

**Zeitschrift:** Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik  
**Herausgeber:** Widerspruch  
**Band:** 1 (1981)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Ein Wirtschaftskonzept auf der Grundlage der Selbstverwaltung  
**Autor:** Winkler, Ruedi  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-652155>

#### **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:** 14.01.2026

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

## Ein Wirtschaftskonzept auf der Grundlage der Selbstverwaltung

Das Konzept einer Wirtschaft, wie es im Programmentwurf der SPS skizziert ist, und von der „Kommission für ein neues Wirtschaftskonzept der SPS“ konkretisiert wurde, beruht grundsätzlich auf dem Zusammenwirken von selbstverwalteten Betrieben, eines demokratischen Rahmenplanes und dem Marktmechanismus. Es liegt auf der Hand, dass zwischen diesen drei Elementen ein Spannungsverhältnis entstehen muss, da zum Beispiel ein stark in die Details gehender Rahmenplan den selbstverwalteten Betrieben fast jeden Raum zu wirklich selbstbestimmter Tätigkeit entziehen würde. Eine zu starke Dominanz des Marktes wiederum würde die selbstverwalteten Betriebe in ein Verhalten hineinzwingen, in dem sich die Verhältnisse für die Arbeitenden kaum mehr sehr stark von jenen in kapitalistisch geführten Betrieben unterscheiden würden. Im folgenden soll das Konzept vorgestellt und einige Probleme aufgegriffen werden.

### Selbstverwaltung in kleineren . . .

In Kleinbetrieben (bis ca. 20 Arbeitende) kann sich Selbstverwaltung bei entsprechendem Willen und entsprechender Ausbildung der Beteiligten ohne grosse strukturelle Formen entwickeln.

Betriebe dieser Grösse haben den Vorteil, dass es möglich ist, die Beziehungen zwischen den darin Arbeitenden recht eng zu pflegen, und dass jeder die Arbeit des anderen kennt. Zudem ist die Spezialisierung in der Regel kleiner, was eine Rotation der Arbeitenden zwischen den Arbeitsplätzen erleichtert. Wenn sich diese Vorteile schon in konventionell geführten Betrieben vorteilhaft auswirken, so kommen sie in selbstverwalteten Betrieben umso mehr zur Geltung, als hier die Zusammenarbeit und die Übersicht über den Gesamtbetrieb einen sehr hohen Stellenwert einnehmen. Zusätzlich erlaubt ein kleinerer Betrieb zum Teil auch sogenannte Routinegeschäfte gemeinsam zu besprechen, so dass weniger delegiert wird und mehr zusammen entschieden werden kann.

Zwei Erscheinungen sind es vor allem, die die Selbstverwaltung auf eine harte Probe stellen: grössere und grosse Betriebe, und Betriebe mit technologisch weit fortgeschritten Produktion.

### . . . und grossen Betrieben

Selbstverwaltung in grösseren Betrieben könnte nach den Vorstellungen der Konzeptkommission in folgendem Rahmen gestaltet werden:  
Auf keinen Fall kann es sich darum handeln, dass alle alles entscheiden und

jedesmal diskutiert und abgestimmt werden muss. Die Rechte und Pflichten in einer selbstverwalteten Unternehmung sind durch eine Unternehmensverfassung zu regeln, welche etwa folgende Grundsätze enthalten müsste:

- dezentrale Unternehmensstruktur und auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Arbeitenden ausgerichtete Arbeitsgruppen
- demokratische Wahl von Vorgesetzten
- demokratische Wahl und Möglichkeit der Abwahl von Aufsichts- und Kontrollorganen (Arbeitsräte auf verschiedenen Stufen).
- Rotationsprinzip bezüglich allen Arbeits- und Führungsfunktionen: Jede Arbeit oder Funktion kann von jedem Mitarbeiter, der sich dafür qualifiziert, nach einem festzulegenden Rotationssystem ausgeführt werden.
- umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten mit dem Ziel, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstverwaltung zu schaffen.
- Urabstimmung in wichtigen Fragen, z.B. betreffend Personalpolitik, Investitionspolitik, Organisation, Einkommensverteilung, Arbeitszeit.
- Umfassende Information.

Damit sind die weniger günstigen Voraussetzungen für selbstbestimmtes und das ganze Produkt umfassendes Arbeiten in Grossbetrieben nicht behoben, aber doch ganz wesentlich verbessert.

