliche Demokratie eine horizontale Gesellschaft ist.

Das sowjetische System ist nie soweit gekommen, das Geld abzuschaffen. Aber es war die zentrale Wirtschaftsplanung, die das Marktgeschehen – soweit es zugelassen war – dominierte und beschränkte. Die Macht war an der Spitze konzentriert, und diese stellte sich nicht dem Wettbewerb. Die pseudodemokratischen Wahlen dienten einer formalen Legitimierung. Das vertikale Prinzip dominierte. Jeder wusste, dass es «die da oben» sind, die bestimmen.

Ein augenfälliger – und der entscheidende – Unterschied zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Gesellschaft ist die Dynamik der horizontalen und die Stagnation der vertikalen Gesellschaft, in welcher die Spitze der Hierarchiepyramide in der Verantwortung für das Ganze handelt. Sie ist der letzliche Schiedsrichter über jede Veränderung, die vorgeschlagen wird, die in ihren möglichen Gesamtfolgen von ihr abgeschätzt wird. Die Beweislast für die gesamtgesellschaftliche Vorteilhaftigkeit der Veränderung hat derjenige, der die Änderung vorschlägt. In der horizontalen Gesellschaft hat die Staatsspitze, hat der Gesetzgeber zwar auch eine Verantwortung für das Ganze, aber doch nur in dem Sinn, dass gegen eine Veränderung vorgegangen werden kann, wenn sehr spezifische, quasi lokale negative Folgen vorgebracht werden können. Die Beweislast für die spezifischen Nachteile der Neuerung haben die Bedenkenträger. Zudem ist der Gesetzgeber dazu da, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass die Veränderungen im Regelfall überwiegend positive Wirkungen haben. Die wichtigste Bedingung dafür, dass Veränderungen im Regelfall nicht Rückschritt, sondern Fortschritt bedeutet, ist das Privateigentum und sein effektiver Schutz durch den Rechtsstaat. ♦

Aus: Über Marktwirtschaft und Marktgesellschaft: Gedanken anlässlich des Schröder-Blair-Papiers, Argumente zu Marktwirtschaft und Politik, Frankfurter Institut, Januar 2000.