## **Technik und Selbstverwaltung**

Wer Selbstverwaltung anstrebt, für den ist die Frage, ob sich der Mensch der Technik oder die Technik dem Menschen anpassen soll, zum vornherein klar beantwortet. Doch damit sind die Probleme, die sich für einen Betrieb oder auch ein Land, das sich für Selbstverwaltung entschieden hat, nicht gelöst. Selbstverwaltung heisst, dass der Mensch bestimmt, nach welchen Gesetzen die Arbeit abläuft.

Grundsätzlich ist zu betonen, dass eine Technik, die als Hilfe für den arbeitenden Menschen entworfen und gebaut wird, wesentlich anders aussieht, als jene, die vor allem auf die Bedürfnisse des Kapitals ausgerichtet ist.

Diesem Umstand können selbstverwaltete Betriebe Rechnung tragen. Sie können jene Technik wählen bzw. entwickeln, die sie wünschen. Dabei ist einerseits der Ermessensspielraum, welche Technik noch akzeptiert werden kann, beträchtlich. Kriterien, um dies zu beurteilen, wären insbesondere: Auswirkungen auf die damit Arbeitenden, Energiebedarf und die Auswirkungen auf die Umwelt. Andererseits liegt es auf der Hand, dass eine menschen- und umweltgerechte Technik kleinere und voneinander unabhängige Einheiten bedingt. Vollends ausser Betracht fallen Anlagen, bei denen Betriebsstörungen zu nicht mehr kontrollierbaren Schäden führen können, oder die durch ihren Betrieb die Umwelt so belasten, dass die davon Betroffenen Schäden zu befürchten haben.

## **Schwerer Stand in einer kapitalistischen Umwelt**

Diese Haltung zur Technik kann dazu führen, dass Rationalisierungsmassnahmen, die technisch möglich sind, in selbstverwalteten Betrieben nicht eingeführt werden, während sie in kapitalorientierten Unternehmen zu einer kostengünstigeren Produktion eingesetzt werden. Die Folgen: Selbstverwaltete Betriebe werden von kapitalistisch geführten hart bedrängt. Längerfristig dürften jedoch die Chancen für Betriebe besser sein, die ein befriedigendes und kreatives Arbeiten ermöglichen.

Denn Anzeichen, dass sinnentleertes und routinemässiges Arbeiten in einer anonymen Arbeitswelt nicht nur betrieblich, sondern auch gesellschaftlich schwere Folgen haben kann, sind heute schon mit aller Deutlichkeit zu erkennen. Nicht umsonst legen moderne Managementtheorien so grossen Wert auf die Motivation der Arbeitenden.

Gleichwohl ist kurz- und mittelfristig anzustreben, dass der Aufbau selbstverwalteter Betriebe und deren Existenzsicherung auch materiell unterstützt werden kann. Wo dies politisch möglich ist, sollte, vor allem im Rahmen regionaler Entwicklungskonzepte, versucht werden, günstige Kredite für Selbstverwaltungs-Betriebe an der Peripherie zu erhalten. Eine wichtige Funktion kann auch die Hilfe von gutverdienenden Leuten haben, die selbst in der konventionellen Wirtschaft arbeiten und mit niederverzinslichen Darlehen oder Beiträgen den Start von Selbstverwaltungs-Betrieben unterstützen. Wichtig ist weiter die enge Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch zwischen den Selbstverwaltungs-Betrieben selbst, inklusive der Möglichkeit, dass bereits etwas konsolidierte Betriebe Anfängern günstiges Kapital zur Verfügung stellen. Überlegenswert ist auch der Gedanke einer Netzbank, die ohne eigene Profitabsichten die Rolle einer Vermittlerin von Geld spielt.

## **Rahmenplan als Bezugsgrösse**

Die starke Betonung des Selbstbestimmungsrechts in den selbstverwalteten Betrieben führt nicht automatisch in die volkswirtschaftlich erwünschte Richtung. Die Betriebe müssen deshalb einen Bezugsrahmen haben, an dem sie ihre betrieblichen Ziele orientieren können. Darum sieht das Konzept einen demokratisch erarbeiteten Rahmenplan vor. Im langfristigen Teil des Planes sollten die grossen Linien der gewünschten Entwicklung festgehalten werden. Zum Beispiel würden Leitbilder für die Besiedlung, den Verkehr, die Wirtschaftsstruktur usw. erstellt. Kürzerfristige Pläne hätten dann die in einer bestimmten Zeitspanne konkret zu erfolgenden Massnahmen zu bestimmen. Aus dem Spannungsverhältnis zwischen Rahmenplan und selbstverwalteten Betrieben ergibt sich ein Vorgehen nach dem Motto: „Soviel

Plan wie nötig, soviel Selbstverwaltung wie möglich".

### **Warum noch den Markt?**

Trotz seinen Nachteilen ist der Markt Bestandteil des Konzepts. Allerdings handelt es sich dabei nicht um einen Markt, der mit der Regelung aller wirtschaftlicher Zuordnungsprobleme überfordert wird, sondern der Markt soll hier vor allem die „täglichen Zuordnungsprobleme der Wirtschaft“ lösen. Es kann ja nicht Aufgabe des Rahmenplanes sein, zum Beispiel Farbe und Gestaltung von Kleidern und Möbeln zu bestimmen. In diesem Bereich ist der Markt ein zweckmässiges Instrument, um die Wünsche der Verbraucher an die Produzenten zu vermitteln.

Auf der anderen Seite sollen die im Rahmenplan gesetzten Ziele und vorgesehenen Massnahmen verhindern, dass der Markt einen zu grossen Stellenwert bekommt. Die Entwicklungsrichtung für die Gesamtwirtschaft, grobe Richtlinien für die Branchenstruktur und Aufteilung in Investitionen und Konsum würden im Rahmenplan festgelegt. Dazu gehörten auch die Instrumente zu dessen Durchsetzung. Dabei wäre primär mit Anreizen, wie zum Beispiel Steuererleichterungen und Starthilfen für zu fördernde Branchen, oder Erschwernisse für stärker als erwünscht gewachsene, zu arbeiten. Wenn nötig müsste allerdings auch die Möglichkeit von Verboten und Verfügungen bestehen.

Innerhalb dieses Rahmens ist der Markt anzusiedeln. Die Preise hätten die Funktion von Signalen an die Produzenten, welche Produkte begehrte bzw. weniger begehrte wären. Damit die Preise diese Funktion erfüllen können, muss der Wettbewerb so gestaltet sein, dass ein einzelnes Unternehmen oder ein einzelner Konsument oder Abnehmer keinen Einfluss auf die Preise ausüben kann, sondern sich ihnen anpassen muss. Selbstredend gehört somit eine strenge Gesetzgebung zur Aufrechterhaltung des Wettbewerbs (u.a. Kartellverbot) zum Konzept.

In einem solcherart „domestizierten“ Markt mit den klaren Zäunen des Rahmenplanes und einer Wettbewerbsordnung, die ein Wetteifern unter etwa gleich Starken gewährleistet, sollten die schädlichen Auswüchse des Konkurrenzdenkens im Zaum gehalten werden können, dies umso mehr, als durch die Arbeit in selbstverwalteten Betrieben und der demokratischen Erarbeitung des Rahmenplanes die Bedeutung des solidarischen Verhaltens viel klarer zum Ausdruck käme als heute.

### **Spannungsfeld Selbstverwaltung – Rahmenplan**

Genaue Rezepte und Selbstverwaltung sind ein Widerspruch in sich. Des-

halb hütet sich das Konzept auch, Rezepte bis ins Detail zu geben. Vielmehr sollten auf dem Grundgedanken der Selbstverwaltung und eines Rahmenplanes zeit- und ortgerechte Lösungen gefunden werden. Die Grundidee sei nochmals kurz umrissen: Die demokratische Erarbeitung der Rahmenpläne auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene führt zu einem Grundkonsens über die Entwicklungsrichtung der Volkswirtschaft. Da die an der Erarbeitung der Rahmenpläne Beteiligten in der Regel zugleich Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebes wären, wäre anzunehmen, dass auch in den Betrieben nicht den gesamthaft formulierten Zielen entgegengearbeitet würde. Die direkte Einsicht in nationale und auch internationale Wirtschaftsprobleme müsste auch das Verhalten gegenüber der übrigen Welt, und insbesondere gegenüber der Dritten Welt, beeinflussen.

### **Internationale Solidarität und Auslandverflechtung**

In einem Land, dessen Sozialprodukt zu 43 % im Handel mit dem Ausland zustande kommt, stellt die Frage nach dem gewünschten Ausmass der Auslandabhängigkeit einen zentralen Punkt dar. Denn eine so hohe Auslandverflechtung schränkt die Gestaltungsmöglichkeiten einer Wirtschaft sehr wesentlich ein. Die im Rahmenplan festgelegten Ziele für eine Volkswirtschaft würden ein bestimmtes Minimum an Handel mit dem Ausland (benötigte Rohstoffe und entsprechende Ausfuhren zu deren Finanzierung) bedingen. Wie weit darüber hinaus die wirtschaftlichen Beziehungen zum Ausland ausgebaut werden sollten, müsste – neben dem Nachgeben auf allfällige vom Ausland ausgeübte Zwänge, denen nicht ausgewichen werden könnte – aufgrund eines Abwägens zwischen den Vorteilen, die eine internationale Arbeitsteilung bringen kann, und dem damit verbundenen Verlust an wirtschaftlicher Eigenständigkeit entschieden werden. Dazu ist zu bemerken, dass dies zu einem grossen Teil auch davon abhängt, nach welchem System diese Volkswirtschaften funktionieren. Dass mit Ländern, die eine auf Selbstverwaltung und demokratischem Rahmenplan aufgebaute Wirtschaft hätten, die Zusammenarbeit ungleich viel enger gestaltet werden könnte, als mit solchen mit kapitalistischem System, liegt auf der Hand. Da heute jedoch die Haupthandelsländer der Schweiz kapitalistisch, und die Staatshandelsländer von Selbstverwaltung ebenfalls weit entfernt sind, wäre unter heutigen Umständen der Aufbau einer Selbstverwaltungswirtschaft mit einem Abbau der Aussenbeziehungen verbunden. Dies einerseits, weil selbstverwaltete Betriebe in bestimmten Branchen gegenüber hochrationalisierten Betrieben im Ausland nicht mehr konkurrenzfähig wären, andererseits auch, weil zu erwarten ist, dass selbstverwaltete Betriebe bestimmte Produkte nicht mehr herstellen wollten. Selbstredend wäre mit einer solchen Entwicklung eine materielle Einbusse verbunden. Der Gewinn an Lebensqualität (Selbstbestimmung, Umwelt) und die Möglichkeit, zu vermeiden, dass ganze Bevölkerungsgruppen arbeitslos werden, würde dies bei weitem aufwiegen.

Zudem kann man die nicht ganz abwegige Ansicht vertreten, bis in der Schweiz der Gedanke der Selbstverwaltung Fuss gefasst habe, sei diese in einigen Ländern bereits eingeführt, so dass passende Partner durchaus gefunden werden könnten . . .

Im Rahmen der internationalen Solidarität kommt vor allem dem Verhältnis zur Dritten Welt eine zentrale Bedeutung zu. Die wirtschaftlichen Beziehungen mit diesen Ländern müssten so gestaltet werden, dass sie deren eigenen Weg erleichtern und auf keinen Fall einengen oder verunmöglichen. Insbesondere die von der Schweiz aus operierenden multinationalen Gesellschaften hätten diesem Prinzip nachzuleben.

### **Das neutralisierte Kapital**

Selbstverwaltung bedingt die Übergabe der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel an die Arbeitenden. Damit aber nicht bestimmte Produktionsmittel an bestimmte Arbeitende gebunden sind, wird das Kapital „neutralisiert“, das heisst, es gehört zu einem bestimmten Betrieb und die dort Arbeitenden können, im Rahmen der Bestimmungen der Betriebsverfassung, darüber verfügen.

Die Äufnung des neutralisierten Kapitals könnte im Idealfall durch Schenkung des Kapitals durch den Eigentümer an die Angestellten erfolgen. Im Normalfall müsste es aber durch jahrelanges Abzweigen eines Teils des Gewinnes erspart werden.<sup>1)</sup> Wobei nur schon die Möglichkeit, auch gegen den Widerstand der Eigentümer, einen Teil des Gewinnes in dieser Art zu verwenden, neue Gesetze und vermutlich auch eine revidierte Eigentumsordnung bedingen würde. Um solche Änderungen durchzubringen, braucht es Mehrheiten. Und um Mehrheiten zu bekommen, braucht es Überzeugungskraft, gute Argumente und Geld. Letzten Endes geht es aber um eine ganz entscheidende Machtfrage. Zu ihrer Lösung sind politische Mehrheiten eine Voraussetzung, aber noch keine Garantie.

### **Duale Gesellschaft und Selbstverwaltung**

Wie stellt sich ein Konzept, das Selbstverwaltung in allen Bereichen der Wirtschaft fordert, zu den Postulaten einer dualen Gesellschaft, die getrennt wird in eine „Sphäre der Notwendigkeit“ und eine „Sphäre der Autonomie“ (Gorz)? Der eigentliche Pferdefuss des Modells einer dualen Gesellschaft dürfte die Dominanz des Bereichs sein, der verantwortlich ist für die Bereitstellung des materiellen Grundbedarfs der Gesellschaft, also die „Sphäre der Notwendigkeit“. Dieser Sektor soll hocheffizient und technologisch nach den neuesten Erkenntnissen aufgebaut sein. Welche Kräfte dann diesen nach kapitalistischen Gesetzen funktionierenden Teil der Gesellschaft unter Kontrolle halten sollen, ist nicht erkennbar. Die Eigengesetzlichkeit und Eigen-

dynamik eines solchen Gebildes würden mit Sicherheit die „Sphäre der Autonomie“ an den Rand drängen, sich einverleiben und damit in eine „Sphäre der Abhängigkeit“ verwandeln. Es ist nicht einzusehen, warum die Mechanismen einer kapitalistisch technokratisch hochgezüchteten Wirtschaftsmaschinerie die Gesellschaft nur deshalb weniger durchdringen sollen, weil sie so weit perfektioniert sind, dass die Menschen nur noch eine kurze Zeit für die Herstellung der notwendigen Güter verwenden müssen.

Neben der Frage der Dominanz stellt sich auch jene der Umwelt. Kann erwartet werden, dass genau jene Art zu produzieren, die der Umwelt so massiv zusetzt, dann umweltfreundlicher wird, wenn sie noch stärker perfektioniert wird?

## Übergangsstrategie?

Eine Utopie, ein Fernziel kann das Modell der dualen Gesellschaft nicht sein. Hingegen kann es Impulse in zweierlei Hinsicht geben: zum einen zeigt es, wie aus der heutigen Situation heraus mit dem Aufbau von „Sphären der Autonomie“, sei es im Dorf, im Quartier oder in bestimmten Institutionen, begonnen werden könnte. Zum andern aber liefert es, ergänzt durch die konkreten Erfahrungen von Selbstverwaltungs-Betrieben, Anregungen für ein Eindringen autonomer Strukturen auch in die „Sphäre der Notwendigkeit“, d.h. die Wirtschaft und den Staat. Zwischenziel wäre also sozusagen eine ‚duale Wirtschaft‘ innerhalb einer ‚dualen Gesellschaft‘. Der entscheidende Schritt müsste dann aus den oben erwähnten Gründen allerdings erst noch getan werden. Schon vorher würden vermutlich Umweltprobleme dazu zwingen, heute übliche Produktionsarten radikal zu ändern. In dieser Phase dürften die Erfahrungen und das Wissen aus der „Gegenwirtschaft“ sehr hilfreich und nützlich sein, um über die duale Gesellschaft hinaus zu Wirtschaftsformen zu gelangen, welche die materiellen Bedürfnisse der Menschen nach den Möglichkeiten der Umwelt ausrichten und nicht Raubbau an Umwelt und Menschen betreiben.

## ANMERKUNG

„Die Eigentumsform des neutralisierten Kapitals entsteht, indem in einem geplanten Zeitbedarf ein gesetzlich fixierter Gewinnanteil in die Vermögensgesellschaft eingebracht werden muss. Wenn z.B. jährlich 4 % des Kapitals als Gewinnanteil auf diese Art abgezweigt wird, verfügen die Arbeitnehmer nach 25 Jahren über die Hälfte des Betriebskapitals. Dieser Anteil muss durch demokratische Strukturen in der Vermögensverwaltungsgesellschaft verwaltet werden. Die hier beschriebene Form der „Neutralisierung des Kapitals“ lehnt sich an Ota Sik an. Sie ist in verschiedenen grösseren Industriebetrieben der BRD bereits freiwillig im Aufbau (Südstahl GmbH, Rosenthal Keramik, Martin Hopmann GmbH).“ (Dossier SPS/PSS: Programmrevision, s.98)